



Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Management»

Οργανωτική & Διοικητική δομή Α.Ε.



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Κέφης Βασίλειος

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Στάμου Αικατερίνη

Αθήνα, 2016



Πάντειο Πανεπιστήμιο

Κοινωνικών & Πολιτικών

Επιστημών

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Management»

Θέμα διπλωματικής εργασίας:

«Οργανωτική & Διοικητική δομή Α.Ε.»

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: Κέφης Βασίλειος

Κτιστάκη Σταυρούλα

Πετράκος Γεώργιος

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Στάμου Αικατερίνη

Αθήνα, 2016

Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους ανθρώπους που με βοήθησαν έμπρακτα και συνέβαλαν ο καθένας με το δικό του τρόπο στην ολοκλήρωσή της.

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Κο Κέφη Βασίλειο, Αναπληρωτή Καθηγητή και Πρόεδρο του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, ο οποίος με την επιστημονική του κατάρτιση, γνώση και πείρα μου προσέφερε πολύπλευρη υποστήριξη και ουσιαστική καθοδήγηση από την αρχή των σπουδών μου αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια ολοκλήρωσης της μελέτης για την παρούσα εργασία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω την εργασία αυτή στην οικογένειά μου και στον μέλλοντα σύζυγο μου, που είναι πάντα δίπλα μου και με στηρίζουν με κάθε τρόπο, σε κάθε προσπάθεια.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	3
Πρόλογος	7
Κεφάλαιο 1^ο: Χαρακτηριστικά και Λειτουργίες μιας επιχείρησης Α.Ε.- Αρχές Διοίκησης	8
1.1 Τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης Α.Ε.	8
1.2 Επιχειρηματική λειτουργία	12
1.3 Τεχνικο-παραγωγική λειτουργία	13
1.4 Διαχειριστική λειτουργία	14
1.5 Διοικητική λειτουργία	15
1.6 Λειτουργίες της διοίκησης	15
1.7 Αρχές της διοίκησης.....	18
Κεφάλαιο 2^ο: Στρατηγική και στόχοι	20
2.1 Η στρατηγική της επιχείρησης (business strategy)	20
2.2 Έννοια των στόχων.....	23
2.3 Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives- MBO)	25
2.4 Ανάπτυξη σχεδίων	27
2.5 Αρμοδιότητα για την επεξεργασία των σχεδίων	30
Κεφάλαιο 3^ο: Οργανωτική Δομή της επιχείρησης	30
3.1 Εισαγωγή	31
3.2 Σύνθεση γραμμικής και επιτελικής εξουσίας	32
3.3 Κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων στα τμήματα	34
3.4 Τμήμα Διοικητικού.....	34
3.5 Τμήμα Προσωπικού	36
3.6 Τμήμα Λογιστηρίου	39
3.7 Τμήμα Προμηθειών	41
3.8 Τμήμα Πωλήσεων	44

3.9 Τμήμα Μεταφορών.....	48
3.10 Τμήμα Παραγωγής.....	49
3.11 Τμήμα Μελετών και Ανάπτυξης.....	51
3.12 Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων.....	53
3.13 Ο έλεγχος στα τμήματα.....	54

Κεφάλαιο 4^ο: Το αντικείμενο της στελέχωσης- Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού..... 58

4.1 Εισαγωγή.....	58
4.2 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: πρόβλεψη αναγκών.....	59
4.3 Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.....	60
4.4 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.....	61
4.5 Προσέλκυση προσώπων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού.....	62
4.6 Επιλογή προσωπικού.....	65
4.7 Προκαταρκτική συνέντευξη.....	66
4.8 Συμπλήρωση του πληροφοριακού έντυπου (φόρμας).....	67
4.9 Συνέντευξη εργασίας.....	68
4.10 Η δοκιμασία επιλογής.....	69
4.11 Ιατρική εξέταση.....	70
4.12 Απόφαση επιλογής.....	71

Κεφάλαιο 5^ο: Διαδικασίες μετά την πρόσληψη του προσωπικού..... 72

5.1 Εισαγωγή.....	72
5.2 Ένταξη του προσωπικού.....	73
5.3 Εκπαίδευση προσωπικού.....	74
5.4 Εκπαίδευση του νέου προσωπικού χωρίς πείρα.....	76
5.5 Εκπαίδευση του προσωπικού που διαθέτει πείρα.....	76
5.6 Η εκπαίδευση του κανονικού προσωπικού.....	77
5.7 Αξιολόγηση του προσωπικού.....	77
5.8 Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού.....	78
5.9 Η αμοιβή του προσωπικού.....	79
5.10 Στόχοι ενός προγράμματος αμοιβής.....	80

5.11 Κατηγορίες αμοιβών του προσωπικού	80
5.12 Οι συνθήκες εργασίας.....	81
5.13 Εργασιακές σχέσεις.....	82
5.14 Επάνδρωση με Η/Υ & Εφαρμογή σύγχρονου συστήματος πληροφόρησης της διοίκησης	84
Κεφάλαιο 6^ο: Η σημασία του Management για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.....	88
6.1 Εισαγωγή	88
6.2 Προσόντα για μια επιτυχημένη καριέρα οργανωτικού&διοικητικού στελέχους	89
6.3 Η έννοια της στελέχωσης	90
6.4 Η διαδικασία εξεύρεσης του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού.....	91
6.5 Ο ρόλος των Managers στα διάφορα επίπεδα	94
6.6 Το Διοικητικό Συμβούλιο	95
Κεφάλαιο 7^ο: Τμηματοποίηση και μίγμα Marketing	97
7.1 Το μίγμα Marketing	97
7.2 Η αναγκαιότητα της τμηματοποίησης.....	99
7.3 Η έννοια και τα κριτήρια τμηματοποίησης.....	100
7.4 Τμηματοποίηση κατά λειτουργία.....	102
7.5 Τμηματοποίηση με βάση τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων	103
7.6 Τμηματοποίησης με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων	103
7.7 Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες.....	104
7.8 Τμηματοποίηση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές	105
Συμπεράσματα	105
Βιβλιογραφία.....	111

Πρόλογος

Το συγκεκριμένο θέμα, Οργανωτική και Διοικητική δομή Α.Ε., κινείται γύρω από την Οργανοδιοικητική (Management) μιας σύγχρονης επιχείρησης. Αναφέρεται κυρίως στις σχέσεις που διέπουν τα τμήματα της επιχείρησης, την επικοινωνία τους, αλλά και την λειτουργία τους. Έντονα με απασχόλησε το θέμα της επιλογής του προσωπικού, των στελεχών και του σύγχρονου τρόπου διεύθυνσης μιας επιχείρησης.

Η σημασία της Οργανοδιοικητικής (Management) είναι τεράστια αφού ουσιαστικά ο συνδυασμός της εργασίας, του κεφαλαίου, των πρώτων υλών είναι αδύνατος χωρίς την κατάλληλη οργανωτική και διοικητική δομή. Επιπλέον ο λόγος που επιλέχθηκε η μορφή της Ανώνυμης Εταιρίας (Α.Ε.) είναι επειδή είναι η μορφή εταιρικής οργάνωσης που κυριαρχεί στην Ελλάδα.

Μεγάλη εντύπωση μου προξένησε ο τρόπος με τον οποίο δίνει το περιεχόμενο της Οργανοδιοικητικής (Management) ο κορυφαίος καθηγητής και συγγραφέας που ασχολήθηκε με αυτό Peter Drucker (1974). “Το Management είναι έργα. Το Management είναι μια επιστήμη. Αλλά Management είναι και οι άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του Management είναι επιτυχία ενός Manager. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο, παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης. Το slogan του υπολείπου 20ου αιώνα είναι: η έκρηξη του Management, τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοση του... Το Management είναι κοινωνική λειτουργία. Ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνήθειες της δεδομένης κοινωνίας. Το Management έγινε πολυθεσμικό (Multi-Institutional) δηλαδή κατάλληλο για πολλούς θεσμούς, πολυεθνικό (Multi-National) δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες και πολύπολιτισμικό (Multi-Cultural) δηλαδή κατάλληλο για πολλούς ξεχωριστούς πολιτισμούς. Το Management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει λειτουργίες. Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον τρόπο που ενεργεί ο Manager. Έργα του Manager είναι η προσφορά στην οικονομία, η διοίκηση της επιχείρησης και η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων (των εργαζομένων και της οργάνωσης της εργασίας).”

Κεφάλαιο 1^ο: Χαρακτηριστικά και Λειτουργίες μιας επιχείρησης Α.Ε.- Αρχές Διοίκησης

1.1 Τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης Α.Ε.

Οι ανώνυμες εταιρίες λέγονται και εταιρίες συγκέντρωσης κεφαλαίου και είναι καθαρά κεφαλαιουχικές, με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Είναι ο πλέον αντιπροσωπευτικός τύπος των απρόσωπων εταιριών.¹ Καθώς και η μορφή εταιρικής οργάνωσης που κυριαρχεί στην Ελλάδα.² Στην Α.Ε. η προσωπικότητα του επιχειρηματία (εταίρου) είναι άσχετη και δεν παίζει κανένα ρόλο για την υπόσταση και την καλή ή κακή πορεία των εργασιών της επιχείρησης.³ Η μόνη οικονομική βάση στην ανώνυμη εταιρία (Α.Ε.) είναι το κεφάλαιο που διαιρείται σε ίσα μερίδια, τις μετοχές. Οι μετοχές παραχωρούνται στους μετόχους ανάλογα με το μέγεθος της εισφοράς τους. Επιπλέον κάθε μέτοχος ευθύνεται μόνο μέχρι το ποσό της εισφοράς του. Αυτό είναι και το θεμελιώδες οικονομικό χαρακτηριστικό της Α.Ε. ο διαχωρισμός δηλαδή του κεφαλαίου της εταιρίας από την προσωπική περιουσία των ιδιοκτητών της.⁴

Η ανώνυμη εταιρεία μπορεί να ιδρυθεί από ένα ή περισσότερα πρόσωπα ή να καταστεί μονοπρόσωπη με τη συγκέντρωση όλων των μετοχών σε ένα μόνο πρόσωπο. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση ανώνυμης εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

Κάθε ανώνυμη εταιρεία είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι η άσκηση εμπορικής επιχείρησης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 2190/1920.

¹ Δραγώνα- Σταφυλάκη, Ι. (1987) «Εισαγωγή στην διοικητική και οργανωτική των επιχειρήσεων-οργανισμών», Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεως διδακτικών βιβλίων, σ. 24

² Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων», Ιστοσελίδα: <http://www.statistics.gr/>, 11/9/2015

³ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 53

⁴ Θωμαδάκης, Σ./Αλεξιάκης, Π. (2006) «Οικονομική των επιχειρήσεων», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σσ. 25-26

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

- Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της.
- Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε τίτλους, τις μετοχές.
- Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών).
- Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων μέχρι του ποσού της εισφοράς τους.
- Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία.
- Η ύπαρξη δύο οργάνων, δηλαδή της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

Το ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος για την σύσταση μιας ΑΕ είναι 60.000 ευρώ⁵, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά την σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι σε μετρητά, μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (πχ ακίνητο). Όμως στην περίπτωση που μέρος ή το σύνολο του αρχικού μετοχικού κεφαλαίου καλύπτεται με εισφορά σε είδος θα πρέπει να έχει προηγηθεί αποτίμηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Κ.Ν.2190/1920.

Το καταστατικό της καταρτίζεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο,⁶ εγκρίνεται από το Υπουργείο Εμπορίου ή την αρμόδια Διεύθυνση Εμπορίου και δημοσιεύεται στο “Δελτίο Α.Ε. και Ε.Π.Ε. της Εφημερίδος της Κυβερνήσεως”.

Οι μετοχές της Α.Ε. διακρίνονται σε:

- (1) ανώνυμες που μεταβιβάζεται με παράδοση,
- (2) ονομαστικές, που αν δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών μεταβιβάζονται με εγγραφή στο Ειδικό Βιβλίο των Μετόχων και αν είναι εισηγμένες

⁵ Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας, «Διαδικασία Ίδρυσης-Σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.)», Ιστοσελίδα: www.esee.gr, 8/9/2015

⁶ Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σ. 143

σ' αυτό, με οπισθογράφιση μπροστά στο χρηματιστή και εγγραφή στο βιβλίο των Μετόχων. Αν η μεταβίβαση μετοχών Α.Ε. εισηγμένων στο Χρηματιστήριο γίνεται εκτός της “τέως διοικήσεως Πρωτεύουσας”, αυτή γίνεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο και σημείωση στο Βιβλίο των Μετόχων, και

(3) προνομιούχες “μετά ψήφου” που έχουν δικαίωμα απόληψης του πρώτου μερίσματος 6% πριν από τις κοινές μετοχές και “άνευ ψήφου” που επιπλέον παίρνουν ορισμένο τόκο αν δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν τα κέρδη⁷.

Η Α.Ε. μπορεί να εκδίδει και “ιδρυτικούς τίτλους” που παρέχουν ορισμένα δικαιώματα, δεν εξομοιώνονται όμως με μετοχές.

Στην επωνυμία της χρησιμοποιείται ένα όνομα ή ένας τίτλος με την προσθήκη Α.Ε. (Γ. Γεωργιάδης Α.Ε. ή Πίνδος Α.Ε.).

Τα όργανα της Α.Ε. είναι:

1. Η Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.), τακτική, που συνέρχεται κάθε χρόνο υποχρεωτικά, το αργότερο 6 μήνες από την λήξη της εταιρικής χρήσης, εγκρίνει τον Ισολογισμό και τις άλλες οικονομικές καταστάσεις και εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο, έκτακτη, που συγκαλείται από το Διοικητικό Συμβούλιο ή αν ζητηθεί από μετόχους που εκπροσωπούν το 1/2 του καταβλημένου κεφαλαίου και καταστατική που με αυξημένη πλειοψηφία έχει τη δυνατότητα να τροποποιεί το Καταστατικό. Μέσα από τη λειτουργία και τις αποφάσεις της Γ.Σ. διαμορφώνεται η βούληση της εταιρίας.⁸ Το σύστημα λειτουργίας της Γ.Σ. είναι κεφαλαιοκρατικό. Η δύναμη της ψήφου καθενός μετόχου εξαρτάται από το ποσοστό του κεφαλαίου που εκπροσωπούν οι μετοχές του.

2. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) που διαχειρίζεται τις υποθέσεις της Α.Ε. και την εκπροσωπεί, στο οποίο μπορούν να συμμετέχουν και μη μέτοχοι και το οποίο αναθέτει ειδικές αρμοδιότητες στον Πρόεδρο και τον ή τους Διευθύνοντες Συμβούλους που στην πράξη, ασκούν την ανώτατη διοίκηση της Α.Ε. αποτελεί ουσιαστικά όργανο διοίκησης της εταιρικής επιχείρησης.

3. Οι Ελεγκτές, που εκλέγονται επίσης από την τακτική Γενική Συνέλευση. Τον έλεγχο των Α.Ε. που πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις ή οι μετοχές τους είναι εισηγμένες

⁷ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 43

⁸ Φλώρου, Χρ. (1993) «*Διοικητική των Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 55

στο χρηματιστήριο πραγματοποιούν Ορκωτοί Λογιστές, με αυξημένο κύρος και ειδικές γνώσεις. Οι ελεγκτές έχουν δικαίωμα και καθήκον να λαμβάνουν γνώση και να παρακολουθούν τις πράξεις του διοικητικού συμβουλίου καθώς και κάθε οργάνου που αναμειγνύεται με τη διαχείριση.

Για κάθε ετήσια χρήση καταρτίζονται: Ισολογισμός, Λογαριασμός “Αποτελέσματα Χρήσης”, Πίνακας διάθεσης κερδών, Προσάρτημα, Έκθεση των Ελεγκτών και Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου. Για τα παραπάνω ορίζονται κανόνες σύνταξης και οι τρεις πρώτοι πίνακες από τους παραπάνω δημοσιεύονται όπως ο νόμος ορίζει.

Τα καθαρά κέρδη της Α.Ε. μπορούν να διανέμονται, αφού παρακρατηθεί το 1/20 ετησίως για σχηματισμό τακτικού αποθεματικού μέχρις ότου αυτό φθάσει στο 1/3 του μετοχικού κεφαλαίου. Τουλάχιστον 6% επί του καταβλημένου μετοχικού κεφαλαίου διανέμεται στους μέτοχους ως μέρισμα, εφόσον υπάρχουν κέρδη.

Πλεονεκτήματα της Α.Ε. είναι:⁹

- η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων (για τους ιδίους)
- η κεφαλαιακή ισχύς της (για τους τρίτους)
- η συλλογική διοίκηση της
- η μεγάλη πιστοληπτική της ικανότητα
- η δυνατότητα εκλογής στο Διοικητικό Συμβούλιο και μη μετόχων (Top Managers και εκπροσώπων των εργαζομένων)

Μειονεκτήματα της Α.Ε. είναι:¹⁰

- η δυσκινησία των συλλογικών οργάνων (κυρίως των Γενικών Συνελεύσεων) για την λήψη ορισμένων αποφάσεων που έχουν επείγοντα χαρακτήρα
- η δυνατότητα της πλειοψηφίας των μετόχων να εξουσιάζει τα συλλογικά όργανα και να έχει τη διοίκηση (και τις αποφάσεις) στα χέρια της.

⁹ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ.44

¹⁰ Η καθημερινή, «Τι προσφέρει η δημιουργία μιας Α.Ε., μειονεκτήματα από το κεφάλαιο και τη δημοσιότητα Διοίκηση, μέτοχοι, ποσοστά και αναλογούσα ευθύνη», Ιστοσελίδα:<http://www.kathimerini.gr/366247/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ti-prosferei-h-dhmiourgia-mias-ae-meioneckhmata-apo-to-kefalaio-kai-th-dhmosiothta--dioikhsh-metoxoi-pososta-kai-analogoysa-ey8ynh>, 15/9/2015

1.2 Επιχειρηματική λειτουργία

Ο όρος λειτουργία χρησιμοποιείται στο δίκαιο, τα μαθηματικά και σε άλλες επιστήμες. Στην οργανωτική και διοικητική, η έννοια της λειτουργίας έχει πολλές φορές διαφορετικό περιεχόμενο. Λειτουργώ σημαίνει εκτελώ, επιτελώ έργο, χειρίζομαι και σχετίζομαι με κάποιο σκοπό. Η λειτουργία ορίζεται σαν μια εργασία, ένα έργο που διακρίνεται από κάποιο άλλο.¹¹

Η επιχειρηματική λειτουργία λέγεται και εμπορική ή συναλλακτική λειτουργία και αφορά στο κύκλωμα από το οποίο προκύπτει το επιχειρηματικό κέρδος (που είναι ο σταθερός σκοπός του επιχειρηματία).¹² Η επιχειρηματική δραστηριότητα, αποκτά ένα γενικό πλαίσιο, όλες οι ενέργειες λαμβάνουν χώρα με γνώμονα τους σκοπούς, οι οποίοι έχουν συσχετιστεί μεταξύ τους και έχουν καταταχισθεί σε μικρότερους.¹³

Ειδικότερα περιλαμβάνει τον εφοδιασμό ή προμήθεια πρώτων και λοιπών αναγκαίων υλών και υλικών και τη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων, με ενδιάμεση υπολειτουργία την αποθήκευση των πρώτων υλών και των ετοιμών προϊόντων (διατήρηση αναγκαίων ή κερδοσκοπικών αποθεμάτων).

Ο *εφοδιασμός - προμήθειες* περιλαμβάνει:

- την έρευνα της αγοράς των πρώτων και άλλων υλών
- τον καθορισμό της ποιότητας τους
- τον προσδιορισμό της τιμής αγοράς τους
- την επιλογή των προμηθευτών και του τρόπου προμήθειας
- τον προγραμματισμό των προμηθειών
- την πραγματοποίηση των αγορών και τη μεταφορά των αγοραζόμενων υλών και υλικών στο εργοστάσιο
- το κόστος της κάθε αγοράς

¹¹ Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 69

¹² Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σσ. 56-58

¹³ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σ. 62

Η διάθεση των *παραγόμενων προϊόντων* (το Marketing με πλατιά έννοια) περιλαμβάνει:

- την έρευνα της αγοράς κατανάλωσης
- τα μέσα προώθησης των πωλήσεων (διαφήμιση και προβολή των προϊόντων),
- την επιλογή των οδών- “καναλιών” διανομής
- τον καθορισμό της τιμής κατά μονάδα προϊόντος
- τον καθορισμό των όρων πώλησης (πιστώσεις και εξυπηρετήσεις προς την πελατεία, αποστολή και παράδοση των προϊόντων)
- τον προγραμματισμό των πωλήσεων
- τις μεθόδους πώλησης
- τα θέματα του προσωπικού των πωλήσεων (επιλογή, κατάρτιση, επιμόρφωση των πωλητών κ.λ.π.)
- τα προβλήματα του κόστους διάθεσης των προϊόντων

Η *αποθήκευση* περιλαμβάνει:

- την παραλαβή, τον έλεγχο και την τοποθέτηση των πρώτων και λοιπών υλών και υλικών
- την παρακολούθηση και διαχείριση των αποθεμάτων πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων
- τη διατήρηση και συντήρηση των αποθηκευόμενων ειδών
- την κατανομή των αποθεμάτων σε αναγκαία για την παραγωγή (των υλών) ή την πώληση (των ετοιμών προϊόντων) και σε κερδοσκοπικά, για την επίτευξη ευνοϊκότερου κόστους (από τις ύλες) ή για την πραγματοποίηση μεγαλύτερου κέρδους (από τα έτοιμα προϊόντα)
- την τήρηση στοιχείων κίνησης της αποθήκης και των αποθεμάτων με Computer

1.3 Τεχνικο-παραγωγική λειτουργία

Υπάρχει μόνο στις μεταποιητικές επιχειρήσεις και το περιεχόμενο της συνοψίζεται ως εξής:¹⁴

¹⁴ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 57

- μεταποίηση, βιομηχανοποίηση
- μελέτη και χρησιμοποίηση άρτιου και συγχρονισμένου τεχνολογικού εξοπλισμού
- επιλογή του πιο πρόσφορου για κάθε επιχείρηση συστήματος παραγωγής (συνεχούς ροής, σε σειρά, κατά παρτίδες, εξατομικευμένη παραγωγή κ.λ.π.)
- τεχνολογικός και οικονομικός σχεδιασμός της παραγωγής
- ορθολογική οργάνωση του εργοστασίου
- κατάλληλες συνθήκες εργασίας μέσα στο εργοστάσιο
- ενδοεργοστασιακές μεταφορές
- εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας
- θέματα τεχνικού προσωπικού
- πρόληψη ατυχημάτων
- κόστος παραγωγής

1.4 Διαχειριστική λειτουργία

Αφορά στην εξεύρεση και τη διαχείριση των απαιτούμενων κεφαλαίων, στη διερμήνευση και καταχώρηση των οικονομικών πράξεων (**Λογισμός**) και στην κατάρτιση των επιβαλλόμενων οικονομικών πινάκων και καταστάσεων.

Τα απαιτούμενα κεφάλαια περιλαμβάνουν εκείνα που είναι αναγκαία για τις επενδύσεις, τον εκσυγχρονισμό, την επέκταση και ανάπτυξη της επιχείρησης (μακροπρόθεσμα), όπως και τα απαραίτητα για κεφάλαιο κίνησης και για πιστώσεις προς την πελατεία (βραχυπρόθεσμα).

Ο Οικονομικός Λογισμός στην επιχείρηση περιλαμβάνει, αφενός τη Γενική Λογιστική (τήρηση των επιβαλλόμενων από τον νόμο βιβλίων και στοιχείων και καταχώριση των οικονομικών πράξεων βάσει του εφαρμοζόμενου Λογιστικού Σχεδίου) και αφετέρου τη Λογιστική Κόστους (Βιομηχανική Λογιστική) με υπολογισμό του κόστους κατ' είδος (κατηγορία εξόδων), κατά θέσεις (δηλαδή κατά φορέα του κόστους) και κατά φάσεις (παρακολούθηση της εξελικτικής πορείας του κόστους). Σήμερα, με τη χρησιμοποίηση των η/υ διευκολύνεται σημαντικά η Λογιστική της επιχείρησης.

Από το Λογιστήριο της επιχείρησης καταρτίζονται οι βασικές οικονομικές καταστάσεις και πίνακες, όπως τα μηνιαία Ισοζύγια, ο ετήσιος Ισολογισμός μαζί με

το Λογαριασμό “Αποτελέσματα Χρήσεως” (κέρδη και ζημιές) και τον “Πίνακα διάθεσης των καθαρών κερδών”.

1.5 Διοικητική λειτουργία

Θεωρείται ότι είναι η κεντρική λειτουργία, δηλαδή ο εγκέφαλος της επιχείρησης, καθώς διαδραματίζει σημαντικό συντονιστικό ρόλο¹⁵.

Το περιεχόμενο της είχε οριστεί από τον Γάλλο μηχανικό βιομηχανίας Fayol (1915) ως εξής:

- 1) Προγραμματισμός της επιχειρησιακής δράσης.
- 2) Οργάνωση προσώπων και πραγμάτων.
- 3) Διεύθυνση, ως χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
- 4) Συντονισμός όλων των έργων και προσπαθειών, ώστε να τείνουν προς την επίτευξη του επιδιωκόμενου κοινού σκοπού.
- 5) Έλεγχος σε πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις.

Στα πέντε αυτά βασικά “στοιχεία διοίκησης”, που ας σημειωθεί από κανένα δεν αμφισβητήθηκαν, προστέθηκαν αργότερα διάφορα άλλα, τα οποία συμπληρώνουν και ολοκληρώνουν τη διοικητική λειτουργία, όπως:

- Η χάραξη της στρατηγικής και της πολιτικής της επιχείρησης.
- Η εκπροσώπηση της επιχείρησης στους τρίτους.
- Η λήψη των σημαντικών αποφάσεων.
- Η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με εξουσιοδότηση προς τις κατώτερες βαθμίδες για την υλοποίηση της αποκέντρωσης.
- Η επιλογή των στελεχών για την πλήρωση των καίριων διοικητικών θέσεων.
- Η παρακίνηση-παρότρυνση του προσωπικού με διάφορα μέσα για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του.
- Η επινόηση και εφαρμογή καινοτομιών.

1.6 Λειτουργίες της διοίκησης

¹⁵ Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 80

Ως κύριες λειτουργίες (βασικά έργα) της διοίκησης, και ειδικά της ανωτάτης διοίκησης, θεωρούνται οι “δέκα εντολές” ή “ο δεκάλογος του Top Manager” που είναι ο εξής:

1) **Προγραμματισμός**, ο καθορισμός της στρατηγικής της επιχείρησης ως προς τους μακροχρόνιους σκοπούς της (τι επιδιώκει), την πολιτική της που αφορά στο πως θα επιτευχθεί αυτό που επιδιώκει και τα προγράμματα δράσης με τα οποία θα υλοποιηθούν τα παραπάνω. Είναι ίσως η σημαντικότερη όλων κατά την άποψη της συντριπτικής πλειοψηφίας των στελεχών και θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης.¹⁶

2) **Οργάνωση**, ο καταμερισμός των έργων, η τομεοποίηση και τμηματοποίηση με βάση την εξειδίκευση, ο ορισμός της δομής της επιχείρησης με κατανομή των δραστηριοτήτων, εφαρμογή του συνδυασμού γραμμικής και επιτελικής εξουσίας, η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε συλλογικά όργανα και βοηθητικά τμήματα. Με βάση όλα τα παραπάνω γίνεται ο καταρτισμός του Οργανογράμματος (οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης) καθώς και του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας (καθηκοντολόγιο). Η οργάνωση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία συνεχούς εναρμόνισης του περιβάλλοντος.¹⁷

3) **Διεύθυνση ή Ηγεσία**, μέριμνα για μια κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά ώστε να είναι κατά το δυνατό πιο αποτελεσματική η ηγεσία στην επιχείρηση, μέσα σε ευνοϊκές ανθρώπινες σχέσεις. Ειδικότερα, η διεύθυνση περιλαμβάνει την καθοδήγηση, επίβλεψη, εκπαίδευση, κινητοποίηση των εργαζομένων καθώς και την επικοινωνία μαζί τους¹⁸, έτσι ώστε να γίνουν οι στόχοι της επιχείρησης και δικοί τους προσωπικοί στόχοι.

4) **Συντονισμός**, με βάση τον προγραμματισμό και με συσκέψεις στελεχών, η επαγρύπνηση ώστε όλες οι ενέργειες μέσα στην επιχείρηση να τείνουν προς τους κοινούς σκοπούς και στόχους. Είναι ίσως η δυσκολότερη λειτουργία της επιχείρησης,

¹⁶ Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 48

¹⁷ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σσ. 32-33

¹⁸ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σ. 33

αφού απαιτεί την παράλληλη δράση και συνεργασία ανθρώπων για την επίτευξη ενός στόχου.

5) **Αναφορά- Επικοινωνία**, να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία, σε κάθετη και οριζόντια διάταξη θέσεων, μέσα στην επιχείρηση και σε σταθερή βάση επικοινωνία με τους παράγοντες που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση, αλλά έχουν ενδιαφέρον για αυτήν και η χρησιμοποίηση των καταλληλότερων μέσων για αυτόν τον σκοπό.

6) **Απόφαση**, η επιδίωξη ώστε για κάθε να επιλέγεται η πιο ικανοποιητική για τη επιχείρηση λύση, ανάμεσα στις διάφορες εναλλακτικές λύσεις, χρησιμοποιώντας τα απαιτούμενα πρόσωπα, τις προσφορότερες τεχνικές και Η/Υ.

7) **Στελέγωση**, τόσο για τις διοικητικές θέσεις (Managers) όσο και για τις υπόλοιπες (επιτελικές, εκτελεστικές), μετά από προγραμματισμό των αναγκών της επιχειρήσεως σε προσωπικό, να προσλαμβάνονται οι καταλληλότεροι (αξιοκρατικά) και να υπάρξει μέριμνα για την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την αμοιβή του προσωπικού, ώστε να βρίσκεται αυτό σε υψηλό επίπεδο.

