



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο.**

**ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ:**

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΦΟΙΤΗΤΕΣ:**

**ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΣ ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ Α.Μ. 5529**

**ΠΑΤΑΚΑΣ ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ Α.Μ.**

**ΣΟΡΟΒΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ Α.Μ.**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή .....	7
1.1 Λόγοι επιλογής θέματος και η σημασία του .....	7
1.2 Θέματα που αναλύσαμε-τρόπος χρηματοδότησης .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : Έννοια και λειτουργία της ιδιωτικής οικονομικής .....	12
2.0 Εισαγωγή .....	12
2.1 Γενικές έννοιες ιδιωτικής οικονομικής .....	13
2.2 Κατηγορίες επιχειρήσεων .....	14
2.2.1 Έννοια συνασπισμών .....	17
2.3 Εσωτερική και εξωτερική χρηματοδότηση.....	18
2.3.1 Γενικές έννοιες .....	18
2.3.2 Εσωτερική χρηματοδότηση επιχειρήσεων .....	20
2.3.3 Εξωτερική χρηματοδότηση επιχειρήσεων .....	22
2.4 Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες και η σημασία τους .....	25
2.4.1 Χρηματοοικονομικοί δείκτες .....	25
2.4.2 Δείκτες ρευστότητας .....	26
2.4.2.1 Ρευστότητα .....	26
2.4.3 Δείκτες αποδοτικότητας .....	28
2.5 Διάρθρωση αγοράς- Συμπεριφορά επιχείρησης .....	31
2.6 Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός .....	34
2.7 Τεχνικές των προγνώσεων .....	37
2.8 Ανάλυση κινδύνου επιχειρήσεων .....	40
2.9 Νεκρό σημείο δραστηριότητας .....	42
2.10 Επενδύσεις κεφαλαίων .....	45
2.11 Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων .....	46
2.12 Επίλογος .....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων .....	52
3.0 Εισαγωγή .....	52
3.1 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων .....	53
3.2 Στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων .....	57
3.3 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων .....	58
3.3.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος .....	59
3.3.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	60
3.3.2.1 Σύνθεση εργατικού δυναμικού και εργασιακά πρότυπα .....	60
3.3.2.2 Κυβερνητικές αποφάσεις .....	61
3.3.2.3 Οικονομικές συνθήκες .....	61
3.3.2.4 Ανταγωνιστές .....	62
3.3.2.5 Χαρακτηριστικά της χώρας-περιοχής .....	62
3.3.3 Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων .....	63
3.3.4 Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς .....	63
3.3.5 Στόχοι και σχέδια δράσης .....	64
3.4 Μειώσεις εργατικού δυναμικού .....	64
3.4.1 Μειωμένες ώρες απασχόλησης .....	65
3.4.2 Δανεικοί .....	65
3.4.3 Άδεια άνευ αποδοχών .....	65
3.4.4 Μια θέση εργασίας ανά δυο εργαζόμενους .....	65
3.4.5 Έξοδοι χωρίς αναπλήρωση .....	66
3.4.6 Πρόωρη συνταξιοδότηση .....	66
3.4.7 Διαθεσιμότητα .....	66
3.4.8 Εθελοντική έξοδος .....	67
3.5 Ανάλυση εργασίας .....	68
3.5.1 Περιγραφή εργασίας .....	68
3.5.2 Προδιαγραφή εργασίας .....	68
3.6 Διαδικασία ανάλυσης εργασίας .....	69
3.6.1 Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας .....	70
3.6.1.1 Παρατήρηση .....	70
3.6.1.2 Ημερολόγιο.....	70
3.6.1.3 Συνέντευξη.....	70
3.6.1.4 Ερωτηματολόγιο .....	71

3.6.1.5	Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών .....	71
3.6.1.6	Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή .....	72
3.6.1.7	Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων .....	72
3.6.1.8	Μελέτη κινήσεων .....	72
3.6.1.9	Ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας .....	72
3.6.2	Σχέση ανάλυσης εργασίας με τις άλλες λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων .....	73
3.6.2.1	Περιγραφή και προδιαγραφή της εργασίας .....	73
3.7	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων .....	75
3.7.1	Ορισμός- σημασία ανάλυσης .....	75
3.7.2	Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης .....	78
3.7.3	Μέθοδοι εκπαίδευσης .....	79
3.7.3.1	Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων .....	79
3.7.3.2	Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών .....	81
3.8	Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων .....	84
3.8.1	Διαδικασία αξιολόγησης .....	85
3.8.1.1	Κριτήρια απόδοσης .....	85
3.8.1.2	Πρότυπα απόδοσης .....	86
3.8.2	Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης .....	86
3.8.2.1	Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά .....	87
3.8.2.2	Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά .....	87
3.8.2.3	Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα .....	88
3.8.3	Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων .....	88
3.8.3.1	Ψυχολογική αξιολόγηση .....	88
3.8.3.2	Κέντρα αξιολόγησης .....	89
3.8.4	Επιλογή κατάλληλης μεθόδου .....	89
3.9	Εργασιακές σχέσεις .....	90
3.9.1	Έννοια και διαδικασία πειθαρχίας .....	91
3.9.2	Λόγοι για τη μη εφαρμογή της πειθαρχίας από τους προϊσταμένους .....	93
3.9.3	Αρχές εφαρμογής πειθαρχικής διαδικασίας .....	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : Η έννοια και οι βασικές λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης .....	95
4.0 Εισαγωγή .....	95
4.1 Ο ρόλος της οργάνωσης στη λειτουργία του οργανισμού .....	96
4.2 Έννοιες της οργάνωσης .....	97
4.3 Βασικά στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση .....	99
4.3.1 Βασικά στοιχεία της οργάνωσης .....	99
4.3.1.1 Η εργασία .....	100
4.3.1.2 Τα πρόσωπα .....	100
4.3.1.3 Το περιβάλλον .....	101
4.3.1.4 Οι σχέσεις .....	101
4.4 Τυπική και άτυπη οργάνωση .....	103
4.4.1 Τυπική οργάνωση .....	103
4.4.2 Άτυπη οργάνωση .....	103
4.5 Η οργάνωση σαν διαδικασία .....	104
4.6 Έκταση της διοίκησης .....	105
4.6.1 Spawn of management .....	105
4.6.2 Βασικοί περιοριστικοί παράγοντες της έκτασης της διοίκησης .....	107
4.6.3 Η αρχή της έκτασης της διοίκησης .....	108
4.6.4 Φύση και σημασία της διοίκησης .....	108
4.6.5 Οι αρχές της διοίκησης .....	110
4.6.6 Διαδικασία της διοίκησης .....	111
4.6.7 Δραστηριότητες της διοίκησης .....	112
4.6.8 Καθολικότητα των δραστηριοτήτων της διοίκησης .....	114
4.6.9 Συντονισμός και δραστηριότητες της διοίκησης .....	115
4.6.10 Θεωρία της διοίκησης-σχολές .....	115
4.6.10.1 Εμπειρική σχολή .....	116
4.6.10.2 Σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς .....	116
4.6.10.3 Σχολή της θεωρίας των αποφάσεων .....	116
4.6.10.4 Σχολή του κοινωνικού συστήματος .....	117
4.6.10.5 Ποσοτική ή μαθηματική σχολή .....	117
4.6.10.6 Σχολή των συστημάτων .....	117
4.6.10.7 Σχολή διαδικασίας της διοίκησης ή λειτουργική σχολή .....	118

4.7	Λειτουργίες της διοίκησης .....	119
4.7.1	Η σχέση διοίκησης και εκτέλεσης .....	121
4.7.2	Βελτίωση και ανάπτυξη της διοίκησης .....	122
4.7.3	Χαρακτηριστικά της δομής της οργάνωσης .....	123
4.8	Το οργανόγραμμα της επιχείρησης .....	125
4.9	Έννοια και σημασία της ολικής ποιότητας .....	126
4.9.1	Χαρακτηριστικά του management ολικής ποιότητας .....	127
4.9.2	Βήματα για την εισαγωγή του management ολικής ποιότητας .....	128
4.9.3	Σχεδιασμός της ποιότητας .....	129
4.9.4	Μέτρηση του κόστους ποιότητας.....	130
4.9.4.1	Κόστος εσωτερικής αποτυχίας .....	131
4.9.4.2	Κόστος εξωτερικής αποτυχίας .....	132
4.9.4.3	Κόστος πρόσληψης .....	133
4.10	Κύκλοι ποιότητας .....	135
4.10.1	Η δομή της οργάνωσης ενός κύκλου ποιότητας .....	135
4.10.2	Λειτουργία του κύκλου ποιότητας .....	136
4.10.3	Προγραμματισμός της εφαρμογής του management ολικής ποιότητας .....	137
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία έρευνας αγοράς .....		139
5.1	Εισαγωγή .....	139
5.2	Γνωριμία με επιχειρήσεις .....	139
5.3	Σύνθεση ερωτηματολογίου .....	140
5.4	Επίλογος .....	141
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> : Στατιστική ανάλυση-σχεδιαγραμματική απεικόνιση .....		142
6.1	Εισαγωγή .....	142
6.2	Στατιστική ανάλυση .....	142
6.3	Επίλογος .....	148

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> : Επιλογή ερωτήσεων .....	149
7.1 Εισαγωγή .....	149
7.2 Περιεχόμενο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου .....	150
7.3 Επίλογος .....	151
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 <sup>ο</sup> : Συμπεράσματα έρευνας αγοράς .....	152
8.1 Εισαγωγή .....	152
8.2 Συμπεράσματα ερωτηματολογίου .....	152
8.2.1 Αποτελέσματα ολικής ποιότητας .....	152
8.2.2 Αριθμοδείκτες .....	153
8.2.3 Ταμειακός προγραμματισμός .....	154
8.2.4 Μέθοδοι επενδύσεων .....	155
8.2.5 Ανθρώπινο δυναμικό-προσέλκυση υποψηφίων .....	155
8.2.6 Εκπαίδευση- αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων .....	156
8.3 Επίλογος .....	157
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 <sup>ο</sup> : Επίλογος .....	158
9.1 Επίλογος εργασίας- προτάσεις .....	158
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ: .....	160
Ερωτηματολόγιο .....	160
Βιβλιογραφία .....	166

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ

Η λεπτομερής και επιτυχημένη προσέγγιση του θέματος «η συμβολή της ιδιωτικής οικονομικής στην επιτυχή οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων», απαιτεί την εξέταση πολλών και διαφόρων παραγόντων, που ανήκουν μέσα στα ιδιαίτερα πλαίσια της δραστηριότητας της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό, κατά τη γνώμη μας, προσελκύει το ενδιαφέρον των προσώπων που θέλουν να ασχοληθούν με τα οικονομικής φύσεως γεγονότα, προκειμένου να μάθουν το πώς λειτουργεί μια επιχείρηση, τους παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική της κατάσταση, τους κινδύνους που καλλιεργούνται ύστερα από μια μη επιτυχή ενέργεια, την ανάλυση της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, την οργανωτική δομή της επιχείρησης, καθώς και τη σχέση της ολικής ποιότητας με την οργάνωση και διοίκηση στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, είναι θέματα που μας κέντρισαν το ενδιαφέρον.

Ως τελειόφοιτοι του τμήματος της λογιστικής, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι ο ρόλος της λογιστικής, από τεχνικής απόψεως, τελειώνει με την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Θέλοντας να εξηγήσουμε την ερμηνεία των στοιχείων που προκύπτουν από τις καταστάσεις, αλλά και από τα θέματα γενικότερα που αποτελούν ζωτικής σημασίας για την οικονομική μονάδα, αποφασίσαμε να ασχοληθούμε με την επιστήμη της ιδιωτικής οικονομικής καθώς και με την οργάνωση των επιχειρήσεων. Το ενδιαφέρον μας αυτό, πηγάζει και από το γεγονός ότι η ιδιωτική οικονομική, αποτελεί σήμερα πολύτιμο εργαλείο στη ζωή των επιχειρήσεων, και τίθεται στη διάθεση τόσο των εσωτερικών μελετητών, όπως στη διοίκηση, στους λογιστές, όσο και στους εξωτερικούς μελετητές, όπου ανήκουν η τράπεζα, οι εταιρίες επενδύσεως, καθώς και άλλοι οργανισμοί. Όμως, όπως θα εξηγήσουμε και σε άλλες παραγράφους, η επιτυχημένη αξιοποίηση της ιδιωτικής οικονομικής στις λειτουργίες της επιχείρησης, προϋποθέτει μια σωστά από άποψη οργάνωσης οικονομική μονάδα. Ένα κεφάλαιο που



απαιτεί μεγάλη προσοχή, διότι αποτελεί το πρωτεύον στοιχείο πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η εταιρεία. Εξετάζοντας το ρόλο της οργάνωσης, με αυξημένο ενδιαφέρον, παρατηρήσαμε ότι επιτρέπει τη συνδυασμένη και σωστή ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση, καλλιεργώντας την τάξη, τη λογική σειρά στις εσωτερικές διαδικασίες, αλλά και έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, την ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων. Οπότε, η σημασία της οργάνωσης στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, έγκειται στο ότι εναρμονίζει όλα τα πρόσωπα που δραστηριοποιούνται για το συμφέρον της, σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Μέσα σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου επικρατεί τεχνολογικός και οικονομικός ανταγωνισμός, με δεδομένο την ύπαρξη της ελεύθερης οικονομίας, και τη λειτουργία του νόμου προσφοράς και ζήτησης, στοιχεία όπου στιγματίζουν τη σημερινή εποχή, εξέχουσα θέση στη δυναμική της επιχειρήσεως έχει η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις που μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Οπότε, είναι λογικό, ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων, να έχει τον ίδιο βαθμό βαρύτητας με την ιδιωτική οικονομική και την οργάνωση των επιχειρήσεων, στην αποτελεσματικότητα της επιχειρήσεως. Είναι αναγκαίο να μελετηθεί σε βάθος, καθώς η μη επιτυχημένη επιλογή κατάλληλων προσώπων, θα επιφέρει ζημιόγωνα γεγονότα, οπότε ο ρόλος της ιδιωτικής οικονομικής στην οργάνωση των επιχειρήσεων, δε θα είναι αποτελεσματικός. Συμπέρασμα αυτών, είναι ότι θα πρέπει η σύγχρονη επιχείρηση, να προσέχει να έχει σωστή οργάνωση και δόμηση των ανθρωπίνων πόρων της, των ανθρώπων δηλαδή που την πλαισιώνουν, αλλά και να ακολουθεί τις αλλαγές που επιτάσσει η τεχνολογική κυρίως εξέλιξη, σε παγκόσμιο επίπεδο. Μέσα σε αυτό το κλίμα, κύριο μέλημα της διοίκησης, είναι η προσαρμογή στο σύστημα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, αντιμετωπίζοντας έτσι τις εξωτερικές αλλαγές, πράγμα που σημαίνει ότι ακολουθεί τις σύγχρονες εξελίξεις στον τομέα παραγωγής και εργασίας.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες που αναλύσαμε, είναι απαραίτητοι για την καλή λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Ο συνδυασμός της συμβολής της ιδιωτικής οικονομικής, της οργάνωσης της διοίκησης, καθώς και η διαδικασία διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, είναι στοιχεία που προϋποθέτουν σωστή επιχειρησιακή οργάνωση, έντονη κριτική οικονομική σκέψη, ακολουθώντας τις σύγχρονες απαιτήσεις, ώστε η επιχείρηση να έχει θετικό απολογισμό, τόσο διαχρονικό, όσο και διεπιχειρησιακό. Όλοι αυτοί οι λόγοι, οι οποίοι όπως θα αναλύσουμε σε παρακάτω κεφάλαια, είναι αναγκαίοι και σημαντικοί για την επιχείρηση, προσέλκυσαν το ενδιαφέρον μας, και μέσω της

εργασίας «η συμβολή της ιδιωτικής οικονομικής στην επιτυχή οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων», αδράξαμε την ευκαιρία που μας δόθηκε για ανάλυση, εξέταση, κριτική και έρευνα των υπαρχόντων δεδομένων.

## 1.2 ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΑΛΥΣΑΜΕ-ΤΡΟΠΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Ήδη, από την προηγούμενη ενότητα, εξηγήσαμε και αιτιολογήσαμε το γεγονός ότι κάποια στοιχεία έχουν ύψιστη σημασία για την επιβίωση μιας οικονομικής μονάδας, και τα οποία ήταν ικανά να καλύψουν τις αναζητήσεις μας σε οικονομικής φύσεως γεγονότα, λόγοι οι οποίοι ήταν αρκετοί, κατά την προσωπική μας γνώμη, για να επιλέξουμε τη συγκεκριμένη εργασία. Τα θέματα με τα οποία ασχοληθήκαμε αναλυτικώς, διαπραγματεύονται ορισμένους βασικούς τομείς μιας σύγχρονης επιχειρήσεως, όπως είναι η συμβολή της ιδιωτικής οικονομικής, της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, καθώς και τη σημασία της σωστής και επιστημονικής διαδικασίας των ανθρωπίνων πόρων, καταλήγοντας στη σχέση της ολικής ποιότητας με την οργάνωση και διοίκηση στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Επίσης, δώσαμε ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, ενότητα που ανήκει στα πλαίσια της ιδιωτικής οικονομικής, απαραίτητο κεφάλαιο για το σύγχρονο τρόπο ζωής της επιχειρηματικής μονάδας.

Ξεκινώντας με τη συμβολή και τη σημασία της ιδιωτικής οικονομικής, δώσαμε τις βασικές σχετικές οικονομικές έννοιες, όπως τι είναι ιδιωτική οικονομική καθώς και περιγραφή των λειτουργιών της επιχειρήσεως, καταλήγοντας στην ανάλυση των νομικών μορφών που μπορεί να έχει. Έπειτα από την εξέταση της εσωτερικής και εξωτερικής χρηματοδότησης, σταθήκαμε στην παρουσίαση των σύγχρονων μεθόδων ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων, επιτελώντας έτσι μια σημαντική λειτουργία μετατροπής πολυποίκιλων στοιχείων, από απλούς αριθμούς σε χρήσιμες πληροφορίες, που σπάνια προσφέρονται αυτούσιες. Για να γίνει κατανοητό αυτό, αναφερθήκαμε στους δείκτες ρευστότητας, διάρθρωσης κεφαλαίων, δραστηριότητας, καλύπτοντας έτσι ένα μεγάλο φάσμα της χρηματοοικονομικής λειτουργίας. Κατόπιν, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε και τη σημασία της διάρθρωσης της αγοράς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά δηλαδή που επικρατούν στις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως προσδιορισμός τιμής και παραγωγής. Μετά από τις μορφές αγορών, αναλύσαμε το χρηματοοικονομικό

προγραμματισμό της επιχειρήσεως, τις κινήσεις με άλλα λόγια που θα ενεργήσει η μονάδα, και οι οποίες θα δώσουν την απαραίτητη ώθηση για την ανάπτυξή της. Όμως για να επιτευχθεί αυτό, έπρεπε να ερευνησουμε τα χαρακτηριστικά της λειτουργικής και ταμειακής μόχλευσης, καθώς και την προβλεπόμενη αξία των πωλήσεων. Έπειτα από το χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, κεφάλαιο στο οποίο χρησιμοποιήθηκε και παράδειγμα, καταλήξαμε σε ένα άλλο μεγάλο κεφάλαιο για την ιδιωτική οικονομική, τις τεχνικές των προγνώσεων.

Σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως χαρακτηρίζεται η σημερινή οικονομία, είναι χρήσιμο η επιχείρηση να αντιμετωπίζει με τη βοήθεια των επιστημονικών μεθόδων και προβλέψεων, τους πιθανούς κινδύνους, σχεδιάζοντας έτσι τη μελλοντική πορεία δράσης της. Σε άμεση σχέση με αυτό το κεφάλαιο, είναι και η ανάλυση του κινδύνου για την επιχείρηση, όπου με τα κατάλληλα διαγράμματα και παραδείγματα, δείξαμε ότι ο κίνδυνος είναι συνδυασμός της προσωπικότητας και του είδους της επιχείρησης. Έπειτα, αναφερθήκαμε στο νεκρό σημείο δραστηριότητας, δηλαδή στον προσδιορισμό του σημείου στο οποίο οι πωλήσεις καλύπτουν μόνο το κόστος που δημιουργείται. Το τελευταίο μέρος του κεφαλαίου, αφιερώθηκε στις επενδύσεις και στην αξιολόγησή τους με βάση επιστημονικά κριτήρια.

Μετά τη συμβολή της ιδιωτικής οικονομικής, στο τρίτο κεφάλαιο «έννοια και βασικές λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης» αναλύσαμε τις έννοιες και λειτουργίες της διοίκησης της μονάδας, της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων καθώς και τη σχέση της ολικής ποιότητας με την οργάνωση και διοίκηση στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Μιλήσαμε για την έννοια και τη σημασία της οργάνωσης στην οικονομική μονάδα, τα βασικά στάδια για μια επιτυχημένη και σωστή οργάνωση, μέσω του καταμερισμού των έργων και από την κατάλληλη στελέχωση. Έπειτα, αναπτύξαμε το περιβάλλον της οργανωτικής διάρθρωσης, δηλαδή την εργασία, τα πρόσωπα, το περιβάλλον και τις εργασιακές σχέσεις. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο ανήκει και το κεφάλαιο της έκτασης της διοίκησης, όπου με τη βοήθεια ενός παραδείγματος ορίσαμε τον αριθμό των υφισταμένων που μπορούν να διοικούνται αποτελεσματικά. Αναπτύσσοντας, στη συνέχεια, κάποιες βασικές αρχές της διοίκησης, καταλήξαμε στο τρόπο διαδικασίας καθώς και στις δραστηριότητες της διοίκησης.

Έτσι, ύστερα από το οργανόγραμμα της διοίκησης, το οποίο αποτελεί τη βάση για κάθε επιχείρηση με στόχους και με θετικά αποτελέσματα, τα οποία έχουν άμεση συνάρτηση με τη σημασία της ολικής ποιότητας, κατευθύνοντας την επιχείρηση σε ένα στόχο που λέγεται Management ολικής ποιότητας. Εξετάσαμε τα χαρακτηριστικά του

γνωρίσματα, το σχεδιασμό, τη μέτρηση του κόστους ποιότητας, καθώς και τα βήματα για την εισαγωγή της ολικής ποιότητας στη διοίκηση, αλλά και το κόστος που προέρχεται σε περίπτωση αποτυχίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

#### 2.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε την έννοια της ιδιωτικής οικονομικής καθώς και το ρόλο της μέσα στα πλαίσια της οικονομικής ζωής. Υπάρχουν πολλές παράμετροι που ρυθμίζουν και επηρεάζουν τη θέση των επιχειρήσεων μέσα στην οικονομία, παράγοντες τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς, όπου αποκτά η ανάλυση της ιδιωτικής οικονομίας ιδιαίτερη βαρύτητα, ανάλογης της αξίας που έχει και η αποτελεσματική αξιοποίησή της.

Η αλματώδης ανάπτυξη της οικονομίας που παρατηρήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες με τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων, οδήγησε την οικονομική επιστήμη να διασπαστεί σε πολλούς επιστημονικούς κλάδους. Ένας από αυτούς είναι ο τομέας της ιδιωτικής οικονομικής. Η μελέτη της, μας δίνει τη δυνατότητα να περιγράψουμε και να αναλύσουμε τα φαινόμενα που παρατηρούμε στην οικονομική ζωή των ανθρώπων και των επιχειρήσεων. Η γνώση και η σωστή αξιοποίηση της ιδιωτικής οικονομικής, συμβάλλει στην καλή και ισορροπημένη οικονομική ζωή ενώ αντίθετα, η μη επαρκής αξιοποίησή της ελλοχεύει αρκετούς κινδύνους. Σε αυτό το κεφάλαιο για να καταφέρουμε να δώσουμε τον ορισμό της ιδιωτικής οικονομικής, θα αναφερθούμε στην έννοια της επιχείρησης καθώς και στις κατηγορίες που διακρίνονται. Προκειμένου να εξετάσουμε το ρόλο της ιδιωτικής οικονομικής στη ζωή των επιχειρήσεων, θα πρέπει να αναλύσουμε τη δομή της οικονομικής μονάδας καθώς και τον τρόπο λειτουργίας της, έτσι ώστε να έχουμε τη δυνατότητα να δίνουμε λύσεις και προτάσεις που να παρέχουν στην επιχείρηση άνθηση και οικονομική ευεξία. Επίσης, θα αναφερθούμε στις μορφές αγοράς όπου οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους καθώς και στις δυνάμεις της προσφοράς και ζήτησης, θέματα άμεσα συνδεδεμένα με το αντικείμενο της ιδιωτικής οικονομικής. Απαραίτητη είναι και η γνώση μεθόδων των προγνώσεων που εξασφαλίζουν υγιές οικονομικό μέλλον για την εταιρία, καθώς και η ανάλυση επιχειρηματικών κινδύνων. Τέλος, απαραίτητο θα ήταν για να σημειώσουμε την αξία του

ρόλου της ιδιωτικής οικονομικής στη ζωή των επιχειρήσεων, να αναφερθούμε στη σημασία της εσωτερικής και εξωτερικής χρηματοδότησης για την οικονομική μονάδα, καθώς και στους χρηματοοικονομικούς δείκτες οι οποίοι μας δείχνουν σε μια δεδομένη χρονική περίοδο την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Όλοι αυτοί οι σταθεροί παράγοντες που παρατηρούμε ότι αναφέρονται σε γενικής και ειδικής φύσεως θέματα, χρήζουν σωστής ανάλυσης, και είναι σημαντικοί για τη γνώση και τη δράση της ιδιωτικής οικονομικής προκειμένου να πετύχουν οι στρατηγικές ανάπτυξης και τεχνικές αριστοποίησης, που είναι και ο αντικειμενικός σκοπός της.

## **2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η σύγχρονη οικονομική ζωή επιβάλλει γρήγορους ρυθμούς και θέτει θα μπορούσαμε να εκφράσουμε, μέσα σε ένα οικονομικό πλαίσιο, επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη παραγωγική δραστηριότητα αλλά και τους προγραμματισμούς προκειμένου να είναι στο μέλλον βιώσιμες. Μέσα σε αυτό το κλίμα οξύτατου ανταγωνισμού και μεγάλης τεχνολογικής εξέλιξης, η παρουσία της ιδιωτικής οικονομικής στη ζωή της μονάδας, είναι απαραίτητη.

Επομένως, η ιδιωτική οικονομική, είναι η επιστήμη η οποία έχει ως αντικείμενο μελέτης τη ζωή, τη δράση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων προκειμένου να υλοποιήσει το στόχο της, που είναι το κέρδος(πρόσοδος). Επίσης, εξετάζει τη δομή, τη λειτουργία, τη διοίκηση, την κοστολόγηση των αγαθών, την τεχνολογία της παραγωγής και γενικά την οργάνωση της οικονομικής μονάδας. Βασικός σκοπός της είναι να συμβαδίσει μαζί με την οικονομική μονάδα σε ένα μονοπάτι που θα έχει μια υγιή τρέχουσα χρηματοοικονομική θέση καθώς και να εξασφαλίσει όλα τα απαραίτητα μέσα που είναι αναγκαία για να μπορέσει να επιβιώσει και να θέσει τα θεμέλια για μια καλή μακροχρόνια περίοδο. Επομένως, η έννοια της ιδιωτικής οικονομικής είναι πολυσύνθετη, όπως και ο ρόλος της, γιατί πέρα από τους στόχους που θέτει και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει σε καίρια ζητήματα της επιχείρησης, αντιμετωπίζει και τα προβλήματα της οικονομικής μονάδας όπως είναι ο εφοδιασμός της σε πρώτες και βοηθητικές ύλες, η απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού, η εύρεση φθηνών κεφαλαίων, η διάθεση των προϊόντων τους στην αγορά, είναι μερικά από τα πολλά άμεσα θέματα που απασχολούν την ιδιωτική οικονομική. Προκειμένου να καταλάβουμε το ρόλο της ιδιωτικής

οικονομικής, θα πρέπει να αναλύσουμε όλο το ειδικό και γενικό πλαίσιο όπου η κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τη δραστηριότητά της.

Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, με τη γέννηση πολλών νέων επιστημών, δημιουργήθηκε η ανάγκη συστηματοποίησης και οργάνωσης της βιομηχανικής παραγωγής. Η ιδιωτική οικονομική, δεν είναι από μόνη της επιστήμη, αλλά μια επισκόπηση πολλών διαφορετικών επιστημών και γνωστικών αντικειμένων. Έχει στενή σχέση με αρκετές επιστήμες, όπως οικονομικές, τη λογιστική, όπου καταγράφοντας τα έσοδα και τα έξοδα, λειτουργεί ως εργαλείο ανάλυσης και πρόβλεψης, με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, με τη στατιστική μέσω ποσοτικής ανάλυσης στοιχείων, τη χρηματοοικονομική και άλλες.

## **2.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός να μπορούμε να διακρίνουμε ως γνώστες των δυνατοτήτων της ιδιωτικής οικονομικής, με ποια νομική μορφή η επιχείρησή μας λειτουργεί μέσα στο οικονομικό κύκλωμα. Η επιχείρηση, έχει αποκτήσει συγκεκριμένη έννοια. Είναι η οικονομική μονάδα όπου συνδυάζονται οι συντελεστές της παραγωγής για την παραγωγή υλικών αγαθών και την παροχή υπηρεσιών, με σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους. Όμως το γεγονός αυτό, προϋποθέτει την ανάληψη ενός είδους κινδύνου εκ μέρους του επιχειρηματία, που εντάσσεται μέσα στα πλαίσια της δραστηριότητάς του. Κριτήρια όπως το μέγεθος της οικονομικής μονάδας, το αντικείμενο δραστηριότητάς της, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, είναι σημαντικοί παράγοντες με βάση τους οποίους στηρίζομαστε για τη διάκριση των επιχειρήσεων.

Από τον ορισμό που δώσαμε για την έννοια της επιχείρησης, καταλαβαίνουμε ότι η πρώτη μεγάλη διάκριση είναι σε ιδιωτικές και δημόσιες. Εύλογα προκύπτει το συμπέρασμα, ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκείνες στις οποίες κύριος φορέας τους είναι το κράτος ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως δήμοι ή κοινότητες. Αυτοί οι οργανισμοί διακρίνονται από το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους, το περιεχόμενο δράσης τους είναι κοινωφελούς χαρακτήρα, δηλαδή επιδιώκουν την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών μέσω της παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών, χωρίς να έχουν σκοπό μέσω αυτής της

εξυπηρέτησης την πραγματοποίηση κέρδους. Αντίθετα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι αυτές που ο φορέας τους είναι πρόσωπο νομικού ή φυσικού ιδιωτικού δικαίου, και η δράση τους έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Έτσι αναπτύσσεται μια δραστηριότητα με σκοπό το κέρδος, αλλά με κίνδυνο του επιχειρηματία και αυτός ο λόγος δικαιολογεί την προσπάθεια του επιχειρηματία να πετύχει πλεόνασμα μεγαλύτερο της αμοιβής υπηρεσιών. Λόγω του γεγονότος, ότι επιδιώκουν να καλύπτουν τις ανθρώπινες ανάγκες με το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος για τον ιδιοκτήτη της οικονομικής μονάδος, είναι η κατηγορία των επιχειρήσεων που αποτελούν το αντικείμενο δράσης της ιδιωτικής οικονομικής, μιας και η ίδια η επιστήμη έχει την ίδια επιδίωξη. Αξιοσημείωτη είναι μια ιδιαίτερη ακόμα κατηγορία εταιριών στις οποίες μετέχουν τόσο οι κρατικοί φορείς όσο και οι ιδιώτες, συνδυάζοντας δύο αντίθετους σκοπούς, την επιδίωξη κέρδους και την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος και οι οποίες αποκαλούνται μικτές επιχειρήσεις.

Μια άλλη κατηγορία που διακρίνονται οι εταιρίες, όπως αναφέραμε και στον πρόλογο αυτού του κεφαλαίου, είναι ανάλογα με το μέγεθός τους, ανάλογα με τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητάς τους καθώς και από τη νομική τους μορφή. Στην πρώτη περίπτωση, έχουμε τη διαφοροποίηση των οικονομικών μονάδων σε μικρές και σε μεγάλες επιχειρήσεις, ανάλογα με τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού, την τεχνοοικονομική δυναμικότητα, την παραγωγική ικανότητα και άλλες παρόμοιες παραμέτρους δίνοντας μεγάλη προσοχή στις τοπικές και χρονικές συνθήκες που η κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται. Έπειτα, ο κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας διακρίνει τις επιχειρήσεις σε πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς παραγωγής. Στις πρωτογενώς παραγωγής οικονομικές μονάδες, τα προϊόντα τους καταναλώνονται ως έχουν από τον άνθρωπο ή χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη από άλλες επιχειρήσεις. Επιχειρήσεις που ανήκουν στην πρωτογενή παραγωγή είναι οι γεωργικές, οι αλιευτικές, οι κτηνοτροφικές ενώ στην δευτερογενή παραγωγή ανήκουν οι βιομηχανικές, οι βιοτεχνικές και οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις όπου αποβλέπουν στην παραγωγή προϊόντων με την κατεργασία πρώτων υλών. Τέλος, στην τριτογενή παραγωγή ανήκουν οι μεταφορικές, οι τραπεζικές και γενικά επιχειρήσεις όπου επιδιώκουν την κυκλοφορία των παραγόμενων αγαθών της πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής.

Μια άλλη κατηγορία η οποία είναι σημαντική για τη διάκριση των επιχειρήσεων είναι ανάλογα με τη νομική της μορφή, όπου θα είναι ατομικές ή εταιρικές. Στην ατομική επιχείρηση, η ευθύνη του επιχειρηματία είναι απεριόριστη, περιλαμβάνει όλη την περιουσία του και είναι αυτός ο οποίος ελέγχει το προσωπικό και κατευθύνει την



δραστηριότητά της. Οι σύγχρονες όμως οικονομικές συνθήκες, καθώς και οι απαιτήσεις που επικρατούν στην αγορά, είναι παράγοντες που εμποδίζουν τη μέσομακροχρόνια επιβίωση της ατομικής, με αποτέλεσμα να επικρατούν οι εταιρικές μορφές επιχειρήσεις. Σε αυτή την περίπτωση διακρίνονται σε προσωπικές όπου είναι οι ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες και σε απρόσωπες όπως είναι οι περιορισμένης ευθύνης ή οι ανώνυμες εταιρίες. Ομόρρυθμη εταιρία είναι αυτή όπου τα πρόσωπα που μετέχουν ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα, συνδυάζοντας κατά κάποιο τρόπο τα πλεονεκτήματα της ατομικής και συλλογικής εταιρίας. Η ετερόρρυθμη, διακρίνεται σε σχέση με την ομόρρυθμη από το γεγονός ότι ένα μέρος των μελών της ευθύνεται απεριόριστα και χαρακτηρίζονται ως ομόρρυθμοι συνεταιίροι, ενώ το υπόλοιπο μέρος ευθύνεται περιορισμένα μέχρι το ποσό της εισφοράς τους. Διαχειριστές της ετερόρρυθμης είναι μόνο οι ομόρρυθμοι εταίροι και από αυτούς προέρχεται και η επωνυμία της εταιρίας. Θα πρέπει να δώσουμε έμφαση στο γεγονός ότι σε περίπτωση αποχώρησης ενός συνεταιίρου, έχουμε διάλυση της εταιρίας τόσο στην περίπτωση της ετερόρρυθμης όσο και της ομόρρυθμης. Όσο αφορά τις απρόσωπες εταιρίες, εδώ ανήκει η έχοντας ως νομική μορφή την περιορισμένη ευθύνη. Σε αυτή την περίπτωση, όλοι οι συνεταιίροι ευθύνονται μέχρι το ποσό της εισφοράς τους και το κεφάλαιο της εταιρίας δεν διαιρείται σε μετοχές, αλλά κάθε εταίρος έχει μια μερίδα συμμετοχής που αποδεικνύεται με ειδικό έγγραφο που εκδίδει η Ε.Π.Ε. Μεγάλος όγκος των επιχειρήσεων όπου κατέχει ιδιαίτερη θέση στην οικονομία, έχουν τη μορφή της ανώνυμης εταιρίας. Εδώ παρατηρείται η συγκέντρωση μεγάλων κεφαλαίων, όπου και αποτελούν το στήριγμα για επέκταση της δράσης και εξασφάλισης ζωής της ανώνυμης εταιρίας. Το κεφάλαιο το οποίο είναι διαιρεμένο σε πολλά και ίδιου μεγέθους τμήματα που καλούνται μετοχές, το κατέχουν οι εταίροι έχοντας περιορισμένη ευθύνη μόνο μέχρι το ποσό της μετοχής τους. Επίσης, εύκολα μπορούν να μεταβιβάσουν ένα μερίδιο ή και όλο το ποσό των μετοχών τους σε άλλα πρόσωπα και να αποχωρίσουν από την εταιρία. Τέλος, παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας και ειδικά στην επαρχία, η ύπαρξη συνεταιρισμών, δηλαδή συλλογικών επιχειρήσεων όπου ο αριθμός των συνεταιίρων καθώς και το κεφάλαιό τους μπορεί να μεταβληθεί, λόγω του ότι είναι ελεύθερη η είσοδος και η έξοδος των μελών τους. Η συνηθέστερη μορφή συνεταιρισμού είναι της περιορισμένης ευθύνης και τα μέλη του ευθύνονται είτε απεριόριστα και αλληλέγγυα, είτε αλληλέγγυα μέχρι το ποσό της εισφοράς τους.

## 2.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΩΝ

Το καθεστώς του ελεύθερου ανταγωνισμού που επικρατεί μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας, δημιουργεί την ανάγκη από τις επιχειρήσεις να αναζητούν λύσεις προκειμένου να διατηρηθούν μέσα στο οικονομικό κύκλωμα και αποφύγουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Αυτός ο ανταγωνισμός, έχει ως λογική συνέπεια την εξαφάνιση των επιχειρήσεων από τον κλάδο που ανήκουν, χρησιμοποιώντας ως ένα είδος άμυνας αλλά και κυριαρχίας τους στην αγορά των επιχειρήσεων, με τη δημιουργία συνασπισμών. Από αυτή την ένταξη σε συνασπισμούς, οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν αρκετά και σημαντικά πλεονεκτήματα όπως είναι η μείωση του σκληρού ανταγωνισμού, η δυνατότητα επιβίωσης μέσα στον κλάδο, ο περιορισμός του κόστους μεταφοράς, καθώς και των εξόδων παραγωγής. Αρκετής σημασίας είναι και τα μειονεκτήματα αυτών, μερικά από τα οποία είναι η εξόντωση επιχειρήσεων που δεν ανήκουν στο συνασπισμό και η μονοπώληση του είδους με αύξηση των τιμών αυθαίρετα. Ανεξάρτητα από αυτά τα μειονεκτήματα, πολλές επιχειρήσεις κυρίως στη σημερινή εποχή προβαίνουν στη δημιουργία συνασπισμών, με κυριότερες μορφές που είναι τα καρτέλ, τα κονσέρν, και τα τραστ.

Επιχειρήσεις που έχουν μορφή συνασπισμού καρτέλ, είναι αυτές που ανήκουν σε ομοειδή κλάδο παραγωγικής δραστηριότητας δηλαδή παρουσιάζουν συνασπισμό οριζόντιας ή παράλληλης διάταξης, ύστερα από αμοιβαία συμβατική δέσμευση με σκοπό την προαγωγή των συμφερόντων τους για την κυριαρχία τους στην αγορά. Ανεξάρτητα από τους όρους της σύμβασης, οι συνασπισμένες επιχειρήσεις διατηρούν σε ακέραιο βαθμό την οικονομική τους αυτοτέλεια. Αυτά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των καρτέλ τα οποία διακρίνονται σε περιφερειακά, εθνικά και διεθνή, ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και την έδρα των επιχειρήσεων. Μια άλλη διάκριση είναι σε καρτέλ αναγκαστικά και ελεύθερα. Τα ελεύθερα, δημιουργούνται ύστερα από την ελεύθερη βούληση των επιχειρήσεων, ενώ τα αναγκαστικά συγκροτούνται από το κράτος κυρίως για τη μείωση του ανταγωνισμού και τον έλεγχο των τιμών. Επίσης, μια διάκριση όπου εξαρτάται από την ιδιότητα τους είναι σε καρτέλ ζήτησης και προσφοράς. Τα καρτέλ ζήτησης απασχολούνται σχετικά με το κόστος παραγωγής και την μείωση του ανταγωνισμού στην προμήθεια πρώτων υλών και στη ζήτηση εξειδικευμένων εργατών, ενώ τα καρτέλ προσφοράς ρυθμίζουν τους όρους και τους τρόπους πληρωμής,

παράδοσης μεταφοράς και γενικά τους όρους πώλησης. Αντίθετα από τα καρτέλ, τα κονσέρν είναι ο συνασπισμός των επιχειρήσεων εκείνων όπου περιορίζεται η οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια, αλλά δεν θίγεται η νομική τους υπόσταση. Οι επιχειρήσεις όπου συγκροτούν τα κονσέρν, πρέπει να έχουν τη μορφή των ανωνύμων εταιριών διότι έχουν υποχρέωση ως μέλη του κονσέρν, για αμοιβαία δέσμευση μετοχών. Η πιο σημαντική τους διάκριση είναι σε οργανικά και ανόργανα κονσέρν, όπου τα οργανικά αποτελούνται από ομοειδείς επιχειρήσεις, ενώ τα ανόργανα περιλαμβάνουν επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους. Τέλος, μια άλλη μορφή που μπορεί να πάρει ο συνασπισμός είναι τα τραστ, όπου σε αυτή τη περίπτωση χάνουν την οικονομική και διοικητική τους ανεξαρτησία, αλλά και τη νομική τους υπόσταση. Επομένως, εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συγχώνευση των επιχειρήσεων σε τραστ, πρέπει να γίνει η διάλυση τους πρώτα και ύστερα να δημιουργηθεί ένα νέο νομικό πρόσωπο με την συνολική περιουσία όλων των επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας, θα βγάzaμε το συμπέρασμα ότι για να λειτουργήσει σωστά και να αποδώσει αποτελεσματικά η ιδιωτική οικονομική, θα πρέπει να γνωρίζει τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης, ώστε να ακολουθήσει τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την μεγιστοποίηση του κέρδους. Προκειμένου να πετύχει τον σκοπό της, είναι χρήσιμο να έχει γνώση από τις ιδιότητες, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προσφέρει η επιχείρηση, η οποία ανήκει σε συγκεκριμένες κατηγορίες εταιριών. Πολλές από τις υπηρεσίες όπου αναφερθήκαμε ότι προσφέρει για την επίτευξη του σκοπού της, πλαισιώνονται μέσα στον όρο, την έννοια αλλά και στη σημασία της ιδιωτικής οικονομικής.

## **2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ**

### **2.3.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

Ένας πολύ σημαντικός τομέας που δραστηριοποιείται η ιδιωτική οικονομική για όφελος της επιχείρησης, είναι το αντικείμενο που αφορά σε γενικές γραμμές τη χρηματοοικονομική λειτουργία με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Για να γίνει

αυτό πραγματικότητα θα πρέπει οι στόχοι της επιχείρησης να είναι εφικτοί με βάση τις δυνατότητές της και να παίρνει αποφάσεις με βάση τις δυνατότητες και τους πόρους που τις δίνουν οι εξωτερικοί και εσωτερικοί χρηματοδότες της. Οπότε, είναι χρήσιμο να έχουμε γνώση των λειτουργιών του ιδίου και ξένου κεφαλαίου μιας επιχείρησης γνωρίζοντας ότι το ίδιο κεφάλαιο προέρχεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή από τους μετόχους όταν έχουμε εταιρία, ενώ το ξένο κεφάλαιο είναι εκείνο που προέρχεται από κάθε μορφής δανεισμό.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, μορφής και αντικειμένου δραστηριότητας, διέπονται από κάποιες βασικές λειτουργίες οι κυριότερες των οποίων είναι η παραγωγή, η διάθεση και η χρηματοοικονομική λειτουργία. Ο τομέας της παραγωγής προσδιορίζει ροή κεφαλαίων δηλαδή αμοιβές παραγωγικών συντελεστών που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία, ενώ το αντικείμενο της διάθεσης είναι οι χρηματικές εισροές δηλαδή οι αμοιβές που προσδιορίζονται από την εκμετάλλευση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Βγαίνει εύκολα το συμπέρασμα ότι για έχουμε το μεγαλύτερο δυνατό οικονομικό αποτέλεσμα, σε μακροχρόνια βάση θα πρέπει οι εισροές να είναι μεγαλύτερες από το ποσό των εκροών, ενώ σε βραχυχρόνια περίοδο πολλές φορές παρατηρούμε το φαινόμενο οι εισροές να είναι μικρότερες από τις εκροές. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει η επιχείρηση να ανατρέξει σε εξωτερικές πηγές για να καλύψει τις ανάγκες όπως τρέχουσες πληρωμές, μισθοδοσία και άλλα παρόμοια έξοδα. Ο τομέας της λειτουργίας, ασχολείται με την κίνηση του χρήματος μέσα στην επιχείρηση δηλαδή το αντικείμενο της δραστηριότητας αυτής είναι η απόκτηση και η αποδοτική χρησιμοποίηση του. Αυτός, είναι ο λόγος όπου λέγεται και χρηματοοικονομική ή χρηματοδοτική λειτουργία και η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από την ορθότητα των αποφάσεων της διοίκησης με γνώμονα τις καλύτερες δυνατές επιλογές, από τη σωστή αξιοποίηση ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Δηλαδή, αυτή η διαδικασία έχει άμεση σχέση με το ενεργητικό και το παθητικό του ισολογισμού της επιχείρησης. Το παθητικό εκφράζει τις πηγές των κεφαλαίων, είναι άμεσα συνδεδεμένο με το ίδιο κεφάλαιο της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει το μετοχικό ή το ατομικό κεφάλαιο, την κεφαλαιοποίηση των παρακρατηθέντων κερδών, τα αποθεματικά και τις αποσβέσεις. Αντίθετα, το ενεργητικό εκφράζει τις επενδύσεις των κεφαλαίων και ποιο συγκεκριμένα με τη δανειοδότηση κάθε μορφής, το οποίο προέρχεται από το ξένο κεφάλαιο και συνεπάγεται ορισμένες υποχρεώσεις. Με άλλα λόγια, το ενδιαφέρον μας είναι σε ποια στοιχεία του ενεργητικού θα επενδύσουμε, ποιες ποσότητες κεφαλαίων θα

χρησιμοποιήσουμε, καθώς και από πού θα το αποκτήσει, αν θα είναι δηλαδή από το ξένο ή από το ίδιο κεφάλαιο.

