

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ Τ.Ε.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΒΕΛΤΙΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΣΤΑΜΟΥΤΣΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΥΘΥΜΙΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΑΤΡΑ 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	7
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	7
1.1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	8
1.1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	9
1.1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	10
1.1.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	10
1.1.5 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	11
1.2 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ.....	12
1.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ F. Taylor (1856 – 1915).....	13
1.2.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Η. Fayol (1841 – 1925).....	14
1.2.3 Η ΓΡΑΦΕΙΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ Μ. Weber (1864 – 1920).....	14
1.2.4 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΟΥ J. Woorward (1916 – 1971).....	16
1.2.5 ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	16
1.3 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ.....	16
1.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ.....	19
1.5 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΚΤΕΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	25
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΤΕΟ.....	25
2.2 ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΚΤΕΟ.....	25
2.3 ΑΔΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	26
2.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΤΕΟ.....	28
2.5 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	29
2.5.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	30
2.6 ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	30
2.7 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	32
2.8 ΙΔΙΩΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	34
3.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	35
3.1.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	37

3.2 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	38
3.2.1 Η ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	38
3.3 Η ΕΠΙΚΟΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	39
3.4 ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	42
3.4.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ Ι.ΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ.....	42
3.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ Ι.ΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ	43
3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	47
3.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	47
3.5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ.....	48
3.5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	49
3.5.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.....	50
3.5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	50
3.6 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	51
3.6.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	53
3.7 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΙΚΤΕΟ	58
4.1 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ	58
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΡΟΗΣ	60
4.2.1 ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ.....	60
4.2.2 ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΑΓΓΑΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	63
5.1 ΑΛΛΑΓΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 « Οι λειτουργίες της διοικητικής επιστήμης» , Πηγή: ebooks.edu.gr	8
Σχήμα 2, « Η επιχείρηση ως σύστημα», Πηγή: «ebooks.edu.gr».....	17
Σχήμα 3, «Έντυπο Άδειας Λειτουργίας Ιδιωτικού ΚΤΕΟ.....	27
Σχήμα 4, «Χαρακτηριστικά οχήματος που πρέπει να συμφωνούν με την άδεια κυκλοφορίας».....	29
Σχήμα 5, « Πιστοποιητικό Ποιότητας Επιχείρησης»	31
Σχήμα 6, « Η διαδικασία της επικοινωνίας σε ένα οργανισμό»	41
Σχήμα 7, « Το οργανόγραμμα της επιχείρησης ΙΚΤΕΟ Ναυπάκτου»	42
Σχήμα 8, Ερώτηση 1 ^η	53
Σχήμα 9, Ερώτηση 2 ^η	54
Σχήμα 10, Ερώτηση 3 ^η	54
Σχήμα 11, Ερώτηση 4 ^η	55
Σχήμα 12, Ερώτηση 5 ^η	55
Σχήμα 13, Ερώτηση 6 ^η	56
Σχήμα 14, Ερώτηση 7 ^η	56
Σχήμα 15, «Διάγραμμα ροής διαδικασιών».....	59
Σχήμα 16, «Νέο οργανόγραμμα επιχείρησης»	64

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονείται στα πλαίσια ολοκλήρωσης του προγράμματος σπουδών της σχολής Τεχνολογικών Εφαρμογών του τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών του Ανωτάτου Τεχνολογικού Ιδρύματος Δυτικής Ελλάδος. Σκοπός της εργασίας είναι η παράθεση άλλα και ανάδειξη εκείνων των στοιχείων τα όποια είναι σημαντικά προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα σε μια τεχνική υπηρεσία υπό το πρίσμα της ορθής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Στην αρχή αναλύεται η σύγχρονη θεωρία της διοικητικής επιστήμης και παρουσιάζεται η λειτουργία των ιδιωτικών ΙΚΤΕΟ στην Ελλάδα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο τρόπος λειτουργίας μιας συγκεκριμένης τεχνικής υπηρεσίας και αξιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας αυτής. Τέλος, παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα που αφορούν την επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Ευθυμίου, για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε για την πραγματοποίηση της παρούσας Εργασίας.

Υπεύθυνη Δήλωση Σπουδαστή: Ο κάτωθι υπογεγραμμένος σπουδαστής έχω επίγνωση των συνεπειών του Νόμου περί λογοκλοπής και δηλώνω υπεύθυνα ότι είμαι συγγραφέας αυτής της Πτυχιακής Εργασίας, έχω δε αναφέρει στην Βιβλιογραφία μου όλες τις πηγές τις οποίες χρησιμοποίησα και έλαβα ιδέες ή δεδομένα. Δηλώνω επίσης ότι, οποιοδήποτε στοιχείο ή κείμενο το οποίο έχω ενσωματώσει στην εργασία μου προερχόμενο από Βιβλία ή άλλες εργασίες ή το διαδίκτυο, γραμμένο ακριβώς ή παραφρασμένο, το έχω πλήρως αναγνωρίσει ως πνευματικό έργο άλλου συγγραφέα και έχω αναφέρει ανελλιπώς το όνομά του και την πηγή προέλευσης.

Ο σπουδαστής

(Ονοματεπώνυμο)

.....

(Υπογραφή)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια :

Στο 1^ο κεφαλαίο θα παρουσιάσουμε το ρόλο της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης στην αποδοτική λειτουργία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Στο 2^ο δεύτερο κεφαλαίο θα αναλύσουμε την έννοια του Ιδιωτικού ΚΤΕΟ καθώς και τους κοινωνικούς στόχους, τους ιδιωτικούς στόχους και το καθεστώς λειτουργίας του. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τις γενικές αρχές και το πλαίσιο λειτουργίας του ΚΤΕΟ τα όποια είναι δημοσιευμένα.

Στο 3^ο κεφάλαιο θα γίνει περιγραφή του ρόλου του προσωπικού στην λειτουργία του ΚΤΕΟ, δηλαδή πως κατανέμονται τα τμήματα και πως αυτά απεικονίζονται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Επιπλέον θα αναλύσουμε και τις ανάγκες για εκπαίδευση και περεταίρω κατάρτιση του προσωπικού.

Στο 4^ο κεφάλαιο θα γίνει το διάγραμμα ροής υπηρεσιών, η ανάλυση του και οι πιθανόν βελτιώσεις που μπορεί να χρειαστούν.

Στο 5^ο κεφάλαιο θα προτείνουμε ένα νέο μοντέλο διοίκησης του προσωπικού με τη παράθεση ενός περισσότερου αποτελεσματικού οργανογράμματος το οποίο θα συνεισφέρει στην αποδοτική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Τέλος στο 6^ο κεφάλαιο θα εξάγουμε τα συμπεράσματα από τη παραπάνω μελέτη και θα προτείνουμε μεθόδους βελτιστοποίησης της διαχείρισης του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχείρηση είναι μια ομάδα ανθρώπων, η οποία αξιοποιεί επιχειρηματικές ιδέες, πόρους, μέσα και χρόνο για να δημιουργήσει προϊόντα ή υπηρεσίες και να επιτύχει ένα οικονομικό αποτέλεσμα. Αυτή δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Οι πόροι που έχει ανάγκη για την επιβίωση της προέρχονται από το περιβάλλον της και περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός αυτής και την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Ανάλογα με το αντικείμενο δράσης κάθε επιχείρησης μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

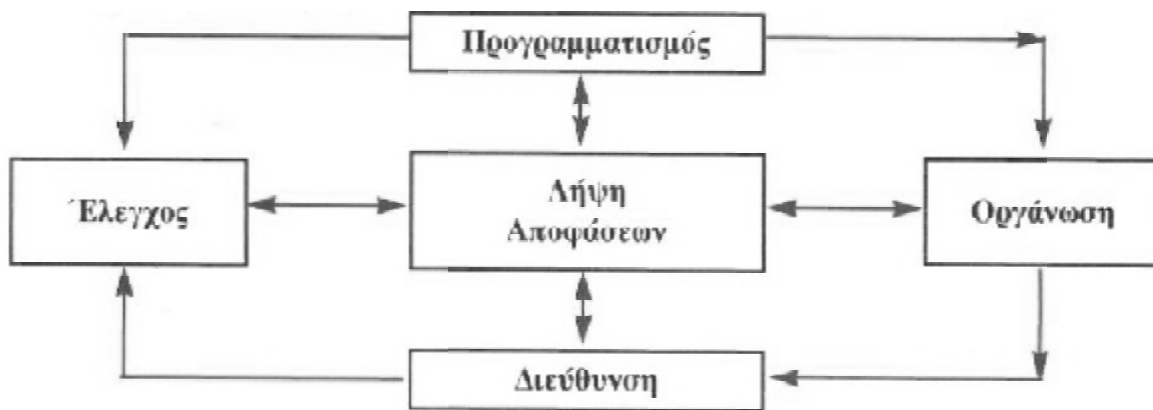
- Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται επιχειρήσεις που ασχολούνται με γεωργικές καλλιέργειες, κτηνοτροφία και αλιεία.
- Επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής ή μεταποιητικές επιχειρήσεις. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες οι επιχειρήσεις που επεξεργάζονται ή μεταποιούν πρώτες ύλες ή ενδιάμεσα προϊόντα για την παραγωγή άλλων αγαθών.
- Επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής. Πρόκειται για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού με την παροχή προϊόντων που παράγουν οι οικονομικές μονάδες δευτερογενούς παραγωγής.
- Επιχειρήσεις τεταρτογενούς παραγωγής. Η υψηλή στάθμη παροχής υπηρεσιών, στη σύγχρονη τεχνολογική εποχή, ανάγκασε στη δημιουργία τεταρτογενούς παραγωγής. Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται επιχειρήσεις όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες και η Δημόσια Διοίκηση.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το είδος, έχουν οικονομικό, κοινωνικό, θεσμικό και πολιτισμικό χαρακτήρα. Οικονομικό γιατί συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο, γνώση) ώστε να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία θα διαθέσει στην αγορά για να επιτύχει το κέρδος. Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους κάτι που φανερώνει τον κοινωνικό της χαρακτήρα, διότι μέσα σε αυτές αναπτύσσονται κοινωνικές, διαπροσωπικές και σχέσεις εξουσίας. Συνεπώς μπορούμε να πούμε πως οι επιχειρήσεις κοινωνικοποιούν τους ανθρώπους. Η άμεση σχέση των επιχειρήσεων με την κοινωνία καθιστά αναγκαίο τη διατύπωση των κανόνων και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, πράγμα που εκδηλώνει το θεσμικό της χαρακτήρα. Η πολιτισμική διάσταση της επιχείρησης φανερώνεται μέσω της κουλτούρας της. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της κουλτούρα, η οποία εξαρτάται από τις αξίες, τους κανόνες ή τα πρότυπα που την περικλείουν.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αντέξει στο χρόνο είναι αναγκαίο να διοικείται σωστά. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητο να στηρίζεται πάνω στη θεωρία της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης (μάνατζμεντ). Οι βασικές έννοιες που απαρτίζουν τη θεωρία αυτή είναι:

- Ο προγραμματισμός
- Η οργάνωση
- Η διεύθυνση
- Ο έλεγχος

Βασική προϋπόθεση για την σωστή διοίκηση αποτελεί η σειρά των παραπάνω εννοιών.



Σχήμα 1 «Οι λειτουργίες της διοικητικής επιστήμης», Πηγή: ebooks.edu.gr

1.1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ. Μέσω αυτής της διαδικασίας καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και προσδιορίζονται τα μέσα, οι ενέργειες και οι τρόποι που απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Για την υλοποίηση του προγραμματισμού είναι απαραίτητη η διαμόρφωση στρατηγικής για κάθε επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε στη στρατηγική εννοούμε το σύνολο των αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση και τον προσδιορισμό της πορείας της στο μέλλον. Η αξία αυτής της μεθόδου είναι πολύ σημαντική διότι:

- Επισημάνει εγκαίρως τα προβλήματα της επιχείρησης καθώς και τις απειλές και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της
- Αποτελεί ένα οργανικό σύνολο αποφάσεων για όλα τα τμήματα της επιχείρησης, πράγμα που συμβάλλει στο συντονισμό της
- Κάνει φανερούς τους στόχους και βοηθά να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες για της υλοποίησή τους

- Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος σύγχρονου μάνατζμεντ
- Συμβάλλει στην άριστη απόκτηση και αξιοποίηση των πόρων της οργάνωσης
- Καθορίζει την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών του μάνατζμεντ
- Συμβάλλει στην επιτυχία της σωστής οργάνωσης

Στόχοι του προγραμματισμού είναι η εξασφάλιση ότι η επιχείρηση:

- Έχει τον αριθμό των εργαζομένων που χρειάζεται με τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις ικανότητές που απαιτούνται
- Είναι σε θέση να προβλέπει τα προβλήματα από πιθανό πλεόνασμα ή έλλειμμα του ανθρώπινου δυναμικού
- Μπορεί να αναπτύξει ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, συνεισφέροντας στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Μειώνει την εξάρτηση της από εξωτερικές πηγές

Σύμφωνα με τα παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η εξέλιξη των επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από το προγραμματισμό.

1.1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οργάνωση είναι η δεύτερη λειτουργία της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης. Το περιεχόμενο της οργάνωσης μπορεί να αποδοθεί μέσω δύο διαστάσεων, της δομικής και της λειτουργικής διάστασης. Η πρώτη διάσταση περιλαμβάνει :

- Το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας που ουσιαστικά εκφράζει το σύνολο των καθηκόντων ή των ρόλων που αφορούν για την υλοποίηση ενός έργου
- Την ομαδοποίηση των θέσεων σε τμήματα (τμηματοποίηση) με σκοπό την ενιαία διοίκηση τους και το συντονισμό μεταξύ τους
- Τον καθορισμό των υφιστάμενων θέσεων που θα διοικεί ο κάθε προϊστάμενος
- Τον καθορισμό των θέσεων εξουσίας μεταξύ των διάφορων θέσεων εργασίας και των ιεραρχικών επιπέδων.

Η δεύτερη διάσταση περιλαμβάνει τον καθορισμό των διαδικασιών και των κανονισμών που θα πρέπει να διέπουν τη λειτουργία και τη συμπεριφορά των ατόμων.

Συνεπώς διαπιστώσουμε ότι η οργάνωση εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Η δομική και η λειτουργική της διάσταση φανερώνουν την αξία αυτής της έννοιας. Μέσω της οργάνωσης γίνονται πιο λειτουργικοί οι βασικοί τομείς της επιχείρησης. Οι τομείς που πρέπει να δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις για την επιβίωση τους είναι :

- Η εκμετάλλευση της τεχνολογίας
- Η σωστή διαχείριση των χρημάτων

- Η διαμόρφωση πολιτικής που θα ικανοποιεί το προσωπικό εναρμονισμένη με τους νόμους του κράτους

Συνοψίζοντας, η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν πρέπει να αποτελεί εμπόδιο για τις δομές αλλά να διευκολύνει τις αλλαγές.

1.1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Η διεύθυνση είναι η τρίτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους, οι οποίοι συμβάλλουν στην εξέλιξη τους. Αυτομάτως αντιλαμβανόμαστε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σπουδαίο ρόλο σε μια επιχείρηση, για αυτό είναι σημαντική η σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διεύθυνση, λοιπόν, αφορά την καθοδήγηση και την ενεργοποίηση των ανθρώπων με σκοπό τη καλύτερη και άμεση επίτευξη των στόχων. Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Όταν η επικοινωνία είναι αποτελεσματική μειώνονται τα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση. Συνεπώς, διαπιστώνουμε πως η σωστή επικοινωνία αποτελεί προϋπόθεση της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσω αυτής της διαδικασίας πρέπει να ενεργοποιούνται οι ικανότητες των ανθρώπων, οι οποίες έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για τη σωστή οργάνωση της επιχείρησης. Άρα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η διεύθυνση και η οργάνωση είναι δύο αλληλένδετες έννοιες.

1.1.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος είναι η τελευταία αλλά όχι λιγότερο σημαντική λειτουργία της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης. Συχνά η λέξη “έλεγχος” έχει αρνητική έννοια, γιατί περιορίζει την προσωπική ελευθερία και την αυτονομία των εργαζομένων. Όμως, έχει παρατηρηθεί ότι μέσω του ελέγχου βρίσκουν ισορροπία θέματα διοίκησης που πιθανόν να προκύψουν. Έλεγχος, λοιπόν, είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών από τα μέλη της επιχείρησης. Είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, διότι προλαμβάνει τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους της επιχείρησης. Συνεπώς, διαπιστώνουμε πως η λειτουργία του ελέγχου είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οφείλουμε να επισημάνουμε πως μέσω αυτής της διαδικασίας μπορούμε να αντιληφθούμε έγκαιρα τυχόν προβλήματα που πιθανόν να εμφανιστούν και να αντιμετωπίσουμε ανεπιθύμητες αλλαγές. Για να είναι η διαδικασία του ελέγχου επιτυχής πρέπει :

- Να καθορίζονται τα πρότυπα και οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης. Για να είναι αποτελεσματικό αυτό το βήμα θα πρέπει τα πρότυπα να ορίζονται ποσοτικά και ποιοτικά και να είναι κατανοητά και αποδεκτά στους

εργαζομένους. Επίσης και οι μέθοδοι μέτρησης θα πρέπει να είναι ακριβείς και αποδεκτοί.

- Να γίνεται συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων. Αυτό το βήμα δείχνει ότι ο έλεγχος είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία.
- Να γίνεται σύγκριση πραγματοποιηθέντων με τα πρότυπα για τον εντοπισμό αποκλίσεων. Μέσα από αυτή την σύγκριση διαπιστώνουμε πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους που είχε ορίσει η επιχείρηση από τον προγραμματισμό.
- Να αξιολογούνται οι αποκλίσεις και να αναζητούν τον εντοπισμό των αιτιών.

1.1.5 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η σύγχρονη διοικητική επιστήμη παίζει σπουδαίο ρόλο σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα εάν αυτές είναι μικρές, μεσαίες ή μεγάλες. Ακόμη και οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να βασίζονται στην οργάνωση, στον προγραμματισμό, στη διεύθυνση και στον έλεγχο ώστε να είναι αποδοτικές. Συνεπώς, η σύγχρονη διοικητική επιστήμη μπορεί να εξασφαλίσει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Ως αποδοτικότητα ορίζεται η σχέση μεταξύ του κέρδους και του κεφαλαίου μιας περιόδου. Είναι ένας δείκτης μέτρησης της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας επιχείρησης, δηλαδή η αποδοτικότητα μέτρα αξίες ή χρηματικά μεγέθη. Αυτή μπορεί να υπολογισθεί ως το πηλίκο του χρηματικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο.

$$\text{ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{ΚΕΡΔΟΣ Ή ΖΗΜΙΑ}}{\text{ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΗΘΕΝΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ}}$$

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι αναγκαίο όλες οι επιχειρήσεις να μετρούν την απόδοση τους. Η προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητας τους μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης.

1.2 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Διοίκηση είναι το σύνολο των διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Η ιστορία της διοικητικής επιστήμης εκτείνεται σε αρκετές χιλιάδες χρόνια στο παρελθόν. Ωστόσο, δεν είναι άποψη μόνο από τα τέλη του 19ου αιώνα, ότι το μάνατζμεντ αποτελεί μια επιστήμη που ασχολείται με την πειθαρχία. Η διοικητική επιστήμη είναι τόσο παλιά όσο και το ανθρώπινο γένος, αλλά οι θεωρίες του και τα εννοιολογικά πλαίσια είναι της πρόσφατης ιστορίας. Ωστόσο, οι περισσότερες από τις σύγχρονες θεωρίες του μάνατζμεντ είναι ένα φαινόμενο του εικοστού αιώνα (Hodgetts & Attman, 1981). Πρώιμο παράδειγμα της ανάπτυξης και της χρήσης των αρχών της διοίκησης καταγράφεται στην Αίγυπτο ήδη από το 2900 π.χ.. Ομοίως, η Αγία Γραφή έχει μια αναφορά στο γεγονός ότι ο Μωυσής ήταν πρώτος σύμβουλος διαχείρισης που βοήθησε στο σχεδιασμό και την οργάνωση μέσω της οποίας οδήγησε τους Εβραίους στη γη της επαγγελίας. Ιδέες διαχείρισης αναπτύχθηκαν επίσης στην Κίνα, την ελληνική και ρωμαϊκή αυτοκρατορία του Μεσαίωνα. Η Βενετία, η οποία ήταν γνωστή για τις μάχες εξουσίας και τις εγκαταστάσεις παραγωγής της, έχει βρεθεί να έχουν τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη συναρμολόγηση στο ντύσιμο, στα μαγειρεία των πλοίων τα οποία πηγαίνουν στους πολέμους κατά τη διάρκεια του 15ου αιώνα. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι υπήρξε μια εγκατάσταση στην οποία δέκα πλοία θα μπορούσαν να εξοπλιστούν πλήρως και να αποστέλλονται σε θάλασσα μέσα σε λίγες ώρες. Αυτή η πρώιμη «αυταρχική περίοδο» του μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από τη χρήση στρατηγικών, όπως «ο φόβος της τιμωρίας» και «φόβος του Θεού», την απόλυτη εξουσία, ο εξαναγκασμός το οποίο επιδρούσε στην ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης. Οι τέσσερις βασικές αρχές που ορίζονται από τον Μακιαβέλι, είναι η συναίνεση, συνεκτικότητα, θέληση να επιβιώσει, η ηγεσία. Η Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία, μια δύναμη στη φεουδαρχική κοινωνία είναι το καλύτερο παράδειγμα μιας ρηματοποιημένης οργάνωσης που έχει βαριά εξάρτηση από τη δύναμη και την εξουσία και όχι από την ικανότητα και την ηγεσία. Αργότερα, στην εποχή του Διαφωτισμού και της Αναγέννησης, η αλλαγή των κοινωνικών αξιών, της ανθρώπινης αξίας και της ατομικές γνώσεις, η ικανότητα και τα επιτεύγματα αναγνωρίστηκαν, αλλά αυτά από μόνα τους δεν ήταν αρκετά για να είναι ένας διευθυντής. Η Βιομηχανοποίηση και το εργοστασιακό σύστημα των αρχών του 19ου αιώνα απαιτούσε δεξιότητες διαχείρισης, λειτουργίας γραμμή συναρμολόγησης και τα συστήματα κοστολόγησης (Dejan, 1978).