8) **Εξουσιοδότηση**, με στόχο την αποκέντρωση της εξουσίας από την ανωτάτη και ανώτερες διοικητικές θέσεις, η εκχώρηση στις υποκείμενες θέσεις εξουσία και εύθυ/νη με εξουσιοδότηση και έτσι, αφενός γίνεται πιο ενδιαφέρων το έργο των κατώτερων και αφετέρου ανακουφίζονται οι ανώτεροι από φόρτο αρμοδιοτήτων.

9) **Παρότρυνση**, η θέσπιση οικονομικών και ηθικών κίνητρων προς τους εργαζομένους για να παρακινηθούν, ώστε να αυξήσουν την απόδοση τους για ωφέλεια δική τους και της επιχειρήσεως.

10) **Έλεγχος**, η εκλογή του πιο αποτελεσματικού συστήματος έλεγχου, καθιέρωση ελεγκτικών “πρότυπων” μέσα σε λογικά πλαίσια, η φροντίδα ώστε να είναι ορθή η εκτίμηση των πραγματοποιήσεων σε σχέση με τα “πρότυπα” και αν υπάρχουν αποκλίσεις η διόρθωση τους πάντα με την βοήθεια των πιο έγκυρων έμπυχων οργάνων (ελεγκτών) και συσκευών με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.

1.7 Αρχές της διοίκησης

Οι βασικές αρχές της διοίκησης μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω.

1. Επιλογή του κατάλληλου συστήματος διοίκησης σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση (ατομικό, συλλογικό, συμμετοχικό, χρησιμοποίηση επαγγελματιών Managers).¹⁹
2. Σταθερή προσκόλληση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και του συνεχούς εκσυγχρονισμού.
3. Εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες θέσεις.
4. Επιλογή των κατάλληλων στελεχών για τις θέσεις των Managers σε όλη την ιεραρχική κλίμακα.
5. Εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων με κατάλληλες συμπεριφορές προς τους εργαζομένους. Καθώς, η διοίκηση, όπως είναι γνωστό, συγκεντρώνει την προσπάθεια της στον άνθρωπο.²⁰
6. Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας και ευθύνης) και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, επιτελικών, και εκτελεστικών θέσεων.²¹
7. Χρησιμοποίηση σε όλους του τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων, συστημάτων, τεχνικών και μεθόδων.
8. Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στις συμπεριφορές, τις κρίσεις και τις αξιολογήσεις.
9. Τήρηση της συνέχειας στη διοίκηση για να αποφεύγονται κενά ηγεσίας (ορισμός αναπληρωτών).
10. Ορθολογικός καθορισμός των προσώπων που εποπτεύονται από κάθε προϊστάμενο.
11. Εφαρμογή της ενότητας στη διοίκηση, ώστε να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο, για την αποφυγή σύγχυσης.

¹⁹ Θεοφανίδης, Στ. (1999) «Ποιος είναι ο ηγέτης: η ποιότητα της ηγεσίας», Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση, σσ. 134-135

²⁰ Γεωργόπουλος, Γ. (1987) «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπύλιας «Το Οικονομικόν»

²¹ Μακρυδημήτρης, Αντ. (2013) «Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων», Ε΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 195-197

12. Εφαρμογή της ενότητας στην κατεύθυνση που εξασφαλίζεται, αφενός με την κατάρτισης και τήρηση ενός ενιαίου προγράμματος δράσης και αφετέρου με τον συντονισμό όλων των ενεργειών.
13. Τήρηση, κατά το δυνατό, της μονιμότητας του προσωπικού και της ενότητας του, με την αποφυγή διακρίσεων.
14. Υποταγή όλων, από την κορυφή μέχρι την βάση, χωρίς εξαίρεση, στο γενικό συμφέρον.
15. Εφαρμογή της αρχής της εξαίρεσης, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση πρέπει να εξαιρεί από τις ασχολίες της τα επουσιώδη θέματα για να μπορεί να αφοσιώνεται στα ουσιώδη.

Κεφάλαιο 2^ο: Στρατηγική και στόχοι

2.1 Η στρατηγική της επιχείρησης (business strategy)

Ο όρος “στρατηγική” είναι παρμένος από την στρατιωτική επιστήμη και σημαίνει το σύνολο των συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη ενός απώτερου, μακροπρόθεσμου, βασικού σκοπού, με ορισμένα μέσα.²²

Με επίκεντρο τον όρο ‘στρατηγικός’ έχει αναπτυχθεί στο επιχειρησιακό πεδίο με πλούσια ορολογία όπως:

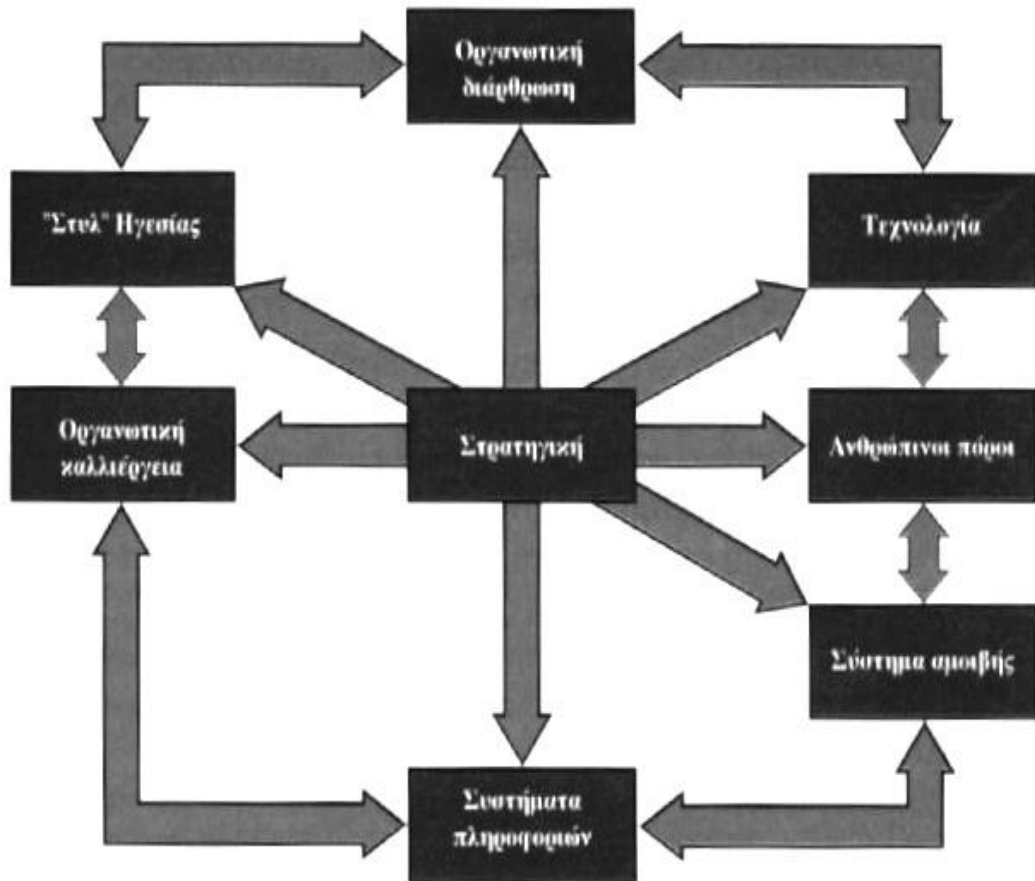
- Στρατηγικοί σκοποί: υψηλοί σκοποί και τελικά αποτελέσματα που αφορούν σε μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή επιβίωση, αξία και ανάπτυξη.
- Στρατηγικό Management: διαδικασία που κατευθύνει τους Managers ολόκληρης της επιχείρησης στη διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.
- Στρατηγικός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

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

Η στρατηγική στα πλαίσια των επιχειρηματικών οργανισμών,²³ αναφέρεται σε ευρύτατης σημασίας αποφάσεις και ενέργειες, που σχετίζονται με την εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης, την ανάπτυξη της, την ανταγωνιστική της υπεροχή έναντι των άλλων ομοειδών επιχειρήσεων καθώς και τη διαχρονική κατανομή και την επωφελέστερη δυνατή χρησιμοποίηση των μέσων (υλικά, χρήμα, άνθρωποι) που έχει στη διάθεσή της. Ενδεικτικά στο Σχήμα 1. Απεικονίζονται τα στοιχεία που συνθέτουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.

²² Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 102

²³ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 140



Σχήμα 1: Στρατηγική μιας επιχείρησης

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

Κύριες ή μείζονες στρατηγικές είναι ενδεικτικά:²⁴

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

²⁴ Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 102

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

Γενικά για το 'τι θα γίνει' που σημαίνει 'στρατηγική' είναι αρμόδιο το κορυφαίο διοικητικό όργανο, ενώ ο τρόπος ενέργειας (το πώς θα γίνει αυτό που αποφασίστηκε) που σημαίνει 'τακτική' (επίσης κατά τη στρατιωτική ορολογία) είναι αρμόδια τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά όργανα.²⁵

Μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής υπάρχει μια σχέση έντονης αλληλεξάρτησης. Είναι και οι δυο έννοιες πολύ σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, καθώς από αυτές εξαρτάται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.²⁶ Αν οποιαδήποτε από αυτές λειτουργήσει μεμονωμένα, τότε θα υπάρξει πρόβλημα συντονισμού. Το ίδιο θα συμβεί, αν και οι δυο δεν αναπτυχθούν ταυτόχρονα. Είναι φανερό λοιπόν η ανάγκη για αλληλεξάρτηση και συντονισμό στρατηγικής και δομής, καθώς και για συνεχή αναθεώρηση τους από το σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο από την ανώτατη διοίκηση.

²⁵ Θερίου, Ν. (2005) «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 25-28

²⁶ Παπαδάκης, Β. (2012) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α', 6η έκδοση, Αθήνα: Μπένου, σ. 611

2.2 Έννοια των στόχων

Οι στόχοι (targets, objects) είναι οι άμεσες ή βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης που εντάσσονται στο πλαίσιο των ευρύτερων και μακροχρόνιων αντικειμενικών σκοπών.

Ο προσδιορισμός και η θέση των στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα από διοικητική άποψη.²⁷ Βοηθά τα στελέχη να προσδιορίσουν ακριβώς τα σημεία εκείνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στα οποία πρέπει να δώσουν έμφαση και να κατανοήσουν τα αποτελέσματα τα οποία προσδοκούν να έχουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Οι στόχοι είναι γενικότεροι και ειδικότεροι.

1. Οι **γενικότεροι** στόχοι αφορούν την επιχείρηση ως σύνολο, αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τα πιο σημαντικά προγράμματα της επιχείρησης και επηρεάζουν τους στόχους των βασικών τμημάτων τους.²⁸

Ενδεικτικά είναι:

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

²⁷ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 130

²⁸ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική σ. 131

2. Οι **ειδικότεροι** στόχοι αφορούν σε κάθε τομέα χωριστά. Οι στόχοι του κάθε τμήματος μπορούν με τη σειρά τους να υποδιαιρεθούν σε στόχους υποτμημάτων.

Ενδεικτικά παραθέτονται ορισμένα παραδείγματα:²⁹

- Στις αγορές, είναι η προμήθεια των πρώτων υλών στην ποιότητα και την τιμή που έχει προγραμματισθεί.
- Στην παραγωγή, είναι η αυστηρή τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών.
- Στο Marketing, είναι η συνεχής παρακολούθηση της αγοράς κατανάλωσης, η αποτελεσματική διαφήμιση για την προσέλκυση πελατείας και η εξυπηρέτηση των καταναλωτών για να μην υπάρχουν παράπονα.
- Στο χρηματοπιστωτικό τομέα,³⁰ είναι η πιο συμφέρουσα εξεύρεση κεφαλαίων στο χρόνο που απαιτείται χρησιμοποιώντας αριθμοδείκτες απόδοσης που σχετίζονται άμεσα με τη συνολική προστιθέμενη αξία αγοράς της επιχείρησης και τις αποδόσεις των μετόχων της.

Οι στόχοι πρέπει να είναι επαρκώς αναλυτικοί και ολοκληρωμένοι ώστε να γνωρίζει το προσωπικό επακριβώς τι περιμένει να κατακτήσει. Οι στόχοι για είναι πραγματικά χρήσιμοι θα πρέπει να συμβαδίζουν με το ακρωνύμιο SMART. Δηλαδή:

- **S**pecific (εξειδικευμένοι)
- **M**asurable (μετρήσιμοι)
- **A**greed (συμφωνημένοι)
- **R**ealistic (ρεαλιστικοί)
- **T**ime- specific (χρονικά προσδιορισμένοι)

Συνοψίζοντας, οι στόχοι χρειάζεται να είναι σαφώς καθορισμένοι ώστε η απόδοση να είναι μετρήσιμη, συμφωνημένοι από τους υπαλλήλους και τον μάνατζερ, εφικτοί ανάλογα με τη διαθεσιμότητα χρόνου και πηγών και με ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, έτσι ώστε το επίτευγμα να είναι μετρήσιμο. Μετρήσιμοι πρέπει να είναι επειδή οι στόχοι αποκτούν πραγματική αξία μόνο όταν χρησιμοποιούνται ως βάση μέτρησης της απόδοσης.³¹

²⁹ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 99

³⁰ Θερίου, Ν. (2005) «*Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*», 2η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 331

³¹ 19. Williams, K./Johnson, B., M., Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2005) «*Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Ένας Πρακτικός Οδηγός Ανάπτυξης*», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 202-205

2.3 Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives-MBO)

Είναι ένα μοντέρνο σύστημα διοίκησης που η εφαρμογή του έφερε αξιόλογα αποτελέσματα. Η φιλοσοφία της διέπεται από την αρχή της συμμετοχικότητας και το σεβασμό στη διαφορετική άποψη. Αποτελεί δημοφιλή τεχνική διότι συστηματοποιεί τη διαδικασία της στοχοθεσίας.³²

Η ανώτατη διοίκηση (Top Management) της επιχείρησης, θέτει σε κάθε διοικητικό στέλεχος (ανωτέρους, μέσους, κατωτέρους Managers και αρχιεργάτες) συγκεκριμένους στόχους για επίτευξη, συνήθως μέσα σε μια ετήσια χρήση (σε μικρότερο χρονικό διάστημα, όπως μήνας, τρίμηνο), λαμβάνοντας υπόψη τις δεδομένες συνθήκες, το διατιθέμενο ανθρώπινο δυναμικό, τα χρησιμοποιούμενα τεχνολογικά μέσα και τα υπάρχοντα κεφάλαια, όπως και το πρόγραμμα δράσης που έχει καταρτισθεί. Η ιδέα της μεθόδου αυτής βασίζεται στην αρχή της συμμετοχικής θέσης στόχων.³³

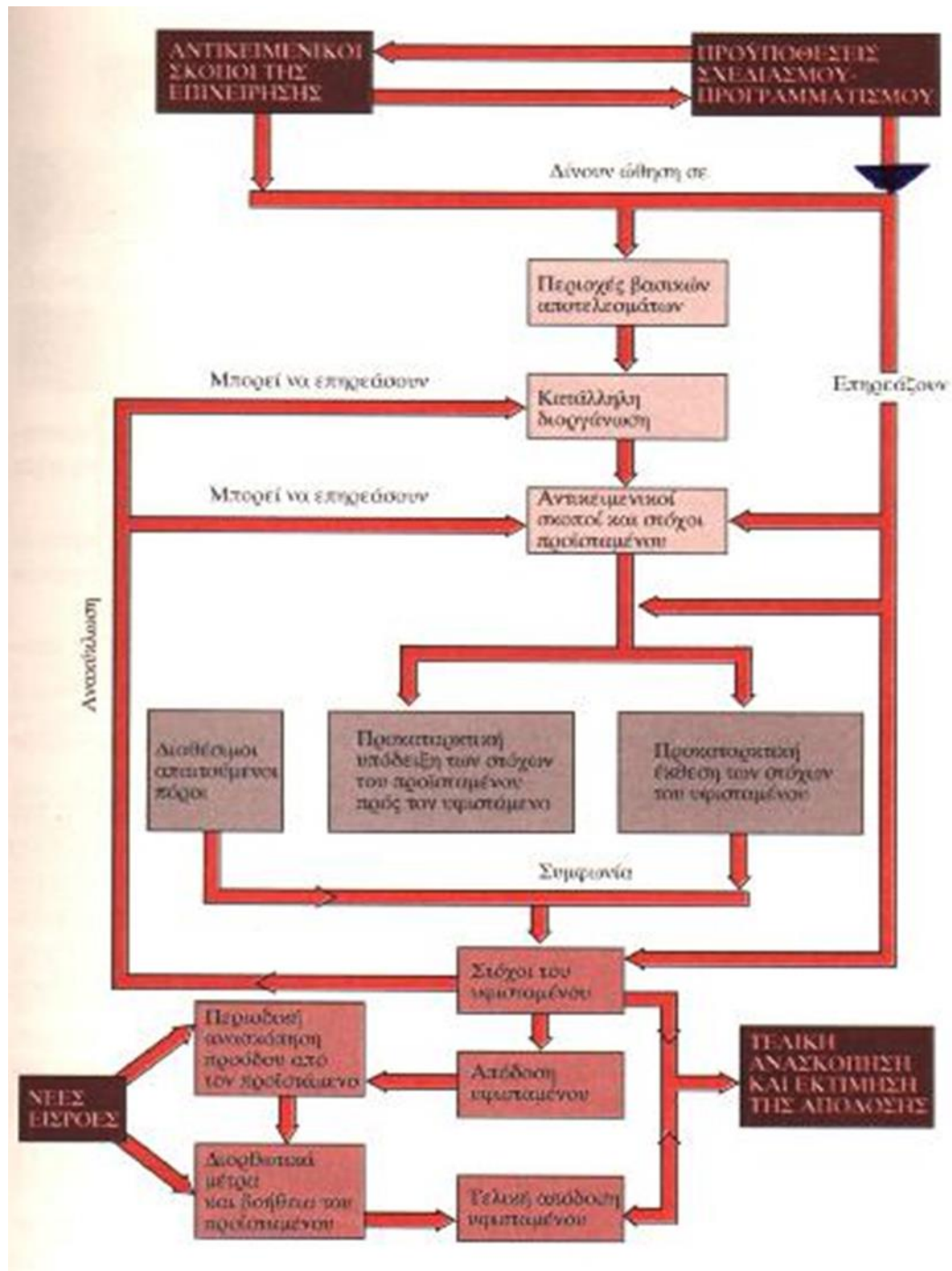
Οι στόχοι που τίθενται για επίτευξη πρέπει να είναι σαφείς, να είναι δυνατή η επίτευξη τους, να μπορούν να υπολογισθούν ποσοτικά, να είναι ελαστικοί (με κάποιο περιθώριο + ή -), να είναι σημαντικοί (με την έννοια ότι η επίτευξη τους έχει μεγάλη σημασία) και να μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα στην οριζόμενη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

Με βάση το βαθμό επίτευξης των τιθέμενων στόχων από κάθε Manager, γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης του. Στην περίπτωση επιτυχίας των στόχων ακολουθεί υλική και ηθική επιβράβευση του Manager και των εργαζομένων που ανήκουν στην ομάδα του και στην περίπτωση της υστέρησης, επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης του Manager και των συνεργατών του, μελών της ομάδας του. Σημειώνεται ότι εκτός από τον Top Manager και οι Senior Managers μπορούν να αναθέσουν σε υφισταμένους τους την επίτευξη ορισμένων στόχων.

Ενδεικτικά στο Σχήμα 2. Απεικονίζεται η Διοίκηση μέσω στόχων και η αξιολόγηση των υφισταμένων σύμφωνα με το υπόδειγμα του H. Koontz.

³² Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 86-88

³³ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σσ. 124



Σχήμα 2. Διοίκηση μέσω στόχων η αξιολόγηση των υφισταμένων

(Υπόδειγμα Η. Koontz)

Η διοίκηση βάσει στόχων γίνεται πιο αποτελεσματική όταν:

1. Οι τιθέμενοι στόχοι βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία αφενός με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης και αφετέρου με τους κάθε φύσης πόρους που αυτή διαθέτει.

2. Οι Managers στους οποίους ανατίθεται η επίτευξη των στόχων συμφωνούν να αναλάβουν την προσπάθεια και συμμετέχουν στις διαπιστώσεις ως προς το βαθμό επίτευξης τους.
3. Το στέλεχος που ηγείται στην ομάδα των εργαζομένων με τους οποίους αναλαμβάνουν μαζί την επίτευξη των στόχων εξηγεί αναλυτικά το τι και πώς επιδιώκεται και ανακοινώνει τα κίνητρα για την περίπτωση επιτυχίας.

2.4 Ανάπτυξη σχεδίων

Τα βασικά σχέδια – προγράμματα δράσης που αναπτύσσει μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Το **‘σχέδιο πωλήσεων’**. Αυτό αποτελεί το θεμέλιο του όλου σχεδιασμού – προγραμματισμού, γιατί από το στόχο των πωλήσεων εξαρτώνται τα σχέδια των άλλων τομέων (παραγωγής, αγορών κ.λ.π.)

Για την ανάπτυξη του σχεδίου πωλήσεων είναι απαραίτητα:

1. Η μελέτη της οικονομικής συγκυρίας (δηλαδή των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν και προβλέπεται να επικρατήσουν στο προσεχές μέλλον).
2. Τα στατιστικά στοιχεία των πωλήσεων για τα προηγούμενα έτη, κατά κατηγορία πελατών, γεωγραφικά διαμερίσματα κ.λ.π.
3. Η ‘έρευνα της αγοράς κατανάλωσης’ με επισήμανση των τάσεων των καταναλωτών και της συμπεριφοράς των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
4. Η εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης να επηρεάσει ευνοϊκά την αγορά στην υπό σχεδιασμό περίοδο (π.χ. το προσεχές έτος).

Το ‘σχέδιο πωλήσεων’ είναι το θεμέλιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού, γιατί είναι το μόνο που αφορά σε έσοδα.³⁴

- Το **‘σχέδιο παραγωγής’**. Αυτό προσαρμόζεται απόλυτα, ως προς την ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων που θα παραχθούν, στους στόχους που θέτει το ‘σχέδιο πωλήσεων’. Ταυτόχρονα γίνεται και ο σχεδιασμός των αποθεμάτων προϊόντων που πρέπει να βρίσκονται στις αποθήκες, ώστε να ικανοποιείται και χρονικά η ζήτηση (πωλήσεις). Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις ‘εποχιακές’ επιχειρήσεις, των οποίων τα προϊόντα ζητούνται σε ορισμένες εποχές του έτους και επομένως πρέπει να υπάρχουν επαρκή αποθέματα (π.χ. παραγωγή αντηλιακής κρέμας).
- Το σχέδιο **‘εφοδιασμού αγορών – προμηθειών’**. Αυτό με τη σειρά του προσαρμόζεται στο ‘σχέδιο παραγωγής’, γιατί θα πρέπει να αγοραστούν εκείνες οι ποσότητες και σ’ εκείνες τις ποιότητες πρώτων και λοιπών υλών που είναι αναγκαίες για την παραγωγή των ποσοτικά και ποιοτικά καθορισμένων προϊόντων. Επίσης και ως προς τις αγορές γίνεται ο σχεδιασμός των αποθεμάτων, ώστε να είναι κανονική και ακώλυτη η τροφοδοσία της παραγωγής. Εδώ έχει μεγάλη σημασία η

³⁴ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 107

εποχικότητα των πρώτων υλών, όταν μέσα σε ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα 2-3 μηνών πρέπει να γίνουν οι αγορές για όλο το χρόνο (π.χ. αυτό συμβαίνει με τις βιομηχανίες ζάχαρης και γενικότερα επεξεργασίας φρούτων και κηπευτικών, που η παραγωγή της πρώτης ύλης-ζαχαρότευτλα, ροδάκινα, ντομάτες κ.λ.π.- γίνεται μέσα σε λίγους μήνες).

- Το **‘χρηματοπιστωτικό σχέδιο’**. Αυτό είναι κάπως περίπλοκο γιατί πρέπει να εξασφαλίζονται κεφάλαια (σε συνάρτηση με τα έσοδα από τις πωλήσεις), ώστε:
 1. να είναι δυνατή η εκτέλεση του **‘σχεδίου προμηθειών’** και του **‘σχεδίου παραγωγής’**,
 2. να καλύπτονται όλα τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης (αμοιβές και ασφάλιση προσωπικού, μεταφορές, προμήθειες, μεσιτείες, τυχόν ενοίκια και τα γενικά έξοδα),
 3. να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του τομέα Marketing για την πραγματοποίηση της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων και για την παροχή πιστώσεων προς την πελατεία και
 4. να εκτελεσθεί το σχέδιο επενδύσεων για τον εκσυγχρονισμό, την επέκταση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.³⁵

Σύμφωνα με τα παραπάνω στο **‘χρηματοπιστωτικό σχέδιο’** (που μπορεί να πάρει τη μορφή του χρηματοπιστωτικού προϋπολογισμού) προσαρμόζονται:

- το **‘σχέδιο Marketing’** για τη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων και
- **‘το σχέδιο επενδύσεων’**

Το **‘σχέδιο για τον ανθρώπινο παράγοντα’**. Αυτό αναπτύσσεται με βάση τα παραπάνω κύρια σχέδια (πωλήσεων, παραγωγής, χρηματοπιστωτικό) γιατί από αυτά θα εξαρτηθούν:

1. οι προσλήψεις νέου προσωπικού κατά ειδικότητες
2. η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού
3. τα κοινωνικά έργα για το προσωπικό

³⁵ Θεοφανίδης, Στ. (1987) *«Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων»*, Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση, σ. 29

4. τα υλικά κίνητρα που θα προσφερθούν για την παρακίνηση – παρότρυνση των εργαζομένων

2.5 Αρμοδιότητα για την επεξεργασία των σχεδίων

Για την επεξεργασία των διαφόρων σχεδίων – προγραμμάτων συγκροτείται μια ομάδα (Team) που αποτελείται:

- από τον ή τους ειδικούς επιτελείς για τον προγραμματισμό
- τους προϊσταμένους των βασικών τομέων, πωλήσεων, παραγωγή, χρηματοπιστωτικού τομέα
- τον προϊστάμενο της υπηρεσίας προσωπικού
- τον προϊστάμενο της λογιστικής υπηρεσίας
- τον υπεύθυνο για την τήρηση στατιστικών στοιχείων και πινάκων
- τον ή τους χειριστές του Computer

Εισηγητής είναι κάθε φορά ο προϊστάμενος του υπό προγραμματισμό τομέα (π.χ. των πωλήσεων).

Στην τελική φάση της επεξεργασίας παρίσταται και ο Top Manager, με τη σύμφωνη γνώμη του οποίου το σχέδιο – πρόγραμμα ολοκληρώνεται.

Κατά τη διάρκεια των εργασιών του Team προγραμματισμού μπορεί να καλούνται και όποιοι άλλοι μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος (π.χ. ο νομικός σύμβουλος ή ο προϊστάμενος του τμήματος έρευνας της αγοράς).

Κεφάλαιο 3^ο: Οργανωτική Δομή της επιχείρησης

3.1 Εισαγωγή

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο της επιχείρησης. Η οργάνωση εκλαμβάνεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα που δομείται από λειτουργικές αλληλοεπιδρώμενες μονάδες. Η οργανωτική δομή (οργανωδομή) μιας σύγχρονης επιχείρησης έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά³⁶ τα όποια διέπουν την αποτελεσματική και ορθολογική της δράση.

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να ανταποκρίνεται στους στόχους.
- Να εκφράζει τη διαθέσιμη εξουσία.
- Να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον.
- Να λαμβάνει υπόψη της τις ικανότητες των ατόμων.
- Να αναθέτει εξουσία.
- Να προσδιορίζει τις δραστηριότητες.

Τα οργανογράμματα δείχνουν, τις διάφορες θέσεις και τις μεταξύ τους σχέσεις. Δηλαδή, ποια είναι η προϊστάμενη ομάδα θέσεων και ποιες θέσεις αναφέρονται σε αυτή, τη φύση της εργασίας κάθε θέσης, τη μορφή τμηματοποίησης, και τον αριθμό των ιεραρχικών βαθμίδων.³⁷ Επιπλέον, τα οργανογράμματα εμφανίζουν κατά τρόπο παραστατικό και εύκολα κατανοητό την οργάνωση μιας επιχείρησης και τη καθιστά εύκολα συγκρίσιμη με κάποια άλλη.³⁸ Επίσης αποτελούν μέσο για τη διοίκηση του οργανισμού με σκοπό την βελτίωση του και διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων έτσι ώστε να εξασφαλίζεται αμεσότητα και αποτελεσματικότητα.

Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες, στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί,

³⁶ Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 104

³⁷ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπιλίας «Το Οικονομικόν», σσ. 103-104

³⁸ Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σσ. 45-46

προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέση η επιχείρηση. Το πρώτο, επομένως, ερώτημα στο οποίο πρέπει να δώσουν απάντηση τα διοικητικά στελέχη είναι πως θα οργανωθούν αποτελεσματικά οι εργασίες στις παραπάνω οργανωτικές μονάδες;

Η επιχειρησιακή δομή είναι ο σκελετός στον οποίο θα τοποθετηθούν οι λειτουργίες, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την υλοποίηση της επιχειρησιακής αποστολής. Η κεντρική ιδέα που βασίζεται η οργάνωση είναι, η γενική αρχή της κατανομής εργασίας και εξειδίκευσης.³⁹

3.2 Σύνθεση γραμμικής και επιτελικής εξουσίας

Η γραμμική εξουσία (line authority) δίνει στην διοίκηση το δικαίωμα να κατευθύνει στην εργασία κάποιου εργαζομένου. Πρόκειται για τη σχέση εξουσίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου που εκτείνεται από την κορυφή του οργανισμού ως τη χαμηλότερη βαθμίδα, σύμφωνα με την αλυσίδα εντολών. Η διοίκηση έχει το δικαίωμα να κατευθύνει το έργο των υφισταμένων και να λαμβάνει ορισμένες αποφάσεις χωρίς να συμβουλευεται κανέναν. Βέβαια κάθε προϊστάμενος υπόκειται στον έλεγχο του ανωτέρου του.