### 2.3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η κάθε επιχείρηση, προκειμένου να ενισχύσει τη θέση της μέσα στην ανταγωνιστική αγορά, προβαίνει σε μια σειρά από χρηματοδοτήσεις, όπου ένα ποσοστό αυτών προέρχεται από εσωτερικές στοιχεία της επιχείρησης, όπως είναι τα αποθεματικά, το ίδιο κεφάλαιο και οι αποσβέσεις πάγιων στοιχείων.

Μία από τις κύριες πηγές αυτοχρηματοδότησης είναι η αύξηση του αρχικού κεφαλαίου της επιχείρησης με εισφορές επιχειρηματιών, όπου στις Α. Ε. οι γενικές συνελεύσεις αποφασίζουν την έκδοση νέων μετοχών και την απόκτησή τους συνήθως από τους παλιούς μετόχους. Πολλές φορές όμως, λόγω του ότι δεν είναι δυνατή η εύρεση ξένων κεφαλαίων στην αγορά ή το οικονομικό επιτελείο της διοίκησης δεν εγκρίνει τον ξένο δανεισμό, τότε χρήσιμο θα ήταν να ενισχυθούμε με μορφή δανεισμού από τους επιχειρηματίες. Άλλες δυνατότητες χρηματοδότησης εσωτερικής λιγότερες εφαρμοστές όμως, που είναι άξια αναφοράς, είναι να προβούμε σε εκποίηση περιουσιακών στοιχείων, να χρησιμοποιήσουμε ένα μέρος ποσών που προορίζονταν για τις αποσβέσεις, να μετατρέψουμε τους πιστωτές σε μετόχους καθώς και να έχουμε φορολογικές διευκολύνσεις από το κράτος. Με αυτό τον τρόπο, έχουμε τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουμε τα κέρδη έστω και προσωρινά στην επιχείρηση, σχηματίζοντας μεγάλα αποθεματικά με αποτέλεσμα να αντιμετωπισθεί καλύτερα το πρόβλημα της ρευστότητας. Η γνήσια και ποιο συνηθισμένη όμως αυτοχρηματοδότηση, προέρχεται από την κεφαλαιοποίηση των αποθεματικών, των πραγματοποιηθέντων δηλαδή κερδών. Κέρδη όπου δεν έχουν διανεμηθεί, είναι συσσωρευμένα καθαρά κέρδη, και δεν έχουν ενσωματωθεί στο μετοχικό ή εταιρικό κεφάλαιο όπως είναι τα έκτακτα, τα τακτικά και του καταστατικού αποθεματικά, αλλά και τα αφορολόγητα. Επίσης, αποθεματικά είναι και η έκδοση εταιρικών μεριδίων ή μετοχών υπέρ το άρτιο.

Ο λογιστής της επιχείρησης, έχει την δυνατότητα να συμπεράνει εάν η αυτοχρηματοδότηση αποτελεί σωστή λύση για την εταιρία του, έχοντας υπόψη του το δείκτη αυτοχρηματοδότησης. Αυτός ο δείκτης μας δείχνει τι ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου αποτελούν τα αποθεματικά κεφάλαια και εκφράζεται με το λόγο των

αποθεματικών κεφαλαίων ως προς το μετοχικό κεφάλαιο. Για παράδειγμα εάν ο το αποτέλεσμα αυτής της σχέσης είναι 0.6, τότε καταλαβαίνουμε ότι σε 1 δραχμή μετοχικού κεφαλαίου αντιστοιχούν 0.6 δραχμές αποθεματικού. Συμπέρασμα αυτών είναι ότι μια ανοδική πορεία του δείκτη έχει θετικές συνέπειες τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τους πιστωτές της, κάτι το οποίο είναι αναγκαίο για τη χρηματοοικονομική σταθερότητα της επιχείρησης. Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο να σημαίνει και την ύπαρξη μιας ιδιαίτερα συντηρητικής διοίκησης, που δεν εκμεταλλεύεται το φθινό κατά πάσα πιθανότητα ξένο κεφάλαιο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων, γεγονός ζημιογόνο για την επιχείρηση. Με το ίδιο σκεπτικό, μια πτωτική πορεία δεν ικανοποιεί τους πιστωτές της, ενώ για την επιχείρηση από τη μια μεριά μπορεί να σημαίνει εξασθένιση της χρηματοοικονομικής της θέσης, όπου αν συνδυαστεί με την υψηλή δανειακή επιβάρυνση, μας παρέχει την ένδειξη ότι η διοίκηση ακολουθεί την πολιτική της ξένης χρηματοδότησης. Από την άλλη, υπάρχει ενδεχόμενο να βελτιώσει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων, εφόσον τα αποθεματικά δεν απασχολούνται αποδοτικά μέσα στην επιχείρηση, και έχουμε τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουμε σωστά τα ξένα κεφάλαια.

Λόγω της φύσεώς τους, τα αποθεματικά συμβάλλουν στην εξασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας σε μια επιχείρηση αλλά και θεωρούνται στοιχεία που αντιμετωπίζουν την περίπτωση ζημιών. Όμως λόγω της σημασίας τους, χρήσιμο θα ήταν να αναπτύξουμε τις βασικές κατηγορίες των αποθεματικών για να κατανοήσουμε το πώς δημιουργούνται, συμβάλλοντας στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Τα τακτικά αποθεματικά, προέρχονται από τακτικές κρατήσεις κάθε χρόνο από τα πραγματοποιηθέντα κέρδη. Επιβάλλονται στην επιχείρηση από το νόμο 2190 του 1920, άρθρο 44, ο οποίος σχηματίζει τακτικό αποθεματικό που ανέρχεται στο 5% τουλάχιστον των καθαρών κερδών. Οι κρατήσεις είναι υποχρεωτικές, μέχρι να συγκεντρωθεί ποσό ίσο με το 1/3 τουλάχιστον του μετοχικού κεφαλαίου, και απώτερος σκοπός σχηματισμού τους είναι η αντιμετώπιση ζημιών. Υπάρχουν όμως και κρατήσεις που είναι έκτακτες στα πραγματοποιηθέντα κέρδη, με στόχο να αντιμετωπισθεί μια έκτακτη ζημιά, να χρησιμοποιηθεί με τη μορφή επένδυσης για επέκταση των εγκαταστάσεων είτε με τη μορφή πάγιων είτε με τη μορφή κυκλοφοριακών στοιχείων, για εξαγορά ιδρυτικών τίτλων, ή ακόμα και για απόσβεση δανείου. Τα αποθεματικά μπορεί να σχηματίζονται ελεύθερα από την επιχείρηση, με βάση το καταστατικό και καλούνται προαιρετικά, ή να σχηματίζονται υποχρεωτικά από το νόμο, όπως στην περίπτωση των τακτικών. Τέλος, τα

αποθεματικά που εμφανίζονται στα λογιστικά βιβλία καλούνται φανερά, ενώ εκείνα που δεν εμφανίζονται στον ισολογισμό, ονομάζονται αφανή.

Εύκολα μας δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουμε τη γνώμη, ότι η εσωτερική χρηματοδότηση, με όποια μορφή από αυτές που προαναφέραμε και αν γίνεται, αποτελεί το πιο αποδοτικό είδος χρηματοδότησης της επιχείρησης. Αυτό γιατί δεν είναι αναγκασμένη η εταιρία να προσφύγει σε ξένα κεφάλαια, προκειμένου να προχωρήσει σε επέκταση των εγκαταστάσεών της ή και για άλλες οικονομικές ανάγκες, αποφεύγοντας έτσι επιβαρύνσεις από τόκους, έχοντας με το μέρος της την ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση που ισχύει συνήθως στα αποθεματικά.. Έχουμε τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουμε πιθανές μελλοντικές ζημιές, να αυξήσουμε την πιστοληπτική μας ικανότητα, να πετύχουμε τη σταθερότητα στα ετήσια μερίσματα, επίσης εξαφανίζονται τα χρηματοοικονομικά έξοδα, εφόσον έχουμε αδάπανη χρηματοδότηση. Τέλος, παρατηρούμε ότι αυξάνουμε τη δυνατότητα ρευστότητας και δεν εκθέτουμε την επιχείρηση σε πάσης φύσεως κινδύνους ξένης χρηματοδότησης.

Όμως, δεν πρέπει να παραλείψουμε και τα μειονεκτήματα που πρέπει να λάβουμε υπόψη πριν προχωρήσουμε με απόλυτη σιγουριά στην οδό της εσωτερικής χρηματοδότησης. Το πιο βασικό, το οποίο δεν συμερίζονται οι μέτοχοι είναι ο σχηματισμός αποθεματικών και αυτό διότι προκαλεί μείωση του μερίσματος όπου τα κέρδη αντί να μοιραστούν στους μετόχους, γίνεται αποθεματοποίηση αυτών. Αποτέλεσμα αυτών είναι να προβαίνει η επιχείρηση σε υπερβολικές επενδυτικές δαπάνες που καταλήγουν άστοχες και ζημιογόνες. Η εσωτερική χρηματοδότηση, έχει τη δυνατότητα να γίνεται απεριόριστα, κάτι που μπορεί να εκφραστεί με ιδιαίτερα μεγάλες τιμές του δείκτη χρηματοδότησης, είτε πτωτικές, είτε ανοδικές, χαρακτηριστικό το οποίο δεν παρατηρείται στην εξωτερική χρηματοδότηση.

### **2.3.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ**

Σε μια ανταγωνιστική αγορά όμως, όπου για να επιβιώσει μια σύγχρονη επιχείρηση χρειάζονται να έχει πολλούς πόρους, η χρησιμοποίηση μόνο της αυτοχρηματοδότησης δεν αρκεί για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της. Χρειάζεται να χρηματοδοτείται και από εξωτερικούς φορείς, όπου προσφέρουν ένα κεφάλαιο με παροχή κάθε μορφής πιστώσεων, το οποίο εάν το προσθέσουμε με το ίδιο κεφάλαιο, θα συμβάλλει στην ανάπτυξη μεγαλύτερης δραστηριότητας και αποδοτικότητας του

επιχειρηματικού κεφαλαίου. Η εξωτερική χρηματοδότηση διακρίνεται σε βραχυπρόθεσμες, μακροπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες πηγές χρηματοδότησης, ανάλογα με το χρόνο χορήγησης του δανείου.

Στην κατηγορία των βραχυπρόθεσμων πιστώσεων ανήκουν οι τραπεζικές, οι εμπορικές πιστώσεις καθώς και τα δικαιόγραφα. Μια τραπεζική πίστωση, μπορεί να γίνει με ένα άνοιγμα πίστωσης, όπου η τράπεζα θέτει στη διάθεση του επιχειρηματία ένα χρηματικό ποσό, με βάση το οποίο εκδίδει συναλλαγματικές που πληρώνονται από την τράπεζα. Υπάρχει δυνατότητα να γίνει η πίστωση με τη μορφή τρεχούμενου λογαριασμού, όπου είναι μια σύμβαση μεταξύ της τράπεζας και του επιχειρηματία, δίνοντας η τράπεζα ένα χρηματικό ποσό, που η χρησιμοποίησή του γίνεται με όρους που αναφέρονται στη σύμβαση. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να προεξοφλούν συναλλαγματικές και γραμμάτια που λήγουν μέχρι τρεις μήνες και να χορηγούν δάνεια με την προϋπόθεση να μην υπερβαίνει το μισό της αξίας των ενεχυριαζόμενων εμπορευμάτων. Το μεγαλύτερο μέρος των βραχυπρόθεσμων εξωτερικών πιστώσεων, αποτελούν οι εμπορικές πιστώσεις, παρέχοντας στον αγοραστή πωλήσεις με πίστωση. Τέλος, πίστωση θεωρούνται και τα δικαιόγραφα όπου αποτελούνται από γραμμάτια μεγάλων εταιριών, πωλούνται σε άλλες επιχειρήσεις, σε τράπεζες ή σε συνταξιοδοτικά ταμεία.

Όμως, όταν αναφερόμαστε σε εξωτερική χρηματοδότηση, συνήθως εννοούμε το μακροπρόθεσμο ξένο κεφάλαιο και τις πηγές που το πλαισιώνουν. Δηλαδή, αρκετές φορές συναντάμε το γεγονός ότι η εξωτερική χρηματοδότηση πηγάζει από εμπορικές τράπεζες, την κτηματική, από το ταμείο παρακαταθηκών και δανείων, την Ε.Τ.Β.Α., καθώς και από άλλους οργανισμούς με τη μορφή δανείων μακροπρόθεσμης φύσεως. Μακροπρόθεσμη πίστωση, θεωρείται και η παροχή ομολογιακού δανείου, την ανάθεση του οποίου έχει η τράπεζα. Αυτά τα δάνεια μπορούν να συνάψουν μόνο οι Α.Ε. και εξοφλούνται τοκοχρεολυτικά. Έχουν κύριο χαρακτηριστικό, να είναι διαιρεμένο σε ομολογίες, με ένα ύψος τόκου που καταβάλλεται σε ορισμένα χρονικά διαστήματα. Για την απόφαση η επιχείρηση να χρηματοδοτείται με ομολογιακό δάνειο και όχι με μετοχές, παίρνεται είτε γιατί στην αγορά κεφαλαίων προσφέρονται άφθονα κεφάλαια με χαμηλό τόκο, είτε γιατί οι μέτοχοι ενδεχομένως δεν επιθυμούν άλλους μετόχους που θα είχαν δικαίωμα συμμετοχής στα προβλεπόμενα κέρδη τους. Επίσης, υπάρχει πιθανότητα στην αγορά, να είναι αδύνατο να βρεθούν δάνεια μεγάλου ποσού, όπως αυτά που μπορεί να προσφέρει το ομολογιακό δάνειο, ίσως γιατί έχουμε οικονομική ύφεση με χαμηλές επενδύσεις. Ακόμα ένας φορέας χρηματοδότησης που η χρησιμοποίησή τους δεν είναι



και τόσο συνηθισμένη είναι το χρηματιστήριο όπου αποτελεί μια καλά οργανωμένη κεφαλαιαγορά αρχικής χρηματοδότησης ή και επένδυσης εταιριών με την έκδοση μετοχών. Προσφέρει και μεταγενέστερη μορφή χρηματοδότησης, με τη δυνατότητα που παρέχει η ρευστοποίηση των χρηματιστηριακών τίτλων που έχουν στην κατοχή τους οι επιχειρήσεις.

Προκειμένου να εγκρίνουν να δανείσουν οι πιστωτές μακροχρόνια δάνεια, θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες όπως είναι το μέγεθος της επιχείρησης καθώς και η νομική της μορφή. Είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί ότι ο μακροπρόθεσμος δανεισμός περιορίζεται, στις μικρές εταιρίες λόγω το ότι έχουν μικρή πιστοληπτική ικανότητα, στα ενυπόθηκα δάνεια ή σε πιστώσεις περιορισμένης έκτασης. Αντίθετα, στις μεγάλες εταιρίες όπως είναι οι Α.Ε., που έχουν το δικαίωμα σύναψης ομολογιακών δανείων αλλά και μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα, η προσφυγή σε μακροπρόθεσμα δάνεια γίνεται πιο εύκολα. Επίσης, η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών όπως είναι της αποδοτικότητας και της σταθερότητας, μας επιτρέπει να κατανοήσουμε ότι όσο οι δείκτες αυξάνονται, τόσο βελτιώνεται και η πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης. Μια άλλη παράμετρος προς ανάλυση για την ικανότητα σύναψης εξωτερικής χρηματοδότησης, είναι το ύψος των ιδίων κεφαλαίων. Γνωρίζοντας ότι το ίδιο κεφάλαιο αποτελεί τον πρώτο σε πιθανότητα έκθεσης στον κίνδυνο στοιχείο, σε περίπτωση πτώχευσης της εταιρίας, η αναλογία του προς το ξένο κεφάλαιο αποτελεί και μέτρο για τη μακροπρόθεσμη δανειοδότηση της επιχείρησης. Η εξήγηση του φαινομένου αυτού, είναι ότι όσο πιο ανεξαρτητοποιημένο είναι το ίδιο κεφάλαιο από το ξένο και όσο πιο πολύ συμμετοχή έχει στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης, τόσο πιο εύκολο είναι για τους πιστωτές να προχωρήσουν στη σύναψη αυτή. Δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε το γεγονός ότι η χρηματοδότηση θα εξαρτηθεί και από το σκοπό που αυτή θα χρησιμοποιηθεί. Σε περίπτωση που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για δραστηριότητες με υψηλό ρίσκο και αμφιβόλου αποδοτικότητας, λογικό είναι οι διαθέσιμες πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης να βρίσκονται πολύ δύσκολα.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που καταστούν αναγκαία για την επιχείρηση τη χρησιμοποίηση του ξένου κεφαλαίου παρά τους κινδύνους που περικλείει, διότι προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στους μετόχους και γενικά στους ιδιοκτήτες. Σημαντικό για την επιχείρηση είναι το ότι θα παρατηρηθεί αύξηση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων, εφόσον από το επενδυόμενο ξένο κεφάλαιο πραγματοποιείται απόδοση μεγαλύτερη το κόστος δανεισμού, με αποτέλεσμα τα καθαρά κέρδη που αναλογούν στους μετόχους και στους ιδιοκτήτες καθώς και η αποδοτικότητα των ιδίων

κεφαλαίων να αυξηθούν. Αυτή η διαδικασία, λέγεται χρηματοοικονομική μόχλευση (Financial Leverage), η οποία μπορεί να λειτουργήσει και προς την αντίθετη κατεύθυνση, εφόσον το κόστος δανεισμού του ξένου κεφαλαίου είναι μεγαλύτερο από την αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων, μειώνοντας έτσι τα καθαρά κέρδη. Αρκετές εταιρίες στην αγορά, δεν έχουν την ικανότητα να εξοφλούν μακροπρόθεσμο χρέος μέσα σε ένα μικρό χρονικό διάστημα, κάνοντας τους μετόχους τους, δέσμιους των δυσμενών συνεπειών της χρηματοοικονομικής μόχλευσης. Επίσης, με τη χρησιμοποίηση του ξένου κεφαλαίου έχουμε σαν όφελος τη μείωση της φορολογίας της επιχείρησης γνωρίζοντας ότι οι τόκοι του ξένου κεφαλαίου, θεωρούνται οργανικό έξοδο και εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα της επιχείρησης, μειώνοντας την φορολογία μας. Το φορολογικό ενδιαφέρον της επιχείρησης είναι έντονο, και λογική η τάση της για χρηματοδότηση με ξένα κεφάλαια αν αναλογιστούμε ότι όσο πιο μεγάλο ποσό δανειστεί, τόσο μεγάλη θα είναι και η φορολογική ωφέλεια που θα έχει, με σταθερό συντελεστή φορολογίας εισοδήματος. Η χρησιμοποίηση του ξένου κεφαλαίου παρέχει και ένα άλλο πλεονέκτημα στους μεγάλους μετόχους, που διοικούν την εταιρία, διότι τους επιτρέπει να διατηρούν τον έλεγχο της εφόσον δεν μεταβάλλεται η αναλογία των μετοχών που κατέχουν.

Επομένως, κλείνοντας το σημαντικό αυτό κεφάλαιο της χρηματοδότησης, θα συμπεράναμε ότι ο ρόλος της ιδιωτικής οικονομικής στον τομέα αυτό έχει περίοπτη θέση. Γνωρίζοντας πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εσωτερικής και εξωτερικής χρηματοδότησης καθώς και έχοντας τη βοήθεια των χρηματοοικονομικών δεικτών, όπως είναι της ρευστότητας, της διάρθρωσης κεφαλαίου ή και της αποδοτικότητας, που μας εξηγούν την ικανότητα της επιχείρησης την δεδομένη χρονική περίοδο, μπορούμε να πάρουμε αποφάσεις κατάλληλες και συμφέρουσες ανάλογα που συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης μας.

## **2.4 ΒΑΣΙΚΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ**

### **2.4.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ**

Από την στιγμή που η επιχείρηση δημιουργήθηκε, είχε βασική επιδίωξη μαζί με την αρωγή της ιδιωτικής οικονομικής, να πετύχει μακροχρόνια την εξασφάλιση σημαντικών κερδών ή καλής αποδοτικότητας, και σε βραχυχρόνια περίοδο τη διατήρηση ικανοποιητικής ρευστότητας. Αυτές οι λειτουργίες πρέπει να απασχολήσουν σοβαρά τη

διοίκηση της επιχείρησης προκειμένου να πετύχει μια υγιή χρηματοοικονομική θέση καθώς και να εξασφαλίσει τη μελλοντική επιβίωσή της.

Δυο πολλοί σημαντικοί παράμετροι πάνω στους οποίους θα στηριχθεί η πλειοψηφία των χρηματοοικονομικών δεικτών είναι ο παράγοντας αποδοτικότητα, εννοώντας την ικανότητα της οικονομικής μονάδας να διατηρεί και να επαυξάνει την καθαρή της θέση, και η ύπαρξη της ρευστότητας, της ικανότητας δηλαδή να ανταποκριθούμε στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις όταν αυτές γίνονται ληξιπρόθεσμες. Έτσι, δεν θα είναι απαραίτητο να προσφύγουμε σε έκτακτα μέτρα όπως είναι η αναγκαστική ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων, η σύναψη δυσμενών δανείων, αρκεί να έχουμε όλα τα αναγκαία μέσα πληρωμής. Οι δύο έννοιες ρευστότητας και αποδοτικότητας, δεν ταυτίζονται αλλά σε μακροχρόνια βάση η ύπαρξη της αποδοτικότητας είναι αναγκαία για τη ρευστότητα, διότι χωρίς την πραγματοποίηση κερδών για ένα μεγάλο υποθετικά χρονικό διάστημα, η επιχείρησή μας δεν μπορέσει να βρει πηγή άντλησης των αναγκαίων κεφαλαίων για την εξόφληση των υποχρεώσεών της. Αντίθετα σε βραχυχρόνια περίοδο, τα οικονομικά αυτά μεγέθη δεν έχουν άμεση εξάρτηση μεταξύ τους και αποτελούν ανταγωνιστικούς στόχους για τη διοίκηση, εάν λάβουμε υπόψη μας ότι για μικρό διάστημα η οικονομική μονάδα μπορεί να μη πραγματοποιεί κέρδη, αλλά να διατηρεί ικανοποιητική ρευστότητα που της επιτρέπει να ξεπεράσει τα εμπόδια

## **2.4.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

### **2.4.2.1 ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ**

Το ύψος της ρευστότητας στις οικονομικές μονάδες, ποικίλλει ανάλογα με τη σύνθεση των περιουσιακών στοιχείων και δεν εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, έχει δηλαδή σχέση αποκλειστικά με τα στοιχεία του ισολογισμού. Εύκολα μπορούμε να δικαιολογήσουμε την ύπαρξη ή την απουσία ρευστότητας μέσα σε μια επιχείρηση, μελετώντας τους δείκτες κυκλοφοριακής, ταμειακής και πραγματικής ρευστότητας:

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας, μας δείχνει εάν η επιχείρηση έχει την ικανότητα να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της μέσω κυκλοφοριακών και διαθέσιμων στοιχείων εκφράζοντας το λόγο του κυκλοφοριακού ενεργητικού ως προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Οπότε, για να έχουμε ρευστότητα θα πρέπει ο δείκτης να είναι μεγαλύτερος από τη μονάδα, έτσι ώστε οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις να

καλύπτονται εξ' ολοκλήρου από το κυκλοφορούν ενεργητικό και να παραμένει ένα περιθώριο το οποίο καλείται κεφάλαιο κίνησης, όπου είναι απαραίτητο για τη δράση της επιχείρησης. Αυτό όμως, δεν είναι κάτι απόλυτο και εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο και στην επιχείρηση καθώς και από το αντικείμενο δραστηριότητάς της. Όμως μια υποθετικά υψηλή τιμή του δείκτη, αποτελεί ένδειξη ανεκμετάλλευστων κυκλοφοριακών στοιχείων με δυσμενής επιπτώσεις στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, ενώ μια μικρή τιμή από την κανονική σημαίνει ανεπάρκεια κεφαλαίων κίνησης με αποτέλεσμα να υπάρχουν δυσάρεστες συνέπειες. Επομένως, είναι ενδεικτική η τιμή του δείκτη και απαιτείται εξέταση και άλλων δεικτών για να αξιολογηθεί σωστά ο δείκτης.

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός δείκτης είναι εκείνος της πραγματικής ρευστότητας, που μπορεί να μας δώσει απάντηση στο εάν η επιχείρηση μπορεί να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της μέσα σε ένα χρόνο, μέσω των απαιτήσεων και των διαθεσίμων μόνο, χωρίς τον υπολογισμό των αποθεμάτων. Παρουσιάζεται με τη σχέση των απαιτήσεων και των διαθεσίμων ως προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και για τον ακριβή προσδιορισμό της, δεν λαμβάνονται υπόψη οι επισφαλείς απαιτήσεις, τα γραμμάτια σε καθυστέρηση καθώς και οι δοθείσες ή ληφθείσες προκαταβολές. Ο δείκτης της πραγματικής ρευστότητας, αποτελεί πιο αυστηρό κριτήριο από ότι η κυκλοφοριακή για την ικανότητα της επιχείρησης, επισημαίνοντας ότι τιμή μεγαλύτερη της μονάδας σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει περισσότερα ρευστοποιούμενα στοιχεία από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, δηλαδή έχει ρευστότητα.

Τέλος, υπάρχει και ο δείκτης της ταμειακής ρευστότητας όπου δίνει έμφαση στα διαθέσιμα και στο κατά πόσο από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τμήμα μπορούν να καλύψουν. Από τον ορισμό αυτό, προκύπτει και ο δείκτης της ταμειακής ρευστότητας, όπου είναι το πηλίκο των διαθεσίμων ως προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ιδιαίτερη σημασία αποκτά ο δείκτης όταν ισούται με το μηδέν, γιατί τότε έχουμε μηδαμινή ταμειακή ρευστότητα και κινδυνεύουμε με παύση πληρωμών. Με το ίδιο σκεπτικό, σε περίπτωση όπου ο δείκτης είναι ίσος με την μονάδα, σημαίνει ότι υπάρχει μεγάλη ακινητοποίηση κεφαλαίων σε διαθέσιμα με αποτέλεσμα τη μελλοντική υποβάθμιση την αποδοτικότητας. Από τα δεδομένα αυτά, συμπεραίνουμε ότι μια τιμή κοντά στο 0.5 είναι καλή, αλλά μεγάλη επιρροή στο δείκτη ασκούν οι ιδιαίτερες ιδιορρυθμίες της επιχείρησης και του κλάδου όπου ανήκει. Μια επιχείρηση όπου υποχρεούται να έχει επαρκή ταμειακή ρευστότητα και να την ενδιαφέρει άμεσα η τιμή του δείκτη της, είναι οι τράπεζες. Το ποσοστό της ρευστότητας, δεν είναι κάτι το

σταθερό, αλλά ποικίλλει ανάλογα με τη χώρα και τον κύκλο εργασιών της τράπεζας, διαμορφώνεται από τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, καθώς και από το θεσμικό πλαίσιο της κάθε χώρας. Η αναφορά μας στην τραπεζική ρευστότητα, έγκειται στο γεγονός ότι αποκτά μεγάλο μερίδιο στην κοινωνικοοικονομική ζωή, λόγω της έντονης δραστηριοποίησης των πιστωτικών ιδρυμάτων στη ζωή μας. Είναι άξιο αναφοράς, ότι την εκτίμηση του αριθμοδείκτη, έχουν μόνο οι διοικούντες, πράγμα απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία της. Οι βασικοί δείκτες όπου μας δείχνουν την κατάσταση της επιχείρησης στο πολύ σημαντικό θέμα της ρευστότητας, τους αναφέραμε συμπληρώνοντας ότι είναι πολύ χρήσιμο και απαραίτητο να γνωρίζουμε τη λειτουργία τους και την έννοιά τους, όπως και οι δείκτες αποδοτικότητας και δραστηριότητας, διότι όλα αυτά αποτελούν ένα βασικό τομέα δραστηριότητας της ιδιωτικής οικονομικής.

#### 2.4.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Μέσα στα πλαίσια της δραστηριότητάς της, η επιχείρηση προβαίνει σε μια σειρά από χρηματοδοτήσεις, οι οποίες αποτελούν ένα πολύ σημαντικό αρωγό για την επίτευξη των στόχων της. Αναφέραμε ότι έχει τη δυνατότητα να αυτοχρηματοδοτηθεί η επιχείρηση, αλλά και να δεχθεί κεφάλαια και από πιστώσεις, είτε βραχυχρόνια, είτε σε μακροχρόνια βάση. Οι μακροχρόνιοι πιστωτές, όπως είναι οι τράπεζες, οι ομολογιούχοι καθώς και άλλοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί, ενδιαφέρονται κυρίως για τη μακροχρόνια χρηματοοικονομική δύναμη της επιχείρησης η οποία θα πρέπει να είναι ισχυρή. Ρόλος της οικονομικής ιδιωτικής, είναι να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα που θα επιτρέψουν στην οικονομική μονάδα να είναι ισχυρή και να έχει δοσοληψίες και με μακροχρόνιους πιστωτές. Οι τεχνικές όπου θα χρησιμοποιήσουμε για την επίτευξη των στόχων μας, θα πρέπει να γίνονται ύστερα από λεπτομερή ανάλυση των δεικτών της διάρθρωσης κεφαλαίων, της δραστηριότητας και της αποδοτικότητας.

Οι δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίου, μας δίνουν πληροφορίες για το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια για την ανάπτυξή της. Ένας από τους πιο σημαντικούς δείκτες της είναι της συνολικής δανειακής επιβάρυνσης, όπου μας δείχνει το ποσοστό του συνολικού ενεργητικού, όπου οι πιστωτές έχουν προσφέρει τις απαιτήσεις τους. Προκειμένου να τον υπολογίσουμε, θα πρέπει να γνωρίζουμε το σύνολο των δανειακών υποχρεώσεων και να το διαιρέσουμε με το σύνολο

του ενεργητικού ή του επενδυτικού κεφαλαίου. Άρα, όσο πιο μικρός είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο εξασφαλισμένοι θα είναι και οι πιστωτές, για τυχόν ζημιές σε περίπτωση αποτυχίας. Ο βαθμός κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών, είναι ένας δείκτης που εκφράζει τον βαθμό στον οποίο μπορούν να μειωθούν τα κέρδη της επιχείρησης, χωρίς να βρεθεί σε οικονομικό αδιέξοδο. Αυτός είναι και ο λόγος που ο δείκτης αποτελείται από τα κέρδη προ φόρου στον αριθμητή, προς τις χρηματοοικονομικές δαπάνες. Είναι αρκετά χρήσιμος δείκτης, διότι υπολογίζει χωρίς περιττές διαδικασίες, την ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετεί τα βραχυχρόνια και μακροχρόνια δανειακά κεφάλαια. Εάν επιθυμούμε, να μάθουμε ποιος είναι ο βαθμός κάλυψης των σταθερών δαπανών από τα πραγματοποιηθέντα κέρδη, θα υπολογίσουμε το λόγο των διαθέσιμων κερδών προς τις σταθερές δαπάνες της επιχείρησης. Η ανάλυση της χρηματοδότησης, αποτελεί βασικό εργαλείο για να κατανοήσουμε τους δείκτες των μακροπρόθεσμων και ξένων κεφαλαίων προς τα ίδια κεφάλαια. Ο πρώτος δείκτης, αναφέρεται στο ποσοστό συμμετοχής των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων στη διάρθρωση των ιδίων κεφαλαίων, ενώ ο δεύτερος εκφράζει το σύνολο όλων των ξένων κεφαλαίων προς τα ίδια κεφάλαια.

Κατά την διάρκεια μιας σειράς από μελέτες των χρηματοοικονομικών δεικτών, γεννιέται το ερώτημα εάν και με ποιο βαθμό αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι πόροι της επιχείρησης, προκειμένου να ωφεληθεί τα μέγιστα. Στο ερώτημα αυτό την απάντηση μας τη δίνουν οι δείκτες δραστηριότητας, δηλαδή ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας του ενεργητικού κεφαλαίου και ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των παγίων. Ο πρώτος δείκτης υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε τον κύκλο των εργασιών, δηλαδή τις πωλήσεις με το σύνολο των επενδυμένων κεφαλαίων. Η αξία του είναι ότι αποτελεί κριτήριο για τον προσδιορισμό της κυκλοφοριακής ταχύτητας όλων των στοιχείων του ενεργητικού, που σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερες είναι οι πωλήσεις, τόσο υψηλότερος θα είναι και ο δείκτης, δηλαδή η κυκλοφοριακή ταχύτητα των κεφαλαίων, πράγμα που συνεπάγεται ότι θα είναι καλύτερη και η αξιοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού. Με τον ίδιο τρόπο αναλύεται και ο επόμενος δείκτης, της κυκλοφοριακής ταχύτητας καθαρών παγίων. Για να τον υπολογίσουμε, θα πρέπει να διαιρέσουμε τον κύκλο εργασιών προς σύνολο των καθαρών παγίων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Η χρησιμότητά του έγκειται στο ότι αποτελεί μέτρο που δείχνει το βαθμό απασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού της επιχείρησης. Είναι φυσικό επακόλουθο το γεγονός ότι όσο αυξάνεται ο δείκτης, τόσο καλύτερη θα είναι η παραγωγικότητα εργασίας και κεφαλαίου, με σταθερό το μέγεθος των παραγωγικών εγκαταστάσεων, με αποτέλεσμα τη πραγματοποίηση οικονομιών

κλίμακας, δηλαδή την μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, διότι με την αύξηση της παραγωγής, τα σταθερά έξοδα θα επιμερίζονται σε περισσότερες παραγόμενες μονάδες προϊόντων.

Η αναφορά μας στους δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίου και δραστηριότητας, αποκαλύπτουν ύστερα από προσεκτική ανάλυση, τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Εάν επιθυμούμε, να εξάγουμε συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης, θα χρησιμοποιήσουμε τους δείκτες αποδοτικότητας, που έχουν άμεση εξάρτηση από τις αποδόσεις των πωλήσεων και των επενδύσεων. Ένας από τους δείκτες που έχουν σχέση με τις πωλήσεις, είναι ο δείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους επί των πωλήσεων, με τον οποίο η επιχείρηση καλύπτει τους τόκους ιδίων κεφαλαίων, τα χρηματοοικονομικά έξοδα των δανειακών κεφαλαίων, και εκφράζει την αποτελεσματικότητα της τιμολογιακής πολιτικής της, καθώς και των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται εάν προβούμε στη διαίρεση των μικτών κερδών με τα καθαρά έσοδα από τις πωλήσεις που πράξαμε. Ένας άλλος δείκτης που ανήκει στην ίδια κατηγορία, είναι ο δείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους επί του κόστους πωληθέντων, όπου απεικονίζει το ποσοστιαίο μέγεθος του μικτού κέρδους επί το κόστος πωληθέντων προϊόντων. Είναι γνωστό από τις λογιστικές πρακτικές, ότι εάν αφαιρέσουμε από τα μικτά κέρδη τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας και τα έξοδα διάθεσης, βρίσκουμε τα κέρδη προ φόρων και τόκων ή διαφορετικά τα κέρδη εκμετάλλευσης. Τα κέρδη αυτά, αποκτούν επιπλέον μια ακόμα χρησιμότητα, όταν τα διαιρέσουμε με τα καθαρά έσοδα από πωλήσεις, γιατί με αυτό τον τρόπο βρίσκουμε το δείκτη περιθωρίου κερδών εκμετάλλευσης επί των πωλήσεων. Θα μπορούσαμε να απεικονίζαμε την αποδοτικότητα της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα έξοδα που πραγματοποίησε η οικονομική μονάδα, με το δείκτη περιθωρίου καθαρών κερδών επί των πωλήσεων, ο οποίος υπολογίζεται με το λόγο των καθαρών κερδών αφαιρώντας τους φόρους προς τα καθαρά έσοδα των πωλήσεων.

Με το ίδιο σκεπτικό, θα αναφερθούμε και στους επόμενους δυο δείκτες αποδοτικότητας οι οποίοι έχουν σχέση με τις επενδύσεις, αντίθετα με τους προηγούμενους που είχαν επίκεντρο τις πωλήσεις. Σε αυτή την κατηγορία, ανήκει ο δείκτης αποδοτικότητας επενδύσεων κεφαλαίων, με το πολύ ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που έχει και δεν είναι άλλο, από το να αποτελεί το τελικό κριτήριο αποδοτικότητας της επιχείρησης. Ο τρόπος υπολογισμού του είναι απλός, αρκεί μόνο να διαιρέσουμε τα καθαρά κέρδη που προκύπτουν μετά την αφαίρεση των φόρων, με το σύνολο των στοιχείων του ενεργητικού, αφού όμως αφαιρεθούν τα άυλα στοιχεία, δηλαδή με τα

επενδύσιμα κεφάλαια. Ύστερα, ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη με τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Παρουσιάζει όμως περιορισμένο ενδιαφέρον, διότι αφορά περισσότερο τους μετόχους, επειδή εκφράζει την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, σε αντίθεση με το δείκτη αποδοτικότητας που εκφράζει την αποτελεσματικότητα της δράσης της επιχείρησης, συγκεντρώνοντας το ενδιαφέρον των μετόχων, των εργαζομένων, των τραπεζών που χρηματοδοτούν τα επενδυτικά προγράμματα της και γενικά το σύνολο της εθνικής οικονομίας.

Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών, μας δίνει τη δυνατότητα να έχουμε μια πλήρη απεικόνιση της οικονομικής κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση, κάνοντας επίσης μια κριτική για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων της διοίκησης. Όλα αυτές οι χρήσιμες πληροφορίες, δεν θα έχουν απόλυτη αξιοπιστία εάν δεν λάβουμε υπόψη μας τους διάφορους παράγοντες που τις επηρεάζουν. Ένας από αυτούς, είναι η μορφή αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

## **2.5 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Είναι κοινό αποδεκτό, από την εποχή των κλασικών οικονομολόγων, ότι η απώτερη επιδίωξη του επιχειρηματία, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους του και μόνο. Όλες οι διαδικασίες που ενεργεί μέσα στα πλαίσια της δραστηριότητάς του, αποβλέπουν σε αυτόν τον σκοπό. Οι ενέργειες αυτές, που σκοπεύουν στο κέρδος, διαφέρουν τόσο από το είδος της επιχείρησης, όσο και από το οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η οικονομική μονάδα. Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι οι αποφάσεις που παίρνει η επιχείρηση, σχετικά με την ποσότητα προϊόντος που θα παράγει, την τιμή με την οποία θα το προσφέρει στην αγορά, τον ανταγωνισμό που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων, είναι κριτήρια που επηρεάζουν τη συμπεριφορά της επιχείρησης, και διαμορφώνουν την αγορά που θα πλαισιωθεί.

Έτσι λοιπόν, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητάς της, η επιχείρηση πλαισιώνεται και περιορίζεται σε ορισμένες αρχές και νόμους που θέτει η εκάστοτε μορφή αγοράς. Στην θεωρία, υπάρχουν τέσσερις μορφές αγοράς, όπου μια επιχείρηση μπορεί να ανήκει. Η πρώτη είναι η αγορά τέλει ανταγωνισμού, έπειτα υπάρχει η



μονοπωλιακή αγορά και τέλος έχουμε την αγορά ατελούς μονοπωλιακού ανταγωνισμού και την oligοπωλιακή αγορά. Μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά, όταν δεν έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την τιμή του προϊόντος που παράγει, διότι ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο ακριβώς προϊόν, χωρίς καμιά διαφοροποίηση, είναι μεγάλος, όπως και ο αριθμός των αγοραστών, που οι ποσότητες που παράγουν και αγοράζουν είναι πολύ μικρές σε σύγκριση με τις συνολικές ποσότητες που υπάρχουν στην αγορά. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ανταγωνιστικής αγοράς, είναι ότι έχουν οι πωλητές και οι αγοραστές, πλήρη γνώση για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, δηλαδή ξέρουν πριν προβούν σε κάποια συναλλαγή ότι η τιμή είναι δεδομένη και δεν αλλάζει χωρίς ιδιαίτερο λόγο. Τέλος θα μπορούσαμε εύκολα να χαρακτηρίσουμε την επόμενη ιδιαιτερότητα σαν πλεονέκτημα που προσφέρει ο πλήρης ανταγωνισμός, είναι ότι δίνει απόλυτη ελευθερία εσόδου και εξόδου στον κλάδο παραγωγής. Δηλαδή, όταν ένας κλάδος είναι σε ακμή και πραγματοποιεί κέρδη, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αυξάνουν την παραγωγή τους και νέες επιχειρήσεις μπαίνουν στον κλάδο, ενώ όταν ο κλάδος έχει ζημίες, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μειώνουν την προσφορά τους και άλλες βγαίνουν από τον κλάδο. Συμπέρασμα αυτών είναι ότι προκειμένου να έχει κέρδος η επιχείρηση, με δεδομένη την τιμή, θα πρέπει να παράγει ποσότητα προϊόντος που μεγιστοποιεί τα κέρδη της βρίσκοντας παράλληλα τρόπους να μειώσει το κόστος παραγωγής, γιατί άλλα μέτρα όπως π.χ. διαφήμιση δεν είναι συμφέρουσα λύση.

Υπάρχουν όμως πολλές περιπτώσεις, όπου η παραγωγή των προϊόντων τους καθώς και η προσφορά τους προέρχεται από μόνο μια επιχείρηση, η οποία έχει τον πλήρη έλεγχο της αγοράς σε αυτό το προϊόν, τόσο προς την ποσότητα όσο και ως προς την τιμή του, χαρακτηριστικά δηλαδή μονοπωλιακής αγοράς. Η ύπαρξη ενός μόνο πωλητή, συνεπάγεται και την έλλειψη άλλων αγαθών που να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη εξίσου ικανοποιητικά. Οργανισμοί όπως ο Ο.Τ.Ε., η Δ.Ε.Η., η παραγωγή σπύριτων, έχουν χαρακτηριστικά μονοπωλίου, δηλαδή έχουν απόλυτη κυριαρχία στην αγορά αγαθών. Αυτό το γεγονός μόνο του, δεν επιτρέπει στη μονοπωλιακή επιχείρηση να δρα αυθαίρετα, γιατί η ζήτηση που υπάρχει για το προϊόν, προσδιορίζει την ποσότητα που θα ζητηθεί για κάθε τιμή. Φυσικά όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και οι μονοπωλιακές, έχουν στόχο το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος, και αυτή η επιδίωξη είναι οδηγός της στην απόφασή της για τον προσδιορισμό της τιμής που θα επιβάλλει στο προϊόν. Μια τιμή τέτοια που να προκαλεί τη μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ συνολικής προσόδου και συνολικού κόστους, είναι η επιδίωξή της. Αυτό μπορεί να το πετύχει, είτε με την

προσπάθεια να μειώσει το κόστος παραγωγής, κάνοντας αλλαγές στην οργάνωση και στην τεχνολογία της επιχείρησης, είτε με τη βοήθεια της διαφήμισης προκειμένου να πείσει άτομα που δεν γνωρίζουν καλά το αγαθό, να γίνουν καταναλωτές του. Υπάρχουν, πέρα από μονοπωλιακές επιχειρήσεις που επιδιώκουν το κέρδος, και οργανισμοί κρατικοί, με χαρακτηριστικά μονοπωλίου, με σκοπό την εξυπηρέτηση του κοινού, και την εξασφάλιση ορισμένων παροχών απαραίτητων σε όλους.

Μια σημαντική κοινή άποψη για τον πλήρη και μονοπωλιακό ανταγωνισμό, είναι το γεγονός ότι όταν μια επιχείρηση παίρνει ορισμένες αποφάσεις, δεν λαμβάνει υπόψη της τις αντιδράσεις των άλλων, διότι στον πλήρη ανταγωνισμό κάθε επιχείρηση είναι ποσοτικά ασήμαντη, ενώ στο μονοπώλιο δεν υπάρχει άλλη. Στο ολιγοπώλιο όμως, οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο υποτιθέμενο αγαθό είναι λίγες, οπότε οι ενέργειες κάθε επιχείρησης επηρεάζουν την κατάσταση της αγοράς, αναγκάζοντας έτσι τις άλλες επιχειρήσεις να προβούν σε ορισμένες άλλες ενέργειες, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων, γεγονός που ωφελεί τελικά τους καταναλωτές. Υπάρχει η τάση των επιχειρήσεων αυτών να μονοπωλήσουν την αγορά, γεγονός που κάνει τον ανταγωνισμό εξαντλητικό, και έτσι συμφωνούν να αφήσουν στην ηγετική επιχείρηση την πρωτοβουλία να προσδιορίσει την καλύτερη δυνατή τιμή για όλες. Η ηγετική επιχείρηση είναι συνήθως μεγάλου μεγέθους, έχει τη δυνατότητα να προβλέπει με επιτυχία τις μεταβολές στην αγορά, και να ενεργεί ανάλογα. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των πωλητών, τόσο ισχυρότερος είναι και ο βαθμός επηρεασμού των τιμών από καθέναν από αυτούς. Τα ολιγοπώλια διακρίνονται σε καθαρά, όταν οι επιχειρήσεις παράγουν ομοειδή προϊόντα και σε διαφοροποιημένα όταν δεν είναι ομοειδή και επομένως η μεταβολή της τιμής ενός προϊόντος από έναν πωλητή, επιδρά λίγο στην πολιτική των αντιπάλων του. Επομένως παρατηρούμε ότι η αλληλοεπίδραση που είναι το βασικό χαρακτηριστικό του ολιγοπωλίου, προσδιορίζει και τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Δηλαδή, εάν μια επιχείρηση μειώσει την τιμή του προϊόντος για να αυξήσει τις πωλήσεις της, τότε οι υπόλοιπες προκειμένου να μη βγουν ζημιωμένες, θα ρίξουν και αυτές την τιμή στα ίδια επίπεδα. Αποτέλεσμα να γίνεται ένας <<πόλεμος τιμών>>, που καταλήγει σε βάρος των επιχειρήσεων και προς όφελος των καταναλωτών. Έτσι λοιπόν, αποφασίζουν σε μια ορισμένη τιμή να συμφωνήσουν, χωρίς να την αλλάξουν, εκτός σοβαρού λόγου, ώστε να μη γίνεται ανταγωνισμός τιμών.

