

Δήμητρα Χατζηαγγελάκη

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΑΘΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΑΘΗΤΡΙΕΣ ΤΗΣ Γ΄ ΛΥΚΕΙΟΥ
ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ**



Υποστηρικτικό, εκπαιδευτικό υλικό

Αφιερώνεται
Σε όλους τους μαθητές και όλες τις μαθήτριες
Που αγωνίζονται για ένα καλύτερο μέλλον

Δήμητρα Χατζηαγγελάκη
Καθηγήτρια Πολιτικών, Οικονομικών Επιστημών (PhD)
Β΄ Αρσακείου Γενικού Λυκείου Ψυχικού

Ηλεκτρονική διεύθυνση: dhatziag@gmail.com

Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών © 2024 by [Δήμητρα Χατζηαγγελάκη](#) is licensed under [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International](#)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	7
1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	7
1.1.1 Εισαγωγικές Έννοιες	7
1.1.1.1 Η Επιχείρηση ως Παραγωγή Μονάδα – Οικονομική Οργάνωση	8
1.1.1.2 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση	10
1.1.1.3 Η Επιχείρηση ως Θεσμός	11
1.1.1.4 Η Πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης	12
1.1.1.5 Η Επιχείρηση ως Σύστημα	13
1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	15
1.2.1 Η Αλυσίδα των Επιχειρησιακών Λειτουργιών	15
1.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ	30
1.3.1 Στοιχεία του Περιβάλλοντος	30
1.3.2 Η Κοινωνική Ευθύνη της Επιχείρησης	35
1.4 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	36
1.4.1 Οι Στόχοι των Επιχειρήσεων (Οργανισμών)	36
1.4.2 Η Αποτελεσματικότητα των Επιχειρήσεων	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	46
2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ	46
2.1.1 Εισαγωγικές Έννοιες	46
2.1.2 Οργάνωση και Διοίκηση	48
2.1.2.1 Βασικές Έννοιες	48
2.1.2.2 Ιστορική Εξέλιξη του Management	49
2.1.2.3 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης - Management	55
2.2 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Marketing)	65
2.2.1 Εισαγωγή	65
2.2.2 Έννοια – Περιεχόμενο	66
2.2.3 Το Μίγμα Marketing	69
2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	74
2.3.1 Εισαγωγικές Έννοιες	74
2.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	76
2.4.1 Εισαγωγή – Βασικές έννοιες	76
2.4.2 Περιεχόμενο της Χρηματοοικονομικής Λειτουργίας	77
2.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	81
2.5.1 Έννοια και φύση της Παραγωγής	81
2.5.2 Σκοποί και Επιμέρους Λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής	82
2.5.3 Ερωτήσεις	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	88
2.6.1 Βασικές Έννοιες – Ορισμοί	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	95
3.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	95
3.1.1 Ηγεσία	95
3.1.2 Παρακίνηση	102
3.1.2.1 Βασικές Έννοιες	102
3.1.2.2 Μέθοδοι – Τεχνικές Παρακίνησης	110

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το παρόν εγχειρίδιο στοχεύει στην διευκόλυνση κατανόησης και μάθησης βασικών αρχών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, από την πλευρά των μαθητών και των μαθητριών των Γενικών και Επαγγελματικών Λυκείων.

Το περιεχόμενο και η δομή είναι βασισμένα στο βιβλίο «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών» των Μπουραντά Δ., Βάθη Α., Παπακωνσταντίνου Χ. και Ρεκλείτη Π. (1999) που διδασκόταν επί σειρά ετών ως σχολικό βιβλίο στην Γ΄ Λυκείου των Γενικών Λυκείων.

Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει τρία κεφάλαια. Το πρώτο αναφέρεται στις Επιχειρήσεις και στους Οργανισμούς, το δεύτερο στην Επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων και το τρίτο στις Διοικητικές Λειτουργίες. Στο τρίτο κεφάλαιο έχει συμπεριληφθεί μόνο η Διεύθυνση (Ηγεσία και Παρακίνηση), σύμφωνα με την διδακτέα ύλη.

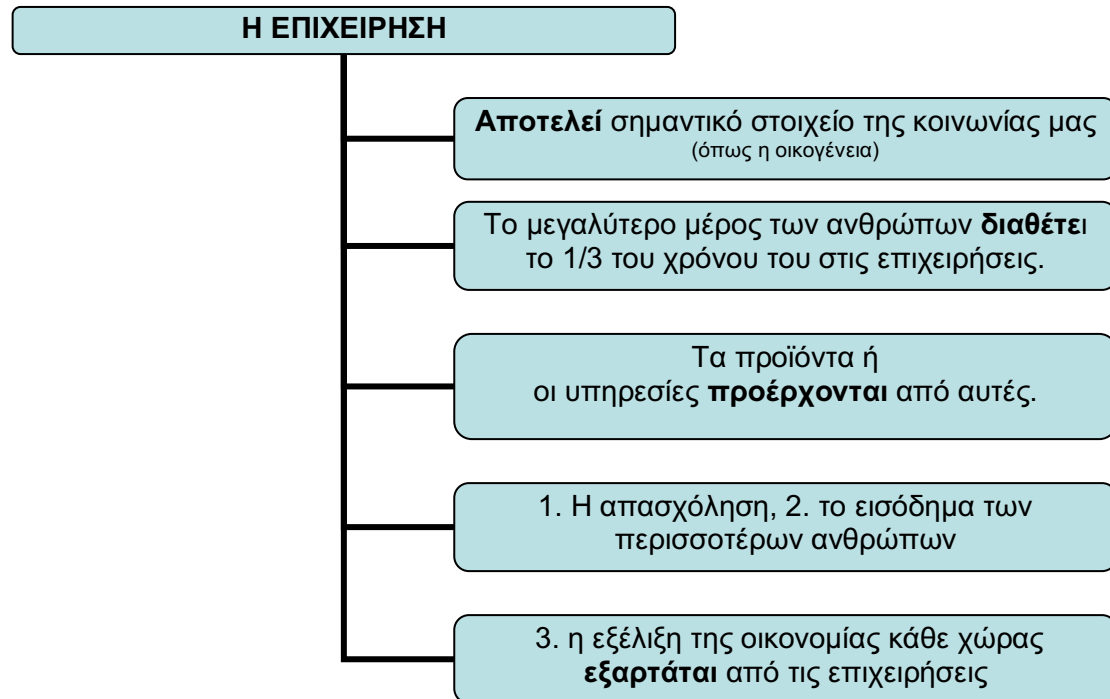
Ευελπιστούμε η παρούσα ελάχιστη προσπάθεια να συμβάλει στην καλύτερη αφομοίωση των θεωρητικών εννοιών.

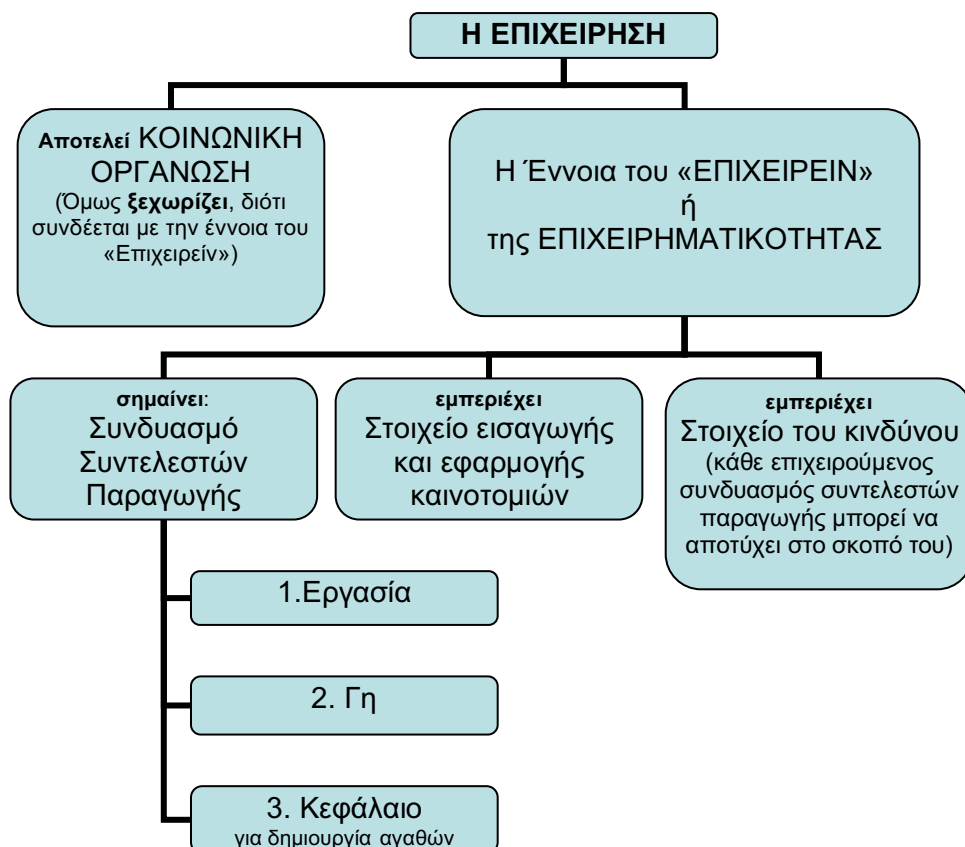
Δήμητρα Χατζηγγελάκη
Καθηγήτρια Πολιτικών, Οικονομικών Επιστημών (PhD)
Β΄ Αρσακείου Λυκείου Ψυχικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

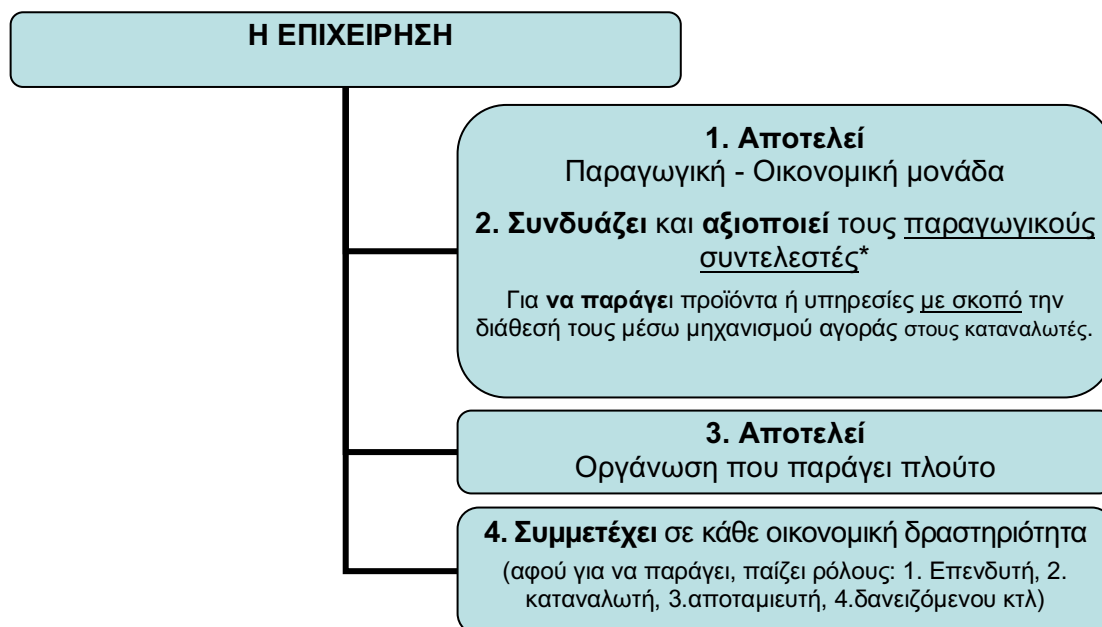
1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1.1 Εισαγωγικές Έννοιες





1.1.1.1 Η Επιχείρηση ως Παραγωγή Μονάδα – Οικονομική Οργάνωση



* Παραγωγικοί συντελεστές: Γη (Έδαφος), Εργασία, Κεφάλαιο, Γνώση, Τεχνολογία κλπ

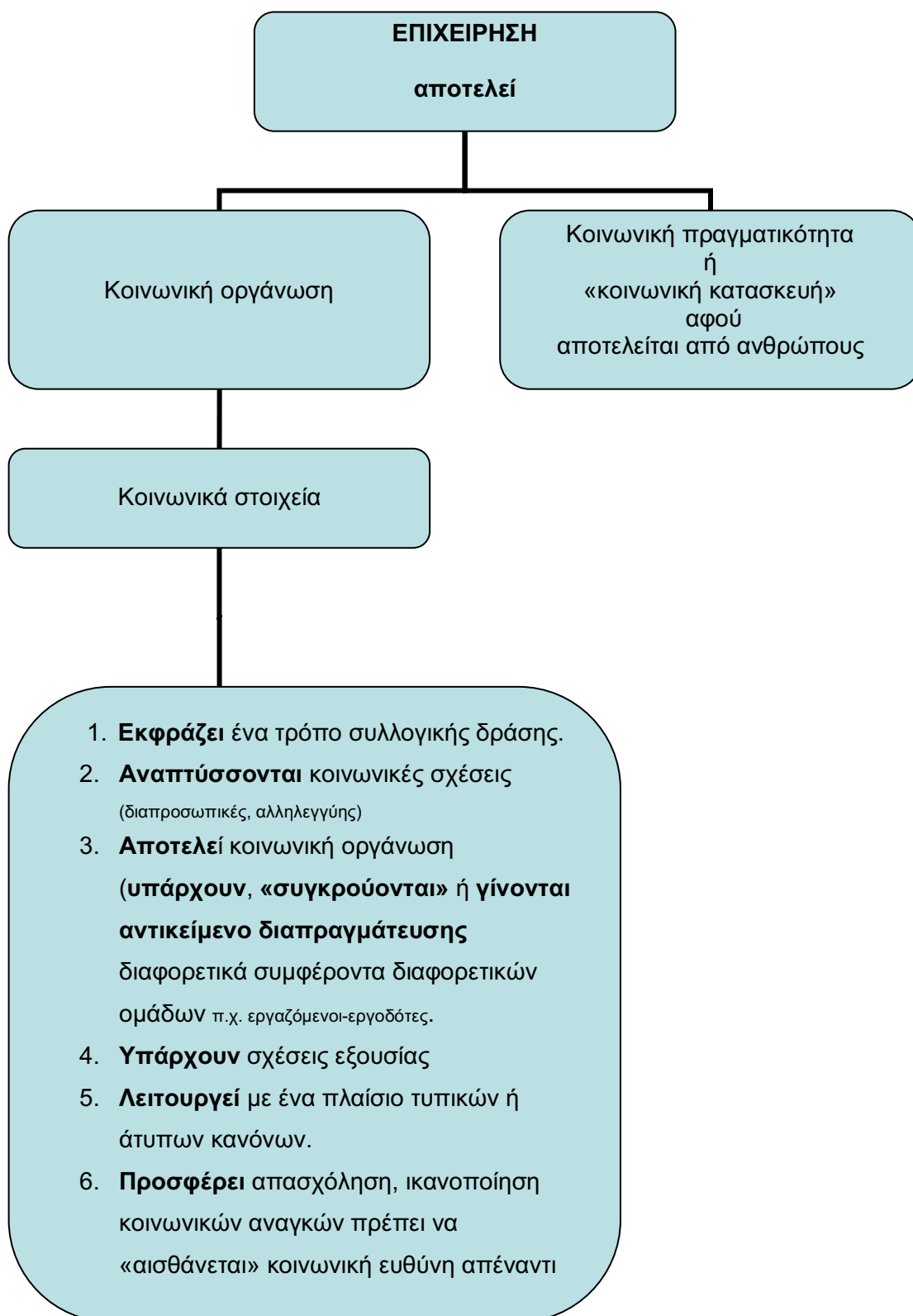
→ Είναι όλες οι **ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ (ΠΜ) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**; →
ΟΧΙ

(π.χ. Το Δημόσιο Ερευνητικό Ίδρυμα, το Δημόσιο Λύκειο είναι ΠΜ, όχι όμως επιχειρήσεις)

→ **2 κύρια χαρακτηριστικά** διακρίνουν τις Επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες.

1)	➤ Η Επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού αγοράς (η ύπαρξή της εξαρτάται από την ικανότητα να αποκτά έσοδα-κέρδη) ➤ Οι παραγωγικές μονάδες που δεν είναι επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα προϊόντα με αυτόν τον τρόπο.
2)	➤ Η Επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου (πιθανότητα κέρδους ή ζημίας).

1.1.1.2 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

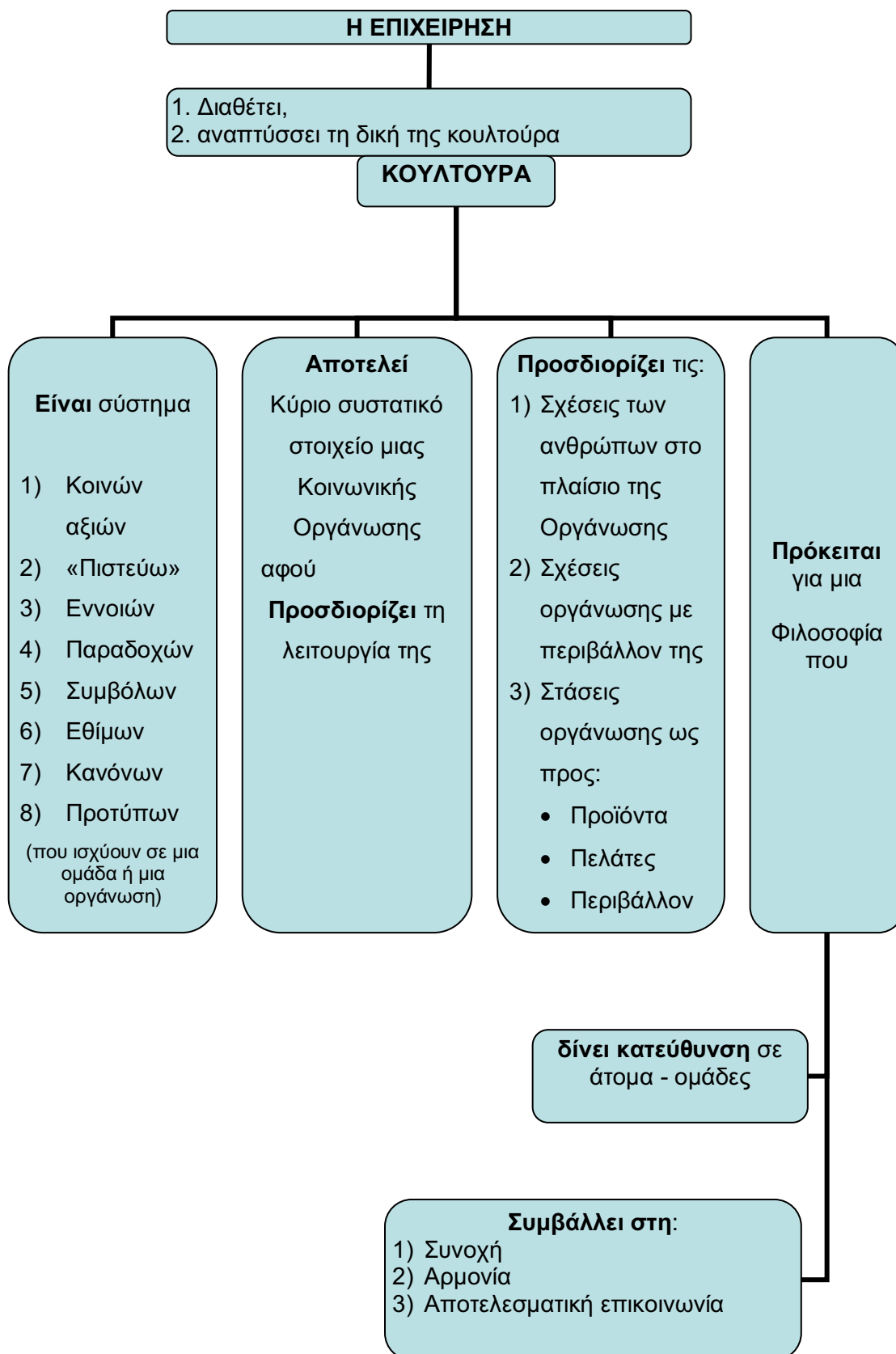


1.1.1.3 Η Επιχείρηση ως Θεσμός

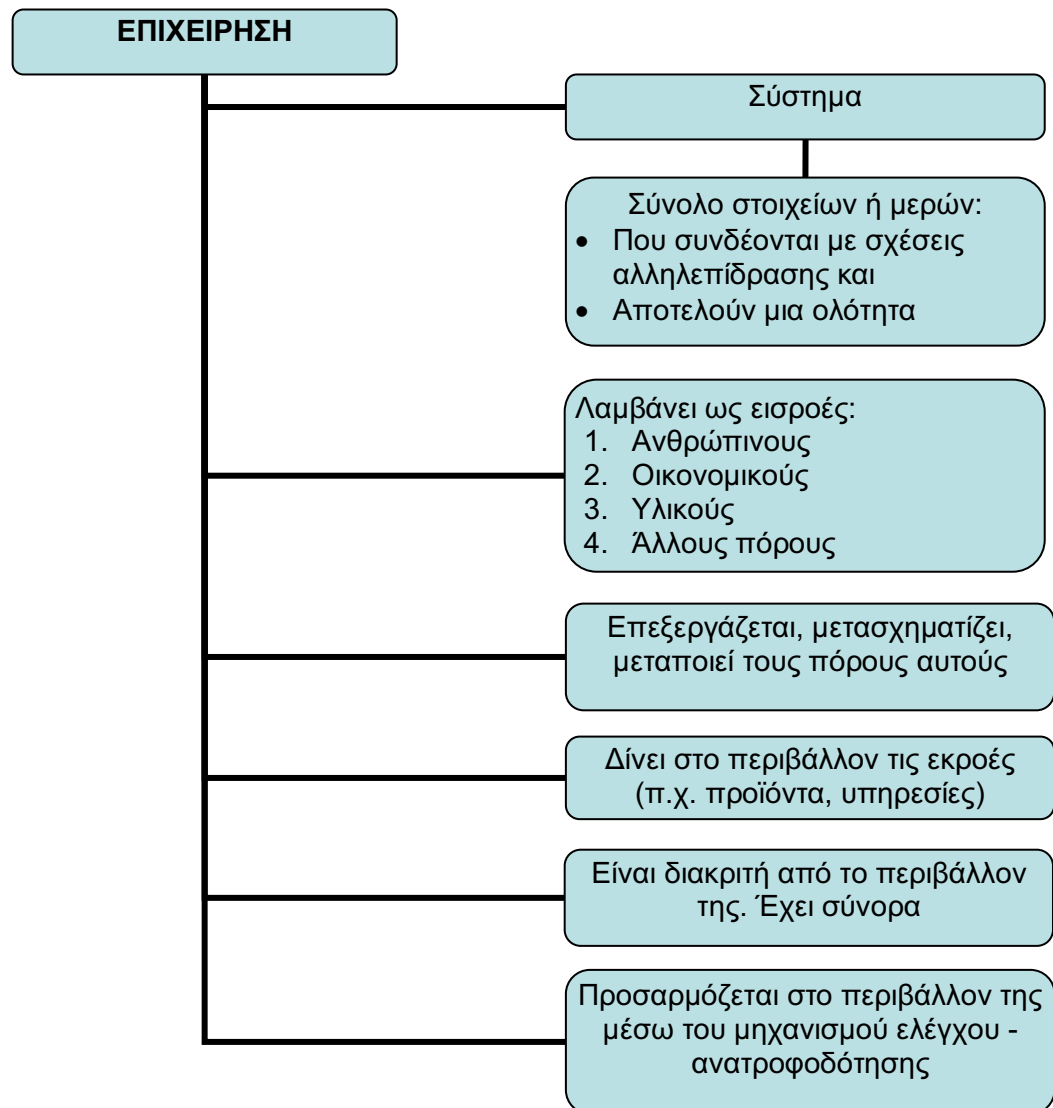
Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

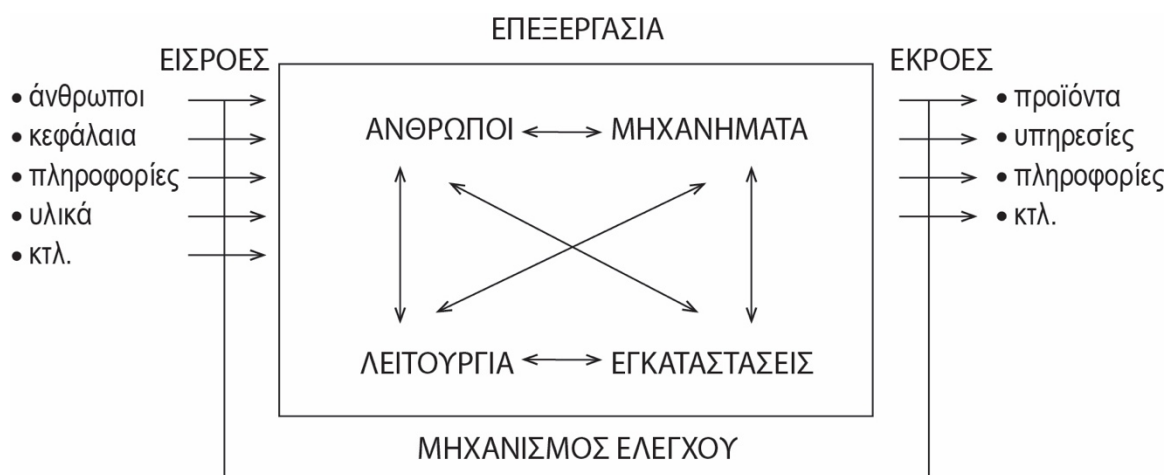
1. **Αποτελεί** θεμελιώδη θεσμό (όπως σχολείο, δικαιοσύνη).
2. **Αποτελεί** βασικό πυλώνα της κοινωνίας (ανάπτυξη, ευημερία, κοινωνική δικαιοσύνη, εξέλιξη κοινωνιών συνδέεται με την Επιχείρηση).
Για τον λόγο αυτό
3. **α.** Η ίδρυση,
β. η λειτουργία της,
γ. οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του περιβάλλοντός της (εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανειστές, πελάτες), που συνδέονται με επιχείρηση
δ. ο «θάνατος» (διάλυσή της) προσδιορίζονται από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων (Σύνταγμα, νόμος).
4. **Είναι υποχρεωμένη να διατυπώνει** επισήμως τους βασικούς κανόνες για : **α.** φύση, **β.** λειτουργία του (π.χ. καταστατικό).
5. **Είναι υποχρεωμένη να διαθέτει** θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια κλπ).