Καθώς οι οργανισμοί γιγαντώνονται και καθίστανται πιο πολύπλοκοι, οι εκάστοτε μάνατζερ γραμμής παύουν να διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο, την εμπειρία ή τους πόρους για να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά το έργο τους. Ανταποκρινόμενοι σε αυτή την αδυναμία δημιουργούν λειτουργίες επιτελικής εξουσίας (staff authority), για την παροχή στήριξης, αρωγής, συμβουλών και γενικά για τη μείωση ορισμένων πληροφοριακών φορτίων που έχουν επωμιστεί. Συμπερασματικά, η επιτελική εξουσία περιλαμβάνει όλες τις θέσεις εκείνες που έχουν δημιουργηθεί για την παροχή υποστήριξης, αρωγής και συμβουλών σε όσους βρίσκονται στη γραμμική εξουσία.⁴⁰

Η γραμμική και η επιτελική εξουσία, με αρμονική σύνθεση, συγκροτούν την επιχειρησιακή δομή. Τον κορμό της επιχείρησης αποτελεί η γραμμική εξουσία και

³⁹ March, J./Simon, H., Μετάφραση Μάστορα, Κ., Επιμέλεια Αναγνωστόπουλος, Κ. Β., Πρόλογος Μακρυδημήτρης, Αντ. (2003) «*Οργανώσεις*», Β' Αγγλική έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 270

⁴⁰ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 262-263

συμπλήρωμα της με σαφώς προσδιορισμένες αρμοδιότητες αποτελεί η επιτελική εξουσία.

Το σύστημα της γραμμικής-επιτελικής διάρθρωσης⁴¹ παρέχει τη δυνατότητα των εξειδικευμένων γνώσεων, όπου αυτές απαιτούνται και ταυτόχρονα εξασφαλίζει σε ικανοποιητικό βαθμό και την εφαρμογή της ενότητας της εντολής. Το σύστημα αυτό προκύπτει από τη συνδυαστική χρησιμοποίηση γραμμικών και επιτελικών στελεχών.

Γραμμική εξουσία μπορεί να υπάρξει χωρίς επιτελική (που θα αποτελεί οπωσδήποτε ελλιπή δομή), αλλά επιτελική εξουσία χωρίς τη γραμμική δεν μπορεί να υπάρξει.

Με τη εφαρμογή της μεθόδου αυτής, εξουδετερώνονται πολλά από τα μειονεκτήματα των δυο μορφών από όταν αυτές εφαρμόζονται χωριστά ενώ παραλλήλως διατηρούνται τα πλεονεκτήματα τους.⁴² Για να αποφευχθούν τα πιθανά μειονεκτήματα από την ύπαρξη επιτελικής εξουσίας μέσα στο πλαίσιο γραμμικής είναι απαραίτητο:

1. Να γίνεται ορθός προσδιορισμός των αναγκών που έχει κάθε επιχείρηση σε επιτελικές θέσεις, γενικών και ειδικών καθηκόντων.
2. Να επιλέγονται με αξιοκρατικά κριτήρια οι κατάλληλοι επιτελείς για κάθε επιτελική θέση, ώστε, κατά τεκμήριο, οι συμβουλές και οι εισηγήσεις τους να είναι ορθολογικές.
3. Οι συμβουλές των επιτελών να δίνονται διακριτικά στα διοικητικά στελέχη για να μη θίγονται και να φαίνεται ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις είναι δικές τους.
4. Να υπάρχει απόλυτο ξεκαθάρισμα αρμοδιοτήτων των φορέων διοικητικών θέσεων αφενός και των φορέων επιτελικών θέσεων αφετέρου, ώστε να μη δημιουργούνται συγχύσεις και πολύ περισσότερο συγκρούσεις, ο δε φορέας της ανώτατης διοικητικής θέσης πρέπει να παρακολουθεί τις δραστηριότητες όλων των στελεχών για την πρόληψη ή –αν δεν είναι δυνατή– τον περιορισμό των συνεπειών από τις συγκρούσεις και την αποτροπή της επανάληψής τους.

⁴¹ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σσ. 260-261

⁴² Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σσ. 161-162

3.3 Κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων στα τμήματα

Η διάκριση αυτή του έργου της επιχείρησης σε τμήματα γίνεται με βάση τις ομοειδείς ή τις σχετικές μεταξύ τους δραστηριότητες. Έτσι υπάρχει το τμήμα διοίκησης, το τμήμα λογιστηρίου, το τμήμα προμηθειών κ.ο.κ.

Κάθε τμήμα διαθέτει τα δικά του μέσα παραγωγής και εκτέλεσης των εργασιών του, συνεργάζεται με τα άλλα τμήματα, ώστε να μην δημιουργούνται κενά και χάσματα και επιδιώκει να παρουσιάζει, όσο μπορεί, κάθε φορά και μεγαλύτερο και καλύτερο έργο. Στην προσπάθεια του αυτή το τμήμα διοίκησης υποβοηθείται και από τις διοικητικές εκείνες υπηρεσίες, οι οποίες έχουν κατανεμηθεί στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.⁴³

Σήμερα τα κυριότερα τμήματα μιας μεγάλης και σύγχρονης επιχείρησης είναι τα εξής:

- **Το τμήμα Διοικητικού**
- **Το τμήμα Προσωπικού**
- **Το τμήμα Λογιστηρίου**
- **Το τμήμα Προμηθειών**
- **Το τμήμα Πωλήσεων**
- **Το τμήμα Μεταφορών**
- **Το τμήμα Παραγωγής**
- **Το τμήμα Μελετών και Ανάπτυξης**
- **Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων**

Μέσα σε κάθε τμήμα διεξάγονται όλες οι εργασίες του κάθε τμήματος τόσο οι τεχνικές όσο και οι διοικητικές ή γραφειοκρατικές. Το έργο και οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος αναλύονται ακολούθως.

3.4 Τμήμα Διοικητικού

⁴³ Johnson, G./ Scholes, K./ Whittington, R., Πρόλογος και επιμέλεια Κωνσταντόπουλος, Ν., Μετάφραση Νικολάου, Ηρώ (2011) «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 415

Εκεί συγκεντρώνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και καθορίζονται όλες οι αναγκαίες οδηγίες για κάθε τμήμα. Παρακολουθεί τη λειτουργία των άλλων τμημάτων και συντονίζει τις δραστηριότητες τους επιδιώκοντας να τις βελτιώνει συνεχώς.

Στα τελευταία χρόνια στο τμήμα Διοικητικού δημιουργήθηκε μια νέα υπηρεσία, η πληροφορική, η οποία έδωσε νέα διάσταση σ' ολόκληρο το τμήμα Διοικητικού και το εφοδίασε με νέα καθήκοντα και υψηλότερους στόχους.

Πρέπει συνεπώς το τμήμα Διοικητικού να είναι επανδρωμένο με κατάλληλο έμψυχο υλικό υψηλής μόρφωσης και ειδίκευσης και με ιδιαίτερες ικανότητες. Τα προβλήματα, που αντιμετωπίζει το τμήμα Διοικητικού, απαιτούν συνδυασμό επιστημονικών γνώσεων πολλών επιστημών, όπως της οικονομίας, κοινωνιολογίας, στατιστικής, μαθηματικών, πληροφορικής, ψυχολογίας κτλ.

Τα στελέχη, τα οποία θα εργαστούν στο τμήμα Διοικητικού, εκτός από τις συνηθισμένες εργασίες του τμήματος, όπως σύνταξη εγγράφων, διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων κτλ., οφείλουν ακόμη να γνωρίζουν προγραμματισμό και οργάνωση, να έχουν ηγετικά προσόντα και να μπορούν να ελέγχουν την παρεχόμενη εργασία και το επιτελούμενο έργο σε όλες του τις φάσεις, γιατί θα κληθούν να προσφέρουν κυρίως τις υπηρεσίες στους τομείς αυτούς, δηλαδή στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση (καθοδήγηση) και στον έλεγχο.

1. Ο προγραμματισμός αποτελεί τον κυριότερο στόχο και την βασικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτός καθορίζει τα αποτελέσματα, που πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα και τον τρόπο και τα μέσα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν.

2. Η οργάνωση καθορίζει το διάγραμμα, με το οποίο κατανέμεται όλο το έργο, που προγραμματίζει να επιτύχει η επιχείρηση μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Ειδικότερα η οργάνωση καθορίζει ποια τμήματα θα δημιουργηθούν, πως θα επανδρωθούν, ποιες θα είναι οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος και ποιες οι υποχρεώσεις του κτλ. Όλα τα θέματα αυτά επεξεργάζεται η διοίκηση, η οποία αναλαμβάνει και την υλοποίησή τους.

3. Η διεύθυνση ασκείται από τα στελέχη της διοίκησης και αποβλέπει στο να βοηθήσει τους εργαζομένους να εκτελέσουν σωστά το έργο, που έχουν αναλάβει. Κάθε προϊστάμενος είτε είναι γενικός διευθυντής είτε απλός εργοδηγός, πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο, να συνεργάζεται μαζί του αναπτύσσοντας καλές εσωτερικές δημόσιες σχέσεις, να τον καθοδηγεί σωστά, να τον σέβεται και να τον παρακινεί στην εκτέλεση του έργου του.

4. Ο έλεγχος σκοπό έχει να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα. Είναι απαραίτητος, γιατί πρέπει να διαπιστωθεί, εάν οι στόχοι, οι οποίοι έχουν προγραμματιστεί, επιτεύχθηκαν και μέχρι ποίο βαθμό. Εξετάζεται, εάν παράχθηκε το προϊόν, ποια ποσότητα και ποιότητα, σε πόσο χρόνο, με ποιες προδιαγραφές και σε ποιο κόστος.

Για να επιτευχθεί πλήρως ο έλεγχος, πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει άρτιο σύστημα πληροφορικής και να δίδει πληροφορίες καθέτως και οριζοντίως μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και κλιμακίων της επιχείρησης.

Από όλα αυτά, που αναφέρθηκαν πιο πάνω, προκύπτει ότι ο Διευθυντής του τμήματος Διοικητικού πρέπει να έχει επιστημονική κατάρτιση, πολύχρονη πείρα και πολλές διοικητικές ικανότητες, για να μπορεί να παρακολουθεί και να συμβουλεύει τους προϊστάμενους των άλλων τμημάτων.

Εάν η επιχείρηση δεν είναι μεγάλη, στα καθήκοντα του τμήματος της διοίκησης περιλαμβάνονται και τα εξής: Η φροντίδα για την στέγαση των υπηρεσιών της επιχείρησης, η προμήθεια του μηχανικού εξοπλισμού και η συντήρησή του, η πρόσληψη του προσωπικού και η παρακολούθηση της υπηρεσιακής κατάστασης του, η διακίνηση της αλληλογραφίας, η τήρηση αρχείου κτλ.

Εάν η επιχείρηση είναι μεγάλη, οι πιο πάνω εργασίες ανατίθεται σε εξειδικευμένο τομέα ή τμήμα.

3.5 Τμήμα Προσωπικού

Στις μικρές επιχειρήσεις η πρόσληψη του προσωπικού και η παρακολούθηση του, όσον αφορά το χρόνο εργασίας του, την απόδοση του, τις αποδοχές του, τις προαγωγές

του, τα επιδόματα, τις άδειες κτλ. γίνονται και ενεργούνται κατευθείαν από το τμήμα διοικητικού.

Στις μεγάλες όμως επιχειρήσεις και στις καλά οργανωμένες η πρόσληψη του προσωπικού και η παρακολούθηση του γίνεται από ειδικό τμήμα, το τμήμα προσωπικού, το οποίο λειτουργεί ανεξάρτητα από τα άλλα τμήματα και το οποίο είναι επιφορτισμένο με τα εξής καθήκοντα και αρμοδιότητες:

- (α) Καθορίζει ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού το προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων.
- (β) Προσλαμβάνει το απαραίτητο εργατοϋπαλληλικό προσωπικό σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και την εργατική νομοθεσία.
- (γ) Εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες παροχής εργασίας.
- (δ) Παρακολουθεί την παρεχόμενη εργασία από κάθε εργαζόμενο και καθορίζει ανάλογα το ύψος των αποδοχών σύμφωνα πάντοτε με τις συλλογικές συμβάσεις.
- (ε) Φροντίζει για τη δημιουργία και τη διατήρηση καλών εργατικών σχέσεων με τους εργαζομένους.
- (στ) Εισηγείται την παροχή αδειών, επιδομάτων, όπως οικογενειακών, μητρότητας, ασθένειας κτλ.
- (ζ) Μεριμνά για την μετεκπαίδευση των πλέον ικανών και εργατικών υπαλλήλων και την προώθησή τους σε ανώτερα υπαλληλικά κλιμάκια.

Οι υπάλληλοι συνεπώς, που εργάζονται στο τμήμα προσωπικού, οφείλουν να παρακολουθούν όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους σ' όλα τα τμήματα της επιχείρησης, να ελέγχουν τις μεταβολές τους (προαγωγές, επιδόματα, αποζημιώσεις, άδειες κτλ.) και να προβαίνουν στη χορήγησή τους.

Τα στοιχεία αυτά λαμβάνουν οι υπάλληλοι του τμήματος προσωπικού από ορισμένα βιβλία και στοιχεία, τα οποία οφείλουν να τηρούν και να ενημερώνουν οι ίδιοι ή οι εργαζόμενοι και τα οποία είναι:

1. Η κάρτα υπαλλήλου, στην οποία καταχωρούνται όλα τα στοιχεία του εργαζομένου και οι μεταβολές του, όπως ημερομηνία πρόσληψης, οι προαγωγές, τα επιδόματα, οι άδειες κλπ.

2. Η κάρτα εισόδου και εξόδου περιέχει τον αύξοντα αριθμό του εργαζομένου και τα στοιχεία του. Ενημερώνεται αυτομάτως κατά την είσοδο και έξοδο από τον ίδιο τον εργαζόμενο, ελέγχονται κατ' αυτόν τον τρόπο οι καθυστερούντες και προσδιορίζεται ο πραγματικός χρόνος εργασίας του εργαζομένου. Είναι δυνατόν να αντικαθίσταται και με βιβλίο εισόδου και εξόδου, στο οποίο υπογράφει ο εργαζόμενος σημειώνοντας και την ώρα της άφιξης και αποχώρησης από την εταιρία του.

3. Η κάρτα ωρών εργασίας χρησιμεύει για να ελέγχεται η απόδοση του εργαζομένου σε ωριαία βάση, να υπολογίζεται η αμοιβή του και να εξάγονται στατιστικά στοιχεία για το κόστος της παραγωγής και

4. Οι μισθοδοτικές καταστάσεις συντάσσονται από το τμήμα προσωπικού και διακρίνονται σε μισθοδοτικές καταστάσεις για τους υπαλλήλους, που αμείβονται με μηνιαίο μισθό και σε μισθοδοτικές καταστάσεις για το υπόλοιπο προσωπικό, που αμείβεται με την ημέρα (ημερομίσθιο) ή με την ώρα (ωρομίσθιο).

Η μισθοδοτική κατάσταση των υπαλλήλων περιέχει τις εξής στήλες: Τον αύξοντα αριθμό, το ονοματεπώνυμο του υπαλλήλου, το βασικό μισθό, τα επιδόματα, το σύνολο των ακαθαρίστων αποδοχών, τις κρατήσεις (Ι.Κ.Α., Φ.Μ.Υ., Ασφαλιστικά Ταμεία κτλ.) το σύνολο των κρατήσεων, τις καθαρές αποδοχές, τις προκαταβολές, εάν υπάρχουν, το καθαρό πληρωτέο ποσό και τις υπογραφές των δικαιούχων.

Η μισθοδοτική κατάσταση των εργατών, που αμείβονται με ημερομίσθιο ή ωρομίσθιο, συντάσσεται στο τέλος κάθε εβδομάδας. Είναι περισσότερο πολύπλοκη, γιατί περιέχει στήλες, που αναφέρονται στο βασικό ημερομίσθιο ή ωρομίσθιο και στις ημέρες εργασίας ή ώρες εργασίας κάθε ημέρας και στο σύνολο όλης της εβδομάδας, από όπου αφαιρούνται οι κρατήσεις, όπως στην μισθοδοτική κατάσταση των υπαλλήλων.

Πλέον οι επιχειρήσεις διαθέτουν σύγχρονες υπηρεσίες πληροφορικής, οπότε οι μισθοδοτικές καταστάσεις συντάσσονται με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών ευκολότατα και ταχύτατα.

Η σπουδαιότητα του τμήματος αυτού φαίνεται εξάλλου από το γεγονός ότι έχουν οργανωθεί ειδικοί κλάδοι σπουδών, όπως η ψυχολογία της εργασίας, η βιομηχανική

ψυχολογία, κλπ. Αλλά επίσης έχουν διαμορφωθεί και ειδικές τεχνικές συμπεριφοράς, όπως οι λεγόμενες “βιομηχανικές σχέσεις”.⁴⁴

3.6 Τμήμα Λογιστηρίου

Το τμήμα λογιστηρίου αποτελεί την αφετηρία κάθε οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Δίνει κάθε στιγμή πολύτιμες πληροφορίες, που είναι απαραίτητες τόσο για τον καθορισμό της μετέπειτα δράσης της επιχείρησης όσο και για τη διενέργεια οιοδήποτε ελέγχου. Το σύνολο των ενδιαφερομένων που περιλαμβάνει τους stakeholders, τους shareholders, τους εν δυνάμει μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τα στελέχη αλλά και το ευρύ κοινό, στέφουν όλοι το ενδιαφέρον τους στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης καθώς και στο εάν θα καταφέρει να είναι κερδοφόρα και αποτελεσματική στο παρόν αλλά και μελλοντικά.⁴⁵ Οι απαραίτητες αυτές πληροφορίες δίνονται από το τμήμα του λογιστηρίου.

Με το λογιστήριο επιτυγχάνονται οι εξής στόχοι:

- (α) Προσδιορίζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε μια δεδομένη στιγμή, ήτοι το Ενεργητικό, το Παθητικό και η Καθαρή Περιουσία.
- (β) Παρακολουθούνται οι μεταβολές, που συμβαίνουν στα περιουσιακά στοιχεία της οικονομικής μονάδας (Πράγμα- χρήμα -πράγμα- δαπάνες - έσοδα κτλ.)
- (γ) Καθορίζονται τα οικονομικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) σε ορισμένη χρονική περίοδο και οι πηγές προέλευσής τους.
- (δ) Ελέγχονται οι δαπάνες, που γίνονται προς οιαδήποτε κατεύθυνση, για αγορά π.χ. πρώτων υλών, έτοιμων προϊόντων, κεφαλαιουχικών αγαθών, εξόδων λειτουργίας κτλ.
- (ε) Διαπιστώνεται η σωστή ή μη διαχείριση των χρημάτων
- (στ) Ανοίγονται νέοι ορίζοντες για τη μετέπειτα δράση της επιχείρησης

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών το Λογιστήριο τηρεί τα εξής λογιστικά βιβλία και έντυπα. Ως λογιστικά ορίζονται όσα βιβλία είναι αναγκαία για να

⁴⁴ Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σ. 103

⁴⁵ Williams, K./Johnson, B., M., Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2005) «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Ένας Πρακτικός Οδηγός Ανάπτυξης», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 337-338

πραγματοποιείται και να καλύπτεται το λογιστικό κύκλωμα με βάση τη λογιστική μέθοδο.⁴⁶

Στη προκειμένη περίπτωση απαιτείται η τήρηση των παρακάτω:

1. Το Ημερολόγιο, στο οποίο καταχωρούνται όλες οι οικονομικές πράξεις της επιχείρησης κατά χρονολογική σειρά.
2. Το βιβλίο Απογραφών και Ισολογισμών: Μια φορά τουλάχιστον το χρόνο συντάσσεται απογραφή των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής περιουσίας και καταχωρείται στο βιβλίο Απογραφών και Ισολογισμών. Στο ίδιο βιβλίο καταχωρούνται και οι ισολογισμοί, οι οποίοι προέρχονται από την απογραφή και αποτελούν περίληψη αυτής.
3. Το Γενικό καθολικό ή το βιβλίο των λογαριασμών, όπως λέγεται, το οποίο συντάσσεται με βάση το ημερολόγιο και τα ποσά γράφονται κατά τους λογαριασμούς.
4. Τα Αναλυτικά Καθολικά, που διακρίνονται σε χρεωστών, πιστωτών, εμπορευμάτων κτλ., τα οποία τηρούνται συνήθως σε καρτέλες.
5. Το βιβλίο Ταμείο, στο οποίο καταχωρούνται οι εισπράξεις με βάση τα γραμμάτια εισπραξής και οι πληρωμές με βάση τα εντάλματα πληρωμής και με το οποίο ελέγχεται ο ταμίας της επιχείρησης.

Για κάθε εισπραξη, από οποιαδήποτε αιτία και αν γίνεται, το λογιστήριο οφείλει να εκδίδει γραμμάτιο εισπραξής με τρία αντίτυπα. Το πρώτο δίδεται σ' αυτόν, που πληρώνει, το δεύτερο προορίζεται για τον ταμία και το τρίτο παραμένει στο στέλεχος.

Κάθε γραμμάτιο εισπραξής περιέχει τον αύξοντα αριθμό, την αιτιολογία εισπραξής, το ποσό ολογράφως και αριθμητικώς και την υπογραφή του προϊσταμένου του λογιστηρίου.

Για κάθε πληρωμή, από οποιαδήποτε αιτία, εκδίδεται από το λογιστήριο με βάση το τιμολόγιο ή τη φορτωτική ή τη μισθοδοτική κατάσταση κτλ. ένταλμα πληρωμής, με το οποίο δίδεται εντολή στον ταμία να πληρώσει ορισμένο χρηματικό ποσό. Χωρίς

⁴⁶ Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σ. 308

ένταλμα πληρωμής ο ταμίας δεν ενεργεί καμία πληρωμή. Το ένταλμα πληρωμής περιέχει τα ίδια στοιχεία, όπως το γραμματίο είσπραξης και εκδίδεται κατά τον ίδιο τρόπο.

Ο ταμίας μίας μεγάλης επιχείρησης δεν διαχειρίζεται μόνο χρήματα, αλλά και τραπεζικές επιταγές, χαρτόσημα, έντυπα συναλλαγματικών και γραμματίων σε διαταγή και συμπληρωμένες συναλλαγματικές και γραμμάτια σε διαταγή.

Οι επιταγές είναι χρήματα, γιατί είναι πληρωτέες πάντοτε 'εν όψει' και εξοφλούνται αμέσως από την τράπεζα, εκτός αν δεν υπάρχει πρόβλεψη από τον οφειλέτη. Κατά τη συμφωνία ταμείου κάθε βράδυ ο ταμίας υπολογίζει τις επιταγές ως χρήμα. Επίσης ως χρήμα υπολογίζονται και τα ένσημα και τα έντυπα συναλλαγματικών και γραμματίων σε διαταγή, ανάλογα με την αξία του ενσωματωμένου χαρτοσήμου.

Σήμερα η χρησιμοποίηση των επιταγών μεταξύ κυρίως των μεγάλων επιχειρήσεων και οικονομικών οργανισμών έχει λάβει τεράστιες διαστάσεις. Όλες σχεδόν οι σοβαρές πληρωμές γίνονται με επιταγή για λόγους ασφάλειας, ταχύτητας και υπολογισμού του τόκου.

Ο ταμίας των μεγάλων επιχειρήσεων κάθε βράδυ μετά τη 'συμφωνία ταμείου' καταθέτει στην τράπεζα τα χρήματα, που εισπράττει όλη την ημέρα και μάλιστα στη νυκτερινή θυρίδα της, ενώ πολλές πληρωμές κατά τη διάρκεια της ημέρας ενεργεί με επιταγές, που υπογράφονται από τον ίδιο τον διευθυντή της επιχείρησης.

Εξυπακούεται βέβαια, ότι αναφέρεται στον Οικονομικό Διευθυντή⁴⁷ και οφείλει να τον ενημερώνει για την πορεία της επιχείρησης, αλλά και εφαρμόζει τις πιο αποτελεσματικές και πιο οικονομικές τεχνικές της λογιστικής εργασίας.

3.7 Τμήμα Προμηθειών

Έργο του τμήματος προμηθειών είναι να προβλέπει τις ελλείψεις της επιχείρησης σε πρώτες ύλες, σε άλλα υλικά, σε έτοιμα προϊόντα (εμπορεύματα) και σε υπηρεσίες και να εφοδιάζει τα τμήματα εγκαίρως, για να συνεχίζουν την παραγωγική τους ή την ποριστική τους διαδικασία.

⁴⁷ Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σ. 96

Τις ελλείψεις αυτές το τμήμα προμηθειών πληροφορείται από τους προϊστάμενους των άλλων τμημάτων με το σύστημα της οριζόντιας πληροφόρησης. Ο κάθε προϊστάμενος συμπληρώνει έντυπη εντολή για τις ελλείψεις του τμήματος του, την οποία δίδει στο τμήμα προμηθειών. Δεν είναι ανάγκη να απευθυνθεί στο διευθυντή του και αυτός στο γενικό διευθυντή. Συνεννοούνται μεταξύ τους τα τμήματα. Οριζόντια πληροφόρηση και όχι κάθετη.

Το τμήμα προμηθειών με βάση τις εντολές, που λαμβάνει, προβαίνει στις εξής ενέργειες:

(α) Απευθύνεται προς τους προμηθευτές εκείνους, οι οποίοι πιστεύει ότι μπορεί να του προμηθεύσουν το προϊόν και τους ζητά τους όρους πώλησης καθορίζοντας τις προδιαγραφές του προϊόντος, ήτοι την ποσότητα, την ποιότητα, το χρόνο παράδοσης κτλ.

(β) Συγκεντρώνει τις προσφορές και επιλέγει τις πιο συμφέρουσες από άποψη τιμής, ποιότητας, χρόνου παράδοσης, τρόπου αποστολής κτλ.

(γ) Αποστέλλει την παραγγελία στον προμηθευτή, που επέλεξε και αντίγραφο αυτής στο τμήμα, που ενδιαφέρεται και άλλο στο λογιστήριο, για να γνωρίζει τις υποχρεώσεις του.

Κατά την εκτέλεση της παραγγελίας το τμήμα προμηθειών είναι υπεύθυνο για την παραλαβή και τον έλεγχο. Ο έλεγχος στην αρχή αφορά τα έγγραφα, που συνοδεύουν τα εμπορεύματα, δηλαδή το τιμολόγιο, τη φορτωτική, το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, το μετρολόγιο, το ζυγολόγιο κτλ., εάν υπάρχουν όλα και έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τους προβλεπόμενους νόμους. Έπειτα γίνεται η επαλήθευση των ποσών του τιμολογίου με τα άλλα έγγραφα και των πράξεων των ποσών αυτών. Επαληθεύεται η τιμή μ' εκείνη, που συμφωνήθηκε και ελέγχονται τα έξοδα φόρτωσης, συσκευασίας, μεταφοράς, κτλ.

Ο έλεγχος της ποσότητας γίνεται με το ζύγισμα ή το μέτρημα. Εάν βρεθούν ελλείποντα ή ελλειποβαρή, ζητείται από τον προμηθευτή να του χορηγηθεί πιστωτικό σημείωμα για τα ελλείποντα και την αξία τους.

Ο έλεγχος της ποιότητας γίνεται από πρόσωπα με ειδικές γνώσεις και πείρα. Εάν βρεθούν ποιοτικά κατώτερα, αρχίζει μια νέα αλληλογραφία μεταξύ του αγοραστή και

του προμηθευτή, κατά την οποία ζητείται ή να επιστραφούν τα εμπορεύματα ως απαράδεκτα ή να χορηγηθεί μια ορισμένη έκπτωση με την έκδοση πιστωτικού σημειώματος ή με τη σημείωση της έκπτωσης σ' επόμενο τιμολόγιο.

Όταν οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπηρεσίες από ελεύθερους επαγγελματίες, όπως δικηγόρους, μεσίτες, μεταφορείς κτλ., οφείλουν για κάθε αμοιβή, που δίνουν, να ζητούν τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών. Το τιμολόγιο αυτό είναι το ίδιο, όπως και το τιμολόγιο πώλησης, με τη διαφορά ότι στη στήλη, που υπάρχει η ένδειξη 'είδος εμπορεύματος', αναγράφεται το είδος της παρεχόμενης εργασίας. Το τιμολόγιο μετά τον έλεγχο από το τμήμα προμηθειών αποστέλλεται στο λογιστήριο για να καταχωρηθεί στα βιβλία.

Εάν η προμήθεια προέρχεται από το εξωτερικό, ακολουθείται πολυπλοκότερη διαδικασία, γιατί πρέπει να γίνει ο έλεγχος εξαγωγής συναλλάγματος σύμφωνα με το νόμο 'περί προστασίας του εθνικού νομίσματος' και ο εκτελωνισμός των εισαγόμενων ειδών.

Το τμήμα προμηθειών με παραγγελία του ζητεί από τον προμηθευτή του εξωτερικού να στείλει μαζί με την επιβεβαίωση της (confirmation) και το προτιμολόγιο (proforma), το οποίο υποβάλλεται στο Εμπορικό και Βιομηχανικό επιμελητήριο για τον έλεγχο της τιμής και θεώρηση.

Το θεωρημένο προτιμολόγιο (proforma) υποβάλλεται στην τράπεζα της Ελλάδας, για να ανοίξει την πίστωση. Η Τράπεζα της Ελλάδας ειδοποιεί την ανταποκρίτρια Τράπεζα, που είναι στον τόπο του προμηθευτή, ότι ανοίχτηκε η πίστωση και το ύψος της. Η ανταποκρίτρια Τράπεζα πληρώνει τον εξαγωγέα με βάση τα φορτωτικά έγγραφα, τα οποία υποβάλλει ο ίδιος σ' αυτή.