Με τη πάροδο των ετών έχουν διαμορφωθεί και καταγραφεί διάφορες θεωρίες από διάφορους συγγραφείς σχετικά με τη διοικητική επιστήμη.

1.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ F. Taylor (1856 – 1915)

Ο Taylor ήταν ένας μηχανολόγος μηχανικός ο οποίος προσπάθησε να βελτιώσει την αποδοτικότητα της βιομηχανίας, ως ο πατέρας της επιστημονικής διαχείρισης, και ήταν ένας από τους πρώτους συμβούλους διαχείρισης και διεύθυνσης της επιχείρησης. Στην περιγραφή του Peter Drucker, ο Frederick W. Taylor ήταν ο πρώτος άνθρωπος στην ιστορία της συστηματικής παρατήρησης και μελέτης. Το επιστημονικό μάνατζμεντ του Taylor στηρίζεται, πάνω απ' όλα, στην τεράστια αύξηση του πλούτου τα τελευταία εβδομήντα πέντε χρόνια

Το επιστημονικό μάνατζμεντ, το οποίο ονομάζεται και τείλορισμός, είναι μια θεωρία του μάνατζμεντ που αναλύει και συνθέτει της ροές της εργασίας. Κύριος στόχος της θεωρίας αυτής είναι η βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας και ιδιαίτερα της παραγωγικότητας της εργασίας. Ήταν μία από τις πρώτες προσπάθειες για την εφαρμογή της επιστήμης της μηχανικής στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξή της ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες με τον Frederick Winslow Taylor το 1880 στις μεταποιητικές βιομηχανίες. Αν και το επιστημονικό μάνατζμεντ ως μια ξεχωριστή θεωρία ή σχολή σκέψης ήταν παρωχημένη από τη δεκαετία του 1930, τα περισσότερα από τα θέματα της εξακολουθούν να είναι σημαντικά μέρη της βιομηχανικής μηχανικής και της διαχείρισης ακόμα και σήμερα (Mitcham, 2005).

Το επιστημονικό μάνατζμεντ απαιτεί υψηλό επίπεδο στο διαχειριστικό έλεγχο στις πρακτικές εργασίες των εργαζομένων και συνεπάγεται υψηλότερη αναλογία του διευθυντών σε εργάτες από άλλες μεθόδους διαχείρισης. Η λεπτομερής και προσανατολισμένη διοίκηση στην εργασία μπορεί να προκαλέσει τριβές μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών. Ο Taylor παρατήρησε ότι ορισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο ταλαντούχοι και έξυπνοι από τους άλλους, άλλα ήταν συχνά χωρίς κίνητρα. Έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που αναγκάζονται να εκτελούν επαναλαμβανόμενες εργασίες τείνουν να εργάζονται με το βραδύτερο ρυθμό που μένει ατιμώρητος. Αυτός ο αργός ρυθμός της εργασίας έχει παρατηρηθεί σε πολλές βιομηχανίες και σε πολλές επιχειρήσεις. Αυτό αντανάκλα την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι έχουν έννομο συμφέρον για τη δική τους ευημερία, και δεν επωφελούνται από την εργασία πάνω από το καθορισμένο ρυθμό της εργασίας, όταν δεν θα αυξήσουν τις αποδοχές τους. Πρότεινε ότι οι μελέτες χρόνου και κινήσεων σε συνδυασμό με την ορθολογική ανάλυση και σύνθεση θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μία καλύτερη μέθοδος για την εκτέλεση κάθε συγκεκριμένης εργασίας, και ότι οι μέθοδοι που επικρατούν ήταν σπάνια ίσες με τις καλύτερες μεθόδους. Κυρίως, ο ίδιος ο Taylor σε περίοπτη θέση αναγνώρισε ότι αν η αποζημίωση του κάθε υπαλλήλου ήταν συνδεδεμένη με την παραγωγή του, τότε η παραγωγικότητα θα σημείωνε ιδιαίτερη βελτίωση (Wall Street Journal, 2008).

1.2.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Η. Fayol (1841 – 1925)

Ο Henri Fayol ήταν Γάλλος μηχανικός, συγγραφέας και διευθυντής των μεταλλείων ο οποίος ανέπτυξε μια γενική θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, που συχνά αποκαλείται Fayolism. Ο ίδιος και οι συνάδελφοί του ανέπτυξαν αυτή τη θεωρία, ανεξάρτητα από την επιστημονική διαχείριση, αλλά σχεδόν ταυτόχρονα. Όπως και ο σύγχρονός του, Frederick Winslow Taylor, αυτός αναγνωρίζεται ευρέως ως ιδρυτής των σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης. Η θεωρία του βασίστηκε στις παρακάτω αρχές (Wren, 2001)

- διαίρεση του έργου
- πειθαρχία
- συγκεντρωτισμός
- ενότητα εντολής
- δίκαιη αμοιβή εργαζομένων
- σταθερότητα κατοχής θέσης και συνεργασία.

Η λειτουργία του ελέγχου, από το Fayol, χρησιμοποιείται με την έννοια ότι ένας διευθυντής πρέπει να λάβει σχόλια σχετικά με μια διαδικασία, προκειμένου να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές και να αναλύσει τις αποκλίσεις. Ο Fayol ανήκει στην κλασική προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης, θεωρεί την επιχείρηση κλειστό κοινωνικό σύστημα και αγνοεί τις ανάγκες του ανθρώπινου παράγοντα. Η προσέγγιση αυτή μετατρέπει την εργασία σε μονότονη επανάληψη προκαθορισμένων κινήσεων, αφαιρεί από τον εργαζόμενο γνώση & δεξιότητες και του στερεί τη χαρά της ικανοποίησης από την εργασία.

1.2.3 Η ΓΡΑΦΕΙΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ Μ. Weber (1864 – 1920)

Ο Μ. Weber ήταν Γερμανός κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος, του οποίου οι ιδέες επηρέασαν την κοινωνική θεωρία, την κοινωνική έρευνα και το σύνολο της επιστήμης της κοινωνιολογίας.

Η επιστημολογία του Μαξ Βέμπερ στηρίζεται στην αξιολογική ουδετερότητα και στον φορμαλισμό και βασίζεται σε ιδεοτύπους και γενικεύσεις, ενώ σύμφωνα με τους ειδικούς ο «Μαρξ της αστικής τάξης» συγκαταλέγεται στους μεθοδολογικούς ατομιστές. Μέσα από την παραπάνω μεθοδολογία ο Βέμπερ στο βιβλίο *Wirtschaft und Gesellschaft* προβαίνει σε μια γενική μελέτη του ατομικού πράττειν, ενός πράττειν που μπορεί να αναλυθεί με βάση τέσσερις θεμελιώδεις ιδεοτύπους (Παπαγεωργίου, 1992):

- η παραδοσιακή πράξη συναρτάται με τον εθισμό και τη συνήθεια
- η θυμική πράξη που κατευθύνεται από το πλατωνικό θυμοειδές, όπως για παράδειγμα ένα χαστούκι που δίνεται παρορμητικά
- η ορθολογική ως προς τα μέσα πράξη που είναι μια δράση εργαλειακού ορθολογισμού στραμμένη προς έναν ωφελιμιστικό στόχο και συνεπάγεται

αντιστοιχία σκοπών και μέσων. Για παράδειγμα ο στρατηγός που καταστρώνει τα πλάνα του ή ο επιστήμονας που πειραματίζεται και αναζητά αποδείξεις

- η ορθολογική ως προς την αξία δράση που έχει ως κίνητρο δογματικές αξίες, με έντονο το στοιχείο της ανελαστικότητας. Παραδείγματος χάριν έτσι δρα ο στρατιώτης που φεύγει για τον πόλεμο, ο ζωσμένος με εκρηκτικά Ταλιμπάν και ο καπετάνιος που εγκαταλείπει τελευταίος το καράβι που βυθίζεται.

Οι παραπάνω προσανατολισμοί δεν είναι παρά καθαροί τύποι που έχουν συγκροτηθεί για να υπηρετήσουν τους σκοπούς της επιστημονικής έρευνας. Επιπρόσθετα ο Βέμπερ διαπιστώνει ότι η κοινωνική ζωή είναι καμωμένη από αλληλεπιδράσεις, ζυμώσεις, συγκρούσεις και συμβιβασμούς και αυτό κάνει τα πράγματα ακόμα πιο δύσκολα για να την κατανοήσουμε. Ο Γερμανός επιστήμονας διακρίνει στην πραγματικότητα την κυριαρχία που εδράζεται σε ένα συνδυασμό συμφέροντος ή σε μια θεμελιωμένη κυριαρχία πάνω στην αρχή. Για αυτό προσθέτει σε κάθε τύπο δραστηριότητας έναν ιδιαίτερο τύπο κυριαρχίας δηλαδή την πιθανότητα να βρεθεί ένα πρόσωπο έτοιμο να υπακούσει σε μια διαταγή ορισμένου περιεχομένου.

Οι τρεις μορφές κυριαρχίας κατά Βέμπερ είναι οι εξής:

- η παραδοσιακή κυριαρχία που στηρίζει τη νομιμότητα της στην παράδοση, όπως η εξουσία του χωροδεσπότη στη φεουδαλική κοινωνία ή η εξουσία του πατέρα μέσα στην οικογένεια.
- η χαρισματική κυριαρχία πηγάζει από μία εξαιρετική προσωπικότητα προικισμένη με αίγλη. Ο χαρισματικός ηγέτης στηρίζει την εξουσία του στη δύναμη της πειθούς των μαζών, όπως ο Μπενίτο Μουσολίνι, ο Αδόλφος Χίτλερ, ο Φρανσίσκο Φράνκο και ο Τζόζεφ Μακάρθου. και Η υπακοή σε τέτοιους ηγέτες συναρτάται με τους συγκινησιακούς παράγοντες που εκείνοι κατορθώνουν να διεγείρουν ώστε να διατηρήσουν τον έλεγχο. Η ιστορία είδε να παρελαύνουν πολλοί τέτοιοι αρχηγοί είτε ως αυτοκράτορες, είτε ως πνευματικοί ταγοί, είτε ως δικτάτορες.
- η κυριαρχία του νόμου στηρίζεται στην εξουσία ενός απρόσωπου και αφηρημένου δικαίου και έτσι προκύπτει ένα ρεπουμπλικανικό μοντέλο όπου ο νόμος είναι υπεράνω προσώπων και κατ' επέκταση παράγεται ένα είδος έλλογης νομικό- γραφειοκρατικής εξουσίας. Η γραφειοκρατική διοίκηση του κράτους είναι η δικαιότερη και αποτελεσματικότερη, αφού η εξουσία θεμελιώνεται στην αρμοδιότητα και όχι στο έθιμο ή στη δύναμη. Επίσης η γραφειοκρατική λειτουργία απαγορεύει τις πελατειακές σχέσεις, προάγει την εξειδίκευση και ρυθμίζει την σταδιοδρομία με αντικειμενικά κριτήρια.

1.2.4 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΟΥ J. Woodward (1916 – 1971)

Η τεχνολογία θεωρείται πλέον καθοριστική μεταβλητή για την οργάνωση της δομής μιας επιχείρησης και του τρόπου που αλληλοσυνδέονται άτομα και τμήματα για την εκτέλεση ενός έργου. Αφορά κάθε διαδικασία που χρησιμοποιείται για να μετατρέψει πρώτες ύλες και πληροφορίες σε αγαθά και υπηρεσίες. Ο Woodward κατέταξε τις επιχειρήσεις με βάση τις τεχνικές μεθόδους που χρησιμοποιούν σε συστήματα παραγωγής ενός προϊόντος ή μικρών παρτίδων, σε συστήματα μαζικής παραγωγής ή μεγάλων παρτίδων και συστήματα παραγωγής σε ροή.

1.2.5 ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

- Ιαπωνική προσέγγιση (το κύριο βάρος δίνεται στη συλλογική υπευθυνότητα, το συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων και τη συνεχή βελτίωση)
- Ολική ποιότητα (τεχνική του ιαπωνικού μάνατζμεντ, εφαρμογή κύκλων ποιότητας, βασική επιδίωξη η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η ποιότητα χαρακτηρίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης)
- Τογιοτισμός (αυτονομία συμμετεχόντων, ευελιξία, λιτή παραγωγή και εφαρμογή της αρχής πέντε μηδενικών σε: λάθη-βλάβες-γραφειοκρατία-αποθήκευση-καθυστερήσεις)
- Ανασχεδιασμός (δεν αρκούν οι βελτιώσεις σε μικρά βήματα, απαιτείται επανεξέταση οργάνωσης εκ βάθρων για ριζική μείωση του κόστους)
- Ποσοτική προσέγγιση (Χρησιμοποιεί μαθηματικά, στατιστική, κ.α. για τη διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων. Μέσα από την αλληλεπίδραση ανθρώπων, διαδικασιών και μηχανημάτων επεξεργάζεται πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση).

1.3 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Το σύγχρονο μάνατζμεντ βασίζεται στη

- προσέγγιση συστημάτων και στις θεωρίες
- έκτακτης ανάγκης
- θεωρία του Χάους
- θεωρία Building Team.

Η θεωρία των συστημάτων είχε σημαντική επίδραση στην επιστήμη του μάνατζμεντ και την κατανόηση της οργάνωσης. Ένα σύστημα είναι μια συλλογή από μέρη ενωμένα με σκοπό να επιτευχθεί ένας συνολικός στόχος. Ένα σύστημα μπορεί να αντιμετωπίζεται με εισόδους (π.χ., πόροι, όπως οι πρώτες ύλες, τα χρήματα, τις τεχνολογίες, οι άνθρωποι), διαδικασίες (π.χ., προγραμματισμό, την οργάνωση, την

παροχή κινήτρων, και τον έλεγχο), εξόδους (προϊόντα ή υπηρεσίες) και τα αποτελέσματα (π.χ., βελτίωση της ποιότητας ζωής ή παραγωγικότητας των πελατών, παραγωγικότητα). Η Θεωρία Συστημάτων μπορεί να φαίνεται αρκετά βασική. Ωστόσο, εδώ και δεκαετίες η κατάρτιση στελεχών στο χώρο εργασίας δεν ακολούθησαν αυτή τη θεωρία. Μόνο πρόσφατα, μετά από τεράστιες αλλαγές που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στο τρόπο λειτουργίας τους, η θεωρία συστημάτων βοηθά τους διαχειριστές να εξετάζουν την δομή της επιχείρησης σε γενικές γραμμές. Επίσης έδωσε τη δυνατότητα στους διαχειριστές να ερμηνεύουν τα πρότυπα και τις εκδηλώσεις στο χώρο εργασίας δηλαδή, επιτρέποντας στους διαχειριστές να αναγνωρίζουν τις διαφορές στα τμήματα του οργανισμού και ειδικότερα στις διασυνδέσεις των μερών (Olum, 2004).



Σχήμα 2, « Η επιχείρηση ως σύστημα», Πηγή: «ebooks.edu.gr»

Η περιστασιακή ή έκτακτη θεωρία υποστηρίζει ότι όταν οι διαχειριστές λαμβάνουν μια απόφαση, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλες τις πτυχές της τρέχουσας κατάστασης. Βασικά, είναι η προσέγγιση της εξάρτησης. Για παράδειγμα, αν κάποιος οδηγεί τα στρατεύματα στο Ιράκ, ένα αυταρχικό στυλ είναι μάλλον η καλύτερη. Αν κάποιος οδηγεί ένα νοσοκομείο ή πανεπιστήμιο μέσω μιας πιο συμμετοχικής διαδικασίας είναι ένα στυλ ηγεσίας και είναι μάλλον το καλύτερο.

Η θεωρία του Χάους υποστηρίζεται από τον Tom Peters (1942). Όπως χαοτικά και τυχαία τα παγκόσμια γεγονότα φαίνονται σήμερα, είναι εξίσου χαοτικά και στο εσωτερικό των οργανισμών. Ωστόσο, για πολλές δεκαετίες, οι διαχειριστές έχουν ενεργήσει με βάση τα οργανωτικά τα οποία μπορούν να ελέγχονται. Έτσι, μια νέα θεωρία, που είναι γνωστή ως θεωρία του χάους, πρέπει να αναδυθεί. Αναγνωρίζει ότι τα γεγονότα είναι σπάνια και μπορούν να ελέγχονται. Σύμφωνα με τη θεωρία του Χάους οι θεωρητικοί δείχνουν ότι τα συστήματα οδηγούν σε μεγαλύτερη πολυπλοκότητα.

Η θεωρία Building Team τονίζει τους κύκλους ποιότητας, τις βέλτιστες πρακτικές, και τη συνεχή βελτίωση. Αυτή είναι μια θεωρία που εξαρτάται κυρίως από την ομαδική εργασία. Επίσης, τονίζει ισοπέδωση της πυραμίδας διαχείρισης και τη μείωση των επιπέδων της ιεραρχίας. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα έργα του Edward W. Deming και McGregor. Ο Deming είναι ο ιδρυτής της σύγχρονης διαχείρισης της ποιότητας και θεωρείται από τους Ιάπωνες ως βασική επιρροή στη μεταπολεμική οικονομική θεωρία. Η πασιφανείς διάφορες στις υποθέσεις δηλαδή να δημιουργήσει σταθερότητα του σκοπού για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, εγκρίνει τη νέα φιλοσοφία που δημιουργήθηκε στην Ιαπωνία οδηγεί στη παύσει της εξάρτησης από την μαζική επιθεώρηση.

Ο Douglas McGregor (1906-1964) ανέπτυξε τη θεωρία "X" και "Y". Χρησιμοποιώντας την έρευνα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, σημείωσε ότι ο τρόπος που μια οργάνωση λειτουργεί εξαρτάται από τις πεποιθήσεις των διαχειριστών της. Η "Θεωρία X" δίνει μια αρνητική άποψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και διαχείρισης που ο ίδιος θεωρεί ότι κυριαρχείται από τη θεωρία της διαχείρισης του Fayol και του τείλορισμού. Επίσης υποθέτει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι βασικά ανώριμοι. Υποσκιάζονται από την διεύθυνση και τον έλεγχο και δεν είναι σε θέση να αναλαμβάνουν την ευθύνη. Θεωρούνται ως τεμπέληδες, και χρειάζονται ένα μείγμα οικονομικών κινήτρων και την απειλή της απώλειας της εργασίας τους για να τους κάνει να λειτουργήσουν (νοοτροπία «καρότου και του μαστίγιου»). Η "Θεωρία Y", υποθέτει το αντίθετο από τη "Θεωρία X", υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι θέλουν να εκπληρώσουν οι ίδιοι επιδιώκοντας αυτοσεβασμό, αυτό-ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση στην εργασία τους και στη ζωή τους γενικότερα. Οι έξι βασικές παραδοχές για την «Θεωρία Y» είναι τα εξής (Olum, 2004) :

- το έργο είναι τόσο φυσικό ως παιχνίδι ή ανάπαυσης
- ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί την εργασία,
- εάν η εργασία είναι μια πηγή ευχαρίστησης ή μια τιμωρία (που πρέπει να αποφεύγονται) εξαρτάται από τη φύση της εργασίας και τη διαχείρισή της
- η ανάγκη εργασίας δεν εξαρτάται από την απειλή της τιμωρίας
- η δέσμευση των στόχων είναι συνάρτηση των ανταμοιβών
- ικανοποίηση του εγώ και της αυτοπραγμάτωσης ανάγκες μπορούν να κατευθυνθούν τους εργαζόμενους προς το τους στόχους της οργάνωσης
- ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει, υπό κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να αποδεχθεί, αλλά να αναζητήσει ευθύνες
- υψηλός βαθμός φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας δεν περιορίζονται σε ένα στενό κύκλο ομάδα αλλά είναι ευρέως κατανοημένα στον πληθυσμό

1.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

Η λέξη ετυμολογικά προέρχεται από το "ήθος" που σημαίνει "χαρακτήρας" με την ευρεία έννοια. Ο αντίστοιχος όρος στα αγγλικά "morality" προέρχεται από τη λατινική λέξη mores που σημαίνει customs, συνήθειες. Η ηθική ήταν συνδεδεμένη από αρχαιότατους χρόνους με τη θρησκεία και τη φιλοσοφία (Razis, 1990). Ο Σωκράτης ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να δώσει τον ορισμό της ηθικής. Το αξίωμα του Σωκράτη "η αρετή είναι γνώση" έγινε διάσημο. Ακολούθησε ο Αριστοτέλης που δίδαξε ότι η ηθική είναι μόνη της Επιστήμη και, ακόμη, διατύπωσε τα αιώνια προβλήματα της ηθικής και του ορισμού της ηθικής που ισχύουν ακόμη μέχρι σήμερα.

Στο άρθρο του Α. Γούναρη (2008) παρατηρούμε ότι η ηθική μπορεί να χωριστεί σε 3 θεωρίες οι οποίες συγκρούονται και δίνουν ένα διαφορετικό αποτέλεσμα για το τι είναι ηθικό και τι είναι ανήθικο. Οι θεωρίες αυτές είναι:

- Δεοντολογική
- Ωφελιμιστική
- Ηθικό Πρόσωπο

1. ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ

Βασικός εκπρόσωπος της θεωρίας αυτής είναι ο Ι. Kant. Θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους στοχαστές και φιλοσόφους όλων των εποχών αναπτύσσοντας πολλές θεωρίες σχετικά με την ηθική. Θεωρεί ότι η ηθική πράξη είναι αποτέλεσμα ελεύθερης βούλησης που πηγάζει από την αίσθηση του καθήκοντος. Η βούληση είναι καλή καθ' εαυτήν, όταν ο άνθρωπος ενεργεί από καθήκον και όχι σύμφωνα με το καθήκον (Kant I.,1984). Η θέληση πρέπει να καθορίζεται με το μορφικό αξίωμα της βουλητικής δύναμης, όταν μια πράξη γίνεται από καθήκον, γιατί τότε αποσύρεται κάθε αξίωμα που αφορά το περιεχόμενο (Kant I.,1984). Η δεοντολογική αρχή τονίζει ότι μια πράξη θα θεωρηθεί αν γίνεται χωρίς αυτός που τη κάνει να προσδοκά να αποκομίσει κέρδος ή να μεγιστοποιήσει τη πελατεία του. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση εφαρμόζει μια πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και κτίζει ένα σχολείο η πράξη αυτή θα είναι ηθική εάν δεν το κάνει με σκοπό να φάνει φιλεύσπλαχνος και να κερδίσει περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές.

2. ΩΦΕΛΙΜΙΣΜΟΣ

Στον αντίποδα της δεοντολογικής θεωρίας που αναλύθηκε παραπάνω βρίσκονται οι ωφελιμιστές. Η θεωρία του ωφελιμισμού με βασικούς υποστηρικτές, τους J. Bentham και στη συνέχεια ο μαθητής του Stuart Mill αναζητά κάποιο αντικειμενικό κριτήριο ώστε να μπορούμε να αξιολογούμε αν κάποια πράξη είναι ηθικά ή όχι ορθή, χωρίς αμφιβολία και περιθώρια λάθους. Ο αδιαμφισβήτητος κανόνας για τους ωφελιμιστές συνοψίζεται στο αξίωμα «μεγαλύτερη ευδαιμονία για μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων». Αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί ότι μια επιχείρηση η οποία πραγματοποιεί μια ενέργεια θα θεωρηθεί ηθική όταν συνεισφέρει στη αύξηση

της ωφέλειας των καταναλωτών. Σε οικονομικούς όρους θα μπορούσε να οριστεί ότι οριακό κοινωνικό όφελος είναι μεγαλύτερο από οριακό ιδιωτικό όφελος.

Αυτή η θεωρία θεωρείται προβληματική διότι για παράδειγμα αν μία επιχείρηση πουλά προϊόντα κάτω από το κόστος μπορεί να μεγιστοποιεί το όφελος των καταναλωτών γιατί αγοράζουν φθηνά αγαθά αλλά φέρνει σε δύσκολη την ανταγωνιστική επιχείρηση η οποία αδυνατεί να πωλήσει σε αυτή τη τιμή γιατί το οριακό κόστος αυτής είναι μεγαλύτερο με συνέπεια να οδηγείται σε παύση λειτουργίας. Οπότε το αποτέλεσμα της μείωσης της τιμής έχει διπλό αντίκτυπο στο κοινωνικό όφελος γιατί κάποιιο ευνοούνται ενώ κάπιοι άλλοι επιβαρύνονται. Οπότε η πράξη της μείωσης της τιμής θα θεωρείται ηθική αν ωφελεί περισσότερους από αυτούς που επιβαρύνονται.

Οι υπέρμαχοι του ωφελιμισμού υποστηρίζουν ότι: «ο καντιανισμός είναι για τα φυσικά πρόσωπα και ο ωφελιμισμός για τις επιχειρήσεις» (French, 1995). Εάν αναλύσουμε ένα παράδειγμα θα διακρίνουμε ότι οι παραπάνω θεωρίες συγκρούονται και έρχονται σε αντίθεση στο χαρακτηρισμό μιας πράξης ως ηθικής.

Η καντιανή θεωρία στο κριτήριο ότι δεν πρέπει να κλέβεις θα το θεωρούσε ανήθικο αν η ιδιοκτησία αποτελεί δικαίωμα και ηθικό αν η ιδιοκτησία είναι ένας άδικος θεσμός που φέρνει δυστυχία στους ανθρώπους. Αντίθετα ένας ωφελιμιστής θα θεωρούσε αν αυτός που έκλεβε το έκανε με σκοπό να τα μοιράζει στους φτωχούς τότε η πράξη του αυτή θα θεωρούνταν ηθική και όχι ανήθικη γιατί προτάσσει το κοινωνικό κάλο και αντιβαίνει στην αδικία. Αρά σύμφωνα με τις παραπάνω θεωρίες κάποιος για την ίδια πράξη μπορεί να θεωρηθεί ήρωας από τη μια θεωρία και εγκληματίας από την άλλη.

3. ΗΘΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ

Σύμφωνα με έναν ορισμό, ηθικό πρόσωπο είναι κάποιος, οι πράξεις του οποίου, μπορούν να αξιολογηθούν Ηθικά. Είναι δηλαδή το πρόσωπο, που έχει την ηθική ευθύνη για την επιλογή και την εκτέλεση των πράξεών του. Ένας πιο πλήρης ορισμός διευκρινίζει ότι «ηθικό πρόσωπο είναι εκείνο, του οποίου η συμπεριφορά ή ο χαρακτήρας κρίνεται και αξιολογείται από ηθική άποψη βάσει ηθικών κριτηρίων και όρων» (Πελεγρίνης, 2004). Η επιχείρηση αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου το οποίο σημαίνει ότι διέπεται από νόμους, κανόνες και δικαιώματα. Παράλληλα είναι μια οντότητα που αποτελείται από ανθρώπους δηλαδή ιδιοκτήτες και εργαζομένους. Οι υποστηρικτές της «ηθικής των επιχειρήσεων» θεωρούν ότι το να μιλάει κανείς για «ηθική μιας οργάνωσης», «μιας ομάδας» ή ενός «συστήματος» δεν είναι λάθος. Μπορούμε να μιλάμε για ηθική της ομάδας, ή για ηθική του πολιτεύματος, ή μιας οργάνωσης πχ. όπως μιλάμε για την ηθική των προσώπων (Matthews, Goodpastor, & Nash, 1985). Αυτή η εξίσωση, της ηθικής του προσώπου με την ηθική της οργάνωσης για παράδειγμα, βασίζεται στη παρατήρηση ότι τα πρόσωπα πράττουν μέσα σε περιβάλλοντα και όχι φυσικά στο κενό.

Στο σημείο αυτό υστέρη από τη σύντομη περιγραφή των παραπάνω θεωριών σχετικά με το τι είναι ηθικό και τι ανήθικο είναι αναγκαίο να αναλύσουμε τη σχέση νόμου και ήθους. Θα αναλύσουμε διαφορές, ομοιότητες καθώς και πως

εφαρμόζονται στη διοίκηση μια επιχείρησης σύμφωνα με το άρθρο της (Anstead, 1999).

Νόμος είναι ο γραπτός κανόνας δικαίου που τίθεται από μια πολιτεία και που ρυθμίζει υποχρεωτικά τις σχέσεις κάθε πολίτη με την πολιτεία και με τους άλλους πολίτες, ο οποίος δεν παρερμηνεύεται και είναι καθολικής αποδοχής. Από την άλλη ηθικό είναι το να γνωρίζεις το λάθος και το σωστό και εσύ να πράττεις το σωστό.

Το ηθικό και το νόμιμο σε μερικές περιπτώσεις μπορούν να συνυπάρχουν αλλά σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να έρχονται σε αντίθεση. Οπότε δεν είναι κανόνας ότι αν μια πράξη που μπορεί να θεωρηθεί ανήθικη από τις παραπάνω θεωρίες από όποια σκοπιά και να τη δεις, ότι σίγουρα είναι παράνομη.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η νομοθεσία υποχρεώνει ηθικής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα το εργατικό δίκαιο και η συμπεριφορά του εργοδότη στον εργαζόμενο, ο κώδικας δεοντολογίας ενός οργανισμού, η διαχείριση των αποβλήτων και η μόλυνση του περιβάλλοντος κ.α.

Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν κανόνες οι οποίες ορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων από το τρόπο ενδυμασίας μέχρι το τρόπο ομιλίας προκειμένου να υπάρχει μια ομοιογένεια. Για παράδειγμα οι άνδρες δεν πρέπει να έχουν μακριά μαλλιά. Κανόνας όπου σε μια κοινωνία αν παραβιαστούν δε θεωρούνται ανήθικοι αλλά ούτε και παράνομοι αλλά στο εσωτερικό του οργανισμού είναι απαραίτητη η τήρησης τους.

Ένα άλλο παράδειγμα στο οποίο υπάρχει διχασμός μεταξύ ηθικού και νομίμου είναι η περίπτωση της πασίγνωστης επιχείρησης Nike. Η επιχείρηση παράγει τα προϊόντα της στην νοτιοανατολική Ασία. Το κόστος εργασίας είναι μικρό και το εργατικό δίκαιο ανύπαρκτο αναγκάζοντας τους εργαζομένους να δουλεύουν αρκετές ώρες με αρκετά χαμηλούς μισθούς της τάξης των 2,2 δολάρια την ημέρα όταν ο Michael Jordan για μια διαφήμιση πληρώνεται 20 εκατομμύρια δολάρια δηλαδή των μισθό 20.000 υπάλληλων για ένα χρόνο. Η στρατηγική που ακολουθεί η Nike δεν είναι παράνομη αλλά από πολλούς μπορεί να χαρακτηριστεί ανήθικη.

Τέλος ένα παράδειγμα παράνομης πράξης αλλά ευρέως αποδεκτής ως ηθικής είναι η αντιγραφή λογισμικού. Το σπάσιμο ενός λειτουργικού συστήματος και η εγκατάσταση στον υπολογιστή για την πλειοψηφία των χρηστών μπορεί να θεωρηθεί μια ηθική πράξη αλλά στη πραγματικότητα διώκεται ποινικά από πολλούς νόμους περί προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων.

Συμπερασματικά στο άρθρο (Anstead,1999) παρατηρούμε μια σχέση μεταξύ ηθικής, νόμων αλλά και διοίκησης της επιχείρησης. Κάθε μάνατζερ πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις παραμέτρους της ηθικής προκειμένου να υλοποιήσει ένα έργο. Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι πολιτικές που μπορεί να ακολουθεί μια επιχείρηση δεν πρόκειται να ικανοποιούν ηθικά όλους τους καταναλωτές αλλά έχει σημασία να ικανοποιούν το μέγιστο αριθμό.

Η εφαρμογή ενός ηθικού κώδικα συμπεριφοράς από τις επιχειρήσεις δηλαδή η εφαρμογή της επιχειρησιακής ηθικής και ειδικότερα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που θα αναλύσουμε στο δεύτερο μέρος μπορεί σε πολλούς να δημιουργεί την εντύπωση ότι μειώνει τα κέρδη της επιχείρησης βραχυχρόνια αλλά μακροχρόνια θα έχει θετικές εξελίξεις εάν εφαρμόσει μια ηθική συμπεριφορά (Parpandel, 2007).

Παρακάτω θα δούμε κάποιους λόγους κατά τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να εναρμονίζονται με τους ηθικούς κανόνες.

Μια επιχείρηση η οποία έχει στο ενεργητικό της δικαστικές υποθέσεις δηλαδή πραγματοποιεί ανήθικες πρακτικές για παράδειγμα ομαδική απόλυση εργαζομένων, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα εκτεθεί, και θα τιμωρηθεί από την αγορά με μπλοϊκοτάζ. Οι σχέσεις με τους επενδυτές μπορούν κλονιστούν αν η επιχείρηση κατά τρόπο ανήθικο και παράνομο παραποιεί στοιχεία της επιχείρησης προκειμένου να δείξει ότι είναι ανταγωνιστική έναντι των άλλων με πρόσφατο παράδειγμα τη παραποίηση στοιχείων σχετικά με τη κατανάλωση ρύπων των αυτοκινήτων της Volkswagen. Επιπλέον η φήμη της επιχείρησης η οποία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα της πελατείας αναμφισβήτητα στηρίζεται στη ποιότητα και στη τιμή αλλά δεν γίνεται να μην συμπεριληφθεί σε αυτό και κατά πόσο ηθική είναι. Τέλος η τήρηση των ηθικών κανόνων από μια επιχείρηση ενδυναμώνει τη θέση του ηγέτη μέσα σε αυτή και δημιουργεί αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με το παρόν άρθρο προκειμένου μια επιχείρηση να αποφύγει τις συνέπειες μιας ανήθικης συμπεριφοράς από το μέρος της πρέπει να υπάρχει μια εσωτερική επιτροπή έλεγχου μέσω της οποίας θα εφαρμόζεται ένας κώδικας δεοντολογίας. Αυτός ο κώδικας θα αποτελείται από κανόνες όπου κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης, από τα κατώτατα μέχρι τα ανώτατα στρώματα θα πρέπει να εφαρμόζει και να τηρεί. Είναι παραδεκτό ότι μονό το 15% επιχειρήσεων έχουν δημιουργήσει ένα κώδικας δεοντολογίας στον οποίο στηρίζονται αλλά και εφαρμόζουν. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη στην εφαρμογή των κανόνων δεοντολογίας διαδραματίζει ζωτικό ρόλο σε όλες τις επιχειρήσεις. Χωρίς σεβασμό για τους κανόνες δεοντολογίας, το σύνολο της υποδομής η οποία, σε πολλές περιπτώσεις βασίζεται σε άτυπες τεχνικές και στην αμοιβαία θα μπορούσε να καταστρέψει τον οργανισμό. Η δεοντολογική συμπεριφορά είναι μια μακροπρόθεσμη ενέργεια και ένας διαφημιστικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις.

1.5 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους.

Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ.

Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ.

Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ.

Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ προσδιορίζει τους τύπους των επιχειρήσεων. Κάνει διάκριση μεταξύ τριών τύπων επιχειρήσεων σε συνάρτηση με το είδος της σχέσης που αυτές διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιρροής:

1. ανεξάρτητες επιχειρήσεις
2. συνεργαζόμενες επιχειρήσεις
3. συνδεδεμένες επιχειρήσεις

Οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις είναι η πλέον συχνή περίπτωση. Πρόκειται απλώς για όλες τις επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κανέναν από τους δύο άλλους τύπους επιχειρήσεων (συνεργαζόμενες ή συνδεδεμένες). Μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητη αν:

- δεν διαθέτει συμμετοχή 25% ή περισσότερο σε άλλη επιχείρηση·
- δεν κατέχεται άμεσα κατά 25% ή περισσότερο από άλλη επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό ή από κοινού από περισσότερες επιχειρήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους ή από δημόσιους οργανισμούς, εκτός ορισμένων εξαιρέσεων·
- δεν συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν περιλαμβάνεται στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν είναι κατά συνέπεια συνδεδεμένη επιχείρηση.

Μια επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να θεωρείται ανεξάρτητη εάν το όριο του 25% καλυφθεί ή ξεπεραστεί, όταν πρόκειται για ορισμένες κατηγορίες επενδυτών, όπως οι «επιχειρηματικοί άγγελοι» («business angels»).

Ως συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς η μία να μπορεί να ασκεί άμεσο ή έμμεσο ουσιαστικό έλεγχο στην άλλη. Συνεργαζόμενες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά ούτε συνδέονται μεταξύ τους. Μια επιχείρηση είναι «συνεργαζόμενη» με μια άλλη επιχείρηση όταν:

- κατέχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% σε αυτήν·
- αυτή η άλλη επιχείρηση έχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% στην αιτούσα επιχείρηση·
- η αιτούσα επιχείρηση δεν καταρτίζει ενοποιημένους λογαριασμούς στους οποίους να περιλαμβάνεται η εν λόγω άλλη επιχείρηση και δεν περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς εκείνης ή μιας επιχείρησης που συνδέεται με αυτή την τελευταία.

Οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις αντιστοιχούν στην οικονομική κατάσταση επιχειρήσεων οι οποίες αποτελούν μέρος μιας ομάδας, μέσω του άμεσου ή έμμεσου ελέγχου της πλειοψηφίας του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (συμπεριλαμβανομένων και μέσω των συμφωνιών ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω μετόχων που είναι φυσικά πρόσωπα) ή μέσω της εξουσίας άσκησης κυρίαρχης επιρροής σε μια επιχείρηση. Πρόκειται λοιπόν για σπανιότερες περιπτώσεις που διακρίνονται γενικά κατά τρόπο ιδιαίτερα σαφή από τους δύο προηγούμενους

τύπους. Στο πλαίσιο της μέριμνας αποφυγής δυσχερειών ερμηνείας από μέρους των επιχειρήσεων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιόρισε αυτό τον τύπο επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνοντας, όταν αυτές προσαρμόζονται στο αντικείμενο του ορισμού, τις προϋποθέσεις που δίνονται από το πρώτο άρθρο της οδηγίας 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου για τους ενοποιημένους λογαριασμούς, το οποίο εφαρμόζεται από πολλών ετών. Μια επιχείρηση γνωρίζει λοιπόν κατά γενικό κανόνα κατά τρόπο άμεσο ότι οφείλει, δυνάμει της εν λόγω οδηγίας να καταρτίσει ενοποιημένους λογαριασμούς ή ότι περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία οφείλει να καταρτίζει τέτοιους ενοποιημένους λογαριασμούς (<http://europa.eu/30/07/2016>).

Ο πρωταρχικός στόχος του Ν.4262/2014 (ΦΕΚ Α'114/2014) «Απλούστευση της αδειοδότησης για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας και άλλες διατάξεις» όπως τροποποιήθηκε δυνάμει του αρ. 82 του Ν. 4307/2014 (ΦΕΚ Α'246/2014), είναι να εφαρμόσει μια ριζική αλλαγή και περαιτέρω απλοποίηση του ισχύοντος καθεστώτος αδειοδότησης σε ένα ενιαίο ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τόσο τους κανόνες συμμόρφωσης όσο και τους κανόνες ελέγχου. Το έργο είναι σε συντονισμό του Φορέα μας με τα συναρμόδια Υπουργεία.

Συνοπτικά ο νέος νόμος για τις αδειοδοτήσεις (Ν.4262/2014) έχει τρεις στόχους:

1. Καθιέρωση της γενικής αρχής της ελεύθερης, χωρίς περιορισμό, άσκησης της οικονομικής δραστηριότητας με μόνη την τήρηση των φορολογικών και κοινωνικοασφαλιστικών υποχρεώσεων του ενδιαφερόμενου προσώπου.

Κατ' εξαίρεση, ανάλογα με το είδος της δραστηριότητας και με βάση την αξιολόγηση κινδύνου από την άσκηση της, για την έναρξη λειτουργίας ο νόμος μπορεί να απαιτήσει να τηρούνται γενικοί όροι λειτουργίας και πρότυπα, ενώ μόνο για ελάχιστες περιπτώσεις θα απαιτείται προηγούμενη άδεια λειτουργίας.

Η κατηγοριοποίηση των δραστηριοτήτων βάσει των τριών βασικών κατηγοριών που θέτει ο νόμος έχει ως εξής: 1) Ελεύθερη άσκηση οικονομικής δραστηριότητας 2) Γενικοί Όροι Λειτουργίας ή/και Πρότυπα 3) Έγκριση Λειτουργίας.

2. Μετάθεση των ελέγχων από το στάδιο έκδοσης της άδειας στο στάδιο πραγματικής λειτουργίας της επιχείρησης (expost έλεγχος).

3. Η οργάνωση και επίβλεψη του νέου θεσμικού πλαισίου θα στηριχθεί στην δημιουργία κεντρικού ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης των αδειοδοτήσεων και των ελέγχων. Θα δημιουργηθεί ένα portal μέσω του οποίου θα παρέχεται ένας κωδικός και με αυτόν θα μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να αδειοδοτείται και ταυτόχρονα να πληροφορείται σε ποιο στάδιο βρίσκεται η διαδικασία αδειοδότησης.

Στο πλαίσιο του Ν. 4262/2014, εκδόθηκε η ΚΥΑ υπ'αρ. οικ. 12684/92 (ΦΕΚ Β'3181/2014). Σύμφωνα με αυτήν, για τις 103 δραστηριότητες που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της, δεν απαιτείται έκδοση άδειας λειτουργίας ή κατάθεση Υπεύθυνης Δήλωσης αλλά απλή ενημέρωση της αδειοδοτούσας αρχής για την έναρξη λειτουργίας της. Η τυχόν προβλεπόμενη άδεια εγκατάστασης εξακολουθεί να απαιτείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΚΤΕΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΤΕΟ

Η αλματώδης αύξηση των οχημάτων είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των τροχαίων ατυχημάτων και τη ρύπανση του περιβάλλοντος. Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΥΜΕ) δημιούργησε τα Κέντρα Τεχνικού Έλεγχου Οχημάτων (ΚΤΕΟ) συμβάλλοντας αποφασιστικά στην ασφαλή διακίνηση ανθρώπων και αγαθών και στην αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής. Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 1982 προσδιόρισε ότι για να καλυφθούν οι ανάγκες των περιοδικών τεχνικών ελέγχων των οχημάτων της χώρας απαιτούσε 162 διαδρόμους ελέγχου. Το 1983, για πρώτη φορά στη χώρα μας, καθιερώθηκε ο υποχρεωτικός τεχνικός έλεγχος οχημάτων σύμφωνα με το νόμο Ν.1350/1983. Τα τελευταία χρόνια, όμως, παρατηρήθηκε ότι ο περιοδικός τεχνικός έλεγχος ανά δύο έτη δεν αρκούσε για τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να καθιερωθεί η ετήσια Κάρτα Ελέγχου Καυσαερίων (ΚΕΚ) σύμφωνα με το νόμο Ν.3897/2010.