1.1.1.4 Η Πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης

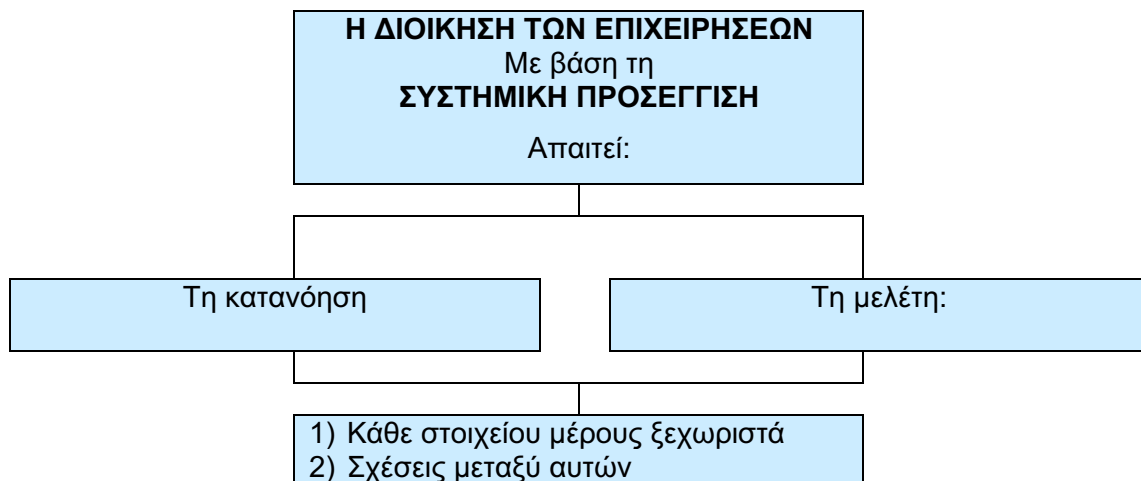


1.1.1.5 Η Επιχείρηση ως Σύστημα





Σχήμα 1: Η Επιχείρηση ως Σύστημα



1.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.2.1 Η Αλυσίδα των Επιχειρησιακών Λειτουργιών

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

→ Η Εμπορική

→ Η Οικονομική λειτουργία

Όμως υπάρχουν κι άλλες, γιατί μία σύγχρονη οικονομική μονάδα, για να ανταποκριθεί με επιτυχία στην αποστολή της δεν αρκεί να παράγει, να πουλά και να διαχειρίζεται τα οικονομικά της.

Είναι ανάγκη να οργανώνει όσο γίνεται πιο αποδοτικά τα στοιχεία που θα της εξασφαλίσουν ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα.

- Η τεχνολογία που εξελίσσεται με ιλιγγιώδη ταχύτητα αλλά και το σύγχρονο Marketing με τις καινοτόμες υποδείξεις του ανατρέπουν καθημερινά τα δεδομένα τόσο στη παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών όσο και στο τρόπο ικανοποίησης των αναγκών.
- Προβάλλει επιτακτική η ανάγκη διάθεσης πόρων στην κατεύθυνση της έρευνας και της ανάπτυξης της επιχείρησης στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και στην ανάγκη επικοινωνίας με το περιβάλλον της μέσα από ένα σύστημα δημοσίων σχέσεων υψηλού επιπέδου.
- Βλέπουμε ότι υπάρχουν αρκετές «δευτερεύουσες» επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως «Προμήθειες», «Έρευνα και Ανάπτυξη», οι «Δημόσιες Σχέσεις» κτλ, που μπορούν να αποκτήσουν σημασία και να συμπληρώσουν τις πιο πάνω βασικές λειτουργίες.
- Μπορεί να μην αναπτύσσονται όλες και στο ίδιο επίπεδο σε κάθε επιχείρηση, λόγω της διαφορετικότητας των δραστηριοτήτων, του μεγέθους κτλ που υπάρχει μεταξύ τους.

Π.χ. μία μικρή βιομηχανική ή μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται να αναπτύξουν τη λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης.

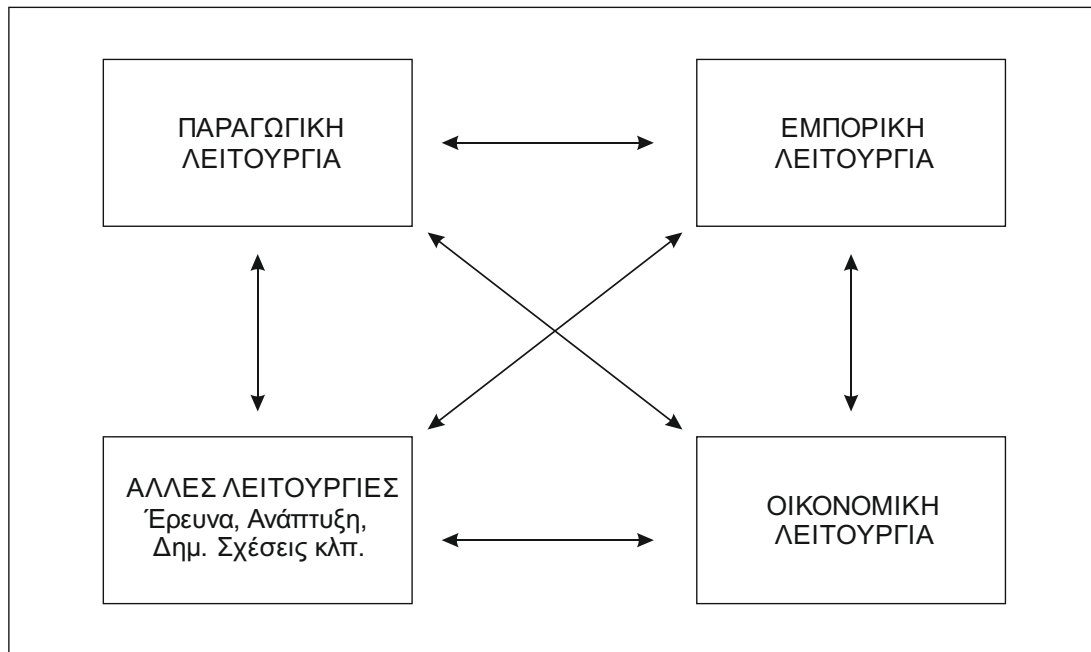
- Η εξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι μεγάλη και αυτή καθορίζει την καλή πορεία και τελικά την ύπαρξη της επιχείρησης.

Πχ. Υψηλές πωλήσεις σημαίνουν ανάπτυξη της εμπορικής λειτουργίας που είναι προϋπόθεση για να αναπτυχθούν και οι άλλες δύο βασικές λειτουργίες.

Οι διαδικασίες που προκύπτουν από τις συναλλαγές (διαχειριστικές, χρηματοοικονομικές κτλ) δίνουν περιεχόμενο στην οικονομική λειτουργία.

- Φυσικά, δε θα υπήρχε τίποτα από όλα αυτά, αν αφετηρία και επίκεντρο όλων των λειτουργιών δεν ήταν το προϊόν, δηλ. το αποτέλεσμα της ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.
- Τέλος, ο αρμονικός συνδυασμός όλων των λειτουργιών γίνεται αποτελεσματικός κάτω από το συνδετικό και καθοδηγητικό ιστό της «αόρατης» διοικητικής λειτουργίας. Η δύναμη που συνδυάζει τους Π.Σ. σύμφωνα με τη «βασική οικονομική αρχή» (Μεγάλο κέρδος, μικρό κόστος) με κατεύθυνση τον αντικειμενικό σκοπό της ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ και με κυρίαρχο το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ που υλοποιούνται στο πλαίσιο των επιχειρήσεων αλλά και οργανισμών.



Σχήμα 2: Η αλυσίδα των Λειτουργιών της Επιχείρησης
ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ: Λειτουργίες της Επιχείρησης

Ερωτήσεις:

- 1) Μία επιχείρηση, όπως και κάθε οργανισμός πως πρέπει να ενεργήσει για να πετύχει τους στόχους του;
Απάντηση: Πρέπει ν' αναπτύξει δράση με συγκεκριμένες λειτουργίες.

- 2) Τι γνωρίζετε για τις λειτουργίες αυτές;
Απάντηση: Κάθε λειτουργία πρέπει να έχει συγκεκριμένο σκοπό και περιεχόμενο και όλες σε συνδυασμό υλοποιούν το συνολικό έργο και την αποστολή της Επιχείρησης.

- 3) Ποιες είναι οι πιο σημαντικές λειτουργίες της Επιχείρησης;
Απάντηση: Η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική.

- 4) Υπάρχουν άλλες λειτουργίες; Κι αν ναι για ποιο λόγο;
Απάντηση: Υπάρχουν κι άλλες.
 Μία σύγχρονη Οικονομία για ν' ανταποκριθεί μ' επιτυχία στην αποστολή της δεν αρκεί να παράγει, να πουλά και να διαχειρίζεται τα οικονομικά της. Είναι ανάγκη να οργανώνει όσο γίνεται πιο

αποδοτικά τα στοιχεία που θα της εξασφαλίσουν ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα.

- 5) Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για την περαιτέρω ανάπτυξη των «επιπλέον» λειτουργιών.

Απάντηση: Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ που εξελίσσεται ραγδαία και το σύγχρονο MARKETING με τις καινοτόμες υποδείξεις του, που ανατρέπουν καθημερινά τα δεδομένα τόσο στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών όσο και στο τρόπο ικανοποίησης των αναγκών.

Προβάλλει έτσι επιτακτική η ανάγκη διάθεσης πόρων για έρευνα και ανάπτυξη της Επιχείρησης στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και στην ανάγκη επικοινωνίας με το περιβάλλον του, μέσα από ένα σύστημα δημοσίων σχέσεων υψηλού επιπέδου.

- 6) Ποιες είναι οι «δευτερεύουσες» επιχειρησιακές λειτουργίες; και ποιος ο ρόλος τους;

Απάντηση:

- α) Προμήθειες
- β) Έρευνα και Ανάπτυξη
- γ) Δημόσιες Σχέσεις

Μπορούν ν' αποκτήσουν σημασία και να συμπληρώσουν τις πιο πάνω λειτουργίες.

- 7) Τι γνωρίζετε για τις «δευτερεύουσες» Επιχειρησιακές λειτουργίες;

Απάντηση: Οι Λειτουργίες δεν αναπτύσσονται στο ίδιο επίπεδο σε κάθε Επιχείρηση, λόγω της διαφορετικότητας των δραστηριοτήτων, του μεγέθους κτλ, που υπάρχει μεταξύ τους. Π.χ. μια μικρή βιομηχανική Επιχείρηση ή μία εμπορική Επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται να αναπτύξουν λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης

- 8) Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους;

Απάντηση: ΟΧΙ. Η εξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι μεγάλη και αυτή καθορίζει τη καλή πορεία και την ύπαρξη της Επιχείρησης.

Πχ υψηλές πωλήσεις σημαίνουν ανάπτυξη της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ λειτουργίας που είναι προϋπόθεση για να αναπτυχθούν και οι άλλες 2 βασικές λειτουργίες. Οι διαδικασίες που προκύπτουν από τις συναλλαγές (διαχειριστικές χρηματοοικονομικές) δίνουν περιεχόμενο στην ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.

9) Πότε ο συνδυασμός των ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός;

Απάντηση: Κάτω από το συνδετικό και καθοδηγητικό ιστό της «αόρατης» διοικητικής λειτουργίας = ΔΥΝΑΜΗ που συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές, σύμφωνα με την «βασική οικονομική αρχή» με κατεύθυνση τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης και με κυρίαρχο το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα.

ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

ΠΑΡΑΔΟΣΗ

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

- 1) Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, η πιο βασική λειτουργία της οικονομικής μονάδας; Και γιατί;

Απάντηση: Η πιο βασική λειτουργία της οικονομικής μονάδας είναι η Παραγωγή Λειτουργία, διότι το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγεται είναι το επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας, αλλά και ο λόγος ύπαρξής της.

- 2) Από τι αποτελείται η Λειτουργία της Παραγωγής;

Απάντηση: Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

- 3) Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών:

Απάντηση:

- Η επεξεργασία υλικών ή πληροφοριών
- Η χρήση και συντήρηση των μέσων για τη παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Ο έλεγχος της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών κλπ.

Π.χ. Η ηλεκτρική ενέργεια παράγεται μέσω της ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ της ΔΕΗ.

Η εκπαίδευση των μαθητών μέσω της ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ του ΣΧΟΛΕΙΟΥ.

Η περίθαλψη των ασθενών μέσω της ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ του ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

1) Τι περιλαμβάνει η Εμπορική Λειτουργία:

Απάντηση: Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες προκειμένου η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ να διαθέτει τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της στην αγορά, ώστε να αγοράζονται από τους καταναλωτές – πελάτες.

2) Ποιες είναι οι ενέργειες αυτές:

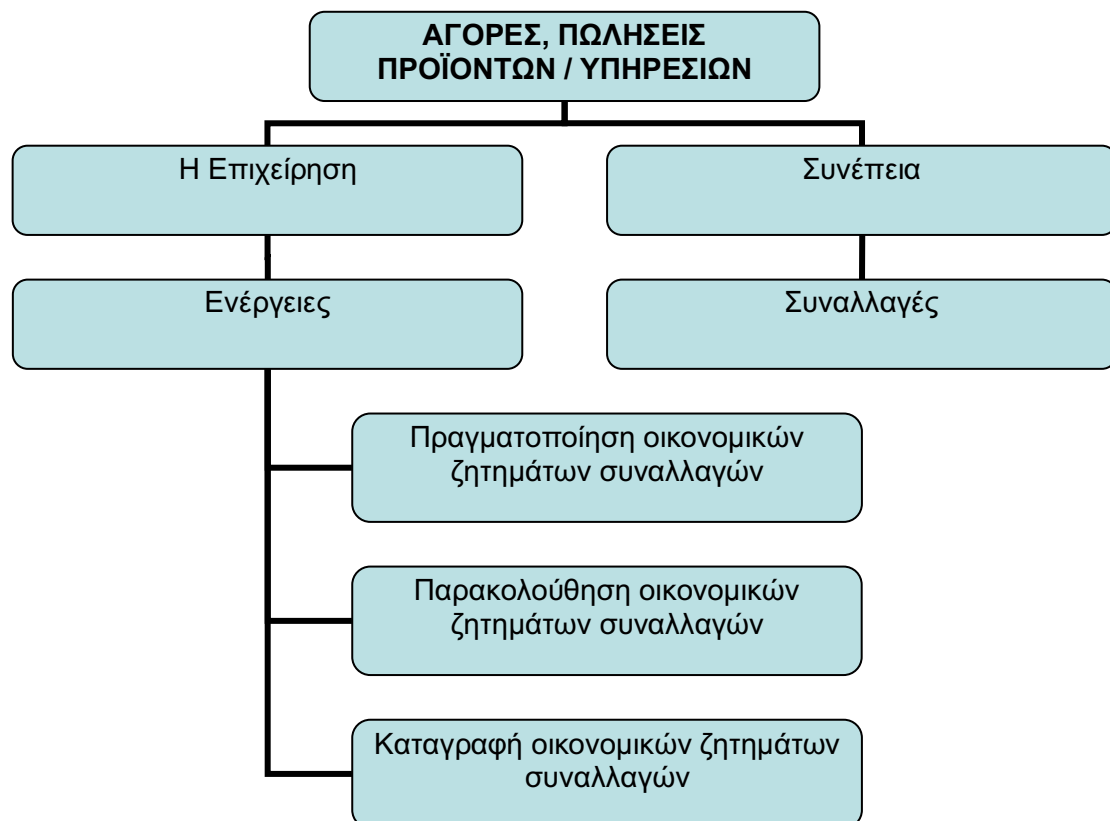
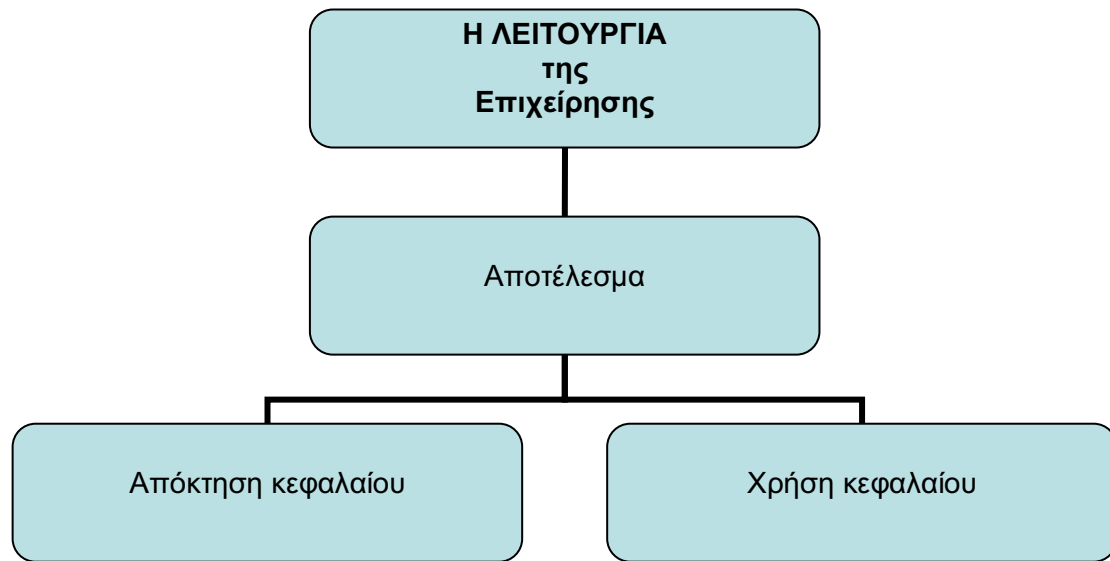
Απάντηση:

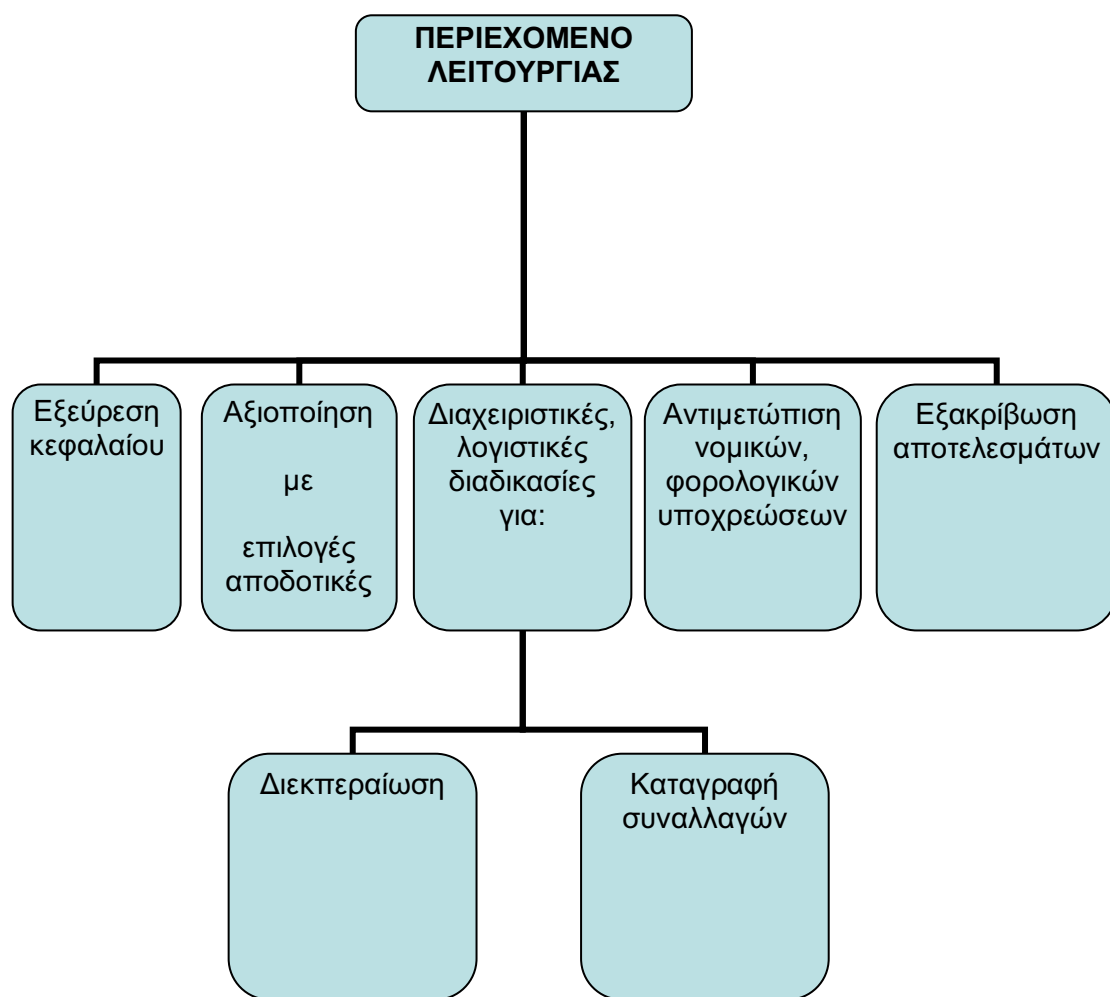
- Η έρευνα των αναγκών των καταναλωτών.
- Ο σχεδιασμός προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Η προβολή και προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η πώληση και η διανομή.

3) Με ποιες έννοιες εκφράζεται η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

Απάντηση: με τις σύγχρονες έννοιες του MARKETING και των πωλήσεων.

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ





ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

1) Ποιο είναι το αποτέλεσμα από τη λειτουργία της Επιχείρησης, για την Επιχείρηση;

Απάντηση:

Συνέπειες: α) Απόκτηση και χρήση κεφαλαίου
 β) Οι αγορές και οι πωλήσεις των προϊόντων ή υπηρεσιών έχουν σαν συνέπεια οικονομικές συναλλαγές.

2) Άρα, ποιες είναι οι ενέργειες που πρέπει να κάνουν η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ και ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ;

Ενέργειες που αφορούν την πραγματοποίηση, την παρακολούθηση και την καταγραφή όλων αυτών των οικονομικών ζητημάτων και συναλλαγών.

3) Ποιο μπορεί να είναι λοιπόν το περιεχόμενο της ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ;

- α) Η εξεύρεση κεφαλαίου για την ίδρυση της οικονομικών μονάδας.
- β) Η αξιοποίηση του με τις πλέον αποδοτικές επιλογές και όλες τις διαχειριστικές και λογιστικές διαδικασίες που βοηθούν στην έγκαιρη διεκπεραίωση και τη καταγραφή συναλλαγών της.
- γ) Η αντιμετώπιση των νομικών και φορολογικών της υποχρεώσεων και ιδιαίτερα η εξακρίβωση των αποτελεσμάτων της.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

1) Τι αφορά η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ:

Απάντηση: Αφορά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ώστε να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα προϊόντα ή υπηρεσίες που μια Επιχείρηση έχει ανάγκη για τη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της.

Όπως α) Η οικονομικότερη προμήθεια μηχανημάτων, πρώτων υλών και άλλων υλικών στοιχείων

β) Η έρευνα των τιμών

Η αγορά

Η αποθήκευση των πιο πάνω απαραίτητων στοιχείων

γ) Η συνεχής παρακολούθηση των αποθεμάτων ώστε να μη

τίθεται σε κίνδυνο ο προγραμματισμός της παραγωγής, ο στόχος της Επιχείρησης.

2) Τι εξασφαλίζει η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ; Είναι σημαντική λειτουργία;

Απάντηση: ΝΑΙ. Διότι εξασφαλίζει βασικούς πόρους, που είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας Επιχείρησης ή ενός Οργανισμού.

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1) Ποιο είναι το αντικείμενο της Λειτουργίας αυτής;

Απάντηση: Η ανεύρεση νέων τρόπων παραγωγής και βελτίωσης των υπαρχόντων με αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και κάθε καινοτομίας που βοηθάει στη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς και να αναδείξουν νέες.

Π.χ Οι ενέργειες που γίνονται για το σχεδιασμό ενός νέου τύπου φρένων αυτοκινήτου
 Οι ενέργειες που γίνονται για τη βελτίωση της συσκευασίας των αναψυκτικών.

2) Γιατί η Λειτουργία αυτή γίνεται ολοένα και περισσότερο σημαντική;

Απάντηση: Διότι η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη των Επιχειρήσεων εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις καινοτομίες που αφορούν ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ή ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ.

3) Η Λειτουργία για έρευνα και ανάπτυξη υπάρχει σε όλες τις Επιχειρήσεις;

Απάντηση: Στις μικρές Επιχειρήσεις η Λειτουργία αυτή αναπτύσσεται σε απλές μορφές και υποστηρίζεται από δημοτικούς ή ιδιωτικούς οργανισμούς, όπως από ερευνητικά κέντρα, οργανισμούς μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το κράτος.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

- 1) Με τι συνδέεται η δράση του ανθρώπου, των Επιχειρήσεων των Οργανισμών;

Απάντηση: Με τη δημιουργία και την αξιοποίηση πληροφοριών.

- 2) Από τι χαρακτηρίζεται η σημερινή πραγματικότητα;

Απάντηση: Από πολυπλοκότητα και συνεχείς αλλαγές: Η λήψη αποφάσεων, η υλοποίηση αυτών, η συνεργασία, ο συντονισμός απαιτούν ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ.

- 3) Σε τι συνίσταται η Λειτουργία αυτή στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας Επιχείρησης;

Απάντηση: Συνίσταται στο οργανωμένο σύνολο ενεργειών για την απόκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση, διανομή, υλοποίηση των απαραίτητων πληροφοριών για την ανάπτυξη της Επιχείρησης.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- 1) Τι έχει ανάγκη ο κάθε οργανισμός ή επιχείρηση, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του;

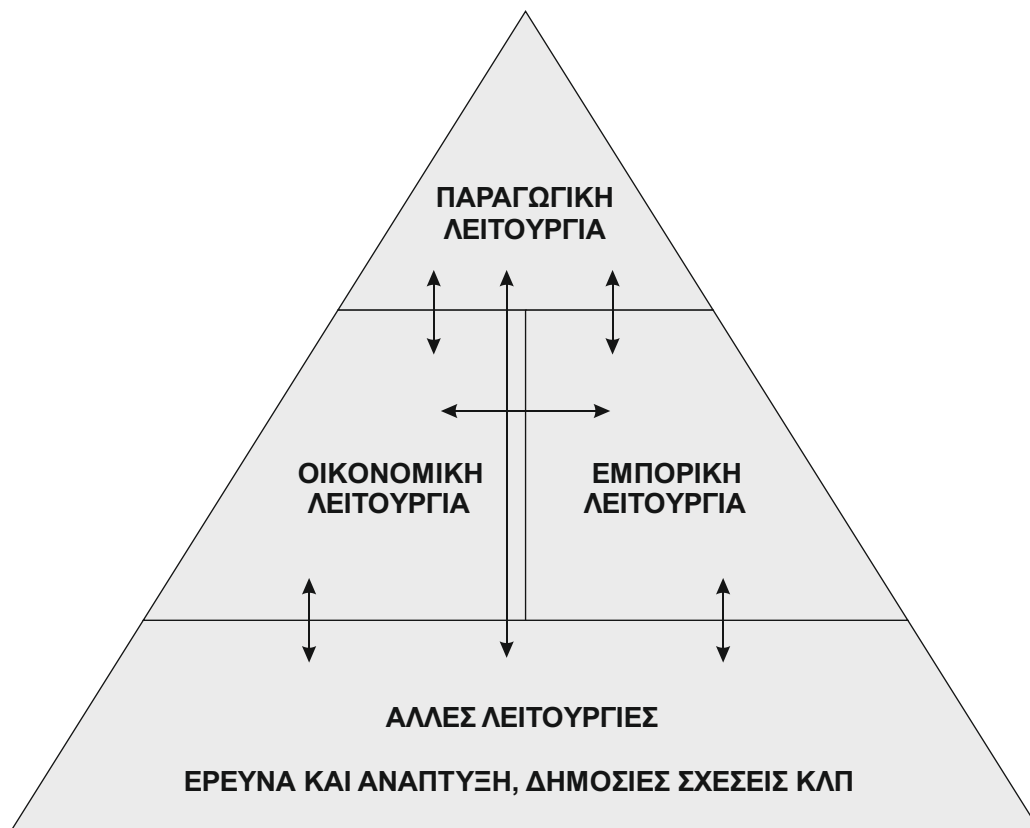
Απάντηση: Την ανάπτυξη καλών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις, οργανισμούς, άτομα ή ομάδες καθώς και την ανάγκη να προβάλει μια καλή εικόνα προς αυτούς, για να κερδίσει την εκτίμηση, το σεβασμό και τις θετικές εντυπώσεις.

