

# **ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **Τόμος 2ος**

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

### **Συγγραφέας:**

**Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

**Παναγιώτης Ρεκλείδης, Δρ. Οικονομολόγος,  
Εκπαιδευτικός ΠΕ9**

### **Ομάδα κρίσης:**

**Νικόλαος Ηλιάδης, Πολιτικός Μηχανικός  
Σύμβουλος ΠΙ.**

**Ιφιγένεια Σχιστού, Εκπαιδευτικός ΠΕ9,  
Οικονομολόγος**

**Δέσποινα Μοσχολέα, Εκπαιδευτικός ΠΕ9,  
Οικονομολόγος**

### **Γλωσσική επιμέλεια:**

**Μαρία Κοτζάμπαση - Γλύκα, Εκπαιδευτικός ΠΕ2 -  
Φιλολόγος**

### **Συντονίστρια:**

**Μαρία Βαξεβανίδου, Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

**Επιστημονική Υπεύθυνη του Τομέα Οικονομίας  
και Διοίκησης**

**Δρ. Θεοχαρούλα Μαγουλά  
Σύμβουλος Οικονομολόγος Π.Ι.**

## **ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΝΕΚΔΟΣΗΣ**

**Η επανέκδοση του παρόντος βιβλίου πραγματοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών & Εκδόσεων «Διόφαντος» μέσω ψηφιακής μακέτας.**

**Η αξιολόγηση, η κρίση των προσαρμογών και η επιστημονική επιμέλεια του προσαρμοσμένου βιβλίου πραγματοποιείται από τη Μονάδα Ειδικής Αγωγής του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής.**

**Η προσαρμογή του βιβλίου για μαθητές με μειωμένη όραση από το ΙΤΥΕ – ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ πραγματοποιείται με βάση τις προδιαγραφές που έχουν αναπτυχθεί από ειδικούς εμπειρογνώμονες για το ΙΕΠ.**

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ  
ΓΙΑ ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΟΡΑΣΗ  
ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ**



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η συγγραφή και η επιστημονική επιμέλεια  
του βιβλίου πραγματοποιήθηκε υπό την  
αιγίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

**ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ  
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**2ος ΚΥΚΛΟΣ**

**ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ**

**Τόμος 2ος**

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ  
ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»**





## 2.6 Διοίκηση Πωλήσεων

### 2.6.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες

Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση,

εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιαμέσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.

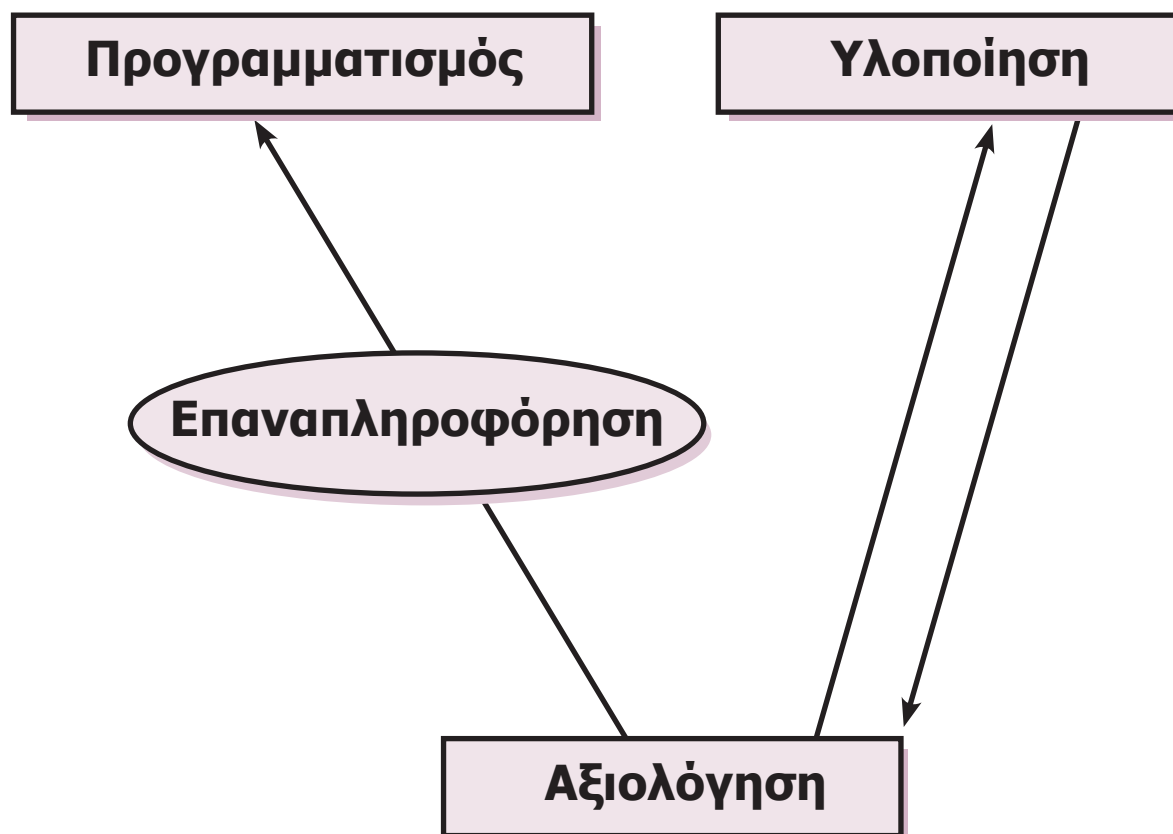
Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Οι προσωπικές πωλήσεις είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία. Υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η διαφορά μεταξύ της προσωπικής πώλησης από τη μαζική πώληση και την προώθηση των πωλήσεων. Υπάρχει συνεργασία των πωλήσεων με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α.. Επομένως, για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις, θα πρέπει να προσδιορισθούν οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται, οι σχέσεις συνεργασίας που δημιουργούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, η κατανομή αρμοδιοτήτων στα στελέχη, η επιλογή και η κατάρτιση των πωλητών κ.τ.λ.

Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια (σχήμα 2.4):

- Τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιάσμά των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.



- Την υλοποίηση του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.
- Την αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.



**Σχήμα 2.6.1**  
**Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις**

Σύμφωνα με το σχήμα 2.6.1 παρατηρείται ότι η αξιολόγηση συνδέει τις ενέργειες του σχεδιασμού και τους στόχους που είχαν τεθεί στον προγραμματισμό με τα αποτελέσματα. Η παρεχόμενη επαναπληροφόρηση συντελεί στον καθορισμό των μελλοντικών αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

## Τα Κύρια Σημεία

1. Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.
2. Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.
3. Άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση, εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως είναι οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι κ.ά..
4. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή.

**5. Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια: α)τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιάσμα των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών. β)την υλοποίηση του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους. γ)την αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.**

## **Λέξεις - Κλειδιά**

- Προγραμματισμός πωλήσεων
- Υλοποίηση πωλήσεων
- Αξιολόγηση αποτελέσματος των πωλήσεων

# Ερωτήσεις - Ασκήσεις

## Ερωτήσεις

1. Ποιο είναι το αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων;
2. Τι είναι άμεση και τι έμμεση πώληση;
3. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Σχολιάστε.
4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.  
Το τμήμα των πωλήσεων συνεργάζεται με:
  - α. Τη λειτουργία της παραγωγής,
  - β. Την υπηρεσία αποθήκης,
  - γ. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων,
  - δ. Όλα τα παραπάνω.
5. Σε ποια κύρια στάδια εστιάζεται η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις;
6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.  
Στον προγραμματισμό, κατά τη διοικητική διαδικασία των πωλήσεων, περιλαμβάνονται η κατάλληλη οργάνωση και η επιτυχής στελέχωση της επιχείρησης. Σ Λ

## Άσκηση

Αναπτύξτε το στρατηγικό σχεδιασμό ενός καταστήματος εμπορίας ενδυμάτων και αναγνωρίστε τη θέση της

**διοίκησης πωλήσεων. Ποια είναι τα τρία κύρια στάδια στα οποία εστιάζεται η διοικητική διαδικασία, η οποία αφορά τις πωλήσεις στη συγκεκριμένη επιχείρηση;**



## 2.7 Χρηματοοικονομική Διοίκηση

### 2.7.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες

Σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση οι λειτουργίες είναι προσανατολισμένες έτσι, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

**Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών.**

Τέτοιες βασικές αποφάσεις είναι η αξιολόγηση και η επιλογή επενδύσεων, η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης, η σύνθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης, ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κινδύνων.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται επίσης

με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:

- Αποτελούν ένα **ουσιαστικό έλεγχο** για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Αυτό διευκολύνει να εντοπισθεί η διάθεση των πόρων ως προς τις επιλογές και την ποσότητά τους.
- Παρουσιάζουν τη **χρηματοοικονομική κατάσταση** της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή στους εργαζομένους, στους μετόχους, στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, στους προμηθευτές, στους καταναλωτές.
- Ανταποκρίνονται στις **νομικές υποχρεώσεις** της επιχείρησης. Σύμφωνα με το νόμο είναι απαραίτητο να εμφανίζουν οι επιχειρήσεις τη δραστηριότητά τους, με χρηματοοικονομικούς όρους, π.χ. δημοσιεύοντας τον ισολογισμό τους μία φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο.

## 2.7.2 Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας

Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τις εξής επί μέρους λειτουργίες:

- του Προϋπολογισμού

- την Ταμειακή
- την Λογιστική
- της Διαχείρισης Κεφαλαίων

## 2.7.2.a Η λειτουργία του προϋπολογισμού

Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή, συντάσσεται ο οικονομικός προϋπολογισμός της επιχείρησης, ο οποίος, βασικά, καταγράφει τις προβλέψεις ως προς την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει:

- Τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου.
- Τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.

Η υλοποίηση του προϋπολογισμού παρακολουθείται, εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις και πραγματοποιούνται οι κατάλληλες τροποποιήσεις όταν κρίνεται απαραίτητο.



## 2.7.2.β Η ταμειακή λειτουργία

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης. Παρακολουθεί δηλαδή το ταμείο της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να έχει εισπράξεις από πελάτες, πωλήσεις αγαθών σε μετρητά, γραμμάτια εισπρακτέα, πώληση περιουσιακών στοιχείων, ενοίκια κτλ. Πληρωμές πραγματοποιούνται για την αγορά περιουσιακών στοιχείων και εμπορευμάτων, για την καταβολή μισθών, ενοικίων, φόρων και τόκων, για κάλυψη δαπανών ύδρευσης, φωτισμού κτλ. Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

## 2.7.2.γ Η λογιστική λειτουργία

Η λειτουργία αυτή έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες. Αυτό διασφαλίζει την πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων, όπως π.χ. του κράτους, των τραπεζών, των μετόχων, σχετικά με τις οικονομικές συναλλαγές και γενικότερα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν.

Έτσι, σύμφωνα με τη φορολογική νομοθεσία, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τα πραγματοποιούμενα έσοδα και την επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Έτσι, υποχρεούνται να τηρούν τα απαραίτητα λογιστικά βιβλία Α' κατηγορίας (Αγορών, για έσοδα μέχρι 25 εκατ. δραχμές), Β' κατηγορίας (Εσόδων- Εξόδων, για έσοδα, μέχρι 250 εκατ. δραχμές), και Γ' κατηγορίας (διάφορα βιβλία που τηρούνται για έσοδα πάνω από 250 εκατ. δραχμές), καθώς και να εκδίδουν τα σχετικά φορολογικά στοιχεία.

### **2.7.2.δ Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων**

Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών (όπως πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, ανταλλακτικών), έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της. Όμως, δεν την συμφέρει να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων, και αυτό είναι έργο της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

## Τα Κύρια Σημεία

- 1.** Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών.
- 2.** Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τέσσερις επί μέρους λειτουργίες: α) του προϋπολογισμού, β) την ταμειακή, γ) τη λογιστική και δ) της διαχείρισης κεφαλαίων
- 3.** Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει: α) τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου και β) τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
- 4.** Η ταμειακή λειτουργία έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης.
- 5.** Η λογιστική λειτουργία έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με

ορισμένες διαδικασίες.

6. Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών. Η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

## Λέξεις - Κλειδιά

- Η λειτουργία του προϋπολογισμού
- Η ταμειακή λειτουργία
- Η λογιστική λειτουργία
- Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων

## Ερωτήσεις

1. Ποιο είναι το βασικό αντικείμενο δράσης της χρηματοοικονομικής διοίκησης;
2. Για ποιους λόγους είναι χρήσιμο να παρακολουθούνται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης;

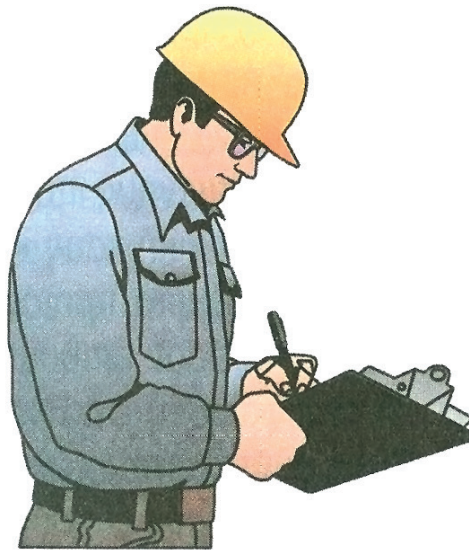
3. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης θέτουν ως βασικό στόχο τον ουσιαστικό έλεγχο της επιχείρησης ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Σχολιάστε.
4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.  
Ποιες από τις παρακάτω επί μέρους λειτουργίες, εντάσσονται στη χρηματοοικονομική λειτουργία;
  - α. Του προϋπολογισμού.
  - β. Του marketing.
  - γ. Της παραγωγής.
  - δ. Όλα τα παραπάνω.
5. Ποια επί μέρους τμήματα περιλαμβάνει η λειτουργία του οικονομικού προϋπολογισμού;
6. Τι περιλαμβάνει ο τακτικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης και τι ο προϋπολογισμός επενδύσεων;
7. Κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους παρακολουθείται και ελέγχεται η καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού και όταν παρατηρηθούν αποκλίσεις πραγματοποιούνται οι σχετικές τροποποιήσεις. Σχολιάστε.
8. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της ταμειακής λειτουργίας;
9. Κάθε επιχείρηση υποχρεούται να τηρεί λογιστικά βιβλία, τα οποία είναι διαφορετικά ανάλογα με το είδος, την κατηγορία και τα έσοδα που πραγματοποιεί. Σχολιάστε.

10. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.  
Στις επιχειρήσεις, δεν είναι «αποδοτικό» να διαθέτει το ταμείο αχρησιμοποίητα κεφάλαια. Σ Λ

## 2.8 Διοίκηση Παραγωγής

### 2.8.1 Εισαγωγή - Έννοια και Φύση της Παραγωγής

Η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.

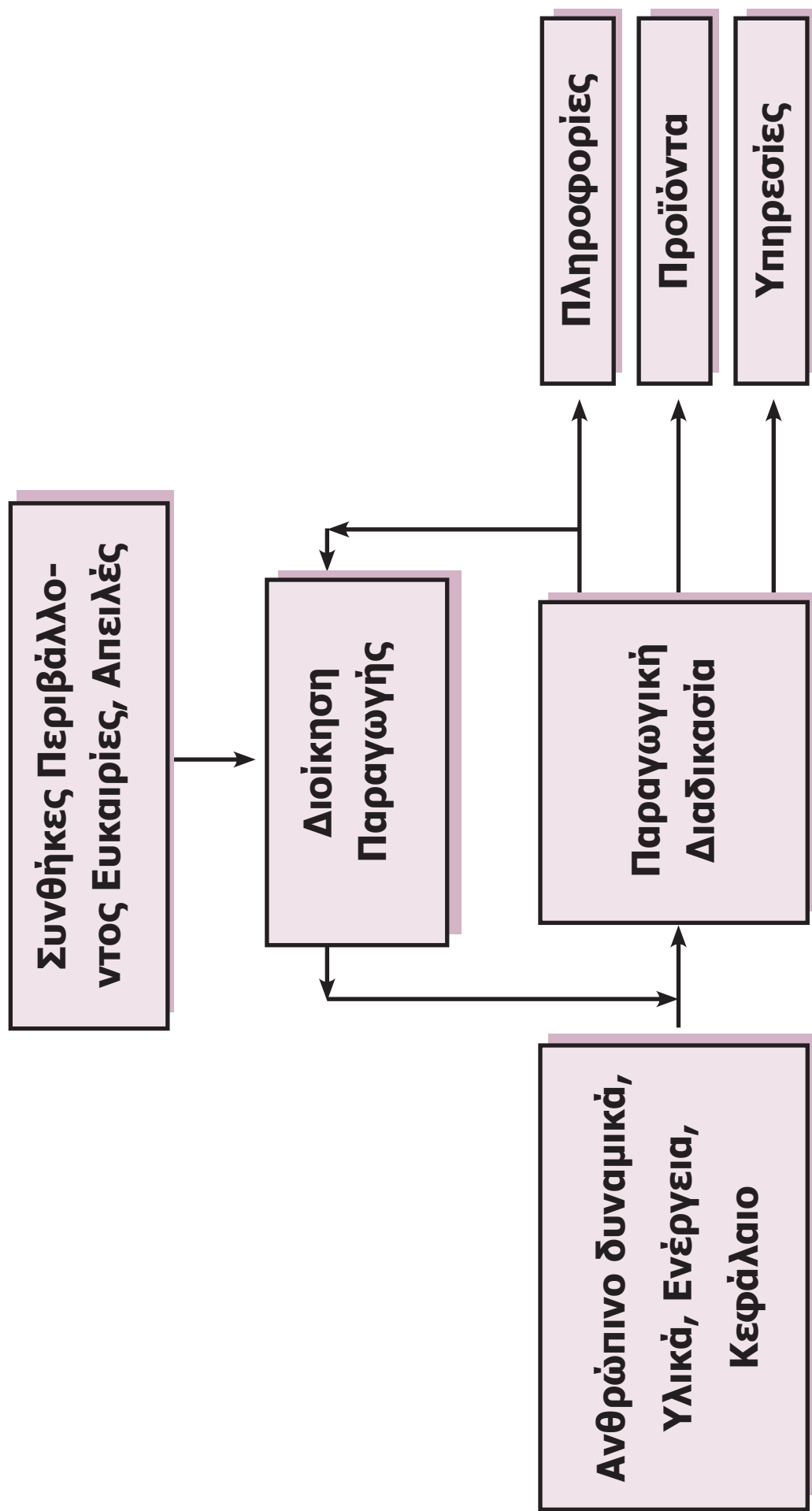


Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος παραγωγής, το οποίο επιδιώκει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών (σχήμα 2.8.1).

Έτσι παράγονται νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που προσδίδουν χρησιμότητα στον καταναλωτή ή βελτιώνονται προϊόντα ή υπηρεσίες που προϋπάρχουν. Ως σύστημα παραγωγής επομένως μπορεί να θεωρηθεί η μετατροπή του σιδήρου και των άλλων υλών σε

έτοιμο προϊόν (π.χ. μεταλλική ντουλάπα, λέβητας, αυτοκίνητο), η μετατροπή των καταθέσεων σε δάνεια, οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε ένα σχολείο, σε ένα νοσοκομείο ώστε να παραχθούν οι αντίστοιχες υπηρεσίες κ.α.





**Σχήμα 2.8.1**  
**Το σύστημα της παραγωγής**

Στο σχήμα παρατηρείται ότι οι εισροές, που αποτελούνται κυρίως από την εργασία, τις πρώτες ύλες, τα άλλα υλικά, την ενέργεια μετατρέπονται με τη βοήθεια του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού σε εκροές, δηλαδή σε έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες. Ο ρόλος της διοίκησης στην παραγωγή είναι καθοριστικής σημασίας. Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος (κατάσταση αγοράς, ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.α.) και τα συνδυάζει με τις παραγωγικές δυνατότητες που υπάρχουν, έτσι ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Αν το αποτέλεσμα είναι επιτυχημένο διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση, επιχειρούνται διορθωτικές κινήσεις, που θα οδηγήσουν στη συνέχεια στην επιτυχία. Έτσι π.χ., όταν πρόκειται να παραχθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της ορισμένους παράγοντες, όπως τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την οικονομική τους κατάσταση, τους ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν, το φορολογικό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει. Στη συνέχεια, εφόσον επιθυμεί να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία, φροντίζει να εξασφαλίσει, στις κατάλληλες ποσότητες και ποιότητες, τους απαραίτητους συντελεστές παραγωγής, όπως τα κατάλληλα στελέχη, τα κεφάλαια που θα επενδυθούν, τις πρώτες και άλλες ύλες που θα προμηθευτεί. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζει κατάλληλα τους συντελεστές αυτούς,

ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες. Παράλληλα, προκύπτουν και χρήσιμα συμπεράσματα, δηλαδή πληροφορίες σημαντικές για την επιχείρηση που αφορούν τις πραγματικές δυνατότητες π.χ. των μηχανημάτων, των στελεχών, της χρησιμότητας ή της εμπορευσιμότητας των προϊόντων της. Τα στοιχεία αυτά αξιολογούνται από τη διοίκηση και, αν κριθούν επιτυχή, προχωρεί η παραγωγή ως έχει. Σε αντίθετη περίπτωση, γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.

## 2.8.2 Σκοποί και επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής

Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής. Έτσι, ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής που περιλαμβάνει πρώτες και άλλες ύλες, μηχανές, εργασία, είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, σύμφωνα με ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή οργάνωση.

Η λειτουργία της παραγωγής περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με:

- την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων,
- το σχεδιασμό της παραγωγής,
- τον προγραμματισμό,

- την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής,
- την αποθήκευση,
- τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής,
- τις προμήθειες.

Οι παραπάνω δραστηριότητες αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στην Ελλάδα είναι μεγάλος ο αριθμός τους, επειδή η επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε μικρότερο βαθμό, δεν εμφανίζονται σ' όλη την έκταση.

### **2.8.2.a Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων**

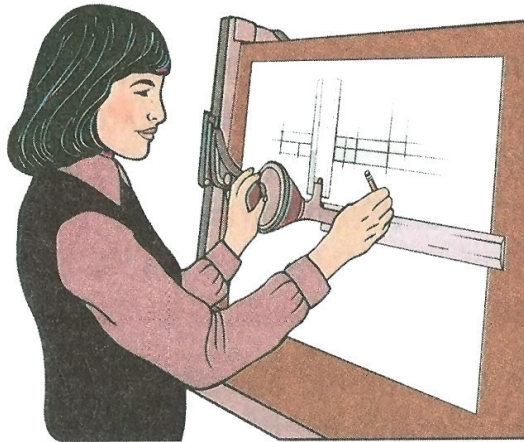
Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης δεν είναι, τις περισσότερες φορές, αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγωγής. Στην απόφαση συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης. Η κατάλληλη αξιοποίηση όμως του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή. Σχεδιάζεται προσεκτικά η θέση που θα καταλάβει το κάθε τμήμα της παραγωγής και η κίνηση των υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία,

έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ροή της παραγωγής και με το μικρότερο κόστος. Παράλληλα, καταγράφεται ο απαραίτητος εξοπλισμός (μηχανήματα και άλλες συσκευές) που απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων σε ειδικές καρτέλες ή σε ειδικό πρόγραμμα στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή. Περιγράφονται αναλυτικά και με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε μηχανήματος ή συσκευής, όπως ο κατασκευαστής, το έτος προμήθειας, οι τεχνικές προδιαγραφές, οι ημερομηνίες συντήρησης, οι ιδιαίτερες συστάσεις για την ασφάλεια και την προστασία των εργαζόμενων.

### **2.8.2.β Σχεδιασμός της παραγωγής**

Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται τι προϊόν πρέπει να παραχθεί, ποια είναι τα κατάλληλα μηχανήματα και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, ποιες εγκαταστάσεις εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος πώς θα προσαρμοσθούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία. Όλα αυτά συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

## 2.8.2.γ Προγραμματισμός



Ο προγραμματισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις διαδικασίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων, με στόχο τη παραγωγή αγαθών στο μέλλον. Είναι, επομένως, μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και σχετίζεται με τη σχεδίασή της. Ο προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί:

- Στο **μακροπρόθεσμο προγραμματισμό**, ο οποίος εξετάζει την απόκτηση και την τακτοποίηση των μέσων παραγωγής. Ο προγραμματισμός αυτός δεν εξετάζει τις απαιτήσεις της παραγωγής ή τα προγράμματα παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών, αλλά ενδιαφέρεται για την παραγωγή συνολικών ποσοτήτων αγαθών.
- Στο **βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό**, ο οποίος εξετάζει τις λεπτομέρειες παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών ή παραγγελιών. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων, τα οποία εμφανίζουν τις

ακριβείς ημερομηνίες έναρξης κάθε λειτουργίας ή κάθε σταδίου της παραγωγής αγαθών.

### **2.8.2.δ Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής**

Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει. Πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών. Έχει ως σκοπό να διαπιστώσει αν το αποτέλεσμα (προϊόν ή υπηρεσία) ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που τέθηκαν από την αρχή. Η ποιότητα, ενδιαφέρει την επιχείρηση διότι συνδέεται άμεσα με τη χρησιμότητα που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή σε σχέση με τα χρήματα που αυτός διαθέτει για να το αποκτήσει. Αν ο έλεγχος εμφανίσει αποκλίσεις από τις αρχικές προδιαγραφές που τέθηκαν κατά το σχεδιασμό, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες με στόχο τη διόρθωση των σφαλμάτων. Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.

Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν σύμφωνα με τα πρότυπα, όπως έχουν τεθεί στο σχεδιασμό ή παρουσιάζονται αποκλίσεις. Πραγματοποιείται διαρκώς και σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο ποσοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιασθεί.

Ο έλεγχος του κόστους πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί.

Ο έλεγχος αποθεμάτων πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.

### **2.8.2.ε Αποθήκευση**

Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο πραγματοποιείται αφενός μεν η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού, αφετέρου δε η διατήρηση και η διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων.

### **2.8.2.στ Συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής**

Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας. Η συντήρηση



γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης. Ιδιαίτερη σημασία έχει βεβαίως ο έλεγχος πριν από την εμφάνιση βλάβης, αν και καθυστερεί την παραγωγική διαδικασία. Με τον έλεγχο όμως αυτόν αποφεύγονται βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε χρονοβόρες και πολυδάπανες εργασίες αποκατάστασής τους. Στην περίπτωση αυτή διακόπτεται εκτάκτως η παραγωγική διαδικασία για μεγάλο σχετικά χρονικό διάστημα, και η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της με αρνητικά αποτελέσματα για την ανάπτυξή της.

### **2.8.2.ζ Προμήθειες**

Η λειτουργία αυτή έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης, καταγράφονται οι ανάγκες τους και στη συνέχεια συντάσσεται ένα ενιαίο ετήσιο πρόγραμμα των απαραίτητων αγαθών, που πρέπει να προμηθευτεί η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ζητείται από την επιχείρηση η προμήθεια μιας σχετικά μεγάλης ποσότητας αγαθών και επομένως διεκδικεί χαμηλότερες τιμές. Εάν επιτευχθεί

αυτό, συντελεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος και το καθιστά περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά.

## Τα Κύρια Σημεία

1. Η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.
2. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζονται οι συντελεστές παραγωγής, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες.
3. Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής.
4. Η λειτουργία της παραγωγής περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με:  
α) την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων, β) το σχεδιασμό της παραγωγής, γ) τον προγραμματισμό, δ) την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής, ε) την αποθήκευση, στ) τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, και ζ) τις προμήθειες.

- 5.** Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή.
- 6.** Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται τι προϊόν πρέπει να παραχθεί, ποια είναι τα κατάλληλα μηχανήματα και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, ποιες εγκαταστάσεις εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος πώς θα προσαρμοσθούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία.
- 7.** Ο προγραμματισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις διαδικασίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων.
- 8.** Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει.
- 9.** Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.

- 10.** Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο πραγματοποιείται η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού.
- 11.** Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας.
- 12.** Η συντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης.
- 13.** Η λειτουργία των προμηθειών έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

## Λέξεις - Κλειδιά

- Η λειτουργία της παραγωγής
- Διάταξη χώρων παραγωγής
- Σχεδιασμός της παραγωγής
- Προγραμματισμός της παραγωγής
- Έλεγχος της παραγωγής
- Ποιοτικός έλεγχος
- Ποσοτικός έλεγχος
- Έλεγχος του κόστους
- Έλεγχος αποθεμάτων
- Αποθήκευση
- Συντήρηση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής
- Προμήθειες

## Ερωτήσεις

1. Πώς ορίζεται η παραγωγή και πώς ορίζεται το σύστημα παραγωγής;
2. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της παραγωγής, ως επιχειρησιακής λειτουργίας;
3. Η λειτουργία της παραγωγής δημιουργεί πρόσθετη αξία ή αυξάνει την υπάρχουσα χρησιμότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Σχολιάστε.
4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.  
Μερικές από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η λειτουργία της παραγωγής είναι:
  - α. Ο τακτικός προϋπολογισμός της επιχείρησης,
  - β. Η εξασφάλιση ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα,
  - γ. Το marketing,
  - δ. Όλα τα παραπάνω.
5. Στις διαδικασίες επιλογής του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης, εκτός από τη λειτουργία της παραγωγής, συμμετέχουν και άλλες λειτουργίες. Σχολιάστε.
6. Γιατί η κατάλληλη αξιοποίηση του εσωτερικού χώρου της παραγωγής αποτελεί βασική μέριμνα της λειτουργίας αυτής;
7. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.  
Ο σχεδιασμός της παραγωγής έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας:
  - α. Να καθορίζει τα πρότυπα παραγωγής και να τα

- αξιολογεί, έτσι ώστε να επιλέγονται τα καλύτερα.
- β. Να σχεδιάζει την παραγωγική δυνατότητα των μέσων παραγωγής και να καθορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.
- γ. Να σχεδιάζει τη διαδικασία παραγωγής και να επιζητεί μεθόδους, που θα διευκολύνουν την αυτοματοποίησή της με τον κατάλληλο μηχανικό εξοπλισμό.
- δ. Όλα τα παραπάνω.
8. Τι προσδιορίζει ο προγραμματισμός της παραγωγής;
9. Σε ποιες κατηγορίες ταξινομείται ο προγραμματισμός της παραγωγής;
10. Ποια είναι τα βασικά στάδια τα οποία περιλαμβάνει ο έλεγχος της παραγωγής;
11. Η εξασφάλιση ποιότητας και ο έλεγχος της παραγωγής είναι δραστηριότητα, που έχει ως αντικειμενικό σκοπό να διαπιστώσει αν το προϊόν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του σχεδιασμού και στην πιστότητα κατασκευής του. Τι γνωρίζεται σχετικά με το θέμα;
12. Σε ποιες κατηγορίες διακρίνεται ο έλεγχος της παραγωγής;
13. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ), και αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται σύμφωνα με τα πρότυπα σχεδίασης του προϊόντος, ώστε να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις. Σ Λ

14. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.

Ο έλεγχος των αποθεμάτων αναφέρεται:

α. Στα υλικά.

β. Στις πρώτες και βοηθητικές ύλες.

γ. Στα ανταλλακτικά των μηχανημάτων,

δ. Στο προϊόν που παραμένει αδιάθετο στην αποθήκη,

ε. Σε όλα τα παραπάνω.

15. Ποιες διαδικασίες περιλαμβάνει η αποθήκευση;

16. Ποιος είναι ο αντικειμενικός στόχος των διαδικασιών συντήρησης του μηχανικού εξοπλισμού;

17. Η σημασία του προληπτικού ελέγχου είναι μεγάλη για την επιχείρηση διότι αποτρέπει βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε εκ των υστέρων παρεμβάσεις συντήρησης. Τι γνωρίζεται σχετικά με το θέμα;

18. Ποιες είναι οι δραστηριότητες της λειτουργίας των προμηθειών;





## 2.9 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

### 2.9.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να προσλάβουν απεριόριστα μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Επίσης, αν κάποια ημέρα το προσωπικό εμφανίζει μειωμένη επίδοση για κάποιους λόγους, δεν είναι δυνατόν η απώλεια της παραγωγής αυτής της ημέρας να συμπληρωθεί την επόμενη, διότι σ' αυτήν πρέπει να παραχθεί άλλο έργο και για το οποίο προβλέπεται μια άλλη ημερήσια αποζημίωση. Θα πρέπει επομένως η επιχείρηση να διαθέτει τα κατάλληλα στελέχη, ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα καθήκοντά τους.

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ σημαντική και κρίσιμη για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης και ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες. Σε όλες σχεδόν τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν τμήματα ή και διευθύνσεις με αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες. Σε ορισμένες από αυτές τις λειτουργίες όπως είναι οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, η αξιολόγηση των στελεχών, συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έτσι, π.χ. ενώ η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη σχετική διαδικασία, η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενό του, σύμφωνα πάντα με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει επί μέρους λειτουργίες, ορισμένες από τις οποίες παρατίθενται στη συνέχεια.

### **2.9.1.α. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι μια λειτουργία που ασχολείται κυρίως με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού μέσα

στην επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητες είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.

### **2.9.1.β. Προσλήψεις**

Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για πρόσληψη εργαζόμενων που διαθέτουν συγκεκριμένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, μπορεί να εκδηλωθεί:

- Με διαδικασίες μέσα από την επιχείρηση, όπως π.χ. έκδοση ανακοίνωσης πρόσληψης μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η ανακοίνωση αυτή τοποθετείται σε εσωτερικούς χώρους της επιχείρησης (κυλικείο, κεντρικός διάδρομος), όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και ενδεχομένως να ενδιαφερθούν οι ίδιοι ή να μεταφέρουν το μήνυμα σε κάποιους γνωστούς τους και να κάνουν αιτήσεις πρόσληψης.
- Με διαδικασίες έξω από την επιχείρηση, όπως π.χ. αγγελία σε εφημερίδα, ανάθεση σε γραφεία εύρεσης εργασίας.

### **2.9.1.γ. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης της επιχείρησης. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση. Αντίθετα, με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε. Επιδιώκεται επομένως η προετοιμασία των στελεχών για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον.

### **2.9.1.δ. Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού**

Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζόμενων. Εξελίσσονται με ευθύνη του διευθυντή προσωπικού και σε συνεργασία με τους αρμόδιους κατά περίπτωση διευθυντές.

### **2.9.1.ε. Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων γίνεται από τη διεύθυνση προσωπικού, σε συνεργασία

με τα στελέχη των αντίστοιχων διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι. Αξιολογείται το προσφερόμενο έργο ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλες δραστηριότητες του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί η εταιρεία, κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους.

Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.

### **2.9.1.στ. Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη**

Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται και η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, η περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, η λειτουργία φαρμακείου, οι πρώτες βοήθειες, τα μαθήματα υγιεινής κ.α. Φροντίζει επίσης και εισηγείται προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια. Οργανώνει επίσης κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

## 2.9.1.ζ. Εργασιακές Σχέσεις

Η διεύθυνση προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων. Σε πολλές περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις με το σωματείο ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης. Άλλες δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και των απολύσεων. Μπορεί επίσης να βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διαφορών και στην επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης. Για το σκοπό αυτό, με ευθύνη του τμήματος, θα πρέπει να δημιουργείται κλίμα φιλίας, ειλικρινούς συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ τόσο των εργαζόμενων, όσο και μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης.

### Τα Κύρια Σημεία

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διοίκηση Προσωπικού ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση.
2. Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ σημαντική και κρίσιμη για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης και ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες.

- 3. Ο ρόλος του τμήματος των Ανθρώπινων Πόρων είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες.**
- 4. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία που ασχολείται κυρίως με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητες του είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.**
- 5. Οι προσλήψεις είναι διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση.**
- 6. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση.**
- 7. Με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε.**
- 8. Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζόμενων.**

- 9. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται με εκτίμηση του προσφερόμενου έργου ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλων δραστηριοτήτων του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών.**
- 10. Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.**
- 11. Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης.**
- 12. Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις διαπραγματεύσεις με το σωματείο των εργαζομένων, τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και των απολύσεων κ.ά.**



## Λέξεις - Κλειδιά

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Προσλήψεις
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού
- Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών
- Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη
- Εργασιακές Σχέσεις.

## Ερωτήσεις

1. Ποιος είναι ο βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων;
2. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ) και αιτιολογήστε την απάντησή σας.  
Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στην επιχείρηση είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρείας σε θέματα ανθρώπινων πόρων και να υλοποιεί ορισμένες λειτουργίες, όπως οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση στελεχών. Σ Λ
3. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία, η οποία έχει σχέση αφενός μεν με

τη φυσική ροή του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, αφετέρου δε με το μελλοντικό σχεδιασμό της. Σχολιάστε.

**4. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.**

Κυριότερες δραστηριότητες του προγραμματισμού είναι:

- α. Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων.
- β. Η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με την υπάρχουσα παραγωγή.
- γ. Η έρευνα και η ανάλυση της αγοράς εργασίας για να διαπιστωθεί η σχέση προσφοράς και ζήτησης και στη συνέχεια, ο σχεδιασμός των κατάλληλων προγραμμάτων.
- δ. Όλα τα παραπάνω.

**5. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνονται στις επί μέρους λειτουργίες των «προσλήψεων προσωπικού»;**

**6. Η εκπαίδευση του προσωπικού έχει ως στόχο την κατάλληλη προετοιμασία των στελεχών για την ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον. Σχολιάστε.**

**7. Βάλτε κύκλο στη σωστή απάντηση.**

Το επίπεδο αμοιβών των εργαζόμενων εξαρτάται από:

- α. Την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας,
- β. Τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζόμενων,

- γ. Τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς,
  - δ. Τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας,
  - ε. Όλα τα παραπάνω.
8. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία κλίματος φιλίας, ειλικρινούς συνεργασίας και εμπιστοσύνης, τόσο μεταξύ των συνεργατών στην επιχείρηση, όσο και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σχολιάστε.



## 2.10 Διαχείριση Πληροφοριών

### 2.10.1 Εισαγωγή

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών, διαδραματίζει σήμερα αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη διοίκηση. Οι πληροφορίες αυτές είναι δυνατόν να προέρχονται είτε από το «εσωτερικό» περιβάλλον της επιχείρησης, όπως τους εργαζόμενους, είτε από το «εξωτερικό» περιβάλλον, όπως π.χ. τους πελάτες, τους ανταγωνιστές. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τους μηχανισμούς εκείνους που θα της επιτρέπουν να προσαρμόζεται έγκαιρα και με επιτυχία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες που σχετίζονται με την τεχνολογία, τις ανάγκες των καταναλωτών, τις δυνατότητες των ανταγωνιστών κ.τ.λ. θα πρέπει να συγκεντρώνονται, να αποθηκεύονται, να υπόκεινται σε επεξεργασία και να αξιοποιούνται σε διαρκή βάση. Με τον τρόπο αυτό

διασφαλίζεται η επιτυχής ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αυτές καθορίζουν την ύπαρξη μιας ξεχωριστής λειτουργίας της διοίκησης των επιχειρήσεων που ονομάζεται «Διοίκηση - Διαχείριση Πληροφοριών».

## 2.10.2 Πληροφορίες και Πληροφορική

Με τον όρο «πληροφορίες» εννοούμε οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση και το οποίο προέρχεται:

- Από το εξωτερικό περιβάλλον, π.χ. στατιστικοί πίνακες που εμφανίζουν την πορεία του κλάδου, θεσμικό πλαίσιο (φορολογικό, τραπεζικό, τελωνειακό κ.α.)
- Από τις δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης, π.χ. λογιστικές καταστάσεις, καρτέλες συνεργατών (πελατών, προμηθευτών, μισθοδοσίας προσωπικού κ.α.).

Στη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων καθοριστική είναι η συμβολή της Πληροφορικής, η οποία, με τις εφαρμογές της συνεισφέρει αποφασιστικά στην ασφαλή και πολύπλευρη ενημέρωση της διοίκησης, στοιχείο σημαντικό για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.

Οι πληροφορίες που παρέχονται στην επιχείρηση θα πρέπει να έχουν τρία χαρακτηριστικά:

1. Να είναι κατάλληλες για την συγκεκριμένη χρήση.
2. Να είναι πλήρεις και ακριβείς.
3. Να είναι διαθέσιμες έγκαιρα.

Τα στοιχεία - πληροφορίες διακρίνονται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Τα πρωτογενή, δεν είναι έτοιμα και δεν υπάρχουν καταχωρημένα σε κάποια Βάση Δεδομένων. Πρέπει να συγκεντρωθούν για πρώτη φορά από τον ενδιαφερόμενο (π.χ. μια δημοσκόπηση σχετικά με τα βιβλία που διαβάζουν οι κάτοικοι μιας πόλης, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που πραγματοποιείται η έρευνα). Τα δευτερογενή στοιχεία, έχουν καταχωρηθεί στις Τράπεζες Πληροφοριών ή στις Βάσεις Δεδομένων.

Τράπεζες πληροφοριών μπορεί να διαθέτει η ίδια η επιχείρηση ή κάποιοι εξειδικευμένοι οργανισμοί, δημόσιοι ή ιδιωτικοί. Τέτοιοι οργανισμοί είναι η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, ένα Επιμελητήριο, το οποίο διατηρεί πίνακες στοιχείων των μελών του και του χώρου όπου δραστηριοποιείται, ένα Ερευνητικό Κέντρο κ.α. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η αναζήτηση των στοιχείων από τις τράπεζες πληροφοριών γίνεται εύκολα και με χαμηλό κόστος. Θα πρέπει βεβαίως να επισημανθεί ότι τα δευτερογενή στοιχεία δε διαθέτουν την αμεσότητα, την επικαιρότητα και την αποκλειστικότητα της χρήσης, όπως τα πρωτογενή.

### 2.10.3 Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση

**Ως πληροφοριακό σύστημα αναφέρεται εκείνο το οποίο συνενώνει τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης σε ένα «ενιαίο λειτουργικό σύστημα» το οποίο παράγει και διαχειρίζεται όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις κάθε φορά.**

Το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης περιλαμβάνει διάφορα υποσυστήματα, τα οποία αφορούν επιμέρους δραστηριότητές της, όπως η παραγωγή, η αποθήκευση, οι πωλήσεις, το λογιστήριο κ.τ.λ. Το υλικό της πληροφορίας που προορίζεται για επεξεργασία, μπορεί να είναι στοιχεία που αφορούν τα τιμολόγια, τους πελάτες, τα διάφορα είδη εμπορευμάτων, το προσωπικό κ.α. Αυτό το υλικό πρέπει η επιχείρηση να το επεξεργάζεται σωστά και έγκαιρα, ώστε να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις καθημερινές δραστηριότητές της και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις.

Αρχικά, η χρήση του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή εστιάστηκε στην μισθοδοσία του προσωπικού και στην των τραπεζικών λογαριασμών, των προμηθευτών κ.α. Σήμερα γίνεται χρήση για το σύνολο σχεδόν των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, όπως η Παραγωγή, το Λογιστήριο, οι Αγορές και οι Πωλήσεις. Προέκυψαν έτσι οι **Διαχειριστικές Εφαρμογές**, που αφορούν τη Γενική Λογιστική, τα τιμολόγια και τις παραγγελίες πελατών, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο της παραγωγής κτλ.

Σήμερα η χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Πληροφοριακών Συστημάτων είναι ευρύτατη στην επιχείρηση και έχει επεκταθεί σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητάς της. Έτσι, η αυτοματοποίηση της παραγωγής, οι επικοινωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών με τη χρήση ειδικών δικτύων, η χρήση του διαδικτύου (internet) σε παγκόσμιο επίπεδο, διαφοροποιεί σημαντικά το περιεχόμενο των εργασιών και τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών των επιχειρήσεων. Η προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα αυτά δεδομένα, αποτελούν πλέον προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχή ανάπτυξή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.



## Τα Κύρια Σημεία

1. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών, διαδραματίζει σήμερα αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη διοίκηση.
2. Η επιχείρηση οφείλει να διαθέτει τους μηχανισμούς εκείνους που θα της επιτρέπουν να προσαρμόζεται έγκαιρα και με επιτυχία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες που σχετίζονται με την τεχνολογία, τις ανάγκες των καταναλωτών, τις δυνατότητες των ανταγωνιστών κ.τ.λ. θα πρέπει να συγκεντρώνονται, να αποθηκεύονται, να υπόκεινται σε επεξεργασία και να αξιοποιούνται σε διαρκή βάση.
3. Με τον όρο «πληροφορίες» εννοούμε οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση.
4. Τα στοιχεία - πληροφορίες διακρίνονται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Τα πρωτογενή, δεν είναι έτοιμα και δεν υπάρχουν καταχωρημένα σε κάποια **Βάση Δεδομένων**. Τα δευτερογενή στοιχεία, έχουν καταχωρηθεί στις Τράπεζες Πληροφοριών ή στις Βάσεις Δεδομένων.

- 5. Πληροφοριακό σύστημα είναι εκείνο που συνενώνει τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης σε ένα «ενιαίο λειτουργικό σύστημα» το οποίο παράγει και διαχειρίζεται όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις κάθε φορά.**
- 6. Σήμερα η χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Πληροφοριακών Συστημάτων είναι ευρύτατη στην επιχείρηση και έχει επεκταθεί σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητάς της.**
- 7. Η προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα αυτά δεδομένα, αποτελούν πλέον προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχή ανάπτυξή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.**

## Λέξεις - Κλειδιά

- Διαχείριση Πληροφοριών
- Πληροφορία
- Πληροφοριακά Συστήματα
- Πληροφοριακά Συστήματα

## Ερωτήσεις

1. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών σήμερα διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη διοίκηση. Σχολιάστε.
2. Από ποιες πηγές είναι δυνατόν να προέρχονται οι πληροφορίες;
3. Τι εννοούμε με τον όρο «πληροφορίες»;
4. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ των πρωτογενών και των δευτερογενών στοιχείων ως προς την πιστότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων;
5. Τι είναι το πληροφοριακό σύστημα;
6. Σε ποιους τομείς εφαρμόζονται οι «διαχειριστικές εφαρμογές»;

## Άσκηση

Καταγράψτε τις πληροφορίες που σας είναι καθημερινά απαραίτητες, ώστε να είστε αποτελεσματικοί στις ενέργειές σας.

# Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

## Σκοπός του Κεφαλαίου

Ο σκοπός του Κεφαλαίου είναι να γίνει παρουσίαση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης και να περιγράψουν οι σύγχρονες τεχνικές που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή των λειτουργιών.

## Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- περιγράφετε το περιεχόμενο και να αιτιολογή-  
τε τη χρησιμότητα της λειτουργίας του προ-  
γραμματισμού
- ορίζετε τις βασικές αρχές του προγραμματι-  
σμού
- ξεχωρίζετε τους αντικειμενικούς σκοπούς από  
τους στόχους
- διακρίνετε τη διαφορά μεταξύ πολιτικής και

## **αποστολής μιας επιχείρησης**

- **ορίζετε την έννοια και τα κύρια ζητήματα του οργανωσιακού σχεδιασμού**
- **αναγνωρίζετε τους βασικούς τύπους των οργανωσιακών δομών**
- **αναγνωρίζετε τις βασικές έννοιες και το περιεχόμενο της ηγεσίας**
- **περιγράφετε την έννοια της υποκίνησης**
- **διακρίνετε την έννοια και τη σημασία της επικοινωνίας και του συντονισμού**
- **αναλύετε το περιεχόμενο και τη χρησιμότητα του ελέγχου**
- **ορίζετε και να αναλύετε την έννοια της λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων**
- **εντοπίζετε την ύπαρξη προβλήματος και να χρησιμοποιείτε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίλυσή του.**

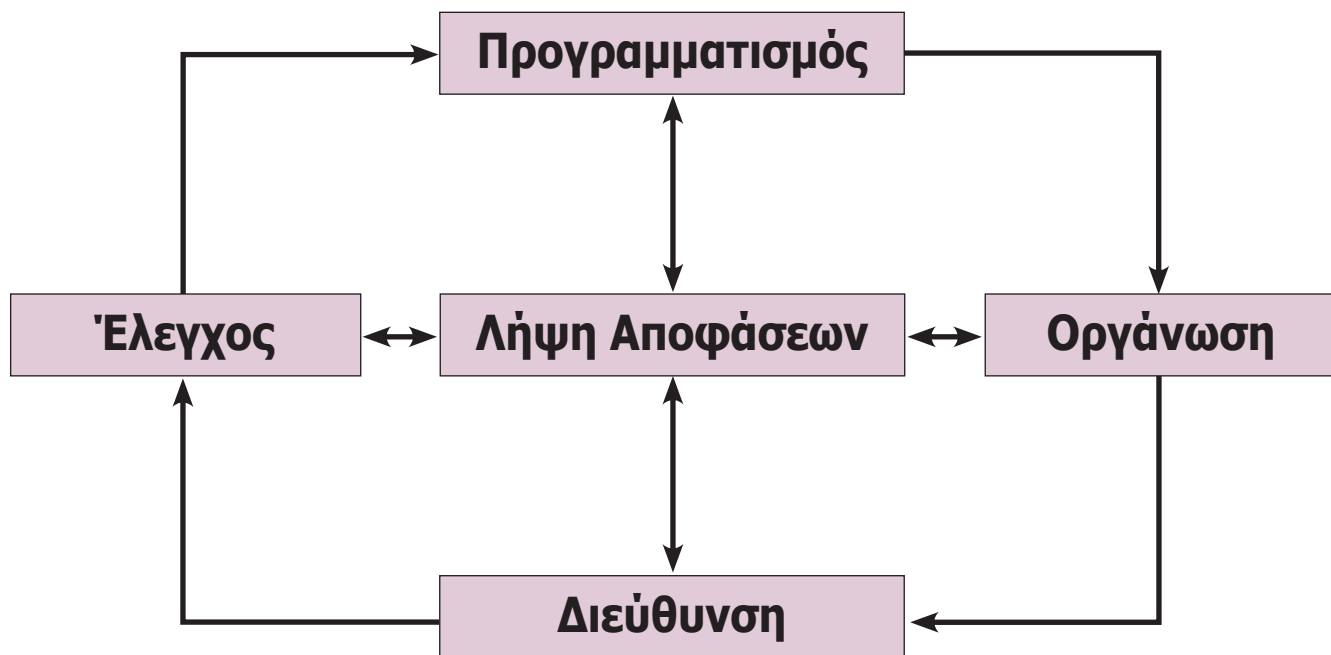
### **3. ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στο τρίτο κεφάλαιο του βιβλίου αυτού ασχολούμαστε με τις Διοικητικές Λειτουργίες της Σύγχρονης Επιχείρησης. Οι Λειτουργίες αυτές είναι: Η λειτουργία του Προγραμματισμού, η λειτουργία της Οργάνωσης, η λειτουργία της Διεύθυνσης, η λειτουργία του Ελέγχου και η Λήψη Αποφάσεων. Η Λήψη Αποφάσεων δεν θεωρείται λειτουργία, όπως οι άλλες τέσσερις λειτουργίες, αλλά τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει η τάση να εξετάζεται μαζί με τις λειτουργίες της επιχείρησης για να τονιστεί η σπουδαιότητά της.

