

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

&

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - Επαγγελματικό Λύκειο

Μαρία Πρασανάκη

Αθήνα, 2020

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	5
1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	5
1.1.1. Εισαγωγή	5
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.1.	6
1.1.2 Μορφές Επιχειρήσεων	7
1.1.2.α. Ιδιοκτησιακό καθεστώς.....	7
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.2.α.....	9
1.1.2.γ. Ο Τομέας Δραστηριότητας:	12
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.2.γ.....	13
1.1.2.δ. Το μέγεθος των Επιχειρήσεων.....	14
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.2.δ.	14
1.1.2.ε. Η Γεωγραφική Έκταση των Δραστηριοτήτων	15
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.2.ε.....	16
1.2. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	17
1.2.1. Εισαγωγή	17
1.2.2. Η Παραγωγική Λειτουργία.....	17
1.2.3. Η Εμπορική Λειτουργία	18
1.2.4. Η Οικονομική Λειτουργία	18
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.2.....	19
1.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	22
1.3.1. Εισαγωγή	22
1.3.2. Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων.....	22
1.3.3. Κοινωνικός Ισολογισμός.....	23
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.3.....	23
1.4. Ο ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	25
1.4.1. Εισαγωγή	25
1.4.2. Κατηγορίες του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	26
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.4.....	28
1.5. ΟΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	31
1.5.1. Εισαγωγή	31
1.5.2. Η Αποτελεσματικότητα.....	31
1.5.3. Η Αποδοτικότητα.....	32
1.5.4. Η Παραγωγικότητα.....	32
1.5.5. Η Ανταγωνιστικότητα	34
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.5.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	40
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	40
2.2.1. Εισαγωγή	40
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.2.1	41
2.3 ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ, ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	43
2.3.1. Γνώσεις	43
2.3.2. Ικανότητες.....	44

2.3.3. Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας	44
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.3	45
2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT).....	48
2.4.1. Εισαγωγή	48
2.4.2. Ιστορική Εξέλιξη του management	48
2.4.3. Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης.....	51
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.4	52
2.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING)	55
2.5.1. Εισαγωγή	55
2.5.2. Έννοια και περιεχόμενο του Marketing.....	56
2.5.3. Το μίγμα marketing (marketing mix).....	57
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.5	58
2.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	61
2.6.1. Εισαγωγή – Βασικές έννοιες	61
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.6	63
2.7 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	65
2.7.1. Εισαγωγή – Βασικές Έννοιες	65
2.7.2. Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας	66
2.7.2.α. Η λειτουργία του προϋπολογισμού.....	66
2.7.2.β. Η ταμειακή λειτουργία.....	66
2.7.2.γ. Η λογιστική λειτουργία	67
2.7.2.δ. Η λειτουργία της Διαχείρισης Κεφαλαίων	67
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.7	67
2.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	70
2.8.1. Εισαγωγή – Έννοια και Φύση της Παραγωγής.....	70
2.8.2. Σκοποί και επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής.....	72
2.8.2.α. Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων.....	72
2.8.2.β. Σχεδιασμός της παραγωγής	73
2.8.2.γ. Προγραμματισμός.....	73
2.8.2.δ. Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής.....	73
2.8.2.ε. Αποθήκευση	74
2.8.2.στ. Συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής	74
2.8.2.ζ. Προμήθειες	75
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.8	75
2.9 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	78
2.9.1. Εισαγωγή	78
2.9.1.α. Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού	79
2.9.1.β. Προσλήψεις.....	79
2.9.1.γ. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	80
2.9.1.δ. Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού	80
2.9.1.ε. Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών	80
2.9.1.στ. Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη	81
2.9.1.ζ. Εργασιακές Σχέσεις	81
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.9	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 86

3.5 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	86
3.5.1. Εισαγωγή	86
3.5.2. Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων.....	87
3.5.3. Διαδικασία Λήψης Απόφασης	89
3.5.4. Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων.....	93
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 3.5.....	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 103

4.3: Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ.....	103
4.3.1. Εισαγωγή – Η Έννοια της Μάθησης	103
4.3.2. Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης.....	103
4.3.3. Η Έννοια του Οργανισμού που μαθαίνει.....	104
4.3.4. Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν.....	104
4.3.5. Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης.....	106
4.3.6. Ο νέος ρόλος της ηγεσίας.....	106
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 4.3.....	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 1.1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- ο Επιχείρηση
- ο Δημόσιες, Ιδιωτικές, Δημοτικές και Μικτές Επιχειρήσεις
- ο Μερική Ιδιωτικοποίηση, Μερική Κρατικοποίηση
- ο Κερδοσκοπικές και Μη Κερδοσκοπικές Επιχειρήσεις
- ο Ατομικές, Εταιρικές και Συλλογικές Επιχειρήσεις
- ο Προσωπικές και Κεφαλαιουχικές Εταιρίες
- ο Πρωτογενής, Δευτερογενής και Τριτογενής Τομέας Παραγωγής
- ο Μικρές, Μεσαίες, Μικρομεσαίες και Μεγάλες Επιχειρήσεις
- ο Εθνικές και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

1.1.1. Εισαγωγή

Τι είναι και τι κάνουν οι επιχειρήσεις

- ο Είναι οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε.
- ο Προσφέρουν απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό.
- ο Υπόκεινται σε φορολόγηση, προσφέροντας έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό.
- ο Διαθέτουν τα προϊόντα τους στην αγορά έναντι μιας τιμής με σκοπό την κάλυψη των εξόδων τους και την επίτευξη κέρδους. Η αποκόμιση κέρδους είναι η αμοιβή τους για τον κίνδυνο (ρίσκο) που αναλαμβάνουν, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.
Δηλαδή υπάρχει δυνατότητα κέρδους ή ζημιάς. Άρα, η έννοια του κινδύνου είναι συνδεδεμένη με την έννοια της επιχείρησης.
Η επιβίωσή της εξαρτάται από την αξία ανταλλαγής των προϊόντων της στην ελεύθερη αγορά.
- ο Μια επιχείρηση συμβάλλει με όλες τις λειτουργίες της στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικό τητα), προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.1.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Να αποδώσετε τον ορισμό της επιχείρησης (ή την έννοια της επιχείρησης).
2. Με ποιον τρόπο αμείβονται οι επιχειρήσεις για το ρίσκο που αναλαμβάνουν;
3. Ποιες είναι οι λειτουργίες μιας επιχείρησης και ποιος ο ρόλος της στην οικονομία μιας χώρας; (ή τι είναι και τι κάνουν οι επιχειρήσεις;)

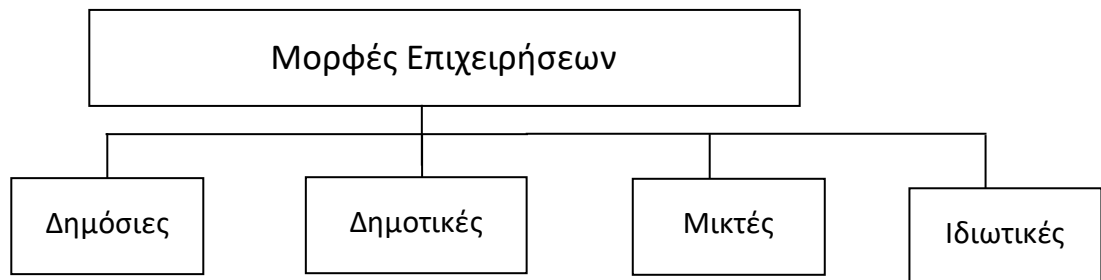
Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Η επιχείρηση προσφέρει απασχόληση και εισόδημα σε ένα μέρος του ενεργού πληθυσμού.
2. Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε.
3. Η έννοια του κινδύνου είναι συνδεδεμένη με την έννοια της επιχείρησης.
4. Οι επιχειρήσεις δεν υπόκεινται σε φορολόγηση και έτσι δεν προσφέρουν έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό.
5. Μια επιχείρηση συμβάλλει με ένα μέρος των λειτουργιών της στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.
6. Η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται ορισμένες φορές από την αξία ανταλλαγής των προϊόντων της στην ελεύθερη αγορά.
7. Η αποκόμιση κέρδους είναι η αμοιβή της επιχείρησης για τον κίνδυνο (ρίσκο) που αναλαμβάνει, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.
8. Ρίσκο είναι ο κίνδυνος που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις επενδύοντας σε κεφάλαια, εγκαταστάσεις και μηχανές.
9. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους στην αγορά έναντι μιας τιμής με σκοπό την κάλυψη των εξόδων τους και την επίτευξη κέρδους.
10. Η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αξία ανταλλαγής των προϊόντων της στην αγορά.
11. Η επιχείρηση συνδυάζει κατάλληλα τους παραγωγικούς συντελεστές, προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς της.
12. Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα και υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα), προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

1.1.2 Μορφές Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Τα βασικά κριτήρια ταξινόμησης είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η νομική μορφή, ο τομέας δραστηριότητας, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων.

1.1.2.α. Ιδιοκτησιακό καθεστώς



Σχήμα 1.1.1

Μορφές Επιχειρήσεων Σύμφωνα με το Ιδιοκτησιακό καθεστώς

1.1.2.α. Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Ιδιωτικές Επιχειρήσεις

Είναι οι επιχειρήσεις, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες. Λειτουργούν με τις αρχές του **Ιδιωτικού Δικαίου** και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου.

Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Για το λόγο αυτόν, οι **ιδιωτικές επιχειρήσεις** κατά κύριο λόγο θεωρούνται **κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες**.

Διάκριση ιδιωτικών φορέων

α. Κερδοσκοπικές Επιχειρήσεις: Στόχο έχουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους και τη διανομή του στους ιδιοκτήτες ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο.

β. Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί: Αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους.

Μικτές Επιχειρήσεις

Είναι αυτές που ανήκουν τόσο στο κράτος όσο και σε **ιδιώτες**. Συνήθως στις μικτές επιχειρήσεις το κράτος διατηρεί το δικαίωμα να ορίζει τη διεύθυνση και να αναλαμβάνει τη διαχείρισή τους.

Τρόποι δημιουργίας μικτών επιχειρήσεων:

1. Σταδιακή πώληση σε ιδιώτες (**μερική ιδιωτικοποίηση**). Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια σαφής τάση για ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα (ΟΤΕ, κ.α.).
2. Σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων (**μερική κρατικοποίηση**). Χαρακτηριστικό της δεκαετίας του '70, όπου κρίθηκε σκόπιμο βασικοί παραγωγικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος (ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ).
3. Κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες.

Τη δεκαετία του '80 στην Ελλάδα ακολουθήθηκε μια πολιτική που ονομάστηκε **κοινωνικοποίηση**.

Διαφορά κοινωνικοποίησης και κρατικοποίησης

Η κοινωνικοποίηση διαφέρει από την κρατικοποίηση ως προς το σκοπό εξαγοράς.

Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η εξυγίανση της επιχείρησης και όχι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος, όπως συμβαίνει στις κρατικοποιήσεις.

Δημοτικές Επιχειρήσεις

Είναι οι οικονομικές μονάδες που ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δηλαδή των Περιφερειών και των Δήμων της χώρας, με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις τοπικές ανάγκες (**Δημοτικές επιχειρήσεις**). Είναι **Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου**

Δημόσιες Επιχειρήσεις

Είναι εκείνες οι επιχειρήσεις, των οποίων ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Δημόσιες Επιχειρήσεις	Δημόσιοι Οργανισμοί
Τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) είναι κυρίως δημόσιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΟΣΕ, κ.α.).	Είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση. Στην Ελλάδα, η Κεντρική Διοίκηση αποτελείται από τα υπουργεία, εφορία, τελωνεία, αστυνομία, εκπαίδευση, κ.α.

Διάκριση μεταξύ δημοσίων επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών:

Οι δημόσιες επιχειρήσεις διακρίνονται από τους δημόσιους οργανισμούς, γιατί προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία έχουν έσοδα και πολλές φορές κέρδη.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.2.α.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Να ταξινομήσετε τις επιχειρήσεις σύμφωνα με το κριτήριο του ιδιοκτησιακού καθεστώτος από το οποίο χαρακτηρίζονται (ονομαστικά).
2. Να δώσετε τους ορισμούς των δημοσίων οργανισμών, των δημόσιων επιχειρήσεων, των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των μικτών επιχειρήσεων.
3. Να αποδώσετε τον ορισμό των μικτών επιχειρήσεων και να παρουσιάσετε ορισμένα παραδείγματα μικτών επιχειρήσεων.
4. Να διακρίνετε τις δημόσιες επιχειρήσεις και να αποδώσετε τον ορισμό τους.
5. Να διακρίνετε τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και να αποδώσετε τον ορισμό τους.
6. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ κοινωνικοποίησης και κρατικοποίησης;
7. Ποια είναι η διάκριση μεταξύ δημοσίων οργανισμών και δημοσίων επιχειρήσεων;
8. Να περιγράψετε τους τρόπους δημιουργίας μικτών επιχειρήσεων και να αναφέρατε παραδείγματα.
9. Ποιοι ονομάζονται Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί; Να αναφέρετε παραδείγματα;
10. Ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός κάθε ιδιωτικής επιχείρησης;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς διακρίνονται σε κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές.
2. Δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκείνες των οποίων ιδιοκτήτης θεωρείται το κοινωνικό σύνολο.
3. Τα Ν.Π.Ι.Δ. αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση.
4. Η Κεντρική Διοίκηση στην Ελλάδα αποτελείται από τις δημόσιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.
5. Οι δημόσιες επιχειρήσεις διακρίνονται από τους δημόσιους οργανισμούς, γιατί προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία έχουν έσοδα και πολλές φορές και κέρδη.
6. Οι δημοτικές επιχειρήσεις δεν είναι Ν.Π.Ι.Δ.
7. Οι δημοτικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες, που ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή των Νομαρχιών και των Δήμων της χώρας, με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις εθνικές ανάγκες.
8. Ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες.
9. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου.
10. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αποτελούν τη μειοψηφία των επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες του κόσμου.

11. Αντικειμενικός σκοπός όλων των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.
12. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση κέρδους.
13. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.
14. Οι μικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν μόνο με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες.
15. Ένας τρόπος δημιουργίας μικτών επιχειρήσεων είναι μέσω της σταδιακής εξαγοράς από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων.
16. Μερική ιδιωτικοποίηση έχουμε, όταν πραγματοποιείται σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες.
17. Μερική ιδιωτικοποίηση έχουμε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων.
18. Μερική κρατικοποίηση έχουμε, όταν πραγματοποιείται σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων.
19. Μερική κρατικοποίηση πραγματοποιείται, όταν κρίνεται σκόπιμο βασικοί παραγωγικοί τομείς της οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος.
20. Η κοινωνικοποίηση διαφέρει από την κρατικοποίηση ως προς το σκοπό εξαγοράς.
21. Οι μικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους: α) είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες, β) είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, γ) είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης από το κράτος και από ιδιώτες.
22. Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η εξυγίανση της επιχείρησης και όχι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος.
23. Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος.
24. Οι μορφές επιχειρήσεων με κριτήριο κατάταξης το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι οι δημόσιες, οι δημοτικές, οι μικτές και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις.
25. Συνήθως, στις μικτές επιχειρήσεις, το κράτος δεν διατηρεί το δικαίωμα να ορίζει τη διεύθυνση και να αναλαμβάνει τη διαχείρισή τους.
26. Δεν υπάρχουν ιδιωτικοί φορείς που δεν είναι κερδοσκοπικοί.
27. Όλοι οι ιδιωτικοί φορείς είναι κερδοσκοπικοί.
28. Κερδοσκοπικές θεωρούνται όλες οι επιχειρήσεις των οποίων σκοπός είναι η επίτευξη κέρδους και η διανομή του στους ιδιοκτήτες ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο της επιχείρησης.
29. Το κεφάλαιο στις μικτές επιχειρήσεις ανήκει τόσο στο κράτος όσο και σε ιδιώτες.

30. Εκτός από τις δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις υπάρχουν και οι μικτές.
31. Μικτές επιχειρήσεις είναι αυτές που ανήκουν τόσο στο κράτος όσο και σε ιδιώτες.
32. Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους.
33. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου.
34. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές.
35. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους. Για το λόγο αυτόν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες.
36. Αντίθετα από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους.
37. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ΜΚΟ είναι τα χωριά S.O.S., τα διάφορα ευαγή ιδρύματα, η Εταιρία Σπαστικών, η Κοινότητα Αποτοξίνωσης "Ιθάκη".

Προτάσεις Αντιστοίχισης

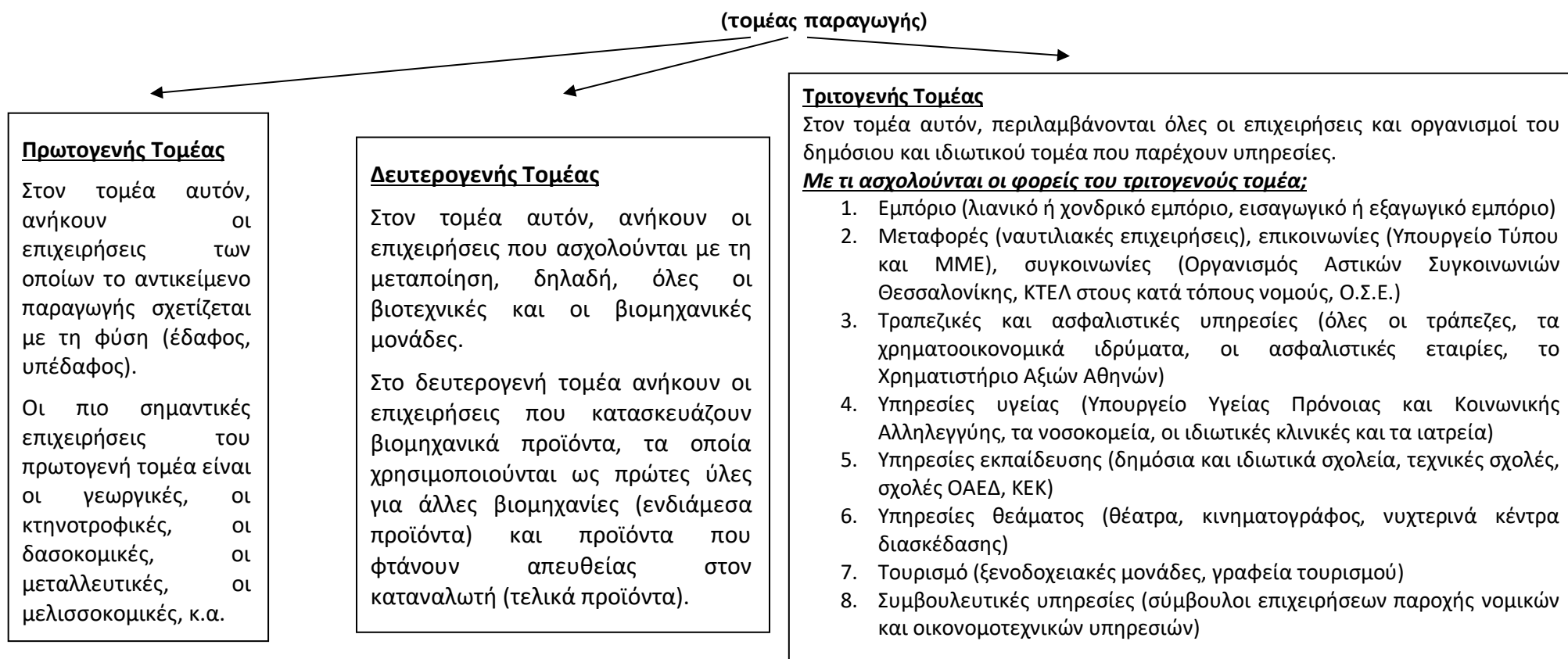
Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς στήλης

1.

1. Επιχείρηση	α) ανήκουν τόσο στο κράτος όσο και σε ιδιώτες
2. Δημοτικές επιχειρήσεις	β) οικονομική μονάδα που παράγει προϊόντα και υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής
3. Μικτές επιχειρήσεις	γ) αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους
4. Μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις	δ) ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1.1.2.γ.Ο Τομέας Δραστηριότητας:

Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και κλάδους ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν



Εκτός από τους τομείς παραγωγής, **μια άλλη διάκριση των επιχειρήσεων είναι κατά κλάδο παραγωγής**. Ο κλάδος παραγωγής καθορίζεται από το ίδιο το προϊόν. Έτσι, έχουμε τον κλάδο οινοποιίας, υποδηματοποιίας, μεταλλουργίας, υαλουργίας κλωστοϋφαντουργίας, τροφίμων και ποτών κ.α.

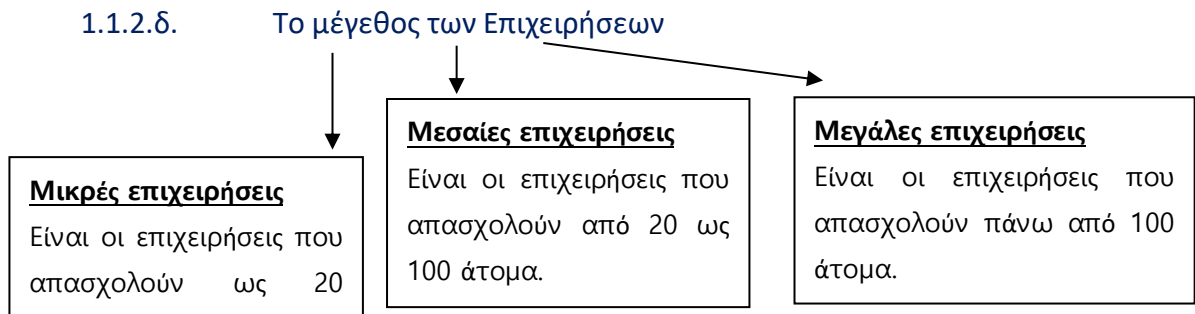
Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.2.γ.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Πώς διακρίνονται οι επιχειρήσεις σύμφωνα με το κριτήριο τον τομέα δραστηριότητάς τους;
2. Να αναφέρετε με τι ασχολούνται οι φορείς του τριτογενούς τομέα παραγωγής και να δώσετε παραδείγματα.
3. Να αναφέρετε με τι ασχολούνται οι επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα παραγωγής και να δώσετε παραδείγματα.
4. Να αναφέρετε με τι ασχολούνται οι επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα παραγωγής και να δώσετε παραδείγματα.
5. Πώς διακρίνονται οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τον κλάδο παραγωγής; Να αναφέρετε παραδείγματα.

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και σε κλάδους ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν.
2. Οι τομείς παραγωγής είναι δύο: ο πρωτογενής και ο δευτερογενής.
3. Στον πρωτογενή τομέα ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος).
4. Στο δευτερογενή τομέα παραγωγής ανήκουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών.
5. Στο δευτερογενή τομέα παραγωγής ανήκουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση.
6. Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα είναι οι κτηνοτροφικές, οι δασοκομικές και οι κατασκευαστές βιομηχανικών προϊόντων.
7. Οι φορείς του τριτογενούς τομέα ασχολούνται και με το εμπόριο και τις μεταφορές.
8. Οι υπηρεσίες υγείας ανήκουν στο δευτερογενή τομέα.
9. Οι τραπεζικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες ανήκουν στον πρωτογενή τομέα.
10. Στον τριτογενή τομέα παραγωγής περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.



Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. **Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων.** Η παραπάνω κατάταξη είναι συμβατική και μεταβαλλόμενη. Στις χώρες της Ε.Ε., ως μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες που απασχολούν ως 200 εργαζομένους. Στην Ελλάδα, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και κατά μέσο όρο απασχολούν 50 άτομα.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.2.δ.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Να αναφέρετε τις κυριότερες μορφές επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας ως κριτήριο κατάταξης το μέγεθός τους.
2. Ποιο είναι το επικρατέστερο κριτήριο από όσα έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α.
2. Το επικρατέστερο κριτήριο για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος είναι ο αριθμός των εργαζομένων.
3. Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως μικρές, όταν απασχολούν ως 20 άτομα, μεσαίες, όταν απασχολούν από 20 ως 100 άτομα, και μεγάλες, όταν απασχολούν πάνω από 100 άτομα.
4. Ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται σε μια επιχείρηση ως κριτήριο κατάταξής τους είναι συμβατικός και μεταβαλλόμενος.

1.1.2.ε. Η Γεωγραφική Έκταση των Δραστηριοτήτων

Εθνικές Επιχειρήσεις

Είναι οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα.

Χαρακτηριστικές εθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι οι αλυσίδες «Βασιλόπουλος», «Σκλαβενίτης» κ.α.

Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Είναι οι επιχειρήσεις που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες.

Η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζεται συνήθως από τη χώρα προέλευσης της εταιρίας (μητρική εταιρία) και τα στελέχη που προσλαμβάνονται έχουν γνώση της τοπικής αγοράς (θυγατρική εταιρία).

Στην Ελλάδα υπάρχουν πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως τα τραπεζικά ιδρύματα Barclays, Citibank, η εταιρία κινητής τηλεφωνίας Vodafone, οι αλυσίδες fast food Mc Donald's.

Χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων:

1. Αξιοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής.
2. Μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία.
3. Προσφέρουν απασχόληση στις χώρες εγκατάστασης.
4. Διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία, με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας).

Εγκατάσταση πολυεθνικών επιχειρήσεων

Εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου εκμεταλλεύονται τις φθηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν χαμηλούς μισθούς στο εργατικό δυναμικό.

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις σταμάτησαν τη λειτουργία τους και εγκαταστάθηκαν σε άλλες πιο συμφέρουσες από άποψη κόστους χώρες.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.1.2.ε.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Να αναφέρετε τις κυριότερες μορφές επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας ως κριτήριο ταξινόμησης τη γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων τους.
2. Ποια είναι τα βασικά κριτήρια ταξινόμησης σύμφωνα με τα οποία διακρίνονται οι επιχειρήσεις σε διάφορες μορφές;
3. Να παρουσιάσετε συνοπτικά τη διάκριση των επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας όλα τα γνωστά κριτήρια.

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης δεν αποτελεί κριτήριο ταξινόμησης.
2. Οι επιχειρήσεις, ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους, χαρακτηρίζονται ως εθνικές ή πολυεθνικές.
3. Εθνικές Επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου.
4. Πολυεθνικές Επιχειρήσεις είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου.
5. Η Ανώτατη Διοίκηση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις καθορίζεται κυρίως από τη χώρα εγκατάστασης της επιχείρησης.
6. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία, με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας).
7. Οικονομίες κλίμακας συμβαίνουν, όταν μια επιχείρηση πετυχαίνει μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος.
8. Οι εθνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία και προσφέρουν απασχόληση στις χώρες εγκατάστασης.
9. Οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες.
10. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις φθηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν χαμηλούς μισθούς στο εργατικό δυναμικό.

1.2. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 1.2

- ο Παραγωγική Λειτουργία
- ο Εμπορική Λειτουργία
- ο Οικονομική Λειτουργία

1.2.1. Εισαγωγή

Η επιχείρηση επιτελεί πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της. Οι πιο σημαντικές ή οι πιο κύριες είναι η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική λειτουργία.

1.2.2. Η Παραγωγική Λειτουργία

Ορισμός: Η δραστηριότητα της επιχείρησης κατά την οποία συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής, όπως κτήρια, μηχανήματα, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία, τεχνογνωσία και επιχειρηματικότητα, προκειμένου να παράγει προϊόντα και να τα διαθέτει στην αγορά.

Δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Παραγωγική Λειτουργία:

- ο Επεξεργασία πρώτων υλών
- ο Συντήρηση μηχανημάτων
- ο Σχεδιασμό της αλυσίδας παραγωγής
- ο Ποιοτικό έλεγχο των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων κ.α.

Παραδείγματα προϊόντων και υπηρεσιών που είναι αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας

- ο Οι σύγχρονες επικοινωνίες προσφέρονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του ΟΤΕ.
- ο Τα ρούχα που φοράμε κατασκευάζονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιοτεχνιών ένδυσης ή των μεγάλων οίκων υψηλής ραπτικής.
- ο Όλα τα κονσερβοποιημένα τρόφιμα που τρώμε παράγονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιομηχανιών τυποποίησης τροφίμων και έτοιμων φαγητών.
- ο Οι συναλλαγές μας σε χρήμα γίνονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των τραπεζών.
- ο Η αγορά μετοχών στο χρηματιστήριο γίνεται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των χρηματιστηριακών εταιριών.

Μια παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση: Η απάντηση είναι όχι

Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες:

1. Η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς.
2. Η επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημιάς.

Παραδείγματα παραγωγικών μονάδων που δεν είναι επιχειρήσεις:

- Ένα δημόσιο σχολείο.
- Ένα Κέντρο Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων (ΚΑΠΗ).
- Ένα κέντρο αποτοξίνωσης από τα ναρκωτικά.
- Ένα κρατικό νοσοκομείο.

Ένα κρατικό νοσοκομείο και μία ιδιωτική κλινική έχουν ανάλογες παραγωγικές λειτουργίες, αλλά η ιδιωτική κλινική θεωρείται επιχείρηση γιατί μέσω της παραγωγικής λειτουργίας της, αποσκοπεί στο οικονομικό κέρδος

1.2.3. Η Εμπορική Λειτουργία

Μια επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά προκειμένου να αγοραστούν από τους καταναλωτές. Η εμπορική λειτουργία αποτελεί αντικείμενο των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.

Δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Εμπορική Λειτουργία:

- Έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών.
- Σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Τεχνικές προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών (διαφήμιση, πώληση, οργάνωση των δικτύων διανομής).

1.2.4. Η Οικονομική Λειτουργία

Με την οικονομική λειτουργία, η επιχείρηση παίζει το ρόλο του επενδυτή, του καταθέτη, του δανειστή, του δανειζόμενου και του οικονομικού διαχειριστή.

Δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Οικονομική Λειτουργία:

- Έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Φορολόγηση των δραστηριοτήτων της.
- Δανεισμός από τις τράπεζες.
- Αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου μέσω πώλησης μετοχών.
- Διαχείριση λογαριασμών καταθέσεων σε τράπεζες κ.α.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.2

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας, οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, και γιατί; Να δώσετε παραδείγματα γνωστών επιχειρήσεων.
2. Να περιγράψετε τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες.
3. Να παρουσιάσετε τις βασικές λειτουργίες σε μια επιχείρηση.
4. Να αναλύσετε την παραγωγική λειτουργία.
5. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνει η εμπορική λειτουργία;
6. Να αναλύσετε την οικονομική λειτουργία μιας επιχείρησης.
7. Τι γνωρίζετε για την αλληλεπίδραση μεταξύ των λειτουργιών σε μια επιχείρηση.
8. Ποια είναι η επικρατέστερη λειτουργία των παρακάτω επιχειρήσεων και οργανισμών:
 - ο Θέατρο «REX»
 - ο Τσιμέντα «ΤΙΤΑΝ»
 - ο Πολυκατάστημα «ΑΤΤΙΣΑ»
 - ο Τράπεζα Πίστεως
 - ο Συμβολαιογραφείο «Λ. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ»
 - ο Εταιρία παροχής Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών

Προτάσεις Αντιστοίχισης

Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς στήλης.

1.

1. Συντελεστές παραγωγής	α) Εμπορική Λειτουργία
2. Προϊόντα, έρευνα αγοράς, σχεδιασμός προϊόντων, ανάγκες καταναλωτών	β) Οικονομική Λειτουργία
3. Λογαριασμοί καταθέσεων, δάνεια, φορολόγηση, αύξηση κεφαλαίων	γ) Παραγωγική Λειτουργία

Ερωτήσεις Πολλαπλών Επιλογών

1. Η παραγωγική λειτουργία:
 - a. Πρέπει να κάνει συγκεκριμένες ενέργειες που αφορούν στην πραγματοποίηση, παρακολούθηση και καταγραφή όλων των οικονομικών ζητημάτων.
 - b. Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, προκειμένου η επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην αγορά.
 - c. Αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.
 - d. Προβλέπει όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με την οικονομικότερη προμήθεια μηχανημάτων, πρώτων υλών και οποιωνδήποτε άλλων αναλώσιμων υλικών.
2. Η έννοια του Marketing σχετίζεται με:
 - a. Την παραγωγική λειτουργία
 - b. Με την εμπορική λειτουργία
 - c. Με την οικονομική λειτουργία
3. Η οικονομική λειτουργία:
 - a. Περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες συνδέονται με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
 - b. Έχει αντικείμενο την ανεύρεση νέων τρόπων παραγωγής και βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων
 - c. Αφορά τις ενέργειες που πρέπει να γίνονται ώστε να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα προϊόντα ή υπηρεσίες που μια επιχείρηση έχει ανάγκη για τη λειτουργία της
 - d. Περιλαμβάνει ενέργειες όπως η εξεύρεση και η οικονομικότερη χρήση του κεφαλαίου και όλες τις διαχειριστικές και λογιστικές διαδικασίες που βοηθούν στην έγκαιρη διεκπεραίωση και καταγραφή των συναλλαγών της
 - e. Όλα τα παραπάνω
 - f. Τίποτα από τα παραπάνω
4. Η εμπορική λειτουργία της επιχείρησης σχετίζεται και με:
 - a. Την έρευνα των τιμών των πρώτων υλών
 - b. Τον έλεγχο των αποθεμάτων
 - c. Την προώθηση των προϊόντων
 - d. Την οργάνωση εκδηλώσεων
5. Η επιχείρηση προκειμένου να παράγει, παίζει τους ρόλους:
 - a. Του επενδυτή
 - b. Του καταναλωτή
 - c. Του αποταμιευτή
 - d. Του δανειζόμενου
 - e. Όλες τις παραπάνω

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Η εξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι μεγάλη και αυτή καθορίζει την καλή πορεία και τελικά την ύπαρξη της επιχείρησης.
2. Η παραγωγική λειτουργία είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.
3. Η έννοια του marketing αποτελεί στοιχείο της εμπορικής λειτουργίας.
4. Όλες οι παραγωγικές μονάδες είναι επιχειρήσεις.
5. Το δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα είναι μια επιχείρηση.
6. Η επιχείρηση επιτελεί πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της.
7. Οι σπουδαιότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι η παραγωγική, η εμπορική και η πολιτισμική.
8. Η επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής, προκειμένου να παράγει προϊόντα και τα διαθέσει στην αγορά.
9. Η παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης σχετίζεται με το συνδυασμό και την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής ώστε να παραχθούν προϊόντα τα οποία θα διατεθούν στην αγορά.
10. Μια δραστηριότητα της παραγωγικής λειτουργίας είναι η συντήρηση των μηχανημάτων.
11. Η επεξεργασία των πρώτων υλών αποτελεί ενέργεια της εμπορικής λειτουργίας.
12. Ο ποιοτικός έλεγχος των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων αποτελεί ενέργεια της παραγωγικής λειτουργίας.
13. Ο σχεδιασμός της αλυσίδας παραγωγής αποτελεί ενέργεια της εμπορικής λειτουργίας.
14. Οι συναλλαγές μας σε χρήμα γίνονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των τραπεζών.
15. Η έρευνα αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών αποτελεί ενέργεια της οικονομικής λειτουργίας.
16. Ο σχεδιασμός των προϊόντων αποτελεί ενέργεια της εμπορικής λειτουργίας.
17. Οι τεχνικές προώθησης όπως η διαφήμιση, η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής αποτελούν ενέργειες της οικονομικής λειτουργίας.
18. Η φορολόγηση των εσόδων μιας επιχείρησης αποτελεί ενέργεια της οικονομικής λειτουργίας.
19. Οι δανειοληψίες μιας επιχείρησης με τις τράπεζες αποτελούν ενέργεια της εμπορικής λειτουργίας.

1.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 1.3

- ο Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων
- ο Κοινωνικός Ισολογισμός

1.3.1. Εισαγωγή

Η επιχείρηση αποτελεί μια **κοινωνική οργάνωση** με έντονα κοινωνικά στοιχεία για τους εξής λόγους:

- ο Απασχολεί ανθρώπους, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις.
- ο Παρέχει το δικαίωμα στους εργαζόμενους να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές.
- ο Αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με αντίθετα συμφέροντα.
- ο Στην επιχείρηση αναπτύσσονται και σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα σε μια επιχείρηση ρυθμίζεται από ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους.

1.3.2. Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων

Μια έννοια ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η **Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων**.

Ορισμός: Κοινωνική Ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η πολιτική και η ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο και περιλαμβάνει:

- ο Την παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά.
- ο Την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση τεχνικών που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τις μολύνσεις. Πολλές επιχειρήσεις τοποθετούν ειδικά φίλτρα για να ελέγχουν τους ρύπους ή χρησιμοποιούν τεχνολογία τέτοια που μειώνει τις εκπομπές ρύπων.
- ο Την εκπαίδευση στελεχών με προσανατολισμό το σεβασμό στο περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή κάνουμε λόγο για τα «**πράσινα**» στελέχη, «**green managers**».

- ο Τις διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους, όπως παιδικές κατασκηνώσεις, εκδρομές προσωπικού, εκπαιδευτικά κουπόνια, παροχές σε είδος και διάφορα δώρα.
- ο Τις διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο, όπως αιμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, υποστήριξη εράνων κτλ.

1.3.3. Κοινωνικός Ισολογισμός

Πριν από μερικά χρόνια στην Ελλάδα έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων με τη δημοσίευση του λεγόμενου κοινωνικού ισολογισμού.

Τι είναι Κοινωνικός Ισολογισμός: Είναι ένας ισολογισμός που συντάσσεται και δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης.

Η διαφορά του κοινωνικού ισολογισμού από τον οικονομικό ισολογισμό είναι ότι το περιεχόμενο του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζόμενους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία. Πρέπει να σημειωθεί ότι πολύ λίγες ελληνικές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν σε αυτή τη νέα πολιτική, με αποτέλεσμα μόνο 3-4 να δημοσιεύουν κοινωνικό ισολογισμό.

Επίσης, τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένας σαφής προσανατολισμός για τη χρησιμοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας που προστατεύουν το περιβάλλον. Κυρίως όμως χρειάζεται ευαισθητοποίηση από την πλευρά όλων ώστε να προστατευθεί το περιβάλλον.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.3

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Τι εννοούμε λέγοντας ότι μια επιχείρηση αποτελεί κοινωνική οργάνωση;
2. Τι είναι και τι περιλαμβάνει η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων;
3. Τι είναι Κοινωνικός Ισολογισμός;
4. Ποια είναι η διαφορά ανάμεσα στον κοινωνικό και στον οικονομικό ισολογισμό;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία.
2. Μια έννοια ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων.
3. Λέγοντας κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων εννοούμε και την πολιτική και την ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το προσωπικό της.
4. Στην Ελλάδα, έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων με τη δημοσίευση του λεγόμενου κοινωνικού ισολογισμού.

5. Ο κοινωνικός ισολογισμός συντάσσεται και δημοσιεύεται σε διαφορετικό χρόνο από τον οικονομικό ισολογισμό.
6. Η διαφορά του κοινωνικού ισολογισμού από τον οικονομικό είναι ότι το περιεχόμενό του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζόμενους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία.
7. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση γιατί πρώτα από όλα, απασχολεί ανθρώπους, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις.
8. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση γιατί εκτός των άλλων παρέχει το δικαίωμα στους εργαζόμενους να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές.
9. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση γιατί αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονται και σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
10. Με ένα σύνολο τυπικών κανόνων ρυθμίζεται η συμπεριφορά των ατόμων και ομάδων που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους.
11. Η παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή η χρησιμοποίηση πρώτων υλών που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά περιλαμβάνεται στην κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.
12. Λέγοντας «πράσινα» στελέχη εννοούμε τα στελέχη που έχουνε εκπαιδευτεί με προσανατολισμό στο σεβασμό του περιβάλλοντος.
13. Οι κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους δεν εντάσσονται στην κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.
14. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένας σαφής προσανατολισμός προς τη χρησιμοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας ώστε να προστατευθεί το περιβάλλον.
15. Η ευαισθητοποίηση όλων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την προστασία του περιβάλλοντος.

1.4. Ο ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

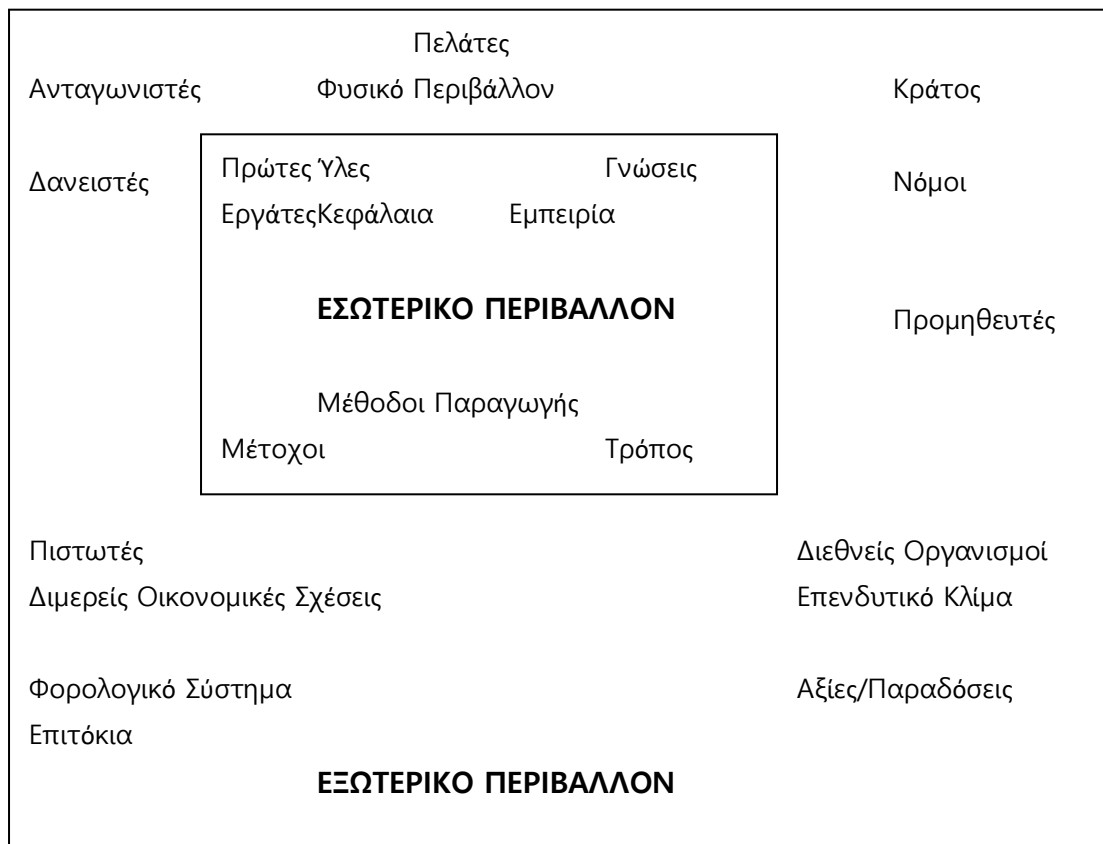
ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 1.4

- ο Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- ο Οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, νομικό, κοινωνικό και διεθνές περιβάλλον

1.4.1. Εισαγωγή

Λέγοντας περιβάλλον της επιχείρησης δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον, αλλά το επιχειρησιακό περιβάλλον. Το επιχειρησιακό περιβάλλον (ή απλά περιβάλλον) μιας επιχείρησης διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Το Εσωτερικό και το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης



Το Εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν:

- ο τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη),
- ο οι μηχανές,
- ο οι πρώτες ύλες,
- ο οι μέθοδοι παραγωγής,
- ο οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις,
- ο τα κεφάλαια,
- ο οι μέτοχοι,
- ο η δομή της επιχείρησης,
- ο ο τρόπος διοίκησης,
- ο οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων,
- ο η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων,
- ο οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης, κτλ.

Το Εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα.

Για ποιους λόγους το εξωτερικό περιβάλλον διαδραματίζει πρωτεύοντα λόγο για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης;

Γιατί κάθε επιχείρηση λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον της τις πρώτες ύλες για να παράγει, τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις, υπόκεινται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει, συνεργάζεται με τράπεζες για την διευκόλυνση των συναλλαγών της, αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέσει τα προϊόντα που παράγει και γενικά προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Η συστηματική μελέτη και αναγνώριση της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ξεκίνησε στην Αμερική τη δεκαετία του '50 και πλέον θεωρείται ότι παίζει πρωτεύοντα ρόλο την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης.

1.4.2. Κατηγορίες του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται:

1. στο οικονομικό,
2. στο τεχνολογικό,
3. στο πολιτικό,
4. στο νομικό,
5. στο διεθνές,
6. στο κοινωνικό και
7. στο πολιτισμικό.

Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης και είναι:

- ο βαθμός βιομηχανοποίησης (ποσοστό απασχολούμενων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο του ενεργού πληθυσμού),
- ο ρυθμός ανάπτυξης,
- οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους,
- η πορεία της κεφαλαιαγοράς,
- τα επιτόκια,
- το επίπεδο των εισοδημάτων,
- το φορολογικό σύστημα,
- οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α.,
- οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης (μικροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης)

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Στο τεχνολογικό περιβάλλον ανήκει όλη η σύγχρονη τεχνολογία, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων.

Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της («δημιουργική καταστροφή»).

Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά το γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας και συγκεκριμένα την πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια, που δημιουργούν θετικό ή αρνητικό κλίμα αντίστοιχα για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων.

Παραδείγματα πολιτικού περιβάλλοντος:

- ο Σχετικά με την εκπαίδευση: Η μονιμότητα των καθηγητών ή ο θεσμός των ωρομισθίων καθηγητών.
- ο Σχετικά με τις επιχειρήσεις: Ο συνδικαλισμός των υπαλλήλων.
- ο Σχετικά με τις πετρελαϊκές εταιρίες: Η απαγόρευση (embargo) διακίνησης του πετρελαίου.

Νομικό Περιβάλλον

Το νομικό περιβάλλον εμπεριέχει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της και, γενικότερα, το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργεί η επιχείρηση.

Διεθνές Περιβάλλον

Το διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνει:

- ο Το γενικό οικονομικό κλίμα,
- ο τη σύναψη διμερών οικονομικών, νομικών, τεχνολογικών και άλλων σχέσεων μεταξύ των κρατών,
- ο τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ε.Ε.,
- ο τις προϋποθέσεις ανάπτυξης σχέσεων με επιχειρήσεις άλλων κρατών. Για παράδειγμα οι γερμανικές εταιρίες ζητούν απαραίτητα πιστοποιητικό ISO για να συνεργαστούν με ξένες εταιρίες και να εισάγουν τα προϊόντα τους. **ISO:** Πρόκειται για ένα πιστοποιητικό ποιότητας, που αναγνωρίζεται διεθνώς και δίνεται από τους εθνικούς οργανισμούς πιστοποίησης κάθε χώρας στις επιχειρήσεις, που πληρούν κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις ποιότητας, κατά το σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων της.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Παραδείγματα κοινωνικού περιβάλλοντος είναι: η επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους, η πρόνοια, η αξία του πτυχίου, η δια βίου εκπαίδευση, η μόλυνση των φυσικών πηγών κ.α.

Πολιτισμικό Περιβάλλον

Το πολιτισμικό περιβάλλον αναφέρεται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας. Αναφέρεται δηλαδή στο σύστημα αξιών το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ένα ολόκληρο λαό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα πολιτισμικού περιβάλλοντος αποτελούν οι διάφορες κινηματογραφικές ταινίες για τις οποίες γράφονται αρνητικές κριτικές και δημιουργούν κοινωνικές αντιδράσεις όταν το περιεχόμενό τους δεν συμφωνεί με το σύστημα αξιών της τοπικής κοινωνίας στην οποία προβάλλονται.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.4

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Τι περιλαμβάνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
2. Τι περιλαμβάνει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
3. Να αναλύσετε τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
4. Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντικό το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
5. Ποια κατηγορία εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η πιο σημαντική για τις παρακάτω επιχειρήσεις και οργανισμούς; Αιτιολογήστε την απάντησή σας: Λαογραφικό μουσείο,

Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Η πολυεθνική εταιρία υπολογιστών «Χ», Το Χρηματιστήριο, Η τράπεζα «Ψ»

Προτάσεις Αντιστοίχισης

Αντιστοιχίστε τα στοιχεία της αριστερής στήλης με τα στοιχεία της δεξιάς στήλης

1.

