

# Διαχειριστικά Εργαλεία

## • Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η λειτουργία του προσδιορισμού των αντικειμενικών στόχων ενός οικονομικού οργανισμού και των μέσων που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Στην ουσία ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων και πώς αυτοί οι στόχοι μπορούν καλύτερα να επιτευχθούν.

Ο λόγος που ο Προγραμματισμός είναι απαραίτητος είναι γιατί περιγράφει μέσω της διαδικασίας του πώς θα υλοποιηθούν οι σκοποί του οργανισμού, πώς δηλαδή θα πραγματοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης. Αφού αξιολογηθεί το περιβάλλον, και τεθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, καθορίζονται εκείνες οι πολιτικές και οι διαδικασίες και επιλέγονται εκείνα τα λειτουργικά προγράμματα, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι σκοποί του οργανισμού. Σύμφωνα με τον H. Fayol, ο προγραμματισμός είναι η πρόβλεψη του μέλλοντος και η προετοιμασία του σχεδίου δράσης.

1. Επιλογή και τεκμηρίωση του βασικού σκοπού
2. Καθιέρωση εναλλακτικών στόχων
3. Έρευνα αγοράς
4. Επιλογή πληθυσμού στόχου
5. Έυρεση τόπου όπου θα εδρεύει
6. Εξεύρεση πόρων
7. SWOT analysis
8. Επαφή με φορείς
9. Ανταγωνιστικότητα
10. Μελέτη Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Οικονομική, Κοινωνική, Πολιτική Διάσταση)

## • Οργάνωση

Υιοθέτηση μεθόδων οργάνωσης με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητάς. Ένας μεγάλος αριθμός από προβλήματα και δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται στην καθημερινή παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης-προγράμματος οφείλονται σε απουσία οργάνωσης, ανεπαρκή ροή πληροφοριών καθώς και έλλειψη σωστού προγραμματισμού.

Η οργάνωση αποτελεί στην ουσία την πρακτική εφαρμογή του προγραμματισμού και την υλοποίηση αυτού.

Διάρθρωση και Ιεραρχία: δύο κύρια οργανωτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Διάρθρωση: ο τρόπος συνδυασμού ή ο τρόπος ομαδοποίησης επί μέρους δραστηριοτήτων σε διοικητικές ενότητες.

Οργανόγραμμα: απεικονίζει τη διάρθρωση της επιχείρησης σαν ένα διακλαδούμενο δέντρο από μονάδες εργασίας που η κάθε μία από αυτές υποδιαιρείται σε άλλες χαμηλότερων τάξεων.

#### ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

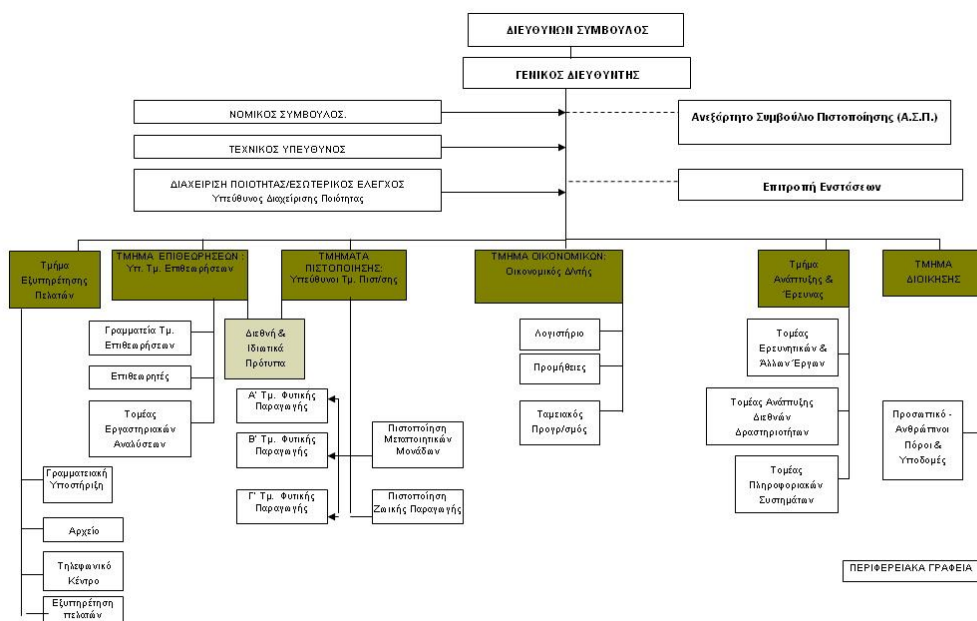
- Υπαγορεύεται από την ανάγκη ελαχιστοποίησης της αβεβαιότητας
- Μεγιστοποίηση του συντονισμού δράσης
- Διευκόλυνση της ροής πληροφοριών προς τα κέντρα αποφάσεων
- Συνεργασία μεταξύ οργανικών μονάδων που επιτελούν αλληλοεμπλεκόμενες λειτουργίες
- Διαμορφώνεται με γνώμονα τις συνθήκες του περιβάλλοντος (αβέβαιες ή βέβαιες, στατικές ή δυναμικές, ταχέως ή βραδέως μεταβαλλόμενες)
- Είδος του έργου (απλό ή σύνθετο, κλαδικό ή διακλαδικό, βραχύχρονο ή μακροχρόνιο)
- Βασική επιδίωξη είναι η εξασφάλιση ενότητας αποφάσεων και ενότητας δράσης για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του συνόλου
- Κάθε μονάδα δεν μπορεί (και δεν πρέπει) να χαράζει τη δική της ανεξάρτητη πολιτική, αλλά πρέπει πάντοτε να ενεργεί σε συνεννόηση με όλες τις άλλες μονάδες, από τις οποίες επηρεάζεται ή επηρεάζει
- Το σύνολο των μονάδων ως ενότητα πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες και προτιμήσεις της αγοράς (προϋπόθεση επιβίωσης)

#### ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Σχηματίζει την δομή των εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης - οργανισμού που τους επιτρέπει να δουλεύουν μαζί και να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης=οργανισμού.

- οργανώνουν τους εργαζομένους σε τμήματα ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους.
- καθορίζουν τις δομές εξουσίας και τις αρμοδιότητες των μελών.

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ



ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ INZITOTYTOY BIO EΛΛΑΣ

### • Στελέχωση

Το πρωταρχικό κριτήριο της στρατηγικής στελέχωσης αφορά το στάδιο ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση ή το τμήμα μας. Ανάλογα με τα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής, ακολουθούμε και την αντίστοιχη στρατηγική:

**1. Εισαγωγή:** Κατά το αρχικό στάδιο, το στάδιο δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης ή ενός νέου τμήματος, η βέλτιστη στρατηγική μας αφορά την απόκτηση του καλύτερου δυναμικού από την αγορά εργασίας. Σε αυτό το σημείο χρειαζόμαστε ανθρώπους που αποδεδειγμένα «να ξέρουν τη δουλειά» και να έχουν να επιδείξουν σημαντικά επιτεύγματα στο παρελθόν σε άλλες επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο θα πετύχουμε την (σε όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο) καλύτερη δυνατή αρχική οργάνωση. Η αποτελεσματικότερη τακτική που μπορούμε να ακολουθήσουμε είναι να προσελκύσουμε τα κορυφαία στελέχη του ανταγωνισμού μας ή του τομέα τους. Φυσικά, βέβαια, οι αμοιβές που θα τους δώσουμε πρέπει να είναι υψηλότερες από τις αντίστοιχες της αγοράς.

**2. Ανάπτυξη:** Κατά το δεύτερο στάδιο, το στάδιο ανάπτυξης, είναι αναγκαίο να προβούμε σε επιπλέον προσλήψεις, καθώς μέχρι σήμερα έχουμε επανδρώσει μόνο τις θέσεις των ανθρώπων-κλειδιών. Σε αυτό το σημείο δεν προσλαμβάνουμε φυσικά τους ακριβότερους (αυτό το έχουμε ήδη πράξει) αλλά νέους και σχετικά άπειρους συνεργάτες, οι οποίοι και θα γαλουχηθούν με τη φιλοσοφία της ομάδας

μας, όπως εμείς την έχουμε οραματιστεί. Προσοχή, είναι πολύ καλύτερο το να εμφυσήσετε από την αρχή τον δικό σας τρόπο λειτουργίας σε έναν νέο άνθρωπο αφιερώνοντας χρόνο στην εκπαίδευσή του παρά να προσπαθήσετε να αλλάξετε την (πιθανώς παγιωμένη) φιλοσοφία ετών ενός αρκετά έμπειρου ατόμου. Η καλύτερη τακτική που μπορούμε εδώ να ακολουθήσουμε είναι το να δημιουργήσουμε σχέδια διαδοχής των υψηλόβαθμων στελεχών, δίδοντας κίνητρα υψηλής απόδοσης στα νέα μας στελέχη. Παράλληλα και καθώς οι εργασιακές ανάγκες μας πλέον μεταβάλλονται, ξεκινούμε εσωτερικές μετακινήσεις στελεχών, τα οποία με αυτόν τον τρόπο αποκτούν πλέον σφαιρική γνώση του αντικειμένου εργασίας τους.

**3. Ωρίμανση:** Στο τρίτο στάδιο, το στάδιο ωρίμανσης, οι ανάγκες στελέχωσης μειώνονται αισθητά (έως και εξαλείφονται), ενώ συνήθως αφορούν την αντικατάσταση συναδέλφων οι οποίοι και έχουν αποχωρήσει. Σε αυτό το σημείο η βέλτιστη στρατηγική μας αφορά τη διατήρηση των υπαρχόντων θέσεων εργασίας, καθώς σε αντίθετη περίπτωση οι φόβοι μείωσης προσωπικού θα ελαχιστοποιήσουν την απόδοση όλων. Ολοκληρώνουμε τις εσωτερικές μετακινήσεις, με αντικείμενο τώρα την κάλυψη καθηκόντων των αποχωρησάντων συνεργατών.

**4. Παρακμή:** Κατά το τελευταίο στάδιο, το στάδιο της παρακμής, είναι αναγκαίο να προβούμε σε σχέδια και ενέργειες για μείωση προσωπικού και επανατοποθετήσεις. Εάν μπορούμε να απασχολήσουμε το προσωπικό μας σε άλλες εταιρίες του ομίλου μας (όπως, π.χ., αποφάσισε η Mercedes για το προσωπικό της Smart) ενεργούμε με τον συγκεκριμένο τρόπο, καθυστερώνοντας παράλληλα τους ανθρώπους μας ώστε να ελαχιστοποιήσουμε τους φόβους της αλλαγής. Εάν, όμως, δεν έχουμε αντίστοιχες επιλογές, αξίζει να συνεργαστούμε με μια εταιρία απασχόλησης, η οποία και θα αναλάβει τη διαδικασία εύρεσης νέας εργασίας για το προσωπικό μας. Η τελευταία μας κίνηση (πρωτόγνωρη για τη χώρα μας) είναι και η καλύτερη τακτική που μπορούμε να υιοθετήσουμε στο εν λόγω στάδιο.

## • Ηγεσία

Ρόλοι κατά τους οποίους τα διοικητικά στελέχη συνεργάζονται/αλληλεπιδρούν με τους υπαλλήλους και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επιχείρηση.

- a. “Βιτρίνα” (Figurehead role): συμβολίζει την επιχείρηση και τους στόχους της.
- b. Ηγέτης (Leader role): εκπαιδεύει, συμβουλεύει, καθοδηγεί και ενθαρύνει την υψηλή απόδοση των υπαλλήλων. Δημιουργία κινήτρων
- c. Συνδετικός κρίκος (Liaison role): συνδέει και συντονίζει τους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Στην **ηγεσία**, τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν το όραμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι και τους βοηθούν να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η **ηγεσία** απαιτεί από το διοικητικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εξουσία, επιρροή, όραμα, πειθώ και να διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες.

Το αποτέλεσμα της λειτουργίας της **ηγεσίας** είναι υψηλό επίπεδο υποκίνησης (motivation) και δέσμευσης (commitment) από τους υπαλλήλους προς την επιχείρηση. **Δημιουργία κινήτρων.**