Τα φορτωτικά έγγραφα αποτελούνται από το οριστικό τιμολόγιο, τη φορτωτική, το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, το πιστοποιητικό υγείας ή καταλληλότητας για τα τρόφιμα. Το πιστοποιητικό προέλευσης για τις χώρες της Ε.Ε. και άλλα πιστοποιητικά, τα οποία επιβάλλει ο νόμος ανάλογα με την περίπτωση.

Η ανταποκρίτρια τράπεζα αποστέλλει στην Τράπεζα της Ελλάδας τα πιστοποιητικά αυτά μαζί με την απόδειξη για την προμήθεια της, για να εισπράξει την αξία τους συν τη δική της προμήθεια από τον εισαγωγέα. Για να ενεργήσει τον εκτελωνισμό και να

παραλάβει τα εμπορεύματα ο εισαγωγέας, πρέπει να είναι κάτοχος των φορτωτικών αυτών εγγράφων.

3.8 Τμήμα Πωλήσεων

Η επιχείρηση είτε ασχολείται με την αγοραπωλησία εμπορευμάτων, είτε προσφέρει υπηρεσίες (μεταφορική, ασφαλιστική κτλ.) θεωρεί το τμήμα πωλήσεων τον κύριο στόχο της, γιατί από την διεύρυνση των πωλήσεων της εξαρτάται η αύξηση των κερδών της και η οικονομική της άνοδος. Για το λόγο αυτό όλες ανεξαιρέτως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να οργανώσουν το τμήμα πωλήσεων κατά τον τελειότερο τρόπο, ώστε να αποδώσει περισσότερο. Συνεπώς, το τμήμα πωλήσεων είναι ένα από τα πιο νευραλγικά τμήματα των επιχειρήσεων.⁴⁸ Κινείται βάσει του εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού με απώτερο σκοπό να αυξάνει συνεχώς το μερίδιο αγοράς.

Η σωστή οργάνωση του τμήματος των πωλήσεων πρέπει να ακολουθήσει απαραίτητως τα εξής στάδια:

- (α) Την κατάρτιση του προγράμματος**
- (β) Την υλοποίηση του προγράμματος**
- (γ) Τη φροντίδα για την είσπραξη των απαιτήσεων από πωλήσεις**
- (δ) Την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων για τις πωλήσεις**

(α) Η κατάρτιση του προγράμματος πωλήσεων γίνεται με βάση την επιστημονική ή την εμπειρική μέθοδο ή και με τις δύο. Κατά την επιστημονική μέθοδο λαμβάνονται υπόψη οι πωλήσεις των προηγούμενων ετών από τα στατιστικά δεδομένα, η ανάλυση της αγοράς, οι διαφημίσεις, που ενεργεί η επιχείρηση και οι γενικές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Κατά την εμπειρική μέθοδο λαμβάνονται υπόψη οι προβλέψεις, που κάνουν οι πωλητές της επιχείρησης, οι αντιπρόσωποι και οι πρατηριούχοι, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους αγοραστές και πληροφορούνται τις επιθυμίες τους. Οι προβλέψεις αυτές καταχωρούνται συστηματικά και προκύπτει η συνισταμένη των προβλέψεων.

Οποιαδήποτε κι αν είναι η μέθοδος, την οποία θα ακολουθήσει το τμήμα πωλήσεων, οφείλει να ενεργήσει με σφροσύνη και προσοχή, χωρίς συναισθηματισμούς και

⁴⁸ Οφάκογλου Γ., Pharma Journal, «Πως ενεργεί το τμήμα πωλήσεων σε περιόδους κρίσεων;», Ιστοσελίδα: <http://pmjournal.gr/sales-department-crisis-period/>, 20/9/2015

απαισιοδοξίες ή αισιοδοξίες προβλέψεις. Η υπερβολική αισιόδοξη πρόβλεψη μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε άσκοπες επεκτάσεις των εγκαταστάσεων, στην υπερπαραγωγή, στη δημιουργία μεγάλων αποθεμάτων και σε στενότητα μετρητών. Αλλά και η υπερβολικά απαισιόδοξη πρόβλεψη μπορεί να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα. Να μην υπάρχουν εμπορεύματα προς διάθεση και οι πελάτες να καταφεύγουν σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, από τις οποίες μετέπειτα δεν ξαναεπιστρέφουν, οπότε δημιουργείται πτώση των πωλήσεων, η επιχείρηση έρχεται σε δεύτερη μοίρα και προηγούνται οι ανταγωνιστές της.

Για το λόγο αυτό οι συντάκτες του προγράμματος των πωλήσεων πρέπει να είναι προσεκτικοί, έμπειροι, γνώστες της αγοράς, να χρησιμοποιούν και τις δύο μεθόδους, να ανατρέχουν δηλαδή στα στατιστικά δεδομένα των προηγούμενων ετών, να αναλύουν την αγορά και τις οικονομικές συνθήκες, αλλά να λαμβάνουν υπόψη τους και τις προβλέψεις των πρακτόρων, αντιπροσώπων κτλ. και να αποφασίζουν με βάση την ψυχρή λογική και όχι το συναισθηματισμό (τι θα ήθελαν). Το τελικό πρόγραμμα υποβάλλεται στη διεύθυνση της επιχείρησης για έγκριση και υλοποίηση.

(β) Η υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων επιτυγχάνεται με τους πωλητές, τους εμπορικούς αντιπροσώπους, τους πράκτορες κτλ., οι οποίοι είτε επισκέπτονται τον πελάτη και λαμβάνουν παραγγελίες (περιοδεύοντες υπάλληλοι), είτε ο πελάτης αποστέλλει την παραγγελία του.

Η αποστολή παραγγελίας από τον πελάτη γίνεται ή με ειδικό έντυπο της επιχείρησης, στο οποίο υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις, που επιθυμεί η επιχείρηση να συμπληρώνονται (εντολή παραγγελίας) ή με έντυπο του πελάτη (επιστολή ανάθεσης παραγγελίας) ή με τηλεγράφημα ή με τηλεφωνική συνδιάλεξη. Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις πρέπει να ακολουθήσει επιβεβαιωτική επιστολή, στην οποία να επαναλαμβάνονται οι όροι, που συμφωνήθηκαν και να διευκρινίζονται πολλές λεπτομέρειες.

Όταν το τμήμα πωλήσεων λάβει μια παραγγελία, πρώτο καθήκον έχει να ενεργήσει τον έλεγχο, εάν υπάρχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ήτοι το ονοματεπώνυμο και η διεύθυνση του πελάτη, το είδος, η ποσότητα, η ποιότητα και τιμή του εμπορεύματος, ο τρόπος και ο χρόνος αποστολή, ο χρόνος και ο τρόπος πληρωμής κτλ.

Εάν η παραγγελία είναι με πίστωση, διενεργείται έλεγχος για την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη. Εξετάζεται, εάν υπάρχει περιθώριο να του χορηγηθεί η ζητούμενη πίστωση της νέας παραγγελίας ή έχει εξαντληθεί. Οι επιχειρήσεις χορηγούν πίστωση σε κάθε πελάτη μέχρι ορισμένο ύψος. Προστίθεται στο χρεωστικό υπόλοιπο του ανοικτού λογαριασμού του πελάτη με το συνολικό ύψος των συναλλαγματικών, που δεν έχουν ακόμη εξοφληθεί και προσδιορίζεται το υπόλοιπο, που δικαιούται να λάβει.

Εξετάζεται ιδιαίτερα και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η διαμαρτύρηση συναλλαγματικών στο παρελθόν και η έκδοση επιταγών χωρίς αντίκρισμα. Εάν ο πελάτης είναι νέος και δεν υπάρχουν στοιχεία στην επιχείρηση, ζητούνται πληροφορίες για τη χορήγηση της πίστωσης από άλλες επιχειρήσεις και κυρίως τράπεζες, με τις οποίες συναλλάσσεται.

Μετά τη διαπίστωση της φερεγγυότητας, εκτός εάν η πώληση γίνεται τοις μετρητοίς, εξετάζεται, εάν υπάρχει απόθεμα (stock) στην αποθήκη από το ζητούμενο εμπόρευμα. Ο έλεγχος αυτός είναι εύκολος, γιατί το τμήμα ενημερώνεται τακτικά, διαφορετικά πρέπει να απευθυνθεί στο λογιστήριο, για να ενημερωθεί, ή στον αποθηκάριο.

Εάν δεν υπάρχει αρκετό απόθεμα (stock) στην αποθήκη και η παραγγελία δεν μπορεί να εκτελεστεί αμέσως, ειδοποιείται για την καθυστέρηση ο πελάτης και η παραγγελία τίθεται στο φάκελο προς ενέργεια.

Εάν αποφασιστεί η εκτέλεση της παραγγελίας, ξεχωρίζονται τα εμπορεύματα, που είναι για αποστολή, εκδίδεται το τιμολόγιο και τα άλλα σχετικά έγγραφα, όπως δελτίο αποστολής, μετρολόγιο, δελτίο εξαγωγής κτλ., συσκευάζονται τα εμπορεύματα και αποστέλλονται.

Στο τιμολόγιο αναγράφεται και η έκπτωση, εάν υπάρχει τέτοια περίπτωση, για έκπτωση χορηγείται, όταν η πώληση γίνεται τοις μετρητοίς ή στο τέλος εποχής ή όταν το εμπόρευμα είναι περασμένης εποχής ή σε παλαιό και τακτικό πελάτη ή σε νέο πελάτη, για να τον προσελκύσει ή όταν η πώληση αφορά μεγάλες ποσότητες.

(γ) Η φροντίδα για την είσπραξη των απαιτήσεων από τις πωλήσεις είναι έργο και καθήκον του τμήματος των πωλήσεων, το οποίο για το σκοπό αυτό οφείλει να τηρεί τα εξής βιβλία και στοιχεία:

(1) Το ημερολόγιο πωλήσεων: στο οποίο καταχωρεί τις καθημερινές πωλήσεις κατά ποσότητα και αξία.

(2) Τις καρτέλες πελατών: Για κάθε πελάτη τηρείται και ιδιαίτερη καρτέλα, η οποία χρεώνεται με την αξία των εμπορευμάτων, που αγοράζει με πίστωση και πιστώνεται με τα εμβάσματα, τις επιταγές και τις συναλλαγματικές, που αποστέλλει.

Κατά τακτά χρονικά διαστήματα (δίμηνα- τρίμηνα κτλ.) αποστέλλει σε κάθε πελάτη αντίγραφο του λογαριασμού του, όπως παρουσιάζεται στην καρτέλα, για επαλήθευση του υπολοίπου και υπενθύμιση για την εξόφληση.

Η εξόφληση των απαιτήσεων αποτελεί αρκετά σοβαρό και δύσκολο πρόβλημα για την επιχείρηση, γιατί σχεδόν πάντοτε μια σοβαρή ποσότητα κεφαλαίου της βρίσκεται στα χέρια των πελατών της, χωρίς να αξιοποιείται από την ίδια με κίνδυνο να χαθεί εντελώς από ανεπίδεκτους είσπραξης χρεώστες.

Η συνεχής και η κατ' αραία χρονικά διαστήματα όχληση του πελάτη είναι πλέον ενδεδειγμένος τρόπος. Πρέπει όμως η όχληση να γίνεται πάντοτε με ευγενικό τρόπο και αληθοφανή αιτιολογία, όπως π.χ. μελλοντική άφιξη μεγάλης ποσότητας εμπορευμάτων από το εξωτερικό ή οι παραμονές σύνταξης ισολογισμού ή η μεταστέγαση του καταστήματος κτλ.

(δ) Η εξαγωγή στατιστικών στοιχείων για τις πωλήσεις γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα, μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια κτλ., οπότε συντάσσονται πίνακες πωληθέντων εμπορευμάτων κατά είδος, ποιότητα, ποσότητα και αξία. Οι πίνακες αυτοί χρησιμεύουν όχι μόνο για την παρακολούθηση του προγράμματος και του προσδιορισμού των αποκλίσεων, αλλά και για να αντλούνται στοιχεία για τον προγραμματισμό του επόμενου ή και των επομένων ετών.

Συγκρίνονται ακόμη τα μηνιαία ή τριμηνιαία κτλ. στοιχεία του έτους με τα αντίστοιχα του προηγούμενου έτους και από τις αποκλίσεις, που παρουσιάζονται, προκύπτουν αξιόλογα συμπεράσματα για τη μετέπειτα δράση της επιχείρησης. Μειώθηκαν π.χ. οι πωλήσεις του Μαΐου του τρέχοντος έτους σε σχέση με το προηγούμενο. Που οφείλεται η μείωση; Στην τιμή, στην ποιότητα, στη συσκευασία; κτλ., οπότε βελτιώνει την ποιότητα ή μειώνει την τιμή κτλ.

Στατιστικοί πίνακες συντάσσονται όχι μόνο για το σύνολο των πωλήσεων, αλλά χωριστά για τις πωλήσεις με πίστωση και για τις εισπράξεις από απαιτήσεις πωλήσεων. Συγκρίνονται οι πωλήσεις με πίστωση για ένα χρονικό διάστημα, για ένα π.χ. τρίμηνο, με τις εισπράξεις από απαιτήσεις πωλήσεων για το ίδιο χρονικό διάστημα. Εάν οι πωλήσεις με πίστωση είναι μεγαλύτερες, κινδυνεύει η επιχείρηση να βρεθεί με το κεφάλαιο της διασκορπισμένο στα χέρια των πελατών της, χωρίς να μπορεί να το αξιοποιήσει η ίδια και με κίνδυνο να χαθεί ένα μέρος του. Πρέπει συνεπώς πάντοτε να φροντίζει, ώστε οι εισπράξεις από απαιτήσεις πωλήσεων να είναι μεγαλύτερες από τις πωλήσεις με πίστωση μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα ή τουλάχιστον να μην υπολείπονται πολύ.

3.9 Τμήμα Μεταφορών

Η μεταφορά των πωλούμενων εμπορευμάτων γίνεται είτε με τα φορτηγά αυτοκίνητα της ίδιας της επιχείρησης ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.), είτε με τα φορτηγά αυτοκίνητα δημοσίας χρήσης (Δ.Χ.), είτε με άλλα μέσα μεταφοράς, όπως είναι ο Ο.Σ.Ε. ή οι αεροπορικές εταιρίες ή με πλοία, όταν αυτό απαιτείται.

Εάν η μεταφορά γίνει με Ι.Χ., πρέπει το αυτοκίνητο να είναι εφοδιασμένο με τιμολόγιο και δελτίο αποστολής και τα στοιχεία τους, ο αύξων αριθμός και η ημερομηνία, να έχουν καταχωριστεί στο ημερολόγιο μεταφοράς, το οποίο είναι θεωρημένο από την Οικονομική Εφορία και εκδίδεται εις διπλούν. Το ένα υποβάλλεται στην Οικονομική Εφορία ανά τρίμηνο και το άλλο παραμένει στο στέλεχος. Εάν η μεταφορά γίνεται με φορτηγά αυτοκίνητα Δ.Χ. ή με τον Ο.Σ.Ε. ή πλοίο ή αεροπορική εταιρία, εκδίδεται φορτωτική.⁴⁹

Ο φορτωτής οφείλει μετά το τέλος της φόρτωσης να παραδώσει αντίγραφο τιμολογίου στο μεταφορέα, για να ενεργήσει με βάση τα στοιχεία αυτού τον έλεγχο φορτωθέντων και να εκδώσει τη φορτωτική. Η φορτωτική εκδίδεται σε τέσσερα αντίτυπα. Το πρώτο λαμβάνει ο φορτωτής, το δεύτερο υποβάλλεται στην Οικονομική Εφορία, το τρίτο συνοδεύει τα εμπορεύματα και το τέταρτο παραμένει στο στέλεχος. Η εξόφληση της φορτωτικής γίνεται είτε από το φορτωτή, είτε από τον παραλήπτη κατά την παραλαβή, ανάλογα με την συμφωνία.

⁴⁹ Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, «Έγγραφα που συνοδεύουν τα εμπορεύματα», Ιστοσελίδα: www.yme.gr, 27/10/2015

Η φορτωτική περιέχει τον αύξοντα αριθμό, την ημερομηνία έκδοσης, τα στοιχεία του μεταφορέα και του μεταφορικού μέσου, τον τόπο φόρτωσης και τον τόπο προορισμού, το είδος, την ποσότητα (δέματα κτλ.) του εμπορεύματος, τα στοιχεία του φορτωτή και του παραλήπτη, τον αριθμό του τιμολογίου ή δελτίου αποστολής και τα κόμιστρα ή τα ναύλα.

Η φορτωτική είναι σημαντικό έγγραφο, γιατί όχι μόνο αποδεικνύει την ποσότητα, την ποιότητα και την αξία του εμπορεύματος, που ταξιδεύει, αλλά αποτελεί και αξιόγραφο, γιατί είναι δυνατόν, όταν μάλιστα καταγράφει εμπορεύματα μεγάλης ποσότητας και αξίας, όπως πετρέλαιο, ξυλεία, σίδηρο κτλ. να μεταβιβαστεί από πρόσωπο σε πρόσωπο και μάλιστα μέσα στο χρηματιστήριο και τα εμπορεύματα, που ταξιδεύουν, να αλλάζουν κυριότητα.

Εκτός από τη φορτωτική, άλλα έγγραφα⁵⁰, τα οποία πρέπει να συνοδεύουν τα εμπορεύματα, που ταξιδεύουν, είναι το πιστοποιητικό προέλευσης και το ασφαλιστήριο συμβόλαιο.

1. Το πιστοποιητικό προέλευσης

Εκδίδεται από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο του τόπου προέλευσης του εμπορεύματος και χρησιμεύει, για να καταταγεί το εμπόρευμα στη δασμολογική κλάση και την εισαγωγή του, ανάλογα με τη σύμβαση που υπάρχει μεταξύ των δύο χωρών. Για τις χώρες της Ε.Ε. δεν εκδίδεται πιστοποιητικό προέλευσης, αλλά πιστοποιητικό ελεύθερης διακίνησης (certificate de circulation), με το οποίο διακινούνται τα εμπορεύματα ελεύθερα.

2. Το ασφαλιστήριο συμβόλαιο

Εκδίδεται από την ασφαλιστική εταιρία έπειτα από σύμβαση με τον φορτωτή ή τον παραλήπτη και περιέχει τους ασφαλισμένους κινδύνους του εμπορεύματος, όπως κλοπή, πυρκαγιά, λεία πολέμου κτλ., το ασφαλιζόμενο ποσό, τη χρονική διάρκεια, την περιγραφή του ασφαλιζόμενου εμπορεύματος και των μεταφορικών μέσων, τη χρονική διάρκεια και το ασφάλιστρο.

3.10 Τμήμα Παραγωγής

⁵⁰ Έγγραφο εργασίας της Επιτροπής, «Οδηγός για τα τελωνειακά καθεστώτα», Ιστοσελίδα: http://ec.europa.eu/transport/maritime/sss/doc/customs_guide_el.pdf, 27/10/2015

Παραγωγή καλείται γενικά η δημιουργία χρησιμότητας ή η αύξηση της χρησιμότητας ήδη υφιστάμενων αγαθών.⁵¹ Παραγωγή επομένως ασκείται όχι μόνο από τις οικονομικές μονάδες του πρωτογενούς (γεωργία, κτηνοτροφία, εκμετάλλευση υπεδάφους, κτλ.) και του δευτερογενούς (μεταποίηση γενικά) τομέα, αλλά και από αυτές που ασκούν εμπόριο και που, γενικά, παρέχουν υπηρεσίες, δεδομένου ότι και αυτών οι δραστηριότητες αποβλέπουν στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.⁵²

Το τμήμα παραγωγής της επιχείρησης οργανώνεται με κάθε δυνατή λεπτομέρεια και εφαρμόζεται πάντοτε η οικονομική αρχή, ήτοι με τα ολιγότερα μέσα να επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο αποτέλεσμα (Με το minimum το maximum).

Στο τμήμα παραγωγής τα πάντα προγραμματίζονται, ποίο προϊόν θα παραχθεί και σε ποία ποσότητα και ποιότητα, πόσες και ποίας ποιότητας πρώτες ύλες θα χρησιμοποιηθούν, ποιές βοηθητικές ύλες, ποία καύσιμα θα καταναλωθούν, πόσες ώρες θα εργαστούν οι μηχανές, πόσοι εργάτες θα χρησιμοποιηθούν και επί πόσο χρόνο, πόσο θα είναι το κόστος της παραγωγής κτλ. Είναι το τμήμα του σχεδιασμού και του ελέγχου. Τίποτα δεν γίνεται, εάν πρώτα δεν σχεδιαστεί και δεν προϋπολογιστεί. Οι υπάλληλοι, που θα εργαστούν στο τμήμα αυτό, πρέπει να έχουν όχι μόνο επιστημονική κατάρτιση αλλά και μεγάλη πείρα. Οι εργάτες πρέπει να είναι εξειδικευμένοι τεχνίτες και οι υπάλληλοι οικονομολόγοι, μηχανολόγοι, προγραμματιστές, κοστολόγοι, σχεδιαστές κτλ.

Όλο το έργο του τμήματος της παραγωγής μπορεί να διαιρεθεί στα εξής επί μέρους τμήματα εργασίας:

(α) Στον προγραμματισμό, κατά τον οποίο λαμβάνεται υπόψη η ικανότητα παραγωγής του εργοστασίου, η προβλεπόμενη κατανάλωση, η λεγόμενη δηλαδή στην οικονομική επιστήμη καμπύλη ζήτησης, ο βαθμός χρησιμοποίησης της σύγχρονης τεχνολογίας και η μεγιστοποίηση του κέρδους στην κεφαλαιοκρατική οικονομία ή το άριστον (Optimum) της απόδοσης στην προγραμματισμένη οικονομία.

⁵¹ Ζευγαρίδη, Σπ. (1976) «*Οργανωτική και Διοικητική των Εργοστασίων*», Δεύτερο Μέρος, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σ. 437

⁵² Φλώρου, Χρ. (1993) «*Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σσ. 317-323

(β) Στον προϋπολογισμό των πρώτων και βοηθητικών υλών, των καυσίμων, του χρόνου απασχόλησης των μηχανών και των εργατών κτλ., σε σχέση πάντοτε με το έργο που παράγεται.

(γ) Στην κοστολόγηση του προϊόντος για τον προσδιορισμό της τιμής πώλησης.

(δ) Στα χρονοδιαγράμματα για τον εφοδιασμό των πρώτων και βοηθητικών υλών, των ανταλλακτικών των μηχανών, των υλικών συσκευασίας και κυρίως της απασχόλησης του εργατικού δυναμικού.

(ε) Στην παρακολούθηση του ρυθμού παραγωγής και ενημέρωση της διεύθυνσης για κάθε απόκλιση από το πρόγραμμα, για την οποία θα αναζητηθούν τα αίτια, για να αντιμετωπιστούν, ή θα μεταβληθούν τα προγράμματα.

Για το πρόγραμμα του τμήματος παραγωγής ενημερώνονται όλα τα άλλα τμήματα και φυσικά η γενική διεύθυνση, για να βοηθήσουν στην αρτιότερη υλοποίησή του. Το τμήμα π.χ. προσωπικού, για να εφοδιάσει με κατάλληλο εργατοτεχνικό ή υπαλληλικό προσωπικό, το τμήμα προμηθειών με κατάλληλες πρώτες ύλες κτλ.

(στ) Στην κατάρτιση πινάκων αναλωσίμων υλικών και απασχόλησης εργατικού δυναμικού και μηχανών. Στους πίνακες αναγράφεται η συνολική αξία των υλικών, που αναλώθηκαν και η συνολική απασχόληση σε ώρες των εργατών και των μηχανών σε σχέση με το παραγόμενο έργο. Σε ιδιαίτερη στήλη αναγράφεται η μέγιστη δυνατότητα απασχόλησης και από τη σύγκριση προσδιορίζονται οι αποκλίσεις, οι οποίες χρησιμεύουν για τον προσδιορισμό του κόστους του προϊόντος.

(ζ) Στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το τμήμα οφείλει συνεχώς να μεριμνά και να φροντίζει, για να βρίσκει τρόπους βελτίωσης της παραγωγής βελτιώνοντας συνεχώς και αξιοποιώντας την απόδοση των συντελεστών της παραγωγής.

3.11 Τμήμα Μελετών και Ανάπτυξης

Ο στόχος της μεγάλης και σύγχρονης επιχείρησης δεν είναι μόνον η πρόσκαιρη επικράτηση στην αγορά και η αύξηση των κερδών της, αλλά η επέκτασή της και η

εξάπλωση της σ' ευρύτερους οικονομικούς χώρους κατά τρόπο, ώστε και να αποκτά μεγαλύτερη οικονομική αντοχή και να εκσυγχρονίζεται και τα κέρδη της να αυξάνουν προοδευτικά και σταθερά κάθε επόμενο έτος.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών πρέπει συνεπώς να μελετά, να σχεδιάζει και να αποφασίζει, να αναθεωρεί και να απορρίπτει αποφάσεις και σχέδια, εφόσον διαπιστώνει ότι είναι ασύμφορα ή ανέφικτα.

Το έργο αυτό ανατίθεται σε ιδιαίτερο τμήμα, στο τμήμα μελετών και ανάπτυξης, το οποίο καταστρώνει σχέδια για την ανάπτυξη της επιχείρησης και μελετά την απόδοση των επενδύσεων, που πρόκειται να ενεργήσει η επιχείρηση. Όταν λέμε επένδυση, εννοούμε την μετατροπή των κυκλοφορούντων κεφαλαίων σε νέα πάγια περιουσιακά στοιχεία και ιδίως μηχανήματα και κτιριακές εγκαταστάσεις κατά τρόπο, ώστε η επιχείρηση να αποδίδει μεγαλύτερο έργο και να αποκτά περισσότερο κέρδος.

Εάν μια επένδυση είναι συμφέρουσα, θα το μελετήσει, θα το κρίνει και θα το αποφασίσει το τμήμα μελετών και ανάπτυξης. Στο τμήμα αυτό ανήκουν ακόμη η οργάνωση της επιχείρησης και η εφαρμογή των μεθόδων παροχής εργασίας. Πρέπει η εργασία, που παρέχεται στην επιχείρηση, να ελέγχεται ποιοτικά και ποσοτικά και να διαπιστώνεται ότι παρουσιάζει συνεχώς μεγαλύτερη απόδοση.

Οι αποφάσεις του τμήματος μελετών και ανάπτυξης μπορούν να αναφέρονται σε μικρές επενδύσεις, όπως στην αγορά ενός φορτωτή ή ενός φορτηγού αυτοκινήτου ή σε μεγάλες επενδύσεις, όπως η εγκατάσταση νέας μονάδας παραγωγής ή η αντικατάσταση των μηχανημάτων με νέα αυτοματοποιημένα συστήματα κτλ. Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε για τακτική πολιτική των επενδύσεων, ενώ στη δεύτερη για στρατηγική πολιτική.

Στο τμήμα μελετών και ανάπτυξης ανήκει ακόμη και η σύνταξη του προϋπολογισμού των επενδύσεων, στο οποίο αναλύονται με κάθε δυνατή λεπτομέρεια οι προοπτικές για τη μελλοντική απόδοση της επένδυσης. Οι δαπάνες, που καταβάλλονται για κάθε επένδυση, πρέπει να υπερκαλύπτονται σε ελάχιστο χρονικό διάστημα και να παρουσιάζουν και κέρδη ανάλογα με το μέγεθος της επένδυσης και τη χρονική διάρκεια της χρησιμοποίησής της.

Εξ' όλων αυτών προκύπτει ότι το προσωπικό, που θα πλαισιώνει το τμήμα μελετών και ανάπτυξης, πρέπει να συνδυάζει τεχνική και οικονομική μόρφωση, να έχει οργανωτικές ικανότητες, να γνωρίζει την αγορά των επενδύσεων και να μπορεί σωστά να προσδιορίζει τα αποτελέσματα μίας επένδυσης.

3.12 Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων έχει διπλό σκοπό: Πρώτα να προκαλέσει την προσοχή και την εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης στην επιχείρηση και τα προϊόντα της, να επιτύχει τη συμπαράστασή της και να αυξήσει το γόητρο της επιχείρησης και δεύτερον να εξασφαλίσει τη σωστή και καλή συνεργασία μεταξύ όλων των ανθρώπων, που εργάζονται στην επιχείρηση σ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας από τον διευθυντή και τον προϊστάμενο μέχρι τον απλό εργάτη και υπάλληλο. Απευθύνεται δηλαδή το τμήμα αυτό και προς το εξωτερικό και προς το εσωτερικό της επιχείρησης, έχουμε συνεπώς εξωτερικές και εσωτερικές δημόσιες σχέσεις.

Τα μέσα, που έχει στη διάθεση του το τμήμα των δημοσίων σχέσεων, είναι η διαφήμιση, ο τύπος, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, ο κινηματογράφος, τα έντυπα, οι επισκέψεις στο εργοστάσιο, οι εκθέσεις, τα περιοδικά της επιχείρησης κτλ. Ειδικότερα, η δραστηριότητα των δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνει δωρεές, χρηματοδότηση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων και αθλητικών διοργανώσεων, διοργάνωση κοινωνικών εορτών, κτλ.

Έργο των δημοσίων σχέσεων δεν είναι μόνο η ενημέρωση του κοινού στα νέα προϊόντα, στις νέες μεθόδους, στην τιμιότητα, αξιοπρέπεια κτλ. της επιχείρησης και στην εξασφάλιση αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, αλλά επεκτείνεται και πέρα από αυτά και μάλιστα κατ' αντίστροφη φορά, ήτοι στην ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης για τις επιθυμίες, τις προτιμήσεις και τις αδυναμίες της κοινής γνώμης.

