

Κεφάλαιο δεύτερο: η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων

2.1 Εισαγωγικές έννοιες,

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

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

Στην Αρχαία Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση,

στην Αθηναϊκή Δημοκρατία

1. τα συμβούλια,
2. τα λαϊκά δικαστήρια

και

3. το συμβούλιο των στρατηγών,

υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και την αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας.

Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

Στο σύγχρονο κόσμο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριαρχούν στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Συνεπώς, η οργάνωση και η διοίκησή τους αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης και έρευνας.

ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την εξήγηση των φαινομένων που συνδέονται:

1. με το σύνολο της επιχείρησης (ή οργανισμού),
 2. με τις επιμέρους λειτουργίες της,
 3. τα μέρη της,
- καθώς και
4. με τις σχέσεις με το περιβάλλον.

Τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι:

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

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

1.2 Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ – Management¹)

2.2.1 Βασικές έννοιες

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

Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δυο εργαζόμενους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ απ' ό,τι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου (μάνατζμεντ) εξαρτάται

1. από το παρελθόν,
2. την πείρα
και
3. την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων.

Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως για παράδειγμα ότι είναι:

- ❖ (Management είναι) ένα **σύστημα ενεργειών** με τις οποίες **επιτυγχάνονται οι στόχοι** μιας κοινωνικής οργάνωσης **αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους**.
- ❖
- ❖ (Management είναι) η **λειτουργία** που επιτρέπει να **επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι** μέσω άλλων **ανθρώπων**.

Ο ορισμός όμως που, κατά τη γνώμη μας, συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει ως

Management (είναι) η διαδικασία

• του προγραμματισμού (planning),

•

• της οργάνωσης (organizing),

•

• της διεύθυνσης (directing),

•

και

του ελέγχου (controlling),

που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να **επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι** τους.

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού).

Στην πραγματικότητα (το **management**) αποτελεί τη **βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων**.

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

2.2.2. ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ.

Το μάνατζμεντ ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας.

Ο Frederick Taylor² (1856-1915)

υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης.
Με το σύγγραμμά του «Αρχές Επιστημονικού management», που δημοσιεύτηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Πίστευε

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

Henri Fayol³ (1841-1925)

Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης.

Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση

- α. στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας
- και β. ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες.

Αυτές είναι:

1. Η τεχνική, 2. η εμπορική, 3. η χρηματοοικονομική 4. η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και 5. η λογιστική.

Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις

λειτουργίες της διοίκησης,

οι οποίες αναλύονται σε εργασίες

1. σχεδιασμού, 2. πρόβλεψης, 3. οργάνωσης, 4. διεύθυνσης των ανθρώπων, 5. συντονισμού και ελέγχου.

Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ.

Ο Max Weber (1864-1920)⁴

ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας.
Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο.

Υποστήριξε ότι

1. η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης.

Σύμφωνα με τις απόψεις του,

2. η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.

3. Ως βασικά χαρακτηριστικά της (γραφειοκρατίας) αναφέρει
 - i. τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες,
 - ii. τους αυστηρούς κανόνες
και
 - iii. την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Henry L. Gantt⁵

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

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

Κίνημα ανθρώπινων σχέσεων (Elton Mayo και F. Roethlisberger)⁶

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του.

Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το **επιστημονικό μάντζμεντ** μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους.

Υποστήριξαν ότι,

1. 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 ανθρώπινων σχέσεων** και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι **Elton Mayo** και **F. Roethlisberger**.

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

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις **διάφορες διαστάσεις του management** και των **οργανώσεων** (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.)

αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες,

όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάντζμεντ.

2.2.3. Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης – Management

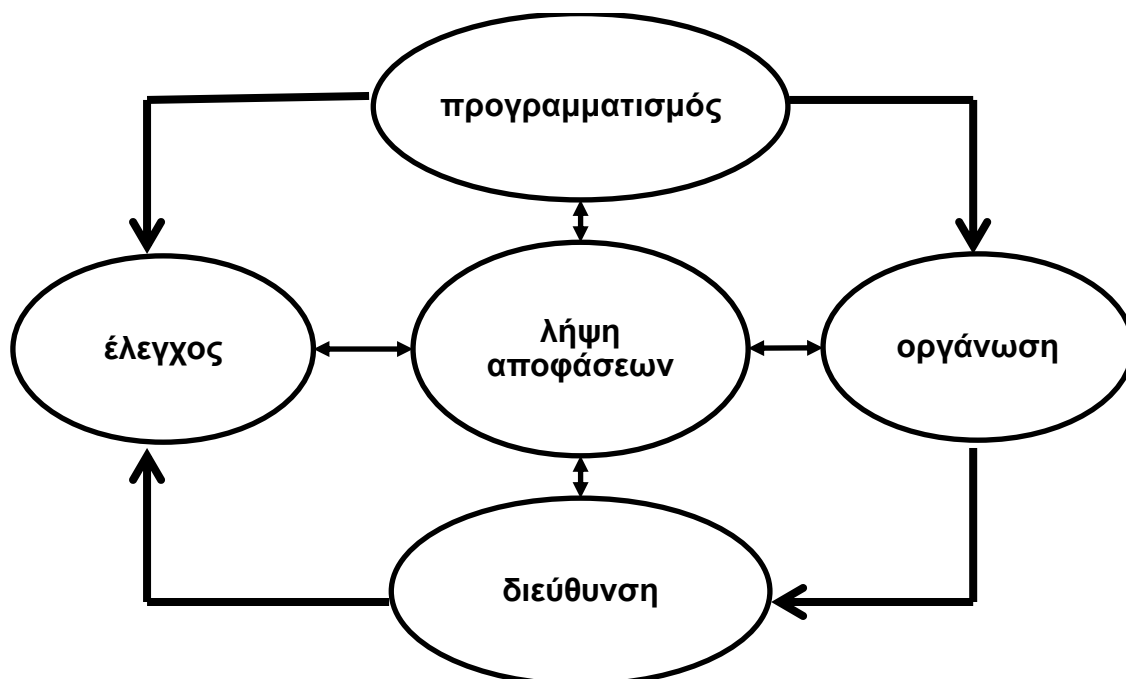
Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, **1. προγραμματισμού ή σχεδιασμού, 2. οργάνωσης, 3. διεύθυνσης και 4. ελέγχου.**

Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει **σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης**, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω απ' αυτή.

Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού.

Βασική επίσης λειτουργία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι **λήψη αποφάσεων** στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό) (σχήμα 2.1),

η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης.



Σχήμα 2.1
Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης

Παράδειγμα:

Σ' 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.

Σ' ένα σχολείο το αρμόδιο στέλεχος σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας, οργανώνει τους πόρους που διαθέτει και κατανέμει αρμοδιότητες διευθύνει την όλη διαδικασία και τέλος ελέγχει το αποτέλεσμα.

Αντίστοιχες δραστηριότητες αναπτύσσονται σε διάφορες επιχειρήσεις (ή οργανισμούς), όπως ένα πολιτικό κόμμα, μια τράπεζα, κτλ.

Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης αναλύονται στις επόμενες σελίδες. Είναι όμως χρήσιμο να δοθούν εδώ οι σύντομοι ορισμοί τους.

• Ο Προγραμματισμός⁷

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

Αναφέρεται, δηλαδή,
στο "**τι**" θα γίνει,
"**γιατί**",
"**με ποια μέσα**",
"**πότε**" θα γίνει
και "**ποιος**" θα το κάνει.

Είναι "**η σκέψη πριν τη δράση**",
η σχεδίαση για το "**τι**", "**ποιος**" και "**γιατί**" θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια,
ποια **μέσα** θα χρησιμοποιηθούν
και τελικά ποιες θα είναι οι **οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση** (ή σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό).

Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει:

1. τον καθορισμό στόχων,
2. τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
3. τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

• Η Οργάνωση

Είναι ο συνδυασμός
1) των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων⁸),
2) των διαδικασιών
και **3) των κανόνων λειτουργίας**,
ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό).

Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι **υπεύθυνος**
A. για την εφαρμογή μιας δράσης, **B. τη λήψη μιας απόφασης,** **Γ. τα είδη διαδικασιών και κανόνων,**
σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ.

Επομένως, η **οργάνωση** είναι η διαδικασία με την οποία
το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα,
κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη,
στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι.

Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός "οργανισμού" με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση.

Η επιχείρηση αποτελεί μία μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους.

Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

α. Οργανόγραμμα,⁹ το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση,
δηλ. μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.

β. Καταμερισμό των εργασιών.

γ. Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης,

δ. Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης
(Τμηματοποίηση μιας επιχείρησης¹⁰ ή ομαδοποίηση θέσεων εργασίας)

• Η Διεύθυνση

A. Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Είναι, δηλαδή,
η καθοδήγηση,
η ενθάρρυνση

και

η ενεργοποίηση

του ανθρώπινου δυναμικού

της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια.

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

Γ. Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης.

Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας.

Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης.

Δ. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει.

Ε. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

• Ο Έλεγχος

Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου¹¹.

Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού.

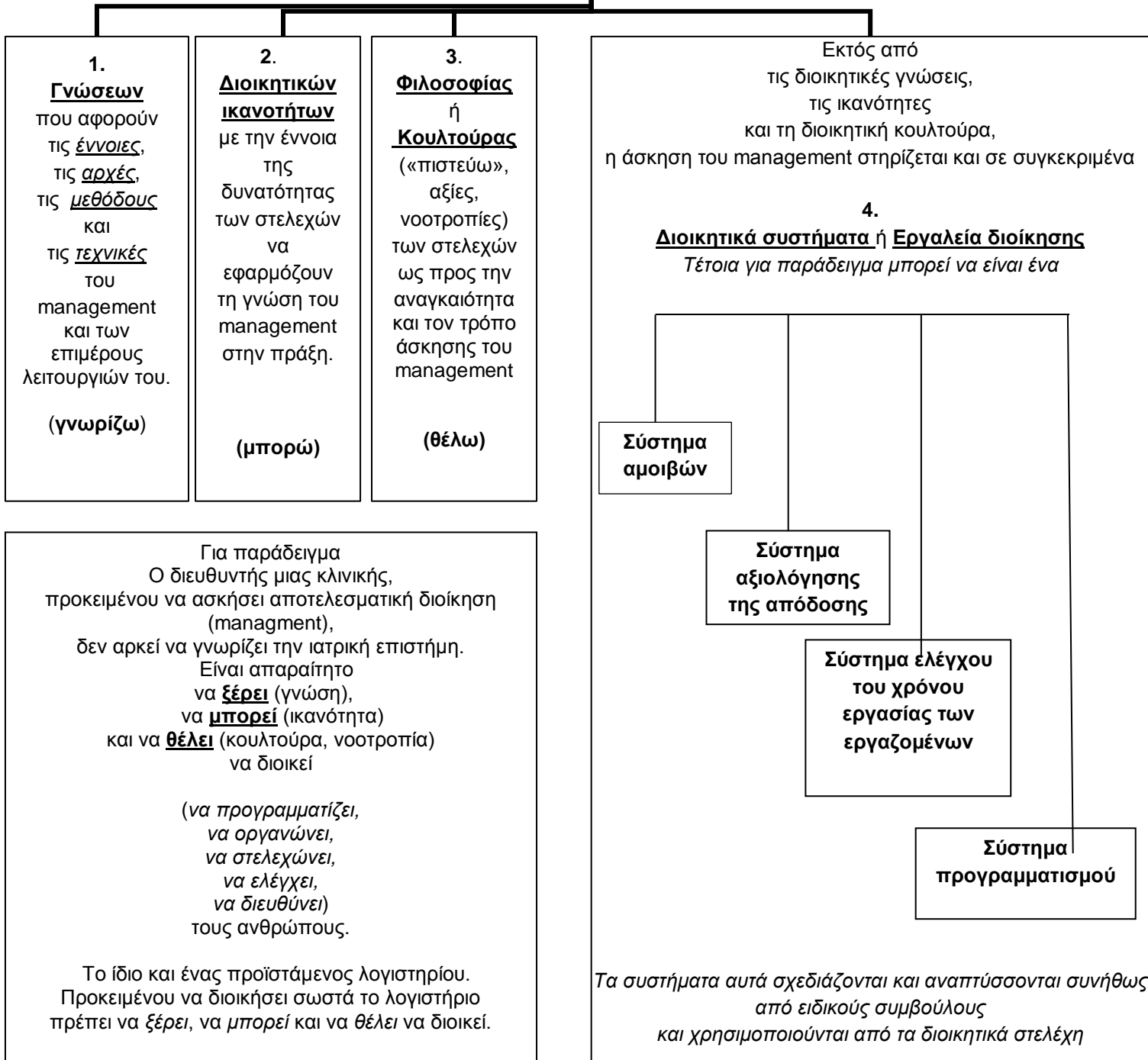
Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες.

Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία.

2.1.2.4 Οι συντελεστές του management

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η **αποτελεσματική άσκηση** αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

(Προϋποθέσεις αποτελεσματικής άσκησης λειτουργιών του management)



¹ Στην ελληνική γλώσσα το *management* έχει μεταφραστεί με αρκετούς τρόπους. Επικρατέστεροι όροι φαίνεται να είναι οι "οργάνωση και διοίκηση", "διοικητική", "διοίκηση". Κανείς όμως από αυτούς δεν εκφράζει με ακρίβεια την έννοια του όρου. Γι' αυτό πλέον χρησιμοποιείται η αγγλική λέξη "management".

² Ο καπιταλισμός υπήρξε από την αρχή ένα γιγάντιο εργαστήριο πειραματισμού για την αύξηση της παραγωγικότητας. Ερευνητές (μηχανικοί της εποχής) όπως ο Τέιλορ προσπάθησαν να κάνουν τις ομάδες των εργαζομένων να δουλέψουν όσο γίνεται πιο γρήγορα και πιο αποδοτικά, με αποτέλεσμα να επινοηθούν διαφορετικές κατά καιρούς τεχνικές οργάνωσης της εργασίας.

Ο **Τέιλορ** (F.W Taylor, 1856-1915) προτείνει την ορθολογικοποίηση των εργασιών στα εργοστάσια της Αμερικής, κατανέμοντας την εργασία:

- οριζόντια, έτσι ώστε κάθε εργάτης να εκτελεί μέρος της συνολικής εργασίας,
- κάθετα, έτσι ώστε να διαχωρίζεται η σύλληψη της οργάνωσης της εργασίας από την εκτέλεσή της.

Επειδή οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να κάνουν οι ίδιοι την επιστημονική ανάλυση της εργασίας τους, το συγκεκριμένο έργο ανατίθεται στους ειδικούς. Έτσι, οι εργάτες γίνονται πιο αποτελεσματικοί αφού μπορούν να περιοριστούν στην επανάληψη μερικών απλών κινήσεων.

Στον Τέιλορ ανήκει η φράση «ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση».

Ο Φορντ (H. Ford, 1863-1947) ακολουθώντας τα βήματα του Τέιλορ, προσθέτει στην οργάνωση της εργασίας το σύστημα της σειράς συναρμολόγησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος εκτελεί μια μηχανοποιημένη εργασία. Δεν είναι δηλαδή οι εργάτες που μετακινούνται στο χώρο δουλειάς εκτελώντας συγκεκριμένες εργασίες, αλλά τα κομμάτια που πρόκειται να συναρμολογηθούν τα οποία μεταφέρονται μπροστά στον εργαζόμενο.

Οι εφαρμογές του τειλορικού και στη συνέχεια του φορντικού συστήματος οργάνωσης της εργασίας επέτρεψαν: τη μείωση του μη ωφέλιμου εργάσιμου χρόνου (π.χ. του χρόνου που ξοδεύεται για συνομιλίες μεταξύ των εργαζομένων),

- τη μείωση του χειρωνακτικού προσωπικού,
- την αύξηση του ρυθμού εργασίας,
- τη μαζική παραγωγή αγαθών (όπως το αυτοκίνητο Ford T του 1908, χωρίς διαφοροποιήσεις στη μορφή ή το χρώμα),
- τη δυνατότητα μαζικής ενσωμάτωσης στο εργατικό δυναμικό των μη καταρτισμένων μεταναστών, που ήταν Ευρωπαίοι αγροτικής καταγωγής, συχνά αναλφάβητοι,
- τη μηχανοποίηση των εργοστασίων.

«"Σεις δεν έχετε ανάγκη να σκέπτεστε. Υπάρχουν άλλοι άνθρωποι που πληρώνονται γι' αυτό" είπε ο Τέιλορ (F.W Taylor), ο Αμερικανός από τη Μασαχουσέτη σε έναν εργάτη που δεν υπάκουσε στις προσταγές του.