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ - ΗΓΕΤΗ**

#### **Σ Τ Ε Λ Ε Χ Ο Σ**

Διορίζεται

Στηρίζεται στην τυπική εξουσία

Διαχειρίζεται

Συνεχίζει

Είναι γραφειοκράτης, τυπολάτρης, στενόμυαλος

Κάνει τα πράγματα σωστά

Ελέγχει

Βλέπει κοντά, είναι κοντόφθαλμος

Κοιτάζει τα συστήματα

Μιλά στο μυαλό

Δίνει εντολές

Εμπνέει φόβο

Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους

Κρατάει το «μπράβο» για τον ίδιο

#### **Η Γ Ε Τ Η Σ**

Αναδεικνύεται

Στηρίζεται στην αποδοχή και στην πειθώ

Καινοτομεί

Μετασχηματίζει

Έχει ευρύ πνεύμα και αντίληψη

Κάνει τα σωστά πράγματα

Εμπνέει

Βλέπει μακριά

Κοιτάζει τους ανθρώπους

Μιλά στην καρδιά

Ζητάει  πείθει

Προκαλεί εκτίμηση και ενθουσιασμό

Αναπτύσσει τους ανθρώπους

Μοιράζει το «μπράβο» στους άλλους

## • Συντονισμός

Για να υπάρχει συνοχή και συνάφεια μεταξύ των στοιχείων του συστήματος απαιτείται ένα μοντέλο συντονισμού που θα το αναγάγει σε μία ενότητα διακριτή από το περιβάλλον του με καθορισμένο όριο.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τεχνολογικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί κ.α.



Για τη διασφάλιση του συντονισμού απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός από κοινού εταιρικού οράματος.

Σύμφωνα με τους Collins και Porras (1996), το όραμα είναι αυτό που κρατά μια εταιρεία ενωμένη και την οδηγεί στην κορυφή της επιτυχίας. Το εταιρικό όραμα συνίσταται στη βασική ιδεολογία που ξεχωρίζει την εταιρεία και την αναδεικνύει. Η βασική ιδεολογία (core ideology) παρέχει την «κόλλα» που κρατά έναν οργανισμό ενωμένο διαχρονικά και αφορά τις βασικές αξίες και το σκοπό του. Για παράδειγμα, για να καταλάβουμε την έννοια και τη σημασία της βασικής ιδεολογίας ενός οργανισμού, ας δούμε την περίπτωση της πολύ επιτυχημένης εταιρείας παραγωγής κινουμένων σχεδίων Walt Disney. Οι βασικές αξίες που διέπουν τη λειτουργία της και την έχουν καταστήσει αναγνωρίσιμη τόσα χρόνια είναι η δημιουργικότητα και η φαντασία, η διατήρηση και ο έλεγχος της γοητείας, και η προσοχή στη συνέπεια και στη λεπτομέρεια. Ειδικά η τελευταία αξία, σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες, τη βοηθούν να κάνει τη διαφορά και να δημιουργεί τόσο μεγάλες επιτυχίες εδώ και χρόνια. Ο βασικός σκοπός της Walt Disney είναι να κάνει τους ανθρώπους χαρούμενους με τις υπηρεσίες που παρέχει. Και αυτό καταφέρνει και κάνει παγκοσμίως, όντας αρκετά επιτυχημένη και αποτελώντας πάντα εγγύηση για τους πελάτες της.

Το εταιρικό όραμα αφορά και το μελλοντικό προγραμματισμό των κινήσεων μιας εταιρείας. Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad (1994), «ο στόχος της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι να οραματιστεί και να δημιουργήσει το μέλλον πιο γρήγορα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της», προκειμένου να εξασφαλίσει περισσότερους αλλά ταυτόχρονα και ικανοποιημένους πελάτες. Σημασία έχει η επιχείρηση να καταφέρει να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες και αυτό μπορεί να το πετύχει αλλάζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού στον κλάδο της, επανασχεδιάζοντας τα ακριβή όρια μεταξύ των κλάδων και δημιουργώντας παράλληλα ένα νέο κλάδο, που θα έχει να προσφέρει κάτι καινούργιο και πρωτοποριακό στην αγορά. Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad, η επιχείρηση πρέπει λοιπόν να θέτει ως στόχο την πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών και τη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Πρέπει σήμερα να δημιουργήσει τις ευκαιρίες για να πρωταγωνιστήσει στο μέλλον. Βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία αισιόδοξου πνεύματος, η επίμονη προσπάθεια για υπερκέραση του ανταγωνισμού με τη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων και η παρακίνηση των μελών για επίτευξη των στόχων της. Επίσης η κατάκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά απαιτεί ανταγωνιστική καινοτομία (competitive innovation) και όχι ανταγωνιστική μίμηση (competitive imitation).

### • **Ανασχεδιασμός**

Το περιβάλλον της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και δυναμισμό.

Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος με:

- Αναδιοργάνωση
- Ανασχεδιασμό διαδικασιών
- Οργανωσιακή αλλαγή & μετασχηματισμός
- Ζητούμενο: ευελιξία και προσαρμοστικότητα

Η στρατηγική που σχεδιάζει και ακολουθεί στη λειτουργία της μια επιχείρηση είναι αυτή που, ανάλογα με τις συγκυρίες, θα την αναδείξει ή θα την εκμηδενίσει. Η στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία προκειμένου να διορθώσει λάθη του παρελθόντος είναι η πιο σημαντική, αφού υποχρεούται να είναι αποτελεσματική. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αρχική στρατηγική που είχε σχεδιαστεί για την εταιρεία, επαναδημιουργείται. Δηλαδή «αναθεωρούνται» κάποια πράγματα που ως τότε ήταν δεδομένα και τα οποία αφορούν τους πελάτες που εξυπηρετεί η εταιρεία, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί, τους ανταγωνιστές, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της,

την πηγή των περιθωρίων κέρδους, τις ικανότητες που ξεχωρίζουν την εταιρεία από τις άλλες και τις αγορές προϊόντων στις οποίες συμμετέχει.

Η κινητοποίηση είναι σημαντική για το μέλλον της επιχείρησης. Η στρατηγική που σχεδιάζεται δεν πρέπει να εκτιμάται μόνο ως προσαρμογή στις υπάρχουσες συνθήκες και κατανομή πόρων, αλλά και ως πρόθεση για αλλαγές και συσσώρευση πόρων.

## • Προϋπολογισμός

Αυτό που έχει σημασία στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων, αλλά και στην ζωή γενικότερα, είναι το να διαθέτουμε κανείς μια έγκυρη διαδικασία που θα τον βοηθά να παίρνει τις σωστότερες αποφάσεις ανάλογα με την περίπτωση.

Ο Προϋπολογισμός αποτελεί την «πυξίδα» για την δράση μια Επιχείρησης.

Προϋπολογισμός σημαίνει : καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος βελτίωσης από το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό.

Ο προϋπολογισμός (budgeting) αποτελεί ένα βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών. Στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς ο προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις, αλλά και οι εισροές και εκροές που θα έχει μια επιχείρηση / οργανισμός, σε ένα αλλά και για ένα, συγκεκριμένο διάστημα χρόνου.

Η χρησιμότητα σύνταξης Προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία Ελέγχου επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου.

Ο σωστός προϋπολογιστικός έλεγχος είναι μέσο αποφυγής περιπετειών και επιτρέπει την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, αμέσως μόλις εντοπισθούν αποκλίσεις αρνητικές που μας πείθουν ότι οδηγούμαστε εκτός στόχων.

## • Έλεγχος

Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing) είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργίες-εφαρμογή διαδικασιών), προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό η εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών.

Στον Έλεγχο τα διοικητικά στελέχη:

- παρακολουθούν τα άτομα, τα τμήματα και συνολικά την επιχείρηση για να εξετάσουν αν η **επιθυμητή απόδοση** έχει επιτευχθεί **αξιολογούν** πόσο έχουν επιτευχθεί οι **επιχειρησιακοί στόχοι**
- **εφαρμόζουν μέτρα και διορθωτικές κινήσεις** που θα αυξήσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Βασικά στοιχεία ενός συστήματος Ελέγχου είναι :

- Ο καθορισμός Προτύπων απόδοσης σε μορφή Προϋπολογισμών, Ρυθμού παραγωγής, ύψους αποθεμάτων κ.λ.π.
- Η χρησιμοποίηση αντικειμενικών μονάδων μέτρησης της απόδοσης , όπως ύψος δαπάνης, χρόνος διαδικασίας, χρόνος απασχόλησης, μονάδες προϊόντος.
- Η ανάλυση των Αποκλίσεων Προγραμματισθέντων – Πραγματοποιηθέντων
- Η Ανατροφοδότηση του συστήματος με τις πληροφορίες της ανάλυσης για λήψη μέτρων διόρθωσης.

Η Χρονική απόσταση μεταξύ του προσδιορισμού των αποκλίσεων και ανατροφοδότησης (διάρκεια ελεγκτικού κύκλου ) πρέπει να είναι μικρή. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει :

- Το σύστημα ελέγχου να βασίζεται σε διαδικασίες γρήγορης λήψης απόφασης για προσαρμογές και διορθώσεις προγραμμάτων.
- Ο έλεγχος να γίνεται όχι μόνο στο τέλος των χρονικών περιόδων αλλά και σε άλλες χρονικές στιγμές.