1. Αυτοματοποίηση παραγωγής, τεχνικές παραγωγής	α) Πολιτικό περιβάλλον
2. Πολιτική σταθερότητα, κλίμα προσέλκυσης κεφαλαίων	β) Διεθνές περιβάλλον
3. Πλαίσιο νόμιμης λειτουργίας της επιχείρησης	γ) Κοινωνικό περιβάλλον
4. Διμερείς και πολυμερείς οικονομικές σχέσεις, θυγατρικές, διεθνείς οργανισμοί	δ) Πολιτισμικό περιβάλλον
5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά, οργάνωση της κοινωνίας	ε) Τεχνολογικό περιβάλλον
6. Εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία ενός λαού	ζ) Οικονομικό περιβάλλον
7. Ρυθμός ανάπτυξης, δείκτες πληθωρισμού, δημόσιο χρέος	η) Νομικό περιβάλλον

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Το περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τρεις μεγάλες κατηγορίες: το εσωτερικό, το εξωτερικό και το οικονομικό περιβάλλον.
2. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν μόνο τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη).
3. Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων οι μηχανές και οι πρώτες ύλες.
4. Οι μέθοδοι παραγωγής, οι τεχνικές και οι διοικητικές γνώσεις, τα κεφάλαια και οι μέτοχοι περιλαμβάνονται στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.
5. Η δομή της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης, οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων περιλαμβάνονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
6. Οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης περιλαμβάνονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
7. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οτιδήποτε γίνεται εκτός της επιχείρησης.
8. Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης από το οποίο επηρεάζεται έμμεσα.
9. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό περιβάλλον.
10. Η αυτοματοποίηση της παραγωγής και οι τεχνικές παραγωγής ανήκουν στο πολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης.

11. Η πολιτική σταθερότητα και το κλίμα προσέλκυσης κεφαλαίων ανήκουν στο διεθνές περιβάλλον της επιχείρησης.
12. Το πλαίσιο νόμιμης λειτουργίας της επιχείρησης ανήκει στο νομικό περιβάλλον της επιχείρησης.
13. Οι διμερείς και πολυμερείς οικονομικές σχέσεις και οι διεθνείς οργανισμοί ανήκουν στο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης.
14. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και η οργάνωση της κοινωνίας περιλαμβάνονται στο πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης.
15. Τα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία ενός λαού ανήκουν στο πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης.
16. Ο ρυθμός ανάπτυξης, οι δείκτες πληθωρισμού και το δημόσιο χρέος ανήκουν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης.
17. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θεωρείται ότι παίζει πρωτεύοντα ρόλο για την επιβίωση, την ανάπτυξη και της καθιέρωση κάθε επιχείρησης.
18. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει από το εξωτερικό της περιβάλλον τις πρώτες ύλες για να παράγει.
19. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει από το εσωτερικό της περιβάλλον της απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις.
20. Κάθε επιχείρηση υπόκεινται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει, η οποία περιλαμβάνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της.
21. Κάθε επιχείρηση συνεργάζεται με τις τράπεζες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών της, αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέτει τα προϊόντα που παράγει και γενικά προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εσωτερικό της περιβάλλον.
22. Το περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες: το εσωτερικό και το εξωτερικό.
23. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη), οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, οι μέθοδοι παραγωγής, οι τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, τα κεφάλαια, οι μέτοχοι, η δομή της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης, οι τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή, περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση.
24. Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης από το οποίο επηρεάζεται άμεσα. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται: στο οικονομικό, στο τεχνολογικό, στο πολιτικό, στο νομικό, στο διεθνές, στο κοινωνικό και στο πολιτιστικό περιβάλλον.

1.5. ΟΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 1.5

- ο Αποτελεσματικότητα
- ο Αποδοτικότητα και Οικονομική Αποδοτικότητα
- ο Παραγωγικότητα
- ο Ανταγωνιστικότητα

1.5.1. Εισαγωγή

Οι επιδιώξεις μιας επιχείρησης αποτελούν τους λόγους λειτουργίας της επιχείρησης. Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις:

- Η αποτελεσματικότητα,
- Η αποδοτικότητα,
- Η παραγωγικότητα
- Η ανταγωνιστικότητα

1.5.2. Η Αποτελεσματικότητα

Ορισμός της αποτελεσματικότητας: Είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Φράσεις, όπως «πετύχαμε τους στόχους μας σε ικανοποιητικό βαθμό», ή ότι «οι στόχοι μας επιτεύχθηκαν κατά 90%» που έχουν προκύψει από μετρήσεις βρίσκουμε πολύ συχνά στις ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Οι διαπιστώσεις αυτές αφορούν το βαθμό επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, δηλαδή, την αποτελεσματικότητά της.

Για να υπολογίσουμε την αποτελεσματικότητα στην πράξη, συγκρίνουμε τα αποτελέσματα που πετύχαμε με σχέση με τα αποτελέσματα που επιδιώκαμε.

Για τον υπολογισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ποσοστά ή/και απόλυτες τιμές. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για το επόμενο έτος κατά 10%, και τελικά πετυχαίνει μια αύξηση 8% είναι αποτελεσματική κατά 80% ή κατά 80% επιτεύχθηκε ο συγκεκριμένος στόχος (ποσοστά). Επίσης, αν μια επιχείρηση θέσει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων κατά 1.000 μονάδες και πετύχει μια αύξηση κατά 700 μονάδες, ο βαθμός αποτελεσματικότητας είναι 70%.

Τύπος που χρησιμοποιείται για το βαθμό αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης:

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Επιτευχθείσες Μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες Μονάδες}} \times 100$$

1.5.3. Η Αποδοτικότητα

Ορισμός της Αποδοτικότητας: Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

Η αποδοτικότητα μετράται συνήθως με δείκτες. Στον αριθμητή τοποθετείται το αποτέλεσμα (εκροή) που πραγματοποιήθηκε, ενώ στον παρονομαστή το κόστος ή οι θυσίες (εισροή) που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος.

Τύπος που χρησιμοποιείται για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης:

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Αποτέλεσμα (Εκροές π.χ. 1.000 τελικά προϊόντα)}}{\text{Πραγματοποιηθέν Κόστος (Εισροές π.χ. Κεφάλαιο)}}$$

Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της **οικονομικής αποδοτικότητας**.

Ορισμός της Οικονομικής Αποδοτικότητας: Είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημιά) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.

Τύπος που χρησιμοποιείται για την Οικονομική Αποδοτικότητα μιας επιχείρησης:

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος ή Ζημιά}}{\text{Χρησιμοποιηθέν κεφάλαια}}$$

1.5.4. Η Παραγωγικότητα

Η **αποδοτικότητα** είναι στενά συνδεδεμένη με την **παραγωγικότητα**. Ο μαθηματικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι ίδιος με αυτόν της αποδοτικότητας.

Η μόνη διαφορά είναι ότι με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή με τον τεχνολογικό εξοπλισμό που απαιτήθηκαν για την παραγωγή.

Ο γενικός τύπος της παραγωγικότητας και οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιοδήποτε συντελεστή παραγωγής δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες}}{\text{Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}}$$

Όταν μετράμε τον αριθμό των μονάδων των τελικών προϊόντων που παράχθηκαν προς τον αριθμό των εργαζομένων ή τον αριθμό των ωρών που απασχολήθηκαν (εργατοώρες) κάνουμε λόγο για την **παραγωγικότητα της εργασίας**. **Εκτός από την παραγωγικότητα της εργασίας, μπορούμε να υπολογίσουμε την παραγωγικότητα και των άλλων συντελεστών παραγωγής, όπως είναι οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, και οι χρηματικοί πόροι.**

Τύπος που χρησιμοποιείται για την Παραγωγικότητα της εργασίας:

$$\text{Παραγωγικότητα της Εργασίας} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα (π.χ. 5.000 μονάδες)}}{\text{Αριθμός εργατών (π.χ. 50)}}$$

$$\text{ή εργατοωρών (π.χ. 50 * 8) = 400}$$

Για παράδειγμα, αν τα τελικά προϊόντα στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας είναι 5.000 μονάδες, για τις οποίες εργάστηκαν 50 εργάτες, τότε η παραγωγικότητα είναι: $5.000 / 50 = 100$.

Αν την επομένη παραχθούν 5.100 μονάδες, η παραγωγικότητα θα είναι:

$5.100 / 50 = 102$, παρουσιάζοντας μία αύξηση κατά 2%.

Συχνά, τίθεται το ερώτημα πως μπορούμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Αρκεί να δώσουμε ένα παράδειγμα για να αποδείξουμε ότι είναι πάντα δυνατόν να μετρηθεί και να υπολογιστεί.

Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα ενός νοσοκομείου που εφημερεύει είναι ο λόγος των έκτακτων περιστατικών προς τον αριθμό των ιατρών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αντίστοιχα, η παραγωγικότητα των τηλεφωνητών του ΟΤΕ είναι ο λόγος των τηλεφωνικών κλήσεων που απαντήθηκαν προς τον αριθμό των τηλεφωνημάτων ή τον αριθμό των τηλεφώνων που χρησιμοποιήθηκαν (παραγωγικότητα των μηχανών).

Πρέπει να τονιστεί ότι η υψηλή παραγωγικότητα δεν συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που έχει πετύχει τον επιθυμητό βαθμό παραγωγικότητας, παράγοντας 1.000 προϊόντα/ημέρα δεν είναι σίγουρο ότι μπορεί να πουλήσει στην αγορά τα προϊόντα που παρήγαγε. Μπορεί δηλαδή, να μην υπάρχει ζήτηση για τα προϊόντα της.

Τέλος, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών. Πολλές φορές γίνεται λόγος για την παραγωγικότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή την παραγωγικότητα των χωρών του Νότου ή της λεκάνης της Μεσογείου.

1.5.5. Η Ανταγωνιστικότητα

Ανταγωνιστικότητα σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα πρέπει:

- ο να παράγουμε με χαμηλό κόστος,
- ο να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και
- ο να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα.

Συγκεκριμένα, αν μια επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι μειώνει το κόστος των προϊόντων της και ότι μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της σε χαμηλές τιμές. Ακόμη με υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους εργάτες που δεν απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία, εφαρμόζοντας ποιοτικούς ελέγχους, προκειμένου να εξασφαλίσει καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα της.

Ορισμένες φορές, μερικά προϊόντα «φαίνονται» καλύτερα από κάποια άλλα παρά το γεγονός ότι η σύστασή τους είναι η ίδια. Αυτό συμβαίνει γιατί προβάλλονται ιδιαίτερα από τα Μ.Μ.Ε. ή παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τη συσκευασία ή τον τρόπο κατανάλωσή τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο διαφορετικός τρόπος ανοίγματος της συσκευασίας του νωπού γάλακτος των διαφόρων γαλακτοκομικών εταιριών.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 1.5

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας;
2. Γιατί η ανταγωνιστικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα;
3. Πως μπορεί να υπολογιστεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων στις παρακάτω επιχειρήσεις ή οργανισμούς;
 - Τηλεφωνητές του ΟΤΕ,
 - Νοσηλευτές κρατικού νοσοκομείου που εφημερεύει,
 - Ταμειολογιστής σε τράπεζα,
 - Υπάλληλος έκδοσης εισιτηρίων μιας αεροπορικής εταιρίας,

- Γαζώτρια βιοτεχνίας,
- Καθηγητής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Οδηγός λεωφορείου αστικών συγκοινωνιών

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Η παραγωγικότητα υπολογίζεται όπως η αποδοτικότητα.
2. Οι επιδιώξεις της επιχείρησης αποτελούν και τους λόγους λειτουργίας της.
3. Αποτελεσματικότητα είναι ο λόγος των εκροών προς τις εισροές.
4. Ανταγωνιστικότητα είναι η σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
5. Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις: η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα.
6. Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων.
7. Αποτελεσματικότητα είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων διά των επιδιωκόμενων.
8. Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.
9. Η αποδοτικότητα μετριέται συνήθως με δείκτες. Στον αριθμητή τοποθετείται το αποτέλεσμα (εκροή) που πραγματοποιήθηκε, ενώ στον παρονομαστή το κόστος ή οι θυσίες (εισροή) που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος.
10. Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων.
11. Οικονομική Αποδοτικότητα είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημιά) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.
12. Ο μαθηματικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι διαφορετικός από εκείνο της αποδοτικότητας.
13. Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της παραγωγικότητας.
14. Ο μαθηματικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι ο ίδιος με εκείνο της αποδοτικότητας. Η μόνη διαφορά είναι ότι με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό.
15. Ο γενικός τύπος της παραγωγικότητας χρησιμοποιείται μόνο για να βρεθεί η παραγωγικότητα της εργασίας.
16. Ανταγωνιστικότητα σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών.

17. Η υψηλή παραγωγικότητα συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα.
18. Ορισμένες φορές, μερικά προϊόντα φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα παρά το γεγονός ότι η σύσταση τους είναι ίδια.
19. Για να πετύχουμε υψηλή ανταγωνιστικότητα θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
20. Η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών.

Ασκήσεις

1.

Η επιχείρηση «Α» τον Μάρτιο του 2005 παρήγαγε 7.500 μονάδες προϊόντος με άγνωστο αριθμό εργαζομένων. Τον ίδιο μήνα η παραγωγικότητα εργασίας ήταν 1.500 μονάδες ανά εργαζόμενο.

α. Να υπολογίσετε τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούσε η επιχείρηση «Α» τον Μάρτιο του 2005 (μον. 3).

β. Αν τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια της επιχείρησης «Α» ήταν 3.000.000 ευρώ και η οικονομική τους αποδοτικότητα ήταν ίση με 0,3, να υπολογίσετε το καθαρό κέρδος της επιχείρησης (μον. 3).

γ. Αν η επιδίωξη της επιχείρησης για τον μήνα Μάρτιο ήταν η παραγωγή 10.000 μονάδων προϊόντος, να βρεθεί η αποτελεσματικότητά της (μον. 3).

δ. Αν τον Μάρτιο του 2006 η παραγωγικότητα εργασίας διπλασιάστηκε και ο αριθμός των εργαζομένων μειώθηκε κατά 20%, να υπολογίσετε τη νέα ποσότητα παραγόμενου προϊόντος (μον. 4).

(Σε καθένα από τα υποερωτήματα α, β, γ απαιτείται να γραφεί ο κατάλληλος τύπος υπολογισμού. Στο υποερώτημα δ να μίνον οι κατάλληλοι υπολογισμοί).

2.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα στοιχεία μιας αγροτικής επιχείρησης:

Μήνας	Μονάδες Παραγωγής	Στρέμματα (έδαφος)	Παραγωγικότητα
Ιούνιος	1200	X_1	30
Ιούλιος	X_2	40	40
Αύγουστος	1000	X_3	40
Σεπτέμβριος	1800	50	X_4
Σύνολο	X_5		

Ζητείται:

α. Να υπολογίσετε τα στοιχεία X_1 , X_2 , X_3 και X_4 του παραπάνω πίνακα (μον. 9), καθώς και τη συνολική παραγωγή X_5 (μον. 1) για τους τέσσερις παραπάνω μήνες.

β. Να υπολογίσετε την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης για το παραπάνω τετράμηνο, εάν ο στόχος της επιχείρησης ήταν η παραγωγή 11.200 μονάδων (μον. 3).

γ. Να υπολογίσετε την αποδοτικότητα, εάν το κόστος της συνολικής παραγωγής είναι 14.000 ευρώ (μον.3).

(Σε κάθε υποερώτημα απαιτείται να γραφεί ο κατάλληλος τύπος υπολογισμού).

3.

Να επιβεβαιώσετε ή να διαψεύσετε, με δικά σας αριθμητικά δεδομένα, τις ακόλουθες προτάσεις:

α. Ένας τετραπλασιασμός της οικονομικής αποδοτικότητας μιας επιχείρησης, με ταυτόχρονη μείωση των χρησιμοποιηθέντων κεφαλαίων στο 25%, συνεπάγεται ότι τα κέρδη της παραμένουν

αμετάβλητα (μον. 7).

β. Με τον ίδιο αριθμό εργατών μπορεί να επιτευχθεί ταυτόχρονα τριπλασιασμός της παραγωγικότητας της εργασίας και της παραγόμενης ποσότητας ενός προϊόντος (μον. 6).

4.

Μια επιχείρηση το έτος 2006, απασχολώντας 100 εργαζόμενους, παρήγαγε 5.000 μονάδες προϊόντος, και, χρησιμοποιώντας κεφάλαια ύψους 500.000 ευρώ, η οικονομική αποδοτικότητά της ανήλθε σε 0,4. Το 2007 η επιχείρηση, απασχολώντας 110 εργαζόμενους, παρήγαγε

4.400 μονάδες προϊόντος, και, χρησιμοποιώντας κεφάλαια ύψους 1.000.000 ευρώ η οικονομική αποδοτικότητά της ανήλθε σε 0,3.

α. Να υπολογίσετε την παραγωγικότητα της εργασίας κατά το έτος 2007 (μον. 3).

β. Να υπολογίσετε τα κέρδη της επιχείρησης για καθένα από τα δύο έτη και να συγκρίνετε τα αποτελέσματα (μον. 6).

γ. Πόσους επιπλέον εργαζόμενους θα έπρεπε να προσλάβει η εταιρία το έτος 2006, ώστε, με μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας κατά 10 μονάδες, να συνεχίσει να παράγει 5.000 μονάδες προϊόντος (μον.10);

5.

Μια επιχείρηση το έτος 2015 παρήγαγε 100.000 μονάδες προϊόντος απασχολώντας 100 εργαζομένους και πούλησε το σύνολο της παραγόμενης ποσότητας στην αγορά στην τιμή των 5€ _ανά μονάδα προϊόντος. Το 2016 η επιχείρηση απασχόλησε 15 εργαζομένους λιγότερους από το 2015, η παραγωγή της μειώθηκε κατά 23,5% και πούλησε το σύνολο της παραγόμενης ποσότητας στην αγορά με τιμή μειωμένη κατά 1€ _ανά μονάδα προϊόντος σε σχέση με το 2015. Το συνολικό κόστος της επιχείρησης το 2005 ήταν 250.000€ _και τα

χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια ήταν 125.000€, ενώ το 2006 το συνολικό κόστος ήταν 206.000€ και τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια 100.000€.

α. Να υπολογίσετε την παραγωγικότητα της εργασίας κατά τα δύο έτη λειτουργίας της επιχείρησης και να συγκρίνετε τα αποτελέσματα. (μον. 10)

β. Να υπολογίσετε την οικονομική αποδοτικότητα των χρησιμοποιηθέντων κεφαλαίων της επιχείρησης για καθένα από τα δύο έτη και να συγκρίνετε τα αποτελέσματα. (μον. 15)

6.

Μια επιχείρηση το έτος 2016 παρήγαγε 40.000 μονάδες προϊόντος, απασχολώντας εκατό (100) εργαζομένους. Τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια ήταν 5.000.000 ευρώ και η οικονομική της αποδοτικότητα ήταν ίση με 0,4.

α) Να υπολογίσετε την παραγωγικότητα της εργασίας. (μον. 8)

β) Να υπολογίσετε το καθαρό κέρδος της επιχείρησης. (μον. 7)

γ) Να εξηγήσετε αν η παραγωγικότητα εργασίας θα ήταν καλύτερη ή χειρότερη στην περίπτωση που η επιχείρηση απασχολούσε ογδόντα (80) εργαζόμενους και η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος παρέμενε αμετάβλητη. (Να δείξετε τους αναγκαίους υπολογισμούς). (μον. 10)

7.

Η επιχείρηση «Α» τον Ιανουάριο του 2016 παρήγαγε 6.000 μονάδες προϊόντος, απασχολώντας πέντε (5) εργαζομένους. Τον Φεβρουάριο του ίδιου έτους παρήγαγε 4.800 μονάδες προϊόντος με άγνωστο αριθμό εργαζομένων. Τον Φεβρουάριο η παραγωγικότητα εργασίας ήταν 1.200 μονάδες ανά εργαζόμενο.

Γ1. Να συγκρίνετε τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας των μηνών Ιανουαρίου και Φεβρουαρίου του 2016. Μονάδες 4

Γ2. Να υπολογίσετε τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούσε η επιχείρηση τον Φεβρουάριο του 2016. Μονάδες 7

Γ3. Αν τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια της επιχείρησης ήταν 2.000.000,00 € και η οικονομική της αποδοτικότητα ήταν ίση με 0,2 τότε να υπολογίσετε το καθαρό κέρδος της επιχείρησης.

Γ4. Να εξηγήσετε αν η παραγωγικότητα εργασίας του μηνός Φεβρουαρίου του 2016 της επιχείρησης «Α» θα ήταν καλύτερη ή χειρότερη στην περίπτωση που απασχολούσε το μήνα Φεβρουάριο πέντε (5) εργαζόμενους, θεωρώντας ότι οι μονάδες προϊόντος που παρήχθησαν το μήνα Φεβρουάριο ήταν 4.800. Μονάδες 7

8.

Η επιχείρηση Κ έθεσε ως στόχο για το έτος 2015 την αύξηση των πωλήσεων κατά 2.000 μονάδες και τελικά πέτυχε αύξηση κατά 1.400 μονάδες. Η ίδια επιχείρηση το Μάρτιο του έτους 2016 παράγαγε 5.000 μονάδες προϊόντος. Η παραγωγικότητα εργασίας για τον ίδιο μήνα ήταν 250 μονάδες προϊόντος ανά εργαζόμενο. Να υπολογίσετε:

α. το βαθμό αποτελεσματικότητας της επιχείρησης για το έτος 2015 (μον.8)

β. τον αριθμό των εργαζομένων που απασχόλησε η επιχείρηση το μήνα Μάρτιο του έτους 2016 (μον.9)

Μονάδες 17

Δ2. Αν η Οικονομική Αποδοτικότητα της επιχείρησης ήταν 0,4 και το Καθαρό κέρδος της ήταν ίσο με 400.000 ευρώ, να υπολογίσετε τα Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια της επιχείρησης.

Μονάδες 8

9.

Μία επιχείρηση, χρησιμοποιώντας χρηματικά κεφάλαια ύψους 100.000 €, πέτυχε οικονομική αποδοτικότητα 0,2. Ποιο είναι το κέρδος της επιχείρησης; Μονάδες 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 2.2

- ο Διοίκηση
- ο Διοίκηση των επιχειρήσεων
- ο Διοικητικά στελέχη

2.2.1. Εισαγωγή

Από την εποχή που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, **εμφανίστηκε επιτακτικά η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών.**

Ο όρος «**Διοίκηση**» συναντάται στην ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και *σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης.*

Ιστορικές Αναφορές για τη σημασία της διοίκησης:

- ο Σε αιγυπτιακούς πάπυρους του 1300 π.χ.
- ο Στην αρχαία Κίνα
- ο Στην αρχαία Ελλάδα. Αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην Αθηναϊκή Δημοκρατία η ύπαρξη συμβουλίων, λαϊκών δικαστηρίων και συμβουλίου στρατηγών, υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας. Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

Με την πάροδο των χρόνων οι επιχειρήσεις κυριάρχησαν στην οικονομική ζωή. Σήμερα, αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης η κατάλληλη οργάνωση και η αποτελεσματική διοίκησή τους.

Ορισμός της Διοίκησης: Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.

Αντικείμενο της Διοίκησης: Είναι οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα, κ.α.).

Παράδειγμα: Ο οποιοσδήποτε οργανισμός, π.χ. το σχολείο, αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων, που συνθέτουν μια ομάδα, η οποία υποστηρίζεται από κτήρια, μηχανήματα,

χρηματικούς πόρους κ.α. και **επιδιώκει** συγκεκριμένους σκοπούς, όπως μόρφωση και κοινωνικές δραστηριότητες. Η διοίκηση του σχολείου καταβάλλει **συστηματική προσπάθεια διαχειριζόμενη** κατάλληλα τους **πόρους που διαθέτει** (ανθρώπους, χρήματα, μηχανήματα κ.α.), ώστε η **ομάδα** να παραμείνει λειτουργική και να **προσεγγίζει** την επίτευξη των **στόχων** της.

Ανάγκη ύπαρξης της Διοίκησης: Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον.

Επηρεασμός της «ηγείας»: Αυτός που «ηγείται» σε ένα κατάσταση, σε ένα σχολείο, σε μια στρατιωτική μονάδα, σε ένα τμήμα μέσα σε έναν οργανισμό, κατά την άσκηση των καθηκόντων του, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις πολύμορφες επιδράσεις που επηρεάζουν την εργασία του. Αυτές μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Παράδειγμα: Ένας διευθυντής marketing μιας επιχείρησης, κατά την άσκηση των καθηκόντων του πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τους εξής παράγοντες:

- ο Εσωτερικούς, όπως η καταλληλότητα στελεχών και ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και
- ο Εξωτερικούς, όπως η οικονομική κατάσταση της αγοράς, η παραγωγική δυνατότητα των ανταγωνιστών, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.2.1

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Τι σήμαινε ο όρος «διοίκηση» στην ελληνική γλώσσα κατά την αρχαιότητα;
2. Τι ονομάζεται «διοίκηση» σήμερα; (ορισμός της διοίκησης)
3. Ποιο είναι το αντικείμενο της Διοίκησης;
4. Τι γνωρίζετε για το περιεχόμενο και τη φύση της διοίκησης;
5. Ποιους παράγοντες πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ένας διευθυντής marketing μιας επιχείρησης;
6. «Η Διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας». Σχολιάστε.

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Ο όρος «Διοίκηση» συναντάται στην Ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του αρχικά και στη συνέχεια πιο γενικά για τις υποθέσεις της πόλης.
2. Ο όρος «διοίκηση» απαντάται για πρώτη φορά στη σύγχρονη ελληνική γλώσσα.

3. Ως διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.
4. Αντικείμενο της διοίκησης είναι μόνο οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί.
5. Η διοίκηση ενός οργανισμού, καταβάλλει συστηματική προσπάθεια, διαχειριζόμενη κατάλληλα τους πόρους που διαθέτει, ώστε η ομάδα να παραμένει λειτουργική και να προσεγγίζει την επίτευξη των στόχων.
6. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασία, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκριμένο οικονομικό περιβάλλον.
7. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε ορισμένες μόνο μορφές οργανισμών.
8. Ο επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την ερμηνεία των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης, με τις επιμέρους λειτουργίες της, καθώς και με τις σχέσεις τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.
9. Η διοίκηση εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.
10. Ο διοικητής ενός οργανισμού, στην εργασία του επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
11. Η Διοίκηση είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη, με θεωρητικές βάσεις. Παράλληλα, η διοίκηση ανθρώπων απαιτεί την ύπαρξη κάποιου «ταλέντου» από εκείνον που διοικεί. Επίσης, είναι ένα φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας.
12. Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται πλέον σύμφωνα με μια σειρά από εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες, αλλά και από παράγοντες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών, όπως ο χαρακτήρας, τα ιδανικά, η ευφυΐα.
13. Η διοίκηση είναι φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας.
14. Η διοίκηση περιλαμβάνει λειτουργίες οι οποίες δεν είναι πάντοτε ίδιες αλλά διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο διοικών.

2.3 ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ, ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 2.3

- ο Διοικητικά στελέχη, Διοικητική Προσωπικότητα, Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας
- ο Γενικές Γνώσεις, Ειδικές Γνώσεις, Διανοητικές Ικανότητες
- ο Ανθρώπινες Ικανότητες, Τεχνικές Ικανότητες

Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες **γνώσεις** αλλά και τις απαραίτητες **ικανότητες**. Τα **χαρακτηριστικά**, επίσης, της προσωπικότητας του στελέχους συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

Συνεπώς, οι **γνώσεις** επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει **τι πρέπει να κάνει** σε κάθε περίπτωση, οι **ικανότητες** και τα **χαρακτηριστικά** της προσωπικότητας του **να μπορεί να το κάνει**. Ο συνδυασμός επομένως όλων αυτών των στοιχείων, προσδίδουν στο στέλεχος την απαραίτητη **«Διοικητική Προσωπικότητα»**, δηλαδή το χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντα του.

2.3.1. Γνώσεις

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων, η αναλογία των οποίων προσδιορίζεται από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται. **Έτσι, στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές.**

Ειδικότερα, ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν θέματα διοίκησης, ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση, καθώς και θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Έτσι, π.χ. **ένα στέλεχος που εργάζεται στο λογιστήριο** θα πρέπει να γνωρίζει:

- ο Βασικές αρχές διοίκησης,
- ο Πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το λογιστήριο, και
- ο Πως συνδέεται η θέση ευθύνης του με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

2.3.2. Ικανότητες

Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες.

Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

1. Διανοητικές Ικανότητες

Οι διανοητικές ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί.

Τέτοιες ικανότητες είναι η λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ανάπτυξη οργανωτικών δομών κ.α.

2. Ανθρώπινες Ικανότητες

Οι ανθρώπινες ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφιστάμενους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία.

Τέτοιες ικανότητες είναι η προφορική και γραπτή επικοινωνία, η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα (συγκρούσεις, διαφωνίες), η ηγεσία, η παρακίνηση, κ.α.

3. Τεχνικές Ικανότητες

Ως τεχνική ικανότητα νοείται η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες.

Τέτοιες ικανότητες είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διαχείριση του χρόνου, η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.α.

2.3.3. Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας

Ορισμένα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους είναι το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η πρωτοβουλία, οι φιλοδοξίες, η αυτοπεποίθηση, η εντιμότητα, η ψυχραιμία, κ.α.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.3.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιος είναι ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην επιχείρηση;
2. Τι προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του στελέχους κατά την άσκηση της διοίκησης;
3. Τι εννοούμε με τον όρο «Διοικητική Προσωπικότητα»;
4. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο ειδικές γνώσεις στα στελέχη, ενώ στα ανώτερα περισσότερο γενικές. Σχολιάστε.
5. Ποιες βασικές κατηγορίες ικανοτήτων πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος, ώστε να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση;
6. Να αναλύσετε τις διανοητικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος ώστε να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση.
7. Να αναλύσετε τις ανθρώπινες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος προκειμένου να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση.
8. Να αναλύσετε τις τεχνικές ικανότητες τις οποίες πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος ώστε να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση.
9. Ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους;
10. Αναφέρατε ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πρέπει να διαθέτει, κατά τη γνώμη σας, ένα στέλεχος σε μια επιχείρηση.
11. Αναφέρατε ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πρέπει να διαθέτει, κατά τη γνώμη σας, ένας διευθυντής marketing μιας ασφαλιστικής επιχείρησης.
12. Νομίζετε, ότι συμβάλλει περισσότερο η προσωπικότητα ή οι γνώσεις στην επαγγελματική εξέλιξη στελεχών επιχειρήσεων; Αναφέρατε παραδείγματα.
13. Ένας απόφοιτος του Τομέα Διοίκησης και Οικονομίας Επαγγελματικού Λυκείου εκπαιδεύεται ως μαθητευόμενος στο πλαίσιο του ΜεταΔευτεροβάθμιου Κύκλου Σπουδών «Μεταλυκειακό Έτος - Τάξη Μαθητείας» και απασχολείται στο λογιστήριο μιας επιχείρησης υπό την εποπτεία του Προϊσταμένου λογιστηρίου. Να προσδιορίσετε τις γνώσεις που πρέπει να διαθέτει: α) ο μαθητευόμενος (μον. 3) και β) ο Προϊστάμενος λογιστηρίου (μον. 9).

Προτάσεις Σωστό - Λάθος

1. Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες.
2. Τα χαρακτηριστικά, της προσωπικότητας του στελέχους συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.
3. Οι ανθρώπινες ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί.
4. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων. Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων αυτών.
5. Οι διοικητικές ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφιστάμενους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία.
6. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο γενικές γνώσεις.
7. Στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο ειδικές γνώσεις.
8. Η ικανότητα στη λήψη αποφάσεων εντάσσεται στις τεχνικές ικανότητες.
9. Η ικανότητα στην ανάπτυξη καινοτομιών εντάσσεται στις ανθρώπινες ικανότητες.
10. Η ικανότητα στην ανάπτυξη οργανωτικών δομών εντάσσεται στις τεχνικές ικανότητες.
11. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα απαιτούνται γενικές.
12. Οι τεχνικές ικανότητες του στελέχους αναφέρονται στην ικανότητα να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία και τεχνικές.
13. Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση, θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες.
14. Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων.
15. Η ικανότητα στη γραπτή και προφορική επικοινωνία εντάσσεται στις τεχνικές ικανότητες.
16. Η ικανότητα στην ηγεσία, και η παρακίνηση εντάσσονται στις διανοητικές ικανότητες.
17. Η ικανότητα στη χρήση υπολογιστών και στη διαχείριση του χρόνου εντάσσονται στις τεχνικές ικανότητες.
18. Η ικανότητα στη χρήση τεχνικών προγραμματισμού εντάσσεται στις διανοητικές ικανότητες.
19. Οι τρεις κατηγορίες ικανοτήτων που διακρίνει ο KATZ είναι: α) διανοητικές, β) ανθρώπινες και γ) οργανωτικές.

20. Οι διανοητικές ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί.
21. Οι ανθρώπινες ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφιστάμενους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία.
22. Οι τεχνικές ικανότητες του στελέχους αναφέρονται στην ικανότητα να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες.
23. Τα διοικητικά στελέχη για να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις.
24. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του στελέχους δεν συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του.
25. Η «Διοικητική Προσωπικότητα» ενός στελέχους αναφέρεται στον χαρακτηριστικό τρόπο που ασκεί τα καθήκοντα του.
26. Το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται το διοικητικό στέλεχος δεν προσδιορίζει την αναλογία των γνώσεων που απαιτείται να διαθέτει.

2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 2.4

- Management
- Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Στελέχωση, Έλεγχος
- Επιστημονικό management, Θεωρία της Διοίκησης,
- Επιστημονική Οργάνωση και Διοίκηση, Οργανωτική και Διοικητική Πυραμίδα
- Λειτουργίες της επιχείρησης
- Γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων)
- Συστήματα κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών, Κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων
- Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης

2.4.1. Εισαγωγή

Οι απαντήσεις που θα δοθούν αν ρωτηθούν ορισμένοι άνθρωποι τι εννοούν με τη λέξη «διοίκηση» ή «management» θα είναι πάρα πολλές και εξαρτώνται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ερωτηθέντων.

Παρόλο που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί που οριοθετούν την έννοια του management, ο πλέον αντιπροσωπευτικός, ο οποίος συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας του, είναι ο εξής:

ΟΡΙΣΜΟΣ: Management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του.

2.4.2. Ιστορική Εξέλιξη του management

Το management, ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική όμως οργάνωση της γνώση του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας κατά τη διάρκεια του οποίου αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις και προβληματισμοί που συνέβαλλαν στην εξέλιξη της οργανωτικής σκέψης.

Από τους πλέον βασικούς επιστήμονες που συνέβαλλαν αποφασιστικά σε αυτή την εξέλιξη ήταν:

- Frederick Taylor (Φρέντερικ Τέιλορ, 1856-1915)
- Henri Fayol (Ενρί Φεϊόλ, 1841-1925)
- Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920)
- Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ)

- Elton Mayo , F. Roethlisberger (Έλτον Μάγιο, Ρετλισμπέργκερ) – Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων

Frederick Taylor (Φρέντερικ Τέιλορ, 1856-1915)

Ο Frederick Taylor υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης.

- Διατύπωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούν σε επαρκές επίπεδο, όλες τις παραγωγικές δυνατότητες. Η κατάλληλη αξιοποίηση τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη και υψηλότερους μισθούς.
- Παράλληλα, πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλει σε αυτή την αύξηση της παραγωγικότητας περιορίζοντας τη σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας.
- Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αναπτύσσουν τη συνεργασία τους μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, να εστιάζουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών και να μην θεωρούν ότι το σημαντικότερο θέμα είναι η διανομή των κερδών.

Henri Fayol (Ενρί Φειόλ, 1841-1925)

Ο Henri Fayol ήταν Γάλλος μηχανικός και θεωρείται ο «πατέρας» της «θεωρίας της διοίκησης». Στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης.

- Ως προς τις αρχές του management, έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.
- Υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται λειτουργίες. Αυτές είναι:

- Η τεχνική
- Η εμπορική
- Η χρηματοοικονομική
- Η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και
- Η λογιστική

Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις εργασίες διοίκησης,, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα, με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

Max Weber (Μαξ Βέμπερ, 1864-1920)

Ο Max Weber ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών.

- Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης.
- Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο είναι μια θεωρία οργάνωσης που ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.
- Ως βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Henry Gantt (Χένρυ Γκαντ)

Ο Henry Gantt υπήρξε συνεργάτης του Taylor. Εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής προσωπικού και ανάπτυξης συστημάτων κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών.

- Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.
- Τόνισε επίσης, τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.

Elton Mayo, F. Roethlisberger (Έλτον Μάγιο, Ρετλισμπέργκερ) – Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων

Το 1920, εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες τους εστιάζονται στο γεγονός ότι *το επιστημονικό management μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους.*

Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους 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 του ήταν οι Elton Mayo (Έλτον Μάγιο) και F.Roethlisberger (Ρετλισμπέργκερ).

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις ***πρόεκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε μια ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένοιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση, βοήθησε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από την βελτίωση ή την χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.***

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κτλ.

2.4.3. Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης

Η διοίκηση, έχει ορισθεί και ως **διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών**:

1. Προγραμματισμός ή σχεδιασμός
2. Οργάνωση
3. Διεύθυνση και
4. Έλεγχος

Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης.

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.

Οι λειτουργίες αυτές (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος) **εκτελούνται καθημερινά** μέσα σε μια επιχείρηση, **αλληλοεπηρεάζονται** και είναι δύσκολο να διαχωριστούν από ένα παρατηρητή που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό. Οι λειτουργίες αυτές συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων.

Παράδειγμα αλληλεξάρτησης/εκτέλεσης και αλληλοεπηρεασμού των λειτουργιών

Σε ένα κατάστημα, το στέλεχος πρώτης γραμμής σχεδιάζει το πρόγραμμα, οργανώνει τους πόρους και μοιράζει τις θέσεις εργασίας στο προσωπικό, διευθύνει (ενεργοποιεί) τη διαδικασία δίνοντας εντολές και οδηγίες και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα. Αντίστοιχα, σε ένα σχολείο, το αρμόδιο στέλεχος σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας, οργανώνει τους πόρους που διαθέτει, κατανέμει αρμοδιότητες, διευθύνει την όλη διαδικασία και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα. Το ίδιο συμβαίνει και σε άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.4.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Πως ορίζεται το management;
2. Τι γνωρίζετε για τον Taylor;
3. Ο H.Fayol έδωσε μεγάλη έμφαση ως προς τις αρχές του management στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Σχολιάστε.
4. Τι γνωρίζετε για τον Max Weber;
5. Ποια θεωρία αναφέρεται ως κίνημα «ανθρωπίνων σχέσεων»; Ποιοι είναι οι κυριότεροι εκπρόσωποι της;
6. Να αναφέρετε τις λειτουργίες της διοίκησης.
7. Αναφέρατε δύο παραδείγματα εφαρμογής της Διοίκησης των Επιχειρήσεων από τις καθημερινές δραστηριότητες των ανθρώπων.
8. Αναφέρατε και περιγράψτε σύντομα τις λειτουργίες του management που εκτιμάτε ότι γίνονται στο σχολείο σας.
9. Πιστεύετε ότι στις μέρες μας ισχύει η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, όπως περιγράφεται από τους E. Mayo και F. Roethlisberger; Αιτιολογήστε την άποψη σας.
10. «Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε μια ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοήθησε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από την βελτίωση ή την χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας. Σχολιάστε.

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Το management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.
2. Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας.
3. Ο Frederick Taylor υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης.
4. Ο Taylor διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε επαρκές επίπεδο, όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες.
5. Ο Taylor πίστευε ότι η κατάλληλη αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα κέρδη αλλά και υψηλότερους μισθούς.
6. Ο Taylor πίστευε ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων δεν είναι δυνατόν να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

7. Ο Taylor πίστευε ότι οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες θα έπρεπε να αναπτύσσουν τη συνεργασία τους μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, να εστιάζουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των κερδών και να μην θεωρούν ότι το σημαντικότερο θέμα είναι η διανομή κερδών.
8. Ο Taylor ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.
9. Το management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης και της διεύθυνσης, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του.
10. Το management ως λειτουργία εμφανίστηκε στη σύγχρονη εποχή.
11. Ο Henri Fayol, Γάλλος μηχανικός, θεωρείται ως ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης.
12. Η συστηματική οργάνωση της γνώσης του management ξεκίνησε ουσιαστικά από την αρχαιότητα.
13. Ο Henri Fayol, ως προς τις αρχές του management, έδωσε πολύ μεγάλη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα τα των διοικητικών στελεχών.
14. Ο Henry Gantt υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται λειτουργίες.
15. Οι λειτουργίες που παρουσίασε ο Fayol είναι η τεχνική, η εμπορική και η χρηματοοικονομική.
16. Η ασφάλεια και η χρηματοοικονομική είναι δύο εκ των λειτουργιών που παρουσίασε ο Fayol.
17. Οι εργασίες διεύθυνσης, κατά τον Gantt, αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου.
18. Οι εργασίες διεύθυνσης, τις οποίες παρουσίασε ο Fayol, και οι οποίες συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διεύθυνσης, αποτελούν και σήμερα, με μικρές παραλλαγές τμήμα της θεωρίας του management.
19. Ο Mayo ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών.
20. Ο Max Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.
21. Σύμφωνα με τις απόψεις του Weber, η γραφειοκρατία η οποία αποτελεί αρνητικό φαινόμενο είναι μια θεωρία οργάνωσης που ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.

22. Ως βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας, ο Weber αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.
23. Ο Weber εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής προσωπικού και ανάπτυξης κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών.
24. Ο Henry Gantt υπήρξε συνεργάτης του Weber.
25. Ο Henry Gantt, υποστήριξε την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.
26. Ο Henry Gantt, τόνισε τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.
27. Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονται στο γεγονός ότι το επιστημονικό management μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής.
28. Το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων υποστήριξε ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία.
29. Η θεωρία που αμφισβήτησε τη θεωρία του Taylor ονομάστηκε κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί του ήταν οι Elton Mayo και F.Roethlisberger.
30. Σήμερα οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κτλ.
31. Η διοίκηση είναι διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: του προγραμματισμού ή σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.
32. Οι λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό.
33. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης.
34. 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.

Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής:

1. Ο πρώτος που συστηματικά εφάρμοσε το management στην παραγωγική διαδικασία ήταν:
 - a. Ο Σωκράτης
 - b. Ο Henry Fayol
 - c. Ο Frederick Taylor
 - d. Ο Max Weber

2.5 MARKETING (MARKETING)

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 2.5

- Marketing
- Μίγμα Marketing
- Προϊόν
- Ονομασία, Σήμα
- Συσκευασία
- Φυσικό προϊόν
- Τιμή, Επίπεδο τιμών
- Εκπτώσεις, Διαφοροποίηση τιμών (διαφορική τιμολόγηση)
- Διανομή, Δίκτυα (κανάλια) διανομής
- Γεωγραφική κάλυψη
- Φυσική διανομή
- Προώθηση
- Διαφήμιση
- Δημόσιες σχέσεις
- Προσωπικές πωλήσεις
- Προώθηση πωλήσεων

2.5.1. Εισαγωγή

Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του marketing από τις επιχειρήσεις άρχισε από **τα μέσα της δεκαετίας του 1940** με κύρια έμφαση στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. **Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία** και ως αυτοτελής κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Σήμερα κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί χωρίς τη συμβολή του marketing. **Η συμβολή** αυτή μπορεί να **κυμαίνεται από την πλέον απλή και ελάχιστα δαπανηρή, μέχρι την πλέον συστηματική, οργανωμένη** με σύγχρονα μέσα προβολής και διαφήμισης και ιδιαίτερα δαπανηρή. Έχει προσδιορισθεί, για παράδειγμα, ότι το κόστος από τις δραστηριότητες του marketing επιβαρύνει κατά 50% περίπου την τιμή πώλησης των προϊόντων που κυκλοφορούν.

Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Τεχνικές που υποδεικνύονται από το marketing είναι:

- Ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους,
- η συσκευασία με την οποία προσφέρονται τα περισσότερα προϊόντα στην κατανάλωση,

- ο τα μηνύματα με τα οποία καθημερινά ενημερώνεται το κοινό από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης,
- ο τα ρούχα που θα φορέσει κάποιος για να πάει σε μια κοινωνική εκδήλωση, και γενικότερα ο τρόπος που θα συμπεριφέρεται «υποδεικνύεται» από το marketing και εφαρμόζεται, τις περισσότερες φορές, συνειδητά ή υποσυνείδητα.

Υπάρχει, επίσης μια ευρύτερη αντίληψη **ως προς την εφαρμογή της έννοιας του marketing όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε άλλους οργανισμούς ή κοινωνικές ομάδες που διαθέτουν κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία.** Είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εκφράσεις και τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής. **Δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.**

2.5.2. Έννοια και περιεχόμενο του Marketing

Η αντίληψη που κυριαρχεί για το marketing είναι ότι σ' αυτό περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει δηλαδή την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων.

Τη σημερινή εποχή το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή. **Εκτός από την ικανοποίηση των γνωστών αναγκών των καταναλωτών, θα πρέπει να προβλέπει και μελλοντικές ανάγκες.** Συνεπώς το marketing:

- ο σχεδιάζει νέα αυτά προϊόντα,
- ο συνεργάζεται για την παραγωγή τους και
- ο τα υποστηρίζει κατά την πορεία τους στην αγορά.

Ως όρος marketing χρησιμοποιείται από οργανισμούς, επιχειρήσεις αλλά και ιδρύματα για να υποδηλώσει τις δραστηριότητες εκείνες, οι οποίες έχουν σχέση με:

- ο τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, τις εξελισσόμενες ανάγκες, τα κίνητρα και τις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή.
- ο Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων, την κατάλληλη πολιτική προώθησης, τα αποτελεσματικότερα δίκτυα διανομής, τον προσδιορισμό των τιμών διάθεσης των προϊόντων, τον καθορισμό των όρων πληρωμής κ.τ.λ.

ΟΡΙΣΜΟΣ: Το marketing μπορεί να ορισθεί, ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις

ικανοποιούν και στην δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επικερδείς πωλήσεις.

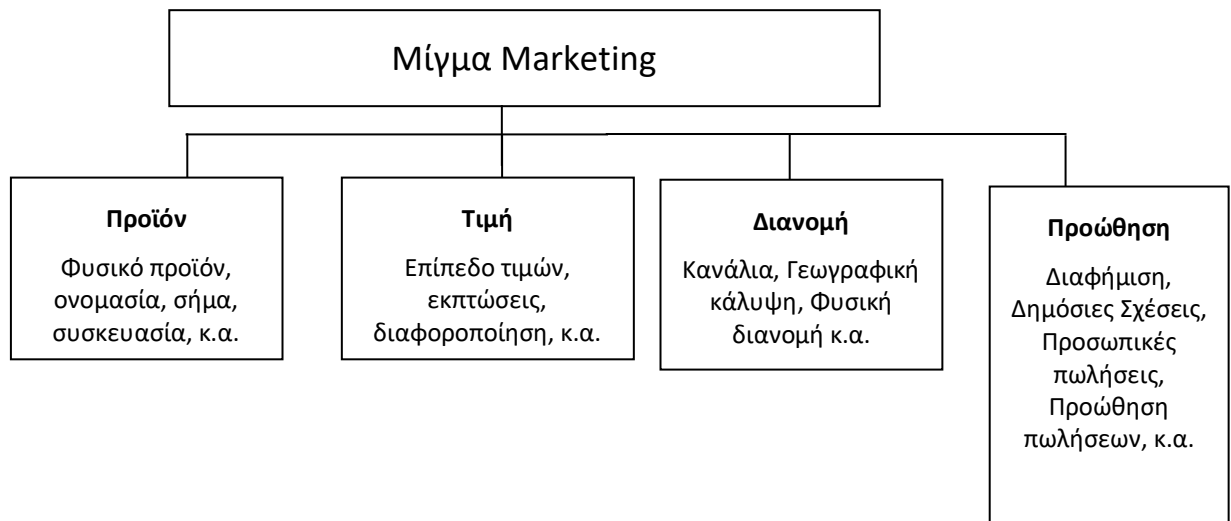
2.5.3. Το μίγμα marketing (marketing mix)

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του marketing εκφράζεται με το «μίγμα marketing» (marketing mix). Το marketing mix περιλαμβάνει το τι, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το marketing.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ MARKETING: Το μίγμα marketing είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του marketing» είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα «4P's», δηλαδή, το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση (**Product, Price, Place, Promotion**), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα, όπως εμφανίζονται στο σχήμα 2.5.1.



Σχήμα 2.5.1.

Μίγμα Marketing

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.5.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιες δραστηριότητες υποδηλώνει ο όρος marketing, όταν χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς;
2. Αναφέρατε τρία παραδείγματα, στα οποία το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων.
3. Πως ορίζεται το marketing;
4. Τι περιλαμβάνει το μίγμα marketing;
5. Ποια είναι η έννοια του προϊόντος στο marketing;
6. Η «εικόνα προϊόντος» διαμορφώνεται από την συμβολή και των 4P' του μίγματος marketing. Σχολιάστε.
7. Τι περιλαμβάνει τη «τιμή» ενός προϊόντος;
8. Τι είναι και τι απεικονίζει η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας;
9. Σε ποιες δραστηριότητες αναφέρεται η διανομή ενός προϊόντος;
10. Τι περιλαμβάνει το μίγμα προώθησης;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Η υιοθέτηση της έννοιας του marketing άρχισε από τις επιχειρήσεις τη δεκαετία του 1940, με κύρια έμφαση στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους.
2. Το marketing από την αρχή της εμφάνισής του, εδραιώθηκε ως αυτοτελής κλάδος της Διοίκησης των επιχειρήσεων.
3. Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει στην συμπεριφορά όλων των ανθρώπων.
4. Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του marketing από τις επιχειρήσεις άρχισε από τα μέσα της δεκαετίας του 1940, με κύρια έμφαση στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων.
5. Σήμερα, κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί χωρίς τη συμβολή του marketing.
6. Ο τρόπος με τον οποίο τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους, η συσκευασία με την οποία προσφέρονται τα περισσότερα προϊόντα στη κατανάλωση, τα μηνύματα με τα οποία καθημερινά ενημερώνεται το κοινό από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είναι τεχνικές που υποδεικνύονται από το marketing.
7. Δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.
8. Το marketing εφαρμόζεται μόνο στις επιχειρήσεις.
9. Το marketing περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει δηλαδή την παραγωγή με την

κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων.

10. Στη σημερινή εποχή το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή. Εκτός από την ικανοποίηση των γνωστών αναγκών των καταναλωτών, θα πρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες.
11. Ως όρος το marketing υποδηλώνει μόνο τις δραστηριότητες εκείνες οι οποίες έχουν σχέση με τα κίνητρα και τις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή.
12. Το marketing μπορεί να ορισθεί, ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στην δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επικερδείς πωλήσεις.
13. Το μίγμα marketing είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.
14. Το μίγμα marketing περιλαμβάνει το τι, που, πότε και πόσο θα κάνει το marketing.
15. Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα marketing» (marketing mix) είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα «4P's», δηλαδή, η τιμή, η διανομή και η προώθηση.
16. Στο προϊόν περιλαμβάνονται το φυσικό προϊόν, την ονομασία, το σήμα, τη συσκευασία κ.α.
17. Προϊόν είναι το σύνολο των υλικών χαρακτηριστικών, τα οποία με τη χρησιμότητά τους, παρέχουν ικανοποίηση στους καταναλωτές.
18. Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει με πόσο ή με τι ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας.
19. Στην τιμή περιλαμβάνονται το επίπεδο τιμών, οι εκπτώσεις, η διαφοροποίηση τιμών κ.α.
20. Η διανομή συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες ώστε να μεταφερθεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. τη βιομηχανία) στον καταναλωτή.
21. Η διανομή αναφέρεται στα κανάλια διανομής, στη γεωγραφική κάλυψη, στη φυσική διανομή κ.α.
22. Η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να επιβάλλει ένα προϊόν στην αγορά ή να προκαλέσει την αποτυχία του.
23. Η προώθηση του marketing είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ αγοραστή και πωλητή με στόχο την διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας και καταναλωτικής συμπεριφοράς από την πλευρά του καταναλωτή.

24. Η προώθηση αναφέρεται στη διαφήμιση, στις δημόσιες σχέσεις, στις προσωπικές πωλήσεις, στην προώθηση πωλήσεων κ.α.
25. Η προώθηση περιορίζεται μόνο στη διαφήμιση και τις πωλήσεις.
26. Η προώθηση περιλαμβάνει ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως διαφήμιση και προβολή, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, εκθέσεις, εκπτώσεις, προσφορές, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις κ.α.
27. Το προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως βασική πηγή εσόδων για την επιχείρηση.
28. Το προϊόν ως συστατικό στοιχείο του μίγματος marketing, περιλαμβάνει αποφάσεις και ενέργειες οι οποίες αποσκοπούν στη ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών.
29. Τα προϊόντα δεν συνεχίζουν να παράγονται αιώνια, αλλά έχουν μια «διάρκεια ζωής».
30. Η «διάρκεια ζωής» είναι ίδια για όλα τα προϊόντα.
31. Η τιμή του προϊόντος θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε το προϊόν είναι ελκυστικό στην ομάδα των πελατών που απευθύνεται και να παρέχει ένα ικανοποιητικό αλλά νόμιμο κέρδος.
32. Οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά με τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος marketing.
33. Η διανομή συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες.
34. Τα δίκτυα διανομής είναι, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing.
35. Η προώθηση περιορίζεται μόνο στη διαφήμιση και στις πωλήσεις.
36. Ως στόχοι προώθησης, μπορούν να καθοριστούν η παροχή πληροφοριών, η αύξηση της ζήτησης, η διαφοροποίηση των προϊόντων, η σταθεροποίηση των πωλήσεων, κ.λ.π.
37. Το έργο της προώθησης είναι να πληροφορήσει τους καταναλωτές για την ύπαρξη του προϊόντος και να πείσει στη συνέχεια ότι αυτό είναι το καλύτερο σε σχέση με τα άλλα, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών που διαθέτει.

Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής:

1. Το marketing επιδρά στις εξής κοινωνικές και επαγγελματικές δραστηριότητες:
 - a. Στον τρόπο που συμπληρώνεται το βιογραφικό σημείωμα και εμφανίζονται τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενός ατόμου.
 - b. Στη διαδικασία εξέλιξης μιας συνέντευξης για πρόσληψη σε μια εργασία.
 - c. Στην επικοινωνία των ανθρώπων με φίλους, συναδέλφους κτλ.
 - d. Σε όλα τα παραπάνω

2.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 2.6

- ο Προγραμματισμός πωλήσεων
- ο Υλοποίηση πωλήσεων
- ο Αξιολόγηση αποτελέσματος των πωλήσεων

2.6.1. Εισαγωγή – Βασικές έννοιες

Αντικείμενο της λειτουργίας πωλήσεων είναι: να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Με τον τρόπο αυτό **η αξία** του προϊόντος ή της υπηρεσίας **μετατρέπεται σε χρήμα**. Το χρήμα αυτό **εισρέει** στην επιχείρηση **βελτιώνοντας** την οικονομική της θέση και τελικά **επαναχρησιμοποιείται** απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.

- ο **Άμεση πώληση** είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό
- ο **Έμμεση πώληση** είναι εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.

Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή.

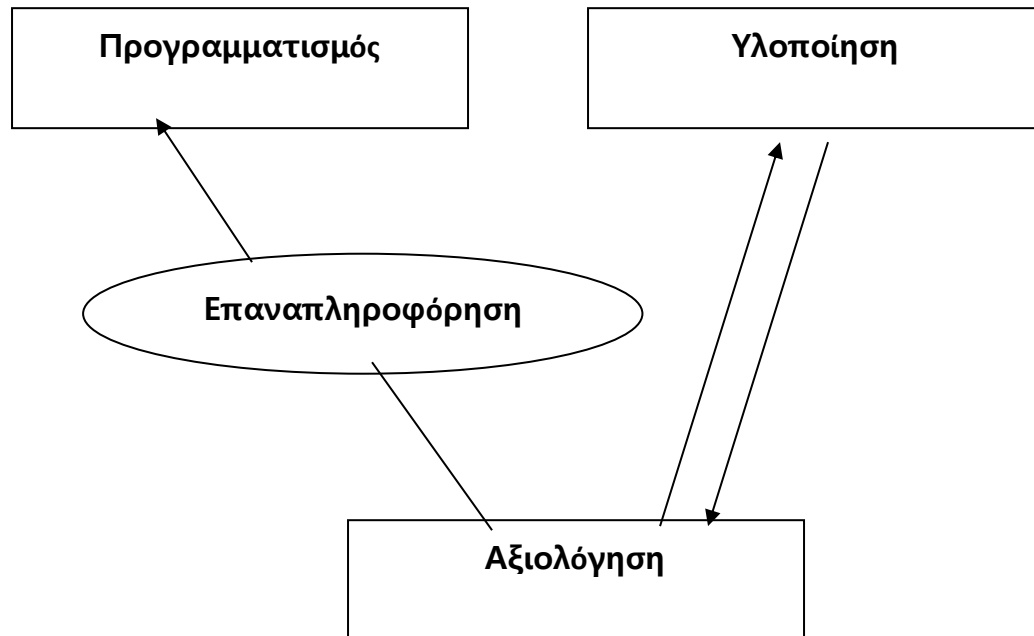
Οι προσωπικές πωλήσεις είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία γιατί υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η **διαφορά της προσωπικής πώλησης από τη μαζική πώληση και την προώθηση πωλήσεων**.

Υπάρχει συνεργασία των πωλήσεων με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α. Επομένως, για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις, θα πρέπει να προσδιορισθούν οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται, οι σχέσεις συνεργασίας που δημιουργούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, η κατανομή αρμοδιοτήτων στα στελέχη, η επιλογή και η κατάρτιση των πωλήσεων κ.τ.λ.

Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια (σχήμα 2.2):

- ο **Τον προγραμματισμό**, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό των στόχων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
- ο **Την υλοποίηση του προγράμματος** που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.

- Την **αξιολόγηση του αποτελέσματος** του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.



Σχήμα 2.2.: Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα παρατηρείται ότι **η αξιολόγηση συνδέει τις ενέργειες του σχεδιασμού και τους στόχους που είχαν τεθεί στον προγραμματισμό με τα αποτελέσματα.**

Η παρεχόμενη επαναπληροφόρηση συντελεί στον καθορισμό των μελλοντικών αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.6.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης – και ερωτήσεις ανάπτυξης

1. Ποιο είναι το αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων;
2. Τι είναι η άμεση και η έμμεση πώληση;
3. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Σχολιάστε.
4. Σε ποια κύρια στάδια εστιάζεται η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι η προσέλκυση πελατών.
2. Μέσω της λειτουργίας των πωλήσεων η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα.
3. Στον προγραμματισμό, κατά τη διοικητική διαδικασία των πωλήσεων, περιλαμβάνονται η κατάλληλη οργάνωση και η επιτυχής στελέχωση της επιχείρησης.
4. Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές και με άμεσο τρόπο.
5. Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.
6. Άμεση πώληση είναι εκείνη που πραγματοποιείται με τη βοήθεια ενδιάμεσων.
7. Έμμεση πώληση είναι εκείνη που πραγματοποιείται απ' ευθείας μεταξύ του παραγωγού και του καταναλωτή.
8. Ενδιάμεσοι είναι οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι και οι παραγγελιοδόχοι.
9. Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο τρόπο ή έμμεσο τρόπο.
10. Οι προσωπικές πωλήσεις είναι ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία.
11. Μεταξύ πωλητή και καταναλωτή υπάρχει μόνο έμμεση σχέση.
12. Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ προσωπικής πώλησης και προώθησης πωλήσεων.
13. Άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως είναι οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι κ.α.
14. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των πωλήσεων με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α.
15. Η διοικητική διαδικασία των πωλήσεων περιλαμβάνει δύο βασικά στάδια.
16. Στο στάδιο του προγραμματισμού στη διαδικασία των πωλήσεων περιλαμβάνεται η επιλογή, η πρόσληψη και η κατάρτιση των πωλητών, η παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.

17. Το στάδιο της υλοποίησης στη διαδικασία των πωλήσεων αναφέρεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων και στον καθορισμό των στόχων, στο σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και στον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
18. Στο στάδιο της αξιολόγησης του αποτελέσματος του προγράμματος στη διαδικασία των πωλήσεων περιλαμβάνονται οι διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως η επίδοση των πωλητών.
19. Η πρόβλεψη των πωλήσεων και ο καθορισμός των στόχων περιλαμβάνονται στο στάδιο του προγραμματισμού των πωλήσεων.
20. Ο καθορισμός των στόχων και ο σχεδιασμός των περιοχών πώλησης περιλαμβάνονται στο στάδιο της αξιολόγησης του προγράμματος πωλήσεων.
21. Ο προσδιορισμός του αριθμού των πωλητών περιλαμβάνεται στο στάδιο του προγραμματισμού των πωλήσεων.
22. Η επιλογή, η πρόσληψη και η κατάρτιση των πωλητών περιλαμβάνονται στο στάδιο της υλοποίησης του προγράμματος των πωλήσεων.
23. Η παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών των πωλητών περιλαμβάνονται στο στάδιο της αξιολόγησης του προγράμματος πωλήσεων.
24. Η επίδοση των πωλητών είναι μια διαδικασία αξιολόγησης.
25. Στην άμεση επικοινωνία μεταξύ καταναλωτή και παραγωγού εστιάζεται η διαφορά μεταξύ της προσωπικής πώλησης και μαζικής πώλησης και προώθησης πωλήσεων.
26. Η αξιολόγηση συνδέει στενά της ενέργειες του σχεδιασμού και τους στόχους που είχαν τεθεί στον προγραμματισμό των πωλήσεων με τα αποτελέσματα.
27. Η παρεχόμενη επαναπληροφόρηση συντελεί στον καθορισμό των μελλοντικών αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
28. Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μικρό βαθμό, από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή.
29. Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια: α) τον προγραμματισμό ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών, β) την υλοποίηση του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους και γ) την αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.

Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής:

1. Το τμήμα των πωλήσεων συνεργάζεται με:
 - a. Τη λειτουργία της παραγωγής
 - b. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων
 - b. Την υπηρεσία αποθήκης.
 - c. Όλα τα παραπάνω

2.7 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 2.7

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

2.7.1. Εισαγωγή – Βασικές Έννοιες

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

Βασικό αντικείμενο της χρηματοοικονομικής διοίκησης είναι η υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών.

Τέτοιες **βασικές αποφάσεις** είναι

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

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται επίσης με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.

Τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:

- ο Αποτελούν ένα ουσιαστικό έλεγχο για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Αυτό διευκολύνει να εντοπισθεί η διάθεση των πόρων ως προς τις επιλογές και την ποσότητά τους.
- ο Παρουσιάζουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή στους εργαζόμενους, στους μετόχους, στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, στους προμηθευτές, στους καταναλωτές.
- ο Ανταποκρίνονται στις νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το νόμο είναι απαραίτητο να εμφανίζουν οι επιχειρήσεις τη δραστηριότητά τους, με χρηματοοικονομικούς όρους, π.χ. δημοσιεύοντας τον ισολογισμό τους μια φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο.

2.7.2. Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας

Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τις εξής επί μέρους λειτουργίες:

- Του Προϋπολογισμού
- Την Ταμειακή λειτουργία
- Τη Λογιστική λειτουργία
- Τη λειτουργία της Διαχείρισης Κεφαλαίων

2.7.2.α. Η λειτουργία του προϋπολογισμού

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

Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει:

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

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

2.7.2.β. Η ταμειακή λειτουργία

Η ταμειακή λειτουργία έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης. Παρακολουθεί δηλαδή το ταμείο της επιχείρησης.

Η επιχείρηση μπορεί να έχει εισπράξεις από πελάτες, πωλήσεις αγαθών σε μετρητά, γραμμάτια εισπρακτέα, πώληση περιουσιακών στοιχείων, ενοίκια κτλ.

Πληρωμές πραγματοποιούνται για την αγορά περιουσιακών στοιχείων και εμπορευμάτων, για την καταβολή μισθών, ενοικίων, φόρων και τόκων, για κάλυψη δαπανών ύδρευσης, φωτισμού κτλ.

Επειδή υπάρχει ιδιαίτερη ευαισθησία στη διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

2.7.2.γ .Η λογιστική λειτουργία

Η λογιστική λειτουργία έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες.

Μέσω της ταμειακής λειτουργίας διασφαλίζεται η πλήρης ενημέρωση των ενδιαφερόμενων φορέων, όπως π.χ. του κράτους, των τραπεζών, των μετόχων, σχετικά με τις οικονομικές συναλλαγές και γενικότερα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν. Έτσι, σύμφωνα με τη φορολογική νομοθεσία, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τα πραγματοποιούμενα έσοδα και την επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Έτσι, υποχρεούνται να τηρούνται απαραίτητα λογιστικά βιβλία Α' κατηγορίας (Αγορών), Β' κατηγορίας (Εσόδων – Εξόδων) και Γ' κατηγορίας (διάφορα βιβλία που τηρούνται), καθώς και να εκδίδουν τα σχετικά φορολογικά στοιχεία.

2.7.2.δ. Η λειτουργία της Διαχείρισης Κεφαλαίων

Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση εισροών (όπως πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, ανταλλακτικών), έτσι **ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της.**

Όμως, **δεν συμφέρει να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της.** Επομένως, η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων και αυτό **είναι έργο της χρηματοοικονομικής διοίκησης.**

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.7.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης – και ερωτήσεις ανάπτυξης

1. Ποιο είναι το βασικό αντικείμενο δράσης της χρηματοοικονομικής διοίκησης;
2. Για ποιους λόγους είναι χρήσιμο να παρακολουθούνται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης;
3. Ποια επί μέρους τμήματα περιλαμβάνει η λειτουργία του οικονομικού προϋπολογισμού;
4. Τι περιλαμβάνει ο τακτικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης και τι ο προϋπολογισμός επενδύσεων;
5. Τι γνωρίζετε για τη λειτουργία του προϋπολογισμού;
6. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της ταμειακής λειτουργίας;
7. Ποιο είναι το αντικείμενο της λογιστικής λειτουργίας;
8. Τι γνωρίζετε για τη λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης θέτουν ως βασικό στόχο τον ουσιαστικό έλεγχο της επιχείρησης ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της.
2. Στις επιχειρηματικές αποφάσεις εντάσσονται οι αξιολόγηση και η επιλογή των επενδύσεων, η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και των τρόπων χρηματοδότησης, η σύνθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης και ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κινδύνων.
3. Η παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων βοηθάει στον ουσιαστικό έλεγχο των δραστηριοτήτων, των εσόδων και των εξόδων της.
4. Σύμφωνα με το νόμο, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να εμφανίζουν με χρηματοοικονομικούς όρους τη δραστηριότητά τους.
5. Η λειτουργία του προϋπολογισμού έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και των πληρωμών της επιχείρησης.
6. Κάθε επιχείρηση υποχρεούται να τηρεί λογιστικά βιβλία, τα οποία είναι ίδια για όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα το είδος, την κατηγορία και τα έσοδα που η κάθε μία πραγματοποιεί.
7. Κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους παρακολουθείται και ελέγχεται η καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού και όταν παρατηρηθούν αποκλίσεις πραγματοποιούνται οι σχετικές τροποποιήσεις.
8. Η δημοσίευση του ισολογισμού είναι ένας τρόπος εξωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.
9. Στις επιχειρήσεις είναι αποδοτικό να διαθέτει το ταμείο αχρησιμοποίητα κεφάλαια ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να καλύψει έκτακτες ανάγκες.
10. Ο τακτικός προϋπολογισμός περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
11. Ο προϋπολογισμός επενδύσεων περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται ότι θα προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1^η Ιανουαρίου έως την 31^η Δεκεμβρίου κάθε έτους.
12. Κάθε επιχείρηση υποχρεούται να τηρεί λογιστικά βιβλία, τα οποία είναι διαφορετικά ανάλογα με το είδος, την κατηγορία και τα έσοδα που πραγματοποιεί.
13. Στις επιχειρήσεις δεν είναι «αποδοτικό» να διαθέτει το ταμείο αχρησιμοποίητα κεφάλαια.
14. Το ταμείο μιας επιχείρησης παρακολουθείται από τη λειτουργία του προϋπολογισμού.
15. Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών.

16. Η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τέσσερις επί μέρους λειτουργίες: α) του προϋπολογισμού, β) την ταμειακή, γ) τη λογιστική και δ) της διαχείρισης κεφαλαίων.
17. Η σύνταξη του προϋπολογισμού περιέχει: α) τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1^η Ιανουαρίου έως την 31^η Δεκεμβρίου και β) τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
18. Η ταμειακή λειτουργία έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες.
19. Απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται από την ταμειακή λειτουργία.
20. Η λογιστική λειτουργία έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες.
21. Η καταγραφή των οικονομικών πράξεων γίνεται στα λογιστικά βιβλία που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν.
22. Τα απαραίτητα λογιστικά βιβλία είναι τριών κατηγοριών, Α', Β' και Γ' κατηγορίας.
23. Η επιχείρηση έχει ανάγκη διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των πληρωμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση των πληρωμών και για την απόκτηση των εισροών.
24. Η διαχείριση των διαθεσίμων κεφαλαίων της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής:

1. Ποιες από τις παρακάτω επί μέρους λειτουργίες, εντάσσονται στη χρηματοοικονομική λειτουργία;
 - a. Του προϋπολογισμού
 - b. Του marketing
 - c. Της παραγωγής
 - d. Όλα τα παραπάνω

2.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 2.8.

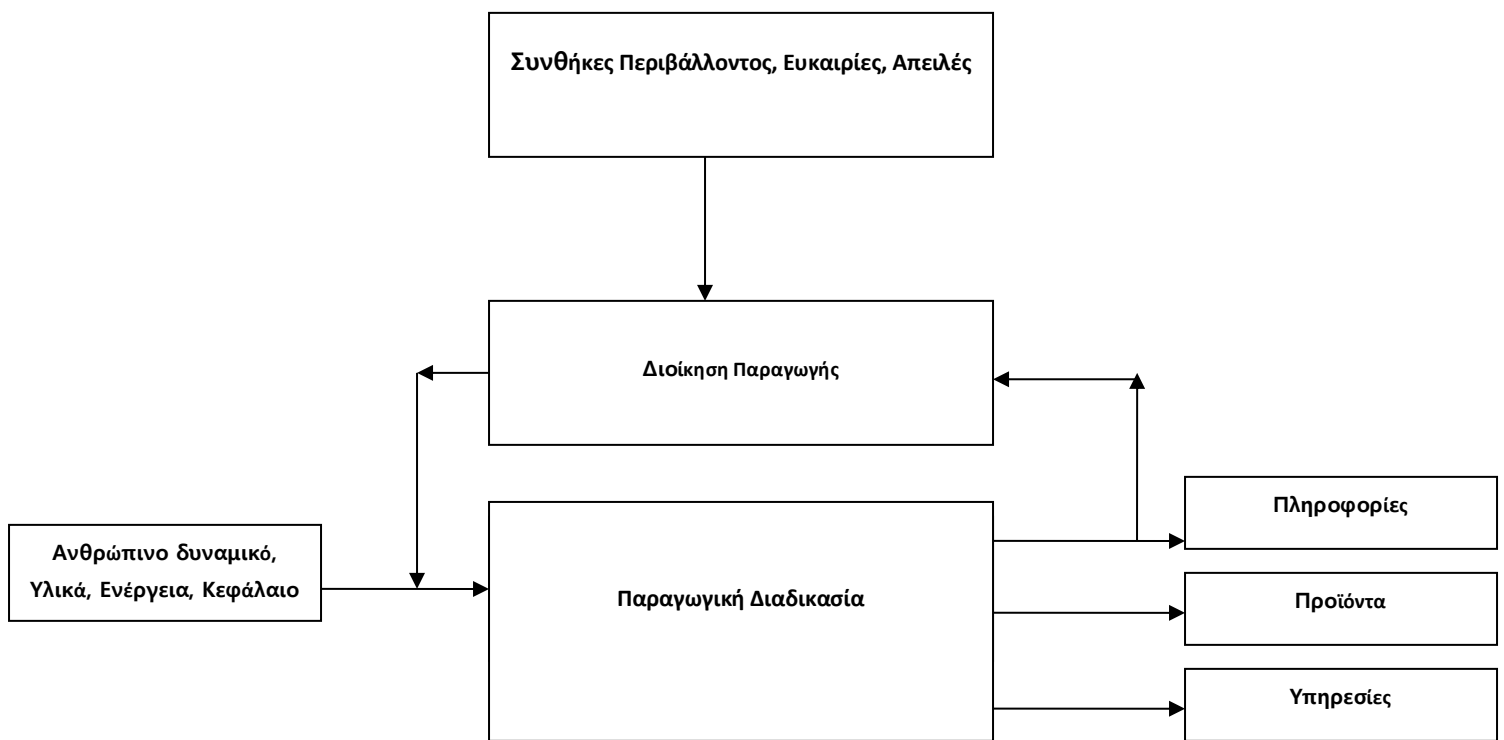
- Η λειτουργία της παραγωγής, διάταξη χώρων παραγωγής
- Σχεδιασμός της παραγωγής, προγραμματισμός της παραγωγής, Έλεγχος της παραγωγής
- Ποιοτικός έλεγχος, Ποσοτικός έλεγχος, Έλεγχος του κόστους, Έλεγχος αποθεμάτων
- Αποθήκευση, Συντήρηση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής
- Προμήθειες

2.8.1. Εισαγωγή – Έννοια και Φύση της Παραγωγής

Τι κάνει η λειτουργία της Διοίκησης Παραγωγής:

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

Η λειτουργία της Διοίκησης Παραγωγής επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος παραγωγής, το οποίο επιδιώκει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών (σχήμα 2.8.1).



Σχήμα 2.8.1 - Το σύστημα της παραγωγής

Μέσω αυτού του συστήματος παραγωγής παράγονται νέα προϊόντα που προσδίδουν χρησιμότητα τον καταναλωτή ή βελτιώνονται προϊόντα ή υπηρεσίες που προϋπάρχουν.

Παραδείγματα συστήματος παραγωγής:

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

Στο σχήμα 2.8.1. παρατηρείται ότι οι **εισροές**, που αποτελούνται κυρίως από την εργασία, τις πρώτες ύλες, τα άλλα υλικά, την ενέργεια, κ.α. μετατρέπονται με τη βοήθεια του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού σε **εκροές**, δηλαδή σε έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες.

Ρόλος της Διοίκησης στην Παραγωγή:

- a. ***Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος (κατάσταση αγοράς, ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.α.) και τα συνδυάζει με τις παραγωγικές δυνατότητες που υπάρχουν, έτσι ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.*** Αν το αποτέλεσμα είναι επιτυχημένο διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση, επιχειρούνται διαθρωτικές κινήσεις, που θα οδηγήσουν στη συνέχεια στην επιτυχία.
Έτσι π.χ., όταν πρόκειται να παραχθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της ορισμένους παράγοντες, όπως τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την οικονομική τους κατάσταση, τους ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν, το φορολογικό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει.
- b. ***Στη συνέχεια η επιχείρηση, εφόσον επιθυμεί να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία, φροντίζει να εξασφαλίζει, στις κατάλληλες ποσότητες και ποιότητες, τους απαραίτητους συντελεστές παραγωγής, όπως τα κατάλληλα στελέχη, τα κεφάλαια που θα επενδυθούν, τις πρώτες και άλλες ύλες που θα προμηθευτεί.*** Η επιχείρηση μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζει κατάλληλα τους συντελεστές αυτούς, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες.
- c. Παράλληλα, προκύπτουν και χρήσιμα συμπεράσματα, δηλαδή πληροφορίες σημαντικές για την επιχείρηση που αφορούν τις πραγματικές δυνατότητες π.χ. των μηχανημάτων, των στελεχών, της χρησιμότητας ή της εμπορευσιμότητας των προϊόντων της. ***Τα στοιχεία αυτά αξιολογούνται από τη διοίκηση και, αν κριθούν επιτυχή, προχωρεί η παραγωγή ως έχει. Σε αντίθετη περίπτωση, γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.***

2.8.2. Σκοποί και επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής

Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής:

- a. Σχεδιασμός των συστημάτων παραγωγής
- b. Λειτουργία των συστημάτων παραγωγής

Έτσι, ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής που περιλαμβάνει πρώτες και άλλες ύλες, μηχανές, εργασία είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά σύμφωνα με ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή οργάνωση.

Δραστηριότητες που περιλαμβάνει η λειτουργία της παραγωγής:

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

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

2.8.2.α. Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης δεν είναι, τις περισσότερες φορές, αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγωγής. Στην απόφαση συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης.

Η κατάλληλη αξιοποίηση όμως του χώρου με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή. Σχεδιάζεται προσεκτικά η θέση που θα καταλάβει το κάθε τμήμα της παραγωγής και η κίνηση των υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ροή της παραγωγής και με το μικρότερο κόστος.

Παράλληλα, καταγράφεται ο απαραίτητος μηχανολογικός εξοπλισμός (μηχανήματα και άλλες συσκευές) που απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων σε ειδικές καρτέλες ή σε ειδικό πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Περιγράφονται αναλυτικά και με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε μηχανήματος ή συσκευής, όπως ο κατασκευαστής, το έτος προμήθειας, οι τεχνικές προδιαγραφές, οι ημερομηνίες συντήρησης, οι ιδιαίτερες συστάσεις για την ασφάλεια και την προστασία των εργαζομένων.

2.8.2.β. Σχεδιασμός της παραγωγής

Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται:

- a. **τι** προϊόν πρέπει να παραχθεί,
- b. **ποια** είναι τα κατάλληλα **μηχανήματα** και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί,
- c. **ποιες εγκαταστάσεις** εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία,
- d. **ποια** τυπικά και ουσιαστικά **προσόντα** απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος,
- e. **πως θα προσαρμοστούν** κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία.

Όλα αυτά συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

2.8.2.γ. Προγραμματισμός

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

Ο προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί:

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

2.8.2.δ. Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής

Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει.

Πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών.

Ο έλεγχος της παραγωγής έχει ως σκοπό να διαπιστώσει αν το αποτέλεσμα (προϊόν ή υπηρεσία) ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που τέθηκαν από την αρχή. Η ποιότητα, ενδιαφέρει την επιχείρηση διότι συνδέεται άμεσα με τη χρησιμότητα που παρέχει το προϊόν

στον καταναλωτή σε σχέση με τα χρήματα που αυτός διαθέτει για να το αποκτήσει. Αν ο έλεγχος εμφανίσει αποκλίσεις από τις αρχικές προδιαγραφές που τέθηκαν κατά το σχεδιασμό, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες με στόχο τη διόρθωση των σφαλμάτων.

Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.

- ο **Ο ποσοτικός έλεγχος** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιαστεί.
- ο **Ο έλεγχος του κόστους** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί.
- ο **Ο έλεγχος αποθεμάτων** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί να υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.

2.8.2.ε. Αποθήκευση

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

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

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

Η συντήρηση γίνεται είτε πριν με την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης.

Ιδιαίτερη σημασία έχει βεβαίως ο έλεγχος πριν από την εμφάνιση βλάβης, αν και καθυστερεί την παραγωγική διαδικασία. Με τον έλεγχο όμως αυτόν αποφεύγονται βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε χρονοβόρες και πολυδάπανες εργασίες αποκατάστασης. Στην περίπτωση αυτή διακόπτεται εκτάκτως η παραγωγική διαδικασία για μεγάλο χρονικό διάστημα και η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της με αρνητικά αποτελέσματα για την ανάπτυξή της.

2.8.2.ζ. Προμήθειες

Η λειτουργία αυτή έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Για το σκοπό αυτό συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης, καταγράφονται οι ανάγκες τους και στη συνέχεια συντάσσεται αν ενιαίο ετήσιο πρόγραμμα των απαραίτητων αγαθών που πρέπει να προμηθευτεί η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ζητείται από την επιχείρηση η προμήθεια μιας σχετικά μεγάλης ποσότητας αγαθών και επομένως διεκδικεί χαμηλότερες τιμές. Εάν επιτευχθεί αυτό, συντελεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος και το καθιστά περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.8.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης – και ερωτήσεις ανάπτυξης

1. Πως ορίζεται η παραγωγή και πως ορίζεται το σύστημα παραγωγής;
2. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της παραγωγής, ως επιχειρησιακής λειτουργίας;
3. Η λειτουργία της παραγωγής δημιουργεί πρόσθετη αξία ή αυξάνει την υπάρχουσα χρησιμότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Σχολιάστε.
4. Ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης στην παραγωγή;
5. Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής;
6. Ποιες δραστηριότητες περιλαμβάνει η λειτουργία της παραγωγής;
7. Τι γνωρίζεται για την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων σε αυτό;
8. Τι γνωρίζεται για το σχεδιασμό της παραγωγής;
9. Τι γνωρίζεται για τη δραστηριότητα των προμηθειών;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.
2. Το σύστημα παραγωγής δεν επιδιώκει το συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών.
3. Ως εκροές νοούνται η εργασία, οι πρώτες ύλες, τα άλλα υλικά και η ενέργεια.
4. Ως εισροές για μια επιχείρηση θεωρούνται τα έτοιμα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι πληροφορίες.

5. Η διοίκηση στην παραγωγή δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος και τα συνδυάζει με τις παραγωγικές δυνατότητες που υπάρχουν, έτσι ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
6. Ως περιβάλλον εννοούμε την κατάσταση της αγοράς, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.α.
7. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζονται οι συντελεστές παραγωγής, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες.
8. Η λειτουργία της διοίκησης της παραγωγής περιλαμβάνει και την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων.
9. Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής.
10. Η αποθήκευση δεν περιλαμβάνεται ως δραστηριότητα στη λειτουργία της παραγωγής.
11. Οι κύριες δραστηριότητες της λειτουργίας της παραγωγής αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανίες.
12. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στην Ελλάδα είναι μικρός ο αριθμός τους, οι κύριες λειτουργίες της παραγωγής δεν εμφανίζονται σε μεγάλη έκταση.
13. Η λειτουργία της παραγωγής περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με: α) την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων, β) το σχεδιασμό της παραγωγής, γ) τον προγραμματισμό, δ) τη διασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής, ε) την αποθήκευση, στ) τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής και ζ) τις προμήθειες.
14. Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή.
15. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης είναι, τις περισσότερες φορές, αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας της παραγωγής.
16. Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται τι προϊόν πρέπει να παραχθεί, ποια είναι τα κατάλληλα μηχανήματα και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, ποιες εγκαταστάσεις εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος πως θα προσαρμοστούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία.
17. Στην απόφαση για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης δεν συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης.
18. Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, δεν εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή.

19. Ο προγραμματισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις διαδικασίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων.
20. Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται και τι προϊόν πρέπει να παραχθεί.
21. Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει.
22. Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.
23. Ο σχεδιασμός της παραγωγής συντελεί στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.
24. Ο προγραμματισμός μιας επιχείρησης μπορεί να διακριθεί σε μακροπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο.
25. Ο έλεγχος του κόστους πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιαστεί.
26. Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί.
27. Ο ποσοτικός έλεγχος πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί να υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.
28. Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης στον οποίο πραγματοποιείται η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού.
29. Στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό εξετάζεται τις λεπτομέρειες της παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών ή παραγγελιών.
30. Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας.
31. Στον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό εξετάζεται η απόκτηση και τακτοποίηση των μέσων παραγωγής.
32. Η συντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά την εμφάνιση βλάβης.
33. Για τις προμήθειες δεν συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης.
34. Η λειτουργία των προμηθειών έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά ορισμένες φορές και την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

2.9 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 2.9.

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

2.9.1. Εισαγωγή

Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** ή η **Διοίκηση Προσωπικού** αποτελεί ένα κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων **ερευνά** όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση.

Λόγοι για τους οποίους είναι σημαντική η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:

- ο Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να προσλάβουν απεριόριστα μεγάλο αριθμό εργαζομένων.
- ο Αν κάποια μέρα το προσωπικό εμφανίζει μειωμένη επίδοση για κάποιους λόγους, δεν είναι δυνατόν η απώλεια της παραγωγής αυτής της ημέρας να συμπληρωθεί την επόμενη, διότι σ' αυτήν πρέπει να παραχθεί άλλο έργο και για το οποίο προβλέπεται μια άλλη ημερήσια αποζημίωση.

Επομένως, θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει τα κατάλληλα στελέχη, ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα καθήκοντά τους.

Λόγω της σημαντικότητας και της κρισιμότητας της λειτουργίας των Ανθρώπινων Πόρων για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με τις σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες. Γι' αυτό και σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν τμήματα ή και διευθύνσεις με αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων: Ο ρόλος του τμήματος είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες. Σε ορισμένες από αυτές τις λειτουργίες όπως οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, η αξιολόγηση των στελεχών συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έτσι, π.χ. ενώ η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα

αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη σχετική διαδικασία, η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενό του, σύμφωνα πάντα με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Επί μέρους λειτουργίες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων:

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
2. Προσλήψεις
3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
4. Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού
5. Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών
6. Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη
7. Εργασιακές Σχέσεις

2.9.1.α. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Με τι ασχολείται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού:

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

Βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού:

- ο Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων
- ο Η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό

2.9.1.β. Προσλήψεις

Τι περιλαμβάνει η επιμέρους λειτουργία των προσλήψεων.:

Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση.

Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για πρόσληψη εργαζομένων που διαθέτουν συγκεκριμένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, μπορεί να εκδηλωθεί:

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

2.9.1.γ. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η **εκπαίδευση και η ανάπτυξη** του προσωπικού πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης της επιχείρησης.

Τι επιδιώκεται με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη:

Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση.

Αντίθετα, με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε. Επιδιώκεται επομένως η προετοιμασία των στελεχών για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον.

2.9.1.δ. Μεταθέσεις και Προαγωγές Προσωπικού

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

2.9.1.ε. Αξιολόγηση και Πολιτική Αμοιβών

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων **γίνεται από τη διεύθυνση προσωπικού** σε συνεργασία με τα στελέχη των αντίστοιχων διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι.

Αξιολογείται το προσφερόμενο έργο ποιοτικά και ποσοτικά καθώς και άλλες δραστηριότητες του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί η εταιρία κοινοποιούνται στους εργαζόμενους.

Από τι εξαρτάται το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων:

- ο Κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους,
- ο τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων,
- ο τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς,
- ο τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.

2.9.1.στ. Κοινωνική και Υγειονομική Υποστήριξη

Ποιες είναι οι αρμοδιότητες της κοινωνικής και υγειονομικής υποστήριξης:

- Φροντίζει και εισηγείται προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις, ασθένειες, ανεργίας, δάνεια.
- Οργανώνει κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.
- Μεριμνά για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης.

Τι περιλαμβάνει η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη:

- την ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη
- την περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας
- τη λειτουργία φαρμακείου
- τις πρώτες βοήθειες
- τα μαθήματα υγιεινής κ.α.

2.9.1.ζ. Εργασιακές Σχέσεις

Η διεύθυνση προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού στα πλαίσια των εργασιακών σχέσεων:

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

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 2.9.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης – και ερωτήσεις ανάπτυξης

1. Ποιος είναι ο βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων;
2. Ποιες είναι οι επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων;
3. Να αναλύσετε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ως επί μέρους λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
4. Να αναλύσετε τις προσλήψεις ως επί μέρους λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

5. Να αναλύσετε την εκπαίδευση και ανάπτυξη ως επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
6. Να αναλύσετε τις μεταθέσεις και τις προαγωγές ως επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
7. Να αναλύσετε την αξιολόγηση και την πολιτική αμοιβών ως επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
8. Να αναλύσετε την κοινωνική και υγειονομική υποστήριξη ως επί μέρους λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
9. Να αναλύσετε τις εργασιακές σχέσεις ως επί μέρους λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
10. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία κλίματος φιλίας, ειλικρινούς συνεργασίας και εμπιστοσύνης, τόσο μεταξύ των συνεργατών στην επιχείρηση, όσο και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σχολιάστε.
11. Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στην επιχείρηση είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και να υλοποιεί ορισμένες λειτουργίες, όπως οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση στελεχών. Σχολιάστε.
12. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού είναι μια λειτουργία η οποία σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση και με το μελλοντικό σχεδιασμό της. Σχολιάστε.
13. Ποιες ενέργειες περιλαμβάνονται στις επί μέρους λειτουργίες των «προσλήψεων προσωπικού»;
14. Η εκπαίδευση του προσωπικού έχει ως στόχο την κατάλληλη προετοιμασία των στελεχών για την ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον. Σχολιάστε.

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή η διοίκηση προσωπικού ερευνά όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση.
2. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ερευνά ορισμένα από τα θέματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση.
3. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα στελέχη, ποιοτικά και ποσοτικά καθώς και να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα καθήκοντά τους.
4. Η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντική και κρίσιμη για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης και ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες.
5. Σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχουν τμήματα ή και διευθύνσεις με αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

6. Σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης ή του οργανισμού.
7. Ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα, καθώς και να υλοποιεί ορισμένες επί μέρους λειτουργίες.
8. Οι προσλήψεις είναι διαδικασίες που αφορούν την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση.
9. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία που ασχολείται κυρίως με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητές του είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.
10. Οι προσλήψεις είναι διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση.
11. Βασικές δραστηριότητες των προσλήψεων είναι ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κτλ.
12. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού πραγματοποιείται μόνο από τα στελέχη του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.
13. Μόνο με διαδικασίες εντός επιχείρησης εκδηλώνεται το ενδιαφέρον της επιχείρησης για πρόσληψης εργαζομένων.
14. Με την ανάπτυξη επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση.
15. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση των στελεχών για μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και αντίστοιχες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν τότε.
16. Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζομένων.
17. Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές προσωπικού εξελίσσονται με ευθύνη μόνο του διευθυντή προσωπικού.
18. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται με εκτίμηση του προσφερόμενου έργου ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλων δραστηριοτήτων του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών.
19. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται από τη διεύθυνση προσωπικού, χωρίς να χρειάζεται να συνεργαστεί με τα στελέχη των αντίστοιχων διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι.

20. Κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αξιολογείται το προσφερόμενο έργο μόνο ποιοτικά καθώς και άλλες δραστηριότητες του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών.
21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί η εταιρία, κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους.
22. Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α.
23. Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης.
24. Η επιμέρους λειτουργία των εργασιακών σχέσεων φροντίζει και εισηγείται προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια κ.α.
25. Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις διαπραγματεύσεις με το σωματείο των εργαζομένων, τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και των απολύσεων κ.α.
26. Η διεύθυνση προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.
27. Σε όλες τις περιπτώσεις ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις με το σωματείο ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης.
28. Δραστηριότητες της αξιολόγησης και της πολιτικής αμοιβών είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και των απολύσεων.
29. Ο προϊστάμενος της διεύθυνσης προσωπικού βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διαφορών και στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
30. Με ευθύνη της επιμέρους λειτουργίας της κοινωνικής και υγειονομικής υποστήριξης θα πρέπει να δημιουργείται κλίμα φιλίας, ειλικρινούς συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ τόσο των εργαζομένων, όσο και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής:

1. Το επίπεδο των αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται από:
 - a. Την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας.
 - b. Τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων.
 - c. Τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς.
 - d. Τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας.
 - e. Όλα τα παραπάνω.

2. Κυριότερες δραστηριότητες του προγραμματισμού είναι:
 - a. Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων.
 - b. Η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με την υπάρχουσα παραγωγή.
 - c. Η έρευνα και η ανάλυση της αγοράς εργασίας για να διατυπωθεί η σχέση προσφοράς και ζήτησης και στη συνέχεια, ο σχεδιασμός των κατάλληλων προγραμμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.5 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 3.5

- ο Λήψη αποφάσεων
- ο Αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πλήρους αβεβαιότητας και κινδύνου
- ο Εναλλακτικές λύσεις
- ο Η τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας
- ο Η τεχνική των Δελφών
- ο Το Μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago

3.5.1. Εισαγωγή

Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει την ύπαρξη προβλήματος ή την ύπαρξη ευκαιρίας, καθώς και την εξεύρεση λύσεων, από τις οποίες καλούμαστε να επιλέξουμε μια για να την υλοποιήσουμε.

Δύο είναι, δηλαδή, τα συστατικά στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων:

- ο η ύπαρξη προβλήματος και
- ο η εξεύρεση τουλάχιστον δύο λύσεων.

Οι προτεινόμενες λύσεις ονομάζονται εναλλακτικές λύσεις, γιατί στην περίπτωση που δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε τη μία, υλοποιούμε μία άλλη, που είναι εξίσου αποτελεσματική.

Ορισμός: Λήψη Αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.

Οι εναλλακτικές λύσεις εμπεριέχουν:

- ο τον τρόπο,
- ο τα μέσα,
- ο τις ενέργειες,
- ο τα άτομα και
- ο το χρόνο που χρειάζονται, για να οδηγηθούμε από την υπάρχουσα προβληματική κατάσταση στην επιθυμητή.

Για παράδειγμα, το πρόβλημα (ή η υπάρχουσα κατάσταση) σε μια επιχείρηση είναι η μείωση των πωλήσεων. Η επιθυμητή κατάσταση είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή μιας από τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις, που είναι: α) περισσότεροι πωλητές, β) περισσότερη διαφήμιση, γ) χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, δ) βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και ε) δώρο σε κάθε συσκευασία.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε **ότι η λήψη των αποφάσεων είναι μια διανοητική διαδικασία**, που απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση, ανάλυση πληροφοριών και ανεπτυγμένο κριτήριο επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων.

Στην επαγγελματική μας ζωή πολλές φορές καλούμαστε να πάρουμε διάφορες αποφάσεις. Τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στη λήψη αποφάσεων.

3.5.2. Συνήθη Προβλήματα κατά τη Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη σωστών και ενδεδειγμένων αποφάσεων δεν είναι μια απλή διανοητική διαδικασία.

Χρειάζονται πολλές:

- ο πληροφορίες, γνώσεις,
- ο τεχνικές ποσοτικών μεθόδων, ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και,
- ο σε μικρότερο βαθμό, διαίσθηση.

Η λήψη αποφάσεων δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως:

- ο συγκρούσεις μικρού ή μεγάλου βαθμού γιατί διαταράσσει ισορροπίες. Αυτό συμβαίνει, γιατί η λήψη μιας απόφασης μπορεί να θεωρείται απειλή για τις θέσεις κάποιων εργαζομένων ή για την εξουσία κάποιου διοικητικού στελέχους.

Για παράδειγμα, αν για τη συσκευασία ετοιμών ενδυμάτων, η οποία γίνεται από τρεις συσκευάστριες, αποφασιστεί να αγοραστεί μια αυτόματη μηχανή συσκευασίας, τότε οι τρεις συσκευάστριες ή θα πρέπει να απολυθούν ή να γίνουν γαζώτριες (να αλλάξουν δηλαδή αντικείμενο και θέση εργασίας κάτω από τις καλύτερες συνθήκες). Αυτή η περίπτωση προβλημάτων αφορά κυρίως εργάτες και στελέχη πρώτης γραμμής (επόπτες).

- ο Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τη λήψη αποφάσεων είναι ο βαθμός αβεβαιότητας και κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή αβεβαιότητας και κινδύνου.

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας.

Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση επιθυμεί να τοποθετήσει ένα σημαντικό ποσό χρημάτων σε ομόλογα δημοσίου (1^η εναλλακτική λύση) ή σε αμοιβαία κεφάλαια (2^η εναλλακτική λύση), των οποίων η απόδοση είναι 9% και 10% αντίστοιχα, τότε το βέβαιο είναι ότι θα προτιμήσει τα αμοιβαία κεφάλαια, γιατί αποδίδουν περισσότερο από τα κρατικά ομόλογα. Το χαρακτηριστικό στοιχείο και των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι δεν υπάρχει το

στοιχείο του κινδύνου ή της αβεβαιότητας, γιατί πρόκειται για τραπεζικά προϊόντα σταθερής απόδοσης. Η μόνη διαφορά τους έγκειται στο ποσοστό απόδοσης.

Υπό καθεστώς βεβαιότητας, η λήψη αποφάσεων είναι μια σχετικά εύκολη διαδικασία. Εκείνο που απαιτείται στην περίπτωση αυτή είναι πολύ καλή πληροφόρηση, όπως τυχόν κρατήσεις για προμήθεια της τράπεζας ή φορολόγηση από το κράτος.

Όταν όμως καλούμαστε να αποφασίσουμε, ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, τότε λέμε παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας.

Για παράδειγμα, αν ο χρηματοοικονομικός αναλυτής μιας επιχείρησης καλείται να αποφασίσει για τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου μεταξύ αμοιβαίων κεφαλαίων χρηματιστηριακών τίτλων ή αμοιβαίων κεφαλαίων συναλλάγματος, των οποίων η απόδοση είναι τελείως αβέβαιη, καταλαβαίνουμε ότι η απόφαση θα στηριχτεί περισσότερο στη διαίσθηση του χρηματοοικονομικού αναλυτή και πολύ λιγότερο στις πληροφορίες.

Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή, θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου.

Τι σημαίνει αυτό; Για παράδειγμα, καλούμαστε να αποφασίσουμε μεταξύ μιας μετοχής με απόδοση 20% με πιθανότητα επιτυχίας 80% και μιας μετοχής με απόδοση 25%, αλλά με πιθανότητα επιτυχίας 50%. Ποια μετοχή επιλέγουμε στην περίπτωση αυτή; Όποια από τις δύο εναλλακτικές λύσεις κι αν αποφασίσουμε να υλοποιήσουμε, αναλαμβάνουμε τον κίνδυνο να μην έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αποδειχθεί ότι η λύση που δεν επιλέξαμε ότι ήταν η καλύτερη.

Στην πραγματικότητα καλούμαστε να επιλέξουμε μεταξύ περισσότερων των δύο εναλλακτικών λύσεων. Οι πολλές λύσεις περιπλέκουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αποφασίζουμε, γιατί η κάθε λύση περικλείει διαφορετικό βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου.

Στην πράξη εμφανίζονται και άλλα προβλήματα κατά τη λήψη αποφάσεων. Όταν η απόφαση είναι ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε:

- **Η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα.** Μια ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει από ότι ένα μεμονωμένο στέλεχος. Αυτό συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος για να συγκεντρωθεί, να συζητήσει και να καταλήξει σε συμπεράσματα. Η δυσκολία έγκειται κυρίως στον συγκερασμό των ακραίων απόψεων και σημείων των προτάσεων των μελών της ομάδας.
- **Κυριαρχεί η μειοψηφία.** Τα μέλη μιας ομάδας συνήθως δε θεωρούνται απόλυτα ίσα. Διαφέρουν ανάλογα με τις γνώσεις τους, την προϋπηρεσία, τη θέση ισχύος, την επιρροή τους σε άλλα μέλη και άλλες ομάδες, τις ρητορικές τους ικανότητες και εν γένει την ικανότητα επηρεασμού. Αυτό καθιστά μερικά μέλη πιο ισχυρά έναντι άλλων με

αποτέλεσμα, ενώ αποτελούν μειοψηφία, να επιβάλλουν τη γνώμη τους και να επηρεάζουν τις απόψεις της πλειοψηφίας.

- ο **Ασκούνται πιέσεις για συμφωνία.** Στις ομάδες, τα μέλη αισθάνονται πιέσεις κυρίως για να γίνουν αποδεκτά και αρεστά και να θεωρηθούν έμπιστα άτομα που ασπάζονται και υποστηρίζουν τις απόψεις των προϊσταμένων τους. Κατ' αυτό τον τρόπο τα μέλη της ομάδας καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους και συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις της τεχνητής πλειοψηφίας.
- ο **Ασαφής υπευθυνότητα.** Τα μέλη μιας ομάδας, όταν λαμβάνουν μια απόφαση, αναλαμβάνουν από κοινού και την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα. Με αυτό τον τρόπο η ευθύνη είναι κοινή και υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόσωπο που αναλαμβάνει το βάρος των αποφάσεων.

Προβλήματα δεν εμφανίζονται μόνο στις ομαδικές αποφάσεις, αλλά και στις ατομικές.

Σε αυτού του είδους τις αποφάσεις συνήθως υπάρχουν προβλήματα που αφορούν την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης εκείνου που αποφασίζει. Παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο μυαλό έχει πάρα πολλές δυνατότητες, οι επιστήμονες επισημαίνουν ότι χρησιμοποιούμε ένα πολύ μικρό ποσοστό, περίπου 5-10% των δυνατοτήτων του. **Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι σκέφτονται μονοδιάστατα, με ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης (με σύμβολα, ή με εικόνες, ή με μαθηματικούς τύπους, ή με σχήματα, χωρίς να κάνουν συνδυασμό όλων αυτών).** Ακόμη, ο μονοδιάστατος τρόπος σκέψης μας θέτει περιορισμούς, που στην πραγματικότητα μπορεί να μην υπάρχουν. Τέλος, οι αρχές που διέπουν τη ζωή ή την κοινωνία μας, οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, οι παραδοχές και οι εμπειρίες θέτουν πολλούς περιορισμούς στον τρόπο σκέψης μας και στην εξεύρεση πολλών εναλλακτικών λύσεων.

Μέθοδος αποφυγής του μονοδιάστατου τρόπου σκέψης:

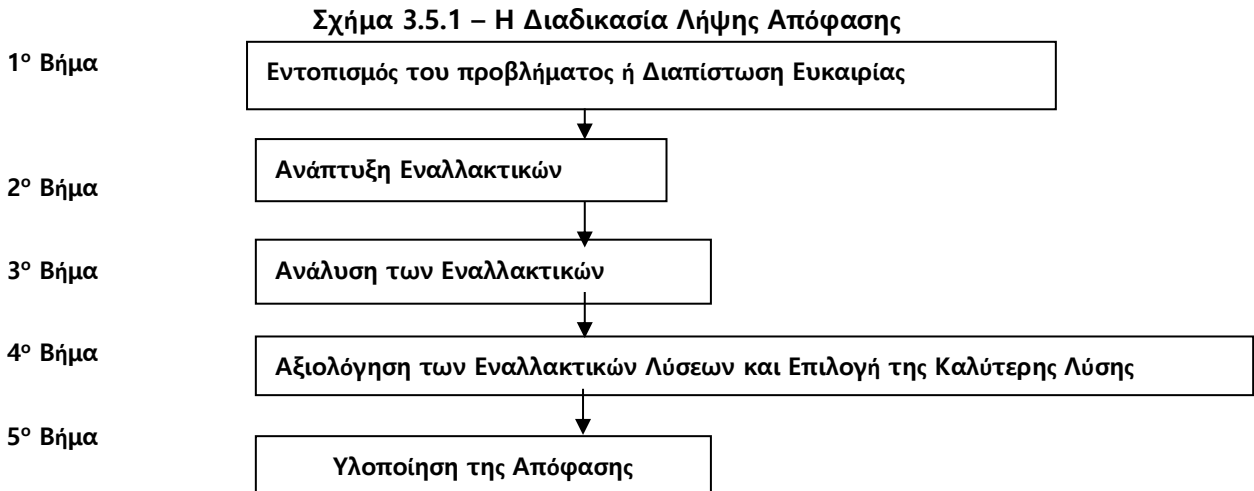
Μια μέθοδος για να αποφύγουμε τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης, δηλαδή την εντύπωση ότι η λύση είναι μόνο μία, είναι να αναπτύξουμε δημιουργική σκέψη. Με τη δημιουργική σκέψη ξεπερνούμε τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και αναζητούμε λύσεις πρωτοπόρες και έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια. Αυτή η διαδικασία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιπαρέλθουν τον ανταγωνισμό με την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών που, στις περισσότερες περιπτώσεις, μετατρέπονται σε πρωτότυπα προϊόντα.

3.5.3. Διαδικασία Λήψης Απόφασης

Η Διαδικασία Λήψης Απόφασης περιλαμβάνει πέντε βήματα, τα οποία μπορούν να εφαρμόζουν τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση. Τα βήματα αυτά είναι:

- ο Βήμα 1^ο: Ο εντοπισμός του προβλήματος

- Βήμα 2^ο: Η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- ο Βήμα 3^ο: Η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων
- ο Βήμα 4^ο: Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή της καλύτερης λύσης
- ο Βήμα 5^ο: Η υλοποίηση της απόφασης



Βήμα 1^ο: Ο εντοπισμός του προβλήματος

Κατά το πρώτο βήμα εντοπίζουμε ότι υπάρχει σοβαρό πρόβλημα ή διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια ευκαιρία που μπορούμε να εκμεταλλευτούμε.

Πρόβλημα υπάρχει κάθε φορά που το στέλεχος διαπιστώνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της κατάστασης που διαμορφώνεται.

Πως όμως μπορούμε να εντοπίσουμε ότι υπάρχει πρόβλημα; Μπορούμε να θέτουμε απλές ερωτήσεις του τύπου : «Υπάρχει κάτι που δεν λειτουργεί καλά και σύμφωνα με τις προδιαγραφές; Τι δεν λειτουργεί καλά; Τι συμπτώματα παρουσιάζει;»

Εκείνο που χρειάζεται να επισημαίνουμε στο σημείο αυτό είναι ότι δεν πρέπει να συγχέουμε το πρόβλημα με τα συμπτώματα ή με τα αίτια που το προκάλεσαν.

Για παράδειγμα, η κακή ποιότητα προϊόντος είναι ένα σύμπτωμα, που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στις σχέσεις μας με τους πελάτες ή στην εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Όταν κάτι εμφανίζεται μία ή δύο φορές θεωρείται σύμπτωμα, αν όμως συνεχιστεί καταλήγει να γίνει πρόβλημα. Αν, για παράδειγμα, η κακή ποιότητα των προϊόντων δεν διορθωθεί εγκαίρως το σύμπτωμα θα γίνει πρόβλημα.

Για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα πρέπει να αναζητήσουμε τα αίτια οδήγησαν στο σύμπτωμα.

Μετά από διεξοδική έρευνα, βρίσκουμε ότι τα αίτια είναι η πρόσφατη πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού και η υπερφόρτωση της μηχανής. Θα πάψει να υπάρχει το

σύμπτωμα και κατ' επέκταση το πρόβλημα, μόνο όταν πάρουμε δραστικά μέτρα για τα δύο αυτά αίτια που αναφέραμε.

Εκτός όμως από τον εντοπισμό προβλημάτων, είναι δυνατόν να διαπιστώνουμε και ευκαιρίες.

Οι ευκαιρίες προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν έχουμε την πληροφορία ότι πρόκειται να ανέβει ο γενικός δείκτης τιμών του Χρηματιστηρίου, λόγω του ευνοϊκού κλίματος που επικρατεί, η αγορά μετοχών αποτελεί μία ευκαιρία που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει.

Βήμα 2^ο: Η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

Αφού εντοπιστεί και καθοριστεί καλά το πρόβλημα στο προηγούμενο βήμα, έπεται η ανάπτυξη λύσεων, που μπορούν να εξαλείψουν το πρόβλημα.

Τα στελέχη οφείλουν να βοηθήσουν και να αναπτύξουν όσο το δυνατόν πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων παίζει η εμπειρία, οι γνώσεις, οι γνωριμίες με σημαντικά άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος (αποτελούν πολύ καλούς πληροφοριοδότες γιατί μας παρέχουν πληροφορίες που γνωρίζουν λόγω της θέσης τους), οι καλές σχέσεις με τους υφιστάμενους, (η γνώση τους είναι πολύ σημαντική για θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης), η χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του στελέχους.

Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέουν με το πρόβλημα.

Για να επανέλθουμε στο παράδειγμα από το οποίο ξεκινήσαμε, κατά το βήμα αυτό θα πρέπει να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις για τα δύο αίτια της κακής ποιότητας των προϊόντων.

Όσον αφορά τους νεοπροσληφθέντες ανειδίκευτους εργάτες, μπορούμε να τους εκπαιδεύσουμε:

1. με παλιούς έμπειρους εργάτες, μειώνοντας για ένα διάστημα την παραγωγή, ή
 2. με εξωτερικούς συνεργάτες που θα τους δώσουν γενικές κατευθύνσεις και θα μειώσουμε περιστασιακά λίγο την παραγωγή, ή
 3. με σαφείς οδηγίες και άμεσο έλεγχο από τον επόπτη παραγωγής.
- Όσον αφορά στην υπερφόρτωση της μηχανής μπορούμε
1. να αντικαταστήσουμε τη μηχανή με νέα αυτόματη μηχανή, ή
 2. να αλλάξουμε το χρόνο λειτουργίας της θέτοντας σε εφαρμογή διαφορετικές βάρδιες λειτουργίας στο εργοστάσιο.

Βήμα 3º: Η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους.

Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση.

Στην περίπτωση του παραδείγματος μας, το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής λόγω του χρόνου εργασίας που θα αφιερώσουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους. Το μειονέκτημα της δεύτερης είναι ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

Βήμα 4º: Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή της καλύτερης λύσης

Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να εντοπιστεί η λύση που προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα και/ή έχει λιγότερα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις άλλες.

Ένα άλλο μέτρο σύγκρισης που χρησιμοποιείται κατά το βήμα αυτό, είναι η σχέση μεταξύ ωφέλειας και κόστους. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, προτιμάμε τη λύση εκείνη που μας παρέχει το μέγιστο δυνατό όφελος με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Το τρίτο στοιχείο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων είναι η δυνατότητα εφαρμογής τους. Μια λύση μπορεί να φαίνεται πάρα πολύ ικανοποιητική σε σχέση με τις άλλες, αλλά να μην μπορεί να εφαρμοστεί λόγω των περιορισμών που τίθενται από την ίδια την επιχείρηση ή από το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αντικατάσταση της παλιάς μηχανής με μια αυτόματη μπορεί να φαίνεται ως η καλύτερη λύση, αλλά να μην μπορεί να υλοποιηθεί λόγω έλλειψης χρημάτων.

Επίσης, όπως ήδη αναφέραμε, επειδή μερικές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι βέβαια και εμπεριέχουν κάποιο βαθμό κινδύνου (ρίσκου), η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τις προσωπικές εκτιμήσεις, τη διαίσθηση και την ευφυΐα των στελεχών. Μιας τέτοιας φύσης επιλογή ενέχει τον κίνδυνο να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση. Για την αποφυγή μιας τέτοιας κατάληψης, πρέπει να καταβάλουμε προσπάθεια για τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών.

Βήμα 5^ο: Η υλοποίηση της απόφασης

Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι.

Για να εφαρμοστεί η λύση που επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης.

Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης.

Στην περίπτωση του παραδείγματος μας αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από επόπτες τότε στο σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με την εποπτεία.

Δηλαδή:

- το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας,
- τι ακριβώς εποπτεύει,
- πότε επεμβαίνει,
- πότε σταματά την παραγωγή,
- τι οδηγίες δίνει (γραπτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές),
- πόσους ελέγχους κάνει, κ.τ.λ.

Έχοντας αναλύσει τα συνήθη προβλήματα που προκύπτουν και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρούμε ότι χρήσιμο είναι να παρουσιάσουμε τις μεθόδους που μπορούμε να εφαρμόσουμε, προκειμένου να επιλέξουμε την καλύτερη λύση.

3.5.4. Μέθοδοι Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων

Οι πιο σύγχρονες μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique), η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique), και το μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago (Βρουμ - Γιέτον - Τζάγκο).

Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας και η Τεχνική των Δελφών είναι ειδικά σχεδιασμένες για να εξουδετερώνονται τα αρνητικά στοιχεία του ομαδικού τρόπου σκέψης, που ήδη αναφέραμε.

Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας

Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας είναι μια τεχνική κατά την οποία τα μέλη της ομάδας συνέρχονται σε επίσημη συνάντηση. Τα βήματα εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι τα παρακάτω:

1. Ανακοινώνεται το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας και ζητείται από κάθε μέλος να σκεφτεί προτάσεις για την επίλυση του προβλήματος.
2. Το κάθε μέλος καταγράφει σιωπηρά τις προσωπικές του απόψεις σε μια κόλα χαρτί, χωρίς προηγουμένως να έχει επικοινωνήσει με τα άλλα μέλη αναφορικά με το πρόβλημα.
3. Καθορίζονται χρονικές περίοδοι διάρκειας 10 ή 15 λεπτών κατά τις οποίες κυκλικά κάθε φορά, κάθε μέλος αναφέρει μία πρόταση από αυτές που κατέγραψε στο προηγούμενο βήμα. Αυτό που πρέπει να υπογραμμίσουμε είναι ότι σε κάθε χρονική περίοδο (γύρο) το κάθε μέλος κάνει μόνο μία πρόταση. Η διαδικασία αυτή σταματά, μόλις τελειώσουν όλες οι προτάσεις. Επειδή συμβαίνει μερικά μέλη να μην έχουν πολλές προτάσεις, όπως άλλα μέλη, η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να διατυπωθούν όλες οι απόψεις, ακόμη κι αν μόνο ένα μέλος συνεχίζει να προτείνει σε κάθε γύρο.
4. Όλες οι απόψεις καταγράφονται από ένα πρακτικογράφο πάνω σε ένα χαρτί ή σε ένα πίνακα (είναι προτιμότερο).
5. Όλες οι απόψεις που γράφονται πάνω στον πίνακα συζητούνται από τα μέλη της ομάδας. Η συζήτηση αναπτύσσεται γύρω από τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και την εφικτότητα της κάθε πρότασης.
6. Μετά τη συζήτηση, κάθε μέλος ψηφίζει σιωπηρά σύμφωνα με την προτίμησή του. Το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας καθορίζει την επιλογή της ομάδας.

Η Τεχνική των Δελφών

Η Τεχνική των Δελφών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας, αλλά διαφέρει ως προς την κατά πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Αντί για την άμεση επικοινωνία χρησιμοποιείται η τεχνική των ερωτηματολογίων.

Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα ίδια με την προηγούμενη τεχνική, με μόνη διαφοροποίηση ότι σε κάθε διαδοχικό κύκλο δίνεται ένα ερωτηματολόγιο. Πριν δοθεί το επόμενο ερωτηματολόγιο, παρέχεται στο κάθε μέλος ανατροφοδότηση (δηλαδή πληροφόρηση) της εκτίμησης της κατάστασης από τα προηγούμενα ερωτηματολόγια. Στον τελευταίο κύκλο ερωτηματολογίων το κάθε μέλος καλείται να ψηφίσει σχετικά με τα εξεταζόμενα θέματα που τέθηκαν με τα ερωτηματολόγια. Η συγκέντρωση των ατομικών ψήφων καθορίζει την ομαδική συμπεριφορά.

Μοντέλο των Vroom – Yetton και Jago

Το Μοντέλο των Vroom – Yetton και Jago είναι πολύ σημαντικό για τα ηγετικά στελέχη γιατί ανάλογα με την περίπτωση υποδεικνύεται η κατάλληλη μέθοδος ή μορφή απόφασης που πρέπει να ακολουθήσουν.

Υπάρχουν πέντε μορφές απόφασης, που ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να πάρει μια απόφαση.

Οι μορφές αυτές διαφέρουν μόνο ως προς το βαθμό συμμετοχής των υφιστάμενων, δηλαδή ως προς το βαθμό που αυτοί μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση.

Πίνακας 3.5.1.

Οι Μορφές Αποφάσεων σύμφωνα με το Μοντέλο Vroom – Yetton – Jago

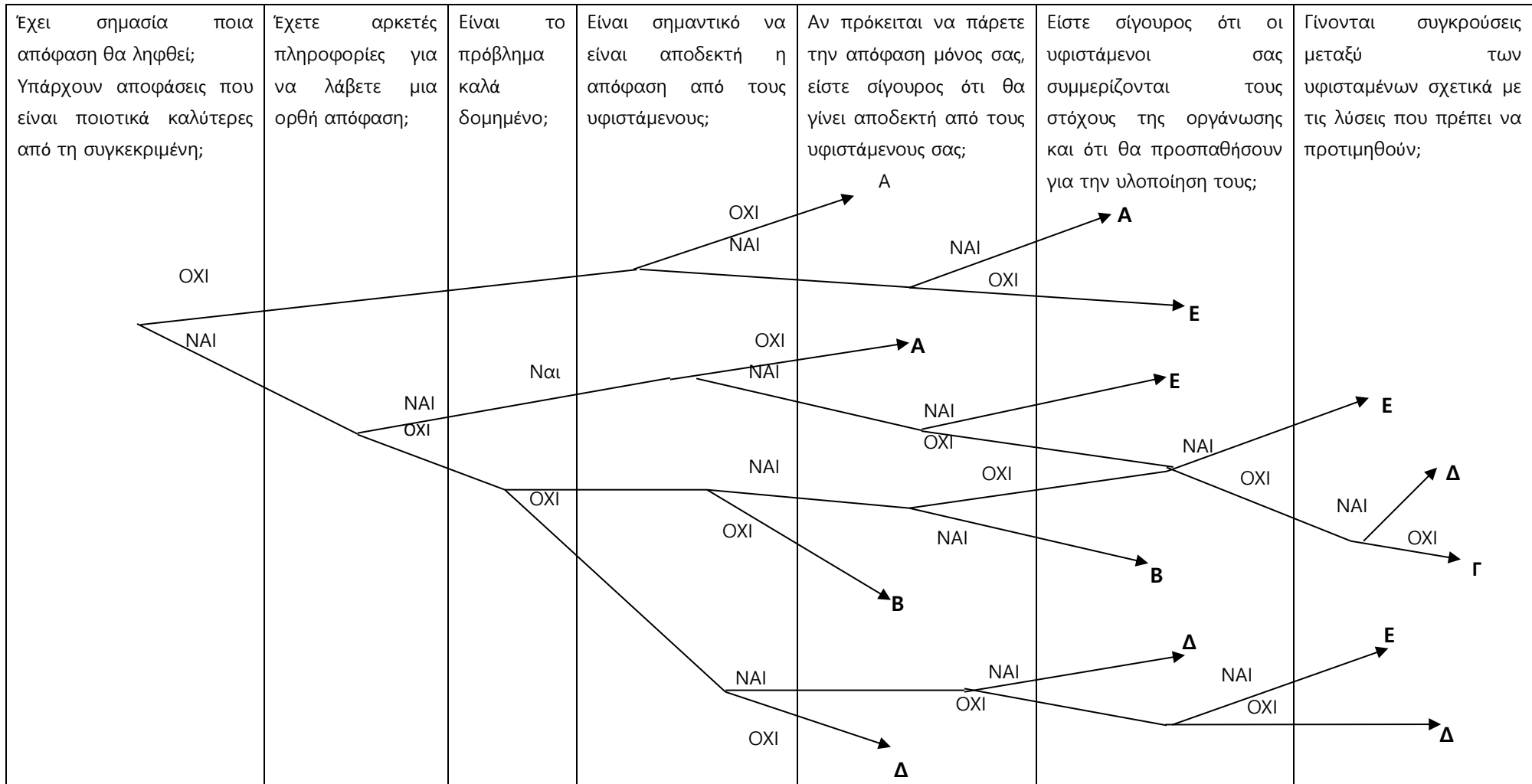
Μορφές Αποφάσεων	Περιγραφή
A	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του. Δεν ζητά βοήθεια από τα μέλη της ομάδας. Βασίζεται απόλυτα στην προσωπική του εμπειρία, γνώση και εκτίμηση της κατάστασης.
B	Ο ηγέτης αναζητά πληροφορίες από τους υφιστάμενους του και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Επιδιώκει μόνο τη συλλογή πληροφοριών και όχι προτάσεις ή λύσεις για το πρόβλημα.
Γ	Ο ηγέτης συμβουλευέται τους υφιστάμενους του σε ατομικό επίπεδο και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Συζητά το πρόβλημα με υφιστάμενους της προτίμησής του και ζητά τη συμβουλή τους για την εξεύρεση πιθανών λύσεων για το πρόβλημα.
Δ	Ο ηγέτης συμβουλευέται την ομάδα και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Ο ηγέτης συναντά τους υφιστάμενους του και συζητούν όλοι μαζί τις πιθανές λύσεις για το πρόβλημα. Τους χρησιμοποιεί ως συμβούλους. Ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων. Ο ηγέτης μπορεί να λαμβάνει επιπλέον υπόψη του τα συναισθήματα των υφισταμένων του.
E	Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του, και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), δέχεται την απόφαση που λαμβάνεται από κοινού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.

Οι μέθοδοι χαρακτηρίζονται με ένα γράμμα. Αυτές που συμβολίζονται με τα γράμματα A και B έχουν χαρακτήρα αυταρχικό. Αυτές που χαρακτηρίζονται με τα γράμματα Γ και Δ είναι συμβουλευτικού τύπου, ενώ αυτή που προσδιορίζεται με το γράμμα E είναι ομαδικού τύπου. Πρέπει να υπογραμμιστεί στο σημείο αυτό ότι για κάθε τύπο απόφασης, ο ηγέτης φέρει την ευθύνη και ότι σε καμία περίπτωση δεν μεταβιβάζεται στους υφιστάμενους του. Πιο αναλυτικά οι μορφές αποφάσεων δίνονται στον πίνακα 3.5.1.

Για το πότε είναι κατάλληλη κάθε μορφή απόφασης, χρειάζεται να απαντήσει ο ηγέτης σε μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης από τους υφιστάμενους. Πρόκειται για επτά διαγνωστικές ερωτήσεις, στις οποίες απαντούμε σύμφωνα με τη σειρά που τίθενται στο διάγραμμα «δένδρο απόφασης» του μοντέλου.

Το πρώτο βήμα είναι να εντοπίσουμε το πρόβλημα και στη συνέχεια να απαντήσουμε στις διαδοχικές ερωτήσεις με ένα ναι ή με ένα όχι. Οι ερωτήσεις, το δένδρο απόφασης, καθώς και η μορφή απόφασης που ενδείκνυται κάθε φορά δίνονται στο σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 3.5.2.: Το Μοντέλο των Vroom – Yetton - Jago



Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 3.5.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης – και ερωτήσεις ανάπτυξης

1. Ποια είναι τα συστατικά στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων;
2. Πως ονομάζονται οι προτεινόμενες λύσεις κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων και τι εμπεριέχουν;
3. Να δώσετε τον ορισμό της Λήψης Αποφάσεων.
4. Γιατί η λήψη αποφάσεων δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
5. Ποια είναι τα συνήθη προβλήματα που συναντάμε κατά τη λήψη προσωπικών αποφάσεων; Υπάρχουν ομοιότητες με τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στη θεωρία;
6. Τι γνωρίζετε για το βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνου που εμπεριέχεται σε κάθε εναλλακτική λύση;
7. Τι εννοούμε όταν λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας;
8. Τι εννοούμε όταν λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας;
9. Τι εννοούμε όταν λέμε ότι αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου;
10. Ποιο ή ποια από τα πέντε βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων θεωρείται πιο σημαντικό/ά, και γιατί;
11. Ποια μέθοδο γνωρίζεται για να αποφύγουμε τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης;
12. Να αναλύσετε το 1^ο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Εντοπισμός του προβλήματος ή Διαπίστωση ευκαιρίας).
13. Να αναλύσετε το 2^ο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων).
14. Να αναλύσετε το 3^ο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων).
15. Να αναλύσετε το 4^ο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης Λύσης).
16. Να αναλύσετε το 5^ο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Υλοποίηση της Απόφασης).
17. Να αναφέρετε τις πιο σύγχρονες μεθόδους Λήψης Ομαδικών Αποφάσεων.
18. Να αναλύσετε την Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας ως μέθοδο λήψης ομαδικών αποφάσεων.
19. Να αναλύσετε την Τεχνική των Δελφών, ως μέθοδο λήψης ομαδικών αποφάσεων.
20. Να αναλύσετε το Μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago ως μέθοδο λήψης ομαδικών αποφάσεων.

Μελέτη Περίπτωσης:

Ο κύριος Αθανασίου, γενικός διευθυντής μιας ασφαλιστικής εταιρίας, χρειάζεται να πάρει μια απόφαση, σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, σχετικά με την επέκταση της εταιρίας. Τον τελευταίο καιρό είχε κάνει έρευνα αγοράς στην καινούργια περιοχή, όπου θα εγκατασταθούν τα καινούργια γραφεία της εταιρίας, με σκοπό να γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τις συνήθειες των καταναλωτών.

Θέλει να γνωρίζει πόσοι και ποιοι από τους πωλητές διατίθενται να αλλάξουν τόπο διαμονής και δέχονται να εργαστούν στις καινούργιες εγκαταστάσεις, πολλά χιλιόμετρα μακριά από την τωρινή εργασία τους.

Η συνεργασία με τους πωλητές ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιητική. Άκουγε τις απόψεις τους και συζητούσαν τα προβλήματά τους. Από την πλευρά τους οι πωλητές υποστήριζαν το έργο του διευθυντή τους και τον ενημέρωναν τακτικά, αν και ενεργούσαν με μεγάλη αυτονομία. Γενικά επικρατούσε σεβασμός και αλληλοκατανόηση.

Ο κύριος Αθανασίου θα μπορούσε από μόνος του να επιλέξει κάποιους πωλητές, αλλά δεν το κάνει, γιατί γνωρίζει καλά ότι οι περισσότεροι είναι οικογενειάρχες και ότι είναι αδύνατον να εγκαταλείψουν τις οικογένειές τους, ή να τις υποχρεώσουν να μετακομίσουν σε καινούργια περιοχή, χωρίς τη θέλησή τους.

1. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago, ποια μορφή απόφασης πρέπει να ακολουθήσει ο κύριος Αθανασίου, προκειμένου να λάβει μία σωστή απόφαση;
2. Δεδομένου ότι πιέζεται χρονικά να λάβει μία απόφαση, πως θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να αποφασίσει γρήγορα λαμβάνοντας υπόψη του την κατάσταση του κάθε πωλητή;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Λήψη Αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να επιλύσουμε ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία.
2. Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει μόνο την ύπαρξη προβλήματος.
3. Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει μόνο την ύπαρξη ευκαιρίας.
4. Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει μόνο την εξεύρεση λύσεων, από τις οποίες καλούμαστε να επιλέξουμε μία για να την υλοποιήσουμε.
5. Οι εναλλακτικές λύσεις εμπεριέχουν τον τρόπο, τα μέσα, τις ενέργειες, τα άτομα και το χρόνο που χρειάζονται για να οδηγηθούμε από την υπάρχουσα κατάσταση στην επιθυμητή.
6. Όταν αποφασίζουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια, τότε λέμε ότι λαμβάνουμε αποφάσεις υπό καθεστώς βεβαιότητας.

7. Η λήψη αποφάσεων είναι μια διανοητική διαδικασία.
8. Τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν σχετικά μικρό μέρος του χρόνου τους στη λήψη αποφάσεων.
9. Όταν καλούμαστε να αποφασίσουμε ενώ είμαστε αβέβαιοι για τα αποτελέσματα, λέμε παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας.
10. Η λήψη αποφάσεων δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως συγκρούσεις μικρού ή μεγάλου βαθμού γιατί διαταράσσει ισορροπίες.
11. Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι αποφασίζουμε υπό συνθήκες κινδύνου.
12. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι αβέβια τότε λέμε ότι παίρνουμε απόφαση υπό καθεστώς κινδύνου.
13. Στην περίπτωση που τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανά, δηλαδή θα συμβούν με κάποια πιθανότητα, τότε λέμε ότι αποφασίζουμε υπό καθεστώς πλήρους αβεβαιότητας.
14. Όταν η απόφαση είναι ομαδική, λαμβάνεται δηλαδή από τα μέλη μιας ομάδας, τότε η διαδικασία γίνεται χρονοβόρα, κυριαρχεί η μειοψηφία, υπάρχουν πιέσεις για συμφωνία και η υπευθυνότητα είναι ασαφής.
15. Προβλήματα εμφανίζονται μόνο στις ομαδικές αποφάσεις.
16. Ασαφής υπευθυνότητα σημαίνει τα άτομα να καταπνίγουν κάθε διαφωνία τους και να συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απόψεις της τεχνητής πλειοψηφίας.
17. Όταν ασκούνται πιέσεις για συμφωνία τα μέλη μιας ομάδας συνήθως δε θεωρούνται απόλυτα ίσα.
18. Τα προβλήματα που εμφανίζονται στις ατομικές αποφάσεις, συνήθως αφορούν την προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης εκείνου που αποφασίζει.
19. Μια μέθοδος για να αποφύγουμε τον μονοδιάστατο τρόπο σκέψης, δηλαδή την εντύπωση ότι η λύση είναι μόνο μία, είναι να αναπτύξουμε δημιουργική σκέψη.
20. Με τη δημιουργική σκέψη ξεπερνούμε τον παραδοσιακό τόπο σκέψης και αναζητούμε λύσεις πρωτοπόρες και έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια.
21. Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα. Τα βήματα αυτά είναι: ο Εντοπισμός του Προβλήματος, η Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων, η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων, η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η Υλοποίηση της Απόφασης.
22. Η δημιουργική σκέψη δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιπαρέλθουν τον ανταγωνισμό με την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών που, στις περισσότερες περιπτώσεις, μετατρέπονται σε πρωτότυπα προϊόντα.
23. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει τέσσερα βήματα.

24. Το πρώτο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης είναι η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.
25. Το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή της καλύτερης λύσης.
26. Κατά το 2^ο βήμα στη διαδικασία λήψης απόφασης αναπτύσσονται οι λύσεις, που μπορούν να εξαλείψουν το πρόβλημα.
27. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων παίζει η εμπειρία και οι γνώσεις.
28. Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.
29. Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στο 4^ο βήμα της διαδικασίας λήψης απόφασης, δηλαδή, στην ανάλυσή τους.
30. Στο 4^ο βήμα της διαδικασίας λήψης απόφασης γίνεται ανάλυση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να εντοπιστεί η λύση που προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα και/ή έχει λιγότερα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις άλλες.
31. Η σχέση κόστους – οφέλους είναι ένα μέτρο σύγκρισης που χρησιμοποιείται κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της καλύτερης εξ' αυτών.
32. Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας και το μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago είναι ειδικά σχεδιασμένα για να εξουδετερώνονται τα αρνητικά στοιχεία του ομαδικού τρόπου σκέψης.
33. Η Τεχνική των Δελφών είναι μια τεχνική κατά την οποία τα μέλη της ομάδας συνέρχονται σε επίσημη συνάντηση.
34. Ένα από τα βασικά βήματα εφαρμογής της τεχνικής της ονομαστικής ομάδας είναι η ανακοίνωση του προβλήματος στα μέλη της ομάδας και το ότι ζητείται από κάθε μέλος να σκεφτεί προτάσεις για την επίλυση του προβλήματος.
35. Η σιωπηρή καταγραφή των προσωπικών απόψεων σε μία κόλα χαρτί, χωρίς προηγούμενη επικοινωνία με τα άλλα μέλη αναφορικά με το πρόβλημα είναι ένα από τα βήματα εφαρμογής της τεχνικής των Δελφών.
36. Οι πιο συχνές μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» (Nominal Group Technique), η «Τεχνική των Δελφών» (Delphi Technique), και το μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago (Βρουμ, Γιέτον και Τζάγκο).
37. Η Τεχνική των Δελφών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας.
38. Η Τεχνική των Δελφών διαφέρει από την Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας ως προς την κατά πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.
39. Στην Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας αντί για την άμεση επικοινωνία χρησιμοποιείται η τεχνική των ερωτηματολογίων.

40. Η Τεχνική των Δελφών είναι πολλή σημαντική για τα ηγετικά στελέχη γιατί ανάλογα με την περίπτωση υποδεικνύεται η κατάλληλη μέθοδος ή μορφή απόφασης που πρέπει να ακολουθήσουν.
41. Στο μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago υπάρχουν πέντε μορφές απόφασης που ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να πάρει μία απόφαση.
42. Κατά την Α μορφή απόφασης στο μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago, ο ηγέτης αναζητά πληροφορίες από τους υφιστάμενους του και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Επίσης, επιδιώκει μόνο τη συλλογή πληροφοριών και όχι προτάσεις ή λύσεις για το πρόβλημα.
43. Κατά τη Γ μορφή απόφασης στο μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago, ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), δέχεται την απόφαση που λαμβάνεται από κοινού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.
44. Κατά την Β μορφή απόφασης στο μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του. Δεν ζητά βοήθεια από τα μέλη της ομάδας. Βασίζεται απόλυτα στην προσωπική του εμπειρία, γνώση και εκτίμηση της κατάστασης.
45. Κατά τη Δ μορφή απόφασης στο μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago, ο ηγέτης συμβουλευεται τους υφιστάμενους του σε ατομικό επίπεδο και έπειτα αποφασίζει μόνος του. Συζητά το πρόβλημα με υφιστάμενους της προτίμησής του και ζητά τη συμβουλή τους για την εξεύρεση πιθανών λύσεων για το πρόβλημα.
46. Κατά την Ε μορφή απόφασης στο μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago, Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τα άτομα της ομάδας του, και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), δέχεται την απόφαση που λαμβάνεται από κοινού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.
47. Η μέθοδος «Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας» χαρακτηρίζεται από ένα γράμμα.
48. Οι μέθοδοι που συμβολίζονται με τα γράμματα Α και Β έχουν χαρακτήρα αυταρχικό.
49. Οι μέθοδοι που συμβολίζονται με τα γράμματα Γ και Δ είναι ομαδικού τύπου.
50. Οι μέθοδοι που συμβολίζονται με το γράμμα Ε είναι συμβουλευτικού τύπου.
51. Σύμφωνα με το μοντέλο των Vroom – Yetton – Jago για το πότε είναι κατάλληλη κάθε μορφή απόφασης ο ηγέτης χρειάζεται να απαντήσει σε μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων.

Ασκήσεις

1.

Μία μικρομεσαία τουριστική επιχείρηση άρχισε πρόσφατα τη λειτουργία της. Πριν την έναρξη της νέας τουριστικής περιόδου, απευθύνεται σε μια διαφημιστική εταιρεία για τη δημιουργία διαφημιστικού μηνύματος με στόχο την αύξηση των πωλήσεων των τουριστικών πακέτων της. Η διαφημιστική εταιρεία προτείνει δύο εναλλακτικές λύσεις, την Α και τη Β. Το διαφημιστικό μήνυμα Α κοστίζει 1.000 ευρώ και προβλέπεται, με πιθανότητα 80%, να αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης κατά 10%. Το διαφημιστικό μήνυμα Β κοστίζει 2.000 ευρώ και προβλέπεται, με πιθανότητα 50%, να αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης κατά 20%.

α. Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες, να αναφέρετε κάτω από ποιες συνθήκες οι υπεύθυνοι της επιχείρησης θα λάβουν την τελική τους απόφαση (μον. 4). Να αιτιολογήσετε την απάντησή σας (μον. 5).

β. Από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να αναφέρετε και να αναλύσετε κριτήρια αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων για την επιλογή της καλύτερης λύσης (μον. 12). Να αναφερθεί και η περίπτωση που εμπεριέχει κίνδυνο-ρίσκο (μον. 4).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

4.3: Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ της Ενότητας 3.5

- Μάθηση, Οργανωσιακή μάθηση, Οργανισμός που μαθαίνει
- Παραγωγή μάθησης, Προσαρμογή της μάθησης

4.3.1. Εισαγωγή – Η Έννοια της Μάθησης

Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) αποτελεί μια σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση. Ξεκίνησε από το πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης (M.I.T.) και από το 1990 διαδόθηκε σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες:

- Την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (Know how), που συνεπάγεται η φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης – ενέργειας.
Για να παραχθεί δηλαδή ένα προϊόν ή υπηρεσία, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει αποκτήσει αρχικά τις απαραίτητες γνώσεις πως θα παράγει αυτό το προϊόν ή υπηρεσία (π.χ. μηχανήματα και εγκαταστάσεις που απαιτούνται, διαδικασίες που θα εφαρμοστούν). Στη συνέχεια θα πρέπει να απαιτήσει τις ικανότητες να το παράγει (π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό).
- Την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί» (Know why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.

Η μάθηση πραγματοποιείται **μόνο στην περίπτωση** που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται.

Μάθηση επομένως σημαίνει:

- Τη διαδικασία με την οποία δημιουργείται γνώση μέσα από εμπειρίες.
- Τη σταθερή αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς, που προκύπτει από τις εμπειρίες.

4.3.2. Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης

Ορισμός: *Οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.*

Συνίσταται στη δημιουργία νέων γνωστικών μοντέλων, τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και της οργάνωσης στο σύνολό της.

4.3.3. Η Έννοια του Οργανισμού που μαθαίνει

Μαθησιακή Οργάνωση ή Οργανισμός που Μαθαίνει είναι η οργάνωση εκείνη:

- Κατά την οποία οι άνθρωποι συνεχώς αναπτύσσουν τη δυναμικότητά τους προκειμένου να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί (συλλογικά).
- Που συνεχώς επεκτείνει τη δυνατότητά της και δημιουργεί το μέλλον της.
- Που είναι ικανή να υποστηρίξει σταθερά την εισαγωγή και την εφαρμογή των καινοτομιών, καθώς και τη μάθηση με άμεσο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, των σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές, την αποτελεσματική υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής και τη διαρκή κερδοφορία.
- Της οποίας τα μέλη συνεχώς προσπαθούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση του μέλλοντός της.
- Που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και συνεχώς μετασχηματίζεται.
- Που μέσω των εμπειριών και του συνεχούς πειραματισμού μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση, αναπτύσσει κοινά γνωστικά μοντέλα, κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές οι οποίες προωθούν την αποτελεσματικότητά της και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

4.3.4. Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και μπορούν να επιβιώσουν μόνο αν προσαρμόζονται συνεχώς στους εξωτερικούς παράγοντες και τους ενσωματώνουν στον τρόπο λειτουργίας τους.

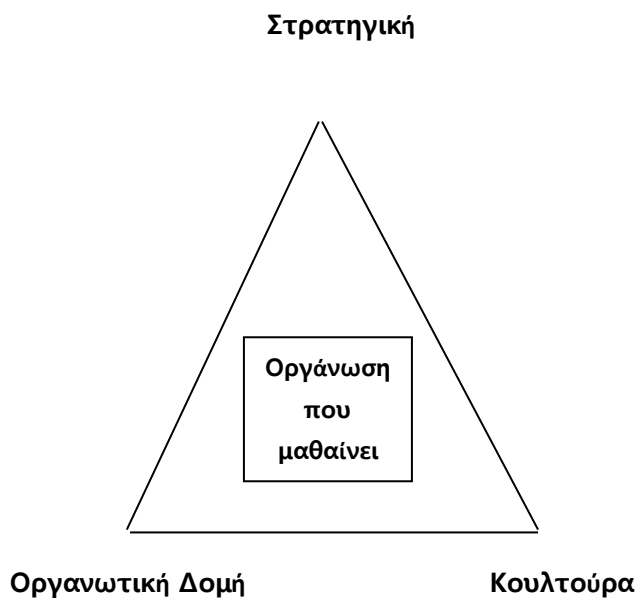
Η ατομική μάθηση είναι βασική και επομένως κάθε μέλος του οργανισμού βρίσκεται σε συνεχή πίεση να μαθαίνει σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. **Η διοίκηση (management) όμως μιας επιχείρησης** πρέπει επίσης να μαθαίνει, γεγονός το οποίο είναι διαφορετικό από το να μαθαίνει κάθε διευθυντής ξεχωριστά. **Ο οργανισμός που μαθαίνει** αλλάζει τα συλλογικά γνωστικά του μοντέλα σε σχέση με την επιχείρηση, την αγορά και τους ανταγωνιστές.

Η μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους.

Έτσι, υπάρχει ένα **τυπικό πρόγραμμα**, το οποίο διαμορφώνεται από μια σειρά επίσημων και προγραμματισμένων ενεργειών της επιχείρησης, όπως π.χ. μια σειρά μαθημάτων που παρέχονται στους εργαζόμενους με τη μορφή σεμιναρίων. **Υπάρχει όμως και ο άτυπος τρόπος**, ο οποίος διαμορφώνεται από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, που επιτρέπει την ελικρινή ανταλλαγή απόψεων για θέματα της εργασίας τους.

Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί τις τυπικές και άτυπες διαδικασίες μάθησης προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της μάθησης, με όποια διαδικασία και αν επιτεύχθηκαν, πρέπει να ενσωματωθούν στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών, καθώς και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

Η οργάνωση που Μαθαίνει μεταβάλλει τη στρατηγική, τη δομή και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης σε ένα σύστημα που μαθαίνει (σχήμα 4.3.1.).



Σχήμα 4.3.1. Ο Οργάνωση που Μαθαίνει

Η μεταμόρφωση ολόκληρου του συστήματος είναι ο στόχος των επιχειρήσεων που μαθαίνουν και η ανάπτυξη της διοίκησης μετασχηματίζεται σε μια διαδικασία αυτομάθησης και αυτοδιαχείρισης.

Στη διαδικασία μετασχηματισμού της επιχείρησης, εμφανίζονται αρχικά ατομικές αλλαγές στη συνέχεια προσαρμόζονται οι πεποιθήσεις σχετικά με τη στρατηγική και τελικά διαμορφώνονται οι βασικές αρχές και οι αξίες του οργανισμού.

4.3.5. Παραγωγή μάθησης και προσαρμογή της μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση ιδιαίτερη έμφαση στην αυξημένη προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων. Από πολλούς ειδικούς εκτιμάται ότι η επιτυχημένη επιχείρηση στο μέλλον θα είναι αυτή που θα ενσωματώνει την οργανωσιακή μάθηση, ως μια πλήρως προσαρμοζόμενη επιχείρηση.

Όμως η αυξημένη προσαρμοστικότητα είναι το πρώτο βήμα για την οργανωσιακή μάθηση καθώς οι ρίζες της μάθησης εκτείνονται βαθύτερα από την επιθυμία για προσαρμογή για περιβαλλοντικές αλλαγές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους αφενός στη γέννηση μάθησης, η οποία αφορά κυρίως την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, αφετέρου δε στη μάθηση προσαρμογής, που αφορά κυρίως τη μίμηση και την αντιγραφή συνηθειών μεταξύ των εργαζομένων.

4.3.6. Ο νέος ρόλος της ηγεσίας

Η παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες είναι ότι πρόκειται για χαρισματικά άτομα που θέτουν τις κατευθύνσεις, που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις και που ενεργοποιούν τον πλήθος.

Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την άποψη του χαρισματικού λήπτη αποφάσεων. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους και διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν νέες ικανότητες γι' αυτούς όπως π.χ. η δόμηση κοινού οράματος για όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Έχουν δηλαδή την ευθύνη να καταστήσουν την επιχείρηση ευέλικτη και δυναμική, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσεται κατάλληλα και να επεκτείνει τις ικανότητές του με στόχο τη μακροπρόθεσμη θετική πορεία της επιχείρησης.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις στην ενότητα 4.3.

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης – και ερωτήσεις ανάπτυξης

1. Ποιες είναι οι έννοιες της μάθησης, σύμφωνα με τη φιλοσοφία και την πρακτική του «Οργανισμού που μαθαίνει»;
2. Τι είναι και σε τι συνίσταται η οργανωσιακή μάθηση;
3. Μια διάσταση του Οργανισμού που μαθαίνει είναι ότι η οργάνωση θα πρέπει να είναι ικανή να υποστηρίζει σταθερά την εισαγωγή και εφαρμογή των καινοτομιών και τη μάθηση. Σχολιάστε.
4. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη σύμφωνα με τον Οργανισμό που μαθαίνει;
5. Τι γνωρίζεται για την παραγωγή μάθησης και την προσαρμογή της μάθησης;

6. Τι γνωρίζεται για τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν;

Προτάσεις Σωστού - Λάθους

1. Ο Οργανισμός που μαθαίνει (Learning Organisation) αποτελεί μια παλαιά φιλοσοφία και πρακτική στην οργάνωση και διοίκηση.
2. Η έννοια της μάθησης εμπεριέχει δύο βασικές σημασίες: α) την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων (Know-how), που συνεπάγεται τη φυσική δυνατότητα για παραγωγή μιας πράξης-ενέργειας και β) την απόκτηση του «γνωρίζω γιατί (Know-why), που συνεπάγεται την ικανότητα της συνειδητοποίησης ενός γνωστικού νοήματος μιας εμπειρίας.
3. Η μάθηση πραγματοποιείται και στην περίπτωση που μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται.
4. Η κλασική μάθηση είναι μια διαδικασία με την οποία βελτιώνονται διαρκώς οι ενέργειες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις γνώσεις που αποκτώνται.
5. Ο οργανισμός που μαθαίνει πρέπει να βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιεί μόνο τις τυπικές διαδικασίες μάθησης προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζομένων.
6. Τα αποτελέσματα της μάθησης, με όποιο τρόπο και αν επιτεύχθηκαν, πρέπει να ενσωματωθούν στη δομή και τις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με τη δημιουργία ευέλικτων ιεραρχικών και λειτουργικών οργανωτικών δομών καθώς και με την ύπαρξη ανάλογου τεχνολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.
7. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει.
8. Οι ηγέτες στην οργανωσιακή μάθηση σχεδιάζουν τις δράσεις της επιχείρησης, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες.

Ασκήσεις

1.

Δ1. Μία επιχείρηση, χρησιμοποιώντας χρηματικά κεφάλαια ύψους 100.000 €, πέτυχε οικονομική αποδοτικότητα 0,2. Ποιο είναι το κέρδος της επιχείρησης; Μονάδες 5

Δ2. Να αναπτύξετε τους τρόπους με τους οποίους πραγματοποιείται η μάθηση στο πλαίσιο ενός «Οργανισμού που Μαθαίνει». Μονάδες 8

Δ3. Ποια στοιχεία προϋποθέτει η διαδικασία λήψης αποφάσεων; (μονάδες 4). Να αναφέρετε, ονομαστικά, τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη λήψη ομαδικών αποφάσεων (μονάδες 8). Μονάδες 12