

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων – (MBA)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Σύγχρονη Διευθυντική και
Ελεγκτική Λειτουργία: Η περίπτωση της
Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου».**

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Ιωάννα Τσάρπα

Καθηγητής: Ελευθέριος Θαλασσινός

Αθήνα, Ιανουάριος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση ενός οργανισμού	
Εισαγωγή.....	8
1.1. Εξέλιξη της διοίκησης.....	9
1.2. Δημόσιο Μάνατζεμεντ.....	12
1.3. Βασικές δραστηριότητες (λειτουργίες) της διοίκησης.....	15
Κεφάλαιο 2: Διευθυντική Λειτουργία	
Εισαγωγή.....	21
2.1. Εποπτεία.....	22
2.2. Ηγεσία.....	23
2.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	27
Κεφάλαιο 3: Ελεγκτική Λειτουργία	
Εισαγωγή.....	33
3.1. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	34
3.2. Marketing υπηρεσιών.....	45
3.3. Χρηματοδότηση και Διαχείριση Πόρων.....	54
Κεφάλαιο 4: Η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	

Εισαγωγή.....	58
4.1. Οργανισμός της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.....	59
Κεφάλαιο 5: Ερευνητική Μεθοδολογία	
5.1. Μεθοδολογία της έρευνας.....	69
5.2. Το δείγμα της έρευνας.....	75
5.3. Στατιστική επεξεργασία.....	78
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα	
Εισαγωγή.....	80
6.2. Γενική Διοίκηση.....	80
6.3. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	84
6.4. Προυπολογισμός και Διαχείριση πόρων.....	87
6.5. Εποπτεία.....	90
6.6. Εξουσία – ηγεσία.....	93
6.7. Marketing.....	98
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα – προτάσεις	
Συμπεράσματα.....	100
Προτάσεις.....	103
Βιβλιογραφία.....	104
Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο.....	109

Περίληψη

Το management έχει ως στόχο την επίτευξη προγραμματισμένων αποτελεσμάτων με την αξιοποίηση των ανθρωπίνων και των λοιπών πόρων που έχει στη διάθεση του ο οργανισμός, δηλαδή η διευθυντική λειτουργία αποβλέπει στην προγραμματισμένη δραστηριοποίηση και συστηματική κατεύθυνση όλων αυτών των μέσων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Το έργο του σύγχρονου Διευθυντή – Προϊσταμένου είναι πολύπλοκο, πολύπλευρο και εκτείνεται σε όλους τους τομείς της σύγχρονης διοίκησης, όπου χρειάζεται η ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των μεθόδων και τεχνικών οι οποίες έχουν αναπτυχθεί στον τομέα της διοίκησης των οργανισμών. Έτσι, μέσω της παρούσας ερευνητικής εργασίας διερευνούνται οι λειτουργίες της διοίκησης – και συγκεκριμένα τις διευθυντικής και ελεγκτικής λειτουργίας του οργανισμού – που ασκούν οι διευθυντές – Προϊστάμενοι στους οργανισμούς για την καλύτερη λειτουργία τους με έμφαση στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η γνώση της διευθυντικής και ελεγκτικής λειτουργίας – Εποπτεία, Διαχείριση της εξουσίας, συντονισμός, έλεγχος – ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις που καλούνται να αντεπεξέρθουν στον τομέα της διοίκησης οι προϊστάμενοι – διευθυντές σε έναν οργανισμό με ερευνητική εφαρμογή στην περίπτωση της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.

Κάθε διοικητικό στέλεχος για να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα, ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι του οργανισμού. Η επίδραση της διοίκησης στον οργανισμό αποτελεί ένα ερευνητικό αντικείμενο που μεταβάλλεται και εξελίσσεται διαρκώς, τόσο αναφορικά με το περιεχόμενό του όσο και αναφορικά με τις μετρήσεις και τα ερευνητικά αποτελέσματα του πεδίου. Έτσι, η Διοικητική και η Ελεγκτική Λειτουργία παρουσιάζουν την ανάγκη για περεταίρω έρευνα.

Εισαγωγή

Το έργο του σύγχρονου Διευθυντή – Προϊσταμένου είναι πολύπλοκο, πολύπλευρο και εκτείνεται σε όλους τους τομείς της σύγχρονης διοίκησης, όπου χρειάζεται η ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των μεθόδων και τεχνικών οι οποίες έχουν αναπτυχθεί στον τομέα της διοίκησης των οργανισμών (Φαναριώτης, Π. 2001). Έτσι, μέσω της παρούσας ερευνητικής εργασίας καταγράφεται η επίτευξη της Διευθυντικής και Ελεγκτικής Λειτουργίας που μπορούν να ασκείσουν οι διευθυντές – Προϊστάμενοι στους οργανισμούς για την καλύτερη λειτουργία τους με έμφαση στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.

Το management έχει ως στόχο την επίτευξη προγραμματισμένων αποτελεσμάτων με την αξιοποίηση των ανθρωπίνων και των λοιπών πόρων που έχει στη διάθεση του ο οργανισμός, δηλαδή η διευθυντική λειτουργία αποβλέπει στην προγραμματισμένη δραστηριοποίηση και συστηματική κατεύθυνση όλων αυτών των μέσων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Η ορθολογική κινητοποίηση των μέσων αυτών πραγματοποιείται μέσα από την αποτελεσματική άσκηση των βασικών λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της λήψης αποφάσεων, του συντονισμού και του ελέγχου οι οποίες αποτελούν άξονες της Διευθυντικής Λειτουργίας. Επιπλέον, ο προϊστάμενος χρειάζεται να ασκεί αποτελεσματική εποπτεία και διευθυντική δραστηριότητα σε ότι σχετίζεται με τη διεξαγωγή των υποθέσεων του οργανισμού και επιπρόσθετα να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες που παρέχονται τόσο στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στον τομέα των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, σε συνδυασμό και με την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών που αναφέρθηκαν παραπάνω. Παράλληλα για την καλύτερη διευθυντική λειτουργία απαραίτητος είναι ο έλεγχος, όπου σκοπός του είναι η επιβεβαίωση ότι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στα πλαίσια των σχετικών διαδικασιών, είναι σύμφωνα με τους σκοπούς των συγκεκριμένων προγραμμάτων. Επομένως, η διοίκηση καλείται να προβαίνει ανά πάσα στιγμή στον εντοπισμό των λειτουργικών αδυναμιών μέσα στον οργανισμό και όπου είναι απαραίτητο να επιχειρείται η ανάπτυξη των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών για την εξασφάλιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η γνώση της διευθυντικής και ελεγκτικής λειτουργίας – Εποπτεία, Διαχείριση της εξουσίας, συντονισμός, έλεγχος – ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις που καλούνται να αντεπεξέρθουν στον τομέα της διοίκησης οι προϊστάμενοι – διευθυντές σε έναν οργανισμό με ερευνητική εφαρμογή στην περίπτωση της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.

Κάθε διοικητικό στέλεχος για να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα, ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι του οργανισμού. Η επίδραση της διοίκησης στον οργανισμό αποτελεί ένα ερευνητικό αντικείμενο που μεταβάλλεται και εξελίσσεται διαρκώς, τόσο αναφορικά με το περιεχόμενό του όσο και αναφορικά με τις μετρήσεις και τα ερευνητικά αποτελέσματα του πεδίου. Έτσι, η Διοικητική και η Ελεγκτική Λειτουργία παρουσιάζουν την ανάγκη για περεταίρω έρευνα.

Μια από τις κύριες αιτίες που χρειάζεται να ληφθεί υπόψη είναι η ανομοιογένεια της Διοίκησης σε κάθε οργανισμό και επομένως και της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου που αποτελεί και το πεδίο έρευνας της παρούσας διατριβής. Τα προηγούμενα έτη συντάχθηκαν αξιόλογες μελέτες και έρευνες σχετικά με τη Διοικητική και την Ελεγκτική Λειτουργία, κυρίως όμως θεωρητικές.

Μετά τη βιβλιογραφική έρευνα, προσδιορίζονται και καταγράφονται οι τομείς άσκησης της Διευθυντικής και Ελεγκτικής Λειτουργίας, ώστε να κατηγοριοποιούνται και διαμορφώνονται ανάλογα με τα κύρια χαρακτηριστικά τους. Έτσι, είναι ευκολότερη η μελέτη και ανάλυση των θεμάτων που ενδιαφέρουν στην παρούσα μελέτη. Επιπρόσθετα, καταγράφετε η ιστορική εξέλιξη της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, το οργανόγραμμα και τις αρμοδιότητες των προϊσταμένων της περιφέρειας που εξετάζεται. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα να μελετούνται διεξοδικά τα χαρακτηριστικά της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου που ενδιαφέρουν στην συγκεκριμένη έρευνα.

Στη συνέχεια, διερευνούνται τα ερευνητικά ερωτήματα με ποσοτική προσέγγιση. Οι ποσοτικές προσεγγίσεις έρευνας επεξεργάζονται ένα πλήθος από ποσότητες/αριθμούς όπου συγκεντρώνονται, περιγράφονται και αναλύονται. Ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο, όπου το περιεχόμενο του

ερωτηματολογίου διαμορφώνεται με βάση τους σκοπούς της έρευνας και της βιβλιογραφίας.

Σύμφωνα, λοιπόν, με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε η σύγχρονη διευθυντική και ελεγκτική λειτουργία που αναδείχθηκε βασίστηκε στη δομή και ανάλυση που παρουσιάζεται στο βιβλίο «Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων» του Π. Φαναριώτη (2001). Συγκεκριμένα, οι τομείς άσκησης της Διευθυντικής Λειτουργίας διατυπώνονται στη σελίδα 28 και της Ελεγκτικής Λειτουργίας στη σελίδα 79. Τα παραπάνω αποτελούν μια σύνθεση των θεωριών που αναπτύχθηκαν από τους: Fayol (1916), Gulick (1937), Scanlan (1974), Koontz – O' Donnel (1984), Μπουραντάς (2002).

Στο κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται μια θεωρητική επισκόπηση της Διοίκησης ενός οργανισμού με έμφαση στη δομή και τα συστατικά μέρη του οργανισμού.

Στο κεφάλαιο 2 αναλύονται οι τομείς άσκησης της Διευθυντικής Λειτουργίας, ενώ στο κεφάλαιο 3 οι αντίστοιχοι τομείς άσκησης της Ελεγκτικής Λειτουργίας.

Στο κεφάλαιο 4 επειχειρείται η καταγραφή και παρουσίαση της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου μέσα από το οργανόγραμμα, τις αρμοδιότητες και τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο κεφάλαιο 5 διατυπώνεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα, ενώ στο κεφάλαιο 6 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση ενός οργανισμού

Εισαγωγή

Η διοίκηση είναι ένας όρος που άρχισε να χρησιμοποιείται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να καταρτίζουν κοινωνικές ομάδες. Η δυνατότητα που αναπτύσσεται στη συνύπαρξη των ατόμων στις ομάδες και η συνεργασία τόσο σε μικρές όσο και σε ευρύτερες ομάδες, όπως οικογένεια, οργανισμοί και επιχειρήσεις, προχωρούν στην ανάδειξη της διοίκησης σε αρχή πρωταρχικής σημασίας.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της διοίκησης που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία. Οι ορισμοί που ακολουθούν είναι γενικοί και ισχύουν για οποιοδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση, ιδιωτικού ή δημόσιου φορέα.

Ο Paul Hersey και ο Kenneth Blanchard ορίζουν τη διοίκηση σαν «μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού» (Hersey και Blanchard, 1993). Ο Richard Daft ορίζει τη διοίκηση σαν «την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού μέσω του προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού» (Daft, 1988). Ο Griffin ορίζει τη διοίκηση σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων (περιλαμβανομένων του προγραμματισμού και της λήψης των αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου) που έχουν σαν στόχο να εκπληρώσουν τους σκοπούς του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Το πόσο καλά οι παραπάνω δραστηριότητες επιτελούνται, αποτελεί και το μέτρο της διοικητικής επιτυχίας.

Η διοίκηση σαν επιστήμη αναφέρεται στην περιγραφή, εξήγηση, ανάλυση και πρόβλεψη των οργανωτικών φαινομένων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που σαν τελικό στόχο έχουν την πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Μέθοδος της επιστημονικής προσέγγισης της διοίκησης είναι η αντικειμενικότητα και η ουδετερότητα. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τις μεθόδους οργάνωσης, τη ροή εργασίας, την εξουσία και την ισχύ, την ηγεσία, τον έλεγχο, τη συνεργασία, τον προγραμματισμό, την αλλαγή, τη διοικητική συμπεριφορά, τη συμπεριφορά της

ομάδας, την ατομική συμπεριφορά, την ανθρώπινη προσαρμογή, τα ενδιαφέροντα και κίνητρα, τη λήψη αποφάσεων, κλπ. Αυτοί που μελετούν την επιστήμη της διοίκησης επιθυμούν να εξετάσουν κάθε μια από τις παραπάνω μεταβλητές σε συσχετισμό με την αιτία και το αποτέλεσμα, ώστε να διατυπωθούν προτάσεις που θα καθοδηγήσουν και καταστήσουν τη διοικητική συμπεριφορά περισσότερο αποτελεσματική.

Η διοίκηση μπορεί να είναι επιστημονική από το γεγονός ότι κάποιος μπορεί με σχετική ακρίβεια να κάνει μερικές αρχικές προβλέψεις βασιζόμενος στη θεωρία και τις υποθέσεις, αλλά η διοίκηση είναι επίσης και τέχνη από το γεγονός ότι, όταν μια πράξη τίθεται σε εφαρμογή, η μεταβλητότητα και πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς δημιουργεί μη αναμενόμενες συνέπειες, των οποίων η αντιμετώπιση και αξιολόγηση προϋποθέτουν τη συστηματική ταξινόμηση των πραγμάτων. Επομένως, η διοίκηση είναι μια επιστήμη εφαρμογής βασισμένη στην αλληλεξάρτηση επιστήμης και τέχνης, των οποίων ενώ δεν πρέπει να αγνοηθούν τα επιστημονικά ευρήματα, συγχρόνως δεν πρέπει και να είναι αποδεχτά και χωρίς αξιολόγηση (Ζαβλανός, 2002).

1.1. Εξέλιξη της διοίκησης

Η διοίκηση είναι ίσως από τις αρχαιότερες ανθρώπινες δραστηριότητες. Οι ρωμαίοι, οι αρχαίοι Κινέζοι, οι αρχαίοι Αιγύπτιοι και οι αρχαίοι Έλληνες ασχολήθηκαν πρακτικά με τη διοίκηση και αυτό βεβαίως φαίνεται από τα υπέροχα έργα και μνημεία που κατασκευάστηκαν, τα οποία δεν είναι τυχαία και δε θα μπορούσαν να γίνουν, αν δεν υπήρχε κατανόηση της συλλογικής δραστηριότητας του ατόμου και της έννοιας της διοίκησης (Ζαβλανός, 2002).

Παρά την αντίθετη άποψη που έχει επικρατήσει, και οι κοινωνίες πριν από 5.000 χρόνια ήταν εξ ίσου σύνθετες, όσο και οι σημερινές. Καθώς, οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες, εμφανίστηκε η ανάγκη για κανόνες συμπεριφοράς που αφορούσαν τις καθημερινές σχέσεις. Με την εξέλιξη των Ομάδων – Κοινωνιών ο ρόλος της Ηγεσίας έγινε πιο ξεκάθαρος και έντονος. Την εποχή αυτή παρατηρούμε την εμφάνιση μορφών εξουσίας, όπως ιερείς, βασιλείς, κλπ., τους οποίους περιβάλλει η αυλή με τους συμβούλους και τους κόλακες.

Οι κυβερνήτες για να προωθήσουν το «Διοικητικό τους σύστημα» αυτοανακηρύχθηκαν σε πολιτικούς και θρησκευτικούς Ηγέτες και χρησιμοποιούσαν τη θεοκρατική αυτή εικόνα για να ελέγχουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Τα παλαιότερα κείμενα που αναφέρονται σε Διοικητικές μεθόδους ανήκουν στην κοινωνία των Σουμερίων. Οι Σουμέριοι ιερείς είχαν ένα εξελιγμένο σύστημα φορολόγησης και εισέπρατταν με αυτό τον τρόπο τεράστιες ποσότητες από προϊόντα, εισοδήματα και άλλα είδη, τα οποία τα διαχειρίζονταν κατά βούληση.

Αργότερα εμφανίστηκαν οι Αιγύπτιοι. Ο λαός αυτός με τις ογκώδεις αρχιτεκτονικές κατασκευές και το αναπτυγμένο γενικά επίπεδο του πολιτισμού του, μας βεβαιώνει ότι υπήρχε σημαντική ανάπτυξη στον τομέα του Σχεδιασμού, της Οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης και του ελέγχου. Η ανέγερση των πυραμίδων μόνο με τα πρωτόγονα μέσα της εποχής, απασχόλησε εργατική δύναμη και σχεδιαστές πάνω από 100.000 άνδρες για 20 χρόνια. Ένα τέτοιο έργο είναι προφανές ότι χρειάστηκε μια τεράστια διοικητική προσπάθεια για να ολοκληρωθεί στον τομέα του σχεδιασμού, του συντονισμού, της εύρεσης πόρων και μέσων, της διατροφής και του ελέγχου του προσωπικού και φυσικά της εκτέλεσης.

Ο λαός όμως που αξίζει ιδιαίτερη προσοχή και που έθεσε σε επιστημονική βάση την Οργάνωση και Διοίκηση, είναι οι Έλληνες. Στοιχεία που αναφέρονται σε θέματα οργάνωσης της παραγωγής και Διοίκησης της Κοινωνίας σε έργα του Ομήρου, του Ξενοφώντα, του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη (Μαντζάρης, 2011).

Από την εποχή της Αρχαίας Ελλάδας, ο Σωκράτης διέκρινε ότι η διοίκηση είναι μια επιδεξιότητα ξεχωριστή από την τεχνική γνώση και εμπειρία, ενώ ο Αριστοτέλης και ο Πλάτων διατύπωσαν προτάσεις συμμετοχικής ή αυταρχικής ηγεσίας, από τις διαφορετικές θεωρήσεις τους για τον άνθρωπο.

Στην αρχαία Ρώμη, οι Ρωμαίοι αυτοκράτορες υιοθέτησαν πολλές φορές τακτικές που είχαν σχέση με την αποκέντρωση των εξουσιών, ενώ η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία εκτίμησε πολύ την επιτελική εξουσία και την εξειδίκευση των εργασιών.

Στην ακμή της Αναγέννησης, ο Μακιαβέλι έγραψε το φημισμένο του βιβλίο «Ο Ηγεμών» που αποτελεί κλασικό έργο για θέματα ηγεσίας και άσκησης εξουσίας, απ’

όπου πολλές από τις εντολές του ηγεμόνα είναι εφαρμόσιμες ακόμη και σήμερα από τα στελέχη βιομηχανικών επιχειρήσεων ή νέους επιχειρηματίες (Πετρίδου, 2011).

Στις αρχές του 17ου αιώνα παρατηρείται η εμφάνιση τεχνικών καινοτομιών που άρχισαν να διευκολύνουν την τάση προς εκβιομηχάνιση. Η εισαγωγή του ατμού στην παραγωγική διαδικασία δημιούργησε τη «Βιομηχανική Επανάσταση». Την εποχή αυτή εμφανίστηκε ίσως το μεγαλύτερο σύγγραμμα της οικονομικής επιστήμης. Στα τέλη του 17ου αιώνα ο Άγγλος Οικονομολόγος Adam Smith εκδίδει το βιβλίο του «Ο πλούτος των Εθνών», που παράλληλα με τις οικονομικές απόψεις του εμφανίζονται και νέες τάσεις στην επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Κατά τον 18ο αιώνα οι μεγάλες ανακαλύψεις άνοιξαν νέες αγορές για τοποθέτηση των αγαθών. Χάρη στην ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας η οικονομική εκμετάλλευση των νέων ηπείρων δημιούργησαν και τις προϋποθέσεις για οικονομική ανάπτυξη και επέκταση της παραγωγής (Μαντζάρης, 2011).

Οι Καμεραλιστές Γερμανοί και Αυστριακοί δημόσιοι λειτουργοί και διανοούμενοι το 16ο μέχρι το 18ο αιώνα, θεωρούσαν ότι η βελτίωση του κράτους θα έρθει όχι μόνο αν ο υλικός πλούτος αυξηθεί, αλλά και με τη συστηματική διοίκηση.

Από τα μέσα του 18ου αιώνα, ένας μικρός αριθμός ατόμων που ασχολούνται με τη διοίκηση των επιχειρήσεων στην πράξη, άρχισαν να σκέφτονται και να αναζητούν καινοτόμους τρόπους για να λειτουργήσουν τις επιχειρήσεις τους. Αυτή η ομάδα, γνωστοί ως Προκλασικοί πρόδρομοι της Διοίκησης, πρότειναν κυρίως εξειδικευμένες τεχνικές που έλυναν συγκεκριμένα προβλήματα. Ως εκπρόσωποί τους αναγνωρίζονται οι Watt και Boulton, ο Robert Owen (1771 – 1858), ο Charles Babbage (1792 – 1871) και ο Henry Towne (1844 – 1924) (Πετρίδου, 2011).

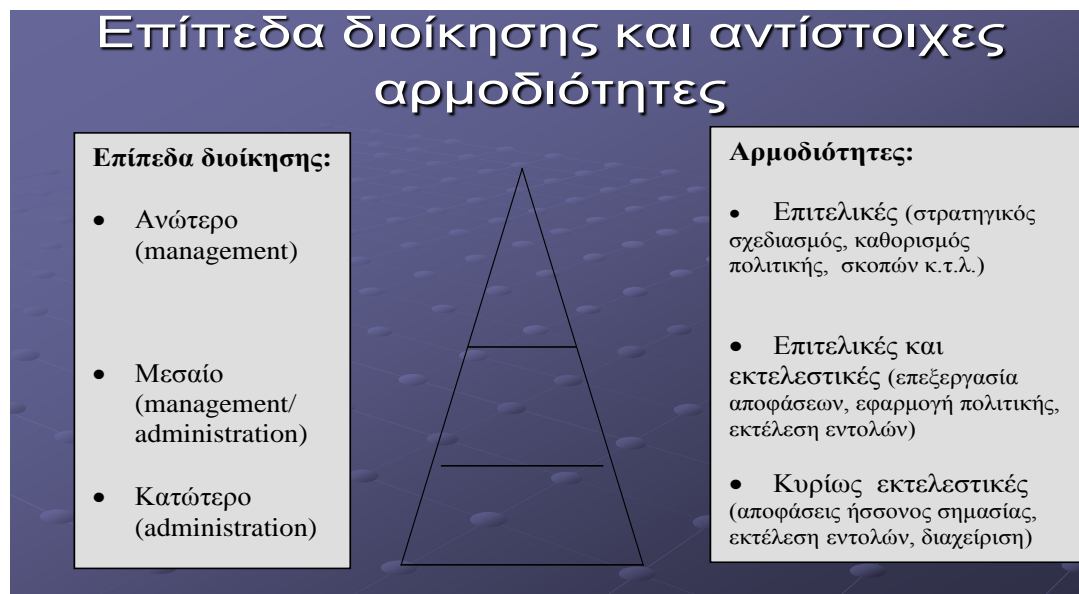
Στα τέλη του 19ου αιώνα όμως το πρόβλημα δεν ήταν τόσο απλό. Η παγκόσμια παραγωγή πλησίασε τη ζήτηση και σύντομα την ξεπέρασε. Έτσι, προέκυψε το πρόβλημα εύρεσης νέων αγορών για τοποθέτηση των προϊόντων. Με τη συνεχή επέκταση της παραγωγής, η βιομηχανία μεγάλωνε κατά τρόπο απρογραμματίστο και ακανόνιστο. Δημιουργήθηκαν εντάσεις στις σχέσεις μεταξύ εργατών και εργαζομένων. Οι εργοδότες προσπαθούσαν με αυστηρό τρόπο να εντατικοποιήσουν την εργασία καταπιέζοντας τους εργαζόμενους. Οι εργάτες δεν ένοιωθαν κανένα

δεσμό απέναντι στους εργοδότες. Απεναντίας ένοιωθαν έχθρα. Δεν υπήρχε κανένα αίσθημα ευθύνης απέναντι στην εργασία. Η κατάσταση στο τέλος του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου αιώνα ήταν στον τομέα αυτό πολύ έντονη και ανησυχητική. Ήταν η μοίρα του Taylor και των συνεργατών του, White, Barth, Gilberth, Gantt και πολλών άλλων να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αυτή και να βάλλουν τα θεμέλια της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης (Μαντζάρης, 2011).

1.2. Δημόσιο Μάνατζεμεντ

Ο όρος management συναντάται συνήθως με δυο σημασίες:

- α) ως επιστήμη, όταν του προσδίδουν το περιεχόμενο της διοικητικής επιστήμης, και
- β) εναλλακτικά με τον όρο «διοίκηση», ως η εξειδικευμένη δραστηριότητα η οποία αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης.



(Ζαβλανός, 2002).

Η λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών αποτελούν στρατηγικής σημασίας υπηρεσίες της οικονομικής δραστηριότητας της Ελλάδας οι οποίες συμβάλλουν στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Οι δραστηριότητες του δημόσιου τομέα περιλαμβάνουν πολλές από τις δράσεις του ιδιωτικού τομέα αλλά τα στοιχεία που διαφοροποιούνται είναι το

ιδιοκτησιακό καθεστώς και οι διαφορετικοί σκοποί – στόχοι. Ειδικότερα, ο κύριος σκοπός του ιδιωτικού τομέα είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ενώ του δημόσιου τομέα η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας.

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι αυτοί που έχουν ως αποστολή να προσφέρουν υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο χωρίς να διανέμουν κέρδη σε ιδιοκτήτες (Anthony, Young, 1988).

Ο παραπάνω ορισμός δίνει έμφαση στη διαφορά μεταξύ κερδοσκοπικού και μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ανήκουν και οι δημόσιοι οργανισμοί στους οποίους το πλεόνασμα που πιθανόν να δημιουργηθεί δεν διανέμεται αλλά χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Πετρίδου, 2011).

Ο όρος δημόσια διοίκηση είναι μια πτυχή του ευρύτερου όρου της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα είναι το είδος της διοίκησης που λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο πολιτικό σκηνικό. Είναι το μέσο με το οποίο εκτελούνται οι πολιτικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τους πολιτικούς.

Η δημόσια διοίκηση ασχολείται με τη δημιουργία αντικειμενικών στόχων, τη λήψη των αποφάσεων, το σχεδιασμό του έργου, την καθοδήγηση των υπαλλήλων, την παροχή ηγεσίας, τον καθορισμό μεθόδων έργου και των διαδικασιών, τη μέτρηση της απόδοσης. (Πετρίδου, 2011).

Ένας ορισμός για τη δημόσια διοίκηση είναι ο εξής (Schwella, 2004): «Η δημόσια διοίκηση ορίζεται ως το σύστημα των δομών και διαδικασιών που λειτουργεί σε μια συγκεκριμένη κοινωνία ως περιβάλλον, έχοντας ως στόχο να διευκολύνει το σχηματισμό της κατάλληλης κυβερνητικής πολιτικής και την αποδοτική άσκηση της διαμορφωμένης πολιτικής».

Η δημόσια διοίκηση διαφοροποιείται από την ιδιωτική διοίκηση κυρίως για τους ακόλουθους δυο λόγους:

- Το δημόσιο συμφέρον είναι διαφορετικό από το ιδιωτικό συμφέρον.
- Οι δημόσιοι αξιωματούχοι, επειδή κατέχουν κυριάρχη εξουσία του κράτους, λογοδοτούν απαραίτητα στους δημοκρατικούς θεσμούς και όχι σε κάποια

ειδική ομάδα συμφερόντων (Lynn, 2001). Μάλιστα, αξίζει να αναφερθεί ότι η σημασία της δημόσιας διοίκησης πολλές φορές επηρεάζεται από την κυρίαρχη πολιτική φιλοσοφία της κάθε χώρας.

Οι στόχοι της Δημόσιας Διοίκησης είναι οι εξής (Κέφης, 1998):

- Η εξυπηρέτηση των πολιτών και η διευκόλυνση της καθημερινής ζωής τους.
- Η ενίσχυση και η προώθηση της ανάπτυξης και της προόδου της χώρας.
- Η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος.
- Η κοινωνική δικαιοσύνη.
- Η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.
- Η συμβολή στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας.

Μια ακόμη μεταβλητή που χρειάζεται να αναφερθεί αποτελεί το γεγονός της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα μέτρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη Δημόσια Διοίκηση και να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητά της.

- Το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.
- Τα καινοτόμα προγράμματα δράσης.
- Ο καταμερισμός και η εξειδίκευση των εργασιών.
- Ο καθορισμός και η ανάθεση αρμοδιοτήτων.
- Οι σύγχρονες μέθοδοι λήψης αποφάσεων.
- Τα κίνητρα στους εργαζόμενους.
- Ο σεβασμός της ιεραρχίας για την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Η αφοσίωση στο υπηρεσιακό καθήκον.
- Η αξιοπιστία στις συναλλαγές με τον πολίτη.
- Η αφοσίωση στο υπηρεσιακό καθήκον.

- Η δημιουργική συνεργασία.
- Η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων (Κεφής, 2005).

1.3. Βασικές δραστηριότητες (λειτουργίες) της διοίκησης

Η επιστήμη της διοίκησης επιχειρεί να συμβάλλει στο διαχωρισμό των δραστηριοτήτων των διοικητικών στελεχών. Κάθε διοικητικό στέλεχος για να μπορέσει να ολοκληρώσει με επιτυχία το έργο που του έχει ανατεθεί καλείται να ανταποκριθεί στις πολύπλευρες υποχρεώσεις του οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στις λειτουργίες του μάνατζεμεντ (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2007).

Οι λειτουργίες του μάνατζεμεντ στηρίχθηκαν στον Henry Fayol (1841 – 1925) ο οποίος υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες του μάνατζεμεντ χαρακτηρίζονται από πέντε συγκεκριμένες και γενικές λειτουργίες.

Λειτουργίες της Διοίκησης				
Fayol (1916)	Gulick (1937)	Scanlan (1974)	Koontz – O'Donnel (1984)	Μπουραντάς (2002)
Προγραμματισμός	Σχεδιασμός (Planning)	Προγραμματισμός Λήψη αποφάσεων	Προγραμματισμός	Σχεδιασμός - Προγραμματισμός
Οργάνωση	Οργάνωση (Organizing)	Οργάνωση	Οργάνωση	Οργάνωση
	Στελέχωση (Staffing)		Διοίκηση προσωπικού	
Διεύθυνση	Διεύθυνση (Directing)	Διεύθυνση	Διεύθυνση – Ηγεσία	Διεύθυνση
Συντονισμός	Συντονισμός (Coordinating)			
Έλεγχος	Αναφορά – πληροφόρηση (Reporting)	Έλεγχος	Έλεγχος	Έλεγχος
	Προϋπολογισμός (Budgeting)			

Οι παραπάνω λειτουργίες αποτελούν τα κλειδιά του μάνατζερ ο οποίος κατέχει τη συγκεκριμένη θέση γιατί οι αρμοδιότητές του αναφέρονται σε διευθυντικές λειτουργίες που κατά την άποψή του είναι οι παρακάτω (Μαντζάρης, 2011; Ζαβλανός, 2002; Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2007; Πετρίδου, 2011, Robbins, Decenzo, Coulter, 2012).

Οι λειτουργίες αυτές έχουν μάλιστα μια λογική αλλά και χρονική σχέση μεταξύ τους. Λογική γιατί η καθεμιά αποτελεί αίτιο της επόμενης αλλά και προκύπτει σαν αποτέλεσμα της προηγούμενης. Χρονική γιατί χρειάζεται πρώτα να σχεδιαστεί μια ενέργεια, μετά να οργανωθούν οι συντελεστές, στη συνέχεια να διευθυνθούν τις εκτελούμενες ενέργειες και τέλος να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα, και να επανεκτιμηθεί ο σχεδιασμός και έτσι να επισφραγιστεί η κυκλική ροή της διαχείρισης (Αλεξιάκης, 2006).

- **Προγραμματισμός**

είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους. Επιπλέον, είναι η λειτουργία του οργανισμού με την οποία: προσδιορίζονται οι μελλοντικοί στόχοι, επιλέγεται η καταλληλότερη από τις εναλλακτικές πορείες προς αυτούς και προσδιορίζονται τα απαραίτητα μέσα, οι επιμέρους ενέργειες και η ανάπτυξή τους στον χρόνο. Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού.

Με τον προγραμματισμό ο οργανισμός: α) προσανατολίζεται στο μέλλον, β) εξασφαλίζει οικονομία χρόνου και πόρων, υλικών και ανθρώπινων, λόγω της αποφυγής παραλείψεων, άσκοπων ενεργειών και επικαλύψεων, γ) επιτυγχάνει καλύτερο συντονισμό των δράσεων και δ) θέτει τις προδιαγραφές για την παρακολούθηση της διαδικασίας και τον έλεγχο του αποτελέσματος.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά: α) τη λήψη των πιο σημαντικών αποφάσεων, β) μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού, και γ) το σχέδιο επίτευξής τους.

Ο λειτουργικός προγραμματισμός αφορά: α) τη βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη δράση του συστήματος και των οργανισμών, β) αποφάσεις με μικρότερο εύρος συνεπειών, γ) την καθημερινή λειτουργία του συστήματος ή των οργανισμών και δ) τα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Για να είναι επιτυχημένος ο προγραμματισμός χρειάζεται: α) να βασίζεται σε επαρκή και τεκμηριωμένη πληροφόρηση, β) να εξασφαλίζει και να αξιοποιεί τη συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών και των μελών, και γ) να είναι σαφής ως προς τον

προσδιορισμό του περιεχομένου, της χρονικής διάρκειας και του φορέα υλοποίησης κάθε δράσης, με ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Μοντέλο προγραμματισμού:

1. Αποσαφήνιση της αποστολής του οργανισμού
2. Προσδιορισμός των σκοπών
3. Ανάλυση του περιβάλλοντος
4. Διαμόρφωση πολιτικών
5. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων
6. Επιλογή των δράσεων
7. Αξιολόγηση του σχεδίου δράσης

- **Οργάνωση**

είναι η διαδικασία κατανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με την οργάνωση καθορίζεται επίσης η εξουσία και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης, δηλαδή τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.

Η λειτουργία της οργάνωσης είναι η διαδικασία προσδιορισμού, ομαδοποίησης, και κατανομής των απαραίτητων εργασιών και πόρων για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Με τη διαδικασία αυτή προσδιορίζεται ο ρόλος κάθε ατόμου και δημιουργείται ένα συγκεκριμένο πλέγμα σχέσεων εξουσιών και ευθυνών, που αποκρυσταλλώνεται σε μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή.

Δραστηριότητες – βήματα της οργάνωσης είναι τα εξής:

- η κατανόηση των στόχων και των σχεδίων του οργανισμού,
- ο προσδιορισμός, η ανάλυση και η ομαδοποίηση των καθηκόντων,

- ο εντοπισμός των απαραίτητων μέσων και πόρων (υλικών και ανθρώπινων),
- η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δομής που προέκυψε.

Βασικές αρχές που διέπουν τη διοικητική λειτουργία της οργάνωσης είναι:

- Ο καταμερισμός της εργασίας,
- Η τμηματοποίηση,
- Ο βαθμός της συγκέντρωσης ή της αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων και των εξουσιών, και
- Η έκταση της εποπτείας.

- Διεύθυνση

αποτελεί τον τρόπο καθοδήγησης των συνεργατών. Για την αποτελεσματική διεύθυνση θα πρέπει ο μάνατζερ να διαθέτει ικανότητες και να κάνει χρήση μηχανισμών, όπως πληροφόρησης, επικοινωνίας, να προσδιορίζει και να αναθέτει στόχους, να υποκινεί, κλπ. Όταν τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, κατευθύνουν τις ενέργειες των άλλων, επιλέγουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας ή επιλύουν τις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους, τα στελέχη ασχολούνται με τη δραστηριότητα της διεύθυνσης και καθοδήγησης.

Η λειτουργία της διεύθυνσης περιλαμβάνει την ενσυνείδητη προσπάθεια των στελεχών για την ενεργοποίηση και την καθοδήγηση της δράσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού.

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της διεύθυνσης μπορούν να ενταχθούν τα εξής:

- η εκχώρηση εξουσίας (μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και αντίστοιχης εξουσίας προς τους υφισταμένους)
- η επικοινωνία
- ο συντονισμός

- ο χειρισμό διαφορών
- η παρώθηση ή παρακίνηση

- **Στελέχωση**

είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίησή του. Η δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό.

Η λειτουργία της στελέχωσης σχετίζεται με την κάλυψη των θέσεων που δημιουργεί η οργανωτική δομή του συστήματος με στελέχη που διαθέτουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση.

Η διαδικασία της στελέχωσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- Καθορισμός των θέσεων απασχόλησης (καθορισμός κριτηρίων πρόσληψης του προσωπικού, προσόντων των στελεχών, τεχνικών και κριτηρίων αξιολόγησης των υποψηφίων και αμοιβών).
- Προσέλκυση υποψηφίων.
- Επιλογή (συσχέτιση των προσόντων των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της θέσης)
- Τοποθέτηση, υποδοχή, εισαγωγική επιμόρφωση.
- Αξιολόγηση της διαδικασίας στελέχωσης.

- **Συντονισμός**

αποτελεί μηχανισμό συσχέτισης και εναρμόνισης ατομικών πρωτοβουλιών σε γενικές δράσεις με στόχο την επίτευξη κοινών αντικειμενικών στόχων.

Η λειτουργία του συντονισμού είναι διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του.

Ο Mintzberg προσδιορίζει πέντε μηχανισμούς συντονισμού:

1. Την αμοιβαία προσαρμογή, (μέσα από τις προσωπικές και άτυπες σχέσεις, όσων κατέχουν αλληλεξαρτώμενες θέσεις εργασίας)
2. Την άμεση εποπτεία, (έργο και ευθύνη των προϊσταμένων)
3. Την τυποποίηση των εργασιών, (προσδιορισμός τρόπου και χρόνου τέλεσής τους).
4. Την τυποποίηση των αποτελεσμάτων, (εκπλήρωση σαφώς προδιαγεγραμμένων και μετρήσιμων στόχων).
5. Την τυποποίηση των ικανοτήτων και γνώσεων, (κοινό υπόβαθρο).

- Έλεγχος

είναι η αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης και των διαδικασιών σε σχέση με τους προγραμματισθέντες στόχους.

Επιπλέον, εξασφαλίζει την απαραίτητη πληροφόρηση για τη σύγκριση του τρόπου εκτέλεσης μιας απόφασης και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από αυτήν με τις αρχικές προβλέψεις και τους αρχικούς στόχους, με πρώτιστο στόχο τον επαναπροσανατολισμό της δράσης.

Ο έλεγχος αποτελεί το τελικό στάδιο στη διαδικασία της διοίκησης. Οι μάνατζερ πρέπει να παρακολουθούν αν οι στόχοι που έθεσαν στο πλαίσιο της διαδικασίας του σχεδιασμού υλοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά. Αυτό κάνουν όταν διεξάγουν έλεγχο. Οι κατάλληλοι έλεγχοι βοηθούν τους μάνατζερ να αναζητήσουν συγκεκριμένα κενά στην απόδοση και σε τομείς που επιδέχονται βελτίωση.

Κεφάλαιο 2: Διευθυντική Λειτουργία

Το management στοχεύει στην επίτευξη προγραμματισμένων αποτελεσμάτων με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων του οργανισμού. Επομένως, η διευθυντική λειτουργία απαρτίζεται από την προγραμματισμένη δραστηριοποίηση και τη συστηματική κατεύθυνση όλων των μέσων του οργανισμού για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο προϊστάμενος καλείται να ανταποκριθεί σε μια μεγάλη μερίδα αρμοδιοτήτων. Το έργο του manager είναι πολύπλοκο και πολύπλευρο και περιλαμβάνει δραστηριότητα σε όλους τους τομείς της σύγχρονης Διοίκησης. Επιπρόσθετα, χρειάζεται η ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των μεθόδων και τεχνικών (Φαναριώτης, 2001; Μαντζάρης, 2011).

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (2001), οι τομείς άσκησης της διευθυντικής λειτουργίας είναι οι παρακάτω:

- Άσκηση εποπτείας σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του οργανισμού,
- Άσκησης εξουσίας – ηγεσίας,
- Μέριμνα για την αξιοποίηση των υλικών και ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού,
- Μέριμνα για την πλήρη αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας,
- Συμβολή στην προβολή και διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού, και
- Συντονισμός των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στον οργανισμό.

Οι παραπάνω τομείς ανάπτυξης της διευθυντικής λειτουργίας, όπως γίνεται αντιληπτό περιλαμβάνουν μια μεγάλη κλίμακα ανάπτυξης η οποία είναι δύσκολο να αναπτυχθεί στα πλαίσια μιας μεταπτυχιακής εργασίας. Για τον λόγο αυτόν επιλέγεται για την έρευνα η εποπτεία, η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό.

2.1. Εποπτεία

Η λέξη εποπτεία προέρχεται από το ρήμα εποπτεύω που σημαίνει τη διαδικασία επίβλεψης των εκτελούμενων έργων μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο. Εποπτεία μπορεί να ασκήσει ένας προϊστάμενος στο προσωπικό αλλά και στα έργα που εκτελούνται στο τμήμα του, όμως για να είναι αποτελεσματική η εποπτεία προϋποθέτει ότι ο επόπτης γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο της εποπτείας και την αρμοδιότητα (Φαναριώτης, 2001).

Ο Kimball Wiles περιγράφει τους επόπτες ως εξής:

«Οι επόπτες είναι άτομα που βοηθούν και διευκολύνουν την καλή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού, ακούν με προσοχή τους υφισταμένους και προσπαθούν να επιλύσουν τα προβλήματά τους, ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τα άτομα που αναλαμβάνουν νέες εργασίες, προσπαθούν να καταλάβουν τη γνώση και τα συναισθήματα των υφισταμένων σχετικά με το σύστημα οργάνωσης και την πολιτική της διοίκησης, παρέχουν την εμπειρία τους στα άτομα και τα βοηθούν να δέχονται το ένα το άλλο, έτσι ώστε να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά, προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα άριστο εσωτερικό κλίμα μέσα στον οργανισμό. Ο ρόλος του επόπτη μέσα στη λειτουργία του οργανισμού αποβλέπει στην υποστήριξη, βοήθεια και ανταλλαγή απόψεων με τους υφισταμένους, είναι δηλαδή ρόλος που περισσότερο ενισχύει παρά κατευθύνει. Την εξουσία που έχει ο επόπτης χρησιμοποιεί για να προάγει την ανάπτυξη των ατόμων προσφέροντάς τους υπεύθυνες και δημιουργικές θέσεις παρά εξαρτημένες και συμβιβαστικές» (Ζαβλανός, 2002).

Εποπτεία μπορεί να γίνεται σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο του οργανισμού αλλά θα δοθεί έμφαση στην εποπτεία προς τους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, ο επόπτης έχει ως κύριο έργο να κατευθύνει τους υπαλλήλους στην επίτευξη των σκοπών και στόχων που τέθηκαν στην παρούσα περίπτωση. Έτσι, ο επόπτης βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους.

Κυριαρχούν πέντε απόψεις αναφορικά με το ρόλο του επόπτη στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Davis:

- Ο επόπτης είναι ο άνθρωπος κλειδί στη διοίκηση,

- Ο επόπτης είναι το άτομο που βρίσκεται στο μέσον,
- Ο επόπτης είναι το άτομο που βρίσκεται στο περιθώριο,
- Ο επόπτης είναι ένας άλλος εργάτης,
- Ο επόπτης είναι ο ειδικός στις ανθρώπινες σχέσεις (Χαβλανός, 2002).

Ο προϊστάμενος για να μπορέσει να ασκήσει αποτελεσματική εποπτεία χρειάζεται να προβεί προηγουμένως σε ορισμένες ενέργειες οι οποίες περιγράφονται παρακάτω:

- Χρειάζεται να μεριμνά για τον καθορισμό των τομέων ευθύνης του, για τους αντικειμενικούς σκοπού που πρέπει να επιτύχει με βάση τους δείκτες απόδοσης.
- Να παρακολουθεί την εξέλιξη των προγραμμάτων, να ενημερώνει τους υφισταμένους για οποιεσδήποτε καθυστερήσεις ή αποκλίσεις σε σχέση με την ποιότητα ή την ποσότητα των αποτελεσμάτων.
- Να μεριμνά για την κατάρτιση των υφισταμένων του και για την ενημέρωσή τους, σε σχέση με τις εξελίξεις στην υπηρεσία, ως προς τα τεχνικά μέσα, τις διαδικασίες και τα μέτρα πολιτικής που προωθούνται από την κεντρική διοίκηση για την επίτευξη των σκοπών και στόχων, και
- Να συντονίζει τις δραστηριότητες όλων των υφισταμένων του ώστε όλα τα μέρη του οργανισμού να κινούνται προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του οργανισμού.

Έτσι, ο προϊστάμενος για να επιτύχει τα παραπάνω χρειάζεται με τη συμπεριφορά του και τις δράσεις του να εμπνέει τους υφισταμένους του, ώστε να πειθαρχούν στους κανόνες και στους στόχους του οργανισμού. Επομένως, ο μάνατζερ για να μπορέσει να ασκήσει αποτελεσματική εποπτεία χρειάζεται να είναι καλός ηγέτης (Φαναριώτης, 2001).

2.2. Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις κεντρικές έννοιες στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης. Ένας ορισμός «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας

οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Stogdill, 1950; Koontz και O'Donnell, 1982).

Το σημείο του παραπάνω ορισμού που φαίνεται να αποτελεί απαραίτητο στοιχείο και σημείο κοινής αποδοχής σε πολλούς ορισμούς είναι η θεώρηση της ηγεσίας ως διαδικασίας άσκησης επιρροής, όπου ως επιρροή ορίζεται η ικανότητα επίδρασης πάνω στη συμπεριφορά των άλλων. Η επιρροή αποτελεί τη δυναμική, άτυπη, αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική και ακαθόριστη όψη της δύναμης που προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς και διακρίνεται σαφώς από την εξουσία, που αποτελεί τη δομική και τυπική όψη της δύναμης (Bush, 2005; Μπουραντάς, 2002).

Ως πηγές δύναμης για την άσκηση επιρροής θεωρούνται πρωτίστως:

α) Προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ρητορική και επικοινωνιακή δεινότητα, οι πολιτικές ικανότητες και η ικανότητα έκφρασης οράματος, η φυσική αντοχή, η ικανότητα ανάπτυξης συμμαχιών και δικτύων. Τέτοια χαρακτηριστικά καθιστούν τον ηγέτη χαρισματική προσωπικότητα, εμπνέουν τον σεβασμό, την αγάπη και την αφοσίωση των άλλων και τον καθιστούν πρότυπο μίμησης.

β) Η εξειδικευμένη γνώση, όπως αυτή που διαθέτουν πολλά στελέχη ή λόγω της εμπειρίας μέσα από τη θητεία τους σε συγκεκριμένες θέσεις ή την εμπλοκή τους σε συγκεκριμένες δράσεις. Τέλος, αυτή η πηγή δύναμης συνδέεται και με τη δυνατότητα πρόσβασης σε πηγές πληροφόρησης, η οποία στις μέρες μας αναδεικνύεται σε σημαντική πηγή άντλησης δύναμης.

γ) Η γνώση του χειρισμού των μηχανισμών συμπεριφοράς (π.χ. διευκόλυνση ή χειραγώγηση της διαδικασίας συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, επιλεκτική υποστήριξη, επιλεκτική σύνταξη πρακτικών).

Σημαντικές πηγές δύναμης είναι και αυτές που σχετίζονται με την εξουσία που εξασφαλίζει η θέση στη διοικητική ιεραρχία και ο θεσμικός ρόλος. Στην κατεύθυνση αυτή συνήθως γίνεται διάκριση μεταξύ:

α) Δύναμης λόγω θέσης, όπως αυτή που κατέχουν στελέχη των οργανισμών και η οποία δύναμη τους εξασφαλίζει τη νομιμοποίηση και την αναγνώριση του

δικαιώματος να ασκούν ηγετική δράση και να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους.

β) Δύναμης που παρέχει ο έλεγχος των αμοιβών. Στην ελληνική διοίκηση μέχρι σήμερα η δυνατότητα άντλησης δύναμης από τη διαχείριση των αμοιβών ήταν ελάχιστη και σχετιζόταν κυρίως με ηθικές αμοιβές, αφού τα στελέχη είχαν ελάχιστη ή καθόλου αρμοδιότητα στην αξιολόγηση ή στις προαγωγές των υφισταμένων.

γ) Δύναμης που προέρχεται από τον έλεγχο του καταναγκασμού και των ποινών. Πρόκειται για μια μορφή δύναμης που προκαλεί αρνητικά συναισθήματα και αντιδράσεις και γεννά ερωτηματικά για την ουσιαστική νομιμοποίησή της, όπου κρίνεται αναγκαία η θετική, πρόθυμη και ενεργητική στάση των εργαζομένων.

δ) Δύναμης που προέρχεται από τον έλεγχο των πόρων, οικονομικών, υλικών ή ανθρώπινων, η οποία αναδεικνύεται σε σημαντική παράμετρο στον βαθμό που προωθούνται η αποκέντρωση και η αυτοδιοίκηση των οργανισμών.

Η έμφαση σε ορισμένες από τις παραπάνω πηγές δύναμης οδηγεί σε διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας. Διαφοροποίηση των προσεγγίσεων της ηγεσίας προκύπτει όμως και από τη διαφορετική αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με το «ποιος ασκεί την επιρροή, πώς ασκείται η επιρροή, ποιος ο σκοπός και ποια τα αποτελέσματα από την άσκηση επιρροής» (Leithwood & Duke, 1999).

Σημαντική για την εννοιολογική αποσαφήνιση της ηγεσίας είναι και η διάκρισή της από τη διοίκηση. Παρά την ύπαρξη διαφορετικών απόψεων, η πλειονότητα των μελετητών υιοθετεί την άποψη ότι πρόκειται για επικαλυπτόμενους σε κάποιο βαθμό και αλληλοσυμπληρούμενους αλλά σαφώς διακριτούς ρόλους. Σύμφωνα με αυτή τη διάκριση, στη διοίκηση αποδίδεται ο ρόλος της εφαρμογής της πολιτικής και της διατήρησης της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού στο επίπεδο των καθημερινών λειτουργιών του. Αντίθετα, στην ηγεσία αποδίδεται ο ρόλος της χάραξης πολιτικής, της αντιμετώπισης των αλλαγών και γενικά υψηλών στόχων που σχετίζονται με τη βελτίωση του προσωπικού και του έργου (Dimmock, 1999; Leithwood & Duke, 1999). Η ηγεσία συνδέεται με την ανάπτυξη των ανθρώπων και με τη διαμόρφωση αξιών και οράματος (Bush, 2005) και «μεταβάλλει

τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο» (Zaleznick, 1977).

Στην πράξη η διάκριση των δύο εννοιών μπορεί να γίνει εμφανής μέσα από την επισήμανση ότι κάθε διοικητικό στέλεχος, κάθε προϊστάμενος, δεν αποτελεί εξ ορισμού έναν ηγέτη, παρά το γεγονός ότι, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μπορεί να ασκεί ηγεσία. Το διοικητικό στέλεχος έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων, λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αυτό όμως δεν τον καθιστά ηγέτη, αφού, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ηγεσία εξαρτάται από την ικανότητα άσκησης επιρροής και δεν εξασφαλίζεται μόνο από τη θέση. Αντίθετα, ένας ηγέτης είναι δυνατόν να αναδυθεί μέσα από τη δυναμική μιας ομάδας, ακόμα και αν δεν κατέχει επίσημη εξουσία. Ανεξάρτητα πάντως από την άποψη που υιοθετείται σχετικά με τη διάκριση των δύο εννοιών, στην ηγεσία και στη διοίκηση πρέπει να αποδίδεται η ίδια μεγάλη σημασία και πρέπει να επιδιώκεται ο άριστος συνδυασμός τους που εξασφαλίζει αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των ανθρώπων. «Το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει, κυρίως, την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου» (Kotter, 1988, όπως παρατίθεται στο Μπουραντάς, 2002: 313). Για τον λόγο αυτό, έχει καθοριστική σημασία η διαδικασία επιλογής των διοικητικών - ηγετικών στελεχών, η οποία θα πρέπει, μεταξύ των άλλων, να βασίζεται και σε κριτήρια που θα εξασφαλίζουν ότι τα στελέχη διαθέτουν τα κατάλληλα προσωπικά χαρακτηριστικά, αλλά και τις εξειδικευμένες γνώσεις που θα τους καταστήσουν αποδεκτούς στους άλλους και την ουσιαστική νομιμοποίηση για την άσκηση του ηγετικού ρόλου τους.

Παράθεμα: Ο Μπουραντάς (2002: 315) έχει συγκεντρώσει σε έναν πίνακα αντιστοίχισης τις βασικές διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγετών, όπως αυτές προκύπτουν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

Μάνατζερ - Προϊστάμενος	Ηγέτης
Διορίζεται.	Αναδεικνύεται.
Χρησιμοποιεί νόμιμη-δοτή δύναμη (εξουσία).	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες.	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει.
Ελέγχει.	Κερδίζει την εμπιστοσύνη.
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, συστήματα, λογική-μυαλό.	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα.
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια.	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια.
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση.	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.
Αποδέχεται την πραγματικότητα.	Ερευνά την πραγματικότητα.
Βραχυπρόθεσμη προοπτική.	Μακροπρόθεσμη προοπτική.
Κάνει τα πράγματα σωστά.	Κάνει τα σωστά πράγματα.

2.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συνδέεται και μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα – συντελεστή που επιφέρει κόστος και έξοδα αλλά ως στοιχείο της παρουσίας στο οποίο κάθε επιχείρηση – οργανισμός οφείλει να επενδύσει. Σήμερα, σε αντίθεση με το παρελθόν τη γνωστή σε όλους διοίκηση προσωπικού, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τόσο με την υποστήριξη της θεωρίας όσο και με την κατάλληλη ρύθμιση της νομοθεσίας, όπου η τελευταία δημιουργεί συνεχώς νέες διατάξεις και ελέγχους υπέρ των εργαζομένων και ενάντια στην ανισότητα (Τερζίδης, Κ. & Τζωρζάκης, Κ., 2004).

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί από αυτούς:

Ορισμός 1: Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία η οποία εφαρμόζει και ελέγχει τις δραστηριότητες αυτές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και το συντονισμό των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού (Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., 2007).

Ορισμός 2: Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., 2007).

Η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από συνδυασμό των: ποιότητα, δέσμευση και επιδόσεις των ανθρώπων που εργάζονται εκεί. Για την καλύτερη κατανόηση της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται η μελέτη των παραπάνω βασικών όρων. Συγκεκριμένα,

1. Ποιότητα

Η ποιότητα του προσωπικού στις επιχειρήσεις είναι ένα ζήτημα τόσο της προδιαγραφής όσο και της ανάπτυξης. Η ενημέρωση των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο των προδιαγραφών, π.χ. τι δουλειά πρέπει να γίνει και τι είδους άτομο δεν θα πρέπει να πραγματοποιήσει αυτή τη δουλειά. Η ποιότητα είναι, ωστόσο, πολύ περισσότερο από την επιλογή απλά του καταλληλότερου υποψηφίου εργαζόμενου (Decker, 2001).

2. Δέσμευση

Τα άτομα που απασχολούνται – εργάζονται σε μια επιχείρηση χρειάζεται να νιώθουν και να έχουν την αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα ή πιο συγκεκριμένα σε μια ομάδα ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται προς μια κατεύθυνση με ορισμένους σκοπούς και στόχους, και μάλιστα η ομάδα είναι αποφασισμένη να επιτύχει αυτούς τους σκοπούς και στόχους, με τη βοήθεια και σημαντική συμβολή της ομάδας (Beare, Caldwell & Millikan, 1989, Handy, 1994, West - Burnham, 1996).

3. Απόδοση

Η απόδοση ποικίλλει μεταξύ των θεσμικών οργάνων και των ατόμων, σύμφωνα με μια σειρά από μεταβλητές. Πρότυπα απόδοσης δύνανται να ορίζονται για ιδιώτες. Με

τα πρότυπα επιδόσεων μπορεί να ζητήσει ο επιχειρηματίας τη μέτρηση των εισροών, της διεργασίας ή τους παράγοντες που συμβάλλουν στο καλύτερο αποτέλεσμα ή και ένα συνδυασμό των παραπάνω. Η απόδοση μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική στη φύση. Συχνά, η απόδοση των ατόμων εξαρτάται από τις συνεισφορές των ατόμων προς τους άλλους στην άμεση ομάδα εργασίας (Dessler, 2003).

4. Άτομα

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις επικεντρώνεται σε όλους τους ενήλικες που απασχολούνται στον συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο. Οι επιπλοκές που σχετίζονται με τη διαχείριση της επιχείρησης στη δεκαετία του 1990 οδήγησε σταθερά προς την πεποίθηση ότι οι προοπτικές της ΔΑΠ πρέπει να αναγνωρίσουν τις πολύτιμες συνεισφορές από όλες τις κατηγορίες του προσωπικού για το έργο της επιχείρησης (Noe, 2003).

2.3.1. Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες, την προσέλκυση και την επιλογή. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα παρακάτω η διαδικασία πρόσληψης επιφέρει τη δημιουργία ελεύθερων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση.

Κατά τη φάση της προσέλκυσης, η επιχείρηση αναπτύσσει τη δημιουργία μιας ομάδας δυνητικών εργαζομένων, από τους οποίους επιλέγονται όσοι έχουν τα κατάλληλα προσόντα και αν έχει ορίσει κάποιες συγκεκριμένες μεταβλητές και παραμέτρους που θέλει να ληφθούν υπόψη. Οι υποψήφιοι προσελκύονται για παράδειγμα μέσω διαφημιστικών καταχωρήσεων, από επαφές σε γραφεία διασύνδεσης και από επισκέψεις στις επιχειρήσεις. Μετά τη συγκέντρωση των υποψηφίων, η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο πιθανό να παρουσιάσουν μια καλή επίδοση στην εργασία (Κανελλόπουλος, Χ, 2002).

Προσέλκυση	Επιλογή	κινητικότητα	αποχώρηση	Δημιουργία ελεύθερης θέσης
------------	---------	--------------	-----------	----------------------------

Η διαδικασία της προσέλκυσης έχει ως στόχο την εκδήλωση και εξέφραση των προσόντων τους από την πλευρά των υποψήφιων εργαζομένων. Επιπλέον, είναι μια διαδικασία πώλησης, όπου επιχειρείται στον υποψήφιο εργαζόμενο να του πουληθεί η θέση εργασίας. Όπως ισχύει και στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, έτσι και στην παρούσα περίπτωση αφορά πώληση της θέσης εργασίας (Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004).

Η αναγνώριση των αναγκών και των προτιμήσεων των εργαζομένων της επιχείρησης παρέχει τη δυνατότητα στη διοίκηση της να επιχειρήσει να δώσει λύσεις και να τις ικανοποιήσει. Σημαντικό σημείο αποτελεί η απόλυτη κατανόηση των στοιχείων της κάθε εργασιακής θέσης, το οποίο ρυθμίζεται στη φάση της προετοιμασίας. Η θετική αντιμετώπιση μπορεί να έχει άμεσα αποτελέσματα στη στελέχωση των επιχειρήσεων (Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004).

Πηγές προσέλκυσης προσωπικού.

Εάν η επιχείρηση αναζητήσει νέους εργαζόμενους τότε χρειάζεται να λάβει υπόψην της της παρακάτω πηγές – σημεία που την κατευθύνουν στη σωστή αναζήτηση και τελικά επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.

Εσωτερικές πηγές

- Υπάρχον προσωπικό.
- Συστάσεις από το προσωπικό
- Πρώην εργαζόμενοι

Εξωτερικές πηγές

- ΟΑΕΔ και γραφεία εύρεσης εργασίας.
- Πανεπιστήμια, ΤΕΙ και εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Προκηρύξεις
- Διαφήμιση της θέσης εργασίας

- Αγγελίες σε εφημερίδες και περιοδικά.
- Προσέλκυση προσωπικού μέσω του διαδικτύου (Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004).

Επιλογή προσωπικού.

Η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού έχει διάφορα στάδια από τα οποία περνάει ο κάθε υποψήφιος εργαζόμενος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα,

- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Συμπλήρωση φόρμας με τα προσωπικά στοιχεία του υποψήφιου εργαζόμενου
- Συνέντευξη εργασίας
- Δοκιμασία – τεστ για την επιλογή
- Ιατρική εξέταση
- Τελική απόφαση επιλογής (Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004, Κέφης, Β., 2005).

2.3.2. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας, η απελευθέρωση της αγοράς, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και η επένδυση της Ευρώπης στη δια βίου μάθηση υπαγορεύουν τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία και στην παροχή υπηρεσιών, με στόχο την αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, την αλλαγή επιχειρησιακής κουλτούρας και την απόκτηση νέας αντίληψης και προσέγγισης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Οι μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία βασίζονται κατά κύριο λόγο στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που μπορεί να πραγματοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης και να συμβάλει στο λεγόμενο «συγκριτικό πλεονέκτημα», το οποίο επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη των «βασικών επιχειρησιακών δυνατοτήτων» που αναπτύσσονται και ενισχύονται με:

- Την έμφαση στην εκπαίδευση,
- Την προτεραιότητα στην ανάπτυξη τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων,
- Την υιοθέτηση «φιλοσοφίας» που ευνοεί τη μάθηση και
- Την προώθηση της δια βίου μάθησης των ατόμων.

Συνεπώς, κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει στελέχη καταρτισμένα, καθώς η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008).

Το αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη διασύνδεση των εργαζομένων με τη μάθηση. Καλύπτει όχι μόνο τη μάθηση που χρηματοδοτείται από εθνικό φορέα χρηματοδότησης, αλλά και πολλές άλλες εργασίες που υποστηρίζεται από τους εργοδότες, καθώς και από ιδιώτες, που περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα και τους τύπους των επαγγελματικών προσόντων (Grove, D. & Ostroff, C., 2001). Για την επίτευξη της ποικιλίας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης αναφέρεται η δήλωση «οι επιχειρήσεις βλέπουν στον ρόλο τους και την παροχή ευκαιριών μάθησης που προετοιμάζει τα άτομα για το ρόλο τους στην κοινωνία και τον κόσμο της εργασίας» (Froiland, 2001).

Οι διευθυντές προσπαθούσαν να επιτύχουν μια κατάσταση όπου δεν υπάρχει μεγαλύτερη αξία ή κατάσταση η οποία βρίσκεται σε μια πτυχή του προγράμματος σπουδών από το άλλο, για παράδειγμα, σε υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, σε προηγμένη εργασία αλλά και γνώσεις περισσότερες από τις αναγκαίες βασικές δεξιότητες (Grove, D. & Ostroff, C., 2001; Thomas, 1995; Froiland, 2001).

Κεφάλαιο 3: Ελεγκτική Λειτουργία

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (2001) ο έλεγχος πρέπει να ενδιαφέρει τον οργανισμό ως σύνολο, όσο και κάθε ένα συγκεκριμένο τμήμα ξεχωριστά. Επομένως, όταν γίνεται αναφορά για έλεγχο μπορεί να περιλαμβάνει την ευρεία έννοια που καλύπτει ολόκληρο τον οργανισμό, όπως επίσης και για έλεγχο με μια πολύ εξειδικευμένη έννοια.

Η έννοια και η σημασία του ελέγχου αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης και επομένως είναι ένα από τα θεμελιώδη καθήκοντα κάθε μάνατζερ. Αποτελεί το επιστέγασμα όλων των άλλων διοικητικών ενεργειών και αποκαλύπτει το βαθμό της επιτυχίας τους. Έχει στενή σχέση και αλληλεξάρτηση με τη λειτουργία του προγραμματισμού. Όπου υπάρχει προγραμματισμός πρέπει να υπάρχει και ο έλεγχος. Ο δεύτερος αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμα του πρώτου. Έτσι, με τον προγραμματισμό, ο μάνατζερ προσδιορίζει τους στόχους και προσχεδιάζει τις μελλοντικές ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες και προσδιορίζει τα αναγκαία μέσα (άνθρωποι, υλικά, χρηματικά κεφάλαια) για την πραγματοποίηση των στόχων. Ο έλεγχος συνεπώς αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σαν αποστολή να διατηρήσουν τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα μέλη του οργανισμού, προσανατολισμένες προς την πραγματοποίηση των στόχων. Επομένως, η ελεγκτική λειτουργία είναι απαραίτητη για κάθε οργανισμό. Αποτελεί κατά ένα τρόπο εγγύηση για την απόδοση των λοιπών διοικητικών λειτουργιών και μέσο προστασίας του οργανισμού (Φλώρος, 1993).

Η αποστολή του ελέγχου είναι εξειδικευμένη όταν συσχετίζεται με δραστηριότητες όπως η Διοίκηση προσωπικού, το Marketing, η έρευνα και η ανάπτυξη, η παραγωγή, η χρηματοδότηση και Λογιστική ή οποιαδήποτε άλλη εξειδικευμένη δραστηριότητα.

Ο έλεγχος όπως αναφέρθηκε περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού είτε συνολικά είτε τμηματικά. Οι τομείς που αποτελούν συχνότερα αντικείμενο της ελεγκτικής λειτουργίας στα πλαίσια οργανισμών είναι οι εξής:

- Προσωπικό (Ανθρώπινο Δυναμικό) ,
- Χρηματοδότηση ή λογιστική, και

- Marketing.

Οι παραπάνω τομείς ανάπτυξης της ελεγκτικής λειτουργίας, όπως γίνεται αντιληπτό περιλαμβάνουν μια μεγάλη κλίμακα ανάπτυξης η οποία είναι δύσκολο να αναπτυχθεί στα πλαίσια μιας μεταπτυχιακής εργασίας. Ωστόσο, μια περιληπτική έστω ανάλυση των εν λόγω στοιχείων ενός οργανισμού και του τρόπου με τον οποίο καθίστανται αντικείμενο της ελεγκτικής λειτουργίας κρίνεται απαραίτητη, καθώς η ελεγκτική λειτουργία σε σχέση με τα στοιχεία αυτά αποτελεί αντικείμενο και της παρούσας έρευνας.

3.1. Ανθρώπινο Δυναμικό

Κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί ορισμένα πρότυπα με βάση τα οποία προσδιορίζεται η μέτρηση της επιτυχίας των προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα προγράμματα ανάπτυξης του προσωπικού και κυρίως των διοικητικών στελεχών, είναι μακράς πνοής προγράμματα και η θέσπιση κριτηρίων για την κατά βραχεία χρονικά διαστήματα μέτρηση της επιτυχίας τους, δεν είναι εύκολη. Εντούτοις, μια ετήσια ανασκόπηση των ενεργειών που σχετίζονται με την εφαρμογή και την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μια προσεγγιστική εκτίμηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, η επιτυχία των στόχων του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στάση που παίρνει το προσωπικό απέναντί της και η οποία είναι ουσιαστικά στάση απέναντι στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση (Φλώρος, 1993).

3.1.1. Αμοιβή και απόδοση ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια διαδικασία με την οποία ελέγχεται ο βαθμός και το ποσοστό που ο κάθε εργαζόμενος συνέβαλε στην ολοκλήρωση των στόχων του, κατά την εκτέλεση του έργου του. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει βάσει των πρότυπων απόδοσης, που τίθενται κάθε χρόνο μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, αλλά και βάσει κάποιων κριτηρίων, όπως είναι η λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα εργασίας σε ομάδες, η εργασιακή συμπεριφορά, η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, κλπ.

Με τη διαδικασία της αξιολόγησης, ο εργαζόμενος γνωρίζει κάθε χρόνο τους στόχους που του ανατίθενται, για το βαθμό ολοκλήρωσης των οποίων βαθμολογείται από αξιολογητές στο τέλος της χρονικής περιόδου, που συνήθως είναι ένα έτος.

Ουσιαστικά, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα εργαλείο της σύγχρονης επιχείρησης για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης, που εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, από το μέγεθος της επιχείρησης και από το σκοπό για τον οποίο διενεργείται (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008). Σημειώνεται ότι ιδιαίτερη βαρύτητα θα δοθεί στο σύστημα αμοιβής του προσωπικού ως έμμεσης μεθόδου αξιολόγησης και ελέγχου της απόδοσής του, δεδομένου ότι το σύστημα αμοιβών εξυπηρετεί πολλούς άλλους σκοπούς, αλλά συνδέεται παράλληλα και με την απόδοση του προσωπικού ενός οργανισμού.

3.1.1.1. Απόδοση ανθρώπινου δυναμικού

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται ιδιαίτερα από την αποδοχή της συμμετοχής στις δράσεις και ενέργειες της επιχείρησης αλλά και από τα προσόντα των μελών της (Φαναριώτη, Π., 2001).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποβλέπει στην ικανοποίηση και στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων (Heller, R., 1999). Μάλιστα συνήθως υλοποιείται από τους διευθυντές ή προϊσταμένους των τμημάτων οι οποίοι οφείλουν να συμπληρώσουν σε ετήσια βάση έντυπο αξιολόγησης – απόδοσης των εργαζομένων και των εργασιών τους (Κέφης, Β., 2005).

«Η επαγγελματική επάρκεια, η τρέχουσα δηλαδή ικανότητα ενός εργαζομένου να κάνει σωστά τη δουλειά του και οι μελλοντικές δυνατότητες εξέλιξης και μετατόπισής του, η εξελιξιμότητά του δηλαδή είναι οι δυο ουσιαστικότερες παράμετροι μέσω των οποίων μπορεί να μετρηθεί η σημαντικότητα ενός συνεργάτη της επιχείρησης ή της εκπαιδευτικής μονάδας. Συνδυάζοντας την επάρκεια από το ένα μέρος και την εξελιξιμότητα από το άλλο, μπορεί να κατατάσσεται το σύνολο

των εργαζομένων σε μια εταιρεία, βαθμολογώντας τον καθένα με κριτήρια τις δυο αυτές βασικές διαστάσεις» (Κωστούλας, Γ., 2002).

Η απόδοση και κατ' επέκταση και η αξιολόγηση αποτελεί κριτήριο για την επαγγελματική εξέλιξη και χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις και γενικότερα τις παραγωγικές μονάδες. Όμως θεωρείται λανθασμένα ότι στηρίζεται η αξιολόγηση σε υποκειμενικά κριτήρια τα οποία εξαρτώνται και επηρεάζονται από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (Κεφης, Β., 2005).

Η αξιολόγηση όμως εξυπηρετεί κυρίως τους εξής σκοπούς σε μια επιχείρηση:

- μέσω του επαναπληροφορητικού συστήματος οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους αναφορικά με την επαγγελματική τους δραστηριότητα.
- Δίνεται η βάση στον καθορισμό των μισθών και των ημερομισθίων και η αναπροσαρμογή σε σχέση με τις προαγωγές, μεταθέσεις, κλπ.
- Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους,
- Τα στελέχη της επιχείρησης βοηθούνται να βρίσκουν τα προβλήματα της επιχείρησης και έτσι να μπορούν να αντιμετωπιστούν ευκολότερα.

Βασικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης

Τα οφέλη της αξιολόγησης απόδοσης

Μια επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, μπορεί να οφεληθεί από πολλές απόψεις από την εφαρμογή μιας διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης. Μερικά οφέλη είναι τα εξής:

- Ο καθορισμός σαφών προτύπων, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην υλοποίησή τους.
- Η διαπίστωση από τους εργαζόμενους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.

- Η ικανοποίηση των εργαζομένων επειδή αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους.
- Η αυτογνωσία του εργαζόμενου, καθώς και η διαπίστωση των ορίων και των δυνατοτήτων του, κινητοποιούν το ενδιαφέρον του, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά του και να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόων της επιχείρησης.
- Οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους περαιτέρω ενθάρρυνσή τους για ανταλλαγή πληροφοριών και υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
- Τα κενά κατάρτισης και ανάπτυξης προσδιορίζονται και καλύπτονται.
- Διευκολύνει τον προγραμματισμό και τα παράπονα εκφράζονται και επιλύονται.
- Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και καταλαβαίνουν ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων οδηγεί σε:

- Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μετακινήσεις, απολύσεις,
- Καθορισμό αυξήσεων μισθών ή επιπρόσθετων παροχών,
- Εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και σημείων βελτίωσης,
- Σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού,
- Πληροφόρηση των εργαζομένων για τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους,
- Οργανωτικές αλλαγές για το σύνολο της επιχείρησης.

Βασικοί στόχοι για τη διενέργεια αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, όταν γίνεται με τις κατάλληλες μεθόδους και από τους ειδικά καταρτισμένους αξιολογητές, έχει ως στόχο να:

- Δίνει έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται,
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη του προσωπικού,
- Βοηθά στον εντοπισμό για ανάληψη νέων ευθυνών,
- Συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας,
- Συμβάλλει στη βελτίωση του ατόμου,
- Προωθεί την αυτογνωσία,
- Συμβάλλει στη βελτίωση και ανάπτυξη της εταιρείας,
- Συμβάλλει στον εντοπισμό αδυναμιών της εταιρείας και του προσωπικού,
- Βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού,
- Αποτελεί κοινό μέτρο για τη συγκριτική επίδοση των εργαζομένων,
- Έχει μετρήσιμα κριτήρια για την έμπρακτη διαπίστωση της καταλληλότητας των εργαζομένων (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008).

Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση καθώς δεν μπορούν να μετρηθούν εύκολα τα κριτήρια απόδοσης και αρκετές φορές είναι υποκειμενικά και όχι αντικειμενικά. Όμως υπάρχουν και παράγοντες οι οποίοι δεν αποτελούν κριτήρια εκτίμησης αλλά είναι αντικειμενικά, π.χ. η ικανότητα των εργαζομένων, η πίστη, η εντιμότητα και η στάση – συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επιχείρηση και τη θέση του, κλπ.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, στις αντικειμενικές οι οποίες αναφέρονται σε αριθμητικά – ποσοτικά δεδομένα και στις υποκειμενικές, οι οποίες αναφέρονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα.

Στις αντικειμενικές μεθόδους ο εργαζόμενος αξιολογείται αναφορικά με αριθμητικά δεδομένα, π.χ. ο αριθμός των πωλήσεων ανά εβδομάδα. Αλλά ακόμη και σ' αυτές τις μεθόδους δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί με ακρίβεια ο αριθμός που αναζητείται

κάθε φορά ο οποίος αποτελεί και το μέτρο της σύγκρισης – αξιολόγησης. Υπάρχουν πέντε μέθοδοι αξιολόγησης των αντικειμενικών μεθόδων. Συγκεκριμένα (Παπαγιαννάκη, 2011),

- Μέτρηση της παραγωγής
- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες
- Προσωπικά στοιχεία εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).
- Μέτρηση αποτελεσματικότητας
- Μέτρηση της απόδοσης των στελεχών

Στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης – απόδοσης των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη η ανθρώπινη κρίση, κυρίως των προϊσταμένων σε σχέση με τους υφιστάμενους. Έτσι, η υποκειμενικότητα δεν μπορεί να εξασφαλίσει με ακρίβεια την αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς υπάρχει έντονη η περίπτωση των προκαταλήψεων και των μεροληπιών από την πλευρά των αξιολογητών. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως για τη μέτρηση της συμπεριφοράς του προσωπικού αλλά και τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, τις συγκριτικές μεθόδους και την αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Παπαγιαννάκη, 2011).

Οι συγκριτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν τρία είδη μεθόδων:

- Κατάταξη
- Κατάταξη σε ζευγάρια
- Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής

Εδώ ο αξιολογητής κατατάσσει το προσωπικό σε σχέση με τις κατηγορίες απόδοσης που έχει ορίσει. Π.χ.

Επίπεδο απόδοσης		Ποσοστό κατάταξης
------------------	--	-------------------

Επίπεδο 1	Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης	5% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 2	Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά συνιστάται βελτίωση	15% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 3	Ο εργαζόμενος έχει ένα καλό επίπεδο απόδοσης	50% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 4	Ο εργαζόμενος έχει ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 5	Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική επίδοση	10% του συνόλου των αξιολογούμενων

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Άλλη λύση είναι η αξιολόγηση να βασίζεται σε πρότυπη απόδοση και όχι σε σχέση με την απόδοση των υπόλοιπων εργαζομένων δηλαδή συγκριτικά.

Η αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης περιλαμβάνει τις ακόλουθες μεθόδους:

- Γραφικές κλίμακες κατάταξης
- Σταθμισμένος κατάλογος
- Κρίσιμα περιστατικά
- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία
- Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων
- Κέντρα αξιολόγησης (Παπαστεφανάκη, 2006).

Επιπλέον, αξίζει να τονιστεί ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να συμμετέχει και ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα υπάρχουν οι παρακάτω μέθοδοι:

- Αυτοαξιολόγηση

- Αξιολόγηση από συναδέλφους
- Αξιολόγηση από υφισταμένους
- Αξιολόγηση από πελάτες
- Αξιολόγηση 360 μοιρών (Παπαγιαννάκη, 2011; Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008).

3.1.1.2. Αμοιβή ανθρώπινου δυναμικού

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια σημειώνεται μια σαφής μεταστροφή από την παλιά πολιτική αμοιβών βάσει αρχαιότητας ή προϋπηρεσίας σε νέα, πιο ευέλικτα συστήματα, στα οποία η αμοιβή των εργαζομένων δεν αντιμετωπίζεται ως κόστος παραγωγής, αλλά θεωρείται επένδυση για το μέλλον. Η αμοιβή του εργαζομένου δεν βασίζεται πλέον μόνο στα χρόνια της προϋπηρεσίας του, στις γνώσεις του και την πείρα του, αλλά κυρίως στην απόδοσή του. Από την άλλη πλευρά, ο εργαζόμενος αναζητά περισσότερο από μια απλή ανταμοιβή και τη διαπραγματεύεται απευθείας με την επιχείρηση, καθώς ο κατώτατος μισθός του θεωρείται δεδομένος, αφού καθορίζεται από τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας.

Οι αμοιβές σε μια επιχείρηση επηρεάζονται από ένα σύνολο παραγόντων, εξωτερικών και εσωτερικών. Εξωτερικοί παράγοντες θεωρούνται η κυβερνητική πολιτική, η οποία προσδιορίζει το πλαίσιο του ύψους των αμοιβών με νομοθετικές ρυθμίσεις, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών και κατά συνέπεια οι Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, που υπακούει στο νόμο της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, οι αμοιβές που παρέχουν οι ανταγωνιστές παίζουν καθοριστικό ρόλο, καθώς αποτελούν κίνητρο για προσέλκυση ικανών στελεχών.

Ως εσωτερικοί παράγοντες, πέρα από τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις του σωματείου των εργαζομένων της, λαμβάνονται υπόψη η φύση της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, η

παραγωγικότητα αλλά και η αξία της κάθε θέσης εργασίας. Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης είναι άλλος ένας παράγοντας, επειδή, ανάλογα με το στάδιο ωρίμανσης στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση, καθορίζει και το επίπεδο των αμοιβών των εργαζομένων.

Βασικός σκοπός της πολιτικής αμοιβών και της εφαρμογής κατάλληλων συστημάτων είναι η υποκίνηση των εργαζομένων και στελεχών για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Επιπλέον, το ύψος της αμοιβής πρέπει να ικανοποιεί τους εργαζόμενους και να ενθαρρύνει την αποδοτική εργασία (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008).

Συστήματα αμοιβών

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών – κατάλληλων υποψηφίων και την παρανομή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης και την συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή την οποία η επιχείρησεις καταβάλλουν θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο με αντάλλαγμα την απασχόληση και τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων τους.

Η αμοιβή αποτελείται από τα εξής:

- Την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο δηλαδή η βασική αποζημίωση και τα κίνητρα – βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη και οι πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής, κλπ.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

Όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, όπως είναι οι παρακάτω:

- Κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας,
- Πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια, ώστε να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους, στο πλαίσιο βέβαια των οικονομικών δυνατοτήτων τους.
- Να τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις, π.χ. κατώτερα ημερομίσθια, αποζημιώσεις, επιδόματα, κλπ.
- Μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα ή και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών.
- Ελέγχουν τα εργασιακά κόστη, μέσα από προγράμματα αξιολόγησης των εργασιών και προσδιορισμού της αξίας του καθενός των εργαζομένων για την επιχείρηση.
- Καθορίζουν την κατάλληλη συχνότητα και τα επίπεδα αυξήσεων και να περιορίζουν τη δυνατότητα των γραμμικών στελεχών για αδικαιολόγητες αυξήσεις.
- Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης.
- Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την πραγματική απόδοση στην εργασία.
- Αποφεύγουν τη δημιουργία παραμορφωμένων συστημάτων αμοιβής. Δηλαδή οι μισθολογικές διαφορές ή οι διαφορές στα ημερομίσθια να αντανακλούν τη σχετική δυσκολία και σπουδαιότητα των συγκεκριμένων κατηγοριών εργασίας.

Όλοι οι άνθρωποι εργάζονται για συγκεκριμένους λόγους, κυρίως για οικονομικούς αλλά και για λόγους που σχετίζονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Έτσι, αποδίδουν στο μισθό ή ημερομίσθιο που παίρνουν συγκεκριμένη αξία, δηλαδή:

- Οικονομική.
- Ψυχολογική.
- Προσωπική.

- Κοινωνική (Χυτήρης, 2001).

Υπολογισμός της αμοιβής

Ανάλογα με τη φύση της εργασίας, πνευματική ή σωματική, οι εργαζόμενοι διακρίνονται σε υπαλλήλους και εργάτες. Υπάλληλος θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει κυρίως πνευματική εργασία. Εργάτης θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει κυρίως σωματική εργασία.

Το σύστημα αμοιβής, που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το πόσο και πώς πρέπει να αμείβεται ο εργαζόμενος. Οι κύριες βάσεις υπολογισμού είναι οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- Χρόνος

Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από την ποσότητα και την ποιότητα έργου που παράγει και αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης π.χ. υπερωρίες. Η αμοιβή παρέχεται: με τη μορφή ωρομισθίου ή ημερομισθίου, και με τη μορφή μισθού.

- Απόδοση και παραγωγικότητα.

Στην περούσα κατηγορία η αμοιβή υπολογίζεται σύμφωνα με το έργο που παράγεται από κάθε εργαζόμενο και υπολογίζεται σε ωριαία ή ημερήσια βάση.

- Γνώση και δεξιότητες.

Η παρούσα επιλογή χρησιμοποιείται με τη σκέψη ότι στο γρήγορα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον απαιτούνται εργαζόμενοι οι οποίοι λόγω ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων να μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν στις αλλαγές και στις όποιες νέες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Άρα χρειάζεται να πληρώνονται σε προσωπική βάση για να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό στις αυξημένες απαιτήσεις και στις συχνές αλλαγές (Χυτήρης, 2001).

Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι οι εξής:

- Αμοιβές ανταγωνιστών.
- Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις.
- Κόστος ζωής και πληθωρισμός.
- Συνθήκες αγοράς εργασίας.
- Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης.
- Πίεση και δύναμη των σωματείων.
- Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.
- Κύκλος ζωής επιχείρησης.
- Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας.
- Σχετική απόδοση του εργαζομένου.

Συμπερασματικά, η πρακτική και μελέτη των επιχειρήσεων έχει αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις κατά την απόφαση του συστήματος αμοιβών που θα ακολουθήσουν δεν λαμβάνουν υπόψην τους όλους τους παραπάνω παράγοντες και δεν υπολογίζουν τον κάθε παράγοντα με την ίδια βαρύτητα. Τα κριτήρια που υπολογίζονται όμως τις περισσότερες φορές είναι οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι και οι νομοθετικές ρυθμίσεις (Χυτήρης, 2001).

3.2. Marketing με έμφαση στο marketing Υπηρεσιών.

Η λειτουργία του marketing αποτελεί το συνδεδετικό κρίκο της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Η λειτουργία αυτή φέρει βασικά το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την υλοποίηση του προγράμματος της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος. Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης της λειτουργίας του μάρκετινγκ (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2007).

Στη σημερινή εποχή σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και κυρίως στα πλαίσια του οικονομικού τομέα εμφανίζεται το μάρκετινγκ. Η έννοια του μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα εκτενής και περιλαμβάνει μια πολύ μεγάλη γκάμα από πεδία, μερικά παραδείγματα αποτελούν τα εξής: η διακόσμηση ενός καταστήματος, η ενδυμασία του προσωπικού των επιχειρήσεων, οι συσκευασίες των προϊόντων αλλά και τα είδη των αγαθών που αγοράζονται από τους καταναλωτές, οι επισκέψεις υπουργών και πρωθυπουργών σε άλλες χώρες για ρύθμιση των οικονομικών ζητημάτων, τα θέματα που αναλύονται στις τηλεοπτικές εκπομπές, το βιογραφικό που στέλνετε για την αναζήτηση εργασίας.

Αν και η έννοια του μάρκετινγκ, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, κυριαρχεί στην καθημερινότητα, ωστόσο είναι δύσκολος ο προσδιορισμός και η οριοθέτησή του. Ο όρος μάρκετινγκ συχνά ταυτίζεται με τη διαφήμιση, την έρευνα αγοράς και τις τεχνικές αποτελεσματικών πωλήσεων, όμως δεν περιορίζεται μόνο στα παραπάνω.

Ορισμοί

Σύμφωνα με το American Institute of Marketing, «Μάρκετινγκ είναι η διοικητική εκείνη λειτουργία η οποία οργανώνει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν σχέση με την εκτίμηση ή τον προσηλυτισμό της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών στην ενεργό ζήτηση για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή για μια συγκεκριμένη υπηρεσία, έτσι ώστε αυτός που κάνει χρήση του Μάρκετινγκ να πετύχει το στόχο – κέρδος ή τους άλλους αντικειμενικούς στόχους που έθεσε» (<http://www.aminstitute.com/>).

Η Αμερικάνικη Ένωση Μάρκετινγκ, το 1948, όρισε το Μάρκετινγκ ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη.

Ο Martin Bell, καθηγητής του Μάρκετινγκ, όρισε το Μάρκετινγκ, στη δεκαετία του '70, ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης.

Ο Philip Kotler, ο πιο διάσημος ίσως θεωρητικός και καθηγητής του Μάρκετινγκ θεωρεί ότι είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα, που έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων μέσα από τη διαδικασία των συναλλαγών.

Σύμφωνα με τον Kotler, «Μάρκετινγκ είναι η ανθρώπινη εκείνη δραστηριότητα που έχει ως απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του ανθρώπου μέσα από τη διαδικασία των συναλλαγών»

Στις δεκαετίες του '80 και του '90 οι παραπάνω ορισμοί αναθεωρήθηκαν, ενώ διατυπώθηκαν και νέοι.

Η Αμερικάνικη Ένωση Μάρκετινγκ, το 1985, έδωσε ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την πρόκληση συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων».

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, την ίδια εποχή, έδωσε το δικό του ορισμό. «Το Μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση» (Μαντζάρης, 2011).

Η πληθώρα των ορισμών, που έχουν διατυπωθεί, υποδηλώνει ότι η έννοια του Μάρκετινγκ είναι πολύ πλατιά για να χωρέσει στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου ορισμού. Κανένας ορισμός από αυτούς που έχουν διατυπωθεί έως σήμερα δεν έχει καταφέρει να συλλάβει την έννοια του Μάρκετινγκ σε όλη της την έκταση, γι' αυτό και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός. Είναι κάτι περισσότερο από όσα προαναφέρθηκαν.

Πεδία εφαρμογής του Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ σε σχέση με τα πεδία εφαρμογής του δεν εμφανίζει περιορισμούς και έτσι συναντάται σε μια μεγάλη ποικιλία – γκάμα εφαρμογών. Συγκεκριμένα,

- Μάρκετινγκ καταναλωτικών προϊόντων
- Μάρκετινγκ βιομηχανικών προϊόντων

- Μάρκετινγκ υπηρεσιών
- Εξαγωγικό και διεθνές μάρκετινγκ
- Μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών
- Πολιτιστικό μάρκετινγκ
- Πολιτικό μάρκετινγκ
- Αθλητικό μάρκετινγκ
- Εθνικό μάρκετινγκ (Λελεδάκης, Ζιγκιρίδης, 2008, Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010).

3.2.1. Ανάλυση της αγοράς

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το μάρκετινγκ στοχεύει κυρίως στη διαχείριση των σχέσεων και στην άμεση σύνδεση των επιχειρήσεων με το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή με την αγορά.

Με τον όρο αγορά νοείται «ένα σύνολο αγοραστών με μη ικανοποιημένες ανάγκες που έχουν τόσο τη δυνατότητα όσο και την αποφασιστικότητα να τις ικανοποιήσουν. Κάθε αγορά μπορεί να έχει διαφορετικές και ιδιαίτερες ανάγκες αλλά και αγοραστικές συμπεριφορές που καθιστούν την ικανοποίηση όλων των αγορών σχεδόν αδύνατη. Κάθε επιχείρηση έχει την επιλογή να απευθυνθεί σε μία ή περισσότερες ομάδες ή να απευθυνθεί σε ολόκληρη την αγορά» (Κοκκινάκη, 2008).

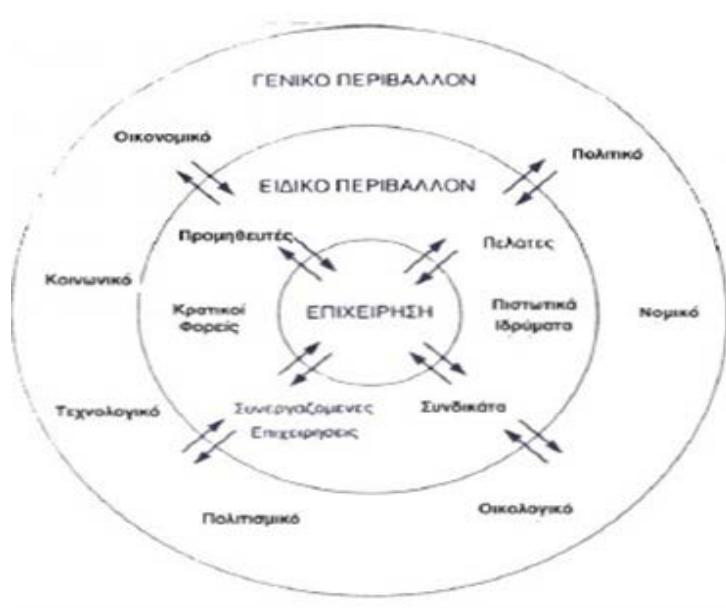
Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα συνεχώς μεταλλασσόμενο περιβάλλον στο οποίο καλούνται να ανταπεξέρθουν και να προσαρμοστούν. Όμως ο ρυθμός με τον οποίον μεταβάλλεται το περιβάλλον είναι συνήθως γρηγορότερος από τον αντίστοιχο ρυθμό του οργανισμού, όπου η επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει, να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί πρέπει να μπορέσει να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες τις αγοράς και να ανταποκρίνεται άμεσα σε αυτές παρέχοντας στους καταναλωτές τις επιθυμίες τους στο σωστό χρόνο (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010).

3.2.2. Περιβάλλον Επιχείρησης

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία που χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερη προσοχή η επιχείρηση είναι η σωστή γνώση και ο σωστός καθορισμός και προσδιορισμός του περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς επηρεάζουν έντονα τον προσδιορισμό της επιχείρησης στην αγορά και σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε μακροπεριβάλλον, όπου ασκεί μεσο - & μακρο – πρόθεση επιρροή, και σε μικροπεριβάλλον, όπου ασκεί βραχυπρόθεσμη επιρροή.

Συγκεκριμένα, το μακροπρόθεσμο περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις από το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης, όπως δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές δυνάμεις, τις οποίες η επιχείρηση δεν μπορεί, ή πολύ δύσκολα, να επηρεάσει και απλά τις υφίσταται και οφείλει να προσαρμοστεί σε αυτές.

Από την άλλη το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει την ίδια την επιχείρηση, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους μεσάζοντες, τους πελάτες, τους παράγοντες επιρροής. Αυτές οι δυνάμεις βρίσκονται σε άμεση σχέση με την επιχείρηση και γι' αυτό την επηρεάζουν ιδιαίτερα και σίγουρα σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τις δυνάμεις που εμφανίζονται στο μακροπεριβάλλον της επιχείρησης (Armstrong, Kotler, 2009, Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010).



<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1097/images/img1-10.jpg>

3.2.3. Marketing Υπηρεσιών.

Κάποτε υπήρχαν από τη μια τα προϊόντα και από την άλλη οι υπηρεσίες. Σήμερα υπάρχουν οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που συνοδεύονται από υπηρεσίες. Ή μήπως οι υπηρεσίες που συνοδεύονται από προϊόντα; Ένας κόσμος υπηρεσιών

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι ζούμε πλέον σε έναν κόσμο υπηρεσιών.

Ο τριτογενής τομέας της οικονομίας κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό στο ΑΕΠ όλων των αναπτυγμένων χωρών μεταξύ των οποίων είναι και η Ελλάδα ενώ αποτελεί και τον μεγαλύτερο εργοδότη.

Υπάρχουν δύο κύριοι παράγοντες για την μεγάλη ανάπτυξη των υπηρεσιών:

- Η διεθνής τάση προς απορρύθμιση των αγορών και
- η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Και οι δυο αυτοί παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, την εμφάνιση νέων ευκαιριών αλλά και απειλών.

Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού μεταφράζεται σε προσπάθεια από την κάθε επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ώστε να επιτύχει.

Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα ονομάζεται “υπηρεσίες”.

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του marketing υπηρεσιών;

Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι τα εξής:

- (1) Η άυλη φύση (intangibility),
- (2) Το αδιαχώριστο (inseparability),
- (3) Η μεταβλητότητα (variability),
- (4) Η άμεση απαξίωση (perishability).

Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά / ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών αποφέρει και τα ανάλογα αποτελέσματα στην συγκεντρωτική προσπάθεια του ανοίγματος τις αγοράς με τα επιθυμητά τελικά στάδια στο πεδίο του πελάτη (πώληση).

Η άυλη φύση (intangibility)

Δεν μπορεί κανείς να δει, να πιάσει, να εξετάσει κ.λπ. μια υπηρεσία. Οι υπηρεσίες είναι άυλες. Δεν είναι πράγματα, είναι διαδικασίες. Αυτή είναι η μεγαλύτερη διαφορά τους από τα προϊόντα.

Το αδιαχώριστο (inseparability)

Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής εμπλέκεται (σχεδόν πάντοτε) στη δημιουργία της υπηρεσίας.

Η μεταβλητότητα (variability)

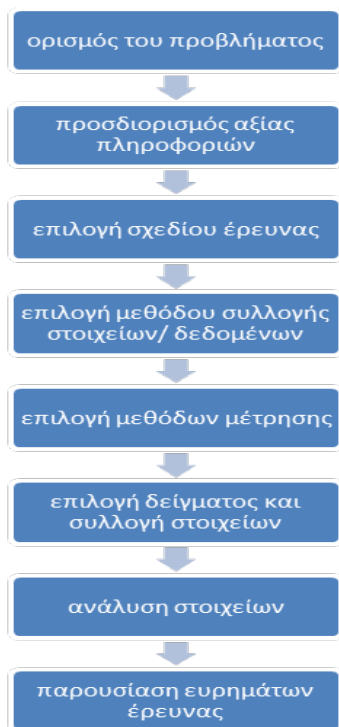
Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από το ποιος τις παρέχει, πότε και που. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια υπηρεσία δεν παρέχεται σχεδόν ποτέ με τον ίδιο τρόπο στον επόμενο ή ακόμη και στον ίδιο πελάτη.

Η άμεση απαξίωση (perishability)

Από το χαρακτηριστικό του «αδιαχώριστου» προκύπτει και η άμεση απαξίωση. (Τα άδεια καθίσματα ενός κινηματογράφου αποτελούν χαμένα έσοδα.) (Μαντζάρης, 2011).

3.2.4. Διαδικασία έρευνας αγοράς

Οι επιχειρήσεις επιχειρούν να εντοπίσουν πληροφορίες αναφορικά με καίριας σημασίας θέματα που τους απασχολούν ανάλογα με τα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν τα οποία επιδιώκουν να τα επιλύσουν μέσω της διαδικασίας της έρευνας της αγοράς. Υπάρχει μια σειρά από βήματα ή στάδια τα οποία συνήθως ακολουθούνται για τη διεξαγωγή μιας έρευνας. Ακολουθεί η διαδικασία της έρευνας της αγοράς (Σταθακόπουλος, 2005):



Το σημαντικότερο στάδιο από τα παραπάνω αποτελεί ο προσδιορισμός του προβλήματος. Αν ο ορισμός του προβλήματος δεν είναι ακριβής και σωστός τότε και οι πληροφορίες που συλλέγονται στη συνέχεια δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες. Στη συνέχεια χρειάζεται να υπάρχει άριστη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και του υπεύθυνου ερευνητή της παρούσας φάσης. Η άψογη συνεργασία μεταξύ των προηγούμενων βοηθάει στο να μεταφραστεί το διοικητικό πρόβλημα σε ερευνητικό πρόβλημα (Churchill, G., 1992).

Παρακάτω γίνεται παρουσίαση μεταξύ διοικητικού και ερευνητικού προβλήματος με τη βοήθεια παραδειγμάτων, όπου αποδεικνύεται ότι τα δύο είδη προβλημάτων σχετίζονται μεταξύ τους, όμως δεν είναι ακριβώς τα ίδια (Σταθακόπουλος, 2005):

Διοικητικό πρόβλημα	Ερευνητικό πρόβλημα
Σχεδιασμός συσκευασίας για καινούργιο προϊόν	Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας εναλλακτικών σχεδίων συσκευασίας
Αύξηση κίνησης στο κατάστημα	Μέτρηση εικόνας του καταστήματος
Αύξηση μεριδίου αγοράς μέσω νέων καταστημάτων	Αξιολόγηση πιθανών περιοχών εγκατάστασης
Εισαγωγή καινούργιου προϊόντος στην αγορά	Σχεδιασμός δοκιμαστικών αγορών για τον προσδιορισμό της αποδοχής του προϊόντος

Σχεδιασμός περισσότερων ισοδύναμων περιφερειών πώλησης	Προσδιορισμός υπαρχουσών και προτεινόμενων περιφερειών με βάση το φόρτο εργασίας
--	--

Επιπλέον, αν και η έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντική στις επιχειρήσεις, ωστόσο δεν μπορεί να εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις που ανακύπτουν προβλήματα. Παρακάτω, παρουσιάζονται και συγκεντρώνονται περιπτώσεις που απαιτούν έρευνα και περιπτώσεις που δεν απαιτούν έρευνα.

Περιπτώσεις που απαιτούν έρευνα αγοράς
Όταν υπάρχει έλλειψη πληροφοριών για τη λήψη της απόφασης
Όταν αξιολογούνται εναλλακτικές λύσεις και η επιλογή είναι αδύνατη
Όταν υπάρχει σύγκρουση στην εταιρία για στόχους, στρατηγικές ή πολιτικές
Όταν εντοπίζονται τα αποτελέσματα από ένα πρόβλημα, όπως η μείωση του μεριδίου της αγοράς
Όταν κάποιο πρόγραμμα μάρκετινγκ αποδίδει και θέλει η επιχείρηση να ενημερωθεί το γιατί, ώστε να το μετατρέψει σε περισσότερο αποδοτικό
Όταν υπάρχει κάτι εντελώς νέο και διαφορετικό, όπως η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, νέα συσκευασία, κλπ

Περιπτώσεις που δεν απαιτούν έρευνα αγοράς
Όταν υπάρχει η απαιτούμενη γνώση
Όταν είναι διαθέσιμες οι απαραίτητες πληροφορίες
Όταν δεν υπάρχει χρόνος
Όταν η έρευνα θα προδώσει τα σχέδια στους ανταγωνιστές
Όταν η έρευνα δεν αφορά το μέλλον
Όταν το κόστος είναι μεγαλύτερο της αναμενόμενης αξίας
Όταν τα διαθέσιμα χρήματα δεν είναι αρκετά για την έρευνα
Όταν τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αδιάφορα για την τελική απόφαση
Όταν το πρόβλημα δεν είναι σαφές
Όταν η πραγματοποίηση της έρευνας δεν είναι από τεχνική άποψη δυνατή να υλοποιηθεί

(Adler, L. 1980, στο Σταθακόπουλος, Β., 2005).

3.3. Χρηματοδότηση και Διαχείριση Πόρων

Για να πραγματοποιηθούν και να αξιολογηθούν οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης και ειδικότερα των λειτουργιών παραγωγής και μάρκετινγκ, είναι απαραίτητη η ύπαρξη της λειτουργίας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που αντικείμενό της είναι οι χρηματοροές μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Οι σπουδαιότερες από τις δραστηριότητες της λειτουργίας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι:

- Η λογιστική παρακολούθηση της επιχείρησης, δηλαδή πληρωμές, εισπράξεις, προετοιμασία ετήσιου ισολογισμού, κλπ
- Η αξιολόγηση των προτεινόμενων επενδύσεων για την αγορά, βελτίωση ή επέκταση κτηρίων ή μηχανολογικού εξοπλισμού, εκπαίδευση προσωπικού, κλπ
- Η ανεύρεση πηγών για τη χρηματοδότηση εγκεκριμένων επενδύσεων ή την επικερδή τοποθέτηση υφιστάμενων αποθεματικών (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2007).

Μια από τις συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές ελέγχου είναι ο ονομαζόμενος προϋπολογιστικός έλεγχος. Δηλαδή είναι η αριθμητική απεικόνιση ενός προγράμματος το οποίο καλύπτει μια χρονική περίοδο του μέλλοντος. Ένας προϋπολογισμός είναι στην πράξη, ένας πίνακας, ο οποίος απεικονίζει το ύψος μιας κατηγορίας οικονομικών μεγεθών, όπως αυτά αναμένεται και προσχεδιάζεται να διαμορφωθούν μέσα στην χρονική περίοδο που καλύπτεται από τον προϋπολογισμό.

Οι προϋπολογισμοί συνήθως καταρτίζονται για χρονικό διάστημα το οποίο καλύπτει μια ετήσια διαχειριστική περίοδο. Δεν αποκλείεται όμως η διάσπαση σε προϋπολογισμούς μικρότερης διάρκειας (Φλώρος, 1993).

Η έννοια της χρηματοδότησης μπορεί να συνδεθεί και να συσχετισθεί με την έννοια της πίστης. Η πίστη προέρχεται από το γεγονός ότι οι οικονομικές μονάδες (νοικοκυριά, επιχειρήσεις, δημόσιο) δεν έχουν όλες τις ίδιες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες και προτιμήσεις, γι' αυτό και ορισμένες προτιμούν να

αναβάλλουν κάποιες δαπάνες για το μέλλον, ενώ άλλες προτιμούν να κάνουν περισσότερες δαπάνες στο παρόν (Welsch, 2004).

Ορισμός: Τραπεζική πίστωση – χρηματοδότηση είναι η πράξη μεταβίβασης κεφαλαίου από μια εμπορική τράπεζα προς ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο που έχει την ιδιότητα του επιχειρηματία, βιοτέχνη, βιομήχανου, επαγγελματία και που μπορεί να έχει και άλλη ιδιότητα, αρκεί να αποδεικνύεται ότι συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία π.χ. εμπόριο (Μαρκόπουλος Η., 1988).

Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται η πιστωτική αγορά που συναντώνται οι δανειστές (πιστωτές) και οι δανειζόμενοι (χρεώστες). Έτσι λοιπόν με την πιστωτική αγορά γίνεται δυνατή η μεταβίβαση οικονομικών πόρων από τις οικονομικές μονάδες που έχουν πλεόνασμα σε αυτές που έχουν έλλειμα. Συνεπώς αντιλαμβανόμαστε ότι υπάρχουν δύο μέρη τα οποία συναλλάσσονται.

Σε αυτές τις συναλλαγές έχει επικρατήσει το χρηματικό δάνειο, ώστε αν μιλάμε για δάνειο και πίστη να εννοούμε ότι πρόκειται για μεταβίβαση χρηματικής ποσότητας με επιστροφή και έτσι η έννοια του 'χρήματος' εκτός από τις γνωστές λειτουργίες (κοινό ανταλλακτικό μέσο, κοινό μέσο αξιών, μέσο πληρωμών, μέσο αποταμιεύσεων) και την πιστωτική λειτουργία.

Πρακτικά τα παραπάνω στο χρηματοπιστωτικό τομέα δεν ισχύουν έτσι ακριβώς με αυτή την έννοια λόγω της επίδρασης στις χρηματοπιστωτικές συναλλαγές της θεωρίας περί τόκου. Συνεπώς σύμφωνα με την θεωρία και την γενική έννοια του τόκου, ο τόκος ορίζεται ως τιμή, η οποία πρέπει να καταβληθεί για την χρησιμοποίηση χρηματικού κεφαλαίου που έχει ληφθεί από τη χρηματοδότηση. Επιπλέον, ο τόκος σαν τιμή για την χρήση χρηματικών κεφαλαίων, διαμορφώνεται εντός της αγοράς δανειακών κεφαλαίων υπό την επίδραση των δυνάμεων της συνολικής ζήτησης και της συνολικής προσφοράς κεφαλαίων. Η ζήτηση των δανειακών κεφαλαίων προέρχεται:

1) από τις επιχειρήσεις για την δημιουργία των επενδύσεων και για την χρηματοδότηση των τρεχούσων δαπανών της παραγωγής. Δηλαδή η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων γίνεται για αγορά συνήθως αγαθών υλικού κεφαλαίου, δηλαδή για επενδύσεις όπως αντικατάσταση παλαιού κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, στην

επέκταση των επιχειρήσεων, στην εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής, στην δημιουργία νέων επιχειρηματικών μονάδων.

2) από τους καταναλωτές, για την αγορά διαφόρων αγαθών ή αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών.

3) από το κράτος, για κάλυψη των ελλειμάτων του κρατικού προϋπολογισμού και την κανονική πληρωμή από αυτό. Η προσφορά δανειακών κεφαλαίων προέρχεται από την αποταμίευση των ιδιωτών, την αποταμίευση και τις αποσβέσεις των επιχειρήσεων και την αύξηση της ποσότητας του χρήματος εντός της οικονομίας. Όλα τα παραπάνω λειτουργούν κάτω από την επιρροή και τις διαδικασίες που θέτουν οι χρηματοπιστωτικοί φορείς. Δηλαδή η διοχέτευση των χρηματικών διαθεσίμων από τις οικονομικές μονάδες που έχουν πλεόνασμα (αποταμίευση) στις οικονομικές μονάδες που έχουν έλλειμμα (επένδυση), γίνεται διαμέσου του χρηματοπιστωτικού συστήματος που το αποτελούν οι διάφορες τράπεζες και άλλοι πιστωτικοί οργανισμοί. Αυτοί οι φορείς ή οργανισμοί συγκεντρώνουν τα κεφάλαια δίνοντας σαν αμοιβή κάποιο επιτόκιο και άλλες διευκολύνσεις και τα δανείζουν στις ελλειμματικές μονάδες. Στην χώρα μας υπάρχουν οι εξής χρηματοπιστωτικοί φορείς: Οι εμπορικές τράπεζες και οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί.

Συνεπώς καταλαβαίνουμε στη γενικότερη ανάπτυξη της χρηματοδοτικής λειτουργίας επιτελικό ρόλο διαδραματίζουν οι λειτουργίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος δηλαδή το σύστημα που συγκεντρώνει και διοχετεύει τα χρηματικά διαθέσιμα στις οικονομικές μονάδες (Παπούλιας, Γ. 2000).

Άμεση και Έμμεση Χρηματοδότηση

Η ζήτηση κεφαλαίων προέρχεται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, και από λοιπούς ενδιαφερόμενους φορείς. Η προσφορά κεφαλαίων προέρχεται από τους ιδιώτες, τα διάφορα επενδυτικά ιδρύματα, τα Αμοιβαία Κεφάλαια, Εταιρίες Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου κλπ, το ταχυδρομικό ταμειυτήριο, ταμεία συντάξεων, ασφαλιστικές εταιρίες. Όταν τα άτομα και οι φορείς έρχονται σε άμεση επαφή για την ζήτηση και προσφορά κεφαλαίων, όπως το χρηματιστήριο τότε έχουμε την άμεση χρηματοδότηση. Ενώ όταν η ζήτηση και προσφορά κεφαλαίων μεταξύ των ατόμων και φορέων γίνεται με την μεσολάβηση κάποιου ενδιάμεσου οργανισμού, τράπεζες

επενδύσεων, εμπορικές τράπεζες, τότε έχουμε την έμμεση χρηματοδότηση (Κιόχου, Π. 2002).

Μορφές Χρηματοδότησης

Στο γενικότερο χρηματοπιστωτικό χώρο υπάρχουν πολλές χρηματοδότησης που επιτρέπουν την απόκτηση της κτήσης και της χρήσης των ιδίων επενδυτικών αγαθών. Μορφές όπως τα μακροπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια, τα ομολογιακά δάνεια, οι μακροπρόθεσμες πιστώσεις των προμηθευτών, το λεγόμενο Forfaiting, Factoring, Leasing αλλά και άλλες μορφές μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων.

Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στο επιχειρηματικό τομέα στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ιδιαίτερη σημασία για την οικονομική ανάπτυξη έχει η κάλυψη των χρηματοδοτικών αναγκών των επιχειρήσεων για την πραγματοποίηση των επενδύσεων και την εξυπηρέτηση της παραγωγικής διαδικασίας τους. Για την κάλυψη αυτών των αναγκών, το τραπεζικό σύστημα παρέχει το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης με όρους προσανατολισμένους στις πραγματικές ανάγκες τους (Καρβούνης, 2000).

4^ο κεφάλαιο: Η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

Φορείς υλοποίησης των Δράσεων του προγραμματισμού της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, είναι οι υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπά της.

Στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σύμφωνα με τον Οργανισμό της ΠΝΑ (ΠΔ 130/2012 – ΦΕΚ/Α/223?27-12-2010) υπάρχουν: έξι (6) Γενικές Διευθύνσεις και Αυτοτελείς Διευθύνσεις και Τμήματα:

- Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών,
- Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών,
- Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας,
- Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής,
- Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας,
- Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης,
- Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας,
- Αυτοτελές Τμήμα, Παλλαϊκής Άμυνας και ΠΣΕΑ (ΠΑΜ-ΠΣΕΑ).

Νομικά πρόσωπα της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου:

Σύμφωνα με το άρθρο 1 της με Α.Π. 74754/30-12-2010 Υπουργικής Απόφασης, ως «Νομικά Πρόσωπα της Περιφέρειας» νοούνται οι Αναπτυξιακές Ανώνυμες Εταιρείες, οι Αστικές Εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, τα ιδρύματα της Περιφέρειας, οι αμιγείς Επιχειρήσεις των πρώην Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και Διαμερισμάτων που εκτελούν Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και λειτουργούν μέχρι τη λήξη της εκτέλεσης των προγραμμάτων, καθώς και τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης της Περιφέρειας, με οποιαδήποτε μορφή και αν αυτά λειτουργούν.

Τα εν λειτουργία, Νομικά Πρόσωπα της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου είναι τα παρακάτω:

- Η «Αναπτυξιακή Εταιρεία Κυκλάδων Α.Ε.»
- Η «Αναπτυξιακή Εταιρεία ΠΙΝΑ», «Ενεργειακή Α.Ε.»
- Η «Αναπτυξιακή Δωδεκανήσου Α.Ε.», «ΑΝΔΩ»
- Το Φυτόριο Α.Ε.
- Η «Γαληνός» / «Δελφίни της Ζωής και της Ελπίδας»
- Το Κέντρο Πρόσληψης της χρήσης Εξαρτησιογόνων ουσιών και της προαγωγής της Υγείας «ΔΙΟΔΟΣ»
- Το Κέντρο Πρόληψης της χρήσης Εξαρτησιογόνων ουσιών και της προαγωγής της Υγείας «ΘΗΣΕΑΣ»
- Το «ΙΠΠΟΚΡΑΤΗΣ» Κέντρο Πρόληψης Ναρκωτικών
- Το «Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξη» Νοτίου Αιγαίου
- Το ΚΕΚ «Γεννηματάς»
- Το «Πολυδύναμο Κέντρο» Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου
- «ΠΡΟΤΟΥΡ» (Υπο έγκριση Καταστατικού)

(Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, Ετήσιο πρόγραμμα Δράσης 2013, προσχέδιο, 2012).

4.1. Ο Οργανισμός της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου

Οι υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου διαρθρώνονται σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Οι περιφερειακές υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας περιφερειακής ενότητας και υπάγονται σε οργανική μονάδα της Κεντρικής Υπηρεσίας.

Η Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου διαρθρώνεται ως κατωτέρω:

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 130

«Οργανισμός της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου»

- α) Γραφείο Περιφερειάρχη.
- β) Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων.
- γ) Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών.
- δ) Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας.
- ε) Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών.

Στην Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου λειτουργούν επίσης και οι παρακάτω υπηρεσίες:

- α. Νομική Υπηρεσία.
- β. Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας.
- γ. Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.
- δ. Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ-ΠΣΕΑ).
- ε. Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων.

Με έδρα τη Ρόδο λειτουργούν οι παρακάτω γενικές διευθύνσεις:

- α. Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής
- β. Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης
- γ. Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας

Διάρθρωση οργανικών μονάδων – Αρμοδιότητες

1) Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών

είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού ανάγονται ιδίως στον περιφερειακό αναπτυξιακό σχεδιασμό, την προώθηση των εθνικών στρατηγικών στόχων, τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων της περιφέρειας και την παρακολούθηση της αναπτυξιακής πορείας της περιφέρειας.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού ανάγονται ιδίως στον έλεγχο τήρησης των περιβαλλοντικών όρων για δραστηριότητες και έργα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, τη λήψη μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος, καθώς και στη μέριμνα για τη μελέτη και ανάπτυξη της χωροταξικής κατανομής των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της περιφέρειας.

Αρμοδιότητες Διευθύνσεων Τεχνικών Έργων Κυκλάδων και Δωδεκανήσου

Οι Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων Κυκλάδων και Δωδεκανήσου έχουν ως αποστολή τη μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των τεχνικών έργων στις περιφερειακές ενότητες των νομών Κυκλάδων και Δωδεκανήσου αντίστοιχα.

2) Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας

Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ'

αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Οι αρμοδιότητές της ανάγονται ιδίως στην εξασφάλιση της διαφάνειας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και υποστήριξη της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του φορέα και των περιφερειακών υπηρεσιών του, τη διασφάλιση της τεχνικής και οργανωτικής διαλειτουργικότητας των συστημάτων.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης του Πολίτη ανάγονται ιδίως, στο σχεδιασμό και το συντονισμό δράσεων για το σύνολο των υπηρεσιών της Περιφέρειας με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς και στην εισήγηση οργανωτικών μέτρων που είναι αναγκαία για τη βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών της Περιφέρειας.

Διάρθρωση-αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διοίκησης

Οι αρμοδιότητές της ανάγονται ιδίως στη διοικητική υποστήριξη των υπηρεσιών της Περιφέρειας, στη συνδρομή των οργάνων των υπηρεσιών αυτών για την εκπλήρωση των στόχων τους και της αποστολής τους, στην επεξεργασία στοιχείων για την εκτίμηση των αναγκών των υπηρεσιών σε προσωπικό, στη διαχείριση όλων των θεμάτων διοίκησης προσωπικού.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Οικονομικού

Στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Οικονομικού, ανάγονται ιδίως η συγκέντρωση και επεξεργασία των αναγκαίων στοιχείων, για την κατάρτιση, τροποποίηση και παρακολούθηση εκτέλεσης του προϋπολογισμού της Περιφέρειας, του απολογισμού και κάθε οικονομικής κατάστασης, την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων δημιουργίας και απόκτησης εσόδων, την πληρωμή κάθε είδους δαπάνης και τη λογιστική και ταμειακή διαχείριση, την εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού και της αντιμισθίας των αιρετών εκπροσώπων,

την κατάρτιση και εκτέλεση του προγράμματος προμηθειών και την τήρηση των απαιτούμενων αρχείων, βιβλίων και στοιχείων.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διοικητικού – Οικονομικού Δωδεκανήσου

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοικητικού-Οικονομικού Δωδεκανήσου, αφορούν σε όλο το νομό Δωδεκανήσου και ανάγονται ιδίως στη συνδρομή των οργάνων των υπηρεσιών των περιφερειακών ενοτήτων του νομού για την εκπλήρωση των στόχων της και της αποστολής της, στην τήρηση του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων των υπηρεσιών των Περιφερειακών Ενοτήτων του νομού Δωδεκανήσου, στην έκδοση πιστοποιητικών υπηρεσιακών μεταβολών του προσωπικού αυτού, στην έκδοση οποιασδήποτε ατομικής πράξης για το προσωπικό αυτό καθώς και στην άσκηση αρμοδιοτήτων σχετικά με τη διενέργεια των εκλογών, στην καταγραφή, αξιοποίηση και προστασία της περιουσίας των περιφερειακών ενοτήτων του νομού, κλπ.

3) Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής

Η Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή και την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας ανάγονται ιδίως στην κατάρτιση ετήσιων και πολυετών περιφερειακών αναπτυξιακών προγραμμάτων για τη γεωργία, την κτηνοτροφία και την αλιεία, στην εκπόνηση και αξιολόγηση σχετικών μελετών και μέτρων πολιτικής, καθώς και στη μέριμνα για την ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση της γεωργίας και της κτηνοτροφίας στον τομέα της φυτικής και της ζωικής παραγωγής αντίστοιχα, σε συνδυασμό με τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, καθώς και αρμοδιότητες τοπογραφίας, εποικισμού και αναδασμού.

Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής ανάγονται ιδίως στη μέριμνα για την προστασία του ζωικού κεφαλαίου σε όλη την Περιφέρεια, την εξασφάλιση της υγείας των ζώων, τη λήψη αποφάσεων για ασθένειες ζώων που μπορεί να έχουν επιδημικό χαρακτήρα, καθώς και τη λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας.

Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Κυκλάδων

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Κυκλάδων ανάγονται ιδίως στη μέριμνα για την ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση των τομέων της φυτικής και της ζωικής παραγωγής στην περιοχή των περιφερειακών ενοτήτων του νομού Κυκλάδων αντιστοίχως, τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, κλπ.

4) Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης

Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Βιομηχανίας Ενέργειας και Φυσικών Πόρων

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων ανάγονται ιδίως στη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας βιομηχανιών και βιοτεχνιών, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, στον καθορισμό και τον αποχαρακτηρισμό λατομικών περιοχών, καθώς και στην άσκηση αρμοδιοτήτων που μεταφέρονται στην Περιφέρεια από την Κεντρική Διοίκηση.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου ανάγονται ιδίως σε θέματα υποστήριξης του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, σε θέματα της πέραν του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος διά βίου μάθησης και της σύνδεσης αυτών με την απασχόληση καθώς και σε θέματα εμπορίου και ανωνύμων εταιρειών.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τουρισμού

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Τουρισμού είναι ιδίως η κατάρτιση προγραμμάτων για τον τουριστικό σχεδιασμό, καθώς και για την τουριστική ανάπτυξη και προβολή της περιφέρειας, σε συνεργασία με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' βαθμού της περιφέρειας, η παροχή γνωμοδότησης για χαρακτηρισμό και οριοθέτηση Περιοχών Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (Π.Ο.Τ.Α.) και η κατάρτιση.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Ανάπτυξης Κυκλάδων

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Κυκλάδων, ασκεί σε επίπεδο περιφερειακών ενοτήτων νομού Κυκλάδων τις αρμοδιότητες του τομέα φυσικών πόρων ενέργειας και βιομηχανίας και του τομέα απασχόλησης και εμπορίου καθώς και αρμοδιότητες παιδείας και διά βίου μάθησης, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

5) Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών

Η Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

- α. Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών Κυκλάδων με έδρα την Ερμούπολη και τοπική αρμοδιότητα στο νομό Κυκλάδων
- β. Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών Δωδεκανήσου με έδρα τη Ρόδο και τοπική αρμοδιότητα στο νομό Δωδεκανήσου.

6) Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας

Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας ανάγονται στη διαφύλαξη και βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του πληθυσμού, τοπικού, παγκόσμιου, μετακινούμενου και μη, μέσω πολυτομεακών συνεργασιών και πρακτικών που αποσκοπούν στη διασφάλιση και προστασία της δημόσιας υγείας και της υγιεινής του περιβάλλοντος, στην προάσπιση και προαγωγή της υγείας και της ευεξίας του ατόμου ώστε να είναι ικανό να αναπτύξει τον έλεγχο πάνω στην υγεία του και να την βελτιώσει, στον εκσυγχρονισμό, κλπ

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Κοινωνικής Μέριμνας

Η Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας ασκεί ιδίως αρμοδιότητες προνοιακού χαρακτήρα που αφορούν την οικογένεια, το παιδί, τους ηλικιωμένους, άτομα με αναπηρίες και ευπαθείς πληθυσμιακές ομάδες, καθώς και αρμοδιότητες που ανάγονται στην κοινωνική και οικονομική στήριξη ευπαθών ομάδων του πληθυσμού, στη διεξαγωγή ερευνών για την πρόληψη και αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία της κοινωνίας και τέλος σε θέματα που αφορούν την ενίσχυση και την προαγωγή του αθλητισμού και του πολιτισμού.

Αρμοδιότητες Διευθύνσεων Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Κυκλάδων

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Κυκλάδων ανάγονται ιδίως στη διαφύλαξη και βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του πληθυσμού, στην εξασφάλιση της δημόσιας υγείας με τον υγειονομικό έλεγχο, την εφαρμογή της υγειονομικής νομοθεσίας, την έκδοση τοπικών υγειονομικών διατάξεων, τη λήψη μέτρων σε θέματα δημόσιας υγιεινής, κλπ.

7) ΑΥΤΟΤΕΛΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΑΥΤΟΤΕΛΗ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΑ

Νομική Υπηρεσία

Η Νομική Υπηρεσία της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου είναι αρμόδια για την νομική υποστήριξη της Περιφέρειας στις κάθε μορφής υποθέσεις της, δικαστικές ή εξώδικες,

και για τη νομική καθοδήγηση των οργάνων και υπηρεσιών αυτής με γνωμοδοτήσεις και συμβουλές.

Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Το Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου είναι αρμόδιο ιδίως για τον έλεγχο της διοικητικής δράσης όλων των υπηρεσιών της Περιφέρειας, ώστε να προλαμβάνονται και να αποκαθίστανται διοικητικές και οργανωτικές δυσλειτουργίες και για τη διερεύνηση καταγγελιών πολιτών.

Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας

Στην Αυτοτελή Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας υπάγονται οι αρμοδιότητες που ασκεί η Περιφέρεια στο πλαίσιο της κείμενης νομοθεσίας και ιδίως: Ο συντονισμός και η επίβλεψη του έργου της πολιτικής προστασίας για την πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών, εντός των ορίων της εδαφικής της περιφέρειας.

Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ. ΠΣΕΑ.)

Το Αυτοτελές Τμήμα ΠΑΜ. ΠΣΕΑ. κατά το μέρος που αφορά τη διαμόρφωση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητές του, διέπεται από τις κείμενες κάθε φορά ειδικές διατάξεις. Συστήνεται Γραφείο Π.Α.Μ. Π.Σ.Ε.Α. στην Περιφερειακή Ενότητα Ρόδου με τοπική αρμοδιότητα σε όλο το νομό Δωδεκανήσου.

Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων

Το Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων είναι αρμόδιο ιδίως για την πληροφόρηση των μέσων ενημέρωσης που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια, αλλά και των μέσων ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Ερευνητική Μεθοδολογία

5.1. Μεθοδολογία της έρευνας

Η φύση του ερευνητικού προβλήματος είναι αυτή που προσανατολίζει τον/την ερευνητή/τρια στην επιλογή της μεθόδου και των τεχνικών, η χρήση των οποίων μπορεί να δώσει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα (Strauss & Corbin, 1990 και Masson, 2003). Η φύση του δικού μας ερευνητικού προβλήματος η ανίχνευση, δηλαδή, των απόψεων των προϊσταμένων της Περιφέρειας Ν. Αιγαίου για τη διευθυντική και ελεγκτική λειτουργία, ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις που καλούνται να αντεπεξέρθουν στον τομέα της διοίκησης οι προϊστάμενοι – διευθυντές σε έναν οργανισμό με ερευνητική εφαρμογή στην περίπτωση της περιφέρειας Ν. Αιγαίου. Η προσέγγιση αυτή παρέχει τη δυνατότητα αναζήτησης σε βάθος των προσωπικών απόψεων των συμμετεχόντων. Δίνει έμφαση στην κατανόηση του νοήματος της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του κοινωνικού πλαισίου καθώς και στις συνδέσεις που υφίστανται μεταξύ των αντιλήψεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Επιδιώκει να ανακαλύψει τις σημασίες που προσδίδουν οι μετέχοντες στην έρευνα στη συμπεριφορά τους, στον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν τις καταστάσεις και ποιες είναι οι απόψεις τους σε συγκεκριμένα ζητήματα (Bird et al, 1999).

Η οπτική αυτή ασπάζεται την ιδέα πως η μελέτη των ανθρώπινων όντων διαφέρει θεμελιακά από τις άλλες επιστημονικές αναζητήσεις όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις φυσικές επιστήμες (Patton, 1987). Τα ανθρώπινα όντα είναι δυνατόν να κατανοηθούν με έναν τρόπο που τα άλλα αντικείμενα μελέτης δεν μπορούν. Οι άνθρωποι έχουν στόχους και αισθήματα, κάνουν σχέδια, δημιουργούν πολιτισμούς και ενστερνίζονται συγκεκριμένες αξίες και η συμπεριφορά τους επηρεάζεται από αυτές τις αξίες, τα σχέδια και τους στόχους. Εν συντομία ο άνθρωπος ζει σε έναν κόσμο ο οποίος έχει νόημα γι' αυτόν και, επειδή η συμπεριφορά του έχει νόημα, οι ανθρώπινες πράξεις γίνονται κατανοητές με τρόπους που η συμπεριφορά των μη ανθρώπινων όντων δεν μπορεί να γίνει (Strike, 1972-όπως αναφέρεται στον Patton, 1987).

Η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, λοιπόν, έχει σοβαρά πλεονεκτήματα όταν μελετώνται οι εμπειρίες των υποκειμένων που τους επηρεάζουν στην καθημερινή δράση μέσα σε μία συγκεκριμένη πραγματικότητα, γιατί παρέχει τη δυνατότητα συγκέντρωσης πληροφοριών που θα αποτελέσουν τη βάση για την παραγωγή μιας επιστημονικά έγκυρης αναπαράστασης αυτής της πραγματικότητας.

5.1.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η γνώση της διευθυντικής και ελεγκτικής λειτουργίας, ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις που καλούνται να αντεπεξέρθουν στον τομέα της διοίκησης οι προϊστάμενοι – διευθυντές σε έναν οργανισμό με ερευνητική εφαρμογή στην περίπτωση της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.

Το management έχει ως στόχο την επίτευξη προγραμματισμένων αποτελεσμάτων με την αξιοποίηση των ανθρωπίνων και των λοιπών πόρων που έχει στη διάθεση του ο οργανισμός, δηλαδή η διευθυντική λειτουργία αποβλέπει στην προγραμματισμένη δραστηριοποίηση και συστηματική κατεύθυνση όλων αυτών των μέσων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Η ορθολογική κινητοποίηση των μέσων αυτών πραγματοποιείται μέσα από την αποτελεσματική άσκηση των βασικών λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της λήψης αποφάσεων, του συντονισμού και του ελέγχου οι οποίες αποτελούν άξονες της Διευθυντικής Λειτουργίας. Επιπλέον, ο προϊστάμενος χρειάζεται να ασκεί αποτελεσματική εποπτεία και διευθυντική δραστηριότητα σε ότι σχετίζεται με τη διεξαγωγή των υποθέσεων του οργανισμού και επιπρόσθετα να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες που παρέχονται τόσο στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στον τομέα των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, σε συνδυασμό και με την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Παράλληλα για την καλύτερη διευθυντική λειτουργία απαραίτητος είναι ο έλεγχος, όπου σκοπός του είναι η επιβεβαίωση ότι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στα πλαίσια των σχετικών διαδικασιών, είναι σύμφωνα με τους σκοπούς των

συγκεκριμένων προγραμμάτων. Επομένως, η διοίκηση καλείται να προβαίνει ανά πάσα στιγμή στον εντοπισμό των λειτουργικών αδυναμιών μέσα στον οργανισμό και όπου είναι απαραίτητο να επιχειρείται η ανάπτυξη των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών για την εξασφάλιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

5.1.2. Μεθοδολογία και Επιλογή Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Μετά τη βιβλιογραφική έρευνα, προσδιορίζονται και καταγράφονται οι τομείς άσκησης της Διευθυντικής και Ελεγκτικής Λειτουργίας, ώστε να κατηγοριοποιούνται και διαμορφώνονται ανάλογα με τα κύρια χαρακτηριστικά τους. Έτσι, είναι ευκολότερη η μελέτη και ανάλυση των θεμάτων που ενδιαφέρουν στην παρούσα μελέτη.

Επιπρόσθετα, καταγράφεται η ιστορική εξέλιξη της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, το οργανόγραμμα και οι αρμοδιότητες των προϊσταμένων της περιφέρειας που εξετάζεται. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα να μελετούνται διεξοδικά τα χαρακτηριστικά της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου που ενδιαφέρουν στην συγκεκριμένη έρευνα.

Στη συνέχεια, διερευνούνται τα ερευνητικά ερωτήματα με ποσοτική προσέγγιση. Οι ποσοτικές προσεγγίσεις έρευνας επεξεργάζονται ένα πλήθος από ποσότητες/αριθμούς όπου συγκεντρώνονται, περιγράφονται και αναλύονται. Τα χαρακτηριστικά των ποσοτικών δεδομένων περιγράφονται και αναλύονται με ποσοτικά μεγέθη (Lacey et al, 2001) .

Σε σχέση με την έκταση των μονάδων του πληθυσμού που συμμετέχει, χρησιμοποιείται κατάλληλη δειγματοληψία. Οι δειγματοληπτικές έρευνες αποτελούν στατιστικές εργασίες, στις οποίες η συλλογή των δεδομένων περιορίζεται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του ερευνώμενου πληθυσμού.

Ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα κύρια «εργαλεία» συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα αγοράς. Η σωστή προετοιμασία και η τελική διαμόρφωσή του συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχία μιας έρευνας. Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να δώσει στοιχεία με μεγάλο βαθμό

αξιοπιστίας, ενώ ένα κακό ερωτηματολόγιο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά, και σε μεγάλο βαθμό, την αξιοπιστία μιας έρευνας, έστω κι αν αυτή έχει σχεδιαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου διαμορφώνεται με βάση τους σκοπούς της έρευνας και της βιβλιογραφίας. Ωστόσο, στη διαμόρφωση του τελικού ερωτηματολογίου υπάρχουν και περιορισμοί που έχουν να κάνουν με τον αριθμό των ερωτήσεων, τη διάρκεια, το κόστος και το χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του.

Η προετοιμασία του ερωτηματολογίου αρχίζει με λεπτομερή καταγραφή όλων των στοιχείων και των πληροφοριών, τα οποία επιθυμεί να αποκτήσει ο ερευνητής. Αυτή η διαδικασία βοηθάει στο αρχικό «φορμάρισμα» των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και στην «οργάνωση» του ερωτηματολογίου σε λογικές ενότητες.

Επίσης, δίνει μια πρώτη ένδειξη του μεγέθους του ερωτηματολογίου και του βαθμού λεπτομέρειας που θέλει να εξασφαλίσει ο ερευνητής. Φυσικά, όσο περισσότερη λεπτομέρεια επιδιώκει ο ερευνητής τόσο περισσότερο αυξάνει η πολυπλοκότητα και η έκταση του ερωτηματολογίου (Luck D. and Rubin R., 1987).

Για την επιτυχή αξιοπιστία στο ερωτηματολόγιο πριν την κυρίως έρευνα προηγείται πιλοτική έρευνα σε περιορισμένο δείγμα βάση του οποίου διαμορφώνεται το τελικό ερωτηματολόγιο. Παράλληλα με την πιλοτική εφαρμογή διενεργείται αξιολόγηση, η οποία κατευθύνει στις απαραίτητες διορθώσεις όπου κρίνεται αναγκαίο.

Τέλος, πραγματοποιείται τελική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπου συγκρίνονται με τους αρχικούς στόχους της ποσοτικής μελέτης. Ανάλυση των αποτελεσμάτων με περιγραφικές και επαγωγικές μεθόδους και διεξαγωγή των συμπερασμάτων.

Συμπερασματικά, η προσέγγιση του παραπάνω ζητήματος επιχειρείται με τη χρήση ενός κλασσικού και ευρέως διαδεδομένου ερευνητικού εργαλείου, το ερωτηματολόγιο, που έχει τη δυνατότητα να απευθύνεται σε σχετικά μεγάλο στατιστικό δείγμα, ενώ η επεξεργασία του παρουσιάζει υψηλό βαθμό αντικειμενικότητας και στατιστικής εγκυρότητας.

5.1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Κατά την ανάλυση και σχολιασμό των δεδομένων οι ερωτήσεις ομαδοποιούνται στις ακόλουθες ενότητες:

α) Ποιο είναι το περιεχόμενο και οι προϋποθέσεις άσκησης της Διευθυντικής Λειτουργίας στο πλαίσιο των οργανισμών, όσον αφορά:

1. Την άσκηση εποπτείας;
2. Την αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων;
3. Την άσκηση εξουσίας – ηγεσίας;

β) Ποιο είναι το περιεχόμενο και οι προϋποθέσεις άσκησης της Ελεγκτικής Λειτουργίας στο πλαίσιο των οργανισμών, όσον αφορά:

1. Το προσωπικό;
2. Τη χρηματοδότηση;
3. Το marketing;

5.1.4. Δοκιμαστική χορήγηση του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, πριν μοιραστεί στους διευθυντές – προϊσταμένους της περιφέρειας Ν. Αιγαίου απονεμήθηκε σε δύο φίλους και συνεργάτες της περιφέρειας Ν. Αιγαίου. Έτσι έγινε η πρώτη δοκιμή του ερωτηματολογίου (Pilot Study). Μέσα από τη συζήτηση μαζί τους και την επεξεργασία του ερωτηματολογίου και με τον επόπτη καθηγητή κάποιες ερωτήσεις κρίθηκαν ενδιαφέρουσες και κάποιες ακατάλληλες. Έτσι, το ερωτηματολόγιο πήρε την τελική του μορφή όπως παρουσιάζεται παρακάτω.

5.1.5. Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο (Likert type scales) επιλέχτηκε ως όργανο μέτρησης της έρευνας μας καθώς επιτρέπει την ανωνυμία των ερωτηθέντων, προσφέρει στο άτομο χρόνο να σκεφτεί, το ερωτηματολόγιο να δοθεί σε πολλά άτομα ταυτόχρονα και τέλος, προσφέρει μεγάλη ομοιομορφία στη μέτρηση των καταστάσεων καθώς κάθε άτομο απαντά στην ίδια ακριβώς ερώτηση. Επίσης, τα δεδομένα μπορούν ευκολότερα να αναλυθούν και να ερμηνευτούν παρά τα δεδομένα που συγκεντρώνονται από προφορικές απαντήσεις. Βέβαια το ερωτηματολόγιο ως όργανο μέτρησης παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι δεν προσφέρει την ευελιξία της συνέντευξης και επιπρόσθετα κάποιοι άνθρωποι μπορούν καλύτερα να εκφράσουν τις απόψεις τους προφορικά παρά γραπτώς.

Πριν το ερωτηματολόγιο προηγείται ένα εισαγωγικό κείμενο, το οποίο αναφέρεται στο σκοπό του ερωτηματολογίου, εξηγεί τους λόγους διεξαγωγής της έρευνας, τονίζει την ανωνυμία του ερωτηματολογίου και την εχεμύθεια με την οποία θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία της έρευνας και συστάσεις σχετικά με τη συμπλήρωση του (Βάμβουκας, 1991). Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τα προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων, που αποσκοπούσαν στον προσδιορισμό του προφίλ τους και στη διερεύνηση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων, τα οποία επιλέξαμε να τοποθετηθούν αρχικά και όχι στο τέλος στην περίπτωση που κουραστούν οι ερωτώμενοι από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τυχόν δεν απαντήσουν.

Τα προσωπικά στοιχεία που επιλέχτηκαν έχουν ως εξής:

- Φύλο (άντρας ή γυναίκα)
- Ηλικία (18-29 ή 30-39 ή 40-49 ή 50-59 ή 60 και άνω)
- Σπουδές (Απόφοιτος Λυκείου, πτυχιούχος ΑΤΕΙ, πτυχιούχος ΑΕΙ, άλλο)
- Μεταπτυχιακοί τίτλοι (μεταπτυχιακό ή διδακτορικό)
- Χρόνια υπηρεσίας (>5 ή 5-9 ή 10-14 ή 15-19 ή 20 και άνω)

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει 60 ερωτήσεις κλειστού τύπου, τις οποίες διέκρινε σαφήνεια και λογική ακολουθία και οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν κατά πόσο συμφωνούσαν. (διαφωνώ πολύ, διαφωνώ, δεν έχω άποψη, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα). Χρησιμοποιήθηκε η τακτική κλίμακα του Likert, η οποία είναι εργαλείο που μετρά τη δύναμη των συναισθημάτων ή της στάσης σχετικά με κάτι το οποίο δηλώνεται (Bell, 2005).

Κατά την ανάλυση και σχολιασμό των δεδομένων οι ερωτήσεις ομαδοποιούνται στις ακόλουθες ενότητες:

1. Γενική διοίκηση (ερωτήσεις 1-10)
2. Ανθρώπινο Δυναμικό (ερωτήσεις 11-20)
3. Προϋπολογισμός και διαχείριση πόρων (ερωτήσεις 21-30)
4. Εποπτεία (ερωτήσεις 31-40)
5. Εξουσία – ηγεσία (ερωτήσεις 41-55)
6. Marketing (ερωτήσεις 56-60)

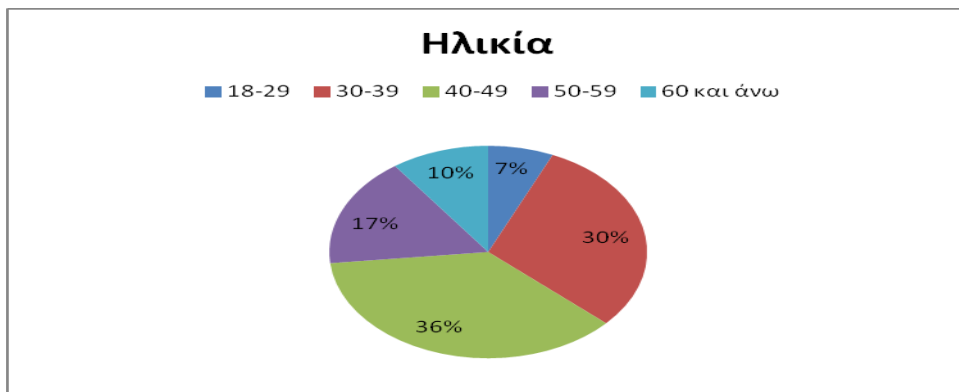
5.2. Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 60 διευθυντές και προϊστάμενοι στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (από το σύνολο 162) με προσωπική επαφή αλλά και τη χρήση του διαδικτύου μέσω e-mail.

Μετά τη συλλογή, την καταγραφή, την ποιοτική ανάλυση και αξιολόγηση των απαντήσεων που δόθηκαν, αναλύονται διάφοροι δημογραφικοί παράμετροι που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των απόψεων των διευθυντών – προϊσταμένων της περιφέρειας Ν. Αιγαίου.



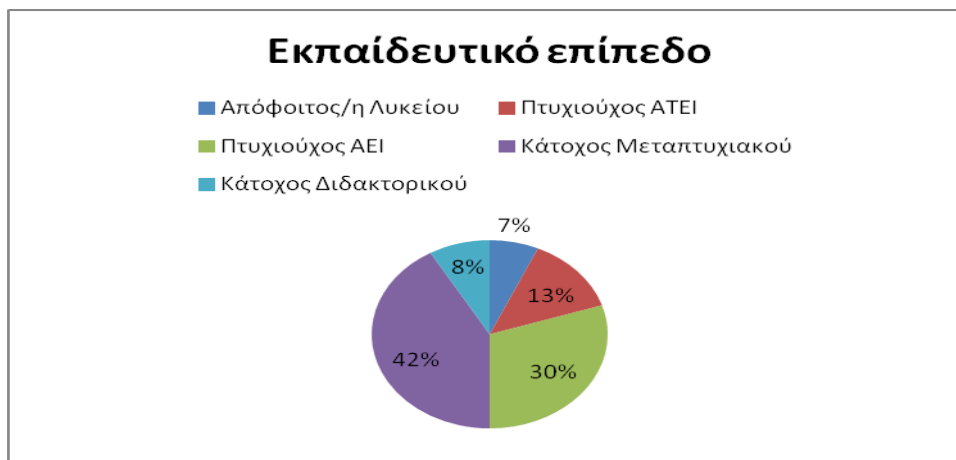
Από την καταγραφή των απαντήσεων των 60 συμμετέχοντες βρέθηκε ότι 38 ήταν γυναίκες και 22 ήταν άντρες. Αναλυτικότερα τα ποσοστά φαίνονται στον πίνακα, όπου παρατηρείται στο δείγμα ότι τα ποσοστά αντρών – γυναικών έχουν σχετική απόκλιση.



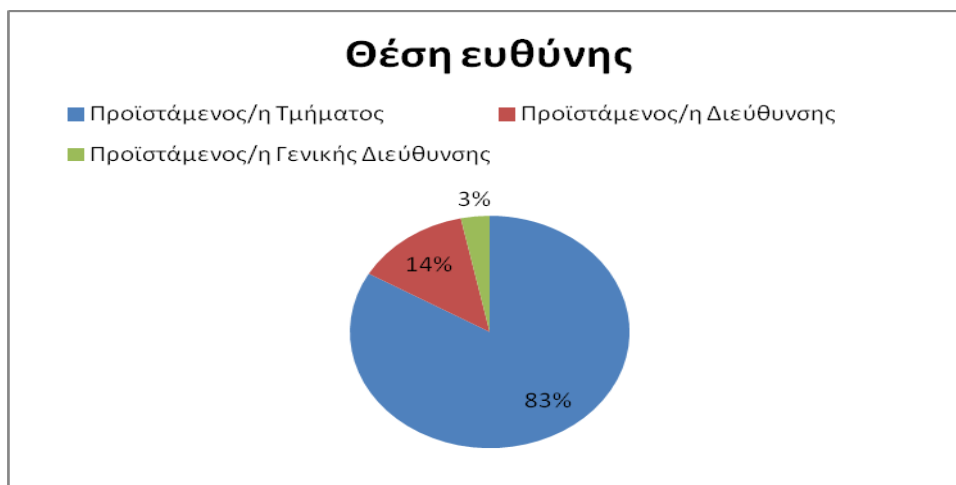
Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων το μεγαλύτερο ποσοστό (36%) αντιστοιχεί στις ηλικίες 40-49. Οι συμμετέχοντες ηλικίας 30-39 ετών αντιστοιχούν σε ποσοστό (30%) και οι ηλικίας 50-59 ετών σε ποσοστό (17%) αντίστοιχα. Συμμετέχοντες ηλικίας 18-29 ετών αποτελούν ποσοστό (7%), ενώ ηλικίας 60 και άνω είναι ποσοστό (10%).



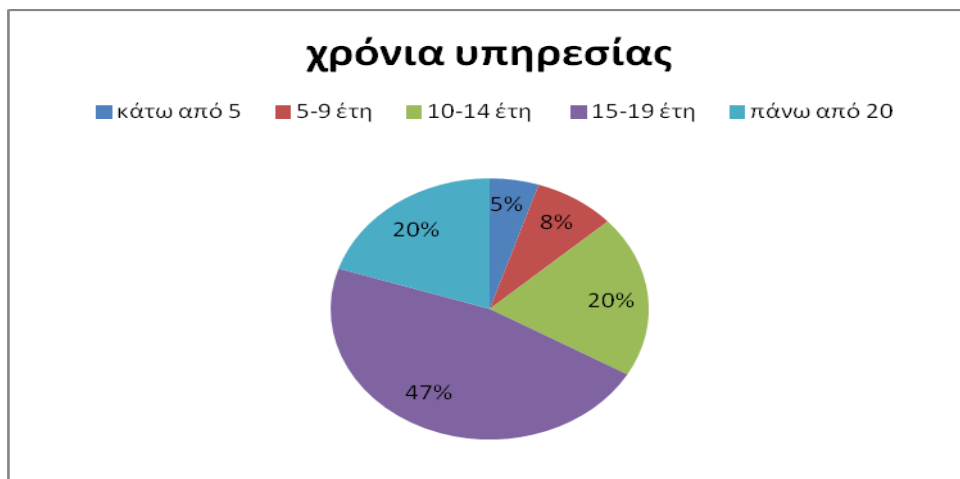
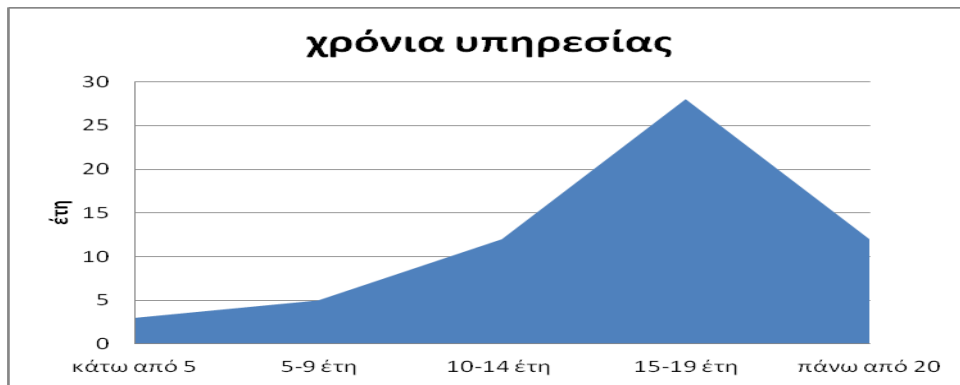
Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα βρέθηκε ότι το (58%) είναι έγγαμοι, το (25%) είναι άγαμοι και το (17%) απάντησε άλλο.



Παρατηρώντας στο διάγραμμα διαπιστώνεται ότι από το σύνολο 60 συμμετεχόντων οι 4 (7%) είναι απόφοιτοι λυκείου, οι 8 (13%) είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΤΕΙ, οι 18 (30%) είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, οι 25 (42%) διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ οι 5 (8%) διαθέτουν διδακτορικό.



Παρατηρώντας στο διάγραμμα διαπιστώνεται ότι από το σύνολο 60 συμμετεχόντων ο μεγαλύτερος αριθμός είναι προϊστάμενος/η τμήματος 50 (83%), οι 8 (14%) είναι προϊστάμενοι διεύθυνσης και οι 2 (3%) είναι προϊστάμενοι γενικής διεύθυνσης.



Στον πίνακα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (47%) συγκεντρώθηκε στην απάντηση 15-19 έτη χρόνια υπηρεσίας. Ακολουθούν με ποσοστό (20%) η κλίμακα 10-14 έτη, καθώς και η βαθμίδα πάνω από 20 έτη με ποσοστό (20%) και έπονται με ποσοστό (8%) οι βαθμίδες 5-9 έτη και με ποσοστό (5%) κάτω από έτη.

5.3. Στατιστική επεξεργασία

Μετά τη συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ακολούθησε το στάδιο της επεξεργασίας τους, εφόσον πρωτίστως πραγματοποιήθηκε έλεγχος για τυχόν ασαφείς αντιφατικές απαντήσεις. Έτσι ακολούθησε η εκχώρηση ετικετών σε όλες τις τιμές όλων των μεταβλητών, η κωδικοποίηση των απαντήσεων και η καταγραφή τους σε στατιστικούς πίνακες. Η επεξεργασία αυτών των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο S.P.S.S. 18.0 for Windows 7, ενώ τα γραφήματα έγιναν με τη βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel.

Για την εξαγωγή και την ανάλυση των συμπερασμάτων στην παρούσα έρευνα, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των προσωπικών απόψεων και των μεταβλητών που είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή της έρευνας (φύλο). Η ένταση της σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές μετρήθηκε με το συντελεστή Pearson τον οποίο το SPSS αποκαλεί Pearson product-moment Correlation Coefficient και συμβολίζεται με r . Αν ο συντελεστής r έχει τιμές $r = 0,50$ τότε η συσχέτιση θεωρείται ισχυρή, ενώ αν $r = 0,30$ η συσχέτιση θεωρείται μέτρια.

Κεφάλαιο 6^ο: Αποτελέσματα

6.1. Εισαγωγή Περιγραφής αποτελεσμάτων έρευνας.

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής μέσα από την ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί από το ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες με σκοπό να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της μελέτης.

Όλα τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου είναι διατυπωμένα όπως έχει προαναφερθεί με την κλίμακα Likert και η κωδικοποίηση των δεδομένων για την εξαγωγή των τιμών του μέσου όρου (μ.ο.) και της τυπικής απόκλισης (τ.α.) έγινε ως εξής:

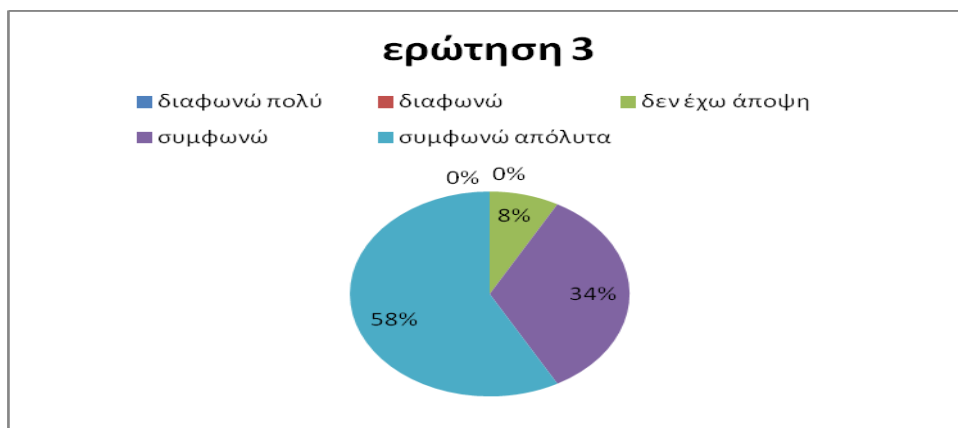
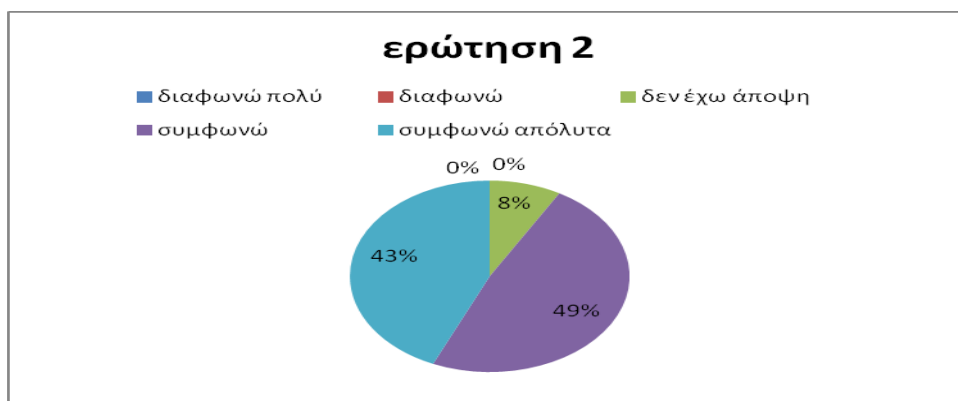
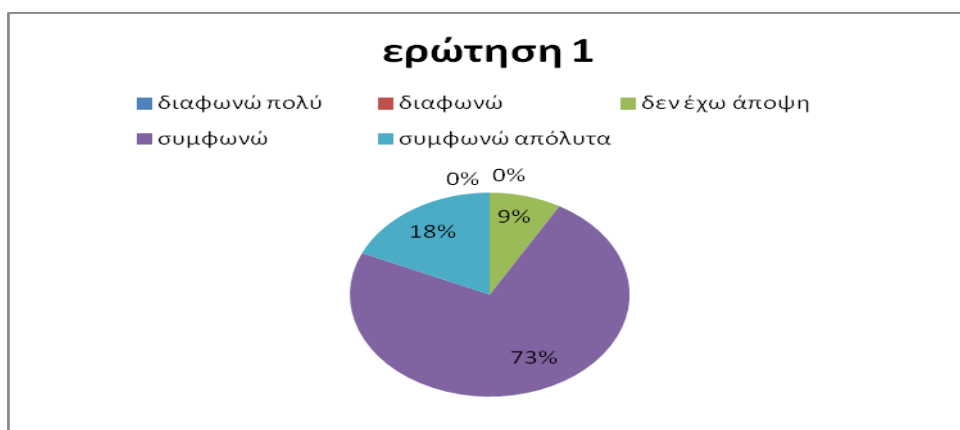
- Διαφωνώ Απόλυτα = 1
- Διαφωνώ = 2
- Δεν έχω άποψη = 3
- Συμφωνώ = 4
- Συμφωνώ Απόλυτα = 5

Και τέλος, θα παρατηρήσουμε κατά πόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές (φύλο) συσχετίζονται ή επηρεάζουν στη διαμόρφωση των απόψεων των συμμετεχόντων.

6.2. Γενική Διοίκηση

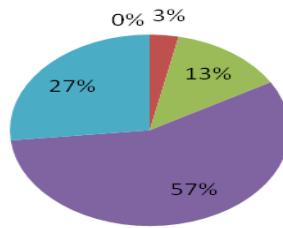
Α. Γενική Διοίκηση	ερ. 1	ερ. 2	ερ. 3	ερ. 4	ερ. 5	ερ. 6	ερ. 7	ερ. 8	ερ. 9	ερ. 10
διαφωνώ πολύ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
διαφωνώ	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
δεν έχω άποψη	5	5	5	8	8	5	3	4	3	4
συμφωνώ	44	29	21	34	29	28	27	28	25	31
συμφωνώ απόλυτα	11	26	36	16	21	27	30	28	32	25
συνολικά	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντάει κυρίως με συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό σε κάθε ερώτηση διατηρή την απάντηση δεν έχω άποψη. Σχετικά με τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ πολύ είναι ελάχιστες οι απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά σε όλες τις ερωτήσεις.



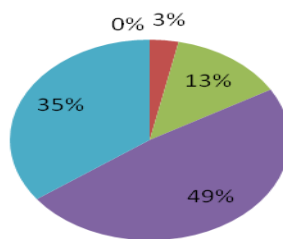
ερώτηση 4

■ διαφωνώ πολύ ■ διαφωνώ ■ δεν έχω άποψη
■ συμφωνώ ■ συμφωνώ απόλυτα



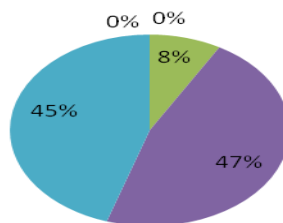
ερώτηση 5

■ διαφωνώ πολύ ■ διαφωνώ ■ δεν έχω άποψη
■ συμφωνώ ■ συμφωνώ απόλυτα



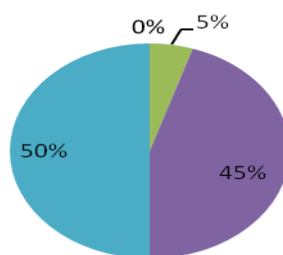
ερώτηση 6

■ διαφωνώ πολύ ■ διαφωνώ ■ δεν έχω άποψη
■ συμφωνώ ■ συμφωνώ απόλυτα



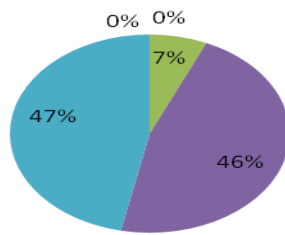
ερώτηση 7

■ διαφωνώ πολύ ■ διαφωνώ ■ δεν έχω άποψη
■ συμφωνώ ■ συμφωνώ απόλυτα



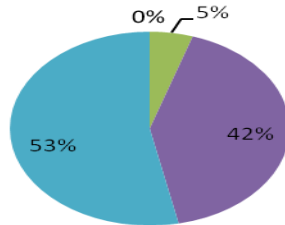
ερώτηση 8

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



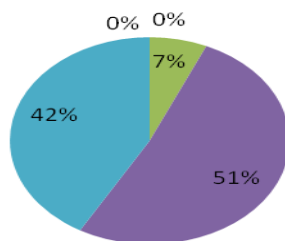
ερώτηση 9

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



ερώτηση 10

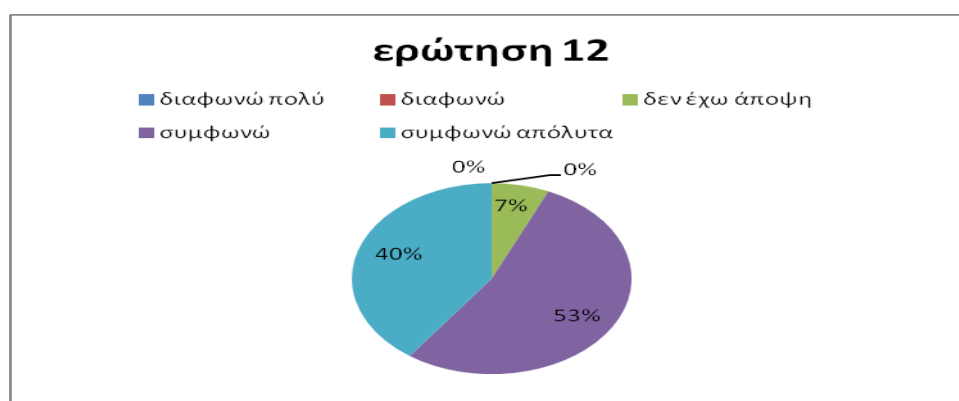
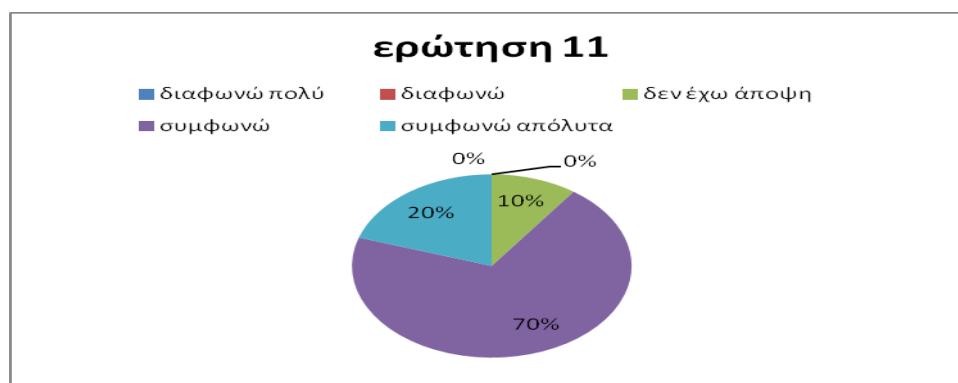
- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



6.3. Ανθρώπινο Δυναμικό

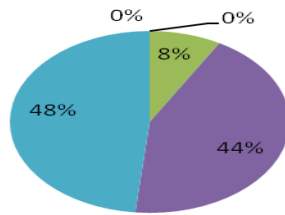
B. Ανθρώπινο Δυναμικό	ερ. 11	ερ. 12	ερ. 13	ερ. 14	ερ. 15	ερ. 16	ερ. 17	ερ. 18	ερ. 19	ερ. 20
διαφωνώ πολύ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
διαφωνώ	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0
δεν έχω άποψη	6	4	5	3	7	6	6	4	4	5
συμφωνώ	42	32	26	34	24	27	34	28	41	38
συμφωνώ απόλυτα	12	24	29	23	29	25	20	25	15	17
συνολικά	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντάει κυρίως με συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό σε κάθε ερώτηση διατηρή την απάντηση δεν έχω άποψη. Σχετικά με τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ πολύ είναι ελάχιστες οι απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά σε όλες τις ερωτήσεις.



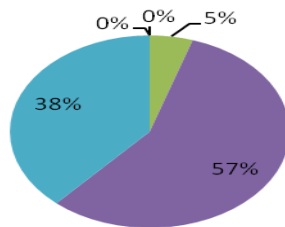
ερώτηση 13

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



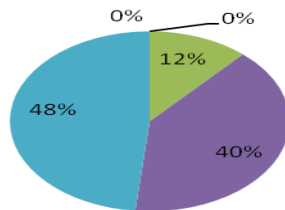
ερώτηση 14

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



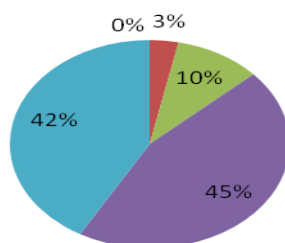
ερώτηση 15

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



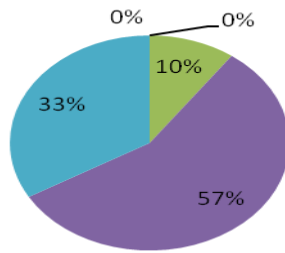
ερώτηση 16

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



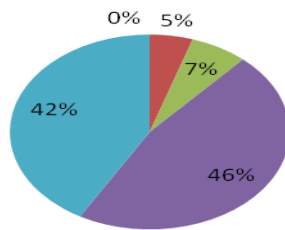
ερώτηση 17

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



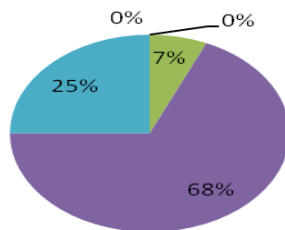
ερώτηση 18

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



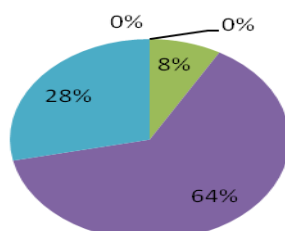
ερώτηση 19

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



ερώτηση 20

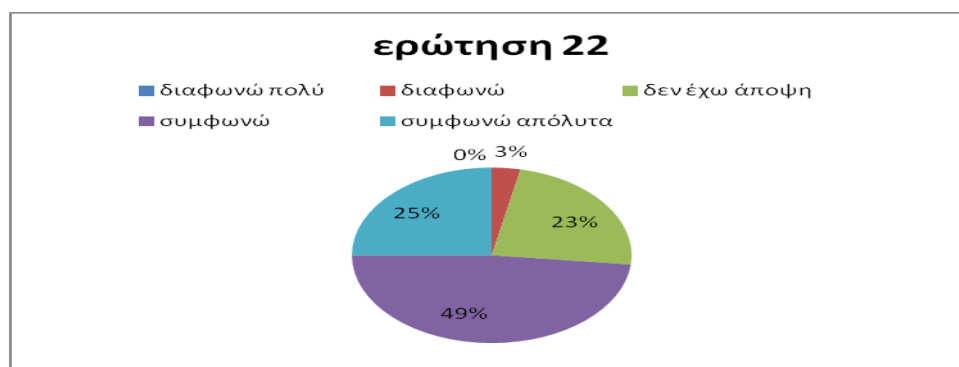
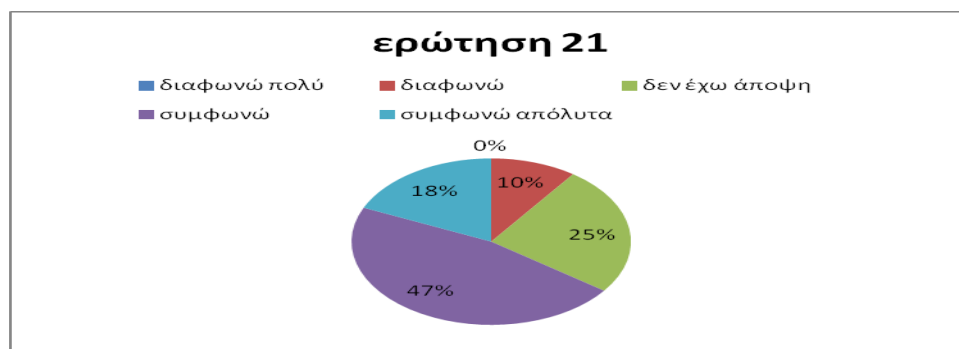
- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

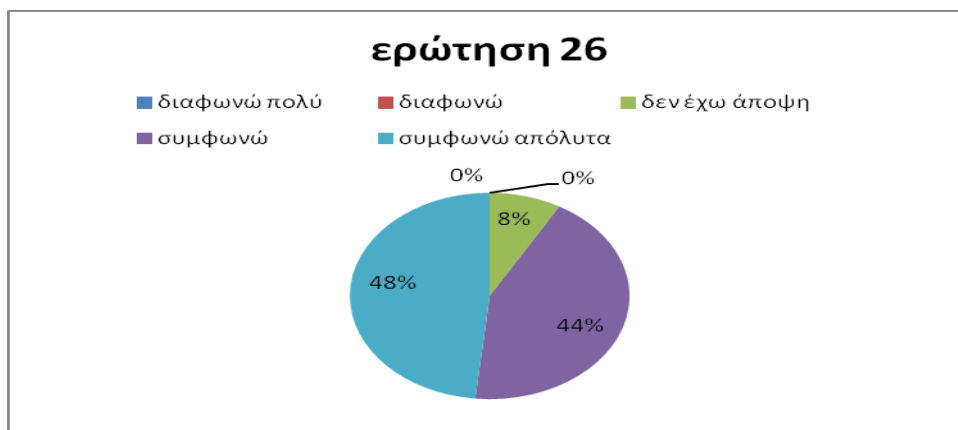
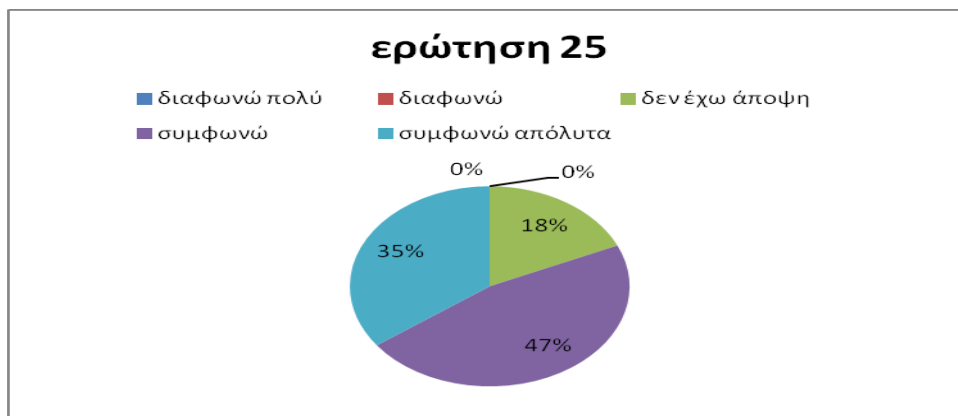
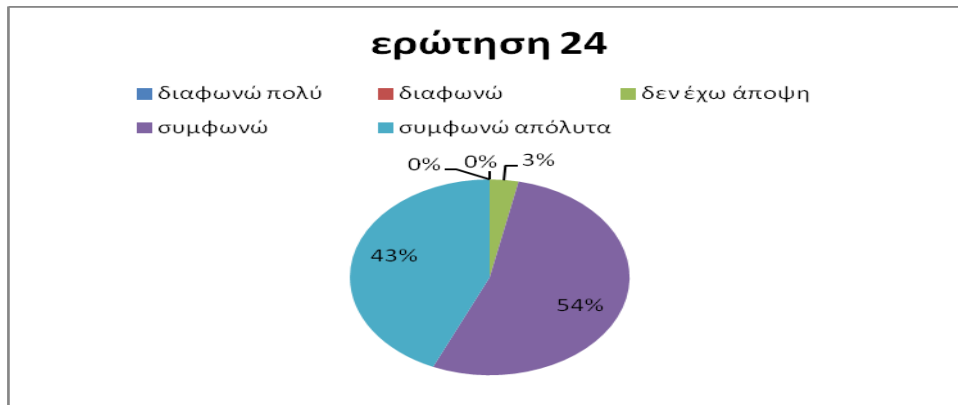
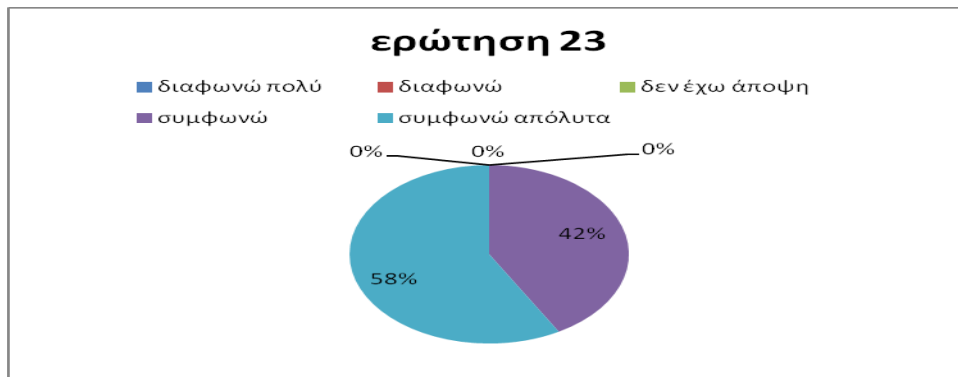


6.4. Προϋπολογισμός και Διαχείριση πόρων

Γ. Προϋπολογισμός και διαχείριση πόρων	ερ. 21	ερ. 22	ερ. 23	ερ. 24	ερ. 25	ερ. 26	ερ. 27	ερ. 28	ερ. 29	ερ. 30
διαφωνώ πολύ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
διαφωνώ	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0
δεν έχω άποψη	15	14	0	2	11	5	4	6	7	6
συμφωνώ	28	29	25	32	28	26	27	28	24	31
συμφωνώ απόλυτα	11	15	35	26	21	29	29	26	29	23
συνολικά	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

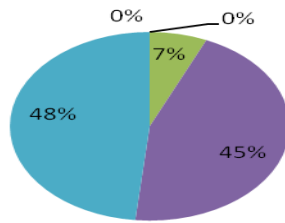
Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντάει κυρίως με συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό σε κάθε ερώτηση διατηρή την απάντηση δεν έχω άποψη. Σχετικά με τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ πολύ είναι ελάχιστες οι απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά σε όλες τις ερωτήσεις.





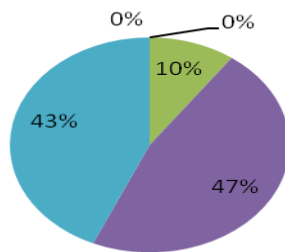
ερώτηση 27

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



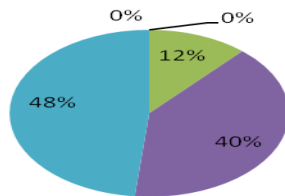
ερώτηση 28

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



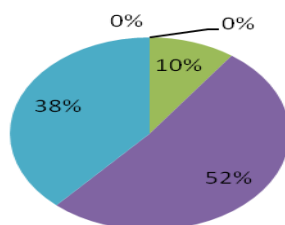
ερώτηση 29

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



ερώτηση 30

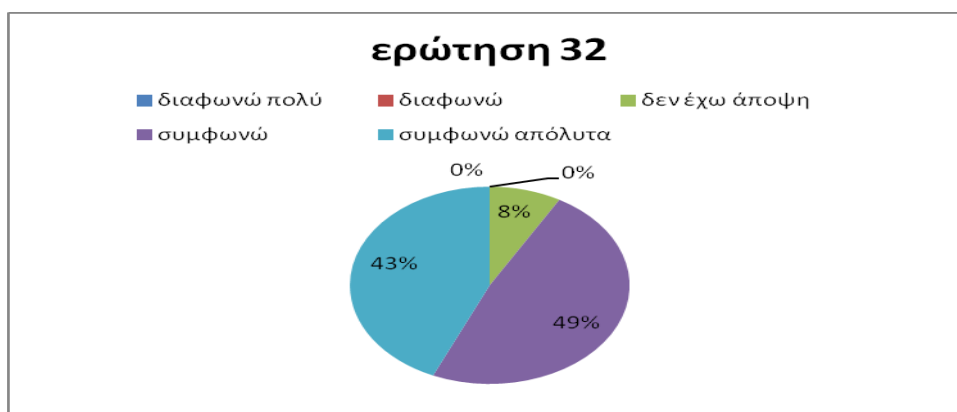
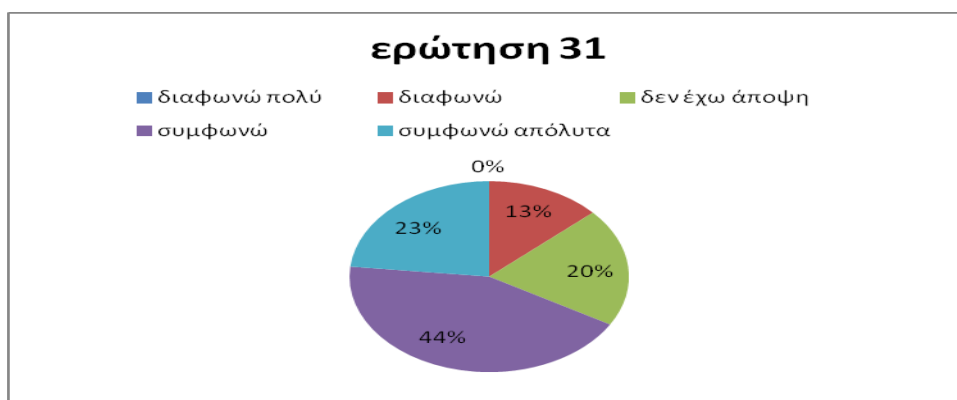
- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



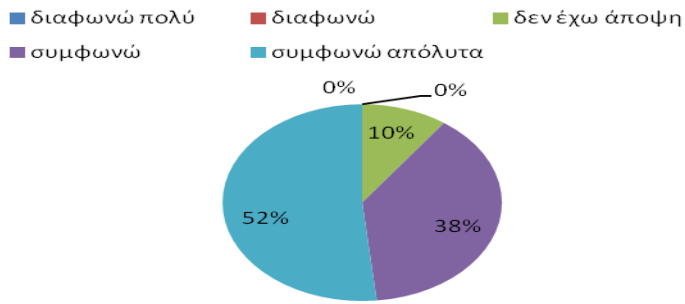
6.5. Εποπτεία

Δ. Εποπτεία	ερ. 31	ερ. 32	ερ. 33	ερ. 34	ερ. 35	ερ. 36	ερ. 37	ερ. 38	ερ. 39	ερ. 40
διαφωνώ πολύ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
διαφωνώ	8	0	0	0	2	0	0	3	3	3
δεν έχω άποψη	12	5	6	0	9	5	3	9	11	8
συμφωνώ	26	29	23	29	27	28	28	27	26	24
συμφωνώ απόλυτα	14	26	31	31	22	27	29	21	20	25
συνολικά	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

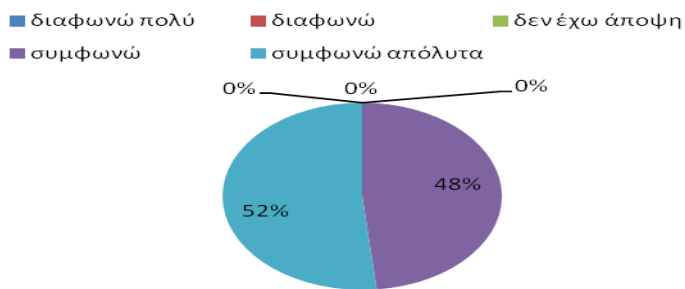
Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντάει κυρίως με συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό σε κάθε ερώτηση διατηρή την απάντηση δεν έχω άποψη. Σχετικά με τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ πολύ είναι ελάχιστες οι απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά σε όλες τις ερωτήσεις.



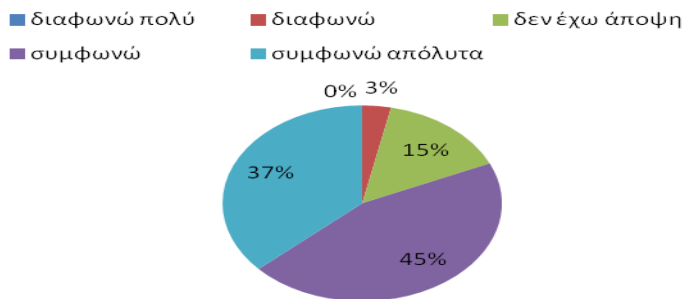
ερώτηση 33



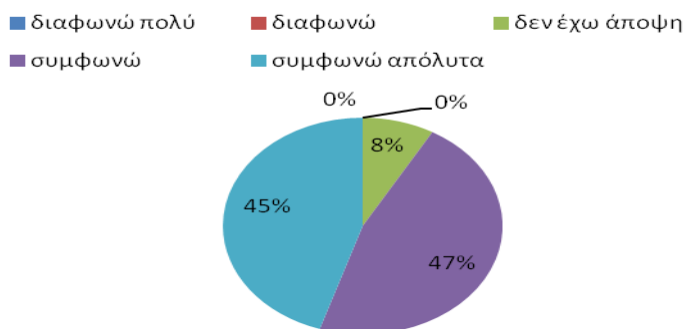
ερώτηση 34



ερώτηση 35

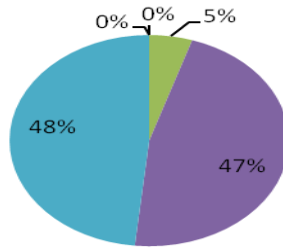


ερώτηση 36



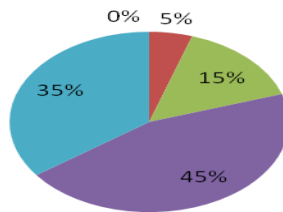
ερώτηση 37

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



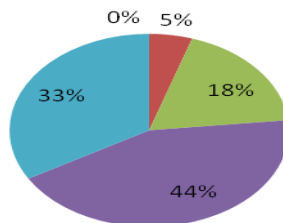
ερώτηση 38

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



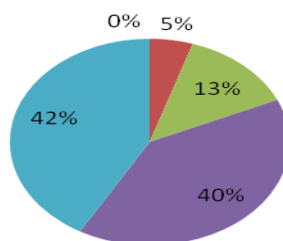
ερώτηση 39

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



ερώτηση 40

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



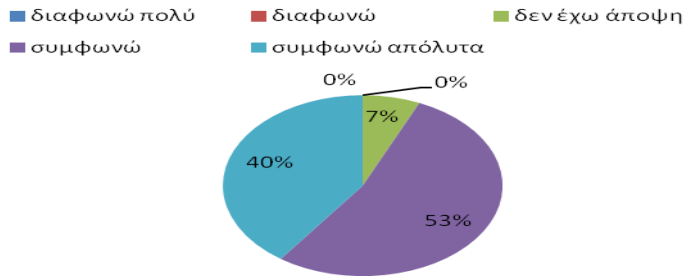
6.6. Εξουσία – ηγεσία

Ε. Εξουσία - ηγεσία	ερ. 41	ερ. 42	ερ. 43	ερ. 44	ερ. 45	ερ. 46	ερ. 47	ερ. 48	ερ. 49	ερ. 50
διαφωνώ πολύ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
διαφωνώ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
δεν έχω άποψη	4	6	5	9	7	5	4	6	4	5
συμφωνώ	32	27	21	35	30	29	31	28	26	30
συμφωνώ απόλυτα	24	27	36	16	21	26	25	26	30	15
συνολικά	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

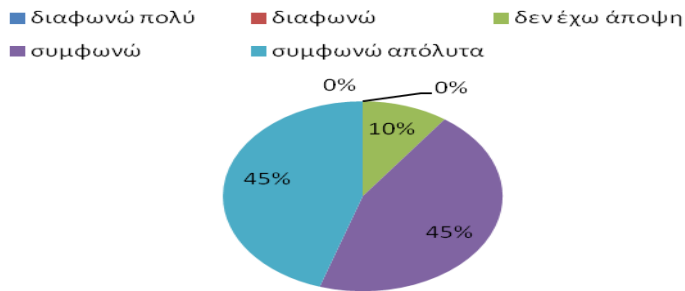
Ε. Εξουσία - ηγεσία	ερ. 51	ερ. 52	ερ. 53	ερ. 54	ερ. 55
διαφωνώ πολύ	0	0	0	0	0
διαφωνώ	0	2	0	2	0
δεν έχω άποψη	5	8	7	7	4
συμφωνώ	38	29	27	28	29
συμφωνώ απόλυτα	17	21	26	23	27
συνολικά	60	60	60	60	60

Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντάει κυρίως με συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό σε κάθε ερώτηση διατηρή την απάντηση δεν έχω άποψη. Σχετικά με τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ πολύ είναι ελάχιστες οι απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά σε όλες τις ερωτήσεις.

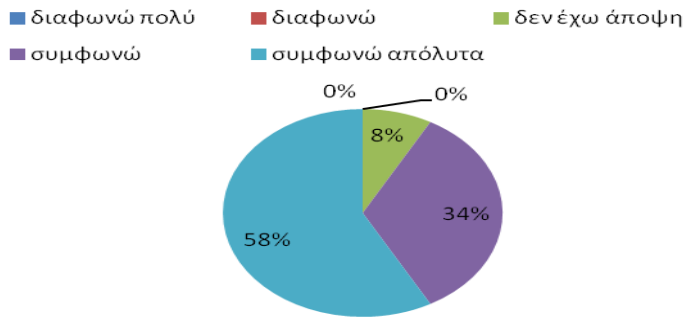
ερώτηση 41



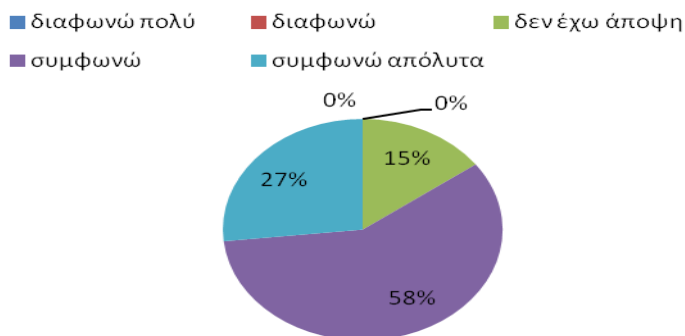
ερώτηση 42



ερώτηση 43

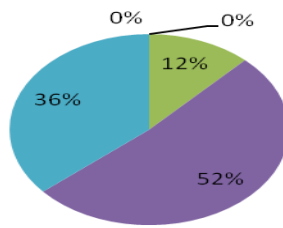


ερώτηση 44



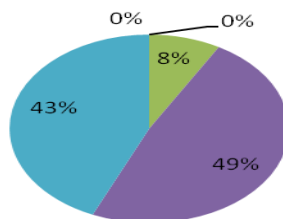
ερώτηση 45

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



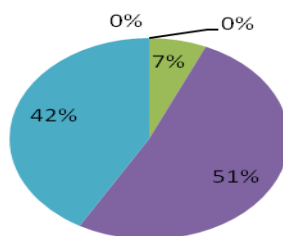
ερώτηση 46

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



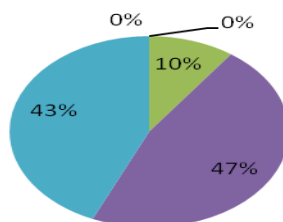
ερώτηση 47

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



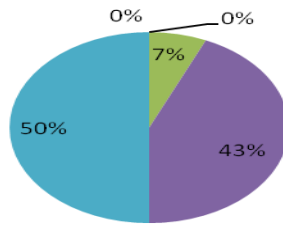
ερώτηση 48

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



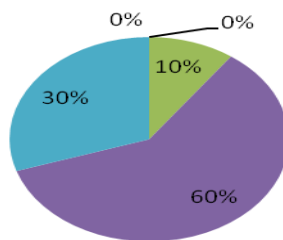
ερώτηση 49

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



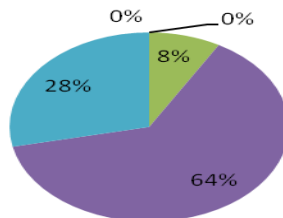
ερώτηση 50

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



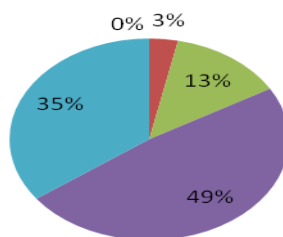
ερώτηση 51

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



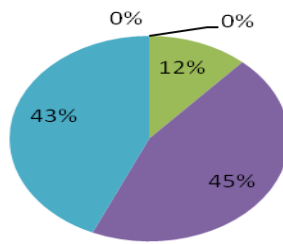
ερώτηση 52

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



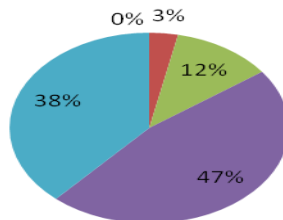
ερώτηση 53

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



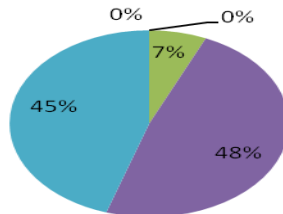
ερώτηση 54

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



ερώτηση 55

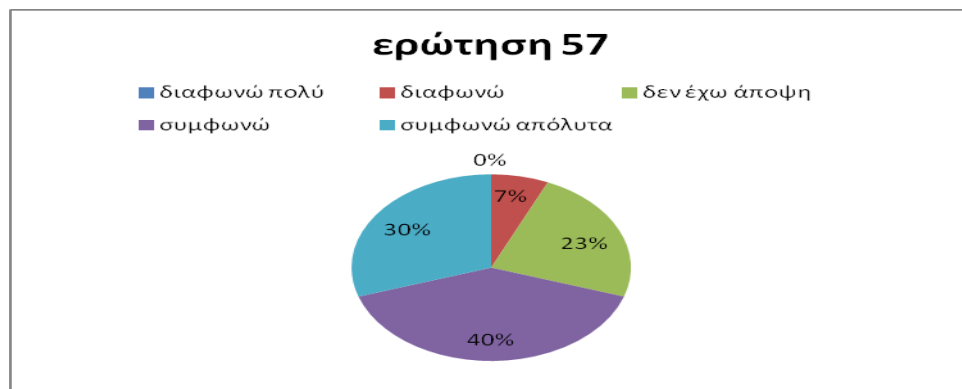
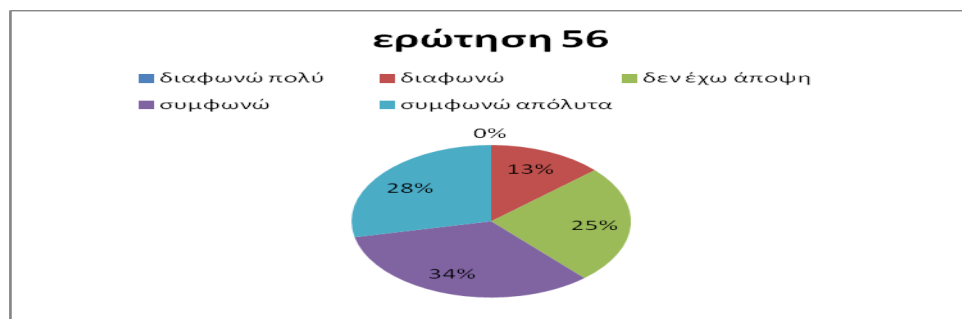
- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



6.7. Marketing

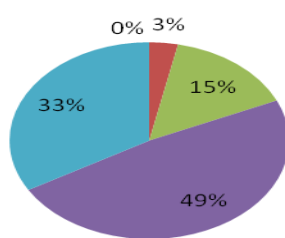
ΣΤ. Marketing	ερ. 56	ερ. 57	ερ. 58	ερ. 59 sum	ερ. 60 sum
διαφωνώ πολύ	0	0	0	0	0
διαφωνώ	8	4	2	2	2
δεν έχω άποψη	15	14	9	4	6
συμφωνώ	20	24	29	31	29
συμφωνώ απόλυτα	17	18	20	23	23
συνολικά	60	60	60	60	60

Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντάει κυρίως με συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό σε κάθε ερώτηση διατηρή την απάντηση δεν έχω άποψη. Σχετικά με τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ πολύ είναι ελάχιστες οι απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά σε όλες τις ερωτήσεις.



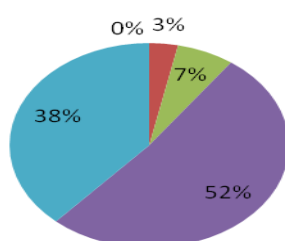
ερώτηση 58

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



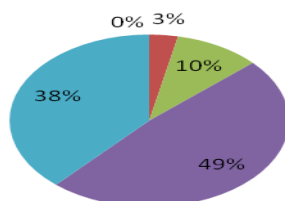
ερώτηση 59

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



ερώτηση 60

- διαφωνώ πολύ
- διαφωνώ
- δεν έχω άποψη
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα αποτελεί μια σύνθεση από έγκυρα ερωτηματολόγια που εντοπίστηκαν από τη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στην καλύτερη μετάφραση των ερωτηματολογίων αλλά και στη διαμόρφωση ορισμένων ερωτήσεων, ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα (τα ερωτηματολόγια βρίσκονται στο παράρτημα).

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει 60 ερωτήσεις κλειστού τύπου, τις οποίες διέκρινε σαφήνεια και λογική ακολουθία και οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν κατά πόσο συμφωνούσαν. (διαφωνώ πολύ, διαφωνώ, δεν έχω άποψη, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα). Χρησιμοποιήθηκε η τακτική κλίμακα του Likert, η οποία είναι εργαλείο που μετρά τη δύναμη των συναισθημάτων ή της στάσης σχετικά με κάτι το οποίο δηλώνεται (Bell, 2005).

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο κατά την ανάλυση και τον σχολιασμό των δεδομένων οι ερωτήσεις ομαδοποιούνται στις ακόλουθες ενότητες:

1. Γενική διοίκηση (ερωτήσεις 1-10)
2. Ανθρώπινο Δυναμικό (ερωτήσεις 11-20)
3. Προϋπολογισμός και διαχείριση πόρων (ερωτήσεις 21-30)
4. Εποπτεία (ερωτήσεις 31-40)
5. Εξουσία – ηγεσία (ερωτήσεις 41-55)
6. Marketing (ερωτήσεις 56-60)

Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντάει κυρίως με συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό σε κάθε ερώτηση διατηρή την απάντηση δεν έχω άποψη. Σχετικά με τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ πολύ είναι ελάχιστες οι απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά σε όλες τις ερωτήσεις.

Αναλυτικότερα, φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη διοίκηση που ασκείται στον οργανισμό και λαμβάνουν υπόψην όσο το δυνατόν περισσότερο οι θεωρίες αναφορικά με τη διοίκηση οργανισμών. Επιχειρούν να θέτουν έναν προγραμματισμό τον οποίον να είναι σε θέση να ακολουθήσουν και να υλοποιήσουν, ώστε να είναι και αποτελεσματικοί.

Επιπλέον, ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις σχέσεις τους με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, το οποίο αποτελεί και τη βάση του οργανισμού και προσπαθούν να καλλιεργούν τη συνεργασία και το διάλογο μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συνεργάζονται με άλλα τμήματα και να γνωρίζουν τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις υποχρεώσεις και στις ανάγκες που προκύπτουν συνεχώς.

Αναφορικά με τον οικονομικό τομέα φαίνεται από την έρευνα ότι οι συμμετέχοντες προσπαθούν να είναι προγραμματισμένοι και ενημερωμένοι για τις ανάγκες του οργανισμού. Προσπαθούν να κατανέμουν τους πόρους ανάλογα με τις ανάγκες και να ενδιαφέρονται για την καλύτερη χρηματοδότηση στα προγράμματα και στις δράσεις του οργανισμού, ώστε να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Σε σχέση με την εποπτεία διαφαίνεται εύκολα ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ανταποκρίνονται άριστα στις υποχρεώσεις τους ως προς τους υφισταμένους τους και είναι σε θέση να επιβλέπουν το τμήμα τους και τις ανάγκες του. Από το υψηλό ποσοστό όσων απάντησαν «δεν έχω άποψη» στις ερωτήσεις 35 και 38 (και στην ερώτηση 52, που αφορά στην εξουσία – ηγεσία) προκύπτει ωστόσο ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν θεωρούν απαραίτητο να έρθουν τόσο κοντά στους υφισταμένους τους, ώστε να εκτιμούν τις προσωπικές ιδιαιτερότητες του καθενός και να δίνουν εξατομικευμένες λύσεις στα ζητήματα που καθένας αντιμετωπίζει.

Στον τομέα της εξουσίας – ηγεσίας οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι ενδιαφέρονται μέσω της εξουσίας και της ηγεσίας που τους δίνεται να οδηγούν το τμήμα τους στην επίτευξη των αρχικών σκοπών και στόχων και επομένως στην καλύτερη συνεργασία και οργάνωση όλων των εμπλεκομένων.

Τέλος, μικρότερο, δυστυχώς, ποσοστό των ερωτηθέντων διευθυντικών στελεχών φαίνεται να έχει κατανοήσει τη σημασία του marketing (σε σχέση, για παράδειγμα, με αυτήν της άσκησης αποτελεσματικής εποπτείας και ηγεσίας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών και οικονομικών πόρων) για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας του και να χρησιμοποιεί ενεργά μέσα προβολής του έργου της, έστω και αν, λαμβανομένου υπόψη και ότι δεν διαθέτουν κατάλληλα μέσα για την καλύτερη λειτουργία της προβολής και προώθησης των δράσεών της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, η πλειοψηφία των στελεχών πιστεύουν ότι χρησιμοποιούν κατά το δυνατό μέσα προώθησης των πρωτοβουλιών του τμήματός τους, για να συμβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο στην επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων και επομένως να είναι πιο κοντά στην τοπική κοινωνία και στις ανάγκες των πολιτών.

Σύμφωνα, λοιπόν, με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε η σύγχρονη διευθυντική και ελεγκτική λειτουργία που αναδείχθηκε βασίστηκε στη δομή και ανάλυση που παρουσιάζεται στο βιβλίο «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων» του Π. Φαναριώτη (2001). Συγκεκριμένα, οι τομείς άσκησης της Διευθυντικής Λειτουργίας διατυπώνονται στη σελίδα 28 και της Ελεγκτικής Λειτουργίας στη σελίδα 79. Τα παραπάνω αποτελούν μια σύνθεση των θεωριών που αναπτύχθηκαν από τους: Fayol (1916), Gulick (1937), Scanlan (1974), Koontz – O' Donnel (1984), Μπουραντάς (2002).

Έτσι, το σύγχρονο μοντέλο της Διευθυντικής Λειτουργίας απαρτίζεται από τους ακόλουθους τομείς:

- Την άσκηση της εποπτείας,
- Την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων,
- Την άσκηση της εξουσίας – ηγεσίας.

Ενώ, το σύγχρονο μοντέλο της Ελεγκτικής Λειτουργίας απαρτίζεται από τους ακόλουθους τομείς:

- Το προσωπικό,
- Τη χρηματοδότηση,
- Το marketing.

Προτάσεις

Η παρούσα έρευνα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω μελέτη και ανάπτυξη των αναγκών τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων με στόχο την καλύτερη σχέση μεταξύ των εργαζομένων, άρα και την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, η θετική εικόνα που προβάλλεται μέσα από τη μελέτη για τον οργανισμό δίνεται η ευκαιρία να αποτελέσει τη βάση για επιπλέον αναζήτηση άλλων οργανισμών και φορέων που βρίσκονται στο στάδιο της αναζήτησης προτάσεων, σχεδίων και προγραμμάτων για τη νέα περίοδο.

Τέλος, η παρούσα μελέτη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για έρευνα σε όλες τις υπόλοιπες περιφέρειες για μια καλύτερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση των οργανισμών της χώρας.

Βιβλιογραφία

Adler, L. (1980), Secrets of When, and When Not, to Embark on a Marketing Research Project, Sales and marketing Management, March, στο Σταθακόπουλος, Β., (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Σταμούλης, Αθήνα.

Anthony, R., Young, D. (1988), Management Control in Nonprofit Organizations, Illinois, Richard D Irwin INC.

Armstrong, G. & Kotler, P., (2009), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 9^η έκδοση, Επίκεντρο, Αθήνα.

Baltas, G. and Papastathopoulou, P., (2003), Shopper Characteristics, Product and Store Choice Criteria: A Survey in the Greek Grocery Sector, International Journal of Retail and Distribution Management.

CHAPTER 4: RESEARCH METHODOLOG, An Assessment of the Internet's Potential in Enhancing Consumer Relationships <http://wallaby.vu.edu.au/adt-VVUT/uploads/approved/adt-VVUT20060919.112900/public/03chapters4-6.pdf>

Churchill, G., (1992), Basic Marketing Research, 2nd edition, fort Worth, The Dryden Press, TX.

Daft, R. L. (1988), Management, Dryden, Chicago.

Decker, P. (2001), Behavior Modeling Training: Principles and Applications, Praeger, N.Y.

Dessler, G. (2003), Management, Prentice-Hall International (U.K.) Limited, London.

Dibb, S., Simkin, L., Pride W. & Ferrell, O., (2001), Marketing Concepts and Strategies, 4rd edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

Drucker, P. (1998), Το αποτελεσματικό Στέλεχος. Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Froiland, P., (2001), Action Learning (January), Training.

Heller, R., (1999), Managing People, Dorling Kindersley Limited, London (για την Ελλάδα, Ελληνικά Γράμματα).

Hersey, P. & Blanchard, K. (1993), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th ed., Englewood Cliffs, N. J., Prentice – Hall.

Jenks, L. (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού*, Δ' έκδοση, Κριτήριο, Αθήνα.

Lacey A., Luff D., (2001), *Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: Qualitative Data Analysis*, Trent Focus, England.
<http://www.trentdsu.org.uk/cms/uploads/Qualitative%20Data%20Analysis.pdf>

Luck, DJ & Rubin, RS 1987, *Marketing research*, 7th edn, Prentice-Hall international, New Jersey.

Masson, J. (2003), *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (Ε. Δημητριάδου, Μετάφ.), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Miller, K., (2006), *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*, Δίαυλος, Αθήνα.

Noe, R. (2003), *Employee Training and Development*, Burr Ridge, 2nd edition, McGraw-Hill, IL Irwik.

Patton, Q. M. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, USA: Sage Publications.

Robbins, S., Decenzo D., Coulter, M. (2012), *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Κριτική, Αθήνα.

Schwella, E. (2004), *Introduction to Public Management* In Fox, W., Schwella J.E. and Wissink H., *Public Management*, Sun Press, Stellenbosch.

Stauss, A. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded theory*, USA: Sage Publications.

Thomas, R. (1995), *Managing Diversity: A Conceptual Framework in Diversity in the Workplace*, Guilford Press, N.Y.

Welch, J., (2005), *Winning*, Harper Collins Publishers, NY.

- Αλεξιάκης, Γ. (2006), Η τέχνη της διαχείρισης. Δεκαέξι απλά μαθήματα, Σμίλη, Αθήνα.
- Αυγερινός, Θ., Δρακόπουλος, Σ., (2010), Business Administration, Διοίκηση & Οικονομία των Επιχειρήσεων, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Αυλωνίτης, Γ. & Παπασταθοπούλου, Π. (2004), Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών, Σταμούλης, Αθήνα.
- Αυλωνίτης, Γ. & Παπασταθοπούλου, Π. (2008), Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, 2^η έκδοση, Σταμούλης, Αθήνα.
- Αυλωνίτης, Γ. & Παπασταθοπούλου, Π. (2010), Marketing Plan, Σταμούλης, Αθήνα.
- Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π., (2008), Management Ανθρώπινων Πόρων, θεωρία και Πράξη, Προπομπός, αθήνα.
- Γούναρης, Σ., (2012), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, β' έκδοση, Rosili, Αθήνα.
- Δημητριάδης Σ. & Τζωρτζάκη, Α., (2010), Μάρκετινγκ, Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές, Rosili, Αθήνα.
- Ετήσια Έκθεση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (2012)
- Ζαβλανός, Μ. (2002), Μάνατζμεντ, Σταμούλης, Αθήνα.
- Ζώτος, Γ. (2008), Διαφήμιση, Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Αποτελεσματικότητα, 5^η έκδοση, University Studio Press, Θεσ/νικη.
- Θεοδωράτος, Ε., (2004), Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης, Αθήνα.
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Κριτική, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ, (2002), Διοίκηση Προσωπικού/ Ανθρώπινου Δυναμικού, Κανελλόπουλος Χ., Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Κριτική, Αθήνα.
- Κιόχου, Π. (2002) Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.

- Κοκκινάκη, Φ., (2008), Εισαγωγικές έννοιες μάρκετινγκ, πρόγραμμα γυναικείας επιχειρηματικότητας, ΟΠΑ.
- Κωστούλας, Γ., (2002), Επάγγελμα Μάνατζερ, Στη ράχη του κύματος, Παπαζήση, Αθήνα.
- Λελεδάκης, Γ., Ζιγκιρίδης, Ε., (2008), Μάρκετινγκ, Οικονομία – Επιχειρήσεις, ΥΕΠΘ, ΓΓΕΕ, ΙΔΕΕ, ΚΕΕ.
- Λογοθέτης, Ν., (1992), Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, TQM HELLAS LTD, Αθήνα.
- Μαντζάρης, Γ., (2011), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μαντζάρης, Σέρρες.
- Μαντζάρης, Γ., (2011), Σύγχρονο management επιχειρήσεων και οργανισμών, τόμος Α, Μαντζάρης, Σέρρες.
- Μαντζάρης, Γ., (2011), Σύγχρονο marketing αγαθών και υπηρεσιών, ΤΕΙ Σερρών, Σέρρες.
- Μαρκόπουλος, Η., (1988). Οι τραπεζικές χρηματοδοτήσεις στην Ελλάδα και το σύστημα ελέγχου τους. Διδακτορική διατριβή. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
- Μπάλτας, Γ. & Παπασταθοπούλου, Π., (2003), Συμπεριφορά Καταναλωτή, Αρχές, Στρατηγικές, εφαρμογές, Rosili, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζεμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαγιαννάκης, Α., (2011), Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς, Ηράκλειο.
- Παπαδάκης, Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένου, Αθήνα.
- Παπούλιας, Γ. (2000) Χρηματοοικονομική Διοίκηση & Πολιτική, Αθήνα.

Πετρίδου, Ε., (2011), Διοίκηση μάναντζεμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση, σοφία, Θεσσαλονίκη.

Σιώμοκος, Γ., (2011), Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ, 3^η έκδοση, Σταμούλης, Αθήνα.

Σταθακόπουλος, Β., (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Σταμούλης, Αθήνα.

Στεριώτη, Κιμ., (1991), Χρήμα και Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα, Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, (διοίκηση Προσωπικού), Rosili, Αθήνα.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής, 4^η έκδοση, Rosili, Αθήνα.

Φαναριώτης, Π., (2001), Αρχές οργάνωσης και Διοικήσεως επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, τόμος δεύτερος, Σταμούλης, Αθήνα.

Φλώρος, Χ. (1993), Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, INTERBOOKS, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ., (2001), Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, INTERBOOKS, Αθήνα.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

http://archives.ictscenarios.gr/Theories_Mathisis/images/thorndike.gif

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1097/images/img1-10.jpg>

<http://www.aminstitute.com/>

http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/images/freud_sigmund.jpg

<http://www.mixtape.gr/uploads/backpage/maslow2.jpg>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (M.B.A.)

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί το βασικό εργαλείο πάνω στο οποίο στηρίζεται έρευνα που διεξάγεται, στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας σχετικά με τη Διοίκηση των Περιφερειών στην Ελλάδα για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο της Κύπρου.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η γνώση της διευθυντικής και ελεγκτικής λειτουργίας – Εποπτεία, Διαχείριση της εξουσίας, συντονισμός, έλεγχος – ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις που καλούνται να αντεπεξέρθουν στον τομέα της διοίκησης οι προϊστάμενοι – διευθυντές σε έναν οργανισμό με ερευνητική εφαρμογή στην περίπτωση της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο τμήματα. Στο πρώτο τμήμα, ζητούνται ορισμένες γενικές πληροφορίες σχετικά με τον συμμετέχοντα της έρευνας, ώστε να διαχωριστεί η ιδιότητα και να παρουσιαστεί το προφίλ των ερωτημένων. Στο δεύτερο τμήμα, διερευνούνται το περιεχόμενο και οι προϋποθέσεις άσκησης της Διευθυντικής και της Ελεγκτικής Λειτουργίας στο πλαίσιο των οργανισμών και συγκεκριμένα στην περιφέρεια Ν. Αιγαίου. Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα να κατανοηθεί και να διατυπωθεί πως ασκείται αποδοτική και αποτελεσματική εποπτεία στο χώρο ευθύνης των Προϊσταμένων. Να σημειωθεί, ότι τα ερωτήματα δεν αναφέρονται μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα που απασχολείται ο κάθε προϊστάμενος αλλά οι ερωτήσεις έχουν σκοπό να εντοπίσουν μια γενικότερη αντίληψη και νοοτροπία.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας και εφόσον επιθυμείτε, θα σας γνωστοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,
η μεταπτυχιακή φοιτήτρια
Ιωάννα Τσάρπα.
Email: tsarpa@yahoo.gr

ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο (κυκλώστε)

Ανδρας	Γυναίκα
--------	---------

Ηλικία (κυκλώστε)

18-29	30-39	40-49	50-59	Πάνω από 60
-------	-------	-------	-------	-------------

Οικογενειακή κατάσταση (Σημειώστε ν)

Άγαμος/η	
Έγγαμος/η	
Άλλο	

Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο: (Σημειώστε ν)

Απόφοιτος/η Λυκείου	
Πτυχιούχος ΑΤΕΙ	
Πτυχιούχος ΑΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	
Κάτοχος Διδακτορικού	

Η θέση εργασίας σας: (Σημειώστε ν)

Προϊστάμενος/η Τμήματος	
Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	
Προϊστάμενος/η Γενικής Διεύθυνσης	

Χρόνος προϋπηρεσίας (κυκλώστε)

Πόσα έτη έχετε εργαστεί;	Κάτω από 5	5-9 έτη	10-14 έτη	15-19	Πάνω από 20
--------------------------	------------	---------	-----------	-------	-------------

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (σημειώστε ν)

A. Γενική Διοίκηση

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Οι διοικητικές αποφάσεις μου καθοδηγούνται σε σχέση με τις επαγγελματικές αξίες, τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού.					
2. Έχω γνώσεις σε σχέση με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς του οργανισμού.					
3. Συνηγορώ αποτελεσματικά για τον οργανισμό.					
4. Λαμβάνω ορθές αποφάσεις.					
5. Εξετάζω τα θέματα έγκαιρα και αποτελεσματικά.					
6. Εφαρμόζω τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων.					
7. Διευκολύνω τις ενέργειες που απαιτούνται για την εφαρμογή των προγραμμάτων.					
8. Είμαι ανοικτός στο διάλογο και δέχομαι τις αποκλίνουσες απόψεις.					
9. Έχω την ικανότητα κατάταξης και αντιμετώπισης των ζητημάτων της υπηρεσίας ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας τους					
10. Βελτιώνω την εικόνα και την αναγνώριση του οργανισμού.					

B. Ανθρώπινο Δυναμικό

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
11. Συμβάλλω στην αποτελεσματική πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού.					
12. Διακατέχομαι από αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση των επιδόσεων και επιτευγμάτων του προσωπικού.					
13. Προωθώ και διευκολύνω την επαγγελματική ανάπτυξη.					
14. Αποδεικνύω έμπρακτα το σεβασμό μου προς τους άλλους.					
15. Θεωρούμαι αποτελεσματικός μέντορας του προσωπικού.					
16. Διαχειρίζομαι δίκαια τις προαγωγές του προσωπικού και τις αναγνώσεις τους αποτελεσματικά.					
17. Έχω την ικανότητα να διατηρώ το προσωπικό άμεσα συνδεδεμένο με τα σχέδια και τις δραστηριότητες του οργανισμού.					
18. Έχω την ικανότητα να αντιμετωπίζω και να επιλύω αποτελεσματικά τις διαφορές που προκύπτουν.					
19. Ενθαρρύνω την επαγγελματική απόδοση και την παραγωγικότητα.					
20. Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις μη ικανοποιητικές επιδόσεις.					

Γ. Προϋπολογισμός και Διαχείριση Πόρων

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
21. Διαχειρίζομαι και φροντίζω για τη συντήρηση των εγκαταστάσεων αποτελεσματικά.					
22. Υλοποιώ και ολοκληρώνω τις απαραίτητες βελτιώσεις.					
23. Ετοιμάζω και διαχειρίζομαι τον προϋπολογισμό αποτελεσματικά.					
24. Προβαίνω στην ορθή χρήση των κεφαλαίων.					
25. Φροντίζω να διαθέτονται αρκετά για τη χρηματοδότηση των προγραμμάτων στήριξης.					
26. Επιδιώκω και εξασφαλίζω πρόσθετη χρηματοδότηση για τον οργανισμό.					
27. Επιχειρώ τη συνεργασία του οργανισμού και με άλλους φορείς.					
28. Εξασφαλίζω τον κατάλληλο αριθμό συνεδριάσεων ανά έτος και ανάλογα με τα χρονοδιαγράμματα και τις ανάγκες του οργανισμού.					
29. Κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων φροντίζω να γίνεται αποτελεσματική αξιοποίηση και ιεράρχηση του διαθέσιμου χρόνου και των πόρων.					
30. Κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων οι προϊστάμενοι των άλλων τμημάτων έχουν την ευκαιρία για την κάλυψη των αναγκών τους.					

Δ. Εποπτεία

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
31. Είμαι μη επικριτικός όσον αφορά την εποπτεία.					
32. Αντιμετωπίζω τους υφισταμένους ως ισότιμα μέλη του οργανισμού.					
33. Σέβομαι τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων μου.					
34. Φέρομαι με σεβασμό στους υφισταμένους μου.					
35. Είμαι συνεχώς δίπλα στους υφισταμένους μου.					
36. Προγραμματίζω συχνά συναντήσεις με τους υφισταμένους μου.					
37. Είμαι οργανωμένος κατά τη διάρκεια των συνεδριών με τους υφισταμένους μου.					
38. Δίνω την ιδιαίτερη προσοχή στις ανησυχίες και τους προβληματισμούς των υφισταμένων μου.					
39. Παρέχω κατάλληλα θεωρητικά μοντέλα στους υφισταμένους μου.					
40. Παρέχω ευέλικτα θεωρητικά μοντέλα στους υφισταμένους μου ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές τους.					

Ε. Εξουσία – Ηγεσία

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
41. Γνωρίζω το αντικείμενο της εργασίας μου και τα βασικά ζητήματα που σχετίζονται με την υπηρεσία μου.					
42. Έχω άριστες σχέσεις με τους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων της περιφέρειας.					
43. Είμαι προετοιμασμένος για τα θέματα τα οποία θα αποφασίσουν τα αιρετά όργανα της περιφέρειας.					
44. Η ενημέρωσή μου στα αιρετά όργανα της περιφέρειας για θέματα για τα οποία πρέπει να λάβουν απόφαση είναι ακριβής και αξιόπιστη.					
45. Καλλιεργώ κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τα αιρετά όργανα της περιφέρειας.					
46. Έχω άριστες σχέσεις με τους υφισταμένους της υπηρεσίας μου.					
47. Έχω την ικανότητα καθοδήγησης των υφισταμένων κατά την εκτέλεση της εργασίας.					
48. Έχω την ικανότητα εμπύχωσης του προσωπικού για να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό στην εργασία τους.					
49. Έχω την ικανότητα εκτίμησης των προσωπικών χαρισμάτων – αρετών και αδυναμιών κάθε υπαλλήλου.					
50. Έχω την ικανότητα εκτίμησης των απόψεων των υφισταμένων σε σχέση με τα εργασιακά θέματα.					
51. Έχω την ικανότητα συντονισμού περισσότερων υπαλλήλων.					
52. Έχω την ικανότητα ρύθμισης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει κάθε υπάλληλος.					
53. Είμαι δίκαιος στην κατανομή καθηκόντων στους υφισταμένους μου.					

54. Έχω την ικανότητα επίλυσης διαφωνιών ανάμεσα στους υφισταμένους.					
55. Έχω την ικανότητα του αποτελεσματικού ελέγχου της εργασίας των υφισταμένων.					

ΣΤ. Marketing

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
56. Χρησιμοποιώ τρόπους προώθησης των υπηρεσιών της περιφέρειας που είναι επαρκείς					
57. Ενδιαφέρομαι να συμβάλλω στην προώθηση της περιφέρειας					
58. Ενημερώνω για τις ενέργειες της περιφέρειας φίλους, συγγενείς					

59. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι καθεμιά από τις παρακάτω πηγές πληροφόρησης για την περιφέρεια:

A.Ιστοσελίδα της περιφέρειας					
B.Ραδιόφωνο - Τηλεόραση					
Γ.Εφημερίδα - Περιοδικά					
Δ.Ημερίδες - Ανοικτές διαλέξεις					
Ε.Ενημερωτικό έντυπο – Φυλλάδιο – Αφίσα					
Στ.Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. facebook)					
Z.E-mail και blogs					
H.Άλλο					

60. Πόσο σημαντικός είναι καθένας από τους παρακάτω τρόπους προώθησης των υπηρεσιών της περιφέρειας:

A.Ενέργειες δημοσιότητας					
B.Διαφήμιση					
Γ.Δημόσιες σχέσεις					
Δ.Προσωπικές ενέργειες					
Ε.Άμεσο μάρκετινγκ					
Z.Σπώνσορες – χορηγίες					
Στ.Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ					