

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: "Η ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ
ΠΑΤΡΩΝ (ΒΙ.Π.Ε.) ΣΑΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΣ"**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΜΠΡΟΜΠΙΟΝΜΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΣΙΟΥΤΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΛΑΜΠΡΟΣ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2000

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6741
----------------------	------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... Σελ 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1,1 ΕΝΝΟΙΑ ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	Σελ 6
1,1,1 Περιεχόμενο ανθρώπινων σχέσεων.....	Σελ 8
1,2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	Σελ 10
1,2,1 Σχολή Taylor.....	Σελ 13
1,2,2 Σχολή Fayol.....	Σελ 15
1,2,3 Σχολή Mayo.....	Σελ 16
1,2,4 Σχολή D.Macgregor.....	Σελ 17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2,1 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	σελ 18
2,1,1 Έννοια του Μάνατζμεντ.....	σελ 18
2,1,2 Παράγοντες του Μάνατζμεντ.....	σελ 19
2,1,3 Περιεχόμενο του Μάνατζμεντ.....	σελ 20
2,2 Η σημασία του Μάνατζμεντ για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων	σελ 21
2,3 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	σελ 23
2,4 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ.....	σελ 29
2,5 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	σελ 34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3,1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	σελ 46
3,2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ	σελ 50

3,3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ.....	σελ 56
3,4 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	σελ 61
3,5 ΜΟΡΦΕΣ ΛΗΨΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	σελ 63
3,6 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	σελ 69
3,7 ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	σελ 77
3,8 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ - ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....	σελ 80
3,9 ΕΞΟΥΣΙΕΣ-ΕΥΘΥΝΕΣ.....	σελ 85
3,9,1 ΕΞΟΥΣΙΑ.....	σελ 85
3,9,2 ΕΥΘΥΝΗ.....	σελ 85
3,9,3 ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	σελ 86
3,10 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΕΞΟΥΣΙΩΝ.....	σελ 88
3,10,1 Γραμμική Εξουσία	σελ 88
3,10,2 Επιτελική Εξουσία.....	σελ 90
3,10,3 Σύνθεση Γραμμικής και Επιτελικής Εξουσίας.....	σελ 92
3,10,4 Λειτουργική Εξουσία.....	σελ 93
3,11 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	σελ 96
3,12 ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	σελ 98
3,13 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	σελ 99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

4,1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΘΕΣΕΙΣ	
ΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	σελ 103
4,2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	σελ 106
4,2,1 Σκοποί επιλογής.....	σελ 107
4,2,2 μέθοδοι επιλογής.....	σελ 109
4,3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	σελ 119
4,4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΕΥΡΕΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ	
ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	σελ 125
4,5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	σελ 129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5,1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	σελ 133
5,1,1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	σελ 134
5,1,2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ 138
5,1,3 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	σελ 141
5,1,4 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	σελ 144
5,1,5 ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ.....	σελ 145
5,2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	σελ 146
5,3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ.....	σελ 150

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

6,1 ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ Α.Β.Ε.....	σελ 158
6,2 ΑΦΟΙ ΓΙΔΙΑΡΗ Α.Ε.....	σελ 162
6,3 ΑΦΟΙ ΛΙΑΡΩΜΑΤΗ Α.Ε.....	σελ 167
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	σελ 172

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία μας : ' Η σωστή οργάνωση και στελέχωση των επιχειρήσεων της βιομηχανικής περιοχής Πατρών (ΒΙ.Π.Ε.) σαν απαραίτητη προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη τους , οργανωτικά μπορούμε να τη χωρίσουμε σε δυο μέρη:

Το πρώτο μέρος είναι το θεωρητικό και το δεύτερο είναι η έρευνα μας σε επιχειρήσεις.

Το πρώτο μέρος περιέχει πέντε ενότητες. Η πρώτη αναφέρεται σε μια σύντομη ιστορική αναδρομή της οργάνωσης και διοίκησης από τις αρχές του αιώνα μας μέχρι σήμερα , καθώς επίσης και το πλέγμα των ανθρωπίνων σχέσεων που πρέπει να διέπει τις σημερινές επιχειρήσεις.

Η δεύτερη ενότητα , περιλαμβάνει γενικά στοιχεία της οργάνωσης και διοίκησης (Μάνατζμεντ) , καθώς επίσης και τους τρόπους διοίκησης που επικρατούν σήμερα στις επιχειρήσεις.

~~Η τρίτη η τέταρτη και πέμπτη ενότητα αναφέρεται~~
στο κύριο μέρος της εργασίας μας , το οποίο αφορά τα καθήκοντα (προγραμματισμός , οργάνωση , έλεγχος , διεύθυνση , στελέχωση) και τις λειτουργίες (παραγωγή ,

μάρκετινγκ , λειτουργία προσωπικού και οικονομικό τομέα) της οργάνωσης και διοίκησης , καθώς και την ιδιαίτερη συμβολή που διαδραματίζουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις .

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την ερευνά σε τρεις επιχειρήσεις , με μορφή ερωτηματολογίου για να μπορέσουμε να διαμορφώσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα συγκεντρώνοντας στοιχεία και πληροφορίες και σε μη θεωρητικό επίπεδο για το πως εργάζονται και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις σήμερα .

Ελπίζουμε ότι η πτυχιακή αυτή εργασία θα σταθεί χρήσιμος οδηγός για κάθε σπουδαστή αλλά και για κάθε ενδιαφερόμενο ανεξάρτητα αν σκοπεύει η όχι να αναλάβει ως υπεύθυνος την άσκηση λειτουργιών και καθηκόντων της οργάνωσης και διοίκησης , γιατί αναφέρεται στον ίδιο τον άνθρωπο και επομένως αφορά τον καθένα μας .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Το μάνατζμεντ άρχισε να διαμορφώνεται ως επιστήμη κατά το τέλος του δεκάτου ενάτου αιώνα και τις αρχές του εικοστού . Εν τούτοις από αρχαιοτάτων χρόνων είχε επισημανθεί η σπουδαιότητα και είχε καθιερωθεί στην πράξη η εφαρμογή κανόνων διοίκησης οι οποίοι μέχρι σήμερα , όχι μόνο δεν απώλεσαν την ισχύ και το κύρος τους , αλλά αντίθετα , έχουν ενσωματωθεί και αποτελούν μέρος της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης .

Η αρχή του καταμερισμού των έργων και της εργασίας , για παράδειγμα , ήταν γνωστή και εφαρμοζόταν στην μινωική κοινωνία και αποτέλεσε θεμελιώδη συντελεστή ανάπτυξης του θαυμαστού πολιτισμού της (2800-1400 π.χ.) . Η ίδια αρχή ήταν γνωστή στην αρχαία Κίνα (1644 π. χ.) όπου η διαδικασία της παραγωγής ειδών από πορσελάνη χωριζόταν σε εξήντα στάδια .

Η αρχή της ανταμοιβής (remuneration) , όχι μόνο ήταν γνωστή , αλλά αποτέλεσε συχνά και αντικείμενο νομοθετικής κατοχυρωσης. Ο κωδικός του βασιλέα των βαβυλωνίων—Χαμουραμπι—(1958 π. χ.) περιελάμβανε διατάξεις με τις οποίες προσδιοριζόταν η ελαχιστη ετησια αμοιβή σε είδος (σιτάρι) των εργαζόμενων στους αγρούς. Ανάλογες ρυθμίσεις περιελάμβανε τόσο το αρχαίο Ελληνικό όσο και το Ρωμαϊκό δίκαιο.

Στους αρχαίους Έλληνες συγγραφείς , γίνεται σε παρά πολλές περιπτώσεις αναφορά σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Από τις περιγραφές π.χ. του Ομήρου καταφαίνεται η σημασία που αποδίδεται στη λήξη ευφών αποφάσεων για την επιβίωση του Οδυσσέα κατά τις δύσκολες στιγμές της περιπετειώδους περιπλάνησης του.

Με τα επιγραμματικά διατυπωμένα από τους σοφούς αξιώματα τα οποία αποτελούν αιώνιες και αναλλοίωτες αλήθειες, εξαιρείται ως μεγάλης σημασίας αρετή η ικανότητα άσκησης χρηστής διοίκησης . Το απόφθεγμα π.χ. «αρχή άνδρα δείκνυσι» (πιττακός) υποδηλώνει ότι η σωστή χρησιμοποίηση της εξουσίας θεωρείτο τόσο σημαντική ώστε αποτέλεσε μέτρο της αξίας του άρχοντα. Το λεχθέν από τον κλεόβουλο ότι : 'άριστος' θεωρείται ο 'οίκος' όταν είναι περισσότεροι εκείνοι που αγαπούν τον οικοδεσπότη παρά εκείνοι που τον φοβούνται , συμπυκνώνει την ουσία των σύγχρονων περί ηγεσίας αντιλήψεων. Ο Πλάτων ο Ξενοφών και ο Αριστοτέλης , επιστημονική μελέτη και ανάλυση των βασικών κανόνων οργάνωσης και διοίκησης.

Ο Ξενοφών στην Κύρου παιδεία αναπτύσσει ολόκληρη θεωρία για την διοίκηση , η οποία προκαλεί κατάπληξη εξεταζόμενη κάτω από το πρίσμα των σύγχρονων αντιλήψεων. Ο Αριστοτέλης ομιλεί για υποκατάσταση των συντελεστών της παραγωγής και για τον ρόλο των εργαλείων , για την επιλογή της μορφής και του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης , για τις ανθρώπινες σχέσεις και για την εξειδίκευση. Με την επαγγελματική

εξειδίκευση είχε ασχοληθεί και ο Πλάτων ο οποίος στην 'πολιτεία' εξαιρεί τη σημασία που έχει ο καταμερισμός των έργων και η τοποθέτηση των περισσότερο ικανών στις κατάλληλες θέσεις .

Κανόνες οργάνωσης και διοίκησης , γνώριζαν και εφάρμοζαν και οι Ισραηλίτες . Έτσι στην έξοδο αναφέρεται ότι ο Μωυσής (εφαρμόζοντας τον κανόνα που σήμερα ονομάζουμε αρχή της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου (span of management) , επέλεξε τους αξιότερους άνδρες και τους έκανε χιλίαρχους , εκατόνταρχους , πεντηκόνταρχους και δέκαρχους και "έκριναν τον λαό εν παντι καιρώ". Οι κατά τον τρόπο αυτό ορισθέντες αξιωματούχοι είχαν αρμοδιότητα να κρίνουν κάθε θέμα , ανέφεραν δε στο Μωυσή μόνο τα σοβαρά.

Γενικά η διοίκηση , ως πρακτική ιδιαίτερα εφαρμογή εμφανίσθηκε και ασκήθηκε από αρχαιοτάτων χρόνων. Οι Αιγύπτιοι κατά την κατασκευή των θαυμαστών μνημείων του πολιτισμού τους εφάρμοζαν κανόνες προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου. Ο μέγας Αλέξανδρος χρησιμοποιούσε επιτελείο ειδικών για την αντιμετώπιση των τεράστιων αναγκών διοίκησης , συντήρησης και συντονισμού ενεργειών , του πολυπληθούς στρατού του . Η αχανής Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία στηριζόταν σε μια , καλοσχεδιασμένη για την εποχή εκείνη , οργανωτική δομή , τόσο στον πολιτικό-οικονομικό όσο και στον στρατιωτικό τομέα , με την οποία εξασφαλιζόταν σε ικανοποιητικό βαθμό η επικοινωνία και ο έλεγχος.

ΕΝΝΟΙΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Με τον τίτλο αυτό εννοούμε το σύνολο των εφαρμοσμένων γνώσεων , οι οποίες προσπαθούν να δώσουν στον άνθρωπο την αρμόζουσα θέση τόσο στην κοινωνία , όσο και στην παραγωγική διαδικασία , σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες του ελληνοχριστιανικού πνεύματος.

Έχει γίνει επίσης δεκτός και ο ακόλουθος ορισμός , σύμφωνα με τον οποίο Ανθρώπινες Σχέσεις είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς και ενέργειας προς τα ανθρώπινα όντα , σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες της δημοκρατικής κοινωνίας.

Ο Leoward Bogkin γράφει σχετικά , ότι ανθρώπινες σχέσεις είναι ένας τρόπος αντιδράσεως προς τις κοινωνικές καταστάσεις , προς τα άτομα και προς τις ομάδες , που δημιουργούν αυτές τις καταστάσεις . Είναι σχέσεις που διέπονται από τον σεβασμό προς την ατομική προσωπικότητα , την αξιοπρέπεια και την αξία των ανθρώπινων όντων.

Ο άνθρωπος μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα , είχε πολύ μικρή αξία για την παραγωγική διαδικασία . ~~Διοικείτο κατά κρίσιν ανδρός . Δυστυχώς όμως η κρίση~~ αυτή πολύ απέχει από την έννοια του αγαθού , όπως τουλάχιστον την καταλαβαίνουμε σήμερα , καμία ιδιαίτερη

γνώση δεν υπήρχε στις διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οικονομικών οργανισμών γενικότερα , για τον χειρισμό των ανθρώπων. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ενδιαφερόντουσαν για τον χειρισμό και την αποδοτική λειτουργία των μηχανημάτων , ενώ οι άνθρωποι ήταν έξω από τον κύκλο των ενδιαφερόντων των διοικήσεων. Αποτέλεσμα αυτών ήταν ο ανθρώπινος παράγοντας να βρίσκεται για πολλά χρόνια , σε πολύ άσχημη θέση.

Στην αρχή της δεκαετίας του τριάντα υπεύθυνοι πολιτικοί εξέφρασαν την άποψη ότι «εάν ο κόσμος θέλει να επιζήσει , θα πρέπει να αναπτυχθεί μια επιστήμη Ανθρωπίνων Σχέσεων . Θα πρέπει δηλαδή να μάθουν οι άνθρωποι την τέχνη του κατάλληλου χειρισμού των άλλων ανθρώπων».

Με την σωστή εφαρμογή των ανθρωπίνων σχέσεων είναι πολύ πιθανό τα διοικητικά στελέχη , όλων των βαθμίδων να δουν τους εργαζόμενους σαν μέλη των κοινωνικών ομάδων , σαν ανθρώπινες οντότητες , σαν άτομα με ανεπανάληπτη και μοναδική προσωπικότητα κάθε ένας από αυτούς και όχι μόνο σαν μέρος της επιχειρήσεως . Να είναι σε θέση τα στελέχη να βλέπουν τα προβλήματα του κάθε εργαζόμενου , τις αγωνίες του , τις δυσκολίες του. Αυτά επιβάλλει το αληθινό νόημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Το δύσκολο είναι να εφαρμόζονται οι Ανθρώπινες Σχέσεις , γιατί πιστεύουν αυτοί που τις εφαρμόζουν στο αληθινό τους νόημα και να μην ωθούνται στην εφαρμογή και την υιοθέτηση τους από λόγους σκοπιμότητας . προκειμένου όμως να μην υπάρχουν καθόλου Ανθρώπινες Σχέσεις , νομίζουμε ότι είναι καλύτερο να εφαρμόζονται έστω και από λόγους σκοπιμότητας.

1. Με την εφαρμογή και την υιοθέτηση των Αρχών των Ανθρωπίνων Σχέσεων τα στελέχη των οικονομικών οργανισμών θα πρέπει να μάθουν τον εαυτό τους . Να έχουν το γνώθι εαυτόν , για να απαλλαγούν ή να μειώσουν τις δικές τους αδυναμίες. Να μπορεί να συνεργάζεται καλύτερα με τους άλλους.

2. Να γίνουν περισσότερο άνθρωποι. Από τα βάθη των αιώνων διακηρύσσει ο Μένανδρος «ως χαρίεν άνθρωπος , όταν άνθρωπος εί» , επισημαίνοντας τη σημασία που έχει το ανέβασμα του ανθρώπου , σε όλα τα στοιχεία του , για να είναι σωστός άνθρωπος. Αν είναι σωστοί άνθρωποι τα στελέχη , είναι πιθανόν να επικοινωνούν καλύτερα με τους άλλους και αν έχουν καλύτερα αποτελέσματα.

3. Να αποκτήσουν τις αναγκαίες και τις κατάλληλες γνώσεις , για να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα ή και προβλήματα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις έχουν πολύ ευρύ υπόβαθρο γνώσεων , που ασκούν άμεση επίδραση στο περιεχόμενο τους. Η Επιστήμη των Ανθρωπίνων Σχέσεων συνδέεται με την ψυχολογία , την βιομηχανική ψυχολογία , την κοινωνιολογία , την ψυχολογία βάρους , τη χαρακτηρολογία , την κοινωνική ψυχολογία , την

διοικητική και οργανωτική επιστήμη , την ανθρωπογνωσία , την ανθρωποτεχνική , την οικονομική επιστήμη κ.α.

Το περιεχόμενο των Ανθρώπινων Σχέσεων είναι ευρύ και πολύπλοκο , αφού εξετάζει διεξοδικά τον άνθρωπο και ιδιαίτερα τον εργαζόμενο άνθρωπο , με τις εκδηλώσεις του που εμφανίζονται κατά την διάρκεια της συμβιώσεως του μέσα στον εργασιακό χώρο , της συνεργασίας του με τους άλλους ανθρώπους . Μελετά και παρουσιάζει προτάσεις για μια καλύτερη διεύθυνση των σχέσεων εργασίας. Έχει γίνει δεκτό ότι οι ανθρώπινες σχέσεις μελετούν και προτείνουν διάφορα μέτρα , που εγγυώνται ομαλή αρμονική συνεργασία των ανθρώπων και κυρίως μέσα στους εργασιακούς χώρους . Καθορίζουν μεθόδους και τεχνικές επαφών , επικοινωνίας , συνεννοήσεως , συνεργασίας των ανθρώπων , διοικούντων - προϊσταμένων - στελεχών και υφισταμένων για τη συνεκτική συνύπαρξη τους στην εργασιακή κοινότητα . Οι Ανθρώπινες Σχέσεις δεν δίνουν δογματικές συνταγές , με άκαμπτο τρόπο , με μορφή συνταγολογιών . Στηρίζονται σε δεδομένα που προκύπτουν από ειδικές έρευνες και μελέτες , με μετρήσεις αποδόσεως και μελέτη αντιδράσεων . Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τις μελέτες και τις έρευνες ακολουθούν οι ανάλογες μεταβολές . Οι Ανθρώπινες Σχέσεις συμβάλλουν στην βελτίωση των όρων εργασίας και των συνθηκών συνεργασίας του ανθρώπινου στοιχείου μέσα στους εργασιακούς χώρους . Μεριμνούν για τη χαλάρωση της εντάσεως που επικρατεί πολλές φορές στις επιχειρήσεις , με αρκετές επιτυχίες , χωρίς όμως να έχει πραγματοποιηθεί το επιθυμητό επίπεδο γαλήνης και ψυχικής ειρήνης αλλά και εσωτερικής ικανοποίησης.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Το αντικείμενο των Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι πρόσφατο , ως επιστημονική ενασχόληση , ενώ οι βάσεις και η φιλοσοφία τους υπάρχουν από τα πολύ παλιά χρόνια.

Ερευνώντας ιστορικά την εξέλιξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων και των συνθηκών εργασίας θα παρατηρήσουμε τα ακόλουθα: Οι εργαζόμενοι ακόμη και πριν ένα αιώνα ήταν σε πολύ χειρότερη θέση από τη σημερινή . κατά την αρχαιότητα οι εργαζόμενοι άνηκαν στις κατώτερες κοινωνικές τάξεις , πολλές φορές μάλιστα ήταν δούλοι. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι σκλάβοι ως εργαζόμενοι . Η νοοτροπία που επικρατούσε φαίνεται καθαρά στα κείμενα των διάφορων εποχών. Ο Αριστοτέλης γράφει στα πολιτικά «οι άνθρωποι δεν είναι καθόλου από τη φύση τους ίσοι , αλλά άλλοι γεννιούνται για την δουλεία και άλλοι για την κυριαρχία».

Ο Ζαν Ζακ Ρουσσώ γράφει στο Κοινωνικό Συμβόλαιο, «Ο Αριστοτέλης είχε δίκιο , έπαιρνε όμως το αποτέλεσμα για αιτία . Κάθε άνθρωπος που γεννιέται μέσα στην δουλεία , γεννιέται για την δουλεία , τίποτα δεν είναι πιο σίγουρο από αυτό . Οι δούλοι τα χάνουν όλα μέσα στα δεσμά τους, ακόμη και αυτό τον πόθο να γλυτώσουν από τη δουλεία , αγαπούν τη σκλαβιά τους».

Η Χάρλιετ Μ. Στόου στο έργο της Η καλύβα του Μπάρμπα θωμά παραθέτει σκέψεις , που αναφέρονται στις αντιλήψεις της εποχής εκείνης , σχετικά με τους έγχρωμους δούλους. Γράφει π.χ. «Στην πολιτεία του Κεντάκι το σύστημα της δουλείας εφαρμόζεται πιο υποφερτό για τους μαύρους..... Οι γαιοκτήμονες είναι ευχαριστημένοι από το σταθερό εισόδημα τους και δεν φέρνονται ποτέ στους νέγρους τόσο σκληρά όσο οι νότιοι που πιέζουν μέχρι θανάτου τους σκλάβους για να αποδώσουν όσο γίνεται περισσότερο.....»

Εξ άλλου Άγγλοι λογοτέχνες αναγράφουν ότι μέχρι τα μέσα του 18^{ου} αιώνα , για την διακίνηση των ορυκτών και μεταλλευμάτων στα ορυχεία και τα μεταλλεία χρησιμοποιούσαν μικρά παιδιά 13-14 ετών , τα οποία μετακινούντο σχεδόν οριζοντίως στις χαμηλές στοές και έσερναν πίσω τους βαγονέτα γεμάτα με τα προϊόντα των εξορύξεων.

Οι δούλοι δηλαδή και οι σκλάβοι βρίσκονται σε πολύ άσχημη θέση . Τους υπολόγιζαν ως πράγμα (res) χωρίς αξία . Γενικότερα όμως , όπως προκύπτει από διάφορα στοιχεία , τόσο ο χριστιανισμός , όσο και ο «ουμανισμός» είχαν ξεχασθεί , αναφορικά με τους εργαζόμενους , ως ανθρώπους , στους τόπους , ομαδικής κυρίως , εργασίας . Ο Ολιβερ Σέλντομ , από τους συστηματικότερους ερευνητές των σχετικών θεμάτων παρατηρεί και τα ακόλουθα «Από τον 18^ο αιώνα και καθ' όλο τον 19^ο αιώνα , σχεδόν μέχρι πριν λίγα χρόνια , είχε αναπτυχθεί ένας ιδιότυπος πολιτισμός , ο οποίος είχε

αμαυρώσει την βασική ιδιότητα της εργασίας , δηλαδή τον ανθρωπισμό . Η προσοχή είχε στραφεί προς την εφαρμοσμένη βιομηχανική επιστήμη και είχε αγνοηθεί ο άνθρωπος».

Κατά τον 18^ο αιώνα όμως στον Ευρωπαϊκό χώρο εμφανίζεται ο ορθολογισμός (Rationalismus) που επιχειρεί διαφοροποίηση των αξιών με παράλληλη εγκατάλειψη παλαιότερων ιδεολογικών τάσεων που προσέφευγαν στο μυστήριο .

Στην Γαλλία επίσης, την ίδια περίπου εποχή εμφανίζονται το κίνημα του Διαφωτισμού και οι ιδέες των εγκυκλοπαιδιστών , προπαγανδίζεται δε η Γαλλική επανάσταση . Από τις σχετικές κινήσεις ιδεών επηρεάζεται οπωσδήποτε θετικά η νοοτροπία των ανθρώπων και βελτιώνεται θεωρητικά , τουλάχιστον , η θέση των εργαζόμενων .

Στην Αγγλία , από την άλλη πλευρά , ο Watt το 1774 εφεύρε την ατμομηχανή , με αποτέλεσμα την ευρεία χρήση του γαιάνθρακα για παραγωγή ατμού σε βιομηχανικές και συγκοινωνιακές χρήσεις. Στην συνέχεια ακολουθεί ο αιώνας της εκβιομηχανίσεως (19^{ος} αιώνας) και η βιομηχανική επανάσταση.

Η βιομηχανική επανάσταση , με τις τεχνολογικές εφευρέσεις , τα εργοστάσια που απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό εργαζόμενων κ.λ.π. , παρουσιάζει μεν νέα προϊόντα και νέες ανέσεις στους καταναλωτές , αλλά και νέα προβλήματα με περισσότερες δυσκολίες στους

εργαζόμενους . Την εποχή αυτή πρώτο εμφανίζεται και ο συνδικαλισμός των εργαζόμενων , με τις δίκαιες διεκδικήσεις τους .

Την εποχή αυτή , της βιομηχανικής Επανάστασης , οι επιχειρήσεις δίνουν βάρος και μεγάλη προσοχή στην οργάνωση τους , για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις τεχνολογικές επιτεύξεις και τότε εμφανίζονται οι κατωτέρω θεωρίες (Σχολές) :

Σχολή Taylor

Το 1911 ο Frederick W. Taylor δημοσίευε την εργασία του Επιστημονική οργάνωση της Εργασίας . Εκεί αναπτύσσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας , για τη μελέτη χρόνου και κινήσεων (Time and Motion Study), την απλοποίηση , την τυποποίηση και ειδικευση της εργασίας. Η μελέτη αυτή καθιέρωσε τον F Taylor ως πατέρα της επιστημονικής διοικήσεως . Οι απόψεις του σχετικά με την επιστημονική οργάνωση πήγασαν από την απασχόληση του ως μηχανικού στην βιομηχανία χάλυβος Bethlehem των Η.Π.Α. , όπου επί δυο δεκαετίες εφάρμοζε την επιστημονική του μέθοδο ~~αναζητώντας το μόνο άριστο τρόπο για κάθε έργο ,~~ διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας . Ο

Taylor καθόρισε τέσσερις αρχές οργανώσεως και διοικήσεως που προτείνουν τα ακόλουθα :

1 Αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο , σε κάθε στάδιο ανθρώπινης εργασίας.

2 Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζόμενων , για την εκτέλεση των διάφορων εργασιών , διδασκαλεία και εφαρμογή στην πράξη με τέτοιο τρόπο , ώστε να εκτελούν την εργασία τους „ όσο το δυνατό καλύτερα.

3 Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφιστάμενους , σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.

4 Περισσότερο ισορροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικού στελέχους και εργαζόμενων , έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και δεύτεροι να εκτελούν

Ο F Taylor έδωσε χρήσιμες σκέψεις , από πλευράς διοικητικής και οργανωτικής , αλλά δεν ασχολήθηκε με τα προβλήματα που υπήρχαν ή που δημιουργούσε η θεωρία του στους ανθρώπους . ήταν μηχανικός και δεν είχε ασχοληθεί με την κοινωνική άποψη της εργασίας . Οι σχέσεις του ήταν προσανατολισμένες προς την παραγωγή και την αποδοτική λειτουργία των μηχανών. Ο κλασικός ταιηλερισμός απασχολησε πολύ τον επιστημονικό και επιχειρηματικό κόσμο , τους εργαζόμενους και τις εργατικές ενώσεις . μετά από πολύ έντονες συζητήσεις , τελικά το 1915 μια Επιτροπή στις Η.Π.Α. , με ψήφους 5

εναντίον και 4 υπέρ , καταδίκασε επίσημα την θεωρία αυτή , τουλάχιστον αναφορικά με τις κοινωνικό - οικονομικές της συνέπειες.

Σχολή Fayol

Στον Ευρωπαϊκό χώρο την ίδια περίπου εποχή (1916) παρουσιάσθηκαν οι εργασίες του Henry Fayol , με τίτλο Βιομηχανική και γενική διοίκηση (Administration industrielle et generale) . Ο H. Fayol ήταν Γάλλος μηχανικός μεταλλείων . Η σταδιοδρομία του ολόκληρη είναι μια σταδιοδρομία διευθυντού . Αντίθετα από τον Taylor , που προήλθε από τις τάξεις των εργατών , ο Fayol ξεκίνησε την επαγγελματική του ζωή με απόθεμα γνώσεων μηχανικού. Βλέπει τα πράγματα αφ' υψηλού , από το άλλο άκρο της διόπτρας , σε σύγκριση με τον Taylor . Ο Fayol ερεύνησε τα προβλήματα του επιπέδου διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διαρθρώσεως . Ο Taylor αντίθετα , μελέτησε τα προβλήματα του εκτελεστικού κύκλου εργασιών με τάση ανόδου προς τα υψηλότερα κλιμάκια .

Οι σκέψεις του Fayol , σχετικά με τις λειτουργίες των επιχειρήσεων , την έννοια της διοικήσεως , τις ~~αρχές της εξειδικεύσεως κ.λ.π., δεν περιέχουν~~ δογματισμούς . Βλέπει την διοικητική από το πρίσμα της τυπικής οργανώσεως και δεν αναλύει τα προβλήματα των εργαζόμενων , ως άτομα ή ως μέλη ομάδων. Οι θεωρίες του θεωρούνται περισσότερο ανθρώπινες από του Taylor.

Σχολή Mayo

Σύμφωνα με τον Mayo ο άνθρωπος είναι το επίκεντρο κάθε παραγωγικής δραστηριότητας . Αποκάλυψε την σημασία του ανθρώπου και των κοινωνικών συντελεστών στους εργασιακούς χώρους και επισήμανε τις δυσκολίες για την ανάπτυξη πραγματικής επιστημονικής τεχνικής , η οποία εφαρμόζεται στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς.

Ο Mayo συνέδεσε το όνομα του με τις ονομαστές έρευνες του Hawthorne . αυτές πραγματοποιήθηκαν στο εργοστάσιο της ηλεκτρικής εταιρείας του Σικάγου. Η εταιρεία αυτή ανέλαβε ένα σύνθετο και μακροχρόνιο πρόγραμμα ερευνών και ενεργειών, για να μελετηθούν οι στάσεις και η συμπεριφορά των εργαζόμενων. Η εταιρεία αυτή από το 1924 , που αποτελεί σταθμό για τις ανθρώπινες σχέσεις και τις συναφείς επιστήμες , αποφάσισε να διερευνήσει τη σχέση του ανθρώπου με το έργο . Αρχισε λοιπόν η μελέτη της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα σε τυπική οργάνωση , ειδικότερα δε η σημασία που έχει η επίδειξη μέριμνας για τους εργαζόμενους και η άμεση επίδραση της επάνω στο ηθικό και την απόδοση τους . Η ερευνά αυτή απέβλεπε δηλαδή στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ αποδόσεως των εργαζόμενων και του φωτισμού ή του αερισμού-ή-της-θερμάνσεως_κ.λ.π. των χώρων εργασίας .

Σχολή D. MacGregor

Από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της Σχολής της Ανθρώπινης συμπεριφοράς της μεταπολεμικής κοινωνικής ψυχολογίας είναι ο Douglas MacGregor, κυρίως λόγω των πολλών εργασιών που δημοσίευσε σχετικά με την υποκίνηση ή παρακίνηση και τη γενική συμπεριφορά του ανθρώπου στο εργασιακό χώρο. Στο κλασσικό του βιβλίο Η ανθρώπινη πλευρά της επιχειρήσεως περιγράφει τη θεωρία Ψ, που κατατάσσεται στη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και τη θεωρία Χ, που ανήκει στην αυταρχική σχολή. Σύμφωνα με τη θεωρία Χ ο εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της. Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει να αντικαταστήσει τη διεύθυνση και τον έλεγχο με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και τη συνεργασία. Το ιδανικό σύμφωνα με τις θέσεις του, είναι να φτάσουμε στη μορφή εκείνη, όπου κάθε μέλος της επιχειρήσεως ή του οργανισμού κ.λ.π. μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως των αντικειμενικών στόχων της επιχειρήσεως και να αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιόλογη και εκτιμάται από τους ανώτερους του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

MANATZMENT

ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ποικίλο περιεχόμενο έχει δοθεί στον όρο Μάνατζμεντ , η ρίζα του οποίου βρίσκεται στη γαλλική λέξη menage , που σημαίνει νοικοκυριό .