Ο Τέιλορ άρχισε τη σταδιοδρομία του ως μαθητευόμενος μηχανικός και στη συνέχεια ως εργοδηγός σε ένα μικρό εργοστάσιο της Φιλαδέλφειας. Το 1883, σε ηλικία μόλις 27 ετών, έγινε μηχανικός στα γνωστά χαλυβουργεία της περιοχής (Bethlehem Steel Co) και ποτέ δεν ξέχασε τις πρώτες εμπειρίες του στη δουλειά και τις συγκρούσεις μεταξύ των εργατών και των στελεχών της επιχείρησης όπου εργαζόταν. Συχνά ο ίδιος κατηγορήθηκε ότι θεωρούσε τον άνθρωπο μηχανή και ό,τι καινοτόμο πρότεινε ήταν προς όφελος της επιχείρησης. Η συμβολή του συνοψίζεται στο ότι όλα οργανώνονται, προβλέπονται και σχεδιάζονται με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους» (Α. Ριντό, 1982:26).

Από το βιβλίο Κοινωνιολογίας Γ' Λυκείου, Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα 2007

³ Ο Henri Fayol μηχανικός στο επάγγελμα, εργάστηκε ως διευθύνων σύμβουλος σε μεγάλη Γαλλική εταιρεία ανθρακωρυχείων. Θεωρείται ο ιδρυτής της επιστημονικής διοίκησης. Το ενδιαφέρον του επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού. Έδωσε έμφαση στην έννοια της διοίκησης και έκανε τη διάκριση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης. Στην εργασία του "Γενική & Βιομηχανική Διοίκηση", διετύπωσε επιστημονικές αρχές και καθόρισε 14 γενικές αρχές διοίκησης. Το έργο του επηρέασε και επηρεάζει ακόμα και σήμερα τους θεωρητικούς της επιστήμης του management.

Σύμφωνα με τον Fayol οι αρχές του Management είναι:

1. Ανάλυση της εργασίας (division of labor)

Ένα έργο αναλύεται στις βασικές του εργασίες και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργασίας, που μπορεί να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία. Αυτό οδηγεί στην εξειδίκευση της εργασίας.

2. Εξουσιοδότηση (authority)

Είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στο οργανισμό και απαίτησης υπακοής των εργαζομένων σ' αυτήν.

Είναι στενά συνδεδεμένη με την ευθύνη, την υποχρέωση που δημιουργεί η χρήση της εξουσίας.

Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί, η μια χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία.

3. Πειθαρχία (discipline)

Είναι η επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.

4. Ενότητα διοίκησης (unity of command)

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Η άποψη αυτή εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει τη σαφή επικοινωνία.

5. Ενότητα κατεύθυνσης (unity of direction)

Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα κοινό γενικό στόχο και να προσπαθεί να τον προωθήσει σε όλες τις δραστηριότητες.

6. Ατομική υπακοή (subordination of the individual)

Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού είναι σημαντικότερα και έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

7. Ανταμοιβή (remuneration)

Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα, οι συνθήκες της επιχείρησης, τα προσόντα του εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση γι' αυτά και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

8. Συγκεντρωτισμός (centralization)

Τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι υπεύθυνα για την λήψη αποφάσεων και λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους αυτές. Στους υφισταμένους εκχωρείται τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί.

Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

9. Διοικητική κλίμακα (scalar principle)

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει η διοικητική κλίμακα και είναι βαθμωτή ή ιεραρχική.

Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στην διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να ενημερώνουν τα ανώτερα στην κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.

10. Τάξη (order)

Οι πόροι μιας επιχείρησης - πρώτες ύλες και άνθρωποι - πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.

11. Ισότητα (equity)

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους.

12. Σταθερότητα προσωπικού (stability of personnel)

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διατηρούν τα καλά στελέχη τους και αυτό θα πρέπει να αποτελεί στόχο για τον οργανισμό. Το ικανό και πετυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού και οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση του οργανισμού.

13. Πρωτοβουλία (initiative)

Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων η οποία ορίζεται σαν η πρόσθετη αυτουποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.

14. Αίσθημα ενότητας (esprit de corps)

Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

Από την ιστοσελίδα www.aode.gr

⁴ Ο Max Weber γεννήθηκε στην Γερμανία, στην πόλη Erfurt στις 21 Απριλίου του 1864.

Σπούδασε νομικά και σε ηλικία 30 ετών έλαβε την έδρα του καθηγητή Πολιτικής οικονομίας στο Πανεπιστήμιο του Freiburg.

Ο Max Weber ασχολήθηκε ιδιαίτερα και με το φαινόμενο της γραφειοκρατίας, τονίζοντας ότι κάθε γραφειοκρατία έχει καθήκον να είναι αντικειμενική και ουδέτερη και να υπηρετεί την κοινωνία. Η γραφειοκρατία δεν είναι αρνητικό φαινόμενο αλλά αντίθετα εξασφαλίζει την αμεροληψία, την ισοτιμία, την συνέπεια και την συνέχεια του Κράτους στις σχέσεις του με του πολίτες αλλά και την κατεύθυνση της πολιτικής που ακολουθεί.