Όλες οι Λειτουργίες είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση. Ο Προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, καθώς και τη χάραξη της Πολιτικής και της Αποστολής της επιχείρησης.

Με τη λειτουργία της Οργάνωσης, δομείται η επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της και τα βασικά χαρακτηριστικά των εργασιών της. Η χρήση της πυραμίδας και η εφαρμογή της διοικητικής ιεραρχίας είναι απόρροια της λειτουργίας της Οργάνωσης.

Η λειτουργία της Διεύθυνσης περιλαμβάνει την έννοια της ηγεσίας, της ισχύος και της εξουσίας. Μέσα στις εργασίες του κάθε ηγέτη ανήκει η διαδικασία της υποκίνησης, η πράξη της εξουσιοδότησης και ο συντονισμός.



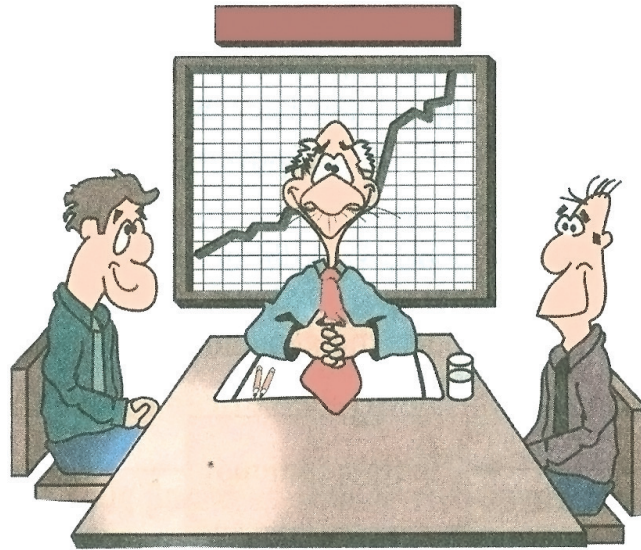
**Σχήμα 3**  
**Οι Λειτουργίες του Management**

Η λειτουργία του Ελέγχου, ως τελευταία κατά σειρά υλοποίησης λειτουργία, αποσκοπεί στη μέτρηση των αποτελεσμάτων των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, που τίθενται κατά τη λειτουργία του Προγραμματισμού.

Οι Λειτουργίες παρουσιάζονται σύμφωνα με τη σειρά με την οποία εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Πρώτη λειτουργία είναι ο Προγραμματισμός, ακολουθεί η Οργάνωση, μετά η Διοίκηση και τέλος ολοκληρώνεται ο κύκλος των λειτουργιών με τον Έλεγχο.

«Προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα, για να δικαιούμαστε το αύριο»

Peter Drucker



## 3.1. Η Λειτουργία του Προγραμματισμού

### 3.1.1 Εισαγωγή

**Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση του τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, πού θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γιατί θα το κάνει. Γεφυρώνει ουσιαστικά την απόσταση ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται σήμερα μία επιχείρηση και το σημείο στο οποίο αποσκοπεί να φτάσει στο μέλλον.**

**Είναι όμως απαραίτητο η επιχείρηση να διανύσει αυτή την απόσταση; Σίγουρα είναι, γιατί συντελούνται**



ραγδαίες αλλαγές στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οποίες από τη μία πλευρά δημιουργούν ευκαιρίες, αλλά από την άλλη αναπτύσσουν κινδύνους. Ο ρόλος του Προγραμματισμού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

Ο Προγραμματισμός δεν είναι μία λειτουργία που γίνεται μία φορά. Πρόκειται για μία διαρκή λειτουργία, κατά την οποία παρακολουθείται η πορεία υλοποίησης των προγραμμάτων και εφαρμόζονται διορθωτικές πολιτικές, όταν αλλάζουν κάποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, αρκεί μία επιχείρηση να παραλληλιστεί με ένα πλοίο που βρίσκεται στα μέσα του ωκεανού. Ο καπετάνιος που χαράζει την πορεία κατά την αρχή του ταξιδιού δεν εφησυχάζει, αλλά διαρκώς ενημερώνεται για τις καιρικές συνθήκες και παρακολουθεί την κίνηση των άλλων πλοίων, ούτως ώστε το ταξίδι να πραγματοποιηθεί ασφαλώς χωρίς απρόοπτα και με μείωση του κινδύνου για ατύχημα. Το ίδιο συμβαίνει και με την επιχείρηση. Χρειάζεται να παρακολουθούμε διαρκώς τα προγραμματισμένα σχέδια σε σχέση με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, για να πετύχουμε αυτό που επιδιώκουμε με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση των παραγόντων που μπορούν να ανατρέψουν. Συνεπώς, ο Προγραμματισμός για την

επιχείρηση περιλαμβάνει όλα τα σχέδια που καταστρώνουμε, προκειμένου να φτάσουμε στον τελικό σκοπό.

### **Τα οφέλη από τη λειτουργία του Προγραμματισμού είναι πάρα πολλά. Πιο συγκεκριμένα, ο Προγραμματισμός:**

- Δίνει τη γενική κατεύθυνση στην επιχείρηση, όπως η πυξίδα σε ένα πλοίο που ταξιδεύει στον ωκεανό.
- Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως διάφορα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση, καθώς και οι ευκαιρίες ή οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Μειώνει την αβεβαιότητα, διότι συμβάλλει στην πρόβλεψη της αγοράς στο μέλλον και κατά συνέπεια εντοπίζει τις ενδεχόμενες αλλαγές για τις οποίες η επιχείρηση προετοιμάζεται εγκαίρως.
- Βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση κι αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί περιγράφουμε με λεπτομέρεια τη θέση εργασίας του κάθε εργαζόμενου, τον τρόπο παραγωγής, τον τρόπο χρησιμοποίησης της πρώτης ύλης και γενικά τη συμβολή κάθε πόρου στην παραγωγική διαδικασία.
- Βοηθά στον καλύτερο συντονισμό και στην αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.

- Θέτει τα πρότυπα και τις ακριβείς μετρήσεις με τις οποίες συγκρίνονται τα τελικά αποτελέσματα. Βάσει των προτύπων και των τιμών που αναμένουμε, μετρούμε την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού.
- Συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υψηλές επιδόσεις που έχουν επιτύχει πολλές επιχειρήσεις οφείλονται στον καλό προγραμματισμό.

### 3.1.2 Συστατικά Στοιχεία του Προγραμματισμού

Τα σημαντικότερα στοιχεία για την κατάστρωση του Προγραμματισμού είναι οι **Αντικειμενικοί Σκοποί**, οι **Στόχοι**, η **Πολιτική**, η **Αποστολή** και τα **Σχέδια Δράσης**.

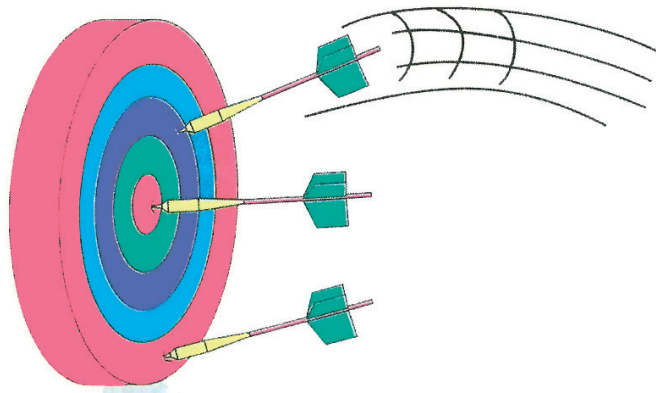
Απαραίτητο και πρώτο συστατικό στοιχείο για τη λειτουργία του Προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των α) **Αντικειμενικών Σκοπών** για το σύνολο της επιχείρησης και των β) **Στόχων** για κάθε διεύθυνση, για κάθε τμήμα, για κάθε ομάδα εργασίας και για κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση. Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν το σημείο εκκίνησης, γιατί δίνουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της Διοίκησης, των στελεχών, των τμημάτων και των υφισταμένων. Οι Αντικειμενικοί Σκοποί είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι

στόχοι. Η σχέση ανάμεσα στον αντικειμενικό σκοπό και στο στόχο μπορεί να παραλληλισθεί με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο τελικό προϊόν και τις πρώτες ύλες. Ένα προϊόν για να γίνει τελικό (αντικειμενικός σκοπός) και να φτάσει στον καταναλωτή, περνάει από ενδιάμεσα στάδια παραγωγής (στόχοι), από τα οποία μορφοποιείται μέχρι να πάρει την οριστική του μορφή. Με άλλα λόγια ο αντικειμενικός σκοπός είναι το τελικό λιμάνι του προορισμού ενός ταξιδιού, ενώ οι στόχοι είναι όλοι οι ενδιάμεσοι σταθμοί, που συνδέονται και ευθυγραμμίζονται με το λιμάνι προορισμού.

### **3.1.2.α Οι Αντικειμενικοί Σκοποί**

Οι Αντικειμενικοί Σκοποί καθορίζονται κυρίως από τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνατότητες, τα ισχυρά ή ασθενή δηλαδή σημεία της επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί σκοποί μπορούν να αφορούν στο μερίδιο αγοράς (θέση στην αγορά), στην οικονομική παραγωγή των προϊόντων, στην πρωτοποριακή εισαγωγή νέων τεχνολογιών (καινοτομία), στη δημιουργία εικόνας στην αγορά, στη σταδιακή εξαφάνιση των ανταγωνιστών, στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, στην αύξηση των επενδύσεων, στην προστασία του περιβάλλοντος με την χρήση εναλλακτικών μεθόδων παραγωγής κ.α.. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχίας των αντικειμενικών της σκοπών αποτελεί η κρατική επιχείρηση «Ελληνικά

**Πετρέλαια ΑΕ», η οποία όχι απλώς βρέθηκε στην κορυφή των πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων της χώρας, αλλά και στην πρώτη θέση μεταξύ των εταιριών που αύξησαν τα κέρδη τους με τους υψηλότερους ρυθμούς. Καταρρίπτοντας το μύθο περί «μη αποτελεσματικού κρατικού τομέα» αύξησε τα καθαρά κέρδη της από 5,4 το 1997 σε 34,1 δισεκατομμύρια δραχμές το 1998, παρουσιάζοντας αύξηση 535%. Στηριζόμενη σε μία τέτοια επίδοση, υλοποιεί με εντατικούς ρυθμούς ένα ευρύτατο επενδυτικό πρόγραμμα με σκοπό την παρουσία της εταιρίας όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η επιχειρηματική κίνησή της για την εξαγορά του διυλιστηρίου των Σκοπίων «ΟΚΤΑ». Η εταιρία ανέλαβε να κατασκευάσει τον πετρελαιοαγωγό, που θα ενώσει το διυλιστήριο της «ΕΚΟ» με το διυλιστήριο του «ΟΚΤΑ». Από αυτό το σύντομο παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης είναι η υψηλή κερδοφορία, η αύξηση των επενδύσεων και η παρουσία της σε ξένες αγορές.**



### 3.1.2.β Οι Στόχοι

Οι Στόχοι καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και υπηρετούν ως πρότυπα, με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Οι στόχοι είναι κάτι περισσότερο από προθέσεις και επιθυμίες. Αν διαμορφωθούν κατάλληλα, μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ενέργειες και διαδικασίες βάσει των οποίων λειτουργεί εύρυθμα η επιχείρηση και υπάρχει πλήρης συντονισμός μεταξύ όλων των τμημάτων. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα της εταιρίας «Δρομέας». Ο «Δρομέας» (Παπαπαναγιώτου ΑΒΕΕΑ) έχει αποσπάσει σημαντικό μερίδιο από την αγορά των επίπλων γραφείου. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς, που αποτελεί τον αντικειμενικό της σκοπό, έχει επιτευχθεί με τρεις επιμέρους στόχους. Ο πρώτος στόχος ήταν η υλοποίηση μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων μέσω των αναπτυξιακών προγραμμά-

των (στόχος του οικονομικού τμήματος). Δεύτερος στόχος ήταν η ανάπτυξη πλήρως καθετοποιημένης<sup>1</sup> παραγωγής στις Σέρρες (στόχος του τμήματος παραγωγής), ενώ ο τρίτος στόχος ήταν η επέκταση του δικτύου καταστημάτων μέσω franchising, δηλαδή δικαιόχρησης (στόχος του τμήματος πωλήσεων). Από αυτό το σύντομο παράδειγμα διαπιστώνουμε ότι η εταιρία έχει πραγματοποιήσει τον αντικειμενικό της σκοπό, που είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, με την εφαρμογή στόχων σε τρία επιμέρους τμήματα, τα οποία λειτουργούν με κατεύθυνση την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού.

### 3.1.2.γ Η Πολιτική

Η Πολιτική είναι ασαφείς οδηγίες, που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς. Η πολιτική δεν χρειάζεται να διατυπωθεί με σαφήνεια, γιατί τα στελέχη μπορούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο της εργασίας τους χρησιμοποιώντας την κρίση τους. Η πολιτική

---

1. Καθετοποιημένη παραγωγή εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση παράγει το προϊόν από την πρώτη ύλη που χρησιμοποιεί μέχρι το τελευταίο στάδιο, για να μειώνει το κόστος παραγωγής ή για να ελέγχει καλύτερα την ποιότητα των τελικών προϊόντων της.



διαμορφώνεται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τη δύναμη επιρροής των εργατικών σωματείων, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον με την αύξηση του ανταγωνισμού, τις πιέσεις της κοινότητας, τη νομοθεσία της πολιτείας κτλ.

Μερικά παραδείγματα διαμόρφωσης και διατύπωσης πολιτικής είναι τα παρακάτω:

- **Τιμολόγηση προϊόντων βάσει της ανταγωνιστικότητάς τους στην αγορά.**

Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, που ασχολούνται με την τιμολόγηση, πρέπει να εκτιμήσουν σύμφωνα με την κρίση τους την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων, προκειμένου να ικανοποιηθεί ο στόχος της επιχείρησης, που μπορεί να είναι αύξηση του μεριδίου αγοράς ή ανάπτυξη προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους.

- **Ελαχιστοποίηση του κόστους.** Πρόκειται για μία πολύ γενική διατύπωση, που δεν καθορίζει ούτε ποιο κόστος πρέπει να μειωθεί, αλλά ούτε και το ποσοστό του κόστους.
- **Μεγαλύτερη παροχή πιστώσεων προς τους καλούς πελάτες της εταιρίας.** Δεν καθορίζεται ούτε το ύψος των πιστώσεων, αλλά ούτε και το κριτήριο με το οποίο κάποιος θεωρείται καλός πελάτης της εταιρίας.
- **Ανάπτυξη των σημείων διανομής με το καλύτερο δυνατό κόστος.** Δεν προσδιορίζονται ούτε τα ση-



μεία, αλλά ούτε και το ύψος του κόστους, που θεωρείται χαμηλό.

- **Ελαχιστοποίηση των κινδύνων από τα καινούργια αναπτυξιακά προγράμματα της εταιρίας. Δεν καθορίζεται σαφώς τι θεωρείται ελαχιστοποίηση του κινδύνου.**
- **Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Δεν δίνονται σαφείς οδηγίες αναφορικά με ποια στοιχεία της ποιότητας των προϊόντων χρειάζεται να βελτιωθούν.**

Από όλα τα παραδείγματα γίνεται σαφές ότι η πολιτική είναι μία γενική κατευθυντήρια ιδέα, που παρέχει μία γενική εικόνα στο διοικητικό στέλεχος και το δεσμεύει κατά την κατάστρωση των στόχων του τμήματός του.

### **3.1.2. δ Η Αποστολή**

Η Αποστολή μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακροχρόνιο όραμα αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση. Οι δύο βασικές ερωτήσεις στις οποίες οφείλει να απαντήσει η επιχείρηση προκειμένου να «διακηρύξει» την Αποστολή της είναι: «Τι είναι η επιχείρησή μας;» και «Ποια οφείλει να είναι;». Παρά το γεγονός ότι οι ερωτήσεις εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολες, εν τούτοις θεωρούνται πολύ αποφασιστικής σημασίας για το μέλλον κάθε επιχείρησης. Κατά τον ορισμό της Αποστολής, η Ανώτατη Διοίκηση οφείλει να λάβει υπ' όψιν της την πραγματοποιηθείσα

πορεία της επιχείρησης, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, καθώς και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η διατύπωση της Αποστολής δεν πρέπει να ταυτίζεται με τα προϊόντα, τα οποία παράγει και εμπορεύεται μία επιχείρηση, γιατί όταν τα προϊόντα θεωρούνται παρωχημένα από την αγορά, παύει να ισχύει και να εμπνέει. Η διατύπωση της αποστολής πρέπει να προσδιορίζεται κυρίως από τις ανάγκες του πελάτη. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (Πίτερ Ντράκερ), η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την αποστολή και τον σκοπό κάθε επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, η αποστολή μιας αεροπορικής εταιρίας μπορεί να είναι η παρακάτω: «Αποστολή της εταιρίας μας είναι η ασφαλής κι έγκαιρη μεταφορά ανθρώπων και εμπορευμάτων». Από τη διατύπωση αυτής της αποστολής φαίνεται ότι η επιχείρηση αποσκοπεί να ικανοποιήσει δύο πολύ βασικές ανάγκες των πελατών της, που είναι η ασφάλεια και η ακρίβεια εκτέλεσης των δρομολογίων. Ακόμη, η αποστολή ενός οίκου ευγηρίας μπορεί να είναι η μείωση της ανθρώπινης μοναξιάς κατά την τρίτη ηλικία, ενώ μιας πανεπιστημιακής σχολής μπορεί να είναι η παροχή σύγχρονης εκπαίδευσης, ώστε οι απόφοιτοι να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

### **3.1.2.ε Τα Σχέδια Δράσης**

Τα Σχέδια Δράσης, σε αντίθεση από την Πολιτική και την Αποστολή, είναι πολύ συγκεκριμένα και πε-

ριγράφουν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα βήματα υλοποίησης των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές της Πολιτικής και της Αποστολής της. Για κάθε τμήμα ξεχωριστά και για κάθε ομάδα εργασίας καθορίζονται σχέδια δράσης στα οποία περιγράφονται διαδικασίες, αναλύονται προϋπολογισμοί και δίνονται σαφείς προκαθορισμένες οδηγίες προς όλες τις θέσεις εργασίας.

Πιο σημαντικά Σχέδια Δράσης για την Ανώτατη Διοίκηση θεωρούνται αυτά που αναφέρονται στην πρόβλεψη των πωλήσεων, στο πρόγραμμα παραγωγής και στα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα. Άλλα Σχέδια Δράσης είναι η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, το Πρόγραμμα Έρευνας και Ανάπτυξης, οι Σχέσεις με τους Προμηθευτές, η Επενδυτική Πολιτική, η Επέκταση των Δραστηριοτήτων της επιχείρησης κ.α.

### 3.1.3 Τύποι Προγραμμάτων

**Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε:**

- **Στρατηγικά και Διαχειριστικά ή Λειτουργικά ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν**
- **Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια, ανάλογα με το χρονικό τους ορίζοντα**
- **Αναπροσαρμοζόμενα ή Κατευθυντήρια και Μη Αναπροσαρμοζόμενα ή Ειδικά, ανάλογα με την ευελιξία τους.**

#### 3.1.3.α Στρατηγικά και Λειτουργικά Προγράμματα

Τα **Στρατηγικά Προγράμματα** καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της. Με την κατάρτιση των Στρατηγικών Προγραμμάτων ασχολείται η Ανώτατη Διοίκηση, δηλαδή τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη. Με τα προγράμματα αυτά συνήθως καθορίζονται:

- **Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση στο μέλλον. Μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει νέα προϊόντα εκτός από τα γνωστά προϊόντα για τα οποία έχει αποκτήσει φήμη στην αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ο επιχειρηματίας**

κ. Παναγιώτης Νίκας, της φερώνυμης φέρμας αλλαντικών, ο οποίος εισήγαγε στην ελληνική αγορά τα πολυεθνικά παγωτά «Haagen Dazs». Επίσης, η γνωστή εταιρία «ΕΒΓΑ» διαθέτοντας μόνο ένα εργοστάσιο στην Ιερά Οδό, αλλά 40.000 σημεία πώλησης σε όλη τη χώρα και εξαγωγές σε 20 χώρες, πωλεί 48 είδη ατομικού παγωτού, 31 οικογενειακού τύπου και 35 γεύσεις Icemanía. Η επιχείρηση ασχολείται επίσης με χυμούς, κρουασάν και ζύμη.

- Σε ποιες αγορές (τοπικές ή διεθνείς) θα ποσοφερθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Για παράδειγμα η δημιουργία δύο καταστημάτων της αθηναϊκής αλυσίδας AB Βασιλόπουλος στην αγορά της Θεσσαλονίκης προκάλεσε πολύ μεγάλο αντίκτυπο. Στόχος της εταιρίας με τη στρατηγική αυτή είναι να αποκτήσει μερίδιο αγοράς στη Θεσσαλονίκη αντίστοιχο αυτού των Αθηνών, όπου υπολογίζεται ότι κατέχει το 12%. Ακόμη, η απόφαση της επέκτασης της αλυσίδας στην αγορά της Θεσσαλονίκης υπαγορεύτηκε, σύμφωνα με την οικονομική διευθύντρια της εταιρίας, από τον πανελλαδικό χαρακτήρα της αλυσίδας, που επιθυμεί να έχει παρουσία σε κάθε πόλη της επικράτειας. Επίσης, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στις γειτονικές βαλκανικές χώρες και κυρίως στη Βουλγαρία.
- Ποιες επενδύσεις θα πραγματοποιηθούν και σε ποιους τομείς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες για την ανάπτυξη νέων

προϊόντων αποτελεί η «Microsoft», η κορυφαία εταιρία παραγωγής λογισμικών προγραμμάτων. Οι τελευταίες επενδύσεις της εταιρίας αποσκοπούν στην ενοποίηση του Διαδικτύου (Internet) και της τηλεόρασης για τη γέννηση ενός νέου τρόπου ζωής (lifestyle), όπου οι καταναλωτές θα επιλέγουν διάφορες υπηρεσίες μέσω της τηλεόρασής τους. Ο Πρόεδρος της εταιρίας Στιβ Πάλμερ τονίζει ότι η «Microsoft» δεν αποσκοπεί στην παγκόσμια κυριαρχία, αλλά στη δημιουργία λογισμικού, που θα επιτρέψει στους καταναλωτές να επικοινωνούν μεταξύ τους με οποιοδήποτε μέσο επιθυμούν. Από το παράδειγμα αυτό αντιλαμβανόμαστε ότι η γνωστή αυτή αμερικάνικη εταιρία ακολουθεί στρατηγικά προγράμματα διείσδυσης σε διαφορετικούς κάθε φορά τομείς ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών στο χώρο της πληροφορικής.

- **Ποια στρατηγική ανάπτυξη θα ακολουθήσει.** Η επιχείρηση, ανάλογα με τον κύκλο ζωής στον οποίο βρίσκεται, μπορεί να αποφασίσει να ακολουθήσει:
  - 1. στρατηγική σταθερότητας, διατηρώντας τις δραστηριότητες για τις οποίες έχει ήδη καθιερωθεί.** Μια τέτοια στρατηγική φαίνεται να προσπαθεί να εφαρμόσει η αεροπορική εταιρία «British Airways», η οποία το πρώτο εξάμηνο του 1999 δέχτηκε ισχυρό πλήγμα από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό στις υπερατλαντικές πτήσεις, όπου

και πραγματοποιεί το 75% των κερδών της, καθώς ευρωπαϊκοί και αμερικανικοί αερομεταφορείς έχουν εισβάλει στην αγορά των υπερατλαντικών δρομολογίων.