Ορισμένοι τον ταυτίζουν με τη διοίκηση , άλλοι με τη διεύθυνση , άλλοι με την ηγεσία , άλλοι με τη διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση . Η σύνδεση του με την οργάνωση οφείλεται στο ότι , ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης αμερικανός μηχανικός F Taylor χρησιμοποίησε γι' αυτή τον όρο Scientific Management.

Διαπρεπείς συγγραφείς όπως ο Ντράκερ διατύπωσαν αξιοσημείωτες απόψεις , όπως : Μάνατζμεντ σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων . Άλλοι όρισαν το μάνατζμεντ ως προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης .

Η σύγχυση γύρω από την έννοια του μάνατζμεντ παρατηρήθηκε στο χώρο της επιστήμης όσο και της πράξης.

Στην πράξη ο όρος μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω.

Η επιστήμη τέμνοντας το πρόβλημα έδωσε στο μάνατζμεντ την έννοια τόσο της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και δημιουργήθηκε η επιστήμη του μάνατζμεντ με πλατιά έννοια στην οποία η American Management Association έδωσε τον ορισμό της επιστήμης της οργάνωσης και της διοίκησης.

Σήμερα ο όρος μάνατζμεντ έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σε όλες τις χώρες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη.

Παράγοντες του μάνατζμεντ

Στην αμερικάνικη ορολογία ως παράγοντες του μάνατζμεντ αναφέρονται τα 'six M' (γιατί το αρχικό τους είναι M) : 1 Men (άνθρωποι - εργασία), 2 Materials (υλικά), 3 Machines (μηχανές), 4 Managers (οργανωτικό - διοικητικά στελέχη), 5 Money (κεφάλαια), 6 Market (αγορά).

Περιεχόμενο του Μάνατζμεντ

Ο κορυφαίος καθηγητής και συγγραφέας Π Ντράκερ μας δίνει το περιεχόμενο του Μάνατζμεντ : Μάνατζμεντ είναι έργα . Μάνατζμεντ είναι μια επιστήμη . Αλλά Μάνατζμεντ , είναι και άνθρωποι . Κάθε επιτυχία του Μάνατζμεντ είναι επιτυχία ενός μάνατζερ . Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία . Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο , παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα . Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης . Το slogan του υπόλοιπου 20ου αιώνα είναι , η έκρηξη του μάνατζμεντ τελείωσε , τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοση του ... Το μάνατζμεντ είναι κοινωνική λειτουργία . Ρυθμίζεται από τις αξίες τις παραδόσεις και τις συνήθειες της δεδομένης κοινωνίας . Το μάνατζμεντ έγινε πολυθέσμικό δηλαδή κατάλληλο για πολλούς θεσμούς , πολυεθνικό δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες και πολύ - πολιτισμικό δηλαδή κατάλληλο για πολλούς ξεχωριστούς πολιτισμούς.....

Το μάνατζμεντ είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει λειτουργίες . Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης . Η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον τρόπο που ενεργεί ο μάνατζερ . έργα του μάνατζερ είναι 1 η προσφορά στην οικονομία 2 η διοίκηση της επιχείρησης και 3 η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων (των εργαζόμενων και της οργάνωσης της εργασίας).

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η έννοια της αποτελεσματικότητας

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ μέσων που διατείνονται (θυσίες) και αποτελέσματος που επιτυγχάνεται με αυτά (ωφέλειας). Η αποτελεσματικότητα διακρίνεται σε :

1 Παραγωγικότητα που είναι η σχέση μεταξύ μονάδων εργασίας που διατείνονται και μονάδων παραγωγής που επιτυγχάνονται μ' αυτές. αυτή η σχέση μπορεί να πάρει τις εξής ειδικότερες μορφές :

Μονάδες παραγωγής (ποσότητα σε βάρος, μήκος, τετρ ή κυβικά μέτρα)

Αριθμός ανθρώπων που εργάστηκαν για την παραγωγή αυτής της ποσότητας

ή

Μονάδες παραγωγής (ποσότητα)

Αριθμός ωρών ανθρώπινης εργασίας που διατέθηκαν για την παραγωγή αυτής της ποσότητας

Κατ' επέκταση η παραγωγικότητα μετρείται και ως σχέση ανάμεσα σε ποσότητα παραγωγής και ώρες χρησιμοποίησης

μιας μηχανής γι' αυτή την ποσότητα (παραγωγικότητα της μηχανής). Επίσης η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί ως σχέση ανάμεσα σε ποσότητα παραγωγής και κεφαλαίου που διατέθηκε για την πραγματοποίηση της (παραγωγικότητα του κεφαλαίου)

2 Οικονομικότητα που σημαίνει το βαθμό εκπλήρωσης της βασικής οικονομικής αρχής : επίτευξη του άριστου δυνατού αποτελέσματος με τη λιγότερη δυνατή θυσία . Επομένως για τον προσδιορισμό της οικονομικότητας απαιτούνται ο υπολογισμός αφενός του άριστου δυνατού αποτελέσματος και αφετέρου της λιγότερης δυνατής θυσίας και σύγκριση με τα αντίστοιχα μεγέθη που πραγματοποιεί η επιχείρηση , για να συναχθεί το συμπέρασμα ως προς το βαθμό εκπλήρωσης της οικονομικής αρχής από την επιχείρηση .

3 Αποδοτικότητα του κεφαλαίου της επιχείρησης που είναι η σχέση ανάμεσα στα καθαρά κέρδη που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε μια ετήσια χρήση και στα συνολικά (ίδια και ξένα) κεφαλαία που χρησιμοποίησε για την επίτευξή τους στην ίδια χρήση.

Η σημασία του μάνατζμεντ για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

~~1~~ ~~με~~ ~~το~~ ~~κατάλληλο~~ ~~μάνατζμεντ~~ ~~και~~ ~~το~~ ~~χειρισμό~~ ~~του~~
ανθρώπινου παράγοντα είναι δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού , ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο , χωρίς ποιοτική υποβάθμιση .

2 Το μάνατζμεντ είναι εκείνο που μπορεί να ελαττώσει τις θυσίες (σε κόπο και κόστος) για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος που αν δεν είναι το άριστο δυνατό , θα τείνει προς αυτό . Επομένως με το κατάλληλο μάνατζμεντ μπορεί να βελτιωθεί η οικονομικότητα της επιχείρησης.

3 Το κατάλληλο μάνατζμεντ μπορεί να πετύχει βελτίωση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων της επιχείρησης , με την καλύτερη αξιοποίηση τους , ώστε να αποδίδουν υψηλότερα καθαρά κέρδη.

Το συμπέρασμα είναι ότι το μάνατζμεντ μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά , όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης - οργανισμού.

ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αρχές της διοίκησης

1—Επιλογή—του—κατάλληλου—συστήματος—διοίκησης—σε—κάθε—συγκεκριμένη—περίπτωση—(ατομικό , συλλογικό , συμμετοχικό , χρησιμοποίηση επαγγελματών μάνατζερ).

2 Σταθερή προσκόλληση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους , στην ιδέα της προόδου , της ανάπτυξης και του συνεχούς εκσυγχρονισμού .

3 Εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις .

4 Επιλογή των κατάλληλων στελεχών για τις θέσεις μάνατζερ σ' όλη την ιεραρχική κλίμακα .

5 Εφαρμογή των ανθρωπίνων σχέσεων με κατάλληλες συμπεριφορές προς τους εργαζόμενους .

6 Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας και ευθύνης) και έργων , με διαχωρισμό των διοικητικών , λειτουργικών , επιτελικών και εκτελεστικών θέσεων .

7 Χρησιμοποίηση σ' όλους τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων , συστημάτων , τεχνικών και μεθόδων .

8 Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στις συμπεριφορές , τις κρίσεις και τις αξιολογήσεις .

9 Τήρηση της συνέχειας στη διοίκηση για να αποφεύγονται τα κενά ηγεσίας (ορισμός αναπληρωτών)

10 Ορθολογικός καθορισμός των προσώπων που εποπτεύονται από κάθε προϊστάμενο (όχι παραπάνω από 6)

11 Εφαρμογή της ενότητας στη διοίκηση ώστε καθένας να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο , για την αποφυγή σύγχυσης .

12 Εφαρμογή της ενότητας στην κατεύθυνση που εξασφαλίζεται , αφενός με την κατάρτιση και τήρηση ενός ενιαίου προγράμματος δράσης και αφετέρου με το συντονισμό όλων των ενεργειών.

13 Τήρηση , κατά το δυνατό , της μονιμότητας του προσωπικού και της ενότητας του , με την αποφυγή διακρίσεων.

14 Υποταγή όλων , από την κορυφή μέχρι την βάση , χωρίς την εξαίρεση , στο γενικό συμφέρον .

15 Εφαρμογή της αρχής της εξαίρεσης , σύμφωνα με την οποία η διοίκηση πρέπει να εξαιρεί από τις ασχολίες της τα επουσιώδη θέματα για να μπορεί να αφοσιώνεται στα ουσιώδη.

Λειτουργίες της διοίκησης

Το θέμα αυτό συνδέεται άμεσα με το περιεχόμενο της διοικητικής λειτουργίας που αναφέραμε παραπάνω. Ως κύριες λειτουργίες (βασικά έργα) της διοίκησης - και ειδικά της ανώτατης διοίκησης - θεωρούνται οι 10 εντολές ή ο Δεκάλογος του Top Manager που είναι οι εξής:

Προγραμματίζω :

Καθορίζω , τη στρατηγική της επιχείρησης ως προς τους μακροχρόνιους σκοπούς της (τι επιδιώκει), την πολιτική της που αφορά στο πως θα επιτευχθεί αυτό που επιδιώκει και τα προγράμματα δράσης με τα οποία θα υλοποιηθούν τα παραπάνω.

Οργανώνω :

Κάνω τον καταμερισμό των έργων , την τομεοποίηση και τμηματοποίηση με βάση την εξειδίκευση , ορίζω τη δομή της επιχείρησης με κατανομή των δραστηριοτήτων , εφαρμόζω το συνδυασμό γραμμικής και επιτελικής εξουσίας , αναθέτω αρμοδιότητες σε συλλογικά όργανα και βοηθητικά τμήματα και με βάση όλα τα παραπάνω καταρτίζω το οργανόγραμμα (οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης).

Διευθύνω :

Μεριμνώ για μια κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά ώστε να είναι κατά το δυνατό πιο αποτελεσματική η ηγεσία στην επιχείρηση , μέσα σε ευνοϊκές ανθρώπινες σχέσεις.

Συντονίζω :

με βάση τον προγραμματισμό και με συσκέψεις

στελεχών , επαγρυπνώ ώστε όλες οι ενέργειες μέσα στην επιχείρηση να τείνουν προς τους κοινούς σκοπούς και στόχους.

Επικοινωνώ :

Φροντίζω να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία , σε κάθετη (από πάνω προς τα κάτω) και οριζόντια διάταξη θέσεων , μέσα στην επιχείρηση και σε σταθερή βάση επικοινωνία με τους παράγοντες που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση , αλλά έχουν ενδιαφέρον γι' αυτήν και χρησιμοποιώ τα καταλληλότερα μέσα γι' αυτό το σκοπό .

Αποφασίζω :

Επιδιώκω ώστε για κάθε πρόβλημα να επιλέγω την πιο ικανοποιητική για την επιχείρηση λύση , ανάμεσα στις διάφορες εναλλακτικές λύσεις , χρησιμοποιώντας τα απαιτούμενα πρόσωπα , τις προσφορότερες τεχνικές και Computers .

~~Στελεχώνω :~~

Τόσο για τις διοικητικές θέσεις (Managers) όσο και

για τις υπόλοιπες (επιτελικές, εκτελεστικές) , μέσα από προγραμματισμό των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό , φροντίζω ώστε να προσλαμβάνονται οι καταλληλότεροι (αξιοκρατικά) και μεριμνώ για την εκπαίδευση , την επιμόρφωση και την αμοιβή του προσωπικού , ώστε να βρίσκεται αυτό σε υψηλό επίπεδο .

Εξουσιοδοτώ :

Με στόχο την αποκέντρωση της εξουσίας από την ανώτατη και τις ανώτερες διοικητικές θέσεις , εκχωρώ στις υποκείμενες θέσεις εξουσία και ευθύνη με εξουσιοδότηση και έτσι , αφενός κάνω πιο ενδιαφέρον το έργο των κατώτερων και αφετέρου ανακουφίζω τους ανώτερους από φόρτο αρμοδιοτήτων .

Παροτρύνω :

Θεσπίζω οικονομικά και ηθικά κίνητρα προς τους εργαζόμενους για να τους παρακινήσω , ώστε να αυξήσουν την απόδοση τους για ωφέλεια δική τους και της επιχείρησης.

Ελέγχω :

Εκλέγω το πιο αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου ,

καθιερώνω ελεγκτικά πρότυπα μέσα σε λογικά πλαίσια , φροντίζω ώστε να είναι ορθή η εκτίμηση των πραγματοποιήσεων σε σχέση με τα πρότυπα και αν υπάρχουν αποκλίσεις επιχειρώ τη διόρθωση τους , πάντα με τη βοήθεια των πιο έγκυρων έμπυχων οργάνων (ελεγκτών) και συσκευών με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια (όπου μπορούν αυτές να χρησιμοποιηθούν).

ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (MANAGERS) ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

Τα επίπεδα των διοικητικών στελεχών

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι Managers διακρίνονται , σ' αυτόν που ασκεί την ανώτατη διοίκηση (Top Manager), σε εκείνους που αποτελούν τα μέσα διοικητικά στελέχη (Middle Managers) και στα κατώτερα διοικητικά στελέχη (Lower Managers) .

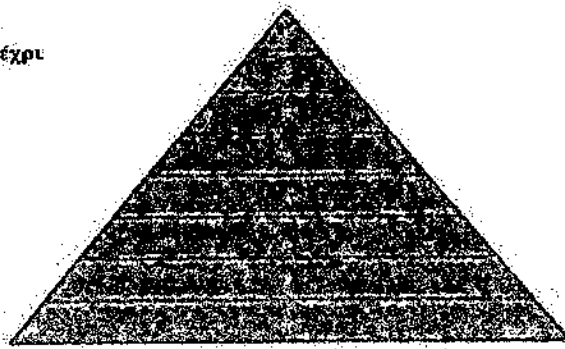
Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις τα επίπεδα των Managers είναι πέντε : Αυτός που βρίσκεται στην κορυφή (Top manager) , ~~οι ανώτεροι~~ (Senior Managers) , ~~οι~~ μεσαίοι (Middle Managers) , οι κατώτεροι (Junior ή Lower Managers) και οι αρχιεργάτες (Bosses), ομαδάρχες (Foremen) , επόπτες (Supervisors) .

Στο σχήμα που ακολουθεί εμφανίζεται η ιεραρχική πυραμίδα που σχηματίζεται με τα επίπεδα Managers από τη κορυφή ως τη βάση σε μια μεγάλη ανώνυμη εταιρεία . Το Top Management ασκείται από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου , το Διοικητικό Συμβούλιο και το Γενικό Διευθυντή , οι Senior Managers είναι οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων , οι Middle Managers είναι οι προϊστάμενοι τμημάτων , Lower Managers οι προϊστάμενοι γραφείων και ακολουθούν οι Bosses και Foremen .

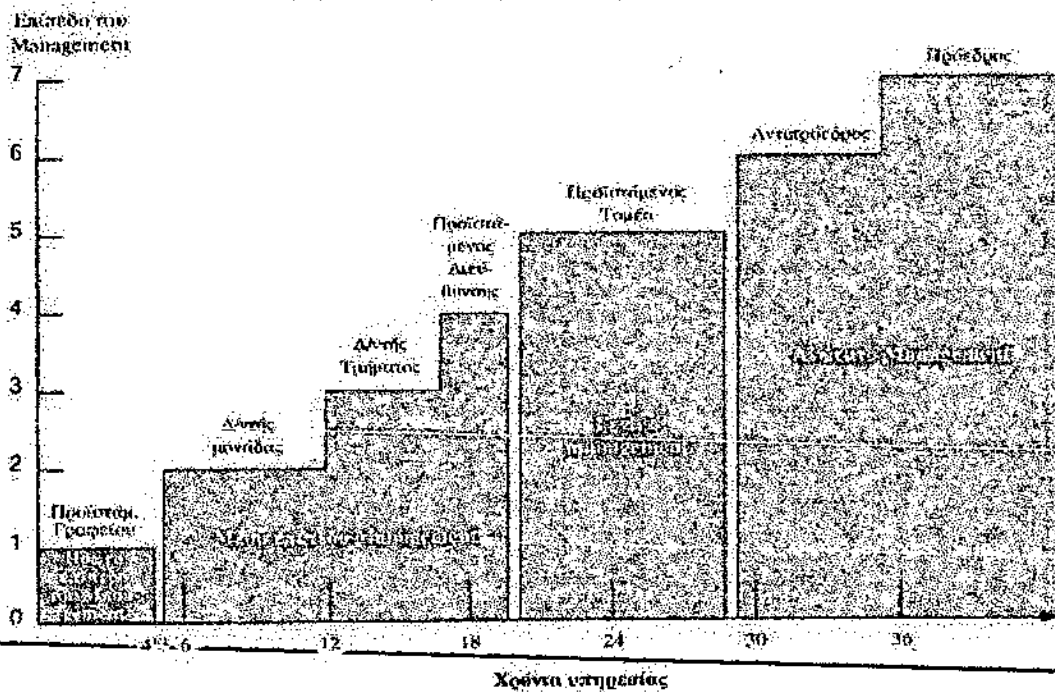
Στο σχήμα δείχνεται η πορεία ανόδου των Managers στα διάφορα επίπεδα του Management σε συνάρτηση με τα χρόνια υπηρεσίας τους.

Ενδεικτική ανάπτυξη των επιπέδων του Management από την κορυφή μέχρι τη βάση:

1. Πρόεδρος Διοίκ. Συμβουλίου
2. Διοικ. Συμβούλιο
3. Γενικός Διευθυντής
4. Προϊστάμενος Διευθύνσεων
5. Προϊστάμενοι Τμημάτων
6. Προϊστάμενοι Γραφείων
7. Αρχιστέλες
8. Ομάδοί



Παράσχεση απόδοσης των Managers στα διάφορα επίπεδα του Management σε συνάρτηση με τα χρόνια υπηρεσίας τους.



Ο ρόλος των Managers στα διάφορα επίπεδα

1 Το κορυφαίο διοικητικό στέλεχος , ο Top Manager (πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής) εφαρμόζει στην πράξη όλες τις λειτουργίες της διοίκησης , όπως τις αναφέραμε παραπάνω . Σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις το δικό του επίπεδο θεωρείται στρατηγικό με άμεση επίδραση από το περιβάλλον της επιχείρησης , με αρμοδιότητα στον καθορισμό των σκοπών και της στρατηγικής της επιχείρησης και μάλιστα για την όλη διάρθρωση της .

2 Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη , οι Senior Managers ή Executives , είναι οι προϊστάμενοι των βασικών τομέων , της παραγωγής , του Marketing , του χρηματοπιστωτικού τομέα (controllers) και του λογιστικού . Είναι οι άμεσοι συνεργάτες του Top Manager με τον οποίο καθορίζουν τη στρατηγική , τη γενική πολιτική και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης . Καθένας τους εποπτεύει την εφαρμογή του προγράμματος του τομέα του , συντονίζει τις ενέργειες στο πλαίσιο του και ελέγχει τις δραστηριότητες που καταβάλλονται σε αυτόν .

3 Τα μέσα διοικητικά στελέχη , οι Middle Managers , είναι ~~προϊστάμενοι τμημάτων~~ σε κάθε τομέα της επιχείρησης (π.χ. στον τομέα του marketing οι προϊστάμενοι των αγορών , της αποθήκευσης , της προώθησης των πωλήσεων και της διενέργειας των πωλήσεων) . Θεωρούνται ως στελέχη τακτικής που υλοποιούν τους στρατηγικούς σκοπούς .

4 Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη , οι Lower οι Junior Managers είναι προϊστάμενοι γραφείων (όπως π.χ. του γραφείου μεταφορών) ή υπηρεσιών (όπως π.χ. της υπηρεσίας μισθοδοσίας προσωπικού) και ο ρόλος τους είναι περισσότερο εκτελεστικός.

5 Στο κατώτατο επίπεδο διοικητικών στελεχών βρίσκονται οι αρχιεργάτες (Bosses) ομαδάρχες (Foremen) που προϊστώνται των εργαζόμενων της βάσης και έχουν καθαρά εκτελεστικό ρόλο . Ωστόσο ο ρόλος αυτός είναι σημαντικός , γιατί , αυτοί εκπροσωπούν την διοίκηση στα μάτια των εργαζόμενων και η συμπεριφορά τους αντανακλά γενικά αυτή του Management ως επιχείρησης.

Η σχέση διοίκησης και εκτέλεσης

Η διάφορα είναι σαφής αρκεί ο κάθε Manager να την αντιλαμβάνεται . Κάθε Manager , ως διοικητικό στέλεχος , έχει ως αρμοδιότητα μια μικρογραφία των λειτουργιών του Top Management . Δεν καταρτίζει το πρόγραμμα δράσης του τμήματος στο οποίο είναι προϊστάμενος , αλλά μπορεί να θέτει στόχους για επίτευξη . Δεν έχει γενική αρμοδιότητα για την οργάνωση της επιχείρησης , αλλά μπορεί να οργανώνει την εργασία αυτών που διοικεί . Σ' αυτούς φροντίζει να δείχνει μια ευχάριστη εικόνα ηγεσίας , συντονίζει τα έργα τους με συσκέψεις και συζητήσεις μαζί τους , παίρνει τις αποφάσεις που χρειάζονται για τη λύση των ειδικών προβλημάτων που

παρουσιάζονται στο τμήμα του , μέριμνα για την καθιέρωση μιας ομαλής επικοινωνίας με τους υφιστάμενους του , σκύβει πάνω στα προβλήματα τους και φροντίζει για την επάρκεια και την εκπαίδευση τους , τους δίνει ευκαιρίες για τον εμπλουτισμό και τη διεύρυνση του έργου τους και τέλος εποπτεύει και ελέγχει την εργασία τους δίκαια και αξιοκρατικά.

Για να μπορεί όμως να τα κάνει όλα αυτά πρέπει να έχει γνώσεις σχετικές , να έχει τις απαιτούμενες ικανότητες και τη θέληση να τις αξιοποιεί .

Η εκτέλεση είναι δραστηριότητα που απαιτεί διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες , γιατί έχει άλλο περιεχόμενο . Λείπουν από αυτή η πρωτοβουλία , σχεδιασμός , το ηγετικό και συντονιστικό έργο , η εποπτεία και ο έλεγχος σε άλλους . Οι εκτελεστές κινούνται αυστηρά μέσα στο σχεδιασμένο πρόγραμμα , μέσα σε πλαίσια που καθορίζουν οι ειδικές εκτελεστικές προδιαγραφές ή οι συγκεκριμένες εντολές των ανωτέρων .

Ενδεικτικά παραδείγματα εκτελεστικών ενεργειών: η αγορά μιας ποσότητας ορισμένης πρώτης ύλης , η μεταφορά των υλικών στο εργοστάσιο , η ταξιθέτηση των υλικών και προϊόντων στην αποθήκη , η είσπραξη συναλλαγματικών και επιταγών από την πελατεία , η καταχώριση των λογιστικών εγγράφων στα βιβλία , διενέργεια μίας εσωτερικής διακίνησης υλικών , η παράδοση προϊόντων που πουλήθηκαν

ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Από τη Διοίκηση του ενός ατόμου στο συμμετοχικό μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ στον 20ο αιώνα πέρασε από τις εξής φάσεις (που δείχνουν και τις νεότερες φάσεις):

1 Διοίκηση του ενός ατόμου (One Man Management): Είναι η παλαιότερη παραδοσιακή μορφή διοίκησης, που θεωρείται κατάλοιπο των φεουδαρχικών αντιλήψεων του 19^{ου} αιώνα γι' αυτό λέγεται και πατερναλιστική - πατριαρχική ή αυταρχική - εξουσιαστική. Ακόμα και τις μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις τις διοικούσε αυταρχικά ο πάτερ - φάμιλιας. Σήμερα αυτή η μορφή κρίνεται ξεπερασμένη, αλλά δεν έχει εκλείψει εντελώς.

2 Διοίκηση με διοικητικό συμβούλιο (Board of Directors): Το Διοικητικό Συμβούλιο εμφανίστηκε με τη θέσπιση και την ανάπτυξη του θεσμού της Ανώνυμης Εταιρείας. Αυτό εμφανίστηκε με δυο μορφές: τη οικογενειακή Α. Ε. της οποίας το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από μέλη της οικογένειας και της ανεξάρτητης Α. Ε. στις οποίες το Διοικητικό Συμβούλιο συμμετέχουν διάφοροι μέτοχοι και μη. Ευρύτατες αρμοδιότητες και στις δυο περιπτώσεις έχουν ο πρόεδρος του Δ. Σ. και ο ή οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι που ασκούν την ανώτατη διοίκηση και διαχειρίζονται τις υποθέσεις της Α. Ε.

3 Διοίκηση με τη χρησιμοποίηση επαγγελματιών (Top

Managers) : μετά τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων με μεγάλο αριθμό μετοχών και την επικράτηση του σκληρού ανταγωνισμού , οι επιχειρήσεις στράφηκαν προς τους επαγγελματίες Top Managers (με ειδική κατάρτιση και ικανότητες) , οι οποίοι προσλαμβάνονται με σύμβαση ορισμένων ετών , υψηλούς μισθούς ή και με δώρα (Bonus).

4 Διοίκηση με επαγγελματίες Top Managers που βοηθούνται από επιτελικά όργανα (Staff) και συλλογικά όργανα (Collective Organs) : τέτοια επιτελικά όργανα που παρέχουν εξειδικευμένη, συμβουλευτική εργασία είναι π.χ. οι οικονομικοί , οργανωτικοί , νομικοί σύμβουλοι κ.λ.π. Εξάλλου συλλογικά βοηθητικά όργανα (συμβούλια , επιτροπές , ομάδες εργασίας) είναι π.χ. το Συμβούλιο Εργασίας , η Επιτροπή Προγραμματισμού , η ομάδα εργασίας για την επιλογή των επενδύσεων κ.λ.π.

5 Συμμετοχή των εργαζόμενων στη διοίκηση (Participation in Management) : αποτέλεσε τη νεότερη τάση στην εξέλιξη του επιχειρησιακού Management . Οι εργαζόμενοι θεωρούνται συνεργάτες που ενδιαφέρονται για την πρόοδο της επιχείρησης και γι' αυτό κρίνεται αναγκαίο ή σκόπιμο να συμμετέχουν με εκπροσώπους τους είτε στο Διοικητικό Συμβούλιο είτε στη λήψη ορισμένων αποφάσεων (Participation in Decision Making) είτε στην άσκηση ελέγχου (workers control) . Αν η συμμετοχή στη διοίκηση είναι σημαντική τότε γίνεται λόγος για συνδιοίκηση (Co. Management) .

Εφαρμογή καινοτομιών

Καινοτομία (Innovation) είναι η σύλληψη πρωτότυπων ιδεών , μεθόδων , σχεδίων , ευρεσιτεχνιών που μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης .

Τόσο η σύλληψη , όσο και η εφαρμογή των καινοτομιών στη πράξη ανήκουν στο χώρο της δημιουργικότητας (Creativity) που έχει μεγάλη σημασία .

Ο μεγάλος οικονομολόγος Γ. Σούμπετερ θεωρούσε ότι οι καινοτομίες αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό των δυναμικών επιχειρηματιών .

Ο Π. Ντράκερ έγραψε σχετικά : «Οι δυο κύριες λειτουργίες της επιχείρησης είναι Marketing και Innovation , γιατί αυτές δημιουργούν αποτελέσματα (έσοδα - κέρδη) ενώ οι άλλες προκαλούν έξοδα Το κέρδος δεν είναι η αιτία , αλλά το αποτέλεσμα της απόδοσης του marketing , των καινοτομιών και της παραγωγικότητας» .

Καινοτομίες μπορούν να εφαρμοσθούν σ' όλους τους τομείς της επιχείρησης : στην παραγωγή , στο Marketing , στις αγορές , στις ανθρώπινες σχέσεις . στο Management .

Τα κίνητρα που οδηγούν σ' αυτές είναι :

1 Η επιδίωξη βελτίωσης της αποδοτικότητας (κύκλου εργασιών και κερδων) της επιχείρησης

- 2 Η επέκταση και ανάπτυξη τους
- 3 Η πίεση του ανταγωνισμού
- 4 Η τάση για εκσυγχρονισμό , πρόοδο και διάνοιξη ευνοϊκών προοπτικών
- 5 Το συναίσθημα του σεβασμού προς το καταναλωτικό κοινό που πάντα ζητά κάτι νέο , που θα είναι και καλό.

Πηγές των καινοτομιών είναι :

- Η έρευνα (Research) , δηλαδή η μεθοδική αναζήτηση νέων στοιχείων και η εξεύρεση τρόπων αξιοποίησης τους (εφαρμοσμένη έρευνα)
- Η τεχνολογική πρόγνωση (Technological Forecasting) δηλαδή η πρόγνωση των τεχνολογικών εξελίξεων που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση , με κατάλληλη προσαρμογή , να κυριαρχεί στην αγορά ανάμεσα στους ανταγωνιστές της .

Οι καινοτομίες διακρίνονται σε ριζικές (με μεγάλη έκταση και σημασία για την επιχείρηση) και ρουτίνας (τρέχουσες) αφενός και προγραμματισμένες (εφαρμοζόμενες βάσει σχεδίου) και μη , αφετέρου .

Η διαδικασία εφαρμογής της κάθε καινοτομίας στην πράξη-ακολουθεί τις εξής φάσεις :

- 1 Έλεγχος και αξιολόγηση της καινοτομίας
- 2 Λήψη απόφασης της εφαρμογής της

3 Σταδιακή εφαρμογή της στην πράξη (αρχικό - ενδιάμεσο στάδιο - τελικό στάδιο)

4 Μέτρηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή της

5 Εκτίμηση των τυχόν επιδράσεων από το προσωπικό ή από τους καταναλωτές

6 Οριστική απόφαση για την συνέχιση της εφαρμογής της.

Παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την απόφαση όσο και την εφαρμογή της καινοτομίας :

1 Το κόστος της εφαρμογής της

2 Ο τυχόν κίνδυνος που προκαλείται από αυτή

3 Η σκοπιμότητα της εφαρμογής σε σύγκριση με την υπάρχουσα κατάσταση

4 Η οικονομική απόδοση της .

Διοίκηση - διαχείριση κινδύνων (Risk Management)

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η σύγχρονη επιχείρηση είναι πολλοί , εξωγενείς και ενδογενείς.