Οι δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων δεν συναντώνται όμως σε όλες τις επιχειρήσεις, αλλά συνήθως στις μεγάλες. Στις επιχειρήσεις που δεν υπάρχει

ξεχωριστό τμήμα, οι δραστηριότητες που αφορούν το πεδίο των δημοσίων σχέσεων εντάσσονται στο τμήμα Διοικητικού.⁵³

Οι δημόσιες σχέσεις προσπαθούν με την επικοινωνία να αναπτύξουν πνεύμα διαλόγου, αλληλοκατανόησης και εμπιστοσύνης, ώστε να επιτευχθεί η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων παραγόντων προς όφελος της επιχείρησης και του συνόλου.

Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος των δημοσίων σχέσεων είναι:

(α) Ερευνά τις διαθέσεις και εκτιμήσεις της κοινής γνώμης έναντι της επιχείρησης ή των προϊόντων της ή των ενεργειών της.

(β) Συγκεντρώνει τα στοιχεία από οποιαδήποτε πηγή, (τύπο, διαφήμιση, τηλεόραση κτλ.) για να σχηματίσει σαφέστερη αντίληψη των προβλημάτων, που ζητούν λύση.

(γ) Χαράζει την πολιτική, που θα ακολουθήσει, για τη λύση συγκεκριμένου προβλήματος, γιατί κάθε πρόβλημα των δημοσίων σχέσεων έχει ιδιαιτερότητα και πρωτοτυπία.

(δ) Καταρτίζει τον προϋπολογισμό των δαπανών, που απαιτούνται για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Το ύψος του προϋπολογισμού εξαρτάται από το μέγεθος του προβλήματος και από τις ειδικές συνθήκες, μέσα στις οποίες εξελίσσεται.

(ε) Εκτελεί το πρόγραμμα και από τη σωστή εκτέλεση του εξαρτάται η αξιοποίηση των δαπανών, που διατέθηκαν.

(στ) Η αποτελεσματικότητα των ενεργειών του τμήματος των δημοσίων σχέσεων δεν μπορεί να μετρηθεί, γιατί η αντίδραση του κοινού σε μια ενέργεια των δημοσίων σχέσεων δεν μπορεί να προσδιοριστεί. Κι' αυτό αποτελεί μεγάλη αδυναμία των δημοσίων σχέσεων.

Οι αρχές των δημοσίων σχέσεων στηρίζονται στην αλήθεια, την ηθική, την εντιμότητα, την εμπιστοσύνη και την επίτευξη θεμιτού έργου υπέρ της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου.

3.13 Ο έλεγχος στα τμήματα

Στην Ελληνική διοικητική πραγματικότητα ο έλεγχος ταυτίζεται σχεδόν με το δικαίωμα της εποπτείας και της πειθαρχίας, τόσο ώστε να θεωρείται σαν διαδικασία

⁵³ Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σσ. 103-104

πειθαρχική που στοχεύει στην ευθυγράμμιση μιας διαταραγμένης πορείας, μέσα από κανόνες συμπεριφοράς. Η σωστή τοποθέτηση της έννοιας όπως έχει σήμερα διαμορφωθεί, της δίνει κάπως διαφορετικό περιεχόμενο. Ο έλεγχος είναι η διαδικασία που κατευθύνει τις δραστηριότητες στην πραγμάτωση του στόχου μέσα από ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα και καθιερωμένα πρότυπα (standards).⁵⁴

Αναφέρουμε ενδεικτικά τι κυρίως ελέγχεται (γενικά) στην επιχείρηση κατά τομείς.⁵⁵

Ως προς το προσωπικό:

- η προσαρμογή όλων στην εργασία που εκτελούν
- η πληροφόρηση των εργαζομένων για τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης
- η εκτέλεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης
- η λειτουργία των επικοινωνιών
- η επίδραση στην παραγωγικότητα του προσωπικού των διαφόρων κινήτρων
- τα αποτελέσματα της συμμετοχής εκπροσώπων του στη λήψη των αποφάσεων

Ως προς την παραγωγή:

- η πορεία του τεχνικού και οικονομικού σχεδιασμού της
- η ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας
- το επίπεδο των συνθηκών περιβάλλοντος της εργασίας
- η λειτουργία και η απόδοση των μηχανών
- η διαμόρφωση του κόστους παραγωγής

Ως προς την ποιότητα των προϊόντων:

- η εφαρμογή του Management ολικής ποιότητας
- η χρησιμοποίηση της στατιστικής μεθόδου βάσει των δειγματοληψιών σε όλα τα στάδια παραγωγής

Ως προς το Marketing:

⁵⁴ Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 184

⁵⁵ Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 274

- για την έρευνα της αγοράς, η εγκυρότητα των πορισμάτων της ως προς τις τάσεις, προτιμήσεις και επιθυμίες των καταναλωτών
- για την προώθηση των πωλήσεων, μαθηματική διαπίστωση των αποτελεσμάτων της διαφήμισης και προβολής των προϊόντων
- για τις πωλήσεις, η εφαρμογή του σχετικού σχεδίου-προγράμματος, η απόδοση των μεθόδων πώλησης, το επίπεδο των πωλητών
- για τις αγορές, η εφαρμογή του σχετικού σχεδίου-προγράμματος, οι τυχόν ποιοτικές αποκλίσεις των υλών και υλικών, οι συμπεριφορές των προμηθευτών

Ως προς τα αποθέματα:

- ο όγκος τους σε πρώτες ύλες και προϊόντα
- η ποιοτική τους σύνθεση

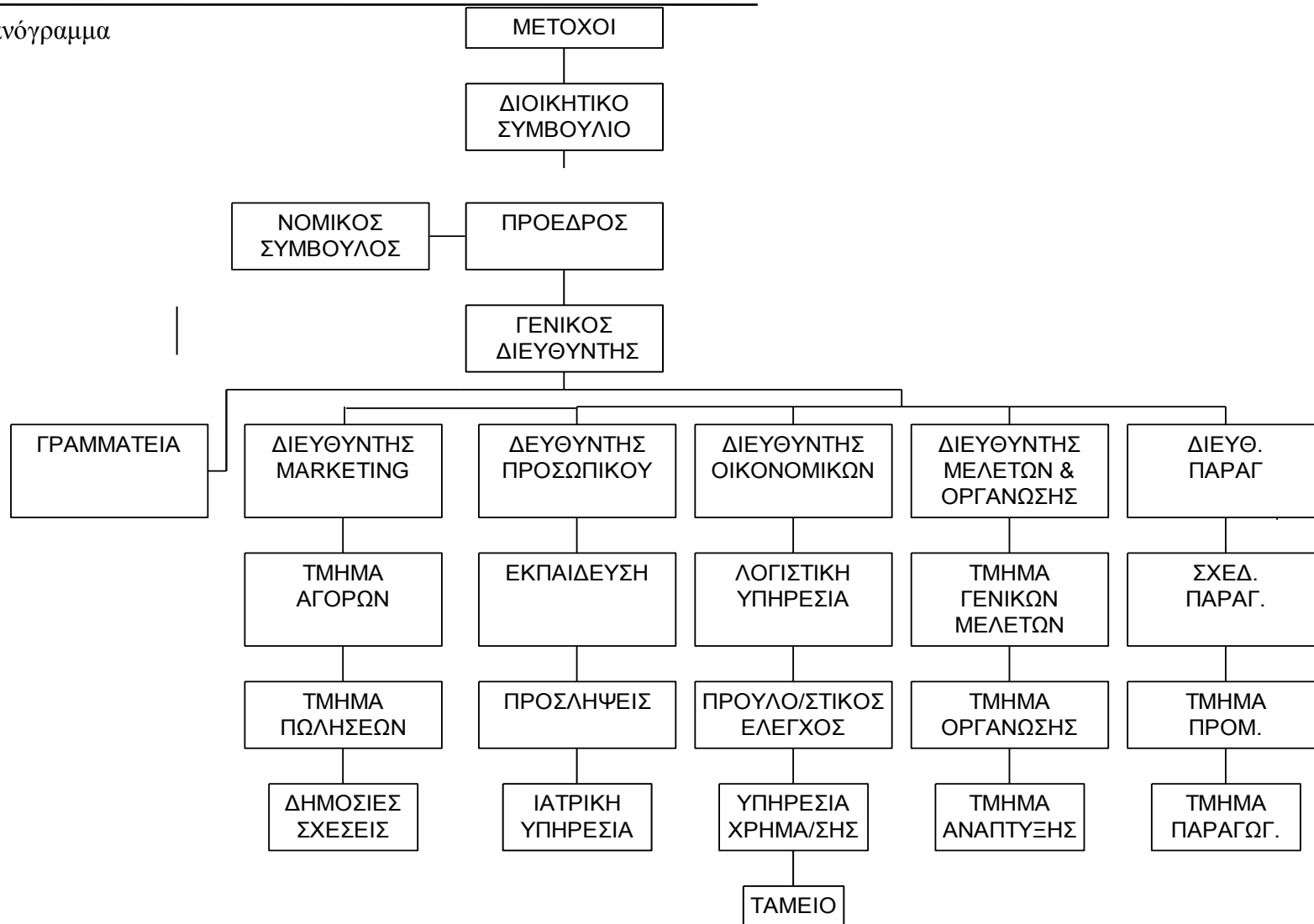
Ως προς τον χρηματοοικονομικό τομέα:

- η διάρθρωση της περιουσίας (Ενεργητικό) και των συνολικών κεφαλαίων (Παθητικό)
- οι προϋπολογισμοί εσόδων και εξόδων
- ο κύκλος εργασιών (τζίρος)
- η ρευστότητα της επιχείρησης

Ο Λογιστικός έλεγχος είναι το αντικείμενο της επιστημονικής τεχνικής της Ελεγκτικής. Αύτη εφαρμόζει ορισμένα 'πρότυπα' και διαδικασίες και διαιρείται αντίστοιχα σε 'ελεγκτικά πρότυπα' και 'ελεγκτικές διαδικασίες', που περιλαμβάνουν τον 'προκαταρκτικό έλεγχο' και τον 'τελικό έλεγχο'.

Ως κατάληξη όλων των παραπάνω στο σχήμα 3 παρουσιάζεται ενδεικτικά μια μορφή οργανογράμματος μιας παραγωγικής μονάδας με τα τμήματα που την αποτελούν.

Σχήμα 3. Οργανόγραμμα



Κεφάλαιο 4^ο: Το αντικείμενο της στελέχωσης- Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού

4.1 Εισαγωγή

Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης, ή ενός οργανισμού γενικότερα. Όλα αρχίζουν από τον άνθρωπο και τελειώνουν σ' αυτόν. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα έχει γίνει κατανοητός και εκ μέρους των επιχειρηματιών και εκ μέρους των ασχολούμενων με την θεωρία της διοικήσεως, γι' αυτό και η λειτουργία της στελέχωσης, έχει γίνει αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής και έχει λάβει εξέχουσα θέση μεταξύ των παραδοσιακών λειτουργιών της διοίκησης.⁵⁶

Στελέχωση είναι η διαδικασία συμπλήρωσης της οργανωτικής δομής με ικανά άτομα που ανταποκρίνονται στις θέσεις εργασίας. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από τη στελέχωση του με τα κατάλληλα άτομα. Μια επιχείρηση όσο καλά και αν έχει σχεδιαστεί υφίσταται μόνο θεωρητικά, εάν δεν έχει στελεχωθεί με ικανά άτομα.⁵⁷

Αντικείμενο της στελέχωσης είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα πριν από την πρόσληψη του προσωπικού, και είναι:

- ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
- η προσέλκυση για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού
- η επιλογή του προσωπικού

Επίσης, η στελέχωση περιλαμβάνει και διαδικασίες που αναλαμβάνονται από την επιχείρηση μετά την πρόσληψη του προσωπικού.

⁵⁶ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σσ. 351-352

⁵⁷ Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 134-135

Υπάρχει η άποψη από ορισμένους συγγραφείς, ότι οι διαδικασίες της στελέχωσης ανήκουν στην σφαίρα της Λειτουργίας (Διεύθυνσης) Προσωπικού της επιχείρησης. Επομένως, τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να ασχολούνται με αυτή τη δραστηριότητα της διοίκησης. Τα στελέχη αυτά έχουν πολλά και ποικίλα άλλα πράγματα να σκεφτούν καθημερινά και για τα οποία πρέπει να παίρνουν αποφάσεις. Η αλήθεια είναι αυτή. Αυτό, όμως, συμβαίνει μόνο εάν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, που διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού, στελεχωμένοι με όλους τους ειδικούς. Στη χώρα μας, όμως, που οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν είναι δυνατό να διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού.

Έτσι, κάθε διοικητικό στέλεχος της ελληνικής επιχείρησης αναλαμβάνει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες της στελέχωσης. Ακόμη, όμως και σε μια μεγάλη επιχείρηση, τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται: με την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, την εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων, τη λήψη συνεντεύξεων από τους υποψηφίους, την εισήγηση αυξήσεων, προαγωγών, απολύσεων κ.λ.π.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι διεύθυνσης προσωπικού σε μια επιχείρηση, όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παίρνουν αποφάσεις για τη σωστή στελέχωση της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, για τα οποία είναι υπεύθυνα. Παρακάτω αναλύονται οι διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού.

4.2 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: πρόβλεψη αναγκών

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και στη σωστή χρονική στιγμή, το οποίο θα είναι ικανό και αποτελεσματικό, για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Με βάση δε τους στόχους της επιχείρησης, γίνεται και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία αυτών των στόχων.⁵⁸

⁵⁸ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 316

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δύο στάδια:

1. Στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού.
2. Στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

4.3 Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση αρχίζει πρώτα με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του. Η κατασκευή αυτού του πίνακα απλουστεύεται με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ως εκροές χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις των εργαζομένων, όπως αυτές αναφέρονται στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωση.

Τα έντυπα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις, όπως:

- Ονοματεπώνυμο
- Παρούσα θέση
- Ημερομηνία γέννησης
- Προηγούμενη εμπειρία
- Γνώσεις και δεξιότητες
- Εκπαίδευση (από το δημοτικό μέχρι και μεταπτυχιακά: προδιδακτορικό, διδακτορικό)
- Αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης
- Γνώση ξένων γλωσσών (ποιές και πόσο καλά)
- Δημοσιεύσεις
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Πως περνάς τον ελεύθερο χρόνο σου, κ.ά.

Ο πίνακας απογραφής ή ανανέωσης του εργατικού δυναμικού παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης μια άμεση και συνοπτική εικόνα σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Η διοίκηση, παραδείγματος χάρη, γνωρίζει εάν έχει στη διάθεση της εξειδικευμένο προσωπικό και πόσο, ποιές είναι οι αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, κ.ά. Στο παρακάτω σχήμα, το οποίο είναι ενδεικτικό παράδειγμα ενός απλού πίνακα απογραφής ή ανανέωσης προσωπικού, παρατηρούμε μια μεταβολή.

Ο προϊστάμενος πωλήσεων είναι έτοιμος να διαδεχθεί το διευθυντή μάρκετινγκ. Τον δε προϊστάμενο πωλήσεων μπορεί να διαδεχθεί ο υπεύθυνος πωλήσεων της περιοχής Α'. Στη περίπτωση του διευθυντή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, παρατηρούμε ότι δεν διαθέτει διάδοχο του (πιθανόν να μη φρόντισε γι' αυτό). Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να αναζητήσει διάδοχο του εκτός της επιχείρησης, δηλαδή, να κάνει νέα πρόσληψη (με τη διαδικασία που αναπτύσσεται παρακάτω). Όσον αφορά τον υπεύθυνο πωλήσεων της περιοχής Γ', αυτός για να προαχθεί χρειάζεται εκπαίδευση. Σε αυτή την περίπτωση, θα ξεκινήσει η διαδικασία της εκπαίδευσης του εντός ή εκτός της επιχείρησης.

Ο πίνακας απογραφής του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του είναι:

- Παρέχει μια συνολική εικόνα της συνολικής κατάστασης της στελέχωσης της επιχείρησης.
- Ο πίνακας, επίσης, δείχνει τη μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση.
- Εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων η συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

Μειονεκτήματα του πίνακα απογραφής μπορεί να είναι:

- Τα στοιχεία που περιέχει δεν είναι αρκετά για μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού.
- Απαιτείται πολύς χρόνος και μεγάλη προσπάθεια για την συνεχή ενημέρωση του πίνακα.

4.4 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον

Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού, η διοίκηση προχωρεί στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που θα έχουν τα αγαθά ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης και, κατ' επέκταση, από τους στόχους που έχει θέσει και τη στρατηγική που έχει χαράξει.⁵⁹

Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό, θα ενεργήσει δραστήρια προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι οργανωσιακοί στόχοι και η πρόβλεψη των εσόδων αποτελούν τις κυριότερες πληροφορίες για τον καθορισμό των προδιαγραφών ανθρώπινων πόρων του οργανισμού.⁶⁰

Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι **μηδενικές**, να μη γίνει, δηλαδή, καμία αλλαγή στο προσωπικό, **αφαιρετικές**, να προσπαθήσει να απαλλαγεί από το επιπλέον προσωπικό, ή **προσθετικές**, να ξεκινήσει, δηλαδή, μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού.

4.5 Προσέλκυση προσώπων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού

Εάν το στάδιο του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό δείξει πως υπάρχουν μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό που πρέπει να καλυφθούν, θα πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία της προσέλκυσης προσώπων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Η επιχείρηση, δηλαδή, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της, θα πρέπει να προσπαθήσει να προσελκύσει εκείνους τους ανθρώπους που έχουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Η διοίκηση έχει τρεις εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης:

⁵⁹ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σσ. 353-354

⁶⁰ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 318

α) Με **προαγωγές και μεταθέσεις**, όπως αναφέρεται παραπάνω στον πίνακα απογραφής ή ανανέωσης του προσωπικού, και παράλληλη πρόσληψη προσωπικού για κάλυψη, μόνο, θέσεων αρχάριων.

β) Με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξ ολοκλήρου με **προσλήψεις νέων ατόμων**.

γ) Με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών με το **συνδυασμό** των δύο παραπάνω τρόπων, δηλαδή, με προαγωγές και ταυτόχρονα πρόσληψη προσωπικού για θέσεις εκκίνησης, με παράλληλη πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών με γνώσεις και ικανότητες για την εφαρμογή νέων ιδεών και τεχνικών (π.χ., των κύκλων ποιότητας).

Ο τελευταίος τρόπος θεωρείται καλύτερος, γιατί η επιχείρηση μ' αυτό το συνδυασμό θα πετύχει καλύτερα τους στόχους της.

Αναφορικά με την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

1. Το προσωπικό της επιχείρησης.

Το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση αποτελεί βασική πηγή για τη στρατολόγηση νέου προσωπικού. Η εταιρία κοινοποιεί στο προσωπικό της τις ανάγκες της σε νέο ανθρώπινο δυναμικό, και οι εργαζόμενοι, στη συνέχεια, το γνωστοποιούν σε συγγενείς, φίλους και γνωστούς. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και θεωρείται επιτυχής, γιατί βοηθά, εκτός από τη στρατολόγηση προσωπικού, και στη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο της επιχείρησης.

2. Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες.

Με τις αγγελίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για τη στρατολόγηση προσωπικού. Άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά εργασίας υπάρχει, όταν η ίδια η επιχείρηση βάζει επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες. Έμμεση δε, όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρία, συνήθως διαφημιστική ή γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων, που είναι εξειδικευμένοι στις προσλήψεις. Αυτή ενεργεί για λογαριασμό της επιχείρησης που θέλει να προσλάβει προσωπικό. Και στις δυο περιπτώσεις, γίνεται πλήρης περιγραφή της θέσης εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου, που απαιτούνται για

αυτή τη θέση. Στην αγγελία, επίσης, αναφέρονται περιληπτικά οι διάφορες αμοιβές γι' αυτή τη θέση, καθώς και η διεύθυνση και τα τηλέφωνα προκειμένου να επικοινωνήσουν οι υποψήφιοι με τους υπεύθυνους της επιχείρησης. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται παραδείγματα τέτοιων αγγελιών.

Ο τύπος των ατόμων που έχει αποφασίσει ότι χρειάζεται η επιχείρηση, θα προσδιορίσει και το είδος του εντύπου όπου θα γίνει η καταχώρηση της αγγελίας. Εάν, παραδείγματος χάρη, η επιχείρηση ενδιαφέρεται να προσλάβει μηχανικούς Η/Υ, οι περισσότερες αγγελίες θα καταχωρηθούν σε περιοδικά Η/Υ και λιγότερες σε στήλες γενικών καταχωρήσεων των εφημερίδων.

3. Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας.

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), με τα κατά τόπους παραρτήματα του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας, είναι μια ακόμη πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από βιομηχανίες και βιοτεχνίες που τους έχουν ανάγκη.

4. Πανεπιστήμια, ΤΕΙ και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.

Ορισμένα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία, αυτά καθώς επίσης και οι διάφοροι οργανισμοί, όπως το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ), ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.), αλλά και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται βασικά με σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση, είναι σπουδαίες πηγές για στρατολόγηση προσωπικού.

Η εξεύρεση προσωπικού από τις παραπάνω πηγές γίνεται μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι, συνήθως, στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και γνωστοί στον επιχειρησιακό χώρο. Εάν, λοιπόν, μια επιχείρηση έχει ανάγκη να καλύψει μια θέση, πολλές φορές, ζητά από τους εισηγητές-στελέχη επιχειρήσεων, να της υποδείξουν κατάλληλα άτομα για να καλύψει τη θέση που επιθυμεί. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων εργασίας είναι τελευταία πολύ διαδεδομένος.

5. Προκηρύξεις.

Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος, που τη χρησιμοποιούσαν σε μεγάλη επέκταση το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και για την αξιολόγηση των υποψηφίων περιορίζονταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα, όμως, έχει αρχίσει στο δημόσιο, στους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες, η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μεικτή μέθοδο, δηλαδή, με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

4.6 Επιλογή προσωπικού

Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία, η διοίκηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού αποφασίζει, από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος ή ποία είναι ο καλύτερος ή η καλύτερη για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Κατά τη διάρκεια της επιλογής επιδιώκεται η διαπίστωση του βαθμού στον οποίο ο κάθε υποψήφιος διαθέτει τα προσόντα, τα αναγκαία για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης. Η διαδικασία επιλογής αποτελεί μια άσκηση πρόβλεψης. Επιδιώκει δηλαδή, να προβλέψει ποιοι υποψήφιοι θα είναι επιτυχημένοι ή ποιοι θα είναι σε θέση να αποδώσουν επαρκώς σε σχέση με τα κριτήρια του οργανισμού.⁶¹

Η εσφαλμένη επιλογή έχει πάντοτε σημαντικό κόστος, είτε από τη μειωμένη απόδοση του ατόμου που προσλαμβάνεται, είτε από την αντικατάστασή του με νέα πρόσληψη. Για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας τέτοιων σφαλμάτων θα πρέπει ο αρμόδιος για την επιλογή να φέρεται με σύνεση και προσοχή κατά τη διεξαγωγή της διαδικασίας και να προσπαθεί να παρουσιάζει την πραγματική εικόνα της θέσης της οποίας επιδιώκεται η κάλυψη.⁶²

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται, ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

⁶¹ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 320

⁶² Φλώρου, Χρ. (1993) *«Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων»*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 357

1. Η προκαταρκτική συνέντευξη
2. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο
3. Η συνέντευξη εργασίας
4. Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
5. Η ιατρική εξέταση
6. Η απόφαση επιλογής

Πριν αναλυθούν τα παραπάνω στάδια επιλογής του προσωπικού, θεωρείται σκόπιμο να τονιστεί πως δεν ακολουθείται κατ' ανάγκη η ίδια διαδικασία επιλογής του προσωπικού για όλες τις περιπτώσεις. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσης εργασίας, καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί.

Έτσι, άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο, και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης, διαφορετική θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης του κατώτερου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη για μια θέση του ανωτέρου επιπέδου (π.χ., κάλυψη θέσης Διευθυντή Μάρκετινγκ).

4.7 Προκαταρκτική συνέντευξη

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο “ξεκαθάρισμα” των υποψηφίων. Οι διάφορες επιχειρήσεις χειρίζονται αυτό το στάδιο κατά διαφορετικό τρόπο.

Σαν παράδειγμα αναφέρεται η παρακάτω ιστορία:

“Κάποια πτυχιούχος οικονομικού πανεπιστημίου, που μόλις είχε πάρει το πτυχίο της με ειδίκευση στα Ναυτιλιακά, πήγε στο γραφείο του προσωπάρχη μιας επιχείρησης για να ζητήσει εργασία. Μόλις χτύπησε την πόρτα εισόδου, αυτή άνοιξε αυτόματα και η κυρία βρέθηκε σε ένα δωμάτιο με δύο πόρτες, που είχαν από μία ευδιάκριτη επιγραφή. Η πρώτη πόρτα έγραφε, **‘για υποψηφίους που διαθέτουν πτυχίο’**, η δεύτερη πόρτα έγραφε, **‘για υποψηφίους που δεν διαθέτουν πτυχίο’**. Όπως ήταν φυσικό, η κυρία άνοιξε την πρώτη πόρτα. Η πόρτα αυτή την οδήγησε σε ένα άλλο δωμάτιο με δύο πάλι πόρτες. Η πρώτη έγραφε, **‘για αυτούς που ο βαθμός του πτυχίου τους είναι άνω του 7’** και η δεύτερη έγραφε, **‘για αυτούς που ο βαθμός του πτυχίου τους είναι κάτω του 7’**. Επειδή ο βαθμός του πτυχίου της κυρίας ήταν 7,8, ακολούθησε την πρώτη πόρτα. Η πρώτη πόρτα την οδήγησε σε ένα τρίτο δωμάτιο, που είχε και πάλι δύο πόρτες και από μία επιγραφή σε κάθε μια. Η πρώτη έγραφε, **‘Γι’ αυτούς που έχουν ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων’** και η δεύτερη έγραφε, **‘Γι’ αυτούς που δεν έχουν ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων’**. Η κυρία, επειδή δεν είχε ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων, άνοιξε τη δεύτερη πόρτα. Ακολούθησε το διάδρομο, που τελικά την οδήγησε έξω στο δρόμο”.

Αν και η παραπάνω ιστορία δεν είναι αληθινή, παρέχει, όμως, μια ιδέα του πως γίνεται η συνέντευξη κατά το πρώτο στάδιο επιλογής. Δηλαδή, ο προσωπάρχης κατ’ αυτό το στάδιο διαθέτει το πολύ πέντε λεπτά της ώρας για κάθε υποψήφιο, που από τα πρώτα στοιχεία γίνεται φανερό πως δεν είναι ο κατάλληλος υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

4.8 Συμπλήρωση του πληροφοριακού έντυπου (φόρμας)

Στους υποψηφίους που πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης της επιλογής, δίδεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο (φόρμα) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους αυτού του σταδίου, ανεξάρτητα εάν έχουν είδη καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για να υποστηρίξουν την υποψηφιότητα τους. Αυτό

συμβαίνει, επειδή η έντυπη φόρμα είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα.

4.9 Συνέντευξη εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας της επιλογής. Πράγματι, πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη για τη θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο επιλογής. Ο λόγος γι' αυτό, είναι ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο (όπως δεξιότητες του υποψηφίου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, ιδιομορφίες του χαρακτήρα του κ.ά.). Επίσης, σε μια συνέντευξη δίδεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πωλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πωλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους.

Οι προσδοκίες, όμως αυτές πρέπει να θεμελιωθούν σωστά. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει η συνέντευξη εργασίας να είναι όσο το δυνατόν ειλικρινής και σαφής. Από την πλευρά της επιχείρησης, είναι δυνατόν, εάν δεν ληφθεί μέριμνα, να οδηγήσει τους υποψήφιους σε λανθασμένες προσδοκίες ως προς την εργασία. Όταν οι προσδοκίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές συνθήκες της εργασίας, δημιουργούν στο νέο προσωπικό ένα αίσθημα απογοήτευσης, επειδή δεν τους είχαν πει την αλήθεια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την γρήγορη αντικατάσταση του προσωπικού, με όλες τις δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση.

Για να αποφευχθεί αυτό, θα πρέπει να λέγεται στους υποψήφιους όλη η αλήθεια για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Δηλαδή, να δίδεται έμφαση τόσο στα θετικά, όσο και στα αρνητικά σημεία της θέσης εργασίας. Αυτό θα διευκολύνει και την επιλογή, αφού που οι υποψήφιοι που δεν συμφωνούν με τα αρνητικά σημεία της εργασίας δεν θα συνεχίσουν στη διαδικασία της επιλογής. Έρευνες έχουν δείξει πως μια πραγματική συνέντευξη για πρόσληψη προσωπικού ελαττώνει στο ελάχιστο τη γρήγορη αντικατάσταση του.

Ένα άλλο σημείο ιδιαίτερο προσοχής είναι η αποφυγή της τάσης που έχουν συνήθως οι διεξάγοντες τις συνεντεύξεις να εμφανίζονται ως “ανακριτές”. Αντίθετα, θα πρέπει

να αφήνεται πεδίο ελεύθερης έκφρασης στον εξεταζόμενο σε σημείο που να μπορεί να διατυπώνει ελευθέρα τις απόψεις του.⁶³

Η συνέντευξη, ως μέσο επιλογής, έχει δεχθεί πολλές κριτικές όπως:

1. Το στέλεχος της επιχείρησης που παίρνει τη συνέντευξη έχει μια στερεότυπη γνώμη για το πώς πρέπει να είναι ένας καλός υποψήφιος.
2. Αυτός που παίρνει τη συνέντευξη, συνήθως, επιλέγει αυτό που συμφωνεί με τις απόψεις του.
3. Η σειρά με την οποία αποσπώνται οι πληροφορίες κατά τη συνέντευξη, πιθανόν να επηρεάσει την εκτίμηση εκείνου που παίρνει την συνέντευξη.
4. Συνήθως, το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη αποφασίζει πολύ νωρίς εάν ο υποψήφιος είναι ο κατάλληλος ή όχι για τη θέση.
5. Συνήθως, οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες.