Ακριβώς όπως ο Adam Smith είδε στον καταμερισμό της εργασίας την αιτία προόδου των σύγχρονων οικονομιών, έτσι ο Weber βλέπει την γραφειοκρατία ως μία από τις πιο σημαντικές αιτίες ανάπτυξης του καπιταλισμού. Ο Weber ορίζει ως «ιδανικό τύπο γραφειοκρατίας» αυτή που χαρακτηρίζεται από ένα ιεραρχικό καταμερισμό της εργασίας, χαρακτηρίζεται από ρητούς κανόνες που εφαρμόζονται απρόσωπα, που στελεχώνεται από υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, με αποκλειστική πηγή εσόδων τον μισθό της εργασίας τους. Εάν ο υπάλληλος δεν έχει οποιαδήποτε άλλη πηγή εισοδήματος, εκτός από τον μισθό του τότε θα ακολουθήσει αξιόπιστα τους κανόνες, προκειμένου να μη διακινδυνεύσει η θέση του. Ο γραφειοκράτης χρειάζεται χρόνο και εμπειρία για να μάθει τη δουλειά, όχι τόσο επειδή είναι δύσκολο να εκπληρώσει την ιδιαίτερη αποστολή που του έχει ανατεθεί, αλλά επειδή απαιτείται ιδιαίτερος συντονισμός με τα άλλα μέρη του συστήματος. Λόγω της φύσης των γραφειοκρατικών εργασιών, αλλά ίσως και λόγω της σημασίας της κατάρτισης και του συντονισμού των θέσεων εργασίας, τα στελέχη που απαρτίζουν το σύστημα απαιτείται να διαθέτουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση τους θα πρέπει να είναι πιστοποιημένη, έτσι ώστε να εκπληρώνονται τα απρόσωπα κριτήρια πρόσληψης.

Χαρακτηριστικά, όπως:

1. οι τίτλοι σπουδών – πιστοποιήσεις εκπαίδευσης,
2. ο σταθερός μισθός,
3. η προϋπηρεσία,

4. η σταθερότητα του αριθμού του προσωπικού,

αποτελούν τον ορισμό του «ιδανικού τύπου γραφειοκρατίας» που απαιτείται για την αποτελεσματική λειτουργία της διοικητικής μηχανής.

Ο Max Weber ορίζει έξι χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας:

1. Οι εξουσίες και οι ευθύνες του υπαλλήλου ορίζονται με απόλυτη ευκρίνεια και νομιμοποιούνται ως επίσημα καθήκοντα.
2. Οι θέσεις εξουσίας οργανώνονται με μια ιεραρχία εξουσίας από πάνω προς τα κάτω.
3. Το προσωπικό επιλέγεται και εξελίσσεται βάση προσόντων, τα οποία εκτιμώνται με εξέταση, με την εκπαίδευση και με την εμπειρία.
4. Οι διοικητικές δράσεις και αποφάσεις καταγράφονται γραπτά. Η φύλαξη των εγγράφων παρέχει οργανωσιακή μνήμη και συνέχεια στον χρόνο.
5. Η διοίκηση είναι διακριτή από την ιδιοκτησία του οργανισμού.
6. Τα διοικητικά στελέχη υπόκεινται σε κανόνες και διαδικασίες, οι οποίες εξασφαλίζουν αξιόπιστη συμπεριφορά. Οι κανόνες είναι απρόσωποι και ομοιόμορφοι και εφαρμόζονται σε όλους τους εργαζομένους.

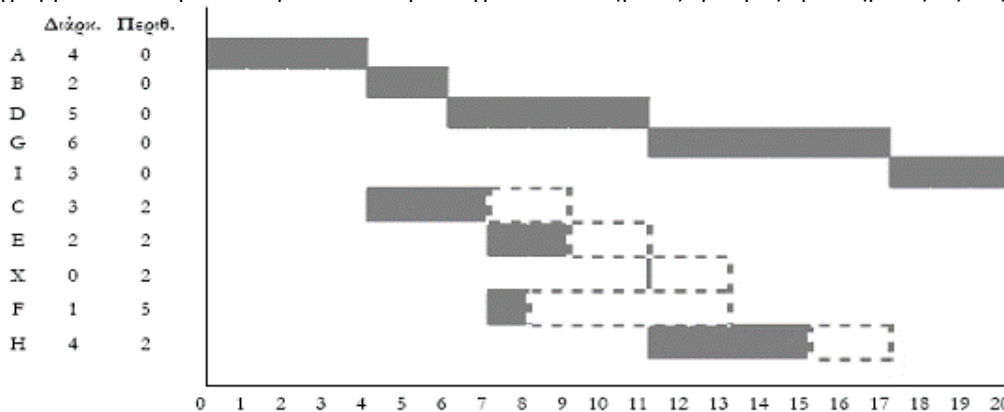
⁵ Στο διάγραμμα GANTT ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει το χρόνο με ίδια χρονική μονάδα.

Οι δραστηριότητες παριστάνονται με οριζόντιες ράβδους και με μήκος ανάλογο της διάρκειάς τους.

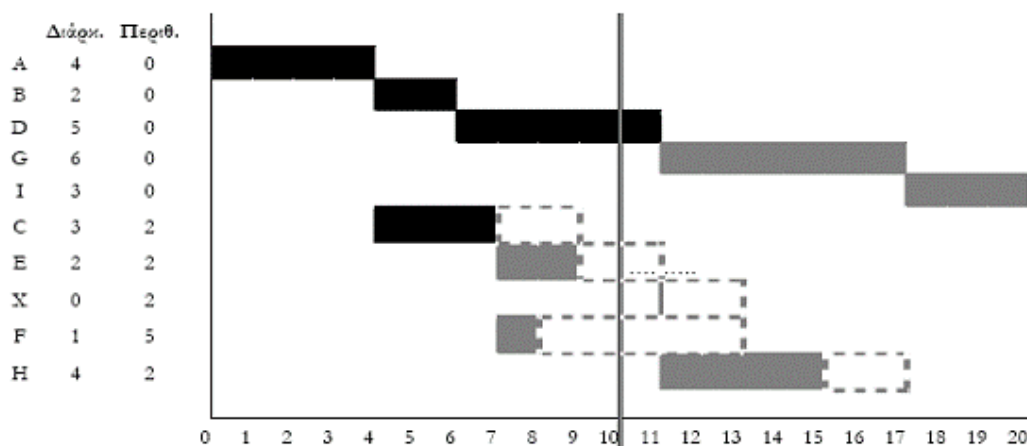
Παράδειγμα: κατασκευή ενός κτίσματος όπως μας δίνεται από τον παρακάτω απλοποιημένο πίνακα με τις δραστηριότητες κατασκευής.

| | |
|---|--------------------------|
| A | Κατασκευή σκελετού |
| B | Κατασκευή σκεπής |
| C | Κατασκευή τοιχοποιίας |
| D | Συλλέκτες νερού σκεπής |
| E | Υδραυλικές εγκαταστάσεις |
| F | Ηλεκτρικές εγκαταστάσεις |
| G | Αποχέτευση |
| H | Σοβατίσματα |
| I | Βαψίματα |

Το διάγραμμα GANTT για το παραπάνω παράδειγμα θα είναι (με τις κρίσιμες δραστηριότητες στην αρχή):



Από το διάγραμμα GANTT παρακολουθούμε άμεσα τις επιπτώσεις τυχόν καθυστερήσεων ή αλλαγών στην εκτέλεση του έργου. Για παράδειγμα έστω ότι το έργο βρίσκεται στη 10η εβδομάδα και οι ολοκληρωμένες δραστηριότητες σημειώνονται με μαύρο χρώμα όπως παρακάτω:



Παρατηρούμε ότι η δραστηριότητα D έχει τελειώσει νωρίτερα κατά μια εβδομάδα. Το δεδομένο αυτό θα μπορούσε να σημαίνει μια συντομότερη ολοκλήρωση του έργου. Όμως, η δραστηριότητα E δεν έχει αρχίσει ακόμη και το περιθώριό της είναι μικρότερο από τη διάρκειά της. Άρα το έργο, αντί να συντομεύσει, τελικά θα καθυστερήσει κατά μια εβδομάδα. Για την δραστηριότητα F που έχει καθυστερήσει δεν υπάρχει πρόβλημα γιατί το περιθώριό που της απομένει είναι μεγαλύτερο από τη διάρκειά της.

⁶ Οι κοινωνικοί επιστήμονες της δεκαετίας του 1930 άσκησαν κριτική στον τείλορισμό, αφού η ανία και η επανάληψη των κινήσεων απομόνωναν τον εργαζόμενο και καθιστούσαν τον ίδιο ένα εξάρτημα της μηχανής (αλλοτρίωση) και την εργασία του μονότονη. Ισχυρίστηκαν, όπως ο Ε. Μάγιο (E. Mayo, 1880-1949), ο οποίος πραγματοποίησε πειράματα σε ομάδες εργαζομένων, ότι η αύξηση της παραγωγικότητας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με την εντατικοποίηση και την επανάληψη των κινήσεων αλλά με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Συγκεκριμένα, τα πειράματα του Μάγιο έδειξαν ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας πραγματοποιείται όταν οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα, όταν υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, όταν αισθάνονται ότι η γνώμη και τα συναισθήματά τους έχουν αξία για την επιχείρηση. Οι έρευνες του Μάγιο σηματοδότησαν την απαρχή του θεωρητικού μοντέλου των «ανθρώπινων σχέσεων» στο εργασιακό περιβάλλον. Με αφορμή το πείραμα του Μάγιο ξεκίνησε μια δριμεία κριτική στο τείλορικόφορνητικό σύστημα οργάνωσης της εργασίας και της παραγωγής, με κύριο άξονα τον αποκλεισμό από την εργασιακή διαδικασία των δημιουργικών ικανοτήτων του ατόμου, όπως είναι η φαντασία, η συνθετική ικανότητα, η κριτική σκέψη, το πνεύμα συνεργασίας.

Από το βιβλίο Κοινωνιολογίας Γ' Λυκείου, Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα 2007

⁷ Έστω ότι έχουμε ένα ρομπότ (μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό) στην άκρη ενός δωματίου (αγορά) και θέλουμε να φτάσει στην άλλη άκρη του δωματίου. Το ρομπότ θα μπορούσε να κινείται τυχαία μέχρι να φτάσει στην άλλη άκρη. Είναι όμως πιο αποδοτικό το ρομπότ να προγραμματίσει τις κινήσεις του ώστε να φτάσει σίγουρα (και γρήγορα) στην άλλη άκρη. Εν συντομία Προγραμματισμός σημαίνει καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών. Επί της ουσίας μέσω της λειτουργίας του προγραμματισμού οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί (υπουργεία, δημόσιες υπηρεσίες, σωματεία κλπ.) αποκτούν ένα σημαντικό εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους.

Επιτευχθέν αποτέλεσμα
Αποτελεσματικότητα=-----
επιδιωκόμενο αποτέλεσμα

Αυτή η ποσοτικοποίηση του βαθμού σύγκλισης ή απόκλισης από τους τιθέμενους στόχους βοηθά την Διεύθυνση είτε να ενισχύσει τις υπάρχουσες πετυχημένες δομές, είτε να αναθεωρήσει τυχόν λάθος πρακτικές και μεθόδους, χαμηλής ποιότητας εισροές ή τέλους τους τιθέμενους στόχους.

Ο προγραμματισμός πρακτικά επιδιώκει να δώσει σαφείς απαντήσεις στα ερωτήματα:

- Τι ; θέλω
- Πότε ; το θέλω
- Πού ; θα γίνει
- Ποιος ; θα το κάνει
- Μπορεί ; να το κάνει άλλος
- Πώς ; θα το κάνει
- Μπορεί ; να γίνει διαφορετικά

Προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι αποτελεσματικός και πριν απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα , θα πρέπει να αποσαφηνιστούν τα εξής:

A. Ο σχεδιασμός θα είναι βραχυπρόθεσμος (έως 2 έτη), μεσοπρόθεσμος (από 2 έως 5 έτη) ή μακροπρόθεσμος (από 5 έτη και άνω);

B. Θα είναι λεπτομερής ή πιο γενικός; **Γ.** Ποια είναι τα διαθέσιμα μέσα; **Δ.** Ποιος ο βαθμός ευελιξίας που δίνεται; Αφού αποσαφηνίσουμε τις ανωτέρω ερωτήσεις, ξεκινά η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, ο οποίος προσπαθεί να καθορίσει τα εξής:

1. Την αποστολή της επιχείρησης ή του οργανισμού.
2. Τον καθορισμό των επιδιωκόμενων στόχων.
3. Τον προσδιορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων.
4. Την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικό – οικονομικό – κοινωνικό – τεχνολογικό κλπ).
5. Την μελλοντική πρόβλεψη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
6. Τον εντοπισμό των απειλών και ευκαιριών του περιβάλλοντος.
7. Την αξιολόγηση και επιλογή των στρατηγικών και τον προσδιορισμό εναλλακτικών λύσεων που μπορούν να εφαρμοστούν ανά περίπτωση.
8. Μετά τον καθορισμό της στρατηγικής, ακολουθεί η εφαρμογή της στρατηγικής και η ενσωμάτωσή της στις καθημερινές διαδικασίες της οργάνωσης.

Ολοκληρώνοντας, η λειτουργία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της επιχείρησης ή της οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που αυτή θα ακολουθήσει και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο Προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Από την ιστοσελίδα www.aode.gr

8

Τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας

| |
|--|
| Ανώτατη διοίκηση ΔΣ, πρόεδρος ,αντιπρόεδρος, μέλη, διευθύνων σύμβουλος, γενικοί διευθυντές |
| Ανώτερη διοίκηση Διευθυντές, (οικονομικός, παραγωγής, πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων, κλπ) |
| Μεσαία διοίκηση τμηματάρχες |
| Κατώτερη διοίκηση επόπτες |
| Υπαλληλικό προσωπικό |

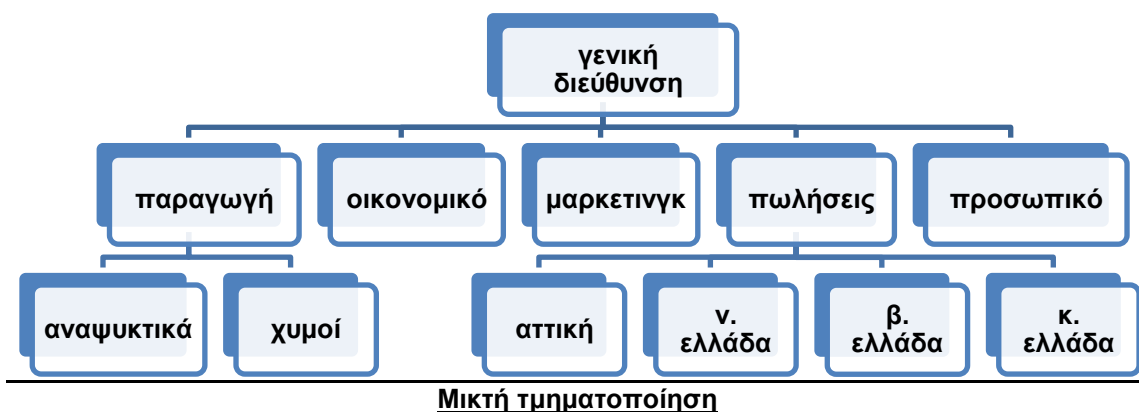
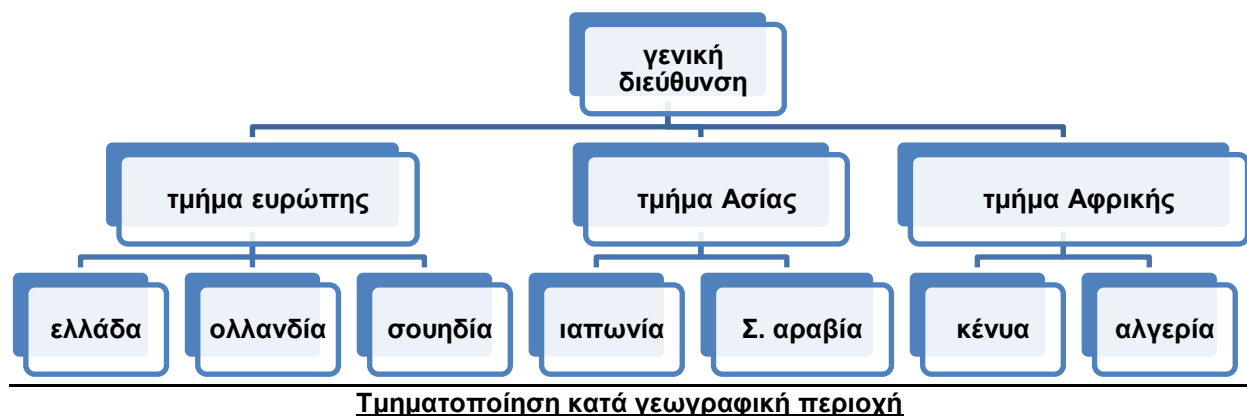
Από το βιβλίο του μαθητή Β' τάξη 1^{ου} κύκλου: Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, του τομέα οικονομίας και διοίκησης, ΟΕΔΒ, Αθήνα 2006, σελ.148

⁹ Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θα μπορούσε να οριστεί ως η σχηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής μιας οργάνωσης, δηλ. των μερών αυτής, τμημάτων, υπο-τμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που συνδέουν αυτά. Ο βασικός σκοπός του οργανογράμματος είναι να κάνει ορατή τη βασική δομή της οργάνωσης έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή, γνωστή και συνεπώς σεβαστή από τα μέλη και το περιβάλλον της. Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό και το σκοπό, το οργανόγραμμα αποτελεί τη γραπτή και σχηματική παρουσίαση των αποφάσεων που ελήφθησαν στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού. Έτσι λοιπόν το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα απλό, αλλά απαραίτητο μέσο για να κάνει επίσημα, συγκεκριμένα και ορατά στους ανθρώπους:

- Τα κύρια και βοηθητικά τμήματα της επιχείρησης
- Τις θέσεις εργασίας (όλες τις βασικές) και τους τίτλους αυτών
- Τις γραμμές εξουσίας, δηλ. ποιος είναι προϊστάμενος ή υφιστάμενος ποιου
 - Τη θέση κάθε εργαζομένου στην οργανωτική δομή
 - Τη φύση της εργασίας του κάθε εργαζομένου
 - Τα επίπεδα ιεραρχίας
 - Τις βασικές ροές πληροφοριών.

Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ 194

¹⁰Η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας ή η τμηματοποίηση μιας επιχείρησης γίνεται, για να επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική διοίκηση διαιρώντας οριζόντια και κάθετα το έργο. Η ομαδοποίηση είναι η σύνδεση των διάφορων θέσεων εργασίας σε ομάδες, υποτμήματα και τμήματα, ξεκινώντας από τις θέσεις του εκτελεστικού έργου. Η τμηματοποίηση αφορά τη διαίρεση της επιχείρησης ή οργανισμού, ξεκινώντας από το σύνολο της και καταλήγοντας στις θέσεις εργασίας.



Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, *MANAGEMENT*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ 151-162

¹¹ ... τα βασικά συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις οργανώσεις είναι τα παρακάτω:

Προϋπολογισμοί και εκθέσεις: .. η δράση των διαφόρων μερών της οργάνωσης ελέγχονται και αξιολογούνται ως προς την τήρηση των προϋπολογισμών. Συνήθως οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στα έσοδα και στα έξοδα της οργάνωσης και των τμημάτων αυτής, στα κέρδη, στις πληρωμές και τις εισπράξεις, στις αμοιβές του προσωπικού και τις άλλες παροχές, στις επενδύσεις.

Συστήματα οικονομικού ελέγχου: στη χρηματοοικονομική βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί μια σειρά δεικτών και μοντέλων για τον έλεγχο των οικονομικών μεγεθών της οργάνωσης όπως η αποδοτικότητα των κεφαλαίων, τα κόστη, η ανάλυση του νεκρού σημείου κλπ.

Συστήματα έλεγχου παραγωγής: για τη λειτουργία της παραγωγής έχουν αναπτυχθεί μια σειρά συστημάτων που διευκολύνουν τη μέτρηση και παρακολούθηση μεγεθών και λειτουργιών που συνδέονται με αυτή όπως τα αποθέματα, η ποιότητα, η συντήρηση των μηχανών, η ροή των υλικών, (π.χ. ... διάγραμμα GANTT,just in time κλπ)

Συστήματα ελέγχου μάρκετινγκ: για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της εμπορικής λειτουργίας της επιχείρησης χρησιμοποιούνται μια σειρά δεικτών που αφορούν τις πωλήσεις, τους πωλητές, το μερίδιο αγοράς, ποσοστά κέρδους, τα κόστη πωλήσεων κλπ.

Συστήματα ελέγχου προσωπικού: για τον έλεγχο του προσωπικού έχουν αναπτυχθεί επίσης διάφορα συστήματα ελέγχου από τα πιο απλά όπως είναι η κάρτα ελέγχου του χρόνου παρουσίας μέχρι το σύστημα αξιολόγησης των προσπαθειών, συμπεριφορών απόδοσης

Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, *MANATZMENT*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ 211-212

¹² Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι τρεις κατηγορίες επιμέρους ικανοτήτων που σύμφωνα με το Katz συνθέτουν τη διοικητική ικανότητα....

| Διανοητικές αποφάσεων | ανθρώπινες | τεχνικές |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργική σκέψη • Στρατηγική σκέψη • Ικανότητα λήψης αποφάσεων • Αναλυτική-συνθετική ικανότητα • Ικανότητα μάθησης + αλλαγών <ul style="list-style-type: none"> • Συστημική σκέψη • Σφαιρική – παγκόσμια αντίληψη | <ul style="list-style-type: none"> • Συναισθηματική νοημοσύνη • Ηγετική ικανότητα • Ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομάδας • Ικανότητα επικοινωνίας • Διαπραγματευτική ικανότητα • Πειθώ – άσκηση επιρροής | <ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητα στοχοθεσίας – προγραμματισμού • Μεθοδικότητα • Ανάλυση κόστους-ωφελειών • Αναζήτηση – αξιοποίηση πληροφοριών • Χρήση νέων τεχνολογιών • Διαχείριση χρόνου • Χρήση ποσοτικών μοντέλων |

από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, *MANATZMENT*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ 47-48