2.2 ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΚΤΕΟ

Από το 1983 μέχρι το 2001 τα ΚΤΕΟ ήταν δημόσιος φορέας. Το 2001 για πρώτη φορά στη χώρα μας ψηφίστηκε η απελευθέρωση του επαγγέλματος και δόθηκε στους ιδιώτες το δικαίωμα να επενδύσουν σε επιχειρήσεις Ελέγχου Οχημάτων. Έτσι, τα ΚΤΕΟ μετατράπηκαν από δημόσια υπηρεσία σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, δίνοντας αδειοδοτήσεις σε 160 ιδιώτες τη στιγμή που τα δημόσια ήταν 60. Η ιδιωτικοποίηση των ΚΤΕΟ έφερε τη μηχανογράφηση των οχημάτων της χώρας. Μέχρι το 2012 τα δημόσια ΚΤΕΟ δεν είχαν εισαχθεί στο Κεντρικό Μηχανογραφικό Σύστημα του Υπουργείου. Για το λόγο αυτό, το ΥΜΕ απαίτησε τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων ΚΤΕΟ και στις 4 Ιανουαρίου 2013 ανακοίνωσε υπουργική απόφαση, η οποία έδινε παράταση εισαγωγής στο Κεντρικό Μηχανογραφικό Σύστημα έως της 30 Ιουνίου 2013. Όσα ΚΤΕΟ δεν είχαν εφοδιαστεί κατάλληλα μέχρι την προαναφερόμενη ημερομηνία οδηγήθηκαν σε διακοπή της λειτουργίας τους.

2.3 ΑΔΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Όλες οι επιχειρήσεις πριν την έναρξη της λειτουργίας τους χρειάζονται να έχουν στην κατοχή τους Άδεια Λειτουργίας. Αυτή χορηγείται από το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης απαιτούνται και τα αντίστοιχα δικαιολογητικά για την έκδοση της άδειας. Για μια επιχείρηση όπως ΚΤΕΟ απαραίτητα δικαιολογητικά είναι:

Η Άδεια Οικοδομής, η οποία χορηγείται από την Πολεοδομική Αρχή και πιστοποιεί την νομιμότητα του κτιρίου.

Τεχνική περιγραφή κτιριακών εγκαταστάσεων κυκλοφοριακής διάταξης. Η τεχνική αυτή αποσκοπεί στο να θέσει υπόψη της Διεύθυνσης Ασφάλειας Χερσαίων Μεταφορών (ΔΑΧΜ) του ΥΜΕ μια κατατοπιστική εικόνα των κτιριακών εγκαταστάσεων του υπό ίδρυση ΚΤΕΟ, της κυκλοφορίας των οχημάτων και των θέσεων στάθμευσης.

Πιστοποιητικό Πυρασφάλειας, το οποίο χορηγείται από μηχανολόγο της Τοπικής Πυροσβεστικής Υπηρεσίας και είναι συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας. Η ανανέωση του πρέπει να γίνεται πριν την ημερομηνία λήξεως του, αφοτου γίνει εκ νέου έλεγχος του κτιρίου.

- Αρχιτεκτονική μελέτη
- Τοπογραφικό διάγραμμα
- Μελέτες ηλεκτρομηχανικών εγκαταστάσεων
- Μελέτες υδραυλικών εγκαταστάσεων και αποχετεύσεων
- Μελέτη εγκατάστασης αυτόματων γραμμών έλεγχου για ελαφρά (δηλαδή κάτω των 3,5 τόνων) και βαρέων οχημάτων
- Μελέτη εγκατάστασης για δίκυκλες μηχανές



ΑΔΑ: ΒΙΗ37Λ6

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ &
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ

Ναύπακτος : 08/04/2014
Αριθμ. Πρωτ. : 7308

ΤΑΧ. Δ/ΝΣΗ: ΘΕΡΜΟΥ 21
ΤΑΧ. ΚΩΔ. : 30300
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:

ΠΡΟΣ:
ΔΑΦΝΗ ΝΑΥΠΑΚΤΙΑΣ

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 26343 61 128
FAX: 26340 29621

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΝΟΜΙΜΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Βεβαιώνεται ότι η ΑΦΟΙ Ο.Ε. με ΑΦΜ και νόμιμο εκπρόσωπο τον πληροί όλες τις νόμιμες προϋποθέσεις για τη λειτουργία Ι.Κ.Τ.Ε.Ο. στη θέση Καλόγερος του Δ.Δ. ΔΑΦΝΗΣ ΝΑΥΠΑΚΤΙΑΣ με την επωνυμία «ΙΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ ΑΦΩΝ ΣΤΑΜΟΥΤΣΟΥ Ο.Ε.» και διακριτικό τίτλο «ΙΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ» με αριθμό εξουσιοδότησης «295» και τρεις γραμμές ελέγχου ως εξής:

1. μια (1) μικτή γραμμή ελέγχου
2. μια (1) γραμμή ελέγχου επιβατικών
3. μια (1) γραμμή ελέγχου μοτοσικλετών

από την 09/04/2014 .

Η παρούσα δεν αποτελεί άδεια ίδρυσης και λειτουργίας και πρέπει να επιδεικνύεται από τον κάτοχο της στα αρμόδια όργανα για τη διευκόλυνση του ελέγχου.

Ο ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ



Σχήμα 3, «Έντυπο Άδειας Λειτουργίας Ιδιωτικού ΚΤΕΟ

2.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΤΕΟ

- Τα αυτοκίνητα προσκομίζονται για έλεγχο σύμφωνα με το πρόγραμμα πρόσκλησης της αρμόδιας Υπηρεσίας ΚΤΕΟ ή σύμφωνα με την ημερομηνία έκδοσης της πρώτης άδειας κυκλοφορίας για καινούρια οχήματα ή σύμφωνα με την ημερομηνία του επόμενου ελέγχου που αναγράφεται στο Δελτίο Τεχνικού Ελέγχου (ΔΤΕ).
- Ο κάτοχος του οχήματος πριν τη διενέργεια ου ελέγχου πρέπει να έχει εντοπίσει τη θέση όπου είναι αποτυπωμένοι επάνω στο όχημα ο αριθμός πλαισίου και ο αριθμός κινητήρα. Οι αριθμοί αυτοί πρέπει να συμφωνούν με τους αναγραφόμενους στην άδεια κυκλοφορίας. Αν αυτό δεν συμβαίνει τότε ο κάτοχος πρέπει πριν τη διενέργεια του ελέγχου στο ΚΤΕΟ, να απευθυνθεί στην αρμόδια Υπηρεσία Μεταφορών και Επικοινωνιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης για την απόκτηση του θέματος.
- Εάν έχει γίνει οποιαδήποτε επιτρεπόμενη από τις ισχύουσες διατάξεις αλλαγή στα κύρια χαρακτηριστικά του οχήματος (βλέπε σχήμα 4) ο κάτοχος πρέπει πριν τον τεχνικό έλεγχο να νομιμοποιήσει στην αρμόδια ΥΜΕ της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.
- Στην περίπτωση που διαπιστωθεί κατά τον έλεγχο ότι υπάρχουν σοβαρές ελλείψεις, τότε το όχημα επαναπροσκομίζεται στο ΚΤΕΟ για επανέλεγχο εντός 20 ή 30 ημερών, αναλόγως με το πρόβλημα, και αφού ο κάτοχος του θα έχει επιδιορθώσει όλες της σημειωθέντες ελλείψεις.
- Στην περίπτωση που διαπιστωθεί κατά τον έλεγχο επικίνδυνες ελλείψεις, αφαιρούνται οι Κρατικές Πινακίδες και η Άδεια Κυκλοφορίας και το όχημα επιτρέπεται να μεταφερθεί μέχρι το συνεργείο επισκευών ή κάποιο χώρο για στάθμευση. Ο κάτοχος πρέπει με δική του ευθύνη να μεταφέρει το όχημα για επισκευή με ασφαλή τρόπο για την οδική κυκλοφορία. Το όχημα επαναπροσκομίζεται για έλεγχο μετά την επισκευή του και εφόσον διαπιστωθεί ότι είναι κατάλληλο για κυκλοφορία, επιστρέφεται η Άδεια Κυκλοφορίας και οι Κρατικές Πινακίδες.
- Μετά τον τεχνικό έλεγχο του οχήματος και εφόσον διαπιστωθεί η καταλληλότητα του οχήματος επικολλάται στην οπίσθια πινακίδα του αριθμού κυκλοφορίας το αυτοκόλλητο Ειδικό Σήμα Τεχνικού Ελέγχου (ΕΣΤΕ) και χορηγείται στον κάτοχο το ΔΤΕ και η ΚΕΚ.

ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΟΧΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΜΦΩΝΟΥΝ ΜΕ ΤΗΝ ΑΔΕΙΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ			
ΟΧΗΜΑΤΑ ΙΧ ≤ 3,5T	ΦΟΡΤΗΓΑ ΙΧ > 3,5T	ΕΠΙΒΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΩΦΟΡΕΙΑ ΔΧ	ΛΕΩΦΟΡΕΙΑ ΙΧ
Αριθμός πλαισίου	Αριθμός πλαισίου	Αριθμός πλαισίου	Αριθμός πλαισίου
Αριθμός κινητήρα	Αριθμός κινητήρα	Αριθμός κινητήρα	Αριθμός κινητήρα
Χρώμα	Χρώμα, λάστιχα	Χρώμα, λάστιχα	Χρώμα, λάστιχα
	Διαστάσεις αμάξης	Αριθμός θέσεων	Αριθμός θέσεων
	Αριθμός θέσεων		

Σχήμα 4, «Χαρακτηριστικά οχήματος που πρέπει να συμφωνούν με την άδεια κυκλοφορίας»

2.5 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Ο πρώτος έλεγχος για τα καινούργια επιβατικά ιδιωτικής χρήσης (Ε.Ι.Χ.) και φορτηγά (Φ.Ι.Χ.) με μικτό βάρος μέχρι 3,5 τόνους διενεργείται σε τέσσερα χρόνια (με περιθώριο επτά ημερολογιακών ημερών) μετά την έκδοση της πρώτης άδειας κυκλοφορίας .Οι επόμενοι έλεγχοι των οχημάτων αυτών είναι κάθε δύο χρόνια (με περιθώριο τρεις εβδομάδες πριν ή μιας εβδομάδα μετά από την ημερομηνία που αναγράφει το ΔΤΕ).
- Ο πρώτος έλεγχος για τα καινούργια οχήματα ιδιωτικής χρήσης με μικτό βάρος που υπερβαίνει τους 3,5 τόνους διενεργείται στον πρώτο χρόνο (με περιθώριο επτά ημερολογιακών ημερών) μετά την έκδοση της πρώτης άδειας κυκλοφορίας .Οι επόμενοι έλεγχοι των οχημάτων αυτών είναι, επίσης , ανά έτος (με περιθώριο μιας εβδομάδα μετά από την ημερομηνία που αναγράφει το ΔΤΕ).
- Ο πρώτος έλεγχος για τα καινούργια επιβατικά δημοσίας χρήσης (Ε.Δ.Χ.), Λεωφορεία, Ασθενοφόρα και Φορτηγά ανεξάρτητα από το μικτό τους βάρος διενεργείται σε ένα έτος (με περιθώριο με επτά ημερολογιακών ημερών) μετά την έκδοση της πρώτης άδειας κυκλοφορίας. Οι επόμενοι έλεγχοι για τα οχήματα αυτά, είναι, επίσης, κάθε ένα χρόνο (με περιθώριο μιας εβδομάδα μετά από την ημερομηνία που αναγράφει το ΔΤΕ).

2.5.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Ο περιοδικός τεχνικός έλεγχος είναι υποχρεωτικός για όλα τα οχήματα που έχουν λάβει άδεια κυκλοφορίας από νομό, στον οποίο λειτουργεί ΚΤΕΟ.
- Για τα οχήματα που κυκλοφορούν χωρίς να είναι εφοδιασμένα με ισχύον Δελτίο Τεχνικού Ελέγχου προβλέπονται αυστηρές ποινές.
- Όταν το όχημα προσέρχεται για έλεγχο οφείλει να προσκομίσει στο ΚΤΕΟ τα απαραίτητα δικαιολογητικά έγγραφα ανάλογα με την κατηγορία του οχήματος.
- Ο προσκομίζον κάθε οχήματος οφείλει να έχει μαζί του την ταυτότητα ή το δίπλωμα οδήγησης, ανεξάρτητα από το αν είναι ο κάτοχος του οχήματος.

2.6 ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

Για την εύρυθμη λειτουργία των ΚΤΕΟ είναι απαραίτητο να λειτουργούν κάτω από συγκεκριμένα πρότυπα. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ή International Organization for Standardization (ISO) είναι μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Ο οργανισμός δημιουργήθηκε στις 23 Φεβρουαρίου 1947 και παράγει τα παγκόσμια βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα, τα επονομαζόμενα πρότυπα ISO.

Πιο συγκεκριμένα το ΙΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ έχει πιστοποιηθεί από τον φορέα EQA HELLAS. Πρόκειται για έναν ανεξάρτητος Φορέας Πιστοποίησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο των επιθεωρήσεων, αξιολόγησης της συμμόρφωσης και πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης και προϊόντων, παρέχοντας διαπιστευμένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του Ιδιωτικού, όσο και του Δημόσιου Τομέα. Σκοπός της EQA HELLAS είναι η παροχή αμερόληπτων, αντικειμενικών και αξιόπιστων διαπιστευμένων υπηρεσιών πιστοποίησης στους πελάτες της, εξασφαλίζοντας αφενός μεν την πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών τους, αφετέρου δε την απόδοση προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα και υπηρεσίες τους, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους.

Φορέας Πιστοποίησης

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ

Ο φορέας Πιστοποίησης

πιστοποιεί ότι η εταιρεία

Ι. ΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ

Κ. ΔΑΦΝΗ, Τ.Κ. 303 00 ΝΑΥΠΑΚΤΟΣ

έχει αναπτύξει και εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του

ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008

(Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας)

με πεδίο εφαρμογής

ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΕΛΑΦΡΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ (≤ 3.5 tn),
ΔΙΚΥΚΛΩΝ (ΜΟΤΟΣΥΚΛΕΤΩΝ & ΜΟΤΟΠΟΔΗΛΑΤΩΝ),
ΒΑΡΕΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ (> 3.5 tn) - ΕΙΔΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ, ΑΡΧΙΚΟΙ,
ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΙ, ΕΚΟΥΣΙΟΙ & ΚΕΚ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Το Πιστοποιητικό με αριθμό **ΣΔΠ** εκδόθηκε την **07η Απριλίου 2014**
και ισχύει έως την **06η Απριλίου 2017** -υπό την προϋπόθεση διενέργειας των
απαιτούμενων ετήσιων επιθεωρήσεων επιτήρησης- ενώ υπόκειται στους κανονισμούς και
είναι εντός του πεδίου διαπίστευσης της



ΑΡ. ΠΙΣΤΟΠ. 193
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΔ

Σχήμα 5, « Πιστοποιητικό Ποιότητας Επιχείρησης »

Όπως διαπιστώνουμε από το παραπάνω Πιστοποιητικό, το ΙΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές και τις απαιτήσεις των πρότυπων ΕΛΟΤ EN ISO 9001 : 2008, ISO EC 17020 και του Κανονισμού Διαπίστευσης ΕΣΥΔ. Μέσα από αυτό το πιστοποιητικό διασφαλίζεται το ολοκληρωμένο Σύστημα Ποιότητας της επιχείρησης.

2.7 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση, αφού αποτελείται από ανθρώπους. Όλες οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, για να είναι βιώσιμες πρέπει να βασίζονται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ). Αυτή αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στη συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων.

Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εννοούμε την ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης στις σχέσεις της με την κοινωνία. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει τις υπεύθυνες ενέργειες της διοίκησής της κατά τις σχέσεις της με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της έννοιας δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλο που χρησιμοποιείται ευρύτατα στο δημόσιο διάλογο διεθνώς.

Σύμφωνα με τη παγκόσμια εταιρία κοινωνικής ευθύνης η ΕΚΕ είναι η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του εργατικού τους δυναμικού και των οικογενειών τους καθώς επίσης και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα "(WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, 1998).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να διαχωριστεί σε εσωτερική και εξωτερική.

Η εσωτερική περιλαμβάνει:

- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Υγεία και ασφάλεια της εργασίας
- Προσαρμογή και αλλαγή σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού
- Διαχείριση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και φυσικών πόρων

Η εξωτερική κοινωνική ευθύνη:

- Τοπικές κοινότητες
- Επιχειρηματικοί εταίροι, προμηθευτές, πελάτες
- Ανθρώπινα δικαιώματα
- Παγκόσμιες περιβαλλοντικές ανησυχίες

Η Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδυάζει τα κοινωνικά οφέλη με τους άμεσους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης. Με τη στρατηγική κοινωνική ευθύνη, η επιχείρηση πραγματοποιεί φιλανθρωπίες προς την κοινωνία με στόχο την ενίσχυση των μακροπρόθεσμων οικονομικών στόχων. Συνεπώς η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Η συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά αναπτύχθηκε κατά την περίοδο του 1980 και πρακτικά μπορεί αρχικά η υιοθέτησή της να σήμαινε βραχυπρόθεσμες απώλειες σε ότι αφορά τον προϋπολογισμό μιας επιχείρησης αλλά μετέπειτα απέδειξε ότι συνεισφέρει στη δημιουργία φήμης και αύξησης των κερδών.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί ένα εργαλείο επιχειρησιακής ηθικής το οποίο μεγιστοποιεί τη φήμη της επιχείρησης (L. Zsolnai, 2006). Δύο σημαντικοί παράγοντες εξηγούν την ηθική ποιότητα της οικονομικής συμπεριφοράς: ο ηθικός χαρακτήρας των παραγόντων και το σχετικό κόστος της ηθικής συμπεριφοράς. Ορισμένες εταιρείες συμμετέχουν σε οργανωτικές πρακτικές για τη δημιουργία προϊόντων, τα οποία παραβιάζουν νόμους ή ηθικούς κανόνες. Η κοινωνική γνωστική θεωρία της ηθικής, οργανισμός που αναπτύχθηκε από Albert Bandura του Πανεπιστημίου του Στάνφορντ παρέχει ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάλυση των τρόπων με τους οποίους οι διαχειριστές των επιχειρήσεων θα μπορέσουν να αποφύγουν κοινωνικά επιζήμιες πρακτικές.

Είναι πολύ σημαντικό να επισημάνουμε ότι κάθε επιχείρηση ικανοποιεί κοινωνικές ανάγκες. Άρα συμπεραίνουμε ότι αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των σύγχρονων κοινωνιών. Η κοινωνία και η επιχείρηση είναι δύο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες με σχέσεις αλληλεπίδρασης. Συνεπώς, η επιχείρηση φέρει κοινωνική ευθύνη, ως μέρος αυτού του συστήματος. Όσον αφορά τα ΚΤΕΟ, πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες της κοινωνίας προσφέροντας υπηρεσίες. Η σημασία της κοινωνικής ευθύνης είναι μεγάλη, για αυτό πρέπει να διέπεται από τον «Κώδικα Επιχειρηματικής Ευθύνης», ο οποίος έχει ως στόχο:

- Τον σωστό τεχνικό έλεγχο των οχημάτων για τη διασφάλιση της καλής μηχανικής κατάστασης, ο οποίος εξασφαλίζει την οδική ασφάλεια. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων της χώρας.
- Την τήρηση των κανόνων που διέπουν την κρατική νομοθεσία. Η εφαρμογή των κανονισμών έχει μεγάλη βαρύτητα σε περιπτώσεις ατυχημάτων ή κλοπής, διότι με αυτόν τον τρόπο είναι καλυμμένοι οι κάτοχοι των οχημάτων από νομικά θέματα που πιθανόν θα προκύψουν.
- Την προστασία του περιβάλλοντος από τους ρύπους. Δυστυχώς, η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από πολλά περιβαλλοντικά προβλήματα, για αυτό καθιστά αναγκαίο

Η επιχειρησιακή ηθική η οποία αναλύθηκε εκτενώς στο 1^ο κεφάλαιο μπορεί να προσφέρει στρατηγικές για την αντιμετώπιση περιπτώσεων απεμπλοκής από μια ανήθικη πράξη. Μια προσέγγιση είναι να αυξηθεί η διαφάνεια του λόγου μέσω του οποίου γεννιούνται εταιρικές πολιτικές και πρακτικές. Η θέσπιση σαφών γραμμών της λογοδοσίας αναστέλλει ηθικής αποδέσμευσης. Μια άλλη προσέγγιση είναι η κοινωνική προσφορά μέσω της ΕΚΕ σε διάφορους τομείς που αναφέραμε παραπάνω αλλά και παραθέτουμε παρακάτω μέσω πραγματικών παραδειγμάτων επιχειρήσεων.

Υπό το φως των τεράστιων επιχειρηματικών σκανδάλων και τη μαζική αντίδραση στην ανεξέλεγκτη παγκοσμιοποίηση, η ηθική βάση του καπιταλισμού θα πρέπει να επανεξεταστεί. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συμβάλουν στη διατήρηση και αποκατάσταση της οικολογίας του φυσικού κόσμου και πρέπει να συμβάλουν στην ενίσχυση των δυνατοτήτων για αυτό-ανάπτυξη των ανθρώπων.

Η ευκαιρία για βελτίωση της ηθικής ποιότητας των οικονομικών μας δραστηριοτήτων μπορούν να ληφθούν μόνο αν το κίνητρό μας είναι πραγματικά δεοντολογικό. Η ηθική είναι σαν την αγάπη: μόνο όσοι αγαπούν τους συντρόφους πραγματικά, θα απολαμβάνουν όλες τις ευλογίες στις ερωτικές τους σχέσεις.

2.8 ΙΔΙΩΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Στο σημερινό παραγμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, αυτοσκοπός κάθε υγιούς επιχείρησης - μικρής ή μεγάλης – είναι το κέρδος, με συνέπεια την εύρυθμη λειτουργία της. Πέραν όμως του προφανούς κάθε επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί υπό το πρίσμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ηθική συμπεριφορά, βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες, είναι μερικές από τις έννοιες που πρέπει να χαρακτηρίζουν την δράση των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να βασίζονται στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη. Μέσα από αυτή οι επιχειρήσεις γίνονται οργανωτικές και παραγωγικές. Ακόμη, έχουν τη δυνατότητα να ορίσουν και να ελέγξουν τους στόχους που έχουν θέσει. Εκτός από τους λειτουργικούς και τους κοινωνικούς στόχους είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ορίσουν και τους ιδιωτικούς στόχους, διότι αυτοί αποτελούν κίνητρο για την εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι ιδιωτικοί στόχοι για τα ΚΤΕΟ, ώστε να είναι λειτουργικά και αποδοτικά, βάσει νόμου, είναι:

- Ο σωστός τεχνικός έλεγχος των οχημάτων για την ασφάλεια των πελατών. Ο τεχνικός ελεγκτής οφείλει να ενημερώσει τον πελάτη για οποιαδήποτε έλλειψη του οχήματος, είτε αυτή είναι μηχανική είτε είναι έλλειψη βάσει νομοθεσίας.
- Η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση για την ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα με την οδηγία Ε04/Δ06 του ISO 9001:2008, η επιχείρηση υποχρεούται να δίνει τουλάχιστον 3 ερωτηματολόγια την εβδομάδα σε πελάτες, τα οποία αφορούν την ικανοποίηση τους από την επιχείρηση.
- Η αύξηση των διελεύσεων με σκοπό την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο τα έσοδα να είναι περισσότερα από τα έξοδα, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Επιπλέον, επιθυμεί τη μεγιστοποίηση του κέρδους της, διότι η οικονομική ευχέρεια δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται και η αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Οι προσιτές τιμές των ελέγχων, ώστε να μπορούν οι πελάτες να ανταπεξέλθουν οικονομικά στον τεχνικό έλεγχο των οχημάτων τους.
- Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού τόσο στον τομέα των οχημάτων όσο και στον τομέα της τεχνολογίας. Είναι γεγονός ότι την σημερινή εποχή την χαρακτηρίζει η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και αυτό καθιστά αναγκαίο την συνεχής επιμόρφωση.
- Η ενημέρωση των πελατών για τη λήξη του Δελτίου Τεχνικού Ελέγχου (ΔΤΕ) των οχημάτων τους και της Κάρτας Ελέγχου Καυσαερίων (ΚΕΚ).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΤΕΟ

3.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management) είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια λειτουργία σε οργανώσεις, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων του εργοδότη. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται κυρίως με τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς, εστιάζοντας στις πολιτικές και τα συστήματα. Το τμήμα HR συνήθως αναλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των παροχών των εργαζομένων, το σχεδιασμό, την πρόσληψη των εργαζομένων, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και της ανταμοιβής. Επίσης ασχολείται με τις οργανωτικές αλλαγές και τις εργασιακές σχέσεις με σκοπό την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και από κυβερνητικούς νόμους (Klerck, 2009).

Σύμφωνα με τον R. Buettner (2015), το HRM καλύπτει τους ακόλουθους βασικούς τομείς:

- σχεδιασμός θέσεων εργασίας
- σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού
- πρόσληψη και επιλογή
- εκπαίδευση και ανάπτυξη
- διαχείριση απόδοσης
- αποζημίωση (αμοιβή)
- νομικά ζητήματα

Το HR είναι ένα προϊόν του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν οι ερευνητές άρχισαν να τεκμηριώνουν τρόπους για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας μέσω της στρατηγικής διαχείρισης του εργατικού δυναμικού. Η λειτουργία αυτή αρχικά κυριαρχείται από τη συναλλαγή της εργασίας, όπως μισθοδοσία αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης, η ενοποίηση της εταιρείας και η τεχνολογική πρόοδος οδηγούν στην περαιτέρω έρευνα για το HR εστιάζοντας σε στρατηγικές πρωτοβουλίες, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, διαχείριση ταλέντων, τον προγραμματισμό της διαδοχής, καθώς και την πολυμορφία και την κοινωνική ένταξη. Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα πεδίο των επιχειρήσεων που επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι αρμόδιοι του Ανθρώπινου Δυναμικού διαχειρίζονται το προσωπικό ενός οργανισμού και επικεντρώνονται στην εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών. Οι ειδικοί εστιάζουν στην πρόσληψη, την κατάρτιση, τις εργασιακές σχέσεις την πρόσληψη ειδικών, την εύρεση και την πρόσληψη κορυφαίων ταλέντων. Σε μεγάλες εταιρείες,

μια ολόκληρη λειτουργική ομάδα είναι συνήθως αφιερωμένη στην πειθαρχία, με το προσωπικό που ειδικεύεται σε διάφορες εργασίες HRM και την λειτουργική ηγεσία με συμμετοχή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε όλη την επιχείρηση. Στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον εργασίας, οι περισσότερες εταιρείες εστιάζουν στη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και στη διατήρηση ταλέντων και της γνώσης που κατέχει το εργατικό δυναμικό τους.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελείται από κάποια πεδία όπως είναι αυτό του οργανωτικού σχεδιασμού, της στελέχωσης, της διαχείρισης της απόδοσης και αξιολόγησης αλλά και την οργανωτική ανάπτυξη του προσωπικού όπως και τα συστήματα αμοιβής και τα οφέλη. Αναφέρεται στην διοίκηση άυλων αξιών όπως τα οράματα, οι προσδοκίες και οι ιδέες. Αν υπάρξει ανάπτυξη της αξίας, στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων τότε η επιχείρηση θα είναι επιτυχημένη. Πρέπει να βρεθούν τρόποι με τους οποίους αυτή η αξία θα αναπτυχθεί για να έχει η επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι γνώσεις και οι εμπειρίες του προσωπικού αποτελούν οικονομική αξία κατά τον Richard L Daft 2004. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί **διανοητικό κεφάλαιο** το οποίο περιλαμβάνει δεξιότητες, ικανότητες, προσωπικές ιστορίες του προσωπικού. Ενώ το **συναισθηματικό κεφάλαιο** προκαλεί την διάθεση, την ικανοποίηση όσο και την συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στο όραμα και στους στόχους της επιχείρησης, τα οποία διαφωνούν αλλά και επηρεάζουν την φήμη της επιχείρησης. Η βάση μιας Διοικητικής λειτουργίας είναι η ίδια για όλες τις επιχειρήσεις δηλαδή έχει ως σκοπό να κινητοποιήσει το προσωπικό για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό τρόπο έτσι ώστε να επιτευχθεί η ευημερία της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει να κάνει πιθανόν με την ανάπτυξη, την εγρήγορση και κινητοποίηση του προσωπικού αλλά και την ανταμοιβή του, μετατρέποντάς το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κύρια αρμοδιότητα της διοίκησης είναι η μελέτη, η εποπτεία, η εφαρμογή όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων αλλά και την ανάπτυξη προσωπικού μιας επιχείρησης.

Επίσης άλλες θεωρίες παρουσιάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας άρα και αύξηση της αποτελεσματικότητας. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002) Το τμήμα ανθρώπινων πόρων προβαίνει σε κάποιες ενέργειες που διαχωρίζονται ως εξής:

1. Προγραμματισμός
2. Σχεδιασμός
3. Επιλογή-Πρόσληψη προσωπικού
4. Ανάπτυξη προσωπικού
5. Αξιολόγηση της απόδοσης
6. Διατήρηση σχέσεων μεταξύ Μάνατζερ και εργαζομένων

Μέσα από τις ενέργειες αυτές αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Έτσι λοιπόν διοίκηση νοείται ως η διαδικασία κατά την οποία οι ομάδες της επιχείρησης εργάζονται για να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που τέθηκαν αλλά και για την ορθή λήψη των αποφάσεων. Στόχοι που μπορεί να είναι οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, πολιτιστικοί. Αυτοί θα υλοποιηθούν με έναν καλό ηγέτη ο οποίος θα φροντίσει να αξιοποιήσει και να συντονίσει όλα όσα προανέφερα αναπτύσσοντας συστήματα αποδοτικότητας αλλά και ελέγχου. Μέσα

απ' αυτά βλέπουμε πόσο σημαντική και απαραίτητη είναι η διοίκηση των ανθρώπων σε κάθε επιχείρηση.

3.1.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι επιχειρήσεις στοχεύουν τις περισσότερες φορές στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επιπλέον αύξηση της απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή, η στρατηγική της Δ.Α.Π είναι ορισμένοι τρόποι που έχει η κάθε επιχείρηση ώστε να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της. Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική άποψη για το πώς πρέπει να είναι η στρατηγική της των ανθρώπινων πόρων. Υπάρχουν τρεις απόψεις. Η μια αναφέρεται ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει η στρατηγική στην επιχείρηση και από την άλλη η δεύτερη άποψη αναφέρεται στο ότι οι ανθρώπινοι πόροι σε μια επιχείρηση πρέπει να συμβάλλουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της διοίκησης. Τέλος, μία τρίτη άποψη αναφέρεται στο ότι οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να συμμετέχουν ως ισότιμοι μέσα στην επιχείρηση στην επίτευξη της στρατηγικής της διοίκησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Όμως, η στρατηγική της Δ.Α.Π. με το πέρασμα των χρόνων θα αλλάζει σταδιακά και έτσι οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων που θα ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να σκέφτονται ορισμένα θέματα όπως το αν ο το δυναμικό είναι υπό έλεγχο και αν ο έλεγχος αυτός είναι σωστός, και τέλος αν οι αλλαγές που θα έχει με το πέρασμα των χρόνων η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις διότι διαφορετικά θα βρεθεί σε μεγάλο κίνδυνο (Ulrich, 1997). Ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τον συντονισμό της διαδικασίας εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη προγραμμάτων που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης, την ενημέρωση των εργαζομένων για προγράμματα, και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Επιπλέον, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση και την αλλαγή δραστηριοτήτων που χρειάζεται για να τεθούν σε εφαρμογή και να παράγουν αποτελέσματα. Έτσι, η Δ.Α.Π περιλαμβάνει τους ανθρώπους που διαχειρίζονται τις δραστηριότητες της επιχείρησης και κάποιες δυνάμεις αλλαγής όπως είναι οι νέοι ανταγωνιστές, η νέα τεχνολογία, και η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων, ότι δηλαδή κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καταλάβει και να ανταποκριθεί με σκοπό να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Schuler, 2000).

Ωστόσο, για να έχει μια επιχείρηση περισσότερη οργανωτική απόδοση θα πρέπει να διαθέτει ορισμένες αντιλήψεις όπως είναι η ασφάλεια της απασχόλησης, η προσεγμένη πρόσληψη του νέου προσωπικού καθώς και η ανάλογη εκπαίδευση του, η υψηλή αποζημίωση σε περίπτωση οργανωτικής απόδοσης, και τέλος η ανταλλαγή κάποιων οικονομικών πληροφοριών καθώς και επιδόσεων σε όλη την επιχείρηση (Ahmad & Schroeder, 2003).

3.2 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εκπαίδευση, είναι η παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Επίσης η εκπαίδευση εστιάζει αποκλειστικά στη τρέχουσα εργασία, καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Μία άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010).

Η εκπαίδευση παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και για τον ίδιο τον εργοδότη. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν τα γεγονόσ ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση δηλαδή για να μάθει ένας εργαζόμενος να μεταφέρει, να αξιοποιήσει τις γνώσεις του και στο τέλος να επιτευχθούν οι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Επίσης, υπάρχουν τέσσερις βασικές αξίες στις οποίες βασίζονται πολλές θεωρίες όπως είναι οι εξής: να παραμείνει ο κάθε εργαζόμενος σε μονομερή έλεγχο, να μεγιστοποιήσει τις νίκες και να ελαχιστοποιήσει τις ήττες, να καταστείλει τα αρνητικά του συναισθήματα και τέλος να στηρίζει τους στόχους και να αξιολογεί την συμπεριφορά του (Argyris ,1991).

3.2.1 Η ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ανάγκη για την κατάρτιση των νέων ή των υφιστάμενων εργαζομένων είναι προφανής στην εποχή μας λόγω του συνεχούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να μάθουν νέες δεξιότητες και αξίες και εάν το κίνητρό τους είναι πιθανό να είναι υψηλό, τότε μπορεί να εξοικειωθούν σχετικά εύκολα με τη συμπεριφορά και τις δεξιότητες που αναμένεται να έχουν στη νέα τους θέση. Είναι δεν είναι εύκολο να προσδιορίσει τις ανάγκες κατάρτισης των εν λόγω υπαλλήλων (Bakan, 2005).

Σύμφωνα με τον Stoner και Freeman (1992) οι διαχειριστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τέσσερις διαδικασίες για να αποφασίσουν την αναγκη για κατάρτιση των ατόμων στην οργάνωσή τους:

1. Αξιολόγηση των επιδόσεων.
2. Ανάλυση της απαίτησης για εργασία.
3. Οργανωτική ανάλυση

4. Έρευνα του ανθρώπινου δυναμικού

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από τεχνικές κατάρτισης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους διαχειριστές (Armstrong, 1991). Οι πιο κοινές από αυτές είναι on-the-job-training τεχνικές οι οποίες ασκούνται από το μανατζερ στο άτομο εργαζόμενο σε ένα ειδικά προσαρμοσμένο πρόγραμμα κατάρτισης. Αυτό το είδος της εκπαίδευσης περιλαμβάνει προγράμματα μαθητείας στα οποία ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται υπό την επίβλεψη και την καθοδήγηση ενός εξειδικευμένου συνάδελφου. Για πρακτικούς λόγους, το on-the-job-training είναι μια κοινή προσέγγιση για την επαγγελματική κατάρτιση, με τους εκπαιδευόμενους που εργάζονται άμεσα με την παραγωγή ή λειτουργικό περιβάλλον (Torrington & Charman, 1983). Έτσι, η γενική προσέγγιση έχει πλεονεκτήματα σε σχέση με την εμπειρία και την πρακτική και μειονεκτήματα για την αποτελεσματική μάθηση.

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης γίνεται πιο σημαντική λόγω μιας σειρά από αλλαγές που επηρεάζουν τις οργανώσεις:

- την αύξηση της οργανωτικής πολυπλοκότητας,
- η τεχνολογική πρόοδος
- η νομοθεσία
- τα επίπεδα απασχόλησης
- η ανάγκη για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και η εφαρμογή των συμπεριφοριστικών επιστημών στη γνώση σε συνδυασμό με την αλλαγή στις κοινωνικές αξίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων

Σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί κάλλιστα να θεωρείται ότι τα πιο αποτελεσματικά μέσα για την εκπαίδευση του προσωπικού και τη απόκτηση της απαραίτητης δεξιότητας είναι να στέλνονται για μαθήματα που προσφέρονται σε πανεπιστήμια και τα τοπικά κολέγια. Δυστυχώς, όμως, πολλές χώρες στον κόσμο δεν έχουν καμία νομοθεσία που καθιστά αυτή την ενέργεια υποχρεωτική. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι, σε μακροπρόθεσμη βάση, ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων απλοποιείται κάπως, όταν ένας εργοδότης υιοθετεί μια ορθή στάση απέναντι στην κατάρτιση των εργαζομένων και την εκπαίδευση τους. Έτσι, η υποστήριξη τόσο της ανώτατης διοίκησης και των προϊσταμένων των εργαζομένων είναι σημαντική για τη λήψη ενός προγράμματος κατάρτισης για την αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων.

3.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επικοινωνία είναι η διαδικασία της ανταλλαγής πληροφορίας μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών για τα οποία η πληροφορία έχει νόημα, οπότε αποκτά νόημα και η ανταλλαγή της ως πράξη. Επικοινωνία έχουμε για παράδειγμα μεταξύ έμβιων όντων με την ανταλλαγή σκέψεων, μηνυμάτων, συναισθημάτων ή πληροφορίας μέσω της ομιλίας, της εικόνας, της γραφής, της συμπεριφοράς κλπ. Η επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες ή συναισθήματα σε ένα δέκτη Β (άνθρωπος ή ομάδα) με

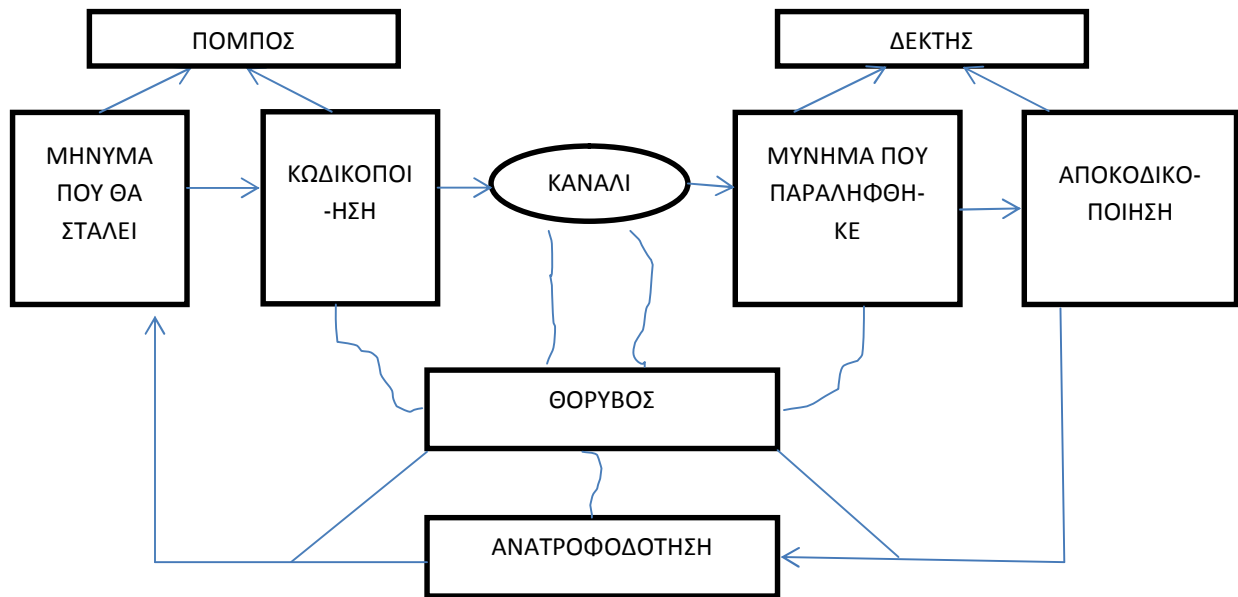
στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων ή συναισθημάτων και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 1992).

Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία συναλλαγής μηνυμάτων που δεν συμβαίνει απαραίτητα μεταξύ ανθρώπινων όντων, αλλά κάθε οργανισμού ή μηχανής που είναι σε θέση να λάβει και να στείλει μηνύματα ή σήματα που επενεργούν στην πνευματική ή φυσική του κατάσταση ή στη συμπεριφορά του. Η επικοινωνία μπορεί να είναι είτε αυθόρμητη και φυσική είτε (όταν αφορά ανθρώπινη κατασκευή) προσχεδιασμένη και κωδικοποιημένη συνειδητά και προσεκτικά.

Κανένα άτομο, καμία ομάδα και κανένας οργανισμός δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς επικοινωνία. Χωρίς τη μεταβίβαση νοημάτων μεταξύ των μελών του. Μονό μέσω της μετάδοσης νοημάτων από ένα πρόσωπο σε άλλο μπορούν να διαβιβαστούν ιδέες και πληροφορίες. Η επικοινωνία εν τούτης δεν είναι αποκλειστικά μετάδοση μηνυμάτων αλλά πρέπει να είναι και κατανοητή. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση όπου ο ένας εργαζόμενος μιλά γερμανικά και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τη γλώσσα, τότε το άτομο που μιλά γερμανικά δεν θα γίνει απόλυτος κατανοητό. Άρα η επικοινωνία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τη μεταβίβαση όσο και την κατανόηση του νοήματος (Robbins & Judge, 2011).

Ανεξάρτητα από το είδος του οργανισμού, η επικοινωνία είναι το στοιχείο που διατηρεί τις σχέσεις σε αυτόν. Η επικοινωνία του εργαζόμενου Α με τον εργαζόμενο Β, όχι μόνο μπορεί να έχει αντίκτυπο σε αυτούς τους δύο ανθρώπους, αλλά, δεδομένου ότι οι οργανισμοί είναι συστήματα, μπορεί επίσης να έχει σημαντική επίπτωση επί του συνολικού συστήματος. Η επικοινωνία με τους συναδέλφους και τις εποπτικές αρχές σε ένα οργανισμό είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας του κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, και πώς ικανοποιημένοι είναι οι άλλοι από την εργασία των εργαζομένων (Richmond & McCroskey, 2005).

Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία, απαιτείται ένας σκοπός, ένα μήνυμα όπου θα διαβαστεί από τον πομπό και θα σταλθεί σε ένα δέκτη. Ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμα και το περνά μέσα από ένα κανάλι στο δέκτη, οποίος με τη σειρά του το αποκωδικοποιεί. Η διαδικασία της επικοινωνίας φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 6, « Η διαδικασία της επικοινωνίας σε ένα οργανισμό »

Παρακάτω αναλύουμε τους συμμετέχοντες σε μια διαδικασία επικοινωνίας (Richmond & McCroskey, 2005).

Πομπός: Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, ο πομπός είναι το πρόσωπο από το οποίο προέρχεται το μήνυμα

Μήνυμα: Ένα μήνυμα είναι οποιαδήποτε λεκτικό ή μη λεκτικό ερέθισμα που προκαλεί νόημα στον δέκτη.

Κανάλι: Το κανάλι είναι ένα μέσο με το οποίο ένα μήνυμα μεταφέρεται από το ένα άτομο σε ένα άλλο. Σε ζωντανή αλληλεπίδραση και με τις αισθήσεις μας (όραση, ήχος, αφή, όσφρηση,

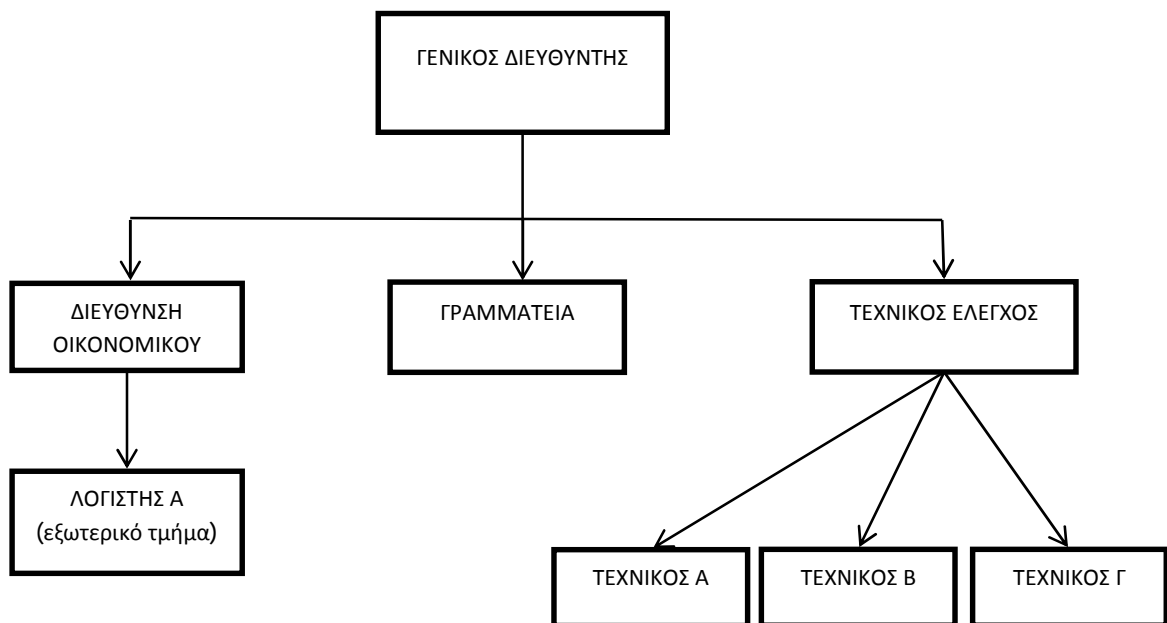
Δέκτης: Ακριβώς όπως η πηγή είναι το πρόσωπο που προέρχεται ένα μήνυμα, ο δέκτης είναι το πρόσωπο που αποκτά το μήνυμα της πηγής

Ανατροφοδότηση: Η ανατροφοδότηση είναι η απάντηση του δέκτη στο μήνυμα μιας πηγής. Τέτοιες αντιδράσεις μπορεί να είναι είτε μια λεκτική απάντηση (για παράδειγμα, εγώ δεν συμφωνώ μαζί σας, Ναι, αυτό είναι) ή μια μη λεκτική απάντηση (για παράδειγμα κουνώντας το κεφάλι του σε διαφωνία).

3.4 ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Οργάνωση αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες του μάντζμεντ. Βασικό εργαλείο αυτής τα λειτουργίας είναι το οργανόγραμμα το οποίο μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η ύπαρξη ενός οργανογράμματος αποτελεί τη βασική προϋπόθεση καλής λειτουργίας κάθε οργανισμού. Το οργανόγραμμα είναι μια γραφική απεικόνιση της οργανικής διάρθρωσης ενός φορέα και δείχνει τις αρμοδιότητες, συντονισμό και τη διάταξη της διοικητικής του λειτουργίας. Ειδικότερα εμπεριέχει την απαρίθμηση των κυριότερων καθηκόντων – δραστηριοτήτων για κάθε τμήμα – διεύθυνση – υπηρεσία. Τέλος από το οργανόγραμμα μπορούμε να διακρίνουμε την ιεραρχία και το που λογοδοτεί ο καθένας.

3.4.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ Ι.ΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ



Σχήμα 7, « Το οργανόγραμμα της επιχείρησης ΙΚΤΕΟ Ναυπάκτου »

3.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ Ι.ΚΤΕΟ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ

ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Είναι γενικά αποδεκτό ότι στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις το ρόλο του γενικού διευθυντή αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης. Φαινόμενο το οποίο δεν συμβαίνει στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Ο Γενικός Διευθυντής στη παρούσα επιχείρηση και γενικά στις επιχειρήσεις αυτού του τύπου έχει το ρόλο του γενικού ελεγκτή της επιχείρησης με ότι μπορεί να σημαίνει αυτό. Πολλές φορές όλες οι ενάρξεις που είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν πρέπει να ελεγχθούν από τον ίδιο και στην συνέχεια να δώσει την άδεια του για την υλοποίησή τους. Αυτός ο υψηλός φόρτος εργασίας οδηγεί συνήθως σε αποπροσανατολισμό από τους στόχους της επιχείρησης επειδή ο Γενικός Διευθυντής είναι συνεχώς απασχολημένος και δεν διαθέτει το χρόνο για ποιοτική διαχείριση των εργασιών μέσα στην επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όγκος των εργασιών αλλά και η διαδικασία παροχής των υπηρεσιών όπως παρατηρείται από το παραπάνω οργανόγραμμα δικαιολογεί την αναπλήρωση της θέσης αυτής από τον ιδιοκτήτη καθώς σαν δομή δεν είναι πολύπλοκη και εύκολα διαχειρίσιμη.

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

Τυπικά και ουσιαστικά προσόντα θέσης –Απαιτούμενα:

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατά ελάχιστον
- Χρήση ΗΥ – MSOFFICE
- Επικοινωνιακός
- Έντιμος

Τυπικά και ουσιαστικά προσόντα θέσης – Επιθυμητά :

- Γενική εργασιακή εμπειρία
- Συνεργάσιμος
- Τακτικός στην αρχειοθέτηση
- Καλή γνώση μιας τουλάχιστον γλώσσας (Αγγλικής ή Γερμανικής)
- Εκπαίδευση/Εμπειρία σε θέματα γενικής οικονομικής διαχείρισης

Γενικές ευθύνες / Καθήκοντα :

- Έχει την ευθύνη για τον προγραμματισμό των ελέγχων που διενεργούνται σε ημερήσια βάση, λαμβάνοντας υπόψη τη φόρτιση του συγκροτήματος.
- Προχώρα σε όλες τις ενέργειες οικονομικής διευθέτησης με τον πελάτη (τιμολόγηση, τήρηση ταμείου, κλείσιμο ημέρας, είσπραξη παραβόλου)

Σκοπός της γραμματείας είναι η υποδοχή των πελατών που φέρνουν τα οχήματά τους για τεχνικό έλεγχο. Στην πύλη γίνεται η αρχική καταχώρηση των

στοιχείων του αυτοκινήτου και επίσης ζητάμε για οποιαδήποτε κατηγορία οχήματος την άδεια κυκλοφορίας, την ταυτότητα ή το δίπλωμα του προσκομίζον και το προηγούμενο δελτίο τεχνικού ελέγχου (ΔΤΕ) εφόσον υπάρχει. Στην συνέχεια ενημερώνουμε τον πελάτη για το κόστος του οχήματος και σε περίπτωση που έχει λήξει η προθεσμία του ελέγχου (εκπρόθεσμος έλεγχος) ενημερώνουμε τον πελάτη για το ποσό του παραβόλου του δημοσίου. Επιπλέον, ρωτάμε τον πελάτη εάν επιθυμεί απόδειξη ή τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών. Η γραμματεία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των ραντεβού και την πληροφόρηση σχετικά με τι έγγραφα θα πρέπει να έχει ο πελάτης μαζί του για να προσκομίσει το όχημα για έλεγχο. Στην γραμματεία εισάγουμε και ελέγχουμε τα στοιχεία της άδειας που της έχει προσκομιστεί μέσω του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΥΜΕ) και ζητάμε τα απαιτούμενα δικαιολογητικά ανάλογα με την κατηγορία του οχήματος.

ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α, ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Β ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Γ)

Τυπικά και ουσιαστικά προσόντα θέσης – Απαιτούμενα :

- Μηχανολόγος Μηχανικός ΤΕ ή ισοδύναμου πτυχίου σύμφωνα με την νομοθεσία
- Πιστοποιητικό ελεγκτή ΚΤΕΟ
- Δίπλωμα οδήγησης
- Χρήση ΗΥ
- Έντιμος

Τυπικά και ουσιαστικά προσόντα θέσης – Επιθυμητά :

- Εργασιακή εμπειρία σε ΚΤΕΟ
- Εργασιακή εμπειρία σε συνεργείο αυτοκινήτων
- Συνεργάσιμος

Σκοπός της διαδικασίας είναι η διεκπεραίωση των ελέγχων που διενεργούνται στο Ι.ΚΤΕΟ κατά τρόπο τεχνικά επαρκή και σύμφωνο με τις προδιαγεγραμμένες μεθόδους υλοποίησης και η ασφάλιση του χειρισμού των υπό έλεγχο οχημάτων κατά τρόπο που να επιτρέπει την αποφυγή φθοράς, υποβάθμισης ή απώλειας αυτών.

Γενικές ευθύνες –Καθήκοντα :

- Διενεργεί κατά κύριο λόγο τον τεχνικό έλεγχο (περιοδικό τεχνικό έλεγχο, έκτακτους ελέγχους και ελέγχους διασκευών)
- Είναι άμεσα υπεύθυνος μαζί με το Τμήμα Διαχείρισης Υποδομών για την ασφαλή και σωστή λειτουργία των μηχανημάτων του διαδρόμου ελέγχου, του ελέγχου καυσαερίων και της γεφυροπλάστιγγας με παράλληλη παρακολούθηση καλής λειτουργίας και ενημέρωση για τυχόν διαπιστούμενες βλάβες
- Είναι υπεύθυνος για την τήρηση των μέτρων ασφάλειας, τόσο αυτών που αφορούν την εργασία του όσο και αυτών που αφορούν εγκαταστάσεις και εξοπλισμό
- Υπογράφει τα Δελτία Καυσαερίων, τα Δελτία Τεχνικού Ελέγχου καθώς και βεβαιώσεις Έκτακτων Ελέγχων.

Ο ελεγκτής φέρει ευθύνη για :

- Την διενέργεια των προβλεπόμενων τεχνικών ελέγχων όπως αυτοί προδιαγράφονται στις σχετικές μεθόδους ελέγχου
- Το χειρισμό των υπό έλεγχο οχημάτων κατά τρόπο που να εξασφαλίζει τη μη υποβάθμιση και τη μη πρόκληση ζημίας σε αυτά
- Την αναφορά στον Τεχνικό Διευθυντή οποιουδήποτε προβλήματος εντοπίζεται σχετικά με την καλή λειτουργία των οχημάτων και για
- Τη συμπλήρωση και την υπογραφή του Δελτίου Τεχνικού Ελέγχου (ΔΤΕ).

ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Τυπικά και ουσιαστικά προσόντα θέσης - Απαιτούμενα:

- ΤΕΙ Μηχανολόγων μηχανικών ή ισοδύναμου πτυχίου όπως ορίζεται από τη σχετική νομοθεσία
- Πιστοποιητικό ελεγκτή ΚΤΕΟ
- Δίπλωμα οδήγησης
- Χρήση Η/Υ – MS OFFICE
- Έντιμος (δεν μπορεί να διαπιστωθεί στην επιλογή αλλά σε περίπτωση που επιλεγθεί και αποδειχθεί το αντίθετο είναι λόγος απομάκρυνσης)

Τυπικά και ουσιαστικά προσόντα θέσης - Επιθυμητά:

- Καλή γνώση μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας (αγγλικής ή γερμανικής)
- Εργασιακή εμπειρία- Άσκηση Διοικητικών Καθηκόντων
- Γνώση του οχήματος ως τεχνικός έλεγχος
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας
- (Σχετική) γνώση σε συστήματα ποιότητας
- Ηγετικός
- Οργανωτικός
- Επικοινωνιακός
- Άνεση στον χειρισμό κρίσεων

Γενικές ευθύνες –Καθήκοντα :

- Ανασκόπηση, διαμόρφωση και προέγκριση όλων των τεχνικών εγγράφων του Συστήματος Ποιότητας που αφορούν τεχνικά θέματα διεκπεραίωσης ελέγχων
- Αποστολή των προεγκεκριμένων (από τεχνικής απόψεως) εγγράφων στο Διευθυντή Ποιότητας για την τελική έγκριση, την ενσωμάτωση στο Σύστημα Ποιότητας και την περαιτέρω διανομή και εφαρμογή τους
- Ανάλυση των αιτίων υφιστάμενων ή πιθανών μη συμμορφώσεων
- Επιλογή και έγκριση των καταλληλότερων και αποτελεσματικότερων τρόπων χειρισμού υφιστάμενων ή πιθανών προβλημάτων
- Παρακολούθηση της αποτελεσματικής εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών

- Καθορισμός κριτηρίων για την αξιολόγηση των προμηθευτών
- Συμμετοχή στην αρχική και συνεχή αξιολόγηση προμηθευτών
- Έγκριση των αιτήσεων προμήθειας προϊόντων/υπηρεσιών
- Αρχαιοθέτηση των Τεχνικών και Οικονομικών Προσφορών που άπτονται του πεδίου δικαιοδοσίας του
- Ανάλυση κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση εντοπισμού μη συμμορφώσεων κατά την παραλαβή προϊόντων/υπηρεσιών
- Επιλογή προς προμήθεια εξοπλισμού ελέγχων
- Εκπόνηση των οδηγιών για τη διενέργεια διακριβώσεων

Ο Τεχνικός Διευθυντής φέρει ευθύνη για :

- Την παρακολούθηση της εύρυθμης λειτουργίας του τεχνικού τμήματος του Ι.ΚΤΕΟ
- Την ανάληψη κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση εντοπισμού προβλήματος σχετικά με την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων ελέγχου
- Την αξιολόγηση των αποτελεσματικών δειγματοληπτικών ελέγχων σε ότι αφορά την τεχνική ικανότητα του τεχνικού προσωπικού του Ι.ΚΤΕΟ
- Την παρακολούθηση της ομαλής διεκπεραίωσης των τεχνικών ελέγχων από το τεχνικό προσωπικό του Ι.ΚΤΕΟ
- Την επισήμανση ως εκτός λειτουργίας τμήματος ή του συνόλου εγκαταστάσεων ελέγχου, στις οποίες εντοπίζεται πρόβλημα και για
- Τη διενέργεια σε δειγματοληπτική βάση τεχνικών ελέγχων οχήματος στα πλαίσια της επικύρωσης της τεχνικής ικανότητας του τεχνικού προσωπικού του Ι.ΚΤΕΟ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η οικονομική διαχείριση (λογιστήριο) είναι εξωτερικός φορέας της επιχείρησης. Αυτή φέρει ευθύνη για :

- Τη διαχείριση εσόδων-εξόδων της επιχείρησης για την τρίμηνη πληρωμή του Φ.Π.Α.
- Την έκδοση του φόρου μισθωτών
- Την έκδοση της ασφαλιστικής εισφοράς του προσωπικού
- Την έκδοση των μισθωτηρίων του προσωπικού και
- Τις άδειες του προσωπικού

3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αξιολόγηση του προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Έχει αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζομένους, για αυτό παίζει σπουδαίο ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και στην ενδυνάμωση του προσωπικού. Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή και τον Μπουραντά, 2002, οι βασικές αρχές που πρέπει να στηρίζεται η Αξιολόγηση του προσωπικού είναι:

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
- Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Μέσα από αυτές τις αρχές μπορούν να εντοπιστούν τα "αδύναμα σημεία" των εργαζομένων και συνεπώς της επιχείρησης. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα κριτήρια με βάση τα οποία θα μετρηθεί η απόδοση των εργαζομένων να σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας τους. Αυτά τα κριτήρια προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και σχετίζονται με το χαρακτήρα του εργαζομένου, με τη συμπεριφορά του που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Σε αντίθετη περίπτωση η αξιολόγηση πιθανώς να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα και να δημιουργήσει προβλήματα τα οποία δεν υφίστανται.

3.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι (Φαναριώτη, 2004):

- 1) Για τον οργανισμό:
 - Τη δημιουργία μιας βάσης για ανάπτυξη, διατήρηση και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού
 - Τη δυνατότητα δημιουργίας ενός αρχείου σχετικά με τις αποδόσεις των εργαζομένων, που μπορεί να χρησιμεύει για σκοπούς προαγωγής του προσωπικού
 - Την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μέσου επικοινωνίας με το προσωπικό και τη γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του τμήματος και του οργανισμού
- 2) Για τον εργαζόμενο:
 - Ένα μέσο ενημέρωσης του ως προς το «πως αποδίδει» στην εργασία του
 - Μια ευκαιρία για υποκίνηση (βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμα επιταγμένα) συν τη δυνατότητα συμμετοχής στην καθιέρωση μελλοντικών στόχων

3) Για τον προϊστάμενο:

- Ευκαιρίες για την άσκηση ενός κρίσιμης σημασίας διευθυντικού έργου κρίσιμη
- Δυνατότητες ανάπτυξης των υφισταμένων, πράγμα που μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ σημαντικό διευθυντικό προσόν, που παίζει ρόλο – κλειδί στην ανάπτυξη του οργανισμού
- Μέσο για την ανάπτυξη επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας με τους υφισταμένους
- Ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της αψάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων.

3.5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ

	ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΘΕΣΗΣ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ 1		ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ 2	
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Απαιτούμενα	Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	×		×	
	Χρήση Η/Υ	×		×	
	Επικοινωνιακός	×		×	
	Έντιμος	×		×	
Επιθυμητά	Γενική εργασιακή εμπειρία	×			×
	Συνεργάσιμος	×		×	
	Τακτικός στην αρχειοθέτηση	×		×	
	Καλή γνώση μιας ξένης γλώσσας		×	×	
	Εμπειρία σε θέματα γενικής οικονομικής διαχείρισης			×	×

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ :

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι τα προσόντα των εργαζομένων στο τμήμα της γραμματείας επαρκούν. Μέσα από την πάροδο του χρόνου έχει αποδειχθεί ότι η λιγοστή εμπειρία στα θέματα διοίκησης δεν επηρεάζει άμεσα την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

3.5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

	ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΘΕΣΗΣ	ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ 1		ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ 2		ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ 3	
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Απαιτούμενα	Μηχανολόγος μηχανικός Τ.Ε. ή ισοδύναμου πτυχίου	x		x		x	
	Πιστοποιητικό ελεγκτή ΚΤΕΟ	x		x		x	
	Δίπλωμα οδήγησης	x		x		x	
	Χρήση Η/Υ	x		x		x	
	Έντιμος	x		x		x	
Επιθυμητά	Εργασιακή εμπειρία σε ΚΤΕΟ		x		x		x
	Εργασιακή εμπειρία σε συνεργείο	x		x			x
	Συνεργάσιμος	x		x		x	

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ :

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι τα προσόντα των τεχνικών ελεγκτών πληρούν τις προδιαγραφές για τη διεξαγωγή των περιοδικών τεχνικών ελέγχων. Η έλλειψη εργασιακής εμπειρίας σε ΚΤΕΟ δεν αποτέλεσε εμπόδιο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Τα απαιτούμενα και τα επιθυμητά προσόντα των τεχνικών ελεγκτών μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης.

3.5.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

	ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΘΕΣΗΣ	ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	
		ΝΑΙ	ΟΧΙ
Απαιτούμενα	Μηχανολόγος μηχανικός Τ.Ε. ή ισοδύναμου πτυχίου	×	
	Πιστοποιητικό ελεγκτή ΚΤΕΟ	×	
	Δίπλωμα οδήγησης	×	
	Έντιμος	×	
Επιθυμητά	Καλή γνώση μιας ξένης γλώσσας	×	
	Εργασιακή εμπειρία σε θέματα διοίκησης		×
	Γνώση του οχήματος ως τεχνικός ελεγκτής	×	
	Ηγετικός		×
	Οργανωτικός	×	
	Επικοινωνιακός	×	
	Άνεση στο χειρισμό κρίσεων	×	
Γνώση σε συστήματα ποιότητας	×		

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ :

Από τον παραπάνω πίνακα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο τεχνικός διευθυντής διαθέτει τα προσόντα που απαιτούνται ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του. Η απειρία του στα θέματα διοίκησης και στην ηγεσία δεν αποτελεί τροχοπέδη στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων του.

3.5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

	ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΘΕΣΗΣ	ΛΟΓΙΣΤΗΣ	
		ΝΑΙ	ΟΧΙ
Απαιτούμενα	Απόφοιτος λογιστικής Τ.Ε. ή Π.Ε.	×	
	Χρήση Η/Υ	×	
	Έντιμος	×	
Επιθυμητά	Εμπειρία σε θέματα οικονομικής διαχείρισης	×	
	Συνεργάσιμος	×	

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ :

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το λογιστήριο διαθέτει και τα απαιτούμενα και τα επιθυμητά προσόντα που χρειάζεται η επιχείρηση για την εύρυθμη λειτουργία της. Όμως επειδή η οικονομική διαχείριση είναι ένας εξωτερικός φορέας, έχει διαπιστωθεί ότι αυτό έχει αποτελέσει πρόβλημα ως προς τη χρονική διάρκεια των απαιτούμενων καθηκόντων που έχει να διεκπεραιώσει.

Η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα και τα επιθυμητά. Η διάκριση αυτή προκύπτει από τη φιλοσοφία της επιχείρησης καθώς και τις ανάγκες της προκειμένου οι θέσεις εργασίας να καλυφτούν από ανθρώπους οι όποιοι θα μπορούν να ανταπεξέλθουν και να εκπληρώσουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Τέλος πρέπει να αναφέρουμε και να σχολιάσουμε ότι το λογιστήριο της επιχείρησης αποτελεί εξωτερικό φορέα ο οποίος υποστηρίζει τις διαδικασίες εξ αποστάσεως. Μπορεί να μην είναι εμφανές αλλά η αποκέντρωση του λογιστηρίου από το σώμα της επιχείρησης είναι ένα μείζον ζήτημα το οποίο μερικές φορές δημιουργεί δυσλειτουργίες καθώς δεν υπάρχει άμεση επαφή με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Στη απλή περίπτωση της έκδοσης ενός λάθος έντυπου πρέπει να περάσει αρκετός χρόνος μέχρι να εκδοθεί το σωστό. Το λογιστήριο αποτελεί τη πηγή ενημέρωσης και πληροφορίας της επιχείρησης, όταν αυτό βρίσκεται εκτός αυτής πλήττεται η αμεσότητα και πολλές φορές η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συμπεράσματα καταλήγουμε στο τελικό συμπέρασμα ότι τα προσόντα και η εμπειρία των εργαζομένων είναι αρκετή για την ομαλή λειτουργία της εταιρίας με εξαίρεση το λογιστήριο το οποίο πρέπει να έχει αντιπροσώπευση στο εσωτερικό της επιχείρησης.

3.6 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Έκτος από την αξιολόγηση του προσωπικού ιδιαίτερα σημαντικό για την άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων μιας επιχείρησης και τον προσδιορισμό των στόχων της είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μετρηθεί η ικανοποίηση των πελατών μέσα στο χρόνο. Επιπλέον, μπορούν να διαπιστωθούν τα "αδύναμα σημεία" της επιχείρησης μέσα στο χρόνο.

Για το λόγο αυτό συντάχθηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο και διανεμήθηκε σε 100 πελάτες της επιχείρησης και σκοπό του είναι να αξιολογήσει της ποιότητας των υπηρεσιών σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών με το άριστο σενάριο για την επιχείρηση να είναι το πάρα πολύ και το χειρίστο να είναι το καθόλου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:
ΔΙΕΘΥΝΣΗ :
E MAIL:
ΤΗΛ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ :

1. ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΡΑΝΤΕΒΟΥ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΑΡΚΕΤΑ <input type="checkbox"/>	ΛΙΓΟ <input type="checkbox"/>	ΚΑΘΟΛΟΥ <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

2. ΑΙΘΟΥΣΑ ΑΝΑΜΟΝΗΣ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΑΡΚΕΤΑ <input type="checkbox"/>	ΛΙΓΟ ΕΥΚΟΛΑ <input type="checkbox"/>	ΚΑΘΟΛΟΥ <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

3. ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΑΜΟΝΗΣ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΑΡΚΕΤΑ <input type="checkbox"/>	ΛΙΓΟ <input type="checkbox"/>	ΚΑΘΟΛΟΥ <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

4. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΑΡΚΕΤΑ <input type="checkbox"/>	ΛΙΓΟ <input type="checkbox"/>	ΚΑΘΟΛΟΥ <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

5. ΣΑΦΗΣ ΕΞΗΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΑΡΚΕΤΑ <input type="checkbox"/>	ΛΙΓΟ <input type="checkbox"/>	ΚΑΘΟΛΟΥ <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΧΡΕΩΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ <input type="checkbox"/>	ΑΡΚΕΤΑ <input type="checkbox"/>	ΛΙΓΟ <input type="checkbox"/>	ΚΑΘΟΛΟΥ <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

7. ΘΑ ΕΡΘΕΤΕ ΞΑΝΑ

ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
------------------------------	------------------------------

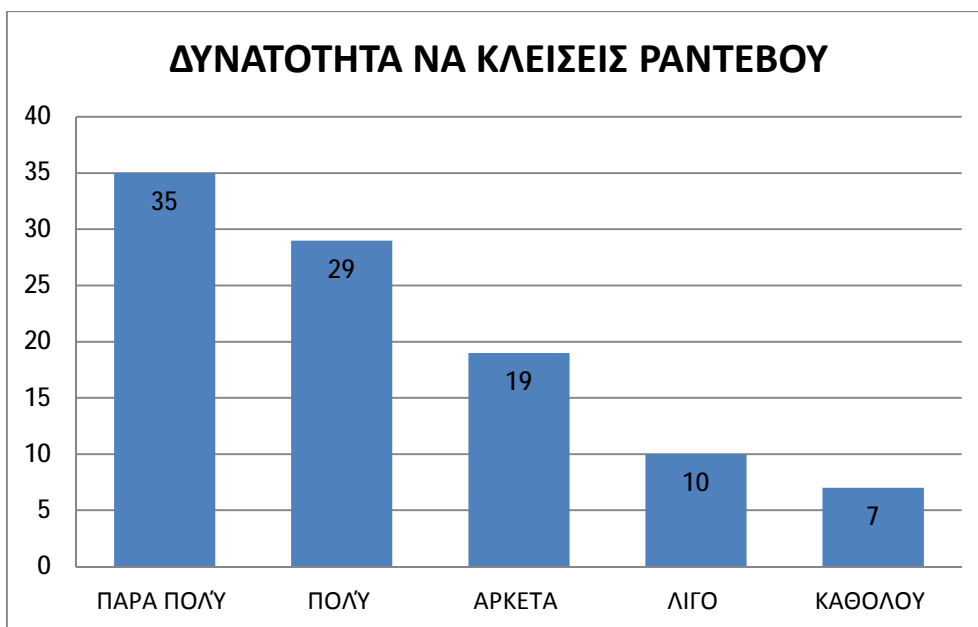
3.6.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω το δείγμα το οποίο αναλύεται στα παρακάτω διαγράμματα το οποίο προέρχεται από 100 ερωτηματολόγια. Οι ερωτήσεις που επιλέχτηκαν αφορούν κυρίως την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες της επιχείρησης και του προσωπικού.

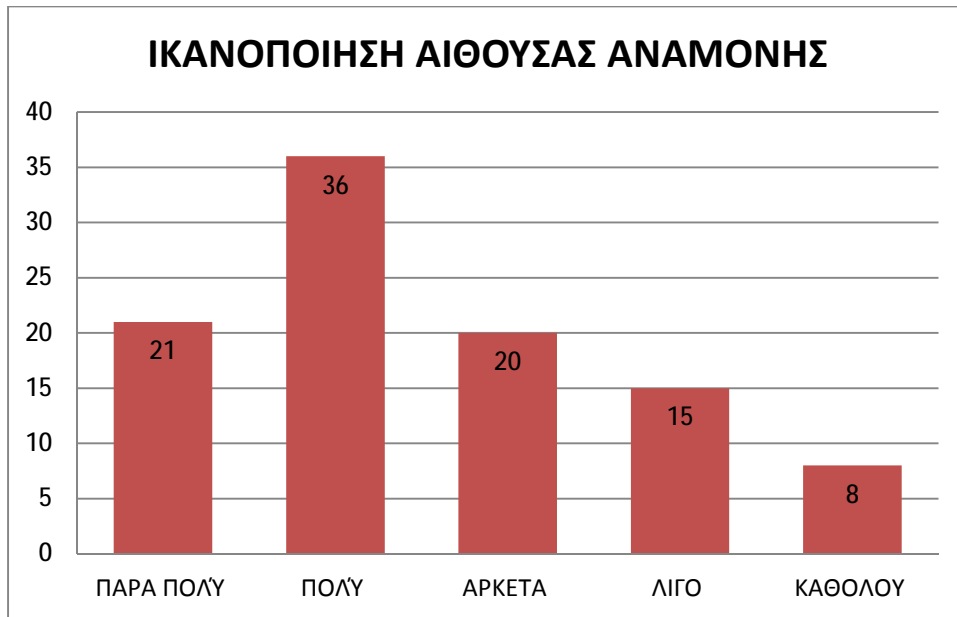
Η ανάλυση των ερωτημάτων μπορεί να είναι συνολική καθώς οι απαντήσεις παρουσιάζουν μια ομοιομορφία ως το αποτέλεσμα. Εάν διαχωρίσουμε τις θετικές απαντήσεις (Πάρα Πολύ και Πολύ) μέση κατάσταση (Μέτρια) και τις αρνητικές (Λίγο και Καθόλου), εξάγουμε ότι πάνω από το 80% των πελατών νοιώθουν ικανοποιημένοι από την επιχείρηση και το υπόλοιπο 20% είναι αυτό που σύμφωνα και με την τελευταία ερώτηση δεν θα επισκέπτονταν ξανά την επιχείρηση.

Οπότε η άποψη αυτή επηρεάζει και τρόπο που κάποιος μπορεί να απαντήσει στις ερωτήσεις. Το παραπάνω παρατηρείται από ερωτηματολόγια τα οποία ενώ δείχνουν ότι ο πελάτης έμεινε ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση του προσωπικού και το χρόνο αναμονής δεν θα επισκεπτόταν ξανά την επιχείρηση.

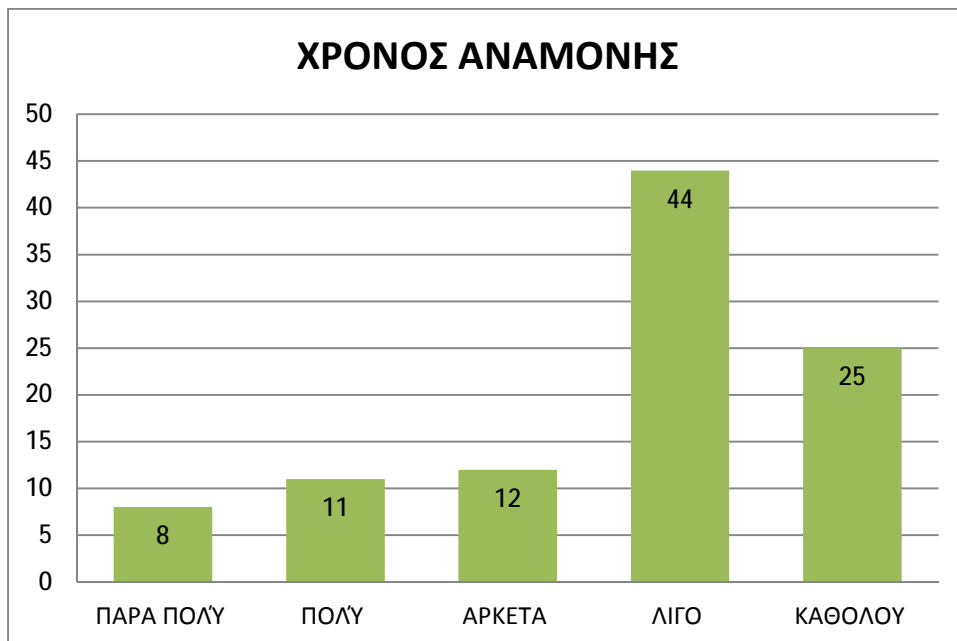
Παρακάτω δίνεται η γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων ανά ερώτηση με τη βοήθεια του προγράμματος Excel.



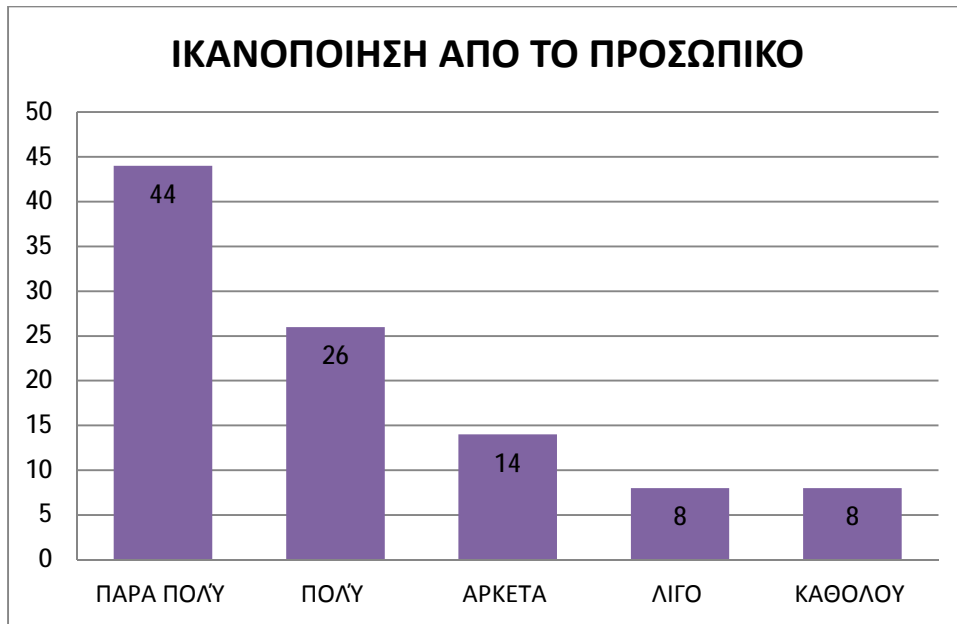
Σχήμα 8, Ερώτηση 1^η



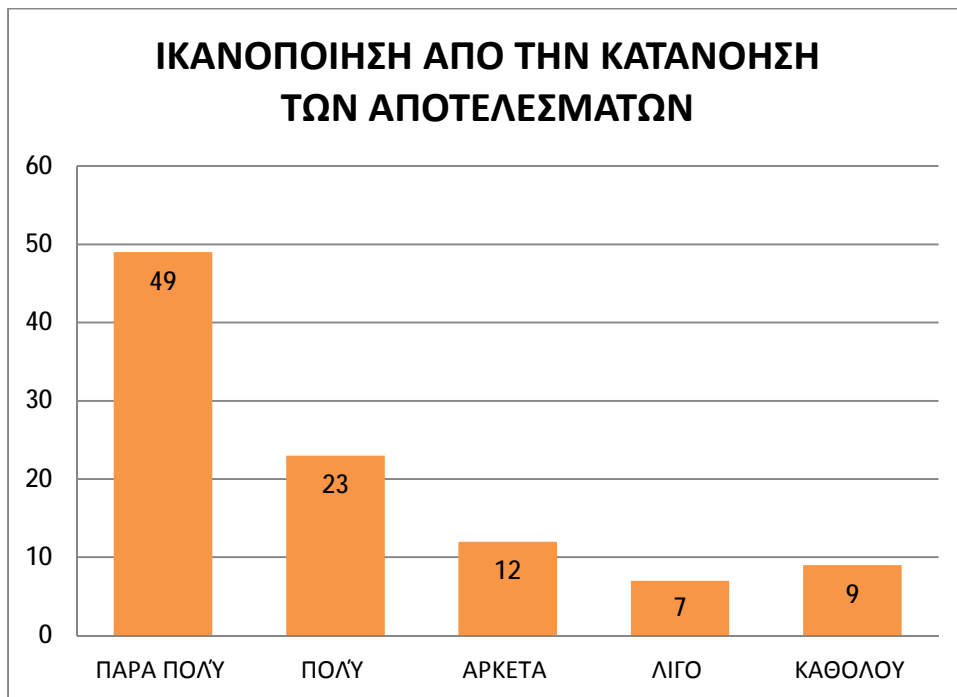
Σχήμα 9, Ερώτηση 2^η



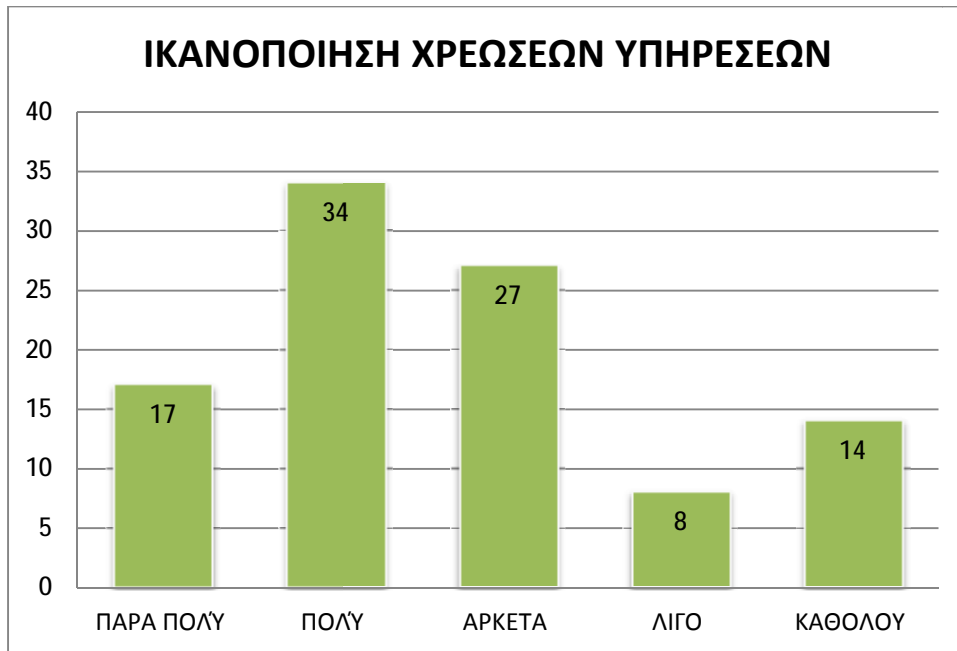
Σχήμα 10, Ερώτηση 3^η



Σχήμα 11, Ερώτηση 4^η



Σχήμα 12, Ερώτηση 5^η



Σχήμα 13, Ερώτηση 6^η



Σχήμα 14, Ερώτηση 7^η

3.7 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Στόχος της επιχείρησης είναι η εξάλειψη των παραπόνων των πελατών και η ικανοποίησή τους. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει το άτομο το οποίο θα ορισθεί για την αντιμετώπιση των παραπόνων να είναι καταρτισμένο. Μερικά από τα πιο αξιολογούμενα προσόντα που πρέπει να διαθέτει είναι :

- Επαγγελματική εμπειρία
- Διαλλακτικότητα
- Διπλωματικότητα
- Ευχέρεια λόγου
- Καλούς τρόπους και σωστή συμπεριφορά

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημάνουμε ότι την ώρα που ένας πελάτης εκφράζει τα παράπονα του ο αρμόδιος πρέπει να διατηρεί την ψυχραιμία και να μην διακατέχεται από επιθετική συμπεριφορά. Ακόμη, θα ήταν καλό για την επιχείρηση η επίλυση των παραπόνων να γίνεται σε χώρο που δεν βρίσκονται άλλοι πελάτες. Στην περίπτωση που η ευθύνη είναι της επιχείρησης οφείλει να παραδεχτεί το λάθος της και να προσπαθήσει για την άμεση επίλυση του. Μια πολύ καλή αντιμετώπιση λάθους της επιχείρησης είναι να ρωτήσει τον πελάτη τι επιθυμεί ο ίδιος. Στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η μη απώλεια των ανικανοποίητων πελατών, ώστε να συνεχίσουν να είναι πελάτες της επιχείρησης.

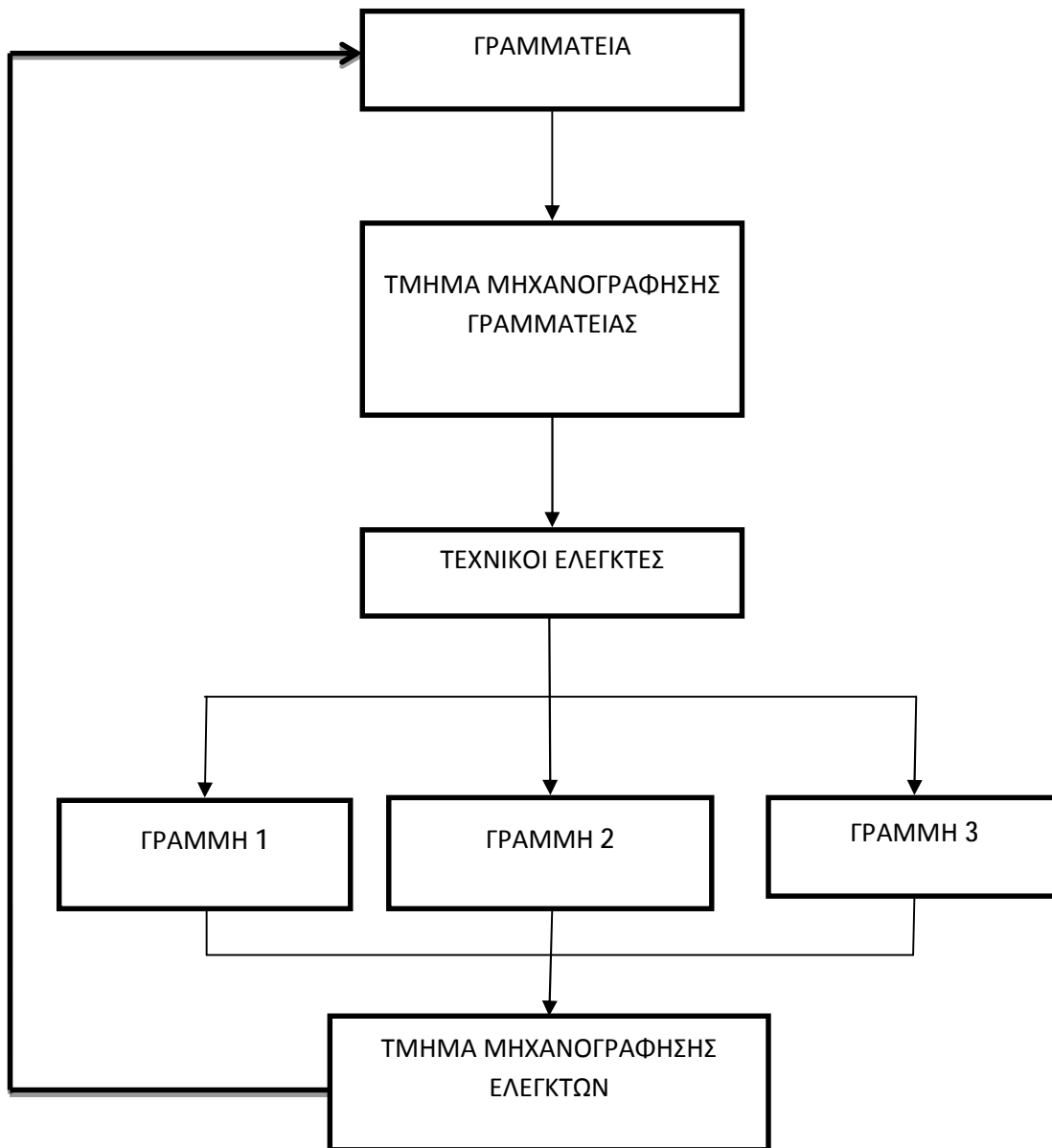
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΙΚΤΕΟ

4.1 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ

Ένα σημαντικό θέμα στη διοίκηση διαδικασιών είναι ο καθορισμός του τρόπου εκτέλεσης κάθε διαδικασίας. Ξεκινάμε με μια συστημική προσέγγιση για τον τρόπο ανάλυσης μιας διαδικασίας, τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση, την ανάπτυξη τρόπων για βελτίωσή της, και την εφαρμογή των επιθυμητών αλλαγών. Υπάρχουν τρεις υποστηρικτικές τεχνικές που δίνουν καλές κατευθύνσεις όσον αφορά μια διαδικασία αλλά και τις προτεινόμενες αλλαγές:

- τα διαγράμματα ροής
- τα σχεδιαγράμματα διαδικασιών
- η προσομοίωση

Ένα διάγραμμα ροής εντοπίζει τη ροή των πληροφοριών, πελατών, εργαζομένων, εξοπλισμού, ή υλικών σε μια διαδικασία. Δεν υπάρχει κάποια ακριβής μορφή, και το διάγραμμα μπορεί να φτιαχτεί απλά με κουτάκια, γραμμές, και βέλη.



Σχήμα 15, «Διάγραμμα ροής διαδικασιών»

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΡΟΗΣ

4.2.1 ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει κατά σειρά τη ροή των διαδικασιών των οχημάτων που εισέρχονται στο ΚΤΕΟ για τον τεχνικό έλεγχο. Κατά την άφιξη τους οι πελάτες εισέρχονται στην γραμματεία. Το τμήμα της γραμματείας χωρίζεται:

- Στην υποδοχή και
- Στο τμήμα μηχανογράφησης της γραμματείας

Στην υποδοχή ή πύλη οι πελάτες, αρχικά, προσκομίζουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά έγγραφα ανάλογα με την κατηγορία του οχήματος. Τα κύρια έγγραφα ανεξαρτήτως οχήματος είναι:

- Άδεια κυκλοφορίας του οχήματος για τη διεκπεραίωση του περιοδικού τεχνικού ελέγχου
- Αστυνομική ταυτότητα ή δίπλωμα οδήγησης του προσκομίζον, διότι στο τέλος του τεχνικού ελέγχου υπογράφει ότι έλαβε γνώση του αποτελέσματος.
- Το προηγούμενο Δελτίο Τεχνικού Ελέγχου εφόσον ο έλεγχος είναι περιοδικός και όχι αρχικός
- Τον αριθμό τηλεφώνου του κατόχου του οχήματος, εφόσον ο πελάτης επιθυμεί ειδοποίηση υπενθύμισης λήξης της ισχύος του Δελτίου Τεχνικού Ελέγχου

Έπειτα, η γραμματεία κάνει ταυτοποίηση των εγγράφων που της προσκομίστηκαν μέσω της σελίδας του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΥΜΕ). Έχοντας λάβει την άδεια κυκλοφορίας εισάγει την πινακίδα του οχήματος και κάνει άντληση των στοιχείων από το ΥΜΕ. Στην συνέχεια γίνεται διασταύρωση των στοιχείων που είναι γραμμένα στην άδεια με αυτά που είναι περασμένα στη σελίδα του ΥΜΕ. Σε περίπτωση διαφοροποίησης των στοιχείων η γραμματεία κάνει αλλαγή βάζοντας πάντα τα στοιχεία της άδειας που της δόθηκε. Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του οχήματος που ελέγχει η γραμματεία είναι :

- Η Ημερομηνία χορήγησης πρώτης αδειάς στην Ελλάδα
- Η τελευταία μεταβολή της άδεια κυκλοφορίας
- Η Νομαρχιακή Υπηρεσία τελευταίας κίνησης
- Η Κατηγορία οχήματος
- Το χρώμα αμαξώματος
- Ο αριθμός πλαισίου
- Ο αριθμός κινητήρα
- Το καύσιμο
- Το επώνυμο και το όνομα του κατόχου
- Το πατρώνυμο του κατόχου
- Τον αριθμό τηλεφώνου του κατόχου (εφόσον επιθυμεί)

- Έλεγχος των στοιχείων του προσκομίζον

Αφού η μηχανογράφηση της γραμματείας ολοκληρωθεί, αυτή τυπώνει την απόδειξη ή το τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών για τον πελάτη και επιστρέφει τα δικαιολογητικά έγγραφα μαζί με το Δελτίου Τεχνικού Ελέγχου από τον ελεγκτή.

4.2.2 ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Αρχικά ο τεχνικός ελεγκτής λαμβάνει τα αντίγραφα των δικαιολογητικών εγγράφων από την γραμματεία. Ανάλογα με την κατηγορία του οχήματος ο ελεγκτής κατευθύνει το όχημα στην αντίστοιχη γραμμή ελέγχου. Για κάθε κατηγορία οχήματος υπάρχει ελάχιστος χρόνος ελέγχου, ο οποίος ξεκινάει μετά την πρώτη φωτογραφία. Με τη λήψη της φωτογραφίας γίνεται η δέσμευση του τεχνικού ελεγκτή. Κάθε όχημα φωτογραφίζεται από την μπροστινή πλευρά, από την πίσω και από το κάτω μέρος του οχήματος. Οι γραμμές ελέγχου είναι τρεις:

- Η γραμμή 1 ή μικτή γραμμή, η οποία είναι για όλα τα οχήματα ανεξαρτήτως του μικτού τους βάρους. Αυτή αποτελείται από:
 - Ø το μετρητή καυσαερίων
 - Ø το στροφόμετρο
 - Ø το φωτόμετρο
 - Ø το αμορτισερόμετρο
 - Ø και το φρενόμετρο
- Η γραμμή 2, η οποία είναι για δίκυκλα οχήματα και αποτελείται από :
 - Ø το μετρητή καυσαερίων
 - Ø το στροφόμετρο
 - Ø το φωτόμετρο
 - Ø το φρενόμετρο
- Η γραμμή 3, η οποία είναι για τα οχήματα με μικτό βάρος έως 3,5 τόνους και αποτελείται από :
 - Ø το μετρητή καυσαερίων
 - Ø το στροφόμετρο
 - Ø το φωτόμετρο
 - Ø το αμορτισερόμετρο
 - Ø το φρενόμετρο

Εφόσον πραγματοποιηθούν όλες οι παραπάνω μετρήσεις ακολουθεί ο οπτικός έλεγχος των οχημάτων και η λήψη της τελευταίας φωτογραφίας. Μετά τη διεκπεραίωση του ελέγχου ακολουθεί η μηχανογράφηση των τεχνικών ελεγκτών. Σε αυτό το τμήμα οι ελεγκτές κάνουν άντληση των μετρήσεων και των φωτογραφιών από τις γραμμές ελέγχου. Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία μηχανογράφησης των τεχνικών ελεγκτών είναι :

- Η ημερομηνία πύλης
- Το είδος ελέγχου ΚΤΕΟ
- Η ένδειξη χιλιομετρική και του προηγούμενου ΔΤΕ και η τωρινή ένδειξη
- Ο κωδικός ελεγκτή, ώστε να γνωρίζουμε ποιος ελεγκτής ελέγχει το όχημα
- Το κριτήριο ελέγχου καυσαερίων, το οποίο εξαρτάται από την ημερομηνία 1^{ης} αδείας
- Το κριτήριο ελέγχου των φρένων
- Η κατηγορία του οχήματος
- Ο αριθμός πλαισίου
- Ο αριθμός κινητήρα
- Το χρώμα αμαξώματος
- Η στάθμη θορύβου εν στάσει και στην ταχύτητα του κινητήρα
- Το σχήμα αμάξης

Όταν ολοκληρωθεί η μηχανογράφηση των τεχνικών ελεγκτών ακολουθεί η αποστολή του αποτελέσματος στο ΥΜΕ. Με την αποστολή του αποτελέσματος ο τεχνικός ελεγκτής αποδεσμεύεται και παραδίδει το αποτέλεσμα στη γραμματεία. Με τη σειρά της η γραμματεία επιστρέφει όλα τα έγγραφα στον πελάτη μαζί με το καινούριο ΔΤΕ και ο τεχνικός ελεγκτής ενημερώνει τον πελάτη για την κατάσταση του οχήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΓΓΑΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 ΑΛΛΑΓΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ένα οργανόγραμμα είναι απλοποιημένη σχηματική απεικόνιση της οργανικής δομής ή των λειτουργιών μιας επιχείρησης, ενός ιδιωτικού, δημόσιου οργανισμού. Τα οργανογράμματα διακρίνονται, αναφορικά με τον παράγοντα χρόνο, σε στατικά και δυναμικά. Στατικά είναι αυτά που απεικονίζουν φωτογραφικά την οργανωτική διάρθρωση ή τις δραστηριότητες μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, ενώ δυναμικά είναι εκείνα που δείχνουν τις διαχρονικές εξελίξεις τους (Gailbraith, 2002).

Σκοπός στο παρόν κεφάλαιο είναι να τροποποιήσουμε το υπάρχον οργανόγραμμα της επιχείρησης το οποίο παρουσιάστηκε στη σελίδα 48 της παρούσας εργασίας. Οι λόγοι για μια αλλαγή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης ποικίλουν. Για παράδειγμα:

- Βοηθά τα στελέχη να εντοπίσουν τις δίκες τους αρμοδιότητες όπως και τις αρμοδιότητες των υπολοίπων
- Βοηθά την απομάκρυνση συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων για μια θέση μέσα στην επιχείρηση
- Δείχνει στο καθένα, τι πρέπει να κάνει μέσα στην επιχείρηση
- Παρουσιάζει την ακριβή εικόνα της επιχείρησης

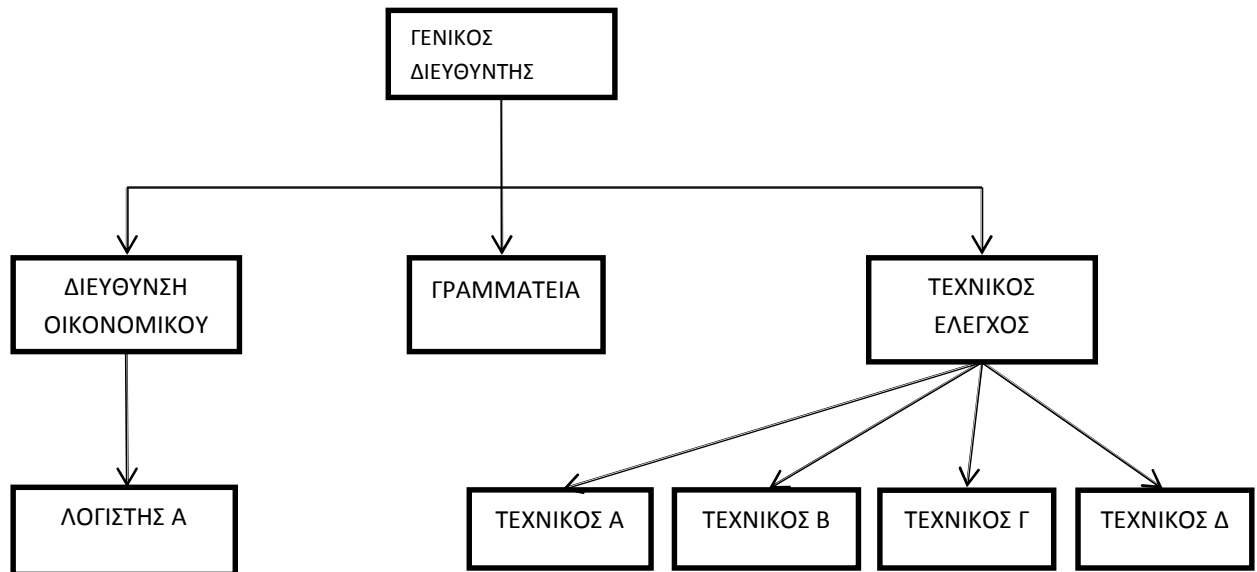
Περάν από τα παραπάνω γενικά πλεονέκτημα που προσφέρει ένα οργανόγραμμα εμείς θα εστιάσουμε σε δυο χαρακτηριστικά τα οποία λείπουν από το αρχικό οργανόγραμμα και εάν τοποθετηθούν στο νέο σίγουρα θα αλλάξουν τη παραγωγικότητα της επιχείρησης και θα αναβαθμίσουν τη ποιότητα των υπηρεσιών.

Η εισαγωγή του τμήματος του λογιστηρίου στην επιχείρηση, δηλαδή μόνιμος Λογιστής Α τάξης όποιος θα διαχειρίζεται την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και παράλληλα ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα παρουσιάζει προτάσεις για βελτίωση των υπηρεσιών και των οικονομικών υπηρεσιών. Δηλαδή δεν θα είναι άπια ένας Λογιστής όποιος είναι άριστος γνώστης των φορολογικών και εργασιακών αλλά θα είναι και ένας σύμβουλος ο όποιος σε συνεργασία με το Γενικό Διευθυντή θα προσπαθούν να εξελίσσουν την επιχείρηση για να ανταπέξελθε στις προκλήσεις των εποχών.

Από τη πρωτογενή έρευνα με τα ερωτηματολόγια η οποία πραγματοποιήθηκε παραπάνω, συγκεντρωτικά δείχνει 20 στους 100 πελάτες να έχουν μια δυσαρέσκεια σχετικά με το σύνολο της επιχείρησης. Ο τομέας ο όποιος μπορεί να βελτιωθεί και να οδηγήσει σε άμβλυση των παράπινων είναι αυτός του τεχνικού έλεγχου. Εάν αυξήσουμε τις θέσεις τεχνικού έλεγχου από τρεις που είναι σήμερα σε τέσσερεις τότε επιτυγχάνουμε ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και μείωση του χρόνου

αναμονής. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την πρόσληψη ενός επιπλέον τεχνικού καθώς ο χώρος και η εγκατάσταση της γραμμής έλεγχου είναι έτοιμη αλλά ήταν ανενεργή.

Οι αλλαγές που αναφέρουμε παραπάνω παρατηρούνται στο παρακάτω νέο οργανόγραμμα της επιχείρησης.



Σχήμα 16, «Νέο οργανόγραμμα επιχείρησης»

Η οργανωτική αλλαγή που προτείνεται απαιτεί την αξιολόγηση και μετέπειτα την πρόσληψη με τα κριτήρια τα οποία έχουν παρουσιαστεί παραπάνω, δυο υπαλλήλων. Ο προϋπολογισμός της επιχείρησης θα αυξηθεί κατά τα δυο μισθολόγια αλλά αναμένεται τα οφέλη από αυτή την αλλαγή να είναι μεγαλύτερα από τα κόστη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού νοείται η προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οικονομικού οργανισμού. Ο κυριότερος συντελεστής πραγμάτωσης των στόχων μιας επιχείρησης αλλά και η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στον επιχειρηματικό κόσμο ωθούν τις επιχειρήσεις να λάβουν δραστικά μέτρα ώστε να αντιμετωπίσουν αυτές τις «απειλές». Στη νέα αυτή πραγματικότητα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει την ίδια σημασία όπως και οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης, για αυτό και πρέπει να έχει το ενδιαφέρον όχι μόνο των ανθρώπων που απασχολούνται στο τμήμα προσωπικού αλλά και των υπολοίπων εργαζομένων από την κορυφή της πυραμίδας μέχρι και τα κατώτερα στρώματα.

Υπό το πρίσμα της παραπάνω θεωρίας αλλά και γενικά θεωριών της διοικητικής επιστήμης πραγματοποιήσαμε μια μελέτη η οποία βασίστηκε σε μια πραγματική επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στο κλάδο των Ιδιωτικών ΚΤΕΟ. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης ανέδειξαν σημεία στα οποία η επιχείρηση παρουσιάζει πρόβλημα τα οποία όμως μπορούν επιλυθούν με τη βελτίωση της οργανωτικής δομής και της διαχείρισης του προσωπικού.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το κλάδο που δραστηριοποιούνται αντιμετωπίζουν προβλήματα τα οποία αποτελούν τροχοπέδη στην υγιή ανάπτυξη τους και την διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών. Η ελλιπής χρηματοδότηση από τα πιστωτικά ιδρύματα της χώρας, το ασταθές πολιτικό κλίμα, η αρκετά βεβαρημένη φορολογία των ιδιωτικών επιχειρήσεων και γενικότερα η υφιστάμενη κατάσταση με τα εισοδήματα των πολιτών να είναι κατακεραματισμένα σε μια προσπάθεια για δημοσιονομική ανάκαμψη της χώρας, είναι το σημερινό περιβάλλον το οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους. Σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς η ορθή χρήση της διοικητικής επιστήμης και ιδιαίτερα της διαχείρισης προσωπικού θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- με την εκπαίδευση
- τη σωστή επιλογή των εργαζομένων
- την αξιολόγηση
- την αντικειμενική ανταμοιβή
- την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων για την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους

Επίσης η ευελιξία του εργατικού δυναμικού από άποψη δυνατοτήτων, γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού για την καλύτερη αξιοποίησή του από την επιχείρηση, αποτελούν μερικά από τα καθήκοντα υψίστης σημασίας για κάθε τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Argyris C. (1991), "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review, May-June, vol.4
2. Armstrong, M. (1991). "A Handbook of Personnel Management Practice", Kogan Page, London
3. Bakan I., (2005). "The importance of formal employee education in the world of growing uncertainty", Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management, Kahramanmaraş/Turkey
4. Buettner, Ricardo (2015). A Systematic Literature Review of Crowdsourcing Research from a Human Resource Management Perspective. 48th Annual Hawaii International Conference on System Sciences
5. D.E. Parpandel, "The importance of ethics in management", University of Pitetsi, 2007
6. Dave Ulrich (1997), "HR of the Future: Conclusions and Observations, Human Resource Management", John Wiley & Sons, Inc., vol.36
7. Dejan, William L. (1978). Principles of Management : Text and Cases. California : The Benjamin.
8. Frederick Taylor, Early Century Management Consultant". The Wall Street Journal. June 13, 1997. Retrieved May 4, 2008
9. Kant, I., "Τα θεμέλια της Μεταφυσικής των ηθών", Εκδόσεις Δωδώνη, Αθήνα 1984
10. Klerck, G. (2009). "Industrial relations and human resource management". In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach London: Routledge
11. Koontz Harold (1961) "The Management Theory Jungle", in Journal of the Academy of Management, December
12. L. Zsolnai, "Genuine Business Ethics", 2008
13. Mitcham, Carl (2005), "Management", Encyclopedia of science, technology, and ethics **3**, Macmillan Reference USA
14. Olum Y., (2004), «modern management theories and practices», Department of Political Science and Public Administration , Makerere University
15. Randall S. Schuler (2000), "The internationalization of Human Resource Management", Journal of International Management, vol.6

16. Razis DV. Ethics and the Universality of Morality. Quality Assurance in Health Care 1990;2:369-31
17. Richmond W., McCroskey., (2005), "The nature of communication in organizations", Organizational Communication for Survival
18. Robbins S., Judge T., "Οργανωσιακή Συμπεριφορά", Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2011, μετάφραση από Σαχινίδη Α.
19. S.M. Anstead, " Law Versus Ethics in Management", University of Maryland, July 1999
20. Sohel Ahmad and Roger G. Schroeder (2003), " The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", Journal of Operations Management, vol.21
21. Stoner, J. A. F. And Freeman, R. E. (1992). "Management", Fifth Edition, Prentice-Hall International, USA
22. Torrington, D. And Chapman, J. (1983). "Personnel Management", Second Edition, Prentice-Hall International, London
23. Wren, D.A. (2001). "Henri Fayol as a strategist: a nineteenth century corporate turnaround". *Management Decision*.
24. Γούναρης Α. Κ., "Από την Επιχειρησιακή Ηθική στο Αναγκαστικό Fair Play", Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή 2008
25. ΚΥΑ υπ'άρ. οικ. 12684/92 (ΦΕΚ Β'3181/2014)
26. Μπουραντάς Δ., «Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992
27. Ν.1350/1983 : Υποχρεωτικός τεχνικός έλεγχος των οδικών οχημάτων και άλλες διατάξεις. Τεχνικός Έλεγχος – ΚΤΕΟ
28. Ν.4262/2014 (ΦΕΚ Α'114/2014) «Απλούστευση της αδειοδότησης για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας και άλλες διατάξεις
29. Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2010), "κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων", Ανικουλα, Θεσσαλονίκη
30. Παπαγεωργίου Ν., «Η λαϊκή θρησκεία στον Max Weber», Εκδόσεις Κληρονομία 24,(1992)
31. Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]", Rosili, Αθήνα.
32. Galbraith J., Designing Dynamic Organizations, AMACOM, 2002