Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Γ' Λυκείου

1.2 Η Επιχείρηση

1.2.1 Εισαγωγικές έννοιες

Η Σημασία της Επιχείρησης

Η Επιχείρηση αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας μας, το ίδιο σημαντικό με την οικογένεια.

- Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο του στις επιχειρήσεις.
- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνουμε προέρχονται απ' αυτές.
- Η απασχόληση και το εισόδημα των περισσοτέρων ανθρώπων εξαρτάται από την επιχείρηση.
- Η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από την επιχείρηση.

Η Έννοια του "Επιχειρείν"

Η Επιχείρηση αποτελεί σαφώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του "*επιχειρείν*" ή της επιχειρηματικότητας. Πρακτικά η έννοια αυτή:

i. σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών.
ii. εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.
iii. εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει στο σκοπό του.

1.2.1.1 Η Επιχείρηση ως Παραγωγική Μονάδα – Οικονομική Οργάνωση

Ορισμός Επιχείρησης

Η Επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική – οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής, προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεσή τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί, δηλαδή την οργάνωση που:

- παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως
- συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου, κτλ.

Διαφορές Παραγωγικών Μονάδων και Επιχειρήσεων

Η Επιχείρηση αποτελεί μια κατ' εξοχήν παραγωγική μονάδα. Είναι όμως όλες οι παραγωγικές μονάδες, επιχειρήσεις; Το δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα, το δημόσιο λύκειο αποτελούν αναμφισβήτητα παραγωγικές μονάδες, είναι όμως επιχειρήσεις; Η απάντηση είναι ασφαλώς όχι. Σε τι λοιπόν διαφέρουν από το ιδιωτικό νοσοκομείο ή σχολείο, τα οποία είναι επιχειρήσεις; Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες:

i. Η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Έτσι, η ύπαρξή της εξαρτάται από την ικανότητα να αποκτά έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. Οι παραγωγικές μονάδες που δεν είναι επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα προϊόντα τους με αυτόν τον τρόπο και η επιβίωσή τους δεν εξαρτάται από αυτό.
ii. Η επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημίας.

1.2.1.2 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

Η Επιχείρηση αποτελεί μια οργάνωση, είναι χρήσιμο όμως εδώ να τονιστούν και τα κοινωνικά της στοιχεία. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα ή *"κοινωνική κατασκευή"*, αφού αποτελείται από ανθρώπους. Αυτό συνοπτικά σημαίνει ότι:

- Η επιχείρηση εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης.
- Στο πλαίσιο αυτής αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις αλληλεγγύης, κτλ.
- Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση στην οποία υπάρχουν, "συγκρούονται" και γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης διαφορετικά συμφέροντα διαφορετικών ομάδων, όπως, για παράδειγμα, εργαζόμενοι-εργοδότες.
- Στην επιχείρηση υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, με την έννοια ότι για κάθε ζήτημα που απαιτεί απόφαση υπάρχει "νόμιμο" δικαίωμα, που προσδιορίζει ποιος ή ποιοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σ' αυτήν ή να την εκτελέσουν.
- Η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων, που ρυθμίζουν ή υποχρεώνουν σε συμμόρφωση την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των ανθρώπων.
- Η επιχείρηση εκτός από προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέρει απασχόληση, ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και πρέπει να "αισθάνεται" κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον της.

1.2.1.3 Η Επιχείρηση ως Θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί ένα θεμελιώδη θεσμό, τουλάχιστον ίσης σπουδαιότητας με αυτή των υπολοίπων θεσμών όπως, για παράδειγμα, του σχολείου ή της δικαιοσύνης. Αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας.
(i)Η ανάπτυξη, (ii)η ευημερία, (iii)η κοινωνική δικαιοσύνη, και (iv)η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέονται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης.

Ρυθμιστικές Διατάξεις

(Α)Η ίδρυση, (Β)η λειτουργία, (Γ)η διάλυση κάθε επιχείρησης, (δ)οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του περιβάλλοντός της, (Ε)οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων που συνδέονται με την επιχείρηση, προσδιορίζονται από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων κάθε κοινωνίας.
Η επιχείρηση είναι επίσης υποχρεωμένη να (ΣΤ)διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της και να (Ζ)διαθέτει θεσμική οργάνωση.

1.2.1.4 Η Πολιτισμική διάσταση της Επιχείρησης

Η Επιχείρηση πέρα από την οικονομική, την θεσμική και την κοινωνική οργάνωση διαθέτει και αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών (i)αξιών, (ii)εθίμων, (iii)εννοιών, (iv)κανόνων, (v)"πιστεύω", (vi)προτύπων, (vii)παραδοχών και (viii)συμβόλων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση.

Τι προσδιορίζει η Κουλτούρα

Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας κοινωνικής οργάνωσης, αφού (1)προσδιορίζει (i)τη λειτουργία της, (ii)τις σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης, (iii)τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον, (iv)τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες, το περιβάλλον κτλ.

Ουσιαστικά πρόκειται για μια φιλοσοφία, η ποία (2)δίνει κατεύθυνση στα άτομα και τις ομάδες, (3)συμβάλλει (i)στη συνοχή, (ii)την αρμονία και (iii)την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών στο πλαίσιο της οργάνωσης.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, αν σε μια ομάδα ατόμων υπάρχει ως "κοινή αξία" η εμπιστοσύνη, τότε τα μέλη της στηρίζονται σε αυτήν και συμπεριφέρονται με βάση αυτήν.

1.2.1.5 Η Επιχείρηση ως Σύστημα

Σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα.Όπως κάθε οργάνωση έτσι και η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα και, συνεπώς, να γίνει αντιληπτή και να μελετάται ως τέτοιο. Η επιχείρηση:

- Λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και άλλους πόρους.
- Επεξεργάζεται-Μετασχηματίζει-Μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων.
- Δίνει στο περιβάλλον τις εκροές.
- Είναι διακριτή από το περιβάλλον της με την έννοια ότι έχει σύνορα.
- Προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου ανατροφοδότησης.

Διεπιστημονική Προσέγγιση

Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη κάθε στοιχείου-μέρους ξεχωριστά, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Για παράδειγμα, δεν αρκεί μόνο να μελετηθεί η τεχνολογία μιας επιχείρησης αλλά και η σχέση αυτής με τους ανθρώπους. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται και για την επιχείρηση, όπως και για κάθε άλλο οργανισμό τη διεπιστημονική προσέγγιση των ζητημάτων της διοίκησής τους.

1.3 Λειτουργίες της Επιχείρησης

1.3.1 Η αλυσίδα των Επιχειρησιακών Λειτουργιών

Όπως κάθε οργανισμός, έτσι και η επιχείρηση, προκειμένου να ζήσει, ν' ανταποκριθεί στην αποστολή της και να πετύχει τους στόχους της, πρέπει να αναπτύξει δράση με συγκεκριμένες λειτουργίες. Κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες έχει συγκεκριμένο σκοπό και περιεχόμενο και όλες μαζί σε συνδυασμό υλοποιούν το συνολικό έργο και την αποστολή της επιχείρησης.

Σημασία Δευτερευουσών Λειτουργιών

Οι πιο σημαντικές λειτουργίες είναι η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική λειτουργία. Εκτός όμως από αυτές υπάρχουν και άλλες γιατί, μία σύγχρονη οικονομική μονάδα, για να ανταποκριθεί με επιτυχία στην αποστολή της, δεν αρκεί μόνο να παράγει, να πουλά και να διαχειρίζεται τα οικονομικά της. Είναι ανάγκη να οργανώνει όσο γίνεται πιο αποδοτικά τα στοιχεία που θα της εξασφαλίσουν ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα.
Η Τεχνολογία που εξελίσσεται με ιλιγγιώδη ταχύτητα, αλλά και το σύγχρονο Marketing με τις καινοτόμες υποδείξεις του ανατρέπουν καθημερινά τα δεδομένα τόσο στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών όσο και στον τρόπο ικανοποίησης των αναγκών.
Προβάλλει έτσι επιτακτική η ανάγκη διάθεσης πόρων στην κατεύθυνση της έρευνας και της ανάπτυξης της επιχείρησης στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και στην ανάγκη επικοινωνίας με το περιβάλλον της μέσα από ένα σύστημα δημοσίων σχέσεων υψηλού επιπέδου.
Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχουν αρκετές "δευτερεύουσες" επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως "Προμήθειες ", "Έρευνα και Ανάπτυξη", οι "Δημόσιες Σχέσεις", κτλ., που μπορούν να αποκτήσουν σημασία και να συμπληρώσουν τις πιο πάνω βασικές λειτουργίες. Ασφαλώς οι λειτουργίες αυτές μπορεί να μην αναπτύσσονται όλες και στο ίδιο επίπεδο σε κάθε επιχείρηση, λόγω της διαφορετικότητας των δραστηριοτήτων, του μεγέθους κτλ., που υπάρχει μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μια βιομηχανική ή μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται να αναπτύξουν τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης.

Αλληλεξάρτηση Λειτουργιών

Η εξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι μεγάλη και αυτή καθορίζει την καλή πορεία και τελικά την ύπαρξη της επιχείρησης . Για παράδειγμα, υψηλές πωλήσεις σημαίνουν ανάπτυξη της εμπορικής λειτουργίας, που είναι η προϋπόθεση για να αναπτυχθούν και οι άλλες δύο βασικές λειτουργίες. Οι διαδικασίες που προκύπτουν από τις συναλλαγές δίνουν περιεχόμενο στην οικονομική λειτουργία. Φυσικά δε θα υπήρχε τίποτα από όλα αυτά, αν αφετηρία και επίκεντρο όλων των λειτουργιών δεν ήταν το προϊόν, δηλαδή το αποτέλεσμα της παραγωγικής λειτουργίας.

Αόρατη Διοικητική Λειτουργία

Τέλος, ο αρμονικός συνδυασμός όλων των λειτουργιών γίνεται αποτελεσματικός κάτω από το συνδετικό και καθοδηγητικό ιστό της "αόρατης" διοικητικής λειτουργίας. Αυτή είναι η δύναμη που συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές, σύμφωνα με τη (1)"βασική οικονομική αρχή", με (2)κατεύθυνση τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης και με (3)κυρίαρχο το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα.

Παραγωγική Λειτουργία

ορισμός

Η παραγωγική λειτουργία αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

περιεχόμενο

Τέτοιες ενέργειες συνήθως είναι η (1)επεξεργασία υλικών ή πληροφοριών, η (2)χρήση και (3)συντήρηση των μέσων για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, ο (4)έλεγχος της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών κτλ.

σημασία

Η παραγωγική λειτουργία είναι η πιο βασική λειτουργία της οικονομικής μονάδας, αν σκεφτεί κανείς ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγεται είναι το (1)επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων της, αλλά και ο (2)λόγος ύπαρξής της.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, (◎)η ηλεκτρική ενέργεια παράγεται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας της ΔΕΗ, (◎)η εκπαίδευση των μαθητών μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του σχολείο, (◎)η περίθαλψη των ασθενών μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του νοσοκομείου.

Εμπορική Λειτουργία

ορισμός

Η εμπορική λειτουργία περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες, προκειμένου η επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της στην αγορά, ώστε να αγοράζονται από τους καταναλωτές-πελάτες.

περιεχόμενο

Τέτοιες ενέργειες είναι η (1)έρευνα των αναγκών των καταναλωτών, ο (2)σχεδιασμός προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές, η (3)προβολή και η (4)προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, η (5)πώληση και η (6)διανομή. Η εμπορική λειτουργία εκφράζεται κυρίως με τις σύγχρονες έννοιες του Marketing.

Οικονομική Λειτουργία

σημασία

Η λειτουργία μιας επιχείρησης έχει ως συνέπεια την απόκτηση και χρήση κεφαλαίου. Οι αγορές και οι πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών έχουν ως συνέπεια οικονομικές συναλλαγές.

ορισμός

Η οικονομική λειτουργία περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν την (1)πραγματοποίηση, την (2)παρακολούθηση και (3)καταγραφή όλων αυτών των οικονομικών ζητημάτων και συναλλαγών.

περιεχόμενο

Το περιεχόμενο της οικονομικής λειτουργίας είναι η (A1)εξεύρεση του κεφαλαίου που απαιτείται για την ίδρυση της οικονομικής μονάδας, η (A2)αξιοποίησή του με τις πλέον αποδοτικές επιλογές, (B)όλες οι διαχειριστικές και λογιστικές διαδικασίες που βοηθούν στην έγκαιρη διεκπεραίωση και την καταγραφή συναλλαγών της, (Γ)η αντιμετώπιση των νομικών και φορολογικών υποχρεώσεων και ιδιαίτερα η (Δ)εξακρίβωση των αποτελεσμάτων της.

Λειτουργία των Προμηθειών

ορισμός

Η λειτουργία των προμηθειών αφορά όλες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ώστε να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα προϊόντα ή υπηρεσίες που μια επιχείρηση έχει ανάγκη για τη (1)λειτουργία της και την (2)επίτευξη των στόχων.

περιεχόμενο

Το περιεχόμενο της λειτουργίας των προμηθειών είναι η (1)οικονομικότερη προμήθεια μηχανημάτων, πρώτων υλών και οποιωνδήποτε άλλων υλικών στοιχείων. (2)Η έρευνα των τιμών, (3)η αγορά και (4)η αποθήκευση των πιο πάνω απαραίτητων στοιχείων. (5)Η συνεχής παρακολούθηση των αποθεμάτων, ώστε να μην τίθεται σε κίνδυνο ο προγραμματισμός της παραγωγής και γενικά ο στόχος της επιχείρησης.

σημασία

Η λειτουργία των προμηθειών είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού εξασφαλίζει βασικούς πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Λειτουργία της Έρευνας και Ανάπτυξης

ορισμός

Η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης έχει αντικειμενικό σκοπό την ανεύρεση νέων τρόπων παραγωγής και βελτίωσης των υπαρχόντων, με αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και κάθε καινοτομίας που βοηθάει στη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς και να αναδείξουν νέες.

σημασία

Η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης γίνεται όλο και σημαντικότερη, αφού η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτόνται από τις (1)καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και μεθόδους παραγωγής ή (2)βελτίωσης όσων υπάρχουν.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, (◎)οι ενέργειες που γίνονται για το σχεδιασμό ενός τύπου φρένων αυτοκινήτου είναι ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης. (◎)Οι ενέργειες έρευνας που γίνονται για τη βελτίωση της συσκευασίας των αναψυκτικών είναι επίσης ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης.

Research & development

Ακόμη και για τις μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν να επενδύσουν αρκετά κεφάλαια στην έρευνα και ανάπτυξη, η λειτουργία αυτή αναπτύσσεται σε απλές μορφές και υποστηρίζεται από (1)δημοτικούς ή (2)ιδιωτικούς οργανισμούς, όπως ερευνητικά κέντρα, οργανισμούς μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το κράτος.

Λειτουργία της Πληροφόρησης

ορισμός

Λειτουργία της πληροφόρησης λέγεται το σύνολο των ενεργειών που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να (1)αποκτούν, να (2)επεξεργάζονται, να (3)αποθηκεύουν, να (4)διανέμουν και να (5)υλοποιούν τις απαραίτητες πληροφορίες.

σημασία

Η δράση του ανθρώπου, των επιχειρήσεων και των οργανισμών συνδέεται άμεσα με την εύρεση τη δημιουργία και την αξιοποίηση των πληροφοριών. Στη σημερινή πραγματικότητα η οποία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και συνεχείς αλλαγές, η (1)λήψη αποφάσεων, και η (2)υλοποίηση αυτών, η (3)συνεργασία και ο (4)συντονισμός απαιτούν αρκετές πληροφορίες.

Λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων

σημασία

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει την ανάγκη της (1)ανάπτυξης καλών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις, οργανισμούς, άτομα ή ομάδες καθώς και την ανάγκη να (2)προβάλλει μια καλή εικόνα προς αυτούς, για να κερδίσει την (Α)εκτίμηση, το (Β)σεβασμό και τις (Γ)θετικές εντυπώσεις.

περιεχόμενο

Αυτό ασφαλώς επιτυγχάνεται με μια σειρά από ενέργειες, όπως η (i)προβολή των θετικών σημείων και της συνολικής εικόνας, η (ii)οργάνωση και υλοποίηση εκδηλώσεων και άλλων δράσεων επικοινωνίας και επαφών, (iii)οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι ενέργειες (iv)φιλανθρωπίας, οι (v)χορηγίες πολιτιστικών, επιστημονικών ή άλλων δραστηριοτήτων κτλ. Όλες αυτές οι ενέργειες αποτελούν τη λειτουργεία των Δημοσίων Σχέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

1.4 Η Επιχείρηση και το περιβάλλον της

Επιχείρηση ως Υποσύστημα Οικονομικού Συστήματος

Ολόκληρο το οικονομικό σύστημα λειτουργεί με αντικειμενικό σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό το πετυχαίνει με την παραγωγή και διανομή των αγαθών που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των ανθρώπων. Οποιοσδήποτε οικονομικός οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος, ακόμη και η πλέον μεμονωμένη μικρή επιχείρηση θεωρείται υποσύστημα αυτού του οικονομικού συστήματος. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση (1)δέχεται πόρους από το ευρύτερο περιβάλλον και τους (1)μετατρέπει σε αγαθά, συμμετέχοντας στην προσπάθεια ικανοποίησης του αντικειμενικού σκοπού της.

Με την παραγωγή και διανομή των αγαθών η επιχείρηση ικανοποιεί τους στόχους των μελών της, που είναι όμως και κοινωνικοί στόχοι. Με αυτήν την έννοια η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι δυναμική και καθοριστική για τη συμπεριφορά της.
Οι παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον της επιχείρησης σίγουρα επιδρούν στον τρόπο λειτουργίας της, ένας-ένας χωριστά, αλλά και σε πλήρη αλληλεξάρτηση ως *"Σύστημα Περιβάλλον"*.

Βασικοί Οικονομικοί Παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι το βασικότερο στοιχείο του περιβάλλοντος και η επίδρασή τους έχει καθοριστική σημασία για την (1)ίδρυση, την (2)ανάπτυξη και την (3)αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας. Οι αγορές από τις οποίες εφοδιάζεται τους παραγωγικούς πόρους όπως και αυτές στις οποίες διαθέτει τα προϊόντα της βρίσκονται στο περιβάλλον. Το ίδιο και το σύνολο των υπηρεσιών του τριτογενούς τομέα παραγωγής, που βοηθάει όλο το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

Ομάδες Συμφερόντων

Οι επιχειρηματίες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, τα διοικητικά στελέχη, οι διάφορες υπηρεσίες κτλ. αποτελούν ομάδες συμφερόντων, οι οποίες επιδρούν σημαντικά στον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης, με στόχο την ικανοποίηση δικών τους συμφερόντων.

- Οι **επιχειρηματίες** επιδιώκουν (1)υψηλά κέρδη και (2)κοινωνική προβολή μέσα από την κερδοφόρα πορεία και την καλή φήμη της επιχείρησής τους.
- Οι **χρηματοδότες** επιζητούν (1)ασφάλεια των κεφαλαίων τους και (2)υψηλά κέρδη.
- Οι **προμηθευτές** επιζητούν (1)καλή συνεργασία, (2)φερέγγυες και (3)διαρκείς συναλλαγές.
- Οι **πελάτες** επιζητούν (1)ποιότητα, καλές (2)τιμές και (3)εξυπηρέτηση.
- Το **κράτος** απαιτεί την είσπραξη (1)φόρων και εισφορών καθώς και τη (2)συμμόρφωση στους νόμους.

Δημιουργική Καταστροφή

Το περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται ως προς την τεχνολογία, τη νομοθεσία, τις καταναλωτικές συνήθειες κτλ. Έτσι οι επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται, πρέπει (A)να παρακολουθούν τις εξελίξεις αυτές και εγκαίρως (B)να προσαρμόζονται.
(◎)Όσες το κατορθώνουν μεγεθύνονται, ελαχιστοποιούν το κόστος παραγωγής και τελικά επιβιώνουν. (◎)Οι υπόλοιπες συρρικνώνονται και λόγω του ανταγωνισμού σταματούν τη λειτουργία τους.
Το φαινόμενο αυτό οι οικονομολόγοι το αποκαλούν *"δημιουργική καταστροφή"*.

1.4.1 Στοιχεία του περιβάλλοντος

Ορισμός

Με τον όρο "στοιχεία του περιβάλλοντος" εννοούμε τους παράγοντες αυτούς που αποτελούν συνθετικά στοιχεία τόσο του γενικού περιβάλλοντος όσο και του ειδικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Γενικό-Εξωτερικό περιβάλλον

Στο γενικό-εξωτερικό περιβάλλον εντάσσονται:

- Το **οικονομικό** περιβάλλον περιλαμβάνει τις (1)δομές της οικονομίας, τους (2)ρυθμούς ανάπτυξης, τους (3)δείκτες τους σχετικούς με τον (3α)πληθωρισμό, την (3β)απασχόληση, το (3γ)δημόσιο χρέος, κτλ., την (4)πορεία της (4α)κεφαλαιαγοράς και των (4β)εισοδημάτων, το (5)βαθμό παρέμβασης του κράτους στην οικονομία, το (6)φορολογικό σύστημα, τις (7)διεθνείς οικονομικές σχέσεις κτλ.

- Το **νομικό** περιβάλλον περιλαμβάνει τους **νόμους**, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η (1)επιχείρηση, οι (2)συναλλαγές, οι (3)εργασιακές σχέσεις κτλ.

- Το **κοινωνικό** περιβάλλον περιλαμβάνει την *"κοινωνική οργάνωση της χώρας"*, μέσα στην οποία είναι ενταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία της και την εξέλιξή της. Οι επιλογές τους επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία παραγωγής και διανομής του προϊόντος. Στοιχεία αυτού του παράγοντα μπορούν να θεωρηθούν ακόμη και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας χώρας, το συνδικαλιστικό της κίνημα κτλ.

- Το **τεχνολογικό** περιβάλλον περιλαμβάνει την πλέον ορατή επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση διότι επηρεάζει ποιοτικά και ποσοτικά τη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού της και των εργαζομένων, το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών.

- Το **πολιτισμικό** περιβάλλον περιλαμβάνει τα **εθνολογικά** και **λαογραφικά χαρακτηριστικά** μιας κοινωνίας, τα (1)έθιμα, τα (2)έθιμα, τις (3)παραδόσεις, τη (4)θρησκεία και ό,τι έχει σχέση με το (5)σύστημα αξιών που την εκφράζει.

- Το **πολιτικό** περιβάλλον περιλαμβάνει το **θεσμικό πλαίσιο**, σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί το κράτος, όπως εισοδηματική πολιτική, νομισματική πολιτική, κυβερνητικές και πολιτικές αποφάσεις.

- Το **οικολογικό** περιβάλλον είναι ένας παράγοντας που αποκτά ιδιαίτερη σημασία μέρα με τη μέρα για την επιχείρηση και γενικά για τον άνθρωπο. Η επιχείρηση προκαλεί προβλήματα στο περιβάλλον με την αλόγιστη εκμετάλλευσή του και τη ρύπανσή του, όπως επίσης δέχεται τις αρνητικές επιπτώσεις από τις βλάβες που η ίδια ή άλλες αιτίες προκαλούν.

Ειδικό-Εσωτερικό περιβάλλον

Στο ειδικό-εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εντάσσονται:

- Οι προμηθευτές υλικών ή υπηρεσιών,
- οι καταναλωτές και οι πελάτες,
- οι εργαζόμενοι και η συνδικαλιστική τους ένωση,
- οι πιστωτές, χρηματοδότες, μέτοχοι.
- Επιχειρήσεις που συνεργάζονται με την επιχείρηση ή την ανταγωνίζονται,
- οικονομικοί οργανισμοί και τράπεζες με τους οποίους συναλλάσσεται και
- όποιο άλλο στοιχείο σχετίζεται με αυτήν και ως ένα βαθμό την επηρεάζει.

1.4.2 Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης

Αν εκτιμάται σωστά η σημασία της εργασίας για τον άνθρωπο καθώς και των αγαθών που παράγονται και καλύπτουν τις ανάγκες του, τότε βγαίνει το συμπέρασμα ότι η επιχείρηση είναι ένας πολύ σημαντικός κοινωνικός θεσμός, όπως η οικογένεια, το σχολείο κτλ.

Η ύπαρξη και η ανάπτυξη της επιχείρησης έχουν πολύ μεγάλη σημασία για το κοινωνικό σύνολο. Γι' αυτό η λειτουργία της και οι αποφάσεις της δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με το συμφέρον των μελών του συνόλου. Προκύπτει έτσι μία νέα διάσταση του ρόλου της επιχείρησης, αυτής της ευθύνης της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους. Είναι ανάγκη, λοιπόν, να υπάρχει επαρκής νομοθεσία και κυρίως ένας *κώδικας εθιμικών κανόνων* ή *"Κώδικας επιχειρησιακής Ηθικής"*, όπως αλλιώς ονομάζεται.

Ορισμένες ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι:

- Η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.
- Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η καταβολή φόρων στο κράτος, ανάλογα με τα κέρδη της.
- Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η αποφυγή αθέμιτων ενεργειών.
- Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου.
- Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος.

1.5 Η αποτελεσματικότητα των Επιχειρήσεων

1.5.1 Οι στόχοι των Επιχειρήσεων

Στόχος της επιχείρησης είναι μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει, ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Κάθε επιχείρηση έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξή της. Οι στόχοι μπορούν να διακριθούν σε θεσμικούς και λειτουργικούς.

Θεσμικοί Στόχοι

Θεσμικοί στόχοι είναι αυτοί που (1)επίσημα η επιχείρηση διατυπώνει στο καταστατικό, με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και λειτουργία της. Πρόκειται ουσιαστικά για (2)γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που (3)συνθέτουν την αποστολή της στο πλαίσιο του περιβάλλοντος της ή της κοινωνίας. Αυτοί οι στόχοι ή η αποστολή (4)εκφράζουν το βασικό καθήκον της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία, πράγμα που (5)δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργία της.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, (◎)η αποστολή μιας επιχείρησης συμβούλων είναι η παροχή τεχνικών συμβουλών στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. (◎)Η αποστολή ενός νοσοκομείο είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της περιοχής. (◎)Η αποστολή του σχολείου είναι η μόρφωση των ανθρώπων.

Λειτουργικοί Στόχοι

Οι λειτουργικοί στόχοι της επιχείρησης εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία αυτή επιδιώκει να πετύχει. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται:

- Στα **συνολικά μεγέθη** της επιχείρησης, όπως είναι τα (1)κέρδη, το (2)εισόδημα ή ο (3)κύκλος εργασιών, οι (4)ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης της, η (5)αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων, η (6)φήμη, (7)δύναμη.
- Στην **αγορά**, όπως είναι η κατάκτηση (1)συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η (2)δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η (3)δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών, κτλ.
- Στην **παραγωγή**, όπως είναι η (1)παραγωγικότητα της εργασίας, η (12ποιότητα των προϊόντων, τα (3)κόστη.
- Στους **ανθρώπους**, όπως είναι η (1)ικανοποίηση των εργαζομένων, η (2)απασχόληση, η (3)εκπαίδευση, η (4)ανάπτυξη, κτλ.
- Στις **καινοτομίες**, που αφορούν την ανάπτυξη (1)νέων προϊόντων, (2)νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, (3)νέων διοικητικών συστημάτων, κτλ., με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Διαφοροποίηση Στόχων

Οι R. Cyert και S. March έχουν υποστηρίξει ότι μόνον τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων έχουν στόχους και όχι οι επιχειρήσεις. Έτσι, οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης προσδιορίζονται από επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν μέσα σ' αυτή, αλλά και ομάδων που λειτουργούν στο περιβάλλον της και επιδρούν σ' αυτή.
Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που συχνά μπορεί να είναι και αλληλοσυγκρουόμενοι, με την έννοια ότι η επίτευξη του ενός στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη ενός άλλου. Τέτοιοι στόχοι, για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Η εναρμόνιση και η σύνθεσή τους, που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση, εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διάφορων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας.

Ιεράρχιση Στόχων

Έτσι, τελικά, για κάθε επιχείρηση διαμορφώνεται μια ιεραρχία στόχων, ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σ' αυτήν. Αναμφισβήτητα κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εν λόγω ιεραρχίας λαμβάνονται υπόψη οι πιέσεις του περιβάλλοντος, οι περιορισμοί, οι ευκαιρίες και οι απειλές.
Με βάση αυτές τις παρατηρήσεις, καταλήγουμε στα εξής:
(◉)Πρώτο, η ιεράρχηση των στόχων, ο αριθμός, το είδος και η σπουδαιότητά τους, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.
(◉)Δεύτερο, σε ό,τι αφορά τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, τα κέρδη ή καλύτερα η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση αποτελεί, αν όχι τον σπουδαιότερο, έναν από τους σημαντικούς στόχους, που όμως δεν είναι ο μοναδικός.

1.5.2 Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα – Παραγωγικότητα – Ανταγωνιστικότητα

Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τους λόγους για τη δημιουργία της.
Η επίτευξη των στόχων αποτελεί τον όρο για την επιβίωσή της.

Συνεπώς τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού της επίτευξης αυτών των στόχων. Σχετικά με αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δυο έννοιες: α) η έννοια της αποτελεσματικότητας και β) η έννοια της αποδοτικότητας.

Η **αποτελεσματικότητα** είναι ο **βαθμός** στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της.
Η **αποδοτικότητα** αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις **θυσίες** που γίνονται για την **επίτευξη** ενός αποτελέσματος.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα και ως παρονομαστή τα κόστη ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος. Τέτοιοι δείκτες είναι ο δείκτης της παραγωγικότητας της εργασίας, της γης, κτλ. Ασφαλώς η αποδοτικότητα οδηγεί συνήθως σε αποτελεσματικότητα, αυτό όμως δε συμβαίνει οπωσδήποτε.
παράδειγμα
Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση παραγωγής υφάσματος μπορεί η παραγωγικότητα να είναι πολύ υψηλή, η αποτελεσματικότητα όμως της επιχείρησης να είναι πολύ χαμηλή, γιατί δεν υπάρχει ζήτηση για το είδος του παραγόμενου υφάσματος.

Παραγωγικότητα

Είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων.

$$\textit{Παραγωγικότητα} = \frac{\textit{Παραχθέντα Αγαθά}}{\textit{Παραγωγικά Μέσα που Χρησιμοποιήθηκαν}}$$

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με ένα συντελεστή ή με περισσότερους. Επίσης μπορεί να μετρηθεί για το σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μιας χώρας. Στο πλαίσιο μιας χώρας, παραγωγικότητα της εργασίας είναι η σχέση μεταξύ του συνόλου των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και του συνόλου των ανθρωποωρών εργασίας που δαπανήθηκαν για την παραγωγή τους.

Σήμερα σε εθνικό, αλλά και παγκόσμιο επίπεδο αναφερόμαστε πολύ συχνά στην παραγωγικότητα και δε θα ήταν υπερβολή ο ισχυρισμός ότι όλα τα προβλήματα της οικονομίας οφείλονται στη χαμηλή παραγωγικότητα, ιδιαίτερα της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ο συντελεστής "εργασία" έχει περισσότερα περιθώρια αύξησης της απόδοσης του κάτω από την επίδραση των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας επιτυγχάνεται με την (1)καλύτερη οργάνωσή της, με τη (2)βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων και βέβαια με τα (3)κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζομένους. Ισχυρά κίνητρα είναι η (3i)καλύτερη αμοιβή, το (3ii)κλίμα σιγουριάς για την εργασία του, οι (3iii)καλές συνθήκες εργασίας και ό,τι άλλο (3iv)ενισχύει την ύπαρξη αξιοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών, στη βάση της φιλοσοφίας ότι η παραγωγή είναι συλλογική διαδικασία.

Ομάδες συμφερόντων

Η επιχείρηση όμως υπάρχει, για να ικανοποιεί τα συμφέροντα όλων των ομάδων που συνδέονται μ' αυτή. Συνεπώς, τα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας αντιστοιχούν στην ικανοποίηση κάθε ομάδας.

- Για τους **μετόχους** κριτήριο συνήθως είναι η (1)οικονομική αποδοτικότητα κεφαλαίων,
- για τους **εργαζομένους** το (1)επίπεδο εισοδήματος, η (2)ικανοποίηση κοινωνικών – ψυχολογικών αναγκών, οι (3)συνθήκες εργασίας, κτλ.,
- για τους **πελάτες** η (1)ποιότητα, οι (2)τιμές και η(3)εξυπηρέτηση.
- για το **κράτος** απαιτεί την είσπραξη (1)φόρολογική συναίπεια καθώς και τη (2)σεβασμός των νόμων, κτλ
- για την **κοινότητα** η δημιουργία (1)θέσεων απασχόλησης, η (2)προστασία του περιβάλλοντος κτλ.

Όπως προκύπτει, οι έννοιες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συνδέονται άμεσα:

- με την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων.
- με τη βασική οικονομική αρχή, πράγμα που σημαίνει ότι οι άνθρωποι και οι οργανώσεις επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες.

Οικονομική Αποδοτικότητα

Οικονομική Αποδοτικότητα είναι η σχέση του οικονομικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο και εκφράζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\textit{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\textit{Καθαρό Κέρδος ή Ζημία}}{\textit{Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια}}$$

Στην ελληνική γλώσσα ο όρος αποδοτικότητα χρησιμοποιείται συνήθως με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας.
Η αποδοτικότητα μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη, ενώ η παραγωγικότητα μετρά ποσότητες.
Η έννοια της αποτελεσματικότητας είναι ευρύτερη, γιατί εμπεριέχει την έννοια της παραγωγικότητας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αποτελεσματικότητα εκφράζει τον παλμό επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης. Έτσι, μια επιχείρηση είναι αποτελεσματική, όταν πετυχαίνει τους στόχους της.

Σύνδεση Παραγωγικότητας–Ανταγωνιστικότητας

Ορισμός

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης, να προσφέρει καλύτερη ποιότητα και τιμή από τους ανταγωνιστές της.
Μια επιχείρηση, για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, πρέπει ασφαλώς να είναι ανταγωνιστική. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της να προτιμώνται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών. Για να συμβεί αυτό, πρέπει η επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες, των οποίων ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος, λόγω διαφήμισης, επωνυμίας κτλ.

Εδώ γίνεται βέβαια εμφανές πώς συνδέεται η παραγωγικότητα σ' ένα βαθμό με την ανταγωνιστικότητα. (◎)Αν μια επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι θα έχει χαμηλό κόστος που θα της επιτρέπει να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές. Επίσης, (◎)αν έχει υψηλή παραγωγικότητα, θα έχει περιθώριο να δαπανήσει χρήματα για την ποιότητα και τη διαφήμιση, ώστε να κάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της περισσότερο ανταγωνιστικά.

2.1 Εισαγωγικές Έννοιες

Σημασία της Επιχείρησης

Από τότε που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δε μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών.

Ιστορία Διοίκησης

Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται από την αρχαιότητα με αναφορές που υπάρχουν τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους του 1300 π.Χ. όσο και σε αντίστοιχες της αρχαίας Κίνας.

Αρχαία Ελλάδα

Στην αρχαία Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην Αθηναϊκή Δημοκρατία τα συμβούλια, τα λαϊκά δικαστήρια και το συμβούλιο των στρατηγών υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και την αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας. Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

Σύγχρονη Διοίκηση

Στο σύγχρονο κόσμο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριαρχούν στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Συνεπώς, η οργάνωση και η διοίκησή τους αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης και έρευνας. Έτσι, δημιουργήθηκε ο ευρύς επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, που ασχολείται με τη (1)**μελέτη**, την (2)**καταγραφή** και την (3)**εξήγηση των φαινομένων** που συνδέονται με το (1)**σύνολο** της επιχείρησης, με τις (2)**επιμέρους λειτουργίες** της, τα (3)**μέρη** της, καθώς και με τις (4)**σχέσεις** της με το περιβάλλον.

Τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι:

- Η Οργάνωση και Διοίκηση (management).
- Το Marketing και η Διοίκηση Πωλήσεων.
- Η Διοίκηση Παραγωγής.
- Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και η Λογιστική.
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.
- Η Διαχείριση Πληροφοριών.

Επειδή τα φαινόμενα που μελετά η Διοίκηση των Επιχειρήσεων είναι πολυδιάστατα, η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων έχει άμεση ή έμμεση σχέση με αρκετές άλλες επιστήμες, όπως την (1)ψυχολογία, την (2)κοινωνιολογία, την (3)οικονομική επιστήμη, τα (4)μαθηματικά, κτλ.

2.2 Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ – management)

2.2.1 Βασικές Έννοιες

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου "διοίκηση ή management επιχειρήσεων", ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα.

παράδειγμα

Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζομένους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ απ' ότι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες υπαλλήλους.

Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως, για παράδειγμα ότι είναι:

-ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.

-η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

ορισμός

Ο ορισμός όμως που, κατά τη γνώμη μας, συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει ως μάνατζμεντ τη διαδικασία του (1)προγραμματισμού, της (2)οργάνωσης, της (3)διεύθυνσης και του (4)ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

Management & Αποτελεσματικότητα

Γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι η έννοια του management συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την (1)αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, που διαθέτει μια επιχείρηση, και την (2)επίτευξη των στόχων.

παράδειγμα

Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης γίνεται πλήρως κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, για παράδειγμα σε ένα νοσοκομείο ή στην αστυνομία, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμία οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων.

2.2.2 Ιστορική Εξέλιξη του μάνατζμεντ

Frederick Taylor

Το μάνατζμεντ, ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Ο Frederick Taylor, υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις Η.Π.Α., αναδεικνύεται ο πατέρας της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης.

- Πίστευε ότι η (1)**αύξηση της παραγωγικότητας** ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών.
- Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την (2)**εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων** ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία.
- Επίσης, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να (3)**σταματήσουν να θεωρούν** ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα
- και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό (4)**μεγαλύτερη αύξηση των κερδών**, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Henry Fayol

Ο Henry Fayol, Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη (◎)έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και (◎) ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

διαίρεση λειτουργιών

Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες(A). Αυτές είναι: Η (A1)τεχνική, η (A2)εμπορική, η (A3)χρηματοοικονομική, η (A4)ασφάλεια και η (A5)λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης(B), οι οποίες αναλύονται σε εργασίες (B1)σχεδιασμού, (B2)πρόβλεψης, (B3)οργάνωσης, (B4)διεύθυνσης των ανθρώπων, (B5)συντονισμού και (B6)ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ.

Max Weber

Ο Max Weber ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της, αναφέρει τις (1)στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους (2)αυστηρούς κανόνες και την (3)εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Gantt

Ο Gantt συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών.

- Υποστήριξε και αυτός την (1)ανάγκη για ανάπτυξη της (1α)συνεργασίας και της (2β)κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.
- Τόνισε επίσης τη (2)σημασία της (2α)εκπαίδευσης και του (2β)ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.
- Ανέπτυξε (3)γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο,
- και έδωσε έμφαση στη (4)σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτες αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους.

Ορισμός

Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι: (1)η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδα εργασίας και (2)το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρό από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ.

2.2.3 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης - Management

Η Διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, (1)προγραμματισμού ή σχεδιασμού, (2)οργάνωσης, (3)διεύθυνσης και (4)ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω απ' αυτή. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και (5)η λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση.

παράδειγμα

◎Σ' ένα κατάστημα, το στέλεχος πρώτης γραμμής σχεδιάζει το πρόγραμμα, οργανώνει τους πόρους και μοιράζει τις θέσεις εργασίας στο προσωπικό, διευθύνει τη διαδικασία δίνοντας εντολές και οδηγίες και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα.

◎Σ' ένα σχολείο το αρμόδιο στέλεχος σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας, οργανώνει τους πόρους που διαθέτει και κατανέμει αρμοδιότητες, διευθύνει όλη τη διαδικασία και τέλος ελέγχει το αποτέλεσμα. Αντίστοιχες δραστηριότητες αναπτύσσονται σε διάφορες επιχειρήσεις, όπως ένα πολιτικό κόμμα, μία τράπεζα, κτλ.

Προγραμματισμός

Ορισμός

Είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες (1)καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, (2)προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και (3)προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

Αναφέρεται, δηλαδή, στο "τι" θα γίνει, "γιατί", "με ποια μέσα", "πότε", θα γίνει και "ποιος" θα το κάνει. Είναι "η σκέψη πριν τη δράση", η σχεδίαση για το "τι", "ποιος", και "γιατί" θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό των στόχων,
- τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
- τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

Οργάνωση

Ορισμός

Είναι ο συνδυασμός των δομών, των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση.

Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για (1)την εφαρμογή μιας δράσης, (2)τη λήψη μιας απόφασης, (3)τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο, κτλ. Επομένως, η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (1)ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, (2)κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία (3)αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και (4)διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός "οργανισμού" με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μία μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη του κέρδους. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή, μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- Καταμερισμό των εργασιών.
- Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.
- Τμηματοποίηση (λειτουργική ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης).

Διεύθυνση

Ορισμός

Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακρόχρονα όσο και βραχύχρονα.

Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και (1)αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση (2)κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να (3)ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

Έλεγχος

Ορισμός

Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία προγραμματισμού.

2.2.4 Οι συντελεστές του management --προϋποθέσεις

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους. Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη:

- Γνώσεων, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.
- Διοικητικών ικανοτήτων, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.
- Φιλοσοφίας ή κουλτούρας των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, (◉)ο Διευθυντής μιας κλινικής, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση, δεν αρκεί να γνωρίζει την ιατρική επιστήμη. Είναι απαραίτητο να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας (◉)προϊστάμενος λογιστηρίου. Προκειμένου να διοικήσει σωστά το λογιστήριο πρέπει να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί.

Εκτός από τις διοικητικές γνώσεις, τις ικανότητες και τη διοικητική κουλτούρα, η άσκηση του management στηρίζεται και σε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή "εργαλεία" διοίκησης. Τέτοια, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα (◉)σύστημα αμοιβών, ένα (◉)σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα (◉)σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, ένα (◉)σύστημα προγραμματισμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.

2.2.5 Η χρησιμότητα και η καθολική εφαρμογή του management

Αναγκαιότητα

Η χρησιμότητα της εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους στόχους, τη μορφή και τον προορισμό καθεμιάς. Όλες όμως έχουν ως κοινό προσανατολισμό την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

παράδειγμα

Έτσι για παράδειγμα: (◉)Η οικογένεια, πέρα από τις βασικές επιδιώξεις και προορισμούς της, επιδιώκει και ως κοινωνική ομάδα να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν καλύτερη ποιότητα ζωής στα μέλη της, πραγματοποιώντας τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.(◉)Ο συνδικαλιστικός σύλλογος, στα πλαίσια του δικού του προορισμού, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του με τις μικρότερες δυνατόν θυσίες. (◉)Η ιδιωτική επιχείρηση, έχοντας ως κύριο σκοπό την επίτευξη κέρδους, επιδιώκει την καλύτερη σχέση ωφέλειας – κόστους.

Στο βαθμό, επομένως, που κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκει την αποτελεσματικότητα το management είναι αναγκαίο, αφού εξ ορισμού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν θα υπάρξει μόνο στην περίπτωση που υπάρχει κάποια μορφή προγραμματισμού ή οργάνωσης ή ελέγχου ή καθοδήγησης των ατόμων που αφορούν την οικογένεια, την επιχείρηση, το συνδικάτο, κτλ.

Καθολική Εφαρμογή

Βεβαίως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία, ο έλεγχος δεν μπορεί να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια οικογένεια, σε ένα συνδικαλιστικό σύλλογο, σε μια πολυεθνική ή σε μια μικρή επιχείρηση, σε ένα δημόσιο ή σε έναν ιδιωτικό οργανισμό. Κάθε περίπτωση εμφανίζει ιδιαιτερότητες και απαιτεί ξεχωριστεί εφαρμογή της γνώσης του management. Τα βασικά όμως στοιχεία, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή.
Ένας άλλος προβληματισμός θα μπορούσε να υπάρξει ως προς τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του management σε χώρες με διαφορετικές πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες. Αν, για παράδειγμα, το management που εφαρμόζεται στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες, θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Ελλάδα. Η απάντηση σ' αυτόν τον προβληματισμό είναι ότι οι βασικές έννοιες και αρχές του management ισχύουν σ' όλες τις χώρες. Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του μάνατζμεντ, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.

2.3 Μάρκετινγκ (marketing)

2.3.1 Εισαγωγή

ιστορία

Οι επιχειρήσεις πριν από πενήντα περίπου χρόνια άρχισαν να αναπτύσσουν και να υιοθετούν τεχνικές marketing κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία και ως αυτοτελής επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

σημασία

Κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δε μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί σήμερα χωρίς τη συμβολή του marketing. Η συμβολή αυτή μπορεί να είναι πολύ απλή και ελάχιστα δαπανηρή, μέχρι πολύ συστηματική, οργανωμένη με τα σύγχρονα μέσα προβολής και διαφήμισης και ιδιαίτερα δαπανηρή.

Επίδραση του Marketing

επιχείρηση

Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων, έτσι:

- Τα προϊόντα που εκτίθενται είναι συσκευασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσελκύουν την προσοχή των καταναλωτών.
- Τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους έτσι, ώστε να προσελκύουν περισσότερους πελάτες.
- Τα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης καθημερινά "εκπέμπουν" διαφημιστικά μηνύματα.

άτομο

Ακόμη και όταν πρόκειται για άλλες καθημερινές ή όχι δραστηριότητες, το marketing παίζει σημαντικό ρόλο. Έτσι επιδρά:

- Στον τρόπο που συμπληρώνεται ένα βιογραφικό σημείωμα
- Στη διάρκεια μιας συνέντευξης για πρόσληψη σε μια εργασία
- Στην επικοινωνία μας με φίλους, συναδέλφους

Οι βασικές αρχές του marketing επομένως, εφαρμόζονται σ' όλες τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής.

2.3.2 Έννοια και περιεχόμενο του Marketing

στόχος

Το marketing (1)περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για να φθάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από τον παραγωγό στον καταναλωτή. (2)Συνδέει, δηλαδή, την παραγωγή με την κατανάλωση, (3)κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών και (4)επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων.

Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών μέσω (Α)του σχεδιασμού, (Β)της παραγωγής και (Γ)της διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Όσον αφορά στις επιχειρήσεις επομένως:
το marketing περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν (1)στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, (2)στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και (3)στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επιτυχείς πωλήσεις

2.3.3 Το μίγμα Marketing

ορισμός

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του marketing εκφράζεται με τον όρο "μίγμα marketing".

στόχος

Είναι δηλαδή ένα σύστημα στενά συνδεδεμένων μεταβλητών, που σχεδιάστηκαν, για να ικανοποιούν τις (1)ανάγκες των καταναλωτών – πελατών και τους (2)στόχους της επιχείρησης.

Οι μεταβλητές αυτές είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα "4P", δηλαδή το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση, τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα.

Προϊόν – product

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών των καταναλωτών. Ως προϊόν ή υπηρεσία, αναφέρεται όχι μόνο το φυσικό προϊόν, αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος, η συσκευασία κτλ.

ορισμός

Προϊόν ή υπηρεσία, επομένως, είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.

αλληλεξάρτηση των 4P

Κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μίγματος marketing. Αυτό συμβαίνει, διότι και τα 4-P συμβάλλουν στη διαμόρφωση της "εικόνας του προϊόντος" και κατ' επέκταση της "εικόνας της επιχείρησης". Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την πολιτική προώθησης του προϊόντος.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά δεν αρκεί μόνο να είναι καλής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται από μια ανταγωνιστική τιμή, ένα κατάλληλο δίκτυο διανομής που να διασφαλίζει την έγκαιρη και σε επαρκείς ποσότητες μεταφορά και αποθήκευση στα σημεία πώλησης, καθώς και από μια αποτελεσματική πολιτική προώθησης που θα το καταστήσει γνωστό στους καταναλωτές.

κύκλος ζωής

Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, έχουν ζωή που χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια εξέλιξης. Τα κύρια στάδια εξέλιξης κάθε προϊόντος είναι: η (1)είσοδός του στην αγορά, η (2)ανάπτυξή του, η (3)ωριμότητα και ο (4)κορεσμός, και η (5)παρακμή που οδηγεί ενδεχομένως στο (6)"θάνατο" και στην απαξίωσή του.

Τιμή – price

Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. (1)Απεικονίζει το "ποσό" ή "με τι" ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, (2)εκφράζεται σε χρήματα και (3)ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας. (4)Αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τον καταναλωτή σε σχέση με τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν και τον (5)βοηθά να αποφασίσει κατάλληλα, ώστε τα χρήματα που θα διαθέσει για μια αγορά να του παρέχουν και την αντίστοιχη ικανοποίηση.

Η τιμή επηρεάζει την "εικόνα του προϊόντος" και, επομένως, οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο (1)με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-p του μίγματος marketing όσο και (2)με αυτούς των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.

Δίκτυα (κανάλια) διανομής – place

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να φτάνουν στους καταναλωτές, (1)όταν τα χρειάζονται (2)στις επιθυμητές ποσότητες και (3)με την ανάλογη ποιότητα.

ορισμός

Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή.

Τα δίκτυα διανομής (κανάλια), δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης, αναφέρονται στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων, δηλαδή στη μεταφορά, στην αποθήκευση κτλ.

Προώθηση – promotion

Η προώθηση είναι, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing, γιατί φέρει σε επαφή πωλητές και αγοραστές. Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει:

στόχοι

- στην πληροφόρηση των καταναλωτών, σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται, και
- στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές ότι αυτό το προϊόν ή αυτή η υπηρεσία είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

επίδραση

Τα μηνύματα, επομένως, που "εκπέμπονται" με την ιδιότυπη αυτή μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους πωλητές και τους αγοραστές, επηρεάζουν τη στάση και διαμορφώνουν ευνοϊκή καταναλωτική συμπεριφορά για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Υπάρχει στενή σχέση της προώθησης με τις άλλες τρεις μεταβλητές του μίγματος marketing, δηλαδή το προϊόν, την τιμή και τη διανομή.

εργαλεία προώθησης

Η προώθηση, για να ανταποκριθεί στους στόχους της, χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία που αποτελούν το "μίγμα προώθησης". Αυτά είναι η (1)διαφήμιση, οι (2)προσωπικές πωλήσεις, η (3)προώθηση πωλήσεων, οι (4)εκθέσεις, τα (5)δείγματα, οι (6)εκπτώσεις, οι (7)προσφορές, η (8)δημοσιότητα, οι (9)δημόσιες σχέσεις.

marketing μη κερδοσκοπικών οργανισμών

Η εφαρμογή της πολιτικής προώθησης δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις που έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Αντίστοιχη πολιτική αναπτύσσεται και από άλλους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα, με στόχο την ενημέρωση των ενδιαφερομένων ατόμων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά κ.α. Το κράτος επίσης μπορεί να εφαρμόσει αντίστοιχη πολιτική προώθησης και προβολής θεμάτων που αναφέρονται σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά, παιδείας κτλ.

2.4 Διοίκηση Πωλήσεων

2.4.1 Εισαγωγικές Έννοιες

στόχος

Αντικείμενο της διοίκησης των πωλήσεων είναι η ανάπτυξη εκείνων των δραστηριοτήτων που έχουν στόχο να (1)προσελκύσουν και να (2)πείσουν τους καταναλωτές να (3)αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης.

αναγκαιότητα πωλήσεων

Με αυτόν τον τρόπο 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.

Άμεσες και Έμμεσες Πωλήσεις

Το προϊόν φτάνει στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.

άμεσες πωλήσεις

Άμεση πώληση είναι εκείνη, σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό.

έμμεσες πωλήσεις

Έμμεση πώληση είναι εκείνη που πραγματοποιείται με τη βοήθεια ενδιαμέσων, όπως (1)χονδρέμποροι, οι (2)λιανοπωλητές, οι (3)εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι (4)παραγγελιοδόχοι.

Αλληλεξάρτηση με άλλα τμήματα λειτουργίας

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης (Α)δημιουργείται, (Β)λειτουργεί και (Γ)αναπτύσσεται σε (i)συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, δηλαδή του marketing, της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α. (Δ)Καθορίζεται από τους (ii)γενικότερους στρατηγικούς προσανατολισμούς της επιχείρησης και με (iii)γνώμονα την επίτευξη των γενικών στόχων της.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, συνεργασία αναπτύσσεται με τα τμήματα (◉)παραγωγής για θέματα ποιότητας και ποσότητας προϊόντων, (◉)αποθήκευσης για θέματα επάρκειας προϊόντων και υλικών συσκευασίας, (◉)χρηματοοικονομικών, για την παρακολούθηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, (◉)προσωπικού, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Στάδια διοίκησης πωλήσεων

Σε οποιοδήποτε οργανισμό είτε πρόκειται για επιχείρηση που πουλά προϊόντα ή υπηρεσίες είτε πρόκειται για μη κερδοσκοπική οργάνωση, η διοικητική διαδικασία πωλήσεων εστιάζεται σε τρία, κυρίως στάδια

προγραμματισμός

στον **προγραμματισμό** που περιλαμβάνει τη (1)θέσπιση αντικειμενικών στόχων και το (2)σχεδιασμό τρόπων για την επίτευξής τους.

οργάνωση

στην **υλοποίηση** του προγράμματος, που περιλαμβάνει την (1)οργάνωση και τη (1)στελέχωση της επιχείρησης, καθώς και την (1)πραγματοποίηση των διάφορων λειτουργιών, σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό.

έλεγχος

στην **αξιολόγηση** του προγράμματος, που εξετάζει κατά πόσο το τελικό αποτέλεσμα είναι σε συμφωνία με τον αρχικό προγραμματισμό.

2.5 Χρηματοοικονομική Διοίκηση

2.5.1 Εισαγωγή - Βασικές Έννοιες

τι κάνει

Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει βασικό αντικείμενο την (1)υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη (2)συμμετοχή στη διαδικασία λήψης τους. Τέτοιες αποφάσεις είναι:

- Η αξιολόγηση και η επιλογή των **επενδύσεων**.
- Η αξιολόγηση και η επιλογή των **πηγών** και **τρόπων** χρηματοδότησης.
- Η διαχείριση των οικονομικών **κινδύνων**.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται δηλαδή με την παρακολούθηση και τη μελέτη των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.

χρησιμότητα

Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:

- Αποτελούν για την επιχείρηση έναν (A)ουσιαστικό έλεγχο στις (1)δραστηριότητες, στα (2)έσοδα και στα (3)έξοδά της. Αυτό διευκολύνει στο να (B)εντοπίζονται οι (1)διαθέσιμοι πόροι, η (2)ποσότητά τους και οι (3)πηγές τους.
- Παρουσιάζουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή στους (1)εργαζομένους, στους (2)μετόχους, στους (3)χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, στους (4)προμηθευτές, στους (4)καταναλωτές.
- Ανταποκρίνονται στις νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη νομολογία, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να εμφανίζουν τη δραστηριότητά τους με χρηματοοικονομικούς όρους μία φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο.

2.5.2 Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής διοίκησης

Η χρηματοοικονομική διοίκηση περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους λειτουργίες:

- Τη λειτουργία του προϋπολογισμού.
- Την ταμιακή λειτουργία.
- Τη λογιστική λειτουργία.
- Τη λειτουργία της διαχείρισης κεφαλαίων.

Η Λειτουργία του Προϋπολογισμού

Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή, συντάσσεται ο οικονομικός προϋπολογισμός της επιχείρησης, ο οποίος βασικά καταγράφει τις προβλέψεις για την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης το επόμενο οικονομικό έτος. Μπορεί να διαιρεθεί σε δύο επιμέρους τμήματα:

- Τη διαμόρφωση του **τακτικού προϋπολογισμού**, ο οποίος αναφέρεται στα έσοδα και στα 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 αναφέρεται στις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση όσων υπάρχουν.

Η Ταμειακή Λειτουργία

Έχει αντικείμενο τη διαχείριση των (1)εισπράξεων και (2)πληρωμών της επιχείρησης, δηλαδή, παρακολουθεί τη λειτουργία του ταμείου. Λόγω της ευαισθησίας που παρουσιάζει η διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που εκτελούνται.

Η Λογιστική Λειτουργία

Έχει αντικείμενο, την (A)πλήρη καταγραφή και την (B)καταχώρηση στα λογιστικά βιβλία των (1)οικονομικών μεγεθών και (2)πράξεων της επιχείρησης. Αυτό διασφαλίζει την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων φορέων σχετικά με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Το είδος και η κατηγορία των τηρουμένων βιβλίων και των στοιχείων που εκδίδονται καθορίζονται κάθε φορά από τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις.

Η Λειτουργία Διαχείρησης Κεφαλαίων

Έχει αντικείμενο τη διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης τα οποία είναι απαραίτητα για την απόκτηση εισροών, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της. Λόγω του κόστους του χρήματος, δεν είναι αποδοτικό να υπάρχουν "αχρησιμοποίητα" κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως, η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

2.6 Διοίκηση Παραγωγής

2.6.1 Έννοια και φύση της παραγωγής

ορισμός

Η διοίκηση παραγωγής ρυθμίζει το (1)σχεδιασμό, τον (2)προγραμματισμό, την (3)οργάνωση και τον (4)έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε προϊόντα.

Αυτό προϋποθέτει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών. Έτσι, η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών δημιουργεί χρησιμότητα ή αυξάνει την υπάρχουσα χρησιμότητα για τον καταναλωτή.

παράδειγμα

Ως παραγωγική διαδικασία, για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί η μετατροπή του σιδήρου και των άλλων υλών σε έτοιμο προϊόν.

Οι εισροές μετατρέπονται με την παραγωγική διαδικασία σε εκροές. Ο ρόλος της διοίκησης είναι καθοριστικής σημασίας. (1)Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος, (2)τα συνδυάζει με τις υπάρχουσες παραγωγικές δυνατότητες έτσι, ώστε (3)να προκύψει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. (◉)Αν το αποτέλεσμα είναι επιτυχές, διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. (◉)Σε αντίθετη περίπτωση, επιχειρούνται διορθωτικές κινήσεις.

2.6.2 Σκοποί και επιμέρους ενέργειες της Διοίκησης Παραγωγής

σκοποί

Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο (1)σχεδιασμός και στη συνέχεια η (2)λειτουργία των συστημάτων παραγωγής. Έτσι, ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής που περιλαμβάνει πρώτες ύλες, μηχανές, εργασία κτλ., είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αν συνυπάρχει μ' ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή οργάνωση.

ενέργειες

Η διοίκηση παραγωγής περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν κυρίως:

- Την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων,
- Το σχεδιασμό της παραγωγής,
- Τον προγραμματισμό της παραγωγής,
- Τη διασφάλιση της ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής,
- Την αποθήκευση των προϊόντων,
- Τη συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής,
- Τις προμήθειες.

Οι παραπάνω ενέργειες αναπτύσσονται κυρίως στις μεγάλες βιομηχανίες.

Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων

Αφορά

(1) την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης σε συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες τις,
(2) την κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής και
(3) τη διευκόλυνση των διαδικασιών της, όπως είναι η κίνηση των υλικών και εξαρτημάτων.
Αυτό συμβαίνει, γιατί
(a) διευκολύνεται η ροή της παραγωγικής διαδικασίας και, επομένως,
(b) μειώνεται το αντίστοιχο κόστος και
(c) διασφαλίζονται οι εργαζόμενοι από ατυχήματα.

Η λειτουργία αυτή αφορά επίσης

(4) την καταγραφή του εξοπλισμού που υπάρχει, και
(5) την περιγραφή των χαρακτηριστικών του γνωρισμάτων, όπως είναι οι τεχνικές προδιαγραφές, το έτος προμήθειας κ.α.

Σχεδιασμός της παραγωγής

Ο σχεδιασμός της παραγωγής έχει βασικό στόχο την επιδίωξη του καλύτερου αποτελέσματος. Για το λόγο αυτό αποσκοπεί στον (1)προσδιορισμό θεμάτων που αφορούν τις προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα παραχθούν, την (2)απαραίτητη τεχνογνωσία και το (3)μηχανολογικό εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί.

Προγραμματισμός της παραγωγής

Αποσκοπεί στον προσδιορισμό μεθόδων και τεχνικών, που θα επιτρέψουν την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των άλλων συντελεστών που θα χρησιμοποιηθούν. Είναι μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και έχει σχέση με το σχεδιασμό. Μπορεί να είναι

- μακροπρόθεσμος, ο οποίος αφορά της απόκτηση και την κατάλληλη διάταξη των μέσων παραγωγής με σκοπό τη μελλοντική παραγωγή,
- βραχυπρόθεσμος, ο οποίος αφορά την άμεση παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών

Εξασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής

Ο έλεγχος της παραγωγής έχει σκοπό την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγής, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει. Ελέγχει αν η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις αρχικές προδιαγραφές. Αν διαπιστωθούν αποκλίσεις, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις. Πραγματοποιείται σ' όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή κατά την (1)έναρξη, την (2)εξέλιξη και την (4)ολοκλήρωση των εργασιών. Διακρίνεται σε (a)ποιοτικό, (b)ποσοτικό, (c)κόστους και (d)αποθεμάτων.

Αποθήκευση προϊόντων

Η αποθήκευση εξασφαλίζει τη συνεχή και ομαλή (1)ροή των προϊόντων καθώς και τη (2)διακίνησή τους από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωση.

Συντήρηση – Αντικατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων παραγωγής

Στόχος της είναι η επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας. Με τη συντήρηση επιτυγχάνεται η (1)πρόληψη των βλαβών στα μηχανήματα και στις εγκαταστάσεις και η (2)ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται απ' αυτές.

Προμήθειες

Η δραστηριότητα αυτή έχει βασικό αντικείμενο την προμήθεια, με ειδικές διαδικασίες, του συνόλου των υλικών που είναι απαραίτητα, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Απαιτείται η συνεργασία όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, για σύνταξη ενός προγράμματος προμηθειών όπου θα καταγράφονται οι ανάγκες της.

2.7 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.7.1 Βασικές έννοιες - ορισμοί

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης.

σκοπός

Σκοπός της είναι να (A)εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη (A1)ποιότητας και (A2)ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση καθώς και την (B1)αποτελεσματική χρήση και (B2)αξιοποίηση αυτών.

σημασία

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.

Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.
Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων.

ρόλος

Ο ρόλος του Τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι να (1)σχεδιάζει τις (1A)πολιτικές και τα (1B)συστήματα της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να (2)εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες.

αλληλεξάρτηση

Όμως, σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις, οι προαγωγές, συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, (◎)το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, (◎)όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζομένου γίνεται κυρίως απ' τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια.

ενέργειες

Οι κυριότερες ενέργειες είναι:

- έλεγχος των
  i} δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων,
- πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση
  i} την παρούσα παραγωγή ή
  ii} την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και
  iii} τις τεχνολογικές αλλαγές,
- ανάλυση της
  i} αγοράς εργασίας και της
  ii} σχέσης προσφοράς και ζήτησης και
- κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Προσλήψεις

Περιλαμβάνει την

1} **προσέλκυση**, την
2} **επιλογή** και την
3} **εγκατάσταση** του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση.

Η διοίκηση προσωπικού

- επισημαίνει τις πηγές απ' όπου μπορεί να αντλεί το προσωπικό και
- χρησιμοποιεί ένα σύστημα επιλογής που τη βοηθά να
- παίρνει την τελική απόφαση για
  1} πρόσληψη ή
  2} απόρριψη σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των υπόλοιπων τμημάτων.
- Ακόμα, φροντίζει για την ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις διάφορες θέσεις εργασίας με κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανομένων.

Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του.

Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την (1)εξάσκηση των υφισταμένων, τη (2)βελτίωση της απόδοσής τους, την (3)εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την (4)επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και (5)άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την (5A)ανάπτυξη του προσωπικού και την (5B)προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

Αξιολόγηση

Η Διεύθυνση Προσωπικού (1)αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων σε συνεργασία με τα στελέχη των τμημάτων στα οποία αυτοί ανήκουν και, ανάλογα με το σύστημα που επικρατεί, (2)κοινοποιεί στους ενδιαφερόμενους τα σχετικά με την απόδοσή τους αποτελέσματα.

Μεταθέσεις – Προαγωγές

Η διοίκηση προσωπικού συντονίζει τις μεταθέσεις – προαγωγές, αφού λάβει υπόψη της τις (1)ανάγκες της επιχείρησης, τις (2)επιθυμίες του εργαζομένου καθώς και τα (3)προσόντα του, πριν προβεί σε κάποια αλλαγή. Κάθε απόφαση για μετάθεση ή προαγωγή κάποιου εργαζομένου στην επιχείρηση λαμβάνεται συνήθως σε συνεργασία του διευθυντή προσωπικού με τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος.

Πολιτική Αμοιβών

Στο πλαίσιο της επιμέρους αυτής λειτουργίας, η διεύθυνση προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης.

Παράλληλα όμως η διεύθυνση Προσωπικού με τα εδικά στελέχη της (1)ερευνά τα θέματα (1A)αμοιβών και την (1B)αγορά εργασίας και (2)προτείνουν (2A)αναθεώρηση των αυξήσεων ή ακόμα και (2B)ολοκληρωτική αλλαγή στην πολική αμοιβών.
Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την (1)ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον (2)ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "ελκυστικούς" μισθούς, τον (3)ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις κ.α

Ωφελήματα εργαζομένων

Μια από τις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι και η φροντίδα για την εξασφάλιση των (1)συντάξεων, των (2)ασφαλίσεων και της (3)ιατρικής και (4)νοσοκομειακής περίθαλψης στους εργαζομένους. Επίσης, φροντίζει για αποζημιώσεις (5)ασθένειας, (6)ανεργίας, (7)δάνεια και, τέλος οργανώνει (8)κοινωνικά και (9)ψυχαγωγικά προγράμματα. Φυσικά η εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

Πειθαρχικά μέτρα

Μιλώντας για πειθαρχία αναφερόμαστε είτε στην (1)εκπαίδευση, που αποσκοπεί στην απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνης με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής, είτε στην (2)τιμωρία αυτών που τους παραβαίνουν. Η διεύθυνση προσωπικού διατυπώνει αυτούς τους κανόνες συμπεριφοράς, όμως δεν εφαρμόζει τις διορθωτικές ποινές για όσους τους παραβαίνουν χωρίς την έγκριση του διευθυντή.

Υγεία – Πρόληψη ατυχημάτων

υγεία

Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει (1)ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, (2)περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, (3)λειτουργία φαρμακείου, (4)πρώτες βοήθειες, (5)θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, (6)μαθήματα υγιεινής, (7)έλεγχο και (8)προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση.

πρόληψη ατυχημάτων

Η πρόληψη ατυχημάτων έχει σχέση με θέματα (1)μηχανικού εξοπλισμού, (2)εκπαίδευσης και (3)επιβολής κανονισμών όπου υπάρχει στενή συνεργασία του υπευθύνου προλήψεως ατυχημάτων με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης.

Εργασιακές σχέσεις

Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού – διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει σχετικά με τον (1)καθορισμό των υπερωριών, το (1)χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζόμενων με τη διοίκηση.
Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα (1)φιλίας, (2)ειλικρίνειας, (3)εμπιστοσύνης και (4)συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων

Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων

Είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η (1)διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η (2)πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή (3)επικοινωνία, η ομαδική (4)συμπεριφορά στην εργασία κ.α. Η εφαρμογή των πορισμάτων από μια τέτοια έρευνα ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

αλληλεξάρτηση

Η διοίκηση προσωπικού δε μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία εντελώς ξεχωριστή από τις υπόλοιπες της επιχείρησης. Γι ' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των ειδικών στα θέματα προσωπικού και των ανώτατων στελεχών, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διεύθυνση προσωπικού.

3.3 Διεύθυνση

3.3.1 Ηγεσία - Βασικές έννοιες

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο ικανοί μάνατζερ, αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται να είναι ικανοί ηγέτες.

ορισμός

Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες **ενέργειες** καταφέρνει να κάνει άλλα άτομα να τον "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα".
Ηγέτης μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του.

παράδειγμα

Είναι, για παράδειγμα, εκείνος (◉) ο πατέρας ή ο δάσκαλος που κάνει το παιδί να διαβάζει με κέφι, μεράκι, ενθουσιασμό, ζήλο και αφοσίωση. Είναι εκείνος (◉) ο προϊστάμενος που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Δραστηριότητες ηγέτη

Εκτός αυτού βέβαια ο καλός ηγέτης στο χώρο του (1)καθοδηγεί, (2)παίρνει πρωτοβουλίες, (3)ανοίγει ορίζοντες και (4)βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα.

α' Προσέγγιση ηγέτη

(◉) Το πρώτο ερώτημα που προσπάθησαν να απαντήσουν οι μελετητές του ηγετικού ρόλου αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των χαρισμάτων που διαθέτουν οι ηγέτες.

β' Προσέγγιση ηγέτη

Όμως, όλη η σχετική γνώση πολύ σύντομα αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Έτσι εμφανίστηκε ένα (◉) δεύτερο επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι **αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται** και να "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα" **ένα άτομο δεν είναι** τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή **"το τι είναι", αλλά "το τι κάνει"**. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του. Έτσι οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή στο "τι και πώς ενεργεί" ένα άτομο, ώστε να αναδειχτεί ως ηγέτης στην ομάδα του.

ορισμός

Συνθέτοντας αρκετούς ορισμούς θα μπορούσε κανείς να ορίσει την ηγεσία ή την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου ως το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα" και να του έχουν εμπιστοσύνη.

Στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς

Βασικά στοιχεία που συνθέτου την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι

- Η (1)σύλληψη ενός οράματος, η (2)διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το (2α)ενστερνιστούν, και η (3)σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να (3α)δίνει σ' αυτές νόημα.
- Η (1)ενδυνάμωση, η (2)ανάπτυξη, η (3)παρακίνηση και η (4)εμψύχωση των συνεργατών.
- Η επιβράβευση των ατόμων.
- Η δημιουργία (1)ομάδας και (2)καλού κλίματος σ' αυτή.
- Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
- Η συνεχής (Α)βελτίωση των (Α1)ατόμων, των (Α2)μέσων, των (Α3)διαδικασιών και (Α4)συστημάτων και οι (Β)καινοτομίες
- Η (1)παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η (2)αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η (3)αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
- Η ανάπτυξη της παιδείας στο χώρο της ευθύνης του.

3.3.1.1 Πηγές δύναμης του Ηγέτη

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας.
Αυτές αποτελούν μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να (1)επηρεάσει, να (2)καθοδηγήσει και να (3)παρακινήσει τα μέλη της ομάδας.

δύναμη

Ο Max Weber θεωρεί ως **δύναμη** "τη **δυνατότητα** που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση". Κατά συνέπεια, η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται. Βλέπουμε λοιπόν ότι η δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

επιρροή

Επιρροή είναι η **αλλαγή** της (1)σκέψης, των (2)ιδεών, των (3)ενεργειών και της (4)συμπεριφοράς ενός ανθρώπου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν.

εξουσία

Εξουσία είναι το **νόμιμο δικαίωμα** που έχει κάποιος να ασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία.

Πηγές δύναμης του ηγέτη

Οι βασικές πηγές δύναμής του είναι:

Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας

Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή να επιβάλλει ποινές. Αλλά και όταν κάποιος έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, οι οποίοι φοβούνται την τιμωρία.

παράδειγμα

Για παράδειγμα ο υπάλληλος Α έχει δύναμη απέναντι στον υπάλληλο Β, αν ο δεύτερος γνωρίζει ότι η προαγωγή του εξαρτάται από τον πρώτο, αφού ο διευθυντής τους τον συμβουλεύεται και παίρνει υπόψη τη γνώμη του για τις προαγωγές. Αυτό τον κάνει να συμμορφώνεται λίγο-πολύ στις επιθυμίες του Α, ο οποίος γι' αυτό αποκτά ηγετικό ρόλο – συμπεριφορά.

Η δύναμη της αναφοράς.

Είναι γεγονός είναι ότι τα άτομα, κυρίως οι έφηβοι, έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν. Επηρεάζονται λοιπόν από αυτό και το αναγορεύουν αρχηγό.

Η δύναμη των ειδικών.

Η δύναμη των ειδικών προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει ή κατά τη γνώμη των οπαδών έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα.

παράδειγμα

Για παράδειγμα, στο Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρίας ο μηχανικός έχει μεγαλύτερη δύναμη, όταν συζητούνται προβλήματα της ειδικότητάς του και, κατά συνέπεια, επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη.

Η δύναμη των πληροφοριών.

Μια ακόμη πηγή δύναμης για τους ηγέτες είναι η κατοχή των πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας.

3.3.1.2 Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς

Η επιστημονική αναζήτηση επικεντρώθηκε και στα ζητήματα που αφορούν τη μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς και στα χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν. Τα σχετικά ζητήματα είναι κυρίως δύο: (◉)Πρώτο, η περιγραφή των προτύπων ηγεσίας και (◉)δεύτερο, η αποτελεσματικότητα ή η καταλληλότητα των διαφόρων προτύπων ηγεσίας.

Α' διάκριση: τρόπος λήψης αποφάσεων

Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin και τους συνεργάτες του πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με **κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων** από την ηγέτη, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

Αυταρχικό Πρότυπο

λειτουργία

Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεών του.

χρήση

Λέγεται ότι ο τρόπος αυτός είναι **ενδεδειγμένος**, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει (1)να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν (2)δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας.

Έχει αρκετά **μειονεκτήματα** μια και (1)οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και (2)η παραγωγή είναι καλή μόνον, όταν ο ηγέτης είναι παρών.

Δημοκρατικό Πρότυπο

λειτουργία

Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

χρήση

Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης (1)σε εργαζομένους μορφωμένους, (2)με υψηλές δεξιότητες ή (3)πολλή εμπειρία, που έχουν (4)ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, (5)βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι (6)δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Εξουσιοδοτικό Πρότυπο

Ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος.

Β' διάκριση: προσανατολισμός συμπεριφοράς

Ένα άλλο κριτήριο περιγραφής και διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του **συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς** του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτό, προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Προσανοτολισμός στους ανθρώπους

Η πρώτη διάσταση ονομάστηκε "προσανατολισμός προς τους ανθρώπους". Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτόν τον τρόπο διοίκησης (1)θεωρεί τον άνθρωπο τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, (2)αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και (3)αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Πιστεύει ακόμη ότι, **αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική**. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην (Α)ανάπτυξη και (Β)ικανοποίηση των ανθρώπων και στη (Γ)διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.

Προσανοτολισμός στα καθήκοντα

Η δεύτερη διάσταση ονομάστηκε "προσανατολισμός προς τα καθήκοντα". Σ' αυτήν την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή στο (1)σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και (2)ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης (3)διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι (4)δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, **όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν**. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν (Α)την υλοποίηση του έργου και (Β)την εκτέλεση των καθηκόντων.

Αξιολόγηση προτύπων

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμα τους είναι ότι όλα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

- Στο έργο που έχει να υλοποιήσει.
- Στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία.
- Στην ωριμότητα των ατόμων.

Ωριμότητα

Η ωριμότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας. Ωριμότητα είναι από τη μια (1)η ικανότητα των ατόμων να υλοποιούν ένα έργο και από την άλλη (2)η διάθεσή τους να υλοποιήσουν το έργο.

(◉)Τα άτομα τα οποία **θέλουν και μπορούν** να υλοποιούν το έργο έχουν υψηλή **ωριμότητα** και προφανώς οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι **συμμετοχικές**.

Αντίθετα, (◉)τα άτομα τα οποία **ούτε μπορούν, ούτε θέλουν** να υλοποιούν ένα έργο είναι **ανώριμα** και, συνεπώς, η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η **αυταρχική**.

3.3.2.1 Παρακίνηση - Βασικές έννοιες

Η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους. Η απόδοση των μελών ή των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητα τους να αποδίδουν, αλλά και από τη διάθεσή τους να καταβάλουν προσπάθεια για να αποδώσουν.

Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει στόχο να (1)αναλάβουν ευθύνες, να (2)καταβάλουν προσπάθειες, να (3)ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να (4)υλοποιούν έργο, να (5)πετυχαίνουν στόχους και γενικά **να αποδίδουν**. Συνεπώς, αποτελεί κύρια φροντίδα των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών-προϊσταμένων.
Κάθε επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα. Κάθε προϊστάμενος, ο οποίος εξ ορισμού έχει την ευθύνη και για τη δουλειά των συνεργατών του, πρέπει με συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές να τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση.
Το ίδιο χρειάζεται και στο σχολείο. Οι μαθητές, προκειμένου να αποδώσουν, θα πρέπει να έχουν διάθεση να καταβάλουν προσπάθειες. Το περιβάλλον του σχολείου, οι γονείς, και οι καθηγητές, μπορούν να επηρεάσουν θετικά και αρνητικά αυτή η διάθεση.
Για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του ζητήματος της παρακίνησης των εργαζομένων για απόδοση έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν:

- Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, δηλαδή τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου.
- Με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση.

3.3.2.2 Βασικές θεωρίες

Θεωρία Αναγκών του A. Maslow

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του A. Maslow, είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, κίνητρο για δράση ή υλοποίηση έργου είναι ακριβώς αυτή τους η επιθυμία. Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για δράση.
παράδειγμα
Για παράδειγμα, δεν προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε την ανάγκη για οξυγόνο ή νερό, όταν έχουμε όσο οξυγόνο ή νερό χρειαζόμαστε.

Με βάση αυτήν την παραδοχή, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, πρέπει αφ' ενός να (1)γνωρίζουν τις ανάγκες τους και αφ' ετέρου να (2)συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους.
Σύμφωνα με τη θεωρία του A. Maslow οι ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται ταξινομούνται ως εξής:

Φυσιολογικές – Βιολογικές Ανάγκες

Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή το (1)οξυγόνο, το (2)νερό την (3)τροφή, την (4)ένδυση, την (5)κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του A. Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες οι ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Είναι φανερό λοιπόν ότι σε κανονικές καταστάσεις, αν δεν έχει εξασφαλιστεί η στοιχειώδης ικανοποίησή τους, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες.

Ανάγκες για Ασφάλεια

Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξη του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Θέλει να είναι ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος. Προσπαθεί λοιπόν, συγχρόνως ή αμέσως μετά τη "λογική στοιχειώδη" ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, να ικανοποιήσει τις ανάγκες για (1)ασφάλεια, (2)μόνιμη απασχόληση, (3)σύνταξη, (4)κατοικία κτλ.

Κοινωνικές Ανάγκες

Σ' αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου (1)να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, (2)να γίνεται αποδεκτός από αυτές, (3)να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, (4)να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης, είναι απαραίτη η ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας.

Ανάγκες εγωιστικές ή αναγνώρισης

Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες. Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για (1)αναγνώριση από τους άλλους η ανάγκη για (2)φήμη, (3)κύρος, (4)εκτίμηση, (5)σεβασμό, ανάγκη για (6)επιτυχία, (7)ικανότητα, (8)ανεξαρτησία καθώς και (9)αυτοσεβασμό και (10)αυτοεκτίμηση. Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού ικανοποιηθούν και οι κοινωνικές. Πρέπει να τονιστεί ότι οι ανάγκες αναγνώρισης είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν απ' ό,τι οι προηγούμενες.

Ανάγκες Ωλοκλήρωσης

Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος (1)να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να (2)προγματοποιήσει όλα τα (2α)όνειρα, τα (2β)οράματα και τις (2γ)προσδοκίες του, να (3)αναπτυχθεί και να (4)τελειοποιηθεί, για (5)να φτάσει στον "ιδανικό" γι' αυτόν τον τύπο, να (6)χρησιμοποιήσει όλη του τη δυναμικότητα. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά "να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει".

Η θεωρία του A. Maslow περιλαμβάνει επίσης, και τα παρακάτω χρήσιμα στοιχεία:

συνεχείς επιθυμίες

Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα.Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.

παρακινητική ισχύς

Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί "πλήρως", τότε δε "δημιουργεί" καμία παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική της δύναμη.

ιεράρχιση αναγκών

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες, σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες. Κάθε στιγμή λοιπόν, υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι δεν απαιτείται να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη, αλλά τουλάχιστον σε κάποιο ελάχιστο βαθμό.

Θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg

Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του **F. Herzberg**, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, οι παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης" και τα κίνητρα.

Παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης"

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι **παράγοντες "υγιεινής"** ή "**διατήρησης**". (◉)Αυτοί, όταν δεν υπάρχουν στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. (◉)Όταν υπάρχουν, καταφέρνουν βέβαια να εξασφαλίσουν τη μη δυσαρέσκεια, όμως δε δημιουργούν καμία ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Οι σταθερές αμοιβές – μισθός.
- Οι συνθήκες εργασίας.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου με συναδέλφους, προϊσταμένους κτλ.
- Η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος.
- Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο.
- Οι πολιτικές της επιχείρησης.

Κίνητρα

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται "**κίνητρα**". Αυτοί δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Η **αναγνώριση** των (1)προσπαθειών, των (2)επιδόσεων και των (3)όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.
- Η **ανάπτυξη** των (1)γνώσεων, των (2)ικανοτήτων και της (3)προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της εργασίας του.
- Η **ελευθερία** (1)πρωτοβουλιών, η (2)συμμετοχή και η (3)αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.
- Το **περιεχόμενο** της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.
- Οι **προοπτικές** επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγών του εργαζομένου.

Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης.

Βασική λογική της Θεωρίας των Προσδοκιών

Η βασική λογική είναι η παρακάτω:

- Η **απόδοση** του εργαζομένου εξαρτάται από
  1] την προσπάθεια που καταβάλλει,
  2] την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με
    a] τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και
    b] την υποστήριξη του από το περιβάλλον της οργάνωσης.

- Ο **εργαζόμενος**, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι
  1] η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί,
  2] οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις "ανικανοποίητες" ανάγκες του και ότι
  3] οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες,
    a] τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει
    b] όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Προϋποθέσεις παρακίνησης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση προϋποθέτει:

- Την ανάθεση στον εργαζόμενο, εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει.
- Να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι να κάνει.
- Τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του.
- Την προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου, ώστε να έχουν αξία γι' αυτόν.
- Τη δίκαιη μεταχείριση του σχετικά με τις αμοιβές του.

3.3.2.3 Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης

Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης

Οι μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης είναι οι εξής:

οικονομικά βραβεία

- Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα.
- Οικονομικά βραβεία επίτευξης στόχων.
- Οι μισθολογικές προαγωγές, ανάλογα με τις επιδόσεις.
- Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας.

μη οικονομικά βραβεία

- Τα μη οικονομικά βραβεία.
- Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.
- Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζομένους.
- Οι κοινωνικές δραστηριότητες.

Ενέργειες καλού προϊσταμένου

Όμως και ο καλός προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.
Ενέργειές του που μπορεί να παρακινούν τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση είναι:

- Η **αναγνώριση** της καλής απόδοσής τους σε καθημερινή βάση.
- Η **δημιουργία** καλού κλίματος στην ομάδα.
- Η **εκτίμηση** και ο **σεβασμός** που τους δείχνει.
- Η **ενδυνάμωση** της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.
- Η συνεχής **εξέλιξη** των συνεργατών του.
- Η **ελευθερία** πρωτοβουλιών που τους παρέχει.
- Η **ενθάρρυνση** για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.