A) Οι εξωγενείς - εξωεπιχειρησιακοί κίνδυνοι μπορεί να οφείλονται σε αιτία :

- 1) φυσικά (σεισμοί , πλημμύρες κ.λ.π.)
- 2) πολιτικά (ανώμαλη πολιτική κατάσταση)
- 3) νομοθετικά (απαγορεύσεις , περιορισμοί , επιβολή υποχρεώσεων , συνεχείς μεταβολές θεσμών)
- 4) οικονομικά (διεθνείς και εθνικές οικονομικές κρίσεις , υφέσεις , πληθωρισμός , δυσχέρεια εξεύρεσης κεφαλαίων , υψηλά επιτόκια δανεισμού κ.λ.π.)
- 5) δημογραφικά (εσωτερική και εξωτερική μετανάστευση , διαφοροποιήσεις στη σύνθεση του πληθυσμού , εισροή ξένων εργαζόμενων)
- 6) τεχνολογικά (απαξιώσεις μηχανημάτων και εγκαταστάσεων λόγω ραγδαίας τεχνικής προόδου).

B) Οι ενδογενείς - εσωεπιχειρησιακοί κίνδυνοι οφείλονται σε αιτία , όπως :

- 1) η κακή λειτουργία ενός τομέα της επιχείρησης (π.χ. παραγωγής ή πωλήσεων)
- 2) το προσωπικό (ελλείψεις , αντιδράσεις , απουσίες)

- 3) η οργάνωση (κακή κατανομή θέσεων και αρμοδιοτήτων , συγκρούσεις κ.λ.π.)
- 4) η έλλειψη ρευστότητας (δυνατότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις άμεσες υποχρεώσεις της)
- 5) η κακή διάρθρωση του ενεργητικού της επιχείρησης (π.χ. αναίτια διόγκωση των πάγιων περιουσιακών της στοιχείων)
- 6) η δημιουργία υψηλών επισφαλών απαιτήσεων από τρίτους
- 7) αλλά αιτία είτε εμφανή είτε αφανή

Επειδή σήμερα οι κίνδυνοι είναι αυξημένοι και σε αριθμό και σε έκταση , απαιτείται επαγρύπνηση και ορθή αντιμετώπιση τους και γι' αυτό ένας τομέας του διοικητικού έργου αφορά στη διοίκηση -διαχείριση κινδύνων (Risk Management) , ενώ άλλος τομέας αφορά στη διοίκηση - διαχείριση σε περιόδους κρίσης , είτε γενικότερης είτε κλαδικής ή καθαρά επιχειρησιακής (Crisis Management).

Σ' αυτές τις περιπτώσεις εντάσσονται οι εξής διαδικασίες :

- ~~Η ανάλυση των κινδύνων , που σημαίνει εντοπισμό τους και εκτίμηση των ζημιών που οφείλονται σ' αυτούς ή ενδέχεται να προκληθούν από αυτούς.~~

- Η προληπτική αντιμετώπιση των κινδύνων για τη μείωση και τον περιορισμό των πιθανών ζημιών.
- Η ασφάλιση της επιχείρησης κατά των κινδύνων που καλύπτονται από τις ασφαλιστικές εταιρείες .
- Η λήψη των αναγκαίων και δυνατών μέτρων για την επανόρθωση της ζημιάς που προκλήθηκε από την εμφάνιση ενός κινδύνου .

Διοίκηση - διαχείριση επιχειρησιακών τολμημάτων (Venture Management)

Επιχειρησιακό τόλμημα είναι πράξη που ξεφεύγει από την έννοια του επιχειρησιακού κινδύνου ; γιατί είναι θελημένη από τη διοίκηση και συνειδητή ανάληψη προκαθορισμένων κινδύνων . Οι κίνδυνοι , όπως αναφέραμε παραπάνω , είναι συνυφασμένοι με την επιχειρησιακή δραστηριότητα . Τα τολμήματα είναι πράξεις «υψηλού κινδύνου» που αναλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν τη θέση τους στον ανταγωνισμό και να αυξήσουν τα κέρδη τους .

~~Λόγω της σημασίας τους σήμερα γίνεται λόγος για~~
διοίκηση - διαχείριση τολμημάτων .

Οι παρακάτω κατηγορίες παραγόντων μπορεί να ωθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης στην ανάληψη ενός τολμήματος :

- 1) Ψυχολογικοί παράγοντες: ανάγκη για επιτεύγματα , αυτοπραγμάτωση της διοίκησης .
- 2) Οικονομικοί παράγοντες: αύξηση κύκλου εργασιών , επικράτηση στον ανταγωνισμό .
- 3) Κοινωνικοί παράγοντες: άνοδος του κύρους και του γοήτρου της επιχείρησης και επιδίωξη σεβασμού από το κοινωνικό σύνολο .
- 4) Περιβαλλοντικοί παράγοντες: συμφιλίωση της επιχείρησης με το φυσικό , υλικό και πολιτιστικό περιβάλλον της .

Εφαρμογή σύγχρονου συστήματος πληροφόρησης της διοίκησης - Μ.Ι.Σ.

Σήμερα , όπως είναι γνωστό , στις επιχειρήσεις διεθνώς κυριαρχεί η χρησιμοποίηση Computers για διάφορες χρήσεις (Computerization) .

Η διοίκηση της επιχείρησης εφαρμόζει ένα σύστημα συνεχούς τροφοδοσίας της με πληροφορίες που δίνονται είτε από το κεντρικό Computer της επιχείρησης είτε μέσω προσωπικού (Personal Computer - P.C.) .

Το σύγχρονο σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης (Management Information System - M.I.S.) είναι εφαρμογή από τη διοίκηση του βασισμένου σε Computer συστήματος πληροφοριών (Computer Based Information System - C.B.I.S.) . Η απόδοση του M.I.S. είναι συνάρτηση των εξής:

- 1) Του Hardware (τεχνολογικού μέρους) και του Software (λογισμικού) των Computer , δηλαδή των δυνατοτήτων εισόδου , επεξεργασίας και αποθήκευσης στοιχείων (Data) που έχει ο Computer.
- 2) Των μεταβλητών συμπεριφοράς των προσώπων που συμμετέχουν στο σύστημα , όπως η σοβαρότητα και η δεξιοτεχνία των χειριστών των Computers , η διάθεση των Managers για λήψη πληροφοριών κ.λ.π.
- 3) Των μεταβλητών του περιβάλλοντος και της επίδρασης των εξωτερικών παρεμβάσεων στην επιχειρησιακή δραστηριότητα.

Το M.I.S. προϋποθέτει :

- 1) Την ύπαρξη μιας κεντρικής μονάδας επεξεργασίας στοιχείων με μεγάλες δυνατότητες , ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.
- 2) Την σύνδεση μ' αυτή της διοίκησης με το σύστημα της άμεσης πληροφοριοδότησης (On Line - Real Time)

- 3) Την δυνατότητα λήψης πληροφοριών από κάθε τομέα (Input) και συνθετικής επεξεργασίας τους για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση.
- 4) Την δυνατότητα διοχέτευσης πληροφοριών (Output) εκ μέρους της διοίκησης προς τους επιμέρους τομείς με στοιχεία χρήσιμα γι' αυτούς ενδο- ή εξωεπιχειρησιακά
- 5) Την άσκηση ελέγχου των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων όλων των τομέων με στοιχεία που παίρνονται και δίνονται στην διοίκηση από τον Computer (Input - Output) .

Σύγχρονες αντιλήψεις για μια επιτυχημένη καριέρα Manager

Για να είναι επιτυχημένη η καριέρα του Manager πρέπει αυτός να εκπληρώνει ορισμένες προϋποθέσεις , που αφορούν αφενός σε παράγοντες προσωπικούς και αφετέρου σε παράγοντες σχετικούς με το έργο που εκτελεί.

~~1 Προσωπικοί παράγοντες είναι:~~

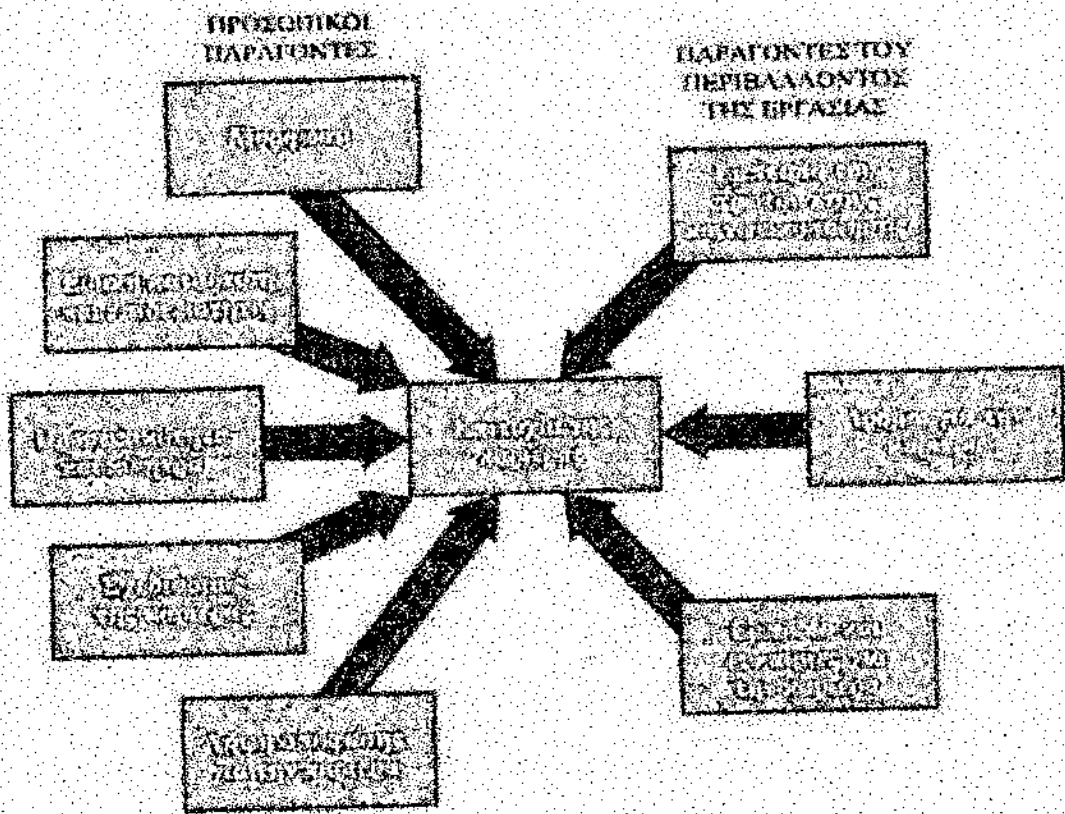
- 1) γενική εκπαίδευση και μόρφωση
- 2) ειδική κατάρτιση (ειδικές γνώσεις)

- 3) επιδεξιότητες (προσωπικές ικανότητες)
- 4) ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ιδιαίτερα κίνητρα για την καριέρα
- 5) ικανότητα σχεδιασμού της καριέρας
- 6) ικανότητα λήψη απόφασης για την καριέρα.

2 παράγοντες σχετικοί με το έργο είναι:

- 1) η εμπειρία που αποκτάται κατά το πρώτο έτος της πλήρους απασχόλησης του και ειδικά από το πρώτο έργο που αναλαμβάνει , τον πρώτο προϊστάμενο του και από την οργάνωση της απασχόλησης.
- 2) η φύση των δρόμων που ανοίγονται κατά το πέρασμα από μια εργασία σε άλλη
- 3) τα εμπόδια αφενός και οι ευκαιρίες αφετέρου που παρουσιάζονται για πρόοδο μέσα απ' αυτούς τους δρόμους.

Στο σχήμα που ακολουθεί εμφανίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιτυχημένη καριέρα Manager , κατά τις σύγχρονες αντιλήψεις .



Πορόγοντες που τηρούνται για επιτυχημένη καριέρα Manager.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Έννοια του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός (programming - planning) υλοποιεί το πρώτο και βασικό στοιχείο της επιστημονικής διοίκησης, την πρόβλεψη. Ο προγραμματισμός μπορεί να είναι δυο ειδών:

- 1) ο βάσει, δεδομένων του παρελθόντος, στοιχείων του παρόντος και προβλέψεων για το μέλλον, καθορισμός της διαμόρφωσης των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για μια προσεχή χρονική περίοδο (π.χ. έτος ή περισσότερα έτη)
 - 2) ο καθορισμός μακροχρόνιων σκοπών και βραχυχρόνιων στόχων για επίτευξη μέσα σε μια χρονική περίοδο, καθώς και των μέσων με τα οποία θα πραγματοποιηθεί αυτή (οι μακροχρόνιοι σκοποί αφορούν σε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, ενώ οι βραχυχρόνιοι στόχοι σε βραχυπρόθεσμο λ.χ. ετήσιο).
-

Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για το 'δυνατόν γενέσθαι' (δηλαδή τις δυνατές να πραγματοποιηθούν επιτεύξεις) βάσει ορισμένων δεδομένων , στοιχείων και προβλέψεων , για μια χρονική περίοδο .

Στη δεύτερη περίπτωση πρόκειται για το 'δέον γενέσθαι' δηλαδή για τις επιβαλλόμενες επιτεύξεις των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων , με τα μέσα που είναι ενδεχόμενο να χρησιμοποιηθούν .

Στην πράξη ο προγραμματισμός της επιχειρησιακής δράσης είναι μια σύνθεση των παραπάνω , με την έννοια ότι οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται για επίτευξη ('το δέον γενέσθαι') στηρίζονται στα δεδομένα και τις προβλέψεις ('το δυνατόν γενέσθαι') και βρίσκονται σε αρμονία μ' αυτά , γιατί αλλιώς θα ήταν ανεδαφικοί και αυθαίρετοι .

Η σημασία του προγραμματισμού

Η σημασία του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι πολύ μεγάλη γιατί με την εφαρμογή του:

-
- 1) καθορίζονται με σαφήνεια οι επιδιωκόμενοι από την επιχείρηση σκοποί και στόχοι , τόσο συνολικά όσο και κατά τομείς της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή , πωλήσεις κ.λ.π.)

2) Χαράζεται η στρατηγική και η πολιτική (γενική και ειδική κατά τομέα) της επιχείρησης

3) Επιτυγχάνεται ενότητα στην κατεύθυνση της επιχειρησιακής δράσης , συντονισμός ενεργειών και εναρμόνιση προσώπων και πράξεων

4) Προκαλείται μείωση του συνολικού και του , κατά μονάδα , κόστους , γιατί εξασφαλίζεται η πληρέστερη χρησιμοποίηση των , απασχολούμενων ανθρωπίνων δυνάμεων και των διατιθέμενων τεχνολογικών μέσων

5) Αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης , ως παραγωγικότητα , οικονομικότητα και αποδοτικότητα

6) Υποβοηθείται η διοικητική αποκέντρωση και η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με εξουσιοδότηση από την ανώτατη και τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες στις κατώτερες

7) Αποτρέπονται οι άσκοπες ενέργειες , οι απώλειες χρόνου , οι σπατάλες δυνάμεων , υλικών και ενέργειας , αποφεύγονται οι συγχύσεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων

8) Διευκολύνεται ο έλεγχος της επιχειρησιακής δράσης με τη σύγκριση μεταξύ στόχων και προγραμματίζονται κι αυτών που επιτυγχάνονται .

Αναγκαιότητα του προγραμματισμού

Για να αντιληφθεί κανείς την αναγκαιότητα του προγραμματισμού , αρκεί να σκεφτεί ποια θα ήταν η τύχη ενός πλοίου το οποίο όχι μόνο δεν γνωρίζει το λιμάνι προορισμού του , αλλά στερείται και πυξίδας για τον προσανατολισμό του . Ο προγραμματισμός είναι αναγκαίος γιατί :

- 1) Οι ασκούντες την ανώτατη διοίκηση έχουν το πρόγραμμα δράσης ως γνώμονα για τις αποφάσεις και τις ενέργειες τους.
- 2) Όλοι οι Managers (ανώτεροι , μεσαίοι , κατώτεροι) έχουν επίσης σταθερό προσανατολισμό.
- 3) Από την επιτυχία των σκοπών και των στόχων , που τίθενται με το πρόγραμμα , κρίνεται η επιτυχία του συνόλου της επιχειρησιακής διοίκησης από την κορυφή μέχρι τη βάση .
- 4) Το προσωπικό γνωρίζει ποιες είναι οι επιδιώξεις της επιχείρησης , γενικά και του κάθε τομέα ξεχωριστά .

5) Η επίτευξη των προγραμματιζόμενων στόχων μπορεί να αποτελέσει την βάση για την παροχή κινήτρου στο προσωπικό , να αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας του .

6) Γενικά , ο προγραμματισμός προσφέρει ένα σαφές και σταθερό πλαίσιο δράσης που δεν επιτρέπει αυθαίρετες εκτροπές και αν παρατηρηθούν αποκλίσεις γίνεται αναθεώρηση του προγράμματος και επανακαθορισμός των στόχων

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ

Έννοια των αντικειμενικών σκοπών

Αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης (Goals) είναι οι βασικές επιδιώξεις της , που έχουν σταθερότητα , χρονική διάρκεια και προοπτικές . τέτοιες βασικές και μακροχρόνιες επιδιώξεις είναι:

~~1) Η επιβίωση της επιχείρησης και η επικράτηση της στον ανταγωνισμό , μέσα στην αγορά . Αυτό σημαίνει εκσυγχρονισμό μέσων και μεθόδων , μείωση του κόστους και υψηλή ολική ποιότητα (ανταγωνιστική τιμή και ποιότητα) .~~

- 2) Η επιδίωξη του κέρδους , για να μπορεί η επιχείρηση να δίνει ικανοποιητικό μέρισμα στους μέτοχους , να αμείβει ικανοποιητικά το προσωπικό και να διενεργεί τις απαραίτητες επενδύσεις επέκτασης και ανάπτυξης .
- 3) Η διεύρυνση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης με αύξηση των πωλήσεων της , που σημαίνει; κατάκτηση νέων πελατών και νέων αγορών .
- 4) Η παραγωγή Αγαθών (προϊόντων και υπηρεσιών) από τα οποία έχει ανάγκη και ωφελείται το κοινωνικό σύνολο .
- 5) Η εφαρμογή καινοτομιών - νεωτερισμών που ανανεώνουν και αναβαθμίζουν την επιχείρηση .
- 6) Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και καλής φήμης για την επιχείρηση στην κοινή γνώμη , στα πιστωτικά ιδρύματα και τις δημόσιες αρχές .
- 7) Η αύξηση του κύρους , του γοήτρου και της δύναμης της επιχείρησης σ' όλα τα επίπεδα .

ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Στόχοι (Targets , Objects) είναι οι άμεσες ή βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης που εντάσσονται στο πλαίσιο των ευρύτερων και μακροχρόνιων αντικειμενικών σκοπών . Οι στόχοι είναι γενικότεροι και ειδικότεροι .

1. Οι γενικότεροι στόχοι αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης όπως είναι ενδεικτικά:

- Η κάλυψη των ποσοτικών και ποιοτικών αναγκών σε προσωπικό , όπως παρουσιάζεται κάθε φορά , ώστε να μη χωλαίνει το επιχειρησιακό έργο.
 - Η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για την εξοικείωση του με το πρόγραμμα και τους επιδιωκόμενους σκοπούς .
 - Ο αγώνας για την καταπολέμηση της σπατάλης χρόνου , δυνάμεων και χρήματος .
 - Η θέσπιση (ηθικών και υλικών) κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας .
 - Η επαγρύπνηση για τον συντονισμό των ενεργειών .
 - Ο διαρκής έλεγχος σε πρόσωπα , πράγματα και καταστάσεις για τη λήψη προληπτικών και κατασταλτικών μέτρων , ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις από τους σκοπούς και το πρόγραμμα κ.ο.κ.
-

2. Οι ειδικότεροι στόχοι αφορούν σε κάθε τομέα χωριστά .
Για παράδειγμα:

- Στις αγορές , είναι η προμήθεια των πρώτων υλών στη ποιότητα και τη τιμή που έχει προγραμματισθεί .
- Στην παραγωγή είναι η αυστηρή τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών .
- Στο marketing , είναι η συνεχής παρακολούθηση της αγοράς κατανάλωσης , η αποτελεσματική διαφήμιση για την προσέλκυση πελατείας και η εξυπηρέτηση των πελατών για να μην υπάρχουν παράπονα .
- Στο χρηματοπιστωτικό τομέα , είναι η πιο συμφέρουσα εξεύρεση κεφαλαίων στο χρόνο που απαιτείται κ.ο.κ.

Διοίκηση βάσει στόχων (Management by Objectives - M.B.O.)

Είναι ένα μοντέρνο σύστημα διοίκησης που η εφαρμογή του έφερε αξιόλογα αποτελέσματα.

Σύμφωνα μ' αυτό , η ανώτατη διοίκηση (Top Management) της επιχείρησης , θέτει σε κάθε διοικητικό

στέλεχος (ανώτερους , μέσους , κατώτερους Managers και αρχιιεργάτες) συγκεκριμένους στόχους για επίτευξη , συνήθως μέσα σε μια ετήσια χρήση (ή σε μικρότερο χρονικό διάστημα , όπως μήνας , τρίμηνο) , λαμβάνοντας υπόψη τις δεδομένες συνθήκες , το διατιθέμενο ανθρώπινο δυναμικό , τα χρησιμοποιούμενα τεχνολογικά μέσα και τα υπάρχοντα κεφαλαία , όπως και το πρόγραμμα δράσης που έχει καταρτισθεί .

Οι στόχοι που τίθενται για επίτευξη πρέπει να είναι σαφείς , να είναι δυνατή η επίτευξη τους , να μπορούν να υπολογισθούν ποσοτικά , να είναι ελαστικοί (με κάποιο περιθώριο + ή -) , να είναι σημαντικοί (με την έννοια ότι η επίτευξη τους έχει μεγάλη σημασία) και να μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα στην οριζόμενη χρονική περίοδο .

Με βάση τον βαθμό επίτευξης των τιθέμενων στόχων από κάθε Manager , γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης τους . Στην περίπτωση επιτυχίας των στόχων ακολουθεί υλική και ηθική επιβράβευση του Manager και των εργαζόμενων που ανήκουν στην ομάδα του και στην περίπτωση της υστέρησης , επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης του Manager και των συνεργατών του , μελών της ομάδας του .

Η διοίκηση βάσει στόχων γίνεται πιο αποτελεσματική όταν:

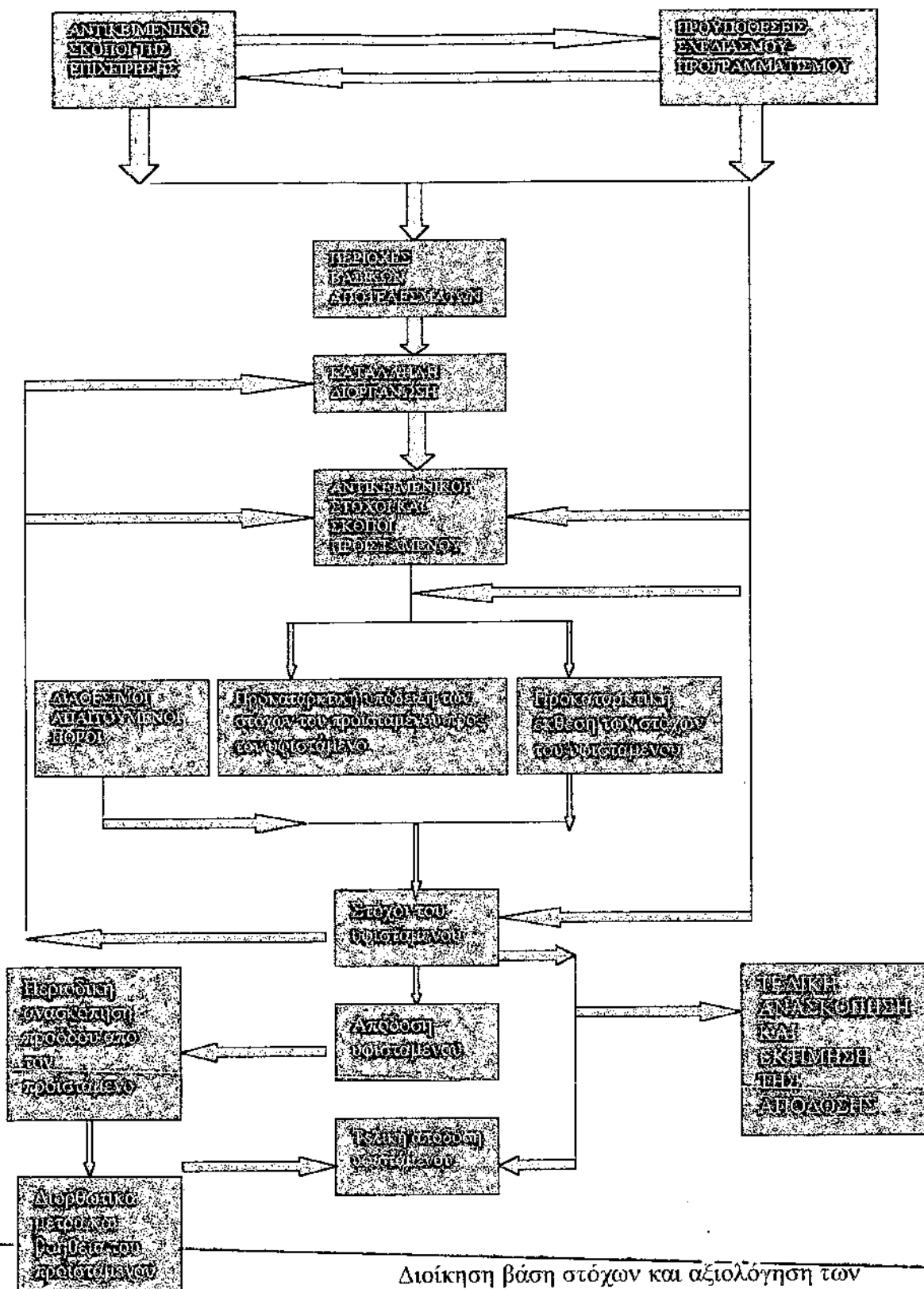
- 1) οι τιθέμενοι στόχοι βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία αφενός με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης και αφετέρου με τους κάθε φύση πόρους που αυτή διαθέτει ,

2) οι Managers στους οποίους ανατίθεται η επίτευξη των στόχων συμφωνούν να αναλάβουν την προσπάθεια και συμμετέχουν στις διαπιστώσεις ως προς το βαθμό επίτευξης τους ,

3) το στέλεχος που ηγείται στην ομάδα των εργαζόμενων με τους οποίους αναλαμβάνουν μαζί την επίτευξη των στόχων εξηγεί αναλυτικά το τι και πως επιδιώκεται και ανακοινώνει τα κίνητρα για τη περίπτωση επιτυχίας .

Σημειώνεται ότι εκτός από τον Top Manager και οι Senior Managers μπορούν να αναθέσουν σε υφιστάμενους τους την επίτευξη ορισμένων στόχων .

Στο σχήμα που ακολουθεί παρατίθεται το υπόδειγμα του Χ. Κουντς 'Διοίκηση βάσει στόχων και αξιολόγησης των υφισταμένων' .



Διοίκηση βάση στόχων και αξιολόγηση των υφιστάμενων (H. Koontz)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η στρατηγική της επιχείρησης (Business Strategy)

Ο όρος 'στρατηγική' είναι παρμένος από τη στρατιωτική επιστήμη και σημαίνει το σύνολο των συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη ενός απώτερου, μακροπρόθεσμου, βασικού σκοπού, με ορισμένα μέσα.

Με επίκεντρο τον όρο 'στρατηγικός' έχει αναπτυχθεί στο επιχειρησιακό πεδίο μια πλούσια ορολογία, όπως:

- Στρατηγικοί σκοποί (Strategic Goals) : υψηλοί σκοποί και τελικά αποτελέσματα που αφορούν σε μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή επιβίωση, αξία και ανάπτυξη.
- Στρατηγικό Management: διαδικασία που κατευθύνει τους Managers ολόκληρης της επιχείρησης στη διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.
- Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning) : η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται μετά από εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και τις προοπτικές που υπάρχουν , επισήμανση των συνθηκών του περιβάλλοντος (γενικότερου και ειδικού) , υπολογισμού του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης (μετοχές , ομολογίες κ.λ.π. που διαθέτει) και ανάλυση του κενού (Gap Analysis) που είναι η εκτίμηση των έκτακτων κερδών που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση για να φτάσει στο επίπεδο των κερδών που τέθηκε ως σκοπός της .

Υπάρχει μια γενική επιχειρησιακή στρατηγική και στο πλαίσιο της διαμορφώνονται οι επιμέρους στρατηγικές που διακρίνονται σε κύριες ή μείζονες , ελάσσονες , σύνθετες και περιστασιακές.

Κύριες ή μείζονες στρατηγικές (Major strategies) είναι ενδεικτικά:

- 1) Η στρατηγική αποδέσμευσης , όπως είναι η διακοπή της παραγωγής μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και ο περιορισμός σ' ένα μικρό αριθμό που είναι ο πιο αποδοτικός .
- 2) Η στρατηγική κατάκτησης , με επέκταση της παραγωγής σε άλλα προϊόντα ή σε διαφορετικούς τύπους προϊόντων .

Το όργανο που εκτελεί την ανωτάτη διοίκηση (Διοικητικό Συμβούλιο, Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής) είναι αρμόδιο για τη λήψη αποφάσεων για τις μείζονες στρατηγικές, για την έγκριση των ελασσόνων, σύνθετων και περιστασιακών στρατηγικών και για το στρατηγικό σχεδιασμό.

Γενικά για το 'τι θα γίνει' που σημαίνει 'στρατηγική' είναι αρμόδιο το κορυφαίο διοικητικό όργανο, ενώ ο τρόπος ενέργειας (το πως θα γίνει αυτό που αποφασίσθηκε) που σημαίνει 'τακτική' (επίσης κατά τη στρατιωτική ορολογία) είναι αρμόδια τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά όργανα.

Η πολιτική της επιχείρησης

1. Έννοια πολιτική στο χώρο των επιχειρήσεων είναι η επιστημονική τεχνική (γνώσεις) και η τέχνη (προσωπική ικανότητα), ώστε με την κατάλληλη συμπεριφορά να επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης.

2. Χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής πολιτικής είναι:

■ Αυτή πρέπει να εξυπηρετεί ~~τη στρατηγική της~~ επιχείρησης και να εναρμονίζεται με το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

- Διέπεται από ένα γενικό πλαίσιο κανόνων (ένα 'σύμβολο πίστης') σχετικά με την επιχείρηση .
- Προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες και γι' αυτό είναι ελαστική .
- Η πολιτική χαράζει κατευθύνσεις ως προς τη συμπεριφορά . Η πρακτική εφαρμόζει τις κατευθύνσεις με συγκεκριμένους χειρισμούς .

3. Μορφές. Η επιχειρησιακή πολιτική μπορεί να είναι :

- γνήσια , δηλαδή να προέρχεται από την ελεύθερη βούληση εκείνων που έχουν αρμοδιότητα για την θέσπιση της ,
- υποχρεωτική ή υποβαλλόμενη , όταν επιβάλλεται αναγκαστικά από εξωτερικούς παράγοντες , όπως η δημόσια διοίκηση (π.χ. απαγόρευση παροχής δώρων στην πελατεία) ή μια ομοιοεπαγγελματική οργάνωση (π.χ. απόφαση για κλείσιμο των καταστημάτων επί ένα χρονικό διάστημα),
- ~~■ -εξυπακουόμενη_ , όταν η εφαρμογή της είναι αυτονόητη γιατί συνδέεται με την ίδια την επιχειρησιακή δραστηριότητα (π.χ. έρευνα για τις παρατηρήσεις των πελατών) ,~~

■ αναθεωρημένη , όταν αποτελεί αλλαγή μιας προηγούμενης πολιτικής που αποδείχθηκε λανθασμένη .

4. Γενική και ειδικές πολιτικές. Υπάρχουν , μια γενική πολιτική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης και ειδικές , πολιτικές που αφορούν σε επιμέρους τομείς , όπως είναι η πολιτική για τις πωλήσεις , για τις αγορές , για τα αποθέματα , για τον ανθρώπινο παράγοντα . Η γενική πολιτική ενοποιεί και συντονίζει τις ειδικές πολιτικές που , εξάλλου , είναι προσαρμοσμένες σ' αυτή .

5. Διατύπωση της πολιτικής . Έχει πολύ μεγάλη σημασία ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διατύπωση της πολιτικής . Ως προς αυτή απαιτούνται τα εξής:

■ Να είναι σαφής και κατανοητή .

■ Να αναπτύσσεται διεξοδικά στα διοικητικά στελέχη (Managers) , ώστε όλα να την κάνουν κτήμα τους και να προσαρμόζονται σ' αυτή .

■ Κάθε στέλεχος πρέπει να την αναλύει στα πρόσωπα που συμμετέχουν στην ομάδα της οποίας ηγείται (τμήμα , υπηρεσία , γραφείο) ώστε και αυτά να τη γνωρίζουν και να την υπηρετούν .

- Αν από την πράξη αποδειχθεί ότι μια πολιτική είναι λανθασμένη και αποφασισθεί η αναθεώρηση της , η νέα πολιτική που αποφασίζεται πρέπει επίσης να αναλυθεί σε στελέχη και σε προσωπικό , αφού προηγουμένως εξηγηθούν οι λόγοι που επέβαλαν την αναθεώρηση .

Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Έννοια της απόφασης

Η απόφαση αποτελεί έκφραση της βούλησης ενός προσώπου ή ενός συλλογικού οργάνου , η οποία στηρίζεται στην ύπαρξη σχετικής εξουσίας (αρμοδιότητας) και η οποία αφορά (ανάλογα με την μορφή της και αυτόν που αποφασίζει):

1. στη συμπεριφορά είτε του συνόλου των εργαζόμενων στην επιχείρηση είτε μιας ομάδας εργαζόμενων είτε ενός ατόμου ,
 2. στα κάθε φύσης μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση
-
3. στις σχέσεις της επιχείρησης με παράγοντες εκτός αυτής.

Δικαίωμα λήψης αποφάσεων έχουν οι Managers όλων των βαθμίδων , αλλά η έκταση του πεδίου τους διαφέρει . Στην ανώτατη διοικητική βαθμίδα (Top Management) το δικαίωμα είναι πρωτογενές και εκτείνεται στο σύνολο της επιχείρησης . Στις υπόλοιπες βαθμίδες διοικητικών στελεχών (ανώτεροι , μεσαίοι , κατώτεροι Managers) το δικαίωμα είναι παράγωγο αφού μεταβιβάζεται σ' αυτούς με εξουσιοδότηση και εκτείνεται στον τομέα ή την ομάδα που διοικεί ο καθένας .

προϋπόθεση της λήψης απόφασης , αποτελεί η ύπαρξη σχετικής εξουσίας γι' αυτή (αρμοδιότητας) .

Η πληροφορία συστατικό στοιχείο της απόφασης

Πυρήνα για τη διαμόρφωση και τη λήψη της κάθε απόφασης (Decision Making) αποτελεί η πληροφορία (Information) .

Για την κυκλοφορία των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση διαμορφώνεται ένα 'σύστημα πληροφοριών' (Information System) . Αυτό μπορεί να είναι ανοιχτό ή κλειστό .

Ανοιχτό είναι όταν κάθε τομέας της επιχείρησης μπορεί άμεσα , απευθείας να παίρνει πληροφορίες από οποιονδήποτε άλλο .

Αντίθετα , κλειστό είναι το σύστημα όταν καθορίζεται εκ των προτέρων για κάθε τομέα από ποιον ή από ποιους άλλους μπορεί να παίρνει πληροφορίες .

Το σύστημα που χρησιμοποιείται συνηθέστερα είναι το ' σχετικά ανοιχτό' .

Η συμβολή των Computers

Με τη χρησιμοποίηση των Computers οι πληροφορίες είναι περισσότερες , ασφαλέστερες και αντικειμενικότερες , η μεταβίβαση τους είναι ταχύτερη (έως άμεση - on line) , ακολουθεί έναν ενιαίο τύπο και έτσι διευκολύνεται σημαντικά η λήψη των αποφάσεων .

Σήμερα εφαρμόζεται το βασισμένο σε Computer σύστημα πληροφοριών (Computer Based Information System - C.B.I.S.) .

Μορφές λήψης των επιχειρησιακών αποφάσεων

Αυτές, στη διαδρομή του χρόνου , ήταν οι εξής:

1. Η παραδοσιακή (απαρχαιωμένη) μορφή . Αυτός που αποφάσιζε , μόνος ή μαζί με άλλους , συνεταιίρους ή μέλη της οικογένειας του , στηριζόταν στις εμπνεύσεις του , στη διαίσθηση , στην τύχη και τον αυτοσχεδιασμό .

2. Μιμητική μορφή . Αυτός ή αυτοί που αποφάσιζαν , δεν στήριζαν τις αποφάσεις τους σε δεδομένα , αλλά έπαιρναν μια απόφαση μιμούμενοι κάποιον άλλο που πήρε μια όμοια ή σχετική απόφαση .

3. Μορφή των συστηματικών αποφάσεων . καταργείται ο αυτοσχεδιασμός , εγκαταλείπεται η μίμηση κι αυτός ή αυτοί που αποφασίζουν προσπαθούν να στηριχθούν σε δεδομένα που τα επεξεργάζονται με τη λογική .

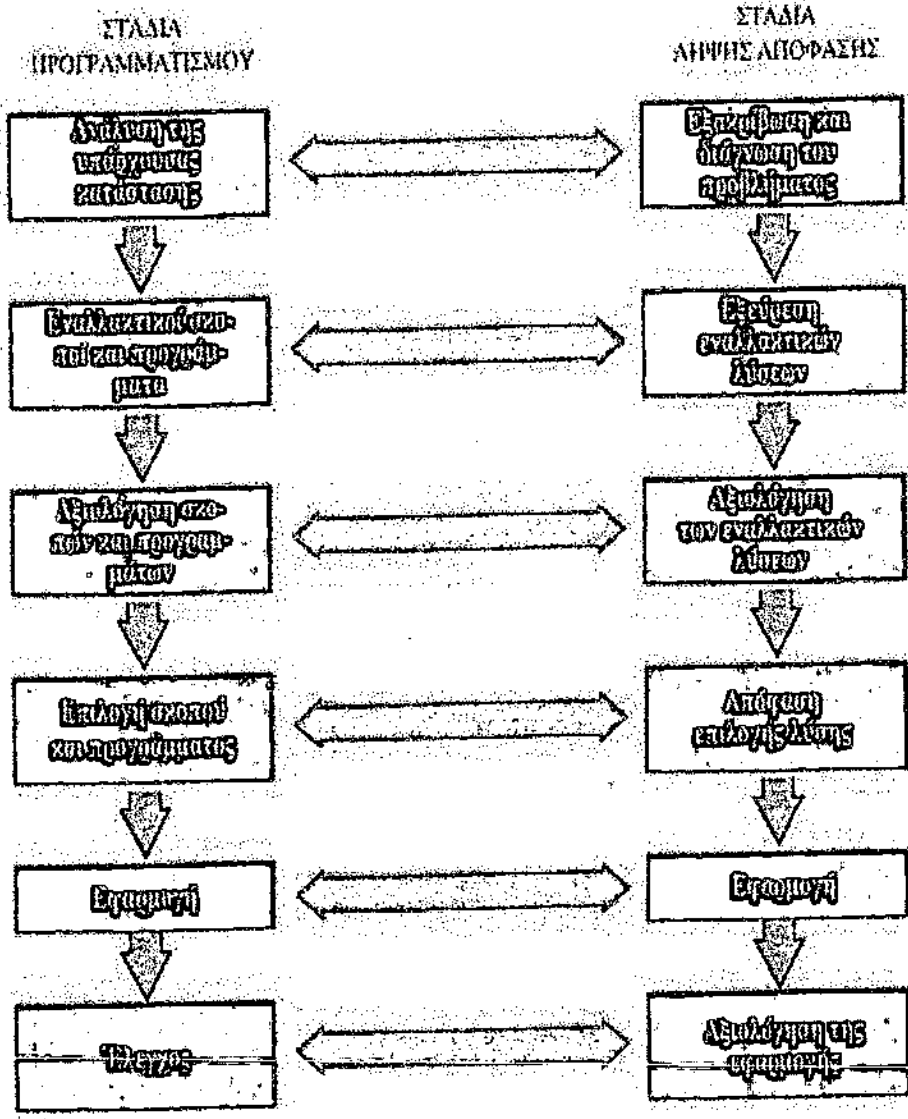
4. Μορφή της επιστημονικής προπαρασκευής και λήψης των αποφάσεων . Τώρα δεν αποφασίζει ένας ή κάποιοι , οποιοσδήποτε , αλλά μια ομάδα ανθρώπων , με ειδικές γνώσεις που εφαρμόζει τις νεότερες επιστημονικές τεχνικές τις σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων και χρησιμοποιεί τους computers για τη λήψη και επεξεργασία των στοιχείων , ώστε να προσφέρονται διάφορες εναλλακτικές λύσεις στο κάθε πρόβλημα και να είναι δυνατή η επιλογή της πιο ικανοποιητικής απ' αυτές .

Τα στάδια της λήψης απόφασης

Η συνολική διαδικασία της λήψης απόφασης περνά από τα παρακάτω έξι στάδια :

- 1°: Εξακρίβωση και διάγνωση του προβλήματος .
- 2°: Εξεύρεση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος .
- 3°: Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων .
- 4°: Απόφαση επιλογής της ικανοποιητικής λύσης .
- 5°: Εφαρμογή της απόφασης .
- 6°: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης .

Υπάρχει μια αντιστοιχία ανάμεσα στα στάδια λήψης και εφαρμογής της απόφασης αφενός και στα στάδια κατάρτισης - εφαρμογής και ελέγχου των προγραμμάτων δράσης της επιχείρησης .



Σύνδεση σταδίων προγραμματισμού με τα στάδια λήψης απόφασης.

οι διεργασίες μέχρι το στάδιο της διατύπωσης λύσεων

Πρόκειται για τις διεργασίες που γίνονται στα δυο πρώτα στάδια .

1. Το πρόβλημα για το οποίο πρέπει να ληφθεί απόφαση πρέπει να εξακριβωθεί και να διαγνωσθεί . Αυτό γίνεται με πολλή προσοχή , εντατική παρατήρηση και απόλυτη υπευθυνότητα .
2. Ακολουθεί η εξεύρεση των εναλλακτικών λύσεων (Alternatives) του προβλήματος . Γι' αυτή απαιτούνται:

- Η συγκέντρωση όλων των στοιχείων (Data) , δηλαδή των πληροφοριών που μπορεί να είναι χρήσιμες . Οι πληροφορίες αξιολογούνται , απορρίπτονται οι μη ουσιώδεις και διατηρούνται οι ουσιώδεις .

- Ο καθορισμός των όρων για την επίλυση του προβλήματος , δηλαδή των συνθηκών κάτω από τις οποίες παίρνεται η απόφαση . αυτές μπορεί να είναι:

α) είτε συνθήκες που δημιουργούν βέβαιες προσδοκίες για τη λύση του προβλήματος (λήψη απόφασης 'υπό συνθήκες βεβαιότητας') ,

β) είτε συνθήκες που δημιουργούν προσδοκίες εν μέρει βέβαιες και εν μέρει αβέβαιες (λήψη απόφασης 'υπό συνθήκες κινδύνου') ,

γ) είτε συνθήκες που δημιουργούν εντελώς αβέβαιες προσδοκίες για τη λύση του προβλήματος (λήψη απόφασης 'υπό συνθήκες αβεβαιότητας') .

Τα στοιχεία που υπάρχουν υπόκεινται σε επεξεργασία με τις νεότερες επιστημονικές τεχνικές και με τη χρησιμοποίηση Computer και έτσι προκύπτουν οι διάφορες πιθανές , ενδεχόμενες εναλλακτικές λύσεις .

ΟΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΛΥΣΗ

Εδώ πρόκειται για το τρίτο και τέταρτο στάδιο της λήψης απόφασης που αναφέραμε παραπάνω .

1. Οι εναλλακτικές λύσεις αποτελούν ένα σύνολο από το οποίο θα πρέπει να προκριθεί εκείνη η λύση που είναι η πιο ικανοποιητική και θα αποτελέσει την απόφαση .

Το στάδιο που προηγείται είναι η αξιολόγηση των ~~διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων.~~

Η αξιολόγηση έχει δυο φάσεις:

- α) η αυτοτελή εξέταση της κάθε λύσης ,
- β) η συγκριτική μεταξύ τους επεξεργασία .

Για κάθε λύση εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της και προπαντός τα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά) στα οποία οδηγεί . Εδώ υπεισέρχεται ένας αστάθμητος παράγοντας : οι συνέπειες της κάθε λύσης μπορεί να μην έχουν μόνο οικονομικό χαρακτήρα , αλλά και ψυχολογικό και κοινωνικό και περιβαλλοντικό . Επομένως η εξέταση της κάθε εναλλακτικής λύσης γίνεται σφαιρικά .

Μετά την επιλογή εκείνων από τις λύσεις που έχουν τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα με την έννοια που αναφέραμε , γίνεται η σύγκριση μεταξύ των λύσεων που επιλέχθηκαν . Παλαιότερα η σύγκριση γινόταν με τη χρησιμοποίηση ειδικών καρτελών που στις οριζόντιες στήλες περιλάμβαναν τις εναλλακτικές λύσεις (π.χ. 1 έως 5) και στις κάθετες στήλες σημειώνονταν με βαθμούς (1-10) ή με σημεία (+ ή -) τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε λύσης (με μια συνολική βαθμολογία ή με τη μέτρηση των + και -) .

Σήμερα , εποχή που μεσουρανούν οι Computers , το σύστημα αυτό θεωρείται ξεπερασμένο . Ο Computer που μας ~~δίνει τις εναλλακτικές λύσεις υποδεικνύει και τα θετικά~~ όπως και τα αρνητικά σημεία τους .

2. Εκείνος ή εκείνοι (συλλογικό όργανο , ομάδα) που πρόκειται να πάρουν την απόφαση σύμφωνα με όλα τα παραπάνω και μετά από προσεκτική εκτίμηση των υπερ και κατά της κάθε λύσης , κρίνουν την πιο ικανοποιητική απ' αυτές , δηλαδή παίρνουν την απόφαση επιλογής της ικανοποιητικής λύσης . Αυτή είναι η απόφαση που θα εφαρμοσθεί και η επιτυχία της θα κριθεί από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της (5^ο και 6^ο στάδιο της όλης διαδικασίας) .

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Έννοια της οργάνωσης

Η οργάνωση (organization) γενικά , μπορεί να εμφανίζεται , αφενός ως ενέργεια και αφετέρου ως αποτέλεσμα του οργανώνω .

1. Ως ενέργεια του 'οργανώνω' είναι ρυθμιστική . Η ρύθμιση περιλαμβάνει τις σχέσεις μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς , όπως και τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στα κάθε είδους υλικά μέσα που αυτά χρησιμοποιούν .

2. Ως αποτέλεσμα του 'οργανώνω' η οργάνωση εμφανίζεται με στατική και με δυναμική μορφή :

- με στατική μορφή δημιουργεί μια διάταξη - διάρθρωση των ανθρώπων που αποτελούν μια ομάδα

- με δυναμική μορφή δημιουργεί έναν οργανισμό μέσα στον οποίο διαμορφώνονται σχέσεις , επικοινωνίες , συμπεριφορές , αλλά και συγκρούσεις των μελών που τον αποτελούν .

Στην πρώτη περίπτωση το ιδανικό της οργάνωσης είναι η αρμονία και στη δεύτερη η συνεργασία για την επίτευξη των κοινών σκοπών .

Τυπική οργάνωση (Formal Organization)

Με τον όρο 'τυπική οργάνωση' εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού - επιχείρηση , όπως αυτή προκύπτει από την ιεραρχική δομή της .

Κατά τους Γιαννούζα (έλληνα) και Κάζο που ασχολήθηκαν επισταμένα με την τυπική οργάνωση στο ομότιτλο βιβλίο τους , αυτή περιλαμβάνει τρία υποσυστήματα:

- 1) το τεχνικό , που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων που είναι αναγκαία για τον συντονισμό των έργων ,

- 2) το κοινωνικό , που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων οι οποίοι απορρέουν από κοινωνικές καταστάσεις , δηλαδή από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας ,

3) το δυναμικό , που είναι το σύνολο των ενεργειών και των ρόλων οι οποίοι συνδέουν απόφαση και δράση , δηλαδή λήψη απόφασης από κάποιον και εκτέλεση της από κάποιους άλλους .

Άτυπη οργάνωση (Informal organization)

Πέρα όμως, από την επίσημη μορφή της οργάνωσης , ενδέχεται να υπάρχουν πρόσωπα και ομάδες χωρίς καμία αρμοδιότητα και θέση στην ιεραρχική κλίμακα , στη φανερή δομή και το οργανόγραμμα της επιχείρησης . Η σύσταση και η ύπαρξη αυτών των ανεπίσημων παραγόντων οφείλεται σε αιτία ανεξάρτητα από την τυπική οργάνωση , που όμως την επηρεάζουν ή επηρεάζονται απ' αυτή , άμεσα ή έμμεσα και δημιουργούν μια άλλη , παράλληλα υφιστάμενη προς την τυπική , άτυπη οργάνωση μέσα στην επιχείρηση .

Π.χ. η γραμματέας του Γενικού Διευθυντή στην οποία αυτός έχει αδυναμία για διάφορους λόγους , επιβάλλει ή υποβάλλει σ' αυτόν αποφάσεις για προσλήψεις ή μεταθέσεις στελεχών . Έτσι τις αποφάσεις στην ουσία τις παίρνει το τελείως αναρμόδιο πρόσωπο , η γραμματέας (που ανήκει στην άτυπη οργάνωση) αντί του αρμόδιου Γενικού Διευθυντή (που ανήκει στην τυπική οργάνωση της επιχείρησης) .

Με τις σημερινές αντιλήψεις , η τυπική και η άτυπη οργάνωση , θεωρούνται , όχι σαν ξεχωριστά μεταξύ τους πεδία δράσης , αλλά ότι αποτελούν μια ενότητα στην κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης , αφού η άτυπη οργάνωση υπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την επιχειρησιακή ζωή και πορεία .

Έννοια της αποτελεσματικής οργάνωσης

Αποτελεσματική είναι η οργάνωση της επιχείρησης όταν αξιοποιεί κατά τον προσφορότερο τρόπο τους διατιθέμενους συντελεστές παραγωγής (φύση - εργασία - κεφαλαίο) , με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα του καθενός χωριστά (δηλαδή την παραγωγικότητα της φύσης , της εργασίας και του κεφαλαίου) και τελικά την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης , ως παραγωγικότητα , οικονομικότητα και αποδοτικότητα της .

Η οργάνωση θεωρείται ως βασικός συντελεστής δράσης στην επιχείρηση , γιατί χωρίς αυτή θα ήταν αδύνατος ο συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής στο πλαίσιο της επιχείρησης .

Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι κάθε οργάνωση είναι αποτελεσματική . Γιατί , υπάρχει και κακή οργάνωση που ~~κάθε άλλο παρά αποτελεσματική είναι~~.

Για να είναι αποτελεσματική η οργάνωση , θεωρούμε ότι πρέπει :

1. Ως ρυθμιστική ενέργεια να δημιουργεί τις καλύτερες δυνατές σχέσεις , αφενός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας - επιχείρησης και αφετέρου ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στα κάθε είδους υλικά μέσα που αυτά χρησιμοποιούν .
2. Ως διάταξη - διάρθρωση των ανθρώπων που αποτελούν την ομάδα να είναι η άριστη δυνατή με χαρακτηριστικό την αρμονία .
3. Ως οργανισμός μέσα στον οποίο δημιουργούνται σχέσεις , επικοινωνίες και συμπεριφορές , να διαμορφώνει τις ευνοϊκότερες δυνατές συνθήκες συνεργασίας για την επίτευξη των κοινών σκοπών .

Η επίτευξη αποτελεσματικής οργάνωσης

Η επίτευξη αποτελεσματικής οργάνωσης συνίσταται στην ορθολογικοποίηση της .

Ορθολογική οργάνωση είναι εκείνη που αναζητά και βρίσκει την προσφορότερη οδό για την επιδίωξη ορισμένων σκοπών και στόχων , με ορισμένα ανθρώπινα και υλικά μέσα (κεφάλαια , μηχανήματα , πρώτες και λοιπές ύλες) .

Η διαδικασία για την επίτευξη της ορθολογικής οργάνωσης στην επιχείρηση είναι:

1. Ορθός καταμερισμός της εργασίας .
2. Χρησιμοποίηση των ενδεικνυόμενων , κατά περίπτωση , τεχνολογικών μέσων .
3. Εφαρμογή των καταλληλότερων συστημάτων , μεθόδων και τεχνικών σ' όλους τους τομείς της επιχείρησης , σε κάθετη (εκ των άνω προς τα κάτω) και σε οριζόντια (κατά πλάτος) διάταξη .
4. Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων , διοικούντων και εκτελεστών , στην προσπάθεια επίτευξης των κοινών σκοπών και στόχων της επιχείρησης .

Βασικές αρχές της οργάνωσης

Είναι πολύ συνηθισμένη η σύγχυση που προκαλείται ανάμεσα στις αρχές της διοίκησης και στις αρχές της οργάνωσης , αφενός γιατί όλες αποβλέπουν στον ίδιο σκοπό (την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης) και αφετέρου γιατί στην έννοια του Management περιλαμβάνεται τόσο η διοίκηση όσο και η οργάνωση .

Εντούτοις υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές της (ορθολογικής) οργάνωσης , όπως είναι οι εξής: Αρχή ,

1. Της κυρίαρχης θέσης του ανθρώπου σε κάθε μορφή οργάνωσης . Ο άνθρωπος και ο ανθρώπινος παράγοντας δεσπόζουν στην οργάνωση της επιχείρησης .
2. Του σαφούς καθορισμού των λειτουργιών , των τομέων και των θέσεων εργασίας .
3. Της εναρμόνισης των ενεργειών .
4. Της αποφυγής κάθε σπατάλης , χρόνου , δυνάμεων , υλικών , ενέργειας , χρήματος .
5. Της απλοποίησης , προτυποποίησης και τυποποίησης της εργασίας , των μεθόδων , των κινήσεων και του χρόνου , των αποδόσεων , των προϊόντων , των εντύπων κ.λ.π.

Για την εφαρμογή της απλοποίησης της εργασίας (work simplification) χρησιμοποιούνται ορισμένα σύμβολα που υποδεικνύουν στους εργαζόμενους το τι πρέπει να κάνουν . Τέτοια σύμβολα είναι:

Ενέργεια	Operation	0
Εποπτεία	Inspection	□
Μεταφορά	Transport	→
Αποθήκευση	Storage	∇
Καθυστέρηση	Delay	D

6. Της εξειδίκευσης των προσώπων και των μηχανών .

7. Της τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση .

8. Της σαφούς διάκρισης των διοικητικών , εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων .

9. Της ελαστικότητας (προσαρμοστικότητας) στην οργάνωση.

10. Της ισορροπίας και του ορθολογικού μέτρου (αποφυγή τόσο της υπό - οργάνωσης όσο και της υπερ - οργάνωσης) .

11. Της οργανωτικής εξέλιξης και προσαρμογής (δυναμισμός της οργάνωσης) .

12. Της συνεχούς βελτίωσης με τάση με τάση προς την αριστοποίηση .

13. Της αναδιοργάνωσης όταν αυτή κρίνεται αναγκαία , δηλαδή όταν διαπιστώνεται ότι η υπάρχουσα οργάνωση δεν είναι ικανοποιητική.

ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Καταμερισμός της εργασίας και εξειδίκευση

Ολόκληρο το οικοδόμημα της επιστήμης και της πρακτικής της οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων (Management) έχει ως βάθρο τον καταμερισμό της εργασίας . Είναι το Α και το Ω στο αλφαβητάριο της οργάνωσης . Πρωτοδιατυπώθηκε σαν γενική οικονομική αρχή (κοινωνικός καταμερισμός των έργων και εσωτερικός καταμερισμός της εργασίας στους οικονομικούς οργανισμούς) από τον πατέρα της νεότερης πολιτικής οικονομίας Άνταμ Σμίθ (1723 - 1790) και επαναλήφθηκε από τον πατέρα της επιστημονικής διοίκησης Φαγιόλ το 1915 .

Σύμφωνα με την αρχή αυτή , η επιχείρηση πρέπει να διαιρείται σε τομείς - τμήματα (Departments) που καθένα να εξειδικεύεται στην εκτέλεση ορισμένου έργου (Τμηματοποίηση: Departmentation) .

Η εξειδίκευση (δηλαδή η απόκτηση της ικανότητας για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου) αφορά στο σύνολο των προσώπων που ανήκουν σε ένα τομέα και χαρακτηρίζεται από το εκτελούμενο έργο . Π.χ. στον τομέα της παραγωγής περιλαμβάνονται όλα τα σχετικά με την παραγωγή αντικειμενικά και ανήκουν σ' αυτόν μηχανικοί , σχεδιαστές , ελεγκτές ποιότητας κ.λ.π. που έχουν σχετική εξειδίκευση , όπως στο λογιστήριο ανήκουν εκείνοι που έχουν εξειδίκευση στη λογιστική .

Η εξειδίκευση βοηθά στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών από τους εργαζόμενους σε κάθε θέση , στην εξοικείωση με το χώρο εργασίας και με τα χρησιμοποιούμενα τεχνολογικά και λοιπά μέσα .

Η διαίρεση της επιχείρησης σε τομείς

Αυτή γίνεται με βάση ορισμένα κριτήρια . Τέτοια κριτήρια είναι:

1. Διαίρεση σε τομείς με βάση τη διάκριση των κύριων λειτουργιών ~~(λειτουργική διαίρεση)~~ .
Σύμφωνα με αυτή , η επιχείρηση διαιρείται σε τόσους τομείς όσες είναι οι κύριες λειτουργίες της π.χ. Προμήθειες - Παραγωγή - Marketing - Χρηματοπιστωτική - Λογιστική λειτουργία .

2. Διαίρεση με βάση τα παραγόμενα προϊόντα (Διαίρεση κατά προϊόν) . Σύμφωνα μ' αυτή , η επιχείρηση διαιρείται σε τομείς , ανάλογα με τα παραγόμενα προϊόντα , π.χ. σε προϊόν Α , Β , Γ .

3. Διαίρεση σε τομείς με βάση γεωγραφικά κριτήρια (γεωγραφική διαίρεση) . Σύμφωνα μ' αυτή η επιχείρηση διαιρείται σε μονάδες π.χ. Μακεδονίας , Θράκης , Ηπείρου , Στερεάς Ελλάδας , Πελοποννήσου , Κρήτης , Νησιών Αιγαίου και Επτανήσου .

4. Διαίρεση σε τομείς με βάση την κατηγορία των πελατών (εμπορική διαίρεση) . Σύμφωνα μ' αυτή η επιχείρηση διαιρείται π.χ. σε τομείς χονδρεμπορίου , λιανικού Εμπορίου , Εξαγωγικού Εμπορίου , Εισαγωγικού Εμπορίου κ.λ.π. .

Κάθε είδος διαίρεσης της επιχείρησης σε τομείς έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα .

Η συνηθέστερη μορφή διαίρεσης είναι η λειτουργική , προσαρμοσμένη στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση (βιομηχανική , εμπορική , τραπεζική , ασφαλιστική , τουριστική , ναυτιλιακή κ.λ.π.) και στην ιδιομορφία της κάθε επιχείρησης .

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ - ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Έννοια της εξουσιοδότησης

Εξουσιοδότηση (Delegation) ως όργανο - διοικητική έννοια σημαίνει εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης (αρμοδιότητας) από μια υπερκείμενη διοικητική θέση σε υποκείμενη ή υποκείμενες διοικητικές θέσεις .

Στην έννοια της αρμοδιότητας περιλαμβάνονται τα δικαιώματα

- λήψης αποφάσεων ,
- ανάληψης πρωτοβουλιών και
- χορήγησης εντολών .

Επειδή καθώς ανεβαίνουμε από τις κατώτερες διοικητικές θέσεις προς τις ανώτερες , οι αρμοδιότητες αυξάνουν , η ανώτατη διοικητική θέση (Top Managers) και οι ανώτερες (Senior Managers) φορτώνονται με περισσότερα έργα και για να αποδώσουν έχουν ανάγκη , για είναι εύρυθμη η διοίκηση και να λειτουργεί ομαλά η επιχείρηση , να μεταβιβάζουν αρμοδιότητες προς τους κατώτερους . Μ' αυτόν τον τρόπο γίνεται από την κορυφή και τους αμέσως κάτω απ' αυτή Managers κατανομή και ανάθεση δραστηριοτήτων σε μεσαίους και κατώτερους Managers .

Αρχές που διέπουν την εξουσιοδότηση

Αυτές που πρέπει να τηρούνται είναι οι εξής:

1. Πίστη αυτού που εξουσιοδοτεί , στην ανάγκη να μεταβιβάσει μέρος των αρμοδιοτήτων του σε κατώτερες διοικητικές θέσεις .
2. Πεποίθηση αυτού που εξουσιοδοτεί ότι εκείνος ή εκείνοι προς τους οποίους γίνεται η εξουσιοδότηση , θα ανταποκριθούν στις δραστηριότητες που τους ανατίθενται.
3. Συγκεκριμενοποίηση και απόλυτη κατανόηση των δραστηριοτήτων που μεταβιβάζονται . χορήγηση πίνακα με σαφείς οδηγίες ώστε να αποφεύγονται τα κενά , τα λάθη , οι επικαλύψεις και οι συγχύσεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων .

Ψυχολογία της εξουσιοδότησης

Η ψυχολογική κατάσταση , τόσο εκείνου που εξουσιοδοτεί , όσο και εκείνου που δέχεται την εξουσιοδότηση πρέπει να είναι η κατάλληλη .
συγκεκριμένα πρέπει :

1. Ο εξουσιοδοτών:

- να μη φοβάται ότι με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων μειώνεται η θέση ή το κύρος του .
- αντίθετα , να πιστεύει ότι για χάρη του κοινού σκοπού της επιχείρησης , οφείλει να αναθέτει δραστηριότητες σε άλλους , χωρίς επιφυλάξεις και αναστολές ,
- να μη νομίζει ότι μόνο αυτός είναι ικανός για όλα και ότι οι άλλοι ή είναι ανίκανοι ή ανεπαρκείς , αντίθετα να έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες και την αξία και των άλλων (άλλωστε αυτή είναι μια από τις αρχές της εξουσιοδότησης).

Αποκλείεται να λειτουργήσει η εξουσιοδότηση αν αυτός που πρέπει να εκχωρήσει είναι εγωκεντρικός , αυταρχικός , συγκεντρωτικός , καχύποπτος και μισάνθρωπος .

2. Ο εξουσιοδοτούμενος:

-
- να μη φοβάται τις αρμοδιότητες που του μεταβιβάζονται , ούτε να διστάζει να τις αναλάβει , αντίθετα να έχει τη βούληση να δεχθεί και να αναλάβει τις δραστηριότητες που του ανατίθενται ,

- να μη θέλει να αποφύγει τον προσθετό κόπο και τις περισσότερες φροντίδες που δημιουργούνται με την εξουσιοδότηση ,
- να έχει πραγματικό ενδιαφέρον για τη διεύρυνση του έργου του (Job Enlargement) ,
- να έχει ευγενικές φιλοδοξίες για διάκριση και άνοδο και να πιστεύει ότι με την εξουσιοδότηση του δίνεται η ευκαιρία για την ικανοποίησή τους .

Αποκλείεται να λειτουργήσει η εξουσιοδότηση αν ο υφιστάμενος που πρέπει να δεχθεί την ανάθεση επιπλέον δραστηριοτήτων , έχει έλλειψη αυτοπεποίθησης , είναι ευθυνόφοβος , είναι φυγόπνοος και στερείται φιλοδοξιών.

Τα στάδια για αποτελεσματική εξουσιοδότηση

Τα στάδια για αποτελεσματική εξουσιοδότηση είναι τα εξής έξι:

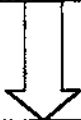
-
1. Καθορισμός του σκοπού της εξουσιοδότησης συνοπτικά .
 2. Επιλογή του προσώπου που κρίνεται κατάλληλο για την εκτέλεση του έργου .

3. Εξέταση των απόψεων του υφιστάμενου σχετικά με τις υποδεικνυόμενες προσεγγίσεις .
 4. Χορήγηση στον υφιστάμενο της εξουσίας , του χρόνου και των πόρων (ανθρώπων , κεφαλαίου , εξοπλισμού) για την εκπλήρωση της εξουσιοδότησης .
 5. Επεξήγηση των βασικών σημείων για την ανταμοιβή της προόδου , αν αυτή παρουσιασθεί .
 6. Εφαρμογή του αντικειμένου της εξουσιοδότησης με προοδευτικές συζητήσεις .
-

**Καθορισμός του σκοπού
συνολικά**



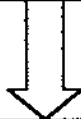
**Επίλογή του προσώπου για
το έργο**



**Εξέταση των απόψεων του
Υφισταμένου σχετικά με τις
υποδεικνυόμενες προσεγγίσεις**



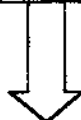
**Χορήγηση στον υφιστάμενο
της εξουσίας, του χρόνου και
των πόρων για την εκπλήρωση
της απολής**



**Σχεδιασμός των βασικών
σημάτων για την αντιμετώπιση της
προόδου**



**Εφαρμογή μέσω προεδρικών
συζητήσεων και κατάλληλων
διεργασιών**



Τα στάδια για αποτελεσματική
εξουσιοδότηση

Εξουσία (Authority)

Εξουσία είναι ένα σύνολο έργων για τα οποία ένα άτομο που κατέχει διοικητική θέση (Manager) μέσα στην επιχείρηση έχει τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων , ανάληψης πρωτοβουλιών και χορήγησης εντολών .

Η έκταση της εξουσίας είναι χαρακτηριστική ιδιότητα των διάφορων Managers και είναι αντίστροφη προς την διαμόρφωση της ιεραρχικής πυραμίδας εκ των άνω προς τα κάτω . δηλαδή αυξάνεται από επίπεδο σε επίπεδο του Management , καθώς ανεβαίνουμε από το κατώτατο , στο κατώτερο και από αυτό στο μεσαίο και μετά στο ανώτερο επίπεδο και φτάνουμε στο ανώτατο επίπεδο (Top Management) το οποίο έχει και την μέγιστη εξουσία μέσα στην επιχείρηση .

Ευθύνη (Responsibility)

Είναι η άλλη όψη του νομίσματος . Οποίος έχει τα δικαιώματα για τη λήψη αποφάσεων , ανάληψη πρωτοβουλιών και χορήγηση εντολών , έχει και την αντίστοιχη ευθύνη . κάθε απόφαση που λαμβάνεται έχει τις συνέπειες και τις επιπτώσεις της , κάθε πρωτοβουλία που αναλαμβάνεται συνδέεται και με κάποιους κινδύνους και κάθε εντολή που δίνεται συνοδεύεται από ενέργειες που μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα . αυτή είναι η έννοια της ευθύνης .

ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ

Στην επιστήμη και την πρακτική του Management επικρατεί η αρχή της αντιστοιχίας ανάμεσα σε εξουσία και ευθύνη, που σημαίνει ότι αυτός που έχει δικαίωμα εξουσίας σε οποιαδήποτε έκταση έχει και την αντίστοιχη υποχρέωση της ευθύνης στην ίδια έκταση. Κατά συνέπεια, όταν με εξουσιοδότηση μεταβιβάζεται από μια υπερκείμενη διοικητική θέση - και ειδικά από την ανώτατη - σε υποκείμενη διοικητική θέση εξουσία, πρέπει να μεταβιβάζεται και η αντίστοιχη (σύμμετρη) ευθύνη. Και επίσης, όταν μεταβιβάζεται ευθύνη πρέπει να μεταβιβάζεται η αντίστοιχη εξουσία. Δεν νοείται μεταβίβαση εξουσίας χωρίς μεταβίβαση αντίστοιχης ευθύνης, όπως και μεταβίβαση ευθύνης χωρίς μεταβίβαση αντίστοιχης εξουσίας.

Στην πράξη η αρχή αυτή δεν τηρείται πάντα. Περιπτώσεις μεταβίβασης εξουσίας χωρίς αντίστοιχη ευθύνη δεν είναι συνηθισμένες, αλλά μεταβίβασης ευθύνης χωρίς αντίστοιχη εξουσία δεν είναι σπάνιες. Κι αυτό γιατί υπάρχει μια έμφυτη τάση στους ανθρώπους να θέλουν (ή και να επιδιώκουν) να μεταθέσουν ευθύνες που έχουν οι ίδιοι σε άλλους, χωρίς να μεταβιβάζουν και αντίστοιχη εξουσία.

Το θέμα αυτό απασχολησε πολλούς διακεκριμένους συγγραφείς ειδικούς στο Management. Οι αμερικάνοι Κουντς και Ο' Ντόννελ διατύπωσαν την άποψη ότι:

■ Εξουσία είναι το δικαίωμα να κατευθύνει κάποιος

τους άλλους στην εκτέλεση ή την αποφυγή μιας ενέργειας . Η ουσία της ευθύνης είναι η υποχρέωση .

Ο επίσης αμερικάνος Λ. Άλεν σημείωσε :

■ Εξουσία είναι το σύνολο των δικαιωμάτων που παρέχεται σ' ένα φορέα για να γίνει δυνατή η εκτέλεση του έργου που ανατίθεται σ' αυτόν . Ευθύνη είναι αυτό , το ίδιο έργο που ανατίθεται σε μια θέση .

Η υποχρέωση λογοδοσίας

Η μεταβίβαση με εξουσιοδότηση εξουσίας με αντίστοιχη ευθύνη δεν είναι μια αυτοτελής πράξη που δεν έχει συνέχεια . Αντίθετα αυτός που εξουσιοδοτεί διατηρεί (1) την ευθύνη για το αντικείμενο της εξουσιοδότησης και (2) το δικαίωμα της εποπτείας και του ελέγχου της άσκησης των δραστηριοτήτων από εκείνον στον οποίο μεταβιβάσθηκαν με εξουσιοδότηση . Η κρίση στην περίπτωση αυτή πρέπει να είναι δίκαιη και απροσωπώληπτη .

Εξάλλου ο εξουσιοδοτούμενος έχει χρέος απέναντι σ' αυτόν που του μεταβίβασε εξουσία και ευθύνη να δώσει εξηγήσεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο άσκησε τις δραστηριότητες που του ανατέθηκαν . Αυτό γίνεται με τη

λογοδοσία αυτού που δέχθηκε την εξουσιοδότηση προς εκείνον που την έκανε .

Η λογοδοσία (Report) αποτελεί αναφορά του κατώτερου Manager προς τον ανώτερο σχετικά με τη διαχείριση της εξουσίας που του μεταβιβάσθηκε. Η λογοδοσία δεν πρέπει να γίνεται συχνά (π.χ. κάθε μέρα ή κάθε εβδομάδα) , αλλά κατά αραιά χρονικά διαστήματα (τρίμηνο , εξάμηνο , έτος) , ώστε να υπάρχει επαρκής χρόνος για να αναπτύξει τα προσόντα του ο εξουσιοδοτούμενος κατά την εκπλήρωση των δραστηριοτήτων που του ανατέθηκαν . Εξαίρεση αυτού του κανόνα αποτελεί η περίπτωση της ανάθεσης μιας σημαντικής για την επιχείρηση δραστηριότητας , οπότε η λογοδοσία πρέπει να είναι άμεση για τον τρόπο ενέργειας και τα αποτελέσματα της .

Γραμμική εξουσία (Line Authority)

Λέγεται και ιεραρχική , στρατιωτική ή τυπική και έχει τις ρίζες της , όπως αναφέραμε και παραπάνω στον Α. Φαγιόλ . συνδέεται με την αυστηρή διάρθρωση της ιεραρχικής πυραμίδας με βαθμίδες που αντιστοιχούν στα επίπεδα των Managers . Σύμφωνα μ' αυτή , από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο μεταβιβάζεται ολόκληρο το πεδίο εξουσίας και ευθυνης , αλλά για ένα συγκεκριμένο μέρος της επιχείρησης .

Αυτό παρατηρείται στην στρατιωτική οργάνωση . Π.χ. ο συνταγματάρχης μεταβιβάζει στον καθένα από τους ταγματάρχες , ολόκληρη την εξουσία και την ευθύνη , αλλά μόνο για το τάγμα του .

Έτσι και στην επιχείρηση . Ο Γενικός Διευθυντής μεταβιβάζει στον καθένα από τους διευθυντές , ολόκληρη την εξουσία και την ευθύνη , αλλά μόνο για την διεύθυνση για την οποία προϊστανται . Π.χ. στον Διευθυντή παραγωγής μόνο για τον τομέα του , στο Διευθυντή marketing μόνο για τον τομέα του κ.ο.κ.

Στη γραμμική εξουσία εφαρμόζεται απόλυτα η αρχή της ενότητας της διοίκησης και κάθε θέση εργασίας δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο . Σ' αυτή τη μορφή εξουσίας διαμορφώνεται μια μοναδική γραμμή εντολών από την ανώτατη διοικητική θέση μέχρι τις κατώτατες .

Πλεονεκτήματα της γραμμικής εξουσίας είναι : η απλότητα , η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων , η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και διοχέτευσης εντολών , η αυστηρή πειθαρχία , η ενίσχυση του συντονισμού των ενεργειών και η ευχέρεια του ελέγχου που γίνεται από ένα μόνο προϊστάμενο για τους άμεσους υφιστάμενους του.

Μειονεκτήματα της είναι : προκαλεί γραφειοκρατική συγκέντρωση και απαιτεί μεγάλη ειδικευση και ύπαρξη πολλών ικανοτήτων στους φορείς των ανώτερων διοικητικών θέσεων (εξάρτηση από λίγους ανθρώπους - κλειδιά , Key - Men) .

Το σύστημα της γραμμικής εξουσίας εμφανίζεται χονδρικά στο σχήμα στην επόμενη σελίδα .πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό είναι το βασικό σύστημα στους περισσότερους οργανισμούς και τις δημόσιες υπηρεσίες .

Επιτελική εξουσία (Staff Authority)

Η επιτελική εξουσία στηρίζεται στην έγκυρη γνώση και στην απόλυτη εξειδίκευση .

Επειδή στις επιχειρήσεις τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται είναι πολλά και αυτοί που ανήκουν στη γραμμική εξουσία δεν είναι σε θέση να τα αντιμετωπίσουν όλα και με επιτυχία , χρησιμοποιούνται ορισμένοι ειδικοί (άτομα ή ομάδες) που με την εξειδίκευση και τις έγκυρες γνώσεις τους , βοηθούν τους κατέχοντες διοικητικές θέσεις (κυρίως την ανώτατη ή τις ανώτερες) στην λύση των προβλημάτων .

Πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η επιτελική εξουσία δεν είναι αυθυπόστατη, αλλά συνυπάρχει πάντα με τη γραμμική εξουσία .

Οι επιτελείς διαιρούνται σ' αυτούς που ασκούν 'γενικά καθήκοντα' (π.χ. οικονομικοί , οργανωτικοί , νομικοί σύμβουλοι , γενικά) και σε αυτούς που ασκούν 'ειδικά καθήκοντα' (π.χ. σύμβουλος marketing ή διαφημιστής , σύμβουλος σχεδιασμού της παραγωγής). Οι πρώτοι δίνουν τα φώτα τους κυρίως στην ανώτατη διοικητική θέση (Πρόεδρος Δ.Σ. , Διευθύνων Σύμβουλος Α.Ε. , Γενικός Διευθυντής) , ενώ οι δεύτεροι στις ανώτερες ή και τις μεσαίες διοικητικές θέσεις (Διευθυντές , Τμηματάρχες) .

Το έργο των επιτελών (οι οποίοι ενδέχεται να συγκροτούν και μια ομάδα , όπως π.χ. το γραφείο των Νομικών Συμβούλων με τρία μέλη , το ένα για τις ποινικές , το δεύτερο για τις φορολογικές και το τρίτο για τις εμπορικές υποθέσεις) είναι συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό . Οι επιτελείς δεν έχουν δικαίωμα ούτε λήψης αποφάσεων ούτε χορήγησης εντολών . Εισηγούνται διάφορα θέματα της ειδικότητας τους και ανήκει στην αρμοδιότητα των διοικητικών θέσεων να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να χορηγήσουν τις σχετικές εντολές . Πρέπει να είναι σαφέστατη η διάκριση ανάμεσα στις διοικητικές και τις επιτελικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση .

Κύριο πλεονέκτημα της επιτελικής εξουσίας είναι ότι υποβοηθάει τις διοικητικές θέσεις στην αντιμετώπιση ορισμένων ειδικής φύσης προβλημάτων και στη λήψη των αποφάσεων ως προς αυτά .

Μειονεκτήματα της θεωρούνται ότι (1) πολλές φορές οι εισηγήσεις και συμβουλές δεν είναι ορθές και η διοίκηση παίρνει λανθασμένες αποφάσεις , (2) με την αποδοχή των εισηγήσεων , οι αποφάσεις δεν παίρνονται από τους φορείς των διοικητικών θέσεων που έχουν την εξουσία και την ευθύνη , αλλά από τους αναρμόδιους και ανεύθυνους επιτελείς , (3) συχνά προκαλούνται συγχύσεις και συγκρούσεις ανάμεσα στους φορείς διοικητικών θέσεων και τους φορείς επιτελικών θέσεων .

Παρ' όλα αυτά τα μειονεκτήματα που μπορούν να περιορισθούν ή και να μηδενισθούν , η επιτελική εξουσία θεωρείται πολύ χρήσιμη στη δομή της σύγχρονης επιχείρησης .

Σύνθεση γραμμικής και επιτελικής εξουσίας

Η γραμμική και η επιτελική εξουσία , με αρμονική σύνθεση , συγκροτούν την επιχειρησιακή δομή .

Τον κορμό της επιχείρησης αποτελεί η γραμμική εξουσία και συμπλήρωμα της με σαφώς προσδιορισμένες αρμοδιότητες αποτελεί η επιτελική εξουσία .

Γραμμική εξουσία μπορεί να υπάρξει χωρίς επιτελική (που θα αποτελεί οπωσδήποτε ελλειπή δομή), αλλά επιτελική εξουσία χωρίς τη γραμμική δεν είναι δυνατό να υπάρξει , όπως αναφέραμε .

Για να αποφευχθούν τα πιθανά μειονεκτήματα από την ύπαρξη επιτελικής εξουσίας μέσα στο πλαίσιο της γραμμικής είναι απαραίτητο:

1. Να γίνεται ορθός προσδιορισμός των αναγκών που έχει κάθε επιχείρηση σε επιτελικές θέσεις , γενικών και ειδικών καθηκόντων .
 2. Να επιλέγονται με αξιοκρατικά κριτήρια οι κατάλληλοι επιτελείς για κάθε επιτελική θέση , ώστε , κατά τεκμήριο , οι συμβουλές και οι εισηγήσεις τους να είναι ορθολογικές .
-

3. Οι συμβουλές των επιτελών να δίνονται διακριτικά στα διοικητικά στελέχη για να μη θίγονται και να φαίνεται ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις είναι δικές τους .

4. Να υπάρχει απόλυτο ξεκαθάρισμα αρμοδιοτήτων των φορέων διοικητικών θέσεων αφενός και των φορέων επιτελικών θέσεων αφετέρου , ώστε να μη δημιουργούνται συγχύσεις και πολύ περισσότερο συγκρούσεις , ο δε φορέας της ανώτατης διοικητικής θέσης πρέπει να παρακολουθεί τις δραστηριότητες όλων των στελεχών για την πρόληψη ή -αν δεν είναι δυνατή- τον περιορισμό των συνεπειών από τις συγκρούσεις και την αποτροπή της επανάληψής τους . Στο σχήμα που ακολουθεί δίνεται η εικόνα μιας σύνθεσης γραμμικής και επιτελικής εξουσίας .

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

Δομή της λειτουργικής εξουσίας

Η λειτουργική εξουσία λέγεται και πολυγραμμική ή πολυιεραρχική ή σύστημα εξουσίας—κατά—ειδικεύσεις και έχει τη ρίζα της στον πρωτεργάτη της επιστημονικής οργάνωσης F. Taylor .

Η δομή της είναι η αντίστροφη ακριβώς της γραμμικής εξουσίας . Ενώ σ' εκείνη μεταβιβάζεται από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο ολόκληρη η εξουσία αλλά για ένα μόνο τομέα της επιχείρησης , στη λειτουργική εξουσία , μεταβιβάζεται ένα μέρος της εξουσίας , αλλά για το σύνολο της επιχείρησης .

Χαρακτηριστική ήταν η επινόηση του F. Taylor να αντικαταστήσει τον ένα παντοδύναμο αρχιεργάτη κάτω από την εξουσία του οποίου βρίσκονταν οι εκτελεστές της βάσης , από 4 επιστάτες , από τους οποίους , ο ένας ήταν ο πειθαρχικός προϊστάμενος της ομάδας , ο δεύτερος ο επόπτης της παραγωγής , ο τρίτος ο ελεγκτής της ποιότητας και ο τέταρτος ο αρμόδιος για τη συντήρηση των μηχανών . Του καθενός η εξουσία για το συγκεκριμένο αντικείμενο εκτεινόταν σ' ολόκληρο το εργοστάσιο .

Μ' αυτόν τον τρόπο , ο κάθε εκτελεστής της βάσης δεχόταν εντολές και από τους τέσσερις επιστάτες .

Το σύστημα της λειτουργικής εξουσίας αντιτίθεται στην ενότητα της διοίκησης (σύμφωνα με την οποία ο κάθε υφιστάμενος παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο) και στηρίζεται στην εξειδίκευση με βάση την οποία κατανέμονται οι λειτουργικές αρμοδιότητες .

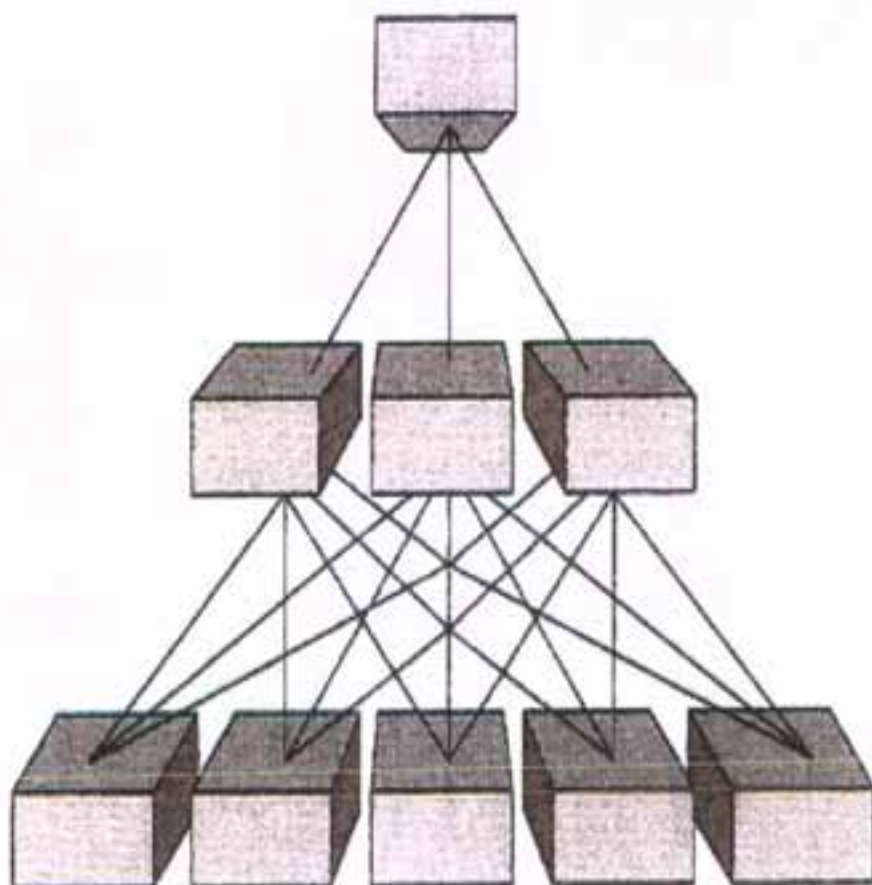
Πλεονέκτημα του είναι ότι οι οδοί των εντολών είναι περισσότερες από μια και έτσι αποφεύγεται η υπέρμετρη επιβάρυνση των προϊστάμενων αρχιεργατών που είναι ~~αρμόδιοι για όλα~~ .

Μειονεκτήματα του αποτελούν ότι , προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας , δυσκολεύει τον συντονισμό των ενεργειών και δημιουργεί συγχύσεις και συγκρούσεις των αρμοδιοτήτων .

Η λειτουργική εξουσία αυτοτελώς δεν εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις . αλλά το πλεονέκτημα της χρησιμοποίησης εξειδικευμένων στελεχών το καλύπτει το σύστημα της επιτελικής εξουσίας . Γι' αυτό επικράτησε ο συνδυασμός γραμμικής και επιτελικής εξουσίας .

Στην συνέχεια ακολουθεί ένα υπόδειγμα της λειτουργικής εξουσίας .

Υπόδειγμα δομής της λειτουργικής εξουσίας



Συγκέντρωση Εξουσίας

Αυτή υπάρχει όταν η εξουσία (αρμοδιότητες) βρίσκεται στα χέρια του ανώτατου και του ανώτερου επιπέδου Management (π.χ. Γενικός Διευθυντής και Διευθυντές τομέων) και είναι η ανύπαρκτη ή πολύ περιορισμένη η μεταβίβαση μέρους της με εξουσιοδότηση στα μεσαία, κατώτερα και κατώτατα επίπεδα.

Η συγκεντρωτική εξουσία είναι ιδιαίτερα προσφιλής σε ορισμένους Top Managers που θέλουν να αποφασίζουν για όλα. Άλλωστε είναι βέβαιο ότι σπάνια οι ανώτεροι δέχονται ευχάριστα να αποξενωθούν από ορισμένες αρμοδιότητες τους και να τις μεταβιβάσουν σε κατώτερους τους.

Τα πλεονεκτήματα που εμφανίζει η συγκέντρωση εξουσίας είναι :

(1) Η ενότητα των αποφάσεων που παίρνονται μόνο από έναν ή από λίγους προϊστάμενους .

(2) Η συγκέντρωση των ενδιαφερόντων των λίγων φορέων της εξουσίας στην άσκηση της κατά τον πιο επιτυχημένο τρόπο .

(3) Η σταθερότητα στο συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών .

Τα μειονεκτήματα της είναι :

- (1) Η αυστηρή , αυταρχική διοίκηση .
- (2) Η υπέρμετρη επιβάρυνση με εξουσίες των ανώτατων και ανώτερων διοικητικών θέσεων.
- (3) Ο περιορισμός των πρωτοβουλιών και της δημιουργικότητας των μεσαίων , κατώτερων και κατώτατων διοικητικών θέσεων και η έλλειψη της δυνατότητας να αναπτύξουν και να εκδηλώσουν τις ικανότητές τους .
- (4) Το σοβαρότερο μειονέκτημα της συγκέντρωσης εξουσίας είναι η γραφειοκρατία .

Τα χαρακτηριστικά της Γραφειοκρατίας ανέπτυξε ο κορυφαίος γερμανός κοινωνιολόγος Μάξ Βέμπερ και αυτά είναι : στενά καθορισμένες αρμοδιότητες , αυστηροί διοικητικοί κανόνες , συγκέντρωση αρμοδιοτήτων στην κορυφή , καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση των υποθέσεων κ.λ.π.

Αποκέντρωση Εξουσίας

Αυτή υπάρχει όταν γίνεται ευρεία εκχώρησης εξουσίας με εξουσιοδότηση από τον ανώτατο και ανώτερο επίπεδο Management στα μεσαία , κατώτερα και κατώτατα επίπεδα .

Η αποκέντρωση εξουσίας στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές της οργάνωσης που είναι :

- Η αρχή της ανάθεσης δραστηριοτήτων από τους ανώτερους στους κατώτερους με εξουσιοδότηση .
- Η αρχή της αρμοδιότητας , σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις πρέπει , κατά περίπτωση , να παίρνονται από το αρμόδιο για το αντικείμενο πρόσωπο
- Η αρχή της εξαίρεσης , κατά την οποία , δεν πρέπει ο προϊστάμενος να κάνει αυτό που θα μπορούσε να κάνει ένας υφιστάμενος .

Τα πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης εξουσίας είναι :

(1) Δημοκρατική και φιλελεύθερη διοίκηση .

(2) Ανακούφιση των υψηλότερων διοικητικών θέσεων από υπέρμετρες επιβαρύνσεις με διάφορες δραστηριότητες , ώστε να μπορούν να ασχολούνται με τα σοβαρότερα προβλήματα της επιχείρησης .

(3) Ανάπτυξη της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας των χαμηλότερων διοικητικών θέσεων .

(4) Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και πνεύματος μέσα στην επιχείρηση .

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της αποκέντρωσης της εξουσίας είναι η κατάλληλη προπαρασκευή των φορέων των χαμηλότερων διοικητικών θέσεων , ώστε με επιτυχία να μπορούν να αναλαμβάνουν και να εκτελούν τις δραστηριότητες που ανατίθενται σ' αυτούς με εξουσιοδότηση.

οργανωτικά Διαγράμματα

Τα οργανωτικά διαγράμματα απεικονίζουν σχηματικά καταστάσεις που υπάρχουν και ενέργειες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση ~~με τα συστατικά τους στοιχεία~~ , δηλαδή τις διαρθρώσεις και τις συνδέσεις τους .

θεωρείται ότι ο άριστος τρόπος ακριβούς απόδοσης των παραπάνω είναι ο σχηματικός - διαγραμματικός . Γίνεται δεκτό ότι οποιαδήποτε οργανωτική κατάσταση πρέπει να μπορεί να αποδοθεί σχηματικά και να απεικονισθεί σε διάγραμμα . Αν αυτό δεν είναι δυνατό , σημαίνει ότι είναι λανθασμένη . Αν πάλι , το διάγραμμα που θα προκύψει από την ακριβή απεικόνιση μιας κατάστασης είναι ασαφές , αυτό δεν σημαίνει ότι το διάγραμμα είναι ελαττωματικό , αλλά ότι η οργάνωση που απεικονίζεται πάσχει .

Τα οργανογράμματα αποτελούν τη βάση για τη μελέτη της δομής της επιχείρησης και για τη λήψη των μέτρων που απαιτούνται για τη διόρθωση ή τη βελτίωση της .

Διακρίσεις των οργανωτικών διαγραμμάτων

Τα οργανωτικά διαγράμματα διακρίνονται σε :

1. Στατικά που απεικονίζουν μια οργάνωση όπως έχει σε ορισμένο χρονικό σημείο . Τέτοια είναι τα διαγράμματα:

~~(1). Κατανομής - προσωπικού~~

(2) Κατανομής θέσεων εργασίας

(3) Διάταξης χώρων εργασίας

(4) και το κυρίως οργανόγραμμα ή οργανωτικός χάρτης της επιχείρησης που εμφανίζει τη διάρθρωση της όπως είναι σε ορισμένο χρονικό σημείο .

2. Δυναμικά στα οποία γίνεται απεικόνιση ενεργειών ή διακίνησης προσώπων και πραγμάτων , σε συνδυασμό με τον παράγοντα 'χρόνος' . Τέτοια οργανωτικά διαγράμματα είναι : ροής ή πορείας της εργασίας , παραγωγικής διαδικασίας , κυκλοφορίας προσώπων , υλικών και εγγράφων κ.λ.π. .

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης

Αυτό δίνει την ανατομική εικόνα της επιχείρησης και δείχνει την κάθετη και οριζόντια διάταξη της . Εμφανίζονται καθαρά , τα επίπεδα των Managers , σε κάθετη διάταξη , από πάνω προς τα κάτω (ανώτατο , ανώτερο , μεσαίο , κατώτερο , κατώτατο) και οι διοικητικές θέσεις που βρίσκονται σε κάθε επίπεδο (οριζόντια διάταξη) . Επίσης εμφανίζονται τα επιτελικά όργανα , τα βοηθητικά τμήματα και ενδεχομένως (όλα ή τα κυριότερα) από τα συλλογικά όργανα .

Σκοπός του οργανογράμματος είναι η παρουσίαση ανάγλυφης της εικόνας του κορμού της επιχείρησης , ώστε καθένας να ξέρει την ακριβή θέση του στη διάρθρωση της , να γνωρίζει ποιους Managers έχει προϊστάμενους και

ποιους υφιστάμενους και με ποιες βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο .

Ο σκοπός του οργανογράμματος είναι ενημερωτικός (ως προς την υφισταμένη οργάνωση) , κριτικός (με την έννοια της κριτικής της παρούσας οργάνωσης) και δεοντολογικός (με την έννοια της εξεύρεσης του ποια πρέπει να είναι η οργάνωση για να είναι πιο αποτελεσματική) .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εφοδιασμός με προσωπικό και στελέχωση της οργάνωσης

προγραμματισμός εργατικού δυναμικού - θέσεις εργασίας

προγραμματισμός εργατικού δυναμικού (Labor Force)

Είναι η διαδικασία κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό, βραχυχρόνια και μακροχρόνια.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Διαπίστωση της παρούσας κατάστασης. Εξετάζεται

(1) αν είναι αναγκαίο το προσωπικό που ήδη στην επιχείρηση, κατά τομέα και θέση,

(2) αν το υπάρχον προσωπικό είναι επαρκές, από άποψη ποσοτική (αριθμού εργαζομένων) και ποιοτική (επιπέδου των εργαζομένων από άποψη κατάρτισης, ικανότητας και απόδοσης),

(3) πού υπάρχουν ελλείψεις ποσοτικές και υστερήσεις ποιοτικές.

2. Προβλέψεις για το παρόν και το προσεχές μέλλον σχετικές με το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Εξετάζονται ποιες αποχωρήσεις προβλέπονται που θα δημιουργήσουν κενά λόγω

- ηλικίας και συνταξιοδότησης,
- αλλαγής επαγγέλματος,
- μεταπήδησης σε άλλη επιχείρηση,
- ασθενειών.

3. προβλέψεις σχετικά με τα κενά που θα προκύψουν από τις προαγωγές μελών του προσωπικού.

4. Εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό. Αυτή γίνεται βραχυχρόνια και μακροχρόνια.

Βραχυχρόνια είναι η εκτίμηση που αφορά στις ανάγκες μιας περιόδου το πολύ ενός έτους.

Μακροχρόνια είναι η εκτίμηση που αφορά στις ανάγκες για μια περίοδο από 2 μέχρι 5 χρόνια.

Για την εκτίμηση αυτή πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής

- ο σχεδιασμός για επέκταση της επιχείρησης,
- η προβλεπόμενη παραγωγή νέου ή νέων μηχανημάτων (αυτοματοποιημένων - ηλεκτρονικών) που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό,
- η ενδεχόμενη εφαρμογή νέων μεθόδων πώλησης (π.χ. με υπαλλήλους περιοδεύοντες - πωλητές).

θέσεις εξουσίας

θέση εξουσίας (job) λέγεται η στοιχειώδης μονάδα διαίρεσης του εκτελούμενου στην επιχείρηση έργου για την οποία ορίζονται συγκεκριμένα καθήκοντα για επιτέλεση. Με την συγκέντρωση των θέσεων εργασίας δημιουργούνται οι ομάδες, τα γραφεία, οι υπηρεσίες, τα τμήματα, οι τομείς και το επιχειρησιακό σύνολο.

Για κάθε θέση εργασίας απαιτούνται τα εξής:

~~1. Σαφής προσδιορισμός και περιγραφή των καθηκόντων της.~~

2. Ορισμός του τόπου και του χώρου εκτέλεσής τους.

3. Προσδιορισμός του χρόνου εκτέλεσής τους.
4. Καθορισμός των φυσικών συνθηκών μέσα στις οποίες αυτά εκτελούνται (φυσικό περιβάλλον, δηλαδή φωτισμός, θερμοκρασία, υγρασία, ρύποι, θόρυβος κ.τ.λ.).
5. Γνώση του επικεφαλής και των μελών της ομάδας που κατέχουν ομοειδής θέσεις εργασίας.
6. Περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται από τον φορέα της θέσης εργασίας (σωματικών, πνευματικών, γνώσεων, δεξιοτεχνίας) ιδιαίτερα αν αυτή είναι θέση εξειδικευμένης εργασίας.
7. Επισήμανση των τυχόν κινδύνων που μπορεί να εμφανισθούν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης.
8. Γνώση της αμοιβής που αντιστοιχεί σε κάθε συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Οι θέσεις εργασίας διακρίνονται σε:

- θέσεις με περιεχόμενο κυρίως σωματικής ή κυρίως πνευματικής εργασίας (σήμερα γίνεται δεκτό ότι δεν υπάρχει εργασία απόλυτα σωματική ή απόλυτα πνευματική),
- θέσεις ανειδίκευτης και θέσεις ειδικευμένης εργασίας,

- θέσεις εκτελεστικής, θέσεις διοικητικής εργασίας (Managers όλων των βαθμίδων), θέσεις επιτελικής εργασίας (επιτελείς σύμβουλοι) και θέσεις εργασίας βοηθητικών τμημάτων.

Επιλογή του προσωπικού - Εκπαίδευση του προσωπικού

Με την κατάλληλη επιλογή και την ανάλογη εκπαίδευση του προσωπικού καλύπτονται οι θέσεις εργασίας σε κάθε επιχείρηση.

Επιλογή του προσωπικού (Personnel selection)

1. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η επιλογή του Προσωπικού μπορεί να αφορά σε εκτελεστές που καταβάλλουν κυρίως σωματική εργασία (εργάτες) ή κυρίως πνευματική εργασία (υπάλληλοι), σε τεχνικούς που παρέχουν εξειδικευμένη εργασία, σε Managers όλων των επιπέδων (κατώτατου, κατώτερου, μεσαίου, ανώτερου, και ανώτατου), σε επιτελείς διάφορων ειδικοτήτων και σε εργαζόμενους σε διάφορα βοηθητικά τμήματα.

Για κάθε περίπτωση επιλογής οι απαιτήσεις είναι διαφορετικές, αλλά, υπάρχουν ορισμένοι γενικοί κανόνες που καλύπτουν όλες τις περιπτώσεις.

2. Την επιλογή του προσωπικού διευκολύνει σημαντικά η εφαρμογή από το κράτος του επαγγελματικού προσανατολισμού.

Επαγγελματικός προσανατολισμός είναι η επιστημονική έρευνα των ιδιοτήτων και ικανοτήτων των ατόμων

νεαρής ηλικίας και η παροχή συμβουλών και κατευθύνσεων σ' αυτά να στρέφονται προς εκείνα τα επαγγέλματα για τα οποία κρίνονται κατάλληλα, σύμφωνα με τα πορίσματα της επιστημονικής έρευνας. Μ' αυτό τον τρόπο δημιουργούνται προϋποθέσεις επιτυχημένης επαγγελματικής καριέρας και αποφεύγονται οι αποτυχίες, οι απογοητεύσεις και τα ψυχικά τραύματα που συνοδεύουν την άστοχη επιδίωξη θέσεων ή την επιδίωξη θέσεων στις οποίες δεν μπορούν να αποδώσουν οι νέοι ως εργαζόμενοι.

3. Πρέπει να αναφερθεί ότι, όχι σπάνια, η επιλογή προσωπικού και οι προσλήψεις σε εργασία γίνονται

- είτε υπό την πίεση του νόμου της προσφοράς και της ζήτησης (ιδιαίτερα όταν η ζήτηση εργασίας και η προσφορά είναι περιορισμένη, περισσότερο για ορισμένες ειδικότητες),
- είτε με τη μεσολάβηση πολιτικών παραγόντων (ρουσφέτια),
- είτε με την κρατική παρέμβαση (προσλήψεις μέσω των Γραφείων Εύρεσης Εργασίας).

Σκοποί και μέθοδοι της επιλογής.

Σκοποί της επιλογής.

Η επιλογή τόσο του προσωπικού, που θα επανδρώσει μια επιχείρηση, όσο και του προσωπικού, που θα προωθήσει σ' ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή τουλάχιστον πρέπει να αποτελεί, ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου. Ας δούμε, με λίγα λόγια το γιατί.

Όπως είδη αναφέραμε , και όπως θα δούμε παρακάτω ο βαθμός στον οποί ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου , εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης , οι ανταμοιβές κ.τ.λ. Ο βασικότερος όμως παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα την δραστηριοποίηση αυτή , ίνα η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία, την οποία εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποίηση την ανάγκη του για επιτυχία , τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου και είναι ανίκανη να του προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί τότε ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του της ικανότητες.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα , που μπορούν να φθάσουν στο κορύφωμα της επίδοσης τους και να καταβάλουν ηρωικές προσπάθειες στην εργασία τους , άνω αλλά άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την ~~επίδοση και ν' ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα~~ μετέβαλαν άλλους σε ανίκανους και γκρινιάρηδες.

Βλέπουμε , λοιπόν, ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό

θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (πια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.τ.λ.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μια επιχείρηση, που αλλάζει συχνά το προσωπικό της πέρα πάλω της οικονομικές πιθανόν επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και έναν «άσχημο» όνομα στην αγορά εργασίας με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψήφιων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαια οι καλύτεροι.

Μέθοδοι.

Ας περιγράψουμε στην συνέχεια ορισμένα βασικά μέσα τα οποία μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και τα οποία θα της επιτρέψουν να κάνει μια κατά το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή.

Α. Βιογραφικά σημειώματα

Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντα του κ.τ.λ.

Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψήφιου στον γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί την σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης.

Τελευταία, γίνεται πολύ χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι π.χ. τα διοικητικά χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγητικές θέσεις υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.τ.λ. Αντίθετα, σ' ορισμένες εργασίες, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Β. Συνέντευξη.

Η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το

άτομο ολοκληρωμένο και ν' αξιολογήσουμε άμεσα την συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας αυτός που διενεργεί την συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο, σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψήφιου ο οποίος πάλι έχει την δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για την συγκεκριμένη εργασία, για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη αν γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μιαν αξιόπιστη εικόνα του υποψήφιου. Όσο και προετοιμασμένος να' ναι ο υποψήφιος για ν προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται απ' ορισμένες εργασίες και απωθείται από άλλες, ποια επίδραση είχε πάνω του το περιβάλλον, μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποια η ικανότητα του ν' αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που, πιθανόν, θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποια η ικανότητα του ν' αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις, ποια η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες κ.α.).

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει την δυνατότητα σ' αυτόν που την διεξάγει, να ~~ελεγχθεί και ν' αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες~~ ενός υποψήφιου όσο και την βαθύτερη προσωπικότητα του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο, που την διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει

σφάλμα εκτίμησης και να οδηγηθούμε σ' εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα . Γι' αυτό, αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση , πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και, στο τέλος, μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα του υποψήφιου.

Γενικά πάντως η συνέντευξη δεν φαίνεται να 'χει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (τα τεστ), που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλή. Είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόσουμε, στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψήφιους , την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψήφιους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.

Γ. Δοκιμασίες (τεστ)

Τα τεστ αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους, που είδαμε μέχρι τώρα . Τα τεστ είναι τα εξής:

1. Test. ικανότητας ή κλίσης (Aptitude Tests).

μετράνε τη λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα για να κάνει το άτομο κάτι .Κι είναι δυο ειδών

α) Tests νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας (Intelligence or General Mental Ability Tests).

Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας (ή νοημοσύνης όπως επίσης λέγεται) άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ενός Γάλλου γιατρού, που δημιούργησε ένα test για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητα τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν στη σχολική τους εργασία.

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία, σχετικά μ' ένα ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη. Όμως ο Thorndike έχει απομονώσει ειδικά είδη πνευματικών ικανοτήτων, τις οποίες τα περισσότερα από αυτά τα test μετρούν όπως, κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωττία, μνήμη, συλλογισμοί, αντίληψη αριθμών, ταχύτητα αντίληψης κι αντίληψη του χώρου. Κι άλλοι ερευνητές έχουν αποδείξει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των test νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων, εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μηχανές και σε εργασία τηλετύπων.

β) Ειδικά tests ικανότητας (special Aptitude Tests).

Είναι test κατάλληλα για την μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο

εργασίας , π.χ. τα τεστ μηχανικής ικανότητας μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου , ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του χεριού και είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευομένων κι άλλων υπάλληλων για διάφορα τεχνικά έργα κι επαγγέλματα .

Υπάρχουν και τεστ (Psychomotor Tests), που μετράνε ικανότητες όπως , δεξιότητες του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χεριού - ματιού , χρήσιμα για επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα , συναρμολόγηση ρολογιών κ.τ.λ. Κι από τις έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στη χρησιμοποίηση των χεριών , αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και της διαδικασίας στα μηχανικά και ηλεκτρικά επαγγέλματα .

Επίσης έχουν δημιουργηθεί και τεστ ικανότητας για μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σ' εργασίες γραφείου . Περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφής , σημασίας λέξεων κ.τ.λ.

2. Tests Απόδοσης (Achievement Tests).

Είναι τα πιο απλά είδη από τα τεστ, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει την δουλεία . υπάρχουν δυο κατηγορίες αυτών των τεστ . Η μια μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να 'ναι μια ενέργεια προφορική η γραπτή. Η άλλη κατηγορία, είναι ένα δείγμα εργασίας , στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλείας δίδεται σαν τεστ. Π.χ. ,

μια υποψήφια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες , οπότε μετριέται η ακρίβεια και η ταχύτητα . Η ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο, κ.τ.λ. Υπάρχουν όμως και εργασίες , όπως π.χ στις πωλήσεις , που τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο φανερά και που είναι δύσκολο να μετρηθούν.

Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς , δεν υπάρχουν στην αγορά τεστ για μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας , γιατί για κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία υπάρχουν ειδικά έργα , για τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συντάξουν τα δικά τους , παίρνοντας σαν βάση μέρη της πραγματικής εργασίας και ζητώντας απ' τους υποψήφιους να δείξουν τις γνώσεις τους .

3. Tests Ενδιαφέροντος για Επαγγέλματα (Vocational Tests).

Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και δεν αρέσει στους ανθρώπους σχετικά μ' επαγγέλματα, Hobbies, και ψυχαγωγικές ενέργειες . Η υπόθεση μ' αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύνολο (Pattern) ενδιαφερόντων γι' αυτούς , οι οποίοι είναι πετυχημένοι σε ένα επάγγελμα και όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα , που οι ασχολούμενοι σε αυτό θέλουν τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται γι' αυτό το είδος της εργασίας.

π.χ. ένα τεστ ενδιαφέροντος μπορεί να βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων .Εξω απ' το σπίτι , μηχανικά ενδιαφέροντα , αριθμητικά , επιστημονικά , ενδιαφέροντα για πειθώ , ενδιαφέροντα τέχνης φιλολογικά

, μουσικά , κοινωνικής υπηρεσίας , και υπάλληλικά ενδιαφέροντα. Για πολλά δε επαγγέλματα με βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα , έχουν δημιουργηθεί κατατομές (Profiles). Ωστόσο επειδή σ' αυτά τα τεστ χωράει η απαιτή εκμέρους του υποψήφιου για δουλειά , περισσότερο χρήσιμα φαίνονται για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

4. Tests καταστάσεων (Situational Tests).

Με την μέθοδο αυτήν αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση , όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου . Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο σ' ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι (συνήθως για θέσεις εποπτικές και διοικητικές) , οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα , που τους δίδεται . Οι παρατηρητές σημειώνουν πως αλληλεπενεργούν αυτά τα άτομα, ποιος είχε τις περισσότερες ιδέες , ποιος ήταν ο πιο πειστικός κ.τ.λ. Ταυτόχρονα μετριέται και η δεξιότητα τους σε διαπροσωπικές σχέσεις .

Άλλος τύπος του τεστ αυτού είναι το «τεστ των εισερχόμενων», που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα κι εκθέσεις , που ~~υποτίθεται πως βρίσκονται στον φάκελο των εισερχόμενων~~ του διοικούντος και που, αφού δοθούν σχετικές πληροφορίες , οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα έκαναν αν τοποθετούνταν στη συγκεκριμένη αυτή θέση

(να γράφουν δηλ. απαντήσεις να παρασκευάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανωτάτη διοίκηση κ.τ.λ.). Η ίδια αυτή μέθοδος - τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιπτώσεις προαγωγής από μέσα.

5. Tests Προσωπικότητας (Personality Tests).

πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους, εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι, ένας υπάλληλος καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να 'ναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον, που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή ανακατωμένος συναισθηματικά. Κι αυτό, γιατί ο δεύτερος μπορεί να 'χει μια μηχανική π.χ. ικανότητα, αλλά δεν μπορεί ν' ακολουθήσει κι εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής αστάθειας.

Στην πραγματικότητα, για έργα διοικητικά, τα τεστ προσωπικότητας είναι όπως και τα τεστ «δειγμάτων εργασίας», αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο, στις διοικητικές εργασίες, είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά ανθρώπους. Σαν αποτέλεσμα, τώρα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας, ιδιαίτερα για διοικητικά

~~στελεχη-κι-υπάρχουν-γραφεία-τα-οποία-επιδεκνούνται-σ'~~
 αυτές τις υπηρεσίες, όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, που διενεργούν κι επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με τεστ προσωπικότητας.

Επιδιώκουν δε αυτά τα τεστ να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου , την προσαρμογή του στις πειστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητα του για διαπροσωπικές σχέσεις . Εκφράζονται δε αυτές οι ιδιότητες με την ύπαρξη μέσα στο άτομο χαρακτηριστικών , όπως η αυτοπεποίθηση , η φιλοδοξία , η αποφασιστικότητα , η αισιοδοξία , η υπομονή , ο φόβος και η δυσπιστία .

Τα πιο κοινά τεστ προσωπικότητας είναι της ποικιλίας «μολυβί και χαρτί» τεστ .Στον υποψήφιο δίδεται ένα φυλλάδιο με τεστ , στο οποίο γράφει τις απαντήσεις του . Μερικές από τις ερωτήσεις σ' ένα τέτοιο τεστ είναι,

α) Αισθάνεστε πως οι άνθρωποι βλέποντας σας γελούν για την εμφάνιση σας? Ναι... Όχι...

β) Ξυπνάτε συχνά μέσα σε «κρύο ιδρώτα»? Ναι... Όχι...

γ) Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν το μπελά τους γιατί τότε δεν τιμωρήθηκαν και γιατί δεν γνωρίζουν τη σημασία της πειθαρχίας? Ναι... Όχι...

δ) Η μητέρα μου είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στη ζωή μου ? Ναι... Όχι...

ε) Δυσκολεύομαι να εργαστώ όταν οι άλλοι κουβεντιάζουν? Ναι... Όχι...

πολλά από αυτά τα «μολυβί - χαρτί» τεστ υποστηρίζεται πως δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψήφιου , αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται πως

είναι επιπόλαια , εύκολα στην απατή , και παραπλανητικά. Γι' αυτό , κλινικοί ψυχολόγοι ευνοούν τις συνεντεύξεις βάθους και τα « τεστ προβολής » (Projective Tests) , που απαιτούν πολύ χρόνο και έμπειρους για να τα δώσουν . Πρωταρχικά μάλιστα αυτά τα τεστ έγιναν για την ομαλή προσωπικότητα και μόνο πρόσφατα χρησιμοποιούνται για διαπίστωση της «κανονικής» προσωπικότητας .

Σχετικά με τα τεστ προσωπικότητας υπάρχουν υποστηρικτές αλλά και πολλοί κατακριτές. Το ίδιο συμβαίνει και για τα άλλα τεστ. , παρόλο που αναγνωρίζεται ότι αποτελούν εν ισχυρό εργαλείο για επιλογή , όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνωστές της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης .

Εκπαίδευση του προσωπικού (Personnel Training).

Η επιχείρηση είχε κάθε λόγο να επιθυμεί και να επιδιώκει την ποιοτική βελτίωση της στάθμης των εργαζόμενων σ' αυτή ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας τους. Η βελτίωση αυτή μπορεί να γίνει μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού . Σήμερα θεωρείται ότι κάθε δαπάνη για το σκοπό αυτό είναι «παραγωγική επένδυση» γιατί η επιχείρηση ωφελείται σημαντικά από τα αποτελέσματα της

1. Μορφές εκπαίδευσης .

Αυτές είναι οι εξής:

Μαθητεία . Είναι η εκπαίδευση νέων στην ηλικία ατόμων που προετοιμάζονται για την απόκτηση ειδικότητας για την κατάληψη τεχνικών θέσεων εργασίας . Έχει αποδειχθεί ότι αρκούν 6 μήνες για να αποκτήσει ένας μαθητευόμενος τα κύρια στοιχεία μιας τεχνικής εργασίας . Η πληρέστερη ειδίκευση του θα γίνει με την άσκηση του στην πράξη . .

Εκπαίδευση νεοπρολαμβανόμενων ενήλικων . Αφορά στην κατάρτιση των ορθολογικά προσλαμβανομένων ενήλικων για την απόκτηση της ειδικότητας που απαιτεί η θέση εργασίας που πρόκειται να καταλάβουν αυτοί .

Επιμόρφωση προσωπικού που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση . Έχει την ένια της εκμάθησης ή εξειδίκευσης , στην χρήση νέων μηχανημάτων και εργαλείων , ή νέων μεθόδων ή στην παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή στην εφαρμογή ενός καινούργιου συστήματος . Η δυσκολία σ' αυτή την περίπτωση είναι διττή, πρώτα γιατί απαιτείται γνώση της ψυχολογίας των ενήλικων , ώστε η επιμόρφωση τους να είναι αποδοτική και δεύτερο, γιατί κάθε καινούριο προσκρούει πάνω στη δύναμη της συνηθείας , όταν μάλιστα , αυτή οφείλεται σε μακροχρόνια εφαρμογή .

Προετοιμασία στελεχών . Έχει σκοπό την δημιουργία ανθρώπων ικανών να καταλάβουν θέσεις Managers μέσα στην επιχείρηση . Γι' αυτό με την εκπαίδευση , εκτός

των γνώσεων που απαιτούνται λόγο της θέσης , απαιτείται και ειδική διδασκαλία χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα και συμπεριφοράς προς ανώτερους , κατώτερους και συνάδελφους . Η επιχείρηση έχει έντονο ενδιαφέρον για την καλή κατάκριση των αυριανών στελεχών της .

2. Τύποι διδασκαλίας

Ο τύπος της διδασκαλίας εξαρτάται από το είδος της εκπαίδευσης.

(1) Στη μαθητεία χρησιμοποιούνται :

- η διδασκαλία κόρνα σ' ένα έμπειρο εργάτη
- η διδασκαλία από τον αρχιεργάτη και
- η διδασκαλία από ειδικό εκπαιδευτή.

Στις δυο τελευταίες περιπτώσεις μπορεί να γίνεται είτε ατομικά είτε ομαδικά .

(2) Στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση ενήλικων χρησιμοποιούνται : η διάλεξη , η αφήγηση , η σύσκεψη , η συζήτηση , οι πίνακες , οι παραστάσεις , οι προβολές , και οι επιδείξεις για την δημιουργία καθαρής εικόνας . Ειδικά για την επιμόρφωση , χρησιμοποιούνται επίσης η υποκατάσταση στη θέση κάποιου αλλού και η κινούμενη από θέση σε θέση εργασία ομάδα .

(3) Για την προετοιμασία στελεχών εφαρμόζονται η εκπαίδευση δίπλα στο στέλεχος , τη θέση του οποίου θα καταλάβει ο εκπαιδευόμενος , η διέλευση από διάφορες θέσεις Manager και όλα τα μέσα που αναφέρθηκαν παραπάνω για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση ενήλικων. Η εκπαίδευση γενικά μπορεί να γίνεται είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση .

Όταν γίνεται μέσα στην επιχείρηση (In the Job Training) μπορεί να εφαρμοσθεί η μέθοδος T.W.I. (Training within Industry) που περιλαμβάνει:

- τις οδηγίες για την εργασία (Job Instructions) ,
- την εκπαίδευση στις μεθόδους εργασίας (Job Methods) και
- την εκμάθηση των σχέσεων εργασίας (Job Relations).

Έξω από την επιχείρηση η εκμάθηση μπορεί να γίνεται σε τεχνικές ή επαγγελματικές σε σχολές κρατικών οργανισμών , όπως ο Ο.Α.Ε.Δ και με την παρακολούθηση σεμιναρίων που οργανώνονται από εξειδικευμένους οργανισμούς , όπως το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας - ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.

Ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις , όπως τράπεζες , οργανώνουν ένα είδος σχολών εκπαίδευσης ή ~~επιμόρφωσης-του-προσωπικού-με-αερισμένο-κύκλο-μαθημάτων~~ διάρκειας 6-12 μηνών , μετά την λήξη των οποίων και ύστερα από εξετάσεις , χορηγούν πιστοποιητικά που αποτελούν ειδικά προσόντα για την εξέλιξη των υπαλλήλων που τα αποκτούν .

Προσθετές παροχές στο προσωπικό

Εκτός από τις καταβαλλόμενες άμεσες σε χρήμα αμοιβές στο προσωπικό (στις οποίες περιλαμβάνονται οι μισθοί και τα ημερομίσθια και οι υποχρεωτικές εισφορές σε κύριους και επικουρικούς ασφαλιστικούς οργανισμούς) , ενδέχεται η Πολιτική αμοιβών του προσωπικού της επιχείρησης να περιλαμβάνει και ορισμένες άμεσες ή έμμεσες παροχές προς αυτό , που προσφέρονται εθελοντικά από την επιχείρηση , σε ένδειξη καλής διάθεσης απέναντι του και ως κίνητρο για την παρακίνηση - παρότρυνση του.

Τέτοιες παροχές ενδεικτικά είναι:

- (1) Η προσθετή ομαδική ασφάλιση του προσωπικού σε ιδιωτική ασφαλιστική εταιρεία .
 - (2) Η χορήγηση από την επιχείρηση στους εργαζόμενους μακροπρόθεσμων άτοκων δανείων για την απόκτηση κατοικίας .
 - (3) Η λειτουργία εστιατόριου για το προσωπικό με πολύ χαμηλές τιμές .
 - (4) Η οργάνωση οικογενειακών ψυχαγωγικών συγκεντρώσεων , με διανομή δώρων στα παιδιά των εργαζόμενων .
-
- (5) Η χορήγηση επιπλέον του νόμιμου «εφάπαξ» στους αποχωρούντες από την εργασία :

(6) Η οργάνωση δωρεάν μονοήμερων ή πολυήμερων εκδρομών .

(7) Η δωρεάν λειτουργία παιδικών κατασκηνώσεων .

(8) Η πρόσφορα αμοιβής στους εργαζόμενους για υποδείξεις τους που μπορούν ν' αξιοποιηθούν , κ.τ.λ.

Η εξεύρεση στελεχών και ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης .

Έννοια της στελέχωσης (Staffing).

Στελέχωση της επιχείρησης είναι η πλήρωση των διοικητικών θέσεων με τα κατάλληλα πρόσωπα . Μ' αυτήν την έννοια, τα στελέχη της επιχείρησης ταυτίζονται με τους Managers όλων των επιπέδων, κατώτατου (Αρχιεργάτες - ομαδάρχες) , κατώτερου (προϊστάμενοι γραφείων) , μεσαίου (προϊστάμενοι τμημάτων) , ανώτερου (διευθυντές τομέων) , και ανώτατου (Γεν. Διευθυντής - Top Manager).

Για τις θέσεις των ανώτερων , μεσαίων και κατώτερων διοικητικών στελεχών που έχουν εκτελεστικούς ρόλους (Executives), εκτός από τους όρους Senior , Middle και Junior Executives.

Η όλη διαδικασία της εξεύρεσης του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης περιλαμβάνει:

- Τον προσδιορισμό των αναγκών σε θέσεις στελεχών.
- Τον καθορισμό των απαιτούμενων φυσικών ιδιοτήτων και των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων για κάθε θέση.
- Την επιλογή του τρόπου κάλυψης των αναγκών σύμφωνα με τις παραπάνω προδιαγραφές .
- Την προετοιμασία των στελεχών από την ίδια την επιχείρηση.
- Την αναζήτησει στελεχών με δημοσιεύματα (αγγελίες) και με προσφυγή σε ειδικά Γραφεία .
- Την ορθολογική επιλογή των στελεχών που ζητούν πρόσληψη από την επιχείρηση .

Η διαδικασία εξεύρεσης του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού .

1. Προσδιορισμός των αναγκών σε θέσεις στελεχών.

Αποτελεί την αφετηρία της διαδικασίας για την εξεύρεση του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης .

Αν η επιχείρηση είναι νέα και πρέπει να οργανωθεί από την αρχή , οι ανάγκες σε θέσεις στελεχών προσδιορίζονται από τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής διάθρωσης με καθορισμό όλων των

διοικητικών θέσεων από την κορυφή μέχρι την βάση .

Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε λειτουργία και είναι καλυμμένες ορισμένες διοικητικές θέσεις , οι ανάγκες για την κάλυψη των υπόλοιπων προκύπτουν από τα κενά που κάθε τόσο παρουσιάζονται για διάφορους λόγους , όπως , οι αποχωρήσεις , λόγο συνταξιοδότησης , σοβαρών ασθενειών , και ατυχημάτων , μεταπήδησης σε άλλη απασχόληση κ.λ.π. Ανάγκη κάλυψης θέσεων στελεχών προκύπτει και σε περίπτωση επέκτασης και ανάπτυξης της επιχείρησης με την δημιουργία νέων τομέων και τμημάτων.

Ο προσδιορισμός των αναγκών δεν αφορά μόνο στο παρόν αλλά και στο προσεχές μέλλον , ώστε η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη για την κάλυψη των κενών ή των νέων θέσεων που θα δημιουργηθούν.

2. Καθορισμός των απαιτούμενων ιδιοτήτων και προσόντων που απαιτούνται για κάθε θέση .

Είτε πρόκειται για νέα επιχείρηση είτε πρόκειται για επιχείρηση που ήδη λειτουργεί και αντιμετωπίζει πρόβλημα κάλυψης κενών από στελέχη είτε πρόκειται για επιχείρηση που επεκτείνεται και έχει ανάγκη από προσθετά στελέχη , σύμφωνα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που έχει κάθε διοικητική θέση , γίνεται ο καθορισμός ~~των ιδιοτήτων και των προσόντων που πρέπει να έχει~~ αυτός που θα την καταλάβει .

Οι φυσικές ιδιότητες που απαιτούνται είναι ευφυΐα - ευστροφία (ευκολία αντίληψης και κατανόησης) , εργατικότητα , αυτοπεποίθηση , αυτοκυριαρχία , εσωτερική ευγένεια.

Τα τυπικά προσόντα είναι τίτλοι επιστημονικών , τεχνικών , ή επαγγελματικών σπουδών (ανάλογα με την διοικητική θέση) και πιστοποιητικά προϋπηρεσίας .

Τα ουσιαστικά προσόντα είναι διοικητικές ικανότητες , πρωτοβουλία , προθυμία ανάληψης εξουσίας και ευθύνης και συνεργατικότητα .

3. Επιλογή του τρόπου κάλυψης των αναγκών σε στελέχη .

Η κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:

(1) Με πρόσωπα που είδη εργάζονται στην επιχείρηση , τα οποία κρίνονται κατάλληλα για την κατάληψη των κενών που δημιουργούνται σε διοικητικά στελέχη.

(2) Με αναζήτηση (έτοιμων) στελεχών στην αγορά εργασίας . Αυτή γίνεται

- είτε με το 'κλέψιμο' ενός στελέχους που εργάζεται σε άλλη επιχείρηση και κρίνεται κατάλληλο ,

- είτε με δημοσίευση ανακοίνωσης (αγγελίας) της επιχείρησης στον τύπο ότι ζητά ένα στέλεχος για

συγκεκριμένη διοικητική θέση , που πρέπει να 'χει ορισμένα (αναφερόμενα) προσόντα και έχει ορισμένη αμοιβή και άλλες προσθετές παροχές (π.χ. θα χρησιμοποιεί αυτοκίνητο της εταιρίας για της μετακινήσεις του) ,

- είτε με ανάθεση της εξεύρεσης του ή των στελεχών σε ειδικό 'Γραφείο εξεύρεσης στελεχών' έναντι αμοιβής. Τέτοια γραφεία (επιχειρήσεις) λειτουργούν σ' όλες τις βιομηχανικές χώρες και παρεμβαίνουν στην πρόσφορα και την ζήτηση εργασίας στελεχών , εξυπηρετώντας και τις δυο πλευρές . Οι επιχειρήσεις που ζητούν στελέχη δίνουν ακριβή περιγραφή της θέσης που θέλουν να καλύψουν , των απαιτήσεων που έχουν από τους υποψήφιους και της οικονομικής προσφοράς που κάνουν και τα ειδικά γραφεία , είτε βάση πινάκων που έχουν στην διάθεση τους είτε με αναζητήσεις στην αγορά, εργασίας προτείνουν πρόσωπα για πρόσληψη . Ορισμένοι θεωρούν αυτά τα γραφεία ως επικίνδυνα γιατί 'ξερσκώνουν' τα στελέχη και τα οδηγούν από μια επιχείρηση σε άλλη . Η απάντηση είναι ότι στην ελεύθερη οικονομία η εργασία είναι αγαθό που μπορεί κανείς να το διαθέτει κατά βούληση και με ωφελεία του.

4. Η προετοιμασία των στελεχών από την ίδια την επιχείρηση .

Ο σωστός Top manager οφείλει να προετοιμάζει τα μελλοντικά στελέχη της επιχείρησης και να έχει λύσεις για την αναπλήρωση οιοσδήποτε σύμφωνα με την γνωστή αρχή "ουδείς αναντικατάστατος". Πρόκειται για την διαδικασία ανάπτυξης και εκπαίδευσης στελεχών (Manager Development Process and Training) στην οποία ~~αναφερθήκαμε και παραπάνω~~ .

5. Η ορθολογική επιλογή των υποψήφιων για πρόσληψη στελεχών .

Αυτή γίνεται με την διαδικασία που αναφέρθηκε παραπάνω και ακολουθεί τις φάσεις:

- Υποβολή αίτησης με αναφορά όλων των προσωπικών στοιχείων με κατάθεση και των πιστοποιητικών προϋπηρεσίας .
- Συνέντευξη (Interview) για την διαπίστωση ορισμένων αντιλήψεων και ιδιοτήτων του υποψήφιου .
- "Τεστ" για την διαπίστωση ορισμένων ικανοτήτων του.

Όπως είναι αυτονόητο , η παραπάνω διαδικασία εφαρμόζεται στην πρόσληψη κατώτατων , κατώτερων και μεσαίων Managers . Δεν εφαρμόζεται στα ανώτερα και ανώτατα στελέχη , που οι ικανότητες τους πρέπει να είναι γνωστές από θητεία στην ίδια ή άλλες επιχειρήσεις.

Η ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης

Αυτή πραγματοποιείται με την τοποθέτηση κάθε Manager στη θέση για την οποία είναι κατάλληλος , με την ακριβοδίκαιη αξιολόγηση του έργου του καθενός , με τις αξιοκρατικές προαγωγές , με τις αναγκαίες μεταθέσεις με τη μετεκπαίδευση και τη συνεχή επιμόρφωση των στελεχών και μ έτη διεύρυνση των έργων τους .

1. **Τοποθέτηση διοικητικών στελεχών** . Κάθε στέλεχος πρέπει να τοποθετείται στη θέση για την οποία είναι κατάλληλο . Σε διαφορετική περίπτωση δεν θα μπορέσει να αναπτύξει τις ικανότητες του . Ο τοποθετούμενος πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τα προβλήματα θα αντιμετωπίσει και τα οποία είναι λιγότερα αν προέρχονται από το προσωπικό της επιχείρησης και λιγότερα αν προέρχονται από πρόσληψη. Για να επιτύχει θα πρέπει να συνειδητοποιήσει την ιεραρχική του θέση και τα συγκεκριμένα καθήκοντα του , να γνωρίσει καλά τους συνεργάτες του (μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται) και να προσαρμοστεί σ' όλες τις μεθόδους και τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση .

2. **Αξιολόγηση της εργασίας των στελεχών (Job Evaluation)** . Η ανωτάτη διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να κάνει ακριβή και δίκαια αξιολόγηση του έργου και της απόδοσης του κάθε διοικητικού στελέχους .

Αυτό γίνεται με τους έλεγχους επαγγελματικής καταλληλότητας του κάθε στελέχους και με την βαθμολόγηση της απόδοσης του καθενός .

Γι' αυτή καταρτίζεται ένας πίνακας με τις πιο σημαντικές από τις απαιτούμενες ιδιότητες για κάθε θέση και καθεμία βαθμολογείται πάω 0-10. π.χ. Ευφυΐα 8, Ηθος 9, Διοικητική ικανότητα 9, Συμπεριφορά στους κατώτερους 8, Συνεργατικότητα 7 κ.ο.κ. Ο μέσος όρος δίνει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

3. **Προαγωγή** . Αυτή γίνεται όταν κριθεί ότι μια ανώτερη διοικητική θέση μπορεί να

καλυφθεί από το εσωτερικό της επιχείρησης . Πρόκειται για πολύ λεπτή ενέργεια που μπορεί να ευχαριστήσει λίγους και να δυσαρεστήσει πολλούς . Η προαγωγή πρέπει να είναι η δίκαιη ανταμοιβή ενός στελέχους που διακρίθηκε σε μια κατώτερη θέση . Όταν διακρίνονται τα στελέχη που μπορεί να προαχθούν πρέπει να δείχνεται

- αμεροληψία (αποφυγή εξυπηρέτησης κάθε σκοπιμότητας) ,
- απροσωπολιξία (απουσία συμπάθειας ή αντιπάθειας σε πρόσωπα , χωρίς αιτία)
- αξιοκρατική κρίση (κρίση βάση της πραγματικής αξίας του κάθε κρινόμενου) .

4. **μετάθεση.** Ως προς τις μεταθέσεις επικρατούν δυο διαμετρικά αντίθετες απόψεις . Σύμφωνα με την πρώτη , οι μεταθέσεις των στελεχών πρέπει να αποφεύγονται , ώστε κάθε στέλεχος να παραμένει για μακρό διάστημα σε μια θέση ή σε ένα τομέα , για να αποκτά πλήρη εξειδικεύσει σε μια θέση ή σ' ένα τομέα , για ν' αποκτά πλήρη εξειδίκευση σ' αυτόν . Στην περίπτωση αυτή η εξέλιξη του στελέχους μπορεί να γίνει μόνο στον ίδιο τομέα και να καταλάβει αυτό, θέσεις π.χ. προϊστάμενου τμήματος ή διευθυντή του τομέα.

Σύμφωνα με την δεύτερη αντίληψη , οι μετά θέσεις στελεχών , όπου είναι δυνατές , είναι απαραίτητες , για ν' αποκτούν αυτά μεγαλύτερη εμπειρία και ν' αποφεύγεται η ~~μονομερής-χρησιμοποίηση-τους-.-σ'-αυτή-την-περίπτωση-~~ εφαρμόζεται το σύστημα της 'κυκλικής απασχόλησης' (Job Rotation) ή σύστημα "ρολογιού" και το στέλεχος κατά χρονικά διαστήματα 1-3 ετών , μετακινείται από

θέση σε θέση ,ώστε να ενημερώνεται και να εξοικειώνεται με διάφορα αντικείμενα .

Ανεξάρτητα από αυτά το κριτήριο για την πραγματοποίηση μεταθέσεων στελεχών πρέπει να είναι η καλύτερη αξιοποίηση τους για όφελος δικό τους και της επιχείρησης γενικότερα .

5. Μετεκπαίδευση και συνεχής επιμόρφωση των στελεχών .Για την καλύτερη δυνατή ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης είναι απαραίτητη η μέριμνα για την μετεκπαίδευση και την συνεχή επιμόρφωση των στελεχών .

Η επιχειρησιακή δραστηριότητα συνεχώς μεταβάλλεται. Η τεχνολογία προσφέρει διαρκώς νέα μέσα. Οι μέθοδοι και τεχνικές διοίκησης αναπροσαρμόζονται . Η χρησιμοποίησι computers γενικεύεται . Οι καινοτομίες και οι νεωτερισμοί ανοίγουν νέους ορίζοντες . Ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο σκληρός . Ο εκσυγχρονισμός προβάλλει σαν επιτακτική ανάγκη .

Η Επιχείρηση της οποίας τα στελέχη θα μείνουν μακριά από όλα αυτά είναι καταδικασμένη .

Γι' αυτό χρησιμοποιείται τόσο η μετεκπαίδευση όσο και η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών .

Η μετεκπαίδευση γίνεται σε σχολές , σεμινάρια και σειρές μαθημάτων έξω από την επιχείρηση και με δαπάνες της .

Η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών γίνεται μέσα στην επιχείρηση , με μαθήματα , διαλέξεις , προβολές , παραστάσεις και επιδείξεις για την ενημέρωση σε ο,τι πιο σύγχρονο υπάρχει ως προς τα τεχνολογικά μέσα , τις μεθόδους και τις τεχνικές .

6. Διεύρυνση του έργου των στελεχών (Job Enlargement). Πρόκειται για την αύξηση του αριθμού ή της ποικιλίας των δραστηριοτήτων που ανατίθενται σ' ένα Manager . Είναι ισχυρό όπλο στα χέρια της ανώτερης διοίκησης και ανώτερης διοίκησης , για την ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης και αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των στελεχών .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τις βασικές λειτουργίες της οργάνωσης και της διοίκησης, οι οποίες είναι οι εξής.

1. Λειτουργία παραγωγής
2. Λειτουργία Μάρκετινγκ
3. Διοικητικό και Λειτουργία Προσωπικού
4. Οικονομικός τομέας
 - α. Λογιστική
 - β. Χρηματοδότηση.

1. Λειτουργία του συστήματος παραγωγής.

Η παραγωγή αποτελεί την διαρκή διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών (οικονομικοί πόροι οι ή συντελεστές της παραγωγής) σε εκροές (υλικά αγαθά ή υπηρεσίες) για την ικανοποίηση των απεριόριστων αναγκών του ανθρώπου.

Όσο θα παρατηρείται μια συνεχής αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος και οι προτιμήσεις των καταναλωτών

θα κατευθύνονται σε περισσότερα νέα και διαφοροποιημένα προϊόντα , τόσο ο ρόλος της λειτουργίας της παραγωγής σε όλο το σύστημα της επιχείρησης θα γίνεται περισσότερος σημαντικός και πολύπλοκος .

θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες των καταναλωτών και να εκτιμηθεί το προβλεπόμενο επίπεδο ζήτησης , τότε η διεύθυνση παραγωγής θα πρέπει προγραμματίσει τα προϊόντα που θα παραχθούν , την παραγωγική διαδικασία και τις υπόλοιπες απαιτούμενες μεθόδους λειτουργίας της .

Αλλά και μετά την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή το σύστημα παραγωγής θα πρέπει να συνεχίζει να λειτουργεί .

Και για να επιτυγχάνεται η πιο μεγάλη αποτελεσματικότητα η παραγωγή θα πρέπει να παρουσιάζει δυναμικό χαρακτήρα .

Δηλαδή η λειτουργία της παραγωγής θα πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές της ζήτησης του προϊόντος με την μεταβολή είτε του είδους ή των χαρακτηριστικών του προϊόντος , είτε των μεθόδων παραγωγής και διανομής του κ.λ.π.

Επίσης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη μελέτη εργασίας και τη χρησιμοποίησει του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τον τρόπο αυτό η λειτουργία της παραγωγής θα μπορεί να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις μεταβολές της ζήτησης και τω άλλων παραγόντων του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος .

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου , η λειτουργία της παραγωγής ασχολείται με την μετατροπή μιας δεδομένης ποσότητας από εισροές σε προκαθορισμένες ποσότητες εκροών .

Οι εισροές μπορεί να αναφέρονται σε εργασία , σε πρώτες ύλες , σε κεφάλαιο , σε πληροφορίες . Οι εκροές περιλαμβάνουν προϊόντα ή υπηρεσίες .

Η λειτουργία του συστήματος παραγωγής έχει διάφορους μεθόδους και διαδικασίες προγραμματισμού και έλεγχου.

Κατά την λειτουργία της παραγωγής θα πρέπει να επιλέγει και να σχεδιαστεί η σειρά των προϊόντων που θα επιδίωξη να παράγει και να διαθέσει η επιχείρηση . Εδώ , μεταξύ της επιλογής και της σχεδίασης των προϊόντων , που πρόκειται να παραχθούν , από τη μια πλευρά , και της παραγωγικής ικανότητας από την άλλη , υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση . Επίσης με την σχεδίαση των προϊόντων συνδέεται πολύ και το κόστος παραγωγής . Κατά την σχεδίαση των προϊόντων μπαίνουν τα περιοριστικά πλαίσια από άποψη κόστους και παραγωγικής διαδικασίας .

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή της παραγωγικής ικανότητας του συστήματος παραγωγής η οποία θα πρέπει να συμφωνεί με τις ανάγκες της ζήτησης του προϊόντος και αποθεμάτων .

Επίσης θα πρέπει να διαμορφωθούν ανάλογες διαδικασίες για τον έλεγχο των απαιτούμενων αποθεμάτων.

Ανάμεσα στην διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου αποθεμάτων και στην διαθέσιμη παραγωγική ικανότητα υπάρχει μεγάλη σχέση .

Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να προσδιορίσει η διοίκηση είναι η ποιότητα του προϊόντος που θα διαθέτει στην αγορά .Γι' αυτό πρέπει να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά της ποιότητας και ο επιτρεπόμενος αριθμός ακατάλληλων προϊόντων . Επίσης πρέπει να καθοριστεί η ισορροπία μεταξύ κόστους , έλεγχου της ποιότητας του προϊόντος και της ζημίας , που θα προκύψει από την διαφυγή (διαρροή)ακατάλληλων προϊόντων στην αγορά .

Η παραγωγή και διάθεση του προϊόντος θα πρέπει να είναι να γίνει με το χαμηλότερο κόστος . Έτσι θα πρέπει να υπάρξουν ανάλογες διαδικασίες για τον έλεγχο του κόστους που αποβλέπει σε μια ισορροπία κόστους εργασίας , πρώτων υλών και κεφαλαίου . Ειδικότερα , το κόστος εργασίας αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του συνολικού κόστους παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος ή υπηρεσίας . Γι' αυτό το λόγο έχουν ιδιαίτερα αναπτυχθεί μέθοδοι και συστήματα μέτρησης και αμοιβής εργασίας .

Δεν αρκεί όμως , να σχεδιαστεί καλά η λειτουργία της παραγωγής, αλλά θα πρέπει και να διατηρηθεί σ' ένα ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας .

Οι ενδεχόμενες των μηχανών συνεπάγονται σχετικό κόστος ή δημιουργούν ζημίες εξαιτίας, της απώλειας

ορισμένης πελατείας (μείωση πωλήσεων) . Κατά συνέπεια , επιβάλλεται μια ορισμένη συντήρηση του συστήματος παραγωγής , ώστε να διατηρηθεί σ' ένα επιθυμητό βαθμό αποτελεσματικής λειτουργίας .

Λειτουργία Μάρκετινγκ .

Η αξία της λειτουργίας του μάρκετινγκ γίνεται όλο και πιο γνωστή καθημερινά σχεδόν από όλες τις επιχειρήσεις .

Ο στόχος τον οποίο επιδιώκει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πελατών με κέρδος . Το μέσο για την επίτευξη του σκοπού αυτού των επιχειρήσεων είναι το μάρκετινγκ .

Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης με την οποία εντοπίζονται , προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση .

Ένας άλλος απλός ορισμός του μάρκετινγκ είναι αυτός που ορίζει το μάρκετινγκ ως την διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή . με άλλα λόγια , το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή με ~~ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης~~ , κατευθύνει τα μέσα της επιχειρήσεις και επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος . Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο της πίστης του μάρκετινγκ .

Τα στοιχεία που περιλαμβάνει το μάρκετινγκ είναι τα ακόλουθα .

- Ερευνά της αγοράς
- Ερευνά προϊόντος
- Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων
- Τιμολόγηση
- Προσωπική Πώληση

Ερευνά αγοράς .

Η ερευνά της αγοράς θεωρείται από πολλούς μελετητές και στελέχη σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο η δραστηριότητα του μάρκετινγκ , επειδή βοηθά στην ικανοποίηση της ατελείωτης ανάγκης για περισσότερη πληροφόρηση της επιχειρήσεως σχετικά με τις αγορές .

Η ερευνά της αγοράς περιλαμβάνει:

1. Τον προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς για τα είδη υπάρχοντα προϊόντα , καθώς επίσης τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς σχετικά με την ηλικία , το φύλο , την οικονομική κατάσταση , την απασχόληση , το γεωγραφικό διαμέρισμα διαμονής κ.α.
2. Την πρόβλεψη της ζήτησης για ολόκληρη την αγορά , καθώς και κατά περιοχές .
3. Τον προσδιορισμό του μεγέθους του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά , καθώς και ποιες θα ~~είναι οι μελλοντικές τάσεις στην αγορά ως προς~~ το μερίδιο της επιχείρησης .
4. Τη μελέτη και ανάλυση της αγοράς ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα .

5. Αν υπάρχει ανάγκη για νέα προϊόντα στην αγορά και ποια μπορεί να είναι αυτά .
6. Μελέτη και ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών της αγοράς .

Η έρευνά του προϊόντος

περιλαμβάνει ,

1. Τον προσδιορισμό του βαθμού της αποδοχής του προϊόντος από τους καταναλωτές .
 2. Τον προσδιορισμό του βαθμού της αφοσίωσης των καταναλωτών στο σήμα του προϊόντος της επιχείρησης .
 3. Την έρευνα που αφορά την εμφάνιση του προϊόντος δηλαδή ,
 - (1) Τον τύπο της συσκευασίας .
 - (2) Τα διάφορα μεγέθη συσκευασίας .
 - (3) Χρώμα της συσκευασίας .
 - (4) Το σήμα και το διαφημιστικό μήνυμα .
 - (5) Τις οδηγίες χρήσης .
 - (6) Τον προσδιορισμό των αιτιών δυσαρέσκειας του καταναλωτή πάνω στο προϊόν .
-
- ~~(7) Την έρευνά επί των ανταγωνιστικών προϊόντων -~~
 συγκριτική μελέτη .

Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων .

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να ενημερώνουν τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και να ελκύσουν την προσοχή τους στα οφέλη που θα έχουν εκείνοι , εφόσον αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία . Υπάρχουν πολλά και ποικίλα μέσα επικοινωνίας με τα οποία μπορεί να προβληθεί ένα μήνυμα από την επιχείρηση προς τους πιθανούς πελάτες , οι σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι:

μια διαφήμιση σε ένα περιοδικό ή εφημερίδα στην οποία περιγράφεται το προϊόν , που προσφέρει η επιχείρηση

- πολύχρωμες τοιχοκολλήσεις σε ειδικά πλαίσια σε κατάλληλους χώρους τις οποίες προβάλλονται τα πιο επίκαιρα σημεία , που θέλει να τονίσει η επιχείρηση , σχετικά με τα προϊόντα ή τη δραστηριότητα της
 - ολιγόλεπτες διαφημίσεις στο ράδιο ή και την τηλεόραση με τις οποίες ενημερώνεται η πελατεία , γιατί θα πρέπει να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν.
-
- μεγάλων διαστάσεων διαφημίσεις από 'Νέο' που αναβοσβήνουν πάνω από κτήρια και προσκαλούν τον καταναλωτή να σταματήσει και να δει τα προϊόντα μας όπου προσφέρονται αυτά .

λέγεται και είναι αλήθεια και είναι αλήθεια , ότι η διαφήμιση αποτελεί το φθηνότερο τρόπο για να περάσουμε ένα μήνυμα στην πελατεία και ότι μπορεί να δημιουργήσει αρκετά έσοδα με σχετικά χαμηλό κόστος απ' ότι οποιοσδήποτε άλλος τρόπος . Γι αυτό είναι δύσκολο σε μια επιχείρηση να αποφασίσει να μην κάνει καθόλου διαφήμιση , ενώ από την άλλη πλευρά είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις , οι οποίες μπορούν να διαθέτουν τεραστία ποσά για να διαφημίσουν συχνά τα προϊόντα τους από την τηλεόραση και με ολοκληρωμένες καμπανιές διαφημίσεων .

με αυτά θέλουμε να επισημάνουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν όφελος από την χρήση της διαφήμισης , θα πρέπει όμως επίσης να τονισθεί , ότι για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται ένας προσεκτικός προγραμματισμός , ώστε κάθε χρηματική μονάδα που θα διατίθενται για την διαφήμιση να δημιουργεί περισσότερα έσοδα . Για αυτό το σκοπό ή επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν διαφημίσεις οι οποίες ,

- Παίρνουν το επιθυμητό μήνυμα στο πελάτη .
- Φθάνουν στους πελάτες με αρκετή συχνότητα .
- Πωλούν το προϊόν .
- Επιτυγχάνουν έσοδα μεγαλύτερα , από συνολικό κόστος των διαφημίσεων .

Ένα άλλο συναφές στοιχείο με την διαφήμιση είναι ~~η προώθηση πωλήσεων . Η προώθηση των μπορεί να λάβει~~ μια ή περισσότερες από τις εξής μορφές :

- Διαγωνισμοί που έχουν σκοπό να προτρέψουν τους πωλητές να πωλήσουν περισσότερα , π.χ. πρόσφορα στους καλύτερους πωλητές , μιας ορισμένης χρονικής περιόδου , ενός ταξιδιού σε ελκυστική περιοχή.
- Ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος
- Δωρεάν δείγματα προς πιθανούς πελάτες , ώστε να γνωρίσουν το προϊόν .
- Εκθέσεις με τις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί μια καλή εικόνα για το προϊόν της επιχείρησης .

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις , οι ειδικοί του Μάρκετινγκ ομιλούν για προβολή του προϊόντος , η οποία είναι ένα σκέλος προώθησης που συμπληρώνει την διαφήμιση . Ενώ η διαφήμιση έχει ως σκοπό ν ' ελκύσει το ενδιαφέρον των πιθανών πελατών, ώστε να το αναζητούν και να το δουν τουλάχιστον σε κάποιους χώρους που διατίθεται προς πώληση , αντίθετα στην περίπτωση της προβολής καταβάλλεται προσπάθεια να γνωστοποιήσουμε όσο μπορούμε περισσότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά του προϊόντος στον ενδεχόμενος ενδιαφερόμενο πελάτη . Με άλλα λόγια η μεν διαφήμιση προσπαθεί να ελκύσει το πελάτη προς το προϊόν , ώστε να το γνωρίσει , ενώ η προβολή έχει σαν σκοπό να φέρει το προϊόν κοντά στον πελάτη , ώστε πάλι εκείνος να το γνωρίσει με την ελπίδα να αποφασίσει να το αποκτήσει.

Τιμολόγηση

Η πολιτική των τιμών είναι ένας βασικός παράγοντας στην προσπάθεια για εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας μιας επιχείρησης . Ο προγραμματισμός για την τιμολογιακή πολιτική , οι στόχοι που θα επιδιωχθούν και οι τρόποι άσκησης της πολιτικής αυτής είναι από τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης .

Εν τούτοις παρά πολλά στελέχη επιχειρήσεων ενεργούν ως προς το θέμα της τιμολογιακής πολιτικής με πολύ πιο μυστηριώδη τρόπο απ' ό τι σε άλλα θέματα της διοίκησης επιχειρήσεων . Λίγοι επιχειρηματίες και στελέχη έχουν εντελώς ξεκαθαρισμένο τρόπο με τον οποίο ακολουθούν την πολιτική των τιμών .

Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός των τιμών αποτελεί ένα μικρό σχετικά πρόβλημα , ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχείρησης είναι σχεδόν πανομοιότυπο με εκείνο τον ανταγωνιστών . Σε πολλές άλλες περιπτώσεις ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος δεν είναι τόσο απλό θέμα και θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε τα στελέχη του τμήματος αυτού , πριν από τον καθορισμό των τιμών να γνωρίζουν θέματα όπως ,

Α) Ποια από τα λειτουργικά τους έξοδα μπορούν να θεωρηθούν σταθερά και ποια από αυτά μειώνονται αναλογικά όταν οι πωλήσεις αυξάνουν;

Β) Να έχει γίνει υπολογισμός του νεκρού σημείου για κάθε προϊόν με διαφορετικές τιμές πώλησεως .

Γ) Όταν καθορίζονται τα προϊόντα στα οποία θα γίνουν εκπτώσεις να έχουν υπολογισθεί οι επιπτώσεις των εκπτώσεων αυτών στα κέρδη

Δ) Να έχει εξετασθεί πόσο αποδοτική είναι η πώληση κάποιου προϊόντος , όχι μόνο από την άποψη του ποσοστού , μικτού κέρδους που δημιουργεί , αλλά και με τους άλλους τρόπους π.χ. με την κυκλοφοριακή ταχύτητα του προϊόντος .

Προσωπική πώληση

Αυτό το στάδιο της διαδικασίας του μάρκετινγκ αρχίζει εκεί όπου τελειώνει η διαφήμιση . Η διαφήμιση βέβαια δημιουργεί την καλή διάθεση στους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά σπάνια κλείνουν και την πώληση . Έτσι τα στελέχη επιχειρήσεων πρέπει επίσης να βασιστούν στην προσωπική πώληση , δηλ στη συνάντηση των εκπροσώπων της επιχείρησης του πρόσωπο με πρόσωπο με τους πελάτες , ώστε να τους βοηθήσουν να αποφασίζουν υπέρ του δικού τους προϊόντος .

Η προσωπική πώληση έχει διαφορετική σπουδαιότητα στον κάθε κλάδο της βιομηχανίας και της οικονομίας . π.χ. στο λιανεμπόριο η προσωπική πώληση είναι εντελώς απαραίτητη , καθ' όσον οι πωλητές είναι εκείνοι που δίνουν την ιδιαίτερη προσωπικότητα σε ένα κατάστημα , δημιουργούν την εικόνα που αυτό προβάλλει προς τα έξω , ~~και επιτυγχάνουν να προσελκύουν τους πελάτες, ώστε να~~ μην απευθύνονται σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις . Για αυτό το λόγο , ο κάθε πωλητής θα πρέπει να βάζει

σαν στόχο στη συμπεριφορά του πάντοτε να ικανοποιεί τις άνηκες των πελατών . Για να επιτευχθεί η δημιουργία μιας πίστης πελατείας , η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει τους κατάλληλους πωλητές . Συνήθως οι επιχειρήσεις προσπαθούν οι ίδιες με βάση την διαίσθηση, την ανθρώπινη εμπειρία και τις απόψεις των στελεχών να εξεύρουν οι ίδιοι τα κατάλληλα πρόσωπα για πωλητές, παρότι δεν κατέχουν οι ίδιες τις αναγκαίες ειδικές γνώσεις για αυτό , ενώ θα ήταν δυνατό να απευθυνθούν σε ειδικά γραφεία ευρέσεως κατάλληλων πωλητών . Εν τούτοις άσχετα με το ποια μέθοδο θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα πρέπει πριν την απόφαση της, αυτή να ξεκαθαρίσει:

- Ποια θα πρέπει να είναι τα καθήκοντα των πωλητών.
- Ποιος θα είναι ο μισθός τους και οι συμπληρωματικές παροχές .
- Ποιες είναι οι δυνατότητες τους για προαγωγή .

Διοικητικό και Λειτουργία Προσωπικού .

Οι λειτουργίες των τμημάτων αυτών έχουν τις εξής δραστηριότητες:

1. Διοικητικό

Στη διαδικασία του τμήματος διοικητικού ανήκει , Η διεκπεραίωση της αλληλογραφίας , κάθε θέμα που αφορά

τους μέτοχους , τις συνελεύσεις , και γενικώς την επιχείρηση αυτά που αφορούν το προσωπικό της εταιρείας , την ομαλή λειτουργία των κεντρικών γραφείων , την τήρηση των πρακτικών της επιχείρησης .

Στην δικαιοδοσία του τμήματος αυτού , ανήκει επίσης και το έργο της επιθεώρησης των διάφορων λειτουργικών τεχνικών , οικονομικών και εμπορικών Υπηρεσιών της επιχείρησης .

2. Λειτουργία του προσωπικού

Εάν υποθέσει κανείς , ότι η ποιότητα των εργαζόμενων της επιχείρησης αποτελεί εγγύηση για τη υγιή θέση της στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας που ανήκει και λειτουργεί , τότε η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης των εργαζόμενων , απ' τα στελέχη του τμήματος προσωπικού αποκτά εξίσου μεγάλη σημασία . Είναι αλήθεια ότι , σαν γενικός κανόνας , ότι η διεύθυνση του προσωπικού θα πρέπει να αναζητήσει , επιλέξει και τοποθετήσει τους εργαζόμενους στην κατάλληλη θέση εργασίας σύμφωνα με τα προσόντα τους , ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη απόδοση τους .

Τα στελέχη της λειτουργίας του προσωπικού κάνουν την επιλογή των εργαζόμενων κυρίως με την συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί ένα είδος προφορικής επικοινωνίας , ~~ένα είδος συνομιλίας , μεταξύ~~ δύο προσώπων , του εξεταστή και του εξεταζόμενου . Με τον όρο συνέντευξη εννοούμε την προσωπική παρουσίαση του

εξεταζόμενου ενώπιον ενός ή μιας ολιγάριθμης ομάδας προσώπων με σκοπό την αξιολόγηση τούτου και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την ικανότητα του εξεταζόμενου (προαγωγές , τοποθετήσεις , διορισμοί κ.λ.π) .

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ δύσκολο τρόπο προφορικής επικοινωνίας , ο δε ρόλος του στελέχους στη συνέντευξη είναι πολύ λεπτός , και απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα και ικανότητες .

Υπάρχουν επίσης και άλλοι τρόποι για την επιλογή των εργαζόμενων , γραπτής επικοινωνίας αυτή την φορά όπως τεστ , διαγωνισμοί κ.λ.π.

Η διεύθυνση του προσωπικού μετά την επιλογή , θα πρέπει να ασχοληθεί και με την αξιολόγηση των εργαζόμενων .

Η αξιολόγηση των εργαζόμενων σημαίνει την διαδικασία εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων στην επίτευξη ορισμένων αποτελεσμάτων . Εξυπακούεται ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα πρότυπο απόδοσης με το οποίο θα καταστεί δυνατή η αξιολόγηση των εργαζόμενων

Επίσης η διεύθυνση προσωπικού πρέπει να μεριμνήσει και για την εκπαίδευση του νέου εργατικού δυναμικού .

~~Βασικά~~ ~~κάθε~~ ~~εργαζόμενος~~ , ~~ανεξάρτητα~~ ~~από~~ ~~την~~ προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία , είναι αδύνατο να ανταποκρίνεται πλήρως στην περιγραφή της και στα απαιτούμενα προσόντα .

Γι αυτό είναι απαραίτητο ο υποψήφιος αν 'εισαχθεί' κατ' αρχήν στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στο απαιτούμενο κλίμα λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχειρήσεις .

Επίσης απαιτείται η εκπαίδευση του εργαζόμενου στην περίπτωση που αυτός μετακινείται (να τοποθετείται) από θέση σε θέση εργασίας , ή όποτε αυτός προάγεται σε καλύτερη θέση εργασίας , διαδικασία όντως δύσκολη για την διεύθυνση προσωπικού .

Υστερα από την επιλογή , αξιολόγηση και εκπαίδευση των εργαζόμενων η διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών αποτελεί μια από της πιο δύσκολες αρμοδιότητες της γενικής διεύθυνσης προσωπικού .

Το μέγεθος του εργατικού δυναμικού είναι μεγάλης σημασίας διότι εάν οι εργαζόμενοι αμείβονται υψηλότερα από το μέσο επίπεδο τιμών του κλάδου /περιοχής τότε είναι ενδεχόμενο τα προϊόντα της να προσφέρονται σε μη ανταγωνιστικές τιμές στην αγορά (υψηλό κόστος παραγωγής /διάθεσης) .

Εάν πάλι οι εργαζόμενοι αμείβονται χαμηλότερα απ' το μέσο επίπεδο αμοιβών του κλάδου/ περιοχής , τότε είναι ενδεχόμενο να υπάρξουν παραιτήσεις , πτώση του ηθικού των εργαζόμενων , μείωση της παραγωγικότητας κ.λ.π.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού συνίσταται στην επιλογή αξιολόγηση , εκπαίδευση και αμοιβή του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης .

οικονομικός τομέας και λειτουργία του .

Ο οικονομικός τομέας διαφέρει από τους άλλους τομείς της επιχείρησης , στο ότι σε αυτόν συγκεντρώνονται όλα τα προγράμματα των άλλων τομέων . Η λειτουργία του έγκειται στο η οικονομική κατάσταση συνδέετε με όλη την επιχείρηση και με όλες τις δραστηριότητες τις , τα προγράμματα του οικονομικού τομέα καθορίζουν το χρονικό ορίζοντα των επενδύσεων , και γενικότερα την χρονική διάσταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης .

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του οικονομικού τομέα, είναι να παρακολουθεί την καθημερινή κίνηση χρημάτων και το κεφαλαίο κίνησης . Τα νέα υπολογιστικά συστήματα βοηθούν πολύ σε αυτό το έργο . Επίσης ο οικονομικός τομέας μας δείχνει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης , μας δίνει απαντήσεις για την εύρεση κεφαλαίων , την κατανομή και την χρήση του, καθώς και την διαχείριση τους .

Ο οικονομικός τομέας έχει δυο βασικές δραστηριότητες την:

1. Λογιστική , και
 2. Χρηματοοικονομική δραστηριότητα .
-

Α) ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

Η λογιστική σήμερα έχει διαμορφωθεί σαν ένα πληροφοριακό σύστημα που ασχολείται με μετρήσεις, επεξεργασία και μετάδοση πληροφοριών, οι οποίες αποσκοπούν να βοηθήσουν στη λήψη των καλύτερων οικονομικών αποφάσεων. Μια ολοκληρωμένη μελέτη της λογιστικής περιλαμβάνει:

- 1. Ισολογισμό
- 2. Αποτελέσματα χρήσης
- 3. κατάσταση ταμιακής ροής

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο ισολογισμός παρουσιάζει την κατάσταση της οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης, έχει δε σχεδιαστεί έτσι ώστε να δείχνει ένα «στιγμιότυπο» της οικονομικής εικόνας της επιχείρησης, για μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό το «στιγμιότυπο» παρουσιάζει ενδιαφέρον διότι:

-1. δείχνει πως η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους (πηγές) με σκοπό μελλοντικές εισπράξεις

-2. εμφανίζει τις πηγές χρηματοδοτήσεως της επιχείρησης—ή—τον—τρόπο—προελεύσεως—της—χρηματοδότησης— από πιστωτές και από μέτοχους— ιδιώτες .

Η συνήθεις ταξινομήσει των στοιχείων που περιλαμβάνονται στον ισολογισμό, δίνεται με την παρακάτω εξίσωση .

Ενεργητικό = Παθητικό + Καθαρή θέση

Ως ενεργητικό ορίζεται , το πιθανό οικονομικό όφελος που αποκτάται ή ελέγχεται από την επιχείρηση σαν αποτέλεσμα συναλλαγών ή γεγονότων του παρελθόντος , π.χ. μετρητά , αποθέματα υλικών , ή εμπορεύματα , μηχανήματα κ.λ.π.

Ως παθητικό ορίζεται η πιθανή μελλοντική θυσία οικονομικών ωφελειών που δημιουργούνται από τωρινές υποχρεώσεις της επιχείρησης να μεταφέρει στοιχεία του ενεργητικού ή να παράσχει υπηρεσίες σε άλλες επιχείρησης στο μέλλον , σαν αποτέλεσμα συναλλαγών , ή γεγονότων του παρελθόντος .

Ως καθαρή θέση ορίζεται , η απαίτηση της επιχείρησης στα υπόλοιπα στοιχεία του ενεργητικού που απομένουν μετά την αφαίρεση του παθητικού .

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ .

Ως καθαρό κέρδος ορίζεται η θετική διάφορα που προκύπτει από την συσχέτιση των εσόδων (πλέον των διάφορων προσόδων και έκτακτων κερδών) και των εξόδων (πλέον των έκτακτων ζημιών) .

~~Αλγεβρικά το καθαρό κέρδος δίνεται από την σχέση~~

Καθαρό κέρδος = Έσοδα + Διάφορες Πρόσοδοι + Έκτακτα κέρδη - (Εξοδα + Έκτακτες ζημιές).

Έξοδα είναι το άθροισμα του κόστους των πωληθέντων αγαθών και των εξόδων εκμεταλλεύσεως της επιχείρησης . Τα ο κόστος των πωληθέντων αγαθών είναι το άθροισμα του κόστους των πρώτων υλών και του κόστους μετατροπής (άμεση και έμμεση εργασία , αποσβέσεις , κ.λ.π.)

Οι αποσβέσεις των πάγιων στοιχείων περιλαμβάνονται στο κόστος παραγωγής και έπόμενος στο κόστος πωληθέντων εφ' όσον έχουν πραγματοποιηθεί πωλήσεις ή και στα έξοδα εκμετάλλευσης σαν μη κοστολογηθείσες .

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ

Αν και η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως παρουσιάζει το αποτέλεσμα της επιχείρησης , η πιο ενδιαφέρουσα κατάσταση είναι για πολλούς ιδιοκτήτες η «κατάσταση ταμειακής ροής». Αυτή η κατάσταση είναι πολύ ενδιαφέρουσα για τα στελέχη της επιχείρησης και για τους πιστωτές . Η κατάσταση αυτή παρουσιάζει τις πηγές των μετρητών της επιχείρησης , καθώς και τον τρόπο διάθεσης αυτών .

Πολλοί χρησιμοποιούν το καρνέ επιταγών (CHECK BOOK) σαν μια απλή κατάσταση μετρητών . Το καρνέ επιταγών όπου χρησιμοποιείται , ταξινομείτε στις καταθέσεις σε μετρητά «πηγές» και παράλληλα παρέχει πληροφορίες για τα έξοδα «χρήσεως».

Η κατάσταση ταμειακής ροής είναι χρήσιμη ιδιαίτερα για μελλοντικές ανάγκες σε ρευστά , διότι δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να πληροφορείται τις πηγές μετρητών που πιθανόν να χρειαστεί σε μελλοντικές

ανάγκες . Έτσι όταν οι χρήσεις υπερβούν τις πηγές , ο μάνατζερ της επιχείρησης πρέπει να μεριμνήσει για δανεισμό ή να βρει άλλον τρόπο για να καλύψει αυτήν «την επικίνδυνη περίοδο» .

Β. Χρηματοοικονομική ανάλυση .

Ένας από τους κυριότερους σκοπούς της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι , να δώσει πληροφορίες που θα είναι χρήσιμες στους μάνατζερ των επιχειρήσεων , ώστε , να κάνουν τις επενδύσεις , και να ενεργοποιήσουν τις αρχικές τους αποφάσεις

Η ανάλυση αυτή πρέπει να περιλάβει αυτές τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσει και να αναπτύξει πληροφορίες , βασισμένες στα αποτελέσματα του παρελθόντος στην τρέχουσα οικονομική θέση και στις σχεδιαζόμενες τάσεις της νέας επιχείρησης .

Πολύς κόσμος κάνει αυτό περιοδικά , στην αρχή και στο τέλος , κάθε μήνα όταν πληρώνει όλους τους λογαριασμούς του , συμβουλευεται το καρνέ των επιταγών και σχεδιάζει τις δυνατότητες ικανοποίησης των αναγκών για τον επόμενο μήνα .

Ένας επιχειρηματίας χρησιμοποιεί την χρηματοοικονομική ανάλυση , για να προσδιορίσει τα προσδοκώμενα έσοδα που θα πραγματοποιηθούν συμπεριλαμβάνοντας και τους κινδύνους της αβεβαιότητας που συνδέονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης .

Ο μάνατζερ αφού λάβει σωστή γνώση για την λογιστική εικόνα της επιχείρησης για να κάνει την σωστή ανάλυση πρέπει να έχει υπόψη του τα εξής στοιχεία:

1. Το κόστος έναρξεως -εκκινήσεως (κόστος επένδυσης και κεφαλαίο κίνησης 1-3 μηνών).
2. Το νεκρό σημείο , και
3. Χρηματοοικονομικοί δείκτες .

1. Κόστος έναρξης - εκκινήσεις (κόστος επένδυσης και κεφαλαίο κίνησης 1-3- μηνών) .

Το κόστος εκκίνησης περιλαμβάνει όλες και εκείνες τις δαπάνες που πρέπει να γίνουν πριν ο πρώτος πελάτης έρθει και αγοράσει το πρώτο προϊόν . Για παράδειγμα μπορούμε ένα πούμε , ότι η δημιουργία μιας εταιρίας περιλαμβάνει κόστη για κτήρια , ενοίκια , διαφήμιση , τροφοδοσία , έξοδα παραλαβών τηλεφώνου , δημοτικούς φόρους , έξοδα συντήρησης , έξοδα εξοπλισμού κ.λ.π.

Αυτά τα κόστη πρέπει να αναλυθούν έτσι ώστε να μας δώσουν μια ολοκληρωμένοι εικόνα των συνολικών δαπανών για την έναρξη και λειτουργία μιας εταιρίας .

Το στήσιμο μιας επιχείρησης περικλείει και μεγάλους κινδύνους , αλλά όταν έχουμε ετοιμάσει την κατάσταση ~~του κόστους εκκίνησης, μας βοηθά να καταλάβουμε πως να~~ αποφύγουμε όσο το δυνατό περισσότερα προβλήματα που θα παρουσιαστούν .

2. Νεκρό σημείο

Το νεκρό σημείο είναι το σημείο ισορροπίας της επιχείρησης .

Είναι το σημείο εκείνο , όπου η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδη , ούτε ζημιές .

Στο νεκρό σημείο τα έσοδα είναι ακριβώς ίσα με το κόστος της εταιρίας .

3. Χρηματοοικονομικοί δείκτες ,

Μια από τις γενικότερα αποδεκτές χρήσεις των χρηματοοικονομικών δεικτών είναι η δυνατότητα συγκρίσεως μεταξύ εταιριών διαφορετικού μεγέθους . Η μετατροπή σε δείκτες απομονώνει τις υπόλοιπες διαφορές των μεγεθών των διάφορων εταιρειών , έτσι ώστε να συγκρίνονται τα σχετικά χρηματοοικονομικά τους μεγέθη .

Αν και δεν αναπτύχθηκε μια ολοκληρωμένη θεωρία , πολλοί χρηστές των χρηματοοικονομικών καταστάσεων συνέχιζαν να βασίζονται τις αναλύσεις τους σε δείκτες . Αυτοί οι δείκτες ως γνωστόν χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται για συγκρίσεις διαφορετικών επιχειρήσεων , για διαχρονικές συγκρίσεις μιας ~~επιχείρησης , καθώς και για διακλάδισες συγκρίσεις .~~

Μεταξύ των διάφορων μέσων έλεγχου και μετρήσεως της λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης σημαντική θέση

κατέχουν οι αριθμοδείκτες , οι οποίοι εκφράζουν λογικές σχέσεις , ενδεικτικές της αξίας των δυο βασικών λειτουργιών της : τις διαχειρίσεις και τις εκμεταλλεύσεις.

Οι αριθμοδείκτες έχουν ως σκοπό τους να τροφοδοτούν την σύγχρονη επιχείρηση με πολύτιμες πληροφορίες για την εν γένει πορεία της .

Η πρακτική αξία των αριθμοδεικτών έγκειται στο γεγονός , ότι δυο δεδομένα , τα οποία είναι απομονωμένα το ένα από το άλλο , αλλά κάθε ένα διατηρεί την εσωτερική του αξία μπορεί να αποκτήσουν σημαντικό ενδιαφέρον , όταν ερευνηθούν όχι μεμονωμένα αλλά με την μορφή κάποιας συγκρίσεως ή κάποιας σχέσεως .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ Α.Β.Ε.

1. Ποια η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της εταιρείας;

Η ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ είναι Ανώνυμος Εταιρεία και λειτουργεί σαν Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου . Παράγει είδη συσκευασίας από πολυεθανόλη . Το πακέτο των μετοχών ανήκει εξ ολοκλήρου στους ιδιοκτήτες . Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία παρουσιάζει κέρδη με αυξητικές τάσεις .

2. α) Ποια η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

β) Πόσα άτομα και με ποια προσόντα ασχολούνται με τη διοίκηση της επιχείρησης;

Ο επικεφαλής δηλαδή οι ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ έχουν τον πλήρη έλεγχο και συντονίζουν όλους τους τομείς της επιχείρησης και ασκούν τον έλεγχο σε συνεργασία με άτομα που είναι εξειδικευμένα σε κάθε τομέα της επιχείρησης .

- Διοικητικό Συμβούλιο δεν υπάρχει αλλά η διοίκηση της επιχείρησης γίνεται με τη βοήθεια ενός Χημικού Μηχανολόγου , ο οποίος είναι και ο διευθυντής πωλήσεων , ενός άλλου μηχανολόγου και ενός χημικού μηχανικού .

3. *Ο υπεύθυνος σχεδιασμού - προγραμματισμού σε ποιες ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποια στελέχη και με ποιους τρόπους ελέγχονται;*

Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός της επιχείρησης γίνεται από τους ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ . Θέτουν τους ετήσιους στόχους που πρέπει να πραγματοποιήσουν . Ενώ τα τρία προηγούμενα άτομα βοηθούν στον συντονισμό των δυνατοτήτων της εταιρείας.

4. *Με ποιες διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για τα σοβαρά θέματα;*

Οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά και μόνο από τους ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ . Όμως συμβουλευονται πρώτα τα τρία προαναφερόμενα άτομα.

5. *Ποια η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία , των καθορισμό αποθεμάτων, υλών , υλικών , ετοίμων προϊόντων.*

Η εταιρεία εφοδιάζει άλλες επιχειρήσεις με συσκευαστικά προϊόντα . Καθορίζουν εκ των πρότερων τα αποθέματα τους αφού έχουν αναλύσει τα μηνύματα που προέρχονται από τον χώρο της κατανάλωσης . Υπάρχουν όμως και κάποιοι μήνες του χρόνου όπου η κατανάλωση είναι αυξημένη όπως το Πάσχα , αρχές καλοκαιριού και αρχές φθινοπώρου .

6. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιες ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων; Η επιχείρηση κάνει διαφήμιση ; Αν ναι με δικό της προσωπικό; Έχετε στελέχη δημόσιων σχέσεων; Ποια η αποτελεσματικότητά τους;

Η επιχείρηση δεν διαθέτει Διεύθυνση Μάρκετινγκ . Όμως κάνει διαφήμιση την οποία έχει αναλάβει ο υπεύθυνος πωλήσεων πάντα όμως υπό τον έλεγχο των ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ . Η διαφήμιση γίνεται σε βιομηχανικά έντυπα , κατάλογους και διαφημιστικά προϊόντα με την επωνυμία της εταιρείας . Τις δημόσιες σχέσεις τις έχουν αναλάβει οι ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ .

7. Δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους για ~~υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;~~

Δεν δίνεται κανένα πριμ στους εργαζόμενους .

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και η αξιολόγηση των εργαζόμενων;

Απαιτείται μόνο το απολυτήριο λυκείου . επειδή οι εργασίες είναι εξειδικευμένες εκπαιδεύονται μέσα στην επιχείρηση . Μόνο για τι ανώτερο προσωπικό απαιτούνται πτυχία και προϋπηρεσία .

9. Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού;

Δεν υπάρχουν ειδικά προγράμματα , μόνο στην περίπτωση που εισαχθεί ένα νέο μηχάνημα στην παραγωγική διαδικασία τότε εκπαιδεύεται το προσωπικό από την κατασκευάστρια εταιρεία .

10. Ποια κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις; Πως καθορίζονται;

Οι σχέσεις των εργαζόμενων είναι πολύ καλές και όταν προκύπτουν προβλήματα λύνονται με ομαλό τρόπο . Επίσης προκαθορίζονται από τους κανονισμούς που υπάρχουν στην εταιρεία . Οι εργαζόμενοι είναι πολλά χρόνια μαζί και τα προβλήματα λύνονται εύκολα .

11. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας ; Αν ναι ποιο;

Η παραγωγικότητα μετριέται από το τμήμα πωλήσεων είτε σε κομμάτια είτε σε μέτρα . Όμως δεν γίνεται κάποιος αναλυτικός έλεγχος ούτε κρατείται αρχείο για την παραγωγικότητα των προηγούμενων ετών . απλά γίνεται εμπειρικά από τον υπεύθυνο των πωλήσεων .

12. Ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι - σκοποί της επιχείρησης;

Η επιχείρηση αυτή την περίοδο διαπραγματεύεται την εισαγωγή της στο χρηματιστήριο . Ακόμα οι ΑΦΟΙ ΧΑΡΙΤΟΥ προχωρούν στην εξαγορά άλλων επιχειρήσεων . Τέλος προχωρά στην αλλαγή και εκσυγχρονισμό των κτιριακών εγκαταστάσεων ώστε να είναι πιο παραγωγικές .¹

ΑΦΟΙ ΓΙΔΙΑΡΗ Α.Ε.

1. Ποια η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της εταιρείας;

¹ Υποσημείωση: Οι πληροφορίες δόθηκαν από τον Κο Χρήστο Λιβαθνό , Χημικό - Μηχανολόγο και Υπεύθυνο πωλήσεων .

Οι ΑΦΟΙ ΓΙΔΙΑΡΗ είναι Ανώνυμος Εταιρεία και λειτουργεί σαν Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου . Παράγει αντλητικά συγκροτήματα . Το μεγαλύτερο πακέτο των μετοχών ανήκει στους ΑΦΟΙ ΓΙΔΙΑΡΗ . Την χρονική περίοδο 97-98 η επιχείρηση έκανε κάποιες επενδύσεις . Το 1999 είχε 3.000.000 ζημίες αφού κάλυψε τις ζημίες των προηγούμενων ετών .

2. α) Ποια η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;

β) Πόσα άτομα και με ποια προσόντα ασχολούνται με την διοίκηση της επιχείρησης;

α) Ο Φώτης Γιδιάρης μαζί με τον αδερφό του έχουν τον πλήρη έλεγχο και συντονίζουν όλους τους τομείς της επιχείρησης και ασκούν τον έλεγχο σε συνεργασία με άτομα που είναι εξειδικευμένα σε κάθε τομέα της επιχείρησης .

β) Ο Φώτης Γιδιάρης είναι ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και υπεύθυνος των πωλήσεων των αντλιών . Ο Γ. Γιδιάρης είναι αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και είναι υπεύθυνος του τεχνικού τομέα και της τοποθέτησης των αντλιών . Η Α. Θεοδωράτου είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου και υπεύθυνος του λογιστηρίου .

3. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού - προγραμματισμού σε ποιες ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποια στελέχη και με ποιους τρόπους ελέγχονται;

Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός της επιχείρησης γίνεται από τους ΑΦΟΙ ΓΙΔΙΑΡΗ . Χαράζουν τα σχέδια και τα πλάνα της επιχείρησης και μαζί με την Θεοδωροπούλου τα υλοποιούν .

4. Με ποιες διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;

Οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο . Συζητούν τα θέματα μεταξύ τους και εν συνεχεία αποφασίζουν .

5. Ποια η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία , τον καθορισμό των αποθεμάτων , υλών , υλικών , ετοιμών προϊόντων;

Ο καθορισμός της πολιτικής πάνω σ' αυτά τα θέματα γίνεται με βάση τις παραγγελιές . Τους καλοκαιρινούς μήνες οι παραγγελιές αυξάνονται . Με βάση κάποια αρχεία γνωρίζουν που κυμαίνεται η ετήσια παραγωγή .

6. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιες ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων; Η επιχείρηση κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό; Έχει στελέχη δημοσίων σχέσεων; Ποια η αποτελεσματικότητά τους;

Την διαφήμιση της επιχείρησης την έχει αναλάβει διαφημιστική εταιρεία . Η διαφήμιση γίνεται διαμέσου βιομηχανικών εντύπων , καταλόγων και διαφημιστικών προϊόντων με την επωνυμία της εταιρείας . Τις δημόσιες σχέσεις τις κάνουν οι ΑΦΟΙ ΓΙΔΙΑΡΗ .

7. Δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;

Στο τέλος του χρόνου δίνεται στους εργαζόμενους πριμ παραγωγικότητας .

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζόμενων;

Σε κάποιες θέσεις οι οποίες είναι εξειδικευμένες ~~δεν απαιτούνται~~ ~~ιδιαίτερες γνώσεις~~ . Η εκπαίδευση τους γίνεται μέσα στην επιχείρηση . Όμως για τις ανώτερες θέσεις απαιτούνται προσόντα και προϋπηρεσία . Σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτούνται βιογραφικά και γίνονται και συνεντεύξεις .

9. Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού;

Δεν υπάρχουν ειδικά προγράμματα . Μόνο στην περίπτωση που εισαχθεί ένα νέο μηχάνημα στην παραγωγική διαδικασία , τότε εκπαιδεύεται το προσωπικό από την κατασκευάστρια εταιρεία .

10. Ποια κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις; Πως καθορίζονται;

Οι σχέσεις των εργαζόμενων είναι πολύ καλές . Υπάρχουν κανόνες που ρυθμίζουν τις σχέσεις αυτές . Η εποπτεία του προσωπικού είναι άμεση γιατί είναι μικρή η επιχείρηση .

11. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας; Αν ναι ποιο;

Η παραγωγικότητα μετριέται από την ποσότητα εξαγωγής του κάθε εργαζόμενου . Αναλυτικός έλεγχος δεν υπάρχει, ούτε τηρούνται αρχεία . Όμως λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης η παραγωγικότητα μετριέται εμπειρικά .

4. *Με ποιες διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;*

Οι αποφάσεις λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τομέων της επιχείρησης .

5. *Ποια η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία , των καθορισμό αποθεμάτων, υλών , υλικών , ετοιμών προϊόντων;*

Στην αρχή του έτους γίνεται κάποιος πρόχειρος σχεδιασμός . Όμως ο καθορισμός πολιτικής των αποθεμάτων γίνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις των προμηθειών και των έργων που αναλαμβάνει η επιχείρηση . Επειδή η επιχείρηση πρωτοξεκίνησε το 1999 δεν υπάρχουν αρχεία ετήσιας παραγωγής .

6. *Η διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιες ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων; Η επιχείρηση κάνει διαφήμιση; Αν ναι με δικό της προσωπικό; Έχει στελέχη δημόσιων σχέσεων; Ποια η αποτελεσματικότητά τους;*

Τμήμα Μάρκετινγκ δεν υπάρχει στην επιχείρηση . Την διαφήμιση την αναλαμβάνει ο υπεύθυνος πωλήσεων που

είναι ο Κ. Λιαρομάτης . Η διαφήμιση γίνεται διαμέσου βιομηχανικών εντύπων , καταλογών και διαφημιστικών προϊόντων με την επωνυμία της εταιρείας . Τις δημόσιες σχέσεις τις ασκεί ο Κ. Λιαρομάτης .

7. Δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;

Προς το παρόν δεν υπάρχουν πόνους ούτε δίνονται αλλά κίνητρα.

8. Πως γίνεται η πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζόμενων;

Ειδικά προσόντα δεν απαιτούνται γιατί οι εργασίες είναι εξειδικευμένες . Στην περίπτωση εισαγωγής μηχανημάτων το προσωπικό εκπαιδεύεται από την κατασκευάστρια εταιρεία . Για τις ανώτερες θέσεις απαιτούνται ειδικά προσόντα , βιογραφικό και συνέντευξη.

~~9. Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού;~~

Δεν υπάρχουν ειδικά προγράμματα . Στην περίπτωση εισαγωγής νέας τεχνολογίας το προσωπικό εκπαιδεύεται από την κατασκευάστρια εταιρεία .

10. Ποια κατάσταση επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις; Πως καθορίζονται;

Οι σχέσεις των εργαζομένων είναι καλές . Υπάρχουν κανόνες που ρυθμίζουν αυτές τις σχέσεις . Η εποπτεία του προσωπικού είναι άμεση γιατί η επιχείρηση είναι μικρή .

11. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας; Αν ναι ποιο;

Η παραγωγικότητα μετριέται από την ποσότητα εξαγωγής του κάθε εργαζόμενου . Λόγω του ότι είναι νέα η επιχείρηση δεν υπάρχουν αρχεία .

12. Ποιοι είναι οι μελλοντικοί σκοποί - στόχοι της επιχείρησης;

Προς το παρόν η επιχείρηση επιθυμεί να εδραιωθεί στην αγορά και συγκεκριμένα στην τοπική αγορά και αργότερα ίσως κάποιες τοπικές επεκτάσεις .

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι γνωστό ότι όσο οι συνθήκες ανταγωνισμού μεγαλώνουν και το επιχειρησιακό περιβάλλον αποκτά νέα δεδομένα για την ανάπτυξη της δραστηριότητας μιας επιχείρησης , ο ρόλος και η θέση του σύγχρονου στελέχους , όπως και αυτός του επιχειρηματία θα γίνονται περισσότερο απαιτητικοί και σύνθετοι .

Βλέπουμε ότι τα τελευταία χρόνια αρχίζει και γίνεται μια στροφή στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων από μια απόλυτη διευθυντική διοίκηση και να καταλήγει σε μια περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση.

Τα σημάδια αυτής της αλλαγής αρχίζουν να διαμορφώνονται από την εισαγωγή νέων , επιστημονικά καταρτισμένων στελεχών και στο διαφορετικό κλίμα που αρχίζει να επικρατεί στην εργασία η οποία απαιτεί ελευθέρια σκέψης , δημιουργικότητα και παραγωγή ιδεών , στοιχεία που ήταν ανύπαρκτα κατά το παρελθόν στις επιχειρήσεις .

Επίσης πρέπει να τονίσουμε ότι είναι φανερό το φαινόμενο της χαμηλής παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων . Η αδιαφορία των επιχειρηματιών από τη μια πλευρά και των εργαζόμενων από την άλλη είναι τουλάχιστον προκλητική τη στιγμή μάλιστα που έχουμε να αντιμετωπίσουμε ένα τεράστιο και σκληρό ανταγωνισμό .

Σε όλους είναι γνωστό ότι αύξηση της παραγωγικότητας σημαίνει ανάπτυξη των επιχειρήσεων και θετικά αποτελέσματα για την εθνική μας οικονομία . Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί μια σημαντική εξέλιξη

1) Οι σύγχρονες τάσεις οδηγούν προς το συμμετοχικό Management . Δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν επαγγελματίες Top Managers που να παρέχουν εξειδικευμένες συμβουλευτικές εργασίες όπως οικονομικές , οργανωτικές , νομικές κ.λ.π. Ακόμα και οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στην διοίκηση. Αυτό το σύστημα έχει δοκιμαστεί με μεγάλη επιτυχία στη Ιαπωνία και στις Η.Π.Α. έτσι θεωρούνται συνεργάτες που ενδιαφέρονται για την πρόοδο της επιχείρησης . Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με τη συμμετοχή εκπροσώπων τους στο Διοικητικό Συμβούλιο είτε στη λήψη ορισμένων αποφάσεων είτε σαν άσκηση ελέγχου .

2) Ο προγραμματισμός θα πρέπει να γίνεται βάσει δεδομένων του παρελθόντος , στοιχεία του παρόντος , και προβλέψεων για το μέλλον δηλαδή καθορισμός της διαμόρφωσης των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για ένα έτος ή και περισσότερο . Ακόμη πρέπει να καθορίζονται οι σκοποί - στόχοι , ο χρόνος επίτευξης τους καθώς και τα μέσα με τα οποία θα πραγματοποιηθούν . έτσι θα αυξηθεί η αποτελεσματικότητα , θα υποβοηθηθεί η διοικητική αποκέντρωση και η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων . επιπλέον αποτρέπονται οι άσκοπες ενέργειες , οι απώλειες χρόνου , οι σπατάλες δυνάμεων , υλικών και ενέργειας. Τέλος προκαλείται μείωση του κατά μονάδα κόστους γιατί εξασφαλίζεται η πληρέστερη ~~χρησιμοποίηση των απασχολούμενων ανθρωπίνων δυνάμεων~~ και των διαθέσιμων τεχνολογικών μέσων .

- 3) Η άσκηση της πολιτικής των αποθεμάτων θα πρέπει να γίνεται βάσει σχεδιασμού από ένα συγκεκριμένο επιτελείο . Αυτό το επιτελείο με τη χρήση των καταστάσεων προηγούμενων ετών της ίδιας της επιχείρησης και με τις αναλύσεις των ισολογισμών παρόμοιων επιχειρήσεων και του κλάδου θα μπορεί να συγκρίνει να μελετά και στην συνέχεια να αποφασίζει για την ποσότητα των αποθεμάτων . Έτσι δεν θα κινδυνεύει ούτε να δεσμεύσει μεγάλες ποσότητες κεφαλαίων άσκοπα ούτε να καθυστερεί στην εκπλήρωση των παραγγελιών της .
- 4) Η θέσπιση κινήτρων κρίνεται απαραίτητη . Τέτοια κίνητρα μπορεί να είναι η καταβολή bonus στο τέλος μια κερδοφόρας χρονιάς , πριμ παραγωγικότητας , η εκχώρηση αρμοδιοτήτων , προτάσεις οι οποίες θα βραβεύονται καθώς και επιβράβευση σε οποιαδήποτε θετική ενέργεια . Ο εργαζόμενος νιώθει ενεργό μέλος, νοιάζεται για την επιχείρηση και νιώθει ότι είναι χρήσιμος και ότι προσφέρει . Οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση γίνονται και στόχοι των εργαζόμενων . Τελικό αποτέλεσμα είναι ότι ο εργαζόμενος αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του .
- 5) Η μέτρηση της παραγωγικότητας θα πρέπει να γίνεται βάσει δεδομένων και όχι εμπειρικά . Η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή βοηθάει στην συγκέντρωση των ~~δεδομένων—των—προηγούμενων~~ ετών με αποτέλεσμα η σύγκριση να είναι άμεση και να βγαίνουν σαφή και σωστά συμπεράσματα ώστε να λαμβάνονται και οι σωστές αποφάσεις .

6) Το τμήμα Μάρκετινγκ βοηθά στην ανίχνευση της αγοράς και στην προώθηση του προϊόντος . Μπαίνει μέσα στον καταναλωτή και μαθαίνει τι θέλει ο καταναλωτής . Η επιχείρηση είναι πιο ευέλικτη σε τυχόν μεταβολές στην αγορά και έτσι δεν κινδυνεύει να μείνει έξω από την αγορά .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Χολέβας Κ. Γιάννης 'Οργάνωση και Διοίκηση' Εκδοτικός οίκος Interbooks . 1995

Φλώρου Γ. Χρήστου 'Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων' Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα 1993

Λιαρμακόπουλου Μ. Λογ. 'Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων' Ο.Ε.Δ.Β. Αθήνα 1995

Τζωρτζάκης Κώστας & Τζωρτζάκη Αλεξία 'Αρχές Μάρκετινγκ' Εκδόσεις Rosili 1996

Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος 'Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία' Αθήνα 1993

Επι Ζευγαρίδη Σ .& Σταματιάδη Γ. 'Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού'

Χατζηγηρηγορίου Μηνά . Η επιτελική οργάνωση των επιχειρήσεων.

Μπανταλούκα Κλ. Οργανωτική των επιχειρήσεων - Διοικητική και επιτελική.