Η τελευταία και συνηθέστερη μορφή αγοράς, είναι ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός με αρκετές διαφοροποιήσεις και ομοιότητες από τις προηγούμενες συνθήκες αγοράς. Κύρια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, είναι το γεγονός ότι λείπει το

στοιχείο της αλληλεξάρτησης, διότι υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που παίρνουν αποφάσεις, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τις αντιδράσεις των άλλων. Και έπειτα, το προϊόν που παράγει μια επιχείρηση, διαφέρει από τα υπόλοιπα σε κάτι, μια διαφορά που μπορεί να είναι σημαντική και εμφανείς. Το στοιχείο της διαφοροποίησης προϊόντος και του ανταγωνισμού των πολλών επιχειρήσεων που υπάρχουν σε αυτή την αγορά, είναι στοιχεία που παρατηρούνται επίσης, το μεν πρώτο στο μονοπώλιο και το δεύτερο στον πλήρη ανταγωνισμό. Η μείωση του κόστους, και η ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω της διαφήμισης, είναι οι ενέργειες που μπορεί να προβεί η επιχείρηση για τη μεγιστοποίηση του κέρδους της.

Έχοντας αναλύσει και την τελευταία μορφή αγοράς, ολοκληρώνεται η εξέταση του σχηματισμού των τιμών στη σύγχρονη καπιταλιστική οικονομία. Ρόλος της ιδιωτικής οικονομικής, είναι να γνωρίζει σε βάθος τις δυνατότητες και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η κάθε μορφή αγοράς και να ενεργεί ανάλογα, με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του κέρδους για την επιχείρηση. Στην προσπάθεια αυτή, ωθούμαστε σε δυο κατευθύνσεις, πρώτον, στη μείωση κόστους παραγωγής με διάφορους τρόπους, όπως καλύτερη οργάνωση παραγωγής, χρησιμοποίηση καλύτερης τεχνολογίας και έπειτα σε διάφορες μεθόδους, όπως συνεχή διαφήμιση και παραγωγή νέων διαφοροποιημένων προϊόντων. Η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους, από πλευράς οικονομικής μονάδας, ελλοχεύει αρκετούς κινδύνους για τη μελλοντική πορεία της στην παραγωγή προϊόντος, τους οποίους προσπαθεί με τη βοήθεια της ιδιωτικής οικονομικής, να ξεπεράσει, χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους αριστοποίησης, βασισμένη σε έναν χρηματοοικονομικό προγραμματισμό.

## **2.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Όπως έχουμε αναλύσει, κατά τη διάρκεια της παραγωγικής της ζωής, η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με την εκπλήρωση των λειτουργιών της, το μέγιστο οικονομικό αποτέλεσμα, βάσει του οποίου στηρίζονται τα αποτελέσματα των αποφάσεών της. Υπάρχουν αρκετές θεωρίες πάνω στο ότι το κίνητρο της μεγιστοποίησης του κέρδους, είναι αρκετές φορές ζημιόγono για την επιχείρηση εγκυμονώντας αρκετούς κινδύνους. Σε αυτή την περίπτωση, κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι να συντάξει έναν χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, να προγραμματίσει δηλαδή τις μελλοντικές

χρηματοδοτικές ανάγκες της, ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Προκειμένου να εξετάσουμε τις χρηματοοικονομικές ανάγκες της επιχείρησης, θα αναλύσουμε καίρια ζητήματα, όπως τη λειτουργική και ταμιακή μόχλευση, τις πηγές και τις χρήσεις των κεφαλαίων, καθώς και μια σπουδαία παράμετρο που είναι η προβλεπόμενη αξία των πωλήσεων. Επίσης, με τη βοήθεια των μεθόδων πρόγνωσης, έχουμε τη δυνατότητα να προβλέψουμε μελλοντικές εξελίξεις ορισμένων οικονομικών μεταβλητών.

Είναι γνωστό ότι μια επιχείρηση, προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις των προϊόντων της, θα προβεί σε άμεσες επενδύσεις σε κυκλοφορούντα στοιχεία, όπως μερικοί από αυτούς είναι τα αποθέματα, οι πρώτες ύλες καθώς και οι εισπρακτέοι λογαριασμοί. Εάν θελήσουμε να επενδύσουμε σε κυκλοφορούντα στοιχεία καθώς και σε πάγια, θα απαιτηθούν χρηματικά κεφάλαια, τα οποία θα προκαλέσουν ταμιακό πρόβλημα εάν δεν επιστημανθούν έγκυρα οι ανάγκες χρηματοδότησης. Οπότε, θα πρέπει να κάνουμε μια εκτίμηση των κεφαλαίων που θα χρειαστεί η επιχείρηση για τα επόμενα χρόνια, εξετάζοντας έτσι τις μεθόδους πρόβλεψης των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης. Οι περισσότεροι οικονομικοί κύκλοι αναφέρουν, ότι ο βασικότερος λόγος για τον οποίο γίνονται οι επενδύσεις, είναι οι πωλήσεις. Εδώ όμως, παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, το οποίο είναι το χρονικό σημείο που θα πραγματοποιηθεί μια επένδυση, προγενέστερα ή μεταγενέστερα από τη διαδικασία της πώλησης. Για παράδειγμα, οι επενδύσεις σε πάγια στοιχεία προηγούνται της πώλησης, γιατί ο μηχανολογικός εξοπλισμός, είναι βασικό και πρωτεύων στοιχείο για την παραγωγή του προϊόντος. Ένα άλλο αντίθετο παράδειγμα, είναι ότι εάν οι πωλήσεις γίνονται με πίστωση, τότε οι επενδύσεις σε εισπρακτέους λογαριασμούς, γίνονται μετά την πραγματοποίηση των πωλήσεων, κάνοντας έτσι χρήσιμη και αναγκαία για την επιχείρηση, την έγκαιρη πρόβλεψη στο θέμα των χρηματοοικονομικών της αναγκών. Για να οδηγηθούμε σε ένα σωστό αποτέλεσμα, είναι αναγκαίο να εξετάσουμε τις δυο βασικές μεθόδους πρόβλεψης των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης, τη μέθοδο του ποσοστού των πωλήσεων και τη μέθοδο της παλινδρόμησης.

Τα στοιχεία αυτά που αναφέραμε, μας δίνουν τη δυνατότητα να συμπεράνουμε ότι η προβλεπόμενη αξία των πωλήσεων, είναι η πιο σημαντική μεταβλητή που επηρεάζει τις χρηματοδοτικές ανάγκες, με αποτέλεσμα μια σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων να αποτελεί απαραίτητη βάση για την μετέπειτα πορεία. Αποτελεί μια μέθοδο που απαιτεί αρκετή πείρα και κρίση, διότι αποτελεί την πιο κατάλληλη πρόβλεψη σχετικά με τις βραχυπρόθεσμες μεταβολές της επιχείρησης. Χρήσιμο θα ήταν,

αναλύοντας τη διαδικασία της μεθόδου του ποσοστού των πωλήσεων, να παρουσιάσουμε ταυτόχρονα ένα παράδειγμα. Έστω ότι ο ισολογισμός μιας υποτιθέμενης επιχείρησης, έχει ως εξής :

## 2.1 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/XX (σε €)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ
ΤΑΜΕΙΟ	1000	ΠΛΗΡΩ. ΛΟΓ/ΜΟΙ	30000
ΕΙΣΠΡΑΚΤ. ΛΟΓ/ΜΟΙ	50000	ΜΙΣΘΟΙ & ΦΟΡΟΙ	15000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	90000	ΕΝΤΥΠΟ. ΟΜΟΛΟΓΙΕΣ	70000
ΠΑΓΙΑ	130000	ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	78000
		ΠΑΡΑΚΡΑΤΗ. ΚΕΡΔΗ	78000
ΣΥΝΟΛΟ	271000	ΣΥΝΟΛΟ	271000

Πηγή: (ιδιωτική οικονομική Πέτρου Α. Κιόχου)

Το πρώτο μέλημά μας, είναι να εντοπίσουμε τα στοιχεία του ισολογισμού, τα οποία πρόκειται να μεταβληθούν άμεσα από τις πωλήσεις. Σχετικά με τα στοιχεία του ενεργητικού, όλα θα αυξηθούν, ως αποτέλεσμα της αύξησης των πωλήσεων, διότι για να πραγματοποιηθεί μεγάλο ύψος πωλήσεων, απαιτούνται περισσότερα ρευστά για συναλλαγές, μεγαλύτερο ύψος ποσού εισπρακτέων λογαριασμών, υψηλότερο επίπεδο αποθεμάτων, καθώς και πρόσθετες παραγωγικές επενδύσεις. Έπειτα, θα προσέξουμε ποια στοιχεία του παθητικού θα επηρεαστούν και ποια όχι, από την αύξηση των πωλήσεων. Από τα στοιχεία που θα επηρεαστούν στο παράδειγμά μας, είναι οι πληρωτέοι λογαριασμοί και οι μισθοί-πληρωτέοι φόροι, οι οποίοι θα αυξηθούν, λόγω αύξησης των πωλήσεων. Επίσης, θα αυξηθούν και τα παρακρατηθέντα κέρδη, με την προϋπόθεση να πραγματοποιεί κέρδη, τα οποία δεν διανέμει σε μερίσματα. Από τις μεταβολές των πωλήσεων, δεν θα επηρεαστούν το μετοχικό κεφάλαιο, και οι ενυπόθηκες ομολογίες, διότι αυξάνονται αυτόματα με μια αύξηση των πωλήσεων. Ο επόμενος στόχος μας, είναι να εκφραστούν όλα τα κονδύλια των λογαριασμών, του ενεργητικού και του παθητικού, τα οποία αναμένεται να μεταβληθούν από τη μεταβολή των πωλήσεων, ως ποσοστό επί των πωλήσεων ενός συγκεκριμένου έτους. Αυτό επιτυγχάνεται, εάν

διαιρέσουμε κάθε κονδύλι των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού, που επηρεάζονται από τις μεταβολές των πωλήσεων, με το ύψος των πωλήσεων. Λόγου χάρη, ο λόγος του ταμείου ως προς τις πωλήσεις, μας δίνει το ποσοστό του ταμείου επί των πωλήσεων.

Συνηθίζεται για μακροχρόνιες προβλέψεις χρηματοδοτικών αναγκών, να προτιμάται η μέθοδος της παλινδρόμησης, η οποία είναι πιο γενική γιατί υπολογίζει τους μέσους όρους σχέσης. Εάν θελήσουμε να κάνουμε προβλέψεις διαχρονικές για το ύψος ενός στοιχείου, σε σχέση με το ύψος πωλήσεων με τη μέθοδο της παλινδρόμησης, θα πρέπει να υπολογίσουμε τη γραμμική εξίσωση του τύπου:  $Y = a + bx$ . Σε αυτή την εξίσωση, με μεταβλητές όπου  $Y$  το στοιχείο που αναλύουμε,  $x$  τις πωλήσεις,  $a$  το σταθερό μέγεθος του στοιχείου που αναφερόμαστε και  $b$  η μεταβολή που θα επέλθει στο στοιχείο από τη μεταβολή μιας μονάδας πωλήσεων, υπολογίζουμε την εξίσωση με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων. Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι έχουν διατυπωθεί ορισμένες κριτικές για τις μεθόδους αυτές, από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι οι δυο αυτές τεχνικές πρόβλεψης των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης, αποτελούν αρκετά χρήσιμες μεθοδολογίες, προκειμένου να αποκτηθεί μια πλατιά και γενική άποψη των σχέσεων που μας απασχολούν. Παραπλήσιος αρωγός, στην προσπάθειά της ιδιωτικής οικονομικής, να αποφύγει τους κινδύνους που εγκυμονούν, είναι η εφαρμογή των μεθόδων προγνώσεων.

## 2.7 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΝΩΣΕΩΝ

Έχουμε αναφερθεί στο γεγονός ότι πολλές οικονομικές θεωρίες, δεν συμφωνούν ως προς την άποψη του μέγιστου οικονομικού αποτελέσματος από πλευράς επιχειρηματία, στηριζόμενοι στο ότι η αβεβαιότητα του μέλλοντος σε μια όχι πλήρως υγιής οικονομική μονάδα, όπως άλλωστε είναι η πλειοψηφία των σημερινών επιχειρήσεων, μπορεί να προκαλέσει πολύ σημαντικές ζημίες, έως και πτώχευση. Επίσης, σε αυτό μπορεί να συντελέσουν και φαινόμενα που προέρχονται από εξωτερικούς φύσεως παράγοντες, όπως εφευρέσεις, διάφορα πολιτικά γεγονότα καθώς και από το ίδιο το οικονομικό σύστημα. Για την αντιμετώπιση τέτοιων ενδεχομένων, η διοίκηση, σχεδιάζει την πορεία δράσης της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους, για την πρόβλεψη της εξέλιξης ορισμένων οικονομικών μεταβλητών που θεωρούν σημαντικές.

Ο σχεδιασμός της μελλοντικής πορείας δράσης, περιλαμβάνει κάποια στάδια έρευνας, που αφορούν μελλοντικά συμβάντα, των οποίων η πραγματοποίηση είναι αβέβαιη. Αυτά τα στάδια έχουν σχέση με τον προσδιορισμό του προϊόντος και της γεωγραφικής αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, το προβλεπόμενο επίπεδο ζήτησης αυτής της αγοράς, ο τρόπος λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και η πρόβλεψη για το κόστος παραγωγής διαφόρων ποσοτήτων προϊόντος σε διαφορετικές καταστάσεις παραγωγής.

Μια από τις πιο γνωστές μεθόδους προγνώσεων, είναι η τεχνική στατιστικών προβλέψεων, με την οποία θέλουμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα για τη μελλοντική εξέλιξη ενός οικονομικού μεγέθους, βασισμένοι σε στατιστικές μετρήσεις του παρελθόντος. Έτσι τροποποιώντας κατάλληλα τα στατιστικά δεδομένα του παρελθόντος, φθάνουμε σε μια σχετικά κοντινή πιθανότητα πρόβλεψης του μέλλοντος. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάλυση στατιστικών χρονολογικών σειρών και την ανάλυση της παλινδρόμησης, καταλήγοντας στο σχηματισμό μιας γραφικής απεικόνισης της χρονολογικής σειράς. Με την τεχνική της βαρομετρικής πρόγνωσης, προβλέπεται το μέλλον, βάση ορισμένων γεγονότων που συμβαίνουν στο παρόν. Κύριο όπλο της τεχνικής αυτής, είναι οι στατιστικοί δείκτες μεγεθών, οι οποίοι προέρχονται από έναν απόλυτα δικαιολογημένο επιστημονικό συνδυασμό χρονολογικών σειρών. Επίσης, η σφυγμομέτρηση της κοινής γνώμης, η δειγματοληψία δηλαδή, αποτελεί μια συνήθη τακτική πρόβλεψης για τη μελλοντική πορεία του μεγέθους που ερευνάμε. Όμως μπορεί να στρέψει ένας ερευνητής το ενδιαφέρον του να συλλέξει πληροφορίες, και στις τεχνικές των οικονομικών υποδειγμάτων και της ανάλυσης των εισροών και εκροών, οι οποίες, έχουν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας. Μεγάλο βάρος δείχνουν οι επιχειρήσεις, στην πρόβλεψη τεχνολογικής εξέλιξης και στις επιδράσεις που θα έχουν στο μέλλον, από την εξέλιξη αυτή. Συνήθως, μια τεχνολογική καινοτομία προέρχεται από μια ανταγωνιστική επιχείρηση ή από την είσοδο μιας νέας, γεγονός που σημαίνει ότι η συλλογή πληροφοριών για εμάς σχετικά με τις τεχνολογικές βελτιώσεις που κάνει ο ανταγωνιστής στο προϊόν του, είναι απαραίτητες προκειμένου να βοηθήσουν στην πρόβλεψη των τεχνολογικών μεταβολών που πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση, για να είναι σε θέση να παραμείνει ανταγωνιστική.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούμε για την πρόβλεψη τεχνολογικών αναπτύξεων, των κοινωνικών εξελίξεων η οποία συγκεντρώνεται στην προσπάθεια κατανόησης της φύσης της κοινωνίας μας, καθώς και στην πρόβλεψη των κρατικών παραγόντων, είναι οι μέθοδοι Brainstorming, Δελφών και τέλος των Σεναρίων. Η μέθοδος brainstorming,

χρησιμοποιείται για την παραγωγή δημιουργικών ιδεών, με σκοπό την επίλυση ενός προβλήματος. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ένα αντικείμενο σε μια ομάδα στελεχών της εταιρίας, με στόχο να παρουσιάσουν τις προβλέψεις τους σχετικά με τη μελλοντική εξέλιξη του αντικειμένου που μελετάται, χωρίς να δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην ποιότητα των ιδεών τους, παρά μόνο στην παραγωγή περισσότερων ιδεών. Έπειτα, οι προβλέψεις με μικρή αξία εξαλείφονται, έως ότου φθάσουμε στο σημείο να επιλεχθεί μια από τις εναλλακτικές ιδέες, ύστερα από ομόφωνη γνώμη της ομάδας. Έχοντας αναλύσει τη μέθοδο brainstorming, μια άλλη σημαντική τεχνική, είναι αυτή των Σεναρίων, όπου διακρίνεται μια προσπάθεια να περιγράψει μια σειρά γεγονότων, τα οποία εξηγούν το πώς θα επιτευχθεί ένας στόχος. Αυτό επιτυγχάνεται εάν ζητηθεί από μια ομάδα ειδικών εμπειρογνομόνων, να διατυπώσουν σενάρια, δείχνοντας ποιες συνέπειες θα έχουν για την επιχείρηση τα σενάρια αυτά. Η τεχνική αυτή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με ίσως την πιο γνωστή μέθοδο, αυτή των Δελφών.

Εδώ παρουσιάζεται ένα σημαντικό πλεονέκτημα, λόγω της δυνατότητας που έχει η μέθοδος αυτή να μπορεί να οργανωθεί χωρίς μεγάλο κόστος και να διεξαχθεί μέσω αλληλογραφίας. Και η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί μια ομάδα εμπειρογνομόνων, για να προβλέψουν τα μελλοντικά γεγονότα, μέσω από μια σειρά ερωτηματολογίων, τα αποτελέσματα των οποίων χρησιμοποιούνται για τη διατύπωση του επόμενου ερωτηματολογίου. Λόγω του γεγονότος ότι τα διαδοχικά ερωτηματολόγια δείχνουν σε κάθε εμπειρογνώμονα το κατά πόσο διαφέρει η γνώμη του από τους υπόλοιπους, του δίνει τη δυνατότητα να τροποποιήσει ή να βελτιώσει τις αρχικές του απόψεις, και να δείξει μέχρι ποιου σημείου συμφωνεί με τις γνώμες των άλλων. Υπάρχει βέβαια και η δυνατότητα, οι μελέτες τύπου Δελφών, να πραγματοποιούνται και με ταχυδρομικά ερωτηματολόγια, πράγμα που σημαίνει ότι οι εμπειρογνώμονες δεν έρχονται σε επικοινωνία μεταξύ τους, αλλά μόνο μέσω ενός συντονιστή. Θα πρέπει να τονίσουμε τη σημασία της ιδανικής επιλογής των μελών της ομάδας, η ποιότητα της οποίας θα καθορίσει και την επιτυχία του τελικού αποτελέσματος.

Η μέθοδος των Δελφών είναι η πιο γνωστή από όλες, έχοντας ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα, ότι διεγείρει και ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη, διόρθώνει την προκατάληψη κατά της ατομικής κρίσης, διότι δεν επικροτεί την άποψη της επικράτησης της γνώμης κατά πλειοψηφία. Όλες οι μέθοδοι και τεχνικές προγνώσεων που αναφέραμε, αποτελούν ένα χρήσιμο «όπλο» για την προσπάθεια της ιδιωτικής οικονομικής, να θέσει τα θεμέλια πάνω στα οποία, θα πορευτεί η επιχείρηση μελλοντικά,



αποφεύγοντας έτσι τους κινδύνους που ελλοχεύουν.(ιδιωτική οικονομική Πέτρου Α. Κιόχου).

## 2.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι γνωστό, ότι από τη χρονική στιγμή της σύστασή της, η επιχείρηση στην προσπάθειά της να δημιουργήσει κέρδη και να παράγει έργο, υπόκειται υποχρεωτικά σε ένα ύψος κινδύνου, του οποίου ο βαθμός έχει άμεση σχέση με το είδος της δραστηριότητας που απασχολείται η επιχείρηση. Ο κίνδυνος, συνδέεται άμεσα με την ποικιλία αναμενόμενων αποτελεσμάτων μιας ενέργειας, όπου όσο μικρή είναι η ποικιλία των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, τόσο μικρότερο είναι και το ύψος κινδύνου. Είναι η κατάσταση στην οποία, κάθε εναλλακτική πορεία δράσης που έχουν στην διάθεσή τους οι διευθυντές της επιχείρησης, οδηγεί σε ένα σύνολο συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, καθένα από τα οποία είναι με κάποια πιθανότητα γνωστό, στο λήπτη της απόφασης.

Οι κίνδυνοι, διακρίνονται ανάλογα με την προέλευσή τους σε ενδογενείς όταν σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως κίνδυνοι από τον τρόπο χρηματοδότησης μιας επιχείρησης, ή και πυρκαγιάς, και σε εξωγενείς κίνδυνοι, οι οποίοι δεν ελέγχονται από την επιχείρηση, πηγάζουν από το οικονομικό περιβάλλον της, όπως λόγου χάρη είναι οι ξαφνικές μεταβολές στη ζήτηση, στις συνθήκες αγοράς ή ακόμα στους συντελεστές παραγωγής. Η άλλη διάκριση κινδύνων, είναι ανάλογα με τη φύση τους, σε εκείνους που μπορούν να υπολογισθούν και σε αυτούς που δεν μπορούν να υπολογισθούν με μαθηματική βοήθεια. Το ύψος των κινδύνων που μπορούν να υπολογιστούν μαθηματικά, συμπεριλαμβάνονται στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και ασφαλίζονται από ασφαλιστικές εταιρίες, προσθέτοντας έτσι στο κόστος παραγωγής ένα ασφάλιστρο έναντι κινδύνου, όπως πυρκαγιάς ή κατάστροφής εμπορευμάτων. Αντίθετα, οι κίνδυνοι που δεν μπορούν να προβλεφθούν, δεν ασφαλίζονται και επομένως δεν εισέρχονται στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης.

Ένα παράδειγμα σύνδεσης και σχέσης, μεταξύ του κινδύνου και του αποτελέσματος μιας ενέργειας, είναι ο παρακάτω πίνακας(2.2) με τις υποτιθέμενες πωλήσεις, όπου αντιστοιχούν με πιθανότητες πραγματοποίησης αυτών των γεγονότων.

Έστω ότι για αριθμό πωλήσεων μεταξύ 100 και 200 μονάδων παραγωγής, η επιχείρηση Α έχει πιθανότητα 10% να πραγματοποιήσει αυτές τις πωλήσεις, ενώ η επιχείρηση Β έχει 5%. Με αυτό τον τρόπο σκεπτόμενοι οι επιχειρηματίες, μπορούν να υπολογίσουν μια σειρά μονάδων πωλήσεων, η πραγματοποίηση των οποίων θα συνοδεύεται και με μια πιθανότητα.

## 2.2 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ

Αριθμός πωλήσεων	Πιθανότητα επιχείρησης Α	Πιθανότητα επιχείρησης Β
0-100	0,00	0,00
100-200	0,10	0,05
200-300	0,25	0,20
400-500	0,40	0,55
500-600	0,25	0,20
600-700	0,00	0,00
Σύνολο	1,00	1,00

Πηγή: (ιδιωτική οικονομική Πέτρου Α. Κιόχου)

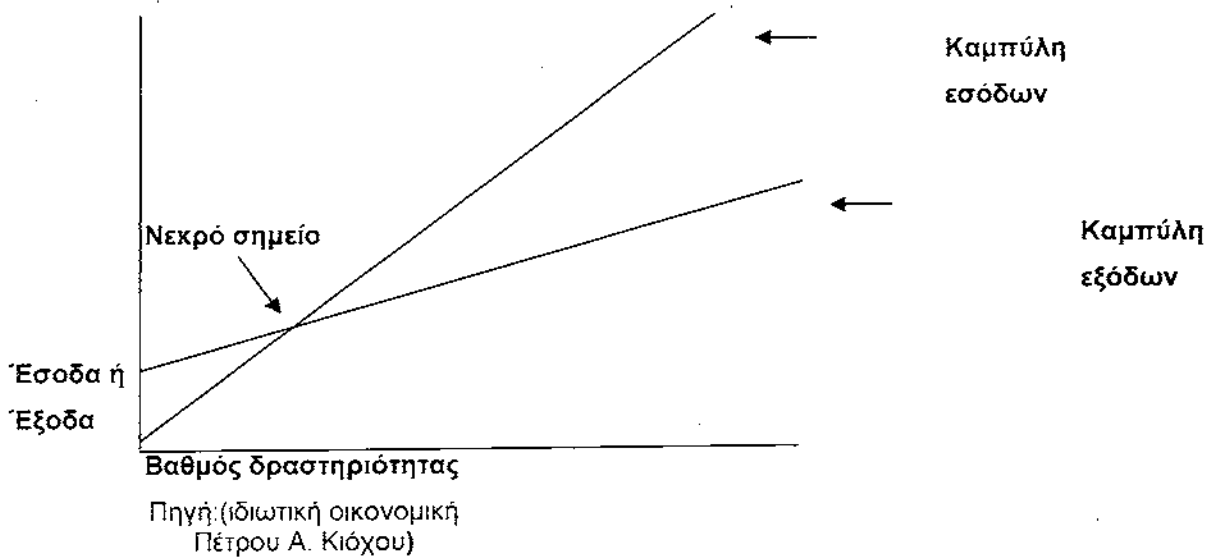
Ανάλογα βέβαια με την προσωπικότητα του επιχειρηματία, και με τη δραστηριότητα της επιχείρησης, ο κίνδυνος συνδέεται άμεσα, διότι ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι άτομο που επιδιώκει τον κίνδυνο, για περισσότερα κέρδη, μπορεί να προτιμάει μέτριο ύψος κέρδους που συνοδεύεται από μικρή πιθανότητα κινδύνου, ή τέλος υπάρχει και η πιθανότητα να είναι αδιάφορος απέναντι στον κίνδυνο. Το ενδεχόμενο ρίσκο που παίρνει η επιχείρηση, αποσκοπεί στην εκπλήρωση του βασικού σκοπού της ιδιωτικής οικονομικής και του επιχειρηματία, που επιθυμούν τον προσδιορισμό του υψηλότερου δυνατού κέρδους, με τη ταυτόχρονη επιβίωσή της, την προσπάθεια δηλαδή εύρεσης του νεκρού σημείου δραστηριότητας.

## 2.9 ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Στα πλαίσια της δραστηριότητας της, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να υποστεί ένα ύψος εξόδων σταθερών και μεταβλητών, προκειμένου να δημιουργήσει πωλήσεις και έσοδα. Σημαντικό είναι για την πορεία της επιχείρησης, να έχει γνώση του μέτρου που βρίσκεται το νεκρό ή αδρανές σημείο του κύκλου εργασιών, δηλαδή να γνωρίζει το ελάχιστο όριο της παραγωγικής δραστηριότητας που πρέπει να πραγματοποιηθεί εντός μιας δεδομένης χρήσης, για την κάλυψη των σταθερών και μεταβλητών εξόδων που απαιτούνται κατά τη χρήση αυτή. Η ανάλυση του «νεκρού σημείου» (break even point) είναι μια μέθοδος προσδιορισμού του σημείου, στο οποίο οι πωλήσεις θα καλύπτουν απλά και μόνο το κόστος που δημιουργείται.

Το νεκρό σημείο, βρίσκεται στο σημείο τομής των καμπυλών εσόδων και εξόδων της επιχείρησης, σε συνάρτηση με το βαθμό δραστηριότητας. Αυτό μπορούμε να το παρατηρήσουμε στο διάγραμμα 2.1, επισημαίνοντας ότι ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει την κλίμακα των βαθμών δραστηριότητας και ο κάθετος το ύψος εσόδων ή εξόδων. Επίσης κατά τη δημιουργία του διαγράμματος, μια διαφορά σημαντική, είναι ότι η καμπύλη των εσόδων αρχίζει από το μηδέν, ενώ αυτή των εξόδων, αρχίζει από το ύψος των σταθερών εξόδων, προσδιορίζοντας έτσι το νεκρό σημείο, στο οποίο τα έσοδα και τα έξοδα εξισορροπούνται. Έχει παρατηρηθεί, ότι οι τιμές της καμπύλης των εσόδων, εξαρτώνται από το βαθμό δραστηριότητας και το συντελεστή μεταβλητότητας των εσόδων. Ενώ η καμπύλη των εξόδων, εξαρτάται από τα σταθερά έξοδα, το βαθμό δραστηριότητας και από το συντελεστή μεταβλητότητας των μεταβλητών εξόδων. Κατά τη διάρκεια των αποφάσεών της η διοίκηση, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της το διάγραμμα του νεκρού σημείου, καθώς παρέχει σημαντικές πληροφορίες, όπως το γεγονός ότι μέχρι το νεκρό σημείο η απόσταση των δυο καμπυλών αντιπροσωπεύει ζημίες, ενώ πέρα από αυτό παρουσιάζει κέρδη. (διάγραμμα νεκρού σημείου κύκλου εργασιών).

## 2.1 ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ



Επίσης, η ανάλυσή του και η γνώση του, είναι πολύ χρήσιμη για την μελέτη των σχέσεων μεταξύ του όγκου των πωλήσεων, των τιμών και του κόστους, οπότε, είναι χρήσιμη σε θέματα τιμολόγησης, για τη χάραξη της εμπορικής πολιτικής της επιχείρησης, για έλεγχο του κόστους και λήψης αποφάσεων για προγράμματα επέκτασης. Υποδεικνύει το ύψος των πωλήσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν προς αποφυγή ζημίας, όπως και το ύψος πωλήσεων που μεγιστοποιούν τα κέρδη. Δείχνει με άμεσο τρόπο, τις επιπτώσεις στα κέρδη της επιχείρησης, από τυχόν προγραμματιζόμενη μεταβολή στην τιμή πώλησης, ή από αναμενόμενη μεταβολή στο κόστος των πρώτων υλών, ή στην αμοιβή εργασίας. Σε περίπτωση που η επιχείρηση πραγματοποιήσει νέα επένδυση, θα παρατηρηθεί αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, οπότε η ανάλυση του νεκρού σημείου είναι απαραίτητη, γιατί και το σταθερό κόστος θα αυξηθεί, αλλά και ο αντίκτυπος στα διάφορα επίπεδα παραγωγής από τυχόν μείωση της τιμής πώλησης για την προώθηση της αυξανόμενης παραγωγής

θα πρέπει να είναι γνωστός. Οπότε παρατηρούμε, ότι η ανάλυση του νεκρού σημείου, βοηθά στην πληροφόρηση της ικανότητας της επιχείρησης να εξυπηρετήσει το χρέος στα διάφορα επίπεδα παραγωγής, και γενικά, είναι απαραίτητη σε πολλές οικονομικές αποφάσεις.

Όμως, χρήσιμο θα ήταν να αναφέρουμε ότι για κάθε γραμμικό διάγραμμα του νεκρού σημείου, αντιστοιχεί και μια σταθερή τιμή πώλησης, απαραίτητο στοιχείο για την ορθή μελέτη μας. Επομένως, προκειμένου να μελετηθούν οι δυνατότητες πραγματοποίησης κέρδους κάτω από διαφορετικές τιμές, απαιτείται μια σειρά διαγραμμάτων, ένα για κάθε τιμή. Επίσης αμετάβλητες τιμές, πέρα από αυτή της τιμής πώλησης, πρέπει να είναι και οι τιμές πρώτων υλών, μισθών καθώς και υλικών, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης και η παραγωγικότητα του προσωπικού. Οποιαδήποτε μεταβολή αυτών των στοιχείων, σημαίνει αυτόματα διαταραχή των σχέσεων που έχουν προσδιοριστεί με το διάγραμμα αυτό, προκαλώντας έτσι μετατόπιση του νεκρού σημείου του κύκλου εργασιών, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη για δημιουργία νέου διαγράμματος. Μια άλλη παράμετρος στην οποία έχει εφαρμογή το νεκρό σημείο, είναι η λειτουργική μόχλευση, η οποία εκφράζει την κατάσταση στην οποία ισχύει ότι, μια μικρή αύξηση ή μείωση μιας δραστηριότητας, έχει ως αποτέλεσμα μια μεγαλύτερη αύξηση ή μείωση σε μια άλλη δραστηριότητα. Παρουσιάζεται στην περίπτωση κατά την οποία, υπάρχουν σταθερές δαπάνες που πρέπει να καλυφθούν. Οπότε, με τον προσδιορισμό του νεκρού σημείου, μπορούμε να καταλάβουμε το βαθμό στον οποίο έχει χρησιμοποιηθεί η λειτουργική μόχλευση(Financial Leverage).

Αναλύοντας τα βασικότερα τμήματα που έχει εφαρμογή το νεκρό σημείο, μπορούμε να βγάλουμε το τελικό συμπέρασμα ότι η διοίκηση της επιχείρησης, πρέπει να εξετάζει με ακρίβεια και να προσδιορίζει διαγραμματικά το νεκρό σημείο, από το οποίο μπορεί να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα. Οφείλει ταυτόχρονα να δώσει προσοχή στους παράγοντες που επηρεάζουν το νεκρό σημείο, διότι από τη μεταβολή κάθε στοιχείου που αναφέραμε, ανοίγεται ένα ευρύ πεδίο διερεύνησης, το οποίο είναι χρήσιμο για τη διαφώτιση και κατεύθυνση της πολιτικής της επιχείρησης σε όλους τους τομείς της δραστηριότητά της.

## 2.10 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Μέσα στα πλαίσια της πολύπλοκης δραστηριότητάς της επιχείρησης, περιλαμβάνεται ένα πολύ σπουδαίο τμήμα, το οποίο έχει σχέση με τις αποφάσεις που αφορούν τις επενδύσεις κεφαλαίων, το αποτέλεσμα των οποίων θα καθορίσει τη μακροχρόνια πορεία της εταιρείας. Είναι αυτονόητο ότι οι επιχειρήσεις, δαπανούν συχνά σημαντικά ποσά για την αγορά και εγκατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού, την απόκτηση γης, τα οποία δεσμεύονται στην επιχείρηση για πολλά χρόνια και επηρεάζουν για μεγάλο χρονικό διάστημα την ευελιξία της και την ικανότητά της να πραγματοποιεί κέρδη. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι αποφάσεις που αφορούν επενδύσεις σε κεφαλαιουχικά στοιχεία, πρέπει να βασίζονται σε αξιόπιστες μεθόδους πρόβλεψης.

Οι αποφάσεις αυτές είναι από τα πιο δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας επιχείρησης, και ο βασικός λόγος αυτής της δυσκολίας είναι το γεγονός ότι οι ωφέλειες των κεφαλαιουχικών επενδύσεων φαίνονται μακροπρόθεσμα. Είναι γνωστό ότι οι συνθήκες με τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση, μεταβάλλονται με γρήγορο ρυθμό και είναι αβέβαιες διότι αυτές που θα επικρατήσουν στο μέλλον είναι σε μεγάλο βαθμό απρόβλεπτες και θα πρέπει να καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να προσδιορίσει όσο πιο πολύ δυνατό αξιόπιστα τις δαπάνες και τις ωφέλειες που αναμένεται να προκύψουν από κάθε εναλλακτική επένδυση. Οι επενδυτικές προτάσεις που αναφέρονται συνήθως στην απόκτηση των πάγιων στοιχείων, έχουν σχέση με την αντικατάσταση μιας μηχανής με μια νέα, με την πρόσθετη δυναμικότητα σε γραμμές παραγωγής που λειτουργούν στην επιχείρηση, ενώ πολύ συχνά χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων. Στην περίπτωση όπου η επιχείρηση επιθυμεί να αντικαταστήσει τον παλιό μηχανολογικό εξοπλισμό με καινούργιο, η απόφασή της αυτή θα ληφθεί πιο ευκολότερα και με μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας από ότι εκείνες που αφορούν επέκταση σε νέες δραστηριότητες. Και αυτό διότι η επιχείρηση με τον κατάλληλο προγραμματισμό, είναι σε θέση να γνωρίζει την έκταση της μείωσης των λειτουργικών δαπανών και κατά συνέπεια την έκταση της κοστολογικής βελτίωσης που θα προέλθει από την αντικατάσταση ενός παλαιού στοιχείου με ένα νέο. Οι επενδύσεις που αφορούν την επέκταση των νέων δραστηριοτήτων, θέτουν την επιχείρηση σε δυσχερή θέση από άποψη πρόβλεψης και προσδιορισμού των δαπανών και ωφελειών. Με άλλα λόγια, επειδή οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση μεταβάλλονται με γρήγορο ρυθμό και αυτές που θα επικρατήσουν στο μέλλον είναι

απρόβλεπτες, όπου κάνουν τα αποτελέσματα των επενδύσεων να φαίνονται μακροπρόθεσμα.

Προκειμένου όμως η διαδικασία για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων να διαβεί σε επιτυχημένο δρόμο, θα πρέπει να δώσει η επιχείρηση την πρέπουσα προσοχή ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα. Για να γίνουμε πιο σαφείς, θα ήταν σωστό στο αρχικό στάδιο αξιολόγησης των επενδύσεων, να πραγματοποιηθεί μια πλήρης έρευνα για τον προσδιορισμό των εναλλακτικών επικερδών επενδύσεων. Στο επόμενο στάδιο, γίνεται εκτίμηση της δυνατότητας πραγματοποίησης κέρδους από τις εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις. Όμως, για να πραγματοποιηθεί αυτό, θα πρέπει να προσδιοριστεί το κεφάλαιο και να γίνει πρόβλεψη των ωφελειών, που απαιτείται για την πραγματοποίηση της κάθε επένδυσης. Έπειτα, θα προβούμε στην αποδοχή ή στην απόρριψη της επένδυσης, βάσει της προηγούμενης αξιολόγησης της οικονομικής αξίας των επενδύσεων. Τέλος, θα πρέπει να γίνονται έλεγχοι και διορθώσεις για την βελτίωση της αξιολόγησης και λήψης των αποφάσεων. Τα στάδια αυτά είναι εξίσου σημαντικά και για να φθάσουμε στην επιτυχία του ενός, θα πρέπει να έχουμε ολοκληρώσει σωστά τη διαδικασία του προηγούμενου σταδίου.

Οπότε, ο ρόλος της ιδιωτικής οικονομικής έχει ένα ιδιαίτερο βάρος στον τομέα των επενδύσεων, αν λάβουμε υπόψη μας ότι τα μεγαλύτερα λάθη στη διαχείριση των κεφαλαίων οφείλονται κυρίως στην ανεπαρκή εξέταση των εναλλακτικών επενδύσεων, καθώς και στις μη ικανοποιητικές προβλέψεις για μια συγκεκριμένη επενδυτική πρόταση και όχι τόσο στη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγησή της. Θα πρέπει να τονίσουμε, ότι οι προσδοκίες της διοίκησης σχετικά με τα μελλοντικά οφέλη από τα επενδυτικά προγράμματα, είναι συμπερασματικές οι οποίες βασίζονται στην απόδοση του ιδίου ή παρόμοιων έργων στο παρελθόν και διαισθητικές, που στηρίζονται σε εκτιμήσεις που έγιναν χωρίς τη βοήθεια πληροφοριών.

## **2.11 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

Εφόσον η διοίκηση της επιχείρησης ολοκληρώσει την εκτίμηση των δαπανών και ωφελειών που αναμένεται να προκύψουν από μια συγκεκριμένη επένδυση, θα χρησιμοποιήσει τα δεδομένα για την αξιολόγηση των εναλλακτικών επενδυτικών προτάσεων. Οι βασικές μέθοδοι με τις οποίες αναλύονται οι εναλλακτικές επενδύσεις,

είναι δύο, της απλής μεθόδου αξιολόγησης των επενδύσεων και της μεθόδου της προεξόφλησης των ταμιακών ροών.

Η μεν πρώτη μέθοδο περιλαμβάνει τη μέθοδο επανάκτησης των δαπανών κεφαλαίου που απαιτούνται για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης, όπου είναι μια απλή και αρκετά χρησιμοποιούμενη μέθοδος. Σκοπεύει να υπολογίσει την περίοδο ανάκτησης της επένδυσης, που υπολογίζεται από το χρόνο που απαιτείται για να ανακτηθεί η αρχική δαπάνη από τα κέρδη που αναμένονται να πραγματοποιηθούν από τη συγκεκριμένη επένδυση. Υπολογίζεται από τον τύπο  $P=C/A$ , όπου  $P$  είναι η περίοδος ανάκτησης επένδυσης,  $C$  η δαπάνη που απαιτείται για την πραγματοποίηση της επένδυσης και  $A$  ο μέσος όρος των ετήσιων επιπρόσθετων κερδών που αναμένεται να απορρεύσουν από την επένδυση. Θα πρέπει να τονίσουμε όμως ότι επειδή η μέθοδος αυτή ενδιαφέρεται για την επανείσπραξη της αρχικής δαπάνης, δεν θα προβούμε σε αφαίρεση των αποσβέσεων από τα ετήσια κέρδη διότι θα καταλήγαμε σε διπλό υπολογισμό. Επίσης, στην πρώτη μέθοδο ανήκει και η μέθοδος της μέσης ετήσιας απόδοσης της επένδυσης, όπου αποτελεί την καλύτερη από άποψη αξιολόγησης των επενδύσεων. Αυτό γιατί λαμβάνει υπόψη της όλα τα αναμενόμενα επιπρόσθετα κέρδη της επένδυσης τη χρήσιμη ζωή της και όχι μέχρι την ημερομηνία επανείσπραξης των επενδυμένων κεφαλαίων. Υπολογίζεται από τον τύπο  $MEA=K-A/C$ ,  $MEA$  η μέση ετήσια απόδοση της επένδυσης,  $K$  τα επιπρόσθετα μέσα ετήσια κέρδη,  $A$  οι επιπρόσθετες μέσες ετήσιες αποσβέσεις και  $C$  το ποσό του κεφαλαίου που είναι αναγκαίο για την επένδυση. Όμως έχουν παρουσιαστεί και αρκετά προβλήματα όσον αφορά την αξιοπιστία της συγκεκριμένης μεθόδου, όπου κάνουν τις μεθόδους «προεξόφληση ταμιακών ροών» προτιμότερες.

Με την χρησιμοποίηση αυτών των μεθόδων, όλες οι σχετικές οικονομικές πληροφορίες που αφορούν μια επένδυση, θα μετατραπούν σε πραγματικές ταμιακές ροές, δηλαδή σε εισπράξεις και πληρωμές σε μετρητά, ενώ τα οικονομικά στοιχεία που δεν επηρεάζουν τις ταμιακές ροές, δεν λαμβάνονται υπόψη. Αυτά τα χαρακτηριστικά διέπουν τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας και τη μέθοδο της εσωτερικής απόδοσης της επένδυσης. Με την πρώτη μέθοδο (Κ.Π.Α) η διαδικασία, χωρίζεται σε τέσσερα στάδια, όπου στο πρώτο στάδιο έχουμε τον καθορισμό ενός κατάλληλου συντελεστή προεξόφλησης, ο οποίος αντικατοπτρίζει την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση της επιχείρησης και από τις οποίες στις περισσότερες των περιπτώσεων πρόκειται για το κόστος του κεφαλαίου της επιχείρησης. Κριτήριο βάσει του οποίου αποφασίζουν εάν μια επένδυση είναι συμφέρουσα ή όχι, αποτελεί ο συντελεστής προεξόφλησης, οπότε η



επιλογή του έχει ύψιστη σημασία για τη μελλοντική επιτυχία της επένδυσης. Στο επόμενο μας βήμα, θα προβούμε σε ένα υπολογισμό της παρούσας αξίας των καθαρών ταμιακών εισφορών που θα προκύψουν από την πραγματοποίηση μιας επένδυσης, στηριζόμενοι πάντα στο πρώτο στάδιο τον προσδιορισμό δηλαδή του συντελεστή προεξόφλησης, που αντιπροσωπεύει το ανώτατο ποσό που είναι διατεθειμένη να διαθέσει η επιχείρηση.

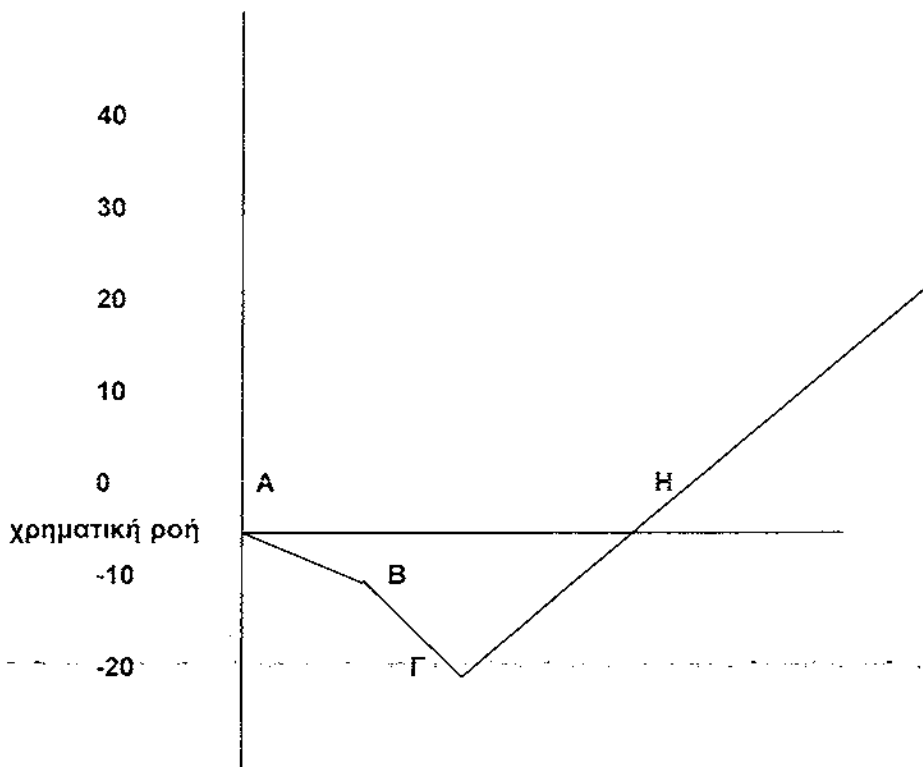
Έπειτα, υπολογίζεται η παρούσα αξία των ταμιακών δαπανών που απαιτούνται για την επένδυση και στο τελευταίο στάδιο η παρούσα αξία των δαπανών κεφαλαίου που αναφέραμε στο τρίτο στάδιο, αφαιρείται από την παρούσα αξία των καθαρών ταμιακών εισροών, με τη διαφορά που θα προκύψει να αποτελεί την καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης. Με το τέταρτο στάδιο, ολοκληρώνεται μια πολύ χρησιμοποιημένη μέθοδος, η οποία απαιτεί πολύ προσοχή και λεπτομέρεια. Αξίζει να αναφέρουμε, ότι σε περίπτωση όπου η επένδυση έχει μια υπολειμματική αξία, στο τέλος της διάρκειας οικονομικής της ζωής, τότε βρίσκουμε την παρούσα αξία της υπολειμματικής και την προσθέτουμε στην παρούσα αξία των ταμιακών καθαρών εισροών, που αναλύσαμε στο δεύτερο στάδιο, ακολουθώντας έπειτα τα επόμενα βήματα.

Η δεύτερη μέθοδος αξιολόγησης εναλλακτικών επενδυτικών προτάσεων, που καλείται εσωτερική απόδοση της επένδυσης, υπερέρχει σε αποτελεσματικότητα έναντι των απλών μεθόδων αξιολόγησης. Η συγκεκριμένη μέθοδος, συνίσταται στον προσδιορισμό του συντελεστή προεξόφλησης, ο οποίος εξισώνει την παρούσα αξία των ταμιακών εισροών που αναμένονται από την επένδυση, με την παρούσα αξία των ταμιακών εκροών που απαιτούνται για την πραγματοποίησή της. Ο συντελεστής προεξόφλησης που αναφέραμε, ονομάζεται και εσωτερική απόδοση της επένδυσης, έχοντας ουσιαστικό ρόλο για την αποδοχή ή απόρριψη της επένδυσης. Δηλαδή εάν η εσωτερική απόδοση είναι μεγαλύτερη από την ελάχιστη επιθυμητή που καθορίζει η επιχείρηση, τότε η επένδυση γίνεται αποδεκτή, ενώ εάν είναι μικρότερη από την ελάχιστη επιθυμητή, η επένδυση απορρίπτεται.

Πολύ σημαντικό είναι το να έχει γνώση της διαδικασίας μιας επένδυσης το αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης, γιατί υπάρχουν αρκετές παράμετροι που επηρεάζουν την τελική απόφαση. Είναι γνωστό ότι η δαπάνη των κεφαλαίων και η επιστροφή τους, αποτελούν τη χρηματική ροή της επιχείρησης. Σύμφωνα με το διάγραμμα, 2.2, όταν ξεκινά μια επένδυση, η χρηματική ροή βρίσκεται στο σημείο 0, και θα πρέπει να γίνουν προκαταρκτικές μελέτες του προσδιορισμού και της ανάγκης της αγοράς. Όλα αυτά για να πραγματοποιηθούν χρειάζονται χρηματικά ποσά, οπότε η χρηματική ροή θα πάρει την

αρνητική τιμή Β. Μέχρι το σημείο Β, θα γίνει και η αξιολόγηση της επένδυσης. Σκοπός των δαπανών, είναι ο προσδιορισμός της απόφασης για την τοποθέτηση χρημάτων όπου χρειάζονται, λέγοντας ότι πρέπει να δώσουμε σε αυτό το σημείο μεγάλη προσοχή, γιατί οι επενδυτές έχουν στόχο να περιορίσουν τις δαπάνες του σταδίου Α Β. Ύστερα από διάφορες δοκιμές λειτουργίας παραγωγικής διαδικασίας, η χρηματική ροή της επένδυσης, έχει λάβει τη μεγαλύτερη αρνητική τιμή στο σημείο Γ, δηλαδή το μεγαλύτερο κεφάλαιο που έχει δαπανηθεί για την ολοκλήρωση της επένδυσης. Μετά όμως, η απόδοση των κεφαλαίων αυξάνει σημαντικά και φτάνει στο σημείο Η στον άξονα των Χ, όπου η αθροιστική χρηματική ροή είναι 0. Έχουμε με απλά λόγια, μια ισορροπία μεταξύ εσόδων και συνολικών δαπανών που από το σημείο Η και μετά αρχίζουν τα κέρδη της επένδυσης. Βέβαια, ύστερα από ένα σημείο και έπειτα, θα έχουμε κάμψη στην αύξουσα πορεία των κερδών, αναμενόμενο και λογικό όμως, εφόσον η αγορά αλλάζει συνεχώς ανάγκες.

## 2.2 ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΡΟΗ



Πηγή: (ιδιωτική οικονομική Πέτρου Α. Κιόχου)

Σε αυτό το ενδιαφέρον κεφάλαιο των επενδυτικών αποφάσεων, εξετάσαμε αρκετές έννοιες που σχετίζονται με τον τομέα των επενδύσεων καθώς και τις στρατηγικές αξιολόγησής τους για αποδοχή ή απόρριψη αυτών. Ταυτόχρονα με το ιδιαίτερο βάρος ευθύνης, που αναφέραμε, ότι πρέπει να διέπει τους αρμόδιους στη διεύθυνση, αναλύσαμε και τις μεθόδους των επενδύσεων. Μιλήσαμε για τις απλές και για τις μεθόδους «προεξόφλησης». Και οι δύο μέθοδοι προεξόφλησης ταμειακών ροών, παρουσιάζουν αρκετά πλεονεκτήματα έναντι των απλών, αλλά και οι μεταξύ τους διαφορές είναι σημαντικές. Οπότε γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ανάλογα με το είδος της επένδυσης που έχει στόχο η διεύθυνση της εταιρίας, επιλέγει και την κατάλληλη μέθοδο που είναι σύμφωνη με τη λειτουργία και τις αρχές της ιδιωτικής οικονομικής.

## 2.12 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε αυτό το ενδιαφέρον κεφάλαιο, θίξαμε αρκετές από τις κύριες λειτουργίες των επιχειρήσεων αλλά αναφερθήκαμε και σε βασικές έννοιες που απαρτίζουν το οικοδόμημα της επιστήμης που καλείται ιδιωτική οικονομική. Η δραστηριότητά της, που έχει απήχηση σε όλα τμήματα της οικονομικής μονάδας, αποτελεί σύγχρονη μέθοδο ανάλυσης, προκειμένου τα πορίσματά της να αποτελέσουν γνώμονα στη λήψη αποφάσεων οικονομικού περιεχομένου, βασισμένων σε επιστημονικά κριτήρια.

Μιλήσαμε σε βάθος για τις βασικές μορφές των επιχειρήσεων, αναφέραμε τη σημασία και τις επιπτώσεις στην εξέλιξη της επιχείρησης, από την εσωτερική και εξωτερική χρηματοδότηση, καταλήγοντας σε ένα μεγάλο κεφάλαιο για τη μεσοβραχυχρόνια και μακροχρόνια επιβίωση της οικονομικής μονάδας, την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών. Η εξήγηση των αποτελεσμάτων των δεικτών ρευστότητας, αποδοτικότητας, καθώς και διάρθρωσης κεφαλαίων, σε συνάρτηση με το χρηματοοικονομικό προγραμματισμό που στοχεύει, είναι στοιχεία από τα οποία η επιστήμη της ιδιωτικής οικονομικής, αντλεί προκειμένου να βοηθήσει τη διοίκηση της επιχείρησης. Έπειτα, αναπτύξαμε τις πιο σπουδαίες και διαδεδομένες τεχνικές προγνώσεων, που αποτελούν την ασπίδα προστασίας της επιχείρησης σε διάφορα οικονομικά γεγονότα, που ελλοχεύουν κινδύνους για την επιβίωσή της. Εξίσου σημαντικής σημασίας, αποτελεί και

η ανάλυση του κινδύνου των επιχειρήσεων, καθώς ερμηνεύουν τα αποτελέσματα από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, όπως λόγω χάρη οι επενδύσεις που πραγματοποιεί σε ένα οικονομικό έτος.

Σε αυτό αρωγός αποτελεί και ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου της επιχείρησης, έτσι ώστε να έχουμε την δυνατότητα να υπολογίσουμε το ελάχιστο ύψος πωλήσεων, προκειμένου να αποφύγουμε τις ζημίες. Τέλος, μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων της ιδιωτικής οικονομικής, εξετάσαμε τις μεθόδους αξιολόγησης των επενδύσεων και το πόσο σημαντικό είναι η επίτευξη της κατάλληλης επένδυσης, για την επιτυχή πορεία της οικονομικής μονάδας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### 3.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Για την επίτευξη λοιπόν των στόχων της επιχείρησης μεγάλο ρόλο παίζουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης (ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορά) δηλαδή οι ανθρωπίνι πόροι. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων με στόχο να πετύχει η επιχείρηση την ζητούμενη ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα που θα την φέρει σε ανταγωνιστικό θέση σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις στο σύγχρονο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Εκτός όμως από τη συμβολή των ιδεών, των υλικών και φυσικά του ανθρώπινου παράγοντα, χρειάζεται και μία ηγετική λειτουργία που θα τα αξιοποιήσει κατάλληλα. Αυτός είναι ο λόγος που η ηγεσία δημιουργεί προγράμματα, συντονίζει τις ενέργειες των ανθρώπων και την αξιοποίηση των υλικών μέσων και αναπτύσσει κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Αν θα θέλαμε να δώσουμε ένα ορισμό; τι είναι διοίκηση ανθρωπίνων πόρων; θα λέγαμε ότι ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

### 3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι ενέργειες αυτές που απαιτούνται για αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και μερικές από τις οποίες θα αναπτυχθούν αργότερα είναι:

**-Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.** Είναι μία ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σ' επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.

**-Ανάλυση εργασίας.** Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματισθεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Δηλαδή, την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και την εξ' αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή και τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.

**-Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.** Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών απ' αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσλαμβανομένων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά, από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μια υποδοχής-ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα ασχοληθούν.

**-Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων.** Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.

**-Ανταμοιβή εργαζομένων.** Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών, κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζομένου, στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους.

**-Αξιολόγηση απόδοσης.** Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.

**-Εργασιακές σχέσεις.** Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες-έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δυο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωση τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφόρων ή συγκρούσεων, που προκύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η αντιμετώπιση και ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζόμενων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς (μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διαδικασία επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευση τους. Αντιστρόφως, αν μια επιχείρηση παρέχει συστηματική, συχνή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, αυτό αντισταθμίζει, ως ένα βαθμό, την αναποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής. Είναι προφανές, ότι ο έγκαιρος και ορθός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης, ενώ η αναποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής, για παράδειγμα, επηρεάζει την επιτυχία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.

Η ανάγκη όμως για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον. Όσον αφορά το εργασιακό κόστος, οι επιχειρήσεις στρέφονται προς το πιο σημαντικό στοιχείο αυτού, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό όχι να το μειώσουν αλλά να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι να μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται άμεσα από αλλαγές που συμβαίνουν σε παγκόσμιο επίπεδο στο χώρο της παραγωγής, του εμπορίου και της εργασίας. Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης, δηλαδή των εργαζομένων. Θα πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να προσαρμόσει και να διαφοροποιήσει το σύστημα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Οι πιο σημαντικές από αυτές τις αλλαγές είναι:

- Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός.
- Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας (π.χ. Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών).
- Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση).
- Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων.
- Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων.
- Εθνική/ Ευρωπαϊκή νομοθεσία.
- Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού (εθνικότητα, ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, ικανότητες).
- Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων/ τμημάτων.
- Τεχνολογία πληροφοριών.
- Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών.
- Νέα διαφορετικά συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων.
- Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).
- Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (π.χ. τηλεεργασία, υπεργολαβία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων).(Χυτήρης Λ. «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων»).



Οι αλλαγές αυτές έχουν ως αποτέλεσμα κάποιες συνέπειες στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

-Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικών θέσεων, επιβάλλει τη μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων εργασιών και υποχρεώνει την επιχείρηση να καταβάλει υψηλούς μισθούς για συγκεκριμένες ειδικότητες.

-Οι συγχωνεύσεις, συμμαχίες και εξαγορές επιχειρήσεων, συνήθως, καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων-διαφορετικών θέσεων εργασίας, στην ανακατανομή των ρόλων, στην διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζομένους, επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών.

-Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, απαιτεί νέες θέσεις εργασίας, φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες, επιβάλλει την εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα, αλλάζει το ωράριο εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφισταμένων θέσεων εργασίας.

-Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων, σε σταθερή βάση (πενθήμερο εβδομαδιαίως, 8 ώρες ημερησίως), μειώνουν το βαθμό αφοσίωσης και παρακίνησης, μειώνουν το συνολικό εργασιακό κόστος, απαιτούν διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής, περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση, διαφοροποιούν (ή και μειώνουν ακόμη) τις απαιτούμενες ενέργειες για πρόσληψη, επιλογή και αξιολόγηση των εργαζομένων.

-Η διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, στην αγορά εργασίας και μέσα στην ίδια την επιχείρηση, επηρεάζει την πολιτική και τα συστήματα επιλογής, εκπαίδευσης, ανταμοιβής και παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ επηρεάζει και την κουλτούρα της επιχείρησης.

-Η εθνική νομοθεσία, αλλά και η νομοθεσία της ενωμένης Ευρώπης, σε λιγότερο βαθμό, επιβάλλουν όρους που καθορίζουν ή επηρεάζουν τις αποφάσεις αλλά και τις διαδικασίες που αφορούν τις προσλήψεις, απολύσεις, την εκπαίδευση, την υγιεινή και ασφάλεια ακόμη και την ανταμοιβή των εργαζομένων.(Χυτήρης Λ.«διοίκηση ανθρωπίνων πόρων»).

-Τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών, σε θέματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης εργαζομένων, επιβάλλουν την ανάλογη προσαρμογή ή αντίδραση σε πολιτικές και συστήματα, προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει νέους ικανούς υποψήφιους, να διατηρήσει τους ικανούς από το προσωπικό της και να αυξήσει ή να βελτιώσει τον βαθμό παρακίνησης και αφοσίωσης τους.

-Παρομοίως, τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών σε θέματα ποιότητας, επιβάλλουν τη δημιουργία ειδικών θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών. Ακόμη, επιβάλλουν νέο σύστημα αξιολόγησης που να δίνει έμφαση στην ποιοτική απόδοση και συμπεριφορά και καθιστούν αναγκαίο ένα διαφορετικό σύστημα κινήτρων.

-Η αλλαγή στα συστήματα αξιών και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα (π.χ. ανταμοιβής και απασχόλησης) που είναι πιο "φιλικά" προς αυτούς, όπως: άδειες και παροχές για σπουδές, άδειες για οικογενειακούς λόγους, δημιουργία παιδικών σταθμών, ευέλικτα ωράρια απασχόλησης, συνταξιοδοτικά προγράμματα κινήτρων, πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη-κέρδη της επιχείρησης, δυνατότητες για εξέλιξη και προαγωγή κ.α.

### **3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Με τον όρο προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων αυτής. Ο όρος στρατηγικός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο, τουλάχιστον πάνω από πέντε έτη (π.χ. βιωσιμότητα, επέκταση-ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα κ.α.). Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξη τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει να ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων είναι:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή) βρίσκεται.
- Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.
- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. αγορά εργασίας, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές και κίνητρα, ανταγωνιστές, οικονομικές συνθήκες, κ.α.)
- Η καταγραφή των αδυναμιών-ελλείψεων αλλά και πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σ' ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό, διαθέσιμο προσωπικό ανά μονάδα και διεύθυνση, επίπεδα παραγωγικότητας, κ.α.)
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.
- Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως π.χ. πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

### **3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να πραγματοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της. Για να γίνει αυτό θα πρέπει οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες-βήματα.

Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Οι ενέργειες-βήματα που απαιτούνται για το σωστό προγραμματισμό που θα οδηγήσει στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης, έχουν ως εξής:

### 3.3.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η ανάλυση αυτή έχει σκοπό να διαπιστώσει αν η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους, από την επιχείρηση, καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, δηλαδή σε αριθμό και ειδικότητες αλλά και σε προσόντα και εξειδίκευση των φορέων θέσεων εργασίας. Γίνεται σε δύο στάδια: πρώτο, ανάλυση θέσεων εργασίας και δεύτερο, καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων του υφισταμένου προσωπικού.

Έτσι στο πρώτο στάδιο θα πρέπει α) να καταγραφούν οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας (τίτλος θέσης και τι περιέχει) και ποια η σχέση μεταξύ τους, β) να διαπιστωθεί αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σ' έναν ή περισσότερους φορείς (πόσοι εκτελούν την κάθε εργασία), γ) να εξεταστεί αν είναι αναγκαίες όλες οι θέσεις εργασίας γιατί μπορεί με τη χρήση της υπάρχουσας τεχνολογίας να καταργηθεί κάποια θέση και δ) να διαπιστωθούν τα κενά και να καταγραφούν οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν, για την σωστή οργάνωση και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στο δεύτερο στάδιο της εσωτερικής αυτής ανάλυσης θα πρέπει να γίνει η καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα δείξουν τις τυχόν ελλείψεις-αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης να έχει το απαιτούμενο προσωπικό, για να επιτύχει τους στόχους της. Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί έναν αριθμό ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να γνωρίζει αν υπάρχουν αυτοί οι εργαζόμενοι ή θα πρέπει να προσληφθούν κάποιοι από την αγορά εργασίας. Αν για παράδειγμα μια τράπεζα σχεδιάσει να λειτουργήσει κάποια νέα καταστήματα, θα πρέπει να γνωρίζει αν υπάρχουν οι κατάλληλοι για τις θέσεις διευθυντών-υποδιευθυντών και αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να αντεπεξέλθουν στις νέες θέσεις που θα τους δοθούν.

Το πρόβλημα αυτό της επιλογής μπορεί να απαντηθεί μέσα από την καταγραφή δεδομένων και πληροφοριών, για το υπάρχον προσωπικό, με τη δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (το λεγόμενο HRMIS,

που σημαίνει Human Resource Management Information System). Στη βάση δεδομένων αυτού του συστήματος θα καταγράφονται: τα δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού, ότι αφορά την απόδοση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αποδοχές, η μέχρι τώρα εξέλιξη και εκπαίδευση του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι προτιμήσεις ή περιορισμοί που θέτει για εσωτερική ή γεωγραφική μετακίνηση, οι δυνατότητες προαγωγής του καθενός και ότι άλλο νομίζει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων ότι θα βοηθήσει στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό

Πέρα από το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργεί σχέδια διαδοχής στελεχών ή σχέδια αντικατάστασης στελεχών, για να μπορεί να καλύψει έγκαιρα και σωστά θέσεις ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών. Αυτά τα σχέδια μπορούν έχουν τη μορφή οργανογράμματος όπου στις θέσεις των διευθυντών, υποδιευθυντών κ.λ.π. να υπάρχουν μαζί τα ονόματα των πιθανών αντικαταστατών τους και ο βαθμός καταλληλότητας ή δυνατότητας των αντικαταστατών να καταλάβουν αυτή τη θέση.

### **3.3.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Οι επιχειρήσεις βρίσκουν το απαιτούμενο προσωπικό τους από την ίδια αγορά εργασίας που εφοδιάζει και τους ανταγωνιστές. Επομένως ότι αλλαγές συμβαίνουν σ' αυτήν την αγορά και όποιες συνθήκες επικρατούν έχουν καθοριστική επίδραση στις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να βρει, προσελκύσει και απασχολήσει τους πλέον κατάλληλους, για αυτήν, υποψήφιους. Θα πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να εξετάσει τους εξής παράγοντες:

#### **3.3.2.1 Σύνθεση εργατικού δυναμικού και εργασιακά πρότυπα**

Στην αγορά εργασίας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι σχετικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, αφορούν το φύλλο, την εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο κ.α. Στις αλλαγές αυτές πρέπει να προστεθεί και ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των περιπτώσιακά ή μερικώς εργαζομένων, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και η τηλεεργασία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιβάλλει στην επιχείρηση την συνεχή παρακολούθηση αυτών των

παραγόντων, αν θέλει η επιχείρηση να επιβιώσει, να αναπτυχθεί και να καταφέρει τελικά να πετύχει τους στόχους της.

### **3.3.2.2 Κυβερνητικές αποφάσεις**

Η επιρροή-επέμβαση των κυβερνητικών αποφάσεων γίνεται μέσω νόμων και διατάξεων, που αφορούν την απασχόληση, τις αμοιβές, πρόσθετες παροχές και επιδόματα, συνθήκες υγιεινής, ασφάλιση κ.α. Όλα αυτά καθώς και οι διατάξεις που αφορούν την απασχόληση αλλοδαπών λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων. Θα πρέπει η επιχείρηση επίσης, να παρακολουθεί από κοντά τις κυβερνητικές αποφάσεις, έτσι ώστε να είναι ενήμερη για τυχόν αλλαγές των νόμων και των διατάξεων και να έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει.

### **3.3.2.3 Οικονομικές συνθήκες**

Η οικονομική ύφεση ή άνθηση στη χώρα επηρεάζει τον όγκο των εργασιών, άρα και την απασχόληση. Η τάση της οικονομίας που υπάρχει στη χώρα και γενικότερα του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση επηρεάζει τα προγράμματα στελέχωσης και ανταμοιβής. Ο πληθωρισμός επίσης, το κόστος ζωής και το εργασιακό κόστος επιδρούν στο ύψος των μισθών που πρέπει να καταβληθούν, στο ύψος της υπερωριακής αμοιβής και των πρόσθετων παροχών και κινήτρων που είναι διαθετιμένη να δώσει η επιχείρηση.

Το ύψος της ανεργίας γενικής ή κλαδικής επηρεάζει τη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και άρα τις ευκαιρίες ή δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων να υλοποιήσουν τα προγράμματα τους. Αν για παράδειγμα το ποσοστό ανεργίας ανεβεί, θα επηρεαστούν οι δυνατότητες απασχόλησης και ανταμοιβής.

#### **3.3.2.4 Ανταγωνιστές**

Οι στρατηγικές και πολιτικές προσέλκυσης και απασχόλησης των ανταγωνιστών επηρεάζουν και (α) τις πρακτικές και προγράμματα προσέλκυσης-επιλογής υποψηφίων, (β) το ύψος και σχήματα ανταμοιβών που πρέπει να πληρώνει η επιχείρηση αν επιθυμεί να προσελκύσει ικανούς υποψήφιους, γιατί θα πρέπει να πληρώνει σχεδόν τα ίδια ή περισσότερα από τους ανταγωνιστές της και (γ) τις πολιτικές και πρακτικές εκπαίδευσης, προαγωγών κ.α. καθώς θα πρέπει να μπορεί να πείσει το ταλαντούχο προσωπικό της να παραμείνει στην επιχείρηση εφόσον θα υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης.

#### **3.3.2.5 Χαρακτηριστικά της χώρας-περιοχής**

Η κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτού του χώρου, όπως π.χ. αύξηση ή μείωση του πληθυσμού, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων, επηρεάζουν τη δυνατότητα της να βρει, να απασχολήσει και να ανταμείψει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό. Οι εθνικές μειονότητες, που συνήθως καλύπτουν θέσεις ανειδίκευτου και ημειδίκευμένου εργατή, μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για φθινό εργατικό δυναμικό αλλά και να δημιουργήσουν προβλήματα συνύπαρξης και συνεργασίας.

Το κλείσιμο επιχειρήσεων, στην περιοχή, δημιουργεί την ύπαρξη διαθέσιμου και φθινότερου εργατικού δυναμικού που θα πλησιάσει μόνο του την ίδια την επιχείρηση για εξεύρεση εργασίας. Αντίθετα, η οικονομική ανάπτυξη της περιοχής είτε γενική είτε κλαδική δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού για το απαιτούμενο προσωπικό και τους όρους ανταμοιβής του. Η μετακίνηση εργατικού δυναμικού προς τα οικονομικά κέντρα (οικονομικοί μετανάστες) δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες για εξεύρεση προσωπικού. Τέλος τα πρότυπα ζωής ή το σύστημα αξιών των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι πιθανό να τους κάνει να μην επιθυμούν γεωγραφικές μετακινήσεις λόγω αντικειμένου της δουλειάς ή λόγω προαγωγής, το οποίο θα επηρεάσει τις δυνατότητες κάλυψης ορισμένων θέσεων εργασίας ή τα σχέδια διαδοχής στελεχών, για την επιχείρηση.

### 3.3.3 Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων

Αφού τελειώσει η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, με τα στοιχεία που θα προκύψουν, μπορεί η επιχείρηση να προχωρήσει στην επόμενη διαδικασία προγραμματισμού που είναι η πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων. Οι μέθοδοι για να κάνουμε την πρόβλεψη είναι πολλές, από απλές εκτιμήσεις μέχρι πολύπλοκα μαθηματικά υποδείγματα. Το ποια μέθοδο θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το μέγεθος της αλλά και από τη χρονική περίοδο που θέλει να καλύψει. Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις κάνουν πρόβλεψη για βραχυχρόνια και μεσοχρόνια διαστήματα. Για την πρόβλεψη της ζήτησης οι πιο γνωστοί μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι:

α) Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης

β) Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων

Για την πρόβλεψη της προσφοράς ανθρωπίνων πόρων, οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και τους παράγοντες-συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε όρους εργατικού δυναμικού. Η εσωτερική προσφορά δημιουργείται κατά βάση από τις προαγωγές και τις εσωτερικές μετακινήσεις (μεταθέσεις). Οι εργαζόμενοι μέσα σε μια επιχείρηση με τον καιρό αποκτούν εμπειρία με αποτέλεσμα να κερδίζουν ανώτερες θέσεις και να κερδίζουν νέες θέσεις με περισσότερες αρμοδιότητες. Στις εσωτερικές μετακινήσεις θα πρέπει να υπολογίζονται και οι υποβιβασμοί.

Οι προαγωγές και οι εσωτερικές μετακινήσεις μπορεί να μην επηρεάζουν την αυξομείωση του εργατικού δυναμικού, όμως θεωρούνται σαν προσλήψεις ή αποχωρήσεις και πρέπει να προβλέπονται. Για την πρόβλεψη και παρακολούθηση τους χρησιμοποιούνται πίνακες διαδοχής στελεχών ή πίνακες ροής-μετακίνησης προσωπικού.

### 3.3.4 Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς

Αφού τελειώσει η πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων, οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων θα χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία που



προέκυψαν και θα συγκρίνουν τα μεγέθη ποσοτικά και ποιοτικά. Η σύγκριση αυτή θα γίνει για όλη την επιχείρηση και για κάθε μονάδα, διεύθυνση και τμήμα της. Μ' αυτήν τη σύγκριση η επιχείρηση θα είναι ικανή να προβλέψει πόσοι χρειάζονται να προσληφθούν ή να απολυθούν, ποιας ειδικότητας και πότε, και πόσοι από το υπάρχον προσωπικό ή από αυτούς που πρόκειται να προσληφθούν χρειάζεται να εκπαιδευτούν και σε τι αντικείμενα.

### **3.3.5 Στόχοι και σχέδια δράσης**

Το τελευταίο βήμα που απαιτείται για να είναι σωστή η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, είναι να τεθούν οι στόχοι και να διαμορφωθούν τα κατάλληλα σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων. Αν από την σύγκριση προσφοράς και ζήτησης δεν προκύψει καμία διαφορά, τότε η επιχείρηση δεν χρειάζεται να κάνει κάποια ενέργεια. Αν όμως για παράδειγμα η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά τότε θα πρέπει η επιχείρηση να κάνει κάποια σχέδια και να θέσει στόχους για την κάλυψη αυτής της διαφοράς, όπως σχέδια προσέλκυσης, επιλογής και προσλήψεων πλήρους ή μερικής απασχόλησης, σχέδια εκπαίδευσης για την κάλυψη των ποιοτικών διαφορών σε προσόντα, αλλά και σχέδια προαγωγών και μετακινήσεων των εργαζομένων για την κάλυψη αναγκών σε συγκεκριμένες περιοχές-τμήματα.

Στην σύγχρονη αυτή εποχή όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η επικρατεί η αυτοματοποίηση της εργασίας μπορεί η επιχείρηση να βρεθεί στη δυσάρεστη θέση να μειώσει το προσωπικό της και γι' αυτό θα πρέπει να αναπτύξει τα κατάλληλα σχέδια δράσης.

## **3.4 ΜΕΙΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Αν από την σύγκριση ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων προκύψει ότι η προσφορά εργατικού δυναμικού είναι μεγαλύτερη από την ζήτηση και η επιχείρηση θα πρέπει να μειώσει το εργατικό κόστος, τότε θα πρέπει για να μπορέσει να επιβιώσει και να ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις, να προβεί σε συγκεκριμένες μεθόδους μείωσης του εργατικού δυναμικού. Αυτοί οι μέθοδοι αφορούν τη μείωση του προσωπικού ανά κατηγορία εργαζομένων και για συγκεκριμένες χρονικές μεθόδους. Οι πιο γνωστές μέθοδοι για τη μείωση του προσωπικού είναι οι εξής:

### **3.4.1 Μειωμένες ώρες απασχόλησης**

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένα χρήματα για μισθούς και μεροκάματα, τα οποία μπορεί να ξοδέψει. Έτσι η επιχείρηση για να μην φθάσει στη δυσάρεστη θέση λόγω μείωσης των εργασιών να απολύσει κάποιους εργαζόμενους, προτείνει σε αυτούς να εργασθούν λιγότερο με αποτέλεσμα να πάρουν λιγότερα χρήματα και να αποφύγει τη δυσμενή θέση η επιχείρηση. Η αντίδραση των εργαζόμενων αν θα δεχθούν ή όχι εξαρτάται από τη οικονομική τους κατάσταση, καθώς σε περίπτωση απόλυσης θα ήταν καλύτερα τα λιγότερα χρήματα. Προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν από υπαλλήλους που για κάποιους λόγους δεν θα απολύονταν και θα έπαιρναν το μισθό τους δουλεύοντας κανονικά. Στην Ευρώπη, πρώτη εφάρμοσε αυτό τη μέθοδο το 1993 η Volks-Wagen όπου με ένα πρόγραμμα τεσσάρων ημερών κατάφερε να σώσει 31.000 θέσεις εργασίας. Ανάλογο πρόγραμμα τεσσάρων ημερών εφάρμοσαν και οι εταιρείες Hewlett-Packard και Digital Equipment.

### **3.4.2 Δανεικοί**

Η πρακτική εφαρμόζεται κυρίως στις Η.Π.Α και στην Ιαπωνία από μεγάλους οργανισμούς, όπου με μία μορφή δανεισμού παραχωρούν τα στελέχη τους σε οργανισμούς του Δημοσίου ή σε μεγάλες επιχειρήσεις, με την προοπτική να επαναπροσληφθούν όταν ο οργανισμός που έκανε τον δανεισμό επανέλθει στην θεμιτή οικονομική κατάσταση. Ο οργανισμός δε που τους δανείστηκε τους κρατά στη μισθολογική τους κατάσταση, πληρώνοντας μέρος του μισθού τους μόνο.

### **3.4.3 Άδεια άνευ αποδοχών**

Λόγω μείωσης των εργασιών τους, οι επιχειρήσεις δίνουν άδεια άνευ αποδοχών για όσο διάστημα χρειαστεί, συνήθως σε ανειδίκευτο προσωπικό. Στην ουσία όμως αυτή η πρακτική συχνά καταλήγει στην οριστική απόλυση τους.

### **3.4.4 Μια θέση εργασίας ανά δυο εργαζόμενους**

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση, όπου δυο εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία που θα εκτελούσε ένας εργαζόμενος

αμειβόμενοι βέβαια κατά το ήμισυ. Η τεχνική αυτή όπου μειώνεται στην ουσία το συνολικό εργατικό κόστος άρχισε να εφαρμόζεται τη δεκαετία του 1980 στην Ιαπωνία και στην Αμερική και είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους που λόγω υποχρεώσεων (συνήθως οικογενειακών) δέχονται να εργάζονται σε τέτοια βάση.

#### **3.4.5 Έξοδοι χωρίς αναπλήρωση**

Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση καταφέρνει να μειώνει το προσωπικό για μεγάλο χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα οι θέσεις εργασίας να μένουν κενές. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με μια πολιτική παγώματος των προσλήψεων. Πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί αν οι εργαζόμενοι που θα παραμείνουν δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στο όγκο εργασίας.

#### **3.4.6 Πρόωρη συνταξιοδότηση**

Η επιχείρηση σ' αυτήν τη περίπτωση παρακινεί τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους ή αυτούς που είναι κοντά στη συνταξιοδότηση να αποχωρήσουν από την επιχείρηση με την παροχή οικονομικών κινήτρων. Η επιχείρηση θα πρέπει να αφήσει λίγο χρόνο αντίδρασης στους εργαζόμενους, όταν θα πρέπει να πάρουν την απόφαση γιατί έτσι είναι πιο αποτελεσματική η μέθοδος, λόγω πίεσης, και θα καταφέρει να υλοποιήσει το πρόγραμμα. Θα πρέπει όμως να προσέξει η επιχείρηση μην παρακινήσει λάθος εργαζόμενους, εργαζόμενους που μπορεί να είναι στελέχη κλειδιά ή υπάλληλοι ειδικότητας και προκύψουν προβλήματα από την αποχώρησή τους.

#### **3.4.7 Διαθεσιμότητα**

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης παίρνουν άδεια για μία περίοδο τριών μηνών το χρόνο, τμηματικά ή συνολικά, περιμένοντας τον εργοδότη να τους ξανακαλέσει. Τη περίοδο αυτή οι εργαζόμενοι παίρνουν το ήμισυ των αποδοχών τους από αυτά που θα έπαιρναν αν εργάζονταν κανονικά, ενώ παράλληλα διατηρείται η εργασιακή τους σχέση. Η επιχείρηση θα πρέπει να προσέξει τα κριτήρια με τα οποία θα λάβει αυτές τις αποφάσεις, τον τρόπο που θα προσλάβει ξανά τους εργαζόμενους αφού δεν θα γίνεται

να τους προσλάβει όλους την ίδια χρονική περίοδο και το γεγονός ότι αν κάποιοι εργαζόμενοι προσληφθούν από άλλο εργοδότη, τότε η επιχείρηση χάνει το δικαίωμα επαναπρόσληψης.

#### 3.4.8 Εθελοντική έξοδος

Η επιχείρηση παρέχει οικονομικά κίνητρα σε όσους εργαζόμενους δεχθούν να απολυθούν μέσα στα πλαίσια του προγράμματος μείωσης προσωπικού. Η επιχείρηση φυσικά δίνει και την νόμιμη αποζημίωση. Αυτή η εικόνα συναντάται σε επιχειρήσεις που προέρχονται από συγχωνεύσεις ή εξαγορά επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να προκύπτουν εργαζόμενοι για τις ίδιες θέσεις. Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται με σκοπό τη μείωση του εργασιακού κόστους που είναι και ο στόχος της κάθε επιχείρησης στην προσπάθεια της να πετύχει τους στόχους της. Το πρόβλημα που θα δημιουργηθεί αφορά την οργάνωση και τον τρόπο δράσης του νέου οργανισμού, καθώς και το ταίριασμα των διαφορετικών τύπων κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις για τους εργαζόμενους που θα τεθούν σε διαθεσιμότητα δημιουργούν μια υπηρεσία υποστήριξης τους. Η υπηρεσία αυτή τους βοηθά να αποκτήσουν γρήγορα δουλειά και τους προσφέρει ψυχολογική και οικονομική υποστήριξη, με την σύνταξη του βιογραφικού τους, την έρευνα αγοράς εργασίας, τη δανειοδότηση και την σύσταση τους σε πιθανούς εργοδότες.

Αυτές οι υπηρεσίες αν και αρχικά φαίνονται ότι κοστίζουν στην επιχείρηση, στην πραγματικότητα το κόστος τους είναι πιο χαμηλό γιατί βοηθούν τον εργαζόμενο να βρει γρήγορα άλλη εργασία μειώνοντας τα επιδόματα ανεργίας, βελτιώνουν την εικόνα της επιχείρησης προβάλλοντας ένα πιο κοινωνικό πρόσωπο, αποφεύγει την περίπτωση δικαστικού αγώνα με τους εργαζόμενους από πιθανές αγωγές και ανταποκρίνεται στην απαίτηση της κοινωνίας για κοινωνική υπευθυνότητα.

### 3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να μπορέσει η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, χρειάζεται να γίνει μια σειρά από εργασίες. Επειδή αυτές οι εργασίες ποικίλουν σε αριθμό και σε περιεχόμενο, θα πρέπει να εξεταστεί αν είναι σημαντικές, αν θα πρέπει να διαφοροποιηθούν ως προς το περιεχόμενο και ποια προσόντα χρειάζεται να έχουν αυτοί που θα εκτελέσουν αυτές τις εργασίες. Η ανάλυση εργασίας θα δώσει λύση σ' αυτά τα προβλήματα.

Η ανάλυση εργασίας λοιπόν είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως: (α) τα καθήκοντα και στο τι θα πρέπει να κάνει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, (β) στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η κάθε εργασία και (γ) στα προσόντα που πρέπει να διαθέτει αυτός που θα εκτελέσει τη εργασία έτσι ώστε να εκτελεστεί με επιτυχία. Η επιχείρηση θα αντλήσει αυτές τις πληροφορίες από τον ίδιο τον φορέα της θέσης της εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο και τους ειδικές αναλυτές. Για να πετύχει αυτή η διαδικασία σημαντική ευθύνη έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων όπου με τη συνεργασία των διευθυντικών στελεχών θα συντελέσουν στην επιτυχή ολοκλήρωση της. Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια: την περιγραφή και την προδιαγραφή.

#### 3.5.1 Περιγραφή εργασίας

Με την περιγραφή εργασίας περιγράφεται αναλυτικά αλλά και συνοπτικά τι γίνεται, γιατί και σε ποιο φυσικό χώρο. Ακόμα προσδιορίζονται τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις, απαιτούμενες δεξιότητες και ευθύνες του φορέα της κάθε θέσης εργασίας. Επίσης ορίζεται και η αναμενόμενη πρότυπη απόδοση.

#### 3.5.2 Προδιαγραφή εργασίας

Αφού τελειώσει η περιγραφή της εργασίας, θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τα στοιχεία και τα δεδομένα που θα προκύψουν και θα μπορεί να βγάλει συμπεράσματα για τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα στοιχεία προσωπικότητας που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει επιτυχώς τη συγκεκριμένη εργασία.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των δύο αυτών σταδίων θα πρέπει να προσδιοριστεί η διαδικασία ανάλυση εργασίας, οι μέθοδοι ανάλυσης εργασίας καθώς και η σχέση της με τις άλλες λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.

### 3.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Την όλη διαδικασία ανάλυσης εργασίας την συντονίζει και την εκτελεί, σχεδόν όλη, ένα στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων που έχει τον τίτλο “Αναλυτής Εργασιών” με τη βοήθεια φυσικά των εργαζομένων και των προϊσταμένων που σχετίζονται μ’ αυτούς.

Για να πραγματοποιηθεί μια τυπική διαδικασία ανάλυσης εργασίας, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

-Προσδιορίζονται οι εργασίες που θα αναλυθούν, χρησιμοποιώντας τα στοιχεία και τις πληροφορίες που έχει η επιχείρηση μέχρι τώρα.

-εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας, στους άμεσα και έμμεσα επηρεαζόμενους, όπως είναι οι φορείς θέσεων εργασίας, οι άμεσοι προϊστάμενοι και οι εκπρόσωποι σωματείων.

-Ανακοινώνονται τα πρόσωπα που θα συμμετάσχουν στην ανάλυση εργασίας όπως οι φορείς των θέσεων εργασίας και οι προϊστάμενοι και εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή τους.

-Αποφασίζεται η μέθοδος ανάλυσης ή συνδυασμός μεθόδων που θα χρησιμοποιηθεί και αν είναι η κατάλληλη για να χρησιμοποιηθεί.

-Πραγματοποιείται η ανάλυση εργασίας με τη μέθοδο που αποφασίστηκε από προηγούμενα.

-Συντάσσονται η περιγραφή και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

-Δημιουργείται μια βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία πρέπει να ενημερώνεται το λιγότερο κάθε τρία χρόνια για τις αλλαγές που θα συμβούν στην περιγραφή και προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Την επιμέλεια και φροντίδα της βάσης δεδομένων αναλαμβάνει ένα υπάλληλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.

Μία ανάλυση εργασίας θα πρέπει να προσδιορίζει ακριβώς και με σαφήνεια ποια είναι τα κύρια καθήκοντα και ποια τα δευτερεύοντα των φορέων θέσεων εργασίας, γιατί συχνά υπάρχει πρόβλημα στο τι πρέπει πραγματικά να γίνει. Γι’ αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία, ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα μεταξύ των φορέων θέσεων εργασίας.

### **3.6.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Για την ανάλυση της εργασίας υπάρχουν αρκετές μέθοδοι άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο ακριβείς και επιστημονικές. Συνήθως όμως χρειάζεται ο συνδυασμός δύο τουλάχιστον μεθόδων για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και αντικειμενικών πληροφοριών. Οι πιο γνωστές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας είναι οι εξής:

#### **3.6.1.1 Παρατήρηση**

Η παρατήρηση γίνεται από τον αναλυτή εργασιών με τη χρήση βιντεοκάμερας, με άμεση ή έμμεση παρατήρηση και καταγράφει τις ενέργειες του φορέα της θέσης εργασίας. Η παρατήρηση μπορεί να γίνει για όλες τις ενέργειες που κάνει ο φορέας, ή για μερικές από αυτές που θεωρεί σημαντικές και σταθερές ο αναλυτής, κάνοντας χρήση της δειγματοληπτικής παρατήρησης. Η παρατήρηση μπορεί να γίνει για ένα συνεχές χρονικό διάστημα ή σε τυχαία χρονικά διαστήματα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί κυρίως για εργασίες ρουτίνας με σταθερό αριθμό εργασιών και όχι για πνευματικές και διοικητικές εργασίες.

#### **3.6.1.2 Ημερολόγιο**

Στη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος του οποίου αναλύεται η εργασία, καλείται να συμπληρώσει ένα ημερολόγιο για ένα συγκεκριμένο, συνήθως μεγάλο, χρονικό διάστημα σύμφωνα με τις οδηγίες που θα του έχουν δοθεί. Η μέθοδος αυτή αν και παρέχει πολλές και χρήσιμες πληροφορίες δημιουργεί βάρος στον εργαζόμενο, απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα και έχει και σοβαρό οικονομικό κόστος.

#### **3.6.1.3 Συνέντευξη**

Αποτελεί κοινή μέθοδο για την ανάλυση εργασίας. Ο αναλυτής μπορεί να πάρει συνέντευξη από έναν εργαζόμενο ξεχωριστά ή από μια ομάδα εργαζομένων. Ο

αναλυτής με την εμπειρία του θα κρίνει ποιες απαντήσεις θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη και ποιες δίνονται σκόπιμα από τους υπαλλήλους με σκοπό να μην επηρεαστεί ο μισθός ή ο φόρτος εργασίας τους. Με τη μέθοδο αυτή μπορεί ο εργαζόμενος να αναφέρει ενέργειες που κάνει ή συμπεριφορές τις οποίες ο αναλυτής δεν είχε τη δυνατότητα να δει και να καταγράψει. Οι συνεντεύξεις απαιτούν μεγάλο ξόδεμα χρόνου ιδιαίτερα από τα στελέχη.

#### **3.6.1.4 Ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο είναι μια μέθοδος στην οποία ένα ειδικό ερωτηματολόγιο δίνεται στους εργαζόμενους και στους προϊστάμενους, οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν σε δύσκολες, μερικές φορές, απαντήσεις. Είναι μία δύσκολη μέθοδος για συλλογή πληροφοριών και θα πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν την ικανότητα να αναλύουν την εργασία τους, να διακρίνουν τα επιμέρους στοιχεία αυτής και να κατανοούν τις ερωτήσεις. Η μέθοδος αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν συνδυάζεται με τη μέθοδο της συνέντευξης ή της παρατήρησης. Οι ερωτήσεις τέλος μπορεί να είναι ανοικτές, όπου ο εργαζόμενος μπορεί να απαντήσει ελεύθερα, ή κλειστές για τις οποίες ο εργαζόμενος σημειώνει αυτή που πιστεύει ότι είναι η πιο σωστή απάντηση.

#### **3.6.1.5 Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών**

Με τη μέθοδο αυτή καταγράφονται οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τα κρίσιμα καθήκοντα και τις ευθύνες του φορέα της θέσης, που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Ο αναλυτής λαμβάνει τις απαντήσεις αυτές από τον εργαζόμενο ή τον άμεσο προϊστάμενο του μέσω συνέντευξης ή από αναφορές τις οποίες καταγράφουν οι ίδιοι και τις αναφέρουν αργότερα. Η μέθοδος αυτή είναι απλή, οικονομική και ουσιαστική καθώς επικεντρώνεται σε καθοριστικές συμπεριφορές για επιτυχή ή ανεπιτυχή εκτέλεση της εργασίας, από τους φορείς των θέσεων εργασίας και όχι σε λεπτομέρειες που μπορεί να μην έχουν ουσία.



#### **3.6.1.6 Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή**

Στη μέθοδο αυτή ο αναλυτής εκτελεί μόνος του την εργασία που χρειάζεται ανάλυση και βγάζει συμπεράσματα για τις απαιτήσεις της σε συγκεκριμένες συνθήκες. Είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος για ανειδίκευτες και ακίνδυνες εργασίες, αλλά δεν έχει εφαρμογή σε εξειδικευμένες ή επικίνδυνες εργασίες καθώς ο αναλυτής δεν μπορεί να τις εκτελέσει (π.χ. χειρουργός, πιλότος αεροπλάνου).

#### **3.6.1.7 Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων**

Είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος για χειρονακτικές εργασίες και εφαρμόζεται με τη καταγραφή των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που χρειάζονται για να εκτελεστεί μια εργασία. Επίσης, επισημαίνεται σε τι βαθμό απαιτούνται αυτές οι ικανότητες-δεξιότητες για να εκτελεστεί ικανοποιητικά μια εργασία.

#### **3.6.1.8 Μελέτη κινήσεων**

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη χρονομέτρηση των κινήσεων που απαιτούνται για να εκτελεσθεί επιτυχώς μια εργασία. Είναι κατάλληλη για εργασίες όπως χειρονακτικές και χειρισμοί μηχανημάτων, όπου μπορούν εύκολα να αναγνωρισθούν οι επιμέρους ενέργειες και κινήσεις που γίνονται κατά τη διάρκεια της εργασίας.

#### **3.6.1.9 Ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας**

Αυτές οι μέθοδοι βασίζονται στη χρήση ερωτηματολογίου. Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι το Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης Θέσης, η Λειτουργική Ανάλυση Εργασίας, η Ανάλυση Εργασίας με Η/Υ και τα Ερωτηματολόγια Ανάλυσης Διοικητικών Εργασιών.

### **3.6.2 ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι πληροφορίες που θα προκύψουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας θα χρησιμοποιηθούν και θα αξιοποιηθούν από τους υπευθύνους της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν κάποιες σημαντικές ενέργειες που αφορούν τη διοίκηση, μερικές από τις οποίες αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν κατά πρώτη άποψη κατά τον ορισμό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Αυτές οι ενέργειες είναι:

- Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων
- Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων
- Η πολιτική και το σύστημα ανταμοιβών
- Η εκπαίδευση προσωπικού και ανάπτυξη στελεχών
- Η αξιολόγηση απόδοσης
- Η ασφάλεια και υγιεινή εργαζόμενων
- Οι εργασιακές σχέσεις

#### **3.6.2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η περιγραφή και προδιαγραφή της εργασίας είναι δύο έννοιες που προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας. Για αυτό το λόγο, προτού αναλύσουμε τις δύο έννοιες κρίθηκε σκόπιμο να αναλύσουμε την διαδικασία ανάλυση εργασίας, τους μεθόδους ανάλυσης και τη σχέση της με τις άλλες λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Ως σύνολα πληροφοριών εξυπηρετούν τους εργαζόμενους, αλλά και τους υποψηφίους της θέσης εργασίας για να γνωρίζουν το περιεχόμενο αυτής και τα προσόντα που απαιτούνται. Τα σωματεία των εργαζομένων αποκτούν όλα εκείνα τα στοιχεία που τους επιτρέπουν νομική κάλυψη.

Η διοίκηση της επιχείρησης από τη μεριά της καταφέρει να αποκτήσει και να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους κυρίως με την αποφυγή μπερδεμάτων ως προς το τι θα πρέπει και τι είναι υποχρεωμένος να κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας.

### 3.6.2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η περιγραφή εργασίας στην πραγματικότητα είναι μια έννοια για την οποία δεν υπάρχει κάποιο υπόδειγμα που θα χρησιμοποιηθεί σαν πρότυπο. Αντίθετα το περιεχόμενο της και πως θα φτιαχτεί εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, τις γνώσεις των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και την επάρκεια αυτών.

Συνήθως, μια περιγραφή εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

α) Ταυτότητα εργασίας.

Περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης εργασίας, (π.χ. βοηθός λογιστή, τηλεφωνητής, διευθυντής πωλήσεων, αποθηκάριος κ.τ.λ. ) το τμήμα, σε ποιον-ποιους αναφέρεται και ποιους ενημερώνει. Άλλες πληροφορίες μπορούν να περιλαμβάνουν τον κωδικό εργασίας και τι μισθό λαμβάνει ο καθένας.

β) Περίληψη της εργασίας, όπου περιγράφει συνοπτικά το τι γίνεται.

γ) Βασικές ευθύνες και καθήκοντα ή περιεχόμενο εργασίας.

Περιγράφεται με ακρίβεια και επεξηγηματικά τα όσα σημαντικά κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας και οι ευθύνες που έχει.

δ) Πρότυπα απόδοσης.

ε) Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.

ς) Όρια εργασίας.

Όταν έρθει η στιγμή όπου θα συνταχθεί η περιγραφή της εργασίας, θα πρέπει να προσεχθούν κάποια σημεία όπως: η σαφήνεια των λέξεων, η αποφυγή γενικών όρων και η συνεχής ενημέρωση της (για να περιλαμβάνει τις όποιες νέες αλλαγές συνθηκών-τεχνολογία, περιβάλλον, περιεχόμενο εργασίας, κ.ά.)

Σήμερα, υπάρχουν λογισμικά που περιλαμβάνουν περιγραφές για χιλιάδες θέσεις εργασίας, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν από την κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τις απαιτήσεις της και πως θέλει να διαμορφώσει την περιγραφή, προσθέτοντας ή

αφαιρώντας στοιχεία και πληροφορίες που αποδίδουν καλύτερα για την κάθε θέση εργασίας στην εν λόγω επιχείρηση.

### **3.6.2.2 ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας συντάσσεται κατά πρώτον με τα προσόντα του φορέα της θέσης εργασίας και κατά δεύτερον με τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται κάποιος για να εκτελέσει τα καθήκοντα του στο μέλλον (αφού έχουν καταγραφεί οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας σε γνώσεις, εξειδίκευση, δεξιότητες κ.λ.π.). Στην πράξη η προδιαγραφή της εργασίας είναι ένας κατάλογος που περιλαμβάνει τα ελάχιστα προσόντα που χρειάζεται να έχει το άτομο για να εκτελέσει την εργασία του ικανοποιητικά.

Η ανάλυση εργασίας είναι αυτή που δίνει τις βασικές πληροφορίες για τη σύνταξη της προδιαγραφής της θέσης εργασίας, μπορεί όμως ο αναλυτής να αντλήσει τις πληροφορίες που χρειάζεται από τους ήδη εργαζόμενους στη θέση, τους επόπτες και τα στελέχη, αλλά και από επιχειρήσεις με όμοιες ή παρόμοιες θέσεις εργασίας. Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας μπορεί να αποτελεί ξεχωριστό φύλλο-έντυπο ή να αποτελεί τμήμα (συνήθως το τελευταίο) στο φύλλο της περιγραφής εργασίας που αναλύθηκε προηγούμενα.

## **3.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

### **3.7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ-ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

Αφού λοιπόν επιλέξαμε τους κατάλληλους ανθρώπους μέσω της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, ανθρώπους με δυνατότητες και προοπτική, ενθουσιώδης για την εταιρεία μας και ανυπόμονους για δουλειά, δεν μένει απ' το να εκπαιδεύσουμε τους εργαζόμενους.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε μια διαδικασία μάθησης με την οποία στόχο έχουμε να αποκτήσει γνώσεις ο εργαζόμενος, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές με τις οποίες, θα είναι πιο αποτελεσματικός κατά την εκτέλεση της εργασίας του στην επιχείρηση. Μέσω της εκπαίδευσης προσπαθεί η

επιχείρηση να καλύψει τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και τις ελλείψεις του εργαζόμενου ώστε να μπορέσει ο εργαζόμενος να έχει τη καλύτερη δυνατή εκπαίδευση.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία μάθησης που έχει στόχο ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες, τις οποίες όμως θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον και η οποία διαρκεί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από την εκπαίδευση. Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι πιο κοντά στον άνθρωπο αφού έχει στόχο ο εργαζόμενος να αποκτήσει ικανότητες και αναπτυχθεί η προσωπικότητά του, ώστε στο μέλλον να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις που δεν θα έχουν σχέση μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά και με την επίλυση προβλημάτων οργανωτικής φύσεως.

Αν και η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση, μέχρι το 1970, οι επιχειρήσεις θεωρούσαν την εκπαίδευση μια εργασία ρουτίνας και αρκούσαν στο να αποκτήσει ο εργαζόμενος υποτυπώδεις τεχνικές δεξιότητες για να εκτελέσει το έργο του, στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. Γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση και φρόντισαν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ευρύτερες δεξιότητες και να έρθουν πιο κοντά με την επιχείρηση, με σκοπό τη ανάπτυξη τους. Παλαιότερα το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλο χρονικό διάστημα σταθερό και ο εργαζόμενος δεν χρειαζόταν να έχει πολλές γνώσεις για την εκτέλεση της εργασίας του. Ελάχιστη εκπαίδευση απαιτούσαν για να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος σε νέες απαιτήσεις. Σήμερα όμως τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Το κλίμα μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πολύ ανταγωνιστικό και ο ρυθμός ανάπτυξης έχει αλλάξει. Για να επιβιώσει μια επιχείρηση, χρειάζεται να προσαρμοσθεί στις νέες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και να αξιοποιήσει στο μέγιστο τους παραγωγικούς της πόρους. Οι εργασίες στην επιχείρηση έχουν γίνει πιο περίπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα. Γι' αυτούς τους λόγους κρίνεται αναγκαία η συστηματική εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.

Για να τονιστεί πόσο αναγκαία είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, αρκεί να τονιστεί ότι σε μια έρευνα που έγινε το 1998 στην Ευρώπη, αποδείχθηκε ότι 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο το 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία και τη Βρετανία. Στα προγράμματα εκπαίδευσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων τη μεγαλύτερη συμμετοχή έχουν τα

διοικητικά στελέχη με μέσο όρο 3-4 ημέρες παραπάνω απ' ότι το υπαλληλικό και εργατοτεχνικό προσωπικό. Αντίθετα, στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης (έναντι 57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών χωρών, της έρευνας).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ως λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, έχει σχέση και με τις άλλες βασικές λειτουργίες της διεύθυνσης, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η αξιολόγηση απόδοσης, η ανταμοιβή κ.α. Αν η επιχείρηση δηλαδή, εφαρμόζει ένα καλό και αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, τότε θα μπορεί όταν επιλέξει τους υποψήφιους της, αυτοί να έχουν λιγότερα προσόντα. Αντίθετα, αν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη για προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης, μειώνεται.

Από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων μπορεί η επιχείρηση να διαπιστώσει τις αδυναμίες των εργαζόμενων και σε τι βαθμό υστερούν και με βάση τα συμπεράσματα που θα βγουν να καθορίσει τα ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα. Το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης των εργαζόμενων, θα κριθεί από την ικανότητα τους να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντα τους. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι, με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και το πόσο θετική είναι, μπορεί η επιχείρηση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Έτσι, στις επιχειρήσεις που οι εργαζόμενοι αμείβονται με βάση προσόντα και τις δεξιότητες τους, η εκπαίδευση που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι επηρεάζει το ύψος της ανταμοιβής τους. Ακόμη και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται από την εκπαίδευση που παρέχεται στην επιχείρηση, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους καθορίζονται τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών. Επίσης, ενέργειες που έχουν σχέση με τη βελτίωση του ηθικού, την οργανωσιακή κουλτούρα, την δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, κ.α. σχετίζονται άμεσα με την όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως η όλη εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, άλλη εκπαίδευση απαιτείται αν η επιχείρηση επιδιώκει την τεχνολογική καινοτομία και άλλη αν επιδιώκει τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της, με την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

### 3.7.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μεγάλο ρόλο στην επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης παίζει η σωστή εκπαίδευση των εργαζόμενων. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλα ποσά και χρησιμοποιούν ανάλογους πόρους. Πολλές φορές όμως τυγχάνει το αποτέλεσμα να μην είναι πάντα αυτό που επιδιώκει η επιχείρηση, αφού στην πράξη συμβαίνει η όλη εκπαίδευση να μη συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης, χρησιμοποιούνται λάθος εκπαιδευτικά προγράμματα, γίνεται εκπαίδευση σε ακατάλληλο χρόνο, χρησιμοποιούνται ακατάλληλοι άνθρωποι και οι εκπαιδευτικοί μέθοδοι είναι πολλές φορές ακατάλληλοι χωρίς παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

Στην πραγματικότητα, παρατηρείται πολλές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που δεν σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες και τους στόχους τους, ή την όλη αποδοτικότητα τους. Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους λάθος εκπαιδευτικά προγράμματα και σε πολλές φορές τη λάθος χρονική στιγμή, είναι: (α) επειδή αυτό το πραγματοποίησαν και κάποιοι ανταγωνιστές τους, (β) επειδή έλαβαν αυτή τη συμβουλή από ακατάλληλους ανθρώπους, (γ) επειδή η χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι στην μόδα, (δ) επειδή αυτά τα προγράμματα, προσφέρονται ή είναι εύκολα στη χρησιμοποίησή τους, (ε) επειδή αυτά τα προγράμματα τυγχάνουν χρηματοδότησης. (στ) επειδή πιστεύουν οι επιχειρήσεις ότι με τη χρήση οποιαδήποτε εκπαίδευσης, θα καλύψουν τις ανάγκες τους ή θα ξεπεράσουν τα προβλήματα αναποτελεσματικότητας τους.

Έτσι, για να πετύχει η επιχείρηση τα αποτελέσματα που επιδιώκει μέσω της εκπαίδευσης, δηλαδή να μπορεί ο εργαζόμενος να χρησιμοποιήσει τη γνώση που λαμβάνει στη δουλειά του και να επιτύχει η επιχείρηση τους συγκεκριμένους στόχους της, θα πρέπει η εκπαίδευση να αντιμετωπισθεί σαν μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Θα πρέπει η επιχείρηση να κάνει μια συστηματική προσέγγιση, να καθορίσει δηλαδή τις εισροές, τις διεργασίες που πρέπει να γίνουν και τις εκροές που αναμένονται. Με άλλα λόγια θα λέγαμε ότι θα πρέπει η επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια-φάσεις της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας, τα οποία είναι:

-Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.

-Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

-Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

-Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.

### **3.7.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

#### **3.7.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΤΟΥΨΑΛΛΗΛΩΝ**

Η εκπαίδευση αυτών που εκτελούν εργασία που δεν χρειάζεται εποπτεία, δηλαδή εργατοτεχνιτών και διοικητικών υπαλλήλων, γίνεται με διάφορους μεθόδους. Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος, σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες, υιοθετείται η κατάλληλη μέθοδος. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

##### *3.7.3.1.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (ή “πάνω στη δουλειά”)*

Είναι η εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος ή κάποιου νέου εργαζόμενου που πρόκειται να αναλάβει μια νέα εργασία και γίνεται στο χώρο εργασίας με τη χρήση του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού. Η μέθοδος αυτή έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα είναι ότι ο εργαζόμενος εξομοιώνεται με το περιβάλλον, μειώνεται το κόστος εκπαίδευσης και μαθαίνει γρήγορα το αντικείμενο της εργασίας του. Τα μειονεκτήματα είναι ότι μερικές φορές η εκπαίδευση είναι αδύνατη λόγω φόρτου εργασίας, δεν υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος για την εκπαίδευση καθώς σχεδόν κανείς δεν μπορεί να κάνει το δάσκαλο και τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση διακόπτεται γιατί ο εργαζόμενος πρέπει να εκτελέσει τα καθήκοντα του αλλού.



#### *3.7.3.1.2 Εκπαίδευση με μαθητεία*

Η εκπαίδευση με μαθητεία είναι μια μέθοδος που καλύπτει τα μειονεκτήματα της προηγούμενης μεθόδου και προσφέρει γνώσεις στον εργαζόμενο σε θεωρητικό κυρίως τομέα. Κατά τη περίοδο της μαθητείας οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μειωμένες αποδοχές. Η μέθοδος αυτή ξεκίνησε και αναπτύχθηκε στην Ευρώπη και εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου.

#### *3.7.3.1.3 Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση*

Είναι η γνώστη πρακτική εξάσκηση των φοιτητών Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι. στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του προγράμματος σπουδών τους. Βοηθά τους φοιτητές να αποκτήσουν πραγματική εμπειρία της δουλειάς και του επαγγελματικού χώρου που πιθανότατα θα απασχοληθούν στο μέλλον. Συνήθως κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους, οι φοιτητές-υπάλληλοι αμείβονται.

#### *3.7.3.1.4 Εκπαίδευση στο εργαστήριο (Simulation Training)*

Η εκπαίδευση σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο, πραγματοποιείται εκτός θέσης εργασίας, σε έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο) είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των εγκαταστάσεών της. Αυτή η μέθοδος όταν πραγματοποιηθεί σωστά μπορεί να αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική, κυρίως λόγω των γνώσεων που μπορεί να προσφέρει.

#### *3.7.3.1.5 Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας*

Είναι μια παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης, όπου χρησιμοποιείται η διάλεξη, τα σεμινάρια και οι παρουσιάσεις σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους και προσφέρει στους εργαζόμενους θεωρητικές κυρίως γνώσεις, σχετικές με την εργασία τους. Είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται κυρίως για την εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

### 3.7.3.1.6 Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των οπτικοακουστικών μέσων άρχισαν να χρησιμοποιούνται όλο και πιο συχνά σαν μέσα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Απ' τη συχνή χρήση τους άρχισε να γίνεται λόγος για οπτικοακουστικές μεθόδους εκπαίδευσης, για μέθοδο τηλεεκπαίδευσης και για εκπαιδευτικές μεθόδους με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η πιο πρόσφατη εξέλιξη της τεχνολογίας της εκπαίδευσης μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι τα πολυμέσα (Multimedia technology), ενώ η τελευταία εξέλιξη, η οποία όμως έχει περιορισμένη εφαρμογή λόγω υψηλού κόστους, είναι η "εικονική πραγματικότητα" (virtual reality).

Κατά την επιλογή, της καλύτερης μεθόδου εκπαίδευσης θα πρέπει η επιχείρηση να λάβει υπόψη της κάποιους παράγοντες-κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι: το κόστος εφαρμογής της μεθόδου, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, ο τόπος που βρίσκονται αυτοί που πρόκειται να εκπαιδευθούν, η ύπαρξη ειδικών εκπαιδευτών και η καταλληλότητα της μεθόδου ως προς τη διδασκαλία-εκπαίδευση, για το κάθε φορά συγκεκριμένο αντικείμενο εκπαίδευσης. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το στάδιο που βρίσκεται η όλη διαδικασία εκπαίδευσης και το ποιος θα κάνει την εκπαίδευση, αν είναι ειδικός μέσα από την επιχείρηση, κάποιος προϊστάμενος ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων.

### 3.7.3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η ανάπτυξη στελεχών είναι ένα σύνολο ενεργειών που γίνονται ή μεθόδων που εφαρμόζονται, για να καταφέρει η επιχείρηση να μορφώσει τα στελέχη της. Η μόρφωση αυτή αποσκοπεί στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να ασκούν τα καθήκοντα τους καλύτερα, να διευρύνουν την αντίληψη τους για την θεώρηση των προβλημάτων, να οξύνουν τη κρίση τους για να αξιολογούν τις καταστάσεις καλύτερα και γενικώς να αναπτυχθούν ως προσωπικότητες για να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οξύτατο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης-ανάπτυξης στελεχών είναι πολλές και διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός εργασίας. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

### 3.7.3.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης-ανάπτυξης στη θέση εργασίας ή “πάνω στη δουλειά”

#### 1. Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation)

Είναι η μέθοδος κατά την οποία το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3-6 μηνών. Είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιείται αρκετά και βοηθά τον εκπαιδευόμενο να αποκτήσει εμπειρίες για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης.

#### 2. Προσωπική καθοδήγηση (Coaching)

Κατά τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος του στελέχους που εκπαιδεύεται, δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα στο στέλεχος και παρακολουθεί συνέχεια την εργασία του εκπαιδευόμενου, καθώς τον ενημερώνει και για την πρόοδο του. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δημιουργείται μια πολύ καλή σχέση μεταξύ του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου.

#### 3. Καθοδήγηση-Κηδεμονία(Mentoring)

Κατά την καθοδήγηση ή κηδεμονία, ένα έμπειρο ανώτατο στέλεχος αναλαμβάνει την εκπαίδευση-ανάπτυξη ενός νέου άπειρου στελέχους. Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται με πρωτοβουλία του έμπειρου στελέχους, όπου αναλαμβάνοντας τον ρόλο του μέντορα προβλέπει ποιο από τα νεαρά στελέχη έχει τα προσόντα για διοικητική εξέλιξη και ξεκινά την εκπαίδευση του.

#### 4. Συμμετοχή (μέλος) σε επιτροπές

Είναι η μέθοδος κατά την οποία το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή προσωρινές επιτροπές. Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να λαμβάνει γνώση για τα διάφορα προβλήματα της επιχείρησης και τους διάφορους τρόπους επίλυσης τους.

#### 5. Πολλαπλή διοίκηση (ή συμβούλιο εκπαιδευόμενων στελεχών)

Στη μέθοδο αυτή, μεσαία στελέχη από διάφορα τμήματα συμμετέχουν στο συμβούλιο και τους δίνεται η δυνατότητα να μελετήσουν πραγματικά προβλήματα, που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Αποκτούν έτσι την εμπειρία να μελετήσουν θέματα ενδιαφέροντος ανώτατης διοίκησης, π.χ. δομή της επιχείρησης, αναδιοργάνωση, ανταμοιβή εργαζομένων, διατμηματικές συγκρούσεις, πολιτική προαγωγών, κ.α. και να κάνουν εισηγήσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης.

#### 6. Βοηθός (επιτελικός)

Είναι η μέθοδος αυτή κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο επιτυχημένο στέλεχος. Η επιτυχία της μεθόδου αυτής εξαρτάται: (α) από το πόσο ικανό είναι το στέλεχος να διδάξει και να συμβουλέψει τον εκπαιδευόμενο, (β) από τη διάθεση του να του αναθέτει έργα ουσιαστικά, για να μπορεί ο εκπαιδευόμενος να μαθαίνει, (γ) από την τάση του να αναπαράγει τον εαυτό του, με αποτέλεσμα να περιορίζει τις πρωτοβουλίες του εκπαιδευόμενου και (δ) από τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, έτσι ώστε να μην αδικηθούν κάποιοι συνάδελφοι του.

#### 7. Αναπληρωτής-Αντικαταστάτης

Κατά τη μέθοδο αυτή ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης αναθέτει την αναπλήρωση ή αντικατάσταση του σε ένα υπό εκπαίδευση στέλεχος. Η επιλογή του αναπληρωτή-αντικαταστάτη, γίνεται από τον προϊστάμενο του υπό εκπαίδευση στελέχους, με έγκριση των ανωτέρων του και δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να αναλαμβάνει αποφάσεις για ουσιαστικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Για την επιτυχία της μεθόδου, χρειάζεται να ισχύουν οι προϋποθέσεις της προηγούμενης μεθόδου και να υπάρχει μία συνεργατική διαπροσωπική σχέση μεταξύ των δύο στελεχών.

#### 3.7.3.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης-ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών, που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός επιχείρησης. Επειδή

όμως το ενδιαφέρον της εργασίας εστιάζεται στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, αναφέρουμε ονομαστικά αυτές τις μεθόδους:

1. Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies)
2. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (Management Games)
3. Υπόδηση ρόλων
4. Σεμινάρια
5. Πανεπιστημιακά μαθήματα-προγράμματα
6. Διαλέξεις- Ημερίδες-Συνέδρια
7. Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς (Behavior Modeling)
8. Συναλλακτική ανάλυση
9. Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yet ton
10. Εκπαίδευση ευαισθησίας
11. Ενεργός μάθηση (Action Learning)
12. Κέντρα εκτίμησης-αξιολόγησης
13. Εκπαίδευση επιβίωσης (Outdoor Training)
14. Εκπαίδευση “Νέας Εποχής” (New Age (NA) Training)  
(Χυτήρης Λ. «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων»).

### **3.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει οι εργαζόμενοι να κάνουν ένα σύνολο εργασιών, σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι, η κάθε ομάδα εργαζομένων (π.χ. τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό.

Η εκτέλεση-ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν

καθοριστεί εκ των προτέρων. Στην έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδυνάτων σημείων του εργαζομένου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους, μέσα στο πλαίσιο των στόχων και αναγκών της επιχείρησης, αλλά και ενημέρωσης των εργαζομένων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Οι πληροφορίες που και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο, αφού εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζομένου και ενημερώνεται για την απόδοσή του, βοηθώντας τον να βελτιώσει την απόδοσή του.

### **3.8.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Στην πραγματικότητα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Τα βασικά βήματα-ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθοριστούν: 1) τα κριτήρια απόδοσης και 2) τα πρότυπα απόδοσης.

#### **3.8.1.1 Κριτήρια απόδοσης.**

Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί-ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν (α) με το χαρακτήρα του εργαζομένου, όπως είναι η προσαρμοστικότητα, η πρωτοβουλία, η

δημιουργικότητα, κ.λ.π., (β) με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία, όπως ευγένεια και πειθώ και (γ) με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, π.χ. αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών, ύψος πωλήσεων, μείωση ατυχημάτων, κ.α.

### **3.8.1.2 Πρότυπα απόδοσης.**

Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθοριστούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

## **3.8.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως π.χ. πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση, κ.α. Οι μέθοδοι αυτές της πρώτης κατηγορίας μετρούν ποιος είναι ή τι είναι ο εργαζόμενος αλλά δεν μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πως πραγματικά συμπεριφέρεται. Αυτό είναι και το βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, καθώς και η υποκειμενικότητα των αξιολογητών κατά τη μέτρηση των χαρακτηριστικών.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά του εργαζομένου στο χώρο εργασίας. Αφού έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Είναι προφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών της πρώτης κατηγορίας και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι

καθοριστική (π.χ. για υπηρεσίες), ενώ προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί και κάνει λάθος ο εργαζόμενος.

Στην τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα (π.χ. ύψος πωλήσεων, αριθμός συμβολαίων, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, αριθμός εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, κ.λ.π.) και είναι σαφώς αντικειμενικότερες. Οι μέθοδοι αυτές είναι οι κατάλληλοι όταν είναι ποσοτικά εύκολα μετρήσιμη η απόδοση των εργαζομένων και όταν αυτό που παράγεται έχει μεγαλύτερη σημασία από τον τρόπο που παράγεται. Οι μέθοδοι αυτοί έχουν ορισμένα μειονεκτήματα όπως, (α) ότι δεν λαμβάνουν υπόψη κάποιους εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τη απόδοση των εργαζομένων και (β) δεν εντοπίζουν τις αιτίες της χαμηλής απόδοσης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να μην ενημερώνουν τον εργαζόμενο για τη χαμηλή απόδοση του βοηθώντας τον να βελτιωθεί.

Οι πιο γνωστοί μέθοδοι κάθε κατηγορίας είναι οι εξής:

#### **3.8.2.1 Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά**

1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης
2. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής
3. Αξιολόγηση από ειδικό (της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων)
4. Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας
5. Μέθοδος της απλής κατάταξης
6. Μέθοδος της “εναλλάξ” κατάταξης
7. Μέθοδος της κατανομής βαθμών
8. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών
9. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

#### **3.8.2.2 Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά**

1. Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου
2. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου
3. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών
4. Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)



### **3.8.2.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα**

1. Μέτρηση παραγωγικότητας
2. Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives- MBO)

### **3.8.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ**

Εκτός από τις τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων που αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων, υπάρχει και μια τέταρτη, η οποία όμως δεν μετρά ουσιαστικά την απόδοση στη θέση εργασίας. Στην κατηγορία αυτή οι μέθοδοι αντί να αξιολογούν την απόδοση του εργαζομένου, εστιάζονται στο να αξιολογηθεί αυτός ως προς τις ικανότητες και δυνατότητες που έχει για να αποδώσει στο μέλλον, σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

#### **3.8.3.1 Ψυχολογική αξιολόγηση**

Μερικές επιχειρήσεις απασχολούν σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση βιομηχανικούς ψυχολόγους ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, για να αξιολογήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων τους. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με βάση στοιχεία και πληροφορίες που προκύπτουν από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, από ψυχολογικά τεστ, από συζητήσεις με τους προϊστάμενους και από άλλου τύπου αξιολογήσεις.

Ο αξιολογητής (βιομηχανικός ψυχολόγος) με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει, συντάσσει έκθεση που αφορά την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την αφοσίωση στην επιχείρηση, κ.α. και κάνει εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοση του αξιολογούμενου.

Στην πραγματικότητα, επειδή αυτή η μέθοδος κοστίζει πολύ, χρησιμοποιείται μόνο για την αξιολόγηση στελεχών ή για να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και την τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Η ακρίβεια αυτής της μεθόδου εξαρτάται πολύ από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή.

### **3.8.3.2 Κέντρα αξιολόγησης**

Είναι μια πρωτότυπη μέθοδος μέτρησης των δυνατοτήτων των αξιολογούμενων, που διενεργείται από μια ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της καταλληλότητας στελεχών, για την πρόσληψη, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεων.

### **3.8.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ**

Μετά την παρουσίαση όλων των πιο πάνω μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης και των δυνατοτήτων, δημιουργείται το πρόβλημα της επιλογής της καλύτερης μεθόδου προς εφαρμογή. Αυτό το πρόβλημα δεν είναι απλό και η λύση του εξαρτάται από κάποια κριτήρια-παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως:

- Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου.
- Ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης
- Το πόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία.
- Η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους.
- Ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. για τοποθέτηση, προαγωγή, προσδιορισμό εκπαιδευτικών αναγκών, σύνδεση με αμοιβή, κ.λ.π.).

Έρευνες πάντως έχουν αποδείξει ότι, το πιο σημαντικό είναι το πώς εφαρμόζεται η μέθοδος από τους αξιολογητές παρά το ποια εφαρμόζεται. Οι πιο πολύπλοκες, χρονοβόρες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δεν δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες, ενώ οι απλές μέθοδοι όταν εφαρμόζονται σωστά δίνουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

### 3.9 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η ατομική σύμβαση εργασίας, που υπογράφεται από τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, καθορίζει την έννομη εργασιακή σχέση μεταξύ τους. Δηλαδή ορίζει τα βασικά δικαιώματα, υποχρεώσεις και όρους, σύμφωνα με τους οποίους ο εργαζόμενος προσφέρει υπηρεσίες (εργασία) έναντι ανταλλάγματος από τον εργοδότη.

Το βασικό πλαίσιο της σχέσης εργοδότη-εργαζόμενου συμπληρώνεται από τον κανονισμό εργασίας (Ν. 1767/1988), που καταρτίζεται εγγράφως από τον εργοδότη και το συμβούλιο των εργαζομένων (Ν. 2224/1994) και έχει ισχύ νόμου. Σύμφωνα με το νόμο 3789/1957 ο κανονισμός εργασίας περιέχει κανονιστικές διατάξεις που αφορούν τις σχέσεις εργοδότη εργαζομένων, κατά την παροχή της εργασίας. Δεν κανονίζει όμως τα της πρόσληψης και απόλυσης των εργαζομένων, ούτε θέματα μισθού και ειδικών επιδομάτων αφού αυτά καθορίζονται από την ατομική ή συλλογική σύμβαση εργασίας. Ο σκοπός του κανονισμού εργασίας είναι να εξασφαλίσει δίκαιους όρους, ομοιομορφία, ενιαία κατεύθυνση, δίκαιη πειθαρχική εξουσία και ίση μεταχείριση στους εργαζόμενους.

Έτσι, ο κανονισμός εργασίας ρυθμίζει κυρίως τις σχέσεις που δημιουργεί η συλλογική και κοινωνική διάρθρωση της επιχείρησης. Δηλαδή τις σχέσεις «που αναπτύσσονται ανάμεσα στον εργοδότη και τους μισθωτούς από την πλοκή των εργασιακών σχέσεων και τον αλληλεπηρεασμό τους, τις σχέσεις ανάμεσα στους μισθωτούς από τη μεταξύ τους συνεργασία στην οριζόντια και κάθετη ιεραρχική διάταξη, καθώς και αυτές μεταξύ κάθε μέλους της εργασιακής κοινότητας χωριστά με την ίδια κοινότητα».

Οι βασικοί όροι που συνήθως περιλαμβάνει ένας κανονισμός εργασίας αφορούν:

- Προϋποθέσεις εξέλιξης-προαγωγής των εργαζομένων.
- Τοποθετήσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις.
- Επιδόματα, πέραν αυτών που ορίζει ο νόμος, όπως π.χ. ταμιακά επιδόματα ή έξοδα παραστάσεως, έξοδα κινήσεως.
- Διάρκεια-έναρξη και λήξη ωραρίου.
- Διακοπές εργασίας, άδειες, απουσίες.
- Προϋποθέσεις, δικαίωμα και υποχρέωση συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων.

- Σωματική έρευνα-έλεγχο εργαζομένων.
- Κάπνισμα στο χώρο εργασίας.
- Κλοπή και καταστροφή περιουσιακών στοιχείων.
- Παρουσία και ένδυση των εργαζομένων.
- Συμπεριφορά προς πελάτες, προϊστάμενους και συναδέλφους.
- Αντιμετώπιση παραπόνων και επίλυση διαφορών.
- Πειθαρχικά αδικήματα και πειθαρχικές ποινές.

Ο κανονισμός εργασίας ισχύει και έχουν νομική υποχρέωση να τον τηρήσουν τόσο ο εργοδότης ή τα εξουσιοδοτημένα όργανα ή άτομα που αυτός ορίζει όσο και οι εργαζόμενοι, από τη χρονική στιγμή που θα κυρωθεί από τις κατά τόπους Επιθεωρήσεις Εργασίας (για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις) ή από τον Υπουργό Εργασίας και άλλους συναρμόδιους υπουργούς (για τις δημόσιες υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τις τράπεζες, κ.α.).

### **3.9.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ**

Η λέξη πειθαρχία έχει δύο έννοιες, την αρνητική αλλά και την θετική. Στην αρνητική της έννοια, σημαίνει την άσκηση πειθαρχικού ελέγχου και την επιβολή ποινών (τιμωρία) για παραβάσεις των όρων της σύμβασης εργασίας και των κανονιστικών διατάξεων του κανονισμού εργασίας. Στην θετική της έννοια, σημαίνει τη συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων στην υπακοή και την εφαρμογή των διατάξεων του κανονισμού εργασίας. Είναι δηλαδή η πειθαρχία μια διαδικασία ελέγχου, αλλαγής και προσαρμογής της συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων, μέσα από την εκπαίδευση και την εφαρμογή κανόνων και όρων.

Στον εργασιακό χώρο η τήρηση της πειθαρχίας είναι ένα από τα πιο δύσκολα θέματα που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος, αφού σχετίζεται με τη συμπεριφορά, την ικανότητα και τη διαγωγή των εργαζομένων-υφισταμένων του. Αν αυτά δεν αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά και με συνέπεια, η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όσο και των ατόμων ή ομάδων ατόμων, μέσα στην επιχείρηση, είναι πολύ αμφίβολη έως και αδύνατη

Φυσικά, ως πειθαρχικά παραπτώματα δεν νοούνται πράξεις, παραλείψεις ή συμπεριφορές που είναι έξω από τις υποχρεώσεις του εργαζόμενου, όπως αυτές

προκύπτουν από τη σύμβαση εργασίας, τον κανονισμό εργασίας ή που προκύπτουν από την ιδιότητα του ως μέλους της επιχείρησης. Επίσης, δεν συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα η άρνηση εκτέλεσης παράνομης εντολής ή εντολής αντίθετης με τα χρηστά ήθη, την ίση μεταχείριση ή εντολής που θέτει σε κίνδυνο την τιμή και την υγεία του εργαζομένου. Σύμφωνα με το ν.δ. 3789/1957 οι ποινές που προβλέπονται για πειθαρχικά παραπτώματα είναι: (α) το πρόστιμο, (β) η προσωρινή απόλυση (μέχρι 10 ημέρες κατ' έτος) και (γ) η οριστική απόλυση. Στις επιχειρήσεις, συνήθεις καθιερωμένες πειθαρχικές ποινές είναι: προφορική-γραφτή παρατήρηση, επίπληξη, πρόστιμο, στέρηση βαθμού, καθυστέρηση προαγωγής, προσωρινή διαθεσιμότητα χωρίς στέρηση μισθού, προσωρινή διαθεσιμότητα με στέρηση μισθού και οριστική απόλυση. Οι πειθαρχικές ποινές επιβάλλονται από τον εργοδότη (ή τα νομίμως εξουσιοδοτημένα άτομα ή όργανα), πάντα μέσα στα πλαίσια του νόμου και του κανονισμού εργασίας. Είναι στην ουσία διοικητικά μέτρα που τιμωρούν όσους παραβαίνουν αρχές και κανόνες, που ρυθμίζουν την εσωτερική τάξη της επιχείρησης και αποδοκιμάζουν όσους τη διαταράσσουν.

Η παραβίαση πολλές φορές των κανόνων και αρχών και γενικώς του όποιου πλαισίου μπορεί να θεωρηθεί ότι περιορίζει την ελευθερία των εργαζομένων, μπορεί να οφείλεται σε αδιαφορία, αμέλεια, λάθος αντίληψη, ιδεολογία, άγνοια ή ιδιοτελή σκοπό. Ακόμη, συνήθης είναι η περίπτωση όπου, εργαζόμενοι δυσαρεστημένοι με την επιχείρηση ή ευρισκόμενοι σε αντιπαράθεση-σύγκρουση με τον προϊστάμενο τους, να λειτουργούν φορτισμένοι συναισθηματικά ή και παρορμητικά, υποπίπτοντας έτσι σε πειθαρχικά παραπτώματα.

Οι προϊστάμενοι είναι δυνατόν, με την απροθυμία τους να ενημερώσουν τους υφισταμένους για τις υποχρεώσεις τους, με την αδιαφορία τους να ελέγξουν πειθαρχικά όσους παραβαίνουν τον κανονισμό και με το να πέφτουν οι ίδιοι σε πειθαρχικά παραπτώματα να επιτρέπουν την εκδήλωση απειθαρχίας. Η ανυπαρξία επίσης συστημάτων και διαδικασιών όπως αυτά που αφορούν την εκπαίδευση, ενημέρωση, επικοινωνία, αξιολόγηση, ανταμοιβή, κ.λ.π. μπορούν να προκαλέσουν φαινόμενα απειθαρχίας, τόσο από τους προϊσταμένους όσο βεβαίως και από τους υφισταμένους τους.

### **3.9.2 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ**

Στην πραγματικότητα, η άσκηση πειθαρχικού ελέγχου και η επιβολή πειθαρχικών ποινών δεν γίνεται ευχάριστα, άλλα ούτε και συνειδητοποιείται η ανάγκη αυτών από όλους τους προϊστάμενους. Οι λόγοι αυτοί ονομαστικά είναι:

- Έλλειψη εκπαίδευσης
- Έλλειψη υποστήριξης
- Φόβος αρνητικής εξάιρεσης
- Ενοχή
- Απώλεια φιλίας
- Απώλεια χρόνου
- Απώλεια ψυχραιμίας
- Εκλογίκευση
- Έλλειψη κατάλληλων πολιτικών
- Φόβος για νομικές συνέπειες
- Λάθος αντίληψη

### **39.3 ΑΡΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Για να είναι δίκαιη και συνεπής η διαδικασία επιβολής πειθαρχικών ποινών, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να τηρούνται οι εξής αρχές:

- Καμιά πειθαρχική ενέργεια δεν θα γίνεται σε βάρος αυτού που έχει υποπέσει σε παράπτωμα, αν η περίπτωση δεν έχει διερευνηθεί πλήρως.
- Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ο εργαζόμενος ενημερώνεται για τη φύση του παραπτώματος εναντίον του και του δίνεται η ευκαιρία να απολογηθεί, πριν τη λήψη της απόφασης.
- Σε όλα τα στάδια της πειθαρχικής συνέντευξης ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να συνοδεύεται από έναν αντιπρόσωπο εργαζομένων ή συνάδελφο του.

- Πρέπει να υπάρχει αναλογία βαρύτητας παραπτώματος και ποινής (στο είδος και στο μέτρο).
- Κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να κάνει έφεση, για κάθε επιβαλλόμενη πειθαρχική ποινή.
- Για να είναι δυνατή η επιβολή ποινής πρέπει να προβλέπονται στον κανονισμό εργασίας τόσο το συγκεκριμένο παράπτωμα όσο και η ποινή (αν και στην πειθαρχική παράβαση υπάγεται κάθε πράξη και συμπεριφορά που διαταράσσει την τάξη και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης).
- Η κύρωση (ποινές) δεν μπορεί να έχει αναδρομική ισχύ, δηλαδή για παραπτώματα που έγιναν πριν την εφαρμογή του ισχύοντος πειθαρχικού κανόνα.
- Για την ίδια την αντιπειθαρχική συμπεριφορά επιβάλλεται μόνο μια φορά, μία πειθαρχική ποινή.
- Η πειθαρχική δίωξη και τιμωρία δεν είναι υποχρεωτική (αρχή σκοπιμότητας).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργάνωση υπήρξε ανέκαθεν πολύ σπουδαία υπόθεση για τον άνθρωπο, διότι ανέκαθεν τον απασχόλησαν τα τρέχοντα οργανωτικά προβλήματα, όπως και οι επιδράσεις τους. Κατά την διαδρομή των αιώνων η οργάνωση υπήρξε βασικό στοιχείο σε πολλές μορφές της ανθρώπινης δραστηριότητας, διότι η ανθρώπινη συνεργασία (η αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ των ανθρώπων) και η ανάγκη προστασίας από απειλές και αντικοινωνική συμπεριφορά, επέβαλαν την ανάπτυξη έντονης οργανωτικής δραστηριότητας σ' όλο το ανθρώπινο γένος. Κυβερνήσεις, στρατοί, επιχειρήσεις και οργανισμοί κάθε είδους, έχουν μελετήσει την οργάνωση με σκοπό την βελτίωσή της ή την καλύτερη αξιοποίηση της κατά την πραγματοποίηση συγκεκριμένων Διευθυντικών τους αποστολών. Απ' όλες τις βασικές Διευθυντικές λειτουργίες η οργάνωση είναι εκείνη που μελετήθηκε στο μεγαλύτερο δυνατό βάθος και έκταση και ως εκ τούτου οι συνεισφορές στο αντικείμενο αυτό υπήρξαν άφθονες.

Η μεγαλύτερη σημασία της οργάνωσης έγκειται στο ότι καταλήγει σε μια οργανωτική διάρθρωση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει τη συγκέντρωση και τη συνδυασμένη ανάπτυξη των διάφορων λειτουργιών, σύμφωνα με ένα σχέδιο που εξασφαλίζει τάξη, λογική σειρά και ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων. Ζωτικής επίσης σημασίας είναι η αντίληψη ότι η οργάνωση δημιουργεί τον πυρήνα γύρω από τον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να συνενώνουν κατά τρόπο αποτελεσματικό τις προσπάθειές τους. Με άλλα λόγια ένα σπουδαίο μέρος της οργανωτικής λειτουργίας, είναι η εναρμόνιση μιας ομάδας από διαφορετικά πρόσωπα, με σκοπό τη διοχέτευση μιας ποικιλίας συμφερόντων και ικανοτήτων προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Στις ενότητες που θα ακολουθήσουν θα ασχοληθούμε με τα βασικά στοιχεία της οργάνωσης, τις βασικές έννοιες, τις διακρίσεις και τους αντικειμενικούς σκοπούς



της οργάνωσης. Θα κάνουμε μια βαθιά τομή, και θα εξετάσουμε σε βάθος τον ρόλο της οργάνωσης. Επίσης θα δούμε τα βασικά στοιχεία που διέπουν την οργάνωση μιας επιχείρησης, και τα βασικά στάδια προς μια αποτελεσματική οργάνωση. Όσον αφορά τη διοίκηση θα εξετάσουμε τη σημασία και τις λειτουργίες της, τον συντονισμό και τις δραστηριότητες, καθώς και την σχέση της με την εκτέλεση.

Ακόμη θα εξετάσουμε την διοίκηση μέσα από το πρίσμα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, και πως συμβάλλει ο ανθρώπινος παράγοντας στην διαδικασία της διοίκησης. Και φυσικά θα εξετάσουμε την ολική ποιότητα σε σχέση με την οργάνωση και την διοίκηση στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

#### **4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Από των αρχαιοτάτων χρόνων, υπήρξαν άνθρωποι οι οποίοι κατηύθυναν την εργασία άλλων σε μια ομαδική προσπάθεια προς επίτευξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Η όλη εργασία που επρόκειτο να εκτελεσθεί όπως αυτή προσδιοριζόταν από τα σχετικά προγράμματα, απαιτούσε συνδυασμένη προσπάθεια από μέρους περισσότερων του ενός προσώπων. Για το λόγο αυτό περισσότερα χέρια και μυαλά από κοινού και με συντονισμένο τρόπο, κατόρθωσαν ώστε όχι μόνο οι συλλογικές προσπάθειες να είναι αποτελεσματικές, αλλά επίσης και η συμβολή καθενός ατόμου να αποδεικνύεται πολύτιμη. Αποτέλεσμα τέτοιων προσπαθειών υπήρξαν κατά την αρχαιότητα η κατασκευή των πυραμίδων της Αιγύπτου ή του Παρθενώνα, για να μην αναφερθούμε βέβαια στις πολεμικές προσπάθειες που απαιτούσαν την ανάπτυξη στο μέγιστο δυνατό βαθμό των οργανωτικών προσπαθειών. Κάτω από το πρίσμα των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων σε συνδυασμό με την συνθετοποίηση του ρόλου των σημερινών οργανισμών, η ανάγκη της αποτελεσματικής οργάνωσης αποτελεί σήμερα το Α και το Ω της επιτυχίας κάθε οργανισμού.

## 4.2 ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η λέξη οργάνωση προέρχεται από το ρήμα "οργανώνω" που σημαίνει διευθετώ, βάζω σε τάξη διάφορα μέρη, ώστε όλα μαζί να συμβάλλουν στην επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος. Αποτέλεσμα της οργάνωσης είναι ο οργανισμός, ο οποίος αποτελεί μία οντότητα με διάφορα μέρη τα οποία είναι μεταξύ τους στενά συνδεδεμένα. Η μορφή της μεταξύ τους σχέσης, εξαρτάται και ρυθμίζεται από τη σχέση τους ως σύνολο. Από μια άλλη άποψη θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η οργάνωση είναι αποτέλεσμα και προϊόν του οργανισμού, διότι η οργάνωση προϋποθέτει την ύπαρξη εργασίας προς εκτέλεση, η οποία με τη σειρά της απαιτεί την προσπάθεια περισσότερων του ενός ατόμων. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα εργάζονται από κοινού προς επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού, η μεταξύ τους σχέση και η μεταξύ τους επίδραση δημιουργεί διάφορα οργανωτικά προβλήματα όπως π.χ. ποιος θα αποφασίζει για ποια θέματα, ποιος θα εκτελεί την εργασία και ποιες συγκεκριμένες δραστηριότητες πρέπει να γίνουν κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Οργάνωση, είναι η διαδικασία του συνδυασμού των μέσων που έχει στη διάθεση του ένας οργανισμός, ώστε με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ τους, μέσα σ' ένα δεδομένο περιβάλλον, να εξασφαλίζουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην άριστη δυνατή ποσότητα και ποιότητα, με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια. Πρέπει να πούμε πως ο όρος "ΟΡΓΑΝΩΣΗ" είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοιά του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι με καλύτερη οργάνωση μπορούμε να πετύχουμε τους στόχους μας. Τι εννοούν, όμως καλύτερη οργάνωση; Οπωσδήποτε, δεν εννοούν τη χωρίς περιεχόμενο και στόχους αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό: την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί, δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης.

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, "οργάνωση" είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για την πραγματοποίηση ορισμένων στόχων και για να καταστεί δυνατόν τα άτομα να εργασθούν αποτελεσματικά και με αρμονία, απαιτείται η ύπαρξη μιας δομής της οργάνωσης. Έτσι βασικός σκοπός της οργάνωσης πρέπει να είναι ο καθορισμός και η λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, τα οποία είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, η ανάθεση των δραστηριοτήτων σε αντίστοιχους managers, η μεταβίβαση αναλόγου εξουσίας, ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας (μορφές εξουσίας), και η εξασφάλιση του απαραίτητου συντονισμού. Κανένα μέλος σ' ένα οργανισμό δεν είναι ειδικό για όλα, αλλά ακόμη και να ήταν δεν μπορεί ένας να τα αναλάβει όλα. Επομένως το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και με βάση την ανάλυση, να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες, για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για την συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο "οργανόγραμμα", που αποτελεί μια στατιστική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια της επικοινωνίας. Η στατιστικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανό τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης μπορεί κανείς να αντιληφθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ πρέπει να επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης. Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που εντοπίζει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ανάγκες των καταναλωτών και

παράγει εκείνο το προϊόν ή την υπηρεσία που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες των καταναλωτών. Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η επιχείρηση επιτυγχάνει και το στόχο της, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις η μεγιστοποίηση των κερδών της.

### **4.3 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι: α) ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεσθεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται σκοπός της μονάδας.

β) Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και καταμερισμός των εργασιών.

γ) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται στελέχωση. Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή, του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις.

Οποσδήποτε όμως, δεν αρκούν αυτά τα τέσσερα στάδια προκειμένου να κινηθεί το άρμα της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για να ενεργοποιήσει όλους εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου, θα πρέπει να επιστρατεύσει όλες του τις ικανότητες και γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ εύκολο οι εργαζόμενοι να παρακάμψουν την οποιαδήποτε οργάνωση, με συνέπειες αρνητικές για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

#### **4.3.1 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Η οργάνωση όπως και ο προγραμματισμός, αποτελεί πρωτίστως μια διανοητική δραστηριότητα χωρίς να καταλήγει σε κάποια φυσική ολοκλήρωση.

Έχοντας προσδιορίσει μια συγκεκριμένη σειρά δραστηριοτήτων σχεδιασμένων με σκοπό την επίλυση ενός προβλήματος ή την επίτευξη κάποιου αντικειμενικού σκοπού, ο MANAGER, θα πρέπει να οργανώσει τις επί μέρους δραστηριότητες, έτσι ώστε τα πρόσωπα που πρόκειται να αναλάβουν την εκτέλεση της εργασίας, να μπορούν να φέρουν εις πέρας την εργασία αυτή, με το μέγιστο δυνατό βαθμό απόδοσης και αποτελεσματικότητας.

Η οργάνωση διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται, οι διάφορες δραστηριότητες, περιλαμβάνει δε την διαμόρφωση μιας τυπικής οργανωτικής διάρθρωσης, η οποία δίνει τη δυνατότητα της ενοποίησης και του συντονισμού όλων των μέσων ( ανθρώπινων και τεχνικών ) που είναι αναγκαία για την ολοκλήρωση των επιδιωκόμενων αντικειμενικών σκοπών. Τα στοιχεία της οργανωτικής αυτής διάρθρωσης, είναι:

*Η ΕΡΓΑΣΙΑ-ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΑ-ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ.*

#### **4.3.1.1 Η ΕΡΓΑΣΙΑ**

Οι δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν στα πλαίσια των σκοπών, αποτελούν το θεμέλιο της οργάνωσης. Για το λόγο αυτό το πρώτο στοιχείο για την οργάνωση είναι η εργασία που πρόκειται να εκτελεσθεί. Με άλλα λόγια κύριος σκοπός της οργάνωσης είναι κατ' αρχήν η ολοκλήρωση ορισμένου αντικειμενικού σκοπού. Η ολοκλήρωση του αντικειμενικού αυτού σκοπού απαιτεί την εκτέλεση ορισμένων συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να ληφθούν υπόψη σε πρώτη σειρά κατά φάση της οργάνωσης.

#### **4.3.1.2 ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΑ**

Τα πρόσωπα που είναι επιφορτισμένα με την εκτέλεση της εργασίας, αποτελούν το δεύτερο βασικό στοιχείο της οργάνωσης. Η εργασία που πρόκειται να εκτελεσθεί, πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με τα προσόντα και τις ικανότητες του προσωπικού που πρόκειται να αναλάβει την εκτέλεσή της. Η εργασία πρέπει να είναι ομαδοποιημένη σε ενιαίες μονάδες, κάθε μία από τις οποίες να μπορεί να ολοκληρωθεί από ένα άτομο. Ο MANAGER πρέπει πάντοτε να έχει υπόψη του ότι τα πρόσωπα αποτελούν αδιαίρετους παράγοντες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Συνεπώς κατά την διαδικασία της οργάνωσης, η εργασία πρέπει να ομαδοποιείται σε απασχολήσεις, οι οποίες

αποτελούνται από μια σειρά δραστηριοτήτων που μπορεί να τις φέρει εις πέρας ένα άτομο. Εργασίες που ανατίθενται σε πρόσωπα χωρίς να εξετάζεται το πόσο πολύ ή λίγο, μπορούν αν τις φέρουν εις πέρας, ή χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ικανότητες τους, αναγκαστικά θα εκτελεσθούν με οπωσδήποτε μικρότερη από την μέγιστη δυνατή απόδοση.

#### **4.3.1.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το τρίτο στοιχείο που πρέπει να εξετάζεται κατά την διαδικασία της οργάνωσης είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία. Το περιβάλλον δεν αναφέρεται μόνο στο συγκεκριμένο χώρο και τόπο εργασίας, αλλά επίσης και σε όλους τους φυσικούς παράγοντες οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση της εργασίας.

Το περιβάλλον διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται ο χώρος εργασίας, τα μηχανήματα, τα υλικά, τα εργαλεία, ο φωτισμός, η θέρμανση, τα μέσα μεταφοράς, τα μέσα για την διευκόλυνση των πωλήσεων, τα έντυπα αναφοράς και κάθε άλλο μέσο το οποίο είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Στη δεύτερη κατηγορία προλαμβάνονται όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία που διαμορφώνουν συνθήκες άνετης εγκατάστασης και λειτουργίας του οργανισμού, όπως είναι οι δυνατότητες προσπελάσεως, η ύπαρξη χώρων σταθμεύσεως, η ύπαρξη πιστωτικών Ιδρυμάτων, για την άνετη πραγματοποίηση των συναλλαγών κ.λ.π. Όλα αυτά είναι στοιχεία τα οποία πρέπει κατά την ανάπτυξη της οργάνωσης να αναλύονται κάτω από το φως των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους. Όπως τα πρόσωπα αποτελούν το έμπυχο στοιχείο της οργάνωσης έτσι και το περιβάλλον αποτελεί το άψυχο στοιχείο.

#### **4.3.1.4 ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Οι σχέσεις είναι το τέταρτο στοιχείο στη διαδικασία, της οργάνωσης και στην πράξη αποτελεί το κύριο μέσον με το οποίο αναπτύσσεται η συντονισμένη δράση μέσα σ' ένα οργανισμό. Κατά την ανάπτυξη μιας οργανωτικής διάρθρωσης είναι πολύ

σπουδαίο να καθοριστεί με ακρίβεια με ποιόν τρόπο τα διάφορα άτομα συνδέονται μεταξύ τους, ώστε να διευκολύνεται η ομαλή διεξαγωγή της εργασίας. Οι σχέσεις διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι i) Σχέσεις εξαρτήσεως, οι οποίες κατά βάση έχουν τη μορφή σχέσεων προϊστάμενων προς υφισταμένους και αντίστροφα και ii) Σχέσεις συνεργασίας, οι οποίες συνήθως αναπτύσσονται μεταξύ προσώπων του ίδιου οργανωτικού επιπέδου.

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία πρέπει να εξετάζονται από τον υπεύθυνο της οργάνωσης με τη σειρά που αναφέρονται, δηλαδή ο MANAGER, θα πρέπει να εξετάσει τις κύριες δραστηριότητες που περιλαμβάνει μια εργασία. Οι κύριες δραστηριότητες πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες και καταμερισμένες μέχρι του σημείου που να είναι δυνατό να τις ανασυνθέσουμε σε ενιαίες εργασιακές μονάδες. Στο σημείο αυτό της διαδικασίας εμφανίζονται στο προσκήνιο τα πρόσωπα στα οποία ανατίθενται οι δραστηριότητες αυτές, αφού προηγουμένως διαμορφώνουν σε ενιαίες μονάδες ικανές να εκτελεστούν από ένα συγκεκριμένο πρόσωπο. Στη συνέχεια ο MANAGER, πρέπει να καθορίσει τις σχέσεις μεταξύ των προσώπων που θα φέρουν εις πέρας την εργασία, καθώς και το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα εργασθούν.

Όπως προκύπτει από όσα είπαμε πιο πάνω η διαδικασία της οργάνωσης ακολουθεί μία απaráβατη σειρά προτεραιοτήτων ως προς την επεξεργασία των τεσσάρων στοιχείων. Αντικειμενικός σκοπός όλης αυτής της εργασίας του Manager, είναι η εξασφάλιση μιας ισορροπίας μεταξύ των τεσσάρων βασικών στοιχείων της οργάνωσης.

## 4.4 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση.

### 4.4.1 ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

### 4.4.2 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες όμως άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση, π.χ. διακρίνουμε την ομάδα που τα μέλη της πίνουν μαζί τον πρωινό καφέ, την ομάδα που τα μέλη της τρώνε μαζί το πρόγευμα ή παίζουν σκάκι ή επιδίδονται στο τένις κ.λ.π.



Η άτυπη οργάνωση, πολλές φορές βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ίδιας άτυπης, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις, και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομά του από το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση. (Χολέβας, «οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων»).

#### 4.5 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΑΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Εξετάζοντας την οργάνωση σαν την διαδικασία ομαδοποίησης δραστηριοτήτων και διαμορφώσεως σχέσεων εξουσίας, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η οργανωτική δομή :

- I. Οφείλει να ανταποκρίνεται στους στόχους και τα προγράμματα της επιχείρησης , διότι οι δραστηριότητες δημιουργούνται από αυτούς τους ίδιους τους σκοπούς της
- II. Πρέπει να εκφράζει την διαθέσιμη στη διοίκηση της επιχείρησης , εξουσία. Αυτό φυσικά εξαρτάται από το θεσμικό και κοινωνικό πλαίσιο, το οποίο περιορίζει την επιχειρηματική δράση. Έτσι η εξουσία ,σε μια οργάνωση, αποτελεί δύναμη κοινωνικά προσδιορισμένη.
- III. Είναι απαραίτητο να ανταποκρίνεται προς το επιχειρηματικό περιβάλλον (οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, κοινωνικό)
- IV. Η επιχείρηση θα πρέπει να επανδρωθεί από εκπαιδευμένα άτομα. Είναι ευνόητο ότι κατά την ομαδοποίηση δραστηριοτήτων και την ανάθεση της εξουσίας, ο μελετητής της δομής της οργάνωσης, θα πρέπει να λάβει

υπόψη τις δυνατότητες των ατόμων. Αυτό δεν σημαίνει ότι η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να γίνει με βάση τον άνθρωπο.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω και με βάση τη λογική, μπορούμε να διακρίνουμε τα ακόλουθα στάδια της οργάνωσης σαν διαδικασίες:

A.) Προσδιορισμό των απαραίτητων δραστηριοτήτων προς επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και εφαρμογή της επιχειρηματικής πολιτικής

B.) Ταξινόμηση των δραστηριοτήτων

Γ.) Ομαδοποίηση σε τμήματα των δραστηριοτήτων μέσα στο πλαίσιο των διαθέσιμων ανθρωπίνων και λοιπών πόρων και της άριστης χρησιμοποίησής τους

Δ.) Ανάθεση αντίστοιχης εξουσίας στον επικεφαλής του κάθε τμήματος προς εκτέλεση των ανατεθέντων καθηκόντων.

Οριζόντια και κατακόρυφη σύνδεση των ομαδοποιήσεων σε τμήματα δραστηριοτήτων δια των σχέσεων εξουσίας και των συστημάτων πληροφόρησης.

## 4.6 ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 4.6.1 SPAWN OF MANAGMENT

Με τον όρο έκταση της διοίκησης, εννοείται ο αριθμός των υφισταμένων, τους οποίους μπορεί κάποιος να προϊστάμενος να διοικεί αποτελεσματικά. Το πρόβλημα είναι τόσο παλιό όσο παλιά είναι και η θεωρία της οργάνωσης. Αυτό έχει συγκεντρώσει την προσοχή των θεωρητικών του κλάδου και έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες προσδιορισμού του άριστου μεγέθους της έκτασης της διοίκησης.

Από τους πρώτους οι οποίοι επεσήμαναν το θέμα αυτό, ήταν ο J. HAMMILTON. Η μεγάλη στρατιωτική πείρα οδήγησε τον HAMMILTON στην άποψη, ότι ο μέσος ανθρώπινος νους επιτυγχάνει το άριστο επίπεδο απασχόλησης όταν διευθύνει τρία έως έξη άτομα. Ακολούθησαν διάφορες άλλες εργασίες, μεταξύ των οποίων και η ποσοτική θεωρία του GRAICUNAS, ο οποίος ανέλυσε την σχέση προϊστάμενου-υφισταμένου και ανέπτυξε ένα μαθηματικό τύπο, ο οποίος βασίζεται επί

της γεωμετρικής αύξησης της πολυπλοκότητας της διοίκησης, καθώς ο αριθμός των υφισταμένων αυξάνεται. Αν και ο τύπος δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε μια δεδομένη περίπτωση, εν τούτοις αποκαλύπτει το κεντρικό πρόβλημα της έκτασης της διοίκησης, καλλίτερα από κάθε άλλη θεωρία. Επίσης ταξινομήσε τις δυνατές σχέσεις σε άμεσες ατομικές, άμεσες ομαδικές και διασταυρούμενες σχέσεις.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις ατομικές σχέσεις μεταξύ του προϊστάμενου και του άμεσου υφιστάμενού του. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις σχέσεις του προϊστάμενου με καθένα δυνατό συνδυασμό των υφισταμένων του. Και η τρίτη κατηγορία δημιουργείται όταν οι υφιστάμενοι πρέπει να συμβουλευθούν ο ένας τον άλλο. Έτσι με βάση τα παραπάνω, εάν υπάρχει ένας προϊστάμενος και δυο υφιστάμενοι τότε οι δυνατές σχέσεις που θα προκύψουν (πίνακας 4.1), θα είναι:

#### 4.1 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΜΟΡΦΗ	ΑΜΕΣΕΣ		ΑΜΕΣΕΣ		
ΣΧΕΣΕΩΣ	ΑΤΟΜΙΚΕΣ		ΟΜΑΔΙΚΕΣ	ΔΙΑΣΤΑΥΡΟΥΜΕΝΕΣ	
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ		A → B
	A	B	AB	B	B → A
ΑΡΙΘΜΟΣ					
ΣΧΕΣΕΩΝ	2	+	2	+	2 = 6

(Πηγή: Χολέβας, «οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων»)

Από την παραπάνω ανάλυση ο GRAICUNAS ανέπτυξε τον παρακάτω τύπο, ο οποίος δίνει τον αριθμό όλων των δυνατών σχέσεων προϊσταμένων-υφισταμένων, οι οποίες απαιτούν εποπτεία:

$$\bullet \quad R = [(2 + (v+1))]$$

Όπου R = αριθμός δυνατών σχέσεων

$$\bullet \quad N = \text{αριθμός υφισταμένων}$$

#### 4.6.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

A) Ο χρόνος και η ένταση της προσοχής. Η έκταση του διατιθέμενου χρόνου είναι ένας πραγματικός περιοριστικός παράγοντας, διότι αν το συγκρίνουμε με τον ανθρώπινο παράγοντα ή τους λοιπούς οικονομικούς πόρους ή τις μεθόδους, δεν είναι δυνατόν να ελεγχθεί. Έτσι, ο χρόνος αποτελεί ένα κρίσιμο συντελεστή στη διοίκηση μιας επιχείρησης. Οι managers επιδιώκουν να καταστρώνουν πιο ελαστικά προγράμματα και να υιοθετούν ελαστικότερη πολιτική, ώστε να επιτυγχάνεται μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την εφαρμογή του. Η ένταση της προσοχής, επίσης αποτελεί περιοριστικό παράγοντα, διότι η διάρκεια του χρόνου και ο αριθμός των πραγμάτων πάνω στα οποία ο ανθρώπινος νους μπορεί να συγκεντρωθεί είναι περιορισμένα.

B) Η προσωπικότητα και η ενεργητικότητα του προϊσταμένου. Η προσωπικότητα του manager εκδηλώνεται τόσο στις σχέσεις του με τους υφιστάμενούς του ή άλλους manager, όσο και στον τρόπο αντιμετώπισης των διάφορων θεμάτων. Η ενεργητικότητα αναφέρεται στο ποσό της φυσικής και διανοητικής ικανότητας του

manager, την οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει στην εργασία του. Είναι ευνόητο ότι αμφότερες, η προσωπικότητα και η ενεργητικότητα- επηρεάζουν σημαντικά την δυνατότητα του manager να διοικεί μεγάλο αριθμό υφισταμένων. Εν τούτοις, καμία απ'αυτές δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλλει, βασικά, στον προσδιορισμό της έκτασης της διοίκησης.

Γ) Τα όρια της γνώσης. Κανείς δεν μπορεί ή είναι απαραίτητο να είναι γνώστης καθεμιάς εργασίας στο τμήμα του. Η εργασία του manager συνίσταται στην πραγματοποίηση του έργου μέσω των υφισταμένων του, χωρίς να είναι απαραίτητο να γνωρίζει κάθε φάση της εργασίας.

#### **4.6.3 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Σε κάθε διοικητική θέση υπάρχει ένα όριο του αριθμού των ατόμων τα οποία μπορεί κάποιος να διοικήσει αποτελεσματικά. Ο ακριβής αριθμός κάθε περίπτωσης θα ποικίλλει, εξαρτώμενος από την επίδραση των περιοριστικών παραγόντων επί του απαιτούμενου χρόνου για αποτελεσματική διοίκηση. Η εφαρμογή της αρχής αυτής έχει δημιουργήσει σύγχυση, διότι επικρατεί η λανθασμένη τάση να ορίζεται ένας μέγιστος αριθμός υφισταμένων προς εποπτεία. Αλλά ο αριθμός αυτός είναι δυνατόν να είναι μεγάλος ή μικρός, εξαρτώμενος από την φύση της εργασίας και τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες. Φυσικά, δεν υπάρχει αμφιβολία πως υπάρχει κάποιο όριο στην έκταση της διοίκησης, σε κάθε περίπτωση. Εν τούτοις, ο προσδιορισμός του ορίου και οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι προς επέκταση του θα πρέπει να πραγματοποιούνται με βάση τους υφιστάμενους προσδιοριστικούς και περιοριστικούς παράγοντες σε κάθε περίπτωση.

#### **4.6.4 ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η Διοίκηση μπορεί να οριστεί σαν η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μέσα στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος, ώστε μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, επάνδρωσης, διεύθυνσης και του ελέγχου τα άτομα που

συνεργάζονται συντονισμένα να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον καθορισμό και την πραγματοποίηση των τιθέμενων στόχων με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων.

Η Διοίκηση είναι θεμελιώδης σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Αυτή χρησιμοποιεί τις ιδέες του ανθρώπινου παράγοντα και τους διάφορους οικονομικούς πόρους για την πραγματοποίηση προκαθορισμένων στόχων. Η διοίκηση είναι επιστήμη, διότι χρησιμοποιεί ένα σύνολο συστηματοποιημένης και αποδεκτής σαν αληθινή «γνώσης» γύρω από τη διοίκηση. Αυτή είναι επίσης και τέχνη, διότι εφαρμόζει την επιδεξιότητα (skill), για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου στόχου. Η επιστήμη και η τέχνη είναι οι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Απλούστερα η επιστήμη διδάσκει το "γνωρίζειν" και η τέχνη το "πράτειν". Μπορούμε να πούμε πως η τέχνη της διοίκησης αρχίζει εκεί που τελειώνει η επιστήμη της διοίκησης, η ισορροπία μεταξύ τους είναι απαραίτητη. Δεν επιτρέπεται η διόγκωση της μιας σε βάρος της άλλης. Η γνώση, η επιστήμη για να είναι χρήσιμη πρέπει να εφαρμοσθεί, άρα η τέχνη πρέπει να είναι παρούσα.

Αμφότερες, η επιστήμη και η τέχνη πρέπει να αναπτύσσονται συγχρόνως. Τέλος πρέπει να τονιστεί ότι η διοίκηση είναι περισσότερο "μη ακριβείς" από τις κοινωνικές επιστήμες, σε σχέση με τις "ακριβείς" φυσικές επιστήμες. Φυσικά, δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι ακόμη και στις περισσότερο "ακριβείς" από τις "ακριβείς" επιστήμες υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιστημονική γνώση πρέπει να δοκιμασθεί ή και αντικατασταθεί.

Η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας απαιτεί και είναι συνέπεια του know-how της διοίκησης. Υποστηρίζεται, συνήθως ότι οι υπανάπτυκτες χώρες είναι υπανάπτυκτες, ακριβώς, επειδή λείπει η διοίκηση. Η προσφορά και μεταφορά κεφαλαίου και τεχνολογίας δημιουργεί πλούτο σε μια χώρα, αλλά η προσφορά της διοίκησης εξασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και των λοιπών οικονομικών πόρων, προς επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Η ανάπτυξη και επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται, επίσης από την ύπαρξη αποτελεσματικής διοίκησης. Η διοίκηση βοηθά στην αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης προσπάθειας. Πρέπει να σημειωθεί πως υποκατάστατο της διοίκησης δεν υπάρχει. Ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης και η επιμελής επιλογή των μέσων και χρήση αυτών αποτελεσματικά με την εφαρμογή των αρχών του

προγραμματισμού, οργάνωσης, επάνδρωσης, διεύθυνσης, και ελέγχου απαιτεί υψηλού βαθμού κρίση και δύναμη θελήσεως.

#### 4.6.5 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Είναι αυτονόητο, ότι οι αρχές της διοίκησης μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά κατά την άσκηση της διοίκησης, στην βελτίωση και απλοποίησης της . Σαν αίτια, τα οποία επέβαλαν την σκοπιμότητα των αρχών της διοίκησης , αναφέρουμε τα παρακάτω:

Α) Την κατανόηση της φύσεως της διοίκησης . Η έλλειψη μιας θεωρίας της διοίκησης καθιστά δύσκολη την ανάλυση και κατανόηση του έργου της διοίκησης , καθώς επίσης και την εκπαίδευση των managers. Σε αυτό όμως μπορεί να βοηθήσει η ύπαρξη των αρχών της διοίκησης.

Β) Την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Η ανάπτυξη και χρήση δοκιμασμένων αρχών διοίκησης συμβάλλει, αναπόφευκτα στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Διότι ο manager, μπορεί να ενεργεί αποτελεσματικά στην επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων, βοηθούμενος από τις αρχές της διοίκησης, χωρίς να προσφεύγει στην έρευνα ή την "προσπάθεια και λάθος" (trial and error) μέθοδο . Δηλαδή οι λύσεις των συγκεκριμένων προβλημάτων απλοποιούνται με την χρήση των αρχών της διοίκησης.

Γ) Την βελτίωση της έρευνας της διοίκησης. Γνωρίζουμε ότι οι υποθέσεις μπορούν να τύχουν περαιτέρω έρευνας ( δοκιμής). Και η έρευνα επίσης μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πλαισίου θεωρίας ή να διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης. Τα τελευταία 20 χρόνια , το ενδιαφέρον των managers για τις αρχές της διοίκησης και η πολύ μεγάλη ανάγκη της δοκιμασμένης γνώσης σχετικά με την επιχείρηση συνέβαλαν στην βελτίωση της έρευνας της διοίκησης. Αυτή, στη συνέχεια, βοήθησε στην βελτίωση της εφαρμογής της διοίκησης.

Δ) Την βελτίωση του κοινωνικού επιπέδου. Είδαμε ότι η ανάπτυξη των αρχών της διοίκησης , συντελεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, δηλαδή

αύξηση της αποτελεσματικότητας της χρήσης του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων. Αλλά η αύξηση αυτή επιδρά αναμφισβήτητα στο οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο μιας χώρας. Για παράδειγμα, οι χώρες υψηλού επιπέδου διαβίωσης χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό γνώσης και ειδίκευσης στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

Ε) Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει έντονη ανάγκη των αρχών της διοίκησης, εν τούτοις η μεν ανάπτυξη της θεωρίας της διοίκησης επήλθε τις τελευταίες δυο δεκαετίες, ο δε επιχειρηματικός κόσμος έδειξε ενδιαφέρον από το τέλος του β' παγκοσμίου πολέμου και μετά. Οι λόγοι της καθυστέρησης αυτής είναι πάρα πολύ. Ένας απ' αυτούς ήταν η μακροχρόνια επιχειρηματική δραστηριότητα. Άλλος λόγος υπήρξε το ενδιαφέρον των οικονομολόγων για την οικονομική θεωρία και όχι για την διοίκηση των επιχειρήσεων.

Άλλος λόγος υπήρξε η τάση να συμπεριλάβουν τις αρχές της διοίκησης μέσα στο ευρύτερο πεδίο των κοινωνικών επιστήμων, όπως για παράδειγμα η θεωρία της κοινωνιολογίας, σχετικά προς την τυπική και άτυπη οργάνωση και η θεωρία της ψυχολογίας, σχετικά με υποκίνηση των ατόμων, τις αντιδράσεις στην εξουσία, την έννοια της ηγεσίας κ.λ.π. έχουν πρόσφατα τύχει της εφαρμογής από την διοίκηση των επιχειρήσεων.

#### 4.6.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Είδαμε ότι κάθε manager είναι υπεύθυνος για την δημιουργία, στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος, το οποίο θα επιτρέψει την πραγματοποίηση των στόχων της. Αυτός, επηρεάζεται ζωτικά από το εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο η επιχείρηση λειτουργεί, αλλά ελάχιστα μπορεί να το επηρεάσει (π.χ. κυβερνητική πολιτική, εξωτερικές οικονομικές συνθήκες, διεθνείς οικονομικές και πολιτικές συνθήκες κ.λ.π). Είδαμε επίσης ότι η διοίκηση αποτελεί συνισταμένη δραστηριοτήτων. Και το έργο του manager συνίσταται ακριβώς από τις θεμελιώδεις αυτές δραστηριότητες, οι οποίες αποτελούν την διαδικασία της διοίκησης.



#### 4.6.7 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Κατά την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων της διοίκησης, πρέπει να γίνει αντιδιαστολή μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης λόγω χάρη, χρηματοδοτική, παραγωγική, οι οποίες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και των δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι οι ίδιες σε κάθε επιχείρηση .

Ας υποθέσουμε ότι έχουμε ένα manager και μια ομάδα υφισταμένων σε μια επιχείρηση. Το πρώτο ζήτημα, το οποίο πρέπει να αποφασιστεί , είναι ποιοι οι στόχοι της επιχείρησης. Δεδομένων των στόχων, το επόμενο βήμα θα είναι να επιδιώχθει η πραγματοποίησή τους .Αρχικά, πρέπει να αποφασισθεί τι εργασία απαιτείται να γίνει, πότε και πως θα γίνει. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να καταστρωθεί ένα πρόγραμμα μελλοντικών δραστηριοτήτων. Αυτό προϋποθέτει ικανότητα πρόβλεψης .Κατά συνέπεια , ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος.

Στη συνέχεια, προς πραγματοποίηση του προγραμματισμένου έργου, θα πρέπει να κατανεμηθούν οι δραστηριότητες μεταξύ των μελών της ομάδας. Δηλαδή, θα πρέπει να αποφασισθεί ποιος και τι θα κάνει, με ποιες εξουσίες και με ποιες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι. Έτσι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η φύση των δραστηριοτήτων, οι ικανότητες των μελών της ομάδας ( φυσικές, πνευματικές , τεχνικές , πείρα), και οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι .Οι δραστηριότητες, συνεπώς θα πρέπει να ομαδοποιηθούν και να ανατεθούν στα μέλη της ομάδας μαζί με την ανάλογη εξουσία μεταξύ των μελών. Έτσι φθάνουμε στη άλλη θεμελιώδη δραστηριότητα της διοίκησης, την οργάνωση.

Στη συνέχεια, ο manager θα πρέπει να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα, ώστε να υποκινήσει τα μέλη της ομάδας να κάνουν το έργο με ενθουσιασμό, ζήλο, και εμπιστοσύνη. Η επιλογή των μέσων θα εξαρτηθεί από το συγκεκριμένο μέλος της ομάδας ,το τμήμα της δραστηριότητας η οποία πρόκειται να εκτελεσθεί και την κρίση του manager. Γι'αυτό το λόγο, ο manager επιλέγει, εκπαιδεύει, και δημιουργεί managers και υπόλοιπο προσωπικό, υποκινεί, καθοδηγεί και συμβουλεύει τα μέλη της ομάδας και επιμελείται για την ανάλογη αμοιβή αυτών. Έτσι, καταλήγουμε σε άλλες βασικές δραστηριότητες της διοίκησης , δηλαδή την επάνδρωση και την διεύθυνση.

Τέλος, ο manager θα πρέπει να ελέγξει αν η εργασία που έχει προγραμματισθεί πραγματοποιήθηκε ή προωθείται , ικανοποιητικά σύμφωνα με τους προκαθορισμένους

στόχους της επιχείρησης .Εάν όχι, αυτός θα πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα , προς διόρθωση των αποκλίσεων και επίτευξη των στόχων, σύμφωνα με το πρόγραμμα. Δηλαδή, αυτός εκτιμά τις επιτεύξεις ( αποτελέσματα) και τις συγκρίνει προς ορισμένα πρότυπα . Στη συνέχεια και εφ' όσον υπάρχουν αποκλίσεις, είτε μεταβάλλει τα μέσα υποκίνησης ενός ή περισσότερων μελών, είτε προσαρμόζει τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των μελών της ομάδας , είτε τροποποιεί το πρόγραμμα, είτε τέλος, αναθεωρεί τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι φθάνουμε στην τελευταία θεμελιώδη δραστηριότητα της διοίκησης, τον έλεγχο. Στον παρακάτω πίνακα(4.2) παρουσιάζουμε συνοπτικά τις βασικές δραστηριότητες της διοίκησης.

#### 4.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΕΠΑΝΔΡΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΕΛΕΓΧΟΣ
Προσδιορίζει τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης	Προσδιορίζει τις δραστηριότητες, οι οποίες απαιτούνται για τη πραγματοποίηση των στόχων της επιχ.	Επιλέγει, αναπτύσσει και εκπαιδεύει τους managers και το υπόλοιπο προσωπικό	Επιλέγει τα πρότυπα και αποτελεσματικά μέσα προμέτρηση των δραστηριοτήτων
Καθορίζει τους προσδιοριστικούς παράγοντες , μέσα από τους οποίους θα πρέπει να γίνει η εργασία	Ομαδοποιεί τις δραστηριότητες αυτές	Αξιολογεί και αμείβει τους managers και το υπόλοιπο προσωπικό	Συγκρίνει τα αποτελέσματα προς τα προγράμματα
Πραγματοποιεί προβλέψεις των δραστηριοτήτων της επιχ.	Προσδιορίζει τις απαιτήσεις κάθε οργανωτικής θέσης	Υποκινεί τους υφιστάμενους του για την εκτέλεση της εργασίας με ζήλο και εμπιστοσύνη	Αξιολογεί τα αποτελέσματα έναντι των προτύπων(standards)
Επιλέγει τους εφικτούς	Αναθέτει τις	Επικοινωνεί, καθοδηγεί και	Προτείνει

στόχους και λαμβάνει τα ανάλογες επιχειρηματικές αποφάσεις	δραστηριότητας και παρέχει την ανάλογη εξουσία	συμβουλεύει τους υφιστάμενους	διορθωτικά μέτρα εάν είναι απαραίτητο
Διαμορφώνει την πολιτική πρότυπα(standards), και τα μέσα πραγματοποίηση των στόχων	Καθορίζει τις σχέσεις εξουσίας( γραμμική, επιτελική, λειτουργική εξουσία)	Αναθεωρεί τις δραστηριότητες της επάνδρωσης και της διεύθυνσης ελέγχου των αποτελεσμάτων του ελέγχου	Προσαρμόζει τον έλεγχο ελέγχου των αποτελεσμάτων
Παρέχει οδηγίες κατάρτισης των ελεγκτών μέρους προγραμμάτων	Παρέχει εξουσία σε συλλογικά όργανα	●	●
Καταρτίζει τα επί μέρους προγράμματα	Αποκεντρώνει συγκεντρώνει την εξουσία	●	●

(πηγή: Χολέβας, «οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων»)

#### 4.6.8 ΚΑΘΟΛΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διαδικασία της διοίκησης είναι καθολική, δηλαδή ο manager εφαρμόζει τις θεμελιώδεις δραστηριότητες της διοίκησης, ανεξάρτητα από τη θέση του στη διοίκηση, του βαθμού δραστηριότητας ή της μορφής της επιχείρησης. Αποτελεί λάθος η πεποίθηση ότι η διοίκηση ασκείται μόνο στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης. Αντίθετα, όλοι οι managers σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης εφαρμόζουν όλες τις δραστηριότητες της διοίκησης, γενικά υπάρχει μια τάση ώστε ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η επάνδρωση να αποτελούν την κύρια δραστηριότητα του ανώτερου επιπέδου διοίκησης. Αντίθετα η διεύθυνση και ο έλεγχος συναντάται σε μεγαλύτερη σχετικά έκταση στο κατώτατο επίπεδο της διοίκησης. Συμπέρασμα; Η καθολικότητα της διοίκησης, σημαίνει ότι : α) Αναφέρεται στα καθήκοντα ενός manager, σχετικά με τις δραστηριότητες της διοίκησης, ισχύει για όλους τους managers. β) Η γνώση και η πείρα της διοίκησης μπορεί να μεταφερθεί από τμήμα σε τμήμα μέσα στην επιχείρηση και από επιχείρηση σε επιχείρηση.

#### 4.6.9 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πολλοί θεωρούν τον συντονισμό σαν μια διαφορετική δραστηριότητα της διοίκησης . Εν τούτοις , είναι ακριβέστερο να θεωρηθεί σαν ουσία της διοίκησης, διότι η ύπαρξη αρμονίας στις προσπάθειες των ατόμων προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί τον σκοπό της διοίκησης . Κάθε δραστηριότητα της διοίκησης είναι μια άσκηση συντονισμού . Η ανάγκη για συγχρονισμό της δράσης των ατόμων οφείλεται στην διαφορά απόψεων για το πώς οι στόχοι της ομάδας μπορούν να εναρμονισθούν . Ο καλύτερος συντονισμός επέρχεται όταν τα άτομα αντιληφθούν το πώς η εργασία τους θα συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται , ότι καθένας στην επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης . Συνεπώς , η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίζει καλά τους κύριους στόχους αυτής και να κάνει κοινωνικό κάθε υπεύθυνο μέλος της .

Ο manager για να επιτύχει τον συντονισμό των υφισταμένων του , οφείλει να εφαρμόσει τις δραστηριότητες της διοίκησης . Αυτό επιτυγχάνει κατά δυο τρόπους : α ) Αυτός βεβαιώνεται , ότι οι συνθήκες της επιχείρησης επιτρέπουν τον συντονισμό με την δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής , της επιλογής των επιδέξιων υφισταμένων , της εκπαίδευσης και επίβλεψης αυτών αποτελεσματικά , της κατάρτισης και ερμηνείας των προγραμμάτων τα οποία οι υφιστάμενοι θα εφαρμόσουν , καθώς επίσης και με τον καθορισμό του ανάλογου ελέγχου. β ) Βεβαιώνεται ότι οι υφιστάμενοι του έχουν αντιληφθεί τις αρχές του συντονισμού και την αναγκαιότητα να ενεργήσουν με βάση αυτές .

#### 4.6.10 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΣΧΟΛΕΣ

Η σημασία , η οποία αποδίδεται καθημερινά στην θεωρία της διοίκησης , συνετέλεσε στην ανάπτυξη ενός αριθμού προσεγγίσεων για το τι είναι διοίκηση , τι είναι θεωρία της διοίκησης κ . λ . π . Θεωρείται , επομένως σκόπιμο να περάσουμε με συντομία τις μέχρι σήμερα διαμορφωθείσες "σχολές" ανάλυσης της διοίκησης .

#### 4.6.10.1 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η εμπειρική σχολή αναλύει την διοίκηση με την μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος . Δηλαδή , η προσέγγιση της σχολής αυτής επιτυγχάνεται με την ανάλυση και μελέτη των επιτυχιών και λαθών των managers σε συγκεκριμένες περιπτώσεις του παρελθόντος .

#### 4.6.10.2 ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Δεδομένου ότι η διοίκηση πραγματοποιείται μέσω του ανθρώπου , είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα . Η σχολή αυτή συγκεντρώνει την προσοχή της στον ανθρώπινο παράγοντα της διοίκησης και στην αρχή ότι , όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης , πρέπει να κατανοούνται μεταξύ τους . Οι οπαδοί αυτής της σχολής προσανατολίζονται , είτε προς την ατομική ψυχολογία είτε προς την κοινωνική ψυχολογία . Σημείο προσανατολισμού είναι είτε το άτομο , οι ανάγκες και τα κίνητρα συμπεριφοράς του . Μεταξύ των περισσότερων κοινών θεμάτων ανάλυσης της σχολής αυτής είναι οι ανθρώπινες σχέσεις , η υποκίνηση , η ηγεσία , η εκπαίδευση , η επικοινωνία .

#### 4.6.10.3 ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η σχολή αυτή συγκεντρώνει την προσοχή της στην ορθολογική λήψη των αποφάσεων , δηλαδή στην επιλογή της καλύτερης μεταξύ περισσότερων από μια εναλλακτικών λύσεων . Εν τούτοις , τελευταία επεκτάθηκε πέραν της διαδικασίας αξιολογήσεως και επιλογής μιας από τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις . Δηλαδή , ενδιαφέρθηκε για την εξέταση ολόκληρης της επιχείρησης , σαν κοινωνικού συστήματος και περιέβαλε την μορφή και την φύση της οργανωτικής δομής , την ψυχολογική και κοινωνική αντίδραση των ατόμων και ομάδων , την ανάπτυξη των βασικών πληροφοριών για την λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων .

#### **4.6.10.4 ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Η σχολή αυτή συνδέεται στενά με την σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς , καθ'όσον η ανάπτυξη αμφοτέρων βασίζεται στην εφαρμογή των επιστημών συμπεριφοράς στην διοίκηση . Αυτή ασχολείται με τον προσδιορισμό των διαφόρων κοινωνικών ομάδων και των πολιτιστικών σχέσεων αυτών και προσπαθεί στη συνέχεια να τις ενσωματώσει σε ένα πλήρες κοινωνικό σύστημα .

#### **4.6.10.5 ΠΟΣΟΤΙΚΗ Ή ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ**

Αν και τα μαθηματικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιαδήποτε σχολή αυτής της διοίκησης , εν τούτοις οι οπαδοί της σχολής αυτής πιστεύουν και εξετάζουν την διοίκηση σαν μια λογική ενότητα , οι δραστηριότητες της οποίας μπορούν να διατυπωθούν με μαθηματικά σύμβολα και σχέσεις . Χαρακτηριστικό της σχολής αυτής είναι :α) Η αριστοποίηση εισροών και εκροών και β) Η χρήση μαθηματικών υποδειγμάτων .

#### **4.6.10.6 ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Κατά την σχολή αυτή , η διοίκηση αποτελεί ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων μεταβλητών , παραμέτρων , και περιοριστικών παραγόντων . Η προσέγγιση του προβλήματος με την θεωρία των συστημάτων αναγνωρίζει ότι το σύστημα διοίκησης έχει χαρακτηριστικά παρόμοια εκείνων των φυσικών και βιολογικών συστημάτων . Έτσι , πρώτο κάθε σύστημα αποτελεί τμήμα ενός μεγαλύτερου συστήματος ή περιλαμβάνει άλλα υποσυστήματα , δεύτερο , κάθε σύστημα έχει έναν ιδικό σκοπό , τον οποίο υπηρετούν όλα τα τμήματα αυτού , τρίτο κάθε σύστημα έχει προβλήματα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας και μεταβολή ενός στοιχείου του συστήματος επηρεάζει τις λοιπές μεταβλητές αυτού .

#### 4.6.10.7 ΣΧΟΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ή ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η σχολή αυτή αναλύει την διαδικασία της διοίκησης , καθορίζει το πλαίσιο της προσδιορίζει τις αρχές της διοίκησης και , στη συνέχεια συνθέτει την θεωρία της διοίκησης . Ερμηνεύει δηλαδή την διοίκηση σαν μια καθολική διαδικασία , ανεξάρτητα από τον τύπο ή το οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης . Η βασική προσέγγιση της σχολής αυτής είναι , πρώτο , ο προσδιορισμός των βασικών δραστηριοτήτων της διοίκησης και δεύτερο , με βάση αυτές , ο καθορισμός των θεμελιωδών αρχών της .

Η ανάλυση της σχολής αυτής , βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις πεποιθήσεις :

- I. Η διοίκηση είναι μια λειτουργική διαδικασία , την οποία μπορούμε να μελετήσουμε καλύτερα αν την αναλύσουμε στις επί μέρους δραστηριότητες του manager .
- II. Η μακρόχρονη εμπειρία γύρω από την διοίκηση σε διάφορες επιχειρήσεις βοηθά στην εξαγωγή βασικών αληθειών ή αρχών διοίκησης , οι οποίες έχουν μια σαφή και προκαθορισμένη αξία για την κατανόηση και βελτίωση της διοίκησης
- III. Οι αρχές αυτές μπορούν να αποτελέσουν σημεία προσανατολισμού για μια χρήσιμη έρευνα , τόσο για να βεβαιωθούμε για την εγκυρότητα τους όσο και για βελτιώσουμε την δυνατότητα εφαρμογής τους .
- IV. Οι αρχές αυτές μπορούν να αποτελέσουν τα στοιχεία μιας χρήσιμης θεωρίας της διοίκησης.
- V. Η διοίκηση είναι μια τέχνη , όπως είναι η τέχνη του μηχανικού , η οποία πρέπει να θεμελιώνεται πάνω σε ορισμένες αρχές .
- VI. Οι αρχές της διοίκησης , όπως συμβαίνει και με τις αρχές της επιστήμης της λογικής και της φυσικής , είναι αληθινές .
- VII. Είναι γεγονός πως ο πολιτισμός και ο φυσικός και βιολογικός κόσμος , επηρεάζουν , ποικιλότροπα το περιβάλλον του manager , η θεωρία της διοίκησης δεν απαιτείται να περιλάβει κάθε γνώση , ώστε να χρησιμεύσει σαν επιστημονική θεμελίωση των αρχών της διοίκησης .

- Τέλος , μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένα πλεονεκτήματα της σχολής αυτής :
- A). Προσφέρει ένα γενικό , κατανοητό και εννοιολογικό πλαίσιο της θεωρίας της διοίκησης , την οποία μπορεί κάποιος να προσδιορίσει , να διδαχθεί , και να εφαρμόσει
  - B). Παρέχει τις θεμελιώδεις αρχές , οι οποίες μπορούν να εφαρμοσθούν σε κάθε μορφή και οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης
  - Γ). Μπορεί να χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες και εφικτές γνώσεις άλλων σχολών διοίκησης , για την επίλυση του προς ανάλυση του προβλήματος
  - Δ). Δίνει έμφαση στον προσδιορισμό και την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης
  - E). Βοηθά αποτελεσματικά , στον καθορισμό και την εφαρμογή της απαιτούμενης επιχειρηματικής δράσης
  - ΣΤ). Διαθέτει συνέπεια και ευκαμψία προσαρμογής προς τις επικρατούσες συνθήκες της επιχείρησης
  - Z). Βασίζεται επί μιας φιλοσοφίας της διοίκησης .

Συμπερασματικά , η λειτουργική σχολή μπορεί να θεωρηθεί σαν μια εκλεκτική σχολή της διοίκησης . Αυτό συμβαίνει ,γιατί κατά την διαδικασία της διοίκησης ο manager μπορεί να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει ότι καλύτερο διαθέτει η επιστήμη της διοίκησης , προς επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος .

#### **4.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ως κύριες λειτουργίες (βασικά έργα) της διοίκησης και ειδικά της ανώτατης διοίκησης θεωρούνται οι "10 Εντολές " ή ο "Δεκάλογος του Top Manager" που είναι ο εξής :

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΩ :** Καθορίζω , τη στρατηγική της επιχείρησης ως προς τους μακροχρόνιους σκοπούς της (τι επιδιώκει) , την πολιτική της που αφορά στο πώς



θα επιτευχθεί αυτό που επιδιώκει και τα προγράμματα δράσης με τα οποία θα υλοποιηθούν τα παραπάνω .

**ΟΡΓΑΝΩΝΩ** : Κάνω τον καταμερισμό των έργων , την τομεοποίηση και τμηματοποίηση με βάση την εξειδίκευση , ορίζω την 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 ) .

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

**ΣΥΝΤΟΝΙΖΩ** : Με βάση τον προγραμματισμό και με συσκέψεις στελεχών . επαγρυπνώ ώστε όλες οι ενέργειες μέσα στη επιχείρηση να τείνουν προς τους κοινούς σκοπούς και στόχους .

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΩ** : 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 για γι'αυτό τον σκοπό .

**ΑΠΟΦΑΣΙΖΩ** : 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 .

**ΣΤΕΛΕΧΩΝΩ** : Τόσο για τις διοικητικές θέσεις (managers) όσο και για τις υπόλοιπες (επιτελικές, εκτελεστικές), μετά 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 .

**ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΩ** : 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.

**ΠΑΡΟΤΡΥΝΩ** : Θεσπίζω οικονομικά και ηθικά κίνητρα προς τους εργαζομένους για να τους παρακινήσω , ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους για ωφέλεια δική τους και της επιχείρησης .

**ΕΛΕΓΧΩ** : 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 διόρθωσή τους , πάντα με τη βοήθεια των έγκυρων έμπυχων οργάνων (ελεγκτών) και συσκευών με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια (όπου μπορούν αυτές να χρησιμοποιηθούν) .

#### **4.7.1 Η ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ**

Η διαφορά 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 τμήματος στο οποίο είναι προϊστάμενος , αλλά μπορεί να οργανώσει 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 αποφάσεις που χρειάζονται για τη λύση των ειδικών προβλημάτων που παρουσιάζονται στο τμήμα του , μεριμνά για την καθιέρωση μιας ομαλής επικοινωνίας με τους υφιστάμενους του, σκύβει πάνω στα προβλήματά τους και φροντίζει για την επάρκεια και την εκπαίδευσή τους , τους δίνει ευκαιρίες για τον εμπλουτισμό και την διεύρυνση του έργου τους και τέλος εποπτεύει και ελέγχει την εργασία τους δίκαια και αξιοκρατικά . Για να μπορεί 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 απ' αυτή η πρωτοβουλία, ο 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 είναι : η αγορά μιας ποσότητας ορισμένης πρώτης ύλης , η μεταφορά των υλικών στο εργοστάσιο , η ταξίθευση των υλικών και προϊόντων στην αποθήκη , η είσπραξη συναλλαγματικών και επιταγών από την πελατεία , η καταχώριση των λογιστικών εγγραφών στα βιβλία, η διενέργεια μιας εσωτερικής διακίνησης υλικών , η παράδοση που πουλήθηκαν κτλ.

#### **4.7.2 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

A) Εργαζόμενοι : Αν το κρίσιμο στοιχείο, που χωρίς αυτό τίποτα δεν γίνεται, είναι οι εργαζόμενοι, τότε μια από τις πιθανές προθέσεις της ανώτατης διοίκησης είναι και η συγκέντρωση της προσοχής τη σε αυτούς. Παράλληλα όμως πρέπει να προσπαθήσει να βελτιώσει και να αναπτύξει το σώμα των στελεχών της. Γιατί, πράγματι, στελέχη (διοίκηση ) και απλοί υπάλληλοι, κάτω από τη μέριμνα της ανώτατης διοίκησης, μπορούν να αποδώσουν περισσότερο και καλύτερα .

B) Διευθυντές : Πολλοί γενικοί διευθυντές και πρόεδροι εταιριών συμφωνούν με την άποψη ότι η μεγαλύτερη δυσκολία που συναντούν για να πετύχουν τους στόχους τους είναι η αδυναμία να αναπτύξουν ικανά στελέχη. Το πρόβλημα είναι γενικό και συχνά παρουσιάζεται ως επείγον. Συχνά λέγεται ότι είναι επιθυμητό να αξιολογούνται οι δυνατότητες, οι αδυναμίες και οι ευκαιρίες που υπάρχουν προς την κατεύθυνση αυτή. Έτσι, η πρόθεση της διοίκησης μεταφράζεται σε στόχους και σε προγράμματα(επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, προαγωγής, προσέλκυσης ). Αυτά, όλα αφορούν τα στελέχη. Η απόδοση όμως των στελεχών είναι συνάρτηση των

μεθόδων της διοίκησης. Βελτίωση του επιπέδου των στελεχών χωρίς βελτίωση των μεθόδων εργασίας τους, συνεργασίας και ελέγχου είναι δώρο άδωρο .

Γ) Περιβάλλον: Κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης θα υπάρξουν όπως είδαμε , πολλές μεταβολές που θα απαιτήσουν μετατροπές στο οργανωτικό οικοδόμημα, ιδιαίτερα δε μετατροπές στις σχέσεις , στις εξουσιοδοτήσεις, στις επικοινωνίες στους ελέγχους . Ολόκληρη αυτή η ανατομική παθολογία, φαίνεται ότι αποκαλύπτει οργανωσιακές μεταβολές που για να έλθουν σε πέρας χρειάζεται ένα πνεύμα διοίκησης έτοιμο να τις δεχθεί σαν ασθένειες για αντιμετώπιση, χρειάζεται μια διοίκηση έτοιμη για αυτοκριτική, προσανατολισμένη σε στόχους , προσαρμοστική. Αυτές οι ιδιότητες δεν δίνονται εύκολα με συνταγές αλλά πρέπει να περιλαμβάνονται μέσα στις προθέσεις των στελεχών, να έχουν αφομοιωθεί από τα στελέχη σαν στοιχεία της πολιτικής της .

#### 4.7.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Γνωρίζουμε ότι οι οργανώσεις αποτελούνται από άτομα , που το καθένα από αυτά κατέχει μια θέση και που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στη δομή κάθε οργάνωσης υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά ή παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία τους .

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής :

- **Αποκέντρωση** : Η αποκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό που οι διάφορες μορφές ισχύος και εξουσίας επεκτείνονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας της οργάνωσης .Η αποκέντρωση επομένως συνδέεται με την έννοια της συλλογικής λήψης των αποφάσεων .Όσο η οργάνωση μεγαλώνει , τόσο τα κανάλια των πληροφοριών από τα άτομα που βρίσκονται στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας προς τα άτομα της διοίκησης που βρίσκονται υψηλά περιορίζονται , γι' αυτό και ο συλλογικός χαρακτήρας στη λήψη των αποφάσεων είναι μειωμένος . Η αποκέντρωση αυξάνει τη διοικητική αποδοτικότητα , βελτιώνει την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση , την ικανοποίηση των

υπαλλήλων από τη δουλειά τους , και εξασφαλίζει την παραμονή τους στη θέση που βρίσκονται .Οι έρευνες έδειξαν ότι η αποκέντρωση δεν αυξάνει την απόδοση της οργάνωσης σ' όλες τις περιπτώσεις . Αυτό γιατί υπεισέρχονται άλλες σπουδαίες μεταβλητές που αναφέρονται σε ατομικές και περιπτώσιακές διαφορές .Ο βαθμός της αποκέντρωσης ή του συγκεντρωτισμού μεταβάλλεται από οργάνωση σε οργάνωση .

- **Εξειδίκευση** : Η οργάνωση διαιρεί την εργασία σε επί μέρους εξειδικευμένα καθήκοντα . Η ιδέα της διαίρεσης της εργασίας προήλθε από τον Taylor .Ο Smith αναφέρει σαν παράδειγμα ότι στην Αγγλία προς το τέλος του 18ου αιώνα , ένας εργάτης μπορούσε να κατασκευάσει από την αρχή έως το τέλος 20 καρφίτσες την ημέρα . Όταν όμως το έργο της κατασκευής μιας καρφίτσας χωρίστηκε σε δέκα επί μέρους μικρές περιοχές , και ο κάθε εργάτης αναλάμβανε μόνο μια από αυτές τις περιοχές ,τότε οι 10 εργάτες κατασκεύαζαν 48000 καρφίτσες την ημέρα δηλαδή αναλογούσαν 4800 καρφίτσες σε κάθε εργάτη . Γενικά η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης γιατί το άτομο γίνεται ειδικό για μια περιορισμένη περιοχή , πράγμα που σημαίνει ότι η συνεισφορά του μεγιστοποιείται. Από την άλλη όμως μεριά η έρευνα έδειξε ότι η μεγάλη εξειδίκευση αυξάνει τις προστριβές και τις συγκρούσεις των ατόμων , καθώς επίσης και τα ψυχολογικά τους προβλήματα μέσα στην οργάνωση. Επομένως, η διοίκηση πρέπει να βρει τρόπο που να εξισορροπεί την εξειδίκευση που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής με τις προσωπικές και συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων .
- **Τυποποίηση** : Η τυποποίηση στην οργάνωση περιέχει σχέδια που έχουν γίνει για να εκπληρωθούν οι σκοποί της. Τα σχέδια αυτά καθορίζουν το τι πρόκειται να γίνει, τις θέσεις που πρέπει να καταληφθούν από άτομα για να γίνει η εργασία , τα κατάλληλα άτομα που χρειάζονται στις θέσεις αυτές, τον τρόπο της επιτυχημένης μεταξύ τους συνεργασίας , τον τρόπο που θα γίνει θα γίνεται η εργασία, και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα πραγματοποιείται αυτή. Όσο περισσότερο λεπτομερειακή και καθορισμένη είναι η περιγραφή των

ρόλων και των καθηκόντων των ατόμων , τόσο μεγαλύτερη τυποποίηση υπάρχει στη δομή της οργάνωσης. Η τυποποίηση επομένως δείχνει το βαθμό που η οργάνωση χρησιμοποιεί τους σκοπούς, τους ρόλους, τις δραστηριότητες και τις σχέσεις μεταξύ τους. Η δουλειά στον τόρνο π.χ διέπεται από υψηλά κριτήρια τυποποίησης, ενώ το έργο του ερευνητή φυσικού διέπεται από πολύ μικρή τυποποίηση. Ο βαθμός της τυποποίησης μεταβάλλεται στις οργανώσεις πράγμα που εξαρτάται από το αν η οργάνωση βρίσκεται σε περιβάλλον στατικό ή δυναμικό , με τεχνολογία σχετικά σταθερή ή μεταβαλλόμενη. Για να προσαρμόζεται η οργάνωση στις διάφορες αλλαγές πρέπει ο βαθμός τυποποίησης της να είναι μικρός.

#### 4.8 ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το οργανόγραμμα δίνει την ανατομική εικόνα της επιχείρησης και δείχνει την κάθετη και οριζόντια διάταξή 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 προϊσταμένους και ποιους υφισταμένους και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο .Ο σκοπός του οργανογράμματος είναι ενημερωτικός ( ως προς την υφιστάμενη 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 ) .

Η τεχνική κατάρτιση των οργανογραμμάτων ποικίλει . Ορθότερη απεικόνιση είναι αυτή του " γενεαλογικού δέντρου " που είναι ακριβώς αντίστροφη από τα φυσικά δέντρα . Τα δεύτερα ξεκινούν από τα φύλλα και τα κλαδιά από πάνω προς τα κάτω ,

ξεκινώντας από την κορυφαία διοικητική θέση και προχωρώντας στις υπόλοιπες προς τα κάτω . Ορισμένα οργανογράμματα είναι λεπτομερειακά και απεικονίζουν τις διοικητικές θέσεις όλων των επιπέδων του Management , από το ανώτατο μέχρι το κατώτατο .Αλλά φθάνουν μόνο μέχρι το μεσαίο επίπεδο και για τις θέσεις από αυτό και κάτω καταρτίζονται χωριστά οργανογράμματα ( αυτό γίνεται στις μεγάλες επιχειρήσεις ).

Κανόνες που ακολουθούνται στην κατάρτιση του οργανογράμματος είναι :

- ο Να είναι εμφανής η "γραμμή διοίκησης " που ξεκινά από την κορυφαία διοικητική θέση και φθάνει μέχρι τη βάση .
- ο Να είναι σαφή τα επίπεδα του Management και να φαίνονται οι Managers του κάθε επιπέδου και το κομμάτι της επιχείρησης στο οποίο είναι προϊστάμενοι .

#### **4.9 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο όπου ζούμε, η ποιότητα είναι άκρως αναγκαία για την επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της . Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτούν πλήρη δέσμευση , προς την κατεύθυνση αυτή , ολόκληρης της επιχείρησης .

Τελευταία έχει αναπτυχθεί μια θεωρία που έχει ως σκοπό να τονίσει αυτή την ανάγκη και δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για την επιτυχία αυτού του στόχου , η οποία ονομάζεται Management Ολικής Ποιότητας. Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές , προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρησή τους . Η προσπάθεια των στελεχών θα είναι οπωσδήποτε μεγαλύτερη , εάν βάλουν ως στόχο την αύξηση του μεριδίου αυτού.

Η τιμή έπαψε να είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας επιλογής για τους καταναλωτές .Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή . Έρευνες δείχνουν ότι οκτώ στους δέκα αγοραστές , στη διεθνή βιομηχανική και καταναλωτική αγορά , θεωρούν την ποιότητα ίσης ή μεγαλύτερης σημασίας από την τιμή κατά το στάδιο της απόφασης αγοράς .

#### 4.9.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να αναπτύξουν μια σαφή στρατηγική γύρω από την αρχική της ποιότητας . Αυτό το επιτυγχάνουν με την αποδοχή της θεωρίας της ολικής ποιότητας . Η υιοθέτηση , όμως , της θεωρίας αυτής δεσμεύει την εταιρία να αποδεχθεί ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του Management Ολικής Ποιότητας , όπως :

- I. Η ποιότητα δεν είναι ούτε τεχνική λειτουργία ούτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης . Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση .
- II. Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων , γι'αυτό θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της θεωρίας του Management Ολικής Ποιότητας .
- III. Πρέπει να δίνεται έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας σε ολόκληρη την επιχειρησιακή δραστηριότητα , και όχι μόνο στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας . Είναι απαραίτητος ο προσανατολισμός προς την κατεύθυνση αυτή της λειτουργίας Μάρκετινγκ , της Έρευνας και Ανάπτυξης Προϊόντων , της λειτουργίας Προμηθειών , καθώς και όλων των υπηρεσιών που απαιτούνται για την υποστήριξη ενός προϊόντος ποιότητας .
- IV. Η επίτευξη της ποιότητας πρέπει να προωθείται με κριτήρια εξωτερικά-του καταναλωτή , και όχι εσωτερικά -της επιχείρησης . Πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και ανάγκες του αγοραστή , και όχι σε εσωτερικές προοπτικές , όπως είναι η απόδοση .
- V. Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας πρέπει να στηρίζονται στην κατάλληλη νέα τεχνολογία , αρχίζοντας από το σχεδιασμό μέχρι τη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας με την βοήθεια H/Y .
- VI. Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων , και όχι σε μια ομάδα ειδικών .



#### 4.9.2 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το πρώτο και βασικό βήμα είναι η υιοθέτηση της ιδέας για ολική ποιότητα από μέρους της διοίκησης . Με την αποδοχή της ιδέας αυτής , η ποιοτική τελειότητα θα αποτελέσει το θεμελιώδη στρατηγικό στόχο της επιχείρησης . Για την επίτευξη , όμως , αυτού του στόχου θα πρέπει η διοίκηση να καθορίσει το επίπεδο ποιότητας που στοχεύει να επιτύχει . Το επίπεδο αυτό δεν είναι σταθερό , αλλά μεταβάλλεται , γίνεται , δηλαδή καθορισμός και επανακαθορισμός του επιπέδου αυτού , σύμφωνα με την μεταβαλλόμενη αντίληψη του καταναλωτή όσον αφορά στην ποιότητα . Έτσι , η ποιότητα γίνεται ένας μετακινούμενος στόχος , του οποίου η κατεύθυνση είναι ανοδική . Το δεύτερο βήμα είναι η εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση της επιχείρησης . Μετά την αποδοχή από τη διοίκηση της ιδέας για συνολική ποιότητα , το επόμενο βήμα είναι να τεθούν σε ενέργεια οι αναγκαίοι μηχανισμοί για την υλοποίηση του στόχου για ποιοτική τελειότητα . Θα πρέπει , δε , να κινηθεί προς την κατεύθυνση αυτή ολόκληρη η επιχείρηση . Δικαιολογημένα ορισμένες Ιαπωνικές εταιρίες χρησιμοποιούν την έκφραση "έλεγχος ποιότητας σε όλη την έκταση της επιχείρησης " . Με αυτή τη φράση θέλουν να τονίσουν πως όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης δεσμεύονται να δραστηριοποιηθούν , προκειμένου να επιτύχουν το στόχο για ποιοτική τελειότητα .

Το τρίτο βήμα είναι η μεταβολή του προσανατολισμού της επιχείρησης . Η μετακίνηση προς το Management Ολικής Ποιότητας (Μ .Ο. Π) συνεπάγεται αναπροσανατολισμό της προσέγγισης της ποιότητας από την επιχείρηση . Η επιχείρηση θα πρέπει να εγκαταλείψει την παραδοσιακή μορφή ελέγχου της ποιότητας , όπου ειδικοί αναλαμβάνουν καθήκοντα διασφάλισης της . Με τη νέα προσέγγιση του Μ .Ο .Π , η ποιότητα αφορά όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης .

Το τέταρτο βήμα είναι η παρακίνηση , εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού . Να δημιουργηθεί μια συνεχής παρακίνηση για την επίτευξη της ποιοτικής τελειότητας . Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια βασική μέθοδος του Μ .Ο. Π για παρακίνηση των εργαζομένων , η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την κατάλληλη εκπαίδευση , που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων για βελτίωση της

ποιότητας. Γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνει ειδικά σεμινάρια προς την κατεύθυνση.

Το τελικό βήμα είναι να εφαρμοστούν οι αρχές του ελέγχου ποιότητας στο σχεδιασμό, τυποποιώντας με αυτό τον τρόπο το μηχανισμό, ώστε να διασφαλίζονται οι απαιτήσεις του αγοραστή. Αυτή η διαδικασία προσανατολισμού διευκολύνεται αν αναγνωριστεί η ύπαρξη διαφορετικών απαιτήσεων.

Αν ο αγοραστής είναι κατασκευαστής βιομηχανικών προϊόντων, μπορεί ο ίδιος να καθορίσει ποια είναι τα χαρακτηριστικά ποιότητας τα οποία ο ίδιος πρωταρχικά απαιτεί. Το καταναλωτικό κοινό όταν ερωτάται πως θα ήθελε το προϊόν ή την υπηρεσία, προβάλλει συχνά απαιτήσεις δευτέρου ή τρίτου επιπέδου. Για παράδειγμα, οι επιβάτες αεροπορικών εταιριών μπορεί να λένε ότι θέλουν να φθάνουν στην ώρα τους ή να τρώνε καλά προετοιμασμένα γεύματα (απαιτήσεις δευτέρου ή τρίτου επιπέδου), και να μη λένε τίποτα για την ασφάλεια πτήσης (πρωταρχική απαίτηση). Επειδή οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι ατελείς, οι επιχειρήσεις πρέπει να καλύπτουν τα κενά τα οποία αποκαλύπτει το πρότυπο της απαιτούμενης ποιότητας.

#### 4.9.3 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα προϊόντα παράγονται ή οι υπηρεσίες παρέχονται για να ανταποκριθούν στην ανάγκη μιας αγοράς. Το καθήκον της σημερινής επιχείρησης είναι :

- Α). Να εξακριβώνει τις ακριβείς απαιτήσεις της βιομηχανικής /καταναλωτικής αγοράς.
- Β). Να ενσωματώνει αυτές τις απαιτήσεις στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη του προϊόντος /υπηρεσίας.
- Γ). Να καθορίζει το σχεδιασμό του προϊόντος /υπηρεσίας ορίζοντας λεπτομερώς τα γνωρίσματα και τα χαρακτηριστικά του στις προδιαγραφές.
- Δ). Να ελέγχει τις προδιαγραφές δοκιμάζοντας την καταλληλότητα του ίδιου του σχεδιασμού και την ικανότητα του συστήματος να παράγει το προϊόν ή να παρέχει υπηρεσίες στο απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας.

Σε περιπτώσεις παραγωγής «επί παραγγελία», οι απαιτήσεις ποιότητας, συνήθως, είτε προσδιορίζονται από τους αγοραστές με τη δική τους ανάλυση (ως

αποτέλεσμα της συζήτησης με τους προμηθευτές ) για το τι απαιτούν από το προϊόν /υπηρεσία , είτε αποκαλύπτονται εμμέσως με την επιλογή από τους αγοραστές μιας ικανής επιχείρησης , που μπορεί να παράσχει τα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας . Η επιλογή της επιχείρησης μπορεί να βασίζεται στη φήμη της ή σε προηγούμενη εμπειρία των αγοραστών σχετικά με τις ικανότητές της .

Για προϊόντα που παράγονται για να αποθηκευτούν ή για υπηρεσίες που παρέχονται όποτε ζητηθούν , ο καθορισμός της ποιότητας περιλαμβάνει ζητήματα που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται την ποιότητα ενός προϊόντος /υπηρεσίας και, στη συνέχεια, τον τρόπο με τον οποίο ο προμηθευτής ανταποκρίνεται σε αυτό το επίπεδο ποιότητας .

Ο καλύτερος τρόπος για την ενσωμάτωση των αναγκών των αγοραστών στο σχεδιασμό του προϊόντος /υπηρεσίας επιτυγχάνεται με τις προδιαγραφές . Η τάση να καθορίζονται οι προδιαγραφές των υπηρεσιών μάλλον προφορικά παρά γραπτά θα πρέπει να αποφεύγεται .Η διαδικασία καταγραφής των προδιαγραφών θα βοηθήσει να επιτευχθεί μια πληρέστερη ανάλυση του σχεδιασμού .

Το τελικό βήμα σε αυτό το μέρος της διαδικασίας είναι ο έλεγχος των προδιαγραφών . Αυτός συνίσταται στη δυνατότητα ελέγχου του σχεδιασμού , των υλικών και της παραγωγικής διαδικασίας του συστήματος και στη μεταγενέστερη τροποποίησή τους , αν αυτό είναι αναγκαίο .

#### **4.9.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Το να κατασκευάζει κανείς ένα προϊόν ποιότητας , να παρέχει μια υπηρεσία ποιότητας ή να κάνει μια εργασία ποιότητας με υψηλό βαθμό ακρίβειας ως προς το στόχο , δεν αρκεί. Πρέπει να υπάρχει προσεκτική διαχείριση του κόστους για επίτευξη αυτής της ποιότητας , ώστε το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα του κόστους ποιότητας επί της επιχείρησης να είναι επιθυμητό . Το κόστος αυτό είναι πραγματικό μέτρο της προσπάθειας για ποιότητα. Ένα ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία , που βασίζεται στην ισορροπία μεταξύ ποιότητας και παραγόντων κόστους , πρέπει να είναι ο κύριος στόχος μιας υπεύθυνης διοίκησης. Η ισορροπία λειτουργεί ως εξής : Καθώς η ποιότητα χειροτερεύει, το κόστος αυξάνει και , καθώς η ποιότητα βελτιώνεται , το κόστος

μειώνεται. Η ανάλυση του κόστους ποιότητας είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, το οποίο παρέχει :

Α).Μια μέθοδο εκτίμησης της συνολικής αποτελεσματικότητας του μανατζμεντ ολικής ποιότητας .

Β).Ένα μέσο για τον καθορισμό των περιοχών με προβλήματα και των προτεραιοτήτων δράσης .

Το κόστος ποιότητας δεν διαφέρει από οποιοδήποτε άλλο κόστος , εφ'οσον μπορεί να προϋπολογιστεί , να μετρηθεί και να αναλυθεί , όπως το κόστος συντήρησης, σχεδιασμού , παραγωγής και των άλλων λειτουργιών . Αφού έχει καθοριστεί επακριβώς ο σχεδιασμός της ποιότητας , οι λειτουργικές μονάδες έχουν τι καθήκον να ανταποκριθούν σε αυτή . Ο σχεδιασμός της ποιότητας περιλαμβάνει δραστηριότητες που επιφέρουν κόστη , τα οποία μπορεί να διαχωριστούν στις κατηγορίες "κόστος αποτυχίας" και "κόστος πρόληψης " . Το κόστος αποτυχίας μπορεί περαιτέρω να διαιρεθεί σε κόστος που προκύπτει από εσωτερική αποτυχία και σε κόστος από εξωτερική αποτυχία .

#### **4.9.4.1 ΚΟΣΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ**

Το κόστος εσωτερικής αποτυχίας όταν τα αποτελέσματα της εργασίας αποτυγχάνουν να επιτύχουν τα σχεδιασμένα πρότυπα ποιότητας και ανακαλύπτονται προτού συντελεσθεί η μεταβίβαση του προϊόντος ή η παροχή υπηρεσίας στον καταναλωτή .

Η εσωτερική αποτυχία περιλαμβάνει :

- **Σπατάλη** : Δραστηριότητες που συνδέονται με μη αναγκαία εργασία ως αποτέλεσμα λαθών , κακής οργάνωσης , ακατάλληλων πρώτων και βοηθητικών υλών κ .α .

- **Απόρριψη** : Ελαττωματικό προϊόν το οποίο δεν μπορεί να επιδιορθωθεί , να χρησιμοποιηθεί ή να πωληθεί .
- **Παραγωγή εκ νέου ή διόρθωση** : Διόρθωση των ελαττωματικών εξαρτημάτων ή των λαθών γενικά , ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του καταναλωτή .
- **Υποβιβασμός** : Προϊόν που είναι χρησιμοποιήσιμο , αλλά δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και μπορεί να πωληθεί ως "δεύτερης ποιότητας" σε μειωμένη τιμή

#### **4.9.4.2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ**

Το κόστος αυτό πραγματοποιείται όταν το προϊόν ή η υπηρεσία μιας επιχείρησης αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στα πρότυπα του σχεδιασμού ποιότητας και αυτό ανακαλύπτεται μόνο μετά τη μεταβίβαση του προϊόντος ή την παροχή υπηρεσίας στον καταναλωτή .

Η εξωτερική αποτυχία περιλαμβάνει :

- **Κόστος επισκευής** : Επισκευή προϊόντων είτε αυτά προέρχονται από επιστροφές , είτε βρίσκονται ακόμη στο χώρο παραγωγής τους .
- **Δικαιολογημένες απαιτήσεις** : Αποτυχημένα προϊόντα τα οποία είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση να τα αντικαταστήσει , επειδή έχουν αγοραστεί με εγγύηση .
- **Παράπονα** : Κάθε κόστος και εργασία που συνδέεται με την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών .

- **Επιστροφές** :Το κόστος των προϊόντων που απορρίφθηκαν ή ανακλήθηκαν .Στο κόστος αυτό περιλαμβάνεται και το κόστος μεταφοράς .
- **Υποχρεώσεις** :Στις υποχρεώσεις μπορεί να περιλαμβάνονται διάφορες συμφωνίες ή ρήτρες , όπως π. χ. ακύρωση υπολοίπου παραγγελίας εκ μέρους του αγοραστή εάν το πρώτο μέρος της παραγγελίας έχει ελαττωματικά προϊόντα , ή διακοπή της συνεργασίας με ένα ξενοδοχείο επειδή το πρώτο "γκρουπ" τουριστών ενός γραφείου ταξιδιών δεν έμεινε ικανοποιημένο από τις υπηρεσίες που τους προσφέρθηκαν .Στο κόστος αυτό θα πρέπει να προστεθούν οι ανθρωπόωρες , τα άσκοπα ταξίδια και τηλεφωνήματα που θα χρειαστούν για πιθανή αλλαγή της γνώμης του αγοραστή .

Οι εξωτερικές και εσωτερικές αποτυχίες παράγουν τα κόστη όταν γίνεται λάθος, όπως π. χ. επανεγγραφή παραγγελιών, άσκοπα ταξίδια και τηλεφωνήματα, συγκρούσεις με τους πελάτες κ.α., που προκαλούν σπατάλες ή κόστος αποτυχίας που συχνά δεν λαμβάνεται υπόψη .Η επιχείρηση πρέπει να έχει επίγνωση του κόστους όταν κάτι γίνεται λάθος. Η διεύθυνση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών πρέπει να έχει κάποια ιδέα σχετικά με το ύψος του κόστους αποτυχίας που δημιουργεί η επιχείρηση κάθε οικονομικό έτος .

#### **4.9.4.3 ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ**

Αυτό συνδέεται με το σχεδιασμό , την εφαρμογή και τη συντήρηση του συστήματος για MANAGEMENT Ολικής Ποιότητας. Το κόστος πρόληψης προγραμματίζεται και πραγματοποιείται πριν από τη λειτουργία του συστήματος .Η πρόληψη περιλαμβάνει :

#### **4.9.4.3.1 Απαιτήσεις που αφορούν στο προϊόν ή την υπηρεσία :**

Ο καθορισμός των προδιαγραφών που αντιστοιχούν σε αυτές τις απαιτήσεις για πρώτες και βοηθητικές πρώτες ύλες, το προσωπικό, τη μεθοδολογία, την παραγωγική διαδικασία κ.τ.λ.

#### **4.9.4.3.2 Προγραμματισμός ποιότητας :**

Δημιουργία προγραμμάτων ποιότητας , αξιοπιστίας ,λειτουργικών προγραμμάτων , προγραμμάτων παραγωγής ,επίβλεψης ,και άλλων ειδικών προγραμμάτων , όπως ,π. χ. ,δοκιμές πριν από την παραγωγή κ.α., που απαιτούνται για να επιτευχθεί ο ποιοτικός στόχος .

#### **4.9.4.3.3 Κατάρτιση :**

Η ανάπτυξη , προετοιμασία και διατήρηση προγραμμάτων κατάρτισης για εργάτες ,επόπτες και διοικητικά στελέχη .

#### **4.9.4.3.4 Διάφορα :**

Γραφική εργασία, ταξίδια ,προμήθειες ,επικοινωνίες και άλλες γενικές δραστηριότητες της διοίκησης που συνδέονται με την ποιότητα .

Όλοι οι παραπάνω πόροι και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την πρόληψη δημιουργούν το κόστος για να γίνει κάτι σωστό από την αρχή (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., «Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων»).

#### 4.10 ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ίσως ο πιο σημαντικός τρόπος για να καταδειχθούν οι επιπτώσεις της συμμετοχής στην ποιότητα , καθώς και στις άλλες δραστηριότητες μιας επιχείρησης , είναι να αναφερθούμε στην ιαπωνική εμπειρία , που τα τελευταία χρόνια έχει προσελκύσει σε σημαντικό βαθμό την προσοχή όλου του κόσμου . Την τελευταία δεκαετία , οι Ιάπωνες έχουν επιτύχει αυξήσεις στην εκροή ανά άνθρωπο και ανά ώρα σταθερά μεγαλύτερες από ότι στις άλλες βιομηχανικές χώρες .

Ο κύριος λόγος γι' αυτό υπήρξε το σχετικά υψηλό ιαπωνικό επίπεδο επενδύσεων κεφαλαίου σε τεχνολογία και άλλες μεταποιητικές διευκολύνσεις . Ωστόσο , ένα άλλο σύνολο παραγόντων που έχει αναγνωριστεί ως πιθανός λόγος για τις αυξήσεις της παραγωγικότητας είναι η δραστηριότητα ελέγχου της ποιότητας , γνωστή ως κύκλοι ποιότητας , οι οποίοι εφαρμόστηκαν ευρέως στην ιαπωνική βιομηχανία , από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 . Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 , υπολογιζόταν ότι υπήρχαν στην Ιαπωνία πάνω από ένα εκατομμύριο κύκλοι ποιότητας , που περιλάμβαναν περίπου δέκα εκατομμύρια εργαζομένους , κάτω από την καθοδήγηση εποπτών και μεσαίων διοικητικών στελεχών .

##### 4.10.1 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΝΟΣ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το ξεχωριστό χαρακτηριστικό των κύκλων ποιότητας είναι ότι ζητείται από τους εργαζομένους να συμμετάσχουν σε αυτούς και δεν τους επιβάλλεται . Κατά συνέπεια , είναι δύσκολο να καθορίσουμε επακριβώς τη δομή μιας τέτοιας αντίληψης . Είναι , όμως , δυνατό να καθορίσουμε τέσσερα στοιχεία στην οργάνωση ενός κύκλου ποιότητας :

**Μέλη :** Είναι το πρωταρχικό στοιχείο του προγράμματος .

Έχουν διδαχθεί τις βασικές τεχνικές για τη λύση των προβλημάτων και για τον έλεγχο της ποιότητας και , επομένως , έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν και να λύνουν τα σχετιζόμενα με την εργασία προβλήματα .

**Ηγέτες :** Είναι συνήθως οι άμεσοι επόπτες ή επιστάτες των μελών . Έχουν εκπαιδευθεί να καθοδηγούν έναν κύκλο και να έχουν την ευθύνη για την επιτυχία του . Ένας καλός



ηγέτης , που αναπτύσσει τις ικανότητες των μελών του κύκλου , επωφελείται άμεσα δεχόμενος αξιόλογη βοήθεια στην αντιμετώπιση δύσκολων προβλημάτων .

**Συντονιστής :** Είναι ένα διοικητικό στέλεχος για το σύνολο του προγράμματος των κύκλων ποιότητας . Αυτό το άτομο , περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο , είναι υπεύθυνο για την επιτυχία της ιδέας , ιδιαίτερα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης . Αυτός πρέπει να συντονίζει τις συναντήσεις , την κατάρτιση και τις δραστηριότητες των ηγετών και των μελών , και αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους κύκλους και την επιχείρηση . Στην ιδανική περίπτωση , ο συντονιστής είναι ένας νεωτεριστής βιομηχανικός δάσκαλος , ικανός να επικοινωνεί σε όλα τα επίπεδα και με όλα τα τμήματα στο εσωτερικό της επιχείρησης .

**Διοίκηση :** Χωρίς την ανοικτή στήριξη και δέσμευση της διοίκησης , οι κύκλοι ποιότητας , όπως και κάθε άλλη ιδέα , δεν θα πετύχουν . Η διοίκηση πρέπει να διατηρεί τα προνόμια της , ιδιαίτερα όσον αφορά στην αποδοχή ή όχι των συστάσεων που κάνουν οι κύκλοι ποιότητας αν αγνοήσει μια σωστή πρόταση η οποία υποδεικνύεται από αυτόν .

#### 4.10.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι συναντήσεις πρέπει να γίνονται μακριά από το χώρο εργασίας , ώστε τα μέλη να είναι απαλλαγμένα από διακοπές και να νιώθουν άνετα , πνευματικά και φυσικά . Η αίθουσα πρέπει να είναι διαρρυθμισμένη με τρόπο που να συντελεί στην ανοικτή συζήτηση και θα πρέπει να αποφεύγεται κάθε κατάσταση η οποία δίνει έμφαση στη θέση του ηγέτη .

Η διάρκεια και η συχνότητα των συναντήσεων ποικίλουν , αλλά οι νέοι κύκλοι συναντιούνται κατά προσέγγιση για μια ώρα , μια φορά την εβδομάδα . Σε μεγάλο βαθμό , η φύση των προβλημάτων που επιλέγονται καθορίζει το μεσοδιάστημα μεταξύ δυο συναντήσεων , αλλά αυτό δεν θα πρέπει ποτέ να υπερβαίνει τον ένα μήνα , γιατί σε διαφορετική περίπτωση τα μέλη θα χάσουν το ενδιαφέρον τους και ο κύκλος θα πάψει να λειτουργεί . Ένας κύκλος ποιότητας επιλέγει συνήθως ένα πρόβλημα το οποίο

σχετίζεται με τον έλεγχο ποιότητας ή την παραγωγικότητα , για να γίνει αντικείμενο συζήτησης στο εσωτερικό του κύκλου . Στη συνέχεια ο ηγέτης συμβουλευεται τη διοίκηση γι'αυτή την επιλογή και , εφόσον δεν προβάλλονται αντιρρήσεις , ο κύκλος προχωρεί στη διαδικασία της συζήτησης για εξεύρεση λύσεις του προβλήματος .

Άλλες προτάσεις για προβλήματα προέρχονται από τη διοίκηση ,από το προσωπικό εξασφάλισης της ποιότητας , από το τμήμα συντήρησης ή από διάφορα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης. Μερικές φορές είναι αναγκαίο , για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα , οι κύκλοι ποιότητας να έρχονται σε επαφή με ειδικούς , για παράδειγμα , μηχανικούς ,ειδικούς ποιότητας , υπάλληλοι ασφαλείας , προσωπικό συντήρησης κ .α . Αυτή η επικοινωνία θα πρέπει να ενθαρρύνεται ενθέρμως , και τα κανονικά κανάλια της εταιρίας θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για να προσκαλούνται ειδικοί που να παρακολουθούν τις συναντήσεις και να παρέχουν συμβουλές .Οι ειδικοί θα πρέπει να θεωρούνται ως "σύμβουλοι"; ενώ οι κύκλοι ποιότητας διατηρούν την ευθύνη για τη λύση του ιδιαίτερου προβλήματος . Ο πρωταρχικός σκοπός των κύκλων ποιότητας είναι να παρέχουν την ισχυρή παρακίνηση που επιτρέπει στους ανθρώπους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για τις δικές τους ενέργειες και για το δικό τους μέλλον .

#### 4.10.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πρώτη απόφαση αφορά το σημείο από το οποίο πρέπει να αρχίσει κανείς , και αυτό μπορεί να είναι τόσο δύσκολο , ώστε πολλές επιχειρήσεις να μην αρχίζουν ποτέ . Αυτό ονομάζεται "παράλυση ολικής ποιότητας. Τα προκαταρκτικά στάδια της κατανόησης και της δέσμευσης είναι τα ζωτικά πρώτα βήματα , τα οποία αποτελούν επίσης τη βάση της συνολικής δομής του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας . Πάρα πολλές επιχειρήσεις υπερπηδούν αυτές τις φάσεις , πιστεύοντας ότι έχουν τη σωστή συμπεριφορά και επίγνωση , ενώ στη πραγματικότητα υπάρχουν μερικά θεμελιακά κενά στην "αξιοπιστία της ποιότητας" τους . Αυτά οδηγούν σύντομα σε αξεπέραστες δυσκολίες και στην κατάρρευση της όλης προσπάθειας .

Ενώ η σωστή κατανόηση της ποιότητας παρέχει τη βάση για το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας , σαφώς αυτή είναι μόνο η σπορά . Η κατανόηση πρέπει να

μεταφράζεται σε δέσμευση , πολιτικές , προγράμματα και δράσεις για να δημιουργηθεί το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας . Για να συντελεσθεί αυτό , απαιτείται όχι μόνο δέσμευση , αλλά και επάρκεια στους μηχανισμούς του μάνατζμεντ και πραγματοποίηση αλλαγών . Χωρίς στρατηγική για την εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας μέσα από συστήματα , η εκτεταμένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε ματαιώση των σχεδίων .

Άτομα που εργάζονται για λογαριασμό τους , ακόμα και όταν έχουν πρόγραμμα , δεν θα επιτύχουν ποτέ άριστα αποτελέσματα . Η ατομική προσπάθεια απαιτείται για τη βελτίωση , αλλά πρέπει να συνδυάζεται και να εμπλέκεται με τις προσπάθειες άλλων , για να είναι πραγματικά αποτελεσματική . Η εφαρμογή αρχίζει με την επεξεργασία μιας πολιτικής ποιότητας και την καθιέρωση της κατάλληλης οργανωτικής δομής τόσο για την διοίκηση , όσο και για την ενθάρρυνση της συμμετοχής στην ποιότητα μέσα από ομάδες εργασίας . Η συλλογή πληροφοριών για το πώς λειτουργεί η επιχείρηση, πληροφοριών στις οποίες περιλαμβάνονται τα κόστη ποιότητας , βοηθά να εντοπιστούν οι πρωταρχικές περιοχές στις οποίες οι βελτιώσεις θα έχουν τη μεγαλύτερη επίπτωση στην απόδοση . Ο προγραμματισμός της βελτίωσης περιλαμβάνει όλα τα διοικητικά στελέχη , αλλά ένα ζωτικό πρώιμο στάδιο περιλαμβάνει την καθιέρωση συστημάτων μάνατζμεντ ποιότητας , που να καθοδηγούν τη διαδικασία βελτίωσης και να εξασφαλίζουν ότι τα προβλήματα λύνονται μια για πάντα , χρησιμοποιώντας μεθόδους δομημένης διορθωτικής δράσης . Από τη στιγμή που έχουν καθιερωθεί τα προγράμματα και τα συστήματα , η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση , κατάρτιση και επικοινωνία γίνεται κυρίαρχη . Επιχειρήσεις που προσπαθούν ν 'αλλάξουν την κουλτούρα ποιότητας , τα λειτουργικά συστήματα , τις διαδικασίες ή τις μεθόδους ελέγχου χωρίς αποτελεσματική , τίμια ,αμφίδρομη επικοινωνία , θα γνωρίσουν ματαιώση των σχεδίων . Η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση μπορεί να λειτουργεί , αλλά δεν εμπνέει καμία εμπιστοσύνη ότι είναι ικανή να επιβιώσει στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ζει .

Από τη στιγμή που υπάρχει δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης για ολική ποιότητα , το στάδιο του προγραμματισμού μπορεί να αρχίσει αμέσως . Όταν μελετάται η εφαρμογή, πρέπει να καθοριστούν οι προτεραιότητες μεταξύ των διάφορων προβλημάτων της επιχείρησης . Μία επιχείρηση μπορεί να κάνει αρκετά βήματα στο δρόμο για το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας , αν υπάρχει σωστή κατανόηση για την ποιότητα και για το πώς αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έρευνα αγοράς, είναι η συστηματική συλλογή, ανάλυση και παρουσίαση των στοιχείων, που έχουν σχέση με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε. Οι πηγές συλλογής στοιχείων, διακρίνονται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Στα δευτερογενή οι πληροφορίες μας ήταν από πηγές που βρίσκονταν μέσα ή έξω από την επιχείρηση, αλλά επειδή οι μέθοδοι συλλογής των πρωτογενών στοιχείων περιλαμβάνουν περισσότερες πληροφορίες, χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Για τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, παραθέτουμε δύο ενότητες που περιλαμβάνουν τη γνωριμία μας με τις επιχειρήσεις που μετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς και τις τεχνικές που ακολουθήσαμε για τη σύνθεση του. Κατόπιν, σε παρακάτω κεφάλαια, ακολουθεί η σχεδιαγραμματική απεικόνιση και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

#### 5.2 ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σκοπός της εργασίας μας, ήταν η ανάλυση της συμβολής της ιδιωτικής οικονομικής στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων. Προκειμένου να λάβουν οι θεωρητικές απόψεις και πρακτική μορφή, προχωρήσαμε στη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου, μελετώντας τέσσερις επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι η **ΦΟΙΝΙΞ METROLIFE ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.**, η **ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ ΣΥΝ.Π.Ε.**, η **VIVODI TELECOM Α.Ε.** και η **ΔΕΛΤΑ Α.Ε.** Στις τρεις πρώτες εταιρίες, το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τους υπευθύνους πρόσωπο με πρόσωπο, ερχόμενοι σε άμεση επαφή

με τα μέλη της. Με τη βοήθεια του διαδικτύου ( e-mail), στάλθηκε το ερωτηματολόγιο στη ΔΕΛΤΑ Α.Ε., όπου απαντήθηκε, κάνοντας την έρευνα ποιο ουσιαστική λόγο της θέσης που έχει στον κλάδο της.

Η επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων έγινε διότι λόγω της φύσης τους και των στόχων που έχουν, δίνουν μεγάλη σημασία στην οργάνωση της διοίκησης, τη μέθοδο της οικονομικής πολιτικής, καθώς και στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, παράμετροι με τους οποίους ασχοληθήκαμε στην εργασία μας, αλλά και που αποτελούν τη βάση για την σύνταξη του ερωτηματολογίου. Έτσι, οργανισμοί που ασχολούνται με τον τομέα των ασφαλειών, των γεωργικών προϊόντων-φαρμάκων, των τηλεπικοινωνιών και των γαλακτοκομικών, μας δίνουν τις απαραίτητες πληροφορίες που αναζητάμε μέσα από τη μέθοδο του ερωτηματολογίου.

### 5.3 ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που στείλαμε στις επιχειρήσεις, ανήκει σε μια από τις πρωτογενείς μεθόδους που χρησιμοποιούμε για την αναζήτηση πληροφοριών, όπου λόγω της ευκολίας τόσο της σύνταξης όσο και της συμπλήρωσης, το καταστούν μια από τις πιο προσιτές μεθόδους. Είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιλαμβάνει ερωτήσεις γενικού και ειδικού χαρακτήρα. Οι ερωτήσεις, σύνολο 17, είναι ανοικτές, όπως του πρώτου τομέα, καθώς και οι ερωτήσεις 8, 10 και 11, ενώ οι υπόλοιπες είναι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, που μπορεί να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις ή να είναι διαζευκτικού τύπου με ναι ή όχι. Για το λόγο ότι οι εταιρίες αυτές είναι διαφορετικού μεγέθους και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους, ήταν απαραίτητο οι ερωτήσεις μας να περιλαμβάνουν όλο το φάσμα της εργασίας μας προκειμένου να βγάλουμε ποιο αντικειμενικά συμπεράσματα.

Πιο αναλυτικά, είναι χωρισμένο σε τέσσερις τομείς, όπου στον πρώτο τομέα οι ερωτήσεις ανήκουν στα πλαίσια της γνωριμίας με την επιχείρηση. Δηλαδή, ρωτάμε την επωνυμία της, το αντικείμενο δραστηριότητάς της και τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων της. Από τις απαντήσεις που θα λάβουμε, θα προσδιορίσουμε τον κλάδο που ανήκει ο συγκεκριμένος οργανισμός, καθώς και την δυναμική του μέσα στην αγορά που δραστηριοποιείται. Ο δεύτερος τομέας του ερωτηματολογίου, αναφέρεται στις δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή αν ασχολείται με προγράμματα ολικής ποιότητας, καθώς και με το ποια τμήματα

διοίκησης ασχολούνται με την οικονομική πολιτική και ποια με τη λειτουργία της οργάνωσης.

Ο τρίτος τομέας περιλαμβάνει ερωτήσεις που έχουν σχέση με το ρόλο της ιδιωτικής οικονομικής στην επιχείρηση, όπως είναι ο ταμιακός προγραμματισμός, η συμβολή των αριθμοδεικτών στην εξαγωγή συμπερασμάτων, καθώς επίσης και η μελέτη των επενδύσεων, πολύ σημαντική για την μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Τέλος, το τελευταίο τμήμα αναφέρεται στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, συγκεντρώνοντας κυρίως το ενδιαφέρον μας στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στην αξιολόγηση της απόδοσής τους.

#### 5.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξηγήσαμε τον τρόπο σκέψης μας στη σύνθεση του ερωτηματολογίου καθώς και το ποιες μονάδες μετείχαν στη συμπλήρωσή του. Επίσης, αναφέραμε και τους λόγους που επιλέξαμε τις συγκεκριμένες μονάδες, απαραίτητο στοιχείο για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων. Στο επόμενο κεφάλαιο, ακολουθεί η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων που λάβαμε, σε όσες από αυτές είναι δυνατόν, δηλαδή σε όσες οι απαντήσεις μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, ενώ στο κεφάλαιο με τα συμπεράσματα της έρευνας, σχολιάζονται όλες οι ερωτήσεις που στείλαμε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ-ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

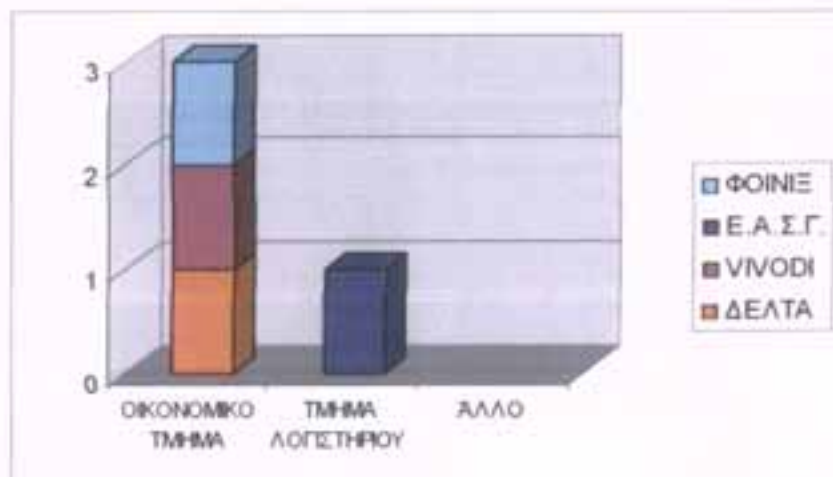
Στην προηγούμενη ενότητα, ασχοληθήκαμε με την μεθοδολογία της έρευνας, με ποιο τρόπο δηλαδή και γιατί, συλλέξαμε τα πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία. Σε αυτή την ενότητα, θα παρουσιάσουμε με τη βοήθεια των σχεδιαγραμμάτων τις απαντήσεις των οργανισμών που μετείχαν στο ερωτηματολόγιο, κάνοντας έτσι ποιο συγκριτική τη μελέτη των αποτελεσμάτων της (πρωτογενής ή δευτερογενής) έρευνας μας. Συγκεκριμένα:

#### 6.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

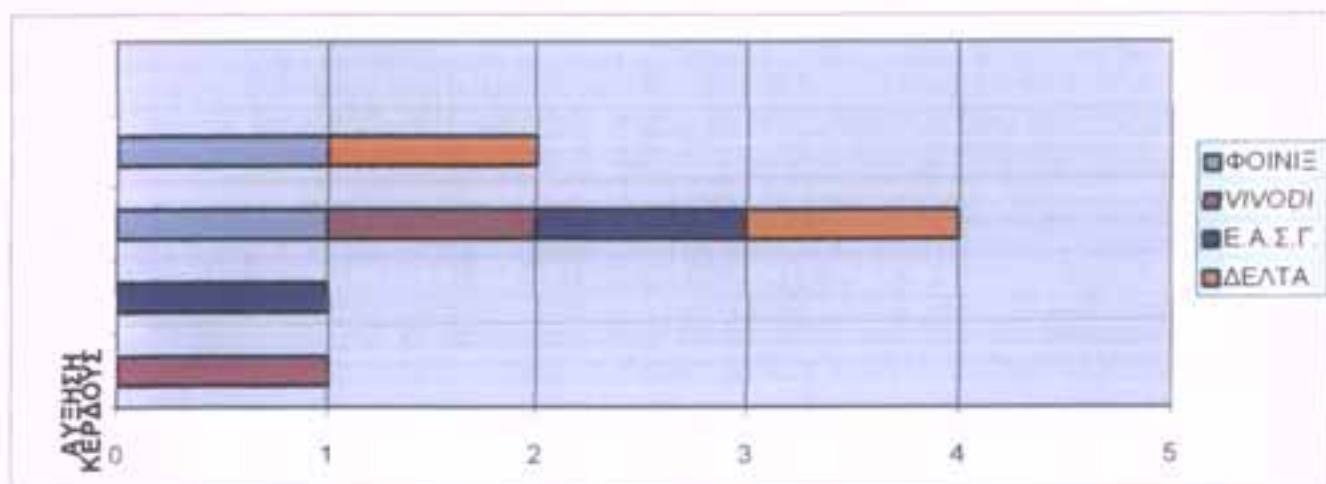
##### 3). ΠΟΙΟΣ Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΑΤΟΜΩΝ;



4). ΠΟΙΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΛΕΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ;

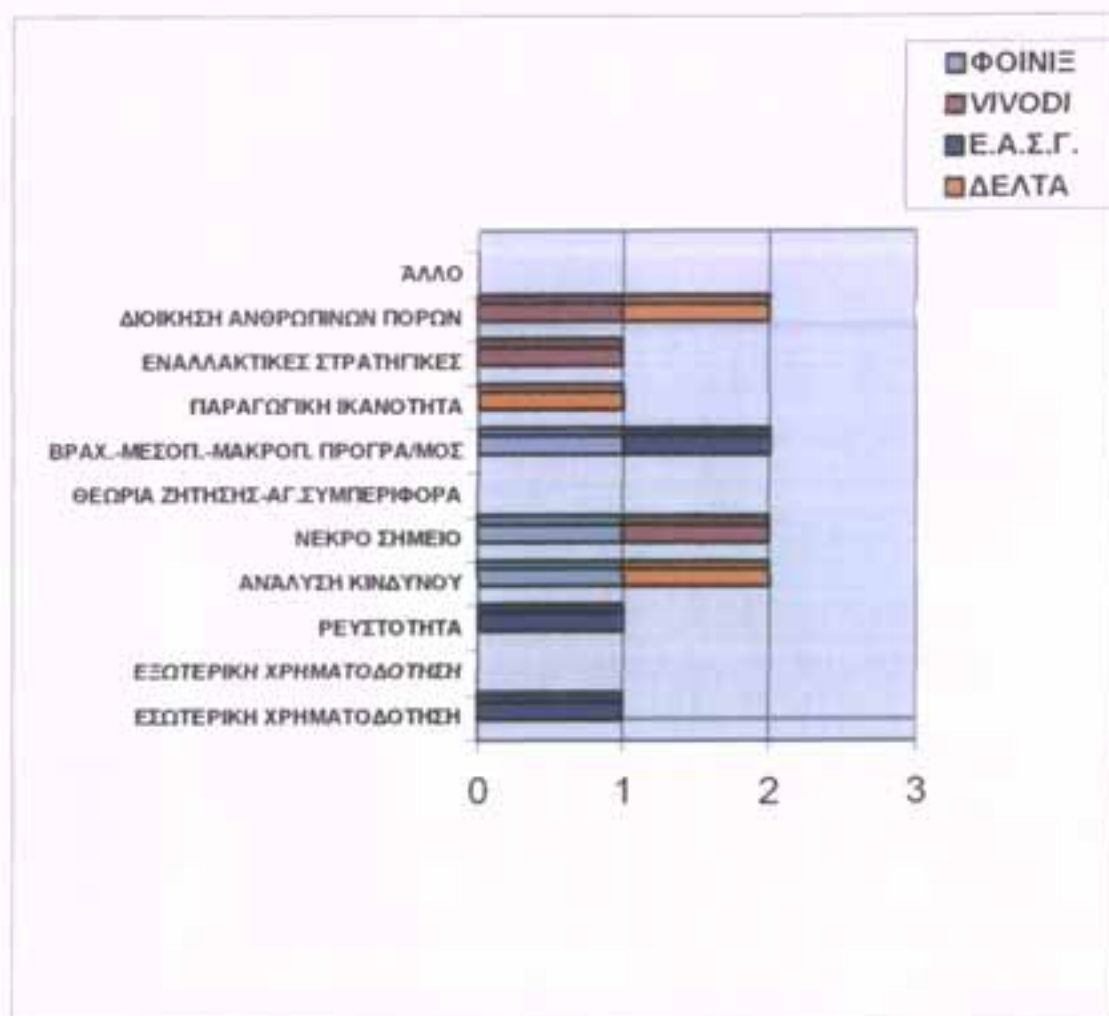


6). ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

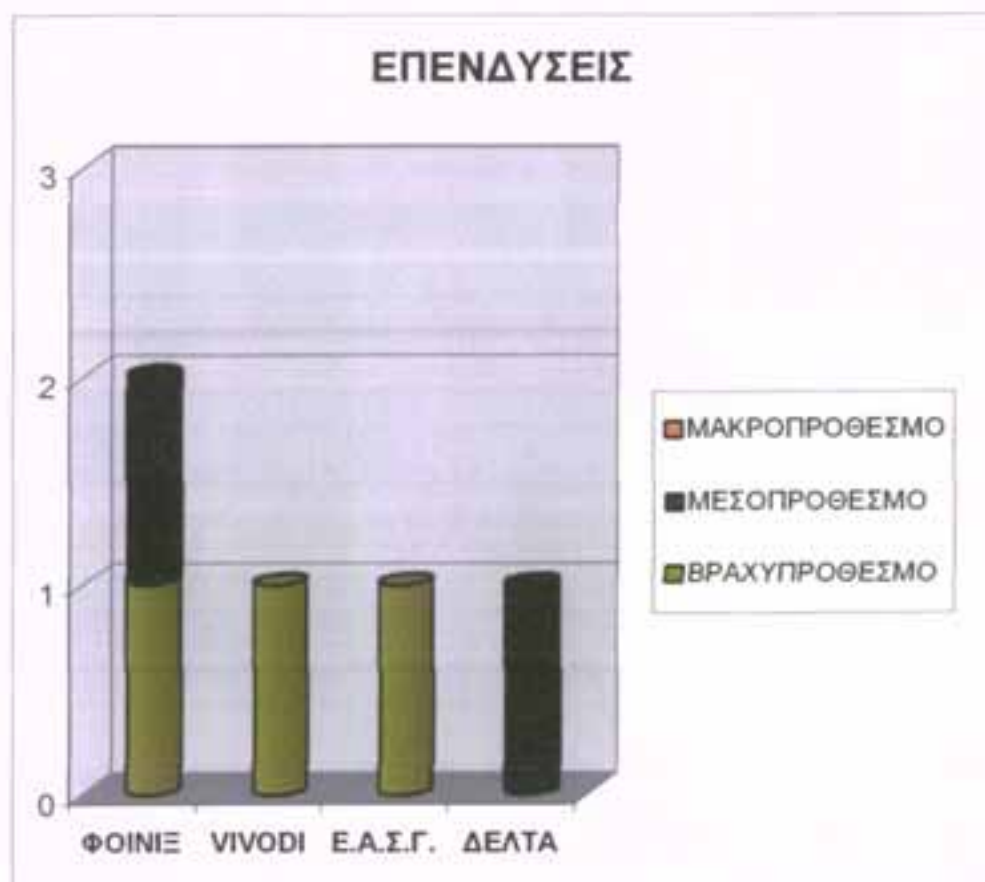




7). Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΕΤΑΖΕΙ:



12). ΟΙ ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΕΙΣΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΑΣ,  
ΣΥΝΗΘΩΣ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ:



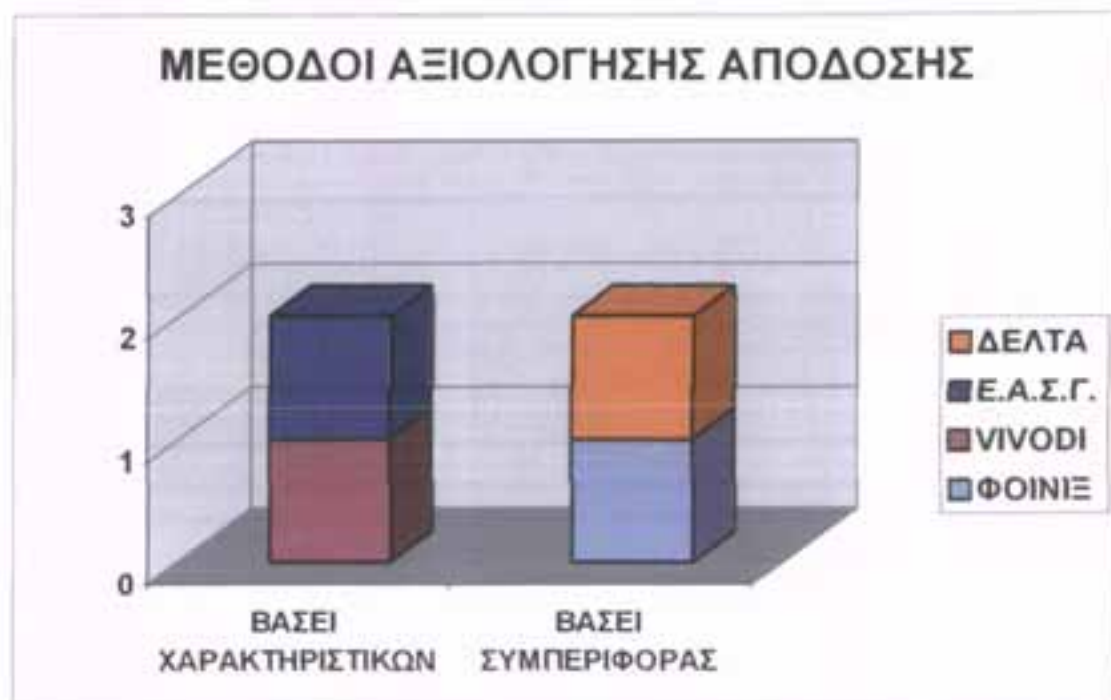
15). ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ, Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ;



16). ΤΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ;



17). ΠΟΙΕΣ ΚΥΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ;



### 6.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με τη βοήθεια των διαγραμμάτων, σε επόμενο κεφάλαιο θα μπορέσουμε να προβούμε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τις απαντήσεις των μονάδων. Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζουμε οκτώ σχεδιαγράμματα, χωρίς συμπεράσματα ή κάποιου είδους σχολιασμούς. Οι ερωτήσεις παρουσιάζονται αυτούσιες, όπως είναι στο ερωτηματολόγιο που απάντησαν οι οργανισμοί. Σε παρακάτω κεφάλαια θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που δίνουν τα σχεδιαγράμματα, αλλά και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

#### 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα εξετάσουμε προσεκτικά κάθε μια ερώτηση που απάντησαν οι οργανισμοί, προκειμένου να είμαστε σε σωστή θέση να ερμηνεύσουμε τις απαντήσεις των σχεδιαγραμμάτων. Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε η ερώτηση, το τι ζητάει από τον ενδιαφερόμενο, αλλά και το οικονομικό περιεχόμενο αυτής, μας δίνει ένα πλεονέκτημα για σωστή ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι 17 στο σύνολο τους ερωτήσεις, ομαδοποιούνται ανάλογα με το αντικείμενο που εξετάζουν, και παρουσιάζονται παρακάτω:

#### 7.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο, είναι επιλεγμένες έτσι ώστε να καλύπτουν το φάσμα της εργασίας, να έχουν μια λογική σειρά μεταξύ τους και να είναι απλές και σύντομες, για να μην κουράζουν τον ερωτώμενο. Στο σύνολο τους, οι 17 ερωτήσεις μας δίνουν στοιχεία πληροφοριακά, όπως είναι η ερωτήσεις 1, 2, και 3. Είναι σημαντικό να ξέρουμε τη νομική μορφή της επιχείρησης, το κλάδο που δραστηριοποιείται καθώς και το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτό γιατί μας δίνουν μια επιπλέον εξήγηση για την επιλογή της κάθε απάντησής τους.

Έπειτα, οι ερωτήσεις 4,5,6 μας δίνουν πληροφορίες για τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Με ποιο τρόπο δηλαδή λαμβάνονται αποφάσεις και από ποια τμήματα. Δηλαδή η οικονομική πολιτική από ποιους ασκείται; Ποιο τμήμα ασχολείται τη λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης; Αλλά και η απάντηση στα αποτελέσματα της ολικής ποιότητας, είναι απαραίτητη για να σχολιάσουμε το τελικό στόχο του προϊόντος της μονάδος. Εφόσον ασχοληθήκαμε με τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης, θέλαμε να εξετάσουμε και το ρόλο της ιδιωτικής οικονομικής των επιχειρήσεων. Ήταν απαραίτητο για την εργασία να μάθουμε πως οι τέσσερις μονάδες οργανώνουν την

επιχειρησιακή τους πρακτική, δηλαδή σε ποιους τομείς της οικονομικής τους δραστηριότητας δίνουν σημασία, και ποια είναι αυτά που επηρεάζουν την οικονομική τους πολιτική. Είναι γνωστό, ότι οι αριθμοδείκτες μιας μονάδας, δείχνουν την οικονομική θέση στην οποία βρίσκεται σε εκείνη τη χρονική περίοδο. Ανάλογα όμως με το είδος και τη δραστηριότητα της μονάδας, αλλά και τους στόχους που έχει, χρησιμοποιεί και τους ανάλογους δείκτες. Αυτός είναι ο λόγος που μας ενδιέφερε να μάθουμε ποιο είδος αριθμοδείκτη εξετάζουν οι μονάδες.

Στις επόμενες τέσσερις ερωτήσεις μας, αναφερόμαστε στα κεφάλαια που αφορούν το ταμιακό προγραμματισμό και τις επενδύσεις. Θέλαμε να μάθουμε εάν ο οργανισμός χρησιμοποιεί πρόγραμμα ταμιακής κίνησης, ποια προγράμματα είναι αυτά, εφόσον πρόκειται για βραχυπρόθεσμο διάστημα, και ποια μέθοδο αξιολόγησης επενδύσεων μελετά. Το ταμιακό πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να λάβει τα κατάλληλα μέτρα, για την ανεύρεση χρηματικών πόρων για την κάλυψη αναγκών. Οπότε ήταν σημαντικό να ξέρουμε και τη θέση του οργανισμού πάνω στο ταμιακό πρόγραμμα. Ανάλογη βαρύτητα έχουν και οι αποφάσεις που αφορούν τις επενδύσεις κεφαλαίων, διότι δαπανούνται πολλά ποσά, με αποτελέσματα που έρχονται έπειτα από αρκετό χρονικό διάστημα.

Στη συνέχεια, εφόσον ασχοληθήκαμε με τα κύρια οικονομικά ζητήματα, οι ερωτήσεις μας συγκεντρώνονται στο τομέα της διοίκησης, αλλά και στη εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων. Μπαίνουμε δηλαδή σε ποιο εσωτερικά ζητήματα, στο τρόπο λειτουργίας της μονάδας, στην οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων. Ξεκινάμε με την ερώτηση 13, που αναφέρεται σε μια σειρά από δραστηριότητες της διοίκησης, και ζητάμε τη γνώμη των οργανισμών, εάν συμφωνούν ή όχι. Είναι μια από τις πολλές απόψεις για το τι λέγεται επιστήμη της διοίκησης. Έπειτα ρωτάμε εάν εφαρμόζουν και τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης, βασικό για τον τρόπο οργάνωσης τους. Δηλαδή εάν η διοίκησή τους δίνει την απαραίτητη προσοχή στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στο συντονισμό, στην απόφαση και στον έλεγχο. Είναι λειτουργίες πολύ σημαντικές για την διοίκηση και αυτονόητο ήταν να χρησιμοποιήσουμε την ανάλογη ερώτηση προς τις μονάδες.

Παρακάτω, αναζητάμε τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση διαχειρίζεται τη λειτουργία προσέλκυσης των υποψηφίων. Δηλαδή, ποιες είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί για την ανεύρεση εργατικού δυναμικού. Αυτό βέβαια εξαρτάται και από το βαθμό της θέσης που θέλει να καλύψει, εφόσον είναι γνωστό ότι θέσεις που έχουν μεγάλη ευθύνη και απαιτούν ιδιαίτερες ικανότητες, η επιλογή των υποψηφίων θα

πρέπει να γίνει με ποιο αυστηρά κριτήρια. Στην ερώτηση 15, παραθέτουμε μερικές βασικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων, που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι τελευταίες δύο ερωτήσεις, εξετάζουν την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των εργαζομένων της μονάδας. Είναι σπουδαίο κεφάλαιο για την εύρυθμη λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, ο τρόπος με τον οποίο εκπαιδεύονται και αξιολογούνται οι εργαζόμενοι. Αυτό βέβαια, και σε αυτή την περίπτωση εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, τη θέση που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος και από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στο τομέα του.

### 7.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, εξετάσαμε το περιεχόμενο των ερωτήσεων που πλαισιώσανε το ερωτηματολόγιο. Έτσι διευκολύνεται ο αναγνώστης να κατανοήσει τις απαντήσεις των οργανισμών, και να χρησιμοποιήσει σωστά τα σχεδιαγράμματα. Έτσι λοιπόν, η άποψη των τεσσάρων μονάδων που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους, είναι σημαντική και μας δίνει τη δυνατότητα να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα, τα οποία θα αναλύσουμε σε παρακάτω ενότητα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### 8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για την καλύτερη μελέτη της εργασίας μας, η έρευνα αγοράς ήταν απαραίτητη και μας βοήθησε στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Σε αυτό το κεφάλαιο, για να αναλύσουμε τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε και τη βοήθεια των διαγραμμάτων που σχεδιάσαμε και παρουσιάσαμε σε προηγούμενη ενότητα.

Οι επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριότητας, έχουν διαφορετικούς στόχους, και το μέγεθός τους αν κρίνουμε από το ανθρώπινο δυναμικό, διαφέρει αρκετά. Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

#### 8.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

##### 8.2.1 Αποτελέσματα ολικής ποιότητας

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο και η διεθνοποίηση των συναλλαγών, έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν ότι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Όλες οι επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα ολικής ποιότητας, με αποτελέσματα που είναι μόνο θετικά για τις μονάδες. Ανάλογα με το οικονομικό περιβάλλον που ανήκουν οι μονάδες, τα αποτελέσματα της ποιότητας των προϊόντων μπορεί να διαφέρουν. Στο γεγονός ότι παρατηρείται καλύτερη ποιότητα προϊόντων, και οι τέσσερις επιχειρήσεις απάντησαν θετικά, ενώ η ΔΕΛΤΑ και ο ΦΟΙΝΙΞ θεωρούν ότι έγιναν και ποιο ανταγωνιστικοί. Η ολική ποιότητα σημαίνει πολύ περισσότερα από την παραγωγή ενός

προϊόντος, γιατί είναι συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα και τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης. Όπως παρατηρούμε και στο σχεδιάγραμμα, η Ε.Α.Σ.Γ. συμπεράνει ότι με την ολική ποιότητα μείωσε το λειτουργικό της κόστος, το οποίο μας δείχνει ότι η διοίκηση βρίσκεται σε καλό δρόμο για την επιβίωσή της, αφού της παρέχει ένα μέτρο σύγκρισης ανάμεσα σε προϊόντα, υπηρεσίες, και διάφορες άλλες διαδικασίες. Παράλληλα με την προσπάθεια για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών με τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, έχουμε για την VIVODI και την αύξηση του κέρδους, πράγμα που δείχνει τις προθέσεις της διοίκησης αλλά και τις σωστές αποφάσεις διαφόρων τμημάτων της(π.χ. τμήμα marketing). Επίσης, σε όλες τις μονάδες το οικονομικό τμήμα ασχολείται με την άσκηση της οικονομικής πολιτικής, εκτός της Ε.Α.Σ.Γ. όπου το τμήμα λογιστηρίου έχει αυτή την αρμοδιότητα. Αντίθετα, σε όλους τους οργανισμούς παρατηρήθηκε το φαινόμενο να έχει τον πρωτεύοντα ρόλο στην άσκηση της λειτουργίας της οργάνωσης και διοίκησης το τμήμα προσωπικού.

### 8.2.2 Αριθμοδείκτες.

Ένα από τα μεγαλύτερα ενδιαφέροντα της διοίκησης, είναι η ανάλυση των αριθμοδεικτών διότι αυτοί μας δίνουν συμπεράσματα και ερμηνείες από τις οικονομικές καταστάσεις των μονάδων. Αυτό γιατί η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων μπορεί να χρησιμεύει και ως μέσο αξιολογήσεως της διοίκησης μιας επιχείρησης. Όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν και τις πέντε βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Το μέγεθός της καθώς και η στρατηγική που ακολουθεί, είναι στοιχεία όπου βασίζεται η μελέτη των αριθμοδεικτών. Παρατηρούμε ότι ο ΦΟΙΝΙΞ δείχνει ενδιαφέρον για δείκτες αποδοτικότητας, πράγμα που σημαίνει ότι ο τομέας των κερδών και η μελλοντική πορεία των επενδυτών –μετόχων που έχουν τοποθετήσει τα κεφάλαιά τους, είναι από τις προτεραιότητες της μονάδας.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η ΔΕΛΤΑ, όπου βασίζει τις προβλέψεις για μελλοντικά καθαρά κέρδη της εταιρίας επί του προβλεπόμενου ύψους πωλήσεων και του ποσοστού καθαρού κέρδους. Ο τομέας της αποδοτικότητας, κέρδισε και την VIVODI, η οποία προτιμάει τον δείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού, που της δίνει τη δυνατότητα να συγκρίνει τα μεγέθη της με αυτά του κλάδου, αλλά και την ικανότητά της να μπορεί να επιζηήσει οικονομικά προσελκύνοντας κεφάλαια για επένδυση.

Αντίθετα από τις προηγούμενες εταιρίες, η Ε.Α.Σ.Γ., χρησιμοποιεί για την αξιολόγηση της οικονομικής της θέσης, αριθμοδείκτες δραστηριότητας. Χρησιμοποιεί δηλαδή το δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων, για να εφαρμόσει την οικονομική της πολιτική. Αυτό γιατί λόγω της φύσεως της εταιρίας, η διατήρηση του ελαχίστου ποσού αποθεμάτων, ελαχιστοποιείται το ύψος των τόκων των κεφαλαίων που δεσμεύεται για τα αποθέματα, εξοικονομούν δαπάνες αποθηκείσεως και μειώνουν τον κίνδυνο μη πωλησής τους λόγω αλλοιώσεως ή αλλαγής των προτιμήσεως των καταναλωτών.

### **8.2.3 Ταμιακός προγραμματισμός.**

Η σωστή λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης, αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη και επιβίωση της μονάδας διαχρονικά. Ένα πολύ σημαντικό χρηματοοικονομικό εργαλείο, όπου αποτελεί αρωγό για τα ποιο πάνω αποτελέσματα και όπου όλες οι μονάδες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο το χρησιμοποιούν, είναι το πρόγραμμα ταμιακής κίνησης. Παρατηρούμε ότι δίνουν ιδιαίτερο βάρος στο ταμιακό πρόγραμμα, καθώς επιτρέπει στη διοίκηση να λάβει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για την ανεύρεση των χρηματικών πόρων για την κάλυψη ελλειμμάτων ή σε αντίθετη περίπτωση, σε περίπτωση πλεονασμάτων την αποδοτικότερη τοποθέτηση (επένδυση), σε χρονικό διάστημα το οποίο η μονάδα μπορεί να καθορίσει λόγω της ύπαρξης του ταμιακού προγραμματισμού. Ο ΦΟΙΝΙΞ, καταρτίζει το πρόγραμμα ταμιακής κίνησης σε βραχυχρόνια προγράμματα των πωλήσεων και επενδύσεων. Μάλιστα το πρόγραμμα των πωλήσεων χρησιμοποιούν η VIVODI και Ε.Α.Σ.Γ., και η προτίμησή του απορρέει από την ιδιαιτερότητά του να καταρτίζεται πριν από όλα τα άλλα προγράμματα, αποτελώντας τη βάση για τα υπόλοιπα προγράμματα της επιχείρησης. Λόγω της φύσης των μονάδων, οι διοικήσεις τους χρησιμοποιούν και διαφορετικά προγράμματα. Πέρα από το πρόγραμμα των πωλήσεων, η Ε.Α.Σ.Γ., καταρτίζει και τα προγράμματα παραγωγής και αποθεμάτων, ενώ η VIVODI χρησιμοποιεί το πρόγραμμα δαπανών, τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων και κάνουν πιο πετυχημένο τον στρατηγικό προγραμματισμό.

#### **8.2.4 Μέθοδοι επενδύσεων.**

Ο τομέας των επενδύσεων, απαιτεί πολύ μεγάλη προσοχή από τη διοίκηση του οργανισμού και αυτό φαίνεται να το δείχνουν οι μονάδες που συμμετείχαν στην έρευνα. Χρειάζονται να λαμβάνονται δύσκολες αποφάσεις, αφού είναι γνωστό όπως αναλύσαμε και σε προηγούμενες ενότητες, προϋποθέτουν μεγάλο ρίσκο και θα πρέπει να ισοζυγίζονται τα αποτελέσματα των δαπανών και ωφελειών. Τα συμπεράσματά μας από την έρευνα και με τη βοήθεια του σχεδιαγράμματος, είναι ότι οι ωφέλειες από μια επένδυση που κάνουν οι οργανισμοί κατά μεγάλη πλειοψηφία αφορούν το βραχυπρόθεσμο διάστημα, δηλαδή όταν τα αποτελέσματα φαίνονται μεταξύ ενός μετρία χρόνια περίπου. Συγκεκριμένα, ο ΦΟΙΝΙΞ, η VIVODI και η Ε.Α.Σ.Γ., απάντησάν ότι προτιμούν το βραχυπρόθεσμο αποτελέσματα, ενώ η ΔΕΛΤΑ αλλά και ο ΦΟΙΝΙΞ, το μεσοπρόθεσμο διάστημα δηλαδή μεταξύ τριών και πέντε χρόνων. Όλα αυτά όμως εξαρτώνται από τα κριτήρια και από τη φύση των επενδυτικών προτάσεων. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι ή κριτήρια επενδύσεων που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός. Η έρευνά μας έδειξε ότι προτιμάται η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας, από όλους τους οργανισμούς εκτός από τον ΦΟΙΝΙΞ, ο οποίος χρησιμοποιεί τη μέθοδο της εσωτερικής απόδοσης. Πάντα όμως η κάθε μέθοδος απαιτεί κάποιες προϋποθέσεις για να επιλεγεί, και η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να αποφασίσει σωστά για να μην προβληθούν λάθος συμπεράσματα, που θα οδηγήσουν σε κινδύνους την επιχείρηση.

#### **8.2.5 Ανθρώπινο δυναμικό-προσέλκυση υποψηφίων.**

Από την έρευνα μας, ένα συμπέρασμα που βγάλαμε είναι ότι οι επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο θέμα των ανθρωπίνων πόρων και πιο συγκεκριμένα στην προσέλκυση, εκπαίδευση και αξιολόγησή του προσωπικού τους. Η σωστή λειτουργία του προσωπικού, δίνουν στην μονάδα τη δυνατότητα να επικρατήσει στον ανταγωνισμό και να επιβιώσει σε δύσκολες συνθήκες. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσλάβουν το κατάλληλο

προσωπικό στην ανάλογη θέση. Η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται από πηγές που βρίσκονται μέσα στην μονάδα και πηγές που βρίσκονται έξω από αυτήν. Ο ΦΟΙΝΙΞ χρησιμοποιεί εσωτερικές πηγές όπως είναι το διαδίκτυο, οι πίνακες ανακοινώσεων, καθώς και τις συστάσεις των εργαζομένων. Η ΔΕΛΤΑ, για την προσέλκυση των υποψηφίων της βασίζεται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, όπως είναι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, οι επαγγελματικές ενώσεις και τα σωματεία, από βάσεις δεδομένων του προσωπικού και από συστάσεις των εργαζομένων. Η VIVODI, προτιμάει τις εσωτερικές πηγές κυρίως όπως είναι η βάση δεδομένων του προσωπικού, ο πίνακας ανακοινώσεων της μονάδας και το διαδύκτιο. Επίσης θεωρεί καλή περίπτωση και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας για την προσέλκυση των υποψηφίων της. Αυτή τη λύση χρησιμοποιεί και η Ε.Α.Σ.Γ., όπως επίσης και τις συστάσεις των εργαζομένων και τις επαγγελματικές σχολές. Οι διαφορετικοί τρόποι που προσελκύουν τους υποψηφίους τους, μας δίνει το συμπέρασμα ότι οι ανάγκες της κάθε μονάδας και οι στόχοι τους είναι διαφορετικοί.

#### **8.2.6 Εκπαίδευση- αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.**

Ίδια βαρύτητα με την προσέλκυση των εργαζομένων δίνουν οι μονάδες για την εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού τους. Είναι γνωστό ότι σε ένα κλίμα έντονου ανταγωνισμού όπως είναι η σημερινή αγορά, όπου οι περισσότερες μονάδες χρησιμοποιούν τα ίδια περίπου μέσα για την επίτευξη των στόχων τους, η τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή που θα κάνει τη διαφορά. Η μέθοδος των σεμιναρίων φαίνεται να κερδίζει τις εντυπώσεις των μονάδων, αφού δίνουν στους εργαζόμενους τη γνώση από τις αλλαγές που παρατηρούνται στο τομέα τους, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι δεξιότητές τους και να χειρίζονται με πιο αποτελεσματικό τρόπο τα εργαλεία επίλυσης των προβλημάτων. Βέβαια, τα σεμινάρια απευθύνονται σε οποιοδήποτε εργαζόμενο, είτε ανήκει σε διοικητικό ή υπαλληλικό προσωπικό. Μόνο η Ε.Α.Σ.Γ., χρησιμοποιεί τη μέθοδο της εκπαίδευσης κατά την ώρα εργασίας των εργαζομένων της. Αυτό σημαίνει ότι δεν απαιτούνται κάποιες πρόσθετες παροχές από την μονάδα, και ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει να παράγει έργο βασισμένος στις ικανότητες των προϊσταμένων του, που ανάλαβαν την συγκεκριμένη εργασία.

Όλες οι επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι αξιολογούν το προσωπικό τους για τις επιδόσεις τους. Το γεγονός αυτό δίνει το πλεονέκτημα ότι ελέγχεται ο βαθμός που το στέλεχος συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να δίνει τον καλύτερο εαυτό του, κάνοντάς τον πιο αποτελεσματικό. Διαπιστώσαμε ότι το ποσοστό επιλογής της μεθόδου αξιολόγησης βάσει χαρακτηριστικών και βάσει συμπεριφοράς είναι το ίδιο. Αυτό σημαίνει ότι και οι δυο μέθοδοι είναι αξιόπιστες και έχουν αποτελέσματα που ικανοποιούν τις ανάγκες της μονάδας. Η VIVODI και η Ε.Α.Σ.Γ., αξιολογούν τους εργαζόμενους με γνώμονα τα χαρακτηριστικά τους, ενώ η ΔΕΛΤΑ και ο ΦΟΙΝΙΞ, προτιμούν τη μέθοδο με βάση τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως είναι ο αριθμός των εργαζομένων, ο σκοπός αλλά και το κόστος εφαρμογής της μεθόδου.

### 8.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τα συμπεράσματα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, είναι από τα πιο βασικά τμήματα αυτής της εργασίας, και αυτός είναι ο λόγος που το κεφάλαιο αυτό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Η ανάλυση της ολικής ποιότητας, των αριθμοδεικτών, του ταμιακού προγραμματισμού, των μεθόδων επενδύσεων, αλλά και θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως προσέλκυση υποψηφίων αλλά και αξιολόγηση του προσωπικού, καλύπτουν όλο το φάσμα της εργασίας, και αυτός είναι ο λόγος που δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό το κεφάλαιο, όπου με την ολοκλήρωσή του, καλύφθηκε η εργασία και τα θέματα που θέλαμε να εξετάσουμε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΕΠΙΛΟΓΟΣ

#### 9.1 ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Φθάνοντας στον επίλογο της συγκεκριμένης εργασίας, θεωρούμε ότι θίξαμε τα βασικά ζητήματα που αφορούν τη γενικότερη διαχείριση των λειτουργιών μιας επιχείρησης, όπου μέσω της επιστήμης της ιδιωτικής οικονομικής, μας επέτρεψε να χαρτογραφήσουμε τις διάφορες διαδικασίες παραγωγής και να μας δικαιολογήσει το γιατί έχει τη δυνατότητα αυτή η επιστήμη να αποτελέσει πηγή εσόδων για την επιχείρηση. Παράλληλα με αυτή την επιστήμη, αποτελεί συνδυαστικό κρίκο και η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, όπου στόχο έχει την κατάλληλη στελέχωση μιας επιχείρησης καθώς και την οργανωσιακή συμπεριφορά, μελετώντας την κουλτούρα καλής συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών. Επίσης, μας δόθηκε η ευκαιρία να προτείνουμε ελέγχους ποιότητας, και γενικά να εφαρμόσουμε συστήματα ολικής ποιότητας. Με την έρευνα που ασχοληθήκαμε, καθώς και με την έκθεση των προσωπικών μας κρίσεων μέσω της εργασίας, θα αφιερώσουμε τον επίλογο σε βασικές προτάσεις και συμπεράσματα από όλα όσα αναφέραμε μέχρι τώρα.

Έτσι, ανάλογα με το είδος του κλάδου παραγωγής όπου ανήκει η υποτιθέμενη επιχείρηση, θα πρέπει να καθορίσει και τους στόχους της. Από τον τρόπο χρηματοδότησης όπου θα επιλέξει, μέχρι και τον βαθμό ρευστότητας που θα έχει, θα εξαρτηθεί και η μελλοντική επιβίωσή της. Γιατί ανάλογα με τους σκοπούς της, ένας υψηλός βαθμός ρευστότητας, μπορεί να μην έχει τόσο μεγάλη απήχηση στην αποδοτικότητα της επιχειρήσεως, όσο ένας ποιο μικρός ή και το αντίστροφο. Όπως επίσης, μπορεί να μην συμφέρει να αυξήσει τα ίδια κεφάλαιά της μέσω εκδόσεως μετοχών αλλά να προβεί σε εξωτερική χρηματοδότηση με μη επαχθείς όρους. Όλα αυτά εξαρτώνται από τις ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς και αυτό θα πρέπει να προβληματίσει την διοίκηση της μονάδας. Μέσα σε έναν σωστό προγραμματισμό, οφείλει η διοίκηση να εξετάσει και να αναλύσει τον κίνδυνο που απορρέει μετά από κάθε απόφασή της, όπως επίσης και να προβεί στην ανάλυση του νεκρού της σημείου, όπου τα έσοδα καλύπτουν τις πωλήσεις, πράγμα που σημαίνει ότι γνωρίζει και τις δυνατότητές της πριν από κάθε απόφαση, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα απόδοση και επιβίωση. Σε αυτό το στόχο, επιδιώκουν και οι σωστοί προγραμματισμοί για τις επενδύσεις σε κατάλληλα κεφάλαια

όπου βραχυχρόνια και μακροχρόνια θα καλύψουν όχι μόνο το κόστος τους αλλά και θα αποτελέσουν και μια πηγή εσόδων και ένα στρώμα ασφαλείας για την οικονομική μονάδα.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας, μας βοήθησαν να πάρουν οι θεωρητικές απόψεις για τη σημασία της ιδιωτικής οικονομικής στην οργάνωση των επιχειρήσεων και πρακτική μορφή. Σε αυτό μας βοήθησε και η στατιστική ανάλυση και παρουσίαση, με τη χρήση των κατάλληλων σχεδιαγραμμάτων, των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Άλλωστε η γνωριμία μας με επιχειρήσεις που πρωταγωνιστούν στον κλάδο τους, συνέβαλλε στην εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων και στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Καλή σας ημέρα.

Ονομαζόμαστε Αντωνόπουλος Μιλτιάδης, Σταμάτιος Πατάκας, Σοροβός Αγγελος και είμαστε τελειόφοιτοι φοιτητές στο τμήμα Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψουμε την πτυχιακή εργασία μας στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μας στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μας εργασίας είναι: «Η συμβολή της Ιδιωτικής Οικονομικής στην επιτυχή Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων» όπου και εξετάζονται θέματα οικονομικής των επιχειρήσεων σε σχέση με την οργάνωση και διοίκηση αυτών.

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι).

Εμείς και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μας, κ. Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενοι το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μας είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστούμε, εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

### ΤΟΜΕΑΣ Ι: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;.....

.....

2) Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς της;.....

.....

3) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;.....  
.....  
.....

**ΤΟΜΕΑΣ II: ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ**

4) Ποιοι από την επιχείρησή σας ασχολούνται με την άσκηση οικονομικής πολιτικής;

- 4.1) Το Οικονομικό τμήμα
- 4.2) Το τμήμα Λογιστηρίου
- 4.3) Άλλο  Προσδιορίστε.....  
.....

5) Ποιοι από την επιχείρησή σας ασχολούνται με την άσκηση της λειτουργίας της Οργάνωσης και Διοίκησης;

- 5.1) Το τμήμα Προσωπικού
- 5.2) Άλλο  Προσδιορίστε.....  
.....

6) Ποια είναι τα αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός συστήματος ολικής ποιότητας; (Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 6.1) Αύξηση κέρδους
- 6.2) Μείωση λειτουργικού κόστους
- 6.3) Καλύτερη ποιότητα προϊόντων
- 6.4) Βελτίωση ανταγωνιστικότητας και αξιοπιστίας της επιχείρησης
- 6.5) Άλλο
- Προσδιορίστε.....  
.....

**ΤΟΜΕΑΣ ΙΙΙ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**7) Η επιχειρησιακή πρακτική θα πρέπει να εξετάζει:**

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από μία απαντήσεις)

7.1 Την εσωτερική χρηματοδότηση

7.2 Την εξωτερική χρηματοδότηση

7.3 Τη ρευστότητα της επιχείρησης

7.4 Την ανάλυση κινδύνου της επιχείρησης

7.5 Το Νεκρό Σημείο και τον προσδιορισμό του ύψους Κερδών ή Ζημιών σε Συνάρτηση με το Βαθμό Δραστηριότητας

7.6 Τη θεωρία Ζήτησης και την Αγοραστική Συμπεριφορά

7.7 Το Βραχυχρόνιο, Μεσοπρόθεσμο, Μακροχρόνιο προγραμματισμό της

7.8 Την παραγωγική της ικανότητα

7.9 Τις εναλλακτικές στρατηγικές προγραμματισμού

7.10 Τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων

7.11 Άλλο

Προσδιορίστε .....

**8) Προσδιορίστε έναν από τους αριθμοδείκτες, όπου σύμφωνα με την εμπειρία σας, αποτελεί σημείο πρωταρχικής σημασίας για την εικόνα της επιχείρησή σας, στον κλάδο δραστηριότητά της.**

.....  
.....  
.....

9) Κατά την άποψή σας, είναι αναγκαίο να μελετάται το ταμιακό πρόγραμμα της επιχείρησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα; (το ταμιακό πρόγραμμα παρέχει πληροφορίες για το συνολικό ύψος της χρηματοδότησης που τυχόν απαιτείται· επιπλέον, για το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο αυτή πρέπει να πραγματοποιηθεί και τέλος εμφανίζει τα ποσά της απαιτούμενης χρηματοδότησης ανά εβδομάδα, μήνα ή και ημέρα).

9.1) Ναι

9.2) Όχι

Προσδιορίστε γιατί όχι.....

.....

10) Εάν στην παραπάνω ερώτηση επιλέξατε το 12.1) «Ναι», αναφέρετε τα βραχυχρόνια προγράμματα με βάση τα οποία η επιχείρησή σας, καταρτίζει το πρόγραμμα ταμιακής κίνησης.....

.....

.....

.....

.....

11) Ποια μέθοδο/ους χρησιμοποιείτε, για την επιτυχημένη αξιολόγηση των μελλοντικών επενδύσεων της επιχείρησής σας;

.....

.....

12) Οι ωφέλειες από τις πραγματοποιηθείσες επενδύσεις σας, συνήθως εμφανίζονται (Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις):

12.1) Σε βραχυπρόθεσμο διάστημα

Προσδιορίστε.....

12.2) Σε μεσοπρόθεσμο διάστημα

Προσδιορίστε.....

12.3) Σε μακροπρόθεσμο διάστημα

Προσδιορίστε.....

**ΤΟΜΕΑΣ IV: Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**13) Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με το παρακάτω;**

«Η επιστήμη της Διοίκησης περιγράφει, αναλύει, εξηγεί και προβλέπει τα φαινόμενα της οργάνωσης αλλά και τη συμπεριφορά του ανθρώπου για την επίτευξη των σκοπών αυτής της διαδικασίας».

14.1) Ναι

14.2) Όχι

**14) Η επιχείρησή σας εφαρμόζει και τις πέντε βασικές λειτουργίες της Διοίκησης;**

14.1) Ναι

14.2) Όχι  Εξηγείστε γιατί όχι.....  
.....  
.....

**15) Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους, η επιχείρησή σας, διαχειρίζεται τη Λειτουργία προσέλκυσης υποψηφίων; (Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)**

15.1) Από πίνακα ανακοινώσεων της επιχείρησης

15.2) Από εφημερίδα/ περιοδικό της επιχείρησης

15.3) Από βάση δεδομένων του προσωπικού

15.4) Από συστάσεις εργαζομένων

15.5) Από προαγωγές και μεταθέσεις

15.6) Από εκπαιδευτικά ιδρύματα

15.7) Από επαγγελματικές σχολές

15.8) Από επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία

15.9) Από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (με πειρατεία)

15.10) Από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

15.11) Από το internet

15.12) Από Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (Ο.Α.Ε.Δ.)

15.13) Άλλα

Προσδιορίστε.....  
.....  
.....

**16) Τι μεθόδους χρησιμοποιείτε για τη σωστή εκπαίδευση εργαζομένων και στελεχών;**

16.1) Εκπαίδευση με σεμινάρια  Προσδιορίστε.....  
.....

16.2) Εκπαίδευση την ώρα εργασίας  Προσδιορίστε.....  
.....

16.3) Άλλο/α

Προσδιορίστε.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**17) Ποιες κύριες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων; (Μπορείτε να δώσετε πάνω από μία απαντήσεις)**

17.1) Βάσει χαρακτηριστικών  Προσδιορίστε.....  
.....  
.....  
.....

17.2) Βάσει συμπεριφοράς  Προσδιορίστε.....  
.....  
.....  
.....

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Κιόχος Π. (1996). *«Ιδιωτική οικονομική»*. Αθήνα: Σταμούλης Αθ.
2. Ζαφειρόπουλος Γ.(1996). *«Χρηματοδότηση επιχειρήσεων»*.
3. Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ.(1999). *«Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων»*. Αθήνα: Σταμούλης Αθ.
4. Νιάρχος Ν.(2004). *«Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων»*. Αθήνα: Σταμούλης Αθ.
5. Χυτήρης Λ.(2001). *«Διοίκηση ανθρώπινων πόρων»*. Αθήνα: Interbooks.
6. Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ.(1997). *«Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού»*. Αθήνα: Interbooks.
7. Χολέβας.(1993). *«Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων»*. Αθήνα: Interbooks.
8. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν.(2001) *«Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων»*. Αθήνα: Μπένον Ευ.

## **ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

1. <http://www.metrolife.gr>
2. <http://www.vivodi.gr>
3. <http://www.delta.gr>