Εντούτοις, παρά τις παρακάτω κριτικές, η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις. Για να είναι όμως αποτελεσματική, τα στελέχη που παίρνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τα εξής:

- α) οι ερωτήσεις που θα κάνουν θα πρέπει να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες
- β) πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί
- γ) πρέπει να θέσουν πρότυπα επιλογής, που να ισχύουν για όλους τους υποψηφίους
- δ) πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
- ε) ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός, ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σχετικά με τον υποψήφιο

4.10 Η δοκιμασία επιλογής

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία, και μάλιστα αντικειμενικά, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση της

⁶³ Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σσ. 252-253

επιχείρησης για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να ανακαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων, που δεν είναι δυνατό να ανακαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης. Τονίζεται όμως ότι το τεστ διαπιστώνει τι μπορεί να κάνει ο υποψήφιος και όχι τι πραγματικά θα κάνει στην εργασία.⁶⁴

Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

1. Τεστ νοημοσύνης: είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως τη μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.ά.
2. Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου: το τεστ αυτό είναι σχεδιασμένο για να δείξει ποία είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Έτσι, η επιχείρηση γνωρίζει σε ποίο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.
3. Τεστ προσωπικότητας: είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης δείχνει πως θα συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Έτσι η διοίκηση γνωρίζει εάν υπάρχουν πιθανότητες να γίνει, μελλοντικά, ο υποψήφιος ένα καλό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση.

Αξίζει να αναφερθεί ότι, οι ειδικοί επί θεμάτων προσωπικού είναι επιφυλακτικοί όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των εξετάσεων προσωπικότητας και την συμβολή τους στη λήψη ορθών αποφάσεων επιλογής.⁶⁵ Πρώτον, λόγω της δυσκολίας ακριβούς μέτρησης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και δεύτερον, λόγω της δυσκολίας συσχετισμού των χαρακτηριστικών αυτών με τις απαιτήσεις της εργασίας.

4.11 Ιατρική εξέταση

⁶⁴ Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 293

⁶⁵ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 360

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιατρικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων.

Η ιατρική εξέταση έχει δύο στόχους:

- να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση
- να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζόμενου, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος

Υπάρχουν όμως και ορισμένες περιπτώσεις που μπορεί ο υποψήφιος να αποκλειστεί εάν εμφανίζει κάποιο νόσημα παρόλο που μπορεί αυτό να μην επηρεάζει την ικανότητα του για εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.⁶⁶

4.12 Απόφαση επιλογής

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των υποψηφίων που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανωτικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες.

Στις συνεντεύξεις αυτές, δίδεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίδονται περισσότερες διευκρινήσεις για την εργασία που θα κάνουν, κ.λ.π. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι ο υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευση, όσο και για την εργασία του στη νέα θέση.

⁶⁶ Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 293

Η λήψη της απόφασης είναι αρκετά δύσκολη καθώς περιλαμβάνει μεταξύ άλλων μια σειρά από στάδια όπως η ανάλυση των εναλλακτικών επιλογών και καταλήγει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης.⁶⁷

Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει την συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληθέντα και, επίσης, το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

Κεφάλαιο 5^ο: Διαδικασίες μετά την πρόσληψη του προσωπικού

5.1 Εισαγωγή

⁶⁷ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 137-138*

Δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση να προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό. Για να πετύχει την πλήρη απόδοση του προσωπικού, θα πρέπει η διοίκηση να προχωρήσει σε εκείνες τις διαδικασίες της στελέχωσης, που θα ενεργοποιήσουν και θα διατηρήσουν το προσωπικό που προσέλαβε.

Οι διαδικασίες αυτές είναι:

1. Η ένταξη του προσωπικού
2. Η εκπαίδευση του προσωπικού
3. Η αξιολόγηση του προσωπικού
4. Η αμοιβή του προσωπικού
5. Η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας.

Οι διαδικασίες αυτές αναλύονται περαιτέρω παρακάτω.

5.2 Ένταξη του προσωπικού

Από τη στιγμή που έγινε η επιλογή του υποψηφίου για να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, ο νεοπροσληφθής θα πρέπει να γνωρίσει τόσο το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας του, όσο και το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία γνωριμίας ονομάζεται ένταξη προσωπικού.

Ο βασικός στόχος της ένταξης είναι να μειώσει, όσο είναι δυνατό, το φόβο που αισθάνεται κάθε νεοπροσλαμβανόμενος. Επίσης, να εξοικειωθεί το νέο μέλος με την εργασία του, με την οργανωτική μονάδα και με ολόκληρη την επιχείρηση.⁶⁸ Κατά το στάδιο αυτό της στελέχωσης, ο προϊστάμενος γίνεται πιο συγκεκριμένος ως προς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του νεοπροσληφθέντα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα μετράται η απόδοση του. Ο προϊστάμενος εξηγεί στο νέο μέλος ποιοί είναι οι στόχοι της οργανωτικής μονάδας και τι μέρος του στόχου θα εκπληρώσει ο ίδιος. Τον πληροφορεί για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, την

⁶⁸ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 329

πολιτική που ακολουθεί για τα θέματα προσωπικού, όπως τις ώρες εργασίας, τον τρόπο πληρωμής, τις υπερωρίες, τις διάφορες άλλες επιπρόσθετες παροχές κ.λ.π.

Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να κάνει την ενσωμάτωση του νεοπροσληφθέντα όσο το δυνατόν πιο ομαλή και χωρίς φόβους. Μια επιτυχής ένταξη έχει ως αποτέλεσμα να κάνει το νέο μέλος να αισθάνεται άνετα στη νέα θέση του, να μειώνει τις πιθανότητες για χαμηλή απόδοση του και να αποφεύγονται οι ξαφνικές παραιτήσεις των νεοπροσληφθέντων την πρώτη ή τη δεύτερη εβδομάδα μετά την πρόσληψη τους.

5.3 Εκπαίδευση προσωπικού

Με την εκπαίδευση, όπως είναι γνωστό, επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης. Επίσης, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Με την αύξηση της απόδοσης της εργασίας, οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες αντικατάστασης τους (απόλυσης τους). Τέλος, με την εκπαίδευση απλοποιείται η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

Με τον όρο εκπαίδευση, χαρακτηρίζεται η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης του ατόμου στην παρούσα εργασία.⁶⁹ Όμως, η εκπαίδευση στηρίζει ωστόσο και την ανάπτυξη. Η μέσω της εκπαίδευσης βελτίωση των ικανοτήτων του ατόμου, αποτελεί το υπόβαθρο για την προώθηση του και σε άλλες ανώτερες θέσεις. Συνεπώς, η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη μεταβολή δεξιοτήτων, γνώσεων, νοοτροπιών ή συμπεριφορών.⁷⁰

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να εκπαιδευτεί μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εκπαιδευόμενος, γι' αυτό χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες.

⁶⁹ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 362

⁷⁰ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 331

- Οι μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει την εγκατάσταση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, την συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου πολλές επιχειρήσεις ενημερώνονται από την παρακολούθηση σε πανεπιστήμια για τις εξελίξεις στην τεχνολογία και την επιστήμη, και την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης που σημαίνει την ικανότητα των υπαλλήλων να αντιλαμβάνονται τα πρόβλημα και να το επιλύουν γρήγορα.
- Οι μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους και περιλαμβάνει την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την καθοδήγηση (coaching) όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιον προϊστάμενο, και την προκαταρκτική εκπαίδευση όπου η επιχείρηση διαθέτει έναν συγκεκριμένο χώρο για τον εκπαιδευόμενο ίδιο μ τον χώρο της πραγματικής του εργασίας και εκπαιδεύεται εκεί.
- Οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) όπου ο προϊστάμενος της επιχείρησης μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε άλλο τομέα της επιχείρησης, την υπόδυση ρόλων (role playing), την πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise), την θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση (coaching) και την καθοδήγηση από μέντορα (mentoring).
- Οι μέθοδοι για τα ανώτερα στελέχη που περιλαμβάνουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), την εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training) και κέντρα αξιολόγησης (assessment centers).

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται ανάλογα με την περίπτωση ποικίλουν και είναι οι εξής: οι παραδόσεις - επιδείξεις, η πρακτική εξάσκηση, η προσομοίωση, οι παραδόσεις – ομιλίες, οι συζητήσεις, οι προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή, τα οπτικοακουστικά βοηθήματα, οι μελέτες, οι ασκήσεις ρόλων, τα επιχειρησιακά παιχνίδια, οι εργασίες, και η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning), η οποία διακρίνεται στην βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν την μετάδοση πληροφοριών της εκπαίδευσης την συμμετοχή και ενημέρωση των εκπαιδευόμενων και εστιάζει τη προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που βοηθούν στην βελτίωση της απόδοσης.

Στη διεθνή εκπαίδευση υπάρχουν τρεις κατηγορίες.⁷¹ Πρώτον, προπαρασκευαστική εκπαίδευση για ομογενείς δηλαδή όταν ένας εργαζόμενος έχει οριστεί για διεθνή

⁷¹ «Η εκπαίδευση του προσωπικού επιχειρήσεων», Ιστοσελίδα: <https://el.wikibooks.org/wiki>, 3/10/2015

αποστολή τότε η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει αν ο υποψήφιος διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για το εξωτερικό. Δεύτερον, αφού γίνει η σωστή κατάρτιση του θα πρέπει αν του δοθούν τρόποι εξοικείωσης με την εργασία του τοπικού περιβάλλοντος. Και τρίτον, υπάρχει η εκπαίδευση για τους ημεδαπούς και υπηκόους τρίτων χωρών που τους παρέχεται τέτοια εκπαίδευση που να διευκολύνει την κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας και τη στρατηγική της επιχείρησης

Εφαρμόζεται διαφορετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης ανάλογα με το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις. Οπότε είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις εξής κατηγορίες:

- Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα.
- Στο νέο προσωπικό με πείρα.
- Στο κανονικό προσωπικό.

5.4 Εκπαίδευση του νέου προσωπικού χωρίς πείρα

Για την εκπαίδευση του προσωπικού αυτού, γίνεται προσπάθεια να του δοθεί μια γενική εικόνα σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή, να ενημερωθεί για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης, όπως π.χ. την πολιτική που ακολουθεί στα αποθέματα, στις πιστώσεις, στις εκπτώσεις, στις απουσίες από την εργασία, καθώς επίσης για τους κανονισμούς ασφαλείας, τη χρήση των διαφόρων μηχανών κ.λ.π.

Μετά το τέλος της θεωρητικής εκπαίδευσης, κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του, στο οποίο ολοκληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης του. Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης του, αναλαμβάνει υπεύθυνα πλέον τη θέση για την οποία προσλήφθηκε.

5.5 Εκπαίδευση του προσωπικού που διαθέτει πείρα

Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα, δεν απαιτείται, όπως είναι φυσικό, το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης με εκείνο των νεοπροσληφθέντων χωρίς πείρα. Στην

περίπτωση αυτή, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα περιοριστεί σε θέματα που αφορούν την οργάνωση της επιχείρησης και τις διάφορες πολιτικές και μεθόδους της. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με ορισμένες διαλέξεις, είτε με την τοποθέτηση του νεοπροσληφθέντος κατευθείαν στο τμήμα του, όπου ο υπεύθυνος του τμήματος αναλαμβάνει, σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης, την εκπαίδευση του για ένα χρονικό διάστημα.

5.6 Η εκπαίδευση του κανονικού προσωπικού

Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Εκτός από την εκπαίδευση που παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και στα στενά επιχειρηματικά πλαίσια, υπάρχει και η εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση (χρηματοδοτείται από αυτή), σε όλο το προσωπικό της ή σε ένα μέρος του, εκτός της επιχείρησης, με την αποστολή, π.χ., μέρους του προσωπικού της για να ακολουθήσει ένα σχετικό σεμινάριο, ή να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό ταξίδι, ή να επισκεφθεί μια έκθεση, κ.λ.π. Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης έχει σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες του εργαζόμενου, προς όφελος τόσο της επιχείρησης, όσο και του ίδιου.

Είναι πολύ δύσκολο να μετρήσει κανείς την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού. παρόλα αυτά, υπάρχουν ορισμένες τεχνικές που, κατά κάποιο τρόπο, το καθιστούν δυνατό. Έτσι, μπορεί να συγκριθεί, π.χ. ο δείκτης της παραγωγικότητας του προσωπικού πριν και μετά την εκπαίδευση του. Επίσης, η απόδοση του προσωπικού, σε τελική ανάλυση, μπορεί να μετρηθεί από το ρυθμό αύξησης των κερδών της επιχείρησης.

5.7 Αξιολόγηση του προσωπικού

Μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του νέου προσωπικού, είναι ανάγκη να μετρηθεί η απόδοση του. Η διαδικασία αυτή

ονομάζεται αξιολόγηση του προσωπικού. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί αρκετούς από τους σκοπούς της επιχείρησης, όπως:

1. Με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν πια είναι τα δυνατά και πια τα αδύνατα σημεία, όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους.
2. Δίνει τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις κ.λ.π.
3. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους για καλύτερες αποδόσεις.
4. Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται κάθε χρόνο. Ειδικά για το νέο προσωπικό που βρίσκεται στο δοκιμαστικό στάδιο, αυτό δέχεται περισσότερες αξιολογήσεις.

5.8 Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύσκολο έργο, γιατί βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες που δεν είναι δυνατό να μετρηθούν με απόλυτη αντικειμενικότητα. Το ύψος π.χ., των πωλήσεων ή της παραγωγής είναι από τους σπουδαιότερους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Πρέπει, όμως, κατά την εκτίμηση να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και οι παρακάτω παράγοντες: η ικανότητα του εργαζόμενου, η πίστη, η εντιμότητα και η στάση (συμπεριφορά) του προς την επιχείρηση και τη θέση του, κ.ά.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση του προσωπικού. Ενδεικτικά, θα αναφερθούν δυο από αυτές:

1. Οι ετήσιες εκθέσεις

Είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού. Στις εκθέσεις αυτές, περιγράφονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του εργαζόμενου, ποια ήταν η απόδοση

του κατά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης και ποίοι είναι οι τρόποι για τη βελτίωση της απόδοσης του. Η γραπτή αυτή έκθεση είναι εύκολη εργασία, γιατί δεν απαιτεί πολύπλοκες φόρμες ή ιδιαίτερη εκπαίδευση για να τη γράψει κανείς.

2. Κλίμακες αξιολόγησης

Μια από τις πιο παλιές και πλέον διαδεδομένες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού είναι οι κλίμακες αξιολόγησης. Η μέθοδος αυτή απαριθμεί ορισμένους παράγοντες απόδοσης, όπως την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που έχει επιτύχει ο εργαζόμενος, τη γνώση του αντικειμένου της εργασίας, το βαθμό συνεργασίας, την εμπιστοσύνη, τις παρουσίες και τις απουσίες από την εργασία, την εντιμότητα και τη πρωτοβουλία του εργαζομένου κ.ά. Οι παραπάνω παράγοντες τοποθετούνται σε μια λίστα και βαθμολογείται ο κάθε ένας χωριστά, ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει η διοίκηση στον ένα ή στον άλλο παράγοντα. Οι κλίμακες αξιολόγησης είναι δημοφιλείς, γιατί δεν απαιτούν ιδιαίτερο χρόνο για τη συμπλήρωσή τους. Επίσης, προσφέρονται για ποσοτική ανάλυση και σύγκριση.

5.9 Η αμοιβή του προσωπικού

Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης, όσον αφορά τη στελέχωση, είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζομένους, όπως π.χ., τους διευθυντές διευθύνσεων, τους διευθυντές τμημάτων, τους υπαλλήλους κ.λ.π.

Οπωσδήποτε, όμως, είναι δύσκολο να βρει κανείς μια μέθοδο που να ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους, όταν αυτοί εκτελούν διάφορες εργασίες, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες από μέρους τους.

Επιπροσθέτως, μια πολύ σημαντική δυσκολία είναι το πρόβλημα του καθορισμού κάποιων standards απόδοσης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς της επιχείρησης. Εξ' άλλου, δεν είναι δυνατή η μέτρηση, πολλές φορές, των δραστηριοτήτων που συμβάλλουν περισσότερο στη επιτυχία των στόχων της

επιχείρησης. Ακόμη, Έχει εξακριβωθεί, από μακροχρόνιες μελέτες,⁷² ότι συνήθως οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο για υψηλές αποδόσεις, από συστήματα αμοιβής που έχουν ως βάση τη ποσότητα σε βάρος της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας.

5.10 Στόχοι ενός προγράμματος αμοιβής

Για να είναι ιδανικό ένα πρόγραμμα αμοιβής, πρέπει να συγκεντρώνει τα παρακάτω στοιχεία:

- A) Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων.
- B) Να διατηρεί τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού.
- Γ) Να είναι κατανοητό από τους εργαζομένους και εύκολο στην εφαρμογή από τη διεύθυνση.
- Δ) Να δίνει ένα κίνητρο για καλύτερη εργασία και να επιβραβεύει την προσπάθεια.
- E) Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές και να δίνει ένα αίσθημα ασφαλείας.⁷³

5.11 Κατηγορίες αμοιβών του προσωπικού

Η αμοιβή του προσωπικού ταξινομείται σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- **Αμοιβή σε μετρητά**

Στη κατηγορία αυτή αμοιβής, περιλαμβάνεται καθένας από τους παρακάτω τρόπους πληρωμής: Μισθός (τα χρήματα που εισπράττει ο εργαζόμενος για τη χρονική περίοδο που εργάστηκε), ημερομίσθιο, αμοιβή με βάση τις ώρες απασχόλησης, αμοιβή κατ' αποκοπή, μισθός και προμήθεια κ.ά.

⁷² Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 336

⁷³ «Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού επιχειρήσεων στο μανάτζμεντ», Ιστοσελίδα: <https://el.wikibooks.org/wiki,3/10/2015>

- **Αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη**

Είναι ένα μεικτό σύστημα αμοιβής, δηλαδή, ο εργαζόμενος εισπράττει κανονικά το μισθό του ή το ημερομίσθιο του, και στο τέλος συμμετέχει και στα κέρδη που πέτυχε η επιχείρηση. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται με επιτυχία στη Γερμανία. Τελευταία, άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ελλάδα από ορισμένες επιχειρήσεις.

- **Αμοιβή με τη μορφή διαφόρων κοινωνικών παροχών**

Ο εργαζόμενος δεν εισπράττει άμεσα χρήματα, όμως, τα προγράμματα αυτά κοινωνικών παροχών επιβαρύνουν την επιχείρηση, πέραν των μισθών και ημερομισθίων που πληρώνει, κατά 30% των παραπάνω δαπανών. Τέτοιου είδους προγράμματα μπορεί να είναι: οι διάφορες ομαδικές ασφαλίσεις ζωής, η φύλαξη και η φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων, η πληρωμή χρόνου αναρρωτικής άδειας, τοκετού, τα ειδικά προγράμματα για βραβεία στους εργαζομένους, τα διάφορα συμπληρωματικά προγράμματα σύνταξης, επιδόματα κ.λ.π.

5.12 Οι συνθήκες εργασίας

Για να πετύχει μια επιχείρηση την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Παλιά, επικρατούσε η αντίληψη πως οι ανάγκες του εργαζόμενου ήταν δυνατό να καλυφθούν με μια κατάλληλη ρύθμιση του ύψους της αμοιβής του. Σήμερα, όμως, αναγνωρίζεται πως, σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, η προσέλκυση και κινητοποίηση του προσωπικού επιτυγχάνεται τότε μόνο, όταν καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων, όχι μόνο με μισθό, αλλά και με την παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων. Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να βελτιώνει συνεχώς. Πρέπει να εκπονεί μελέτες σχετικά με το φωτισμό, τη θέρμανση, τις άδειες, τις ώρες εργασίας, την ασφάλεια των εργαζομένων κ.λ.π. Επίσης η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει με κατανόηση τα παράπονα των εργαζομένων και να συνεργάζεται με το συνδικαλιστικό τους όργανο.

5.13 Εργασιακές σχέσεις

Θεμελιακή οργανωτική αρχή είναι η κυριαρχική θέση του ανθρώπου στην οργάνωση. Αυτό προέκυψε μετά από πλατιές έρευνες ορισμένων από τους θεμελιωτές της επιστημονικής οργάνωσης, όπως του Elton Mayo, του A. Hopf, της Folett κ.α.

Αναπτύχθηκαν θεωρίες που έχουν σαν επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα και συγκεκριμένα τη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς ή των ανθρωπίνων σχέσεων και την προέκτασή της, δηλαδή, τη θεωρία του κοινωνικού συστήματος.

Έτσι έγινε πιο έντονη η υπογράμμιση του ανθρώπινου παράγοντα της εργασίας και της σημασίας του. Ο άνθρωπος εξετάζεται κατά κύριο λόγο από την ψυχολογική και την κοινωνική πλευρά και στο πλαίσιο αυτής της εξέτασης οι σχέσεις αυτές μέσα στην επιχείρηση παίρνουν μια ξεχωριστή μορφή.

Οι σχέσεις αυτές έχουν γενικότερο χαρακτήρα (ανθρώπινες σχέσεις), πιο περιορισμένο, στο χώρο της βιομηχανίας (βιομηχανικές σχέσεις) και πιο εξειδικευμένο στην εργασία (εργασιακές σχέσεις).

Ανθρώπινες σχέσεις

Η σχετική με αυτές θεωρία αναγνωρίζει την ιδιομορφία του συντελεστή παραγωγής άνθρωπος – εργασία, αντιτίθεται προς τη μηχανιστική αντίληψη ως προς τον άνθρωπο, αξιώνει ιδιαίτερη μεταχείριση αυτού και ρίχνει το βάρος στις μεταξύ ανθρώπων σχέσεις. Οι ανθρώπινες σχέσεις εμφανίζουν μια γενικότητα η οποία έχει σαν σκοπό και κατεύθυνση, την ρύθμιση των σχέσεων ανάμεσα σε άτομα και ομάδες που υπάρχουν μέσα σε μία επιχείρηση, ώστε να υπάρχει μεταξύ τους κοινό πνεύμα συνεργασίας και προσφοράς.

Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι ανθρώπινες σχέσεις σε κάθετη μορφή δηλαδή ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους. Η ύπαρξη ευνοϊκών σχέσεων στην περίπτωση αυτή εξαρτάται και από τις δύο πλευρές, περισσότερο όμως από τους προϊσταμένους σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας, οι οποίοι πρέπει να δίνουν και το παράδειγμα με τη συμπεριφορά τους και πρέπει να κρατούν την πρωτοβουλία στις σχέσεις αυτές. Η ύπαρξη καλών ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση καθέτων και οριζοντίων

είναι σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος σε αυτήν και για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η εφαρμογή ενός μικτού συστήματος επικοινωνίας όπου όλοι επικοινωνούν με όλους μετατρέπει τους εργαζόμενους σε απαραίτητες μονάδες ενός ομαδικού παιχνιδιού και σε αποδέχτες μιας δια βίου μάθησης. Το μεγαλύτερο κέντρο εκπαίδευσης στο χώρο των επιχειρήσεων είναι το Motorola University της γνωστής εταιρίας. Τα μαθήματα τα οποία προσφέρει στους εργαζόμενους καλύπτουν διάφορους τομείς όπως την ανάπτυξη κριτικής σκέψης, τη μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων, το μάνατζμεντ, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας και άλλα.⁷⁴ Όπως αναφέρει ο Deming, “Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στους ανθρώπους και τα τμήματα. Απομάκρυνε ότι εμποδίζει τον εργαζόμενο να νιώσει περήφανος για την εργασία του.”

Βιομηχανικές ή εργοστασιακές σχέσεις

Είναι τομέας των ανθρωπίνων σχέσεων, που αφορά ειδικότερα την βιομηχανία το εργοστάσιο, τους χώρους παραγωγής, τους χώρους των μηχανικών εγκαταστάσεων και τις θέσεις εργασίας. Ο εργαζόμενος στην παραγωγή άνθρωπος πρέπει να γίνεται αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής και μεταχείρισης, όχι μόνο γιατί κατά κύριο λόγο συμβάλει στο σκοπό της επιχείρησης, αλλά και γιατί εργάζεται κάτω από ξεχωριστές συνθήκες. Ευνοϊκές βιομηχανικές ή εργοστασιακές σχέσεις προϋποθέτουν ιδιαίτερη στοργή και μέριμνα για την ασφάλεια, την υγεία τις συνθήκες εργασίας κ.λ.π. των ανθρώπων, που εργάζονται σε εργοστάσια όπως και ιδιαίτερη προσοχή στην συμπεριφορά απέναντι και στις μεταξύ τους σχέσεις.

Σχέσεις εργασίας

Οι σχέσεις αυτές εντάσσονται επίσης στον ευρύτερο χώρο των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση και οριοθετούν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τόσο των εργοδοτών ή των διοικούντων, όσο και των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά ορίζεται και η συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια επιχείρηση που πραγματικά μεριμνά για την βελτίωση των όρων και των συνθηκών εργασίας.

⁷⁴ Κέφης, Β. (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 79

Συνεργασία εργοδοτών και συνδικαλιστικών οργανώσεων

Η συνεργασία αυτών προκύπτει σαν προέκταση των σχέσεων εργασίας, είναι αναγκαία και πρέπει να είναι επιθυμητή και από τις δύο πλευρές δηλαδή και από τους εργοδότες και από τους εργαζομένους και από τις αντιπροσωπευτικές τους συνδικαλιστικές οργανώσεις. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων συστήθηκαν για την επιδίωξη της βελτίωσης της θέσης τους και στην προσπάθεια τους αυτή, έρχονται σε επαφή με τις αντίστοιχες εργοδοτικές οργανώσεις και με τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα κλάδο για τη ρύθμιση των διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν. Ένα από τα κυριότερα ζητήματα είναι οι όροι και η αμοιβή της εργασίας, αυτά ρυθμίζονται με συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Στις σύγχρονες δημοκρατίες που εφαρμόζουν μεικτό σύστημα οικονομικής οργάνωσης, έχει γίνει συνείδηση ότι καλύτερες λύσεις στις σχέσεις εργοδοτών εργαζομένων γίνονται μόνο με απευθείας διαπραγματεύσεις και μόνο εάν αυτές δεν καταλήξουν σε ευνοϊκό αποτέλεσμα παρεμβαίνει το κράτος διαιτητικά.

Στην προσπάθεια που καταβάλλεται για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με βελτίωση των υλικών και ψυχολογικών συνθηκών για τους εργαζομένους, που έχει ευμενείς συνέπειες και σ' αυτούς και στις επιχειρήσεις που απασχολούνται, η ομαλή συνεργασία εργοδοτών και διοικούντων των επιχειρήσεων με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις του προσωπικού, είναι σοβαρός ενισχυτικός παράγοντας.

5.14 Επάνδρωση με Η/Υ & Εφαρμογή σύγχρονου συστήματος πληροφόρησης της διοίκησης

Η σύγχρονη επιχείρηση για να διεκπεραιώσει όλες τις εργασίες που είναι αναγκαίες για τη λειτουργία της βρίσκεται συνεχώς κάτω από την πίεση του χρόνου και από την επιτακτική προσταγή της οικονομικής αρχής. Σήμερα, όπως είναι γνωστό, στις επιχειρήσεις διεθνώς κυριαρχεί η χρησιμοποίηση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ) ή Computers για διάφορες χρήσεις (Computerization). Η εισαγωγή τους είχε ως αποτέλεσμα της εξασφάλιση οικονομίας χρόνου, χρημάτων, ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και ανάληψη έργων που θα ήταν αδύνατο να αναληφθούν διαφορετικά.

Κατά συνέπεια, η εκτέλεση των λειτουργιών διευκολύνεται στην πράξη με την μηχανοργάνωση. Η μηχανοργάνωση είναι η οργάνωση των λειτουργικών διαδικασιών

της επιχείρησης με βάση τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία.⁷⁵ Η διοίκηση της επιχείρησης εφαρμόζει ένα σύστημα συνεχούς τροφοδοσίας της με πληροφορίες που δίνονται είτε από τον κεντρικό Η/Υ της επιχείρησης είτε μέσω προσωπικού (Personal Computer- P.C.).

Το σύγχρονο σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης (Management Information System – M.I.S.) είναι εφαρμογή από τη διοίκηση του βασισμένου σε Computer συστήματος πληροφοριών (Computer Based Information System – C.B.I.S.). Η απόδοση του M.I.S. είναι συνάρτηση των εξής:⁷⁶

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

Το M.I.S. προϋποθέτει:

- (1) την ύπαρξη μιας κεντρικής μονάδας επεξεργασίας στοιχείων με μεγάλες δυνατότητες, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης,
- (2) τη σύνδεση μ' αυτή της διοίκησης με το σύστημα της άμεσης πληροφοριοδότησης (On Line – Real Time),
- (3) τη δυνατότητα λήψης πληροφοριών από κάθε τομέα (Input) και συνθετικής επεξεργασίας τους για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση,
- (4) τη δυνατότητα διοχέτευσης πληροφοριών (Output) εκ μέρους της διοίκησης προς τους επιμέρους τομείς με στοιχεία χρήσιμα γι' αυτούς, ενδο- ή εξωεπιχειρησιακά

⁷⁵ Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 376

⁷⁶ Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 88

(5) την άσκηση ελέγχου των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων όλων των τομέων με στοιχεία που παίρνονται και δίδονται στη διοίκηση από τον Η/Υ (Input – Output).

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα για την εταιρία είναι:⁷⁷

- ραγδαία μείωση του κόστους
- γεωγραφική διασπορά (κυρίως για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια αγορές)
- άντληση πληροφοριών
- μεγαλύτερη διαφάνεια στη λειτουργία της επιχείρησης
- απόσβεση της επένδυσης σε σύντομο χρονικό διάστημα

Αντίστοιχα, τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα για τους εργαζόμενους είναι:

- Διασφάλιση δικαιότερης μεταχείρισης (προαγωγές και αποδοχές)
- Διασφάλιση προσωπικών δεδομένων
- Καλύτερη επικοινωνία με την επιχείρηση

Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι, ο συνήθης εργαζόμενος σε θέση στελέχους σήμερα παραπονιέται για την πληροφοριακή υπερφόρτωση (information overload)⁷⁸. Οι απαιτήσεις για την παρακολούθηση των ηλεκτρονικών μηνυμάτων, των τηλεφωνημάτων, των φαξ, των συσκέψεων και της ανάγνωσης για επαγγελματικούς λόγους δημιουργούν έναν κατακλυσμό δεδομένων που είναι σχεδόν αδύνατο να επεξεργαστεί και να αφομοιώσει κάποιος.

Στην περίπτωση που το άτομο λαμβάνει περισσότερες πληροφορίες από όσες είναι σε θέση να ξεχωρίσει και να χρησιμοποιήσει, τότε είναι πιθανό οι πληροφορίες να επιλεγούν, να αγνοηθούν, να μεταβιβαστούν ή να ξεχαστούν. Μπορεί, ακόμα, η περαιτέρω επεξεργασία τους να αναβληθεί έως ότου καταλαγιάσει η υπερφόρτωση. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, το αποτέλεσμα είναι χαμένες πληροφορίες και λιγότερο αποτελεσματική επικοινωνία.

⁷⁷ Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 143-144

⁷⁸ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 634

Επιπλέον, η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να γίνεται με τρόπο που δεν καταπατά αλλά σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και δεν υπεισέρχεται στον έλεγχο ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, καθώς σε αντίθετη περίπτωση οι ποινικές ευθύνες της εταιρίας είναι μεγάλες.⁷⁹

⁷⁹ Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 144

Κεφάλαιο 6^ο: Η σημασία του Management για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

6.1 Εισαγωγή

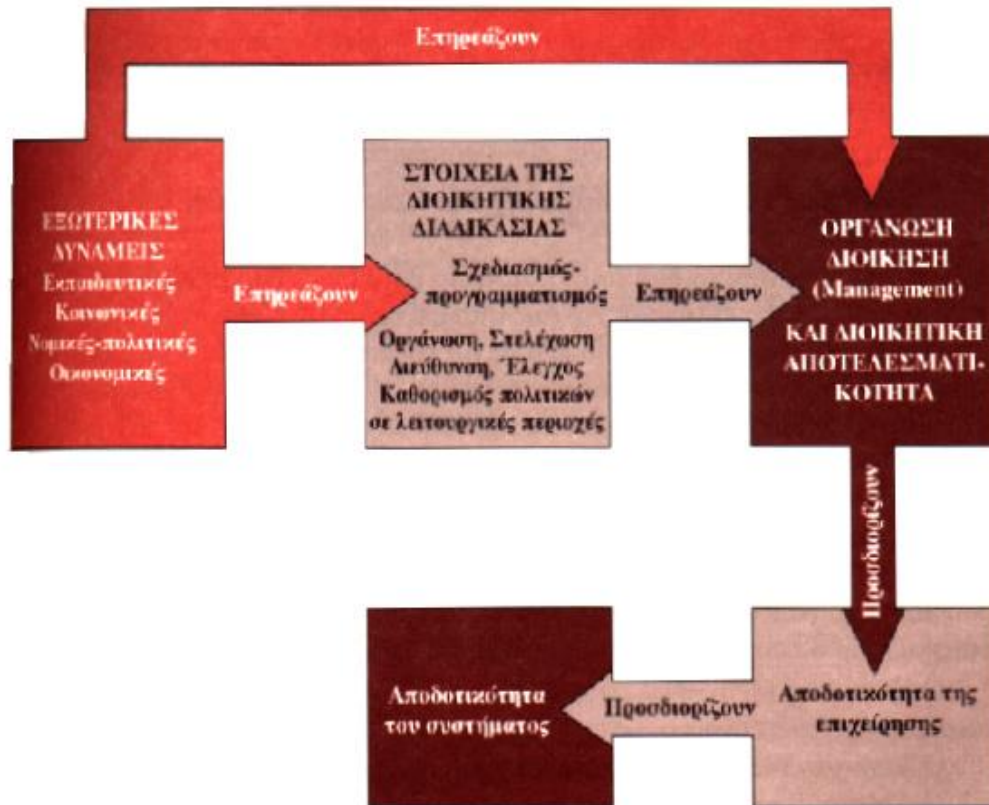
Η σημασία του Management για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι προφανής για πολλούς λόγους, όμως αξίζει ενδεικτικά να αναφερθούν οι τρεις σημαντικότεροι.⁸⁰

1. Με το κατάλληλο Management και τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα είναι δυνατόν να αυξηθεί η **παραγωγικότητα** της εργασίας του προσωπικού, ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο, χωρίς ποιοτική υποβάθμιση.
2. Το Management είναι εκείνο που μπορεί να ελαττώσει τις θυσίες (σε κόπο και σε κόστος) για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος που αν δεν είναι το άριστο δυνατό, θα τείνει προς αυτό. Επομένως με το κατάλληλο Management μπορεί να βελτιωθεί η **οικονομικότητα** της επιχείρησης.
3. Το κατάλληλο Management μπορεί να επιτύχει βελτίωση της **αποδοτικότητας** των κεφαλαίων της επιχείρησης, με την καλύτερη αξιοποίηση τους, ώστε να αποδίδουν υψηλότερα καθαρά **κέρδη**.

Το μάνατζμεντ επικεντρώνει την προσπάθεια του στον άνθρωπο. Αξιοποιεί τις ικανότητες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος και δέχεται ότι οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά.⁸¹ Συμπερασματικά, το Management μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά, όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική **αποτελεσματικότητα** της επιχείρησης-οργανισμού (Σχήμα 4).

⁸⁰ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ.71

⁸¹ Κέφης, Β. (2005) «*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 43



ΣΧΗΜΑ 4. Αποτελεσματικότητα του Management

6.2 Προσόντα για μια επιτυχημένη καριέρα οργανωτικού & διοικητικού στελέχους

Για να είναι επιτυχημένη η καριέρα του Manager πρέπει αυτός να εκπληρώνει ορισμένες προϋποθέσεις, που αφορούν αφενός σε παράγοντες προσωπικούς και αφετέρου σε παράγοντες σχετικούς με το έργο που εκτελεί.⁸²

Προσωπικοί παράγοντες είναι:

- Γενική εκπαίδευση και μόρφωση,
- Ειδική κατάρτιση (ειδικές γνώσεις),
- Επιδεξιότητες (προσωπικές ικανότητες),
- Ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ιδιαίτερα κίνητρα για την καριέρα,
- Ικανότητα σχεδιασμού της καριέρας,

⁸² Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 89

- Ικανότητα λήψης απόφασης για την καριέρα.

Παράγοντες σχετικοί με το έργο είναι:

- Η εμπειρία που αποκτάται κατά το πρώτο έτος της πλήρους απασχόλησης του. Ειδικότερα, από το πρώτο έργο που αναλαμβάνει, τον πρώτο προϊστάμενο του και από την οργάνωση της απασχόλησης.
- Η φύση των δρόμων που ανοίγονται κατά το πέρασμα από μια εργασία σε άλλη.
- Τα εμπόδια αφενός και οι ευκαιρίες αφετέρου που παρουσιάζονται για πρόοδο μέσα από αυτούς τους δρόμους.

6.3 Η έννοια της στελέχωσης

Η λειτουργία της στελέχωσης, θα πρέπει να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα και σε συνέχεια σαν υποσύστημα του συνολικού συστήματος της διοίκησης.⁸³ Η στελέχωση συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής που εξαρτάται με τη σειρά της από τα σχέδια- προγράμματα της επιχείρησης.

Στελέχωση της επιχείρησης είναι η πλήρωση των διοικητικών θέσεων με τα κατάλληλα πρόσωπα. Με αυτή την έννοια, τα στελέχη της επιχείρησης ταυτίζονται με τους Managers όλων των επιπέδων, κατώτατου (Αρχιεργάτες- Ομαδάρχες), κατώτερου (προϊστάμενοι γραφείων), μεσαίου (προϊστάμενοι τμημάτων), ανώτερου (διευθυντές τομέων) και ανωτάτου (Γενικός Διευθυντής-Top manager).

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

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

- Τον προσδιορισμό των αναγκών σε θέσεις στελεχών.
- Τον καθορισμό των απαιτούμενων φυσικών ιδιοτήτων και των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων για κάθε θέση.

⁸³ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπύλιας «Το Οικονομικόν», σ. 225

- Την επιλογή του τρόπου κάλυψης των αναγκών σύμφωνα με τις παραπάνω προδιαγραφές.
- Την προετοιμασία των στελεχών από την ίδια την επιχείρηση.
- Την αναζήτηση στελεχών με δημοσιεύματα (αγγελίες) και με προσφυγή σε ειδικά γραφεία.
- Την ορθολογική επιλογή των στελεχών που ζητούν πρόσληψη από την επιχείρηση.

6.4 Η διαδικασία εξεύρεσης του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού

Η διαδικασία εξεύρεσης του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού μπορεί να περιγραφεί στα εξής παρακάτω στάδια:⁸⁴

1. Προσδιορισμός των αναγκών σε θέσεις στελεχών.

Αποτελεί την αφετηρία της διαδικασίας για την εξεύρεση του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση είναι νέα και πρέπει να οργανωθεί από την αρχή, οι ανάγκες σε θέσεις στελεχών προσδιορίζονται από το σχεδιασμό της επιχειρησιακής διάρθρωσης με καθορισμό όλων των διοικητικών θέσεων από την κορυφή μέχρι τη βάση. Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε λειτουργία και είναι καλυμμένες ορισμένες διοικητικές θέσεις, οι ανάγκες για την κάλυψη των υπολοίπων προκύπτουν από τα κενά που κάθε τόσο παρουσιάζονται για διαφόρους λόγους, όπως, οι αποχωρήσεις, λόγο συνταξιοδότησης, σοβαρών ασθενειών και ατυχημάτων, μεταπήδησης σε άλλη απασχόληση κ.λπ. Ανάγκη κάλυψης θέσεων στελεχών προκύπτει και σε περίπτωση επέκτασης και ανάπτυξης της επιχείρησης με τη δημιουργία νέων τομέων και τμημάτων. Ο προσδιορισμός των αναγκών δεν αφορά μόνο στο παρόν αλλά και στο προσεχές μέλλον, ώστε η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη για την κάλυψη των κενών ή των νέων θέσεων που θα δημιουργηθούν.

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

Είτε πρόκειται για νέα επιχείρηση είτε πρόκειται για επιχείρηση που ήδη λειτουργεί και αντιμετωπίζει πρόβλημα κάλυψης κενών από στελέχη είτε πρόκειται για

⁸⁴ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σσ. 181-182

επιχείρηση που επεκτείνεται και έχει ανάγκη από πρόσθετα στελέχη, σύμφωνα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που έχει κάθε διοικητική θέση, γίνεται ο καθορισμός των ιδιοτήτων και των προσόντων που πρέπει να έχει αυτός που θα την καταλάβει.⁸⁵

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

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

Τα ουσιαστικά προσόντα είναι: διοικητικές ικανότητες, πρωτοβουλία, προθυμία ανάληψης εξουσίας και ευθύνης και συνεκτικότητα.⁸⁶

Κάποιες από τις ικανότητες ενός στελέχους είναι έμφυτες ενώ άλλες αποκτούνται κατά τη διάρκεια της πολύχρονης καριέρας του.

3. Επιλογή του τρόπου κάλυψης των αναγκών σε στελέχη.

Η κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:⁸⁷

A) Με πρόσωπα που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση, τα οποία κρίνονται κατάλληλα για την κάλυψη των κενών που δημιουργούνται σε διοικητικά στελέχη.

B) Με αναζήτηση (ετοιμών) στελεχών στην αγορά εργασίας.

Αυτή γίνεται:

- είτε με τη προσέγγιση ενός στελέχους που εργάζεται σε άλλη επιχείρηση και κρίνεται κατάλληλο
- είτε με δημοσίευση ανακοίνωσης (αγγελίας) της επιχείρησης στον τύπο ότι ζητά ένα στέλεχος για μια συγκεκριμένη διοικητική θέση, που πρέπει να έχει ορισμένα

⁸⁵ Μπουραντάς, Δ. (2002) «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες πρακτικές», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, σσ. 45- 46

⁸⁶ Πραστάκος, Γρ. (2006) «Διοικητική Επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας», Β' έκδοση, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σσ. 37-39

⁸⁷ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 316-319*

(αναφερόμενα) προσόντα και θα έχει ορισμένη αμοιβή και άλλες πρόσθετες παροχές (π.χ. θα χρησιμοποιεί αυτοκίνητο της εταιρίας για τις μετακινήσεις του)

- είτε με ανάθεση της εξεύρεσης του ή των στελεχών σε ειδικό γραφείο έναντι αμοιβής. Τέτοια γραφεία (επιχειρήσεις) λειτουργούν σε όλες τις βιομηχανικές χώρες και παρεμβαίνουν στην αγορά και τη ζήτηση εργασίας στελεχών, εξυπηρετώντας και τις δυο πλευρές. Οι επιχειρήσεις που ζητούν στελέχη δίνουν ακριβή περιγραφή της θέσης που θέλουν να καλύψουν, των απαιτήσεων που έχουν από τους υποψηφίους και της οικονομικής προσφοράς που κάνουν και τα ειδικά γραφεία είτε βάσει πινάκων που έχουν στη διάθεση τους, είτε με αναζητήσεις στην αγορά εργασίας προτείνουν πρόσωπα για πρόσληψη.

Ορισμένοι θεωρούν αυτά τα γραφεία ως επικίνδυνα γιατί οδηγούν τα στελέχη από μια επιχείρηση σε άλλη. Η απάντηση είναι ότι στην ελεύθερη οικονομία η εργασία είναι αγαθό που μπορεί κανείς να το διαθέτει κατά βούληση και με ωφέλεια του.

4. Η προετοιμασία στελεχών από την ίδια την επιχείρηση.

Ο σωστός Top manager οφείλει να προετοιμάζει τα μελλοντικά στελέχη της επιχείρησης και να έχει λύσεις για την αναπλήρωση οποιουδήποτε και οποτεδήποτε, δηλαδή ανά πάσα στιγμή και όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο. Πρόκειται για τη διαδικασία ανάπτυξης και εκπαίδευσης στελεχών (Manager Development Process and Training).⁸⁸

5. Η ορθολογική επιλογή των υποψηφίων για πρόσληψη στελεχών.

Αυτή γίνεται με τη διαδικασία που αναφέρθηκε παραπάνω και ακλουθεί τις φάσεις:

- Υποβολή αίτησης με αναφορά όλων των προσωπικών στοιχείων με κατάθεση και των πιστοποιητικών προϋπηρεσίας.
- Συνέντευξη (Interview) για τη διαπίστωση ορισμένων αντιλήψεων και ιδιοτήτων του υποψηφίου.
- Test για τη διαπίστωση ορισμένων ικανοτήτων του.

⁸⁸ Θερίου, Ν. (2005) «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 325-326

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

6.5 Ο ρόλος των Managers στα διάφορα επίπεδα

Το κορυφαίο διοικητικό στέλεχος, ο Top Manager (Πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής) εφαρμόζει στην πράξη όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις το δικό του επίπεδο θεωρείται στρατηγικό με άμεση επίδραση από το περιβάλλον της επιχείρησης, με αρμοδιότητα στον καθορισμό των σκοπών και της στρατηγικής της επιχείρησης και μεριμνά για την όλη διάρθρωση της.⁸⁹

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

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

Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη, οι Lower ή Junior Managers είναι προϊστάμενοι γραφείων (όπως π.χ. του Γραφείου Μεταφορών) ή υπηρεσιών (όπως π.χ. της Υπηρεσίας Μισθοδοσίας Προσωπικού) και ο ρόλος τους είναι περισσότερο εκτελεστικός.

Στο κατώτερο επίπεδο των διοικητικών στελεχών βρίσκονται οι Αρχιεργάτες (Bosses) και Ομαδάρχες (Foremen) που προϊστανται των εργαζομένων της βάσης και έχουν

⁸⁹ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 82

καθαρά εκτελεστικό ρόλο. Ωστόσο ο ρόλος αυτός είναι σημαντικός γιατί αυτοί εκπροσωπούν τη διοίκηση στα μάτια των εργαζομένων και η συμπεριφορά τους αντανακλά γενικά αυτή του Management ως επιχείρηση.

6.6 Το Διοικητικό Συμβούλιο

Το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται από την συνέλευση των μετοχών και αποτελείται από μέτοχους της επιχείρησης, ανώτερα και ανώτατα στελέχη και σε μερικές περιπτώσεις από εκπρόσωπους των εργαζόμενων που οι ίδιοι έχουν εκλέξει.

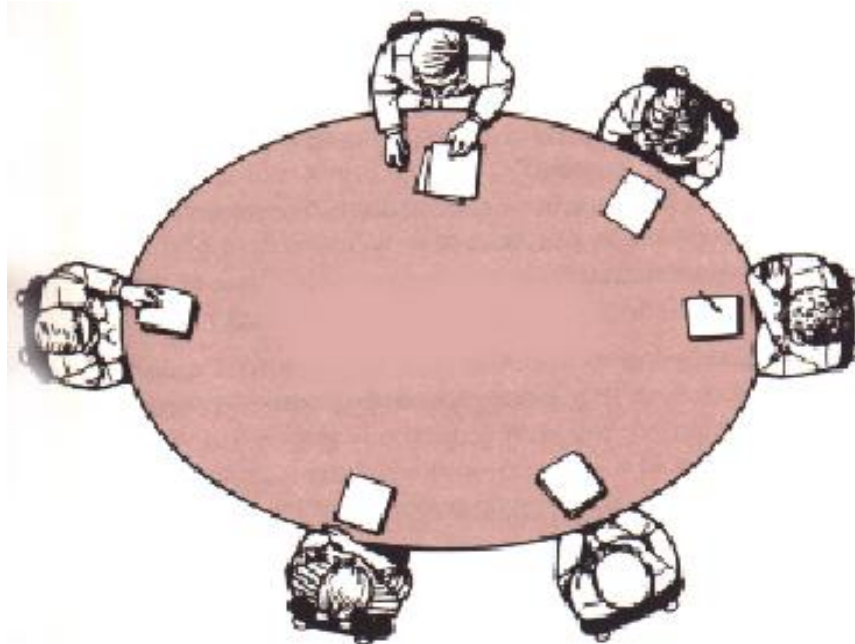
Τα κύρια έργα του διοικητικού συμβουλίου είναι:

- 1) Ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης, της στρατηγικής της και της γενικής πολιτικής της.
- 2) Η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες και ανώτερες διοικητικές θέσεις.
- 3) Η πρόσφορη διάθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης.
- 4) Ο έλεγχος των οικονομικών αποτελεσμάτων της Α.Ε.
- 5) Η κατάρτιση της έκθεσης για την διοίκηση της Α.Ε που υποβάλλεται για έγκριση στην ετήσια τακτική γενική συνέλευση της Α.Ε.
- 6) Η απόφαση για την διανομή των καθαρών κερδών της κάθε ετήσιας χρήσης που υποβάλλεται επίσης για την έγκριση στην γενική συνέλευση της Α.Ε
- 7) Η εισήγηση διάφορων ζωτικών θεμάτων (όπως π.χ η αύξηση του κεφαλαίου της Α.Ε με την έκδοση νέων μετοχών, η εισαγωγή των μετοχών της Α.Ε στο χρηματιστήριο άξιων κ.α) προς την τακτική, τις έκτακτες και τις καταστατικές συνελεύσεις.

Η εξουσία που ασκεί το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να είναι:

- 1) Αποφασιστική είναι η εξουσία που ασκεί το διοικητικό συμβούλιο όταν αποφασίζει για τις προαγωγές, τις τοποθετήσεις τις απονομές βραβείων και την επιβολή κυρώσεων σε στελέχη των μεσαίων,κατώτερων και κατώτατων βαθμίδων.

- 2) Γνωμοδοτική είναι η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου που προσφέρει γνωματεύσεις, εισηγήσεις και συμβουλές σε θέματα, π.χ εκσυγχρονισμού της επιχείρησης, κανονισμού εργασίας κ.λπ.
- 3) Εκτελεστική είναι η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου όταν αναλαμβάνει την απόφαση για εκτέλεση ορισμένων έργων όπως η διενέργεια ενός διαγωνισμού για την πρόσληψη προσωπικού, ή για την προμήθεια υλικών μέσων κ.λπ.
- 4) Ενημερωτική – πληροφοριοδοτική είναι η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου όταν αναλαμβάνει την ενημέρωση των εργαζόμενων για θέματα που αφορούν την επιχείρηση ή για θέματα που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις και την σχέση διοίκησης εργαζόμενων.
- 5) Συντονιστική είναι η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου όταν συντονίζει και συγκαλεί τις συσκέψεις των στελεχών του κάθε τομέα για την διαπίστωση της κανονικής ή μη πορείας του σχεδίου προγράμματος δράσης.



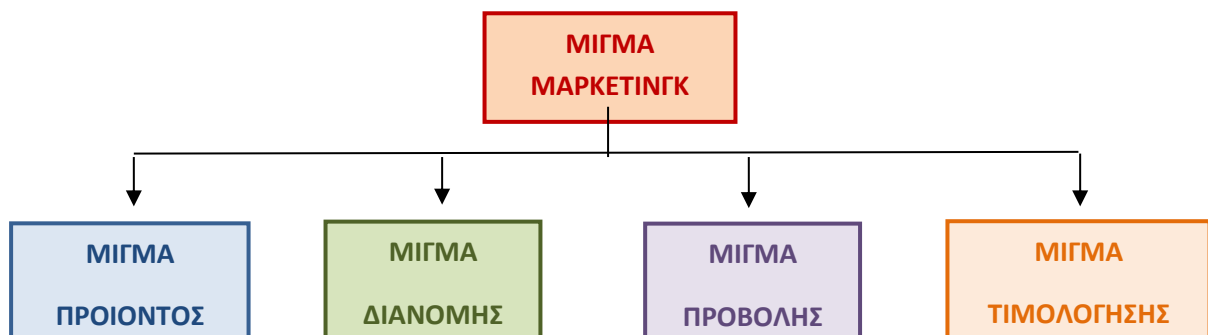
Εικόνα 5. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Κεφάλαιο 7^ο: Τμηματοποίηση και μίγμα Marketing

7.1 Το μίγμα Marketing

Το μίγμα μάρκετινγκ (Marketing Mix) περιλαμβάνει τον ιδανικό στόχο, συνδυασμό των εργαλείων του μάρκετινγκ για κάθε αγορά. Δηλαδή είναι το αποτέλεσμα τον προγραμματισμού, στρατηγικού - τακτικού - εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας, που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του μάρκετινγκ. Το τι, ποιος, που, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το μάρκετινγκ είναι ενσωματωμένο στο μίγμα μάρκετινγκ. Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ είναι γνωστά και με τον όρο τα **4P's (Product, Price, Place, Promotion)**.⁹⁰

Τα στοιχεία που αποτελούν το μίγμα μάρκετινγκ είναι τα τέσσερα επιμέρους μίγματα που δείχνει το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 6).



Σχήμα 6. Το μίγμα Marketing

⁹⁰ Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V. (2001) «Αρχές του Μάρκετινγκ», Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2η έκδοση, σ. 121

- Στο επίπεδο του προϊόντος οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν μια στρατηγική άμεσης επέκτασης, προσαρμογής του προϊόντος, ή επινόησης προϊόντος.
- Στο επίπεδο διανομής, οι επιχειρήσεις χρειάζονται να έχουν συνολική εποπτεία των καναλιών ως προς τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά τη διανομή των προϊόντων μέχρι τους τελικούς χρήστες.
- Στο επίπεδο της προβολής (επικοινωνίας), οι επιχειρήσεις μπορούν να διαλέξουν ανάμεσα στην προσαρμογή της προβολής και στη διπλή προσαρμογή.
- Στο επίπεδο της τιμής, οι επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν κλιμάκωση τιμής και παράλληλες αγορές.
- Μερικοί σήμερα προσθέτουν και το service καθώς και το προσωπικό.

Τα στοιχεία αυτά του μίγματος μάρκετινγκ είναι πολύ στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτώνται. Οποιοσδήποτε χειρισμός γίνει σε ένα από αυτά έχει άμεσες επιδράσεις και στα υπόλοιπα. Πρέπει λοιπόν να επιζητήσει η επιχείρηση και να επιλέξει εκείνον το συνδυασμό των στοιχείων, δηλ. εκείνο το μίγμα μάρκετινγκ που θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων της.⁹¹

Η λέξη μίγμα, κοινή για όλα τα στοιχεία, υπογραμμίζει το γεγονός ότι για το μάρκετινγκ η παραλλαγή, η ποικιλία, η διαφοροποίηση και η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων είναι ο κανόνας και όχι η εξαίρεση. Ο κανόνας αυτός ισχύει σαν ένας συνδετικός κρίκος κοινής επίτευξης των στόχων των παραγωγών και των καταναλωτών. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο επιλογών που πάρθηκαν ελεύθερα για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ένα μίγματος αγοράς στόχου.

Όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεχτικά ώστε το μίγμα να δημιουργεί την επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά.

⁹¹ Γαλάνης, Β. (2006) «Βασικό Μάρκετινγκ- Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, 2^η έκδοση, σ. 39

Υπάρχουν δυο αρχές⁹² που πρέπει να διέπουν όλα τα προγράμματα μάρκετινγκ για τα προϊόντα. Πρώτη αρχή: Το κάθε ένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι συνεπές (consistent) με τα υπόλοιπα, έτσι ώστε οι καταναλωτές της αγοράς- στόχου, ξεκάθαρα να κατανοούν την επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος. Δεύτερη αρχή: Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, ως σύνολο θα πρέπει να είναι συνεπή με τις προσδοκίες της αγοράς στόχου. Η προσκόλληση των δυο αυτών αρχών είναι καθοριστική για την επιτυχία του μάρκετινγκ της επιχείρησης.

7.2 Η αναγκαιότητα της τμηματοποίησης

Είναι αδύνατο ένα προϊόν να ικανοποιήσει όλους τους καταναλωτές. Αυτό συμβαίνει γιατί:

- Όλοι οι καταναλωτές δεν είναι ίδιοι.
- Οι ανάγκες των καταναλωτών διαφέρουν.
- Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για τα προϊόντα διαφέρουν.
- Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι των καταναλωτών διαφέρουν.

Οι παραπάνω παράγοντες καθιστούν αναγκαία την τμηματοποίηση της αγοράς. Η τμηματοποίηση της αγοράς αφορά τη διαδικασία ομαδοποίησης των καταναλωτών, από μία μεγάλη και ετερογενή αγορά, σε μικρότερα και περισσότερο ομοιογενή τμήματα και την αναγνώριση τέτοιων τμημάτων, με παρόμοιες ανάγκες και χαρακτηριστικά, ως αγορών-στόχων.

Η τμηματοποίηση της αγοράς επιτρέπει την καλύτερη ανάλυση των καταναλωτών. Η επιχείρηση έχοντας να προσεγγίσει ένα ομοιογενές τμήμα καταναλωτών μπορεί να εμβαθύνει στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών τους. Ταυτόχρονα, μπορεί να αναλύσει καλύτερα τους ανταγωνιστές της και να απαντά στις ενέργειες τους πιο αποτελεσματικά.

Επίσης, το να στοχεύει μία επιχείρηση στο σύνολο της αγοράς είναι μη ρεαλιστικό και από πλευράς οικονομικών πόρων. Η στόχευση των ενεργειών μίας επιχείρησης σε κάποια τμήματα της αγοράς μειώνει τα κόστη προώθησης και διανομής. Τέλος, με την

⁹² Σιώμος, Γ.(1999) «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α', Αθήνα: Εκδόσεις Στάμουλης, σ. 104

τμηματοποίηση μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύσσει διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς και έτσι να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών. Επίσης μπορεί να είναι πιο ευκίνητη στις αλλαγές που συντελούνται σε κάθε ανεξάρτητο τμήμα και έτσι να είναι περισσότερο αποτελεσματική και να μεγιστοποιεί τα κέρδη της.

7.3 Η έννοια και τα κριτήρια τμηματοποίησης

Τμηματοποίηση (departmentalization) είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης. Με την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε τομείς, τμήματα και θέσεις εργασίας, η οργανωτική δομή της επιχείρησης μπορεί να επεκταθεί απεριόριστα.⁹³ Οι δε διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας υπάρχουν από τη στιγμή που μια ομάδα δραστηριοτήτων βρεθεί κάτω από την εξουσία και την ευθύνη ενός διοικητικού στελέχους.

Η αρχή της τμηματοποίησης ή αρχή της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων όπως ονομάζεται,⁹⁴ αποτελεί έκφραση της αρχής της κατανομής των έργων. Συνεπώς, εντάσσεται μια ποσότητα ομοειδών δραστηριοτήτων, από το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού, καθώς και ένας αριθμός ατόμων τα οποία είναι αναγκαία για την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων. Δηλαδή, με τη διαδικασία της τμηματοποίησης επιδιώκεται η σύνδεση των δραστηριοτήτων με τους ανθρώπους και με τα λοιπά μέσα τα απαραίτητα για την εκτέλεση τους.

Πριν αναλυθούν οι διάφορες μορφές τμηματοποίησης, πρέπει να γίνει σαφές πως δεν υπάρχει καμία αποκλειστική μορφή τμηματοποίησης, που είναι εφαρμόσιμη από όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις. Η μορφή της τμηματοποίησης που θα χρησιμοποιηθεί θα εξαρτηθεί από την υπάρχουσα κατάσταση, καθώς και από το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη ότι αποτελεί την καλύτερη μορφή τμηματοποίησης για την αντιμετώπιση μίας συγκεκριμένης κατάστασης.⁹⁵

⁹³ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «*Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σ. 162

⁹⁴ Φλώρου, Χρ. (1993) «*Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 176

⁹⁵ Θερίου, Ν. (2005) «*Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*», 2η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 90

Η τμηματοποίηση αποτελείται από τα εξής στάδια:

(1) επιλογή των μεταβλητών τμηματοποίησης, δηλαδή των κριτηρίων εκείνων με βάση τα οποία θα γίνει η τμηματοποίηση των καταναλωτών (γεωγραφικές, κοινωνικο-οικονομικές, δημογραφικές, ψυχογραφικές μεταβλητές, μεταβλητές σχετικές με τις συνήθειες των καταναλωτών, σχετικές με την διαφορετική αγοραστική περίσταση κτλ.).

(2) ανάλυση του προφίλ των τμημάτων που προέρχονται από την χρήση της επιλεγμένης ή των επιλεγμένων μεταβλητών

(3) αξιολόγηση των τμημάτων που έχουν προκύψει.

Τα στάδια που ακολουθούν την τμηματοποίηση είναι:

- Η διαδικασία της επιλογής των αγορών-στόχων
- Η επιλογή των στρατηγικών που θα χρησιμοποιηθούν για να προσεγγισθούν οι αγορές- στόχοι
- Η κατάλληλη τοποθέτηση του προϊόντος (κατανόηση των αντιλήψεων των καταναλωτών, σχεδιασμός σχετικού μείγματος μάρκετινγκ κτλ.)

Για το χαρακτηρισμό συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ως ομοειδών⁹⁶ και την υπαγωγή τους σε ένα τμήμα, χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια ονομαζόμενα κριτήρια ή βάσεις τμηματοποίησης.⁹⁷

Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι:

- i) Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης
- ii) Τμηματοποίηση βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων
- iii) Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων
- iv) Τμηματοποίηση βάσει των πελατών
- v) Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών

⁹⁶ Ζευγαρίδη, Σπ. (1973) «Θεωρία της Οργανώσεως: Η δομή των οργανώσεων», Α΄ Τόμος, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σσ. 119-120

⁹⁷ Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 176

Πολλές επιχειρήσεις, στα οργανογράμματα που χρησιμοποιούν, συνδυάζουν τις παραπάνω μορφές τμηματοποίησης, δηλαδή τις προσαρμόζουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

7.4 Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

Κατά τη μέθοδο αυτή ο υπεύθυνος οργανωτής θα δημιουργήσει τόσα τμήματα όσες είναι και οι λειτουργίες της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση βάσει των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης ή τμηματοποίηση κατά λειτουργία ανταποκρίνεται ουσιαστικά στην απεικόνιση των βασικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και εκφράζει με συνέπεια το πραγματικό τους περιεχόμενο.

Οι βασικότερες δε επιχειρησιακές λειτουργίες είναι: του Μάρκετινγκ, των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, της παραγωγής και του Προσωπικού. Έτσι, σε κάθε βασική λειτουργία της επιχείρησης αντιστοιχεί μια διεύθυνση.

Η ονομασία και ο αριθμός των λειτουργιών που συγκροτούνται και εκφράζονται ως αυτοτελείς μονάδες διαφέρουν ανάλογα με τις οργανωτικές ανάγκες και ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας κάθε επιχείρησης.

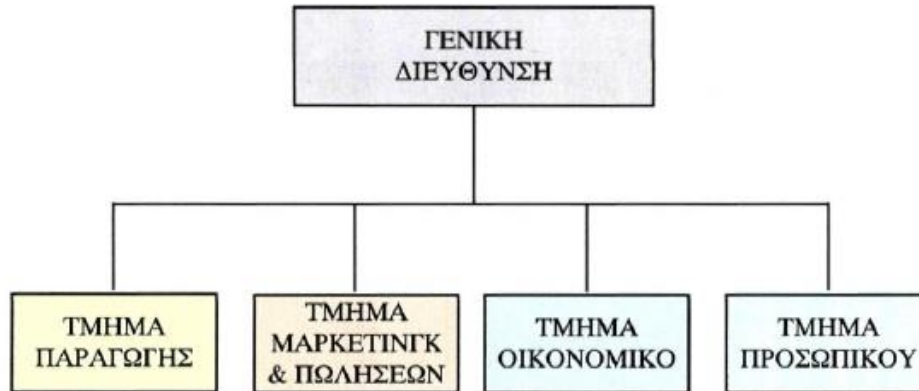
Το κύριο πλεονέκτημα της λειτουργικής τμηματοποίησης είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας,⁹⁸ καθώς άνθρωποι με κοινές δεξιότητες και παρεμφερή εξειδίκευση τοποθετούνται μαζί στις ίδιες μονάδες και έτσι επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Είναι ίσως η πιο παλιά, η πιο διαδεδομένη και συνηθισμένη μέθοδος.⁹⁹ Είναι μέθοδος εύκολα κατανοητή και αντικατοπτρίζει τη σπουδαιότητα η οποία αποδίδεται από όλες τις επιχειρήσεις στις θεμελιώδεις λειτουργίες που ενσωματώνουν τα δημιουργούμενα τμήματα. Κατ' επέκταση, γι' αυτούς τους λόγους είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος.¹⁰⁰

⁹⁸ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»,* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 258

⁹⁹ Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σσ. 141-142

¹⁰⁰ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «*Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπύλιας «Το Οικονομικόν», σ. 163



Σχήμα 7. Τμηματοποίηση κατά Λειτουργία (Λειτουργική Μορφή Τμηματοποίησης)

7.5 Τμηματοποίηση με βάση τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων

Πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις ομαδοποιούν τις διάφορες δραστηριότητες τους με βάση τα στάδια της παραγωγικής επεξεργασίας των προϊόντων τους. Σε αυτή τη μορφή τμηματοποίησης, οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός και τα υλικά ενοποιούνται σε οργανωτικές μονάδες για να φέρουν σε πέρας κάποια εργασία. Έτσι οι μονάδες οργανώνονται με άξονα κοινές δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας.

7.6 Τμηματοποίησης με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων

Η τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων έχει εφαρμογή σε μεγάλες επιχειρήσεις, που παράγουν πολλά προϊόντα. Για κάθε προϊόν ή για κάθε σειρά προϊόντων δημιουργείται και λειτουργεί αυτοτελές τμήμα. Η πρώτη οργάνωση των επιχειρήσεων αυτών ήταν με βάση τη λειτουργία.¹⁰¹ Με την ανάπτυξη τους, όμως, δημιουργήθηκαν διοικητικές δυσκαμψίες που τους οδήγησαν σε αναζήτηση νέας μορφής οργάνωσης. Η κατά προϊόν οργάνωση θεωρείται σ' αυτές τις περιπτώσεις ως η πιο ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης.

¹⁰¹ Μπουραντάς, Δ. (2002) «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες πρακτικές», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 153

Η οργανωτική αυτή δομή επιτρέπει στα ανώτατα διοικητικά στελέχη να έχουν απεριόριστη εξουσία στις λειτουργίες παραγωγής, πωλήσεων, τεχνικών υπηρεσιών κ.α., που σχετίζονται με ένα προϊόν ή με μια σειρά προϊόντων.¹⁰² Η δε διοίκηση ως αντιστάθμισμα της εξουσίας που τους έχει μεταβιβάσει, προσδοκά από κάθε υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος τη μεγιστοποίηση των κερδών.

Ως παράδειγμα παρουσιάζεται στο Σχήμα μια επιχείρηση υπηρεσιών που προσφέρει ασφάλεια ζωής, θαλάσσιων μεταφορών.



Σχήμα 8. Τμηματοποίηση κατά Προϊόν

7.7 Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες

Σε αυτή τη περίπτωση οι πελάτες αποτελούν τη βάση για τον τρόπο με τον οποίο ομαδοποιούνται οι δραστηριότητες, όταν τα πράγματα που κάνει γι' αυτούς η επιχείρηση υπάγονται στην αρμοδιότητα ενός τμήματος. Οι πελάτες του κάθε τμήματος αντιμετωπίζουν παρεμφερή προβλήματα και ανάγκες τις οποίες ικανοποιούν καλύτερα οι ειδικευόμενοι εργαζόμενοι.¹⁰³ Αυτή η μέθοδος τμηματοποίησης είναι κατάλληλη για την αντιμετώπιση των διαφοροποιημένων αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις με μικρό αριθμό κατηγοριών πελατών, ή από μικρές επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα για συγκεκριμένους πελάτες.

¹⁰² Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «*Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σσ. 164-165

¹⁰³ Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., *Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές»*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σσ. 259- 260

Για παράδειγμα, αυτή τη μέθοδο ακολουθούν οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου ενδυμάτων όταν δημιουργούν τμήματα με τις ονομασίες “ανδρικά είδη”, “γυναικεία είδη”, “παιδικά είδη”, αφού καθένα από τα παραπάνω τμήματα απευθύνεται και σε διαφορετικό καταναλωτικό κοινό.

Στην τμηματοποίηση αυτού του τύπου, υπάρχει η δυσκολία του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων και άλλων οργανωμένων σε διαφορετική βάση, με κύριο χαρακτηριστικό τις συνεχείς πιέσεις από τα διοικητικά στελέχη για τους πελάτες με ειδική μεταχείριση.¹⁰⁴

7.8 Τμηματοποίηση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές

Όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα σε πολυεθνικό επίπεδο ή έχει ιδιαίτερα ενδιαφέροντα σε άλλες περιοχές της χώρας, η γεωγραφική τμηματοποίηση είναι ίσως η καλύτερη μέθοδος οργάνωσης της επιχείρησης αυτής. Επιπλέον, είναι μια απλή μέθοδος που μπορεί να έχει εφαρμογή σε επιχειρήσεις που έχουν γεωγραφικά διασκορπισμένες δραστηριότητες.¹⁰⁵ Με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περιοχή και, τέλος, είναι περισσότερο αποτελεσματική από άποψη κόστους.

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις, για τις οποίες η πώληση είναι η βασικότερη λειτουργία, όπως π.χ. τράπεζες, super markets, μεταφορικές, ασφαλιστικές επιχειρήσεις, κτλ.

Συμπεράσματα

¹⁰⁴ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «*Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σ. 165

¹⁰⁵ Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «*Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σ. 164

Από την αρχαιότητα ακόμη από τα αποφθέγματα των επτά σοφών της Ελληνικής αρχαιότητας αναδεικνύεται η σημασία της οργάνωσης και της διοίκησης. Σύμφωνα με τον Σόλωνα (640-559 π.Χ.), «άρχεσθαι μαθών επιστήση», δηλαδή να μάθεις να διοικείσαι, για να μάθεις να διοικείς και «σκοπέειν χρη παντός χρήματος την τελευταίην κή αποσβήσει», δηλαδή να σκέφτεσαι και να υπολογίζεις τις συνέπειες της κάθε ενέργειας σου. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Πιπτακό (640- 569 π.Χ.), «άρχων κοσμεί σ' αυτόν», δηλαδή να εφοδιάζεις τον εαυτό σου με προσόντα όταν διοικείς και «αρχή άνδρα δείκνυσι», δηλαδή η άσκηση της εξουσίας δείχνει τις ικανότητες αυτού που την ασκεί. Σύμφωνα με τον Βίαντα (625- 540 π.Χ.), «νοεί το πραττόμενον», να ξέρεις τι κάνεις. Σύμφωνα με τον Χίλωνα (600- 520 π.Χ.) «χρόνου φείδου», να χρησιμοποιείς το χρόνο με φειδώ. Ακόμη, ο Σωκράτης (470- 399 π.Χ.) και ο Πλάτων (429- 347 π.Χ.) δίδαξαν τον καταμερισμό τον έργων, ο Ξενοφών (427- 355 π.Χ.) κήρυξε την ανάγκη της τάξης και ο Αριστοτέλης (384- 322 π.Χ.) έκανε λόγο για υποκατάσταση των εργαλείων στην ανθρώπινη εργασία και για ανθρώπινες σχέσεις.

Σταθμό αποτέλεσε ο Leonardo da Vinci (1452- 1519) που διατύπωσε πεντακόσια (500) χρόνια πριν από τον θεωρούμενο ως πατέρα της επιστημονικής οργάνωσης F. Taylor, το σύστημα οργάνωσης της εργασίας και του χρόνου. Επιπροσθέτως, ο πατέρας της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας, Adam Smith, στο κλασικό του έργο για τον πλούτο των εθνών (1779), υποστήριξε την ανάγκη του καταμερισμού των έργων και της εκπαίδευσης για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Τέλος, το 1832 ο καθηγητής του πανεπιστημίου του Cambridge, Τσαρλς Μπάμπατζ, που επινόησε την υπολογιστική μηχανή, διετύπωσε οργανωτικές αρχές και μεθόδους για την απόκτηση εργατικής δεξιοτεχνίας, ιδιαίτερα από ασθενικούς εργάτες.

Συνεπώς από αρχαιότατων χρόνων τονιζόταν η ιδιαίτερη σημασία της οργάνωσης και της διοίκησης, καθώς ο συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής είναι αδύνατος χωρίς την κατάλληλη οργανωτική και διοικητική δομή. Επιπλέον ο λόγος που επιλέχθηκε η μορφή της Ανώνυμης Εταιρίας (Α.Ε.) στην εργασία αυτή είναι επειδή είναι η μορφή εταιρικής οργάνωσης που κυριαρχεί στην Ελλάδα, καθώς και τα πολυάριθμα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι Α.Ε., όπως είναι η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων (για τους ίδιους), η κεφαλαιακή ισχύς της (για τους τρίτους), η συλλογική διοίκηση, η μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα και η δυνατότητα εκλογής στο Διοικητικό Συμβούλιο και μη μετόχων.

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής υπάρχει μια σχέση έντονης αλληλεξάρτησης. Είναι και οι δυο έννοιες πολύ σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, καθώς από αυτές εξαρτάται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Αν οποιαδήποτε από αυτές λειτουργήσει μεμονωμένα, τότε θα υπάρξει πρόβλημα συντονισμού. Το ίδιο θα συμβεί, αν και οι δυο δεν αναπτυχθούν ταυτόχρονα. Είναι φανερό λοιπόν η ανάγκη για αλληλεξάρτηση και συντονισμό στρατηγικής και δομής, καθώς και για συνεχή αναθεώρηση τους από το σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο από την ανώτατη διοίκηση.

Συμπερασματικά, η οργανωτική δομή αναμφισβήτητα επηρεάζει τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που θα επιλεγθούν πρέπει να είναι τέτοιες που να μπορεί η συγκεκριμένη επιχείρηση να την εφαρμόσει. Εάν, επομένως, μια επιλεγθείσα στρατηγική προϋποθέτει τη ριζική αλλαγή της οργανωτικής δομής, τότε η στρατηγική αυτή δεν είναι μια σωστή επιλογή για την επιχείρηση, διότι δεν θα μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία.

Προκύπτει λοιπόν, ότι ο προσδιορισμός και η θέση των στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα από διοικητική άποψη. Βοηθά τα στελέχη να προσδιορίσουν ακριβώς τα σημεία εκείνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στα οποία πρέπει να δώσουν έμφαση και να κατανοήσουν τα αποτελέσματα τα οποία προσδοκούν να έχουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων. Ιδιαίτερα σε τομείς όπως οι αγορές, στην παραγωγή, στο Marketing ή το χρηματοπιστωτικό τομέα. Σε αυτό το μοτίβο κινείται και η διοίκηση βάσει στόχων, η όποια γίνεται πιο αποτελεσματική όταν οι τιθέμενοι στόχοι βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία αφενός με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης και αφετέρου με τους κάθε φύσης πόρους που αυτή διαθέτει, οι Managers στους οποίους ανατίθεται η επίτευξη των στόχων συμφωνούν να αναλάβουν την προσπάθεια και συμμετέχουν στις διαπιστώσεις ως προς το βαθμό επίτευξης τους και το στέλεχος που ηγείται στην ομάδα των εργαζομένων με τους οποίους αναλαμβάνουν μαζί την επίτευξη των στόχων εξηγεί αναλυτικά το τι και πώς επιδιώκεται και ανακοινώνει τα κίνητρα για την περίπτωση επιτυχίας.

Τονίζεται ακόμη η σημασία των οργανογραμμάτων ως μέσο για τη διοίκηση του οργανισμού με σκοπό την βελτίωση του, καθώς διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων έτσι ώστε να εξασφαλίζεται αμεσότητα και αποτελεσματικότητα. Η

επιχειρησιακή δομή είναι ο σκελετός στον οποίο θα τοποθετηθούν οι λειτουργίες, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την υλοποίηση της επιχειρησιακής αποστολής. Η κεντρική ιδέα που βασίζεται η οργάνωση είναι, η γενική αρχή της κατανομής εργασίας και εξειδίκευσης. Έτσι, αναλύοντας τα κυριότερα τμήματα μιας μεγάλης και σύγχρονης επιχείρησης όπως το τμήμα Διοικητικού, το τμήμα Προσωπικού, το τμήμα Λογιστηρίου, το τμήμα Προμηθειών, το τμήμα Πωλήσεων, το τμήμα Μεταφορών, το τμήμα Παραγωγής, το τμήμα Μελετών και Ανάπτυξης, το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, διαφαίνονται ξεχωριστά το έργο και οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος που όμως αλληλοεξαρτώνται και αλληλοελέγχονται για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί σε επιχειρήσεις μια νέα αίσθηση ευθύνης για τη στελέχωση, με την ανάμιξη ανώτατων διοικητικών στελεχών στις πολιτικές και στη λειτουργία της στελέχωσης που είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν πως η αποτελεσματική επάνδρωση μια οργανωτικής δομής είναι μια από τις καλύτερες εξασφαλίσεις της επιτυχούς λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Επίσης, ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμένει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης, ή ενός οργανισμού γενικότερα. Όλα αρχίζουν από τον άνθρωπο και τελειώνουν σ' αυτόν. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα έχει γίνει κατανοητός και εκ μέρους των επιχειρηματιών και εκ μέρους των ασχολούμενων με την θεωρία της διοικήσεως, γι' αυτό και η λειτουργία της στελέχωσης, έχει γίνει αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής και έχει λάβει εξέχουσα θέση μεταξύ των παραδοσιακών λειτουργιών της διοίκησης.

Για το λόγο αυτό έγινε εκτενής αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και στη λειτουργία της στελέχωσης, η οποία περιλαμβάνει τις διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού, δηλαδή τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει με τη σειρά του την αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον. Καθώς και τη προσέλκυση για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και την επιλογή του προσωπικού αλλά και τις διαδικασίες που αναλαμβάνονται από την επιχείρηση μετά την πρόσληψη του προσωπικού. Οι κυριότερες από αυτές είναι η ένταξη του προσωπικού, η εκπαίδευση του προσωπικού, η αξιολόγηση του προσωπικού, η αμοιβή του προσωπικού και η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας.

Στην Ελλάδα, που οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν είναι δυνατό να διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού. Κατά συνέπεια παρ' όλο που τα στελέχη έχουν πολλά πράγματα να σκεφτούν καθημερινά και για τα οποία πρέπει να παίρνουν αποφάσεις, κάθε διοικητικό στέλεχος αναλαμβάνει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες της στελέχωσης. Ακόμη, όμως και σε μια μεγάλη επιχείρηση, τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται: με την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, την εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων, τη λήψη συνεντεύξεων από τους υποψηφίους, την εισήγηση αυξήσεων, προαγωγών, απολύσεων κ.λ.π. Ανεξάρτητα, λοιπόν, από την ύπαρξη ή όχι διεύθυνσης προσωπικού σε μια επιχείρηση, όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παίρνουν αποφάσεις για τη σωστή στελέχωση της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, για τα οποία είναι υπεύθυνα.

Τα διοικητικά στελέχη του μέλλοντος θα διακρίνονται σαφώς από τους προκατόχους τους αφού θα λειτουργήσουν μπροστά σ' ένα αυστηρό ακροατήριο αποτελούμενο από τον παγκόσμιο πληθυσμό και θα χρειαστεί να εφαρμόσουν εθιμικά κριτήρια, σε παγκόσμια βάση. Ήδη πολλές επιχειρήσεις είναι σύνθετες και έχουν παγκόσμιες βλέψεις και ακόμα και οι μικρότερες δε μπορούν να αποφύγουν τις εξωτερικές επιδράσεις. Οι εξωτερικές δυνάμεις στο περιβάλλον θα γίνουν ακόμα πιο ευρύτερες και πιο απαιτητικές. Με αποτέλεσμα τα διοικητικά στελέχη να απασχοληθούν με μια συγχώνευση ανθρώπινων αξιών και τεχνολογίας με σκοπό την παροχή των μέσων για μια μεταβολή του τρόπου ζωής.

Η αύξηση του μεγέθους και των περιπλοκών δημιουργούν το ερώτημα, κατά ποσό οι οργανώσεις αυτές θα μπορούν να διευρυνθούν σε σημείο που θα είναι αδύνατο να διοικηθούν, αφού μεγάλες αυτοκρατορίες έχουν διαλυθεί γι' αυτό το λόγο. Απόπειρες για να επιλυθούν τα προβλήματα αυτά περιλαμβάνουν τη συμβουλευτική διοίκηση και το μοίρασμα των κύριων διοικητικών καθηκόντων.

Τα διοικητικά στελέχη του μέλλοντος θα πρέπει να εκτιμήσουν αυτές καθώς και νεότερες τεχνικές, για να προσδιορίσουν την αποτελεσματικότητά τους στη διοίκηση επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας. Επίσης θα πρέπει να μάθουν να διευθύνουν υπαλλήλους που είναι διαφορετικοί. Γιατί οι αντικειμενικοί τους σκοποί σχετικά με την εργασία τους θα έχουν μεταβληθεί, η στάση τους απέναντι στην εξουσία θα αλλάζει προς την κατεύθυνση να παίρνουν οι ίδιοι αποφάσεις και σεβασμός τους προς τις κοινωνικές αξίες του παρελθόντος θα αρχίσει προοδευτικά να διαβρώνεται.

Μερικοί διαβλέπουν επίσης, μεγαλύτερη χρήση της αποκέντρωσης με τη χρησιμοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό από σήμερα των ομάδων εργασίας. Μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα πάντως ότι, όταν αναπτυχθούν τα διοικητικά στελέχη του μέλλοντος, η γνώση των νέων δυνάμεων, η ετοιμότητα στην εκτίμηση τους και η δημιουργική φαντασία θα είναι τα πιο βασικά και σημαντικά προσόντα τους.

Ακόμη, ιδιαίτερη είναι η σημασία του Management για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κυρίως για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού, ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο, χωρίς ποιοτική υποβάθμιση, για τη βελτίωση της οικονομικότητας της επιχείρησης αλλά και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων της επιχείρησης, αφού με την καλύτερη αξιοποίηση τους αποδίδουν υψηλότερα καθαρά κέρδη.

Το μάνατζμεντ επικεντρώνει την προσπάθεια του στον άνθρωπο. Αξιοποιεί τις ικανότητες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος και δέχεται ότι οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Συμπερασματικά, το Management μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά, όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-οργανισμού.

Επιπροσθέτως, εξίσου σημαντική είναι η σημασία του Μάρκετινγκ. Όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεχτικά ώστε να δημιουργείται η επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Η επιχείρηση πρέπει να αναζητεί και να επιλέξει εκείνον το συνδυασμό των στοιχείων που θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων της. Επίσης, σε αυτό συμβάλλει η τμηματοποίηση της αγοράς με τις διάφορες μορφές της, η οποία επιτυγχάνεται με μια σειρά από κριτήρια και είναι ιδιαίτερα αναγκαία λόγω της διαφορετικότητας των καταναλωτών, των αναγκών, των αντιλήψεων και των διαθέσιμων οικονομικών πόρων των καταναλωτών. Η τμηματοποίηση της αγοράς επιτρέπει την καλύτερη ανάλυση των καταναλωτών αφού έτσι μπορεί να εμβαθύνει στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών τους. Επίσης, η στόχευση των ενεργειών μίας επιχείρησης σε κάποια τμήματα της αγοράς μειώνει τα κόστη προώθησης και διανομής ενώ ταυτόχρονα, μπορεί να αναλύσει καλύτερα τους ανταγωνιστές της και να απαντά στις ενέργειες τους πιο αποτελεσματικά.

Ως γενικό συμπέρασμα όλων των παραπάνω συνάγεται ότι δεν υπάρχει μια «άριστη» οργανωτική δομή για κάθε τύπο επιχείρησης. Μια οργανωτική δομή που είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση δεν σημαίνει, αυτομάτως, ότι θα είναι η κατάλληλη και για μια παρόμοια επιχείρηση που θα θελήσει να την υιοθετήσει. Έτσι η κάθε επιχείρηση καλείται να επιλέξει και να κάνει χρήση των καταλλήλων μέσων, εκείνων που θα εδραιώσουν και θα ισχυροποιήσουν την θέση της στην αγορά.

Βιβλιογραφία

1. Γαλάνης, Β. (2006) «Βασικό Μάρκετινγκ- Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, 2η έκδοση
2. Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «*Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν»
3. Γεωργόπουλος, Γ. (1987) «*Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία*», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν»

4. Γεωργόπουλος, Ν. (2002) «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Αθήνα: εκδόσεις Μπένου
5. Δραγώνα- Σταφυλάκη (1987) Ι., «*Εισαγωγή στην διοικητική και οργανωτική των επιχειρήσεων- οργανισμών*», Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεως διδακτικών βιβλίων
6. Ζευγαρίδη, Σπ. (1973) «*Θεωρία της Οργανώσεως: Η δομή των οργανώσεων*», Α΄ Τόμος, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
7. Ζευγαρίδη, Σπ. (1976) «*Οργανωτική και Διοικητική των Εργοστασίων*», Δεύτερο Μέρος, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
8. Θεοφανίδης, Στ. (1999) «*Ποιος είναι ο ηγέτης: η ποιότητα της ηγεσίας*», Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση
9. Θεοφανίδης, Στ. (1987) «*Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων*», Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση
10. Θερίου, Ν. (2005) «*Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*», 2^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
11. Θωμαδάκης, Σ./Αλεξάκης, Π. (2006) «*Οικονομική των επιχειρήσεων*», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
12. Κέφης, Β. (2005) «*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
13. Κέφης, Β. (2005) «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
14. Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «*Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση*», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
15. Μακρυδημήτρης, Αντ. (2013) «*Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*», Ε΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα
16. Μπουραντάς, Δ. (2002) «*Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες πρακτικές*», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
17. Παπαδάκης, Β. (2012) «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Τόμος Α΄, 6^η έκδοση, Αθήνα: Μπένου
18. Πομόνης, Ν. (2002) «*Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης*», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
19. Πραστάκος, Γρ. (2006) «*Διοικητική Επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας*», Β΄ έκδοση, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
20. Σιώμος, Γ.(1999) «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*», Τόμος Α΄, Αθήνα: Εκδόσεις Στάμουλης

21. Φλώρου, Χρ. (1993) «*Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
22. Χολέβας, Γ. (1995) «*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks
23. Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saundrers, J./ Wong, V. (2001) «*Αρχές του Μάρκετινγκ*», Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2η έκδοση
24. March, J./Simon, H., Μετάφραση Μάστορα, Κ., Επιμέλεια Αναγνωστόπουλος, Κ. Β., Πρόλογος Μακρυδημήτρης, Αντ. (2003) «*Οργανώσεις*», Β' Αγγλική έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
25. Johnson, G./ Scholes, K./ Whittington, R., Πρόλογος και επιμέλεια Κωνσταντόπουλος, Ν., Μετάφραση Νικολάου, Ηρώ (2011) «*Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
26. Robbins, St./DeCenzo, D./Coulter, M., Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012) «*Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
27. Williams, K./Johnson, B., M., Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2005) «*Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Ένας Πρακτικός Οδηγός Ανάπτυξης*», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Ιστοσελίδες

- Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας, «*Διαδικασία Ίδρυσης-Σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.)*», Ιστοσελίδα: www.esee.gr, (πρόσβαση 8/9/2015)
- Ελληνική Στατιστική Αρχή, «*Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων*», Ιστοσελίδα: <http://www.statistics.gr/>, (πρόσβαση 11/9/2015)
- Η καθημερινή, «*Τι προσφέρει η δημιουργία μιας Α.Ε., μειονεκτήματα από το κεφάλαιο και τη δημοσιότητα Διοίκηση, μέτοχοι, ποσοστά και αναλογούσα ευθύνη*», Ιστοσελίδα: <http://www.kathimerini.gr/366247/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ti-prosferei-h-dhmioyrgia-mias-ae-meionekthmata-apo-to-kefalaio-kai-th-dhmosiothta--dioikhsh-metoxoi-pososta-kai-analogoysa-ey8ynh>, (πρόσβαση: 15/9/2015)
- «*Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού επιχειρήσεων στο μάνατζμεντ*», Ιστοσελίδα: <https://el.wikibooks.org/wiki>, (πρόσβαση: 3/10/2015)

- Οφάκογλου Γ., Pharma Journal, «Πως ενεργεί το τμήμα πωλήσεων σε περιόδους κρίσεων;», Ιστοσελίδα: <http://pmjournal.gr/sales-department-crisis-period/>, (πρόσβαση: 20/9/2015)
- Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, «Έγγραφα που συνοδεύουν τα εμπορεύματα», Ιστοσελίδα: www.yme.gr, (πρόσβαση: 27/10/2015)
- Έγγραφο εργασίας της Επιτροπής, «Οδηγός για τα τελωνειακά καθεστάτα», Ιστοσελίδα: http://ec.europa.eu/transport/maritime/sss/doc/customs_guide_el.pdf, (πρόσβαση: 27/10/2015)
- «Η εκπαίδευση του προσωπικού επιχειρήσεων», Ιστοσελίδα: <https://el.wikibooks.org/wiki>, (πρόσβαση: 3/10/2015)