2. **στρατηγική ανάπτυξης με αύξηση προσωπικού, μεριδίου αγοράς, πωλήσεων, εσόδων κ.τ.λ.** Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η εταιρία «ΔΕΛΤΑ» η οποία στα μέσα της δεκαετίας του '70 με συστηματική αντεπίθεση πήρε την πρώτη θέση στην αγορά (leader) αποκτώντας το 42-45% από αυτήν.
  3. **στρατηγική υποχώρησης με μείωση του μεγέθους και της ποικιλίας των εργασιών της.** Χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής υποχώρησης αποτελεί η εταιρία «Algida», η οποία ήλθε στην Ελλάδα το 1987. Διαθέτει εργοστάσιο στο ΒΙΠΕ (Βιομηχανική Περιοχή) Πατρών, το οποίο υπολειτουργεί και η εταιρία περιορίζεται στις εισαγωγές από τη γειτονική Ιταλία.
- **Σε ποιες συνεργασίες, εξαγορές ή συγχωνεύσεις θα προβεί η επιχείρηση.** Για παράδειγμα ο Καταναλωτικός Συνεταιρισμός «Καταναλωτής», μία αλυσίδα Super markets με 19 καταστήματα στη Θεσσαλονίκη, έχει συνάψει στρατηγική συμμαχία με την «Πέντε Α.Ε.» και τη «Γαλαξίας» προκειμένου να επιτυγχάνει ανταγωνιστικές τιμές. Μια άλλη αξιόλογη περίπτωση είναι αυτή της εταιρίας «Αφοι Μπίσκα», μιας μικρής σχετικά αλυσίδας Super Markets



στην πόλη της Θεσσαλονίκης, η οποία αποφάσισε να «επιτεθεί» στην αγορά μέσω δικαιόχρησης (franchising). Η δικαιόχρηση θα εστιαστεί αρχικά σε περιοχές κοντά στη Θεσσαλονίκη, όπου η επιχείρηση διαθέτει τις αποθήκες της για την τροφοδοσία των νέων καταστημάτων και στη συνέχεια θα επεκταθεί και σε άλλες περιοχές.

Σοβαροί οικονομικοί λόγοι οδήγησαν τις επιχειρήσεις να ασχολούνται ιδιαίτερα με την κατάρτιση στρατηγικών προγραμμάτων. Η κατάρτιση αυτή στην ορολογία της Οργάνωσης των Επιχειρήσεων καλείται Στρατηγικός Προγραμματισμός. Ο βασικότερος παράγοντας που οδήγησε στον Στρατηγικό Προγραμματισμό ήταν κυρίως η αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Η αστάθεια αυτή προήλθε από τις ενεργειακές κρίσεις της δεκαετίας του '70, τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, την ταχύτατη τεχνολογική πρόοδο και την απελευθέρωση των οικονομικών διεθνών σχέσεων. Στην Ελλάδα, η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις προήλθε από την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ), την Ευρωπαϊκή Ένωση (κυρίως μετά τις αποφάσεις στο Μάαστριχτ της Ολλανδίας) και την Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ). Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός είναι εντελώς απαραίτητος στις επιχειρήσεις που υπόκεινται σε αβέβαιες και υψηλής αντιξοότητας συνθήκες.

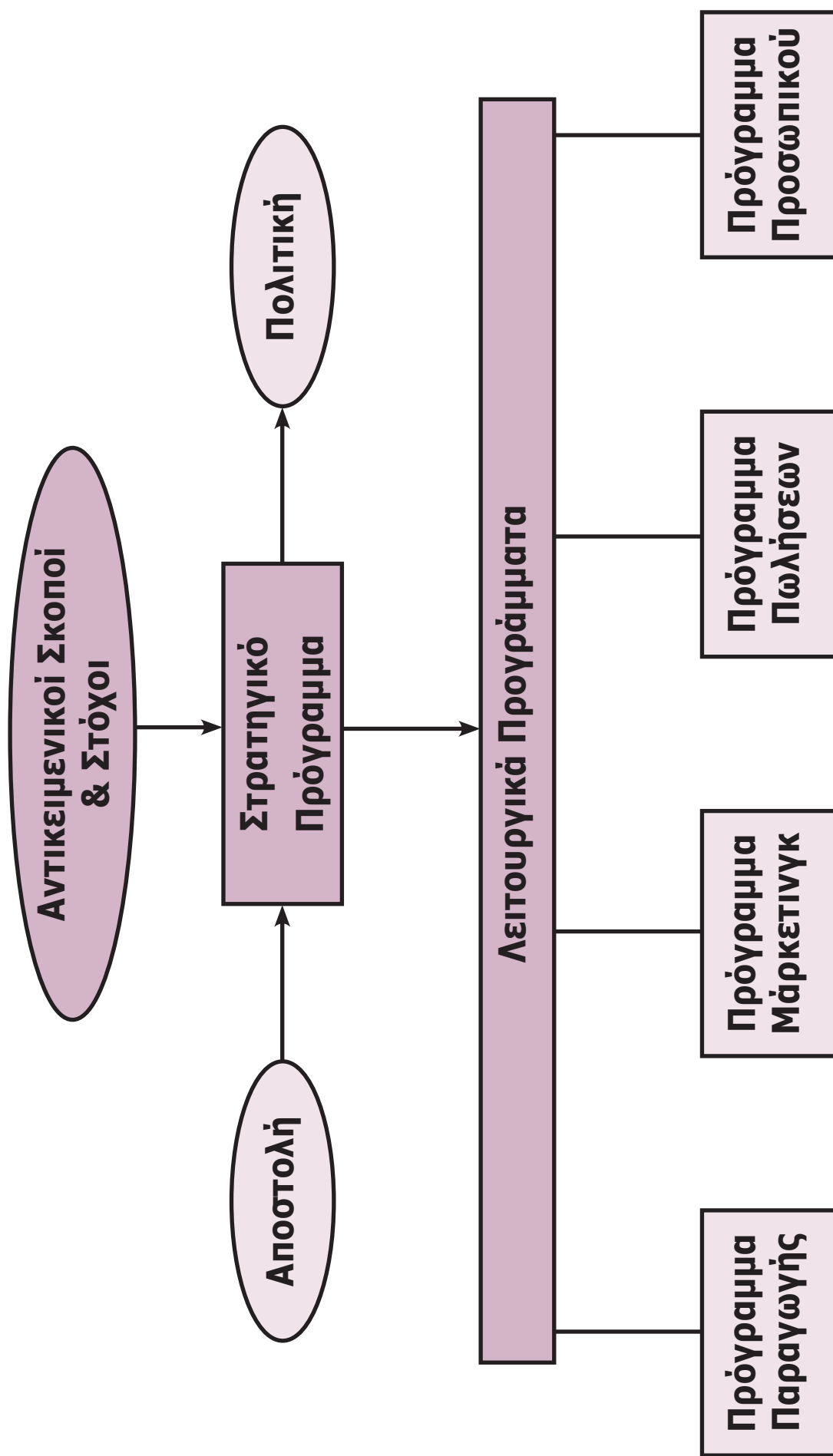
**Τα Λειτουργικά Προγράμματα προσδιορίζουν με**



λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και θέτει τις βάσεις για τα προγράμματα αυτά. Υπάρχει δηλαδή, άμεση σχέση μεταξύ των λειτουργικών προγραμμάτων και των στρατηγικών. Στο σχήμα 3.1. φαίνεται παραστατικά η σχέση αυτή. Συνεπώς, όλα τα λειτουργικά προγράμματα πηγάζουν από τα στρατηγικά.

### **3.1.3.β Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια Προγράμματα**

Τα μακροχρόνια προγράμματα καταρτίζονται για ένα χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Τα μεσοχρόνια προγράμματα περιλαμβάνουν τα σχέδια δράσης, που αναφέρονται σε 2-5 χρόνια, ενώ τα βραχυχρόνια προγράμματα τείνουν να έχουν συνήθως μικρότερη χρονική διάρκεια, και ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τις καινοτομίες του κλάδου και τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια και διετή. Μακροχρόνια προγράμματα είναι τα στρατηγικά προγράμματα, ενώ τα βραχυχρόνια είναι τα λειτουργικά. Συνήθως, η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης.



**Σχήμα 3.1.1.  
Προγράμματος και Λειτουργικών Προγραμμάτων**

### **3.1.3.γ Τα αναπροσαρμοζόμενα και τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα**

Τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα είναι άκαμπτα προγράμματα, που δεν παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά ο στόχος είναι δεδομένος και παρέχει συγκεκριμένη κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Εάν όμως, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή σύμφωνα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Για να γίνει πιο κατανοητή η διάκριση θα δώσουμε δύο παραδείγματα. Ένα μη αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα ορίζει ποιοι θα ενεργήσουν, πότε, με ποιο τρόπο, με ποια μέσα, προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης κατά 5%. Αντίθετα σε ένα αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα, ο στόχος είναι πιο γενικός. Δίνει την κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος ότι πρέπει να αυξηθούν οι πωλήσεις μεταξύ 5-8%, χωρίς να προκαθορίζονται άλλοι παράγοντες.

### **3.1.4. Η Διαδικασία του Προγραμματισμού**

Η διαδικασία του Προγραμματισμού αποτελείται από διάφορες φάσεις κατά τις οποίες αναλύονται οι δυνατότητες της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι, μελετώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές, διαμορφώνονται τα στρατηγικά και τα λειτουργικά προγράμματα και τέλος γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων. Στο σχήμα 3.2. φαίνεται παραστατικά η Διαδικασία του Προγραμματισμού.

#### **Φάση 1η: Ανάλυση των Δυνατοτήτων της Επιχείρησης σε σχέση με το Περιβάλλον της.**

Στη φάση αυτή αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης. Η ανάλυση αφορά όλα τα στοιχεία της επιχείρησης, όπως είναι οι αξίες, οι ανάγκες, οι δυνατότητες, η τεχνολογία, η δυναμικότητα παραγωγής, τα στελέχη, η οργανωτική δομή, τα δίκτυα διανομής, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, το σύστημα εφοδιασμού, και οι προσδοκίες των μελών της. Κατά αυτόν τον τρόπο εντοπίζονται τόσο τα δυνατά, όσο και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να ιεραρχήσει τις ανάγκες της και να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις τυχόν ευκαιρίες, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της.

## Φάση 2η: Καθορισμός των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων

Αξίζει να επισημάνουμε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να είναι:

- **σαφώς καθορισμένοι**, για την αποφυγή κάθε παρερμηνείας. Κάθε αντικειμενικός σκοπός και στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική τους διάρκεια, όσο κι ως προς το φορέα (διεύθυνση, τμήμα, ομάδα εργασίας, θέση εργασίας, εργαζόμενος) υλοποίησης. Ακόμη, θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι γραπτά. Η γραπτή διατύπωση βοηθά τόσο στην αποσαφήνισή τους, όσο και στη δέσμευση της Διοίκησης και του προσωπικού. Οι στόχοι δηλαδή, πρέπει να γνωστοποιούνται κατά τρόπο συγκεκριμένο και μάλιστα να είναι «μεταφρασμένοι» στη γλώσσα εκείνων, που ασχολούνται με την εκτέλεσή τους. Πριν δηλαδή ξεκινήσουμε οποιαδήποτε δραστηριότητα πρέπει οι στόχοι να έχουν κατανοηθεί από όλους τους ενδιαφερόμενους.
- **επαληθεύσιμοι**. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι θα πρέπει να εκφράζονται σε ποσοτικούς όρους. Χωρίς ποσοτικοποίηση δεν μπορεί να υπάρξει αξιολόγηση ως προς την εφικτότητά τους και δεν μπορούμε να διενεργήσουμε τη λειτουργία του

ελέγχου, που θα αναπτυχθεί στη συνέχεια του βιβλίου. Για παράδειγμα, δεν αρκεί να πούμε ότι επιδιώκουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος. Αλλά, θα πρέπει να πούμε ότι επιδιώκουμε για τα επόμενα 5 χρόνια μία αύξηση του ετήσιου καθαρού κέρδους της τάξεως του 4% μετά την πληρωμή των φόρων.

- **ρεαλιστικοί.** Οι στόχοι δηλαδή, που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι με τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, μηχανές, εγκαταστάσεις, κεφάλαια) που διαθέτει η επιχείρηση. Οι μη ρεαλιστικοί στόχοι δημιουργούν άγχος στο προσωπικό και χάνεται η εμπιστοσύνη προς τη Διοίκηση.
- **ιεραρχημένοι.** Επειδή πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την επίτευξη πολλών στόχων ταυτόχρονα, χρειάζεται να ιεραρχούνται οι στόχοι ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους. Χρειάζεται λοιπόν προγραμματισμός ως προς τη σειρά με την οποία θα υλοποιηθούν, για να υπάρχει καλύτερος συντονισμός μέσα στην επιχείρηση.
- **συνεπείς μεταξύ τους.** Αυτό σημαίνει ότι ένας στόχος δεν πρέπει να αναιρεί άλλους στόχους. Ακόμη, όπως ήδη τονίστηκε, οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν και να ευθυγραμμίζονται με την Πολιτική και την Αποστολή της επιχείρησης.

### **Φάση 3η: Λήψη Αποφάσεων.**

Η τρίτη αυτή φάση της Διαδικασίας του Προγραμματισμού αφορά στην επιλογή της στρατηγικής λύσης, που θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη της απόφασης είναι τρία. Αρχικά, προσδιορίζουμε τις διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις, στη συνέχεια αναλύουμε και αξιολογούμε τις λύσεις αυτές και τέλος, επιλέγουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση.

### **Φάση 4η: Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων.**

Μετά την απόφαση για την υλοποίηση συγκεκριμένης στρατηγικής, προχωρούμε στη διαμόρφωση των λειτουργικών προγραμμάτων, που μπορούν να είναι μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα. Ακόμη, αναπτύσσονται συγκεκριμένα προγράμματα δράσης, που περιγράφουν με λεπτομέρεια όλα τα στάδια υλοποίησης των λειτουργικών προγραμμάτων και συντάσσονται οι προϋπολογισμοί για κάθε πρόγραμμα δράσης ξεχωριστά.

1η Φάση

**Ανάλυση των δυνατοτήτων  
της Επιχείρησης σε σχέση  
με το Περιβάλλον της (Ευκαιρίες,  
Κίνδυνοι, Δυνατότητες)**

2η Φάση

**Καθορισμός Αντικειμενικών  
Σκοπών & Στόχων  
σε σχέση με την Αποστολή  
και την Πολιτική**

3η Φάση

**Λήψη Αποφάσεων  
(Προσδιορισμός & Αξιολόγηση  
των Εναλλακτικών Λύσεων  
Επιλογή της καλύτερης λύσης)**

4η Φάση

**Διαμόρφωση Λειτουργικών  
Προγραμμάτων**

5η Φάση

**Εφαρμογή των Προγραμμάτων  
Δράσης**

6η Φάση

**Αξιολόγηση των Προγραμμάτων**

**Σχήμα 3.1.2**  
**Οι Φάσεις του Προγραμματισμού**



## **Φάση 5η: Εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης.**

Όσο πιο λεπτομερειακά είναι τα προγράμματα δράσης, τόσο πιο επιτεύξιμοι είναι οι στόχοι. Τα προγράμματα δράσης όμως από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση.

## **Φάση 6η: Αξιολόγηση των Προγραμμάτων.**

Τα προγράμματα δράσης πρέπει να υποβάλλονται διαρκώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος λαμβάνει χώρα τόσο κατά τη διάρκεια υλοποίησης των προγραμμάτων, όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Ο έλεγχος γίνεται για να εκτιμούμε τα αποτελέσματα του προγραμματισμού και να συγκρίνουμε τα πραγματικά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα. Όσο πιο μεγάλη διάσταση υπάρχει μεταξύ των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και των αναμενόμενων, τόσο λιγότερο πετυχαίνουμε τους στόχους της επιχείρησης. Όσο η διάσταση αυτή μειώνεται, τόσο πιο αποτελεσματικοί είμαστε.

### **3.1.5. Βασικές Αρχές του Προγραμματισμού**

Για να είναι αποτελεσματικός ο Προγραμματισμός, χρειάζεται να τηρούνται κάποιες αρχές κατά την κατάρτιση και υλοποίησή του. Οι αρχές αυτές είναι:

**Αρχή της χρονικής δέσμευσης.** Οι στόχοι και τα σχέδια δράσης πρέπει να υλοποιούνται μέσα σε καθορισμένα χρονικά όρια. Η αρχή αυτή δεσμεύει τα στελέχη

της επιχείρησης ως προς την υλοποίηση των προγραμμάτων και την επίτευξη των στόχων.

**Αρχή της διόρθωσης.** Σύμφωνα με την αρχή αυτή απαιτείται να εφαρμόζεται περιοδικός έλεγχος από τα στελέχη της επιχείρησης για να διορθώνονται τα προγράμματα και τα σχέδια δράσης, όταν αυξάνονται οι κίνδυνοι και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο προγραμματισμός καταστρώνεται σύμφωνα με προβλέψεις ή παραδοχές, οι οποίες στο μέλλον μπορεί να αποδειχθούν μη επαληθεύσιμες. Άλλωστε ο προγραμματισμός δεν αποτελεί μία εφάπαξ ενέργεια, αλλά μία συνεχή διαδικασία.

**Αρχή της ελαστικότητας ή ευκαμψίας.** Κατά την αρχή αυτή, κάθε πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα και ευκαμψία ως προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τους απρόβλεπτους παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε βήμα υλοποίησής του προγράμματος πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, που να μπορούν να εφαρμόζονται προκειμένου να αποφεύγονται σημαντικές απώλειες και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος της αποτυχίας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι η αρχή της διόρθωσης είναι διαφορετική από την αρχή της ελαστικότητας. Η αρχή της διόρθωσης αναφέρεται στη δυνατότητα που πρέπει να έχει ο προγραμματισμός ως προς τον έλεγχο του βαθμού υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης, ενώ η

αρχή της ελαστικότητας αναφέρεται στην προσαρμοστικότητα που πρέπει να έχουν τα προγράμματα ως προς τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά.

## Τα Κύρια Σημεία

- 1. Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση του τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, πού θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γιατί θα το κάνει.**
- 2. Ο ρόλος του Προγραμματισμού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση του κινδύνου.**
- 3. Τα σημαντικότερα στοιχεία για την κατάστρωση του Προγραμματισμού είναι οι Αντικειμενικοί Σκοποί, οι Στόχοι, η Πολιτική, η Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης.**
- 4. Οι Αντικειμενικοί Σκοποί είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι.**
- 5. Η σχέση ανάμεσα στον αντικειμενικό σκοπό και στο στόχο μπορεί να παραλληλισθεί με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο τελικό προϊόν και τις πρώτες ύλες.**

- 6. Οι Στόχοι** καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και υπηρετούν ως πρότυπα, με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών.
- 7. Η Πολιτική** είναι ασαφείς οδηγίες, που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς.
- 8. Η Αποστολή** μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακροχρόνιο όραμα αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση. Οι δύο βασικές ερωτήσεις στις οποίες οφείλει να απαντήσει η επιχείρηση προκειμένου να «διακηρύξει» την Αποστολή της είναι: «Τι είναι η επιχείρησή μας;» και «Ποια οφείλει να είναι;».
- 9. Τα Σχέδια Δράσης** σε αντίθεση από την Πολιτική και την Αποστολή, είναι πολύ συγκεκριμένα και περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα βήματα υλοποίησης των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων της επιχείρησης. Για κάθε τμήμα ξεχωριστά και για κάθε ομάδα εργασίας καθορίζονται σχέδια δράσης στα οποία περιγράφονται διαδικασίες, αναλύονται

προϋπολογισμοί και δίνονται σαφείς προκαθορισμένες οδηγίες προς όλες τις θέσεις εργασίας.

- 10. Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε: 1) Στρατηγικά και Διαχειριστικά ή Λειτουργικά, ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν 2) Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια, ανάλογα με το χρονικό τους ορίζοντα και 3) Αναπροσαρμοζόμενα ή Κατευθυντήρια και μη Αναπροσαρμοζόμενα ή Ειδικά, ανάλογα με την ευελιξία τους.**
- 11. Τα Στρατηγικά Προγράμματα καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της. Με την κατάρτιση των Στρατηγικών Προγραμμάτων ασχολείται η Ανώτατη Διοίκηση, δηλαδή τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη.**
- 12. Τα Λειτουργικά Προγράμματα προσδιορίζουν με λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και θέτει τις βάσεις για τα προγράμματα αυτά.**

- 13.** Τα μακροχρόνια προγράμματα καταρτίζονται για ένα χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Τα μεσοχρόνια προγράμματα περιλαμβάνουν τα σχέδια δράσης, που αναφέρονται σε 2-5 χρόνια, ενώ τα βραχυχρόνια προγράμματα τείνουν να έχουν συνήθως μικρότερη χρονική διάρκεια και, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τις καινοτομίες του κλάδου και τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια και διετή.
- 14.** Τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα είναι άκαμπτα προγράμματα, που δεν παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά ο στόχος είναι δεδομένος και παρέχει συγκεκριμένη κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος.
- 15.** Εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή, σύμφωνα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση

στο διοικητικό στέλεχος.

**16. Η διαδικασία του Προγραμματισμού** αποτελείται από διάφορες φάσεις κατά τις οποίες αναλύονται οι δυνατότητες της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι, μελετώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές, διαμορφώνονται τα στρατηγικά και τα λειτουργικά προγράμματα και τέλος γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων

## Λέξεις - Κλειδιά

- Προγραμματισμός
- Αντικειμενικοί Σκοποί
- Στόχοι
- Πολιτική
- Αποστολή
- Σχέδια Δράσης
- Στρατηγικά και Λειτουργικά Προγράμματα
- Μακροχρόνια και Βραχυχρόνια Προγράμματα
- Προσαρμοζόμενα και μη Προσαρμοζόμενα Προγράμματα

# Ερωτήσεις - Ασκήσεις - Μελέτη Περίπτωσης

## Ερωτήσεις

1. Τι είναι ο Προγραμματισμός; Δώστε ένα δικό σας ορισμό σύμφωνα με όσα μάθατε στο κεφάλαιο αυτό.
2. Για ποιους λόγους ο Προγραμματισμός είναι απαραίτητος για μια επιχείρηση;
3. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ αντικειμενικών σκοπών και στόχων;
4. Πώς συνδέονται οι στόχοι με την Πολιτική, την Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης;
5. Ποια σχέση υπάρχει μεταξύ των στρατηγικών και των λειτουργικών προγραμμάτων;
6. Ποια βήματα περιλαμβάνει η Διαδικασία του Προγραμματισμού;
7. Ποιες αρχές θα πρέπει να διέπουν την κατάστρωση του Προγραμματισμού;

## Άσκηση

Διατυπώστε την Αποστολή, την Πολιτική και τους στόχους του σχολείου σας, του Δήμου της περιοχής όπου μένετε, της τοπικής εκκλησίας, μιας αθλητικής ομάδας, μιας κατασκευαστικής εταιρίας του νομού σας και μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών που επιδιώκει στρατηγική ανάπτυξης.



## Παίγνιο

Σε ομάδες 3-5 ατόμων ασχοληθείτε με τον προγραμματισμό μιας σχολικής εκδήλωσης ή μιας επίσκεψης σε μία επιχείρηση. Φροντίστε να πάρετε τις απαραίτητες πληροφορίες τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον πριν την κατάστρωση του Προγραμματισμού και να ορίσετε σαφείς ποσοτικούς στόχους, ώστε να αποτιμηθεί στο τέλος η επιτυχία του στρατηγικού προγράμματος, καθώς και των λειτουργικών προγραμμάτων.

## Μελέτη Περίπτωσης

Η εταιρία «Χ» έχει συνδέσει εδώ και χρόνια την επωνυμία της με ακριβά έπιπλα, τα οποία απευθύνονται σε κοινό με υψηλό εισόδημα. Στα σχέδιά της είναι τόσο η εξαγορά ομοειδούς εταιρίας στην ελληνική αγορά, όσο και η επέκτασή της σε ξένες αγορές (Παρίσι, Κύπρο και Τελ Αβίβ) με το άνοιγμα καταστημάτων. Επίσης στους στόχους της εταιρίας είναι η σειρά επίπλων «Τέχνης Έργον» να αποκτήσει ευρύτερη αποδοχή από το κοινό με την κατασκευή φθηνότερων επίπλων.

- α) Τι προγράμματα (τύπους προγραμμάτων) πρέπει να καταστρώσει η εταιρία για να πετύχει τους επιδιωκόμενους στόχους της;
- β) Ποια λειτουργικά προγράμματα πρέπει να καταστρώσει η εταιρία για να υλοποιηθούν τα παραπάνω στρατηγικά προγράμματα;

**γ) Πόσο επιτυχημένη θεωρείτε ότι θα είναι η απόφαση της εταιρίας να κατασκευάσει φθηνότερα έπιπλα, που θα είναι πιο προσιτά στο ευρύτερο κοινό, αφού πρόκειται για εταιρία που κατασκευάζει ακριβά έπιπλα; Δεν υπάρχει κίνδυνος να χάσει την πελατεία της;**



## 3.2. Η Λειτουργία της Οργάνωσης

### 3.2.1 Εισαγωγή

Ο όρος Οργάνωση είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται πολύ συχνά από μεγάλους ή μικρούς επιχειρηματίες, υψηλόβαθμα ή χαμηλόβαθμα στελέχη, εργαζόμενους παραγωγικών μονάδων ή εταιριών παροχής υπηρεσιών, υπαλλήλους του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, στρατιωτικούς, πολιτικούς, εμπόρους και γενικότερα από κάθε άνθρωπο που ασχολείται με ένα επάγγελμα. Επίσης, πολύ συχνά ακούμε φράσεις όπως: «Δεν είχαμε καλή Οργάνωση, γι' αυτό αποτύχαμε», «Αν είχαμε καλύτερη Οργάνωση, θα είχαμε πετύχει τους στόχους μας» ή «Αυτή η επιχείρηση πάσχει από Οργάνωση». Τι εννοούμε όμως με τον όρο καλή οργάνωση;

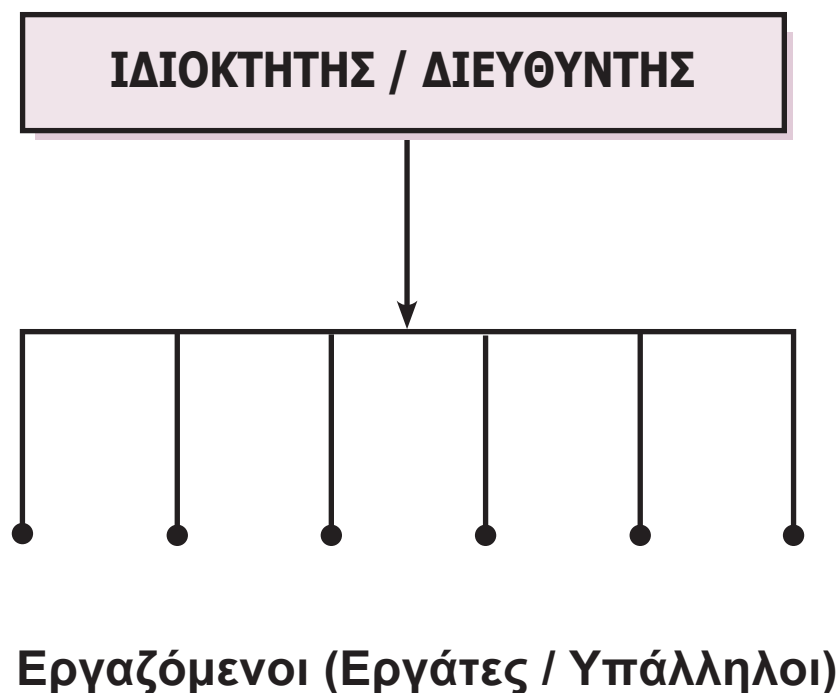
**Οργάνωση είναι ο καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της επιχείρησης σε επιμέρους εργασίες μεταξύ Διευθύνσεων, Τμημάτων, ομάδων εργασίας και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.**

Αυτό σημαίνει ότι αν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε (καθορισμός στόχων), δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανώσουμε τη δουλειά μας (οργάνωση) για να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνεπώς, η Λειτουργία του Προγραμματισμού είναι στενά συνδεδεμένη με τη Λειτουργία της Οργάνωσης. Η μία κατευθύνει την άλλη και προσδιορίζει το περιεχόμενό της.

### **3.2.2 Η Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης**

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας. Τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες. Το κυριότερο ζήτημα για τις οργανωτικές μονάδες είναι ο τρόπος οργάνωσής τους, που συντελεί αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πώς όμως μπορεί να γίνει αυτή η οργάνωση; Για να απαντήσουμε σε αυτό το καίριο ερώτημα, χρήσιμο είναι να ξεκινήσουμε με ένα απλό παράδειγμα. Ο κύριος Γεωργίου, στις αρχές

της δεκαετίας του '70, ανοίγει ένα κατάστημα πώλησης επίπλων στην πόλη της Λάρισας. Για το λόγο αυτό προσλαμβάνει 6 υπαλλήλους για διάφορες εργασίες, όπως για τις πωλήσεις, τα λογιστικά, τις σχέσεις με τις τράπεζες, τις εισπράξεις από τους χρεώστες πελάτες κτλ. Με αυτό το μέγεθος της επιχείρησης ο κ. Γεωργίου διοικεί ο ίδιος αποτελεσματικά τους 6 υπαλλήλους του και έχει άμεση και καθημερινή επαφή μαζί τους.

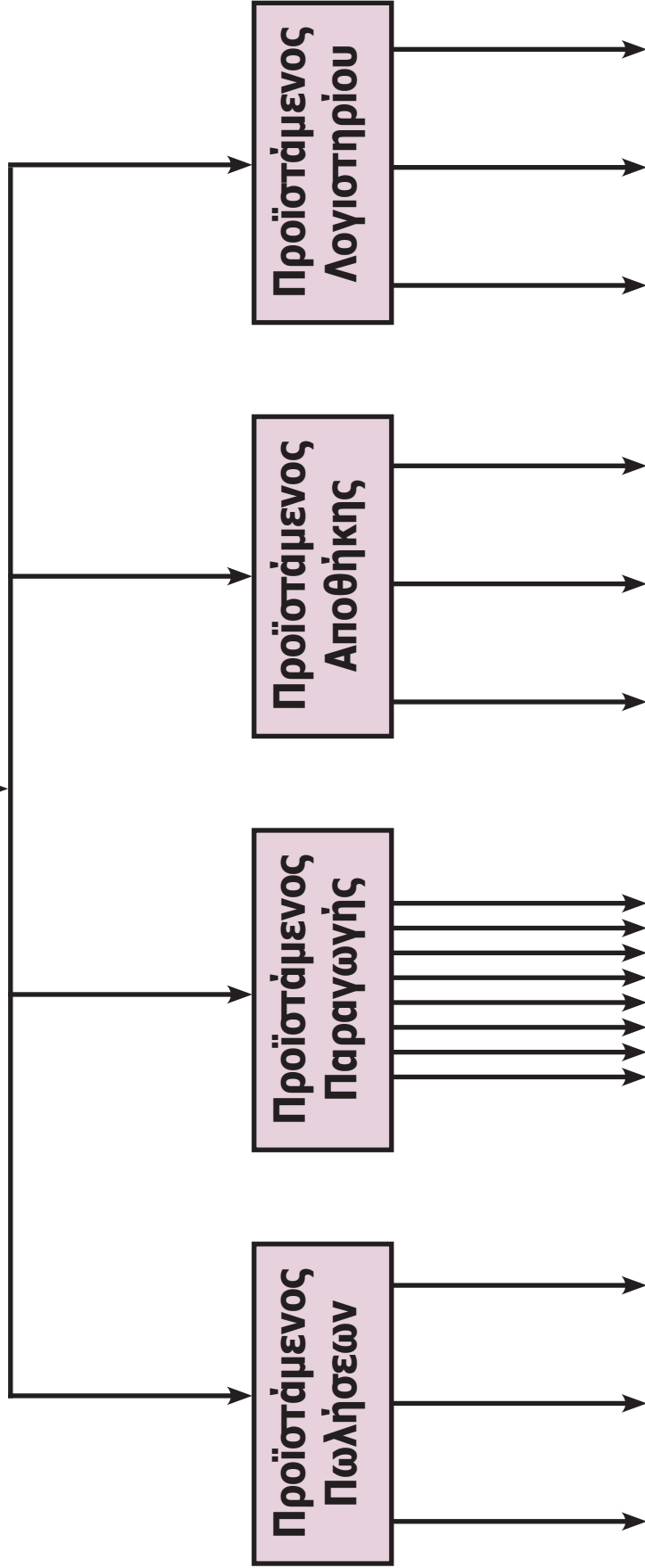


### Σχήμα 3.2.1 Αρχική Οργανωτική Δομή μιας Ατομικής Επιχείρησης

Πρόκειται για την πιο απλή μορφή οργανωτικής δομής, κατά την οποία ο Επιχειρηματίας αυτοχρίζεται Διευθυντής και εποπτεύει άμεσα τους υφισταμένους του, στους οποίους δεν παραχωρεί καμία μορφή εξουσίας ή κάποιο τίτλο.

Στη συνέχεια, ο κ.Γεωργίου, βλέποντας ότι οι δουλειές του πήγαιναν πολύ καλά αφού είχε καθιερωθεί στην αγορά της Λάρισας, αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητες του με την κατασκευή επίπλων. Για το λόγο αυτό ενοίκιασε ένα μεγάλο χώρο 1000 τ.μ., αγόρασε τα απαιτούμενα μηχανήματα και προσέλαβε επιπλέον προσωπικό. Λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων, ο κ.Γεωργίου αντιλήφθηκε ότι δεν μπορούσε πλέον να ελέγχει τα πάντα και για το λόγο αυτό όρισε τέσσερα (4) άτομα ως προϊσταμένους των τεσσάρων βασικών λειτουργιών της επιχείρησής του.

**ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ / ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**



**Εργαζόμενοι (Εργάτες / Υπάλληλοι)**

**Σχήμα 3.2.2**

**Ανάπτυξη της Οργανωτικής Δομής μιας Ατομικής Επιχείρησης**

Ο ίδιος παρέμεινε Διευθυντής ελέγχοντας τους τέσσερις προϊσταμένους, οι οποίοι με τη σειρά τους ελέγχουν τους εργάτες και το προσωπικό γραφείου. Πιο συγκεκριμένα, ο Προϊστάμενος Πωλήσεων ελέγχει και κατευθύνει τρεις πωλητές, ο Προϊστάμενος Παραγωγής εποπτεύει οκτώ εργάτες, ο Προϊστάμενος Αποθήκης εποπτεύει 3 εργάτες και ο Προϊστάμενος Λογιστηρίου προϊσταται δύο υπαλλήλων γραφείου. Στο σχήμα 3.2.2. φαίνεται παραστατικά η μορφή της νέας οργανωτικής δομής, που προέκυψε από την επέκταση των δραστηριοτήτων της ατομικής επιχείρησης του κ. Γεωργίου.

Εκτός όμως από αυτές τις απλές οργανωτικές δομές, που αναπτύσσονται για μικρές και ατομικές επιχειρήσεις, όπως είναι τα καταστήματα λιανικής πώλησης ή οι μικρές μονάδες παραγωγής, υπάρχουν και άλλες πολύ πιο σύνθετες, που ικανοποιούν τις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις αυτές υπάρχουν πολλοί προϊστάμενοι, αλλά και πολλές διαβαθμίσεις προϊσταμένων και διοικητικών στελεχών. Αυτές οι διαβαθμίσεις διαμορφώνουν την περίφημη ιεραρχική πυραμίδα, που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

### **3.2.2.α Η Ιεραρχική Πυραμίδα και τα Στελέχη που την απαρτίζουν**

Η Ιεραρχική Πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα. Στο υψηλότερο επίπεδο βρίσκεται η Ανώτατη Διοίκηση, ακολουθεί η Ανώτερη Διοίκηση, στο



αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκεται η Μεσαία Διοίκηση, που απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη, στη συνέχεια είναι η Κατώτερη Διοίκηση με τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής και στο κάτω μέρος της πυραμίδας είναι το υπαλληλικό προσωπικό.

Η κλασική μορφή της ιεραρχικής πυραμίδας φαίνεται στο σχήμα 3.2.3. Έχει επικρατήσει να λέγεται πυραμίδα λόγω του σχήματος που αποκτάει από τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται σε κάθε επίπεδο. Έτσι στο πιο χαμηλό επίπεδο, εκείνο του υπαλληλικού προσωπικού, είναι συγκεντρωμένος ο πιο μεγάλος αριθμός των ατόμων. Όσο ανεβαίνουμε προς τα πάνω μειώνεται ο αριθμός αυτός, γιατί η εργασία τους γίνεται περισσότερο ποιοτική και λιγότερο ποσοτική και χειρωνακτική.



**Σχήμα 3.2.3**  
**Τα Επίπεδα της Ιεραρχικής Πυραμίδας**

Στην κορυφή της Ιεραρχίας, όπως ήδη αναφέραμε, βρίσκεται η **Ανώτατη Διοίκηση**, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το **Διοικητικό Συμβούλιο**, γνωστό ευρέως ως **Δ.Σ.** Το **Δ.Σ.** αποτελείται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τα μέλη του, το διευθύνοντα σύμβουλο και τον εντεταλμένο σύμβουλο.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες του **Δ.Σ.** είναι η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρίας με εξουσιοδότηση των μετόχων, ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρίας (στρατηγικός προγραμματισμός), η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρίας, η έγκριση των προγραμμάτων και των ετήσιων προϋπολογισμών, η διανομή των κερδών και ο έλεγχος επίτευξης του προγραμματισμού.

Μετά το **Δ.Σ.** και το **Διευθύνοντα Σύμβουλο** ακολουθεί ο **Γενικός Διευθυντής** ή οι **Γενικοί Διευθυντές** ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη, όπως οι **Δ.Ε.Κ.Ο.** (Δημόσιες Επιχειρήσεις και Κρατικοί Οργανισμοί) τότε υπάρχουν τρεις, τέσσερις ή και περισσότεροι **Γενικοί Διευθυντές**. Αποτελούν το ανώτατο εκτελεστικό όργανο (**Chief Executive**) το οποίο ελέγχει και συντονίζει το έργο των **Διευθυντών**. Εισηγούνται και συμμετέχουν στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, στη χάραξη της στρατηγικής και της πολιτικής και παί-

ζουν ενεργό ρόλο στην κατάρτιση των προγραμμάτων και των προϋπολογισμών. Ακόμη, διαχειρίζονται διάφορα θέματα στις σχέσεις με τους εργαζόμενους για τα οποία ενημερώνουν το Δ.Σ.

Οι Διευθυντές απαρτίζουν την **Ανώτερη Διοίκηση**. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους. Οι σημαντικότεροι διευθυντές είναι:

- **Ο Οικονομικός**, που ασχολείται με την αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης και διασφαλίζει τη μελλοντική οικονομική πορεία της.
- **Ο Διευθυντής Παραγωγής**, ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας όλων των προϊόντων
- **Ο Διευθυντής Εφοδιασμού**, που είναι υπεύθυνος για την προμήθεια και την αποθήκευση των πρώτων υλών
- **Ο Διευθυντής Διοικητικού**, που ασχολείται με όλα τα ζητήματα του προσωπικού. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού και οι διάφορες υπηρεσιακές μεταβολές του (προαγωγές, άδειες, μεταθέσεις, μετατάξεις, αποσπάσεις κτλ.)
- **Ο Διευθυντής Πωλήσεων**, που ασχολείται με τα δίκτυα διανομής και την εξασφάλιση υψηλών επιπέδων πωλησεων

- **Ο Διευθυντής Δημοσίων Σχέσεων**, που ως έργο του έχει τη δημιουργία εικόνας για την επιχείρηση, μέσω της ανάπτυξης καλών σχέσεων με τα κοινά (αγορά- στόχος της επιχείρησης) και τα μέσα προβολής.

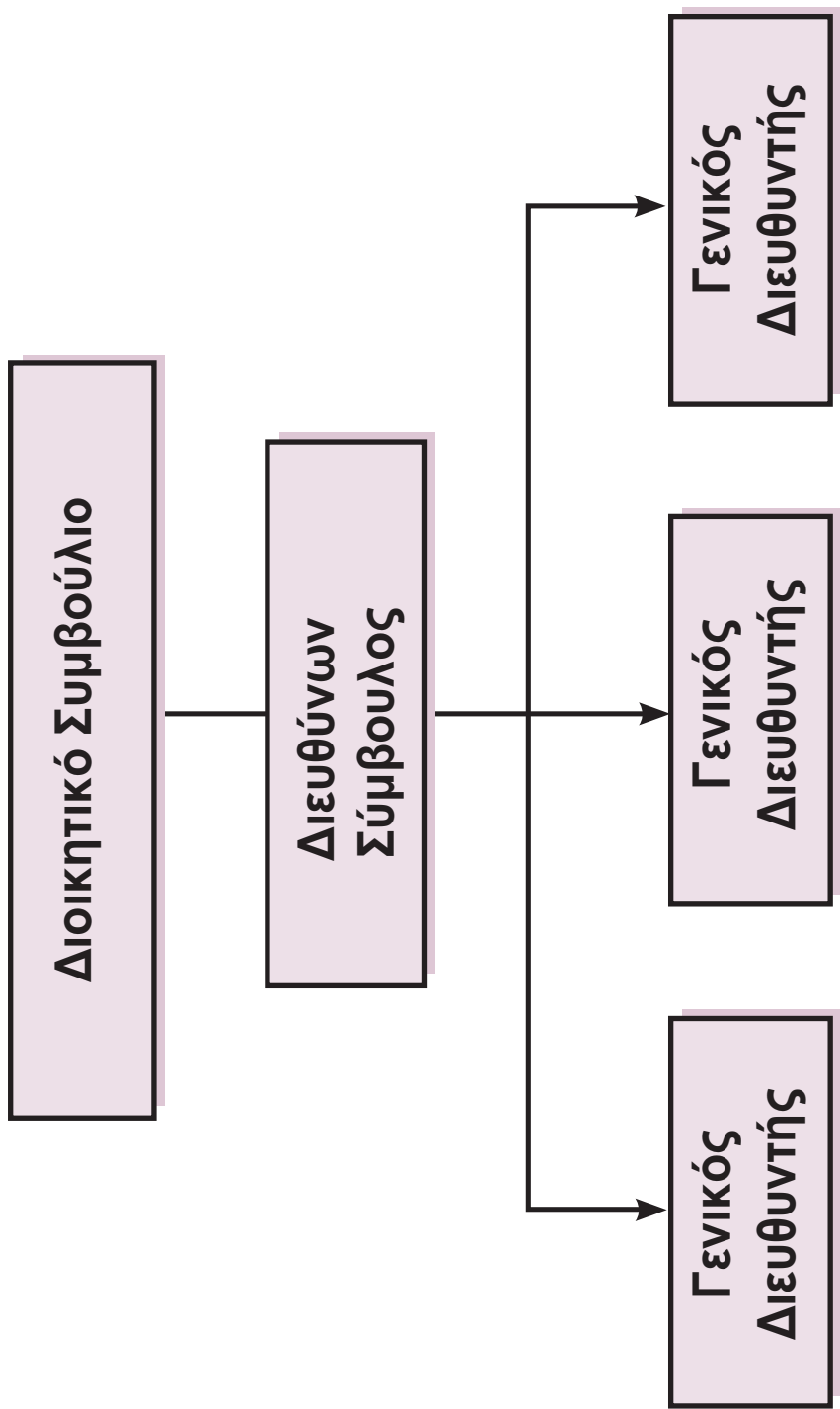
Μετά την Ανώτατη και την Ανώτερη Διοίκηση ακολουθεί η Μεσαία Διοίκηση, που απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη. Τα επιτελικά στελέχη είναι οι τμηματάρχες, οι οποίοι με την εργασία τους υποστηρίζουν το έργο των διευθυντών. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει τάση για όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση επιτελικών στελεχών, τα οποία έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εξειδίκευση για την παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης των διευθυντικών στελεχών, όταν λαμβάνουν πολύ κρίσιμες αποφάσεις.

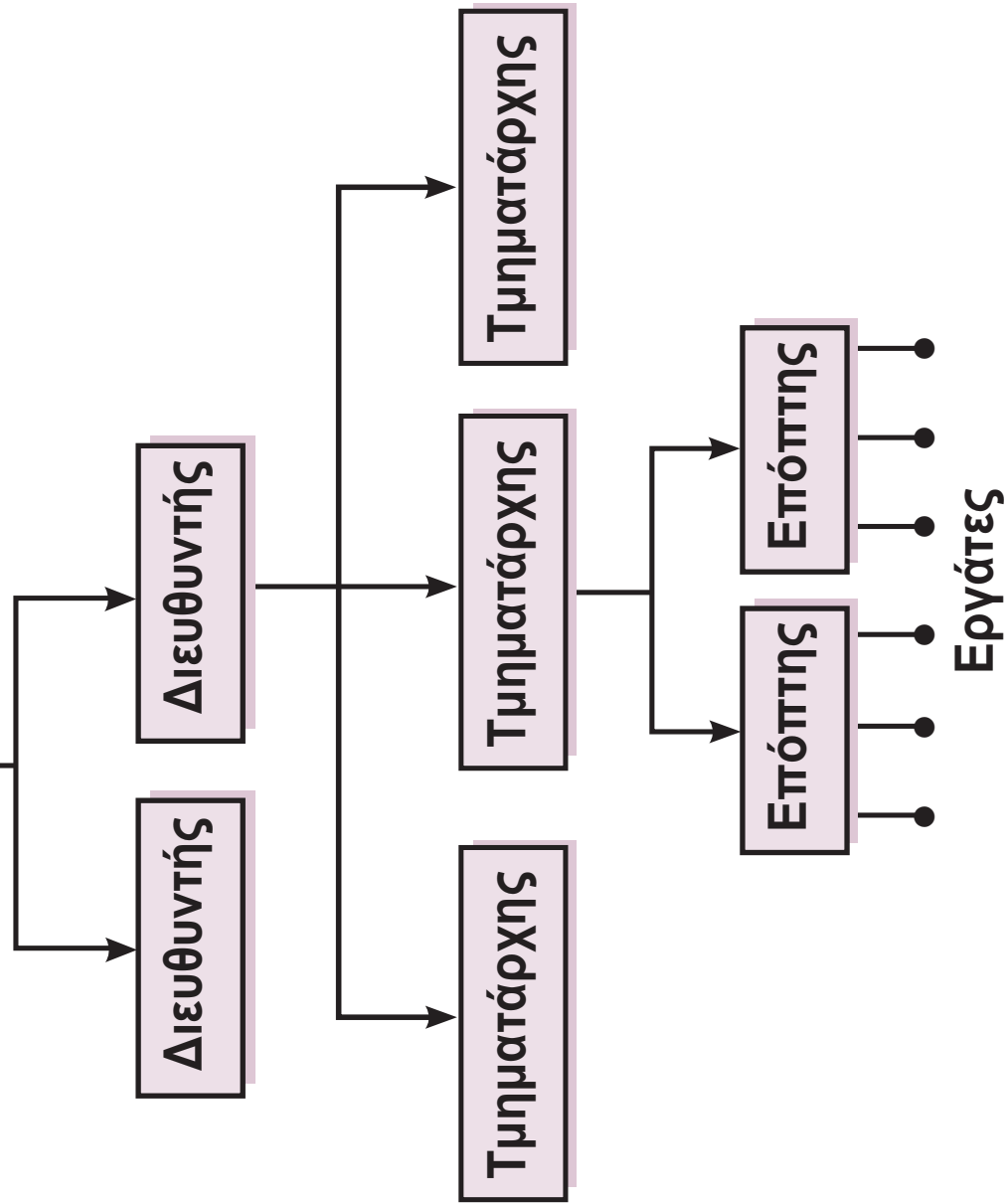
Τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής είναι οι γνωστοί επόπτες, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις. Ένα παράδειγμα λειτουργικής απόφασης για το στέλεχος αυτής της βαθμίδας είναι αν θα αυξήσει ή θα μειώσει το επίπεδο του αποθέματος των τελικών προϊόντων μέσα στην αποθήκη. Η πληροφορία ότι έχουν μειωθεί πολύ οι πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος τον αναγκάζει να σκεφτεί τρόπους για να αντιμετωπίσει τη μεγάλη συσσώρευση προϊόντων στην αποθήκη.

Τέλος, το υπαλληλικό προσωπικό ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή στην

αλυσίδα συναρμολόγησης, η λήψη παραγγελιών από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (συνεργείο για επισκευές), η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο κ.α.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση όλων των επιπέδων της ιεραρχικής πυραμίδας, χρήσιμο είναι να αναφέρουμε ότι η μορφή της Οργανωτικής Δομής που παρουσιάζεται στο σχήμα 3.2.4 αποτελεί την κλασική μορφή του Οργανογράμματος (με όλα τα βασικά όργανα λειτουργίας και με όλες τις διοικητικές διαβαθμίσεις των στελεχών) μεγάλων επιχειρήσεων.





**Σχήμα 3.2.4**  
**Γενικευμένη μορφή Οργανωτικής Δομής Μεγάλων Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

Αξίζει να σημειώσουμε ότι για λόγους απλοποίησης και καλύτερης κατανόησης δεν αναπτύξαμε πλήρως στην οριζόντια διάσταση τη γενικευμένη μορφή του Οργανογράμματος. Εννοείται ότι κάθε Διεύθυνση υποδιαιρείται σε τμήματα, τα τμήματα σε γραφεία, όπως γίνεται στο Δημόσιο Τομέα και σε ομάδες εργασίας. Στο σημείο αυτό εισάγεται ένας πολύ σημαντικός όρος της Λειτουργίας της Οργάνωσης, που είναι το Οργανόγραμμα.

### 3.2.3 Το Οργανόγραμμα

**Το Οργανόγραμμα αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της επιχείρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.**

Πρόκειται για τον «καταστατικό χάρτη», που δείχνει πώς μπορούμε να «κινηθούμε» μέσα στην επιχείρηση που εργαζόμαστε. Το Οργανόγραμμα αποδίδει τις διοικητικές σχέσεις. Λέγοντας διοικητικές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Το οργανόγραμμα δηλαδή απεικονίζει αυτόν που εκτελεί, αυτόν που επιβλέπει, αυτόν που συντονίζει, αυτόν που καταστρώνει στρατηγικές, αυτόν που σχεδιάζει το μέλλον και παίρνει αποφάσεις



Ακόμη, το οργανόγραμμα μας δείχνει σε ποιον μπορούμε να απευθυνθούμε άμεσα, προκειμένου να διαμαρτυρηθούμε, να αιτήσουμε, να παραπονεθούμε ή να συμβουλευτούμε, για να είμαστε πιο αποτελεσματικοί.

Εκτός όμως από την αποτύπωση των διοικητικών σχέσεων, το οργανόγραμμα αποδίδει:

- τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Δηλαδή, αν επικρατεί το συγκεντρωτικό ή το αποκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης,
- το μέγεθος και το εύρος των εργασιών της επιχείρησης. Με το οργανόγραμμα μπορούμε να δούμε πόσες εταιρίες έχει ένας όμιλος. Π.χ. το οργανόγραμμα ενός εκδοτικού ομίλου δείχνει όλες τις δραστηριότητες του, όπως την έκδοση εφημερίδας, την έκδοση εβδομαδιαίου περιοδικού, την έκδοση βιβλίων, την εμπορία ξένων βιβλίων κ.τ.λ.
- το κεντρικό ενδιαφέρον της επιχείρησης. Αν π.χ. η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τότε το οργανόγραμμα δομείται σύμφωνα με τους πελάτες.

Το Οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται η επιχείρηση. Τα κριτήρια είναι πολλά. Τα συνηθέστερα είναι κατά λειτουργίες, κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά πελάτη.

### **3.2.3.a Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία**

Αυτή η τμηματοποίηση είναι η πιο παλιά και η πιο συνηθισμένη μορφή τμηματοποίησης. Ο επιμερισμός των εργασιών της επιχείρησης γίνεται βάσει των λειτουργιών της. Έτσι, οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων τμηματοποιείται και δομείται η επιχείρηση.

Η εξουσία συγκεντρώνεται στο γενικό διευθυντή, ο οποίος ελέγχει και συντονίζει το έργο των διευθυντών. Οι διευθυντές είναι συνήθως εξειδικευμένα στελέχη στο πεδίο ευθύνης τους. Πρόκειται ουσιαστικά για μία συγκεντρωτική δομή διοίκησης, στην οποία υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός αλληλεξάρτησης (η εργασία του ενός εξαρτάται από την εργασία του άλλου) και για το λόγο αυτό απαιτείται πολύ καλός συντονισμός. Σε περίπτωση που μία επιχείρηση με τέτοια δομή αποφασίσει να διευρύνει τις εργασίες της και να αναπτύξει τις δραστηριότητές της, η ανώτατη διοίκηση επιβαρύνεται με πολλές εργασίες ελέγχου και συντονισμού, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Για το λόγο αυτό, συναντάται πλέον σε μικρές επιχειρήσεις, που δρουν σε σχετικά σταθερό εξωτερικό περιβάλλον και έχουν σχετικά μικρό κύκλο εργασιών (επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα, εμπορικά καταστήματα).

### **3.2.3.β Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία**

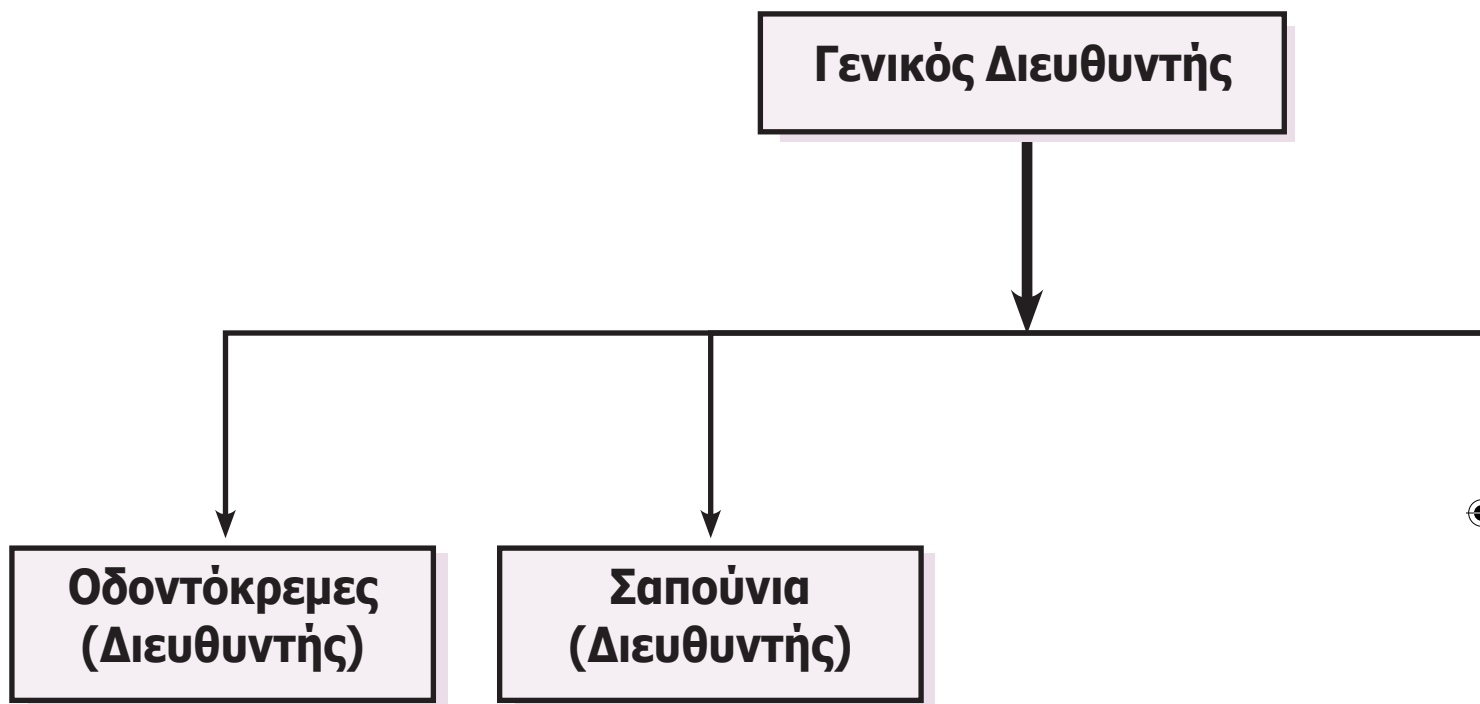
Αυτή η μορφή τμηματοποίησης αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται ή προσφέρουν μεγάλο αριθμό προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Τέτοια μορφή τμηματοποίησης βρίσκουμε συνήθως σε μεγάλες επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν μεγάλο κύκλο εργασιών.

Η λογική της τμηματοποίησης με αυτή τη μορφή είναι ότι τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τεχνολογικά, σύστασης, προώθησης, τιμής, κοστολόγησης και ως εκ τούτου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για να αναπτυχθούν. Το διοικητικό στέλεχος λοιπόν πρέπει να κατέχει πολύ ειδικές γνώσεις για να ασχοληθεί αποκλειστικά με ένα προϊόν. Σε πολλές περιπτώσεις, επειδή δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε ένα προϊόν, το στέλεχος που προϊσταται τμήματος, διεύθυνσης ή τομέα ταυτίζεται ή εξισώνεται σχεδόν με το Γενικό Διευθυντή μιας επιχείρησης, που είναι δομημένη κατά λειτουργίες.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργάνογραμμα μιας επιχείρησης, που παράγει είδη περιποίησης του σώματος. Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες προϊόντων αποτελούν τις τέσσερις διευθύνσεις της, που συντονίζονται από το Γενικό Διευθυντή.

Η Τμηματοποίηση κατά προϊόν παρέχει αρκετή αυτονομία και δεν υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των διευθύνσεων και των τμημάτων, όπως

στις επιχειρήσεις που είναι δομημένες κατά λειτουργία. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει πρόβλημα συντονισμού, γιατί κάθε τμήμα λειτουργεί αυτόνομα και δεν εξαρτάται από τη λειτουργία ή την αποτελεσματικότητα άλλων τμημάτων.



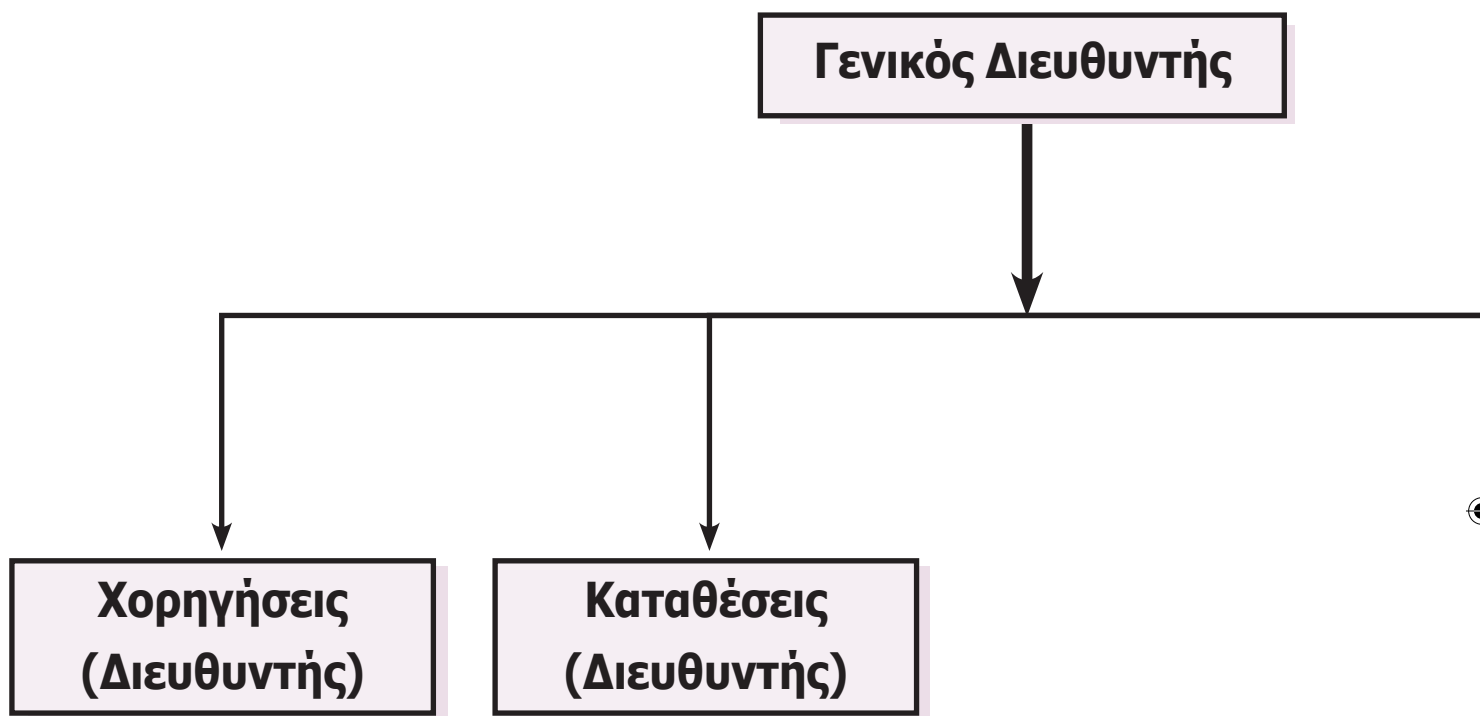
**Σχήμα 3.2.5**  
**Τμηματοποίηση κατά προϊόν**

```
graph TD; A[ ] --- B[Αφρόλουτρα (Διευθυντής)]; A --- C[Κρέμες (Διευθυντής)];
```

**Αφρόλουτρα  
(Διευθυντής)**

**Κρέμες  
(Διευθυντής)**

Τα ίδια ισχύουν και στην περίπτωση που έχουμε τμηματοποίηση κατά υπηρεσία. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας τράπεζας, η οποία είναι δομημένη σύμφωνα με τις τέσσερις βασικές κατηγορίες υπηρεσιών που παρέχει.



**Σχήμα 3.2.6**  
**Τμηματοποίηση κατά υπηρεσία**

**Αμοιβαία Κεφάλαια  
(Διευθυντής)**

**Ομόλογα  
(Διευθυντής)**

Η παρουσίαση βέβαια είναι ενδεικτική (για εκπαιδευτικούς λόγους) και σε καμία περίπτωση δεν καλύπτει όλο το φάσμα των υπηρεσιών μιας τράπεζας.

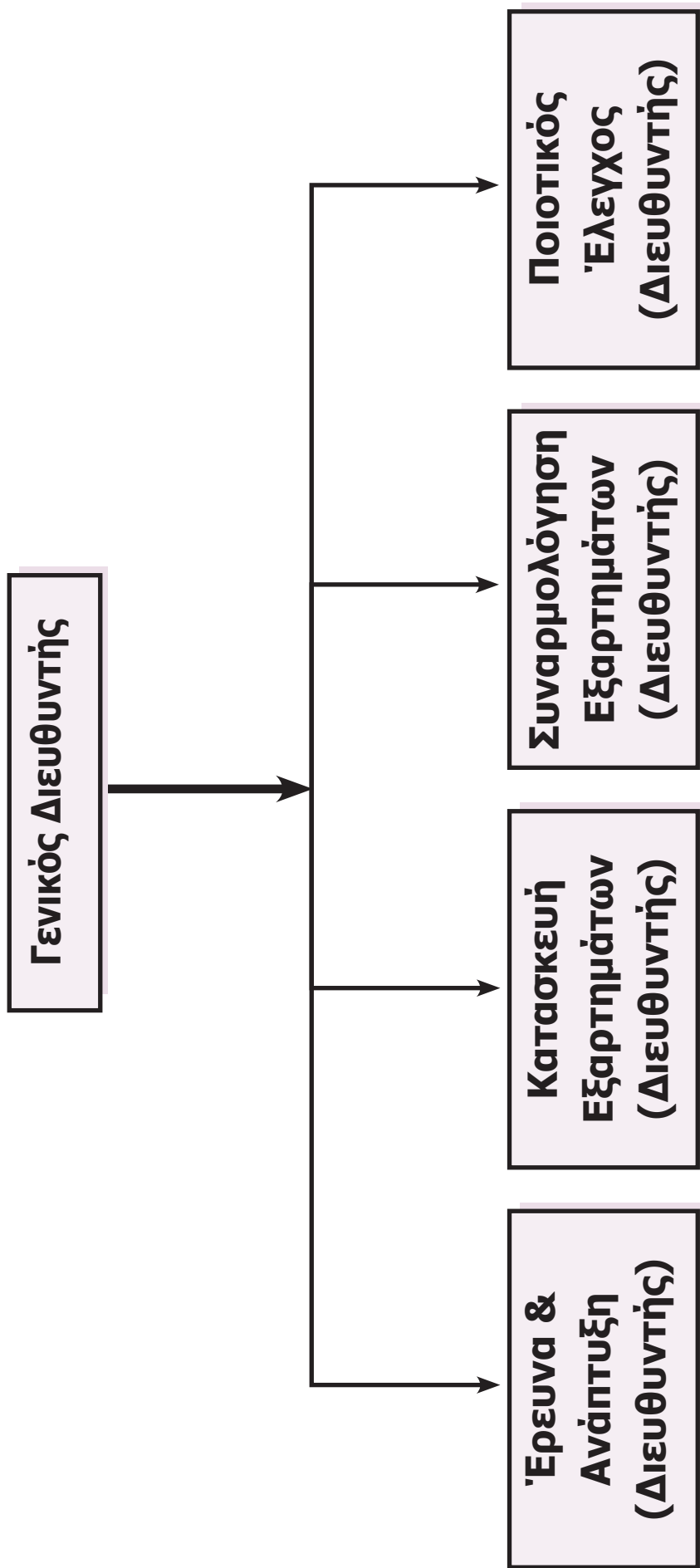
Η οργάνωση αυτού του τύπου, βάσει των προϊόντων ή των υπηρεσιών, έχει ανάγκη από εξειδικευμένα και ικανά στελέχη, που να μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αποδίδουν σε ανταγωνιστικές συνθήκες εργασίες.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία επιχείρηση με τη συγκεκριμένη δομή χρειάζεται πολύ καλό προγραμματισμό και συστηματικό ποιοτικό έλεγχο σε όλα τα στάδια της παραγωγής προϊόντων ή της προσφοράς υπηρεσιών.

### **3.2.3.γ Τμηματοποίηση κατά στάδια επεξεργασίας των προϊόντων**

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από πολλά στάδια επεξεργασίας, εφαρμόζουν στην πράξη οργανογράμματα τέτοιας μορφής. Σύμφωνα με τη μορφή αυτή υπάρχει ενοποίηση των εργαζομένων, του μηχανολογικού εξοπλισμού και των υλικών σε οργανωτικές μονάδες, προκειμένου η παραγωγή των προϊόντων να γίνεται με τις καλύτερες προδιαγραφές.





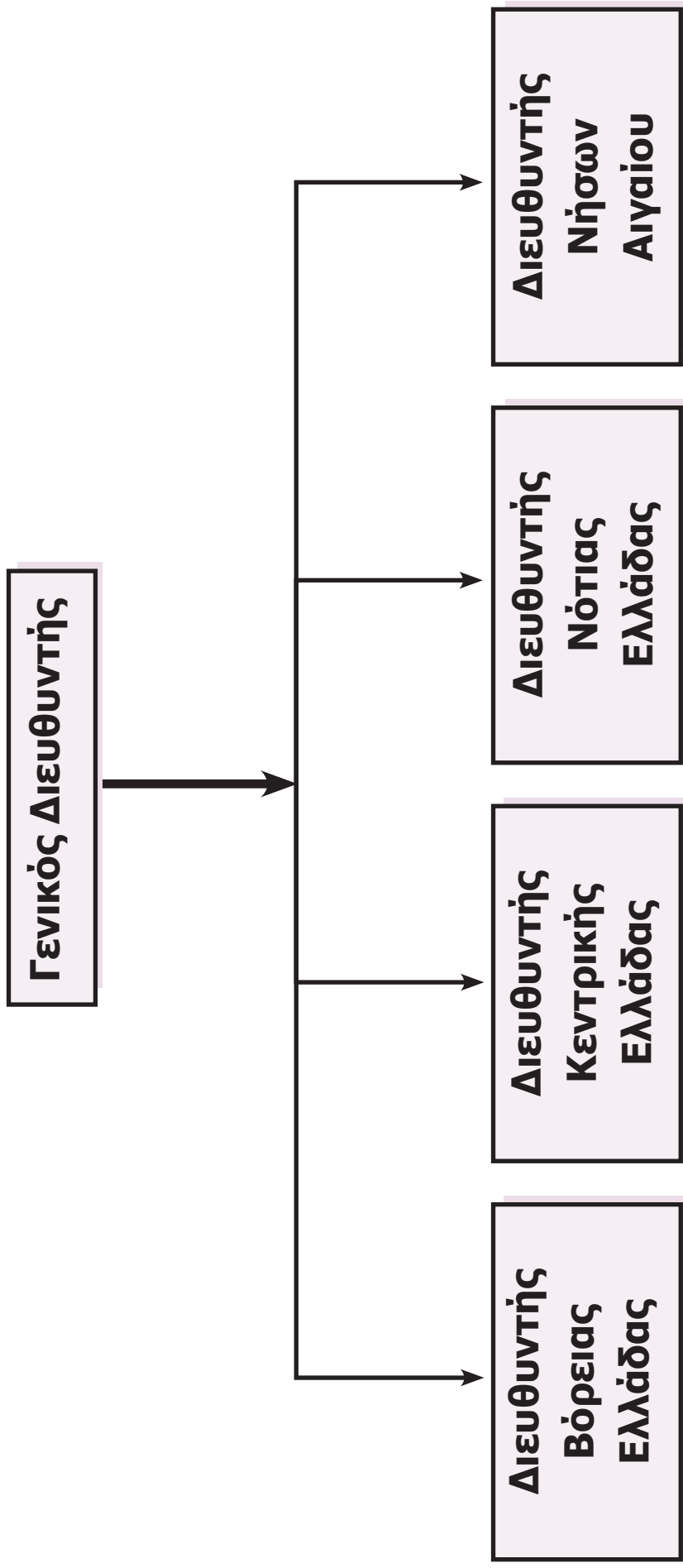
**Σχήμα 3.2.7**  
**Τμηματοποίηση κατά στάδια επεξεργασίας των προϊόντων**

Από το παραπάνω σχήμα γίνεται σαφές ότι η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία παραγωγής. Το τμήμα «Έρευνας & Ανάπτυξης» είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται με καινοτομίες και προτείνει τις οποιεσδήποτε αλλαγές στη σύνθεση των προϊόντων, μετά από έρευνα που διεξάγει στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό τμήμα, το οποίο βρίσκουμε μόνο σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, γιατί η λειτουργία του κοστίζει πολύ και επιβαρύνει υπερβολικά το κόστος παραγωγής.

### **3.2.3.δ Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή**

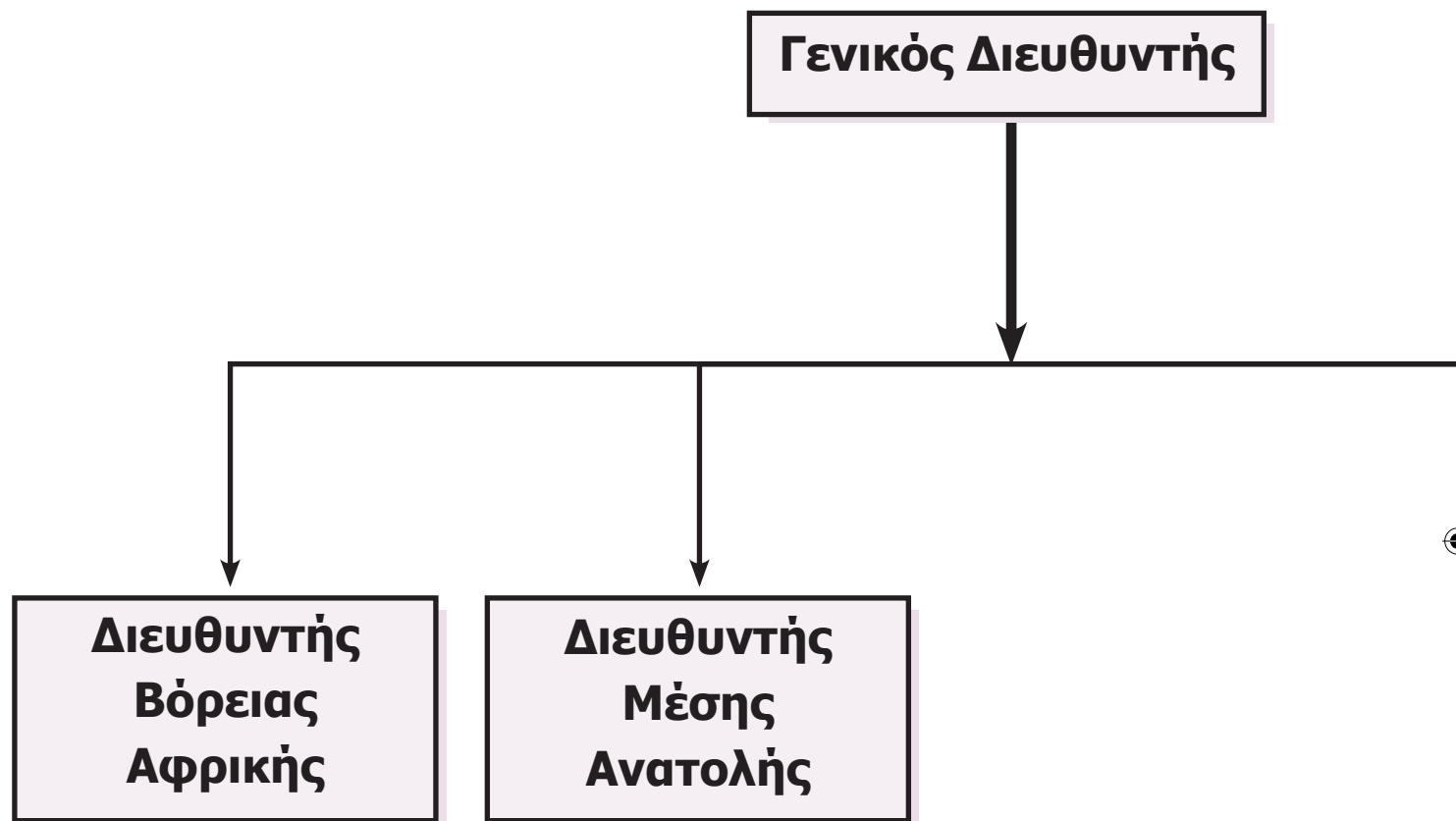
Αυτή η μορφή τμηματοποίησης εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρίες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας, ή σε άλλες χώρες. Πρόκειται δηλαδή για τμηματοποίηση που χρησιμοποιείται από μεγάλες εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργάνογραμμα μιας επιχείρησης με δραστηριότητες σε όλη την ελληνική επικράτεια, η δομή του οποίου έχει γίνει κατά γεωγραφικές ζώνες.



Σχήμα 3.2.8  
Τμηματοποίηση επιχείρησης κατά γεωγραφική περιοχή

Στην περίπτωση που μία επιχείρηση έχει διεθνή χαρακτήρα, δηλαδή αναπτύσσει δραστηριότητες σε ξένες αγορές, τότε το οργανόγραμμά της μπορεί να πάρει μία μορφή, όπως αυτή που παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



**Σχήμα 3.2.9**  
**Τμηματοποίηση πολυεθνικής επιχείρησης κατά γεωγραφική περιοχή**

```
graph TD; Root[ ] --- A[Διευθυντής Νότιοανατολικής Ασίας]; Root --- B[Διευθυντής Αμερικής];
```

**Διευθυντής  
Νότιοανατολικής  
Ασίας**

**Διευθυντής  
Αμερικής**

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς, και αποσκοπεί στην απόσπαση μεγάλου μεριδίου αγοράς από τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες απευθύνεται και βάσει των οποίων δομείται η επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη αυτονομία μεταξύ των διευθύνσεων και για αυτό το λόγο καθίσταται πολύ δύσκολος ο συντονισμός μεταξύ όλων των μερών της επιχείρησης.

Ένα άλλο μεγάλο μειονέκτημα αυτής της μορφής τμηματοποίησης είναι ότι είναι πολλές φορές δύσκολο να βρεθούν τα κατάλληλα στελέχη από την τοπική αγορά στην οποία είναι εγκαταστημένα τα υποκαταστήματα της επιχείρησης.

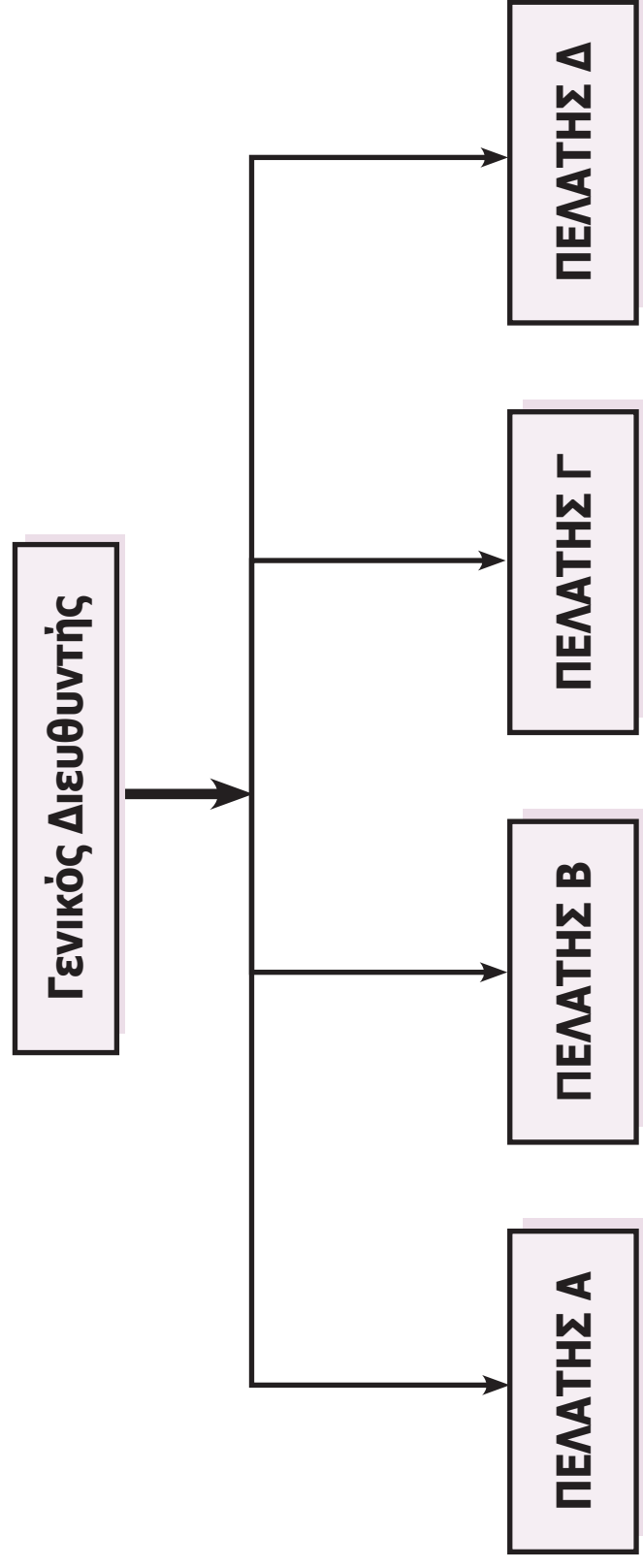
Το σημαντικό πλεονέκτημα όμως είναι ότι μειώνεται δραστικά το κόστος μεταφοράς, γιατί τα προϊόντα παράγονται και πωλούνται άμεσα στην τοπική αγορά.

### **3.2.3.ε Τμηματοποίηση κατά πελάτη**

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις, όπου ο πελάτης αποτελεί τον κεντρικό άξονα και το βασικό σημείο αναφοράς. Με άλλα λόγια, στις επιχειρήσεις όπου ο πελάτης έχει πολλή μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο. Καταλαβαίνουμε βέβαια πως οι πελάτες αυτοί δεν είναι απλοί, κοινοί καταναλωτές, αλλά μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δομούνται

σύμφωνα με αυτήν την τμηματοποίηση είναι μεγάλες παραγωγικές μονάδες, που προμηθεύουν με πρώτες ύλες ή με ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα τις μεγάλες επιχειρήσεις-πελάτες τους.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας τέτοιας μορφής, που έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με το πελατολόγιο της εταιρίας.



**Σχήμα 3.2.10**  
**Τμηματοποίηση κατά πελάτη**

Βλέποντας ένα τέτοιο οργανόγραμμα, καταλαβαίνουμε ότι όλη η δομή της επιχείρησης στρέφεται γύρω από τους πελάτες, τους οποίους θεωρεί πολύ σημαντικούς για τη λειτουργία της.

### 3.2.3.στ Τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς

Η τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς είναι μία πολύ απλή μέθοδος τμηματοποίησης, που γίνεται με τη χρήση απλών μαθηματικών πράξεων. Για παράδειγμα, Εάν έχουμε 50 εργαζόμενους, τους διαιρούμε με τον αριθμό 10 και δημιουργούμε 5 τμήματα, όπου τους εντάσσουμε.

Στην πράξη θεωρείται ξεπερασμένη μέθοδος και πλέον χρησιμοποιείται είτε σε πολύ μικρές επιχειρήσεις ή στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας των επιχειρήσεων.

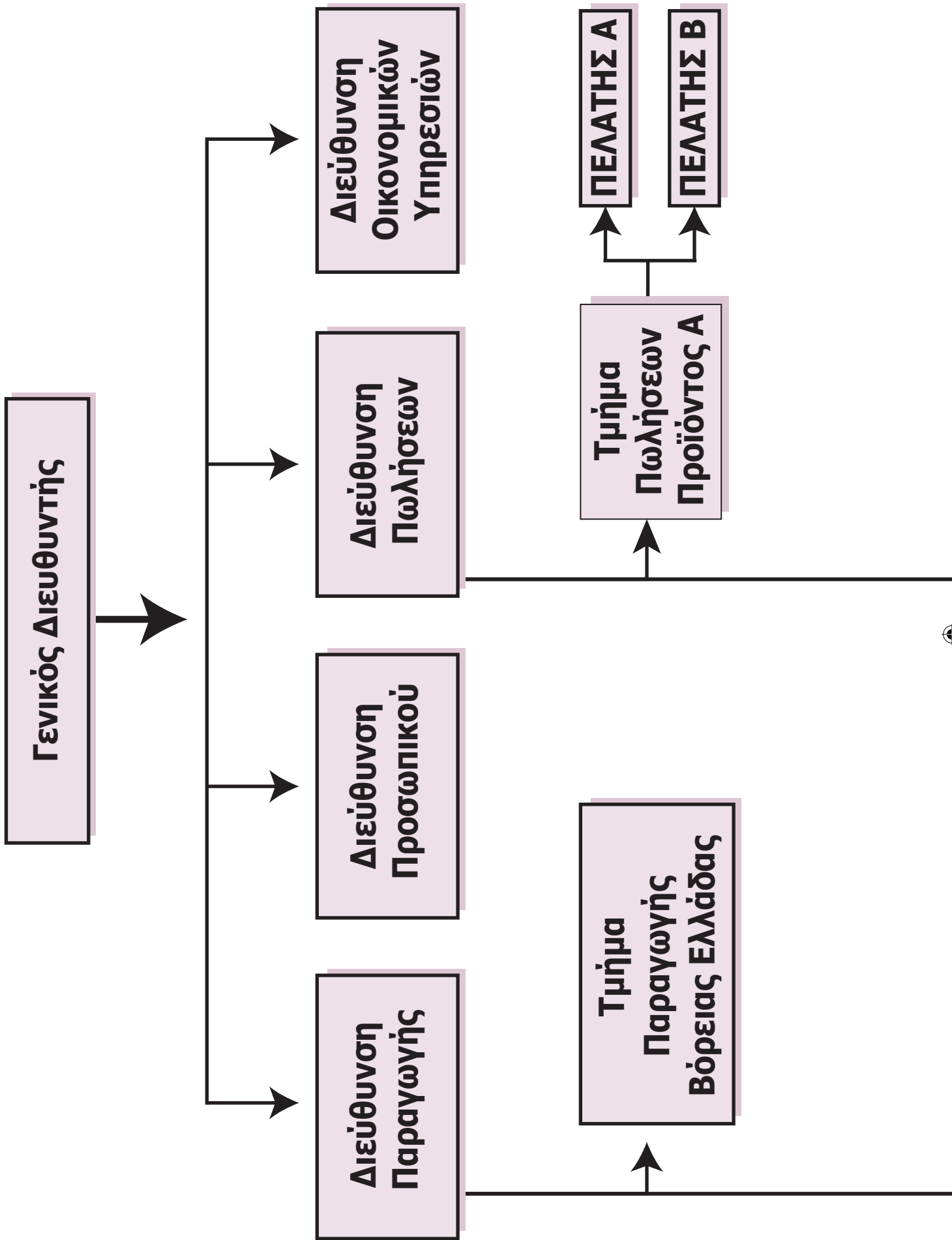
### 3.2.3.ζ Συνδυασμός Κριτηρίων κατά την Τμηματοποίηση

Είναι δυνατόν κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν περισσότερα από ένα κριτήρια, από αυτά που ήδη αναφέραμε. Για παράδειγμα μία παραγωγική μονάδα που παράγει τα προϊόντα της σε τρεις βασικές γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας, μπορεί να δομείται αρχικά σύμφωνα με τις λειτουργίες της (Διεύθυνση Παραγωγής, Διεύθυνση Πωλήσεων, Διεύθυνση Προσωπικού, Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων,



Διεύθυνση Οικονομικών), αλλά στη συνέχεια η Διεύθυνση Παραγωγής να δομείται σύμφωνα με το γεωγραφικό κριτήριο σε Τμήμα Παραγωγής Βόρειας Ελλάδας, Τμήμα Παραγωγής Νότιας Ελλάδας και Τμήμα Παραγωγής Κεντρικής Ελλάδας. Επιπλέον, αν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση κάποιων προϊόντων, τότε η Διεύθυνση Πωλήσεων μπορεί να διαιρεθεί σε Τμήμα προϊόντος Α, Τμήμα προϊόντος Β, Τμήμα προϊόντος Γ κ.τ.λ. Επίσης, αν οι πελάτες της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικοί και παίζουν καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία της επιχείρησης, κάθε Τμήμα προϊόντος μπορεί να διαιρεθεί κατά πελάτη, για να παρακολουθείται πιο αποτελεσματικά η ικανοποίησή του από τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης. Η δομή μιας τέτοιας μορφής παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι το κριτήριο τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης κι όχι αυθαίρετα ή τυχαία. Το επιλεγόμενο κριτήριο εξυπηρετεί την επιχείρηση και τη βοηθά να αναπτυχθεί σύμφωνα με τους στόχους της.



**Τμήμα  
Παραγωγής  
Νότιας Ελλάδας**

**Τμήμα  
Παραγωγής  
Κεντρικής Ελλάδας**

**Τμήμα  
Πωλήσεων  
Προϊόντος Β**

**Τμήμα  
Πωλήσεων  
Προϊόντος Γ**

**Τμήμα  
Πωλήσεων  
Προϊόντος Δ**

**Σχήμα 3.2.11  
Μεικτή Τμηματοποίηση μιας Επιχείρησης**

### 3.2.4 Χαρακτηριστικά του Οργανωτικού Σχεδιασμού

Σύμφωνα με τα παραπάνω, για να μπορεί μία επιχείρηση να υλοποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους της οφείλει να σχεδιάσει την κατάλληλη οργανωτική δομή. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ορίσει το έργο που θα εκτελεστεί, τις ενέργειες που απαιτούνται, αυτούς που θα τις υλοποιήσουν, το βαθμό εξουσίας που χρειάζεται και αυτούς που θα στελεχώσουν τις θέσεις εξουσίας. Με άλλα λόγια, η δημιουργία της οργανωτικής δομής είναι αποτέλεσμα μιας σειρά διαδικασιών που ονομάζεται οργανωτικός σχεδιασμός. Έχοντας μιλήσει για τις μορφές που μπορεί να πάρει ένα οργανόγραμμα, χρήσιμο είναι να αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού, η φιλοσοφία των οποίων προσδιορίζει την τελική μορφή της οργανωτικής δομής. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η Εξειδίκευση, το Πεδίο ή Εύρος Ελέγχου και η Ενότητα Διοίκησης.

#### 3.2.4.a Η Εξειδίκευση

Η διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα οδηγεί στην **Εξειδίκευση**. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη διαίρεση της εργασίας ήταν ο Taylor (Τέϊλορ), ο οποίος (ως μηχανικός που ήταν) παρατήρησε ότι αυξανόταν πολύ η παραγωγικότητα των εργατών όταν εκτελούσαν συγκεκριμένη, περιορισμένη κι επαναλαμβανόμενη εργασία από ότι πολλές και συνθετικές εργασίες, για να γίνει ένα τελικό προϊόν. Ως χαρακτηριστικό

ποσοτικό παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε αυτό του Adam Smith (Άνταμ Σμιθ), ο οποίος παρατήρησε ότι στην Αγγλία πριν το τέλος του 18ου αιώνα, ένας εργάτης εκτελώντας όλες τις εργασίες από την αρχή ως το τέλος κατασκεύαζε 20 καρφίτσες την ημέρα. Όταν όμως η κατασκευή της καρφίτσας χωρίστηκε σε 10 επιμέρους εργασίες και ο κάθε εργάτης αναλάμβανε μόνο μία από αυτές, τότε η συνολική ημερήσια παραγωγή ήταν 48.000 καρφίτσες. Δηλαδή, αναλογούσαν 4.800 καρφίτσες σε κάθε εργάτη. Από αυτό το παράδειγμα φαίνεται ότι η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης, γιατί ο κάθε εργάτης ή εργαζόμενος γίνεται ειδικός σε μία συγκεκριμένη περιοχή της παραγωγής και η συμβολή του μεγιστοποιείται. Μία χαρακτηριστική ταινία εποχής, που περιγράφει παραστατικά τη σημασία της εξειδίκευσης είναι η ασπρόμαυρη, βουβή ταινία «Μοντέρνοι Καιροί», όπου ο ηθοποιός Charly Chaplin (Τσάρλυ Τσάπλιν) υποδυόμενος έναν εργάτη αμερικάνικης αυτοκινητοβιομηχανίας, δεν κάνει τίποτε άλλο από το να βιδώνει μία συγκεκριμένη βίδα στη δεξιά πόρτα του αυτοκινήτου στην αλυσίδα παραγωγής. Αυτή η υπερβολική εξειδίκευση τον κάνει να αποκτήσει μηχανικά πολύ μεγάλη ταχύτητα, αλλά του μεταμορφώνει και τη ζωή, γιατί δεν παίρνει καμία ικανοποίηση από τη δουλειά του και ταυτόχρονα τaráζεται στον ύπνο του από εφιάλτες με βίδες και πόρτες αυτοκινήτου.

Από το παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι η εξειδίκευση δεν έχει μόνο θετικές συνέπειες για την επιχείρηση (αύξηση παραγωγικότητας, μείωση των κενών χρόνων, εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων για τη μέτρηση της εργασίας, καλύτερη τυποποίηση του προϊόντος από τον εξειδικευμένο εργάτη, ευκολότερος έλεγχος, χαμηλό κόστος εργατικού δυναμικού) και τον εργαζόμενο (απόκτηση δεξιοτεχνίας λόγω της συχνής επανάληψης των ίδιων εργασιών, εύκολη ανεύρεση απασχόλησης σε περίπτωση ανεργίας λόγω ειδικότητας). Η Εξειδίκευση εμπεριέχει και πολλούς κινδύνους για τον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, οδηγεί στην αλλοτρίωση, στη χαμηλή ποιότητα ζωής των εργαζομένων, στην έλλειψη ικανοποίησης, στη ρουτινοποίηση της εργασίας και στην εξάρτηση του εργαζόμενου από τους συναδέλφους του. Ακόμη, ο εργαζόμενος χάνει τη δημιουργικότητά του, γιατί δεν κατασκευάζει ένα ολόκληρο έργο από την αρχή μέχρι το τέλος και δεν αναπτύσσει τις ικανότητες και τις γνώσεις του σε ευρύ φάσμα.

### **3.2.4.β Το Πεδίο Ελέγχου**

Το Πεδίο Ελέγχου (*span of control*) ή το Εύρος Ασκήσης Ελέγχου ή Όριο Ασκήσης Εποπτείας ή Έκταση της Διοίκησης (*span of management*) αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή

και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους. Στο παρελθόν, ο προϊστάμενος συνήθως επόπτευε 6 άτομα. Αυτή η πρακτική όμως σήμερα θεωρείται ξεπερασμένη και δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει καθορισμένος αριθμός υφισταμένων που ελέγχεται από τον προϊστάμενο. Η κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τα δεδομένα της, εφαρμόζει το κατάλληλο για αυτήν πεδίο ελέγχου.

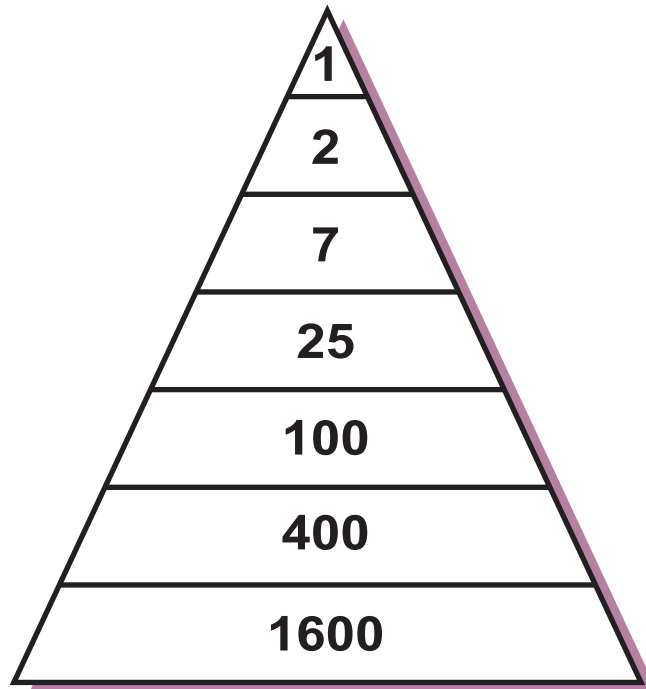
Το πεδίο ελέγχου συνδέεται άμεσα με την κάθετη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας, γιατί καθορίζει το ύψος της. Υπάρχει αντίστροφη σχέση ανάμεσα τους. Όσο πιο μικρό είναι το πεδίο ελέγχου, τόσο πιο υψηλή θα είναι η διοικητική πυραμίδα και όσο πιο μεγάλο είναι το πεδίο ελέγχου, τόσο πιο πλατιά και κοντή διαμορφώνεται η διοικητική πυραμίδα. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε το παρακάτω παράδειγμα.

## Παράδειγμα Πεδίου Ελέγχου

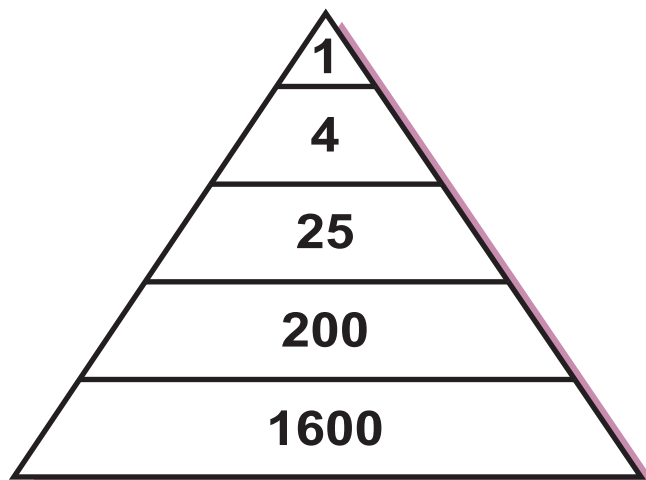
Έστω ότι μία επιχείρηση απασχολεί 1600 άτομα προσωπικό. Όταν το πεδίο ελέγχου είναι 4, τότε στα 1600 άτομα αντιστοιχούν 400 ( $1600:4 = 400$ ) επόπτες, στους 400 επόπτες αντιστοιχούν 100 προϊστάμενοι έργου ( $400:4 = 100$ ), στους 100 προϊσταμένους αντιστοιχούν 25 τμηματάρχες ( $100:4 = 25$ ) κ.ο.κ., με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία ψηλή διοικητική πυραμίδα με επίπεδο ιεραρχίας 7. Αντίθετα, αν το πεδίο ελέγχου είναι 8, τότε τα 1600 άτομα διοικούνται άμεσα από 200 επόπτες ( $1600:8 = 200$ ), οι 200 επόπτες διοικούνται από 25 προϊσταμένους τμημάτων ( $200:8 = 25$ ), οι 25 προϊστάμενοι διοικούνται από 4 διευθυντές και οι 4 διευθυντές συντονίζονται από ένα γενικό διευθυντή. Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε πεδίο ελέγχου σχετικά μεγάλο (8) και επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας χαμηλό (5), ενώ στην πρώτη περίπτωση έχουμε μικρό πεδίο ελέγχου (4) και επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας υψηλό (8).

Η διαφορά των δύο αυτών περιπτώσεων φαίνεται καλύτερα στο σχήμα που ακολουθεί.





**Πεδίο Ελέγχου: 4**  
**Διοικητική Πυραμίδα: 7**



**Πεδίο Ελέγχου: 8**  
**Διοικητική Πυραμίδα: 5**

**Σχήμα 3.2.12**  
**Συσχετισμός Πεδίου Ελέγχου και Διοικητικής**  
**Πυραμίδας**

Το πεδίο ελέγχου, και κατά συνέπεια ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων που δημιουργούνται σε μία επιχείρηση, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- **Η νοοτροπία του επιχειρηματία.** Αν ο επιχειρηματίας θέλει να ελέγχει όσο το δυνατόν περισσότερο ο ίδιος την επιχείρηση, δηλαδή όσο πιο συγκεντρωτικός είναι, τόσο η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας είναι χαμηλή και το πεδίο ελέγχου υψηλό.
- **Η προσωπικότητα και οι ικανότητες των διοικητικών στελεχών.** Τα προικισμένα, έμπειρα και καλά εκπαιδευμένα στελέχη μπορούν να διοικούν μεγάλο αριθμό υφισταμένων. Στην περίπτωση αυτή, το πεδίο ελέγχου είναι υψηλό και η πυραμίδα που διαμορφώνεται είναι χαμηλή.
- **Η επαγγελματικότητα των υφισταμένων.** Όσο πιο συνεπείς είναι στα καθήκοντά τους οι υφιστάμενοι, τόσο λιγότερο χρόνο απασχολούν τον προϊστάμενό τους. Έτσι ο προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει το εύρος του πεδίου ελέγχου και να διοικήσει αποτελεσματικά περισσότερους υφιστάμενους.
- **Η φύση της εργασίας.** Υπάρχουν εργασίες για τις οποίες απαιτούνται πολλοί επόπτες και άλλες οι οποίες μπορούν να ολοκληρωθούν με χαμηλό πεδίο ελέγχου. Για παράδειγμα σε ένα κατάστημα

λιανικής πώλησης μπορεί να υπάρχουν 3 επι-  
πτες για να παρακολουθούν τους πωλητές, αλλά  
σε μία πολυεθνική εταιρία με καταστήματα σε όλο  
τον κόσμο, απαιτούνται πάρα πολλοί προϊστάμε-  
νοι για να παρακολουθούν τις πωλήσεις.

### **3.2.4.γ Η Ενότητα Διοίκησης**

Η Ενότητα Διοίκησης αποτελεί το βασικό συστα-  
τικό στοιχείο του γραμμικού τυπικού συστήματος ορ-  
γάνωσης, σύμφωνα με την οποία ο κάθε υφιστάμενος  
πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο.

Στις περιπτώσεις όπου δεν συμβαίνει αυτό και  
αντιστοιχούν περισσότεροι προϊστάμενοι σε ένα υφι-  
στάμενο, δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω της αλ-  
ληλοεπικάλυψης ρόλων και ο εργαζόμενος δεν μπορεί  
να αποδώσει εξαιτίας του άγχους από τις πολλές ανα-  
θέσεις εργασίας και τους συνεχείς ετερόκλητους ελέγ-  
χους.

Η Ενότητα Διοίκησης εφαρμόζεται κυρίως στις μι-  
κρές επιχειρήσεις. Στις μεγάλες επιχειρήσεις όμως,  
πολλές φορές παραβιάζεται, επειδή οι στόχοι των επι-  
χειρήσεων αυτών απαιτούν άμεση προσαρμοστικότη-  
τα στις μεταβολές του περιβάλλοντος και δεν τηρού-  
νται οι τυπικές σχέσεις του οργανογράμματος.

### **3.2.5 Οργανωτικός Σχεδιασμός και Περιγραφή Καθηκόντων**

Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάτμηση της επιχείρησης ανά εργασίες. Η κάθε θέση εργασίας απαιτεί την εκπλήρωση κάποιων καθηκόντων. Ο ακρογωνιαίος λίθος για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι η περιγραφή τους. Η περιγραφή καθηκόντων περιλαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου μιας θέσης εργασίας.

Κάθε εργαζόμενος που προσλαμβάνεται σε μία θέση εργασίας πρέπει να ζητά από τον άμεσο προϊστάμενό του την περιγραφή των καθηκόντων που αναλαμβάνει. Τα προβλήματα συγκρούσεων, που συνήθως προκύπτουν μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων, οφείλονται στη διαφορετική άποψη που έχουν ως προς τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους.

Επίσης, πολύ συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο της συνεχούς αύξησης των απαιτήσεων από τους προϊσταμένους και της ανάθεσης περισσότερων ρόλων από τον αρχικό για τον οποίο έγινε η πρόσληψη. Αυτή η κατάσταση αγχώνει τον εργαζόμενο και τον οδηγεί σε αδιέξοδα. Για το λόγο αυτό η περιγραφή καθηκόντων πρέπει να είναι διατυπωμένη γραπτά, ούτως ώστε να γνωρίζει ο εργαζόμενος με κάθε λεπτομέρεια όλες τις

διαδικασίες του έργου του.

Μία γραπτή διατύπωση της περιγραφής των καθηκόντων αποτελεί η χρήση και η γνωστοποίηση του οργανόγραμματος. Το οργανόγραμμα συμβάλλει αποφασιστικά στην περιγραφή των καθηκόντων. Πιο συγκεκριμένα, από ένα οργανόγραμμα ο νέος υπάλληλος μαθαίνει:

- Τη θέση που θα καταλάβει και τη σπουδαιότητα της θέσης ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει
- Τη βαθμίδα που η θέση του κατέχει ιεραρχικά στην οργάνωση
- Την εξουσία και την υπευθυνότητα που αναλαμβάνει
- Τη σχέση που έχει η θέση του με άλλες θέσεις εργασίας μέσα στην οργάνωση
- Το άτομο στο οποίο θα δίνει αναφορά
- Το άτομο ή τα άτομα με τα οποία θα συνεργάζεται

Εκτός όμως από το οργανόγραμμα, η περιγραφή της θέσης εργασίας γίνεται με ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών. Το διάγραμμα αυτό περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα διεξάγεται η εργασία, τις σχέσεις με άλλες θέσεις εργασίας και τις ατομικές απαιτήσεις της εργασίας. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνουμε ένα τέτοιο διάγραμμα περιγραφής της θέσης εργασίας.

### Πίνακας 3.2.1

## Πρακτικό Παράδειγμα Περιγραφής θέσης Εργασίας μιας Μεγάλης Εταιρίας Εμπορίας και Διακίνησης Ποτών

**Τίτλος:** Επιθεωρητής Πωλήσεων Νομού Αττικής

**Τμήμα:** Πωλήσεων

**Αναφέρεται:** στον Προϊστάμενο Πωλήσεων Κεντρικής Ελλάδας

**Γενική Περιγραφή:** Είναι υπεύθυνος των πωλήσεων του Νομού Αττικής. Προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις βάσει των προϋπολογισμών και των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνοντας τους πωλητές.

**Αρμοδιότητες:** Διοικεί, κατευθύνει, συντονίζει και υποκινεί τους πωλητές του Νομού Αττικής.

**Ημέρες και Ώρες Απασχόλησης:** Όλες τις εργάσιμες ημέρες και ώρες, που τα καταστήματα λιανικής πώλησης ποτών είναι ανοικτά.

**Ευθύνες:** Πρόβλεψη πωλήσεων, προγραμματισμός πωλήσεων, στρατολόγηση και εκπαίδευση πωλητών, αξιολόγηση πωλητών, καθοδήγηση και συντονισμός των πωλητών, έγκριση δαπανών για μετακινήσεις των πωλητών, μέτρηση της αποδοτικότητας των ανταγωνιστών.

**Έντυπα Επιθεώρησης:** Εβδομαδιαίος προγραμματισμός εργασίας, εβδομαδιαίο δελτίο δραστηρι-

ότητας επιθεώρησης, εβδομαδιαία αναφορά επιθεώρησης, έντυπο στόχου-αποτελεσμάτων, δελτίο συνοδείας πωλητή, έντυπο αξιολόγησης πωλητή, μηνιαία έκθεση επιθεώρησης, κατάσταση υπηρεσι-ακών.

Σε πολλές επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, εκτός από την αποσαφήνιση των καθηκόντων, είθισται, από την πρώτη κιόλας ημέρα πρόσληψης, να γίνεται μία περιήγηση του εργαζόμενου στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης για να εξοικειωθεί με το περιβάλλον, να γνωρίσει τους συναδέλφους του και να μάθει σε ποιόν ή ποιους απευθύνεται για την επίλυση διαφορών ή για καθοδήγηση και διευκόλυνση της εργασίας του. Αυτή η τακτική άρχισε να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και σε αρκετές μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Εκτός από την ξενάγηση, η χρησιμότητα της οποίας είναι αναμφισβήτητη, οι επιχειρήσεις συντάσσουν κάθε χρόνο κι ένα βιβλίο με την πρόοδο και τις επιτεύξεις τους. Αυτό το βιβλίο συνήθως περιλαμβάνει ένα μικρό ιστορικό σχετικά με το πώς ξεκίνησε η επιχείρηση τη λειτουργία της, τα στάδια ανάπτυξής της, τη συμβολή του προσωπικού της, την επιβράβευση των καλύτερων στελεχών της, τους στόχους της, την αποστολή της και

μία σειρά από πολλές άλλες χρήσιμες πληροφορίες. Αυτό το βιβλίο είναι πολύ χρήσιμο για τον νεοεισερχόμενο υπάλληλο σε μία επιχείρηση. Του παρέχει πολλές πληροφορίες και τον κατατοπίζει σε βαθμό αποφασιστικό σχετικά με την πορεία της επιχείρησης και τους συντελεστές της. Με τον τρόπο αυτό, εισέρχεται ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας εφοδιασμένος με πληροφορίες, μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής του και αυξάνεται η παραγωγικότητά του.

Γίνεται σαφές ότι ο κάθε εργαζόμενος, όταν προσλαμβάνεται, οφείλει να μεριμνήσει να πάρει όσο το δυνατόν περισσότερη πληροφόρηση για την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο πρόκειται να υπηρετήσει και κυρίως να ζητήσει αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων του, για να είναι αποτελεσματικός και να αποφύγει τις συγκρούσεις που προέρχονται από παρανόηση ρόλων και ανάληψη έργου.

## **Τα Κύρια Σημεία**

- 1.** Οργάνωση είναι ο καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της επιχείρησης σε επιμέρους εργασίες μεταξύ Διευθύνσεων, Τμημάτων, ομάδων εργασίας και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.



2. Η Ιεραρχική Πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα: την Ανώτατη Διοίκηση, την Ανώτερη Διοίκηση, τη Μεσαία Διοίκηση, την Κατώτερη Διοίκηση και το υπαλληλικό προσωπικό.
3. Στην κορυφή της Ιεραρχίας βρίσκεται η **Ανώτατη Διοίκηση**, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το **Διοικητικό Συμβούλιο**.
4. Οι κυριότερες αρμοδιότητες του **Δ.Σ.** είναι η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρίας, ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρίας (στρατηγικός προγραμματισμός), η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρίας, η έγκριση των προγραμμάτων και των ετήσιων προϋπολογισμών, η διανομή των κερδών και ο έλεγχος επίτευξης του προγραμματισμού.
5. Οι Διευθυντές απαρτίζουν την **Ανώτερη Διοίκηση**. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους.
6. Η Μεσαία Διοίκηση απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη. Τα **επιτελικά στελέχη** είναι οι **τμηματάρχες**, οι οποίοι με την εργασία τους υποστηρίζουν το έργο των διευθυντών.

- 7.** Τα στελέχη πρώτης γραμμής είναι οι γνωστοί επόπτες, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις. Τα στελέχη αυτά αποτελούν την **Κατώτερη Διοίκηση**.
- 8.** Το **υπαλληλικό προσωπικό** ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή στην αλυσίδα συναρμολόγησης, η λήψη παραγγελιών από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (συνεργείο για επισκευές), η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο κ.α.
- 9.** Το **Οργανόγραμμα** αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της επιχείρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.
- 10.** Το Οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται η επιχείρηση. Τα κριτήρια είναι πολλά. Τα συνηθέστερα είναι **κατά λειτουργία, κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά πελάτη**.
- 11.** Η **Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία** είναι ο επιμερισμός των εργασιών της επιχείρησης βάσει των λειτουργιών της. Οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης,

όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων δομείται η επιχείρηση.

- 12. Η Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών. Η λογική της τμηματοποίησης με αυτή τη μορφή είναι ότι τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τεχνολογικά, σύστασης, προώθησης, τιμής, κοστολόγησης και ως εκ τούτου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για να αναπτυχθούν.**
- 13. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από πολλά στάδια παραγωγικής διαδικασίας, εφαρμόζουν στην πράξη οργανογράμματα σύμφωνα με τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων.**
- 14. Σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρίες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας, ή σε άλλες χώρες, γίνεται τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Πρόκειται για τμηματοποίηση που χρησιμοποιείται από μεγάλες εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.**

- 15.** Όταν ο πελάτης έχει πολύ μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο σε μία επιχείρηση, τότε η τμηματοποίηση γίνεται κατά πελάτη. Οι πελάτες αυτοί δεν είναι απλοί, κοινοί καταναλωτές, αλλά μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δομούνται σύμφωνα με αυτήν την τμηματοποίηση είναι μεγάλες παραγωγικές μονάδες, που προμηθεύουν με πρώτες ύλες ή με ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα τις μεγάλες επιχειρήσεις- πελάτες τους.
- 16.** Η τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς είναι μία πολύ απλή μέθοδος τμηματοποίησης, που γίνεται με τη χρήση απλών μαθηματικών πράξεων.
- 17.** Είναι δυνατόν κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν πέραν του ενός κριτηρίου. Η δομή μιας τέτοιας μορφής ικανοποιεί πολλαπλές ανάγκες.
- 18.** Το κριτήριο τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης κι όχι αυθαίρετα ή τυχαία. Το επιλεγόμενο κριτήριο εξυπηρετεί την επιχείρηση και τη βοηθά να αναπτυχθεί σύμφωνα με τους στόχους της.
- 19.** Η δημιουργία της οργανωτικής δομής είναι

απόρροια μιας σειρά διαδικασιών που ονομάζεται **οργανωτικός σχεδιασμός**. Τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού είναι η **Εξειδίκευση**, το **Πεδίο ή Εύρος Ελέγχου** και η **Ενότητα Διοίκησης**.

- 20.** Η διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα οδηγεί στην **Εξειδίκευση**. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη διαίρεση της εργασίας ήταν ο Taylor, ο οποίος ως μηχανικός που ήταν παρατήρησε ότι αυξανόταν πολύ η παραγωγικότητα των εργατών όταν εκτελούσαν συγκεκριμένη, περιορισμένη κι επαναλαμβανόμενη εργασία, από ότι πολλές και συνθετικές εργασίες για να γίνει ένα τελικό προϊόν.
- 21.** **Πεδίο Ελέγχου (span of control)** η **Εύρος Άσκησης Ελέγχου** ή **Όριο Άσκησης Εποπτείας** ή **Έκταση της Διοίκησης (span of management)** είναι ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους.
- 22.** Η **Ενότητα Διοίκησης** αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του γραμμικού τυπικού συστήματος οργάνωσης, σύμφωνα με την οποία

ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο.

**23.** Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάτμηση της επιχείρησης ανά εργασίες. Η κάθε θέση εργασίας απαιτεί την εκπλήρωση κάποιων καθηκόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι η περιγραφή τους. Η περιγραφή καθηκόντων περιλαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου μιας θέσης εργασίας.

## Λέξεις - Κλειδιά

- Οργανωτική Δομή
- Οργανόγραμμα
- Τμηματοποίηση
- Ιεραρχική Πυραμίδα
- Οργανωτικός Σχεδιασμός
- Εξειδίκευση
- Πεδίο Ελέγχου

- **Ενότητα Διοίκησης**
- **Περιγραφή Καθηκόντων**

## **Ερωτήσεις - Εργασίες - Ασκήσεις - Μελέτη Περίπτωσης**

### **Ερωτήσεις**

1. Τι περιλαμβάνει η Λειτουργία της Οργάνωσης;
2. Ποια είναι τα κριτήρια για την κατασκευή οργανογραμμάτων;
3. Ποιο από τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού θεωρείται πιο σημαντικό, και γιατί;

### **Άσκηση**

Σε μία επιχείρηση απασχολούνται 1.800 άτομα. Το πεδίο ελέγχου είναι 6. Υπολογίστε τη διοικητική πυραμίδα και τον αριθμό των εργαζομένων που αντιστοιχεί σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Αν το πεδίο ελέγχου γίνει 9, αλλάζει η διοικητική πυραμίδα; Συγκρίνετε την καινούργια διοικητική πυραμίδα με την προηγούμενη.

### **Εργασίες**

1. Να γίνει ατομική εργασία με την κατασκευή του οργανογράμματος του σχολείου, αφού δοθούν οι κατάλληλες οδηγίες και τα απαραίτητα πληροφοριακά στοιχεία.

2. Να γίνει ομαδική εργασία περιγραφής των καθηκόντων του Διευθυντή και των καθηγητών του σχολείου.

## Μελέτη Περίπτωσης

### Η Περίπτωση μιας Βιομηχανίας Πλαστικών Σωλήνων και Εξαρτημάτων.

Η Εταιρία «KARBINUM A.E.» ιδρύθηκε το 1972 ως ομόρρυθμη εταιρία και το 1984 λόγω επέκτασης των δραστηριοτήτων της, μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία. Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στη βιομηχανική ζώνη της Νέας Σάντας του Νομού Κιλκίς. Τα παραγόμενα προϊόντα της εταιρίας είναι πλαστικοί σωλήνες και εξαρτήματα από PVC, σωλήνες από LD και HD πολυαιθυλένιο για άρδευση και ύδρευση και εξαρτήματα από σκληρό PVC για δίκτυα κτιριακών αποχετεύσεων. Το προσωπικό είναι 52 άτομα και περιλαμβάνει μηχανικούς (2 χημικοί μηχανικοί, 1 χημικός, 3 μηχανολόγοι), εργοδηγούς, ηλεκτροτεχνίτες, συντηρητές, εφαρμοστές, μηχανουργούς και 2 λογιστές.

Η εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο στο οποίο αναφέρεται ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθύνων Σύμβουλος. Ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνοι για όλες τις λειτουργίες της εταιρίας. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας αναφέρεται άμεσα στο Γενικό Διευθυντή. Η εταιρία έχει τέσσερις Διευθύνσεις και δέκα



τμήματα. Οι Διευθύνσεις είναι η Διεύθυνση Διοίκησης, η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση Εμπορίας και η Διεύθυνση Παραγωγής. Οι τρεις πρώτες διευθύνσεις βρίσκονται στη δικαιοδοσία του Γενικού Διευθυντή που είναι και ο Πρόεδρος της εταιρίας, ενώ η Διεύθυνση Παραγωγής ανήκει στη δικαιοδοσία του Διευθύνοντος Συμβούλου. Η Διεύθυνση Παραγωγής απαρτίζεται από τα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης, Κατασκευών και Συντήρησης, και Προμηθειών. Στη Διεύθυνση Διοίκησης ανήκουν τα Τμήματα Διοίκησης Προσωπικού και Εκπαίδευσης Προσωπικού. Στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών ανήκουν τα Τμήματα Λογιστικής Παρακολούθησης, και Χρηματοοικονομικών. Τέλος, στη Διεύθυνση Εμπορίας ανήκουν τα Τμήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ.

1. Σχεδιάστε το Οργανόγραμμα της εταιρίας.
2. Με ποιο άλλο κριτήριο θα μπορούσε να οργανωθεί η εταιρία; Σχεδιάσατε ένα νέο οργανόγραμμα χρησιμοποιώντας το κριτήριο της τμηματοποίησης κατά προϊόν για τη Διεύθυνση Παραγωγής.

«...Εξουσία είναι το δικαίωμα να δίνει κανείς εντολές στους υφισταμένους του»

Ernest Dale

«...Εξουσία είναι το δικαίωμα του προϊσταμένου να δίνει εντολές και η δύναμη να επιβάλει υπακοή»

Henri Fayol

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξενόγλωσση

1. Allen L. A., **Management and Organization**, McGraw- Hill, New York, 1988
2. Dean W. J., Bowen E. D., **Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development**, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, 392-418,1994.
3. Donnelly, Gipson, Ivancevich, **Fundamentals of Management**, 10th Edition, IRWIN McGraw- Hill, New York, 1998.
4. Drucker P., **Management - Tasks , Responsibilities, Practices**, London, 1974.
5. Dunham R. & J. Peirce, **Management**, Scott Foresman, 1989.
6. Gerwin D. «**Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective**» Management Science, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.
7. Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «**TQM's Challenge to Management Theory and Practice**», Sloan Management Review, pp. 25-35, Winter 1994.
8. Higginson Th., Waxler P. R., «**Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering**», Industrial Management, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.
9. Imai M., «**KAIZEN. The Key to Japan's Competitive Success**», Random House, 1986.

10. Juran J, «**Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook.**», Free Press, 1989.
11. Juran J., Gryna F.,«**Juran's Quality Control Handbook**», 14th ed., McGraw Hill, 1988.
12. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice - Hall, 1991.
13. Porter L. & E. Lower, **Managerial Attitudes and Performance**, Irwin, Homewood, 1980.
14. Powel C. Th. , «**Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study**», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pages 15-37, 1995.
15. Robbins S. & M. Coulter, **Management**, Prentice - Hall, 1996.
16. Robbins S., **Management**, Prentice - Hall, 1991.
17. Robbins S., **Organisation Theory**, Prentice - Hall, 1990.
18. Rue L. & L. Byars, **Management**, R. Irwin, 1981.
19. Rummler G. & A. Brache, **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**, Jossey - Bass, 1995.
20. Schermerhorn J., Jr., **Management**, John Wiley and Sons, 1996.
21. Tenner R. Ar., Detoro J. Irv., «**Total Quality Management. Three steps to continuous improvement**», Addison Wesley Publ, 1993.
22. The Economist Newspaper, Jan. 1995.

23. Whalen M.J. & Rahim M.A., «Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Programm» Industrial Management, pages 19-21, March-April 1994.

## Ελληνική

1. Αποστολόπουλος L, **Ειδικά θέματα Χρηματοδότησης Διοικήσεως**, Αθήνα - Πειραιάς, 1994.
2. Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Β., **Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1997.
3. Δερβιτσιώτης Κ., **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, Αθήνα, 1993.
4. Δερβιτσιώτης Κ, **Διοίκηση Παραγωγής**, Αθήνα, 1993.
5. Ζευγαρίδης Σ., **Θεωρία Οργανώσεων**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
6. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Θεωρία και Πράξη**, Αθήνα, 1991.
7. Κανελλόπουλος Χ., **Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση**, International Publishing, Αθήνα, 1990.
8. Κέφης Β., **Το Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.
9. Koontz H. & C. O'Donnell, **Οργάνωση και Διοίκηση, Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση**

- των Διοικητικών Λειτουργιών. Τόμοι I,II,III, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983.
10. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.
  11. Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ/ Π.Ι., Αθήνα, 1999.
  12. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992.
  13. Παπαδημητρίου Α., Αρχές Marketing, Αθήνα, 1988.
  14. Ποζιός Ι. & Γ. Παπανίκος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΑΙΑΣ, Αθήνα, 1993.
  15. Ρεκλείτης Π., Μίγμα Marketing, Μέρος Ι, Το Προϊόν και η Συσκευασία του, Εκδόσεις Ο.Π.Ε., Αθήνα, 1991.
  16. Ρεκλείτης Π., Συστημικές Προσεγγίσεις Οργάνωσης των Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1998.
  17. Stanton W. & Buskirk R., Διοίκηση & Οργάνωση των Πωλήσεων, Τόμοι Α & Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1992.
  18. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, 1992.
  19. Τσακλάγκανος Α., Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (I,II), Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1980.

20. Τσιότρας Γ., **Διοίκηση Ποιότητας**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.
21. Χολέβας Γ., **Οργάνωση και Διοίκηση (Management)**, Εκδόσεις Interbboks, Αθήνα, 1995.
22. Χυτήρης Λ., **Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.





# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ 2ου ΤΟΜΟΥ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2. Οργάνωση και Διοίκηση

<b>2.6</b>	<b>Διοίκηση Πωλήσεων .....</b>	<b>5</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Εισαγωγή- Βασικές έννοιες .....</b>	<b>5</b>
<b>2.7</b>	<b>Χρηματοοικονομική Διοίκηση .....</b>	<b>12</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Εισαγωγή- Βασικές έννοιες .....</b>	<b>12</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας .....</b>	<b>13</b>
<b>2.8</b>	<b>Διοίκηση Παραγωγής .....</b>	<b>21</b>
<b>2.8.1</b>	<b>Εννοια και φύση της παραγωγής .....</b>	<b>21</b>
<b>2.8.2</b>	<b>Σκοποί και επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής .....</b>	<b>25</b>
<b>2.9</b>	<b>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....</b>	<b>39</b>
<b>2.9.1</b>	<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>39</b>
<b>2.10</b>	<b>Διαχείριση Πληροφοριών .....</b>	<b>50</b>
<b>2.10.1</b>	<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>50</b>
<b>2.10.2</b>	<b>Πληροφορίες και Πληροφορική .....</b>	<b>51</b>
<b>2.10.3</b>	<b>Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση .....</b>	<b>53</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

<b>3. Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης</b> .....	<b>58</b>
<b>3.1 Η Λειτουργία του Προγραμματισμού</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1.1 Εισαγωγή</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1.2 Συστατικά Στοιχεία του Προγραμματισμού</b> .....	<b>65</b>
<b>3.1.3 Τύποι Προγραμμάτων</b> .....	<b>74</b>
<b>3.1.4 Βασικές Αρχές του Προγραμματισμού</b> ...	<b>82</b>
<b>3.2 Η Λειτουργία της Οργάνωσης</b> .....	<b>97</b>
<b>3.2.1 Εισαγωγή</b> .....	<b>97</b>
<b>3.2.2 Η Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης</b> ...	<b>98</b>
<b>3.2.3 Το Οργανόγραμμα</b> .....	<b>110</b>
<b>3.2.4 Χαρακτηριστικά του Οργανωτικού Σχεδιασμού</b> .....	<b>130</b>
<b>3.2.5 Οργανωτικός Σχεδιασμός και Περιγραφή Καθηκόντων</b> .....	<b>138</b>



**Βάσει του ν. 3966/2011 τα διδακτικά βιβλία του Δημοτικού, του Γυμνασίου, του Λυκείου, των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑ.Σ. τυπώνονται από το ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και διανέμονται δωρεάν στα Δημόσια Σχολεία. Τα βιβλία μπορεί να διατίθενται προς πώληση, όταν φέρουν στη δεξιά κάτω γωνία του εμπροσθόφυλλου ένδειξη «ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΜΕ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ». Κάθε αντίτυπο που διατίθεται προς πώληση και δεν φέρει την παραπάνω ένδειξη θεωρείται κλεψίτυπο και ο παραβάτης διώκεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του νόμου 1129 της 15/21 Μαρτίου 1946 (ΦΕΚ 1946,108, Α').**

**Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος αυτού του βιβλίου, που καλύπτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση του σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων / ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.**