- 2) Πώς επιτυγχάνεται αυτό;

Απάντηση: Με μία σειρά από ενέργειες, όπως η προβολή των θετικών σημείων και της συνολικής εικόνας, η οργάνωση και υλοποίηση εκδηλώσεων και άλλων δράσεων επικοινωνίας και επαφών, οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι ενέργειες φιλανθρωπίας, οι χορηγίες πολιτιστικών, επιστημονικών ή άλλων δραστηριοτήτων κτλ.

- 3) Ποιό είναι λοιπόν το περιεχόμενο της λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού;

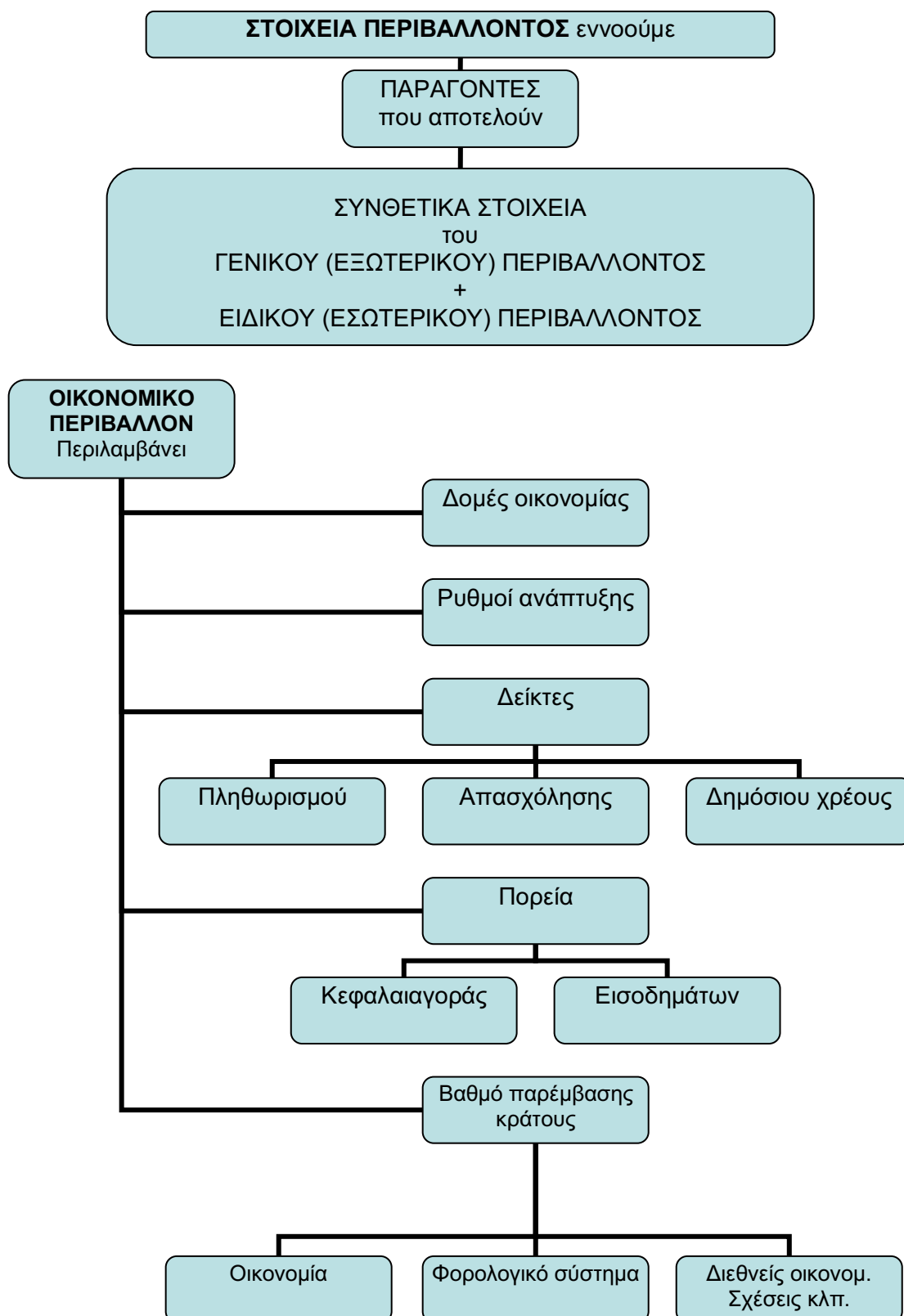
Απάντηση: Το σύνολο των ενεργειών που προαναφέρθηκαν.

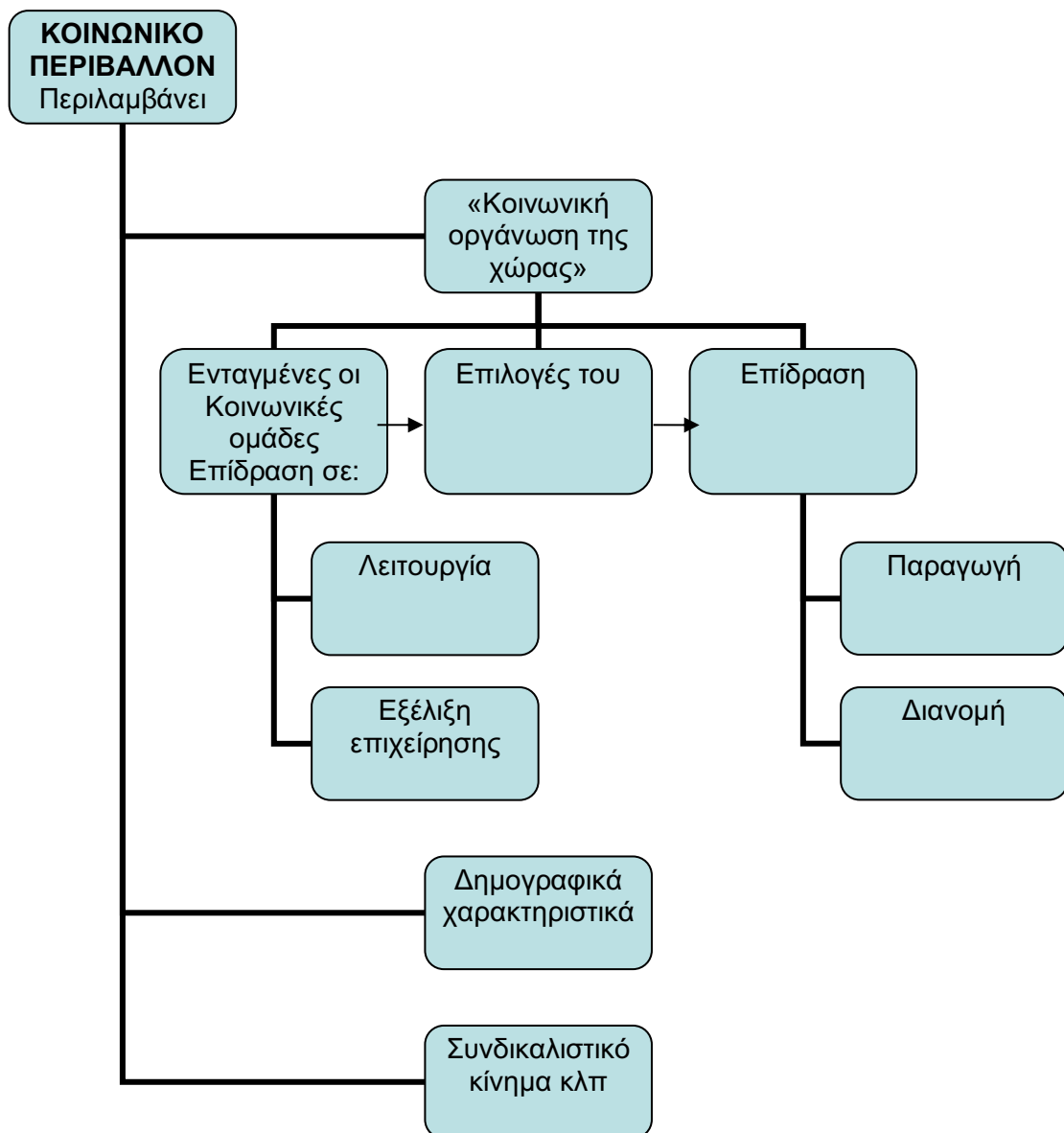
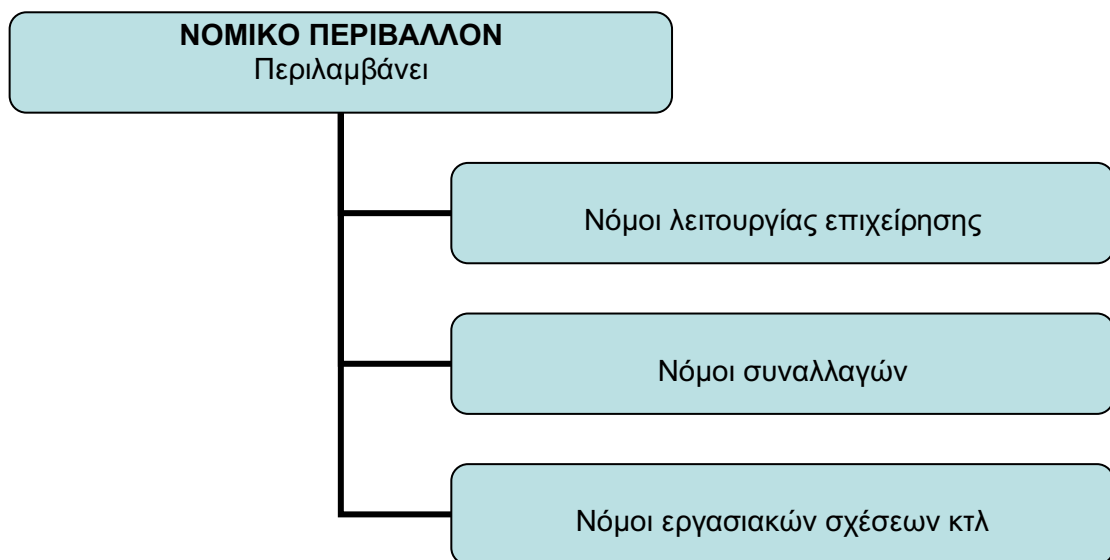


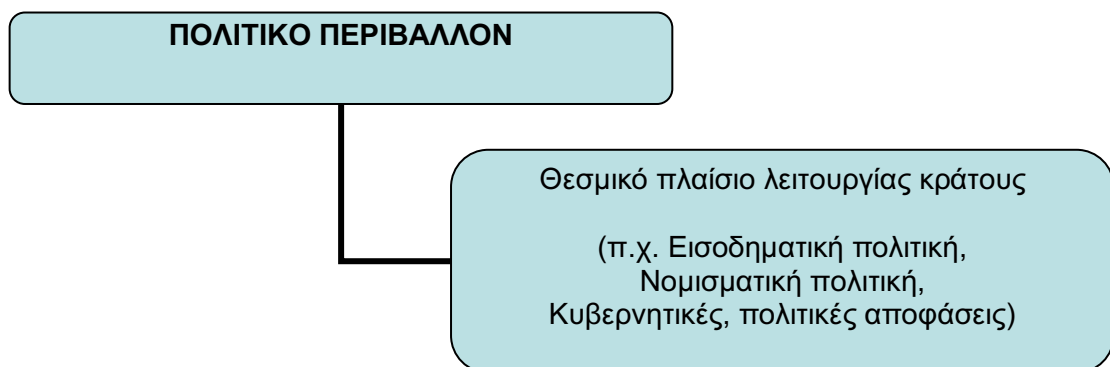
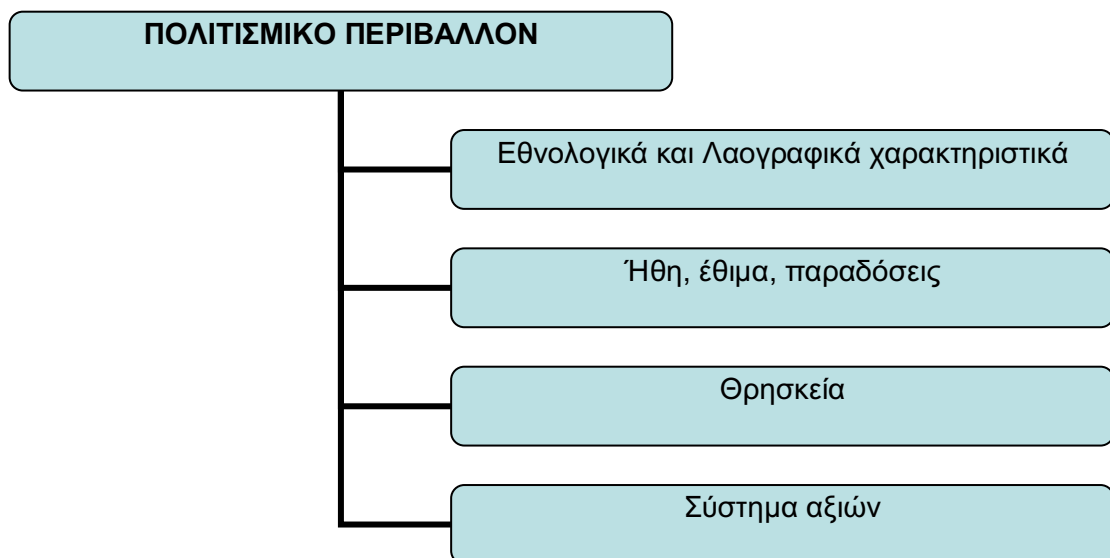
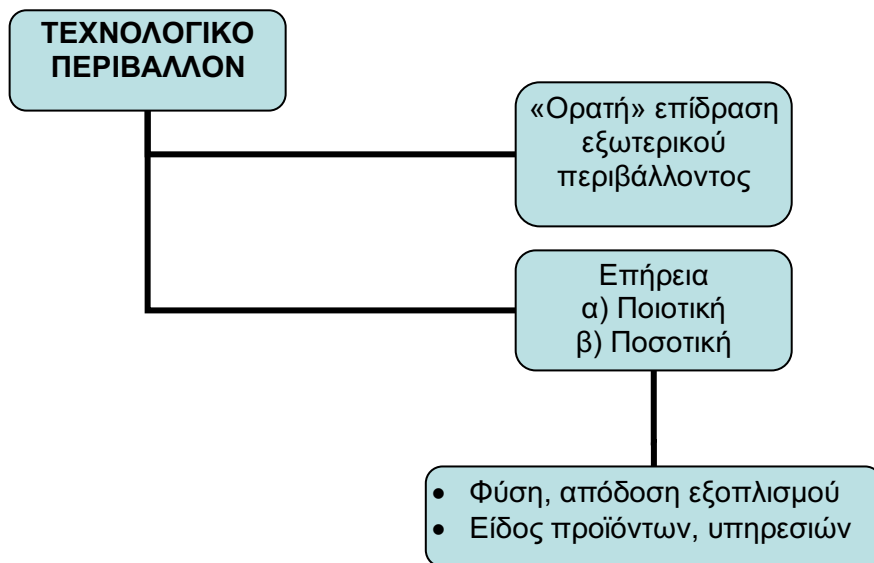
Σχήμα 3: Η Αλυσίδα των Λειτουργιών της Επιχείρησης

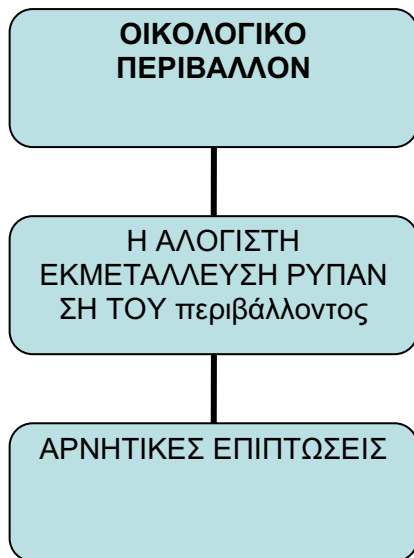
1.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ

1.3.1 Στοιχεία του Περιβάλλοντος



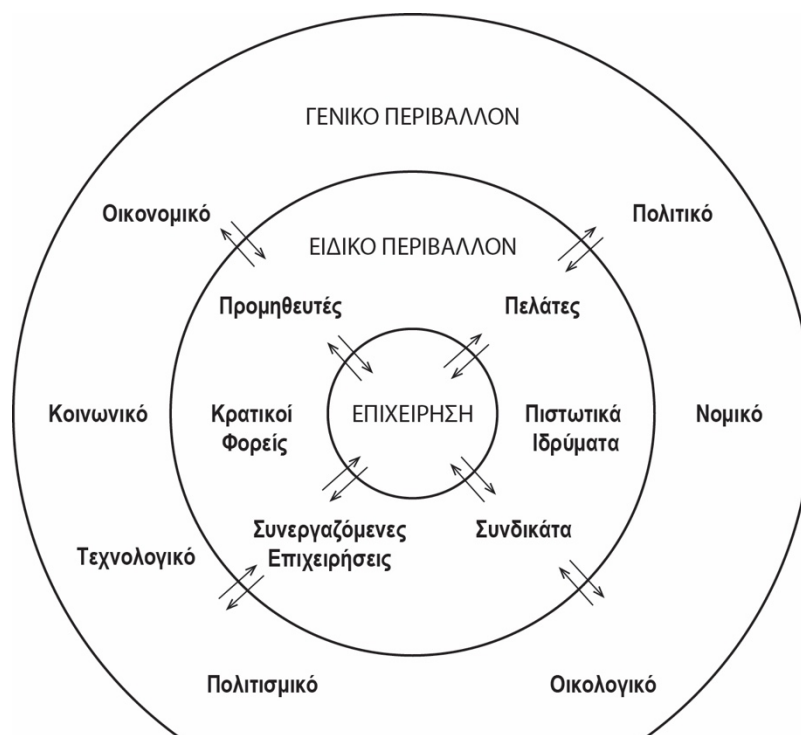






ΕΙΔΙΚΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- 1) Προμηθευτές υλικών ή υπηρεσιών.
- 2) Καταναλωτές – Πελάτες
- 3) Εργαζόμενοι – Συνδικαλιστική Ένωση
- 4) Πιστωτές, χρηματοδότες, μέτοχοι
- 5) Συνεργαζόμενες και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.



Σχήμα 4: Το Περιβάλλον της (Οργάνωσης) Επιχείρησης

1.3.2 Η Κοινωνική Ευθύνη της Επιχείρησης

1. Η επιχείρηση είναι ένας πολύ σημαντικός κοινωνικός θεσμός, όπως η οικογένεια, το σχολείο κτλ.
2. Η ύπαρξή της και η ανάπτυξή της έχουν πολύ μεγάλη σημασία για το κοινωνικό σύνολο
3. Για τον λόγο αυτόν η λειτουργία και οι αποφάσεις της δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με το συμφέρον των μελών της
4. Έτσι, προκύπτει μια νέα διάσταση του ρόλου της επιχείρησης, που είναι η ευθύνη της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο
5. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν τον βαθμό ευθύνης της απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους
6. Άρα είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός κώδικα εθιμικών κανόνων ή «Κώδικα Επιχειρησιακής Ηθικής», όπως αλλιώς ονομάζεται

ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΝΑΙ:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με μέριμνα για τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας του καταναλωτή2. Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η αποφυγή αθέμιτων ενεργειών3. Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και του κοινωνικού συνόλου4. Η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας5. Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος |
|---|

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	
Εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκει να επιτύχει	
Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται:	
α)	<u>Στα συνολικά μεγέθη της Επιχείρησης</u> (κέρδη, εισόδημα ή κύκλος εργασιών, ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξή της, η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, η δύναμη.
β)	<u>Στην αγορά</u> , όπως: Κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών κλπ.
γ)	<u>Στην παραγωγή</u> : Παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη κτλ.
δ)	<u>Στους ανθρώπους</u> : Ικανοποίηση εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη κτλ.
ε)	<u>Στις καινοτομίες</u> : όπως ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων – τεχνικών παραγωγής ή διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων με σκοπό την ανάπτυξη και προσαρμογή της Επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος

1.4.2 Η Αποτελεσματικότητα των Επιχειρήσεων

- 1) Μπορούν οι Επιχειρήσεις να έχουν στόχους ή μόνο οι άνθρωποι;

Απάντηση: Οι R. Cyert et S. March έχουν υποστηρίξει ότι μόνον τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων έχουν στόχους και όχι οι Επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι γενικοί στοίχοι της Επιχείρησης προσδιορίζονται από επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν μέσα σ' αυτήν, αλλά και ομάδων που λειτουργούν στο περιβάλλον της και επιδρούν σ' αυτήν.

- 2) Όμως τα συμφέροντα περισσότερων ομάδων δεν κινδυνεύουν να είναι σε αντίθεση;

Απάντηση: Ναι, υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που συχνά αλληλοσυγκρούονται δηλ. η επίτευξη του ενός στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη του άλλου.

- 3) Πού μπορεί να υπάρχουν τέτοιοι στόχοι;

Απάντηση: Μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μιας Επιχείρησης.

- 4) Τι εκφράζει η εναρμόνιση και η σύνθεση που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η Επιχείρηση.

Απάντηση: Εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διαφόρων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ, ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ, ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ και ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.

- 5) Συνέπεια;

Απάντηση: Σε κάθε Επιχείρηση διαμορφώνεται μια ιεραρχία στόχων ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σ' αυτήν.

- 6) Τι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εν λόγω ιεραρχίας;

Απάντηση: Οι πιέσεις του περιβάλλοντος, οι περιορισμοί, οι ευκαιρίες, οι απειλές.

Πού καταλήγουμε λοιπόν;

- 1) Η ιεράρχηση των στόχων, ο αριθμός, το είδος, η σπουδαιότητά του διαφέρει από Επιχείρηση σε Επιχείρηση.
- 2) Σε ό,τι αφορά τις κερδοσκοπικές Επιχειρήσεις / τα κέρδη ή η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση αποτελεί έναν από τους σημαντικούς στόχους, που όμως δεν είναι μοναδικός.
- 3) Η λογική της μεγιστοποίησης του κέρδους ως στόχος των κερδοσκοπικών Επιχειρήσεων που υποστηρίζει η παραδοσιακή οικονομική θεωρία θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν ισχύει.

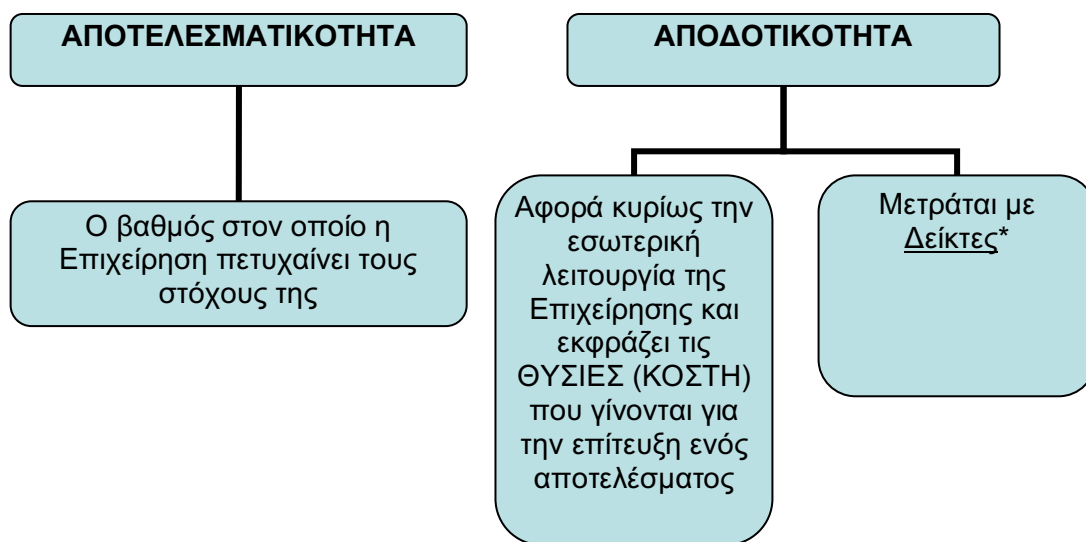
Στόχοι της Επιχείρησης: Λόγοι της δημιουργίας της.

Η επίτευξή τους: Όρος για την επιβίωσή της.

Ζήτημα μέτρησης του βαθμού επίτευξης αυτών των στόχων. Δύο έννοιες

έχουν αναπτυχθεί: α) Έννοια της ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

β) Έννοια της ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



*

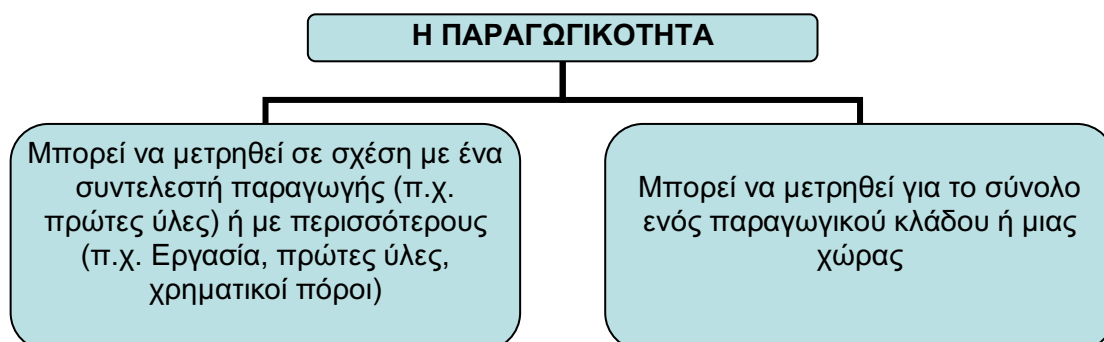
Πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (Εκροή)

Κόστη (Θυσίες) για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος
(Εισροές)

Συνήθως η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ οδηγεί στην ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.
ΟΜΩΣ ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ.

Παράδειγμα: Σε μια επιχείρηση παραγωγής ΥΦΑΣΜΑΤΟΣ μπορεί
η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ να είναι υψηλή,
η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ όμως της Επιχείρησης
χαμηλή,
γιατί δεν υπάρχει ζήτηση για το είδος του παραγόμενου
υφάσματος.

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{ΠΑΡΑΧΘΕΝΤΑ ΑΓΑΘΑ (ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ή ΠΡΟΪΟΝΤΑ)}}{\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΜΕΣΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ}}$$

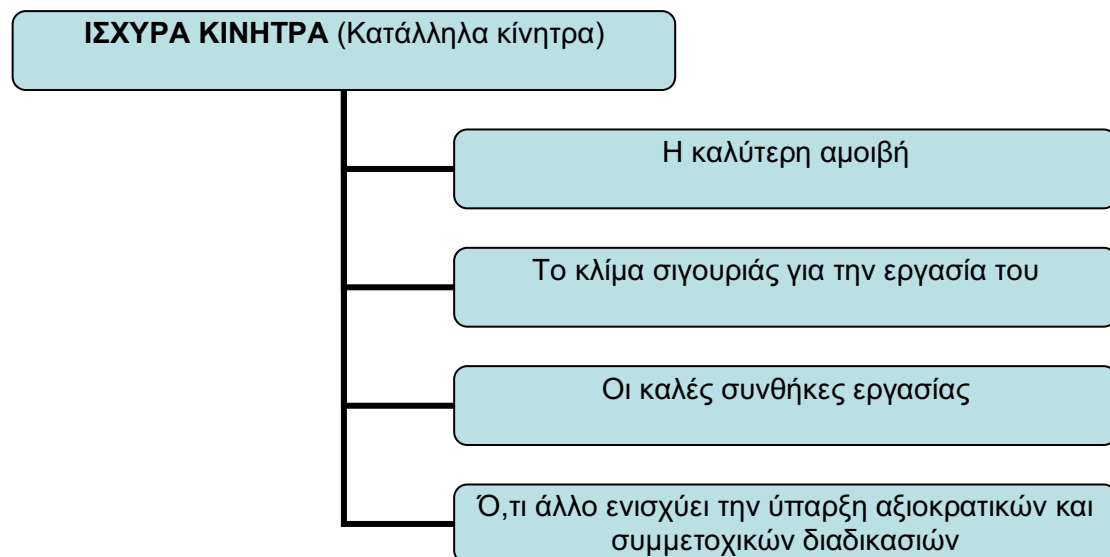
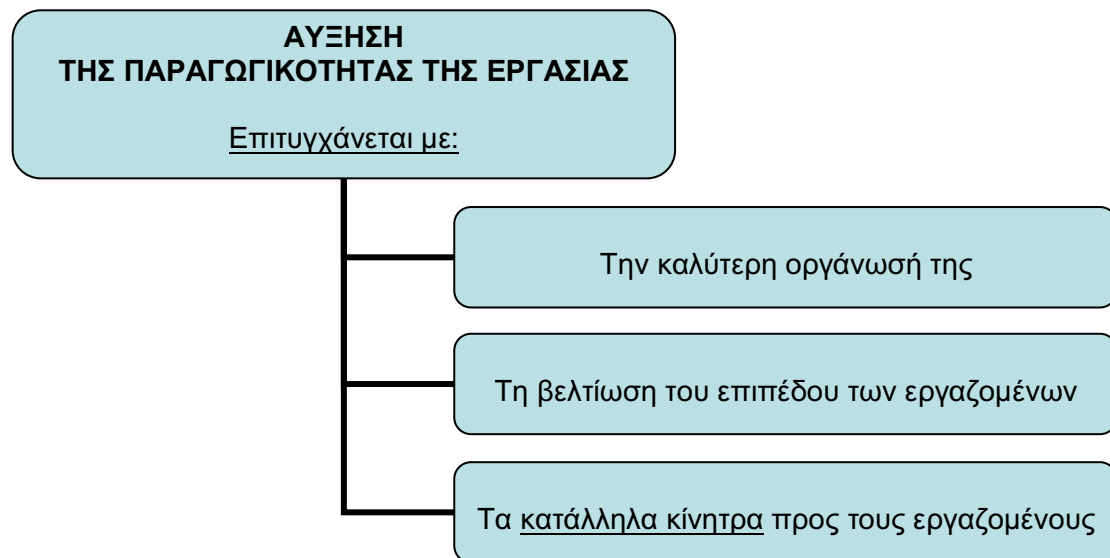


**ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΙΑΣ ΧΩΡΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΙΝΑΙ:**

Η σχέση μεταξύ του ΣΥΝΟΛΟΥ των ΠΑΡΑΧΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ σε μία δεδομένη χρονική περίοδο και του ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΟΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ που δαπανήθηκαν για την παραγωγή τους

Τα προβλήματα της ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ οφείλονται στη ΧΑΜΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ιδίως της εργασίας.

Δηλ. ο συντελεστής «ΕΡΓΑΣΙΑ» έχει περισσότερα περιθώρια αύξησης της απόδοσής του κάτω από την επίδραση των συνεχών ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.



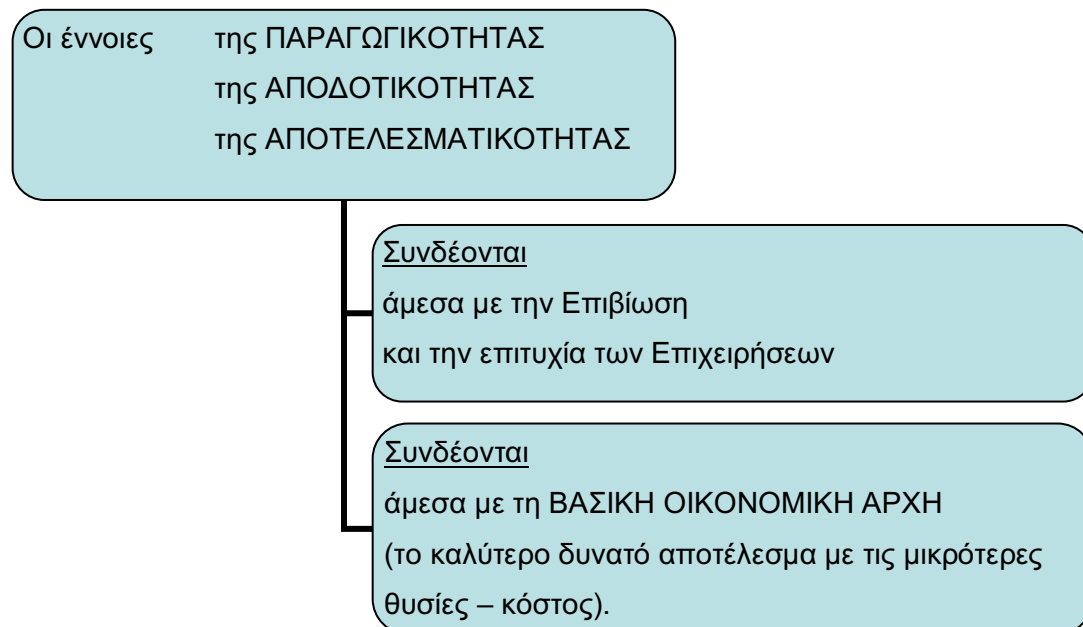
Με τη φιλοσοφία ότι :

Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ → ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Όμως η Επιχείρηση υπάρχει για να ικανοποιεί τα συμφέροντα όλων των ΟΜΑΔΩΝ που συνδέονται μ' αυτήν.

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ της ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ αντιστοιχούν στην ικανοποίηση κάθε ομάδας.

Για τους μετόχους	Κριτήριο είναι η οικονομική αποδοτικότητα των κεφαλαίων
Για τους εργαζόμενους	• Το επίπεδο εισοδήματος, • Η ικανοποίηση κοινωνικών – ψυχολογικών αναγκών. • Οι συνθήκες εργασίας κτλ.
Για τους πελάτες	Η ποιότητα, οι τιμές, η εξυπηρέτηση
Για το κράτος	Η φορολογική συνέπεια, ο σεβασμός των νόμων κτλ
Για την κοινότητα	Η δημιουργία θέσεων απασχόλησης, η προστασία του περιβάλλοντος κτλ



ΑΣΚΗΣΗ

Μία Επιχείρηση:

το ΜΑΡΤΙΟ παρήγαγε 12.000 μονάδες προϊόντος με 10 εργάτες.

Τον ΑΠΡΙΛΙΟ παρήγαγε 9.600 μονάδες προϊόντος με άγνωστο αριθμό εργατών.

Τον ΑΠΡΙΛΙΟ η παραγωγικότητα ήταν 1.200.

Το αποτέλεσμα του ΑΠΡΙΛΙΟΥ από άποψη ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ή καλύτερο ή χειρότερο;

ΛΥΣΗ

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ} = \frac{\text{Ποσότητα παραγωγής}}{\text{Αριθμό εργαζομένων}} = \frac{12.000 \text{ μονάδες}}{10 \text{ εργάτες}} = 1.200 \text{ μονάδες}$$

Τον ΑΠΡΙΛΙΟ η Επιχείρηση παρήγαγε λιγότερες μονάδες 9.600 όμως με την ίδια ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ δηλ. 1.200 μονάδες, ΑΛΛΑ λιγότερους εργάτες δηλ.

$$\frac{9.600}{X} = 1.200 \text{ μονάδες} \quad X = 8$$

Άρα η Επιχείρηση από άποψη παραγωγικότητας, πέτυχε το ίδιο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ και θα είχε και το ίδιο αποτέλεσμα και ως προς τον όγκο παραγωγής, αν χρησιμοποιούσε 2 εργάτες ακόμη.

Δηλ.

$$\begin{array}{rcl} 8 \times 1200 & = & 9.600 \\ + 2 \times 1200 & = & 2.400 \\ \hline 10 \text{ εργάτες} & & 12.000 \text{ μονάδες} \end{array}$$

Αν όμως πετύχαινε την παραγωγή του ΑΠΡΙΛΙΟΥ με τους ίδιους (10) εργάτες, τότε θα είχε χειρότερη παραγωγικότητα δηλ.:

$$\frac{9.600 \text{ μον. παραγωγής}}{10 \text{ εργάτες}} = 960 \text{ μονάδες (ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ)}$$

10 εργάτες

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΣΧΕΣΗ $\frac{\text{του Οικονομικού Αποτελέσματος}}{\text{Χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο}}$

Τύπος : $\frac{\text{Καθαρό κέρδος ή ζημία}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}}$

Αποδοτικότητα: Μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη

Ενώ

Παραγωγικότητα: Μετρά ποσότητες

Η έννοια της Αποτελεσματικότητας είναι ευρύτερη γιατί εμπεριέχει την έννοια της Παραγωγικότητας.

Η Αποτελεσματικότητα εκφράζει τον παλμό επίτευξης των στόχων μιας Επιχείρησης.

Μία Επιχείρηση είναι αποτελεσματική όταν πετυχαίνει τους στόχους της.

ΣΧΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μία Επιχείρηση για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί πρέπει να είναι ανταγωνιστική.

Δηλ. πρέπει τα προϊόντα της ή οι υπηρεσίες της να προτιμώνται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών.

Για να συμβεί αυτό η Επιχείρηση πρέπει να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες των οποίων ο συνδυασμός ποιότητας – τιμής να είναι καλύτερες από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και να φαίνεται καλύτερος.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ = Δυνατότητα της Επιχείρησης να προσφέρει καλύτερη ποιότητα και τιμή από τους ανταγωνιστές της.

Εδώ φαίνεται, πώς συνδέεται η παραγωγικότητα σ' ένα βαθμό με την ανταγωνιστικότητα.

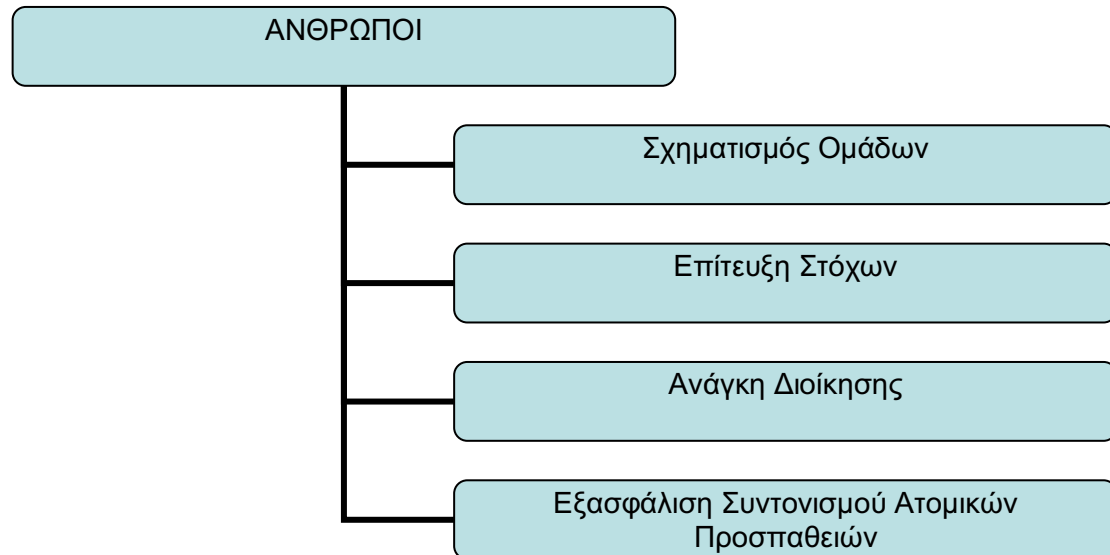
Αν μια Επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, άρα χαμηλό κόστος, θα έχει και χαμηλές τιμές των προϊόντων.

Αν έχει υψηλή Παραγωγικότητα θα έχει περιθώριο να δαπανήσει χρήματα για περισσότερη διαφήμιση κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1.1 Εισαγωγικές Έννοιες



Σημασία Διοίκησης από ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ

- 1) Αιγυπτιακοί Πάπυροι 1300 πχ.
- 2) Κίνα (Πάπυροι).
- 3) Αρχαία Ελλάδα (Αθηναϊκή Δημοκρατία, συμβούλια, λαϊκά δικαστήρια, συμβούλιο στρατηγών, ύπαρξη διοικητικής λειτουργίας).

Σωκράτης → Διοίκηση → Επιδεξιότητα (διαφέρει από Τεχνική, Εμπειρία)

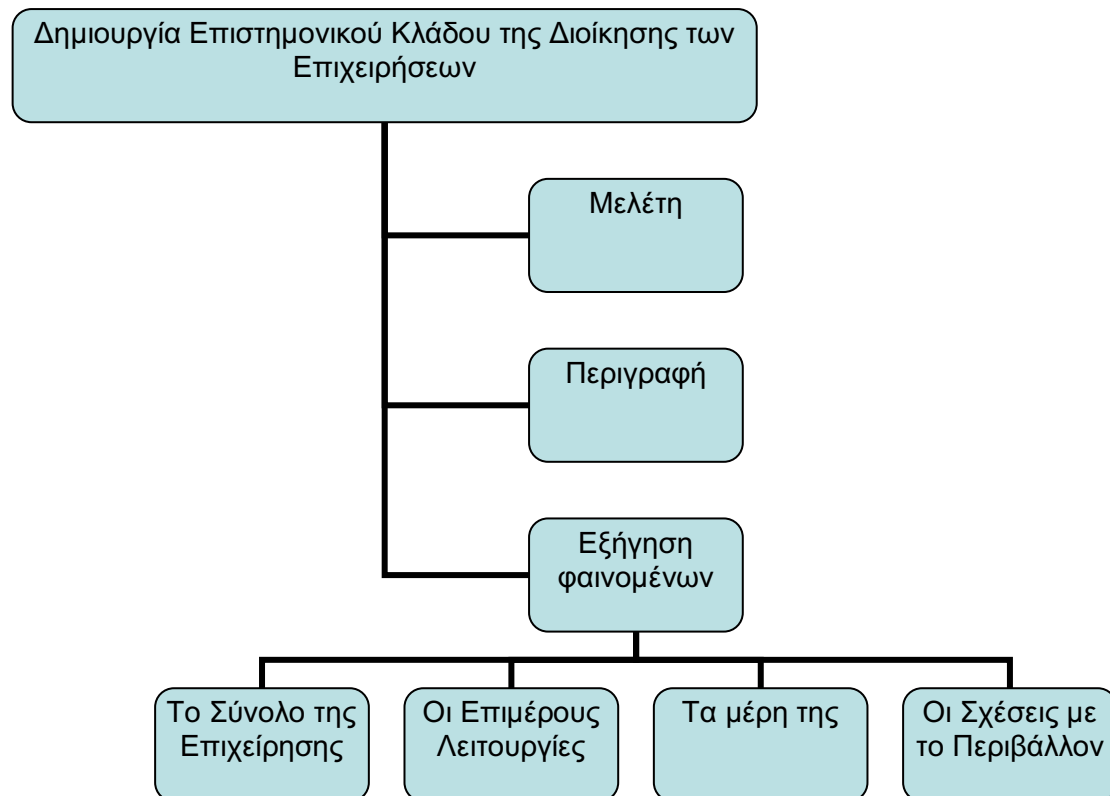
- 4) Σύγχρονος Κόσμος → Επιχείρηση, Οργανισμός κυριαρχούν



Οργάνωση, Διοίκησή τους



Αντικείμενο Μελέτης Έρευνας



Επιμέρους Επιστημονικά Πεδία της Διοίκησης Επιχειρήσεων

- 1) Οργάνωση και Διοίκηση (Management)
- 2) Marketing και Διοίκηση Πωλήσεων
- 3) Διοίκηση Παραγωγής
- 4) Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Λογιστική
- 5) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- 6) Διαχείριση Πληροφοριών

Άμεση Σχέση με άλλες Επιστήμες (π.χ. Ψυχολογία, Κοινωνιολογία
Οικονομία, Μαθηματικά)

2.1.2 Οργάνωση και Διοίκηση

2.1.2.1 Βασικές Έννοιες

Διοίκηση ή «Management Επιχειρήσεων»

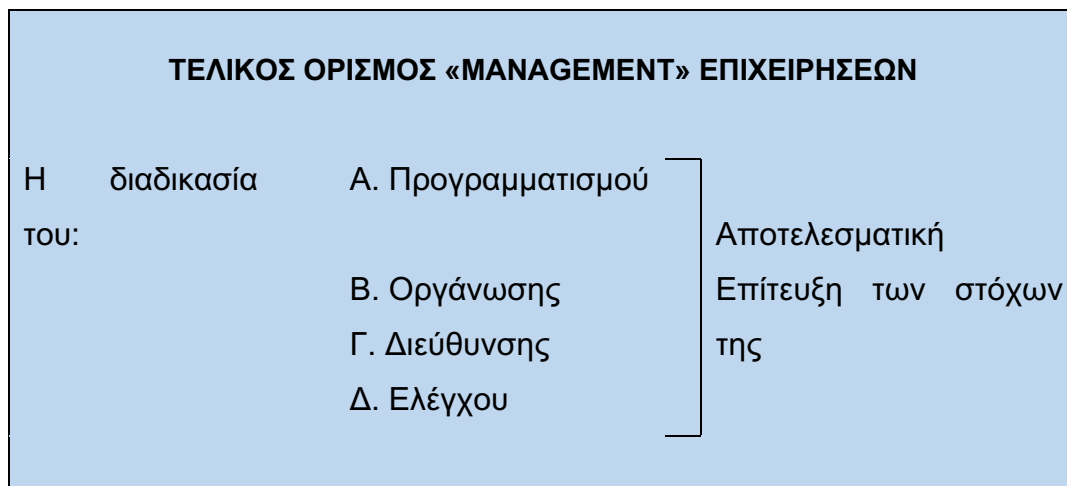
(όχι σαφής αντίληψη σημασίας όρου).

Ο Προσδιορισμός έννοιας φαίνεται ότι εξαρτάται από:

- 1) Παρελθόν
- 2) Πείρα
- 3) Ευρύτητα δραστηριοτήτων

Πολλοί ορισμοί: 1) Σύστημα ενεργειών: Επιτυχία στόχων με αποτέλεσμα

2) Λειτουργία: αξιοποίηση στόχων
Επίτευξη Στόχων
Επίτευξη Αποτελεσμάτων



Συνδέεται άμεσα με ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

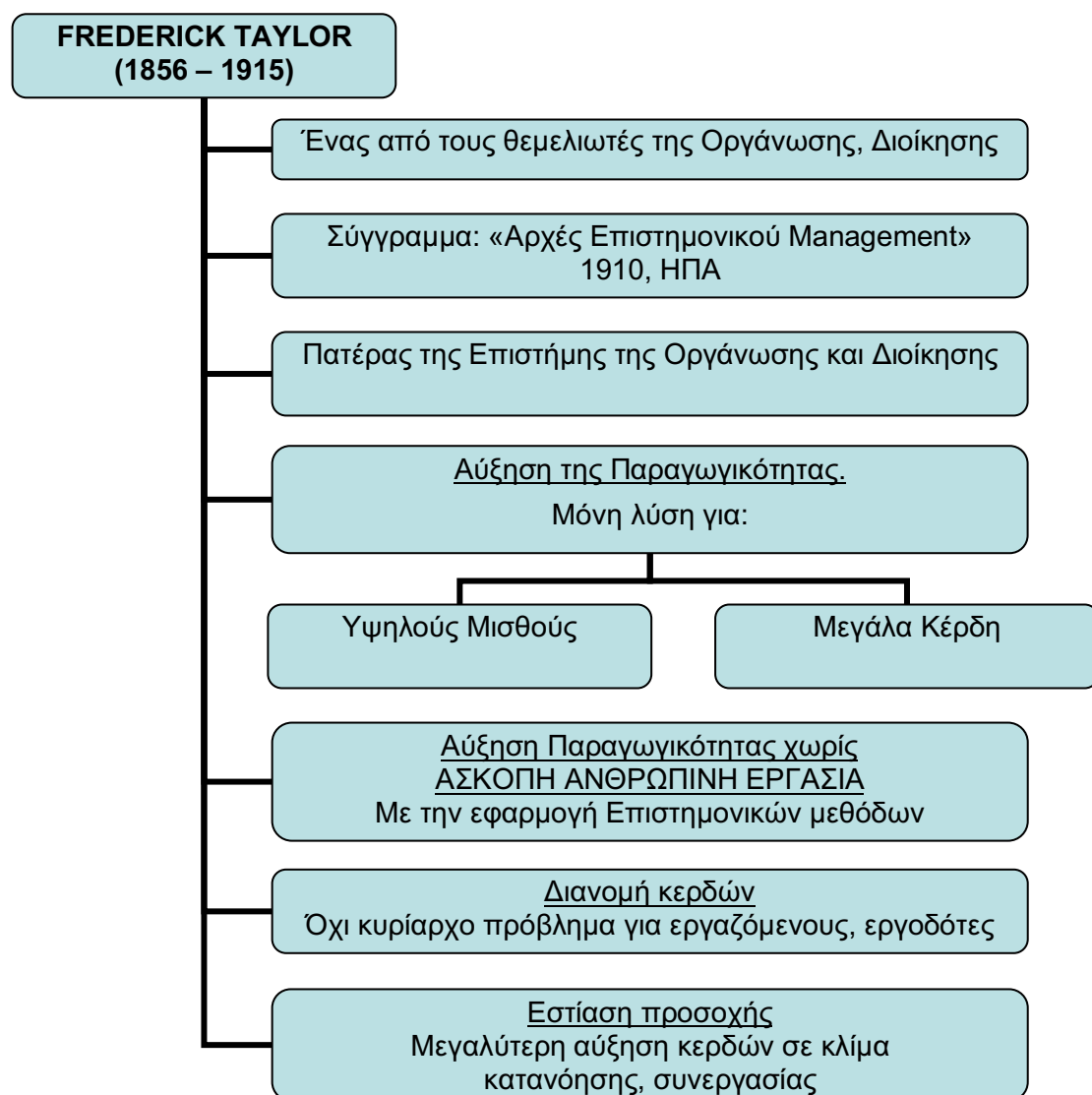
Βασική προϋπόθεση για την:

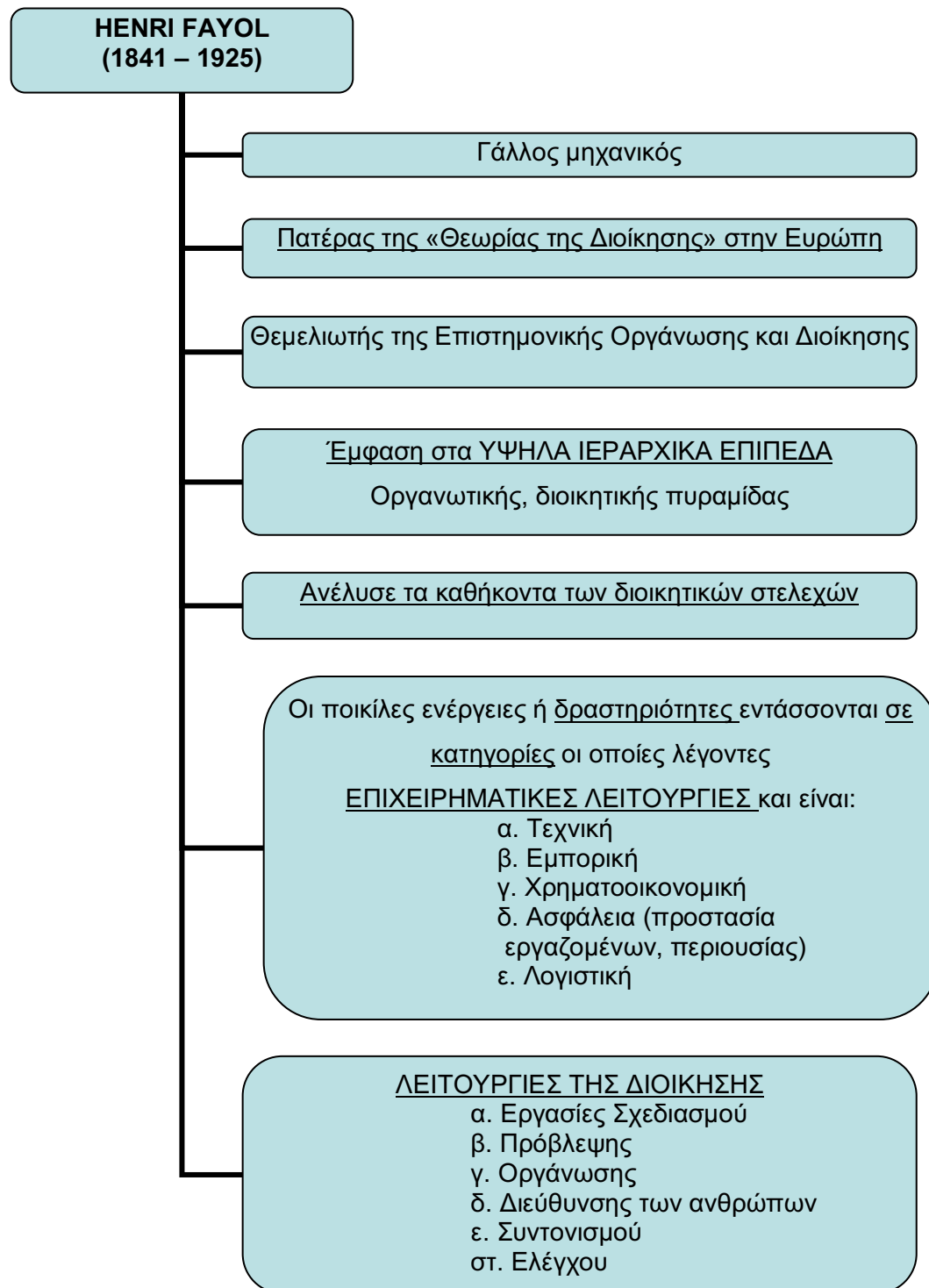
- A) Αποτελεσματική αξιοποίηση Συντελεστών Παραγωγής της Επιχείρησης
- B) Επίτευξη στόχων.

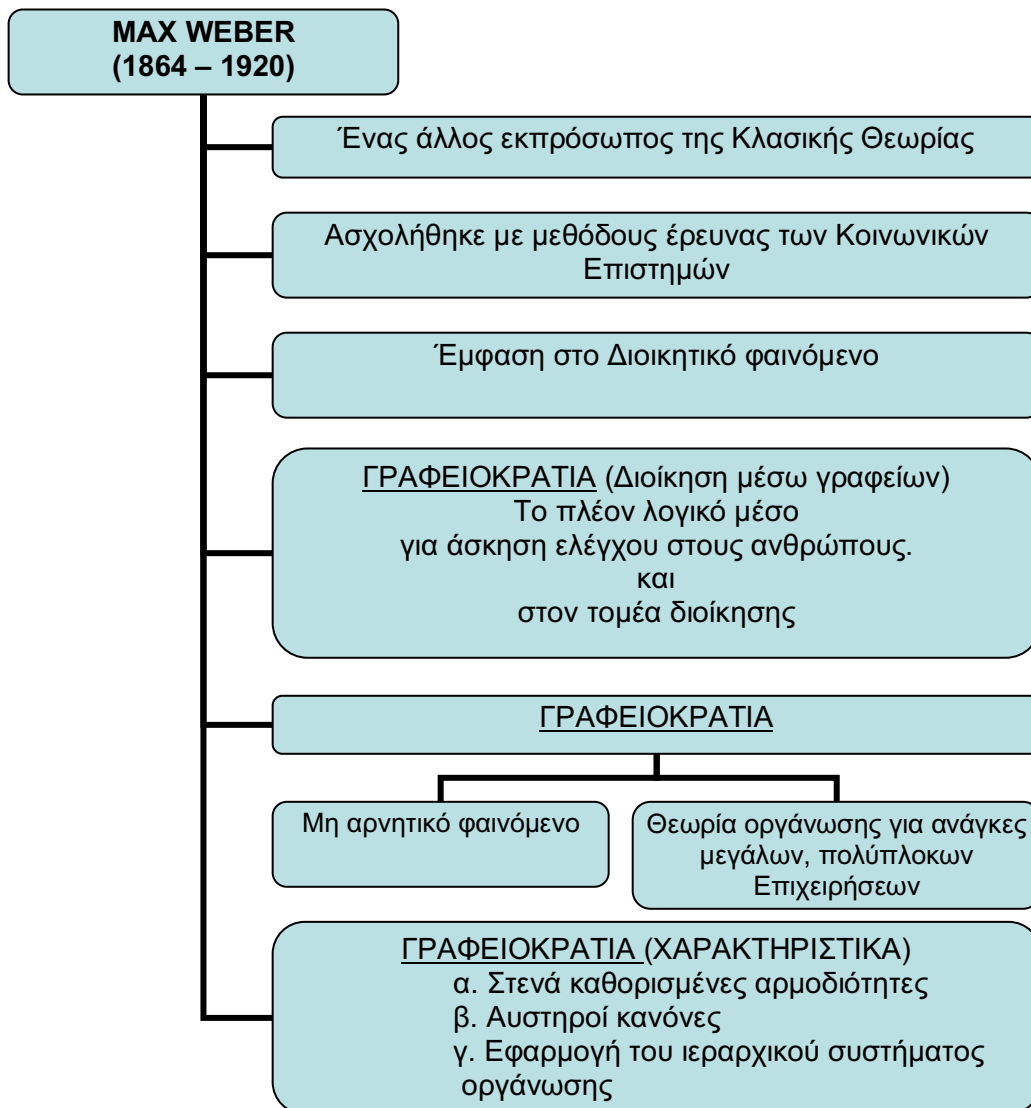
Παραδείγματα: Νοσοκομείο, Αστυνομία.

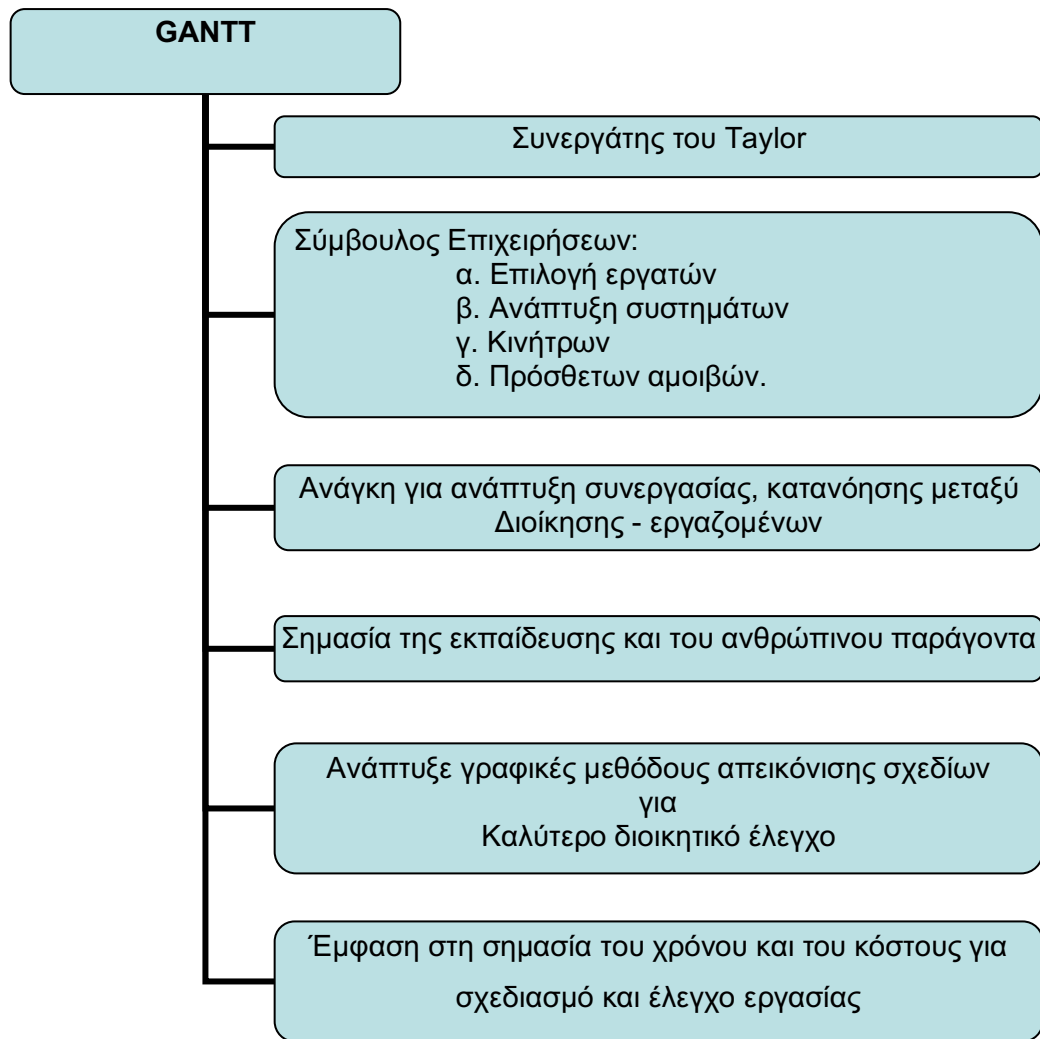
2.1.2.2 Ιστορική Εξέλιξη του Management

Ως Λειτουργία → από την ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ
→ η συστηματική οργάνωση → ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΑΙΩΝΑ

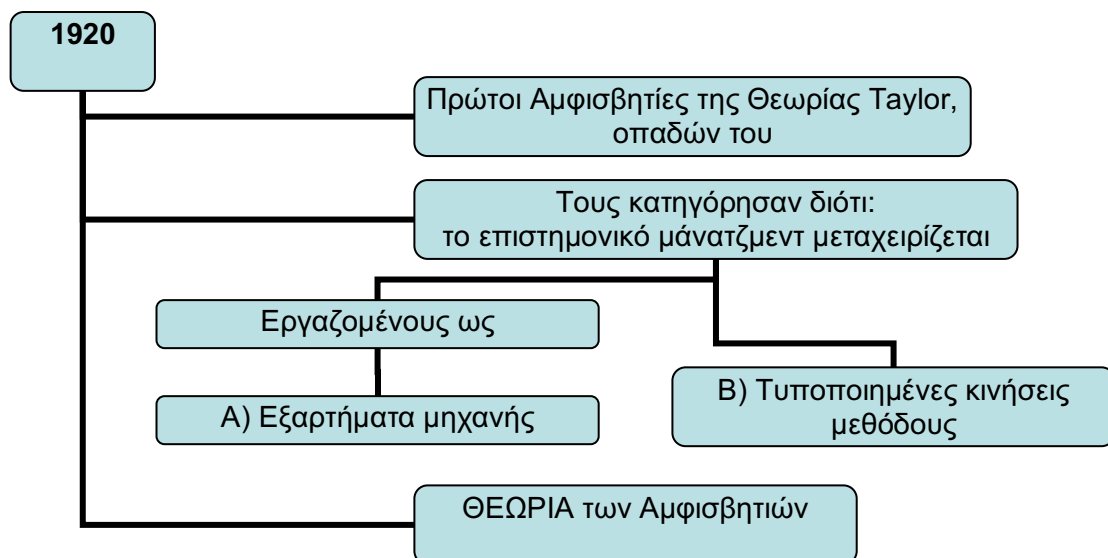


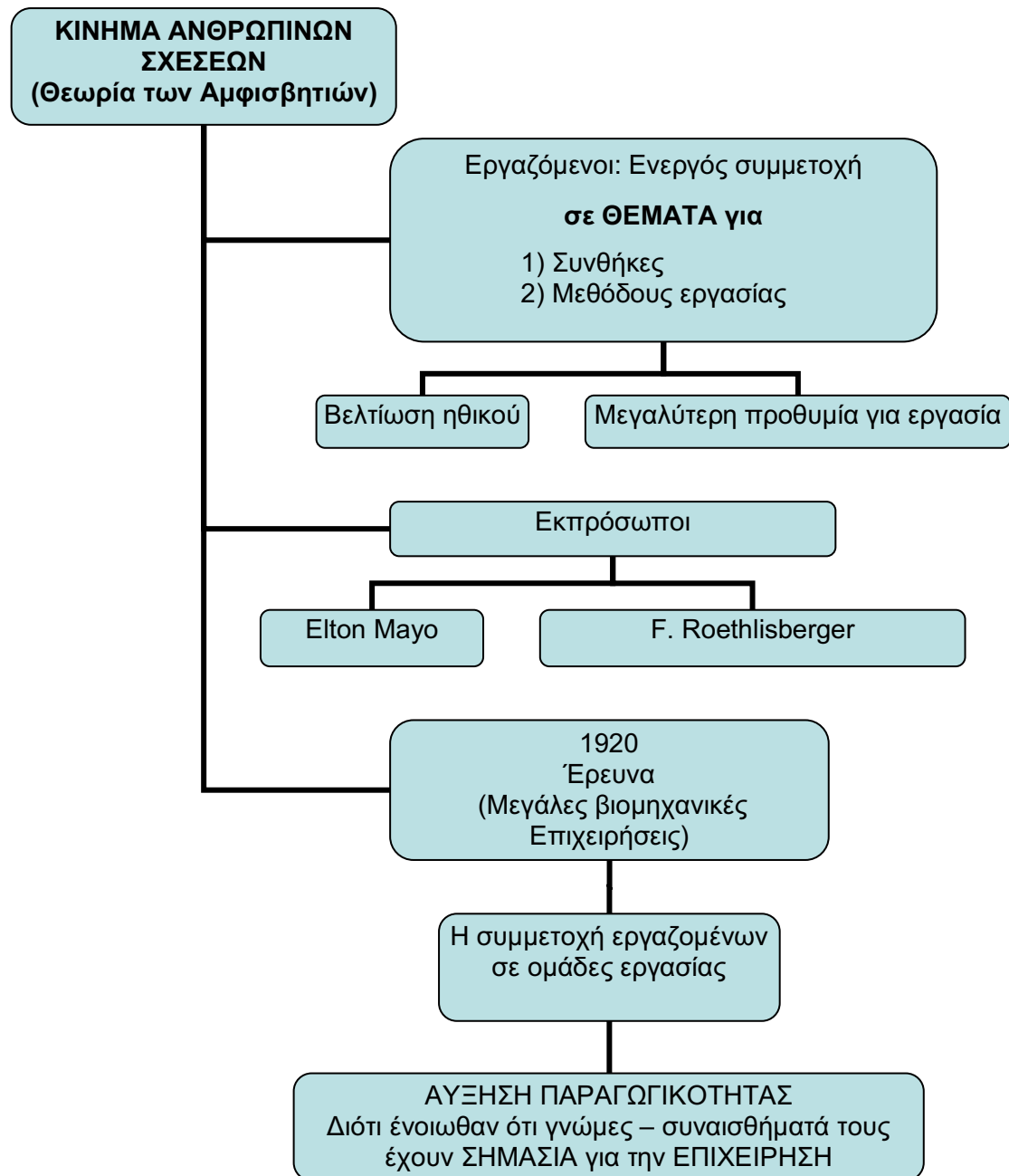


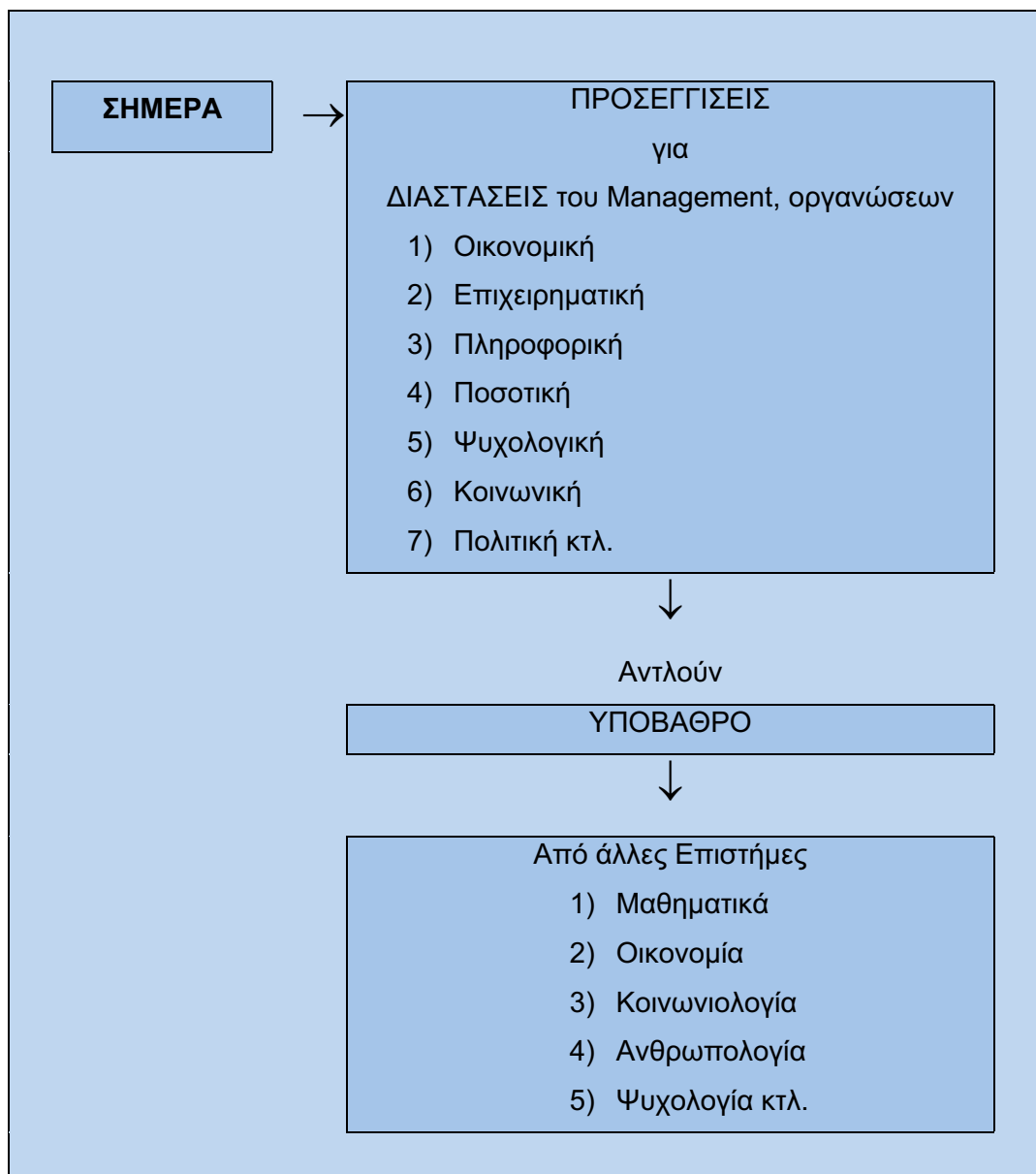




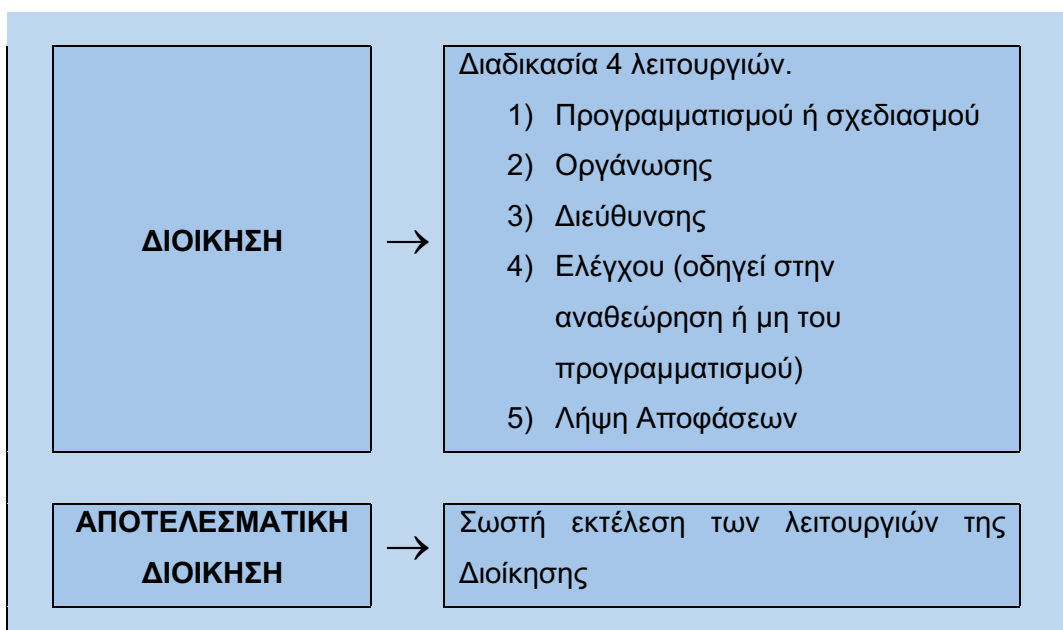
ΚΙΝΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ



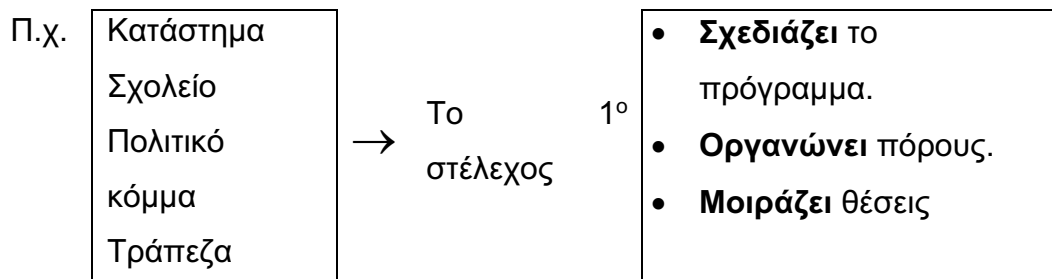
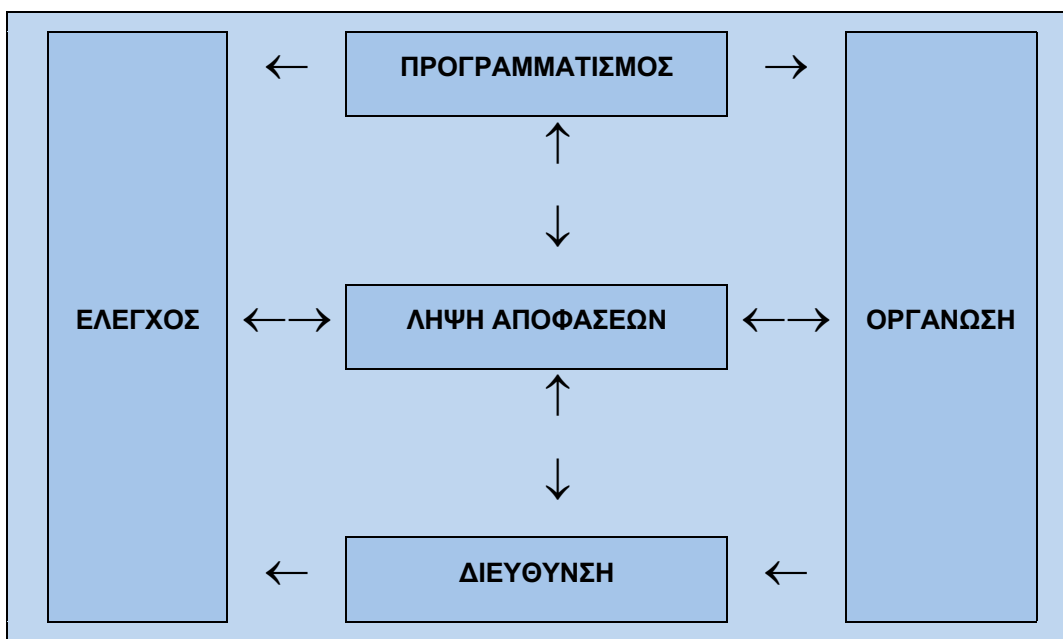




2.1.2.3 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης - Management

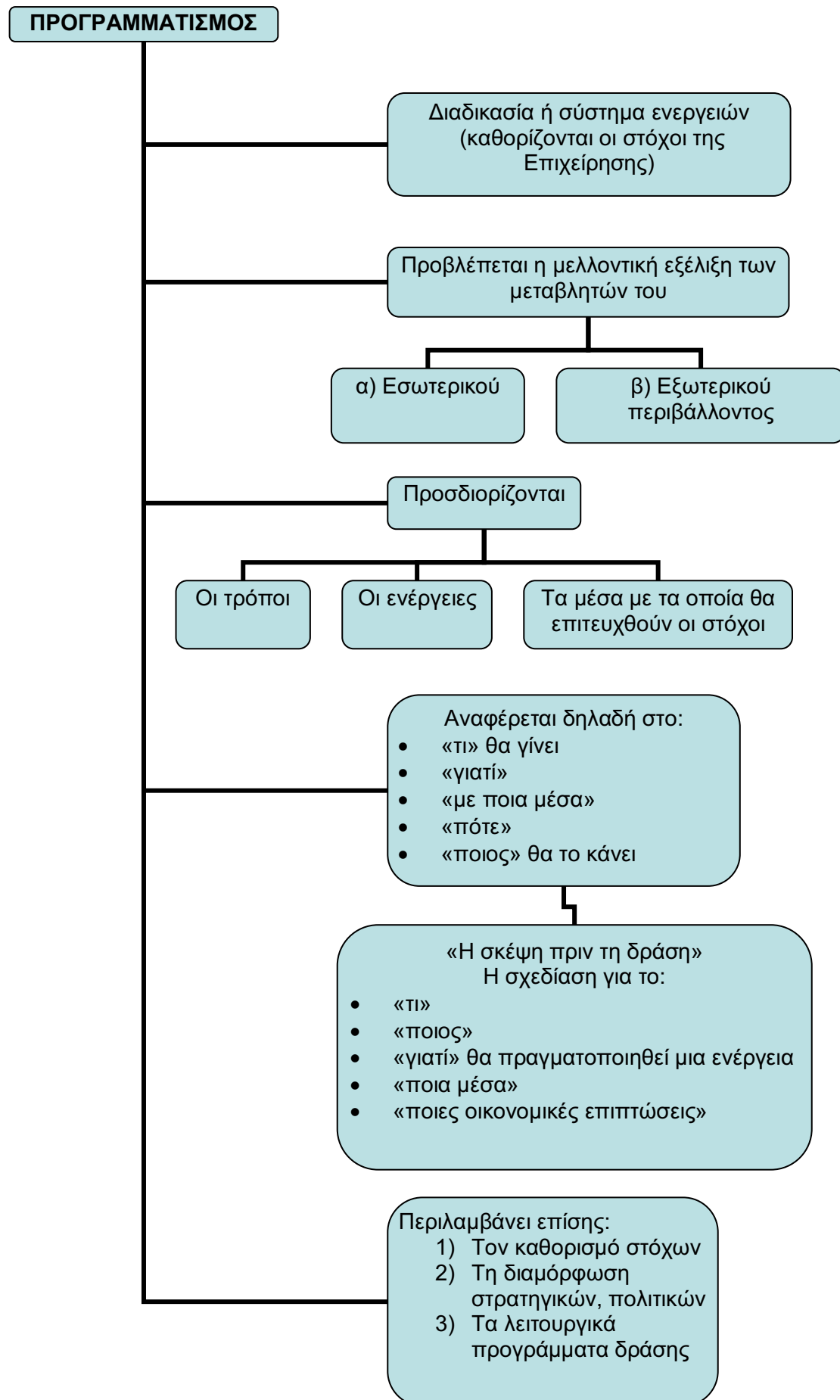


ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

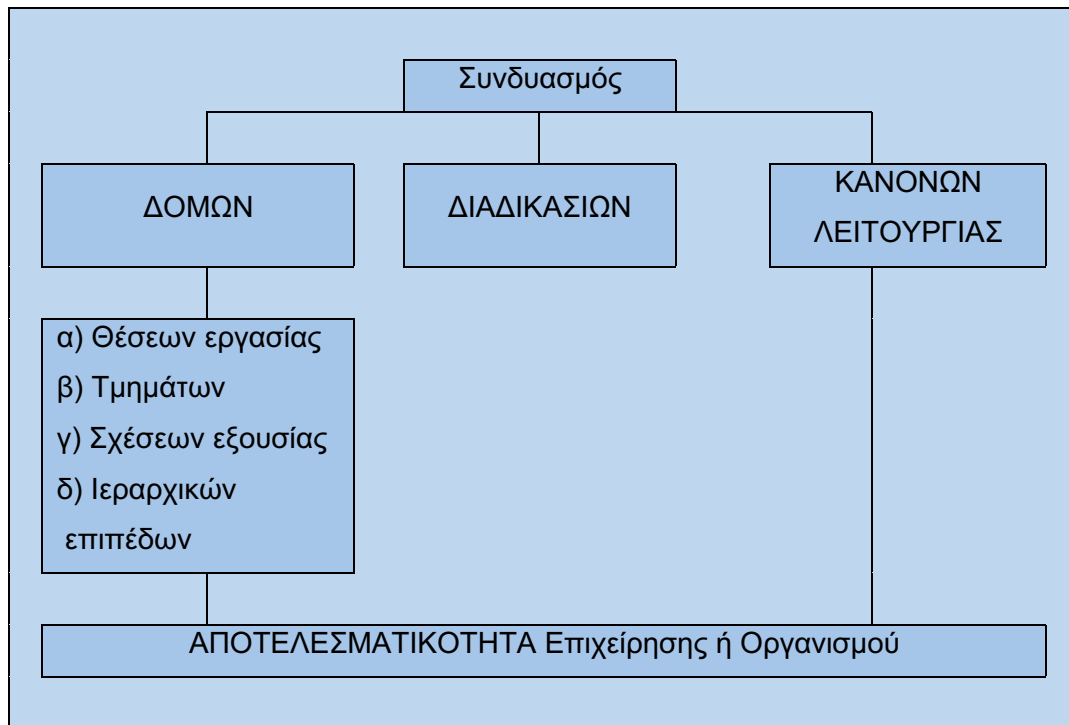


εργασίας.

- **Διευθύνει** (ενεργοποιεί) τη διαδικασία (με εντολές, οδηγίες).
- **Ελέγχει** τα αποτελέσματα

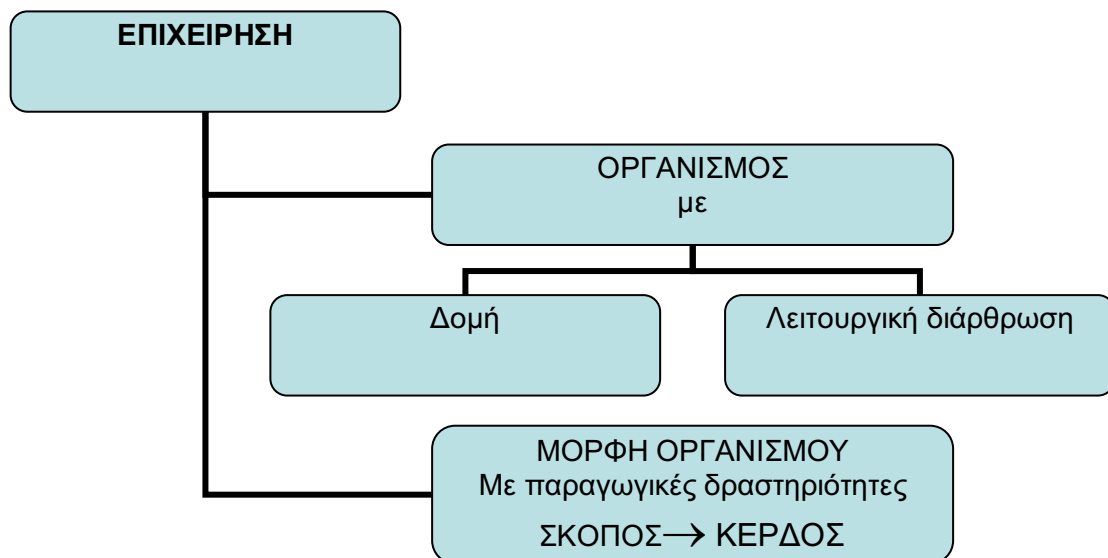
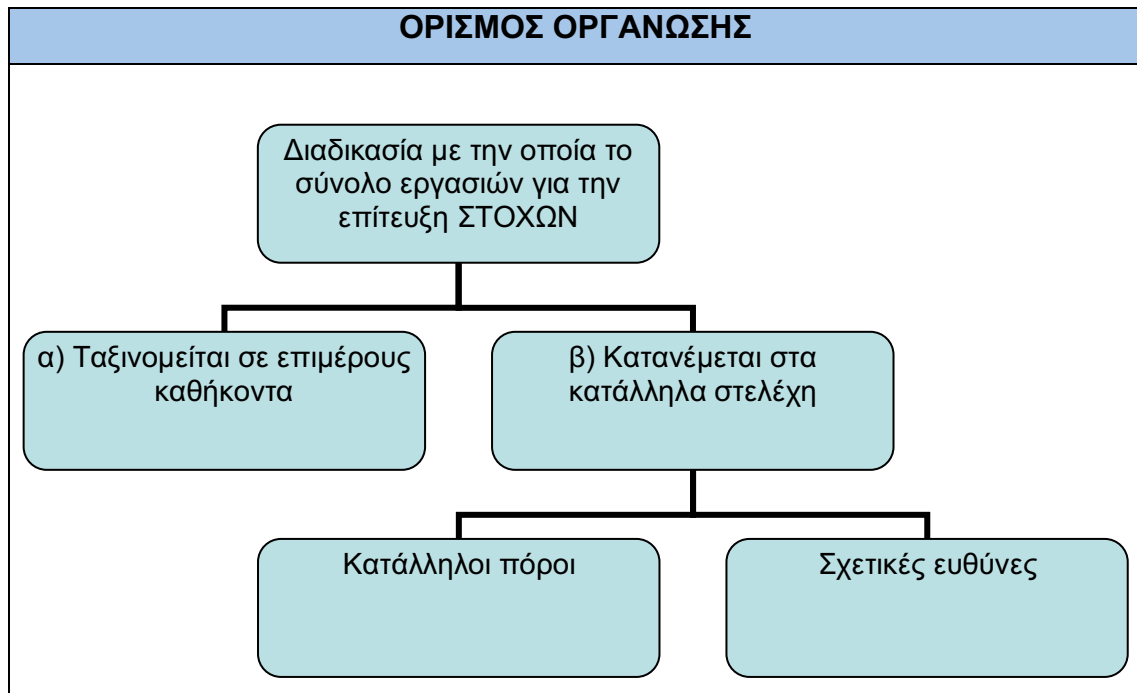


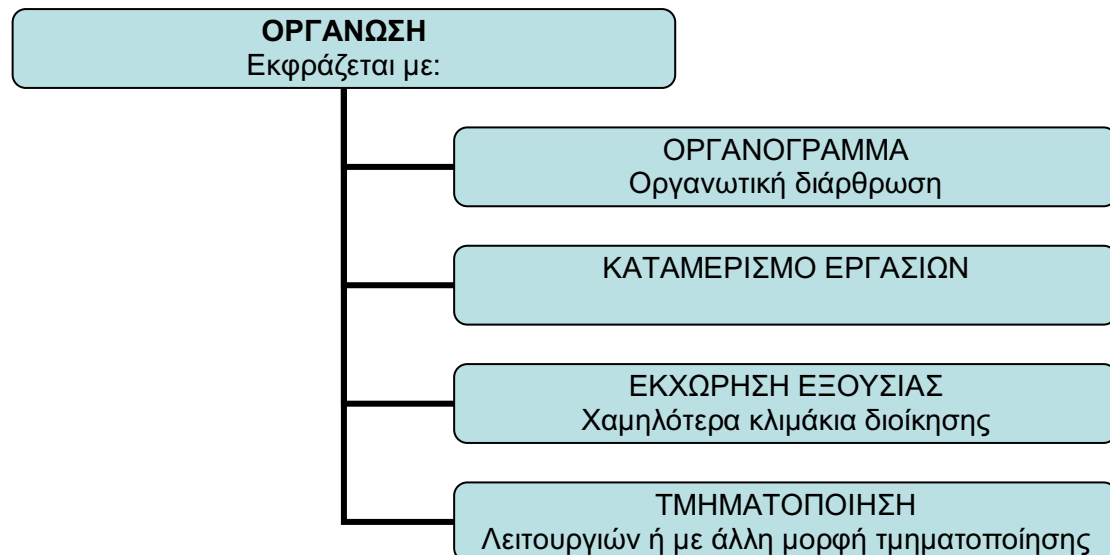
ΟΡΓΑΝΩΣΗ



Με την οργάνωση γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για:

- Εφαρμογή δράσης
- Λήψη απόφασης
- Είδη διαδικασιών και κανόνων





ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

1)	Αφορά τη ΣΩΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ του ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ
2)	Είναι α. Η ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ β. Η ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ γ. Η ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ του ανθρώπινου δυναμικού <u>ΣΚΟΠΟΣ</u> Η καλύτερη δυνατή επίτευξη στόχων δ. Ξεπερνά τα όρια απλής έκδοσης οδηγιών, εντολών
3)	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Σημαίνει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ μελών Επιχείρησης
4)	Έλλειψη επικοινωνίας → Προβλήματα στην Επιχείρηση
5)	Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο Αποτελεσματικής Διεύθυνσης
6)	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ για ομαλή λειτουργία, ανάπτυξη λόγω ανταγωνισμού: α) Κλίμα συνεργασίας β) Κατανόησης μεταξύ των στελεχών της Επιχείρησης
7)	Ευθύνη της Διεύθυνσης: Η ενεργοποίηση των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων → Όφελος

	α) Επιχείρησης β) Του ίδιου του στελέχους της Επιχείρησης
ΕΛΕΓΧΟΣ	

1)	Συστηματική παρακολούθηση ενεργειών των μελών της Επιχείρησης για α) Εξακρίβωση β) Διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από στόχους
2)	Πολλοί τρόποι για να γίνει α) Έλεγχος β) Σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου
3)	Οι 2 Λειτουργίες (Προγραμματισμός – Έλεγχος) σχετίζονται
4)	Η ανάπτυξη κριτηρίων ελέγχου δεν είναι αποκομμένη από τους στόχους

ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Η εφαρμογή ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ του : ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ α) Εμφανίζει ιδιαιτερότητες β) Απαιτεί ξεχωριστή εφαρμογή της γνώσης του Management.	ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ (Οικογένεια, συνδικαλιστικό σύλλογο πολυεθνική εταιρεία κλπ)
--	---

ΟΜΩΣ

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Έννοιες Αρχές Θεωρίες	Έχουν γενική ισχύ, καθολική εφαρμογή
---------------------------	--------------------------------------	---

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ως προς τον ΤΡΟΠΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Management σε χώρες με διαφορετικές:

- Πολιτιστικές
- Κοινωνικές
- Οικονομικές
- Τεχνολογικές ιδιαιτερότητες

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

α) Οι βασικές έννοιες, αρχές ισχύουν σε όλες τις χώρες

β) Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι:

- Οι μέθοδοι
- Οι διαδικασίες
- Οι τεχνικές εφαρμογής

των λειτουργιών του management στην πραγματικότητα της
κάθε χώρας

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ του Management

1)	Οι λειτουργίες του Management ασκούνται από Διοικητικά στελέχη
2)	Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών προϋποθέτει: α) <u>ΓΝΩΣΕΙΣ</u>: Έννοιες, Αρχές, Μεθόδους, Τεχνικές του Management και λειτουργιών του. β) <u>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</u> (δυνατότητα εφαρμογής γνώσης του management στην πράξη) γ) <u>ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ή ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</u> Πιστεύω, Αξίες, Νοοτροπίες στελεχών Ως προς • Αναγκαιότητα • Τρόπο Άσκησης Management
3)	π.χ. Διευθυντής κλινικής, Προϊστάμενος λογιστηρίου. Πρέπει: • Να ξέρει (ΓΝΩΣΗ) • Να μπορεί (ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ) • Να θέλει (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ) • Να διοικεί (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ)
4)	Η άσκηση του Management στηρίζεται σε: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ή «ΕΡΓΑΛΕΙΑ» διοίκησης πχ α. Σύστημα αμοιβών

ΚΑΠΟΙΑ ΜΟΡΦΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

ή ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ή ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

ή ΕΛΕΓΧΟΥ των ατόμων, της επιχείρησης, της οικογένειας, του συνδικάτου

2.2 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Marketing)

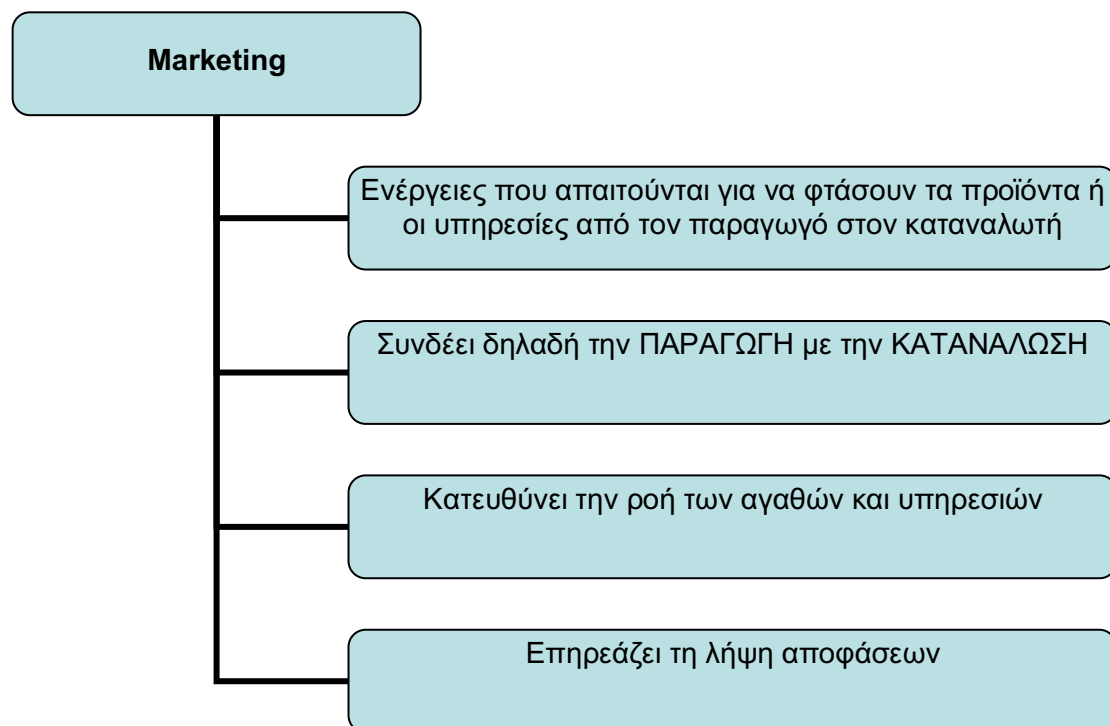
2.2.1 Εισαγωγή

- Πριν από 50 χρόνια, οι Επιχειρήσεις άρχισαν ν' αναπτύσσουν και να υιοθετούν τεχνικές Marketing στους τομείς:
 - α) της διαφήμισης
 - β) των πωλήσεων
- Εδραιώθηκε ως ΑΥΤΟΤΕΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΑΥΤΟΤΕΛΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ
- Σήμερα, κανένα προϊόν δεν μπορεί ν' αναπτυχθεί και να διατεθεί, χωρίς τη συμβολή του marketing. Από απλή, ελάχιστα δαπανηρή έως πολύ συστηματική και οργανωμένη.
- Το Marketing
 - α) επιδρά στην καθημερινή ζωή
 - β) επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων.Έτσι:
 - ο Προϊόντα συσκευασμένα ώστε να προσελκύουν
 - ο Έντυπα, ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης

εκπέμπουν διαφημιστικά μηνύματα
(Οι βασικές αρχές του εφαρμόζονται σ' όλες τις διαστάσεις
της σύγχρονης ζωής)

- Marketing παίζει σημαντικό ρόλο:
 - ο στο πώς Συμπληρώνεται το Βιογραφικό Σημείωμα
 - ο στη Διαδικασία Εξέλιξης μιας Συνέντευξης
 - ο στην Επικοινωνία με φίλους, συναδέλφους

2.2.2 Έννοια – Περιεχόμενο



Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην ικανοποίηση αναγκών των καταναλωτών μέσω:

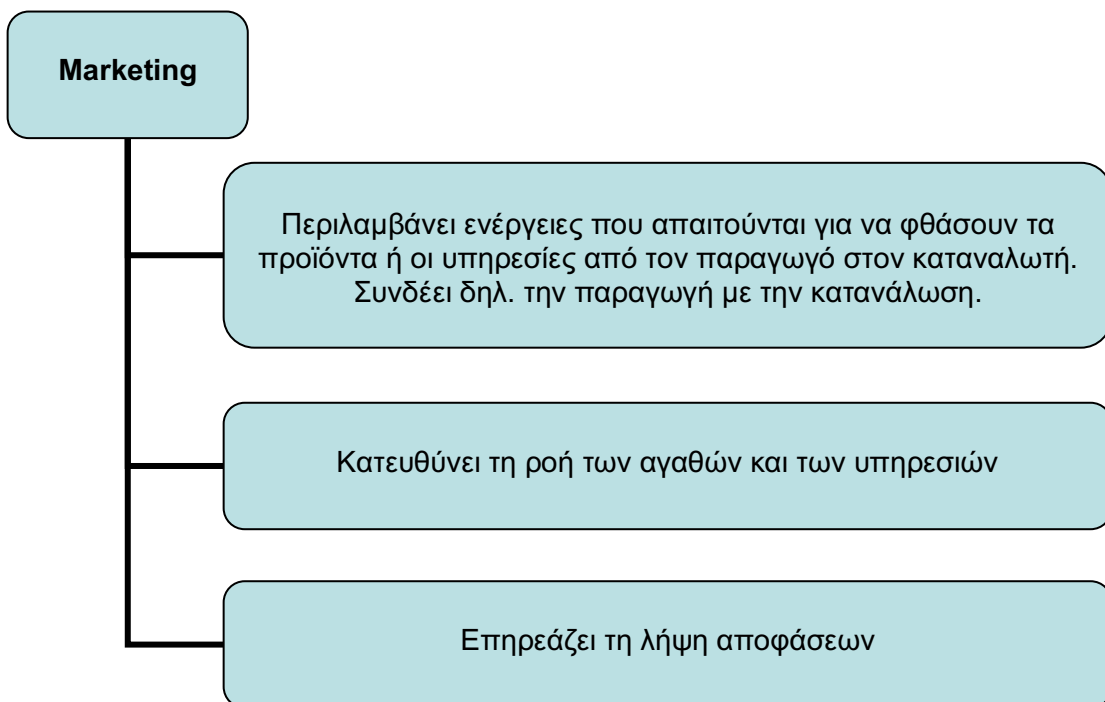
- Του σχεδιασμού
- Της παραγωγής

- Της διάθεσης προϊόντων/ υπηρεσιών

Στην Επιχείρηση:

Marketing → Σύνολο ενεργειών μιας Επιχείρησης ή Οργανισμού που αποβλέπουν:

- α) Στην αναγνώριση αναγκών του καταναλωτή
- β) Στην ανάπτυξη απαραίτητων προϊόντων / υπηρεσιών που τις ικανοποιούν
- γ) Δημιουργία απαραίτητων προϋποθέσεων ζήτησης ⇒ Επιτυχείς Πωλήσεις



Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών μέσω 1) του σχεδιασμού, 2) της παραγωγής, 3) της διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Όσον αφορά τις Επιχειρήσεις

Το Marketing περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών μιας Επιχείρησής ή ενός Οργανισμού που αποβλέπουν:

- Στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή.
- Στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν.
- Στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων ζήτησης, επιτυχείς πωλήσεις.

2.2.3 Το Μίγμα Marketing

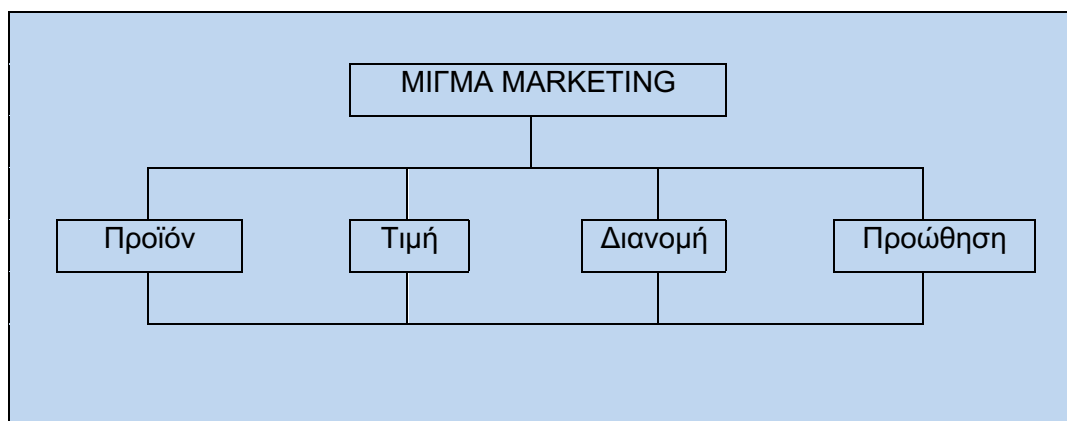
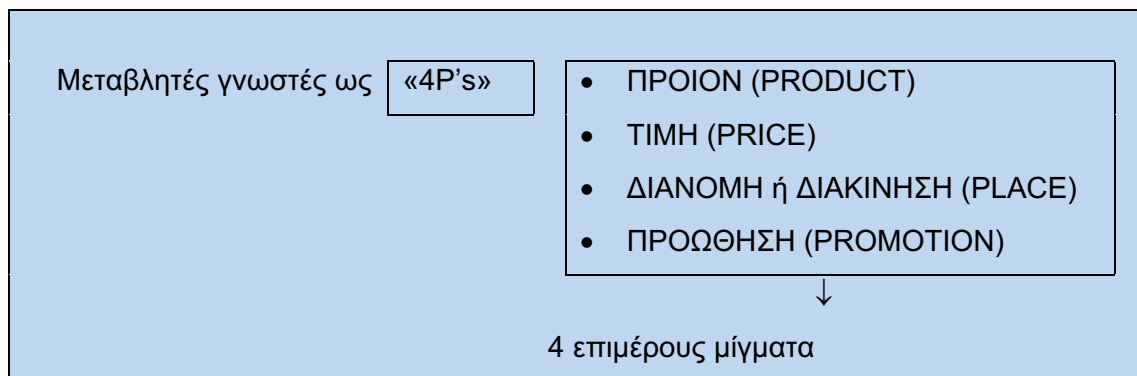
Φιλοσοφία + Περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του Marketing

εκφράζεται με τον όρο

«ΜΙΓΜΑ MARKETING» (Marketing mix)



Σύστημα στενά συνδεδεμένων μεταβλητών που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών – πελατών και τους στόχους της Επιχείρησης.



ΠΡΟΪΟΝ: Το φυσικό προϊόν και οι υπηρεσίες που το συνοδεύουν:

- ΟΝΟΜΑΣΙΑ
- ΣΗΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
- ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ κ.ά.

ΤΙΜΗ:

- ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΙΜΩΝ
- ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ
- ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ κ.ά.

ΔΙΑΝΟΜΗ:

- ΚΑΝΑΛΙΑ
- ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ
- ΦΥΣΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

ΠΡΟΩΘΗΣΗ:

- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ
- ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ
- ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: Λειτουργούν και αναπτύσσονται με ΣΚΟΠΟ:

- Την πραγματοποίηση του κέρδους
- Την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών των καταναλωτών

ΑΡΑ

ΠΡΟΪΟΝ ή ΥΠΗΡΕΣΙΑ είναι το ΣΥΝΟΛΟ ΥΛΙΚΩΝ και ΑΪΛΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.

Κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μίγματος marketing Γιατί;

Διότι και τα 4-P συμβάλλουν στη διαμόρφωση της «εικόνας του προϊόντος» και κατ' επέκταση της «εικόνας της Επιχείρησης».

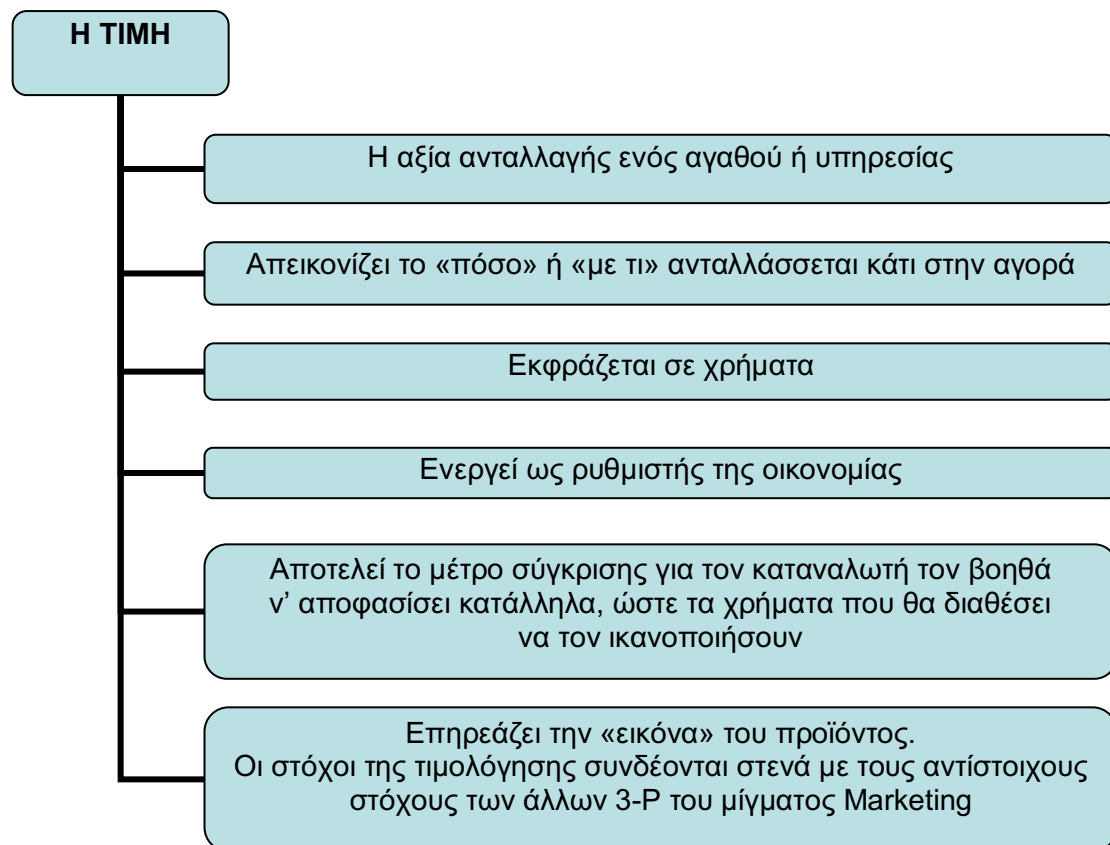
Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν τη τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και τη πολιτική προώθησης του προϊόντος.

Π.χ. Ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά πρέπει:

- 1) να είναι καλής ποιότητας
- 2) να έχει ανταγωνιστική τιμή
- 3) κατάλληλο δίκτυο διανομής (έγκαιρη μεταφορά, επαρκείς ποσότητες αποθήκευση στα σημεία πώλησης)
- 4) αποτελεσματική πολιτική προώθησης (προϊόν γνωστό)

Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, έχουν ΖΩΗ που χαρακτηρίζεται από στάδια εξέλιξης:

- 1) Είσοδος στην αγορά
- 2) Ανάπτυξη
- 3) Ωριμότητα
- 4) Κορεσμός
- 5) Παρακμή, θάνατος, απαξίωση



ΤΑ ΔΙΚΤΥΑ (ΚΑΝΑΛΙΑ) ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να φτάνουν στους καταναλωτές όταν τα χρειάζονται και στις επιθυμητές ποσότητες και με την ανάλογη ποιότητα.

Λειτουργία Διανομής: Απαραίτητες ενέργειες ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. τη βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή.

Δίκτυο διανομής (κανάλια): Δρόμοι που θ' ακολουθήσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης.

Αναφέρονται:

α) Στα άτομα

β) Στις Επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες

διακίνησης των προϊόντων, δηλ. στη μεταφορά,

αποθήκευση κτλ.

Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ: Η πιο δυναμική μεταβλητή του Marketing γιατί φέρει σε επαφή πωλητές και αγοραστές.

Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει:

- α) Στην πληροφόρηση των καταναλωτών.
- β) Στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές ότι το προϊόν είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή.

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

Υπάρχει ΣΤΕΝΗ ΣΧΕΣΗ της προώθησης με τις άλλες 3 μεταβλητές του μίγματος Marketing, δηλ. Το Προϊόν, Την Τιμή, Τη διανομή.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ: «Το μίγμα προώθησης»

- 1) Διαφήμιση
- 2) Προσωπικές πωλήσεις
- 3) Αμοιβές
- 4) Προώθηση πωλήσεων
- 5) Εκθέσεις
- 6) Δείγματα (μίγμα προώθησης)
- 7) Εκπτώσεις
- 8) Προσφορές
- 9) Δημοσιότητα
- 10) Δημόσιες Σχέσεις

Την εφαρμογή της πολιτικής προώθησης ακολουθούν Επιχειρήσεις, Οργανισμοί, Ιδρύματα κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα.

Το ΚΡΑΤΟΣ επίσης σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά, παιδείας κτλ.

2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

2.3.1 Εισαγωγικές Έννοιες

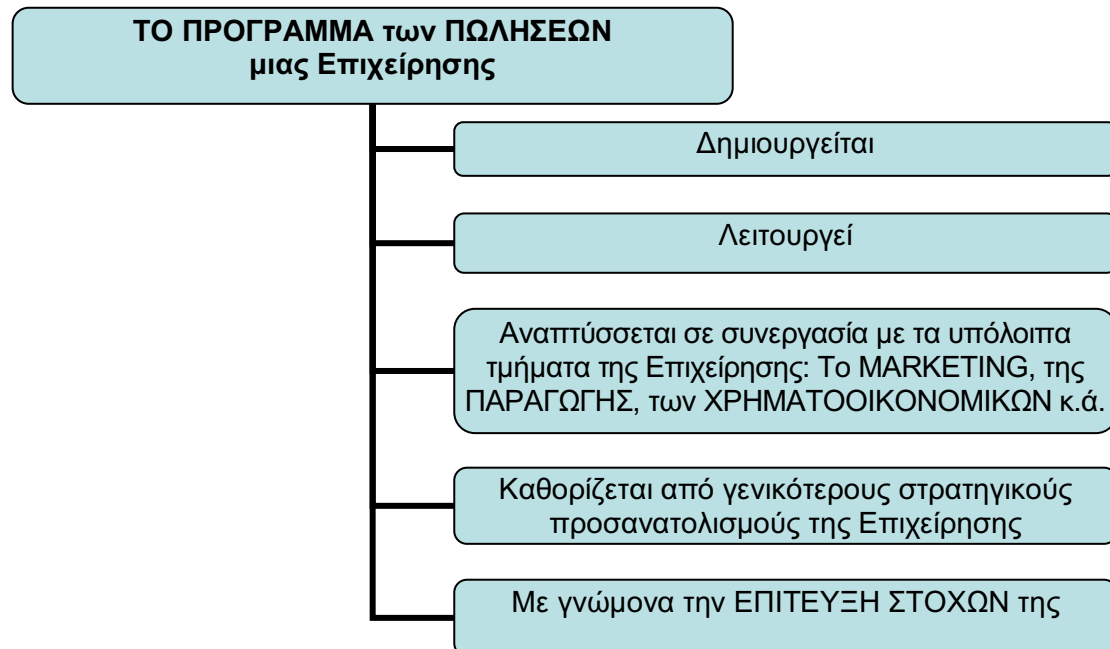
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ: Ανάπτυξη των δραστηριοτήτων που έχουν στόχο α) να προσελκύσουν, β) να πείσουν τους καταναλωτές ν' αγοράσουν τα προϊόντα της Επιχείρησης.

Η αξία του ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ μετατρέπεται σε ΧΡΗΜΑ που εισρέει στην Επιχείρησης και επαναχρησιμοποιείται σε δραστηριότητες.

ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ φτάνει στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο:

ΑΜΕΣΗ ΠΩΛΗΣΗ: Ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό

ΕΜΜΕΣΗ ΠΩΛΗΣΗ: Ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν με τη βοήθεια χονδρεμπόρων, λιανοπωλητών, εμπορικών αντιπροσώπων, παραγγελιοδόχων.



Π.χ. Συνεργασία αναπτύσσεται με τα τμήματα:

- ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ: Θέματα ποιότητας, ποσότητας προϊόντων.
- ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ: Θέματα επάρκειας προϊόντων, υλικών συσκευασίας.
- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ: Παρακολούθηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης.
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Η Διοικητική διαδικασία πωλήσεων εστιάζεται σε 3 στάδια:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ | Θέσπιση αντικειμενικών στόχων
σχεδιασμός τρόπων για την επίτευξή του. |
| 2) ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ | <ul style="list-style-type: none">• Οργάνωση• Στελέχωση της Επιχείρησης• Πραγματοποίηση διαφόρων λειτουργιών σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό |
| 3) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ | Κατά πόσο το τελικό αποτέλεσμα είναι σε συμφωνία με τον αρχικό προγραμματισμό. |

2.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.4.1 Εισαγωγή – Βασικές έννοιες

Χρηματοοικονομική Διοίκηση έχει ως αντικείμενο:

α) Υποστήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων

Αποφάσεις όπως:

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

β) Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης τους

Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση ασχολείται με:

α) Την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της Επιχείρησης

β) Την μελέτη των χρηματοοικονομικών στοιχείων της Επιχείρησης

Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι χρήσιμα για τους εξής λόγους:

1. Αποτελούν για την Επιχείρηση έναν ουσιαστικό έλεγχο στις δραστηριότητες, στα έσοδα – έξοδα. Εντοπίζονται οι διαθέσιμοι πόροι, η ποσότητά τους, οι πηγές τους.
2. Παρουσιάζουν την ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ της Επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη.
 - α) Εργαζόμενους
 - β) Μετόχους
 - γ) Χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (τράπεζες)
 - δ) Προμηθευτές
 - ε) Καταναλωτές
3. Ανταποκρίνονται στις νομικές υποχρεώσεις της Επιχείρησης.

Σύμφωνα με την νομολογία οι Επιχειρήσεις πρέπει να εμφανίζουν τη δραστηριότητά τους με χρηματοοικονομικούς όρους 1 φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοσή τους ή τη γενικότερη κατάστασή τους.

Η Επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο (Υπουργείο Εμπορίου).

2.4.2 Περιεχόμενο της Χρηματοοικονομικής Λειτουργίας

Η Χρηματοοικονομική Λειτουργία περιέχει:

- 1) Λειτουργία προϋπολογισμού
- 2) Ταμειακή λειτουργία
- 3) Λογιστική λειτουργία
- 4) Λειτουργία της διαχείρισης κεφαλαίων

Η **Λειτουργία του Προϋπολογισμού** έχει ως αντικείμενο την καταγραφή των προβλέψεων για την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της Επιχείρησης (πωλήσεις, αγορές, επενδύσεις, πληρωμές κλπ) το επόμενο οικονομικό έτος.

Επιμέρους Τμήματα της Λειτουργίας του Προϋπολογισμού:

- α) Τακτικός Προϋπολογισμός (έσοδα – έξοδα) κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου.
- β) Προϋπολογισμός Επενδύσεων μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα. Αφορούν νέες δραστηριότητες της Επιχειρήσεις ή βελτίωση όσων υπάρχουν.

Η **Ταμειακή Λειτουργία** έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση εισπράξεων – πληρωμών της Επιχείρησης διότι παρακολουθεί τη λειτουργία του ταμείου λόγω ευαισθησίας που παρουσιάζει η διαχείριση μετρητών (αυστηρές διαδικασίες, συστηματικός έλεγχος των πράξεων).

Η **Λογιστική Λειτουργία** έχει ως αντικείμενο την πλήρη καταγραφή, καταχώριση στα λογιστικά βιβλία των οικονομικών μεγεθών και πράξεων της Επιχείρησης.

Αυτό διασφαλίζει ενημέρωση των ενδιαφερόμενων φορέων (κράτος, τράπεζες, μέτοχοι κá) σχετικά με την οικονομική κατάσταση της Επιχείρησης.

Το είδος, η κατηγορία των τηρούμενων βιβλίων και στοιχείων που εκδίδονται καθορίζονται από τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις.

Η **Λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων** έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση διαθέσιμων κεφαλαίων της Επιχείρησης, απαραίτητων για την απόκτηση εισροών (π.χ. πρώτων υλών), με στόχο τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της Επιχείρησης.

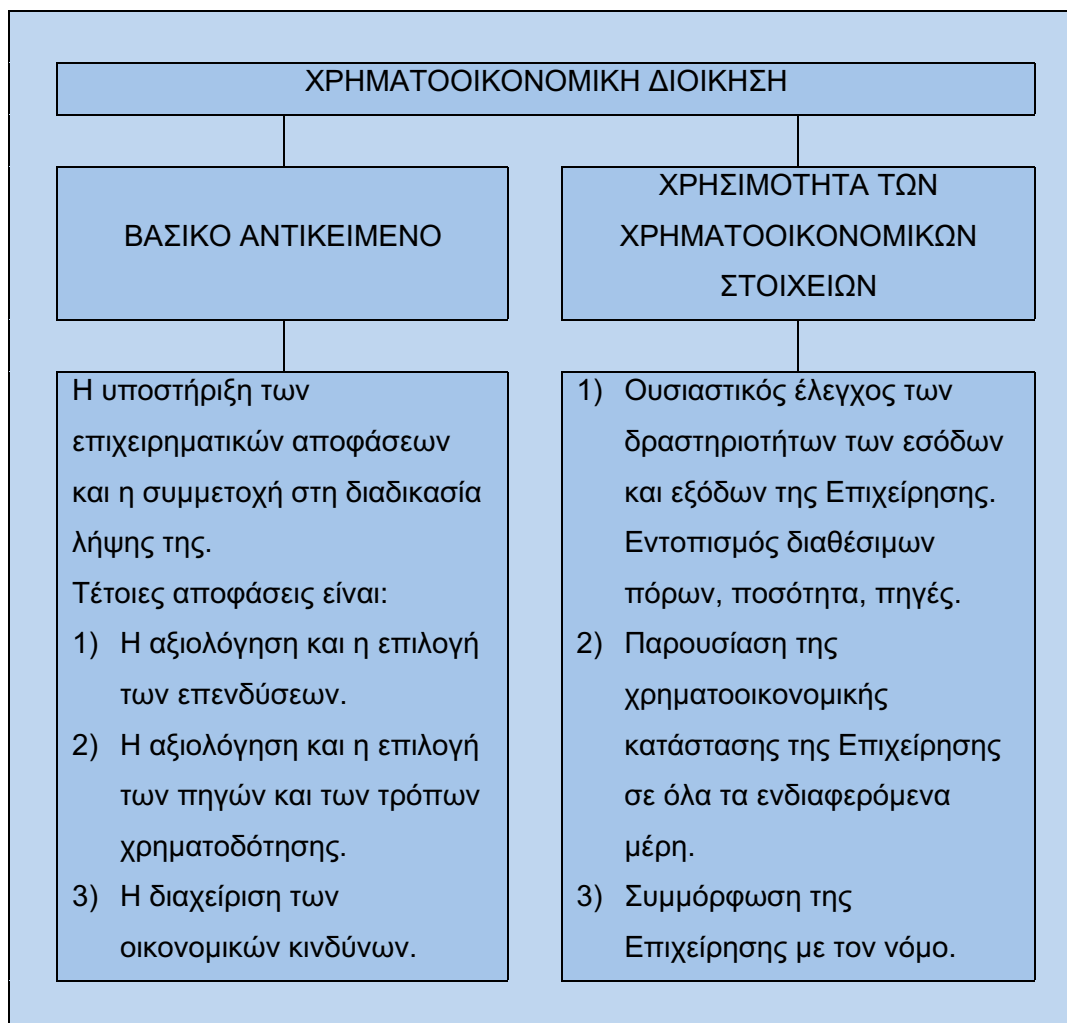
Σημαντικό έργο της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης είναι η ανάλυση και η μελέτη των επενδύσεων και του δανεισμού της επιχείρησης.

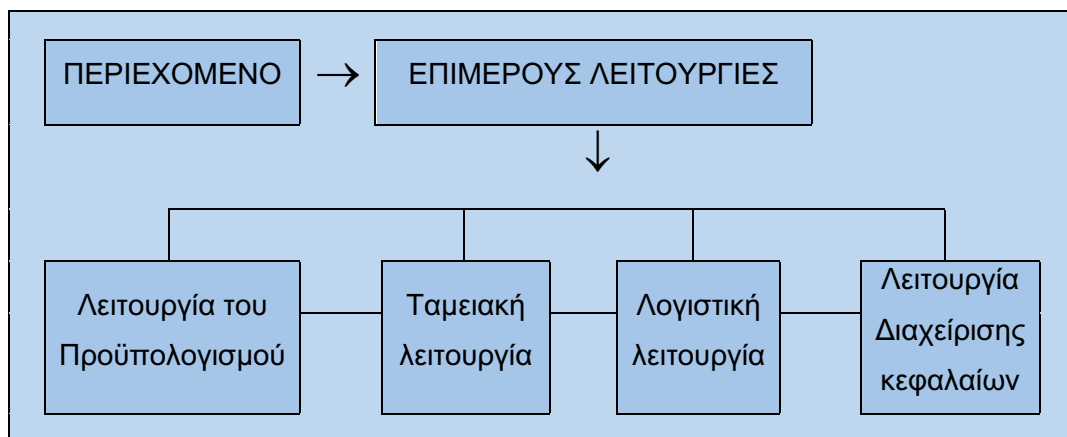
Λόγω του κόστους του χρήματος δεν είναι αποδοτικό να υπάρχουν «αχρησιμοποίητα» κεφάλαια στο ταμείο της Επιχείρησης.

Άρα

Η διαχείριση διαθέσιμων κεφαλαίων θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ





Λειτουργία του Προϋπολογισμού
Πρόβλεψη των οικονομικών μεγεθών της Επιχείρησης (επόμενο οικονομικό έτος). 1) Τακτικός προϋπολογισμός: Πρόβλεψη εσόδων εξόδων. 2) Προϋπολογισμός

Ταμειακή Λειτουργία
Διαχείριση εισπράξεων και πληρωμών, με αυστηρές διαδικασίες

Λογιστική Λειτουργία
Καταγραφή καταχώριση οικονομικών μεγεθών. Ενημέρωση ενδιαφερομένων φορέων.

Λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων
Διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων. Απόκτηση εισροών. Διασφάλιση ομαλής λειτουργίας της. Ανάλυση-μελέτη επενδύσεων και δανεισμού επιχείρησης. ΣΤΟΧΟΣ: Η υψηλότερη αποδοτικότητα των

2.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

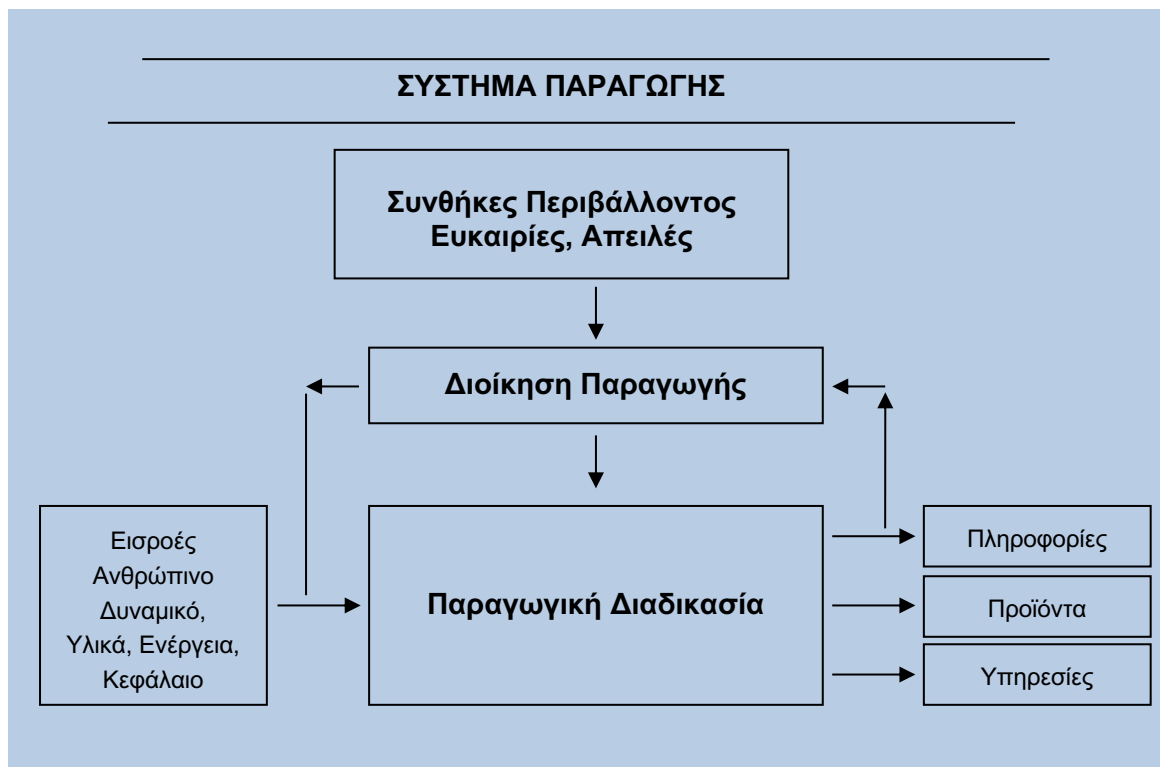
2.5.1 Έννοια και φύση της Παραγωγής

Η λειτουργία της Διοίκησης Παραγωγής ρυθμίζει:

- α) τον σχεδιασμό
- β) τον προγραμματισμό
- γ) την οργάνωση
- δ) τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας
(μετατροπή πρώτων υλών, υλικών σε προϊόντα)

Προϋπόθεση: Ο κατάλληλος συνδυασμός των Παραγωγικών Συντελεστών.

Η Λειτουργία της Παραγωγής δημιουργεί ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ.



Οι εισροές (γνώση, εργασία, υλικά, ενέργεια, κεφάλαια)
μετατρέπονται με τη ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
σε εκροές (έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες, πληροφορίες)

Ο ρόλος της Διοίκησης είναι καθοριστικός:

- α) Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος
(κατάσταση αγοράς, ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.ά.)
- β) τα συνδυάζει με τις υπάρχουσες παραγωγικές δυνατότητες
- γ) ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Αποτέλεσμα επιτυχές → Διασφάλιση επιβίωσης, ανάπτυξης
της Επιχείρησης.

Σε αντίθετη περίπτωση → Διορθωτικές κινήσεις.

2.5.2 Σκοποί και Επιμέρους Ενέργειες της Διοίκησης Παραγωγής

Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Παραγωγής

- α) Σχεδιασμός
 - β) Λειτουργία των συστημάτων παραγωγής.
- Π.χ. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής που περιλαμβάνει πρώτες ύλες, άλλες ύλες, μηχανές, εργασία κ.ά. λειτουργεί αποτελεσματικά, αν συνυπάρχει μ' ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή οργάνωση.

Η διοίκηση της παραγωγής περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν:

- 1) την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων
- 2) τον σχεδιασμό παραγωγής
- 3) τον προγραμματισμό της παραγωγής
- 4) τη διασφάλιση της ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής
- 5) την αποθήκευση των προϊόντων
- 6) τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής
- 7) τις προμήθειες.

Οι παραπάνω ενέργειες αναπτύσσονται σε μεγάλες βιομηχανικές Επιχειρήσεις.

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ

1)	Επιλογή του τόπου εγκατάστασης της Επιχείρησης
2)	Κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής
3)	Διευκόλυνση των διαδικασιών της (κίνηση υλικών, εξαρτημάτων*)
4)	Καταγραφή εξοπλισμού
5)	Περιγραφή χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (τεχνικές προδιαγραφές, έτος προμήθειας)

* Γιατί συμβαίνει αυτό; Διότι διευκολύνεται η ροή της ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ (Μειώνεται το αντίστοιχο κόστος, διασφαλίζονται οι εργαζόμενοι από τα ατυχήματα).

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

1)	<u>Ποιος είναι ο στόχος του Σχεδιασμού Παραγωγής;</u> Η επιδίωξη του καλύτερου αποτελέσματος.
2)	<u>Πού αποσκοπεί;</u> Στον προσδιορισμό θεμάτων που αφορούν: α) τις προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα παραχθούν β) την τεχνογνωσία (Know how) γ) τον μηχανολογικό εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί κτλ. Επίσης αποσκοπεί στον σχεδιασμό της διαδικασίας παραγωγής, της εργασίας στην παραγωγή (αναζήτηση τρόπων προσαρμογής του ανθρώπινου παράγοντα στον μηχανικό εξοπλισμό)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

1)	<u>Πού αποσκοπεί;</u> Στον προσδιορισμό μεθόδων και τεχνικών για την Αποτελεσματικότερη αξιοποίηση: α) του ανθρώπινου παράγοντα β) των άλλων συντελεστών (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) που θα χρησιμοποιηθούν.
2)	<u>Τι δραστηριότητα είναι;</u> Είναι μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και έχει σχέση με τον σχεδιασμό.
3)	<u>Υπάρχει διάκριση;</u> Διακρίνεται σε α) Μακροπρόθεσμο, που αφορά την απόκτηση και την κατάλληλη διάταξη των μέσων παραγωγής με σκοπό τη μελλοντική παραγωγή. β) Βραχυπρόθεσμο, που αφορά την άμεση παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών.

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

1)	<u>Ποιός είναι ο στόχος του ελέγχου παραγωγής;</u> Η ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγής σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει. Δηλ. Ελέγχει αν η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις αρχικές προδιαγραφές. Σε αποκλίσεις → Κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.
2)	<u>Σε ποιά στάδια πραγματοποιείται ο έλεγχος παραγωγής;</u> Σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Δηλ. Κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών.
3)	<u>Υπάρχει διάκριση;</u> Διακρίνεται σε • ποιοτικό • ποσοτικό

	• κόστους • αποθεμάτων
--	---

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Αποθήκη	Ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας Επιχείρησης στον οποίο πραγματοποιείται: α) η παραλαβή των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανολογικού εξοπλισμού. β) η διατήρηση και διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων.
Αποθήκευση	Η αποθήκευση εξασφαλίζει: α) τη συνεχή και ομαλή ροή των προϊόντων β) τη διακίνησή τους από την παραγωγή στην κατανάλωση Η αποτελεσματική αποθήκευση εξασφαλίζει τη μείωση των προβλημάτων στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

1)	<u>Ποιός είναι ο στόχος τους:</u> Η επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
2)	<u>Τι επιτυγχάνεται με τη συντήρηση:</u> Η πρόληψη των βλαβών στα μηχανήματα και στις εγκαταστάσεις και η ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται από αυτές.

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Βασικό αντικείμενο	Προμήθεια με ειδικές διαδικασίες (π.χ. προκήρυξη διαγωνισμού, ανάθεση) του συνόλου των υλικών που είναι απαραίτητα στην ομαλή λειτουργία
---------------------------	---

	της Επιχείρησης. Απαιτείται συνεργασία όλων των λειτουργιών της Επιχείρησης για σύνταξη ενός προγράμματος προμηθειών, όπου θα καταγράφονται οι ανάγκες της.
--	---

2.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.6.1 Βασικές Έννοιες – Ορισμοί

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού είναι ο Επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας Επιχείρησης ή ενός Οργανισμού.
- Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η Επιχείρηση ή ο Οργανισμός, καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών.
- Σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία. Γιατί; Διότι οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.
- Η λειτουργία αυτή ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.
- Στις μεγάλες Επιχειρήσεις ή τους Οργανισμούς, υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων.
- Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων;

Να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες.

ΟΜΩΣ

Σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ, ΟΙ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της Επιχείρησης ή του Οργανισμού.

Π.χ. Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης.

ΟΜΩΣ

Η αξιολόγηση κάθε εργαζομένου γίνεται κυρίως από τον άμεσο

προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται με συντομία οι επιμέρους λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ μιας Επιχείρησης ή ενός Οργανισμού.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
Είναι οι τρόποι με τους οποίους η Επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα.	

Ποιες είναι οι κυριότερες ενέργειες;

1)	Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων.
2)	Η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της Επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές.
3)	Ανάλυση της αγοράς εργασίας.
4)	Ανάλυση της σχέσης προσφοράς και ζήτησης.
5)	Κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της Επιχείρησης αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια.

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	
ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ	α) Την προσέλκυση β) Την επιλογή γ) Την εγκατάσταση του προσωπικού μέσα στην Επιχείρηση
1)	Η Διοίκηση του προσωπικού επισημαίνει τις πηγές απ' όπου μπορεί να αντλεί το προσωπικό και χρησιμοποιεί ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) που τη βοηθά να παίρνει τη τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των υπόλοιπων τμημάτων.
2)	Φροντίζει για την ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις

	διάφορες θέσεις εργασίας με κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανομένων.
--	--

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1)	Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης.
2)	Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα, γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του.
3)	Τα στελέχη σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν: • την εξάσκηση των υφισταμένων • τη βελτίωση της απόδοσής τους • την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων • την επιλογή των αναπληρωτών τους και • άλλες σχετικές υποχρεώσεις με στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία για αναζήτηση θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

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

ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Η Διοίκηση Προσωπικού συντονίζει τις μεταθέσεις – προαγωγές, αφού λάβει υπ' όψιν της:

- α) τις ανάγκες της Επιχείρησης
- β) τις επιθυμίες του εργαζομένου καθώς και
- γ) τα προσόντα του

Κάθε απόφαση λαμβάνεται σε συνεργασία του Διευθυντή Προσωπικού με τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

1)	Η Διεύθυνση εισάγει ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ έργου.
2)	Ο καθορισμός δομής αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας, όρια πληρωμής. Έργο Ανώτατης Διοίκησης.
3)	Η Διεύθυνση ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ με ειδικά στελέχη: • Θέματα αμοιβών • Αγορά εργασίας • Προτείνουν αναθεώρηση αυξήσεων ή • Και αλλαγή πολιτικής αμοιβών
4)	Επίπεδο αμοιβών εξαρτάται από: • Ποιότητα εργασίας • Ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων • Ικανότητα Επιχείρησης για «ελκυστικούς μισθούς» • Ανταγωνισμό Επιχειρήσεων για ορισμένες θέσεις εργασίας κλπ.

ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1)	Φροντίδα για την εξασφάλιση: • των συντάξεων • των ασφαλίσεων • της Ιατρικής, νοσοκομειακής περίθαλψης στους εργαζομένους • αποζημιώσεων • ασθένειας • ανεργίας • δανείων
2)	Οργάνωση κοινωνικών και ψυχαγωγικών προγραμμάτων.

ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΜΕΤΡΑ – ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ

1)	ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ → Εκπαίδευση για απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνα με κανόνες διαγωγής Για τιμωρία
2)	Διεύθυνση Προσωπικού → διατυπώνει κανόνες συμπεριφοράς → Δεν εφαρμόζει διορθωτικές ποινές για παραβαίνοντες δίχως έγκριση διευθυντού

ΕΡΕΥΝΑ «ΓΝΩΜΩΝ» ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Έρευνα για	ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ οργανισμού 1) Διάθεση για απόδοση εργαζομένων 2) Πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία 3) Σωστή επικοινωνία 4) Ομαδική συμπεριφορά
-------------------	--

Εφαρμογή πορισμάτων	Στα καθήκοντα τμήματος προσωπικού.
----------------------------	------------------------------------

Διοίκηση προσωπικού	Λειτουργία που συνδέεται με τις άλλες λειτουργίες Επιχείρησης. Αρμονική συνεργασία ↓ Αποτελεσματική Διεύθυνση Προσωπικού
----------------------------	---

ΥΓΕΙΑ – ΠΡΟΛΗΨΗ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Η πρόληψη ατυχημάτων	• Θέματα μηχανικού εξοπλισμού • Εκπαίδευσης • Επιβολής κανονισμών (στενή συνεργασία του υπεύθυνου προλήψεως ατυχημάτων με
-----------------------------	---

	τμήμα μηχανικών και εργοδηγών επιχείρησης).
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	

Τμήμα Προσωπικού	Σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού – διοίκησης διότι ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί ως: • Υπεύθυνος ομάδας διαπραγματεύσεων με σωματείο. • Αντιπρόσωπος ανώτατης ηγεσίας Επιχείρησης. • Συμβουλεύει. 1) Καθορισμό υπερωριών 2) Χειρισμό μεταθέσεων 3) Χειρισμό απολύσεων • Βοηθά 1) Επίλυση διενέξεων 2) Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση • Δημιουργεί 1) Κλίμα φιλίας 2) Κλίμα εμπιστοσύνης 3) Κλίμα συνεργασίας 4) Αίσθηση ότι ανήκουν στην Επιχείρηση ↓ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΛΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
-----------------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

3.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

3.1.1 Ηγεσία

Ηγέτης:

Το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».

Παραδείγματα:

Ο πατέρας ή ο δάσκαλος που κάνει το παιδί να διαβάζει με κέφι, ζήλο και ενθουσιασμό.

Ο προϊστάμενος που καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Ο καλός ηγέτης στο χώρο του

- 1) Καθοδηγεί
- 2) Παίρνει πρωτοβουλίες
- 3) Ανοίγει ορίζοντες
- 4) Βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα

Η έννοια του ηγέτη μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τις διαφορές μεταξύ ενός προϊστάμενου και ενός ηγέτη.

Ηγετική συμπεριφορά

Ερώτημα: Ποια ειδικά χαρακτηριστικά αναδεικνύουν τον ηγέτη;

Πρώτο επιστημονικό ρεύμα: Έμφαση στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή τα ειδικά χαρίσματα του ηγέτη

(π.χ. δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, πειστικός κλπ)

(«τι είναι ο ηγέτης»)

Αμφισβήτηση αυτού του ρεύματος, διότι διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Δηλαδή αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να «ακολουθούν» εθελοντικά και πρόθυμα ένα άτομο δεν είναι το «τι είναι», αλλά το «τι κάνει».

Δεύτερο επιστημονικό ρεύμα: Έμφαση στο «τι κάνει» ο ηγέτης

Αυτό σημαίνει ότι η ηγέτης επιδρά στα άτομα με τη συμπεριφορά του.

Οι προσπάθειες λοιπόν επικεντρώθηκαν

στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς,

δηλαδή στο «**τι και πώς ενεργεί**» ένα άτομο, ώστε να αναδειχθεί ηγέτης στην ομάδα του.

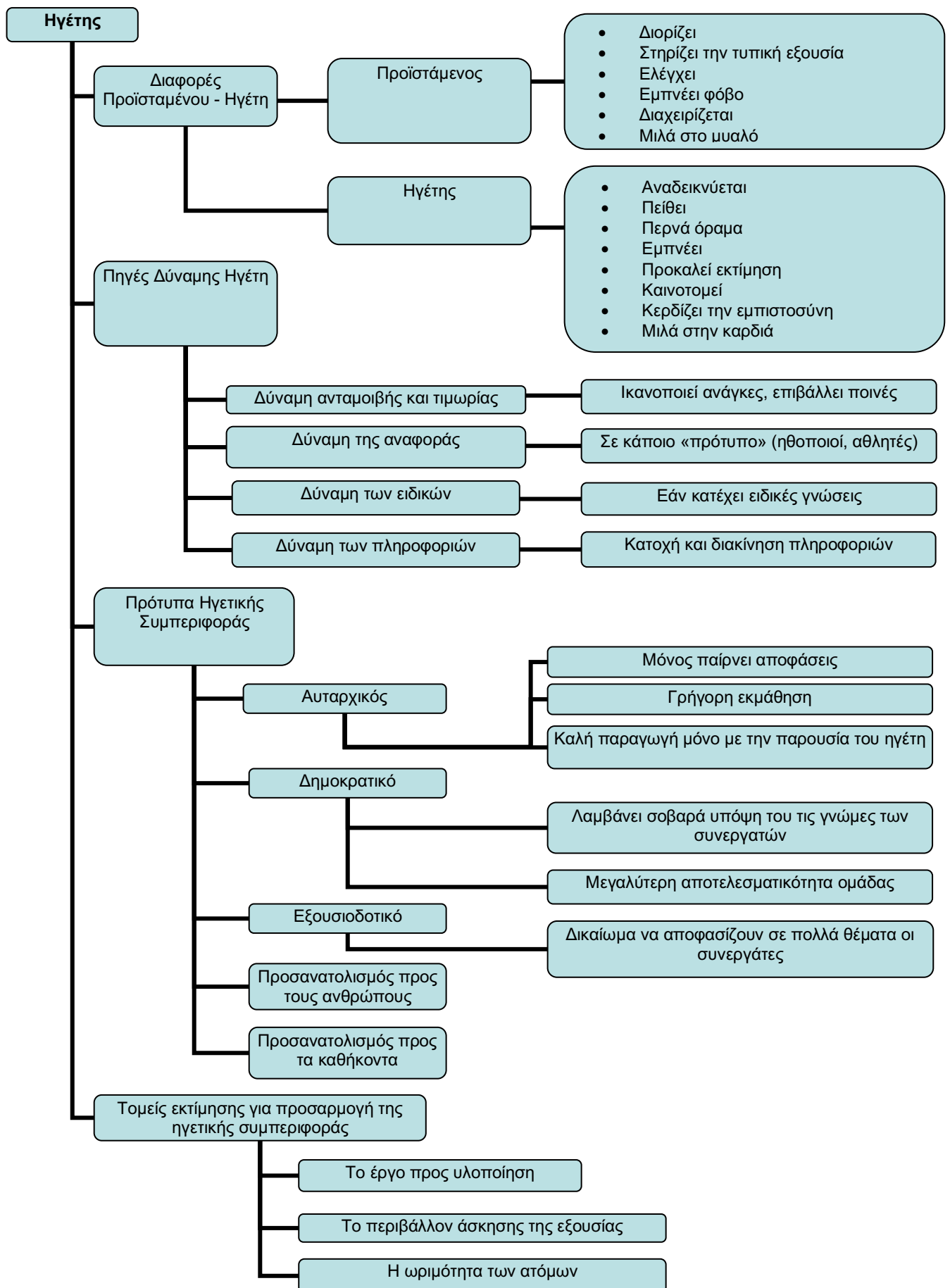
Μετά από σύνθεση αρκετών ορισμών, θα μπορούσε κάποιος να ορίσει την ηγεσία ως ακολούθως:

Ηγεσία ή ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» και να του έχουν εμπιστοσύνη.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) Η σύλληψη ενός οράματος,
η διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν, και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες του, ώστε να δίνει νόημα σε αυτές.2) Η ενδυνάμωση
Η ανάπτυξη,
Η παρακίνηση και
Η εμπύχωση των συνεργατών3) Η επιβράβευση των ατόμων |
|---|

- 4) Η δημιουργία ομάδας και
Η δημιουργία καλού κλίματος σε αυτήν
- 5) Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους
- 6) Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών
και των συστημάτων και
οι καινοτομίες
- 7) Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος,
Η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και
Η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό
- 8) Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας – κουλτούρας) στο χώρο
της ευθύνης του



Επιστημονική αναζήτηση → Μορφή ηγετικής συμπεριφοράς
χαρακτηριστικά.

2 ζητήματα: 1) Περιγραφή προτύπων ηγεσίας
2) Αποτελεσματικότητα, καταλληλότητα διαφόρων
προτύπων
ηγεσίας

Μελέτη από Lewin και συνεργάτες για τον τρόπο συμπεριφοράς του
ηγέτη προς την ομάδα.

3 βασικά πρότυπα ηγεσίας

Κριτήριο:

Τρόπος λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη

- 1) Αυταρχικό
- 2) Δημοκρατικό
- 3) Εξουσιοδοτικό

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

- 1) Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος.
- 2) Δίνει εντολές για εκτέλεση
ενδεδειγμένος όταν πρέπει
να μάθουν γρήγορα το έργο τους,
δεν ανταποκρίνονται σε άλλους
τρόπους ηγεσίας.

Μειονεκτήματα:

Οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν
ευθύνη.
Η παραγωγή καλή όταν ο ηγέτης
είναι παρών.

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	1) Ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες συνεργατών. 2) Ζητά τη συμμετοχή τους. <u>Αφορά εργαζόμενους:</u> 1) Μορφωμένους 2) Με δεξιότητες 3) Με εμπειρία 4) Με αίσθημα ευθύνης 5) Δεκτικούς σε νέες ιδέες, αλλαγές
----------------------------	---

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	Ο ηγέτης δίνει δικαίωμα στους συνεργάτες ν' αποφασίζουν ο ρόλος του περιορισμένος.
------------------------------	---

Άλλο κριτήριο περιγραφής – διάκρισης Προτύπων Ηγεσίας.

Συνολικός προσανατολισμός της συμπεριφοράς του Ηγέτη.

2 διαστάσεις.

1^η ΔΙΑΣΤΑΣΗ	«Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» • Θεωρεί τον άνθρωπο σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής. • Αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του. • Αναπτύσσει σχέσεις φιλίας – αμοιβαίας εμπιστοσύνης. • Θεωρεί ότι αν ικανοποιούνται μέλη ομάδας του έχει ικανοποιητική παραγωγή.
Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται προς: α) Ανάπτυξη – Ικανοποίηση ανθρώπων. β) Διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων.	

2^η ΔΙΑΣΤΑΣΗ	«Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα» • Προσοχή στον σχεδιασμό – υλοποίηση έργου. • Ορίζονται οι ρόλοι εργαζομένων – υποχρεώσεις. • Ο ηγέτης έχει τυπικές σχέσεις με υφισταμένους. • Οι δομές, διαδικασίες → καθορισμένες. • Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται → τα μέλη ικανοποιούνται.
Η ηγετική συμπεριφορά Ενέργειες: α) Υλοποίηση έργου. β) Εκτέλεση καθηκόντων.	

«Πηγές Δύναμης του Ηγέτη»

Δύναμη		Μέσα επιρροής
Επιρροή		Καθοδήγησης
Εξουσία		Παρακίνησης

M. Weber Δύναμη: Πιθανότητα να επιβάλλει επιθυμίες, μέσα από μια κοινωνική σχέση, όχι αντίσταση
Απαιτούνται 2 άτομα: α) Ασκεί, β) Υφίσταται

Δύναμη → Δυνατότητα επιβολής επιθυμίας σε άλλους.

Επιρροή → Αλλαγή σκέψης, ιδεών, ενεργειών, συμπεριφοράς.

Εξουσία → «Νόμιμο» δικαίωμα να ασκεί ο ηγέτης τη δύναμη που διαθέτει

3.1.2 Παρακίνηση

3.1.2.1 Βασικές Έννοιες

Υλοποίηση του έργου και επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης.



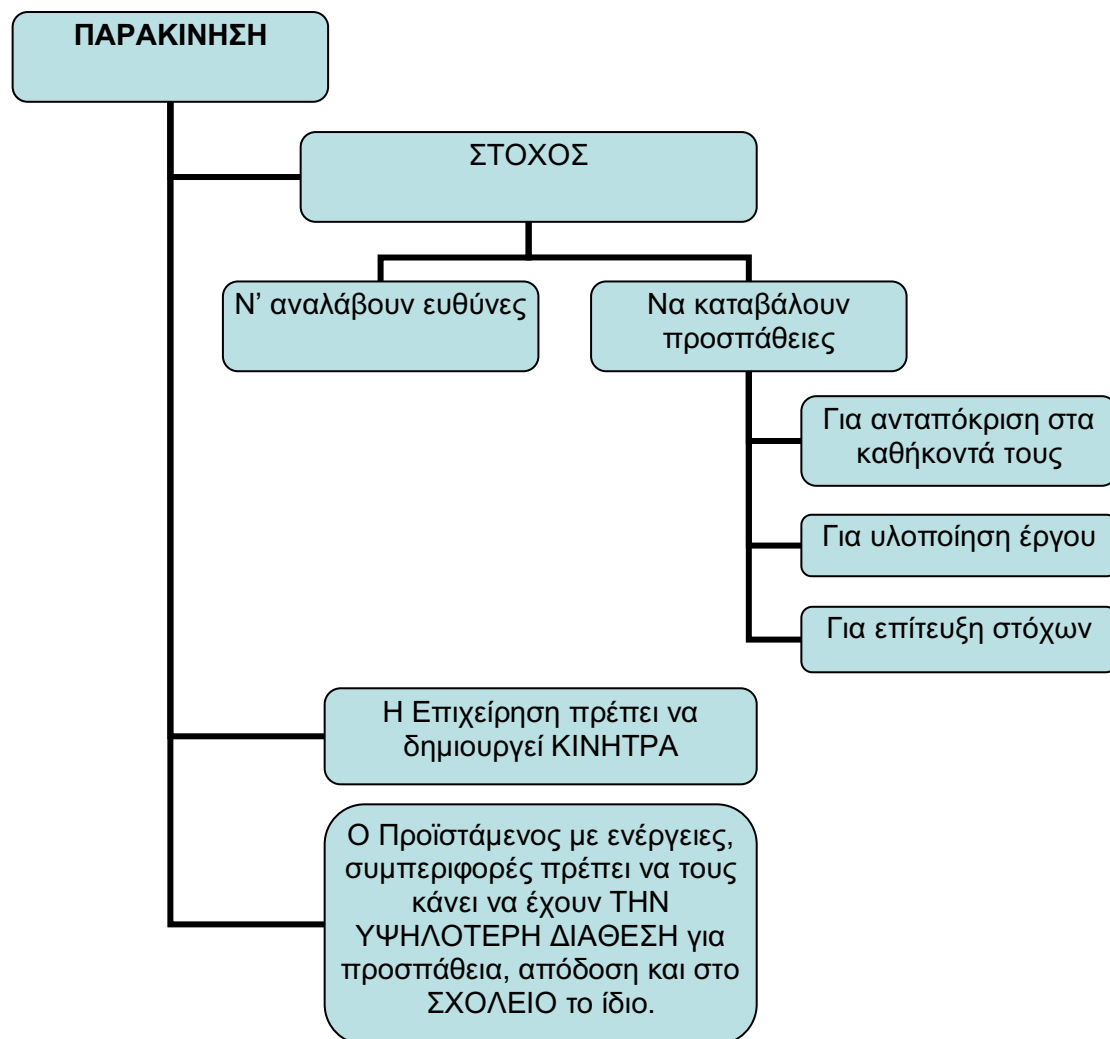
Εξαρτάται από τους ανθρώπους



Η απόδοση των εργαζομένων



Εξαρτάται : α) από την ικανότητά τους, β) από την διάθεσή τους



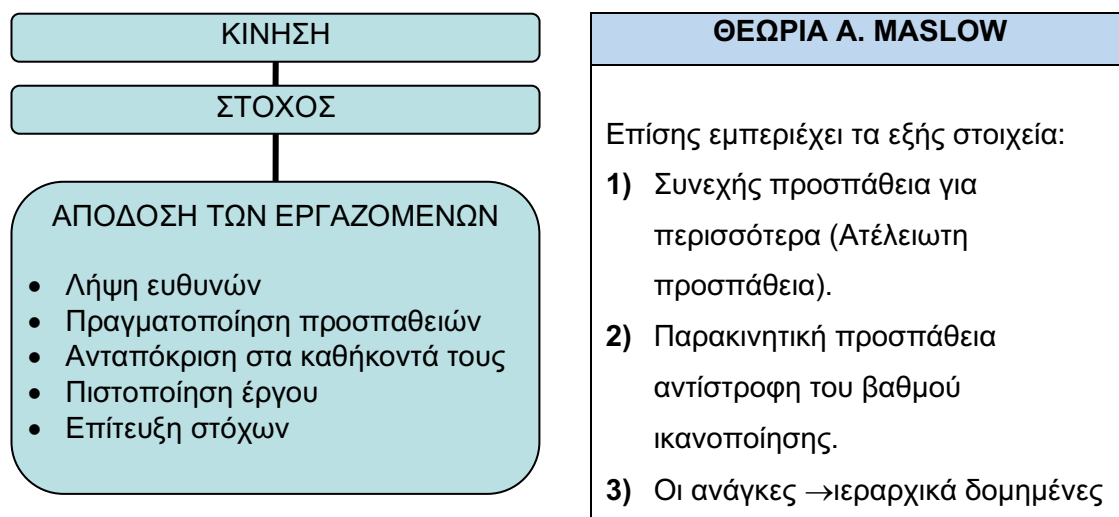
Για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του ζητήματος.

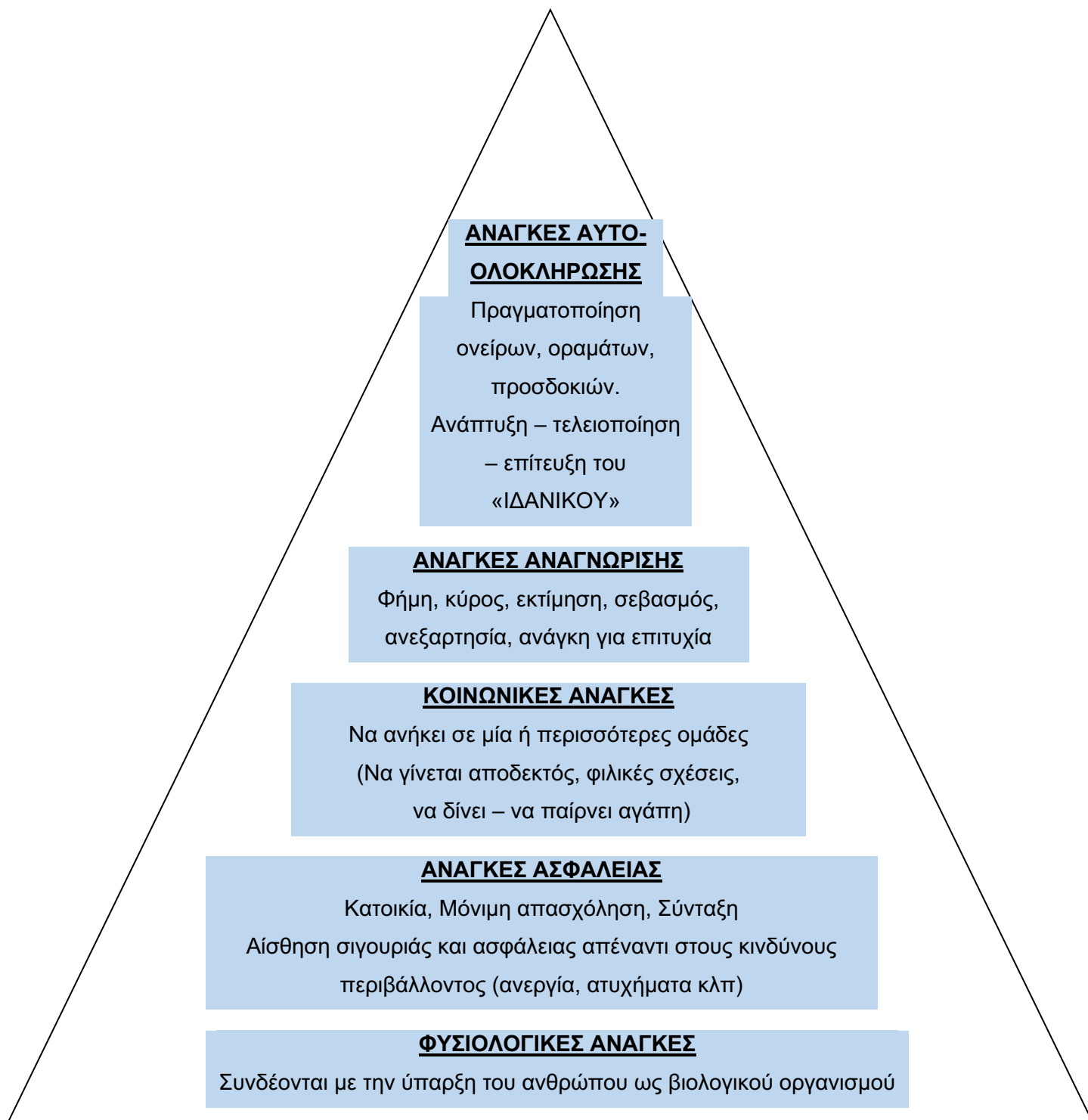
ΘΕΩΡΙΕΣ

που προσδιορίζουν:

- 1) Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους (διάθεση για υψηλή απόδοση έργου).
- 2) Με ποιους τρόπους οι Επιχειρήσεις και τα Διοικητικά Στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση.

A. Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ κατά τον Abraam Maslow





**Σχήμα 5: Δομή των ανθρώπινων αναγκών
(Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών) κατά A. Maslow**

Ανάλυση:

1)	Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες
	Ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικό Οργανισμού δηλ. το οξυγόνο, η τροφή, η ένδυση, η κατοικία.

2)	Ανάγκες για ασφάλεια
	Ο άνθρωπος έχει ανάγκη για ασφάλεια, σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των αναγκών στο μέλλον. Ασφαλής απέναντι στους κινδύνους περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα κλπ.) Μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κλπ.

3)	Κοινωνικές ανάγκες
	• Να γίνει αποδεκτός από μία ή περισσότερες ομάδες. • Ν' αναπτύσσει φιλικές σχέσεις. • Να προσφέρει, να κερδίζει αγάπη, στοργή.

4)	Ανάγκες εγωιστικές ή αναγνώρισης
	Ανάγκη αναγνώρισης από τους άλλους Ανάγκη για φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, αυτοσεβασμό. Είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν αυτές από τις προηγούμενες

5)	Ανάγκες ολοκλήρωσης
	• Η ανώτερη κατηγορία αναγκών. • Ανάγκη των ανθρώπων να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, οράματα, προσδοκίες. • Ανάγκη ν' αναπτυχθεί, να τελειοποιηθεί για να φτάσει στον «ιδανικό» τύπο.

- «να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει»

Η Θεωρία του A. Maslow περιλαμβάνει και τα εξής στοιχεία:

- Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.
- Επιθυμεί συνέχεια περισσότερα.
- Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει.
- Προσπάθεια ατελείωτη.
- Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής του.
- Όταν ικανοποιηθεί «πλήρως» μια ανάγκη, τότε κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της.
- Όταν σταματήσει να ικανοποιείται τότε πάλι αποτελεί κίνητρο συμπεριφοράς.
- Καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική δύναμή της.
- Ο άνθρωπος πρώτα ικανοποιεί τις φυσιολογικές του ανάγκες και μετά τις υπόλοιπες.
- Δεν απαιτείται να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη.

Β. Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ Frederic Herzberg

Υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση:

1^η ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ «ΥΓΙΕΙΝΗΣ» ή «ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ»

- Η ύπαρξή τους δημιουργεί τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων
- Η ύπαρξή τους εξασφαλίζει τη μη δυσαρέσκεια, όμως δεν δημιουργεί καμιά ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΕΤΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΙΝΑΙ:

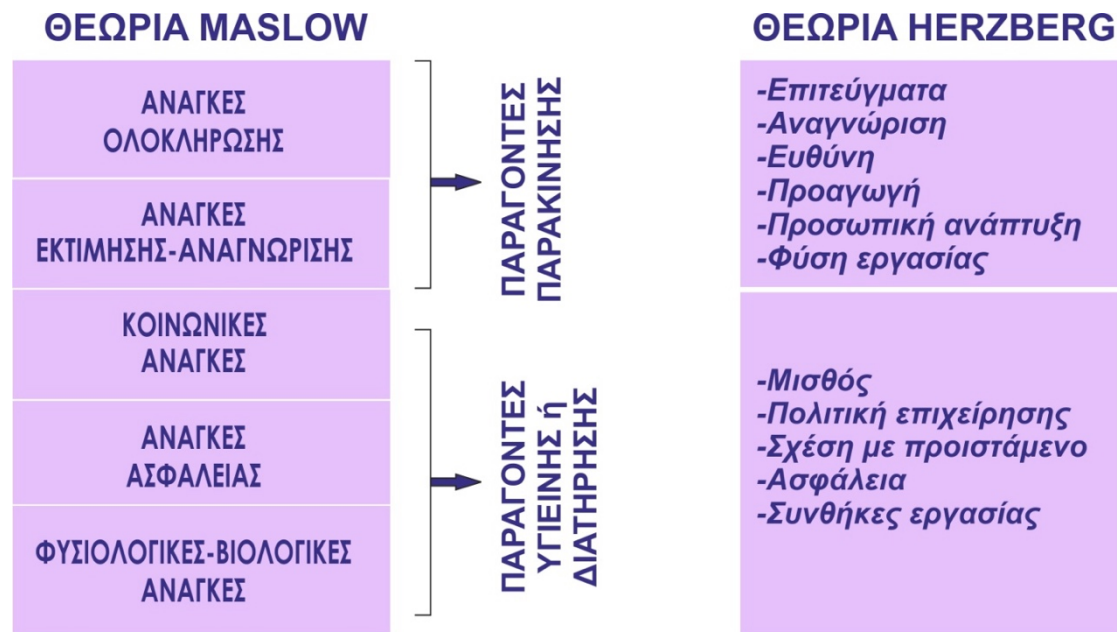
1. Σταθερές αμοιβές – μισθός
2. Συνθήκες εργασίας
(ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα κτλ.)
3. Διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου με συναδέλφους κτλ.
4. Αίσθηση σιγουριάς από την πλευρά του εργαζόμενου
5. Τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο
6. Πολιτικές της επιχείρησης

2^η ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ: «ΚΙΝΗΤΡΑ»

- Δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση

ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΕΤΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΙΝΑΙ:

1. Αναγνώριση
προσπαθειών, επιδόσεων και όσων προσφέρει ο εργαζόμενος
2. Περιεχόμενο εργασίας του εργαζόμενου
(δηλ. το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί)
3. Ελευθερία πρωτοβουλιών,
Συμμετοχή και
Αίσθηση ευθύνης από την πλευρά του εργαζόμενου
για τα αποτελέσματα της εργασίας του
4. Ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων, προσωπικότητας
του εργαζόμενου μέσω της εργασίας του
5. Προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγών του
εργαζόμενου



Σχήμα 6: Σύγκριση Θεωριών A. Maslow και F. Herzberg

Γ. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ

Αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης.

Η βασική λογική της είναι η εξής:

1. Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από:
 - Την προσπάθεια που καταβάλλει
 - Την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και την υποστήριξη από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ. προϊστάμενο, συνεργάτες, διαδικασίες κλπ)
2. Ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφτεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα ικανοποιούν τις «ανικανοποίητες» ανάγκες του

3. Ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι

Άρα η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση προϋποθέτει:

1. Τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του (υλικές ή άυλες)
2. Την ανάθεση σ' αυτόν εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει
3. Να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι (ο προϊστάμενος, η επιχείρηση) να κάνει
4. Τη δίκαιη μεταχείρισή του σχετικά με τις αμοιβές του
5. Την προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου, ώστε να έχουν αξία γι' αυτόν.

3.1.2.2 Μέθοδοι – Τεχνικές Παρακίνησης

1. Πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας)
2. Οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων
3. Μισθολογικές προαγωγές, ανάλογα με τις επιδόσεις
4. Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης
5. Μη οικονομικά βραβεία (π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης κλπ)
6. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία
7. Εναλλαγή θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα

8. Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
9. Ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζομένους
10. Κοινωνικές δραστηριότητες

Ωστόσο και

ο καλός προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του
επηρεάζει

την απόδοση των εργαζομένων

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

που μπορεί να παρακινούν τους συνεργάτες του
για υψηλή απόδοση είναι:

1. Αναγνώριση
της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή
βάση
2. Δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα
3. Εκτίμηση και σεβασμός που τους δείχνει
4. Ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του,
με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και
της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν
5. Συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του
6. Ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχει και
ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις