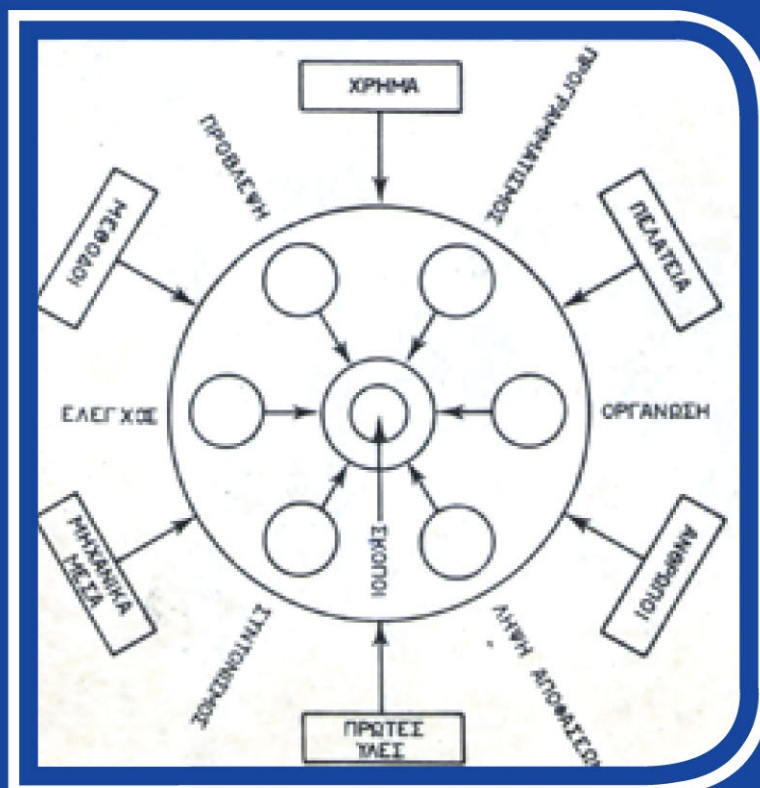


ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

Παναγιώτη Ι. Φαναριώτη
ΓΕΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ Κ.Α.Τ.Ε.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ





1954

ΙΔΡΥΜΑ ΕΥΓΕΝΙΔΟΥ
ΧΡΥΣΟΥΝ ΜΕΤΑΛΛΙΟΝ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΕΥΓΕΝΙΔΟΥ

Ὁ Εὐγένιος Εὐγενίδης, ὁ ἰδρυτής καί χορηγός τοῦ «Ἰδρύματος Εὐγενίδου», πολὺ νωρὶς πρόβλεψε καί σχημάτισε τὴν πεποίθησιν ὅτι ἡ ἄρτια κατάρτιση τῶν τεχνικῶν μας, σέ συνδυασμὸ μὲ τὴν ἐθνικὴ ἀγωγὴ, θά ἦταν ἀναγκαῖος καί ἀποφασιστικὸς παράγοντας τῆς προόδου τοῦ ἔθνους μας.

Τὴν πεποίθησίν του αὐτὴ ὁ Εὐγενίδης ἐκδήλωσε μὲ τὴ γενναιόφρονα πράξιν εὐεργεσίας, νά κληροδοτήσῃ σεβαστὸ ποσὸ γιὰ τὴ σύστασιν Ἰδρύματος πού θά εἶχε σκοπὸ νά συμβάλλῃ στὴν τεχνικὴ ἐκπαίδευσιν τῶν νέων τῆς Ἑλλάδας.

Ἔτσι τὸ Φεβρουάριον τοῦ 1956 συστήθηκε τὸ «Ἰδρυμα Εὐγενίδου», τοῦ ὁποῖου τὴν διοίκησιν ἀνέλαβε ἡ ἀδελφὴ του κυρία Μαριάνθη Σίμου, σύμφωνα μὲ τὴν ἐπιθυμίαν τοῦ διαθέτη.

Ἀπὸ τὸ 1956 μέχρι σήμερα ἡ συμβολὴ τοῦ Ἰδρύματος στὴν τεχνικὴ ἐκπαίδευσιν πραγματοποιεῖται μὲ διάφορες δραστηριότητες. Ὅμως ἀπ' αὐτὰς ἡ σημαντικότερη, πού κρίθηκε ἀπὸ τὴν ἀρχὴν ὡς πρώτης ἀνάγκης, εἶναι ἡ ἐκδόσις βιβλίων γιὰ τοὺς μαθητὰς τῶν τεχνικῶν σχολῶν.

Μέχρι σήμερα ἐκδόθηκαν 150 τόμοι βιβλίων, πού ἔχουν διατεθεῖ σὲ πολλὰ ἐκατομμύρια τεύχη, καί καλύπτουν ἀνάγκες τῶν Κατώτερων καὶ Μέσων Τεχνικῶν Σχολῶν τοῦ Ὑπ. Παιδείας, τῶν Σχολῶν τοῦ Ὁργανισμοῦ Ἀπασχολήσεως Ἑργατικῶν Δυναμικῶν (ΟΑΕΔ) καὶ τῶν Δημοσίων Σχολῶν Ἑμπορικῶν Ναυτικῶν.

Μοναδικὴ φροντίδα τοῦ Ἰδρύματος σ' αὐτὴ τὴν ἐκδοτικὴν του προσπάθειαν ἦταν καὶ εἶναι ἡ ποιότης τῶν βιβλίων, ἀπὸ ἀποψη ὅχι μόνον ἐπιστημονικὴ, παιδαγωγικὴ καὶ γλωσσικὴ, ἀλλὰ καὶ ἀπὸ ἀποψη ἐμφανίσεως, ὥστε τὸ βιβλίον νά ἀγαπηθεῖ ἀπὸ τοὺς νέους.

Γιὰ τὴν ἐπιστημονικὴν καὶ παιδαγωγικὴν ποιότητα τῶν βιβλίων, τὰ κείμενα ὑποβάλλονται σὲ πολλὰς ἐπεξεργασίας καὶ βελτιώνονται πρὶν ἀπὸ κάθε νέα ἐκδόσιν.

Ἰδιαίτερη σημασίαν ἀπέδωκε τὸ Ἰδρυμα ἀπὸ τὴν ἀρχὴν στὴν ποιότητα τῶν βιβλίων ἀπὸ γλωσσικὴν ἀποψη, γιατί πιστεύει ὅτι καὶ τὰ τεχνικὰ βιβλία, ὅταν εἶναι γραμμένα σὲ γλῶσσα ἄρτια καὶ ὁμοίομορφον ἀλλὰ καὶ κατάλληλη γιὰ τὴν στάθμην τῶν μαθητῶν, μποροῦν νά συμβάλλουν στὴν γλωσσικὴ διαπαιδαγώγησιν τῶν μαθητῶν.

Ἔτσι μὲ ἀπόφασιν πού πάρθηκε ἤδη ἀπὸ τὸ 1956 ὅλα τὰ βιβλία τῆς Βιβλιοθήκης τοῦ Τεχνίτη, δηλαδὴ τὰ βιβλία γιὰ τίς Κατώτερες Τεχνικὰς Σχολὰς, ὅπως ἀργότερα καὶ γιὰ τίς Σχολὰς τοῦ ΟΑΕΔ, εἶναι γραμμένα σὲ γλῶσσα δημοτικὴ μὲ βάση τὴν γραμματικὴν τοῦ Τριανταφυλλίδη, ἐνῶ ὅλα τὰ ἄλλα βιβλία εἶναι γραμμένα στὴν ἀπλὴ καθαρεύουσα. Ἡ γλωσσικὴ ἐπεξεργασία τῶν βιβλίων γίνεται ἀπὸ φιλολόγους τοῦ Ἰδρύματος καὶ ἔτσι ἐξασφαλίζεται ἡ ἐνιαία σύνταξιν καὶ ὁρολογία κάθε κατηγορίας βιβλίων.

Ἡ ποιότητα τοῦ χαρτιοῦ, τὸ εἶδος τῶν τυπογραφικῶν στοιχείων, τὰ σωστά σχήματα καὶ ἡ καλαίσθητη σελιδοποίηση, τὸ ἐξώφυλλο καὶ τὸ μέγεθος τοῦ βιβλίου περιλαμβάνονται καὶ αὐτὰ στὶς φροντίδες τοῦ Ἰδρύματος.

Τὸ Ἰδρυμα θεώρησε ὅτι εἶναι ὑποχρέωσή του, σύμφωνα μὲ τὸ πνεῦμα τοῦ ἱδρυτῆ του, νὰ θέσει στὴν διάθεση τοῦ Κράτους ὅλη αὐτὴ τὴν πείρα του τῶν 20 ἐτῶν, ἀναλαμβάνοντας τὴν ἐκδοση τῶν βιβλίων καὶ γιὰ τίς νέες Τεχνικὲς καὶ Ἑπαγγελματικές Σχολές καὶ τὰ νέα Τεχνικά καὶ Ἑπαγγελματικά Λύκεια, σύμφωνα μὲ τὰ Ἀναλυτικά Προγράμματα τοῦ Κ.Ε.Μ.Ε.

Τὰ χρονικά περιθώρια γι' αὐτὴ τὴν νέα ἐκδοτικὴ προσπάθεια ἦταν πολὺ περιορισμένα καὶ ἴσως γι' αὐτό, ἰδίως τὰ πρῶτα βιβλία αὐτῆς τῆς σειρᾶς, νὰ παρουσιάσουν ἀτέλειες στὴ συγγραφή ἢ στὴν ἐκτύπωση, πού θὰ διορθωθοῦν στὴ νέα τους ἐκδοση. Γι' αὐτό τὸ σκοπὸ ἐπικαλούμαστε τὴν βοήθεια ὅλων ὧν θὰ χρησιμοποιοῦν τὰ βιβλία, ὥστε νὰ μᾶς γνωστοποιήσουν κάθε παρατήρησή τους γιὰ νὰ συμβάλλουν καὶ αὐτοὶ στὴ βελτίωση τῶν βιβλίων.

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΕΥΓΕΝΙΔΟΥ

Ἀλέξανδρος Ι. Παπᾶς, Ὁμ. Καθηγητὴς ΕΜΠ, Πρόεδρος.

Χρυσόστομος Φ. Καβουνίδης, Διπλ. Μηχ.-Ἡλ. ΕΜΠ, Ἀντιπρόεδρος.

Μιχαὴλ Γ. Ἀγγελόπουλος, Τακτικὸς Καθηγητὴς ΕΜΠ, Διοικητὴς ΔΕΗ.

Παναγιώτης Χατζημάννου, Μηχ.-Ἡλ. ΕΜΠ, Γεν. Δ/τῆς Ἑπαγ/κῆς Ἑκπ. Ὑπ. Παιδείας.

Ἐπιστημ. Σύμβουλος, **Γ. Ροῦσσος**, Χημ.-Μηχ. ΕΜΠ.

Σύμβουλος ἐπὶ τῶν ἐκδόσεων τοῦ Ἰδρύματος **Κ.Α. Μανάφης**, Καθηγητὴς Φιλοσοφικῆς Σχολῆς Παν/μίου Ἀθηνῶν.

Γραμματεὺς, **Δ.Π. Μεγαρίτης**.

Διατελέσαντα μέλη ἢ σύμβουλοι τῆς Ἐπιτροπῆς

Γεώργιος Κακριδῆς † (1955 — 1959) Καθηγητὴς ΕΜΠ. **Ἄγγελος Καλογεράς** † (1957 — 1970)

Καθηγητὴς ΕΜΠ, **Δημήτριος Νιάνιас** (1957 — 1965) Καθηγητὴς ΕΜΠ, **Μιχαὴλ Σπετσιέρης**

(1956 — 1959). **Νικόλαος Βασιώτης** (1960 — 1967). **Θεόδωρος Κουζέλης** (1968 — 1976)

Μηχ.-Ἡλ. ΕΜΠ.



Γ' ΤΑΞΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ Ι. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ

ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ

Κ.Α.Τ.Ε.Ε ΚΟΖΑΝΗΣ

ΑΘΗΝΑ
1979



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ζοῦμε σέ ἕνα κόσμο πού κυριαρχεῖται ὅλο καί περισσότερο ἀπό τίς κάθε εἴδους ἀνάγκες. Τά βρέφη ζητοῦν τροφή, ζεστή ἀτμόσφαιρα καί προστασία, οἱ νέοι ζητοῦν ἐνδύματα τῆς μόδας, μουσική ΠΟΠ, αὐτοκίνητα καί ἐνδιαφέροντα βιβλία, οἱ ἡλικιωμένοι εὐγεστα φαγητά, τηλεοράσεις, φάρμακα, σύγχρονα νοσοκομεῖα καί ἄλλα. Οἱ ἄνθρωποι καθημερινά ἀγωνίζονται νά καλύψουν μεγάλο μέρος ἀπό τίς ἀνάγκες τους.

Οἱ ἀνάγκες αὐτές καλύπτονται ἀπό τίς κάθε μορφῆς ἐπιχειρήσεις, οἱ ὁποῖες μέ τήν παραγωγή καί διανομή ἀγαθῶν (ὕλικῶν ἀγαθῶν καί ὑπηρεσιῶν) καλύπτουν τή ζήτηση πού δημιουργεῖται κάθε φορά γιά τά ἀγαθά αὐτά.

Μέσα σέ αὐτό τό πλαίσιο τῆς οἰκονομικῆς δραστηριότητος πού ἀναπτύσσεται σέ μιὰ χώρα, διάφορα εἶδη (τρόφιμα, ἐνδύματα, ἐπιπλα ἢ μηχανήματα) παράγονται συνεχῶς καί στέλνονται γιά κατανάλωση σέ ὅλα τά σημεῖα τῆς χώρας ἢ ἀκόμη καί τῆς ὑδρογείου. Ἄλλες ἐπιχειρήσεις ἀσχολοῦνται παράλληλα μέ τήν προσφορά ὑπηρεσιῶν.

Ἔτσι τά ἐργοστάσια παραγωγῆς ἡλεκτρικοῦ ρεύματος ἐργάζονται μέρα καί νύκτα γιά τόν ἐφοδιασμό τῶν σπιτιῶν, τῶν ἐργοστασίων καί τῶν συγκοινωνιακῶν μέσων τά ὁποῖα κινοῦνται μέ ρεῦμα. Οἱ γιατροί καί τά νοσοκομεῖα ἐργάζονται γιά τήν προστασία τῆς ὑγείας τῶν ἀνθρώπων, οἱ δικηγόροι γιά τή νομική προστασία τῶν πολιτῶν κ.ο.κ.

Ὁ κύκλος αὐτός τῆς ἀναζητήσεως, δηλαδή ἀγαθῶν καί ὑπηρεσιῶν γιά τήν ἱκανοποίηση τῶν διαφόρων ἀναγκῶν μας, περιγράφεται μέ τίς λέξεις:

ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ — ΠΑΡΑΓΩΓΗ — ΔΙΑΝΟΜΗ — ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ. Οἱ λέξεις αὐτές συνθέτουν καί τό περιεχόμενο τοῦ μηχανισμοῦ τῆς προσφορᾶς καί τῆς ζητήσεως, ὁ ὁποῖος σέ μιὰ ἐλεύθερη οἰκονομία, ρυθμίζει ποιά εἶδη θά παραχθοῦν καθώς καί σέ ποιά ποσότητα καί σέ τί τιμές θά διατεθοῦν.

Γιά νά πετύχουν στήν ἀποστολή τους οἱ ἐπιχειρήσεις εἶναι ἀπαραίτητο νά ἔχουν σέ ἰδανικό συνδυασμό ὅλα τά ἀναγκαῖα μέσα τά ὁποῖα βοηθοῦν στήν παραγωγή τῶν διαφόρων ἀγαθῶν, στήν ἐπιθυμητή ποσότητα καί ποιότητα καί στό ὅσο δυνατό μικρότερο κόστος παραγωγῆς.

Τά μέσα αὐτά εἶναι:

- Οἱ ἄνθρωποι.
- Οἱ πρῶτες ὕλες.
- Οἱ μηχανές.
- Οἱ μέθοδοι παραγωγῆς.
- Τό χρήμα.
- Ἡ πελατεία.

Ὁ ἄνθρωπος στά παραπάνω μέσα κατέχει τήν πρώτη καί σπουδαιότερη θέση, γιάτι ἀπό αὐτόν ἐξαρτᾶται ἡ ἀξιοποίηση καί ἡ μέγιστη δυνατή ἀπόδοση τῶν ἄλλων μέσων μέ τόν κατάλληλο τρόπο χρησιμοποίησέως τους.

Ἔτσι ὁ ἄνθρωπος μέ τόν ἄριστο συνδυασμό τῶν παραπάνω μέσων ἐξασφαλίζει τήν ὁργάνωση τῆς ἐπιχειρήσεως στό σύνολό της. Ἡ ὁργάνωση, ὅπως θά δοῦμε,

συμβάλλει αποτελεσματικά στην έπιτυχία του αποτελέσματος που επιδιώκομε και στη μείωση του κόστους σέ υλικά αγαθά και ανθρώπινες προσπάθειες.

Ή όργάνωση είναι μιά από τίς βασικότερες δραστηριότητες τής Διοικήσεως και καλύπτει όλο τό φάσμα τών λειτουργιών τής έπιχειρήσεως, δηλαδή:

- Τήν τεχνική (παραγωγή αγαθών).
- Τήν έμπορική (άγορές και πωλήσεις).
- Τήν οίκονομική (έξεύρεση πόρων γιά τή χρηματοδότηση τής έπιχειρήσεως).
- Τή λογιστική (τήρηση λογαριασμών).
- Τήν ασφαλιστική (ασφάλιση παραγωγής και κεφαλαίου).
- Τή διοικητική, ή όποία περιλαμβάνει τόν προγραμματισμό, τήν όργάνωση, τό συντονισμό και τόν έλεγχο όλων τών άλλων λειτουργιών.

Ή έπιστήμη που μελετά τά προβλήματα τής όργάνωσης λέγεται «Ήργανωτική» και άντικείμενό της είναι ή μελέτη τών όργανωτικών προβλημάτων που άντιμετωπίζουν οί έπιχειρήσεις σέ κάθε μιά από τίς παραπάνω λειτουργίες τους.

Έτσι, ανάλογα μέ τίς διάφορες λειτουργίες που μελετά ή όργανωτική διακρίνεται σέ όργανωτική του έργοστασίου, όργανωτική τών πωλήσεων, όργανωτική τών προμηθειών και τής τηρήσεως αποθεμάτων κλπ.

Στό βιβλίό αυτό θα ασχοληθοΰμε ειδικότερα μέ τά όργανωτικά προβλήματα τής Διοικητικής λειτουργίας, τά όποια άν και έπηρεάζονται από τά όργανωτικά προβλήματα τών άλλων λειτουργιών, παρουσιάζουν όμως μιά ίδιομορφία ή όποία άπαιτεί ξεχωριστή άντιμετώπιση.

Μέ τή μελέτη τών προβλημάτων αύτών ασχολείται ή όργανωτική τής Διοικήσεως, ή όποία, άν και βασίζεται πάνω στίς γενικά παραδεκτές άρχές τής όργανωτικής, άκολουθεϊ δική της μεθοδολογία.

Όταν λέμε όργανωτική τής Διοικήσεως, έννοοΰμε βασικά τήν έπιστήμη που ασχολείται, όπως αναφέραμε παραπάνω, μέ τά όργανωτικά προβλήματα τής Διοικήσεως. Ή διοίκηση ως λειτουργία τής έπιχειρήσεως δέν είναι άφηρημένη έννοια, αλλά πραγματική κατάσταση που έκδηλώνεται καθημερινά μέσα από τή λειτουργία τών Διοικητικών ύπηρεσιών.

Αύτες οί Διοικητικές ύπηρεσίες, οί όποιες είναι περισσότερο γνωστές σέ μās μέ τόν όρο «γραφεία», έχουν ως άποστολή τήν ύλοποίηση τών βασικών δραστηριοτήτων τής Διοικήσεως, δηλαδή τόν προγραμματισμό, τό συντονισμό, τόν έλεγχο κλπ.

Γιά τήν ύλοποίηση τών δραστηριοτήτων αύτών, λαμβάνονται αποφάσεις, εκδίδονται έντολές, διεξάγεται άλληλογραφία, γίνονται όρισμένες διαδικασίες, τηροΰνται άρχεία και χρησιμοποιοΰνται διάφορα μηχανήματα. Όλα αυτά πραγματοποιοΰνται μέσα σέ στεγασμένους χώρους και μέ τή συμμετοχή προσωπικού που είναι κατανεμημένο ιεραρχικά. Ό άριστος συνδυασμός όλων τών ανθρώπινων και υλικών μέσων και τών διαδικασιών μέ σκοπό τή μεγιστοποίηση του αποτελέσματος που επιδιώκει ή έπιχείρηση μέ άντίστοιχη έλαχιστοποίηση του κόστους σέ υλικά αγαθά και ανθρώπινη προσπάθεια, άποτελεί τό άντικείμενο τής όργανωτικής τής Διοικήσεως.

Τό τεΰχος αυτό περιέχει τήν ύλη του πρώτου μέρους του μαθήματος Ήργάνωση Γραφείου - Μηχανοργάνωση και αναφέρεται στά θέματα που άφοροΰν στην όργάνωση, τή Διοίκηση και λειτουργία τών γραφείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 Τό γραφείο της επιχείρησης (έννοια και περιεχόμενο).

Ο όρος **γραφείο** χρησιμοποιείται στην Έλληνική γλώσσα με δύο έννοιες. Με την πρώτη έννοια εννοούμε τό έπιπλο πού χρησιμοποιούμε γιά νά έκτελούμε τή γραφική έργασία, ένw με τή δεύτερη έννοια τόν κλειστό χώρο μέσα στόν όποιο είναι έγκαταστημένοι άνθρωποι πού ασχολούνται με γραφική έργασία. Ο όρος γραφείο με τή δεύτερη έννοια έχει επικρατήσει γενικά στην Ελλάδα καί είναι συνηθισμένη ή έκφραση «θά έπισκεφθw τόν κ. Χ στό γραφείο του» ή «τά γραφεία τής έπιχειρήσεως Χ είναι έγκαταστημένα στην όδό Άριστοξένους» κλπ.

Οί ξένοι καί ιδιαίτερα οί Άγγλοι διακρίνουν τίς δύο αυτές έννοιες χρησιμοποιώντας διαφορετικούς όρους. Έτσι γιά νά άναφερθούν στό γραφείο - έπιπλο, χρησιμοποιούν τόν όρο **Desk** ένw γιά νά άναφερθούν στό γραφείο σάν χώρο γραφικής έργασίας, χρησιμοποιούν τόν όρο **Office**. Η λέξη Office αποδίδεται στην Έλληνική με τόν όρο «ύπηρεσία».

Έπειδή άντικείμενο τών παρακάτω μαθημάτων είναι ή μελέτη τών οργανωτικών καί Διοικητικών προβλημάτων πού άναπτύσσονται μέσα στους χώρους στους όποιους διεξάγεται ή Διοικητική έργασία, ό όρος γραφείο χρησιμοποιείται με τήν έννοια τής **Διοικητικής ύπηρεσίας**.

1.2 Ιστορική εξέλιξη τής άποστολής του γραφείου.

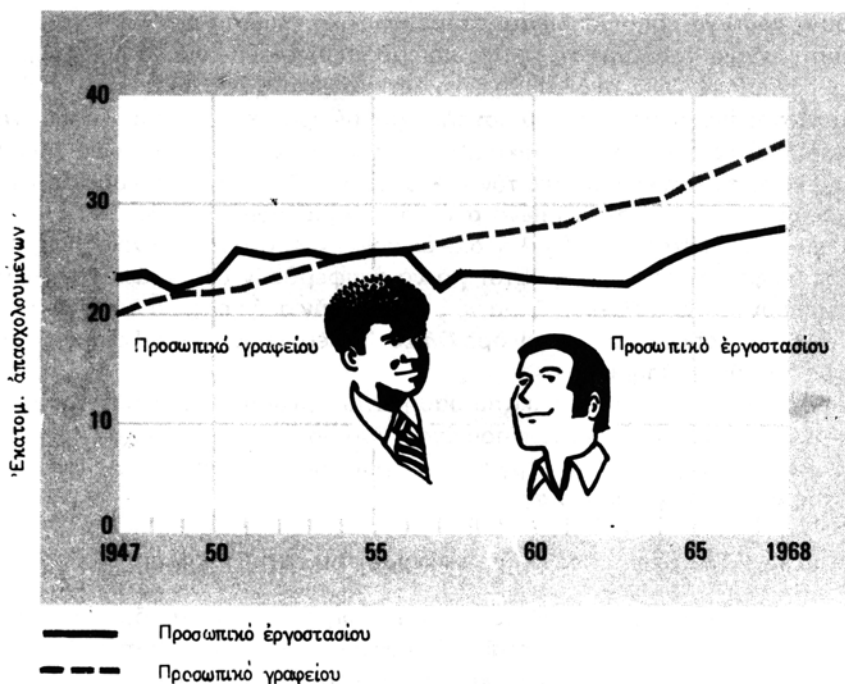
Σέ παλιότερες έποχές, τό γραφείο, με τή μορφή πού τό συναντάμε σήμερα, ήταν σχεδόν άγνωστο. Αυτό όφείλεται στό γεγονός ότι οί δραστηριότητες τών επιχειρήσεων, ό όγκος τής παραγωγής καί γενικότερα ή έκταση τών συναλλαγών ίδίως μέχρι τόν 18ο αιώνα (δηλαδή στην περίοδο πού προηγήθηκε από τή Βιομηχανική επανάσταση) ήταν πολύ περιορισμένες καί έτσι δέν ύπήρχε ή άνάγκη νά τηρούνται πολύπλοκοι λογαριασμοί, νά διεξάγεται έκτεταμένη άλληλογραφία, νά τηρούνται άρχεία καί νά γίνονται άλλες συναφεΐς έργασίες, οί όποιες συμβάλλουν στην άνάπτυξη τών Διοικητικών ύπηρεσιών τής επιχείρησης.

Μέ τήν άνάπτυξη όμως τής τεχνολογίας, πού σημειώθηκε στό μεταξύ χρονικό διάστημα καί μάλιστα στά τελευταία σαράντα χρόνια κατά τά όποια επικράτησε ό αυτόματισμός στή διαδικασία τής παραγωγής, οί παραγωγικές δυνατότητες τών επιχειρήσεων αύξήθηκαν σέ πολύ μεγάλο βαθμό. Έτσι άναγκάστηκαν νά άναζητήσουν άγορές γιά τήν τοποθέτηση τών προϊόντων τους πολύ πέρα από τά περιορισμένα όρια τής πόλεως ή καί τής χώρας στην όποια είχαν τήν έδρα τους. Σέ αυτό

βοήθησε πάρα πολύ καί ή ραγδαία ανάπτυξη τών μέσων μεταφοράς πού σημειώθηκε στήν ίδια περίοδο. Έτσι στίς οικονομικά αναπτυγμένες χώρες παρατηρήθηκε μιά διόγκωση τών επιχειρήσεων καί μιά διεύρυνση τών συναλλαγών τους σέ παγκόσμια κλίμακα.

Αυτό μέ τή σειρά του είχε ως αποτέλεσμα τήν παράλληλη διεύρυνση τών Διοικητικών δραστηριοτήτων τών επιχειρήσεων, ή όποία προκάλεσε καί ανάλογη αύξηση του προσωπικού τών γραφείων (White Collar) σέ βάρος του προσωπικού τών εργοστασίων (Blue Collar). Ή διαφορά πού προέκυψε κάτω από τήν επίδραση τής συνεχώς αναπτυσσόμενης τεχνολογίας καί τής συνεχώς αυξανόμενης παραγωγής διευρύνεται υπέρ του προσωπικού τών γραφείων.

Τό σχήμα 1.2α δείχνει τήν αύξηση του προσωπικού τών γραφείων σέ βάρος του προσωπικού τών εργοστασίων στίς Η.Π.Α. στή διάρκεια τών έτων 1947 καί 1968.



Σχ. 1.2α.

Καμπύλες συσχέτισης του προσωπικού γραφείου προς τό προσωπικό εργοστασίου.

Τό γεγονός αυτό οδήγησε τίς μεγάλες επιχειρήσεις, στήν ανάγκη χρησιμοποίησης πολυορόφων κτιρίων γιά τή στέγαση τών διοικητικών υπηρεσιών.

Στά πολυόροφα αυτά κτίρια (σχ. 1.2β) είναι συγκεντρωμένος όλος ό Διοικητικός μηχανισμός τών επιχειρήσεων. Γι' αυτό αποτελούν καί τά κέντρα λήψεως αποφάσεων καί έλέγχου όλων τών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ή μεγάλη αυτή ανάπτυξη τών Διοικητικών υπηρεσιών, οδήγησε στήν ανάγκη καταμερισμού του έργου τών επιχειρήσεων σέ μεγάλες ομάδες όμοειδών εργασιών καί τή δημιουργία μεγάλου άριθμού μονάδων όι όποίες κατανεμημένες σέ μιά



Σχ. 1.2β.

Κτίριο συγχρόνων γραφείων.

ιερραρχική πυραμίδα παίρνουν τη μορφή Γεν. Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων ή Γραφείων. Έτσι τό προσωπικό πού εργάζεται μέσα στά γραφεία μιās μεγάλης επιχείρησης, έντάσσεται σέ ένα όρισμένο τομέα καί άσχολεϊται συνήθως μέ έναν περιορισμένο αριθμό αντικειμένων.

Αντίθετα στίς μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις στίς όποιες δέν έχομε μεγάλο καταμερισμό έργων, όλες οι εργασίες γίνονται συνήθως από ένα γραφείο καί τό προσωπικό πού εργάζεται σέ αυτό άσχολεϊται μέ μεγάλο αριθμό αντικειμένων.

Έτσι ή έννοια του παραδοσιακού γραφείου τό όποιο είχε ως άποστολή τήν παραλαβή καί διεκπεραίωση τής αλληλογραφίας, τή μέριμνα γιά τή δακτυλογράφηση τών έγγραφων, τήν τήρηση τών αρχείων καί τήν παροχή άλλων βοηθητικών υπηρεσιών έχει ξεπερασθεί πρίν από πολύ χρόνο.

1.3 Ό ρόλος του γραφείου σέ μιá σύγχρονη επιχείρηση.

Παρακολουθώντας τό έργο του γραφείου μιās μικρής επιχείρησης τό όποιο διεξάγεται από μιá μόνο διοικητική μονάδα πού άσχολεϊται μέ όλα τά θέματα οργάνωσης καί λειτουργίας τής επιχείρησης, μπορούμε νά δοϋμε πίο καθαρά τήν άποστολή του γραφείου μέσα σέ μιá σύγχρονη επιχείρηση.

Από τήν παρακολούθηση αυτή καταλήγομε στο συμπέρασμα ότι τό γραφείο μέσα στήν επιχείρηση έχει ως άποστολή:

Τή μέριμνα γιά τήν ὀργάνωση, παρακολούθηση καί συντονισμό τῶν ἐργασιῶν πού διεξάγονται μέσα στήν ἐπιχείρηση, γιά νά ἐξασφαλισθεῖ ἡ παραγωγικότητα στά ὑψηλότερα δυνατά ἐπίπεδα, καθώς καί γιά τήν παροχή ὄλων τῶν ἀναγκαίων πληροφοριῶν καί ὑπηρεσιῶν πού θεωροῦνται ἀπαραίτητες γιά τή μεγιστοποίηση τῆς ἀποδοτικότητας τῆς ἐπιχειρήσεως τόσο ἀπό τήν ποσοτική ὅσο καί ἀπό τήν ποιοτική πλευρά.

Γιά νά καταλάβομε καλύτερα τό ρόλο τοῦ γραφείου μέσα σέ μία σύγχρονη ἐπιχείρηση θά τόν παραλληλίσομε μέ τή διαδικασία ἐκτοξεύσεως ἑνός διαστημοπλοίου. Ὅπως ὅλοι ξέρομε, ὁλόκληρο τό πρόγραμμα τῶν ἐργασιῶν ἑνός τέτοιου σχεδίου, πού ἀρχίζουν ἀπό τήν προπαρασκευή καί φθάνουν στήν ἐκτόξευση καί στή συνέχεια στόν ἔλεγχο τῆς πτήσεως, τή διεξαγωγή τῶν ἐρευνητικῶν ἐργασιῶν καί τέλος τήν ἐπιστροφή τοῦ διαστημοπλοίου, κατευθύνεται ἀπό τό κέντρο ἐλέγχου τῶν διαστημικῶν πτήσεων πού εἶναι ἐγκαταστημένο στό ἔδαφος καί τό ὁποῖο μέ τή χρησιμοποίηση εἰδικευμένου προσωπικοῦ καί ἄλλων πολυπλόκων μηχανισμῶν παίρνει ἀποφάσεις, δίνει ἐντολές, παρακολουθεῖ τήν ἐφαρμογή τους καί κάνει ἀνάλογες προσαρμογές.

Ἔτσι ἐνῶ ὅλοι παρακολουθοῦμε μέ θαυμασμό τίς κινήσεις τοῦ διαστημοπλοίου καί τοῦ πληρώματος, μᾶς διαφεύγει τό γεγονός ὅτι ὅλα αὐτά ἀποφασίζονται καί κατευθύνονται ἀπό τό κέντρο ἐλέγχου πού βρίσκεται στή γῆ.

Τό ἴδιο ἀκριβῶς θά μπορούσαμε νά ποῦμε καί γιά τήν περίπτωση τῶν ἐπιχειρήσεων. Ὅλοι δίνομε ἰδιαίτερη προσοχή στήν παραγωγή ἢ στήν κίνηση τῶν πωλήσεων μέσα σέ ἕνα μεγάλο κατάστημα καί μᾶς διαφεύγει τό γεγονός ὅτι ὅλα αὐτά εἶναι ἀποτέλεσμα προγραμμάτων, ἀποφάσεων, προμήθειας ὑλικῶν, συντονισμοῦ ἐνεργειῶν, ἐλέγχων κλπ. πού γίνονται μέσα στά γραφεῖα τῆς ἐπιχειρήσεως. Θά μπορούσαμε λοιπόν νά ποῦμε ὅτι τό γραφεῖο στήν ἐπιχείρηση παίζει τόν ἴδιο ρόλο πού παίζει τό κέντρο ἐλέγχου στίς διαστημικές πτήσεις.

1.4 Εἰδικότερες ἀποστολές τοῦ γραφείου.

Εἰδικότερα τό γραφεῖο ἔχει ὡς ἀποστολή:

1) Τή διεξαγωγή ὄλων τῶν προπαρασκευαστικῶν ἐνεργειῶν πού ἀπαιτοῦνται γιά νά τεθεῖ σέ λειτουργία ἡ ἐπιχείρηση. Π.χ. ἡ ἔκδοση ἀδειῶν ἐγκαταστάσεως καί λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως, δημοσίευση συστατικῶν πράξεων, συγκρότηση τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου καί καθορισμός τρόπου λειτουργίας του, ἔκδοση μετοχῶν σέ περίπτωση ἀνωνύμων ἐταιριῶν κλπ.

2) Τή μέριμνα γιά τήν ἐφαρμογή ὄλων τῶν σχετικῶν νόμων καί κανονισμῶν πού ἔχουν σχέση μέ τήν ἐπιχείρηση, μέ τήν ἀσφάλεια τοῦ προσωπικοῦ, τή μόλυνση τοῦ περιβάλλοντος κ.ἄ.

3) Τήν ἐκπόνηση καί ἐφαρμογή συστημάτων παρακολουθήσεως ὄλων τῶν δραστηριοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅπως π.χ. τῆς παραγωγῆς, τῶν πωλήσεων, τῆς προμήθειας πρώτων ὑλῶν, τῆς τηρήσεως τῶν ἀποθεμάτων, τῶν θεμάτων πού ἀφοροῦν στό προσωπικό καί τή μέριμνα γιά τήν ἀπλοποίηση τῶν σχετικῶν δραστηριοτήτων.

4) Τή μέριμνα γιά τήν ἐξασφάλιση τῶν ἀναγκαίων πιστώσεων γιά τήν κάλυψη δαπανῶν πού προκαλοῦνται κατά τή διάρκεια λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως.

5) Τή μελέτη τῶν καταλλήλων λύσεων γιά τήν ἱκανοποιητική στέγαση τῆς ἐπιχειρήσεως καί τή σωστή ὀργάνωση τῶν χώρων ὥστε νά εἶναι σέ θέση νά ἀνταποκρίνεται ἀποτελεσματικά στήν ἀποστολή της.

6) Τήν ἀσφάλιση καί τή συντήρηση τῶν ἐγκαταστάσεων τῆς ἐπιχειρήσεως.

7) Τή διεξαγωγή διαφόρων, συνηθισμένης μορφῆς, διοικητικῶν ὑποθέσεων, ὅπως π.χ. τήν πρόσληψη προσωπικοῦ, τή μισθοδοσία, τήν προμήθεια διαφόρων ἀνταλλακτικῶν καί πρώτων ὑλῶν, τήν ἀποθήκευση καί φύλαξη τῶν ὑλικῶν αὐτῶν.

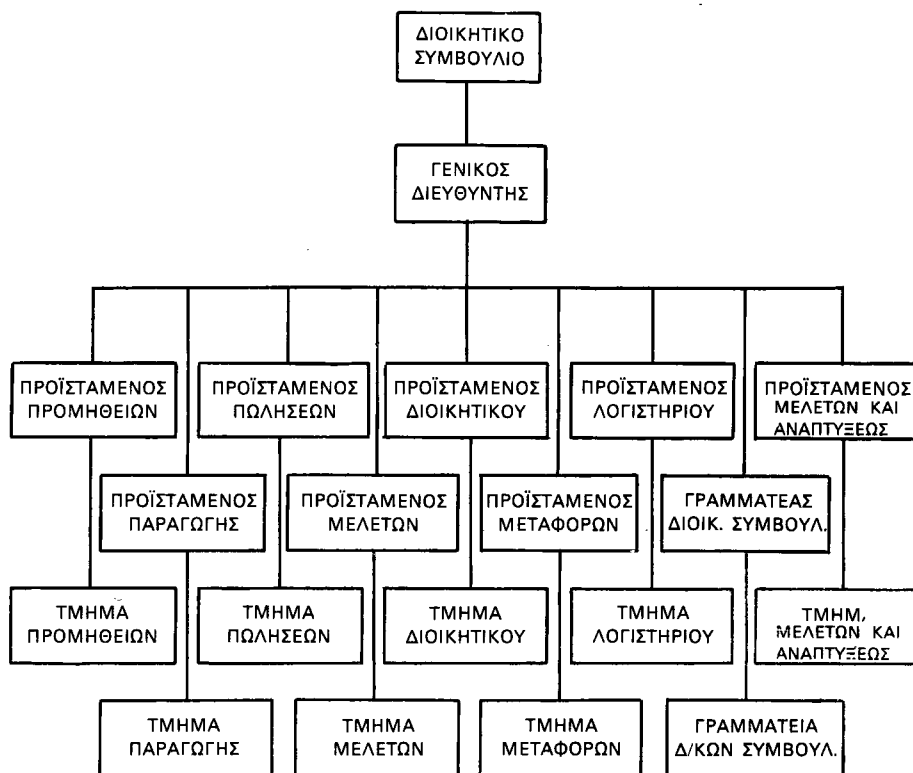
8) Τή συγκέντρωση, τή σωστή ταξινόμηση, τήν ἐπεξεργασία καί τή φύλαξη τῶν στοιχείων καί πληροφοριῶν καθώς καί τήν κατάλληλη ἐνημέρωση τῆς Διοικήσεως.

Ἡ τελευταία αὕτη ἀποστολή τοῦ γραφείου εἶναι βασικῆς σημασίας, γιατί ἡ σωστή πληροφόρηση τῆς Διοικήσεως, ἀποτελεῖ τό μοναδικό θά μπορούσαμε νά ποῦμε μέσο γιά τή λήψη σωστῶν ἀποφάσεων.

9) Τήν ἐξασφάλιση τοῦ σωστοῦ τρόπου ἐπικοινωνίας τῶν διαφόρων τμημάτων μέ τίς ἄλλες ἐπιχειρήσεις καί τό κοινό καθώς καί ἐπικοινωνίας μέ ἄλλες ὑπηρεσίες κλπ.

1.5 Τά γραφεῖα στίς μεγάλες ἐπιχειρήσεις.

Ὅπως εἶπαμε παραπάνω, στίς μεγάλες ἐπιχειρήσεις, στίς ὁποῖες τό ἔργο καταμερίζεται σέ πολλές ὑπηρεσίες, οἱ δραστηριότητες τίς ὁποῖες ἀναφέραμε στήν



Σχ. 1.5.

προηγούμενη παράγραφο διεξάγονται από επί μέρους διευθύνσεις ή τμήματα, καθένα από τα οποία έχει μία ορισμένη αποστολή.

Στό σχήμα 1.5 φαίνεται η συνηθισμένη οργανωτική διάρθρωση μιάς μεγάλης επιχείρησης και η διάκριση των Διοικητικών υπηρεσιών σε τμήματα.

1.6 Κατανομή των Διοικητικών αρμοδιοτήτων στα τμήματα μιάς μεγάλης επιχείρησης.

Οι Διοικητικές αρμοδιότητες στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων διαμοιράζονται στα διάφορα τμήματα ως εξής:

1.6.1 Τμήμα Διοικητικού ή τμήμα γενικής Διοίκησης.

Τό τμήμα αυτό στίς μεγάλες επιχειρήσεις δέν άσκει μία συγκεκριμένη έργασία. Οι δραστηριότητές του συνίστανται στην παρακολούθηση τής λειτουργίας των άλλων τμημάτων και στό συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων τής επιχείρησης, ώστε νά εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση τής γενικής οργανωτικής και λειτουργικής δομής τής επιχείρησης.

Ο προϊστάμενος του τμήματος αυτού πρέπει νά είναι πρόσωπο μέ μεγάλη επισημονική κατάρτιση και επαγγελματική πείρα, γιά νά είναι σε θέση νά δίνει τίς κατάλληλες οδηγίες και συμβουλές στους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων σε όλα τά θέματα πού άφορούν τήν καλύτερη διεξαγωγή των διαφόρων διαδικασιών του γραφείου.

Σέ πολλές επιχειρήσεις τό τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο και γιά τίς παρακάτω έργασίες:

- Τό διορισμό και τήν παρακολούθηση τής υπηρεσιακής καταστάσεως του προσωπικού τής επιχείρησης.
- Τήν προμήθεια του αναγκαίου μηχανικού εξοπλισμού και τήν παραγωγή έντύπου υλικού πού χρειάζεται ή επιχείρηση καθώς και τή λειτουργία τής υπηρεσίας δακτυλογραφήσεων και αναπαραγωγής έγγραφων.
- Τή μέριμνα γιά τή στέγαση των υπηρεσιών των διαφόρων τμημάτων τής επιχείρησης, τή συντήρηση των εγκαταστάσεων καθώς και γιά τήν ασφάλισή τους.
- Τή λειτουργία τής μονάδας μηχανογραφήσεων.
- Τό τμήμα οργανώσεως και μελέτης των μεθόδων και διαδικασιών.
- Τή λειτουργία του έστιατορίου και των κυλικείων.
- Τή διακίνηση τής εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας καθώς και τήν όργάνωση και σωστή τήρηση των αρχείων.
- Τή λειτουργία τής ύποδοχής του τηλεφωνικού κέντρου και των άλλων μέσων έπικοινωνίας (όπως π.χ. τό ΤΕΛΕΞ) και
- τή μέριμνα γιά τήν πρόληψη των άτυχημάτων και τήν παροχή πρώτων βοηθειών κ.ά.

1.6.2 Τμήμα προσωπικού.

Τό τμήμα προσωπικού σε όσες επιχειρήσεις λειτουργεί ως ανεξάρτητο τμήμα,

άσχολεϊται μέ τά θέματα πού άφοροϋν τήν επάνδρωση όλων τών τμημάτων τής επχειρήσεως. Ή γενική αυτή άρμοδιότητα μπορεί νά αναλυθεϊ σε είδικότερες εργασίες, όπως:

- Τόν καθορισμό τών αναγκών τής επχειρήσεως σε προσωπικό διαφόρων κατηγοριών.
- Τή δημοσίευση σχετικών ανακοινώσεων καί τήν πρόσκληση όλων ένδιαφέρονται νά άπασχοληθοϋν στήν επχείρηση.
- Τήν επίλογή καί τό διορισμό τών προσώπων πού κρίνονται πιό κατάλληλα γιά τίς διάφορες δραστηριότητες τής επχειρήσεως.
- Τήν οργάνωση ένημερωτικών προγραμμάτων καί προγραμμάτων επιμορφώσεως τοϋ προσωπικού πού αποβλέπουν στή βελτίωση τών γνώσεων του, ώστε νά εϊναι σε θέση νά ανταποκρίνεται σε αύξημένες απαιτήσεις τής επχειρήσεως ή νά μπορεί νά μελετά καί νά εισάγει νέες μεθόδους στήν εκτέλεση τής εργασίας του.
- Τήν τήρηση τών εκθέσεων υπηρεσιακής ικανότητας τοϋ προσωπικού, τήν αξιολόγηση τών εκθέσεων αυτών καί τήν εισήγηση γιά προαγωγή — όλων κρίνονται κατάλληλοι — σε ανώτερες θέσεις καί τέλος
- τήν έρευνα τών παραπόνων τοϋ προσωπικού, τήν ένέργεια τών μεταθέσεων καί τήν άποφυγή συγκρούσεων ή τήν εισήγηση γιά τήν επιβολή ποινών, μέ σκοπό τήν εξασφάλιση τής πειθαρχίας τοϋ προσωπικού.

1.6.3 Τμήμα λογιστηρίου.

Τό τμήμα λογιστηρίου τό όποιο εϊναι περισσότερο γνωστό μέ τόν τίτλο «Λογιστήριο» έχει ως άποστολή τήν τήρηση τών βιβλίων τής επχειρήσεως γιά τήν παρακολούθηση τών λογαριασμών, τήν κίνηση διαφόρων υλικών πού προμηθεύεται ή επχείρηση καθώς καί τόν έλεγχο τών δαπανών πού γίνονται γιά τήν αγορά κεφαλαιουχικών αγαθών καί γενικότερα γιά τή σωστή διαχείρηση τών χρημάτων τής επχειρήσεως.

Στίς μικρότερες επχειρήσεις, στίς όποιες δέν υπάρχει είδικό γραφείο κοστολόγησης, τό λογιστήριο άσχολεϊται καί μέ τόν υπολογισμό τοϋ κόστους κατά μονάδα τοϋ προϊόντος πού παράγεται.

1.6.4 Τμήμα προμηθειών.

Τό τμήμα αυτό εϊναι άρμόδιο γιά τίς κάθε είδους προμήθειες υλικών, πού εϊναι άπαραίτητα γιά τή λειτουργία τής επχειρήσεως, όπως π.χ. τών πρώτων υλών, τών μηχανημάτων πού εϊναι αναγκαία γιά τή λειτουργία τών εργοστασίων, τών ειδών εξοπλισμού τών γραφείων καθώς καί κάθε άλλου υλικού τό όποιο εϊναι άπαραίτητο γιά τή λειτουργία τής επχειρήσεως καί γιά τήν προβολή τοϋ προϊόντος. Τό προσωπικό τοϋ τμήματος προμηθειών πρέπει νά εϊναι σε θέση νά αξιολογεί τά νέα μηχανικά μέσα πού υπάρχουν στήν αγορά καί νά εκτιμά σωστά τήν καταλληλότητά τους γιά τήν κάλυψη τών αναγκών τής επχειρήσεως. Για τό σκοπό αυτό πρέπει νά εϊναι ένήμερο γιά τό τί προσφέρεται στήν αγορά, πράγμα τό όποιο θά επιτύχει μέ επισκέψεις σε εκθέσεις καί μέ συζητήσεις μέ τούς προμηθευτές.

1.6.5 Τμήμα πωλήσεων.

Τό τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την εξεύρεση αγορών και για την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης τόσο στο έσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Οι πωλήσεις στο έσωτερικό εξασφαλίζονται με το σύστημα των εμπορικών επισκεπτών στους οποίους ανατίθεται μια όρισμένη περιοχή, την οποία επισκέπτονται κατά χρονικά διαστήματα και έρχονται σε επαφή με καθιερωμένους πελάτες ή και εξασφαλίζουν νέους. Οι πωλήσεις στο εξωτερικό διεξάγονται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Από το τμήμα πωλήσεων εξαρτώνται συνήθως δύο άλλα γραφεία ή τμήματα, δηλαδή τό **τμήμα διαφημίσεως** και τό **τμήμα συντηρήσεως**, τό οποίο αποτελεί την ουσιαστική έκφραση της καλής θελήσεως της επιχείρησης με τούς πελάτες της. Η καλή αυτή θέληση εκδηλώνεται συνήθως με την προσφορά της επιχείρησης για τή δωρεάν συντήρηση των μηχανημάτων που πωλεί, για ένα όρισμένο χρονικό διάστημα (περίοδος έγγυήσεως) ή με την αντικατάσταση εξαρτημάτων αυτών.

1.6.6 Τμήμα μεταφορών.

Τό τμήμα μεταφορών έχει πολλές αποστολές, σπουδαιότερες από τίς οποίες είναι:

- Η μεταφορά των προϊόντων που πωλεί ή επιχείρηση και ή παράδοση αυτών στους πελάτες με μεταφορικά μέσα της επιχείρησης. Αυτό εξασφαλίζει την ακρίβεια στην εκτέλεση των παραγγελιών και την ασφάλεια των εμπορευμάτων. Τό σύστημα όμως αυτό είναι περιορισμένης χρήσεως λόγω των μεγάλων δαπανών που περικλείει. Για τό λόγο αυτό χρησιμοποιείται κυρίως για τή μεταφορά εμπορευμάτων μέσα στην πόλη που έχει τήν έδρα της ή επιχείρηση ή σε όρισμένες περιοχές μέσα στη χώρα.
- Η μέριμνα για τήν προώθηση των εμπορευμάτων στους πελάτες με τή χρησιμοποίηση των δημοσίων μέσων μεταφοράς και
- ή μεταφορά του προσωπικού στην εργασία του με μέσα της επιχείρησης.

1.6.7 Τμήμα παραγωγής.

Τό τμήμα αυτό, επειδή κύρια αποστολή του είναι ή παραγωγή προϊόντων με τά οποια ασχολείται ή επιχείρηση είναι περισσότερο γνωστό με τόν τίτλο «έργοστάσιο». Συνήθως στο τμήμα αυτό προϊσταται τεχνικός (μηχανολόγος, μηχανικός ή χημικός μηχανικός) ανάλογα με τό ειδικότερο αντικείμενο της παραγωγής του εργοστασίου. Συναφής με τήν κύρια αποστολή του τμήματος αυτού είναι και ή μέριμνα για τήν εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών μέσων για τό σχεδιασμό και τήν οργάνωση της παραγωγής.

1.6.8 Τμήμα μελετών και αναπτύξεως.

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται για νά αναπτυχθούν ακόμη περισσότερο στο μέλλον. Έπιχείρηση χωρίς μελλοντικές προοπτικές, μοιάζει με τόν οδηγό που προσπαθεί νά περάσει σε όρεινό δρόμο τή νύχτα χωρίς φώτα πορείας. Οι επιχειρήσεις λοιπόν που θέλουν νά κερδίσουν τό αύριο, πρέπει νά είναι σε θέση νά προβλέπουν τίς ά-

νάγκες του αύριο, τίς τάσεις του αύριο καθώς και τίς πιθανές διαφοροποιήσεις των προϊόντων που παράγουν όσοδηποτε επιτυχημένα και αν είναι η παραγωγή τους σήμερα.

Γιά τό σκοπό αυτό όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ειδικά γραφεία μελετών τά όποια έχουν σαν άποστολή τή μελέτη όλων των δεδομένων και τήν έξαγωγή συμπερασμάτων πάνω στά όποια βασίζονται οι σχετικές αποφάσεις που καθορίζουν τή στρατηγική τής επιχείρησης γιά ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

1.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των γραφείων μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων.

1) Τό μέγεθος του γραφείου κάθε επιχείρησης εξαρτάται από τό μέγεθος τής ίδιας τής επιχείρησης. Έτσι στίς μεγάλες επιχειρήσεις, όπως είπαμε και σέ προηγούμενη παράγραφο, οι Διοικητικές υπηρεσίες άσχολούνται μέ μεγάλο αριθμό θεμάτων και τό κάθε θέμα έμφανίζεται διογκωμένο σέ μεγάλο βαθμό, ώστε νά χρειάζεται ειδικούς χειρισμούς από ειδικευμένο προσωπικό. Π.χ. ή ανάγκη προμήθειας μεγάλων ποσοτήτων πρώτων ύλών ή διακινήσεως μεγάλων όγκων έτοιμών προϊόντων ή δημιουργία νέων άγορών γιά τήν τοποθέτηση των προϊόντων κ.ο.κ. Γιά τή διεξαγωγή όλων αυτών των δραστηριοτήτων, πρέπει νά χρησιμοποιούμε πολυάριθμο προσωπικό, πράγμα που οδηγεί στόν καταμερισμό των διαφόρων έργασιών και στή δημιουργία των διαφόρων υπηρεσιών που αναφέραμε πιό πάνω. Άντίθετα στίς μικρές επιχειρήσεις, αν και άντιμετωπίζουν τά ίδια προβλήματα, ό όγκος των προβλημάτων αυτών είναι περιορισμένος, ώστε νά μή δικαιολογείται ό καταμερισμός τους σέ μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και συνεπώς σέ πολλές υπηρεσίες. Έδω έχομε τό συγκεντρωτικό χειρισμό όλων των θεμάτων από ένα μικρό αριθμό υπαλλήλων οι όποιοι είναι συγκεντρωμένοι συνήθως σέ μία ένιαία υπηρεσία.

2) Συνεπώς, στίς μεγάλες επιχειρήσεις τό προσωπικό άσχολεϊται μέ περιορισμένο αριθμό άντικειμένων, πράγμα που οδηγεί στή μεγαλύτερη εξειδίκευση του προσωπικού ένω στίς μικρές επιχειρήσεις τό προσωπικό άσχολεϊται μέ ένα πλήθος θεμάτων, πράγμα που έμποδίζει τήν εξειδίκευση.

3) Η **έξειδίκευση** στήν περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων, συμβάλλει στήν αύξηση τής παραγωγικότητας. Πολλές φορές όμως κουράζει τό προσωπικό, γιατί ή συνεχής άπασχόληση μέ τό ίδιο άντικείμενο προκαλεί αίσθημα άνίας. Άντίθετα στά γραφεία των μικρών επιχειρήσεων τό προσωπικό, έπειδή μπορεί νά χειρίζεται πολλά θέματα και νά αναλαμβάνει ευθύνες γιά τό καθένα, αίσθάνεται μεγαλύτερη ίκανοποίηση και ή προθυμία γιά εργασία είναι μεγαλύτερη.

4) Στίς μεγάλες επιχειρήσεις τά γραφεία μπορεί νά οργανώνονται μέ τρόπο όρθολογικό και σύμφωνα μέ τά πορίσματα τής έπιστήμης ένω στίς μικρές επιχειρήσεις δέν υπάρχει τέτοια δυνατότητα.

Ό τρόπος οργανώσεως των γραφείων έπηρεάζει τίς σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

Στήν περίπτωση των γραφείων μιās μεγάλης επιχείρησης όπου παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση προσωπικού, μπορεί νά εξασφαλίζεται ή κοινωνική έπαφή μεταξύ του προσωπικού, μπορεί όμως και νά μήν εξασφαλίζεται, γιατί ό κάθε υπάλλ-

ληλος αίσθάνεται μέσα στο περιβάλλον αυτό ότι δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα εξάρτημα μιᾶς μεγάλης μηχανῆς. Ἀντίθετα στήν περίπτωση τῶν γραφείων μιᾶς μικρῆς ἐπιχειρήσεως ἡ ἀτμόσφαιρα ἔχει περισσότερο προσωπικό χαρακτήρα. Πολλές φορές ὅμως ἡ στενή ἐπαφή ἀνάμεσα σέ μικρό ἀριθμό ἀτόμων ἀντί νά ἐξασφαλίζει τήν ἀρμονική συνεργασία ἀναπτύσσει τάσεις διαλυτικές.

5) Στά γραφεῖα τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων παρέχεται ἡ δυνατότητα νά καλύπτονται εὐκόλα τά κενά πού δημιουργοῦνται ἀπό τίς αὐθαίρετες ἀπουσίες τοῦ προσωπικοῦ, τήν ἀσθένεια καί ἄλλα παρόμοια αἷτια ἀποχῆς ἀπό τήν ἐργασία. Στά γραφεῖα τῶν μικρῶν ἐπιχειρήσεων ἡ ἀπουσία τοῦ προσωπικοῦ προκαλεῖ σοβαρές δυσχέρειες στή διεξαγωγή τοῦ ἔργου τῆς ἐπιχειρήσεως. Γι' αὐτό στίς μικρές ἐπιχειρήσεις τονίζεται ἰδιαίτερα ἡ σημασία τοῦ θέματος τῆς παρουσίας τοῦ προσωπικοῦ.

6) Οἱ μεγάλες ἐπιχειρήσεις ἔχουν τή δυνατότητα νά παρέχουν στό προσωπικό τους διάφορες διευκολύνσεις, ὅπως ὀργάνωση κυλικείων, ἐστιατορίων, διαφόρων χώρων ἀναψυχῆς, ἐκπαιδύσεως κλπ., πράγμα πού τίς κάνει πιό ἐλκυστικές στό προσωπικό. Οἱ μικρές ἐπιχειρήσεις στόν τομέα αὐτό ὕστεροῦν. Ἡ παροχή τῶν διευκολύνσεων ἐξαρτᾶται σέ μεγάλο βαθμό ἀπό τήν καλή θέληση τοῦ ἐργοδότη.

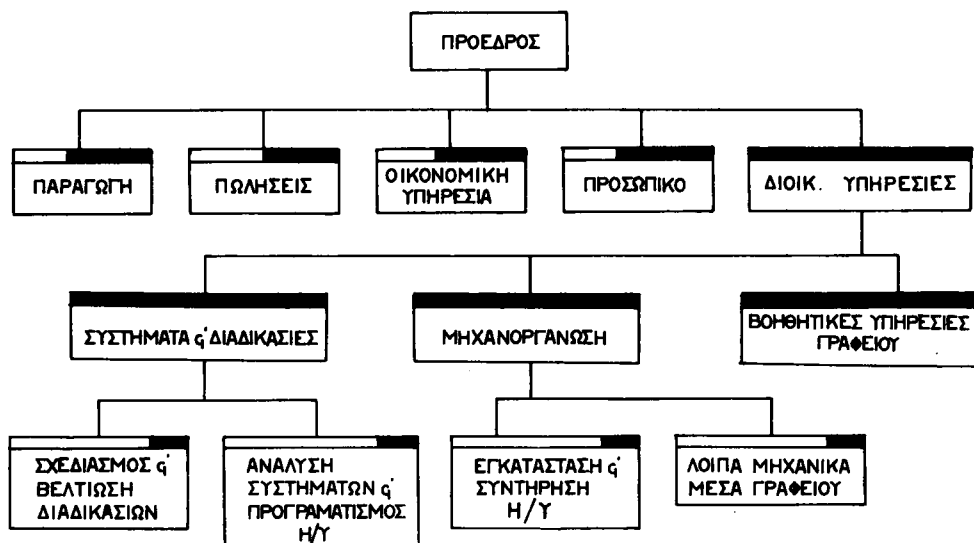
7) Οἱ ἀποδοχές τοῦ προσωπικοῦ στήν περίπτωση τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων καθορίζονται μέ γενικά κριτήρια ὕστερα ἀπό διαβουλεύσεις τοῦ ἐργοδότη μέ τούς ὀργανωμένους συλλόγους τοῦ προσωπικοῦ, πράγμα πού ἀποδεσμεύει σέ μεγάλο βαθμό τό μισθό ἀπό τήν προσωπική προσπάθεια καί τήν εὐσυνείδητη ἐργασία τοῦ κάθε ἀτόμου. Ἀντίθετα στίς μικρές ἐπιχειρήσεις ἡ προσωπική προσπάθεια, ὅπως αὕτη ἀξιολογεῖται ἀπό τόν ἐργοδότη, ἀποτελεῖ καί τό βασικό κριτήριο γιά τόν καθορισμό τῶν ἀποδοχῶν τοῦ προσωπικοῦ.

8) Οἱ δυνατότητες ἐξελίξεως τοῦ προσωπικοῦ στήν περίπτωση τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων εἶναι πολύ μεγαλύτερες, γιατί ἕνας μέγας ὀργανισμός γιά νά ἀποδώσει, πρέπει νά χρησιμοποιεῖ σέ μεγάλη ἔκταση ἀνθρώπους μέ ἀνεπτυγμένα προσόντα καί ἱκανότητες ἀπό ὅτι μιᾶ μικρῇ ἐπιχείρησι. Οἱ δυνατότητες ἐξελίξεως πού παρέχει τό γραφεῖο σέ μιᾶ μικρῇ ἐπιχείρησι εἶναι περιορισμένες.

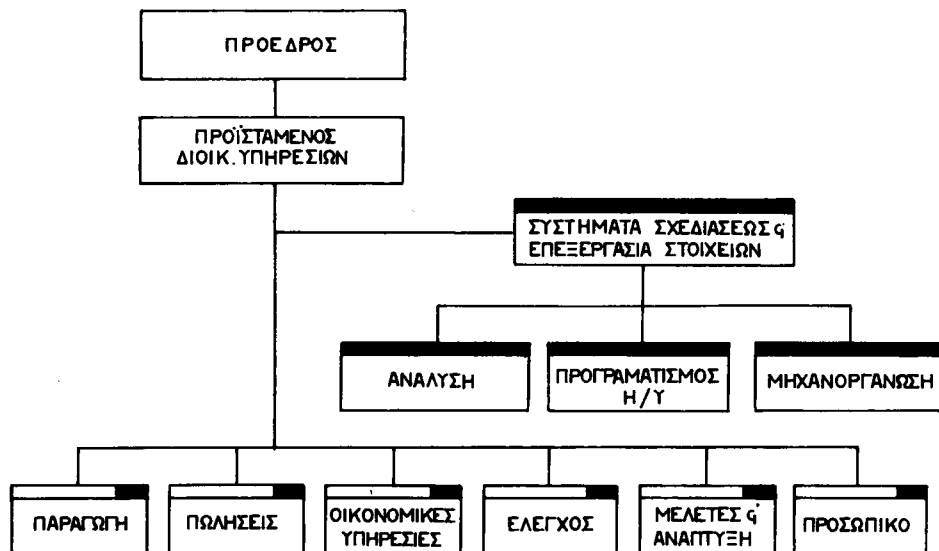
1.8 Ὁ προϊστάμενος τοῦ γραφείου καί ἡ θέση του μέσα στή διαρθρωτική ὀργάνωση τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ διεύθυνση τῶν δραστηριοτήτων τῶν συγχρόνων γραφείων εἶχε σά συνέπεια τή διεύθυνση τῶν ἀρμοδιοτήτων τοῦ προσωπικοῦ πού ἀσκεῖ καθήκοντα προϊσταμένου. Ἐτσι ἡ ἔννοια τοῦ προϊσταμένου τοῦ γραφείου (Office Manager) σήμερα ταυτίζεται μέ τήν ἔννοια τοῦ προϊσταμένου τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν. Ἡ θέση τοῦ προϊσταμένου τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν ἢ τοῦ Διοικητικοῦ διευθυντῆ ὅπως συνήθως λέγεται, ἐξαρτᾶται ἀπό τό μέγεθος καί ἀπό τό εἶδος τῆς ἐπιχειρήσεως. Σέ ἄλλες ἐπιχειρήσεις ὁ προϊστάμενος μπορεῖ νά κατέχει τή θέση τοῦ γενικοῦ διευθυντῆ, ὁ ὁποῖος ἐξαρτᾶται ἄμεσα ἀπό τόν πρόεδρο τοῦ Διοικητικοῦ συμβουλίου. Σέ ἄλλες μπορεῖ νά ταυτίζεται μέ τόν ἀντιπρόεδρο καί σέ ἄλλες μπορεῖ νά ταυτίζεται μέ τόν προϊστάμενο τῆς διευθύνσεως οἰκονομικῶν ὑπηρεσιῶν ἢ τόν προϊστάμενο Διοικητικοῦ, ὁ ὁποῖος ἔχει τήν εὐθύνη τῆς παροχῆς ὅλων ἐκείνων τῶν ὑπηρεσιῶν καί τῶν πληροφοριῶν πού εἶναι ἀναγκαῖες γιά τήν ἀπρόσκοπτη λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀνεξάρτητα ὅμως ἀπό τή θέση πού κατέχει ὁ προϊ-

στάμενος τών Διοικητικών υπηρεσιών μέσα στην οργανωτική διάρθρωση τής επιχείρησης ή αποστολή του έχει συντονιστικό χαρακτήρα πού καλύπτει όλα τα τμήματα, γιατί ή Διοικητική εργασία δέν εμφανίζεται αποκλειστικά σέ ένα μόνο τμήμα, αλλά έκδηλώνεται σέ όλα τα τμήματα τής επιχείρησης. Όπως βλέπομε στά σχήματα 1.8α καί 1.8β κάθε τμήμα παράλληλα μέ τήν κύρια αποστολή του έχει νά αντιμετωπίσει καί ένα όρισμένο όγκο Διοικητικής εργασίας.



Σχ. 1.8α.



Κύρια αποστολή του τμήματος

Διοικητική αρμοδιότητα

Σχ. 1.8β.

1.8.1 Παράγοντες που προσδιορίζουν τό έργο του προϊσταμένου των Διοικητικών υπηρεσιών.

Ο ειδικότερος ρόλος του προϊσταμένου των Διοικητικών υπηρεσιών προσδιορίζεται από τις ανάγκες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στον τομέα της οργάνωσης των υπηρεσιών τους. Οι ανάγκες αυτές είναι:

- Ο σαφής καθορισμός της αποστολής των Διοικητικών υπηρεσιών μέσα σε κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Η ποσοτική και ποιοτική διεύρυνση των υπηρεσιών που υποστηρίζουν τό έργο των τμημάτων τά όποια ασχολούνται άμεσα με την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.
- Ο περιορισμός του κόστους των υπηρεσιών γραφείου.
- Η εξασφάλιση όλων των μέσων που είναι απαραίτητα για την εξειδίκευση όσων ασχολούνται με τις εργασίες γραφείου.
- Η ανάπτυξη του αίσθήματος του άμοιβαίου συμφέροντος και της άμοιβαίας συνεργασίας του προσωπικού των γραφείων.
- Η έπιωφελής χρησιμοποίηση των καθιερωμένων προτύπων στη διεξαγωγή των εργασιών γραφείου χωρίς νά προκαλείται άκαμψία στο έργο της επιχείρησης ή νά περιορίζονται οι δυνατότητες για άνάληψη εύθυνών και άνάπτυξη πρωτοβουλιών από μέρους του προσωπικού.
- Η οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε νά είναι δυνατό νά τύχουν έπεξεργασίας από ήλεκτρονικό ύπολογιστή και τέλος
- ή μετατροπή της θεωρίας που άφορά την οργάνωση και διεύθυνση των Διοικητικών υπηρεσιών σε πράξη.

1.8.2 Άρμοδιότητες του προϊσταμένου των Διοικητικών υπηρεσιών.

Άν και όπως είπαμε πιό πάνω, οι άρμοδιότητες του προϊσταμένου των Διοικητικών υπηρεσιών είναι δυνατό νά διαφέρουν στις διάφορες επιχειρήσεις, άνάλογα με τη θέση που κατέχει στην ήεραρχία της Διοίκησης, μπορούμε νά πούμε ότι οι προϊστάμενοι γενικά σε όλες τις επιχειρήσεις έχουν όρισμένες γενικής φύσεως άρμοδιότητες που παρουσιάζουν μία όμοιομορφία σε όλες τις περιπτώσεις.

Οι άρμοδιότητες αυτές είναι:

- Άρμοδιότητες που αναφέρονται στο **σχεδιασμό** και τόν **έλεγχο** των διαφόρων δραστηριοτήτων.
- Έπιτελικές άρμοδιότητες και
- άρμοδιότητες που αναφέρονται στις **σχέσεις** του με τους προϊσταμένους άλλων τμημάτων και με τό προσωπικό που ύπακούει σε αυτόν.

Οι άρμοδιότητες αυτές μπορούν νά αναλυθούν ειδικότερα ως εξής:

α) Άρμοδιότητες σχεδιασμού και έλέγχου.

Όπως θά αναφέρουμε παρακάτω, ένας και ίσως ό απλούστερος όρισμός της Διοίκησης είναι ή «επίτευξη άντικειμενικών σκοπών με τη χρησιμοποίηση της προσπάθειας άλλων». Η άποψη αυτή περικλείει δύο βασικές άρχές, δηλαδή την άρχή του **σχεδιασμού** και την άρχή του **έλέγχου**.

Ἡ ἀρχή τοῦ σχεδιασμοῦ προϋποθέτει τήν πλήρη γνώση τοῦ ἀποτελέσματος πού ἐπιδιώκομε κάθε φορά. Αὐτό μέ τή σειρά του προϋποθέτει τή διάθεση ὀρισμένων οικονομικῶν ἢ ἄλλων μέσων, τά ὁποῖα δίνουν στά ἄτομα τή δυνατότητα νά ἐνεργήσουν σύμφωνα μέ τά σχέδια τῆς ἐπιχειρήσεως.

Στήν περίπτωση τῆς ὀργανώσεως ὁ σχεδιασμός ἀναφέρεται κυρίως στήν **μηματοποίηση** τῆς ἐργασίας (Departmentation), **στόν καθορισμό τοῦ ἀποδοτικοῦ μέγεθους τῶν διαφόρων ὁμάδων** καί στόν παραπέρα **καταμερισμό τῶν ἔργων· στόν καθορισμό τῶν σχέσεων μεταξύ τῶν ἀνθρώπων καί τῶν μέσων πού χρησιμοποιεῖ ἡ ἐπιχείρηση** κλπ. Γιά νά εἶναι σέ θέση νά σχεδιάζει ἀποτελεσματικά ὁ προϊστάμενος τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν, πρέπει νά εἶναι σέ θέση νά ἀπαντᾷ κάθε φορά στά παρακάτω ἐρωτήματα:

- Τί; Δηλαδή ποιά εἶναι ἡ ἐργασία πού πρέπει νά γίνει.
- Ποιός; Δηλαδή ποιός πρόκειται νά ἀσχοληθεῖ μέ τήν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας.
- Ποῦ; Δηλαδή ποῦ πρόκειται νά γίνει ἡ ἐργασία.
- Πότε; Δηλαδή πότε πρέπει νά ἔχει τελειώσει ἡ ἐργασία.
- Πῶς; Δηλαδή πῶς πρέπει νά γίνει ἡ ἐργασία καί
- γιατί; Δηλαδή ἂν εἶναι ἀνάγκη νά γίνει ἡ ἐργασία.

Ὁ **ἐλεγχος** εἶναι ἀντικείμενο τοῦ σχεδιασμοῦ, γιατί οἱ μηχανισμοί του καθορίζονται στή διάρκεια τοῦ σχεδιασμοῦ τῆς ὀργανώσεως.

Διακρίνεται σέ δύο εἰδικότερες κατηγορίες:

- Τό **διοικητικό ἔλεγχο**. Καλύπτει ὁλόκληρη τή διαδικασία τοῦ συντονισμοῦ τῶν προγραμμάτων πού ἀφοροῦν μεγάλους τομεῖς τῆς ἐπιχειρήσεως.
- Τό **λειτουργικό ἔλεγχο**. Ἀφορᾷ εἰδικές δραστηριότητες πού ἀναπτύσσονται μέσα στήν ὀργάνωση τῶν γραφείων.

Τό βασικότερο μέσο γιά τήν ἐξασφάλιση τοῦ Διοικητικοῦ ἐλέγχου εἶναι ἡ **ὀργανωτική διάρθρωση** ἡ ὁποία πρέπει νά εἶναι ἀπλή καί κατανοητή ὥστε ὅλοι νά μποροῦν νά ἀντιλαμβάνονται τίς σχέσεις πού ἀναπτύσσονται ἀνάμεσα στά ἄτομα καί στίς διάφορες ὀργανικές μονάδες.

Ὡς μέσο γιά τήν ἐξασφάλιση τοῦ λειτουργικοῦ ἐλέγχου χρησιμοποιεῖται ἡ μορφή τῆς **ἐποπτείας κατά τμήματα**, ἡ ὁποία θεωρεῖται ἡ πιό βασική μορφή ἐλέγχου καί ἡ ὁποία περιλαμβάνει τόν καθορισμό προτεραιοτήτων στήν ἐργασία, τήν ἐκδόση ὁδηγιῶν, τή σύγκριση ἀποτελεσμάτων πρὸς τά προγράμματα καί τή διόρθωση τυχόν σφαλμάτων πού γίνονται κατά τή διάρκεια τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας.

β) Ἐπιτελικές ἀρμοδιότητες.

Οἱ ἐπιτελικές ἀρμοδιότητες τοῦ προϊσταμένου τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν καλύπτουν ἓνα μεγάλο μέρος τῆς ἀποστολῆς του καί περιλαμβάνουν ἓνα μεγάλο ἀριθμό θεμάτων.

Οἱ ἀρμοδιότητες αὐτές εἶναι:

1) Ἀρμοδιότητες πού ἀναφέρονται στά μέτρα πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τά μέτρα αὐτά διαμορφώνονται καί ἐγκρίνονται ἀπό τόν ἴδιο τό Διοικητικό προϊστάμενο, ἢ προτείνονται ἀπό αὐτόν καί ἐγκρίνονται ἀπό τή Διοίκηση τῆς ἐπιχειρήσεως. Τά μέτρα αὐτά ἀναφέρονται βασικά στοὺς ὅρους καί τίς προϋποθέσεις

προσλήψεως του προσωπικού, στις ώρες απασχολήσεως, στις διακοπές, στις παρουσίες και απουσίες του προσωπικού, στο σύστημα και τους τρόπους άμειβης του προσωπικού, στα παράπονα, στην επικοινωνία, στην οργάνωση των χώρων εργασίας, στην οργάνωση της ίδιας της εργασίας κλπ. Ακόμη και στην περίπτωση που ο προϊστάμενος των Διοικητικών υπηρεσιών δεν έχει αρμοδιότητα για την καθιέρωση των παραπάνω μέτρων, είναι ωστόσο υπεύθυνος για την εφαρμογή τους.

2) Άρμοδιότητα σε οικονομικά θέματα και θέματα προσωπικού.

Ο προϊστάμενος των Διοικητικών υπηρεσιών είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο και τη λήψη μέτρων όσον αφορά τον περιορισμό των Διοικητικών δαπανών, τον έλεγχο του κόστους της Διοικήσεως, τους μισθούς του προσωπικού κ.ά. Στις περιπτώσεις που τα θέματα αυτά διεξάγονται από άλλα τμήματα, δηλαδή τό λογιστήριο, τό γραμματεία ή τό τμήμα προσωπικού, ο προϊστάμενος των Διοικητικών υπηρεσιών είναι υπεύθυνος για την άσκηση έποπτείας στα τμήματα αυτά, για την έκδοση σχετικών οδηγιών και την παροχή της αναγκαίας βοήθειας για την καλύτερη διεξαγωγή του έργου τους.

3) Άρμοδιότητες σε θέματα μελετών.

Μία άλλη βασική ομάδα έπιτελικών αρμοδιοτήτων που έχει ο προϊστάμενος των Διοικητικών υπηρεσιών, είναι ή έρευνα για την ανάπτυξη νέων μεθόδων έκτελέσεως της καθημερινής Διοικητικής εργασίας και ή μελέτη των δυνατοτήτων και των προϋποθέσεων χρησιμοποίησης των συγχρόνων έπιτευγμάτων της τεχνολογίας για την καλύτερη οργάνωση των Διοικητικών υπηρεσιών.

Οι έπιτελικές αυτές αρμοδιότητες δίνουν στον προϊσταμένο των Διοικητικών υπηρεσιών μία προέχουσα θέση μέσα στην πυραμίδα της Διοικητικής Ιεραρχίας και του εξασφαλίζουν τό ρόλο του συντονιστή. Όπως θά δούμε παρακάτω ο κατάλληλος συντονισμός είναι τό κλειδί της έπιτυχημένης διεξαγωγής κάθε Διοικητικής δραστηριότητας όσοδήποτε περίπλοκη και άν είναι.

γ) Άρμοδιότητες σε θέματα υπηρεσιακών σχέσεων.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε μία έπιχείρηση και που ανάγονται στην ευθύνη του προϊσταμένου των Διοικητικών υπηρεσιών διακρίνονται σε τρεις ειδικώτερες κατηγορίες:

- α) Ένδοτμηματικές.
- β) Διατμηματικές σχέσεις και
- γ) ένδοεπαγγελματικές σχέσεις.

Στήν κατηγορία των ένδοτμηματικών σχέσεων περιλαμβάνεται τό σύνολο των προσωπικών σχέσεων καθώς και των σχέσεων έποπτείας (δηλαδή των υπηρεσιακών σχέσεων) που αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια ενός τμήματος.

Στήν κατηγορία των διατμηματικών σχέσεων άνήκει τό σύνολο των σχέσεων, που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιās έπιχειρήσεως καθώς και οι σχέσεις μεταξύ του Διοικητικού προϊσταμένου και των προϊσταμένων άλλων τμημάτων.

Τέλος στήν κατηγορία των ένδοεπαγγελματικών σχέσεων άνήκουν οι σχέσεις

του Διοικητικού προϊσταμένου που αναπτύσσονται από τις επαφές του με διάφορες επαγγελματικές ενώσεις, σχολεία, πανεπιστήμια ή βιομηχανίες παραγωγής είδων μηχανικού εξοπλισμού κλπ. Η ανάπτυξη των σχέσεων αυτών είναι απαραίτητη γιατί έτσι εξασφαλίζεται ο έκσυγχρονισμός των Διοικητικών υπηρεσιών και τελικά η αύξηση της απόδοσής τους.

1.8.3 Προσόντα του προϊσταμένου των Διοικητικών υπηρεσιών.

Όπως είπαμε σέ προηγούμενο κεφάλαιο ο προϊστάμενος των Διοικητικών υπηρεσιών επειδή είναι υπεύθυνος για τό συντονισμό όλων των Διοικητικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση, πρέπει νά είναι πρόσωπο μέ μεγάλη επιστημονική κατάρτιση καί επαγγελματική πείρα. Αυτό γιά νά είναι σέ θέση νά δίνει τίς κατάλληλες οδηγίες καί συμβουλές στους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων γιά όλα τά θέματα που άφορούν τή διεξαγωγή των διαφόρων διαδικασιών του γραφείου.

Ειδικότερα τό πρόσωπο που κατέχει τή θέση αυτή πρέπει νά συνδυάζει τίς παρακάτω ιδιότητες:

- Έξαιρετη γνώση τής ανθρώπινης φύσεως.
- Οργανωτική Ικανότητα.
- Εύγένεια.
- Ίσχυρή προσωπικότητα.
- Αίσθημα δικαιοσύνης.
- Πείρα πάνω σέ θέματα τής Διοικητικής εργασίας.
- Έπιστημονική σκέψη.
- Ίκανότητα καί θέληση γιά εργασία.
- Πρωτοβουλία καί Ικανότητα νά δίνει λύσεις σέ διάφορα προβλήματα.
- Γνώσεις λογιστικής.
- Ήγετικές Ικανότητες.
- Αυτόέλεγχο.
- Ίκανότητα νά έμπνέει έμπιστοσύνη.
- Ίκανότητα νά σκέφτεται δημιουργικά.
- Τιμιότητα.
- Ίκανότητα νά προβλέπει διάφορες εξελίξεις κλπ.

1.9 Κατώτερο προσωπικό των Διοικητικών υπηρεσιών.

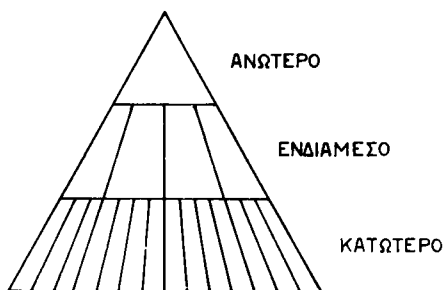
Όπως είπαμε πιά πάνω ή εργασία των γραφείων γίνεται από προσωπικό που είναι εξειδικευμένο στη διεξαγωγή Διοικητικών δραστηριοτήτων.

Τό προσωπικό αυτό κατανέμεται στά διάφορα τμήματα ανάλογα μέ τό αντικείμενο στό όποιο είναι εξειδικευμένο καί ανάλογα μέ τίς ανάγκες των υπηρεσιών. Από άποψη βαθμολογική κατατάσσεται σέ διάφορα επίπεδα ή βαθμίδες, που στό σύνολό τους αποτελούν τήν Ιεραρχική πυραμίδα τής επιχείρησης. Στά κατώτερα επίπεδα τής πυραμίδας αυτής ανήκει τό κατώτερο Διοικητικό προσωπικό. Στά ανώτερα επίπεδα ανήκει τό διευθυντικό προσωπικό, τό προσωπικό δηλαδή, που έχει σάν άποστολή νά κατευθύνει τίς εργασίες ενός τομέα. Τό κατώτερο προσωπικό

δέν άσκει διευθυντικά καθήκοντα, αλλά άποστολή του είναι νά εκτελεί τίς διαταγές πού παίρνει από τούς προϊσταμένους του.

“Όσο άνεβαίνομε τήν κλίμακα τής Ιεραρχίας τόσο μικραίνει ο άριθμός τών προσωπών πού κατέχουν θέσεις στά άνώτερα επίπεδα τής Διοικητικής κλίμακας (σχ. 1.9).

Αυτό σημαίνει ότι τό προσωπικό τών κατωτέρων βαθμίδων τής Ιεραρχικής κλίμακας τό όποιο έχει μόνο εκτελεστικά καθήκοντα είναι καί τό πολυαριθμότερο.



Σχ. 1.9.

Τά Ιεραρχικά επίπεδα μέσα στη διοικητική πυραμίδα.

1.9.1 Καθήκοντα προσωπικού κατωτέρων Διοικητικών επιπέδων.

Κάθε τμήμα τής επιχειρήσεως έχει ένα πλήθος από καθημερινές (τρέχουσες) άπασχολήσεις οι όποιες είναι αναγκαίες για τή σωστή λειτουργία τής επιχειρήσεως στο σύνολό της. Η διεξαγωγή τών δραστηριοτήτων αυτών πού καλύπτει μία μεγάλη ποικιλία άντικειμένων, άπαιτεί τό συνδυασμό γνώσεως, εύστροφίας καί κοινής λογικής. Όρισμένες από αυτές άπαιτούν πέρα από αυτά καί ύψηλό βαθμό δεξιοτεχνίας, ένω άλλες άπαιτούν ειδική εκπαίδευση του προσωπικού.

Έργο του προσωπικού πού βρίσκεται στα κατώτερα Διοικητικά επίπεδα, είναι ή εκτέλεση τών εργασιών πού ανατίθεται σε αυτό από τούς προϊσταμένους, με τόν καλύτερο δυνατό τρόπο καί με τή χρησιμοποίηση τών γνώσεων καί τών Ικανοτήτων πού διαθέτει.

Οί βασικές εργασίες με τίς όποιες άσχολεϊται τό Διοικητικό προσωπικό τών κατωτέρων βαθμίδων διακρίνονται στίς εξής κατηγορίες:

α) Έπικοινωνίες.

Κάθε γραφείο είναι από μία άποψη ένα κέντρο έπικοινωνίας. Παίρνει οδηγίες, πληροφορίες καί άναφορές από άλλα γραφεία· ύστερα δέ από εργασία πού γίνεται μέσα σε αυτό με χρησιμοποίηση καί έπεξεργασία όρισμένων στοιχείων, δίνει άπαντήσεις ή στέλνει οδηγίες ή πληροφορίες με τή μορφή υπηρεσιακών σημειωμάτων ή έπιστολών σε πρόσωπα πού βρίσκονται μέσα σε αυτό ή σε άλλα γραφεία.

Γιά νά άνταποκριθοΰμε στίς άπαιτήσεις τής σωστής έπικοινωνίας, πρέπει νά έχομε σωστή πληροφόρηση. Η έλλειψη σωστής πληροφορήσεως μπορεί νά προκαλέσει σοβαρές δυσχέρειες στην έκπλήρωση τής άποστολής τής επιχειρήσεως.

Οι πληροφορίες πού μᾶς ενδιαφέρουν περισσότερο αναφέρονται:

α) Στήν παραγωγική ικανότητα τῆς ἐπιχειρήσεως καί

β) στήν πορεία καί τίς δυνατότητες ἀναπτύξεως τῶν πωλήσεων τόσο μέ τή μορφή τῆς χονδρικής πωλήσεως ὅσο καί μέ τή μορφή τῆς λιανικῆς πωλήσεως.

Τίς μεγάλες ἐπιχειρήσεις ἐνδιαφέρουν ἐπίσης καί οἱ διάφορες ἐπίσημες κυβερνητικές ἤ καί οἱ διεθνεῖς ἀκόμη στατιστικές, οἱ ὁποῖες δείχνουν τίς τάσεις καί τίς ἐξελίξεις στόν πληθυσμό τῶν διαφόρων χωρῶν, τίς τιμές τῶν διαφόρων προϊόντων καί τήν ἐξέλιξη τοῦ ἐθνικοῦ εἰσοδήματος.

Μέ βάση τίς πληροφορίες αὐτές πού παρουσιάζονται κατάλληλα ἐπεξεργασμένες ἀπό εἰδικά γραφεῖα τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ Διοίκηση παίρνει κάθε φορά τίς κατάλληλες ἀποφάσεις.

Γιά τή διευκόλυνση τῆς ἐπικοινωνίας χρησιμοποιοῦνται ἐκτός ἀπό τά γραπτά κείμενα καί ἡ προφορική ἐπικοινωνία ἢ ἡ ἐπικοινωνία μέσω τῶν τηλεφώνων, τοῦ ΤΕΛΕΞ καί ἄλλων μηχανικῶν μέσων ἀνάλογα μέ τό σκοπό πού ἐπιδιώκεται κάθε φορά.

β) Ὑπολογισμοί.

Οἱ διάφοροι ὑπολογισμοί καλύπτουν ἓνα μεγάλο μέρος τῆς ἐργασίας τοῦ προσωπικοῦ τῶν κατωτέρων Διοικητικῶν βαθμίδων. Οἱ ἐργασίες πού διεξάγονται μέσα στά γραφεῖα χωρίς νά περιέχουν κάποιο εἶδος ὑπολογισμοῦ εἶναι ἐλάχιστες. Οἱ ὑπολογισμοί ἀναφέρονται κυρίως στά στοιχεῖα τῆς παραγωγῆς τοῦ ἐργοστασίου, στά στοιχεῖα τῶν κάθε εἴδους κατασκευαστικῶν ἐργασιῶν, στόν ὑπολογισμό τῆς καταναλώσεως ἡλεκτρικῆς ἐνέργειας, νεροῦ, καυσίμων κλπ., στόν ὑπολογισμό τῶν ἀποδοχῶν τοῦ προσωπικοῦ, στίς κρατήσεις ὑπὲρ τῶν ἀσφαλιστικῶν ὀργανισμῶν καί σέ πλῆθος ἄλλων θεμάτων, τά ὁποῖα πρέπει νά μετρηθοῦν, νά κοστολογοθοῦν ἢ νά ὑπολογισθοῦν μέ ἓνα ὁποιοδήποτε τρόπο.

Τά μέσα πού ἔχει στή διάθεσή του σήμερα τό προσωπικό γιά τή διεξαγωγή ὁλων αὐτῶν τῶν δραστηριοτήτων, παρουσιάζουν μιά πολύ μεγάλη ποικιλία, ἢ ὁποία ξεκινᾷ ἀπό μιά ἀπλή ἀθροιστική μηχανή καί φθάνει μέχρι τόν ἡλεκτρονικό ὑπολογιστή.

γ) Τήρηση στοιχείων.

Ἡ τήρηση τῶν στοιχείων εἶναι μιά ἀπό τίς σπουδαιότερες ἀποστολές τοῦ προσωπικοῦ, γιατί πάνω στά στοιχεῖα πού τηροῦνται στά ἀρχεῖα, μπορεῖ ἡ ἐπιχείρηση νά βασίσει τή δραστηριότητά της. Στά ἀρχεῖα, πού ὅπως λέγεται, ἀποτελοῦν τή μνήμη τῆς ἐπιχειρήσεως τηροῦνται διάφορες συμβάσεις πού συνάπτει ἡ ἐπιχείρηση μέ προμηθευτές ἢ μέ πελάτες, τά στοιχεῖα τοῦ προσωπικοῦ πού ἀφοροῦν τίς προσλήψεις, τήν ὑπηρεσιακή ἐξέλιξη, τή μισθοδοσία κλπ., τά διάφορα στατιστικά στοιχεῖα πού δίνουν τή δυνατότητα στήν ἐπιχείρηση νά συγκρίνει τήν παρούσα κατάσταση μέ τό παρελθόν καί νά βγάζει χρήσιμα συμπεράσματα τά ὁποῖα τή βοηθοῦν στόν προγραμματισμό τῶν μελλοντικῶν της δραστηριοτήτων.

Πολύ σπουδαῖα βέβαια στοιχεῖα εἶναι τά στοιχεῖα πού προκύπτουν ἀπό τά λογισ-

στικά βιβλία της επιχείρησης, γιατί μᾶς δίνουν τή δυνατότητα νά ἔχομε μιά πολύ καθαρή εἰκόνα τῆς οἰκονομικῆς καταστάσεως τῆς επιχείρησης.

δ) Σύνταξη ἀναφορῶν.

Ἡ σύνταξη καί ὑποβολή ἀναφορῶν ἀποτελεῖ τή βάση τοῦ ἐλέγχου. Ἄν ἓνας ὑπάλληλος διαπιστώσει ὅτι κάτι δέν πηγαίνει καλά μέσα στήν ἐπιχείρηση πρέπει νά τηρήσει ἐνήμερο τόν προϊστάμενό του. Ἄν π.χ. ἓνας ὑπάλληλος ἀναφέρει ὅτι ἓνας λογαριασμός δέν ἔχει ἐξοφληθεῖ ἔγκαιρα, προστατεύει τήν ἐπιχείρηση ἀπό μελλοντικούς κακοὺς ὀφειλέτες. Πολλές ἀναφορές ὑποβάλλονται στή διάρκεια τῆς καθημερινῆς ἐργασίας ἀπό τὰ κατώτερα ὄργανα πρὸς τὰ ἀνώτερα, μέσα στά πλαίσια τῆς ἀποστολῆς τους. Οἱ ἀναφορές ἔχουν σκοπό νά ἐνημερώνουν τοὺς προϊσταμένους τῶν τμημάτων καί μέσω αὐτῶν τή Διοίκηση τῆς ἐπιχειρήσεως γιά ποικιλία θεμάτων γιά τὰ ὁποῖα ἡ Διοίκηση τῆς ἐπιχειρήσεως πρέπει νά τηρεῖται ἐνήμερη.

ε) Τρέχουσες ἐργασίες.

Στή διάρκεια τῆς ἐργασίας του, τὸ Διοικητικό προσωπικὸ ἀσχολεῖται μέ ἓνα πλῆθος ἄλλων ἐργασιῶν οἱ ὁποῖες ἂν καί δέν κατατάσσονται σέ μιά ἀπὸ τίς παραπάνω κατηγορίες ἐν τούτοις καλύπτουν ἓνα μεγάλο μέρος ἀπὸ τίς δραστηριότητές τους. Τέτοιες ἐργασίες μποροῦν νά θεωρηθοῦν στά μὲν χαμηλότερα ἐπίπεδα ἡ παρακολούθηση τοῦ ὥρολογίου παρουσίας τοῦ προσωπικοῦ ἢ ἡ συλλογὴ ἀπὸ τὰ διάφορα τμήματα καί ἀποστολὴ στοῦ ταχυδρομεῖο τῶν ἐγγράφων πού στέλνονται σέ διάφορες ἐπιχειρήσεις, πελάτες, ἄλλους ὀργανισμούς, στά δέ ἀμέσως ὑψηλότερα ἐπίπεδα ὁ συνηθισμένος ἔλεγχος τῆς ἐργασίας τοῦ κατώτερου προσωπικοῦ, ἡ παρακολούθηση ληξιπροθέσμων λογαριασμῶν, ἡ κίνηση ὀχημάτων, οἱ διαδικασίες συντηρήσεως τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ κλπ.

1.10 Βοηθητικές ἐργασίες γραφείου.

Τίς κύριες Διοικητικές δραστηριότητες πού διεξάγονται μέσα στά γραφεῖα, συμπληρώνουν καί ὀρισμένες δευτερεύουσες δραστηριότητες οἱ ὁποῖες ἂν καί θεωροῦνται βοηθητικές τῶν πρώτων, ἐν τούτοις εἶναι ἀναγκαῖες γιά τήν ὁμαλὴ διεξαγωγή τῆς Διοικητικῆς ἐργασίας.

Οἱ βοηθητικές αὐτές δραστηριότητες εἶναι:

α) Ἡ **ἀντιγραφή** τῶν διαφόρων κειμένων. Σέ αὐτὴ περιλαμβάνονται ἡ δακτυλογράφηση, ἡ στενογράφηση καί ἄλλες μέθοδοι πού ἐπιταχύνουν τή διαδικασία ἀντιγραφῆς.

β) Ἡ **ἀναπαραγωγή**. Μπορεῖ νά γίνεται μέ τή χρῆση καρμπόν, ὅταν γράφομε τὸ κείμενο μέ τὸ χέρι ἢ μέ τή χρῆση μηχανικῶν ἢ φωτογραφικῶν μέσων. Στὴν κατηγορίαν τῶν μέσων αὐτῶν περιλαμβάνονται οἱ πολύγραφοι (οἰονοπεύματος καί μελάνης) ἢ τὰ διάφορα μηχανήματα ξηρογραφίας (φωτοαντιγραφικά μηχανήματα). Αὐτὰ ὑποβοηθοῦν στήν παραγωγή τοῦ ἐγγράφου σέ πολλὰ ἀντίτυπα, πανομοιότυπα καί καθαρά ὥστε νά διευκολύνεται ἡ ταυτόχρονη μελέτη τους ἀπὸ ἓνα μεγάλο ἀριθμὸ ἐνδιαφερομένων προσώπων.

γ) **Τήρηση φακέλων.** Όλα τὰ έγγραφα τὰ ὁποῖα τηροῦνται ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση (ἐπειδὴ ἔχουν κάποια χρησιμότητα), ταξινομοῦνται κατὰ κατηγορίες καὶ τοποθετοῦνται σὲ εἰδικούς φακέλους οἱ ὁποῖοι ἀριθμοῦνται καὶ σημειώνονται μὲ τέτοιο τρόπο ὥστε μπορεῖ ὁ κάθε ὑπάλληλος νὰ βρῖσκει εὐκόλα τὰ έγγραφα πού ζητᾷ. Γιά τὴν ταξινόμηση τῶν στοιχείων αὐτῶν ἐφαρμόζονται διάφορα συστήματα. Τά βασικότερα εἶναι τὸ ἀλφαβητικό, τὸ ἀριθμητικό καὶ τὸ μικτό σύστημα. Γιά τὴν καλύτερη ἀρχειοθέτηση τῶν στοιχείων αὐτῶν ὑπάρχουν ὁήμερα πολλά μέσα πού διευκολύνουν τὴν ἄμεση ταξινόμηση καὶ τὴν ἀσφαλὴ καὶ ἐπιστημονικὴ φύλαξή τους, γιὰ νὰ μπορούμε μὲ ἄμεσο τρόπο νὰ προσφεύγομε σὲ αὐτὰ ὅταν τὰ χρειαζόμαστε.

δ) **Ἐνέργεια διαφόρων ἐλέγχων.** Σέ ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς Διοικητικῆς ἐργασίας εἶναι ἀπαραίτητη μιὰ μορφή ἐλέγχου. Γι' αὐτό στό σχέδιο ὀργανώσεως τῶν διαφόρων σταδίων τῆς ἐργασίας προβλέπονται καὶ ὁρισμένοι ἔλεγχοι πού προλαβαίνουν λάθη τὰ ὁποῖα μειώνουν τὸ κύρος τῆς ἐπιχειρήσεως. Προλαβαίνουν ἀκόμη καὶ τίς ἀσκοπες δαπάνες πού προκαλεῖ ἡ προσπάθεια ἐπανορθώσεως τῶν λαθῶν αὐτῶν. Γι' αὐτό τὸ λόγο σὲ κάθε φάση τῆς ἐργασίας ὑπάρχει καὶ ἓνας ἔλεγχος ὥστε ἡ ἐργασία νὰ προχωρεῖ στὴν ἐπόμενη φάση χωρὶς ἀμφιβολίες. Τέτοιες μορφές ἐλέγχου εἶναι ἡ ἐπαλήθευση τῶν διαφόρων ἀριθμητικῶν πράξεων ἀπὸ ἓναν ἄλλο ὑπάλληλο, ἡ παραβολὴ τῶν ἐγγράφων πού εἶναι ἔτοιμα γιὰ διεκπεραίωση κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

2.1 Γενικά.

Τά γραφεία μέ τή μορφή τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν μέ τήν ὁποία λειτουργοῦν στήν ἐπιχείρηση, ἀντιμετωπίζουν βασικά ὀργανωτικά καί Διοικητικά προβλήματα, πού ἐπηρεάζουν θετικά ἢ ἀρνητικά τήν ἀπόδοση ὁλόκληρης τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ δημιουργία τῶν προβλημάτων αὐτῶν, ὀφείλεται στό γεγονός ὅτι μέσα στά γραφεία ἀναπτύσσονται διάφορες δραστηριότητες, χρησιμοποιεῖται ἕνα πλῆθος μηχανικῶν μέσων καί κινεῖται ἕνα σύνολο προσώπων πού ἀναπτύσσει ἕνα σύνολο σχέσεων σέ διάφορα ἐπίπεδα. Οἱ δραστηριότητες αὐτές, τά μέσα καί οἱ σχέσεις τῶν προσώπων τόσο μεταξύ τους ὅσο καί μέ τά διάφορα μέσα, πρέπει νά συνδυάζονται μέ τέτοιο τρόπο ὥστε νά μᾶς βοηθοῦν στήν ἐπίτευξη τῶν σκοπῶν μας μέ τό μεγαλύτερο δυνατό ἀποτέλεσμα, στό μικρότερο δυνατό χρόνο καί μέ τό μικρότερο δυνατό κόστος σέ ὑλικά μέσα καί ἀνθρώπινες προσπάθειες.

Γιά τό λόγο αὐτό καί γιά νά εἴμαστε σέ θέση νά ἀντιμετωπίζομε σωστά τά προβλήματα αὐτά, εἶναι ἀπαραίτητο νά γνωρίζομε τήν ἔννοια, τό περιεχόμενο καί τίς ἀρχές, πάνω στίς ὁποῖες βασίζεται ἡ ὀργάνωση καί ἡ Διοίκηση τῶν γραφείων μέ τά ὁποῖα ἀσχολοῦμαστε στά πῶς κάτω κεφάλαια.

2.2 Ἐννοια καί περιεχόμενο τῆς Διοικήσεως.

Ὅπως κάθε δραστηριότητα πού ἀναπτύσσομε στήν καθημερινή μας ζωή ἀποβλέπει σέ κάποιο σκοπό, ἔτσι καί οἱ ἐπιχειρήσεις ἀποβλέπουν, μέ τίς δραστηριότητες πού ἀναπτύσσουν, σέ ὀρισμένους σκοπούς. Ἡ ἐπίτευξη τῶν σκοπῶν, φέρνει τό ἀποτέλεσμα πού ἐπιδιώκομε καί τό ὁποῖο μπορεῖ νά εἶναι ἕνα ὑλικό προϊόν ἢ μία ὑπηρεσία.

Γιά νά ἐπιτύχομε τούς σκοπούς πού ἐπιδιώκομε πρέπει νά ἔχομε στή διάθεσή μας **ἀνθρώπους** καί διάφορα ἄλλα ὑλικά ἢ αὐλα μέσα. Τά μέσα αὐτά εἶναι:

α) Οἱ **πρῶτες ὕλες**. Στήν περίπτωση τῶν γραφείων εἶναι τά διάφορα στοιχεῖα καί οἱ διάφορες πληροφορίες πού μᾶς βοηθοῦν στή λήψη σωστῶν ἀποφάσεων, ἡ γραφική ὕλη πού μᾶς βρῆθῃ στήν παρουσίαση τῶν ἀποφάσεων αὐτῶν κλπ.

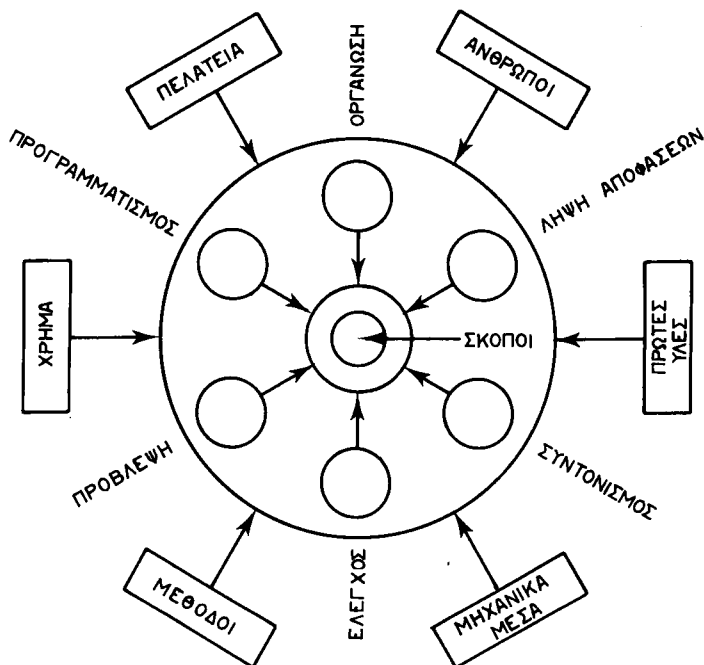
β) Τά **μηχανικά μέσα**. Γραφομηχανές, πολὺγραφοι, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, συστήματα ἐπικοινωνίας κλπ.

γ) Οἱ **μέθοδοι**. Οἱ τρόποι δηλαδή μέ τούς ὁποίους διεξάγεται ἡ ἐργασία τῶν γραφείων.

δ) Τό **χρῆμα** καί

ε) ή **πελατεία**. Τά πρόσωπα δηλαδή στά όποία άπευθύνεται τό προϊόν τών ένεργειών μας (σχ. 2.2).

Ό σωστός συνδυασμός όλων αυτών τών μέσων καί ό κατάλληλος χειρισμός τους ώστε νά πραγματοποιούμε γρήγορα καί σωστά τούς σκοπούς μας έξασφαλίζεται μέ τή διαδικασία τής Διοικήσεως. **Όταν λέμε λοιπόν Διοίκηση, έννοούμε τή δραστηριότητα εκείνη πού άποβλέπει στόν καθορισμό τών άντικειμενικών σκοπών τής έπιχειρήσεως καί τήν έξασφάλιση τής έπιτεύξεως τών σκοπών αυτών μέ τό μεγαλύτερο δυνατό άποτέλεσμα ποιοτικά καί ποσοτικά καί μέ τό μικρότερο δυνατό κόστος.**



Σχ. 2.2.

Συνδυασμός μέσων καί Διοικητικών λειτουργιών οδηγεί στην έπίτευξη άντικειμενικού σκοπού.

Η Διοίκηση άσκειται μέ τήν ανάπτυξη όρισμένων δραστηριοτήτων, οι όποίες άποτελούν καί τίς θεμελιώδεις λειτουργίες της.

Οι θεμελιώδεις αυτές λειτουργίες τής Διοικήσεως είναι οι έξής:

2.2.1 Πρόβλεψη καί προγραμματισμός.

Ό προγραμματισμός είναι μιά από τίς σπουδαιότερες δραστηριότητες τής Διοικήσεως. Για νά μπορέσει νά λειτουργήσει άποδοτικά μιά έπιχείρηση, πρέπει νά είναι σέ θέση νά προβλέπει τίς μελλοντικές έξελίξεις, νά τίς αξιολογεί καί νά παίρνει μέτρα για τήν ύλοποίηση τών προβλέψεών της. Για νά τό έπιτύχει αυτό ή έπιχείρηση χρειάζεται νά καταρτίζει σχετικά προγράμματα. Τά προγράμματα πρέπει νά πε-

ριέχουν τούς σκοπούς πού θά πρέπει νά πραγματοποιήσει ή επίχειρηση στό μέλλον καί νά προσδιορίζουν τά μέτρα καί τά μέσα μέ τά όποια θά επιτύχει τούς σκοπούς αύτούς. Τά προγράμματα αύτά πρέπει νά έχουν τά εξής χαρακτηριστικά:

α) Τής **ένότητας**. Δηλαδή ότι οι σκοποί κάθε τμήματος τής επιχειρήσεως, πρέπει νά έναρμονίζονται μέ τούς σκοπούς τών άλλων τμημάτων καί ότι ή επίτευξη τών σκοπών του ενός τμήματος θά υποβοηθεϊ τήν όμαλή εξέλιξη τών σκοπών τών άλλων τμημάτων.

β) Τής **συνέχειας**. Δηλαδή ότι πρέπει νά χρησιμοποιούμε προγράμματα μικρής χρονικής διάρκειας (βραχυρόνια) καί μεγάλης χρονικής διάρκειας (μακροχρόνια) καί ότι τά βραχυρόνια προγράμματα πρέπει νά κινούνται μέσα στά πλαίσια τών μακροχρονίων προγραμμάτων.

γ) Τής **έλαστικότητας**. Δηλαδή ότι τά προγράμματα θά είναι διαρθρωμένα μέ τέτοιο τρόπο, ώστε νά μπορούν νά προσαρμόζονται εύκολα μέ τήν αλλαγή τών συνθηκών καί τέλος

δ) τής **ακρίβειας**. Δηλαδή ότι πρέπει νά περιέχουν μιά σωστή πρόβλεψη τών δραστηριοτήτων πού πρέπει νά γίνουν γιά νά επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος.

Ό βαθύτερος σκοπός του προγραμματισμού είναι νά διευκολύνει τήν ιδανική αξιοποίηση τών πόρων πού έχει στη διάθεσή της ή επιχείρηση.

2.2.2 Όργάνωση.

Όπως είπαμε ή όργάνωση είναι μιά από τίς θεμελιώδεις λειτουργίες τής Διοικήσεως. Είναι άπαραίτητη προϋπόθεση όταν βρισκόμαστε στην ανάγκη νά συνδυάσουμε τήν εργασία δύο ή περισσοτέρων ατόμων γιά νά πραγματοποιήσουμε κάποιο σκοπό πού επιδιώκουμε. Γιά νά εξασφαλίσουμε αυτό τό συνδυασμό πρέπει νά καθορίσουμε τό αντικείμενο μέ τό όποιο θά ασχολείται τό καθένα από τά πιό πάνω άτομα, καί τίς πληροφορίες πού πρέπει νά έχει γιά νά ανταποκριθεϊ στην άποστολή του, τά άτομα πού θά ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου καθώς καί τά άτομα πού θά είναι ύφιστάμενοι, τό πόσοι καί τό ποιοί από αύτούς θά συμμετέχουν σέ κάθε εργασιακή ομάδα, τό πώς καί μέ τί θά ασχολείται ή κάθε ομάδα κλπ.

Άποστολή τής όργάνωσης είναι νά άπαντήσεϊ σέ αύτά τά βασικά έρωτήματα. Οι άπαντήσεις στα έρωτήματα δημιουργούν τό οργανωτικό πλαίσιο μέσα στό όποιο κινούνται τά άτομα γιά τήν Ικανοποίηση τόσο τών σκοπών τής επιχειρήσεως όσο καί τών δικών τους. Τό οργανωτικό αυτό πλαίσιο ή ή οργανωτική διάρθρωση όπως λέγεται, όταν αξιοποιείται κατάλληλα, μπορεί νά βοηθήσει στην προαγωγή τών συλλογικών προσπαθειών καί στην επίτευξη τών όρίστων αποτελεσμάτων μέ τήν προϋπόθεση βέβαια ότι οι άνθρωποι πού συμμετέχουν στην όργάνωση αύτή έχουν τά προσόντα καί τή θέληση νά συμβάλουν στην επίτευξη του άποτελέσματος αυτού. Γιατί, όπως είναι γνωστό, οι άνθρωποι είναι εκείνοι πού καθορίζουν σέ τελευταία ανάλυση τήν επιτυχία ή τήν άποτυχία μιάς οργανωτικής προσπάθειας.

Τά στοιχεϊα πού συνθέτουν τήν έννοια τής όργάνωσης είναι τά εξής:

α) Η **εργασία**. Δηλαδή ό όγκος τής εργασίας πού πρέπει νά εκτελεσθεϊ καί ό τρόπος πού θά κατανεμηθεϊ στις διάφορες εργασιακές ομάδες καί στα άτομα.

β) Τό **προσωπικό**. Δηλαδή τό πόσοι καί ποιοί θά αναλάβουν τήν εκτέλεση τής εργασίας καί τό είδος τής εργασίας μέ τό όποιο θά ασχολείται κάθε άτομο.

γ) Οί *σχέσεις*. Δηλαδή ποιά είναι ή έκταση τής εξουσίας καί τής ευθύνης τών διαφόρων οργανωτικών μονάδων, τών όποιών συνθετικά στοιχεΐα είναι ή εργασία καί τά άτομα καί

δ) τό *εργασιακό περιβάλλον*. Δηλαδή τά μέσα καί οί χώροι εργασίας οί όποιοι θά μπορούσαν νά βοηθήσουν καλύτερα στή μεγιστοποίηση του αποτελέσματος πού επιδιώκομε.

Έτσι βασιζόμενοι στίς πιό πάνω σκέψεις, θά μπορούσαμε νά ποϋμε ότι:

Όργάνωση είναι ό καταμερισμός του συνόλου τής εργασίας πού πρέπει νά εκτελεσθεί στά άτομα πού ανήκουν σέ έναν οργανισμό, ό καθορισμός τής εξουσίας καί τής ευθύνης καθενός ατόμου πού έχει αναλάβει τήν υποχρέωση νά φέρει σέ πέρας ένα μέρος τής εργασίας, καθώς καί ή μέριμνα γιά τή δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στό όποίο θά πραγματοποιηθεί ή εργασία.

Ή όργάνωση παρουσιάζεται μέ δύο ειδικότερες μορφές, δηλαδή:

- Τή μορφή τής τυπικής οργανώσεως καί
- τή μορφή τής άτυπης οργανώσεως.

Γιά τίς δυό αυτές μορφές οργανώσεως αναφερόμαστε στίς παραγράφους 2.6 καί 2.7.

2.2.3 Λήψη αποφάσεων.

Οί αποφάσεις αποτελούν τή δύναμη μέ τήν όποία κινείται ό μηχανισμός τής Διοικήσεως. Χωρίς αποφάσεις δέν είναι δυνατόν νά υπάρχει δράση, γιατί πρίν πάρομε τήν απόφαση δέν υπάρχει στό μυαλό μας κατασταλαγμένη ή ενέργεια πού πρέπει νά κάνομε. Όπως είναι γνωστό κάθε απόφαση σχετίζεται άμεσα μέ κάποιο πρόβλημα καί ή απόφαση πού παίρνομε καθώς καί ή εφαρμογή της υπολογίζεται ότι θά δώσει τή σωστή απάντηση στό πρόβλημα πού μάς άπασχολεί κάθε φορά. Ή διαδικασία τής λήψεως αποφάσεων άφορά προβλήματα πού δέν περιορίζονται μόνο στήν ανάγκη συγκεντρώσεως πληροφοριών ή προβλέψεων, αλλά προχωροϋν πιό πέρα καί άπαιτεί μιά επιλογή ανάμεσα σέ διάφορες δυνατότητες πού έχομε καί από τίς όποιες πρέπει νά επιλέξομε μιά καί μάλιστα τήν πιό κατάλληλη. Μέ τά δεδομένα αυτά όταν λέμε λήψη αποφάσεων, έννοοϋμε ότι καταλήγομε σέ ένα συμπέρασμα βασιζόμενοι στό πληροφοριακό υλικό πού έχομε συγκεντρώσει καί στίς προβλέψεις πού έχομε κάνει. Ειδικότερα λέγοντας λήψη αποφάσεων έννοοϋμε ***«τή μέ βάση όρισμένα κριτήρια, επιλογή μιās μεταξύ δύο ή περισσότερων δυνατών εναλλακτικών μορφών ενέργειας».***

2.2.4 Συντονισμός.

Ή έννοια του συντονισμού είναι συνέπεια τής πληθώρας τών θεμάτων μέ τά όποια άσχολείται κάθε οργανισμός καί τών εργασιών πού πρέπει νά εκτελεστοϋν γιά νά έχομε τά αποτελέσματα πού περιμένομε. Για νά επιτύχομε τά άναμενόμενα αποτελέσματα, πρέπει όλες οί ενέργειες πού κάνουν κάθε φορά τά διάφορα άτομα νά συσχετίζονται μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι οί προσπάθειες ενός τμήματος, πρέπει νά συμπληρώνουν τίς προσπάθειες τών άλλων τμημάτων καί ότι όλα τά τμήματα πρέπει νά έναρμονίζουν τίς προσπάθειές τους μέσα στό ευρύτερο πλαίσιο τών σκοπών του οργανισμού.

2.2.5 Ό έλεγχος.

Αποτελεί τήν τελευταία δραστηριότητα τής Διοικήσεως, ή όποία δίνει τή δυνατότητα σέ αὐτή νά ἐξακριβώνει ἄν τά προηγούμενα τέσσερα στοιχεῖα λειτουργοῦν μέ κατάλληλο τρόπο. Μέ τόν έλεγχο μπορούμε νά διαπιστώσουμε ἄν τά ἀποτελέσματα εἶναι σύμφωνα μέ τούς σκοπούς πού θέσαμε μέ τόν προγραμματισμό ἢ ἄν ὑπάρχουν ἀποκλίσεις καί νά κάνομε τίς ἀνάλογες προσαρμογές στά προγράμμάτα μας.

2.3 Ἐξέλιξη τής ἐπιστημονικῆς σκέψεως πάνω στά θέματα τής Διοικήσεως.

Όπως προκύπτει ἀπό τά γραπτά στοιχεῖα, ὁ ἄνθρωπος ἀπό τήν ἀρχή πού ἐμφανίσθηκε πάνω στή γῆ καί κάτω ἀπό τήν πίεση τῶν βιοτικῶν ἀναγκῶν ἀναγκάσθηκε νά ὀργανώσει τή ζωή του ἔτσι, ὥστε μέ τά μέσα πού εἶχε στή διάθεσή του νά ἱκανοποιεῖ τίς βιοτικές του ἀνάγκες μέ τή μικρότερη δυνατή θυσία. Ἀπό τή νεολιθική ἀκόμη ἐποχή, δηλαδή πρίν ἀπό 12.000 χρόνια, συναντοῦμε τά πρῶτα στοιχεῖα ὀργανωμένων οἰκισμῶν καί ἔργων, ἀπό τά όποία προκύπτει ὅτι ὁ ἄνθρωπος ἀπό τήν ἐποχή αὐτή εἶχε ἀναπτύξει τήν ὀργανωτική σκέψη ὡς μέσο γιά τή βελτίωση τῶν συνθηκῶν τῆς ζωῆς του. (Readers Digest the Last Two Million Years). Ἀργότερα ἡ ὀργανωτική σκέψη ἀναπτύχθηκε ἀκόμη περισσότερο κάτω ἀπό τήν ἐπίδραση διαφόρων πολιτισμῶν ὅπως τοῦ Μινωικοῦ πολιτισμοῦ (2800 - 1400), ὅπου συναντοῦμε τήν ἔννοια τοῦ καταμερισμοῦ τῶν ἔργων. Τοῦ πολιτισμοῦ τῶν Βαβυλωνίων, ὅπου στόν κώδικα τοῦ Βασιλέως Χαμουραμί περιέχονται διατάξεις πού καθορίζουν ἐλάχιστα ὅρια ἀμοιβῆς. Τοῦ πολιτισμοῦ τῶν Κινέζων ὅπου καθορίζονται διάφορα στάδια κατεργασίας τῆς πορσελάνης. Τῶν Αἰγυπτίων, ὅπου ἀπό ἐπιγραφές πού ἔχουν ἀνακαλυφθεῖ προκύπτει ὅτι εἶχε ἀναπτυχθεῖ ἡ ἔννοια τῆς ἐποπτείας καί τοῦ συντονισμοῦ. Τῶν Ἰουδαίων, ὅπου στίς βιβλικές περιγραφές τῆς ἐξόδου συναντοῦμε κανόνες Διοικήσεως. Τῶν ἀρχαίων Ἑλλήνων, οἱ ὅποιοι ἀνέπτυξαν πληθώρα ἀπό ἐπιστημονικές παρατηρήσεις ὀργανωτικῆς φύσεως (Κ. Μπανταλοῦκα: Ὅργανωτική τῆς Οἰκονομίας).

Ἡ μεγάλη ὁμως ὠθηση στήν ἐπιστημονική ἀντιμετώπιση τῶν προβλημάτων τῆς Διοικήσεως τῶν ὀργανισμῶν, δόθηκε στά τελευταία ἑκατό χρόνια κάτω ἀπό τίς ἐπιδράσεις τῆς βιομηχανικῆς ἐπαναστάσεως. Κυριότεροι ἐκπρόσωποι τῆς σύγχρονης ὀργανωτικῆς σκέψεως εἶναι ὁ Taylor, ὁ H. Fayol, ὁ Max Weber, G. Barnard καί ἄλλοι. Πιο κάτω θά ἀσχοληθοῦμε μέ τούς σπουδαιότερους ἀπό αὐτούς.

2.3.1 Frederick Winslow Taylor.

Γεννήθηκε τό 1856 καί πέθανε τό 1917. Εἶχε τήν εἰδικότητα τοῦ μηχανικοῦ. Στήν ἀρχή ἀσχολήθηκε σέ μιά χαλυβουργική ἐπιχείρηση καί πολύ γρήγορα ἐξελίχθηκε σέ ἐπιστάτη καί στή συνέχεια σέ μηχανικό ὑπεύθυνο ἐργοστασίου. Ἀργότερα ἔγινε σύμβουλος Διοικήσεως καί ἀφιέρωσε ὁλόκληρο τό χρόνο του στήν προβολή τῶν ἰδεῶν του γιά τήν ὀργάνωση τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐγράψε δύο βιβλία μέ τίτλους «Διοίκηση ἐργοστασίου» (Shop Management) (1903) καί «Ἀρχές Ἐπιστημονικῆς Διοικήσεως» (Principles of Scientific Management) (1911). Ὁ Taylor ἦταν ὁ θεμελιωτής τῆς κινήσεως ἡ ὁποία εἶναι γνωστή μέ τόν τίτλο «ἐπιστημονική Διοίκηση». Ἡ θεωρία τοῦ Taylor βασίζεται στό γεγονός ὅτι ὁ πρωταρχικός σκοπός τῆς Διοικήσεως θά ἔπρεπε νά εἶναι ἡ μεγιστοποίηση τῆς ἀποδοτικότητας πού ἐπιδιώκει ὁ ἐργοδότης σέ συνδυασμό μέ τήν παράλληλη μεγιστοποίηση τῆς εὐημερίας πού ἐπιδιώκει τό προσωπικό. Ὅταν ὁ Taylor ὁμιλεῖ γιά μεγιστοποίηση τῆς ἀποδοτικότητας δέν ἔννοεῖ ἀπλῶς μεγαλύτερα κέρδη μέ τή βραχυπρόθεσμη ἔννοια, ἀλλά τήν ἀνάπτυξη τῆς ἐπιχειρήσεως μέ τέτοιο τρόπο ὥστε ἡ ἀποδοτικότητα αὐτή νά πάρει μόνιμο χαρακτήρα. Μέ τή μεγιστοποίηση τῆς εὐημερίας τοῦ προσωπικοῦ δέν ἔννοεῖ τήν ἄμεση καί προσωρινή αὐξηση τῶν ἀποδοχῶν του, ἀλλά τήν ἀνάπτυξη τοῦ προσωπικοῦ μέ τέτοιο τρόπο ὥστε νά εἶναι σέ θέση νά ἐκτελεῖ τήν ἐργασία του μέ τό μεγαλύτερο δυνατό βαθμό ἀποδοτικότητας, δηλαδή ὅσο ὁ ἐπὶ τρέπον οἱ φυσικές του δυνάμεις.

Ἡ φυσική αὐτή ἀλληλεξάρτηση μεταξὺ τῆς Διοικήσεως καί τοῦ προσωπικοῦ καί ἡ ἀνάγκη γιά συνεργασία πρὸς ἐπίτευξη τῶν κοινῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, θά πρέπει κατὰ βάση νά ἐξαφανίζον τόν ἀνταγωνισμό καί τήν ἔλλειψη ἀποδοτικότητας. Τό γεγονός ὅτι αὐτά ὑπάρχουν, ὀφείλεται στίς πιο κάτω βασικές αἰτίες:

α) Στή λανθασμένη αντίληψη του προσωπικού ότι κάθε αύξηση της παραγωγής οδηγεί αναπόφευκτα στην ανεργία.

β) Στο ελαττωματικό σύστημα Διοικήσεως τό οποίο εξαναγκάζει τό προσωπικό νά περιορίζει τήν απόδοσή του γιά νά προσπατεύσει τά συμφέροντά του καί

γ) στίς μή αποδοτικές χρονοβόρες μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται γιά τήν έκτέλεση τής εργασίας.

Σύμφωνα μέ τήν άποψη του Taylor σκοπός τής έπιστημονικής Διοικήσεως είναι νά ξεπερασθούν τά έμπόδια αυτά. Αυτό θά μπορούσε νά έπιτευχθεί μέ τή συστηματική μελέτη τής εργασίας, ώστε νά γίνει δυνατή ή εξέυρεση τών πλέον άποδοτικών τρόπων έκτελέσεως τής εργασίας καί στή συνέχεια τής συστηματικής μελέτης τής Διοικήσεως μέ σκοπό τήν εξέυρεση τών καλύτερων δυνατών τρόπων γιά τόν έλεγχο του προσωπικού. Αυτό θά μπορούσε νά συμβάλλει στή μεγάλη αύξηση τής αποδοτικότητας, πράγμα πού οδηγεί άμεσα στήν έπιτυχία τής επιχείρησεως. 'Η έπιτυχία θά έχει εύνοϊκές επιδράσεις γιά όλους, γιατί μία έπιτυχημένη επιχείρηση μπορεί νά εξασφαλίζει συνεχώς ύψηλές αποδοχές στό προσωπικό τής.

Μέ βάση όλα αυτά ο Taylor καταλήγει στό έρώτημα: Τί περισσότερο ζητά ένας εργάτης από τόν εργοδότη του εκτός από τίς ύψηλές αποδοχές; Τί περισσότερο ζητά ένας εργοδότης από τούς εργάτες του εκτός από τό χαμηλό κόστος παραγωγής τών προϊόντων; 'Η ύπαρξη ή άπουσία τών δύο αυτών στοιχείων άποτελεί καί τό δείκτη άν ή Διοίκηση μιάς επιχείρησεως είναι καλή ή κακή.

Γιά τήν πραγματοποίηση αυτών ο Taylor διατύπωσε τέσσερεις προσδιοριστικές άρχές τής Διοικήσεως, οι οποίες είναι οι εξής:

α) 'Ανάπτυξη μιάς πραγματικής έπιστήμης, τής Διοικήσεως.

β) 'Επιστημονική έπιλογή καί προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.

γ) Συνδυασμός τής έπιστήμης, τής εργασίας καί τών ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται καί εκπαιδεύονται μέ τρόπο έπιστημονικό καί ή αντιμετώπιση αυτών τών δύο στοιχείων σάν μία άδιάσπαστη ένότητα καί

δ) συνεχής καί ειλικρινής συνεργασία μεταξύ τής Διοικήσεως καί του προσωπικού.

Γιά τή διατύπωση τής πρώτης άρχής ο Taylor ξεκίνησε από τό γεγονός ότι έπειδή συνήθως δέν γνωρίζομε στήν πράξη ποιο είναι τό περιεχόμενο μιάς δίκαιης ήμέρας εργασίας (A Fair Day's Work) γι' αυτό οι εργοδότες όσο καί οι εργάτες, παραπονούνται καί συγκρούονται μεταξύ τους. Οι εργοδότες παραπονούνται γιά άνεπάρκεια τών εργατών καί έλλειψη ένδιαφέροντος γιά τήν εργασία καί οι εργάτες γιατί στήν πράξη ποτέ δέν ξέρουν τί περιμένουν από αυτούς. Αυτό βέβαια θά μπορούσε νά άποφευχθεί άν ήταν δυνατό νά καθορισθούν μέ έπιστημονικό τρόπο ποσοτικά καί ποιοτικά πρότυπα, γιά κάθε είδος εργασίας, τά όποια θά ήταν βασισμένα στήν ποσότητα καί στήν ποιότητα του έργου πού θά μπορούσε νά παράγει ένας ικανός εργάτης κάτω από κατάλληλες συνθήκες εργασίας.

'Αν γινόταν αυτό, τότε ο εργάτης πού θά έφθανε στό ύψος τής παραγωγής αυτής, θά μπορούσε όπωσδήποτε νά έχει μεγαλύτερες αποδοχές από ότι οι συνάδελφοί του πού εργάζονται στά εργοστάσια πού δέν είναι έπιστημονικά οργανωμένα.

Γιά νά μπορούν οι εργάτες νά ανταποκριθούν στίς απαιτήσεις τής εργασίας καί νά πάρουν μεγαλύτερο μισθό, θά πρέπει νά επιλέγονται μέ τρόπο έπιστημονικό, ώστε νά συνδυάζουν τίς φυσικές καί διανοητικές ικανότητες πού θά τούς επιτρέψουν νά φθάσουν στά προκαθορισμένα πρότυπα παραγωγής. Πέρα όμως από τά προσόντα τά όποια πρέπει νά έχει τό προσωπικό όταν γίνεται ή πρόσληψή του, πρέπει νά είναι σέ θέση νά άνανεώνει τίς γνώσεις του γιά νά μπορεί νά προσαρμόζεται στίς νέες συνθήκες πού δημιουργούνται στήν εργασία τόσο από τήν ανάπτυξη τών τεχνολογικών μέσων όσο καί από τήν ανάγκη αναλήψεως νέων καθηκόντων. Γι' αυτό μία από τίς βασικές ύποχρεώσεις τής Διοικήσεως είναι καί ή συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού γιά νά είναι σέ θέση νά ανταποκρίνεται κάθε φορά στίς αύξημένες απαιτήσεις τής εργασίας.

'Ο Taylor έδωσε μεγάλη έμφαση στήν ανάγκη τής εξειδικεύσεως του προσωπικού, σέ τέτοιο βαθμό, ώστε ο καθένας νά ασχολείται μέ μία μόνο στοιχειώδη εργασία ώστε νά εξασφαλισθεί ή μεγιστοποίηση τής αποδοτικότητάς του.

'Η εξειδίκευση αυτή δέν πρέπει νά περιορίζεται μόνο στίς κατώτερες βαθμίδες του προσωπικού, αλλά καί στά ανώτερα επίπεδα, όπου τό έργο του προϊσταμένου μπορεί νά αναλύεται σέ επί μέρους δραστηριότητες καί κάθε δραστηριότητα νά εκτελείται από ξεχωριστά πρόσωπα. Τό σύστημα αυτό τό όνόμασε σύστημα τής «Λειτουργικής Διοικήσεως» (Functional Management), τό όποιο δέχθηκε άυστηρή κριτική.

Τīs θεωρίες του Taylor ακολούθησαν πολλοί άλλοι έπιστήμονες τής Διοικήσεως ανάμεσα στους οποίους περιλαμβάνονται ο Gant, Gilbreth Bedeaux καί άλλοι οι οποίοι συνέβαλαν στήν παραπέρα εξέλιξη τής σκέψεως του Taylor σέ ένα κλάδο πού είναι γνωστός σήμερα μέ τόν τίτλο «Μελέτη τής εργασίας» (Work Study).

2.3.2 Henri Fayol.

Ο Έρρίκος Fayol (1841 - 1925) ήταν Γάλλος μηχανικός μεταλλειολόγος. Έργασθηκε γιά πολλά χρόνια σέ μεγάλη μεταλλουργική βιομηχανία καί εξελίχθηκε μέχρι τό βαθμό του γενικού διευθυντή.

Τήν πρώτη δημοσίευσή του πάνω στά θέματα τής Διοικήσεως έκανε όταν βρισκόταν σέ ηλικία έβδομηντα έτων μέ τίτλο «Διοίκηση βιομηχανική καί γενική πρόβλεψη, οργάνωση, έντολή - συντονισμός - έλεγχος».

Ο Fayol δέχεται ότι οι δραστηριότητες πού αναπτύσσει μιά βιομηχανική έπιχείρηση μπορούν νά διαιρεθούν στίς έξις ομάδες:

- α) Τεχνικές δραστηριότητες (παραγωγή, κατασκευή, προσαρμογή).
- β) Οικονομικές δραστηριότητες (μελέτη γιά αποδοτική χρησιμοποίηση του κεφαλαίου).
- γ) Έμπορικές δραστηριότητες (αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές).
- δ) Ασφαλιστικές δραστηριότητες (προστασία τής περιουσίας καί του προσωπικού).
- ε) Λογιστικές δραστηριότητες (έλεγχος αποθεμάτων, ίσολογισμοί, κόστος, στατιστικά στοιχεία)

καί

στ) Διοικητικές δραστηριότητες (προγραμματισμός, οργάνωση, έντολή, συντονισμός, έλεγχος).

Ανεξάρτητα από τό αν μιά έπιχείρηση είναι μεγάλη ή μικρή, απλή ή σύνθετη, αυτές οι έξι ομάδες δραστηριοτήτων θά υπάρχουν πάντοτε μέ διαφορά μεγέθους βέβαια γιά κάθε περίπτωση.

Βασικότερη δραστηριότητα γιά τά άνωτερα κλιμάκια τής Ιεραρχίας πού καλύπτει καί τό μεγαλύτερο χρόνο τής άπασχολήσεώς της είναι η Διοικητική λειτουργία. Στά κατώτερα έπίπεδα η λειτουργία αυτή είναι πάρα πολύ περιορισμένη ή άπουσιάζει τελείως, στά έπίπεδα πού άσχολούνται άμεσα μέ τήν παραγωγή η τήν εκτέλεση κατωτέρων ύπαλληλικών καθηκόντων.

Η σημασία των Διοικητικών δραστηριοτήτων μεγαλώνει άκόμη περισσότερο γιατί έμφανίζονται μέ τήν ίδια μορφή σέ όλους γενικά τους οργανισμούς.

Στήν έρώτηση τί είναι Διοίκηση ο Fayol άπαντά μέ έναν όρισμό ο οποίος περιλαμβάνει πέντε βασικά στοιχεία, δηλαδή:

- α) Τήν πρόβλεψη (πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων καί κατάρτιση σχετικών προγραμμάτων δράσεως άνάλογα μέ τίς προβλέψεις).
- β) Όργάνωση (σχεδίαση καί έφαρμογή τής δομής τής έπιχειρήσεως μέ τό συνδυασμό υλικών καί ανθρώπινων μέσων).
- γ) Έντολή (διατήρηση των ρυθμών εργασίας μεταξύ του προσωπικού).
- δ) Συντονισμός (συνδυασμός, ένοποίηση καί έναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων καί των προσπαθειών) καί
- ε) έλεγχος (παρακολούθηση αν κάθε τι πού γίνεται είναι σύμφωνο μέ τους καθιερωμένους κανόνες καί τίς καθιερωμένες έντολές).

Μέ τά στοιχεία αυτά ο Fayol προσπάθησε νά αναλύσει τόν τρόπο μέ τόν οποίο μπορεί νά άσκηθεί η Διοίκηση. Τά συμπεράσματά του από τή μακροχρόνια έμπειρία του ο Fayol διατύπωσε σέ δέκα τέσσερις βασικές άρχές, οι οποίες συνθέτουν τό «δόγμα τής καλής Διοικήσεως» (Une Doctrine Administrative) όρισμένες από τίς οποίες θά αναφέρουμε στό σχετικό κεφάλαιο.

2.3.3 Max Weber.

Ο Max Weber (1864 - 1920) ήταν Γερμανός. Σπούδασε νομικά καί άργότερα έγινε καθηγητής στό πανεπιστήμιο του Βερολίνου, όπου άσχολήθηκε μέ μελέτες γύρω από τήν Ιστορική εξέλιξη των πολιτισμών. Η συμβολή του στή μελέτη των οργανισμών όφείλεται στή θεωρία του γιά τή δομή τής έξουσας, η οποία τόν οδήγησε στό νά χαρακτηρίζει τους διάφορους οργανισμούς άνάλογα μέ τή μορφή των σχέσεων πού αναπτύσσονται μέσα σέ αυτούς. Γιά νά μελετήσει τό πρόβλημα αυτό ο Weber έκανε μιά βασική διάκριση μεταξύ τής δυνάμεως, δηλαδή τής δυνατότητας νά έξαναγκάσεις τά άτομα νά ύπακούουν ανεξάρτητα από τή θέλησή τους καί τής έξουσας, όπου τά άτομα ύπακούουν μέ τή θέλησή τους στους διάφορους κανόνες του οργανισμού.

‘Ανάλογα μέ τόν τρόπο μέ τόν όποίο γίνεται ή χρήση τής έξουσίας ό Weber διακρίνει τρείς βασικές μορφές Διοικήσεως. Δηλαδή τή «χαρισματική», τήν «παραδοσιακή» καί τή «νόμιμη - όρθολογική».

Στήν πρώτη περίπτωση ή άσκηση τής ήγεσίας βασίζεται στίς προσωπικές ιδιότητες του ήγέτη. ‘Αναφέρεται δηλαδή στά πρόσωπα πού έχουν τό «χάρισμα» από τή φύση νά πείθουν τούς όπαδούς ή τούς ύφισταμένους τους νά άφοσιώνονται σέ αυτούς. Πολλές φορές τά πρόσωπα αυτά είναι προικισμένα μέ υπερφυσικές, μέ υπεράνθρωπες ή έν πάσει περιπτώσει μέ έξαιρετικές ιδιότητες ώστε νά κατευθύνουν μεγάλες μάζες ανθρώπων. Τέτοια πρόσωπα είναι οι προφήτες, οι μεσσίες, οι μεγάλοι πολιτικοί ήγέτες, οι ήγέτες πού στόν πόλεμο, μέ τόν ήρωισμό τους καί τό παράδειγμα όδηγούν χιλιάδες ανθρώπους στίς μάχες. Τέτοια πρόσωπα τυχαίνει νά έχουν καί πολλοί έπιχειρηματικοί όργανισμοί, όπως ή Morris - Motors. ή Ford κ.ά. ‘Επειδή ή μορφή αυτή τής χαρισματικής ήγεσίας βασίζεται πάνω στήν προσωπική έμπνευση του ήγέτη, παρουσιάζει τό βασικό μειονέκτημα τής άστάθειας καί του φόβου τής διαλύσεως μετά τήν μέ όποιονδήποτε τρόπο άπομάκρυνση του ίδρυτή από τό προσκήνιο.

‘Η «παραδοσιακή μορφή ήγεσίας» βασίζεται κυρίως πάνω στίς καθιερωμένες άρχές τίς όποιες θεωρεί σαν ιερές καί άπαραβιάστες. Χαρακτηριστικό στοιχείο πού διέπει τή δράση τής παραδοσιακής ήγεσίας είναι τό έθιμο. ‘Ετσι ό ήγέτης σέ ένα τέτοιο σύστημα άντλεί τήν έξουσία από τή θέση τήν όποία κατέχει καί από τήν έκταση τής έξουσίας από τήν όποία συνοδεύεται έθιμικά πλέον ή θέση αυτή. ‘Όταν ή χαρισματική Διοίκηση μεταβιβάζεται κληρονομικά, τότε τό σύστημα γίνεται παραδοσιακό ενώ στή μορφή τής ήγεσίας έπικρατεί ό οικογενειακός χαρακτήρας. Στίς περιπτώσεις αυτές οι διευθυντικές θέσεις καταλαμβάνονται από πρόσωπα του συγγενικού περιβάλλοντος καί οι μέθοδοι πού χρησιμοποιούνται γιά τήν άσκηση τής ήγεσίας είναι αυτές πού έχουν καθιερωθεί έθιμικά από πολλά χρόνια χωρίς νά βασίζονται πάνω σέ λογικές αναλύσεις.

‘Η έννοια τής λογικής αναλύσεως, όδήγησε τόν Weber στή διαμόρφωση τής τρίτης, δηλαδή τής «νόμιμης - όρθολογικής» μορφής ήγεσίας μέ τή γραφειοκρατική μορφή τής οργανώσεώς της.

Τό σύστημα αυτό όνομάζεται «όρθολογικό», γιατί είναι ειδικά σχεδιασμένο γιά τήν επίτευξη όρισμένων συγκεκριμένων σκοπών. Αυτό σημαίνει ότι τό σύστημα εργάζεται σαν μία καλά σχεδιασμένη μηχανή γιά νά παράγει ένα συγκεκριμένο έργο. Κάθε μέρος τής μηχανής αυτής συμβάλλει μέ τό δικό του τρόπο στήν επίτευξη τής μεγαλύτερης δυνατής άποδόσεως στό έργο γιά τό όποιο προορίζεται ή μηχανή.

‘Ο όρος «νόμιμη» προέρχεται από τό γεγονός ότι ή μορφή αυτή τής ήγεσίας άσκειται μέ ένα σύστημα κανόνων καί διαδικασιών μέσα από ένα γραφείο τό όποιο κατέχει κάποιο άτομο σέ μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Γιά τό λόγο αυτό ή μορφή αυτή Διοικήσεως λέγεται καί γραφειοκρατική Διοίκηση ή ειδικότερα «γραφειοκρατία».

Στή γενική του χρήση ό όρος «γραφειοκρατία» είναι συνώνυμος μέ τήν έλλειψη άποδοτικότητας. Τήν υπερβολική προσκόλληση στό γράμμα των ύφισταμένων κανόνων, τόν όγκο τής γραφικής εργασίας καί των στοιχείων πού χρησιμοποιούν οι διάφορες υπηρεσίες.

Ειδικότερα ό όρος «γραφειοκρατία» χρησιμοποιείται γιά νά τονίσει τήν άνεπάρκεια τής «Δημόσιας Διοικήσεως». Κατά τήν άποψη του Weber ή γραφειοκρατική μορφή οργανώσεως θεωρείται ότι είναι από τεχνικής πλευράς ό περισσότερο άποδοτικός τύπος οργανώσεως, γιατί εξασφαλίζει τήν ακρίβεια, τήν ταχύτητα, τή σαφήνεια, τή γνώση των φακέλων, τή συνέχεια, τή δυνατότητα νά επιλέγουμε τίς πιά κατάλληλες λύσεις, τήν ένότητα, τήν άπόλυτη ιεράρχηση των διαφόρων ομάδων, τόν περιορισμό των συγκρούσεων κλπ.

‘Ο λόγος πού χρησιμοποιεί ό Weber γιά νά δικαιολογήσει τήν άποδοτικότητα τής γραφειοκρατίας, βασίζεται ακριβώς πάνω στήν οργανωτική της μορφή ή όποια διακρίνεται γιά τόν άπρόσωπο χαρακτήρα της. Στήν όργάνωση αυτής τής μορφής συναντούμε μία σειρά από ύπαλλήλους πού άσχολούνται ό καθένας μέ σαφώς καθορισμένα καθήκοντα. ‘Όλα τά γραφεία είναι ταξινομημένα σέ μία ιεραρχική κλίμακα, κάθε δέ έπόμενη βαθμίδα τής κλίμακας αυτής περικλείει όλα τά γραφεία πού βρίσκονται στίς βαθμίδες πού είναι κάτω από αυτή. ‘Όλα τά τμήματα του οργανισμού κινούνται σύμφωνα μέ προδιαγεγραμμένους κανόνες. ‘Υπάρχει ειδική υπηρεσία πού άσχολείται μέ τήν τήρηση των άρχείων τά όποια θεωρούνται σά βασικό στοιχείο μέσα στή δομή τής γραφειοκρατικής οργανώσεως.

Στή μορφή αυτή τής οργανώσεως ή έξουσία βασίζεται στή φύση τής υπηρεσίας καί στους κανόνες πού όρίζουν ότι ή υπηρεσία αυτή έχει άρμοδιότητα νά δίνει έντολές πού είναι σεβαστές από τό προσωπικό πού υπηρετεί σέ αυτή. ‘Ετσι ή δυνατότητα πού έχουν τά πρόσωπα πού κατέχουν κάθε φορά τίς διευθυντικές θέσεις νά δίνουν έντολές, δέν πηγάζει από τά ίδια πρόσωπα, άλλα από τή θέση πού

κατέχουν. Για τó λόγο αυτό τά πρόσωπα στή μορφή τής γραφειοκρατικής óργανώσεως, είνai στοιχεía μεταβλητά ενώ τó πάγιο στοιχείο είνai οι θέσεις καί οι κανόνες πού προσδιορίζουν τήν έκταση τής εξουσίας μέ τήν όποία συνοδεύεται κάθε θέση μέσα στόν όργανισμό.

Ή θεωρία αύτή του Max Weber έπηρέασε άποφασιστικά τήν όργανωτική σκέψη των τελευταίων πενήντα έτών καί συνέβαλε άμεσα στή διάρθρωση των συγχρόνων όργανισμών πάνω στα πρότυπα τής γραφειοκρατικής όργανώσεως. Έκτός από τούς παραπάνω θεμελιωτές τής σύγχρονης όργανωτικής καί Διοικητικής έπιστήμης έχουν έμφανισθεί στή διάρκεια των τελευταίων έτών νέοι έπιστήμονες οι όποιοι μέ τίς μελέτες τους έδωσαν νέα ώθηση στήν έπιστήμη τής Διοικήσεως καί τής όργανώσεως, όπως είνai ό Chester Barnard, ό Mc Gregor, ό Herbert Simon κ.ά.

2.4 Έννοια καί περιεχόμενο τής έπιστημονικής Διοικήσεως.

Γιά νά εξασφαλίζομε τήν άποτελεσματική λειτουργία κάθε έπιχειρήσεως πρέπει νά εϊμαστε σέ θέση νά παίρνομε κάθε φορά τίς σωστές άποφάσεις. Καί όταν λέμε σωστές άποφάσεις έννοοϋμε νά βρίσκομε κάθε φορά τή σωστή λύση στα προβλήματα πού μς άπασχολούν.

Γιά τή λύση των προβλημάτων αυτών χρησιμοποιοϋμε βασικά δύο μεθόδους, δηλαδή τήν **παραδοσιακή μέθοδο** καί τήν **έπιστημονική μέθοδο**.

Ή πρώτη μέθοδος βασίζεται στήν αντίγραφη των διαδικασιών καί των μεθόδων πού χρησιμοποιήθηκαν παλιότερα γιά τή λύση παρομοίων προβλημάτων. Έπειδή ή μέθοδος αύτή χρησιμοποιεί τίς έμπειρίες του παρελθόντος, είνai βέβαιο ότι δέν μπορεί νά βοηθήσει στή σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων του παρόντος. Καί αύτό, γιατί μπορεί βέβαια τó κάθε πρόβλημα νά φαίνεται τó ίδιο από τήν άποψη του περιεχομένου του, είνai όμως διαφορετικό από κάθε προηγούμενο, γιατί δέν αναπτύσσεται μέσα στό ίδιο περιβάλλον καί έν πάσει περιπτώσει δέν μπορεί νά αντιμετωπισθεί μέ τά ίδια μέσα καί τίς ίδιες μεθόδους πού αντιμετώπισθηκε στό παρελθόν. Έτσι όταν προσπαθοϋμε νά δώσομε λύση σέ ένα πρόβλημα χρησιμοποιώντας τίς ίδιες μεθόδους καί τά ίδια μέσα πού χρησιμοποιούσαμε πρίν από 10 ή 15 χρόνια σημαίνει ότι εργαζόμαστε μέ τούς ρυθμούς εκείνους, πράγμα πού οδηγεί σέ μιά καθυστέρηση 10 ή 15 έτών. Άν αύτό συνεχίζεται, τότε οδηγούμαστε αναπόφευκτα στήν όπισθοδρόμηση καί τέλος στήν κατάρρευση.

Γιά τó λόγο αύτό ή παραδοσιακή μέθοδος θεωρείται σήμερα άπαρχαιωμένη καί ακατάλληλη γιά τήν αντιμετώπιση των συγχρόνων Διοικητικών προβλημάτων.

Ή μέθοδος πού μπορεί νά βοηθήσει στή σωστή αντιμετώπιση των Διοικητικών προβλημάτων είνai ή λεγόμενη **έπιστημονική μέθοδος**. Ή μέθοδος αύτή βασίζεται σέ δύο παραδοχές:

- α) Ύπάρχει πάντοτε ένας άριστος τρόπος γιά νά εκτελέσομε μιά εργασία.
- β) Ή όργανωμένη καί συστηματική άνάλυση είνai τó μοναδικό μέσο μέ τó όποιο μπορούμε νά βροϋμε αυτόν τόν άριστο τρόπο εκτελέσεως τής εργασίας.

Αυτό ξεκινά από τήν έπιθυμία μας νά λύσομε ένα Διοικητικό πρόβλημα ή νά αντιμετωπίσομε μιά κατάσταση, ξεκινώντας από τήν προσεκτική αναγνώριση του προβλήματος καί άκολουθώντας λογικά όρισμένα στάδια, νά φθάσομε στή λύση.

Οί φάσεις πού άκολουθοϋμε γιά τήν αντιμετώπιση μιάς καταστάσεως σύμφωνα μέ τή μέθοδο αύτή είνai οι έξής:

- α) Άναγνώριση του προβλήματος πού μς άπασχολεί. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει νά κατανοήσομε τó πρόβλημα σέ όλη του τήν έκταση καί σέ όλο του τó βάθος.
- β) Συλλογή των στοιχείων πού συνθέτουν τó πρόβλημα.

- γ) Ἀνάλυση καί ταξινόμηση τῶν στοιχείων.
- δ) Διατύπωση τῶν δυνατῶν ἐναλλακτικῶν λύσεων πού ἔχει τό πρόβλημα.
- ε) Ἐπιλογή τῆς καταλληλότερης λύσεως, δηλαδή τῆς λύσεως πού θά μᾶς δώσει τό μέγιστο δυνατό ἀποτέλεσμα μέ τήν ἐλάχιστη δυνατή θυσία σέ ὕλικά μέσα καί ἀνθρώπινη προσπάθεια καί τέλος
- στ) ἐφαρμογή καί παρακολούθηση τῶν ἀποτελεσμάτων.

2.5 Πλεονεκτήματα τῆς καλῆς ὀργανώσεως.

Σέ προηγούμενη παράγραφο δώσαμε τήν ἔννοια καί τό περιεχόμενο τῆς ὀργάνωσης, εἶπαμε ἐπίσης ὅτι ἡ ὀργάνωση εἶναι μιά ἀπό τίς θεμελιώδεις λειτουργίες τῆς Διοικήσεως καί ὅτι οἱ σκοποί κάθε ὀργανισμοῦ καί τῶν διαφόρων τμημάτων αὐτοῦ ἐπιτυγχάνονται μόνο μέ τήν καλή ὀργάνωση.

Τά εἰδικότερα πλεονεκτήματα πού παρουσιάζει μιά καλή ὀργανωτική διάρθρωση εἶναι τά ἑξῆς:

1) Βοηθᾷ τά διάφορα ἄτομα πού ἐργάζονται μέσα στήν ἐπιχείρηση νά ἔχουν σαφῆ ἀντίληψη τῆς ἐργασίας τους καί τῶν σχέσεών τους μέ τούς προϊσταμένους, τούς ὑφισταμένους καί τούς συναδέλφους τους.

2) Ἐξαφανίζει τίς διαφορές ἐπικαλήψεις ἢ ἄσκοπες ἐπαναλήψεις τῶν διαφόρων ἐργασιῶν.

3) Ἐξασφαλίζει τή σωστή ἀνάπτυξη τῶν δραστηριοτήτων πού ἀπαιτεῖ ἡ ἀποστολή κάθε ὀργανισμοῦ καί τήν ἀνάθεση αὐτῶν σέ ἄτομα ἢ ὀργανικές μονάδες.

4) Δημιουργεῖ τήν κατάλληλη βάση γιά τήν ἀξιολόγηση τῆς ἐργασίας τῶν ἀτόμων ἢ τῶν ἐργασιακῶν ὁμάδων.

5) Δίνει τή δυνατότητα γιά τό σωστό καθορισμό τῶν ἀπαιτήσεων σέ ἀνθρώπινο δυναμικό γιά τήν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας καί τή μεγαλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση τοῦ προσωπικοῦ καί τῶν ἄλλων μέσων.

6) Ἐξασφαλίζει τό συντονισμό ὥστε τά ἄτομα καί οἱ ἐργασιακές ὁμάδες νά λειτουργοῦν ὡς ἐνιαῖες μονάδες.

7) Διευκολύνει τήν ἐκπαίδευση τοῦ προσωπικοῦ καί τήν παραπέρα ἐξέλιξη αὐτοῦ.

8) Ἐνθαρρύνει τήν ἀνάπτυξη πρωτοβουλιῶν ἀπό μέρους τοῦ προσωπικοῦ.

9) Προάγει τήν ἐπικοινωνία μεταξύ τῆς Διοικήσεως τοῦ ὀργανισμοῦ καί τοῦ προσωπικοῦ.

10) Διευκολύνει τόν προγραμματισμό καί τόν ἔλεγχο.

11) Διευρύνει τίς δυνατότητες ἐξουσιοδοτήσεως τοῦ προσωπικοῦ τῶν κατωτέρων βαθμίδων καί τήν ἀποκέντρωση.

12) Βοηθᾷ τήν καθιέρωση καί διατήρηση ἑνός δικαίου συστήματος ἀποζημιώσεως καί προαγωγῶν τοῦ προσωπικοῦ καί τέλος

13) περιορίζει τίς περιπτώσεις ἀπομακρύνσεως τοῦ προσωπικοῦ ἀπό τήν ἐπιχείρηση.

2.6 Τυπική ὀργάνωση.

Μέ τόν ὅρο τυπική ὀργάνωση ἐννοοῦμε τό σύνολο τῶν σχέσεων πού ἀναπτύσ-

σονται μέσα σέ μία οργανωτική διάρθρωση μέ βάση κανόνες λειτουργίας τούς οποίους καθορίζει ὁ ἴδιος ὁ ὀργανισμός.

Οἱ κανόνες αὐτοί καθορίζουν μέ κάθε λεπτομέρεια τό εἶδος καί τόν ὄγκο τῆς ἐργασίας, τόν ἀριθμό τῶν ομάδων καί τῶν ἀτόμων κάθε ομάδας στά ὁποῖα θά κατανεμηθεῖ ἡ ἐργασία, τόν ἀριθμό καί τά προσόντα τῶν ὑφισταμένων καθώς καί τή ροή πού θά ἀκολουθοῦν οἱ ἐντολές στά διάφορα ἐπίπεδα, τά προσόντα κάθε ἀτόμου σέ σχέση μέ τήν ἐργασία πού θά ἐκτελεῖ κ.ο.κ. Ὅλες αὐτές οἱ προβλέψεις πού καθορίζουν τό πλαίσιο τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως, περιλαμβάνονται στό σχέδιο ὀργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τό σχέδιο ὀργανώσεως ἀποβλέπει στούς παρακάτω σκοπούς:

- Νά ἐξασφαλίσει τή διάρθρωση τῶν διαφόρων λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως σέ τέτοιο τρόπο ὥστε τό προσωπικό νά ἐκτελεῖ τήν ἐργασία του μέ τή μεγαλύτερη δυνατή ἀποδοτικότητα.
- Νά δημιουργήσει μία ὀργάνωση τέτοια, ὥστε νά προσφέρει τίς μεγαλύτερες δυνατές εὐκαιρίες ἐξελίξεως τοῦ προσωπικοῦ καί
- νά ὀργανώσει κάθε τμήμα ἔτσι ὥστε ἡ ἐπιχείρηση νά μπορεῖ νά ἐκμεταλλεῖται τίς εὐκαιρίες πού παρουσιάζονται κάθε φορά, γιά ἀνάπτυξη καί νέες ἐπεκτάσεις.

Τά βασικά βήματα πού ἀκολουθοῦμε γιά τή σχεδίαση τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως εἶναι τά ἑξῆς:

- Ἐνημέρωση, ὅσον ἀφορᾷ τούς ἀντικειμενικούς σκοπούς τῆς ὀργανώσεως, μέσα σέ ἓνα ὀρισμένο ἐργασιακό περιβάλλον.
- Κατάτμηση τῆς ἐργασίας σέ μερικότερα ἔργα.
- Σύνθεση τῶν δραστηριοτήτων αὐτῶν σέ ὀλοκληρωμένες ομάδες ἔργων μέ βάση τή συνάφεια, τή σπουδαιότητα καί τό προσωπικό πού ἐκτελεῖ κάθε ἐργασία.
- Περιγραφή κάθε ἐργασίας καί καθορισμός τῶν μέσων, πού εἶναι ἀναγκαῖα γιά τήν ἀποτελεσματική ἐκτέλεση κάθε δραστηριότητος ἢ ομάδας δραστηριοτήτων.
- Καθορισμός τοῦ προσωπικοῦ πού θά ἀναλάβει τήν ἐκτέλεση τῶν παραπάνω ἐργασιῶν μέ βάση τά προσόντα του καί
- ἐνημέρωση τοῦ προσωπικοῦ γιά τό τί περιμένει ἡ ἐπιχείρηση ἀπό αὐτό καί γιά τίς σχέσεις αὐτοῦ μέ τούς ἄλλους μέσα στή ἐπιχείρηση.

2.7 Ἄτυπη ὀργάνωση.

Ἡ ἄτυπη ὀργάνωση ἀποτελεῖ μία ἄλλη μορφή ὀργανώσεως ἡ ὁποία εἶναι ἀποτέλεσμα τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως καί συνυπάρχει μέ αὐτή. Ὁ ὁρος ἄτυπη ὀργάνωση ἀναφέρεται στίς σχέσεις πού ἀναπτύσσονται μέσα στούς ὀργανισμούς καί οἱ ὁποῖες δέν προβλέπονται, οὔτε περιορίζονται ἀπό τούς κανόνες τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως. Σέ κάθε περίπτωση πού δύο ἢ περισσότερα ἄτομα ἐργάζονται μαζί, συνθέτουν ἄτυπες ομάδες. Αἰτία γιά τή σύσταση αὐτῶν τῶν ἀτύπων ομάδων, εἶναι τά **κοινά ἐνδιαφέροντα** πού ἀναπτύσσουν τά ἄτομα μεταξύ τους ἀνεξάρτητα ἂν τά ἐνδιαφέροντα αὐτά εἶναι κοινωνικά, τεχνολογικά ἢ εἶναι συνάρτηση τῆς ἐργασίας πού ἐκτελοῦν. Κάθε ομάδα ἀτόμων πού τούς ἐνώνει κάποιο κοινό ἐνδιαφέρον συνθέτει καί μία μικρή ἄτυπη ὀργάνωση.

Οι άτυπες αυτές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού μιας επιχείρησης, επηρεάζουν με πολλούς τρόπους το έργο της επιχείρησης, γι' αυτό πρέπει η επιχείρηση να εξετάζει με σοβαρότητα τις επιδράσεις της.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των άτυπων ομάδων είναι:

α) Τά ενδιαφέροντα του προσωπικού. Τά άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα αναζητούν το ένα το άλλο, συζητούν τα κοινά ενδιαφέροντα και αναπτύσσουν ένα είδος κοινωνικής επαφής. Αυτό οφείλεται στην έμφυτη τάση του ανθρώπου να αναπτύσσει σχέσεις με πρόσωπα που γνωρίζει και τόν γνωρίζουν. Η επαφή αυτή συμβάλλει στη διαμόρφωση των διαθέσεων του προσωπικού απέναντι στην εργασία και τη Διοίκηση, οι οποίες μπορεί να είναι ευνοϊκές ή δυσμενείς.

β) Τό είδος της εργασίας που εκτελούν. Δύο πρόσωπα έχουν περισσότερες πιθανότητες να γνωρισθούν μεταξύ τους και να αναπτύξουν άτυπες σχέσεις, όταν ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο, γιατί αυτοί που ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο έχουν ένα ευρύτερο κύκλο από κοινά ενδιαφέροντα.

γ) Η φυσική τοποθέτηση των ατόμων μέσα στην εργασία. Έχει διαπιστωθεί ότι η δημιουργία ορισμένων άτυπων ομάδων μέσα στους οργανισμούς, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ποιός θα συναντήσει ποιόν κατά τη διάρκεια της καθημερινής εργασίας. Έτσι σε ένα κτίριο γραφείων η πιθανότητα αυτή προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διάταξη των εισόδων στα διάφορα γραφεία.

Έπειδή, όπως είπαμε, οι διαθέσεις των άτυπων ομάδων έχουν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, πρέπει η Διοίκηση να γνωρίζει τις διαθέσεις αυτές και τους παράγοντες που τις διαμορφώνουν, ώστε να είναι σε θέση να τις κατευθύνει προς το συμφέρον της επιχείρησης.

2.8 Όργανογράμματα.

Τά όργανογράμματα είναι γραφικές παραστάσεις με τις οποίες μπορούμε να απεικονίζουμε τη μορφή κάθε τυπικής οργανώσεως (σχ. 2.8α).

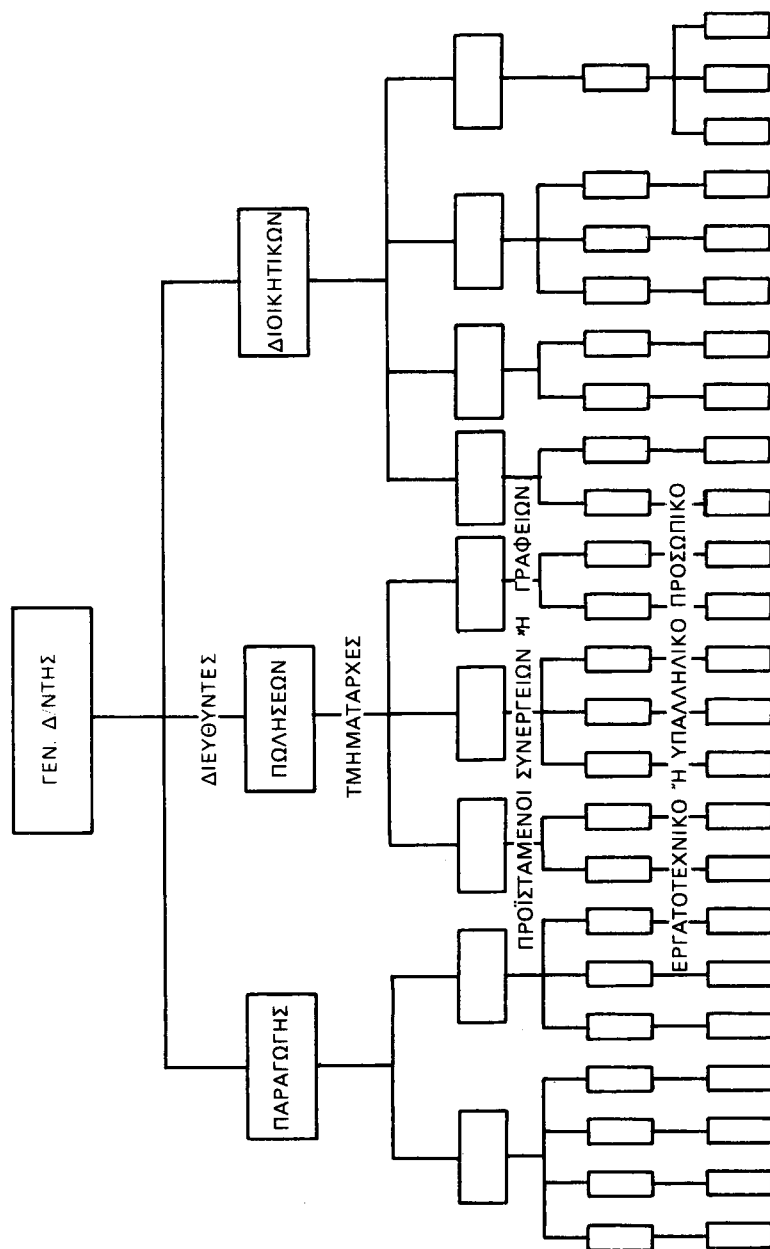
Σκοπός των όργανογραμμάτων είναι να μας βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση μιας οργανωτικής διαρθρώσεως και από αυτή την άποψη στη διόρθωση σφαλμάτων ή τη μελέτη δυνατών τροποποιήσεων και προσαρμογών.

Τά ειδικότερα σημεία μιας οργανωτικής διαρθρώσεως που μπορούν να παρουσιαστούν με ένα όργανογραμμα είναι:

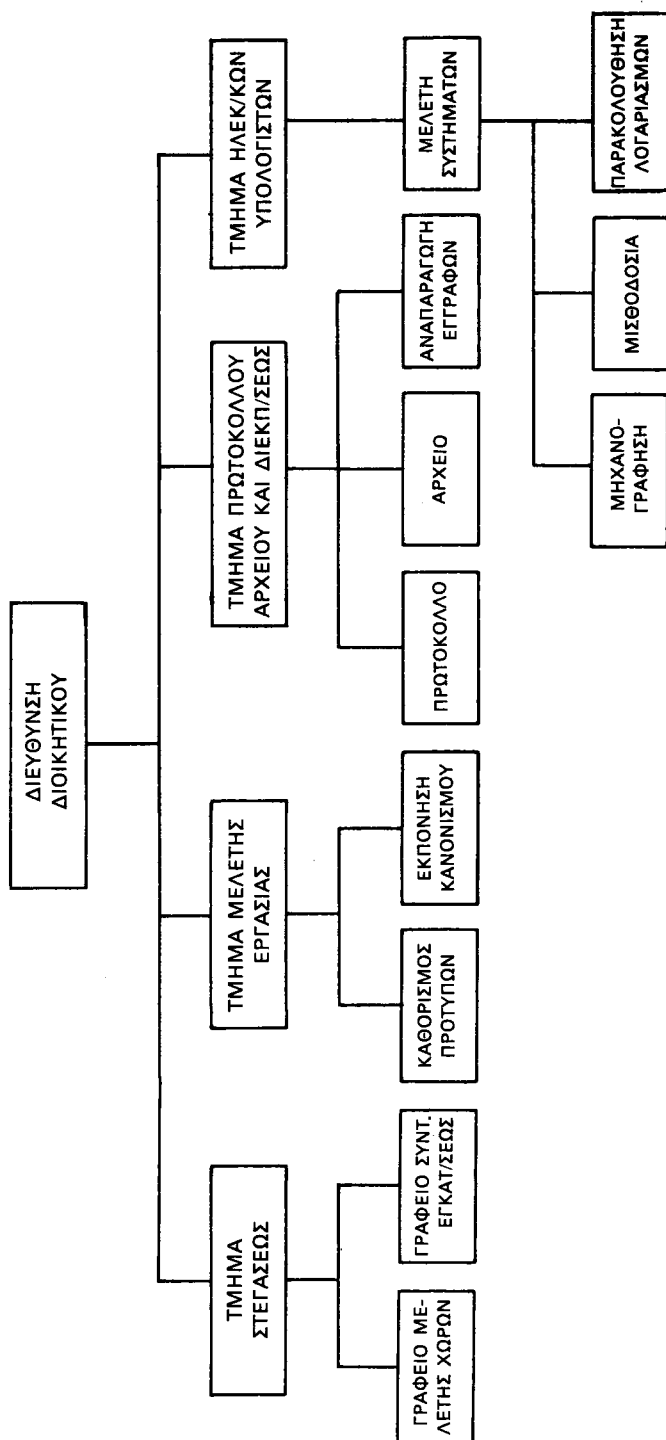
- α) Η οργανωτική δομή της επιχείρησης (ύφιστάμενη και προτεινόμενη).
- β) Οι αρμοδιότητες των διαφόρων οργανικών μονάδων και των ατόμων.
- γ) Τό είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στη δομή της οργανώσεως (π.χ. σχέσεις ιεραρχικές ή σχέσεις εξαρτήσεως και σχέσεις συνεργασίας).
- δ) Οι θέσεις των προϊσταμένων και ο αριθμός των υφισταμένων που υπάγονται σε κάθε προϊστάμενο.
- ε) Ο συνολικός αριθμός του προσωπικού που υπηρετεί στον οργανισμό που απεικονίζουμε στο όργανογραμμα και ο τρόπος κατανομής του σε οργανικές μονάδες.

στ) Οι βαθμίδες της ιεραρχίας στις οποίες μπορεί να εξελιχθεί το προσωπικό και

ζ) η διαδρομή την οποία ακολουθούν οι διάφορες φάσεις των διαδικασιών και των συστημάτων που εφαρμόζονται στην επιχείρηση κλπ.



Σχ. 2.8α.
Γενική μορφή οργανογράμματος.



Σχ. 2.8β.

Χρησιμότητα τών οργανογραμμάτων.
Μορφή ειδικού (αναλυτικού) οργανογράμματος.

2.8.1 Σχεδίαση τών οργανογραμμάτων.

Γιά τή σχεδίαση τών οργανογραμμάτων χρησιμοποιούμε μέ διάφορους συνδυασμούς γεωμετρικά σχήματα, όπως π.χ. κύβους, τετράγωνα ή ὀρθογώνια παραλληλόγραμμα συνδυασμένα μέ εὐθεῖες ἢ διακεκομμένες γραμμές, τά ὁποῖα ταξινομημένα μέ κατάλληλο τρόπο, μποροῦν νά μᾶς βοηθήσουν στήν ἀπεικόνιση τῆς ὁργανώσεως πού θέλομε νά μελετήσουμε.

Ἔτσι ἂν θέλομε νά ἔχομε μιά γενικότερη εἰκόνα τῆς ἐπιχειρήσεως πού μᾶς ἐνδιαφέρει στό σύνολό της, μποροῦμε νά τήν παραστήσουμε μέ τή σχεδίαση ἑνός γενικοῦ οργανογράμματος τῆς μορφῆς τοῦ παραπάνω σχεδίου (σχ. 2.8α).

Ὅταν θέλομε νά ἔχομε περισσότερες λεπτομέρειες ὅσον ἀφορᾷ τήν εἰδικότερη διάρθρωση ἑνός οργανισμοῦ, τότε μποροῦμε νά προχωρήσουμε ἀκόμη πιά πέρα, δηλαδή στήν κατάρτιση ξεχωριστοῦ οργανογράμματος γιά κάθε μιά ὁργανική μονάδα, π.χ. στό ἐπίπεδο τῆς Διευθύνσεως (σχ. 2.8β). Ἔτσι ἀντί νά περιγράφομε μέ λόγια τήν ὁργανωτική διάρθρωση μιᾶς ἐπιχειρήσεως μποροῦμε νά τήν ἀπεικονίζουμε μέ τά γενικά καί τά εἰδικά οργανογράμματα, γιά νά ἔχομε μιά ἄμεση καί πιά κατανοητή ἐποπτεία ὅλης τῆς δομῆς τοῦ οργανισμοῦ. Γιά τήν ἀπεικόνιση τών διαφόρων διαδικασιῶν καί συστημάτων χρησιμοποιούμε εἰδικά σύμβολα, ὅπως τά σύμβολα ASME ἢ σύμβολα Gilbreth ὅπως θά δοῦμε στό σχετικό κεφάλαιο.

2.8.2 Χρησιμότητα τών οργανογραμμάτων.

Τά οργανογράμματα ὅπως εἴπαμε καί πιά πάνω εἶναι ἀπλές διαγραμματικές ἀπεικονίσεις τών διαφόρων ὁργανωτικῶν διαρθρώσεων ἢ λειτουργικῶν διαδικασιῶν.

Σάν ἀπλές ἀπεικονίσεις δέν μποροῦν νά μᾶς δώσουν πλήρη εἰκόνα τοῦ οργανισμοῦ καί τών ἀτύπων σχέσεων πού ἀναπτύσσονται μέσα σέ αὐτόν. Ἔτσι ἐνῶ μποροῦμε νά παραστήσουμε τή μορφή τῆς τυπικῆς ὁργανώσεως, δέν μποροῦμε νά παραστήσουμε τήν ἄτυπη ὁργάνωση, ἡ ὁποία, ὅπως εἶναι γνωστό, ἐπηρεάζει ἄμεσα τήν ἀπόδοση τοῦ οργανισμοῦ. Γιά τό λόγο αὐτό ἡ ἀξία τών οργανογραμμάτων εἶναι πάντοτε σχετική.

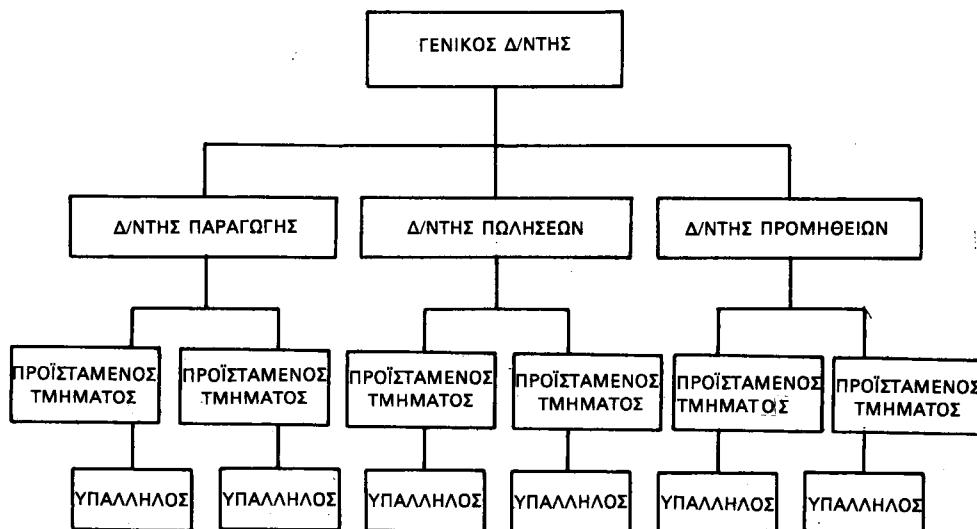
2.9 Διακρίσεις τῆς τυπικῆς ὁργανώσεως.

Ἡ τυπική ὁργάνωση διακρίνεται ἀνάλογα μέ τόν τρόπο πού κατανέμονται οἱ διάφορες λειτουργίες καί ἀνάλογα μέ τή μορφή τῆς ἐξουσίας πού ἀσκεῖται μέσα στόν ὁργανισμό στίς παρακάτω εἰδικότερες κατηγορίες:

2.9.1 Γραμμική ὁργάνωση (Line Organization).

Σύμφωνα μέ τή μορφή αὐτή, ἡ ὁποία πολλές φορές λέγεται καί στρατιωτική ἢ τμηματική ὁργάνωση, κάθε ὁργανισμός χωρίζεται σέ ἕνα ἀριθμό αὐτοτελῶν τμημάτων. Καθένα ἀπό τά τμήματα αὐτά ἀναλαμβάνει τήν εὐθύνη γιά τή διεκπεραίωση ἑνός ἀριθμοῦ συναφῶν θεμάτων, π.χ. τό τμήμα Προσωπικοῦ εἶναι ὑπεύθυνο γιά ὅλα τά θέματα τοῦ προσωπικοῦ, τό τμήμα Πωλήσεων γιά τά θέματα πού εἶναι συναφή μέ τίς πωλήσεις κ.ο.κ. Οἱ προϊστάμενοι τών τμημάτων αὐτῶν δέν εἶναι ἐξειδικευμένοι σέ ἕνα εἰδικό ἀντικείμενο, ἀλλά ἔχουν μιά γενικότερη γνώση γύρω ἀπό ὅλα τά θέματα μέ τά ὁποῖα ἀσχολεῖται τό τμήμα τους.

Στό σύστημα τής γραμμικής οργανώσεως υπάρχει μιά αυστηρή εξάρτηση τών κατωτέρων επιπέδων από τά άνωτερα. Έτσι στό σύστημα αυτό οι έντολές μεταβιβάζονται από τόν προϊστάμενο στους άμέσους ύφισταμένους καί αυτοί μέ τή σειρά τους στους ύφισταμένους τους κ.ο.κ. ώστε ή μεταβίβαση αυτή τών έντολών καί τής εξουσίας νά ακολουθεϊ μιά κάθετη γραμμή από τήν κορυφή τής Ιεραρχίας πρός τή βάση τής οργανωτικής διαρθρώσεως (σχ. 2.9α).



Σχ. 2.9α.
Παράδειγμα γραμμικής οργανώσεως.

Πλεονεκτήματα τής γραμμικής οργανώσεως.

Τά πλεονεκτήματα τής γραμμικής οργανώσεως είναι τά εξής:

- α) Είναι εύκολα κατανοητή από τό προσωπικό.
- β) Παρέχει τή δυνατότητα γιά εύκολη μεταβίβαση τής εξουσίας.
- γ) Υπάρχει σαφής καθορισμός καθηκόντων καί ευθύνης καί
- δ) ή κατεύθυνση τήν όποία ακολουθοϋν οι έντολές είναι γενικά πολύ σαφής καί μπορεί νά καθιερωθεϊ εύκολα. Έτσι στην περίπτωση τής γραμμικής οργανώσεως ό υπάλληλος γνωρίζει ποιός είναι ό προϊστάμενός του καί γιά τό λόγο αυτό γνωρίζει από ποιόν θά παίρνει έντολές καί σέ ποιόν θά υποβάλλει αναφορές.

Μειονεκτήματα τής γραμμικής οργανώσεως.

Τά μειονεκτήματα τής γραμμικής οργανώσεως είναι τά εξής:

- α) Περιορίζει τίς δυνατότητες τοϋ προϊσταμένου νά έχει μιά πλήρη καί σαφή ενημέρωση σέ όλα τά θέματα γιά τά όποια είναι υπεύθυνος.

β) Δέν δημιουργεί δυνατότητες για εξειδίκευση του προσωπικού ενώ αντίθετα
 γ) δημιουργεί προϋποθέσεις για ανάπτυξη της γραφειοκρατίας με την αυστηρή
 προσήλωση στους κανονισμούς.

2.9.2 Λειτουργική οργάνωση (Functional Organization).

Στήν περίπτωση της λειτουργικής οργάνωσης (σχ. 2.9β) κάθε προϊστάμενος ασχολείται με την παρακολούθηση μιάς συγκεκριμένης δραστηριότητας. Στήν πραγματικότητα κάθε λειτουργικός προϊστάμενος ασχολείται με ένα μέρος από την πληθώρα των έργων με τα οποία ασχολείται κάθε τμήμα. Έτσι ο ειδικός της οργάνωσης ασχολείται με τα θέματα που αφορούν στην οργάνωση των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, ο ειδικός στα οικονομικά με τα οικονομικά, ο ειδικός στα θέματα του προσωπικού με το προσωπικό κ.ο.κ.



Σχ. 2.9β.

Μορφή λειτουργικής οργάνωσης.

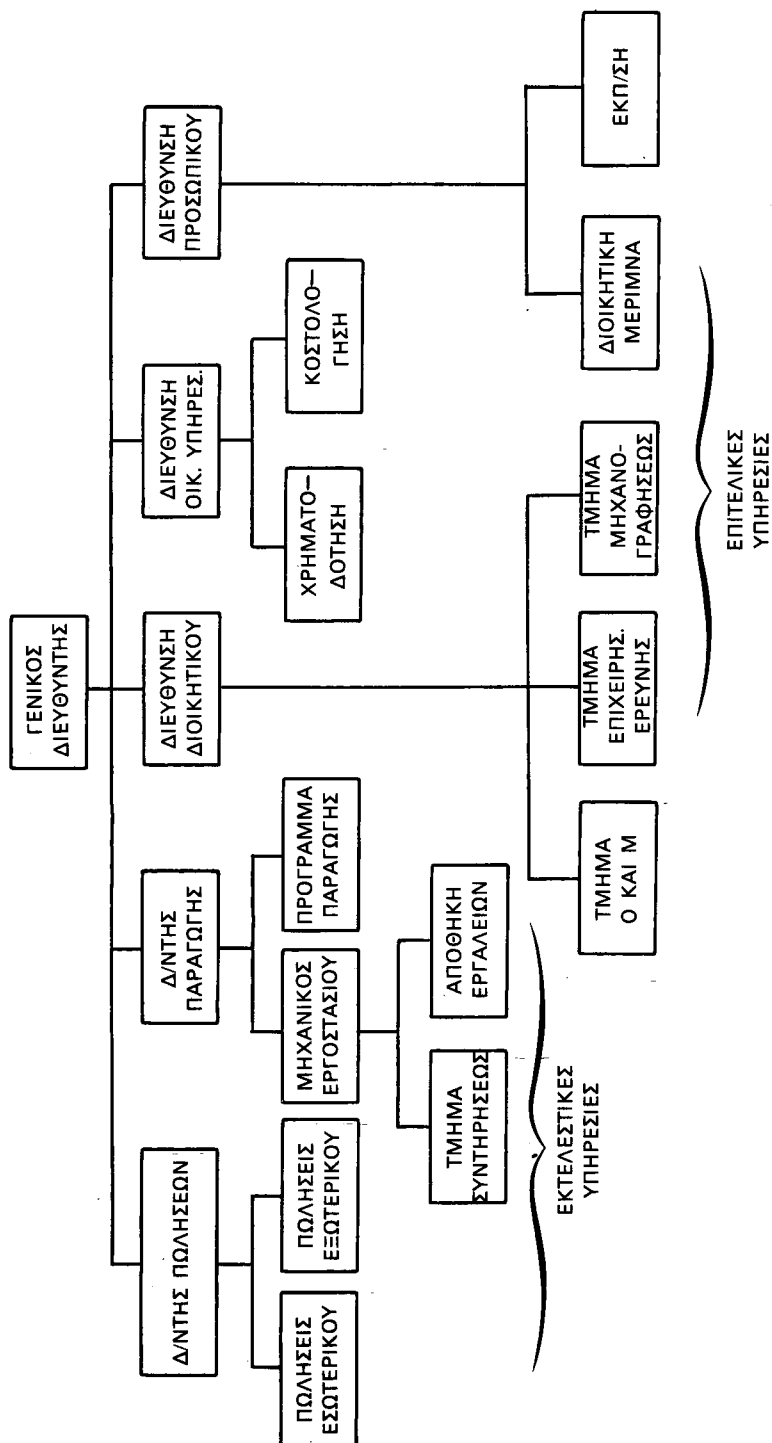
Η μορφή αυτή της οργάνωσης έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- α) Δημιουργεί μεγάλες δυνατότητες για εξειδίκευση του προσωπικού και για απόκτηση ειδικών προσόντων και
- β) οι ειδικοί σε κάθε τομέα μπορούν να βοηθήσουν αποτελεσματικά τους μη ειδικούς στο έργο τους.

Μειονέκτημα του συστήματος αυτού είναι ότι δεν εξασφαλίζει την πειθαρχία που χρειάζεται να έχει ένας οργανισμός, γιατί η ευθύνη και η έντολη ανήκουν σε πολλά πρόσωπα, πράγμα που δημιουργεί δυσχέρειες και απογοητεύσεις στο προσωπικό που δεν γνωρίζει σε ποιόν να υπακούει και σε ποιόν να λογοδοτεί.

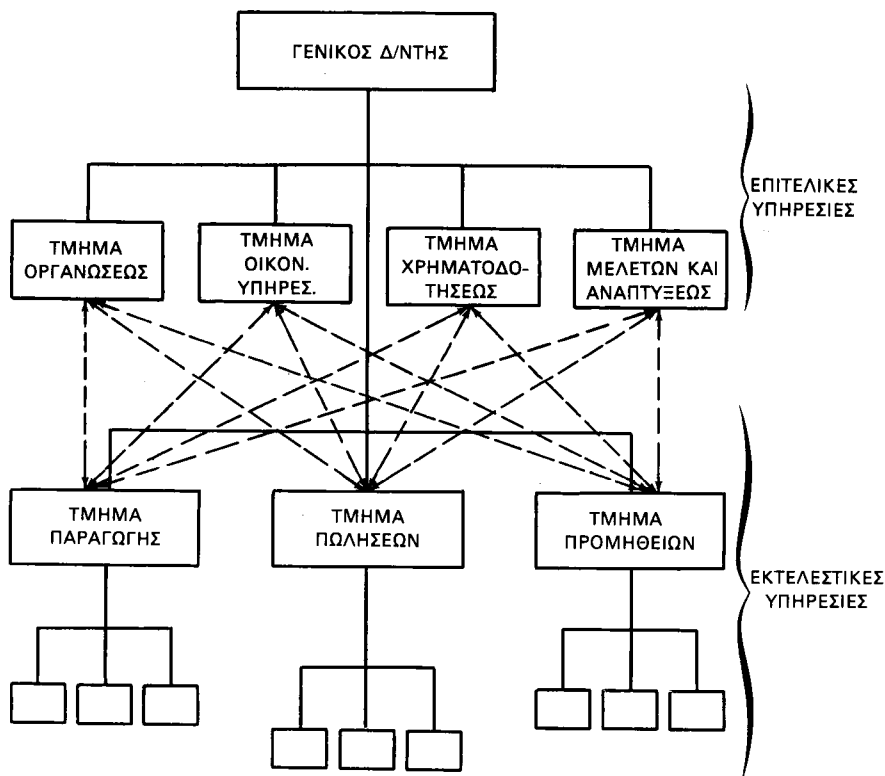
2.9.3 Γραμμική και έπιτελική οργάνωση (Line and Staff Organization).

Η μορφή της οργάνωσης αυτής (σχ. 2.9γ) είναι στη βάση της συνδυασμός των δύο προηγούμενων μορφών, δηλαδή της γραμμικής και της λειτουργικής οργάνωσης. Η διαφορά στην περίπτωση αυτή είναι ότι οι λειτουργικοί προϊστάμενοι που λέγονται **έπιτελικοί προϊστάμενοι** δεν ασχολούνται με εκτελεστικά καθήκοντα, αλλά υποβοηθούν με τις γνώσεις τους το έργο των εκτελεστικών υπηρεσιών του οργανισμού. Έτσι στη μορφή της γραμμικής και έπιτελικής οργάνωσης διακρίνουμε δύο ξεχωριστές ομάδες υπηρεσιών (σχ. 2.9δ):



Σχ. 2.9γ.
Διάγραμμα εκτελεστικών και επιτελικών υπηρεσιών.

- Τίς **έκτελεστικές υπηρεσίες** που ασχολούνται **άμεσα** με την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης, όπως π.χ. τό τμήμα παραγωγής που έχει άμεση σχέση με τη λειτουργία του εργοστασίου ή τό τμήμα πωλήσεων που έχει άμεση σχέση με τη διάθεση των προϊόντων του εργοστασίου κ.ο.κ. καί
- τίς **έπιτελικές υπηρεσίες** που ασχολούνται **έμμεσα** με την έπίτευξη των σκοπών της επιχείρησης υποβοηθώντας τίς έκτελεστικές υπηρεσίες στό έργο τους.



Σχ. 2.96.

Διαγραμματική απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ έπιτελικών καί έκτελεστικών υπηρεσιών.

Μέ αυτό τόν τρόπο οι έπιτελικοί προϊστάμενοι δέν άσκούν Διοικητικές άρμοδιότητες (έκτός βέβαια άπό τό προσωπικό που άνήκει στό τμήμα τους), αλλά έχουν καθαρά συμβουλευτικές άρμοδιότητες. Λέγοντας **συμβουλευτικές άρμοδιότητες** έννοούμε ότι οι έπιτελικές υπηρεσίες, μελετούν τά διάφορα προβλήματα της ειδικότητάς τους, που άπασχολούν τίς έκτελεστικές υπηρεσίες καί υποβάλλουν προτάσεις στή Διοίκηση του όργανισμου για τή λήψη μέτρων προς αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν μελετήσει. Ή Διοίκηση μελετώντας τίς προτάσεις αυτές μπορεί ή νά τίς δεχθεί ή νά τίς άπορρίψει. Στην περίπτωση που ή Διοίκηση δέχεται τίς προτάσεις αυτές, έκδίδει άνάλογες έντολές οι όποιες μεταβιβάζονται στά κατώ-

τερα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας μέσα από τούς διαύλους της γραμμικής οργανώσεως.

Στήν περίπτωση αυτή οι προϊστάμενοι των εκτελεστικών υπηρεσιών, όταν εκτελούν τέτοιου είδους εντολές, δεν εκτελούν εντολές των προϊσταμένων των επιτελικών υπηρεσιών, αλλά της Διοικήσεως του οργανισμού που δέχθηκε τις προτάσεις τους.

Έτσι η σχέση μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιών δεν είναι σχέση εξαρτήσεως, με την έννοια ότι οι πρώτες δεν μπορούν να διατάξουν τις δεύτερες, αλλά σχέση συνεργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι μπορούν να συζητούν τα διάφορα προβλήματα από κοινού, με σκοπό να βρουν μία λύση που θα βοηθήσει την καλύτερη επίτευξη της αποστολής του συγκεκριμένου τμήματος και της επιχειρήσεως γενικότερα.

Τό σύστημα της χρησιμοποίησεως ειδικών με τη μορφή των επιτελικών, υπηρεσιών, για τη λειτουργία μιας επιχειρήσεως, είναι σύστημα δαπανηρό και γι' αυτό γίνεται χρήση αυτού με μεγάλη περίσκεψη. Οι περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει μία γενική συμφωνία για τη χρησιμοποίηση ειδικών, είναι εκείνες που αναφέρονται σε τελείως εξειδικευμένες εργασίες, όπως στην περίπτωση της ηλεκτρονικής έπεξεργασίας των στοιχείων της επιχειρήσεως, στην επιχειρησιακή έρευνα, στη μελέτη της εργασίας κ.ά.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού είναι ότι:

- α) Διατηρείται η ενότητα της Διοικήσεως και της ευθύνης και
- β) γίνεται αποδοτική χρησιμοποίηση των ειδικών, χωρίς οι τελευταίοι να παρεμβαλλονται στις σχέσεις μεταξύ της Διοικήσεως και των εκτελεστικών υπηρεσιών.

Μειονεκτήματα του συστήματος είναι ότι πολλές φορές δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των προϊσταμένων των εκτελεστικών και των επιτελικών υπηρεσιών λόγω της διαφορετικής σκοπιάς από την οποία βλέπει ο καθένας ένα θέμα.

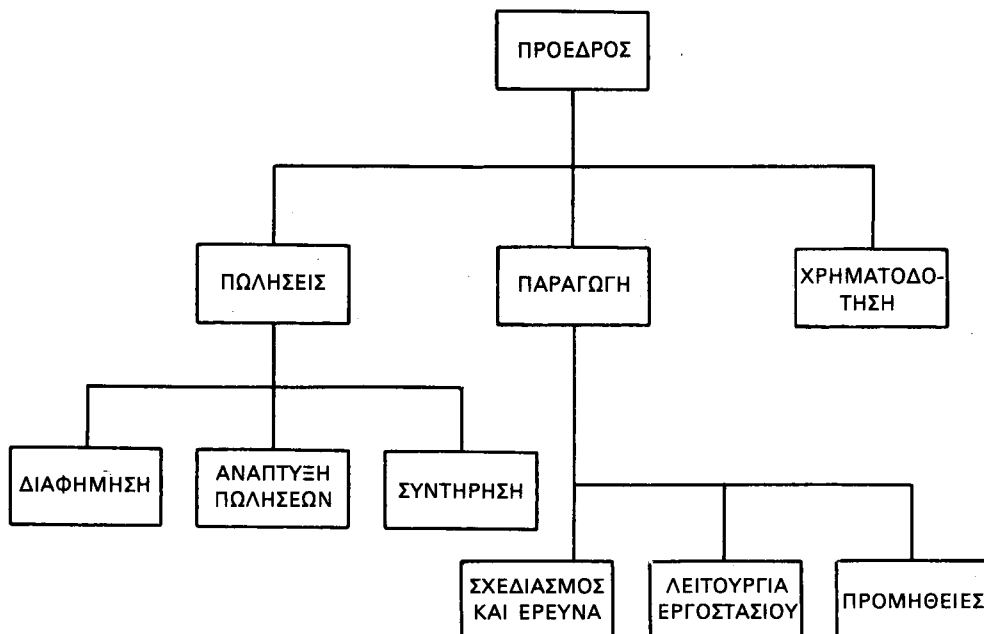
2.10 Τμηματοποίηση της εργασίας (Departmentation).

Όπως είναι γνωστό ο όγκος της εργασίας που πρέπει να εκτελεσθεί μέσα σε έναν οργανισμό αποτελείται από ένα πλήθος μικροτέρων και διαφορετικής μορφής εργασιών. Κάθε μία από τις εργασίες αυτές που πρέπει να εκτελεσθεί μέσα στον οργανισμό αποτελείται από ένα πλήθος διαφορετικών έργων. Καθένα δέ από τα έργα αυτά έχει ορισμένες ειδικές απαιτήσεις τόσο από την πλευρά των μέσων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, όσο και από την πλευρά των προσόντων που πρέπει να έχει τό προσωπικό που θα αναλάβει την εκτέλεσή τους. Έτσι ολόκληρο τό έργο του οργανισμού χωρίζεται στην αρχή σε μεγάλες ομάδες έργων και ακολουθεί η ανάθεση της εκτελέσεώς τους σε αντίστοιχες ομάδες του προσωπικού. Η διαδικασία αυτή λέγεται **τμηματοποίηση** (Departmentation). Η τμηματοποίηση γίνεται με διάφορες μεθόδους ανάλογα με την ειδικότερη αποστολή κάθε οργανισμού. Οι μέθοδοι αυτές είναι οι εξής:

2.10.1 Τμηματοποίηση κατά ομάδα συναφών δραστηριοτήτων.

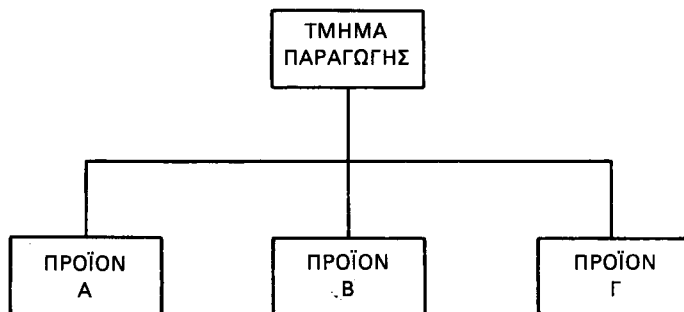
Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή όλος ο όγκος της εργασίας μιας επιχειρήσεως χωρίζεται σε τμήματα ανάλογα με τό είδος των δραστηριοτήτων με τις οποίες πρόκει-

ται να ασχοληθεί καθένα από αυτά, όπως π.χ. τμήματα παραγωγής, πωλήσεων, προμηθειών κλπ. όπως φαίνεται και στο διάγραμμα του σχήματος 2.10α.



Σχ. 2.10α.

Διάγραμμα τμηματοποίησης της εργασίας κατά ομάδες όμοιων έργων.



Σχ. 2.10β.

Τμηματοποίηση κατά προϊόν.

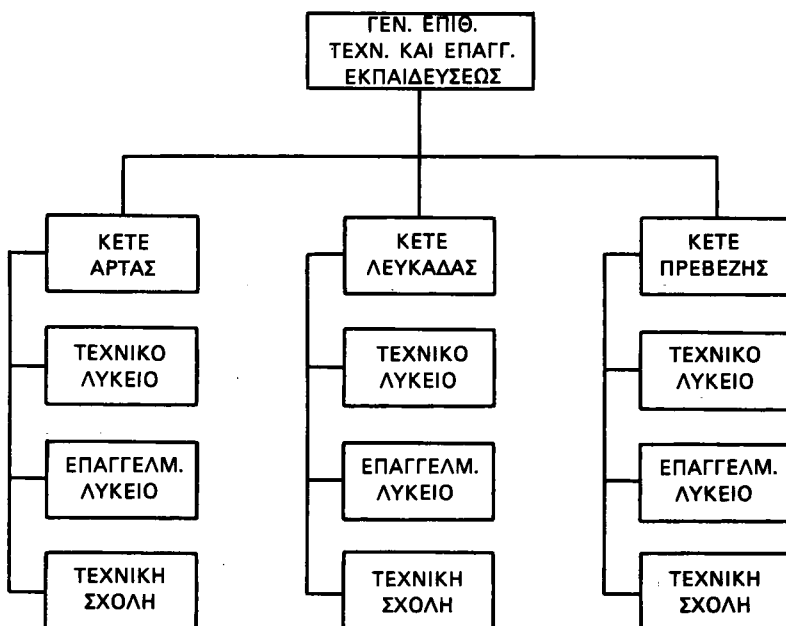
2.10.2 Τμηματοποίηση κατά παραγόμενο προϊόν.

Η μορφή αυτή της τμηματοποίησης (σχ. 2.10β) είναι ίσως η πιο συνηθισμένη, γιατί είναι εύκολα κατανοητή και δίνει άμεσες δυνατότητες για τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένης γνώσεως, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την εξειδίκευση. Στη βάση

αυτή, είναι οργανωμένα τά εργοστάσια ή τά μεγάλα καταστήματα όπου υπάρχουν διάφορα τμήματα, όπως π.χ. τμήμα ειδών οικιακής χρήσεως, τμήμα παιδικών ένδυμάτων κλπ. Στη βάση αυτή είναι επίσης οργανωμένες και πολλές δημόσιες υπηρεσίες που έχουν σαν αντικείμενο την παραγωγή διαφόρων προϊόντων.

2.10.3 Τμηματοποίηση κατά περιοχή.

Η τμηματοποίηση κατά περιοχή (σχ. 2.10γ) εφαρμόζεται κυρίως στις περιπτώσεις που η εγκύτητα του οργανισμού σε όρισμένες περιοχές παρουσιάζει όρισμένα πλεονεκτήματα, όπως π.χ. χαμηλό κόστος των υπηρεσιών ή δυνατότητες έκμεταλλεύσεως εϋνοϊκών συνθηκών που παρουσιάζονται κ.ο.κ. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την όργάνωση των πωλήσεων, όπως επίσης για την όργάνωση της εκπαιδεύσεως, των τραπεζών κλπ.



Σχ. 2.10γ.

Διάγραμμα τμηματοποιήσεως κατά περιοχή.

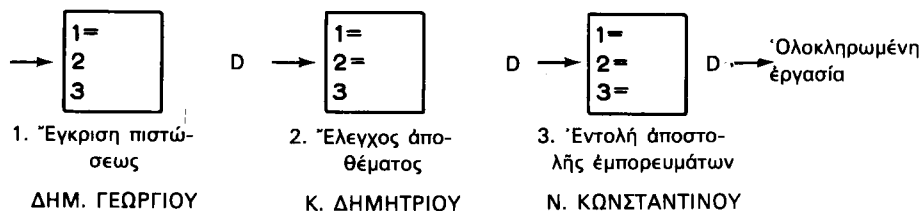
2.10.4 Τμηματοποίηση κατά διαδικασία παραγωγής.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στις περιπτώσεις που τά μηχανικά μέσα ή οι διαδικασίες που χρησιμοποιούμε, για νά αποδώσουν απαιτούνται ειδικές γνώσεις. Η διάταξη των μέσων και συνεπώς των διαδικασιών στη μορφή αυτή της όργανώσεως ακολουθεί τά εξής βασικά συστήματα:

- Τό σύστημα της *έν σειρᾷ* όργανώσεως και
- τό σύστημα της *έν παραλλήλῳ* όργανώσεως.

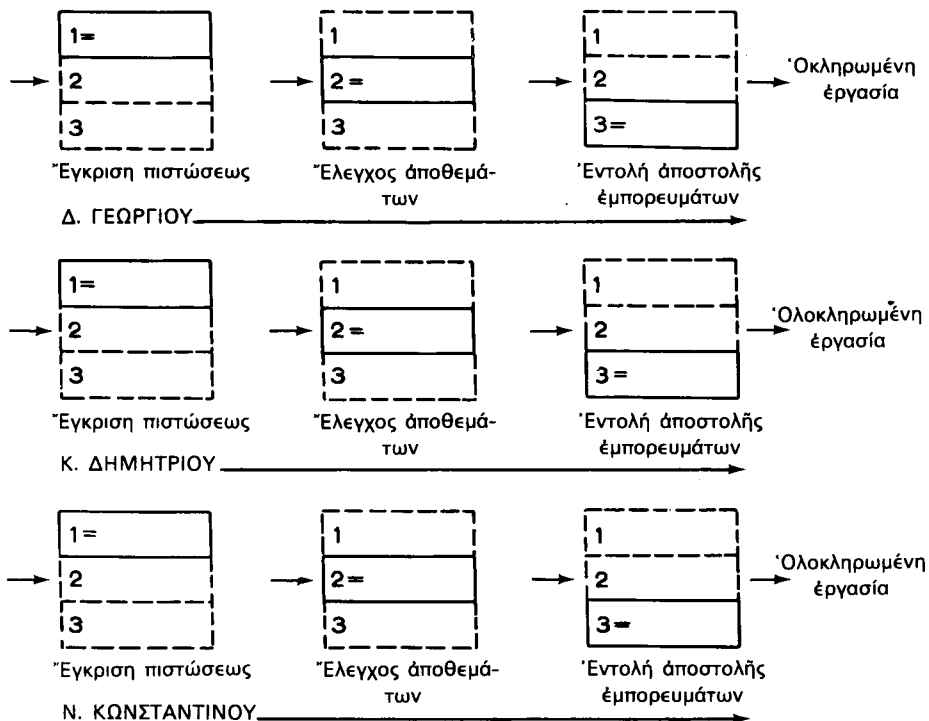
Στήν περίπτωση τῆς ἐν σειρά ὀργανώσεως (σχ. 2.10δ) ἡ ἐργασία ἀκολουθεῖ διάφορες διαδοχικές φάσεις καί προχωρεῖ στήν ὁλοκλήρωσή της βῆμα πρὸς βῆμα καθὼς περνᾷ ἀπὸ διάφορες θέσεις, ὅπου προστίθεται ὀρισμένο ἔργο, εἴτε μέ τή μορφή τῆς προσθέσεως ἐξαρτημάτων (ὅταν πρόκειται γιά παραγωγή ἐργοστασίου), εἴτε μέ τή μορφή ὀρισμένων στοιχείων, ἐλέγχων ἢ ἐγκρίσεων (ὅταν πρόκειται γιά ἐργασία γραφείου).

Στήν παραπάνω περίπτωση κάθε ὑπάλληλος ἐκτελεῖ ἕνα μοναδικό καί συγκεκριμένο ἔργο καί ἡ ἐργασία ὁλοκληρώνεται μέ τήν ἐκτέλεση τῶν διαδοχικῶν φάσεων ἀπὸ διαφορετικούς ὑπαλλήλους.



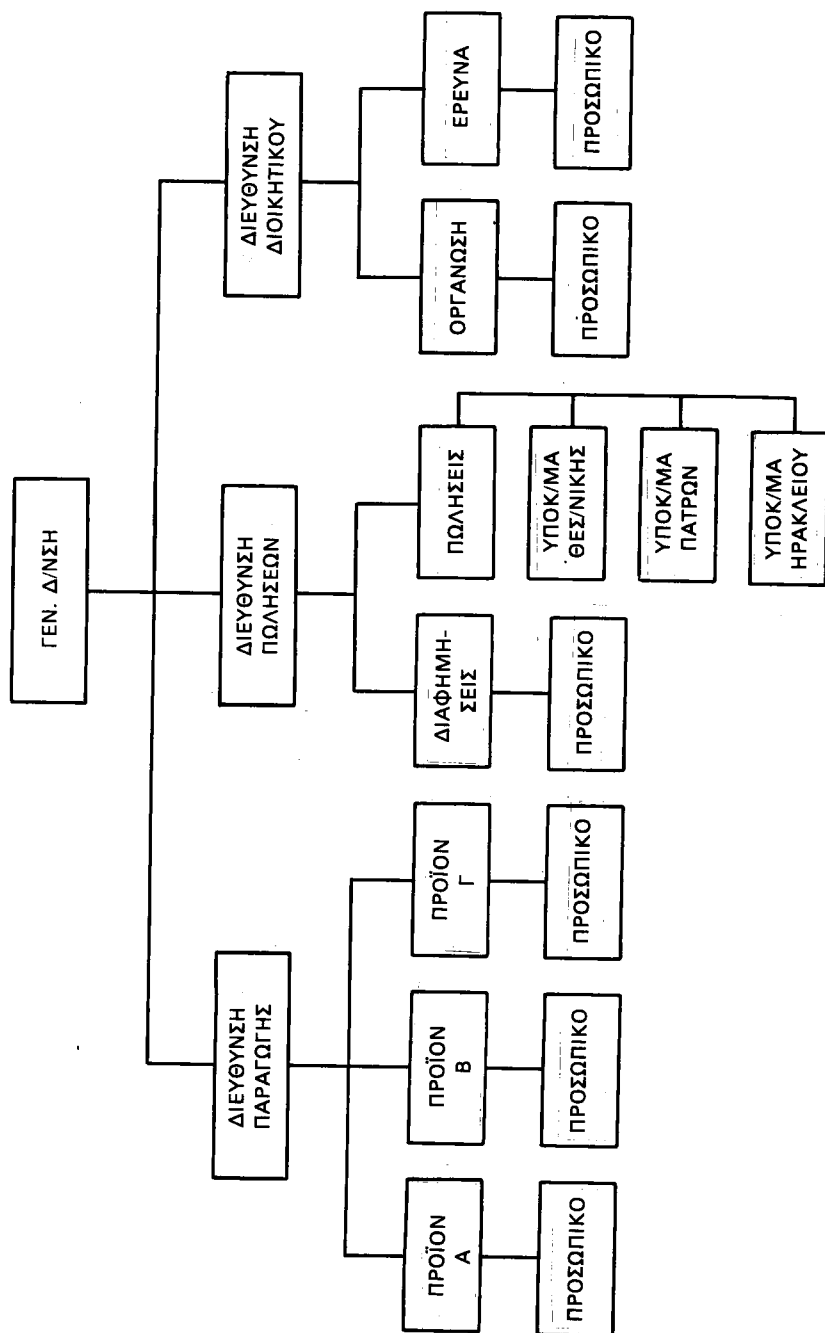
Σχ. 2.10δ.

Σύστημα ὀργανώσεως ἐργασίας ἐν σειρά.



Σχ. 2.10ε.

Σύστημα ὀργανώσεως ἐργασίας ἐν παραλλήλῳ.



Σχ. 2.10στ.

Σύστημα οργάνωσης με συνδυασμό περισσότερων μεθόδων.

Ἡ μέθοδος τῆς ἐν παραλλήλῳ ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας ἐπιτρέπει, ὅπως δύο ἢ περισσότεροι ὑπάλληλοι ἀσχολοῦνται ταυτόχρονα μέ τήν ἐκτέλεση μιᾶς σειρᾶς ξεχωριστῶν ἀλλά ἀπαραιτήτων ἐργασιῶν. Στήν περίπτωση αὐτή οἱ ὑπάλληλοι πρέπει νά ἔχουν τή δυνατότητα νά ὁλοκληρώνουν διάφορες ἐργασίες. Τό σχῆμα 2.10ε δείχνει τίς διαδικασίες ἐπεξεργασίας τῶν παραγγελιῶν, οἱ ὁποῖες ἔχουν ἀναθεῖ σέ τρεῖς ὑπαλλήλους. Καθένας δέ ὑπάλληλος ἀσχολεῖται μέ τρεῖς διαφορετικές ἐργασίες.

2.10.5 Τμηματοποίηση κατά πελατεία.

Στήν περίπτωση αὐτή ἡ κατανομή τῆς ἐργασίας γίνεται ἀνάλογα μέ τό εἶδος τῶν πελατῶν μέ τούς ὁποίους ἔρχεται σέ ἐπαφή ὁ ὁργανισμός. Οἱ Τράπεζες π.χ. ἔχουν τμήματα χρηματοδοτήσεως ναυτιλιακῶν ἐπιχειρήσεων, τμήμα χρηματοδοτήσεως ὑφαντουργίας, τμήμα στεγαστικῶν δανείων κλπ.

Ἀνεξάρτητα ἀπό τίς παραπάνω μεθόδους μέ τίς ὁποῖες μπορούμε νά κάνομε τήν τμηματοποίηση μιᾶς ἐργασίας, πρέπει νά ἔχομε ὑπόψη ὅτι ποτέ δέν χρησιμοποιοῦμε μιά μόνο μέθοδο, ἀλλά συνήθως κάνομε συνδυασμούς δύο ἢ περισσοτέρων μεθόδων, ἀνάλογα μέ τήν εἰδικότερη ἀποστολή κάθε ὑπηρεσίας (σχ. 2.10στ). Ἔτσι στήν περίπτωση μιᾶς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως, στήν πτέρυγα τῆς παραγωγῆς ἡ ἐργασία μπορεῖ νά κατανέμεται ἀνάλογα μέ παραγόμενα προϊόντα, στή διεύθυνση πωλήσεων ἀνάλογα μέ τήν περιοχή καί στή διεύθυνση Διοικητικοῦ ἀνάλογα μέ τή λειτουργία.

2.11 Συγκέντρωση — Ἀποκέντρωση.

Ἡ ὁργάνωση τῶν ἐπιχειρήσεων καί τῶν ὁργανισμῶν τοῦ δημοσίου ἢ τοῦ ἰδιωτικοῦ τομέα χαρακτηρίζεται ἀπό δύο βασικά συστήματα κατανομῆς τῆς ἐξουσίας, δηλαδή **τό σύστημα τῆς συγκεντρώσεως** καί **τό σύστημα τῆς ἀποκεντρώσεως**.

Στήν περίπτωση τῆς συγκεντρώσεως οἱ ἀποφάσεις γιά ὅλα τά θέματα πού ἐνδιαφέρουν τόν ὁργανισμό λαμβάνονται στό κέντρο τοῦ ὁργανισμοῦ, δηλαδή ἀπό τά κεντρικά ὄργανα τοῦ ὁργανισμοῦ πού εἶναι τό διοικητικό συμβούλιο, ὁ πρόεδρος ἢ ὁ διευθύνων σύμβουλος, ἐνῶ στήν περίπτωση τῆς ἀποκεντρώσεως οἱ ἀποφάσεις γιά τά θέματα πού ἀφοροῦν ὀρισμένες μονάδες τοῦ ὁργανισμοῦ καί μάλιστα ἀπομακρυσμένες ἀπό τό κέντρο, λαμβάνονται ἀπό τά ἴδια τά περιφερειακά ὄργανα. Ἔτσι στήν περίπτωση τῆς συγκεντρώσεως **ἡ ἀποφασιστική ἀρμοδιότητα καί ἡ εὐθύνη εἶναι συγκεντρωμένη σέ λίγα ἄτομα πού βρίσκονται στά ὑψηλότερα ἐπίπεδα τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακας, ἐνῶ στήν περίπτωση τῆς ἀποκεντρώσεως ἡ ἀποφασιστική ἀρμοδιότητα διασπείρεται σέ ὅσο τό δυνατό περισσότερα ὄργανα μέσα στό σύστημα τῆς ὁργανωτικῆς διαρθρώσεως μιᾶς μονάδας.**

2.11.1 Πλεονεκτήματα καί μειονεκτήματα τῆς συγκεντρώσεως καί τῆς ἀποκεντρώσεως.

Τόσο ἡ συγκέντρωση ὅσο καί ἡ ἀποκέντρωση παρουσιάζουν πλεονεκτήματα καί μειονεκτήματα.

Τά πλεονεκτήματα τῆς συγκεντρώσεως εἶναι τά ἑξῆς:

- α) Ἐξασφαλίζει καλύτερο ἔλεγχο τῆς ἐπιχειρήσεως.

β) Έξασφαλίζει μεγαλύτερη συνοχή του οργανισμού και
 γ) εξασφαλίζει πιά σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού, γιατί τά κεντρικά όργανα έχουν μιά σφαιρική αντίληψη των προβλημάτων αυτών, πράγμα πού τά βοηθά νά παίρνουν πιά σωστές αποφάσεις.

Τά μειονεκτήματα της συγκεντρώσεως είναι:

α) Προκαλεί καθυστερήσεις.
 β) Αύξάνει τό κόστος των υπηρεσιών.
 γ) Δέν βοηθά τά κεντρικά όργανα νά συλλάβουν τήν ουσία πολλών προβλημάτων και

δ) άδρανοποιεί τούς ύπαλλήλους των κατωτέρων επιπέδων, γιατί τούς στερεί τή δυνατότητα νά άναπτύξουν πρωτοβουλίες και νά αναλάβουν ευθύνες.

Τά πλεονεκτήματα της άποκεντρώσεως είναι τά έξής:

α) Άξιοποιεί τίς γνώσεις και τήν πείρα των ύπαλλήλων των κατωτέρων ιεραρχικών επιπέδων.

β) Άνακουφίζει τά όργανα των άνωτέρων Διοικητικών επιπέδων από λεπτομερειακά θέματα, και έτσι δίνει σέ αυτά καιρό νά σκεφθούν τά γενικά θέματα του οργανισμού.

γ) Δημιουργεί συνθήκες γιά τή λήψη καλύτερων αποφάσεων, έπειδή τά κατώτερα όργανα έχουν κατά τεκμήριο καλύτερη γνώση των θεμάτων γιά τά όποια άποφασίζουν.

δ) Είναι τό καλύτερο σύστημα εκπαιδεύσεως του προσωπικού των κατωτέρων επιπέδων στην άσκηση της Διοικήσεως και

ε) είναι τό καλύτερο μέσο γιά τήν καταπολέμηση της γραφειοκρατείας.

Τά πλεονεκτήματα της συγκεντρώσεως μπορεί νά θεωρηθούν σαν μειονεκτήματα της άποκεντρώσεως.

2.12 Βασικές άρχές της οργανώσεως.

Ύστερα από πολλές μελέτες και μακροχρόνια πείρα οι ειδικοί πάνω στα θέματα της οργανώσεως, διατύπωσαν όρισμένες άρχές στις όποίες πρέπει νά βασίζεται κάθε όργάνωση. Οι άρχές αυτές χωρίς νά άποτελούν αξιώματα είναι βασικές αλήθειες πού έχουν γενική έφαρμογή σέ κάθε είδος οργανισμού. Οι άρχές αυτές σύμφωνα μέ τόν Urwick είναι οι παρακάτω και χαρακτηρίζονται ως ό δεκάλογος της οργανωτικής.

2.12.1 Άρχή του σκοπού.

Όλοι οι οργανισμοί αλλά και τό κάθε τμήμα κάθε οργανισμού πρέπει νά έχουν όρισμένους σκοπούς. Οι σκοποί αυτοί μπορεί νά προκύπτουν από τό καταστατικό του ή νά συνάγονται από τό έργο της επιχειρήσεως ή του οργανισμού.

Οι σκοποί πρέπει:

α) Νά είναι σαφώς καθορισμένοι και μετρήσιμοι ποσοτικά και ποιοτικά.
 β) Νά είναι ρεαλιστικοί μέ τήν έννοια ότι μπορούν νά επιτευχθούν μέ τά μέσα πού διαθέτουμε και
 γ) νά είναι κατανοητοί μέ τήν έννοια ότι είναι έξειδικευμένοι και γνωστοί σέ όλα τά μέλη του οργανισμού πού έπηρεάζονται από αυτούς.

2.12.2 Άρχη του καταμερισμού των έργων.

Ἡ ἐργασία μέσα σέ κάθε ὀργανισμό κατανέμεται σέ ἄτομα πού κατέχουν διάφορες θέσεις. Ἡ ἀποστολή τῶν θέσεων αὐτῶν μέσα σέ μιά ὀργανωμένη μονάδα, πρέπει νά περιορίζεται ὅσο εἶναι δυνατό στήν ἐκτέλεση μιᾶς συγκεκριμένης δραστηριότητας.

2.12.3 Άρχη τῆς συνθέσεως τῶν ἐπὶ μέρους ἔργων σέ ἐνιαῖες μονάδες.

Οἱ ἐπὶ μέρους δραστηριότητες ἀνάλογα μέ τή σχέση πού ὑπάρχει μεταξύ τους στή διαδικασία τῆς παραγωγῆς ἐνοποιοῦνται σέ ὁμάδες γιά νά διευκολύνεται ὁ συντονισμός καί ἡ ἐνότητα τῶν προσπαθειῶν γιά τήν ἐπίτευξη τοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ πού ἐπιδιώκεται.

2.12.4 Άρχη τῆς εὐθύνης τοῦ προϊσταμένου γιά τίς πράξεις τῶν ὑφισταμένων.

Ἡ ἀρχή αὕτη προκύπτει ἀπό τή δυνατότητα πού ἔχει ὁ προϊστάμενος νά ἐξουσιοδοτεῖ τοὺς ὑφισταμένους του γιά τήν ἐκτέλεση ὀρισμένων ἔργων, πράγμα πού περικλείει καί τό δικαίωμα τοῦ προϊσταμένου νά ἀνακαλεῖ ἢ νά τροποποιεῖ τίς πράξεις τοῦ ὑφισταμένου ἢ ἀκόμη καί νά ἐπιβάλλει κυρώσεις γιά κακή ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας.

Ἀπό κεῖ καί πέρα οἱ εὐθύνες ἀπέναντι στή Διοίκηση γιά τὰ ἀποτελέσματα καί τίς τυχόν ἀποτυχίες ἢ σφάλματα τοῦ ὑφισταμένου βαρύνουν τόν προϊστάμενο. Ἡ εὐθύνη τοῦ ὑφισταμένου περιορίζεται στίς συνέπειες (πειθαρχικές) πού θά ἔχει ἀπό μέρους τοῦ προϊσταμένου του.

2.12.5 Άρχη τῆς συμπτώσεως τῆς ἐξουσίας καί τῆς εὐθύνης.

Ἡ ἀνάθεση τῆς ἐξουσίας σέ ἓνα μέλος τοῦ ὀργανισμοῦ, νά παίρνει δηλαδή τό μέλος αὐτό ὀρισμένες ἀποφάσεις ἢ νά ἐκτελεῖ ὀρισμένες ἐργασίες, καί ἡ ἀποδοχή τῆς ἐξουσίας αὐτῆς, δημιουργεῖ ταυτόχρονα καί τήν ὑποχρέωση γιά τήν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας μέσα σέ ὀρισμένο χρόνο καί σύμφωνα μέ τήν ποιότητα καί ποσότητα πού τοῦ καθορίζει ἡ ἐντολή. Τό περιεχόμενο τῆς ὑποχρέωσης αὐτῆς ἀναφέρεται στήν ἐπίτευξη ὀρισμένων ἀποτελεσμάτων καί στή λογοδοσία τοῦ ὑφισταμένου σέ ἐκεῖνον ἀπό τόν ὁποῖον ἔλαβε τήν ἐξουσία. Ἐτσι κάθε ἐξουσία πού ἀνατίθεται σέ ἓνα ἄτομο συνοδεύεται πάντοτε καί ἀπό τήν ἀντίστοιχη εὐθύνη γιά τόν καλὸ χειρισμό της.

2.12.6 Άρχη τοῦ σαφοῦς καθορισμοῦ τῶν ἔργων καί τῶν ὁρίων τῆς ἐξουσίας καί τῆς εὐθύνης.

Ὅταν σέ ἓνα ἄτομο ἀνατίθεται ἡ ἐξουσία νά πάρει ὀρισμένες ἀποφάσεις, νά ἐπιτύχει ὀρισμένα ἀποτελέσματα καί νά δώσει λογαριασμό σέ ἐκεῖνον πού τόν ἔχει ἐξουσιοδοτήσει, αὐτόματα τό ἄτομο αὐτό μπαίνει κάτω ἀπὸ κάποια πίεση καί δραστηριοποιεῖται γιά νά ἐπιτύχει ἱκανοποιητικὰ ἀποτελέσματα. Στήν πραγματικότητα ὅλη ἡ ἐργασία μιᾶς ἐπιχειρήσεως κατανέμεται στοὺς προϊσταμένους τῶν διευθύνσεων, οἱ προϊστάμενοι τῶν διευθύνσεων στὰ τμήματα κ.ο.κ. Ἡ ἔννοια τῆς ἀρχῆς αὐτῆς εἶναι ὅτι ἡ κατανομή τῶν ἔργων στίς διάφορες ἐργασιακές ὁμάδες καί στή συνέχεια στὰ ἄτομα καί ὅπως εἶναι ἐπόμενο καί ἡ κατανομή τῆς ἐξουσίας καί τῆς

εύθνης, πρέπει νά εἶναι καθορισμένα μέ τέτοιο τρόπο ὥστε νά μήν ἀφήνουν ἀμβολία σέ κανένα καί νά μπορεῖ κάθε ὑφιστάμενος νά γνωρίζει μέ ἀκρίβεια τά ὅρια μέσα στά ὁποῖα πρόκειται νά κινηθεῖ καθώς καί τό τί περιμένει ἡ Διοίκηση ἀπό αὐτόν.

2.12.7 Ἀρχή τοῦ πεπερασμένου τῆς ἐποπτείας.

Ὁ ἀριθμός τῶν ὑφισταμένων πού μπορεῖ νά ἐποπτεύσει ἀποδοτικά ἕνας προϊστάμενος ἔχει ὀρισμένα ὅρια. Τά ὅρια δέ αὐτά, δηλαδή ὁ μέγιστος καί ὁ ἐλάχιστος ἀριθμός τῶν ἀτόμων πού μπορεῖ νά ἐποπτεύσει ἕνας προϊστάμενος, διαμορφώνουν τήν ἔκταση τῆς ἐποπτείας, ἡ τό εὖρος ἐποπτείας (Span of Control).

Πολλές συζητήσεις ἔχουν γίνει καί πολλά ἔχουν γραφεῖ γύρω ἀπό τόν ἀριθμό τῶν ἀτόμων πού μπορεῖ νά ἐποπτεύσει ἀποδοτικά ἕνας προϊστάμενος. Τελικά, γίνεται δεκτό ὅτι ὁ ἀριθμός αὐτός δέν εἶναι αὐστηρά καθορισμένος καί ἐξαρτᾶται ἀπό τό ἐπίπεδο στό ὁποῖο ἀσκεῖται ἡ ἐποπτεία, ἀπό τό βαθμό συσχετίσεως πού ἔχουν μεταξύ τους τά διάφορα ἔργα μέ τά ὁποῖα ἀσχολοῦνται οἱ ὑφιστάμενοι πού ὑπάγονται κάτω ἀπό τόν ἴδιο προϊστάμενο, ἀπό τήν ἱκανότητα τοῦ προϊσταμένου νά ἐποπτεύσει ἀποδοτικά τούς ὑφισταμένους του, ἀπό τήν ἱκανότητα τῶν ὑφισταμένων νά δεχθοῦν τήν ἐποπτεία καί τέλος ἀπό τίς εἰδικότερες ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας.

Μέ αὐτές τίς ἐπιφυλάξεις ἕνας προϊστάμενος πού βρίσκεται σέ χαμηλά ἱεραρχικά ἐπίπεδα, ὅπως π.χ. ἕνας ἐπιστάτης πού ἐποπτεύει ἐργάτες πού ἀσχολοῦνται μέ τό κτίσιμο ἑνός τοίχου ἢ μέ τή διάνοιξη μιᾶς τάφρου, μπορεῖ νά ἐποπτεύσει περισσότερους ὑφισταμένους ἀπό ὅσους μπορεῖ νά ἐποπτεύσει ἕνας προϊστάμενος τμήματος πωλήσεων σέ μιᾶ ἐπιχείρηση. Στήν πρώτη περίπτωση γίνεται δεκτό ὅτι ὁ ἀριθμός τῶν ὑφισταμένων πού μπορούμε νά τοποθετήσουμε κάτω ἀπό ἕναν ἐπιστάτη, εἶναι ἀρκετά μεγάλος, ἐνῶ ὅσο ἀνεβαίνομε στήν κλίμακα τῆς ἱεραρχίας ὁ ἀριθμός αὐτός περιορίζεται αἰσθητά, ὥστε νά κυμαίνεται μεταξύ τεσσάρων καί ὀκτώ.

Αὐτό διαπιστώθηκε ἀρχικά στό στρατό ὅπου ἡ γρήγορη ἀλλαγὴ σχεδίων καί ἐνεργειῶν γιά τήν ἀντιμετώπιση τοῦ ἐχθροῦ, ἐπιβάλλει νά ὑπάρχει ἕνας μικρός ἀριθμός ὑφισταμένων μέ τούς ὁποίους ὁ προϊστάμενος μπορεῖ νά ἀναπτύσσει ἕνα σύνολο σχέσεων, τίς ὁποῖες πρέπει νά εἶναι σέ θέση νά παρακολουθεῖ καί νά συντονίζει σέ κάθε στιγμή.

Ἡ ἱκανότητα τοῦ προϊσταμένου νά ἐποπτεύει ἀποδοτικά τούς ὑφισταμένους του, μεταφράζεται τελικά σέ ἱκανότητα αὐτοῦ νά παρακολουθεῖ καί νά ἐλέγχει τό σύνολο τῶν σχέσεων πού ἀναπτύσσονται μεταξύ αὐτοῦ καί τῶν ὑφισταμένων του. Οἱ δέ σχέσεις αὐτές βρίσκονται σέ στενή συνάρτηση μέ τόν ἀριθμό τῶν ὑφισταμένων.

Οἱ σχέσεις πού ἀναπτύσσονται μέσα σέ κάθε ὁμάδα μεταξύ τοῦ προϊσταμένου καί τῶν ὑφισταμένων του, διακρίνονται σέ τρεῖς κατηγορίες:

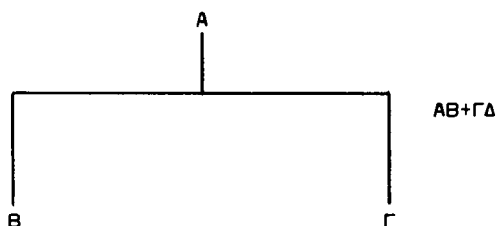
- α) Ἀμεσες ἀτομικές.
- β) Ἀμεσες ὁμαδικές καί
- γ) δισταυρούμενες σχέσεις.

Ἔτσι οἱ σχέσεις αὐτές, ἀνάλογα μέ τόν ἀριθμό τῶν ὑφισταμένων πού ἔχει κάθε προϊστάμενος διαμορφώνονται ὅπως προκύπτει ἀπό τόν Πίνακα 2.12.1.

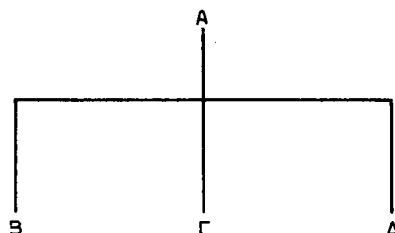
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12.1.
Σχέσεις συναρτήσεως του αριθμού ύφισταμένων

Αριθμός ύφισταμένων	Αριθμός σχέσεων			Σύνολο
	Άμεσες ατομικές	Άμεσες ομαδικές	Διασταυρούμενες	
1	1	—	—	1
2	2	2	2	6
3	3	9	6	18
4	4	28	12	44
5	5	75	20	100

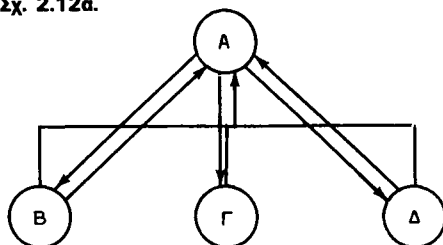
Λέγοντας **άμεσες ατομικές** σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις που αναπτύσσει ένας προϊστάμενος όταν απευθύνεται σέ κάθε έναν από τους ύφισταμένους τους χωριστά. Έτσι στην περίπτωση που έχουμε δύο ύφισταμένους ο αριθμός των άμεσων ατομικών σχέσεων θα είναι δύο όπως φαίνεται στο σχήμα 2.12α.



Σχ. 2.12α.



Σχ. 2.12β.

Σχ. 2.12γ.
Διασταυρούμενες σχέσεις.

Άμεσες ομαδικές σχέσεις έχουμε στην περίπτωση που οι ύφιστάμενοι έρχονται σέ έπαφή με τον προϊστάμενο σαν ομάδα και όχι σά μεμονωμένα άτομα (σχ. 2.12β). Έτσι στην περίπτωση που έχουμε τρεις ύφιστάμενους ο αριθμός των άμεσων ομαδικών σχέσεων θα είναι οι έξι 9: (ΑΒΓ + ΑΓΔ + ΑΔΓ + ΑΔΒ + ΑΓΒ + ΑΒΓΔ + ΑΓΒΔ + ΑΔΓΒ + ΑΒΔΓ).

Στήν κάθε μιά από τις πιά πάνω περιπτώσεις ή διαφορετική σύνθεση των ομάδων δημιουργεί καί διαφορετική μορφή σχέσεων.

Όταν λέμε **διασταυρούμενες σχέσεις** εννοούμε τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προϊσταμένου καί των ύφισταμένων του όταν τους εξετάζουμε ανά δύο. Έτσι όταν έχουμε τρεις ύφιστάμενους ο αριθμός των διασταυρουμένων σχέσεων είναι οι έξι 6: (ΑΒ + ΒΑ + ΑΓ + ΓΑ + ΑΔ + ΔΑ) (σχ. 2.12γ).

Μέ βάση τις σχέσεις αυτές ο Γάλλος σύμβουλος έπιχειρήσεων V.A. Graicunas διατύπωσε ένα μαθηματικό τύπο μέ τον οποίο μπορεί νά υπολογίσει κανείς τον ά-

ριθμό των σχέσεων αυτών σε συνάρτηση με την αύξηση του αριθμού των ύφισταμένων.

Ο τύπος αυτός έχει ως εξής:

$$R = n(2^{n-1} + n - 1)$$

όπου R = ο αριθμός των σχέσεων και

n = ο αριθμός των ύφισταμένων.

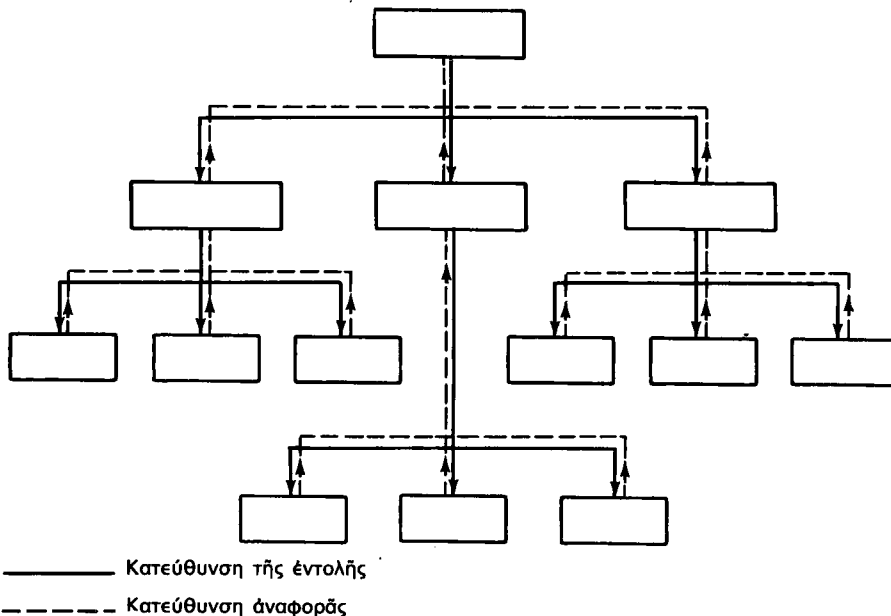
Έτσι εφαρμόζοντας τον τύπο αυτό βρίσκουμε ότι αν ο αριθμός των ύφισταμένων αυξηθεί από τρεις σε τέσσερις ο αριθμός των σχέσεων αυξάνει από 18 σε 44, δηλαδή παρατηρείται μία ποσοστιαία αύξηση μεγαλύτερη από 140%.

Πάντως πρέπει να τονισθεί ότι η θεωρία αυτή του Graicunas γίνεται δεκτή με επιφυλάξεις, γιατί όπως είπαμε και πιο πάνω, ο αριθμός των ύφισταμένων που μπορεί να εποπτεύσει αποδοτικά ένας προϊστάμενος διαμορφώνεται και από άλλους παράγοντες, που αναφέραμε στην αρχή του κεφαλαίου αυτού.

2.12.8 Αρχή της ενότητας της έντολης.

Η αρχή αυτή σχετίζεται με τη γενική παραδοχή ότι για να λειτουργήσει αποδοτικά ένας οργανισμός πρέπει οι εντολές να ακολουθούν μία ευθεία γραμμή στη διαδρομή τους από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας μέχρι τη βάση της.

Αυτό έχει σα συνέπεια ότι κάθε προϊστάμενος μπορεί να έχει δύο ή και περισσότερους ύφισταμένους, ο κάθε όμως ύφιστάμενος μέσα στην ιεραρχική κλίμακα, πρέπει να έχει **μόνο έναν άμεσο προϊστάμενο** από τον οποίο πρέπει να παίρνει εντολές και στον οποίο πρέπει να λογοδοτεί (σχ. 2.12δ).



Σχ. 2.12δ.

Διαγραμματική απεικόνιση της αρχής της ενότητας της έντολης.

Ἡ ἀρχή αὐτή ἐξασφαλίζει τή συνοχή τῆς ὑπηρεσίας, τό συντονισμό καί πάνω ἀπό ὅλα τήν πειθαρχία τοῦ προσωπικοῦ, γιατί οἱ ὑφιστάμενοι γνωρίζουν ἀπό ποιόν πρέπει νά παίρνουν ἐντολές καί σέ ποιόν πρέπει νά ὑπακούουν.

2.12.9 Ἀρχή τῆς ἰσορροπίας μεταξύ τῶν σκοπῶν καί τῆς ὀργανωτικῆς διάρθρωσως.

Ἡ διάρθρωση κάθε ὀργανισμοῦ καί κάθε τμήματος τοῦ ὀργανισμοῦ, πρέπει νά εἶναι προσαρμοσμένη στούς σκοπούς πού ἐπιδιώκομε, μέ ἄλλα λόγια δέν πρέπει γιά ἓνα μικρῆς σημασίας ἔργο, νά κάνομε μιά πολυτελή ὀργάνωση, ὅπως ἐπίσης δέν πρέπει γιά ἓνα δύσκολο καί μακροχρόνιο πρόγραμμα νά κάνομε μιά πτωχή ὀργάνωση. Ἡ κακῶς ἐννοούμενη οἰκονομία καί ὁ περιορισμός τῶν μέσων ἐκεῖ ὅπου εἶναι ἀπαραίτητα, ἰσοδυναμεῖ συνήθως μέ μεγαλύτερη ζημιὰ ἀπό τήν οἰκονομία πού πρόκειται νά κάνομε. Ὡς ὁδηγός στήν περίπτωση αὐτή χρησιμεύει ἡ ἐφαρμογή τῆς ὀρθολογικῆς ἀρχῆς ἡ ὁποία βασίζεται στό ὅτι πρέπει νά ἐπιδιώκομε τό μεγαλύτερη δυνατό ἀποτέλεσμα μέ τό μικρότερο δυνατό κόστος.

2.12.10 Ἀρχή τῆς ἐλαστικότητας τῆς ὀργανώσεως.

Ἡ ἀρχή αὐτή ἔχει τήν ἔννοια ὅτι κάθε ὀργανωτική διάρθρωση δέν πρέπει νά χαρακτηρίζεται ἀπό ἀκαμψία ἀλλά πρέπει νά εἶναι εὐέλικτη ὥστε νά μπορεῖ νά προσαρμόζεται εὐκόλα στίς συνεχῶς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

2.13 Ἀδυναμίες τῆς ὀργανώσεως.

Εἶπαμε πῶς πάνω ὅτι ἡ ὀργάνωση εἶναι ἀπαραίτητη προϋπόθεση γιά τήν ἀποδοτική λειτουργία κάθε ὀργανισμοῦ. Γιά νά ἐξασφαλισθεῖ ὅμως μιά σωστή ὀργανωτική διάρθρωση πρέπει νά ἔχομε ὑπόψη τά ἀδύνατα σημεῖα πού μπορεῖ νά ἔχει αὐτή ἡ ὀργανωτική διάρθρωση καί τά ὁποῖα ὀφείλονται βασικά στή μή σωστή ἐφαρμογή τῶν ἀρχῶν τῆς ὀργανώσεως.

Οἱ ἀδυναμίες αὐτές ὅπως περιγράφονται ἀπό διάφορους μελετητές τῆς ὀργανώσεως εἶναι οἱ ἑξῆς:

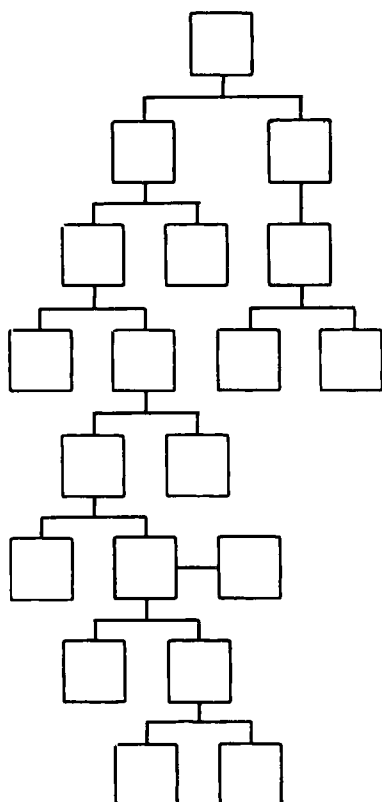
2.13.1 Πολλά ἱεραρχικά ἐπίπεδα.

Ὅταν σέ μιά ὀργανωτική διάρθρωση ὑπάρχουν πολλά ἱεραρχικά ἐπίπεδα, τότε λέμε ὅτι ἔχομε **κατακόρυφη μορφή ὀργανώσεως** ὅπως φαίνεται καί στό σχῆμα 2.13α. Μιά τέτοια μορφή ὀργανώσεως ἀντί νά βοηθήσει στή γρήγορη ἀντιμετώπιση τῶν προβλημάτων, προκαλεῖ πολλές δυσχέρειες στό ἔργο τῆς Διοικήσεως γιατί:

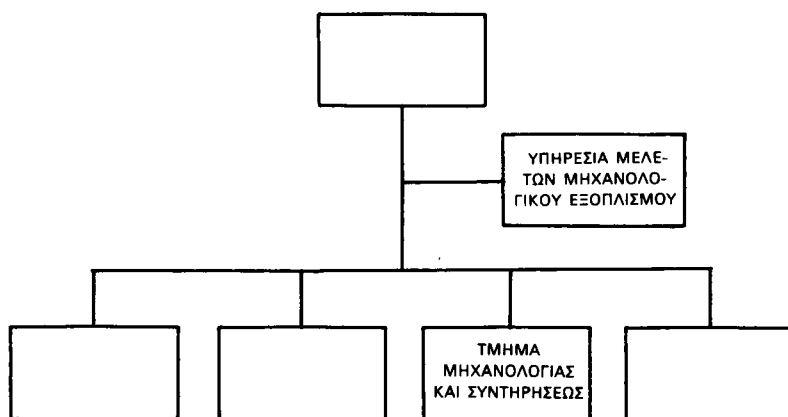
- Προκαλεῖ καθυστερήσεις στήν ἐκτέλεση τῶν ἐντολῶν τῆς Διοικήσεως.
- Μεγαλώνει σέ δυσανάλογη σχέση ὁ ἀριθμός τῶν προϊσταμένων μέ τούς ὑφισταμένους καί
- φυσικά αὐξάνει τό κόστος τῶν ὑπηρεσιῶν.

2.13.2 Πιθανές ἐπικαλύψεις.

Οἱ ἐπικαλύψεις προέρχονται κυρίως ὅταν δέν καθορίζονται σαφῶς οἱ ἀρμοδιότητες μέσα σέ μιά ὀργανωτική διάρθρωση.



Σχ. 2.13α.
Σύστημα κατακόρυφης όργανώσεως.



Σχ. 2.13β.
Ἐπικαλύψεις ἀρμοδιοτήτων δύο ἢ περισσοτέρων ὑπηρεσιῶν.

Τό γεγονός αυτό έχει πολλές φορές ως συνέπεια να υπάρχουν δύο ή και περισσότερες υπηρεσίες με τις ίδιες ή με περίπου τις ίδιες αρμοδιότητες.

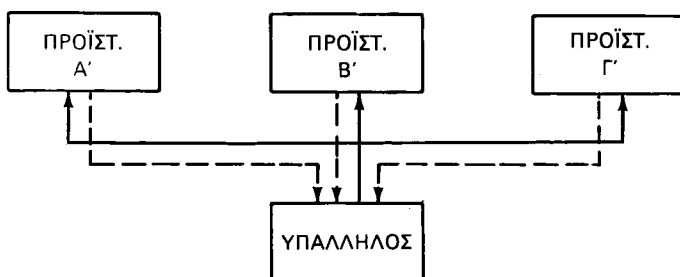
Στις περιπτώσεις αυτές δημιουργείται σύγκριση αρμοδιοτήτων με αποτέλεσμα την αδυναμία του συντονισμού των διαφόρων μονάδων και την πτώση της απόδοσης του οργανισμού (σχ. 2.13β).

2.12.3 *Ανάθεση διαφορετικών αποστολών στο ίδιο τμήμα.*

Όταν δέν εφαρμόζεται σωστά ή αρχή του καταμερισμού των έργων παρατηρείται τό φαινόμενο τής ασχολίας ενός τμήματος μέ πολλά καί τελείως διαφορετικά αντικείμενα. Ή ανάθεση πολλών καί τελείως διαφορετικών αντικειμένων σέ μία ομάδα, έχει σάν αποτέλεσμα τήν αδυναμία τής ομάδας στήν αποδοτική εκτέλεση των έργων.

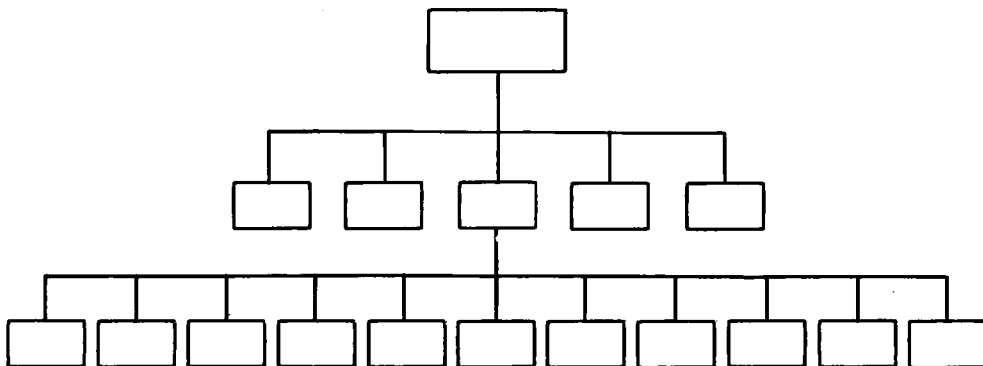
2.13.4 Σύστημα αναφοράς σέ περισσότερους από έναν προϊστάμενο.

Ή αδυναμία αὐτῆς συνδέεται μέ τή λανθασμένη εφαρμογή τῆς αρχῆς τῆς ἐνότητας τῆς ἐντολῆς. Στήν περίπτωση αὐτή ὁ ὑφιστάμενος δέν γνωρίζει ποιός εἶναι ὁ προϊστάμενός του καί φυσικά δέν μπορεῖ νά ξέρει σέ ποιόν πρέπει νά ὑπακούει καί σέ ποιόν νά ἀναφέρεται (σχ. 2.13γ).



Σχ. 2.13γ.

“Ενας ὑφιστάμενος μέ πολλούς προϊσταμένους.



Σχ. 2.13δ.

Πολλοί ὑφιστάμενοι κάτω ἀπό ἕναν προϊστάμενο.

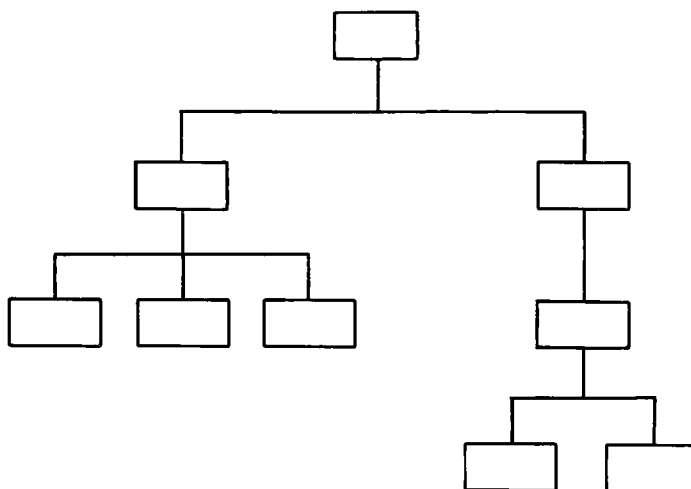
2.13.5 *Υπαγωγή πολλών ὑφισταμένων σέ ἕνα προϊστάμενο.*

Ή μορφή αὐτή τῆς ὁργανώσεως γνωστή ὡς σύστημα *ὀριζόντιας διαρθρώσεως* περιορίζει δραστικά τόν ἀριθμό των ἱεραρχικῶν ἐπιπέδων μέσα σέ ἕνα ὁργανισμό καί διευρύνει σέ μεγάλο βαθμό τόν ἀριθμό των ὑφισταμένων κάτω ἀπό ἕνα προϊ-

στάμενο. Στην τελευταία αυτή περίπτωση καί μάλιστα όταν αυτό το φαινόμενο παρατηρείται στα ανώτερα Ιεραρχικά επίπεδα, έχουμε μία πλήρη διάσπαση της αρχής του πεπερασμένου της έποπτείας, πράγμα που βραχυχρόνια οδηγεί στην αδυναμία του προϊσταμένου να παρακολουθήσει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο τμήμα του καί να συντονίσει Ικανοποιητικά τό έργο των υφισταμένων του. Αυτό έχει ως συνέπεια τήν πτώση της παραγωγικότητας των υφισταμένων καί μακροχρόνια τήν πλήρη άποσύνθεση του οργανισμού (σχ. 2.13δ).

2.13.6 Όργάνωση σύμφωνα μέ τό σύστημα, ένας προϊστάμενος πρός ένα υφιστάμενο.

Συμβαίνει σέ πολλές περιπτώσεις, κάτω από ένα προϊστάμενο να τοποθετείται ένας υφιστάμενος. Αυτό συμβαίνει συνήθως στα ανώτερα Διοικητικά επίπεδα, όπου συναντάμε τό σύστημα: Γενικός Διευθυντής - Διευθυντής - Υποδιευθυντής. Στην περίπτωση αυτή ή οργανωτική διάρθρωση πάσχει από μία βασική αδυναμία, γιατί ορισμένα από τά ενδιαμέσα επίπεδα μεταβάλλονται σέ άπλους διαβιβαστές έντολών ή αναφορών χωρίς ουσιαστική συμμετοχή στό έργο του οργανισμού (σχ. 2.13ε).



Σχ. 2.13ε.

“Ένας υφιστάμενος κάτω από έναν προϊστάμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΤΟΠΟΣ ΚΑΙ ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ ΤΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

3.1 Έπιλογή του τόπου εγκατάστασής του γραφείου.

“Όταν εξετάζουμε τις επιχειρήσεις από την πλευρά της οργανώσεως διαπιστώνουμε ότι σε πολλές περιπτώσεις καί μάλιστα στίς περιπτώσεις των μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων, τά γραφεία είναι εγκατεστημένα σε διαφορετικούς χώρους, καί πολλές φορές σε διαφορετικές περιοχές από τις περιοχές πού είναι εγκατεστημένες οί μονάδες παραγωγής.

Αυτό οφείλεται στό ότι οί παράγοντες πού επηρεάζουν την εγκατάσταση των γραφείων, είναι διαφορετικοί από τούς παράγοντες πού επηρεάζουν την εγκατάσταση των εργοστασίων.

Οί παράγοντες γιά την περίπτωση των εργοστασίων προσδιορίζονται από την έγγύτητα:

- Πρός τις πρώτες ύλες (δταν πρόκειται γιά επιχειρήσεις πού χρησιμοποιούν βαριές ή όγκώδεις πρώτες ύλες).
- Πρός τά κέντρα προσφοράς εργασίας (γιά τις περιπτώσεις πού τό κόστος των προϊόντων επιβαρύνεται σημαντικά από τή δαπάνη της εργασίας) καί τέλος
- πρόσ τά κέντρα καταναλώσεως (δταν πρόκειται γιά επιχειρήσεις πού ασχολούνται μέ τήν παραγωγή αγαθών άμέσου καταναλώσεως ή μέ τήν παροχή υπηρεσιών).

Γιά την περίπτωση των γραφείων τά κριτήρια αυτά έχουν τελείως διαφορετική βαρύτητα.

Οί παράγοντες πού επηρεάζουν τις σχετικές αποφάσεις γιά την έπιλογή του τόπου εγκατάστασής των γραφείων μιās επιχειρήσεως, προσδιορίζονται από τά παρακάτω κριτήρια:

α) Τή δυνατότητα γιά εξέυρεση έπαρκους από ποσοτικής καί ποιοτικής πλευράς προσωπικού.

β) Τή δυνατότητα εξυπηρετήσεως του γραφείου από τά συγκοινωνιακά μέσα (αεροπορικά, σιδηροδρομικά ή όδικά) καθώς καί τή δυνατότητα της γειτνιάσεώς του μέ μεγάλες πόλεις, γιά νά είναι εύκολη ή επικοινωνία μέ τούς πελάτες της επιχείσεως.

γ) Τή δυνατότητα γιά γρήγορη εξυπηρέτηση της επιχείσεως από Τραπεζικά Ίδρύματα, Ξενοδοχεία, Έστιατόρια, Μέσα διαφημίσεως, Δικηγορικά γραφεία, Τηλεφωνικό Δίκτυο, Ταχυδρομείο κλπ.

δ) Τή δυνατότητα γρήγορης καί άνετης μεταφοράς του διευθυντικού προσωπικού

κού όσο και του υπαλληλικού στον τόπο της κατοικίας του σέ συνδυασμό μέ τή δυνατότητα γιά έξεύρεση καταλλήλων χώρων στεγάσεως και τήν ύπαρξη σχετικών διευκολύνσεων γιά πνευματική ανάπτυξη, όπως π.χ. Σχολεία ή Ίδρύματα ανώτερης ή ανώτατης Έκπ/σεως, Θέατρο, κλπ.

ε) Τή δυνατότητα μελλοντικών επεκτάσεων των γραφείων τόσο σέ έκταση όσο και σέ ύψος.

στ) Τίς δυνατότητες γιά προβολή της επιχειρήσεως πού έχει ως αποτέλεσμα τό ανέβασμα του κύρους και γενικά της φήμης της επιχειρήσεως και τέλος

ζ) τή δυνατότητα γιά εξασφάλιση ικανοποιητικής προστασίας από πλημμύρες, πυρκαϊές κλπ.

Οι παράγοντες αυτοί ισχύουν κυρίως γιά τίς μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, γιατί οι οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις εγκαθιστούν τά γραφεία τους στους ίδιους τόπους πού είναι εγκατεστημένες οι μονάδες παραγωγής.

3.2 Μεταβολές στους χώρους εγκαταστάσεως των γραφείων.

Οι συχνές μεταφορές των γραφείων, δέν ωφελούν τήν επιχείρηση, γιατί εκτός από τό ότι κάθε μεταφορά προϋποθέτει μεγάλες δαπάνες, έχει και άλλες δυσμενείς επιπτώσεις, όπως π.χ. διακοπή ή χαλάρωση του ρυθμού εργασίας στην περίοδο της μεταφοράς, διακοπή των δεσμών πού έχει ή επιχείρηση μέ τό περιβάλλον της κ.δ. Παρόλα όμως αυτά υπάρχουν περιπτώσεις πού επιβάλλεται ή μεταφορά των γραφείων σέ άλλη περιοχή ή σέ άλλο κτίριο ή τέλος σέ άλλους χώρους μέσα στό ίδιο κτίριο.

Οι λόγοι πού επιβάλλουν συνήθως αυτές τίς μεταβολές είναι οι εξής:

α) 'Η απόκτηση νέου κτιρίου.

β) 'Η μετακίνηση της επιχειρήσεως σέ άλλη περιοχή πρός εφαρμογή κυβερνητικών αποφάσεων. Στην περίπτωση π.χ. εφαρμογής οικονομικών κινήτρων γιά τήν απομάκρυνση της βιομηχανίας από πυκνοκατοικημένες περιοχές.

γ) 'Η αύξηση του Διοικητικού προσωπικού.

δ) 'Η μεταβολή της ροής της εργασίας ύστερα από τήν εφαρμογή νέων διαδικασιών.

ε) 'Η ανεπάρκεια των χώρων πού διαθέτει σήμερα ή επιχείρηση.

στ) Τά παράπονα του προσωπικού από τό ύφιστάμενο σύστημα οργανώσεως των χώρων.

ζ) 'Η προμήθεια νέου μηχανολογικού εξοπλισμού και τέλος

η) οι μεταβολές στην οργανωτική διάρθρωση της υπηρεσίας.

Σέ οποιαδήποτε από τίς πιο πάνω περιπτώσεις, είναι απαραίτητο νά μελετηθεί προηγουμένως από κάθε πλευρά ή καταλληλότητα του νέου χώρου ώστε νά εξακριβωθεί αν προσφέρεται γιά τήν ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα μέ τά προγράμματά της.

Οι δυνατοί τρόποι μέ τους οποίους μπορεί νά εξασφαλισθεί ή έξεύρεση των καταλλήλων χώρων είναι οι εξής:

— 'Η επέκταση των χώρων πού χρησιμοποιεί ήδη ή επιχείρηση.

— 'Η μίσθωση νέων χώρων.

— 'Η αγορά ύφισταμένου κτιρίου και τέλος

— ή ανέγερση νέου κτιρίου.

Στίς περιπτώσεις πού πρόκειται γιά μίσθωση ή αγορά ύφιστάμενου κτιρίου έξετάζονται:

α) Τά **γενικά χαρακτηριστικά** του κτιρίου, δηλαδή τό είδος τής κατασκευής, ή γενική έμφάνισή του, ή τοποθεσία (όδός καί άριθμός), ή έπιφάνεια τών δαπέδων πού διαθέτει κλπ.

β) 'Η **γεινιάσή** του μέ τά διάφορα μέσα πού διευκολύνουν τήν όμαλή λειτουργία του γραφείου, όπως π.χ. Συγκοινωνίες, Τραπεζικά 'Ιδρύματα, Ταχυδρομείο, Ξενοδοχεία, Έστιατόρια κλπ.

γ) Τό **κόστος** πού δημιουργεί ή μεταστέγαση στό νέο κτίριο καί τέλος

δ) οί **άνέσεις** πού προσφέρει τό κτίριο. Σέ αυτές συμπεριλαμβάνονται καί ή ήσυχία καί ή καθαριότητα τής άτμόσφαιρας.

Στήν περίπτωση πού πρόκειται ή έπιχείρηση νά προβεί σέ άνέγερση νέου κτιρίου γιά τήν έγκατάσταση τών γραφείων της, πρέπει νά μελετηθοῦν προηγουμένως μέ μεγάλη προσοχή όλες οί άνάγκες τής έπιχειρήσεως γιά νά καθορισθοῦν:

α) 'Ο **άριθμός τών όρόφων** ό όποίος άποτελεί συνάρτηση τών δραστηριοτήτων καί τών οικονομικών δυνατοτήτων τής έπιχειρήσεως.

β) 'Ο **τύπος τής κατασκευής**. Άν δηλαδή ό σκελετός θά γίνει άπό χάλυβα ή όπλισμένο σκυρόδεμα. Αυτό έχει σημασία γιατί οί σύγχρονες έπιχειρήσεις χρησιμοποιοῦν σέ μεγάλη έκταση πολύπλοκα, άλλα καί βαριά μηχανήματα, πράγμα πού έπιβάλλει ή κατασκευή νά εῖναι σέ θέση νά άντέχει χωρίς μεγάλη καταπόνηση τό φορτίο.

γ) Τό **σχήμα του κτιρίου καί ή διαρρύθμιση τών έσωτερικών χώρων του** πού προσδιορίζεται άπό τό σύστημα όργανώσεως καί τήν άποστολή τών διαφόρων έργασιακών ομάδων μέσα στήν έπιχείρηση καί

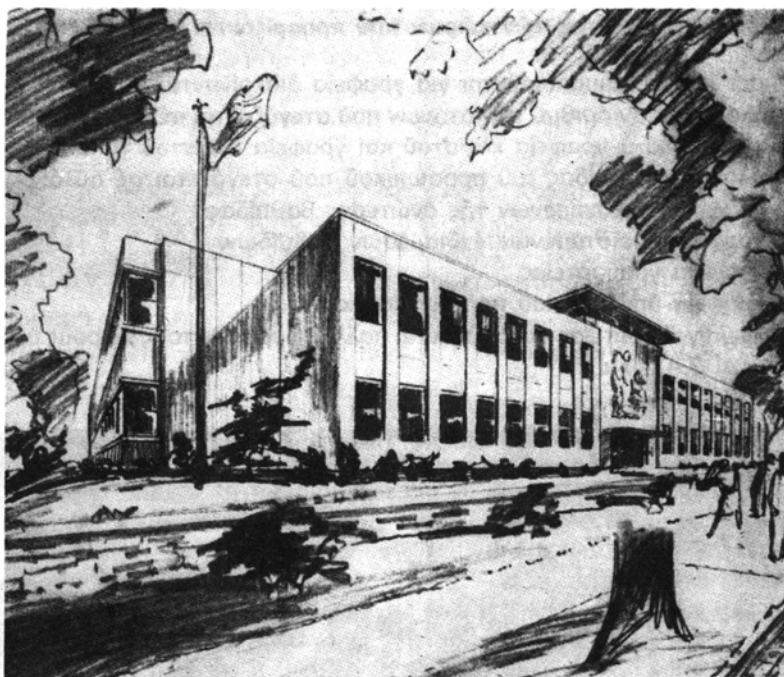
δ) ό **προσανατολισμός**. Πρέπει νά εῖναι τέτοιος, ώστε νά εξασφαλίζει άνετο ήλιασμό, κατάλληλο άερισμό καί ίκανοποιητικές συνθήκες εργασίας, τόσο γιά τό προσωπικό πού εργάζεται σέ άτομικά γραφεία όσο καί γιά τό προσωπικό πού εργάζεται σέ όμαδικά γραφεία.

Άλλες πλευρές πού πρέπει νά εξετάζονται σέ κάθε περίπτωση πού πρόκειται νά άνεγερθεῖ νέο κτίριο εῖναι ή πρόβλεψη μελλοντικών επέκτάσεων, ή πρόβλεψη γιά ίκανοποιητικούς έλεύθερους χώρους, έσωτερικούς καί έξωτερικούς, όπως π.χ. χώρους γιά στάθμευση αὐτοκινήτων, χώρους ύγιεινής, καφετερίες, έστιατόρια προσωπικοῦ κλπ.

Γιά όλους αὐτούς τούς λόγους καί έπειδή ό συνδυασμός αὐτῶν τών πλεονεκτημάτων μέσα στίς πόλεις εῖναι δύσκολος, οί σύγχρονες έπιχειρήσεις προτιμοῦν νά εγκαθιστοῦν τά γραφεία τους στά προάστια τών πόλεων, όπου προσφέρονται μεγαλύτερες δυνατότητες γιά νά εξασφαλισθοῦν οί προϋποθέσεις πού άναφέραμε παραπάνω (σχ. 3.2).

Η έγκατάσταση τών γραφείων σέ προάστια έχει πολλά πλεονεκτήματα σέ σχέση μέ τά γραφεία πού εῖναι έγκατεστημένα μέσα στίς μεγάλες πόλεις, μεταξύ τών όποίων περιλαμβάνεται καί ή διάθεση άρκετοῦ χώρου γιά στάθμευση αὐτοκινήτων.

Τό θέμα τής σχεδιάσεως του κτιρίου καί τών έξωτερικών χώρων εῖναι έργο του αρχιτέκτονα. Δέν παύει όμως νά εῖναι έξ ίσου άπαραίτητη καί ή συμμετοχή σέ αὐτό του προσωπικοῦ πού εῖναι υπεύθυνο γιά τή στέγαση τών υπηρεσιῶν τής έπιχειρή-



Σχ. 3.2.

Κτίριο γραφείων σέ προάστιο.

σεως καί μάλιστα τοῦ προϊσταμένου τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν, ὁ ὁποῖος γνωρίζει τό ἀντικείμενο τῆς ἐργασίας καί ἔχει στή διάθεσή του ὅλα τά στοιχεῖα τά ὁποῖα εἶναι ἀπαραίτητα γιά τήν ἐκπόνηση τῶν καταλλήλων σχεδίων.

3.3 Ὁργάνωση ἐσωτερικῶν χώρων (Office Layout).

Οἱ δύο βασικές δραστηριότητες πού συνθέτουν τήν ἔννοια τῆς ὁργανώσεως τῶν ἐσωτερικῶν χώρων, εἶναι ἡ κατάλληλη διαμόρφωσή τους (ἀπό τήν πλευρά τοῦ σχεδιασμοῦ) καί ἡ διευθέτηση τοῦ προσωπικοῦ, τῶν ἐπίπλων καί ἄλλων μηχανικῶν μέσων μέσα σέ αὐτούς.

Ἡ διαδικασία τῆς ὁργανώσεως τῶν ἐσωτερικῶν χώρων, πρέπει νά καλύπτει ὅλες τίς ἀνάγκες τῆς ἐπιχειρήσεως οἱ ὁποῖες δέν ἀναφέρονται μόνο στά γραφεῖα μέ τή στενή ἔννοια (δηλαδή στούς χώρους πού διεξάγεται ἡ γραφική ἐργασία), ἀλλά καί σέ ἕνα πλῆθος ἄλλων βοηθητικῶν χώρων, πού μπορεῖ βέβαια νά μήν ἔχουν τή μορφή καί τήν ἀποστολή τοῦ γραφείου, ἀλλά εἶναι ἀπαραίτητοι γιά τήν ἀποδοτική λειτουργία τοῦ ὁργανισμοῦ.

Ἔτσι ἔχοντας ὑπόψη τά ὅσα εἶπαμε παραπάνω, θά μπορούσαμε νά πούμε ὅτι ἡ ὁργάνωση τῶν ἐσωτερικῶν χώρων ἀναφέρεται:

- α) Στήν ὁργάνωση τῶν χώρων πού προορίζονται ἀποκλειστικά γιά γραφεῖα καί
- β) στήν ὁργάνωση τῶν χώρων πού προορίζονται γιά ἄλλες βοηθητικές λειτουργίες τοῦ γραφείου.

3.4 Ειδικότερες διακρίσεις των χώρων που προορίζονται για γραφεία.

Οι χώροι που χρησιμοποιούνται για γραφεία διακρίνονται:

α) Άνάλογα με τον αριθμό των ατόμων που στεγάζονται σε κάθε γραφείο σε άτομικά και όμαδικά ή γραφεία κλειστού και γραφεία ανοικτού τύπου.

β) Άνάλογα με το είδος του προσωπικού που στεγάζεται σε αυτά:

- Σε γραφεία προϊσταμένων της ανώτερης βαθμίδας.
- Σε γραφεία προϊσταμένων ενδιαμέσων βαθμίδων.
- Σε γραφεία γραμματείς.
- Σε γραφεία υπαλληλικού προσωπικού κλπ.

Τά γραφεία γραμματείας συνδυάζονται πολλές φορές με τούς χώρους υποδοχής (σχ. 3.4α και 3.4β) και



Σχ. 3.4α.

Συνδυασμός γραφείου και αίθουσας άναμονής.

γ) ανάλογα με τον ειδικότερο προορισμό κάθε γραφείου, σε γραφεία πωλήσεων, λογιστηρίου, διεκπεραιώσεως κλπ.

Οι χώροι που προορίζονται για την εγκατάσταση των βοηθητικών λειτουργιών του γραφείου και οι οποίοι αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα οργάνωσης είναι:

- Οι χώροι συσκέψεως (σχ. 3.4γ).
- Οι χώροι υποδοχής.
- Οι χώροι βιβλιοθήκης.
- Οι χώροι αποθηκείσεως και αρχειοθετήσεως.



Σχ. 3.4β.

Συνδυασμός αίθουσας υποδοχής καί χώρου γραμματείας.



Σχ. 3.4γ.

Αίθουσα συσκέψεων εξοπλισμένη με μηχανήματα προβολής.

Τό σύστημα τής στρογγυλής τραπέζης έχει αποδειχθεί ότι ένθαρρύνει τούς συμμετέχοντας στή σύσκεψη νά επικοινωνούν μεταξύ τούς με μεγαλύτερη άνεση. Τά καθίσματα είναι περιστρεφόμενα ώστε νά έπιτρέπουν όταν παρίσταται ανάγκη τήν παρακολούθηση προβολών χωρίς μετακινήσεις.

- Οί χώροι έστιατορίου ή κυλικείου.
- Οί χώροι ύγιεινής κλπ.

Κάθε μιά κατηγορία από τούς παραπάνω χώρους έχει καί είδικά προβλήματα πού πρέπει νά μελετηθούν μέ προσοχή ώστε νά εξασφαλίζεται κάθε φορά ή άριστη χρησιμοποίησή τους.

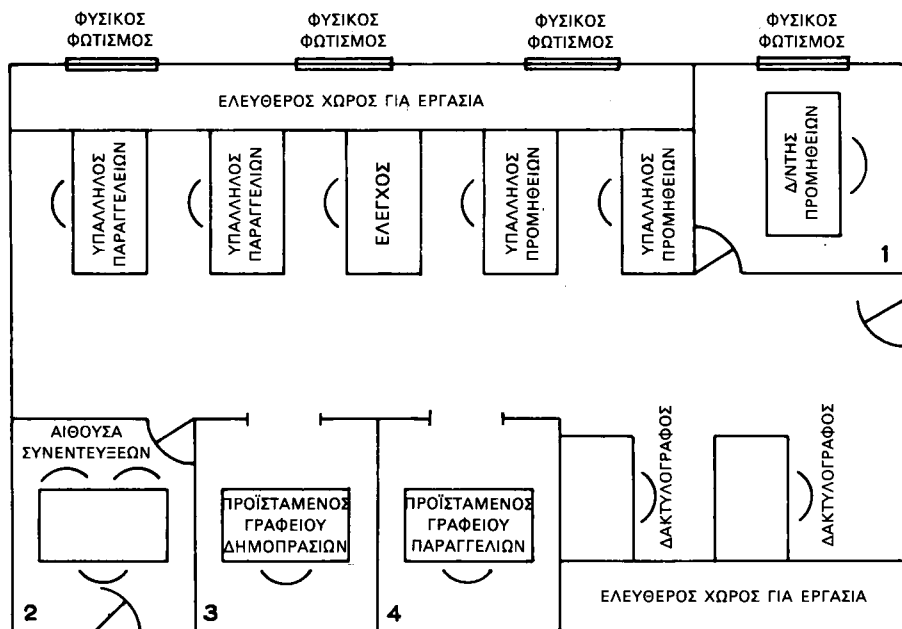
3.5 Γραφεία κλειστού καί άνοικτοϋ τύπου.

Ή διάκριση αυτή σχετίζεται άμεσα μέ τό είδος τών εργασιών πού έκτελούνται μέσα σέ κάθε γραφείο. Όπως ξέρομε οι εργασίες μπορούν νά διακριθούν σέ δυό βασικές κατηγορίες, δηλαδή στίς **διανοητικές** εργασίες καί στίς **μηχανικές ή χειρωνακτικές** εργασίες.

Γιά νά έκτελεσθεί άποτελεσματικά μιά εργασία τής πρώτης κατηγορίας, χρειάζεται αυτοσυγκέντρωση, ήσυχία καί διανοητική προσπάθεια, ενώ οι εργασίες τής δεύτερης κατηγορίας απαιτούν κυρίως προσοχή καί ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Ή διάκριση αυτή μās οδηγεί στό συμπέρασμα ότι όταν έχομε νά κάνομε διανοητική εργασία, πρέπει νά εξασφαλίζομε τίς κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε εκείνοι πού εργάζονται διανοητικά νά έχουν τή δυνατότητα νά σκέφτονται. Αυτή τή δυνατότητα εξασφαλίζει τό γραφείο κλειστοϋ τύπου.

Στήν περίπτωση αυτή καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι χώροι νά είναι διαμορφωμένοι, έτσι ώστε νά αποτελούνται από σειρές δωματίων, μέσα στά όποια εργά-



Σχ. 3.5α.

Συνδυασμός γραφείων άνοικτοϋ καί κλειστοϋ τύπου στόν ίδιο χώρο.

Τά είκονιζόμενα μέ άριθμούς 1, 2, 3 καί 4 γραφεία είναι γραφεία κλειστοϋ τύπου.

ζεται ένας πολύ περιορισμένος αριθμός υπαλλήλων (κατά κανόνα δυό ως τρεις) με συναφές αντικείμενο εργασίας. Έπειδή οι εργασίες που εκτελούνται στις επιχειρήσεις είναι τόσο διανοητικές όσο και μηχανικές, συναντούμε συνήθως συνδυασμούς γραφείων ανοικτού και κλειστού τύπου (σχ. 3.5α).

Στήν κατηγορία των γραφείων αυτών ανήκουν τά γραφεία των προϊσταμένων μέσης και ανώτερης βαθμίδας και τά γραφεία του προσωπικού που ασχολούνται με διανοητική εργασία, όπως είναι τά γραφεία γραμματέων (σχ. 3.5β), τά γραφεία μελετών, τά γραφεία προσωπικού κλπ.

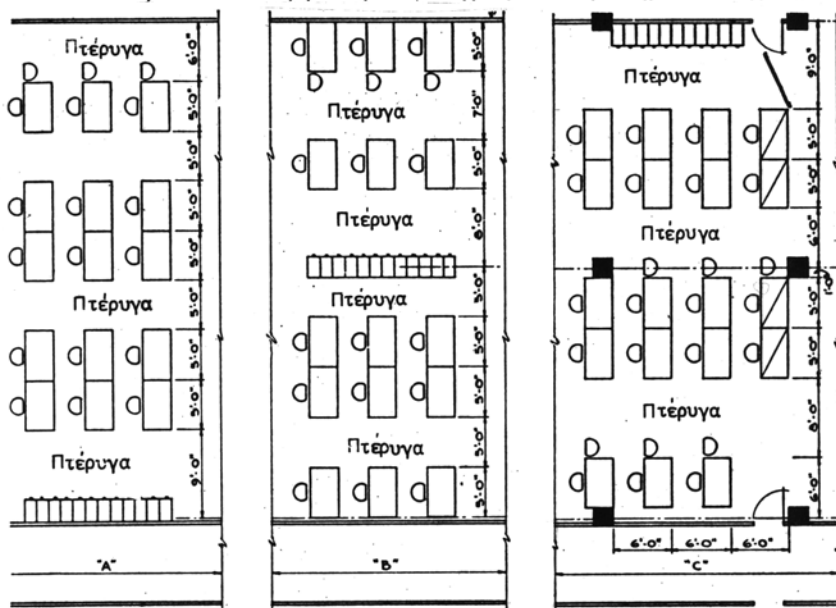


Σχ. 3.5β.
Γραφείο γραμματέως.

Αντίθετα, όταν έχουμε να κάνουμε απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες οι οποίες απαιτούν βέβαια προσοχή, όχι όμως και ιδιαίτερη σκέψη, όπως είναι οι διάφοροι έλεγχοι, ή παρακολούθηση αποθεμάτων, ή έκδοση διατακτικών, ή πρωτοκόλληση εγγράφων κλπ., τότε χρησιμοποιούμε μεγάλους ανοικτούς χώρους στους οποίους στεγάζουμε πολλούς υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι κατανέμονται σε ομάδες ανάλογα με τό αντικείμενο της απασχολήσεώς τους. Τά γραφεία αυτά λέγονται όμα-

δικά γραφεία ή γραφεία άνοικτοῦ τύπου (σχ. 3.5γ καί 3.5δ).

Μέ αυτό τον τρόπο είναι οργανωμένα τὰ γραφεία λογιστηρίου, τὰ γραφεία πω-



Σχ. 3.5γ.

Σύστημα άνοικτοῦ γραφείου σέ κάτοψη.



Σχ. 3.5δ.

Σύγχρονο γραφείο δακτυλογραφήσεων (Typing Pool).

λήσεων, τά γραφεία τῶν τραπεζῶν πού ἀσχολοῦνται μέ τήν κίνηση τῶν καταθέσεων ἢ τῆς χορηγήσεως δανείων, τά γραφεία δακτυλογραφήσεων (Typing Pools) (σχ. 3.5δ), τά γραφεία πού ἔχουν μεγάλη ἐπαφή μέ τό κοινό καί ἀσχολοῦνται μέ τήν ἔκδοση διαφόρων ἀδειῶν, ὅπως π.χ. γραφεία διαβατηρίων, γραφεία ἐκδόσεως ἀδειῶν κυκλοφορίας αὐτοκινήτων, ἐκδόσεως εἰσιτηρίων ἀεροπορικῶν ἐταιριῶν καί ἕνα πλῆθος ἄλλων γραφείων πού ἀσχολοῦνται μέ δραστηριότητες πού ἀναφέραμε παραπάνω.

3.6 Πλεονεκτήματα καί μειονεκτήματα τῶν γραφείων κλειστοῦ καί ἀνοικτοῦ τύπου.

Πλεονεκτήματα.

Τά πλεονεκτήματα τῶν γραφείων ἀνοικτοῦ τύπου εἶναι τά ἑξῆς:

- 1) Διευκολύνουν τήν ἀσκηση τῆς ἐποπτείας.
- 2) Ἡ ροή ἐργασίας μεταξύ τῶν ἀτόμων, τῶν διαφόρων τμημάτων καί τῶν διευθύνσεων γίνεται εὐκολότερη γιατί ἡ μετακίνηση τῶν ἐγγράφων καί τῶν ὑπαλλήλων ἀπό ἕνα γραφεῖο στό ἄλλο εἶναι ἀμεση. Ἐτσι ἀξιοποιεῖται ὁ χρόνος.
- 3) Ἡ ἀλλαγὴ τῆς διατάξεως τῶν γραφείων μέσα σέ ἕνα ἀνοικτό χῶρο εἶναι πολὺ εὐκόλη ἀφοῦ δέν παρεμβάλλονται μόνιμα διαχωρίσματα τά ὁποῖα νά ἐμποδίζουν τίς διάφορες μετακινήσεις.
- 4) Ἐξασφαλίζεται ὁμοιομορφία καί οἰκονομία στή θέρμανση, τό φωτισμό καί τόν ἐξαερισμό τῶν χώρων.
- 5) Περιορίζεται τό κόστος τῆς οἰκοδομῆς τοῦ κτιρίου γιατί δέν ὑπάρχει ἀνάγκη γιά κατασκευές μόνιμων διαχωρισμάτων.
- 6) Εἶναι δυνατόν σέ ἕνα ἀνοικτό χῶρο γραφείου νά στεγάσουμε μεγαλύτερο ἀριθμό ὑπαλλήλων καί
- 7) δίνουν τή δυνατότητα γιά συνδυασμένη χρησιμοποίηση τῶν διαφόρων μηχανικῶν μέσων, ὅπως π.χ. τῶν ἀριθμομηχανῶν, τῶν φωτοαντιγραφικῶν μηχανημάτων, τῶν τηλεφῶνων κλπ.

Μειονεκτήματα.

Τά μειονεκτήματα τοῦ γραφείου ἀνοικτοῦ τύπου ἔχουν περισσότερη σχέση μέ τό ἠθικό τοῦ προσωπικοῦ καί γενικά μέ τίς διαθέσεις του οἱ ὁποῖες ἀναμφίβολα ἐπηρεάζουν τήν παραγωγικότητα. Ἐξετάζοντας τά πράγματα ἀπό αὐτή τήν πλευρά σημειώνομε τά ἑξῆς μειονεκτήματα:

- 1) Ὁ θόρυβος ὁ ὁποῖος προκαλεῖται ἀπό τήν κίνηση τοῦ προσωπικοῦ καί τῶν πελατῶν, ἀπό τά τηλέφωνα καί τά διάφορα μηχανικά μέσα, προκαλεῖ δυσάρεστα συναισθήματα στό προσωπικό, ἐκνευρισμούς καί ἀπογοητεύσεις, πράγμα πού ὁδηγεῖ στήν πτώση τοῦ ἠθικοῦ καί κατά συνέπεια στήν πτώση τῆς παραγωγικότητας.
- 2) Δέν παρέχουν τή δυνατότητα διεξαγωγῆς ἐμπιστευτικῶν συζητήσεων ὅταν αὐτό εἶναι ἀπαραίτητο.
- 3) Ἡ ὁμοιομορφία τοῦ φωτισμοῦ, τῆς θερμάνσεως καί τοῦ ἐξαερισμοῦ εἶναι δυνατό νά προκαλεῖ δυσφορία σέ ὀρισμένα ἄτομα, γιατί, ὅπως εἶναι γνωστό, οἱ ἀνάγκες αὐτές διαφέρουν ἀπό ἄτομο σέ ἄτομο.

4) Υπάρχει ο κίνδυνος της μη όρθολογικής χρησιμοποίησης των ανοικτών χώρων. Έτσι ένας προϊστάμενος που κατέχεται από πνεύμα οικονομίας είναι δυνατό να στεγάζει μεγάλο αριθμό ατόμων μέσα σε ένα μικρό χώρο ή είναι δυνατό σε ένα μεγάλο χώρο να στεγάζονται πολύ λίγα άτομα.

Όπως είναι φυσικό τα μειονεκτήματα του γραφείου ανοικτού τύπου, μπορεί να θεωρηθούν σαν πλεονεκτήματα του γραφείου κλειστού τύπου ή και αντίστροφα.

Στήν πράξη, τόσο οι δημόσιες υπηρεσίες όσο και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε συνδυασμό και τους δυό τύπους γραφείου.

Τελευταία άρχισε να κατακτά έδαφος η αντίληψη της οργάνωσης των γραφείων στις μεγάλες επιχειρήσεις με το σύστημα του **άνοικτου γραφείου**, το οποίο με την κατάλληλη διάταξη των διαφόρων τμημάτων και τη χρησιμοποίηση μιας ποικιλίας από κινητά διαχωρίσματα και διάφορα διακοσμητικά στοιχεία, εξασφαλίζει εκτός από την οικονομία και την όρθολογική οργάνωση της εργασίας, άριστες συνθήκες εργασίας για το προσωπικό (σχ. 3.6ε και 3.8ιζ).



Σχ. 3.6.

Σύστημα άνοικτου γραφείου για εργασίες γενικής φύσεως.

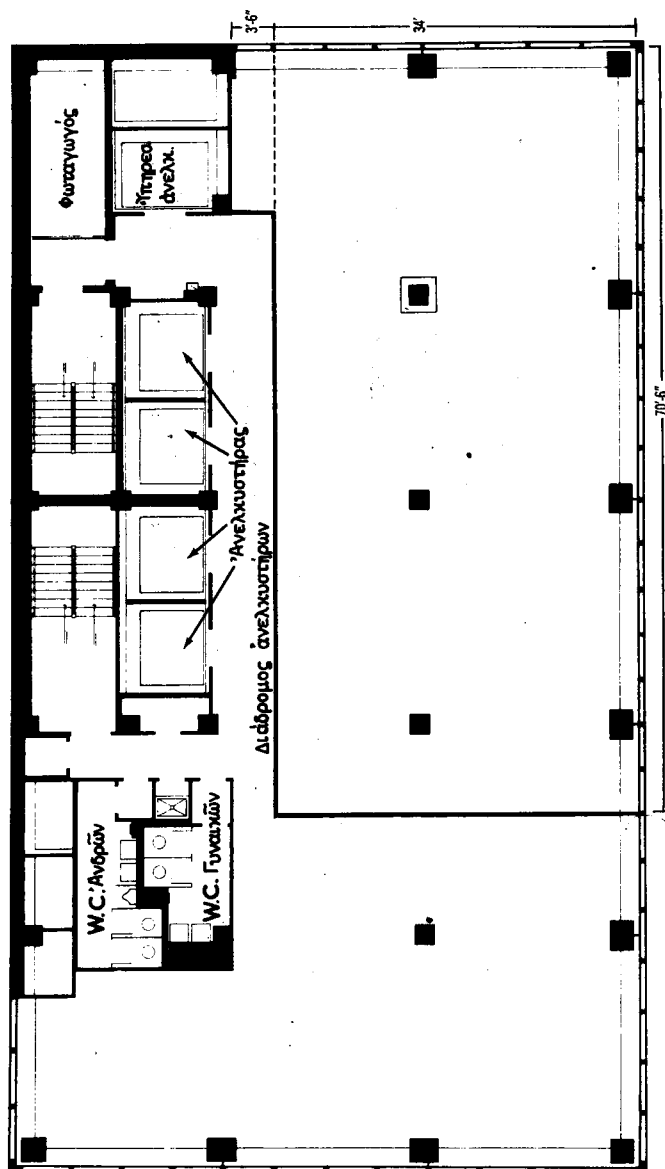
3.7 Στοιχεία που απαιτούνται για τη μελέτη της οργάνωσης των χώρων του γραφείου.

Για να γίνει δυνατή ή σωστή οργάνωση των έσωτερικών χώρων, είναι απαραίτητο να έχουμε υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

α) Τό οικοδομικό σχέδιο του κτιρίου.

Τό σχέδιο του κτιρίου μαζί με κατόψεις υπό κλίμακα των έσωτερικών χώρων, δίνει στον υπάλληλο που είναι αρμόδιος για την εγκατάσταση των υπηρεσιών της

έπιχειρήσεως τή δυνατότητα νά γνωρίσει τίς πραγματικές διαστάσεις τῶν χώρων πού διαθέτει τό κτίριο, τούς κοινόχρηστους χώρους, τίς θέσεις τοῦ κλιμακοστασίου, τῶν προθαλάμων, τῶν χώρων ὑγιεινῆς, τίς θέσεις τῶν θυρῶν, τῶν παραθύρων, τῶν θερμαντικῶν σωμάτων καί κάθε ἄλλη λεπτομέρεια πού εἶναι ἀπαραίτητη γιά τή σωστή ὀργάνωση τῶν χώρων τοῦ γραφείου (σχ. 3.7).



Σχ. 3.7.
Κάτωση διαθέσιμων χώρων.

β) Ἡ ὀργανωτικὴ διάρθρωση τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὅσο περισσότερες λεπτομέρειες περιέχει τὸ σχετικὸ ὀργανόγραμμα τῆς ἐπιχειρήσεως τόσο καλύτερα δείχνει τίς ἐξαρτίσεις καὶ ἀλληλοσυσχετίσεις τῶν διαφόρων τμημάτων, πράγμα πού μᾶς βοηθᾷ νά καθορίσουμε μέ ἀκρίβεια τοὺς χώρους πού θά ἐγκαταστήσουμε τὰ διάφορα τμήματα καὶ γραφεῖα.

γ) Λεπτομερὴ στοιχεῖα τοῦ προσωπικοῦ πού ὑπηρετεῖ στὴν ἐπιχείρηση.

Αὐτὰ διευκολύνουν στὸν καθορισμὸ τοῦ εἴδους τοῦ γραφείου πού χρειάζεται γιὰ κάθε ἄτομο. Μέ τὰ στοιχεῖα αὐτὰ μπορούμε νά καθορίζουμε ἂν θά χρησιμοποιήσουμε ἀτομικά ἢ ὁμαδικὰ ἢ ἀτομικά καὶ ὁμαδικὰ γραφεῖα καὶ πόσα ἀπὸ κάθε εἶδος.

δ) Πλήρη περιγραφή τῶν ἐργασιῶν πού ἐκτελοῦνται στὰ διάφορα γραφεῖα.

Αὐτὸ μᾶς βοηθᾷ στὸ νά καθορίσουμε τὸ εἶδος τοῦ γραφείου πού θά χρησιμοποιήσουμε γιὰ τὴν ἐγκατάσταση κάθε ὑπηρεσίας, καθὼς καὶ τὸ σύστημα ροῆς τῆς ἐργασίας, πού θά ὀργανώσουμε. Πρὶν ἀπὸ κάθε ἀπόφαση γιὰ μεταστέγαση τῶν γραφείων, πρέπει νά μελετήσουμε προσεκτικὰ τὰ συστήματα ροῆς τῆς ἐργασίας, ὥστε νά καταργηθοῦν ὅλες οἱ περιττές κινήσεις πού γίνονται στὴ διαδρομὴ τῆς ἐργασίας στὰ διάφορα γραφεῖα ἀπὸ τὴν ἀρχὴ μέχρι τὸ τέλος μιᾶς διαδικασίας. Τὸ θέμα αὐτὸ ἀναλύεται εἰδικότερα στὸ κεφάλαιο πού ἀφορᾷ τὴ μελέτῃ τῶν διαδικασιῶν.

Μέ βάση τὰ παραπάνω στοιχεῖα μπορούμε νά σχεδιάσουμε πάνω στὸ διάγραμμα τῶν χώρων πού ἔχομε στὴ διάθεσή μας, διάφορες ἐναλλακτικὲς λύσεις, καὶ νά ἐπιλέξουμε τὴν καταλληλότερη.

Γιὰ νά σχεδιάσουμε σωστά στὸ χαρτί τὸ σύστημα τῆς ὀργανώσεως τῶν χώρων πρέπει νά ἔχομε ὑπόψη τὴν ἐπιφάνεια πού ἀπαιτεῖται γιὰ κάθε ὑπάλληλο ἢ γιὰ κάθε εἶδος γραφείου.

Ἡ ἐπιφάνεια πού πρέπει νά διατίθεται γιὰ κάθε ὑπάλληλο, ἐξαρτᾶται ἀπὸ μιὰ σειρά παραγόντων, ὅπως εἶναι τὸ εἶδος τῶν ἐπίπλων πού χρησιμοποιοῦμε, τὰ μηχανικὰ μέσα πού εἶναι ἐγκατεστημένα στὸ γραφεῖο, ἡ ἔκταση καὶ τὸ σχῆμα τῆς διαθέσιμης ἐπιφάνειας, ἡ θέση τῶν διαφόρων βοηθητικῶν χώρων μέσα στὸ κτίριο, π.χ. ἡ θέση τοῦ ἀνελκυστήρα, τῶν κλιμακοστασίων, τῶν παραθύρων, τῶν χώρων ἀναψυχῆς καὶ τέλος τὸ εἶδος τῶν γραφείων. (Ἄν χρησιμοποιοῦμε ὁμαδικὰ γραφεῖα ἡ ἀπαιτούμενη ἐπιφάνεια περιορίζεται ἐνῶ γιὰ τὰ ἀτομικά αὐξάνεται).

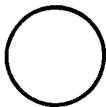
Μέ τίς ἐπιφυλάξεις αὐτές ἡ ὑπολογιζόμενη ἐπιφάνεια σύμφωνα μέ Ἀγγλικές ἐρευνες ἔχει, γιὰ ὀρισμένες κατηγορίες ὑπαλλήλων, ὡς ἑξῆς:

- Γιὰ δακτυλογράφους 2 m².
- Γιὰ ἐπιστάτη 6,75 m².
- Γιὰ ἀπλούς ὑπαλλήλους γραφείου 6,75 - 7,65 m².
- Γιὰ προῖσταμένους γραφείου 9,00 m².
- Γιὰ τμηματάρχες 11,70 m².
- Γιὰ ὑποδιευθυντές 18,00 m².
- Γιὰ διευθυντές 27,90 m².
- Γιὰ γεν. δ/ντές 36,00 m².

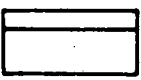
Ὅπως εἴπαμε, γιὰ νά ἐξασφαλίσουμε τὴν καταλληλότερη λύση σχεδιάζουμε ὀρι-

σμένες λύσεις πάνω σέ διάγραμμα τής κατόψεως τοῦ κτιρίου. Γί' αὐτό χρησιμοποιοῦμε ὀρισμένα μοντέλα γραφείων ὑπό κλίμακα ἢ ὀρισμένα γραφικά σύμβολα τά ὁποῖα συμβολίζουν τά διάφορα ἐπιπλα τῶν γραφείων.

Τά σύμβολα αὐτά εἶναι τά ἑξῆς:

	Σύμβολα	Τύπος	Μήκος σέ cm	Πλάτος σέ cm
Τραπεζία γραφείων		Γραφεῖο	200	100
		Γραφεῖο	180	90
		Γραφεῖο	140	70
		Γραφεῖο δακτυλογράφου	100	54
		Τραπεζι συνεδριάσεων Διάμετρος 130 cm Μέχρι 8 ἀτόμων	—	—
		Τραπεζι συσκέψεων Διάμετρος 0,90 Μέχρι 6 ἀτόμων	—	—
Διαχωριστικά στοιχεία		Διακοσμητικά φυτά (ζαρντινιέρα)	70	70
		Διαχωριστικό χαμηλό εὐθείας γραμμῆς	Διαφόρων	μεγεθῶν
		Διαχωριστικό ὑψηλό εὐθείας γραμμῆς	Διαφόρων	μεγεθῶν
		Διαχωριστικό χαμηλό καμπύλης γραμμῆς	Διαφόρων	μεγεθῶν

	Σύμβολα	Τύπος	Μήκος σε cm	Πλάτος σε cm
		Διαχωριστικό ύψηλό καμπύλης γραμμής	Διαφόρων	μεγεθών
Διάφορα αντικείμενα μή είδικώς κατονομαζόμενα		Όθονη προβολής		
		Σχεδιαστήριο		
		Τηλεφωνικός θάλαμος		
		Κυλίομενα τραπέζια		
		Ίματιοθήκη		
Ντουλάπες καί ράφια		Ίματιοθήκη για 10 άτομα με κλειδί καί από τις δύο πλευρές	160	65
		Ίματιοθήκη για 10 άτομα με κλειδί από τη μία μόνο πλευρά	160	65
		Ντουλάπα	Διαφόρων	μεγεθών
		Ντουλάπα χαμηλή	118	58
		Ράφια για βιβλία	Διαφόρων	μεγεθών
		Ράφια κοινά	Διαφόρων	μεγεθών
		Ύδραυλικές εγκαταστάσεις	400	65

	Σύμβολα	Τύπος	Μήκος σε cm	Πλάτος σε cm
Έπιπλα άρχειοθετήσεως		Δίδυμη μονάδα άρχειοθετήσεως με διπλή δψη, μεγάλου μεγέθους άνοικτή	77	65
		Άρχειοθήκη με διπλή δψη, μικροῦ μεγέθους άνοικτή	72	65
		Άρχειοθήκη με άπλή δψη, μικροῦ μεγέθους άνοικτή	37	65
		Άρχειοθήκη με άπλή δψη χαμηλή άφαιζόμενη	40	70
Κάθισματα καί διάφορα έπιπλα άναπαύσεως		Πολυθρόνα διευθυντή	Διαφόρων	μεγεθών
		Κάθισμα σε αίθουσα άναμονής	Διαφόρων	μεγεθών
		Κάθισμα άναπαύσεως	Διαφόρων	μεγεθών
		Περιστροφικό σκαμπώ	Διαφόρων	μεγεθών
		Κάθισμα έπισκέπτη	Διαφόρων	μεγεθών
		Περιστρεφόμενη πολυθρόνα	Διαφόρων	μεγεθών
		Πολυθρόνα έπισκέπτη	Διαφόρων	μεγεθών
		Περιστρεφόμενο κάθισμα	Διαφόρων	μεγεθών
		Καναπές	Διαφόρων	μεγεθών
		Πολυθρόνες με διπλή δψη για αίθουσα άναπαύσεως	Διαφόρων	μεγεθών

3.8 Συστήματα οργάνωσης των γραφείων.

Ανάλογα με τούς χώρους που έχουμε στη διάθεσή μας, με τό είδος των εργασιών που ασχολούνται οι διάφορες υπηρεσίες και τόν αριθμό των υπαλλήλων που θά εγκαταστήσουμε σε κάθε γραφείο, μπορούμε νά σχεδιάσουμε και τά κατάλληλα σχήματα που θά δώσουμε στη διάταξη των γραφείων μέσα στους χώρους.

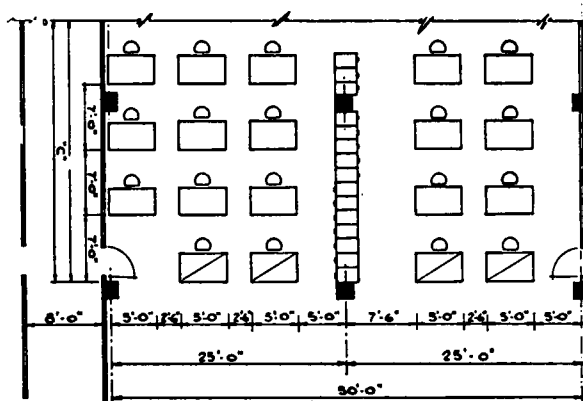
Υπάρχει μία ποικιλία συστημάτων τά οποία μπορούμε νά χρησιμοποιήσουμε γιά τήν οργάνωση των χώρων, ανάλογα με τό είδος των εργασιών που θά κάνουμε.

Μερικά από τά συστήματα αυτά είναι:

3.8.1 Σύστημα διατάξεως γραφείων σε παράλληλες σειρές.

Στό σύστημα αυτό ή διάταξη των γραφείων ακολουθεί παράλληλες σειρές οι οποίες συνδυάζονται με τό σύστημα ροής τής εργασίας (σχ. 3.8α).

Τό σύστημα αυτό είναι κατάλληλο γιά τήν οργάνωση λογιστηρίων ή εργασιών οι οποίες μέχρι νά αποπερατωθούν ακολουθούν πολλά στάδια.



Σχ. 3.8α.

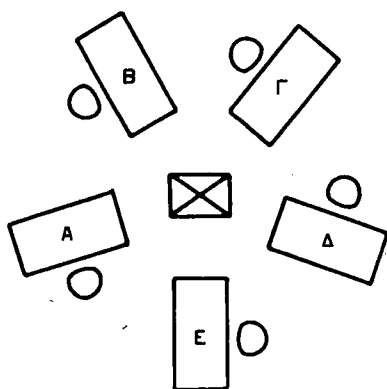
3.8.2 Σύστημα κυκλικής ροής.

Στό σύστημα αυτό όπως εμφανίζεται στά σχήματα 3.8β και 3.8γ ή εργασία κινείται κυκλικά από τό Α στό Β και μέσω του Β στό Γ κ.ο.κ.

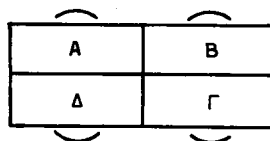
Τό σύστημα αυτό εξασφαλίζει ταχύτητα στην εκτέλεση τής εργασίας και άμεση ανταλλαγή πληροφοριών. Είναι κατάλληλο γιά εργασίες που απαιτούν περιορισμένο αριθμό ενεργειών, όπως είναι ή έκδοση διαφόρων εντολών, ή εξόφληση διαφόρων λογαριασμών κλπ.

3.8.3 Σύστημα τριγωνικής διατάξεως των γραφείων.

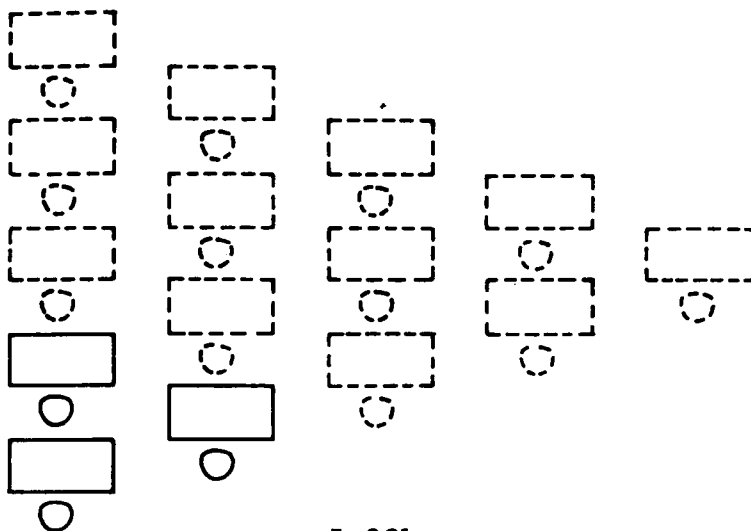
Τό σύστημα αυτό (σχ. 3.8δ) ισχύει κυρίως στις μονάδες δακτυλογραφήσεως ή στις μονάδες που χρησιμοποιούν μηχανήματα μηχανογραφικής επεξεργασίας στοι-



Σχ. 3.8β.



Σχ. 3.8γ.

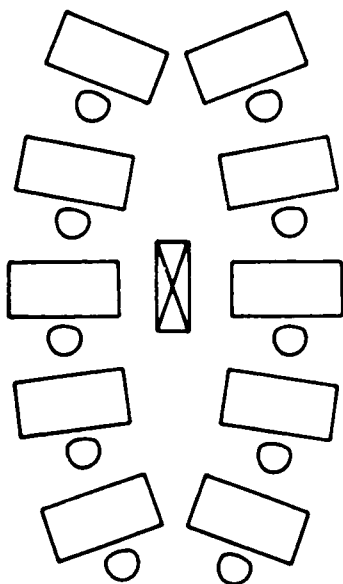


Σχ. 3.8δ.

χείων, όπως και για πολλές άλλες περιπτώσεις. Οι σταθερές γραμμές δείχνουν ότι το σύστημα αυτό, μπορεί να λειτουργήσει και με τρία μόνο γραφεία, ή ότι μπορεί να επεκταθεί σύμφωνα με όσα δείχνουν τα σχέδια με διακεκομμένες γραμμές.

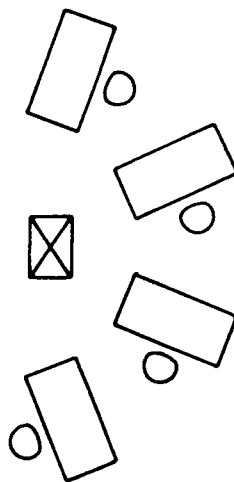
3.8.4 Σύστημα έλλειψοειδούς και σύστημα τοξοειδούς διατάξεως.

Τα συστήματα αυτά (σχ. 3.8ε και 3.8στ) ταιριάζουν στις περιπτώσεις που ένας μικρός αριθμός υπαλλήλων ασχολείται με τη διεξαγωγή μίας συγκεκριμένης διαδικασίας με πολύ λίγες φάσεις και μάλιστα στις περιπτώσεις που δεν απαιτείται για τη διεξαγωγή της διαδικασίας συνδρομή άλλων τμημάτων.



Σχ. 3.8ε.

Έλλειψοειδής διάταξη των γραφείων.

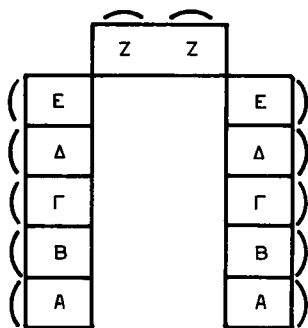


Σχ. 3.8στ.

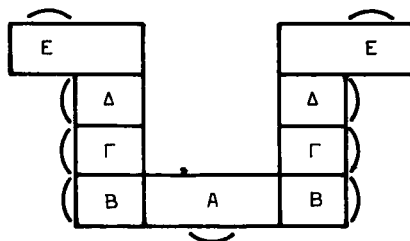
Τραπεζοειδής διάταξη των γραφείων.

3.8.5 Τό σύστημα ροής κατά συγκλίνουσες σειρές.

Τό σύστημα αυτό (σχ. 3.8ζ) χρησιμοποιείται κυρίως στά γραφεία προγραμματισμού της παραγωγής στά όποια οι διάφορες παραγγελίες κινούνται από τό Α στό Ε όπου γίνονται οι παραγγελίες πρὸς τό ἐργοστάσιο.



Σχ. 3.8ζ.



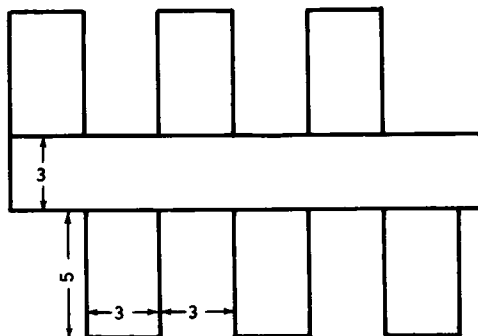
Σχ. 3.8η.

3.8.6 Σύστημα ροής κατά αποκλίνουσες σειρές.

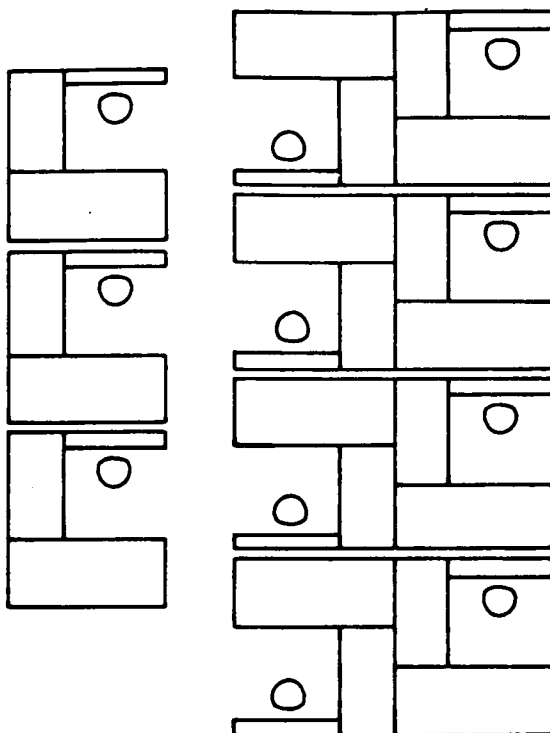
Τό σύστημα αυτό ἐφαρμόζεται κυρίως στά τμήματα πωλήσεων στά όποια οι παραγγελίες συγκεντρώνονται σέ ἓνα σημεῖο καί στή συνέχεια κατανέμονται στά γραφεία ανάλογα μέ τόν τρόπο μέ τόν όποῖο ἀσχολεῖται τό καθένα (σχ. 3.8η).

3.8.7 Σύστημα μέ κινητό πλαίσιο.

Τό σύστημα αυτό έχει βασικό πλεονέκτημα ότι αξιοποιεί στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τό διαθέσιμο χώρο. Ό ενδιάμεσος χώρος παρέχει μιά επιφάνεια ακόμη σέ κάθε υπάλληλο γιά εργασία. Τό σύστημα αυτό είναι κατάλληλο γιά ένα πλήθος εργασιών, όπως είναι ή έπεξεργασία τών παραγγελιών στά τμήματα, ό έλεγχος άποθεμάτων, τά σχεδιαστήρια κλπ. (σχ. 3.8θ καί 3.8ι).



Σχ. 3.8θ.



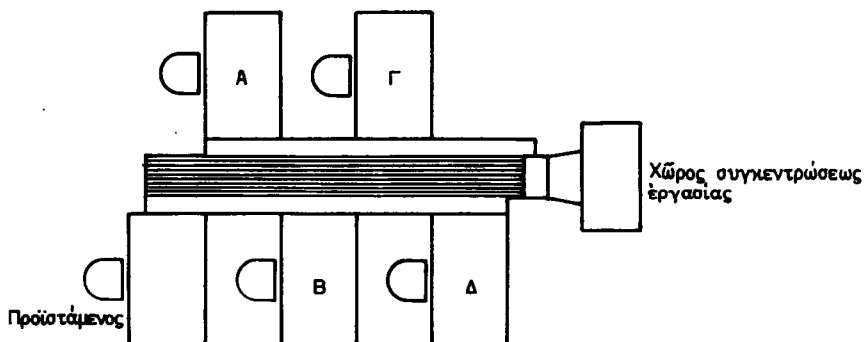
Σχ. 3.8ι.

Σχεδιαστήριο οργανωμένο σύμφωνα μέ τό σύστημα κινητού πλαισίου.

3.8.8 Σύστημα Ford.

Τό σύστημα αυτό βασίζεται στην εφαρμογή καί στά γραφεία τής οργανωτικής αρχής Ford, πού βασίζεται στή γραμμή συναρμολογήσεως (Asserly Line). Στήν περίπτωση αυτή ένας μεταφορικός ιμάντας πού είναι προσαρμοσμένος στόν κεντρικό διάδρομο τοῦ σχήματος 3.8ια μεταφέρει τήν εργασία ἀπό τόν προϊστάμενο στους ὑπάλληλους.

Ἡ εργασία αὐτή ὁλοκληρωμένη τοποθετεῖται ἀπό τόν ὑπάλληλο στόν ιμάντα καί στέλνεται στό χώρο περισυλλογῆς γιά διεκπεραίωση. Δίπλα σέ κάθε ὑπάλληλο εἶναι τοποθετημένο ἕνα σῆμα μέ τό ὁποῖο ὁ προϊστάμενος εἰδοποιεῖ κάθε φορά πού τοποθετεῖ στόν ιμάντα τήν εργασία πού προορίζεται γι' αὐτόν. Τό σύστημα αὐτό χρησιμοποιεῖται στους μεγάλους ὁργανισμούς γιά τή διακίνηση τής ἀλληλογραφίας ἀπό τμήμα σέ τμήμα.



Σχ. 3.8ια.
Σύστημα Ford.

3.8.9 Σύστημα ὁργανώσεως γραφείων σέ σχῆμα ὀρθῆς γωνίας.

Τό σχῆμα αὐτό μᾶς δίνει τή δυνατότητα νά χρησιμοποιήσουμε συνδυασμούς γραφείων καί φοριαμῶν ὥστε νά αὐξάνομε τήν ἐπιφάνεια ἐργασίας τοῦ ὑπαλλήλου καί νά δίνομε τή δυνατότητα στό προσωπικό νά χρησιμοποιεῖ μιά ποικιλία μέσων, ὅπως π.χ. γραφομηχανές, τηλέφωνα, φακέλους ἀρχείου κλπ.

Τό σύστημα αὐτό (σχ. 3.8ιβ) ἐφαρμόζεται συνήθως στά γραφεία τῶν ἰδιαιτέρων γραμματέων. Ὁ συνδυασμός αὐτός ἔχει τό πλεονέκτημα ὅτι ἐξασφαλίζει ἀρκετή ἐπιφάνεια γιά γενικῆς φύσεως ἐργασίες, ὅπως ἡ δακτυλογράφηση, καί χώρους γιά τοποθέτηση φακέλων καί ἄλλων ἐγγράφων. Ἡ μετακίνηση τοῦ ὑπαλλήλου ἀπό μιά ἐπιφάνεια στήν ἄλλη ἐξασφαλίζεται μέ τή χρησιμοποίηση περιστρεφόμενων καθισμάτων ἢ μέ ἄλλο ἐφεδρικό κάθισμα.

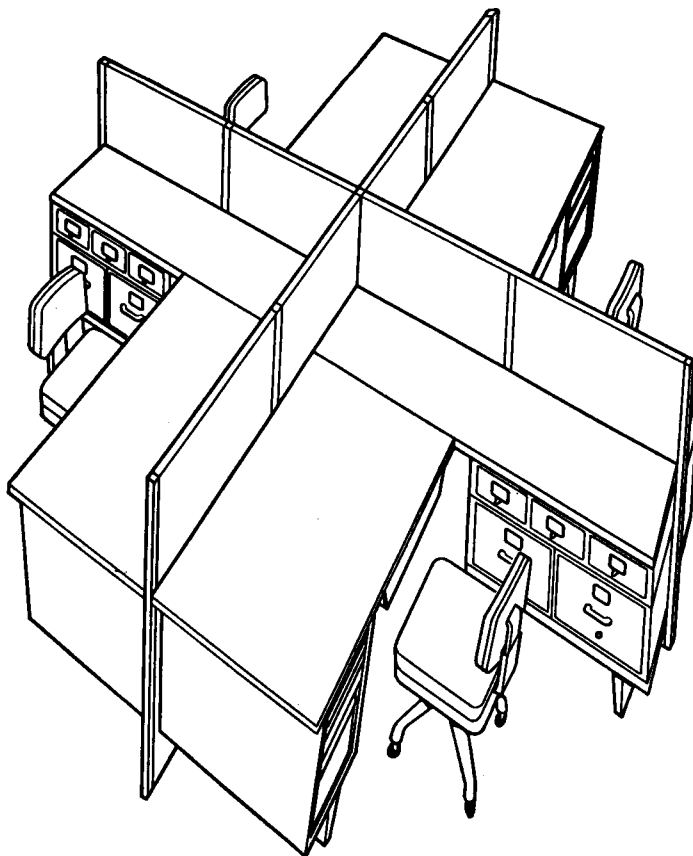
3.8.10 Χρήση διαχωριστικῶν στοιχείων.

Γιά τήν καλύτερη ἐκτέλεση τής ἐργασίας καί τήν ἀποφυγή τῶν παρενοχλήσεων πού μπορεῖ νά προκαλοῦνται ἀπό τή συνύπαρξη σέ στενό περιβάλλον πολλῶν ὑπαλλήλων (πράγμα πού ὁδηγεῖ στή διάσπαση τής προσοχῆς τοῦ προσωπικοῦ), χρησιμοποιοῦνται διάφορα διαχωριστικά στοιχεῖα, τά ὁποῖα τοποθετοῦνται μεταξύ



Σχ. 3.8ιβ.

τῶν γραφείων, γιά νά διατηροῦν τά πλεονεκτήματα κάθε συστήματος, καί γιά νά ἐξασφαλίζουν τήν ἀπρόσκοπτη ἀφοσίωση τοῦ προσωπικοῦ στό ἔργο του (σχ. 3.8ιγ). Τά διαχωριστικά αὐτά στοιχεῖα εἶναι χαμηλά καί συνήθως ἀπό τζάμια ἢ ἀπό διαφανή πλαστική ὕλη, ὥστε νά μή παρεμποδίζουν τό φωτισμό καί τόν ἐξαερισμό τῶν γραφείων.



Σχ. 3.8ιγ.

Σύστημα χρησιμοποίησεως διαχωριστικῶν.

3.8.11 *Όργάνωση του χώρου με τη μορφή του φυσικού τοπίου (Landscaped Office).*

Τό σύστημα αυτό αποτελεί την τελευταία εξέλιξη στά συστήματα οργάνωσης των γραφείων ανοικτού τύπου. Βασίζεται στη λειτουργική αντίληψη της εργασίας και προσπαθεί να διαρρυθμίσει τους χώρους με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η άμεση σύνδεση των λειτουργικών μονάδων, η εξαφάνιση των καθυστερήσεων, και η ομαλή ροή της εργασίας σε συνδυασμό με την αισθητική του χώρου και την ικανοποίηση του προσωπικού.

Τό σύστημα αυτό που σημειώνει μεγάλη ανάπτυξη στη Δ. Γερμανία, στηρίζεται στη χρησιμοποίηση και κατάλληλη διαμόρφωση ελευθέρων χώρων, μέσα στους οποίους τοποθετούνται οι διάφορες μονάδες, ανάλογα με τη θέση που έχουν μέσα στο σύστημα ροής της εργασίας. Οι μονάδες που τοποθετούνται μέσα στο χώρο χωρίζονται με διαδρόμους, που διαμορφώνονται κατάλληλα με τη χρησιμοποίηση επίπλων, όπως αρχειοθηκών ή διαφόρων διακοσμητικών στοιχείων (σχ. 3.8ιδ). Τά γραφεία μέσα στο χώρο μπορεί να παίρνουν διάφορα σχήματα, από εκείνα που παραθέσαμε σε προηγούμενα σχέδια ανάλογα με τις ειδικότερες λειτουργικές ανάγκες τους.

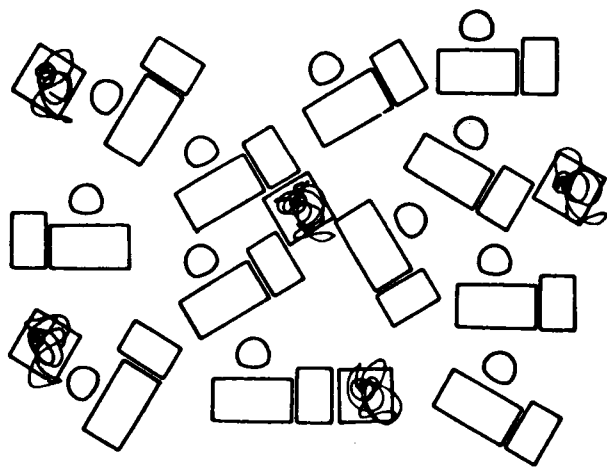


Σχ. 3.8ιδ.

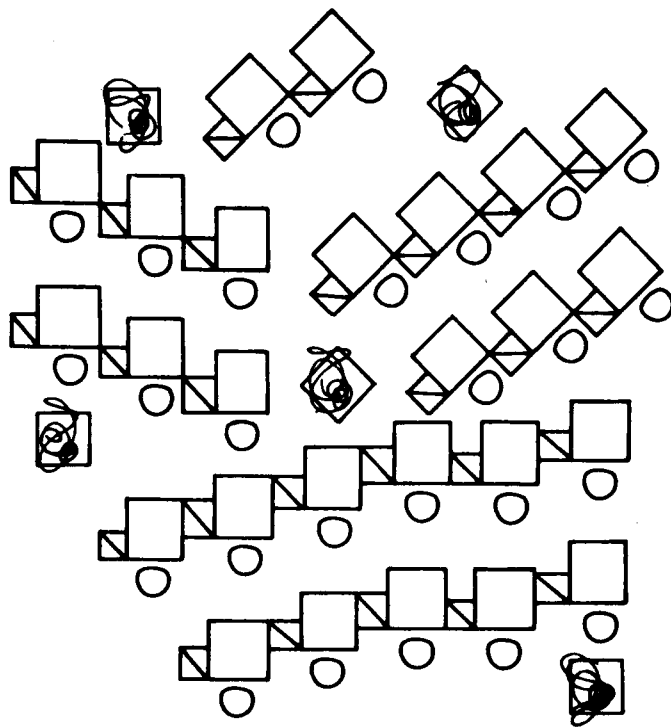
Σύγχρονα διακοσμητικά στοιχεία γραφείων.

Τό σύστημα αυτό έχει πάρα πολλά πλεονεκτήματα, όπως η οικονομία, η αισθητική ικανοποίηση, η ταχύτητα, η εύκολη έποπτεία κλπ.

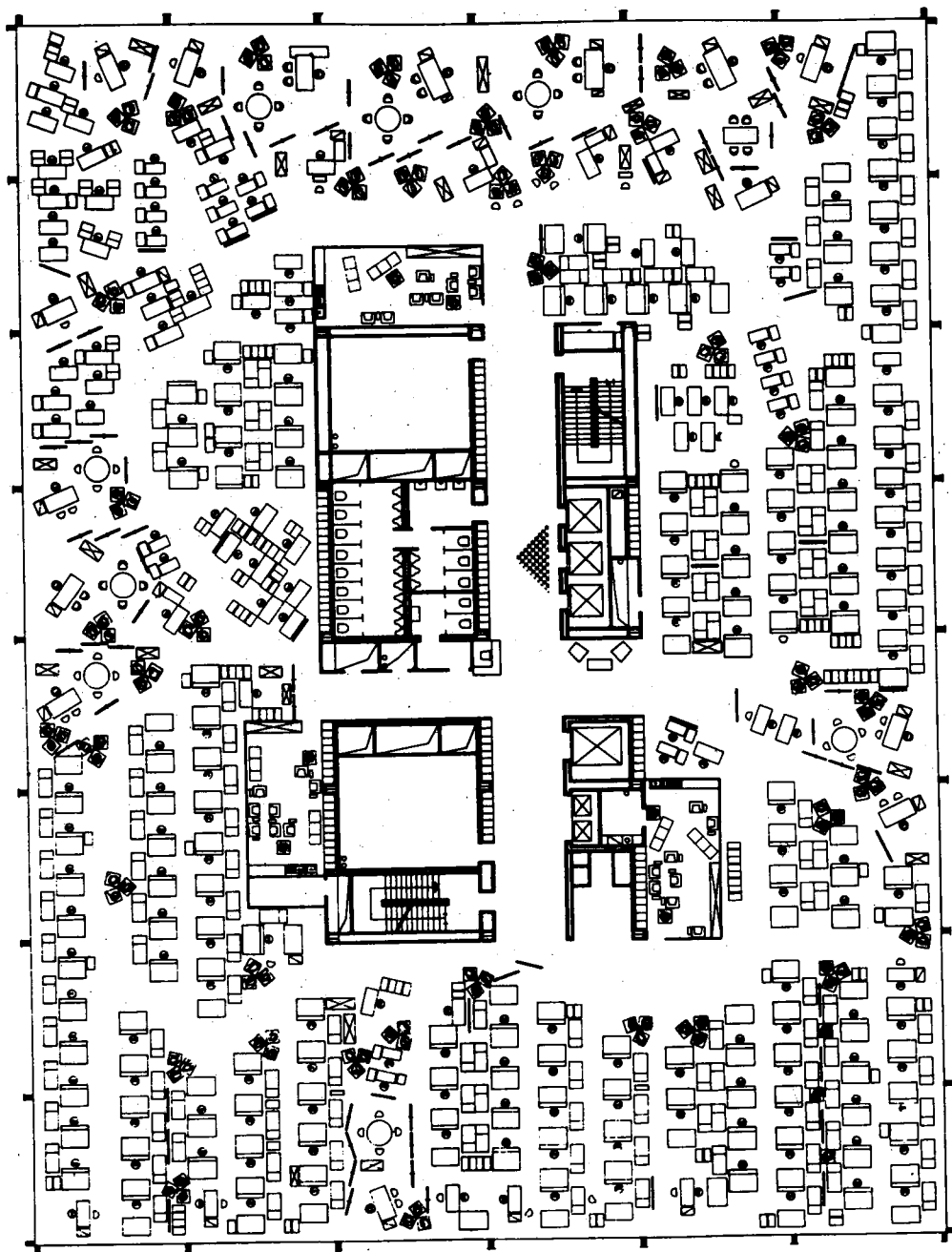
Στά σχήματα 3.5ε, 3.8ιε, 3.8ιστ και 3.8ιζ έχουμε διάφορα σχέδια γραφείων που είναι οργανωμένα σύμφωνα με τό σύστημα του φυσικού τοπίου.



Σχ. 3.8ιε.
Γραφείο δακτυλογράφων.



Σχ. 3.8ιστ.
Γραφείο μηχανών διατήρησης καρτελών.



Σχ. 3.8ιζ.

Σχέδιο οργάνωσης γραφείων.

Παριστάνει 231 γραφεία, τρεις αίθουσες ανάψυχής με 30 καθίσματα, 132 ζαρντινιέρες και 86 διαχωριστικά στοιχεία από τα όποια 28 χαμηλά και 58 ύψηλά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

4.1 Έννοια καί περιεχόμενο.

Γιά νά εξασφαλίσει μιά υπηρεσία τό μεγαλύτερο δυνατό όριο τής αποδοτικότητας του προσωπικού, πρέπει νά δημιουργήσει συνθήκες τέτοιες πού νά επιτρέπουν στό προσωπικό αυτό νά εργάζεται μέ κάθε δυνατή άνεση.

Οι συνθήκες αυτές εξασφαλίζονται όταν μέσα στους χώρους εργασίας υπάρχουν:

α) Όλες καί σέ άριστο συνδυασμό οι τεχνικές προϋποθέσεις πού απαιτεί ή εκτέλεση μιās εργασίας καί

β) όλα τά μέσα πού προκαλούν τίς κατάλληλες ψυχολογικές επιδράσεις στό προσωπικό καί τό παρακινούν γιά νά συμμετέχει μέ ένθουςιασμό στην εκτέλεση τής εργασίας πού του άνατίθεται.

Λέγοντας τεχνικές προϋποθέσεις, έννοούμε τό σύνολο των τεχνικών μέσων πού διαμορφώνουν τίς κατάλληλες συνθήκες εργασίας.

Τά τεχνικά αυτά μέσα είναι:

- Τά διάφορα έπιπλα πού χρησιμοποιούμε στά γραφεία (όπως π.χ. τά έπιπλα - γραφεία, τά καθίσματα, οι άρχειοθήκες, οι πάγκοι, τά διάφορα κινητά διαχωρίσματα, οι μηχανές γραφείου κλπ.).
- Τά συστήματα φωτισμού, θερμάνεως καί εξαερισμού.
- Τά κάθε είδους μέσα πού εξασφαλίζουν τήν ήσυχία καί επιτρέπουν τήν άνετη εργασία του προσωπικού κλπ.

Στήν κατηγορία των μέσων πού εξασφαλίζουν τίς κατάλληλες ψυχολογικές επιδράσεις στό προσωπικό άνήκουν:

- Τά χρώματα.
- Ή μουσική καί
- οι διάφορες διευκολύνσεις πού δημιουργεί ή επιχείρηση γιά τό προσωπικό (π.χ. τά κυλικεία, έστιατόρια, μέσα μεταφοράς του προσωπικού κλπ.). Τό σύνολο όλων αυτών των μέσων καί των ειδικών συνθηκών άποτελεί τό εργασιακό περιβάλλον του γραφείου.

Τό περιβάλλον αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί όσο περισσότερο άρμονικά είναι συνδυασμένα τά διάφορα μέσα, τόσο μεγαλύτερη θά είναι ή Ικανοποίηση του προσωπικού καί συνεπώς τόσο μεγαλύτερη ή απόδοσή του.

4.2 Έπιπλα γραφείου.

Τά **βασικά** έπιπλα τά όποΐα χρησιμοποιούμε σέ κάθε γραφείο εΐναι:

- α) Τά γραφεία - έπιπλα.
- β) Τά καθίσματα καί
- γ) οί άρχειοθηκες.

Τό σχέδιο καί ή ποιότητα τών έπίπλων αὐτῶν παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία.

Ή έπιλογή τών καταλλήλων έπίπλων γιά κάθε είδος γραφείου έξαρτάται:

- Άπό τό είδος τών ύπαλλήλων γιά τούς όποίους προορίζονται.
- Άπό τό είδος τής έργασίας πού έκτελείται σέ αὐτά καί
- άπό τήν έκταση τοῦ χώρου στόν όποίο θά έγκατασταθοῦν.

Τά βασικά κριτήρια μέ τά όποΐα γίνεται ή έπιλογή τών έπίπλων αὐτῶν εΐναι:

- Τό μέγεθος.
 - Ή άποδοτικότητα καί
 - ή προσαρμογή τους στά δεδομένα τής έργονομίας* καί τής άνθρωπομετρίας*.
- Τά έπιπλα τοῦ γραφείου διακρίνονται:

α) Άπό τήν άποψη τοῦ ύλικοῦ πού εΐναι κατασκευασμένα σέ **ξύλινα** καί **μεταλλικά** καί

β) άπό τήν άποψη τών προσώπων πού τά χρησιμοποιοῦν, σέ έπιπλα γραφείων:

- Διευθυντῶν.
- Τμηματάρχων.
- Προΐσταμένων άνώτερης βαθμίδας.
- Προΐσταμένων μέσης βαθμίδας.
- Άπλῶν ύπαλλήλων.
- Δακτυλογράφων κλπ.

4.3 Ξύλινα καί μεταλλικά έπιπλα.

Τόσο τά ξύλινα όσο καί τά μεταλλικά έπιπλα εΐναι χρήσιμα γιά τόν έξοπλισμό κάθε σύγχρονου γραφείου.

Παλιότερα όλη ή έπίπλωση τών γραφείων γινόταν άποκλειστικά μέ έπιπλα άπό ξύλο. Μέ τήν άνάπτυξη όμως τής βιομηχανίας τών μεταλλικῶν έπίπλων, άρχισαν τά ξύλινα έπιπλα νά παραχωροῦν τή θέση τους στά μεταλλικά, ὥστε σήμερα νά φθάσομε στό σημείο, γιά όρισμένες κατηγορίες έπίπλων, όπως εΐναι οί άρχειοθηκες, τά χρηματοκιβώτια κλπ. νά γίνονται άποκλειστικά άπό μέταλλο.

Παρόλη όμως τήν άνάπτυξη τήν όποία σημεΐωσε ή βιομηχανία τοῦ μεταλλικοῦ έπίπλου, τά ξύλινα έπιπλα διατηροῦν σέ σχέση μέ τά μεταλλικά τήν άξία τους, κυρίως στίς περιπτώσεις πού πρόκειται γιά έπιπλα - γραφεία καί μάλιστα γιά έπιπλα προσωπικοῦ άνωτέρων βαθμίδων.

Ή προοδευτική αὐτή επέκταση τής χρήσεως τών μεταλλικῶν έπίπλων, δέν σημαίνει ότι τά ξύλινα έπιπλα θά άντικατασταθοῦν κάποια στιγμή τελείως άπό τά μεταλλικά, αλλά ότι μάλλον οδηγεΐ σέ ένα συνδυασμό τών δύο αὐτῶν κατηγοριῶν έ-

* Έργονομία εΐναι ή έπιστήμη πού άσχολεΐται μέ τή μελέτη τής προσαρμογής τών μέσων, πού χρησιμοποιούμε γιά τήν έκτέλεση διαφόρων έργασιῶν, στά άνθρώπινα μέτρα. Άνθρωπομετρία εΐναι ή έπιστήμη πού άσχολεΐται μέ τή μέτρηση τοῦ άνθρωπίνου σώματος.

πιπλων ώστε να εξασφαλίζεται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό ή οικονομία, ή άνεση και ή καλαισθησία.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τόσο τα ξύλινα έπιπλα όσο και τα μεταλλικά έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα όποια αναφέρονται παρακάτω.

4.3.1 Ξύλινα έπιπλα.

Πλεονεκτήματα.

α) Τό ξύλο τό όποιο παραδοσιακά είναι τό πιό συνηθισμένο ύλικό έπιπλώσεως τών γραφείων, συνδυάζεται μέ τό γόητρο του προσωπικού πού τό χρησιμοποιεί και βοηθά παράλληλα στή διακόσμηση και τήν αισθητική τών χώρων.

β) Τό ξύλο είναι κακός άγωγός τής θερμότητας και του ψύχους, πράγμα πού τό κάνει νά μήν είναι ψυχρό τό χειμώνα και υπερβολικά θερμό τό καλοκαίρι.

γ) Τό ξύλο είναι κακός άγωγός του ήλεκτρισμού και έτσι περιορίζει τούς κινδύνους ήλεκτροπληξίας.

δ) Τό ξύλο άπορροφά τό θόρυβο και συμβάλλει έτσι στή δημιουργία μιās εύχάριστης άτμόσφαιρας μέσα στό γραφείο.

ε) Τό ξύλο είναι έλαφριά κατασκευαστική ύλη, πράγμα πού έπιτρέπει τήν εύκολη μεταφορά τών έπιπλων και τήν εύκολη συντήρησή τους.

στ) Έπειδή στήν αγορά υπάρχει μεγάλη ποικιλία από ξύλα, είναι δυνατό τά ξύλινα έπιπλα νά ταιριάζουν μέ κάθε είδος διακοσμήσεως (σχ. 4.3α)



Σχ. 4.3α.
Ξύλινο γραφείο.

Μειονεκτήματα.

α) Τά ξύλινα έπιπλα, φθείρονται εύκολα τόσο από τίσ μεταφορές όσο και από τήν έπίδραση τών καιρικών συνθηκών (π.χ. ύγρασία ή ζέστη).

β) Δεν παρέχουν ασφάλεια από τις πυρκαϊές όσο και από άλλες ένδεχόμενες καταστροφές και

γ) είναι ακριβότερα από τα μεταλλικά έπιπλα.

4.3.2 Μεταλλικά έπιπλα.

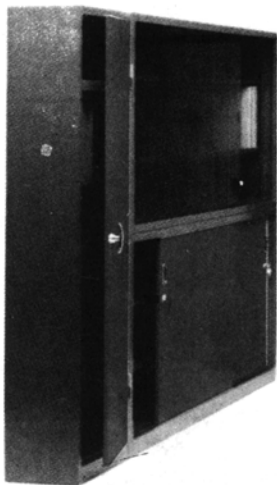
Πλεονεκτήματα.

α) Τα μεταλλικά έπιπλα (σχ. 4.3β και 4.3γ) μπορούν να έπαλείφονται με όποιοδήποτε χρώμα και να προσαρμόζονται εύκολα σε κάθε είδος διακοσμήσεως.

β) Προσφέρονται περισσότερο για μετακινήσεις μέσα στους χώρους. Έτσι έπι-
τυγχάνομε γρήγορα προσαρμογή σε κάθε σχέδιο όργανώσεως των χώρων πού θέλομε.

γ) Δεν έμφανίζουν αιχμές στις διάφορες πλευρές τους και ή έπιφάνειά τους είναι λεία. Έτσι γίνονται περισσότερο εύχρηστα.

δ) Παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια και είναι φθηνότερα από τα ξύλινα έπιπλα.



Σχ. 4.3β.



Σχ. 4.3γ.

Μεταλλικές άρχειοθήκες.

Μειονεκτήματα.

α) Έπειδή τό μέταλλο είναι καλός άγωγός της θερμότητας, τό χειμώνα γίνεται πολύ κρύο και τό καλοκαίρι πολύ ζεστό. Προκαλεί έτσι δυσάρεστα συναισθήματα στο προσωπικό και

β) έπειδή είναι καλός άγωγός του ήλεκτρισμού προκαλεί μεγαλύτερους κινδύνους για ήλεκτροπληξία.

Οί παράγοντες πού έπηρεάζουν την έπιλογή των έπίπλων από ξύλο ή μέταλλο είναι:

α) Οί προτιμήσεις του προσωπικού.

- β) Τό κόστος πού προκαλεί ή προμήθεια τών επίπλων καί
 γ) οί ειδικότερες επιδράσεις τών επίπλων πάνω στό σχέδιο οργάνωσης τών
 χώρων τού γραφείου.

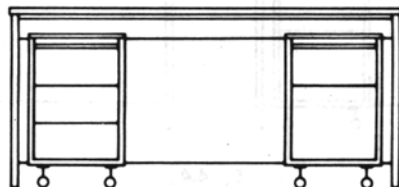
4.4 Τό Έπιπλο - γραφείο.

Τό έπιπλο τού γραφείου είναι μετά τό κάθισμα τό σπουδαιότερο έπιπλο γιατί πάνω σέ αυτό εκτελείται ολόκληρη ή γραφική εργασία τής επιχείρησης.

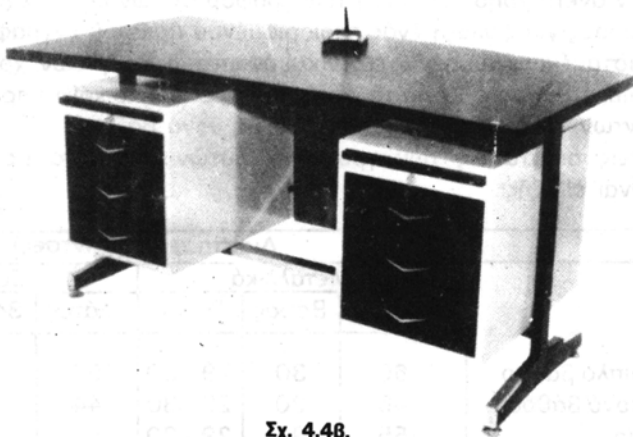
Ένα καλοσχεδιασμένο καί ευχάριστο γραφείο, άσκει πάντοτε ευνοϊκές επιδράσεις πάνω στίς διαθέσεις τού προσωπικού, πράγμα πού έχει άμεσο αντίκτυπο στήν άποδοτικότητά του.

Ανάλογα μέ τούς σκοπούς γιά τούς όποιους προορίζονται τά γραφεία διακρίνονται σέ πολλά είδη. Τά βασικότερα είναι: Τά **γραφεία μέ διπλό βάθρο**, τά **γραφεία μέ μονό βάθρο**, τά **ανάλογα γιά δρθια στάση εργασίας**, τά **γραφεία δακτυλογράφων** κλπ.

Τά γραφεία μέ διπλό βάθρο (σχ. 4.4α καί 4.4β) είναι τά έπιπλα εκείνα πού έχουν στίς δυό πλευρές τους σειρές άπό συρτάρια γιά τήν τοποθέτηση μέσα σέ αυτά φακέλων ή άλλων τυποποιημένων εγγράφων. Τά γραφεία τού τύπου αύτού άνάλογα μέ τό προσωπικό πού τά χρησιμοποιεί καί μέ τόν προορισμό τους έχουν διάφορα μεγέθη καί διάφορα είδη εξοπλισμού.



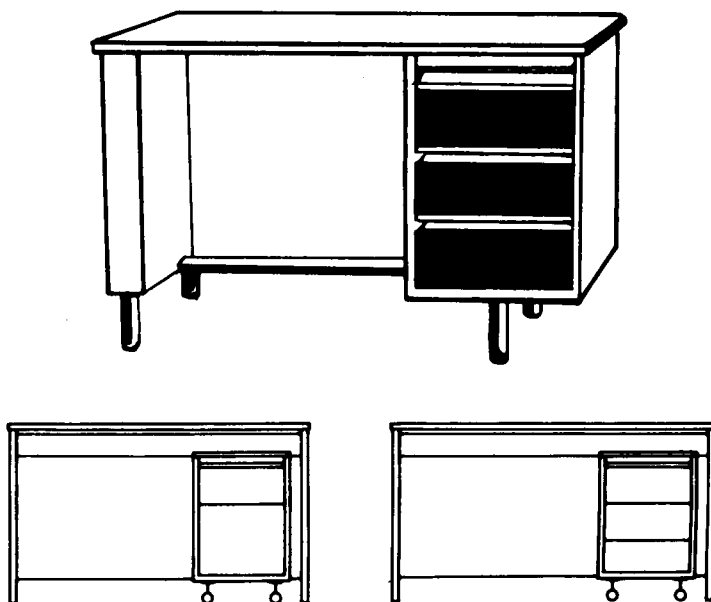
Σχ. 4.4α.



Σχ. 4.4β.

Γραφείο διπλού βάθρου.

Τά γραφεία μέ μονό βάθρο (σχ. 4.4γ) εἶναι τά γραφεία ἐκεῖνα πού φέρουν μόνο στή μιὰ πλευρά σειρά ἀπό συρτάρια γιά τοποθέτηση φακέλων, καρτελῶν ἢ ἄλλων ἐγγράφων. Τά γραφεία μονοῦ βάθρου χρησιμοποιοῦνται στήν περίπτωση πού θέλομε νά ἐκμεταλλευθοῦμε ὅσο εἶναι δυνατό, τό χώρο πού ἔχομε στή διάθεσή μας.



Σχ. 4.4γ.
Γραφεῖα μονοῦ βάθρου.

Τά γραφεία δακτυλογράφων (σχ. 4.4δ) εἶναι εἰδικά κατασκευασμένα ὥστε νά ἐπιτρέπουν τήν ἀνετή χρησιμοποίηση τῶν γραφομηχανῶν καί νά ἔχουν τούς ἀπαραίτητους χώρους γιά φύλαξη ἑνός περιορισμένου ἀριθμοῦ ἐγγράφων. Συνήθως γιά τούς προϊσταμένους τῶν ἀνωτέρων καί ἀνωτάτων βαθμίδων, χρησιμοποιοῦμε γραφεία μέ διπλό βάθρο ἐνῶ γιά τό κατώτερο προσωπικό καί τό προσωπικό γενικῶν καθηκόντων, χρησιμοποιοῦμε γραφεία μέ μονό βάθρο.

Οἱ συνήθεις διαστάσεις τῶν γραφείων αὐτῶν σύμφωνα μέ Ἀμερικανικά Standards εἶναι οἱ ἑξῆς:

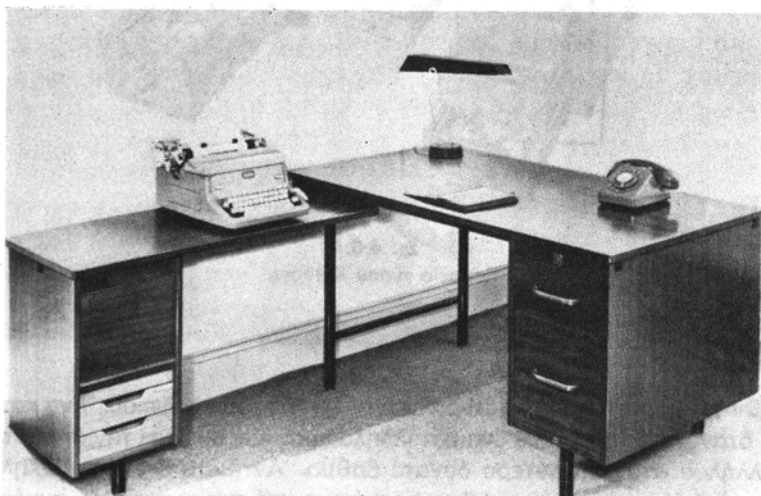
	Διαστάσεις (σέ Ἴντσες)					
	Μεταλλικά			Ξύλινα		
	Πλάτος	Βάθος	Ύψος	Πλάτος	Βάθος	Ύψος
Γραφεία μέ διπλό βάθρο	60	30	29 - 30	58	32	29 - 30
Γραφεία μέ μονό βάθρο	45	30	29 - 30	44	32	29 - 30
Κοινά γραφεία	55	31	29 - 30	52	32	29 - 30



Σχ. 4.45.

Γραφείο με κάθισμα δακτυλογράφου.

Γιά την κάλυψη όρισμένων ειδικών αναγκών μπορούμε νά χρησιμοποιούμε συνδυασμούς γραφείων όπως τοῦ σχήματος 4.4ε πού προσαρμόζεται άνετα στήν εργασία τῶν ἰδιαίτερων γραμματέων.



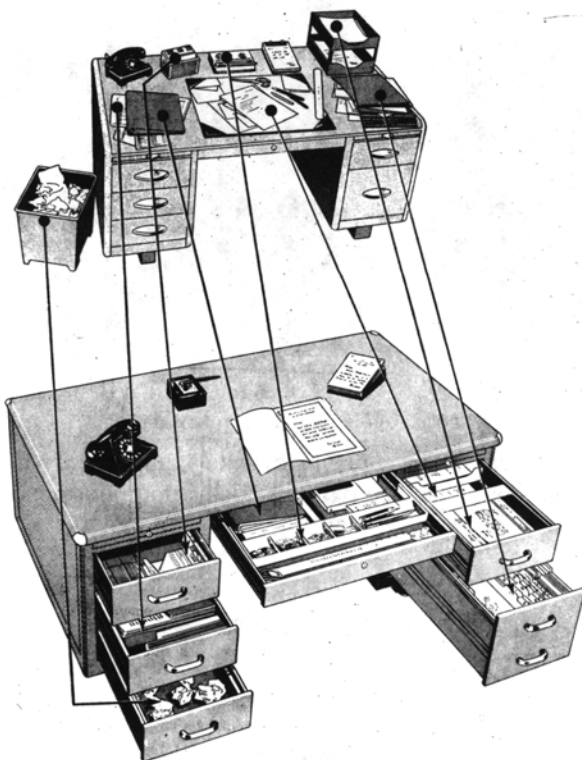
Σχ. 4.4ε.

Γραφείο γραμματέα.

4.5 Κριτήρια επιλογής τών γραφείων.

Τά κριτήρια επιλογής τών γραφείων εἶναι τά ἑξῆς:

- Ἡ ἐπιφάνεια δέν πρέπει νά εἶναι μεγαλύτερη ἀπό τίς δυνατότητες πού ἔχει ἓνα ἄτομο νά φθάσει στά δύο ἄκρα της καί
- τά συρτάρια τοῦ γραφείου πρέπει νά δέχονται τυποποιημένους φακέλους καί νά διαθέτουν χώρους γιά μολύβια, καρφίτσες, συνδετήρες καί λοιπά εἶδη γραφικῆς ὕλης πού τοποθετοῦνται πάνω στό γραφεῖο (σχ. 4.5) καί τέλος
- τό κάτω μέρος τοῦ γραφείου πρέπει νά εἶναι κατασκευασμένο ἔτσι ὥστε νά ἐπιτρέπει τό καθάρισμα τοῦ δαπέδου.



Σχ. 4.5.

Γραφεῖο τύπου Koronet.

4.6 Καθίσματα γραφείων.

Τό κάθισμα εἶναι τό σπουδαιότερο ἀπό τά ἑπιπλα τοῦ γραφείου. Ἕνα κατάλληλο κάθισμα ὅταν συνδυάζεται μέ ἓνα κατάλληλο γραφεῖο, αὐξάνει τήν ἀποδοτικότητα τοῦ ὑπαλλήλου στό μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Ἀντίθετα ἓνα ἀκατάλληλο κάθισμα προκαλεῖ ἐκνευρισμούς καί ἀπογοητεύσεις στό προσωπικό μέ συνέπεια τήν κάθετη πτώση τῆς ἀποδόσεώς του.

Τά καθίσματα διακρίνονται:

α) 'Ανάλογα με τὰ πρόσωπα γιά τὰ όποία προορίζονται: Σέ καθίσματα άνωτάτων καί άνωτέρων ύπαλλήλων (σχ. 4.6α), σέ καθίσματα κατώτερου προσωπικού καί σέ καθίσματα δακτυλογράφων (σχ. 4.6β καί 4.6γ).



Σχ. 4.6α.

Πολυθρόνα διευθυντοῦ
περιστρεφόμενη.



Σχ. 4.6β.

Καθίσματα κατώτερου
προσωπικού.



Σχ. 4.6γ.

β) 'Ανάλογα με τό σύστημα κατασκευής τους: Σέ καθίσματα άπλά, σέ καθίσματα περιστρεφόμενα (σχ. 4.6α, 4.6β, 4.6δ καί 4.6ε), σέ καθίσματα έφοδιασμένα με μηχανισμό ρυθμίσεως τοῦ ύψους καί τής κλίσεως τής πλάτης (σχ. 4.6δ) κλπ. Έκτός άπό τὰ καθίσματα προσωπικού έχομε καί τὰ καθίσματα τών έπισκεπτών (σχ. 4.6στ), τὰ όποία έχουν συνήθως τή μορφή τής πολυθρόνας καί τοῦ καναπέ.



Σχ. 4.6δ.

Κάθισμα έφοδιασμένο με μηχανισμό ρυθμίσεως τής πλάτης.



Σχ. 4.6ε.

Κάθισμα προσωπικού
περιστρεφόμενο.



Σχ. 4.6στ.

Κάθισμα έπισκέπτου.

Τά τεχνικά χαρακτηριστικά τά όποϊα πρέπει νά συνδυάζει ένα καλό κάθισμα εί-
ναι τά έξής:

- Τό κάθισμα πρέπει νά είναι κατασκευασμένο από άνθεκτικό καί εύχρηστο ύ-
λικό.
- Νά είναι κατασκευασμένο μέ τρόπο τέτοιο πού νά έπιτρέπει τήν άνετη στήρι-
ξη τής πλάτης.
- Νά έπιτρέπει διάφορες κλίσεις τής πλάτης γιά νά μπορεϊ νά ξεκουράζεται ό ύ-
πάλληλος καί νά αποφεύγεται ή μυϊκή κόπωση καί τέλος
- νά εξασφαλίζει άνεση καί προσαρμοστικότητα σέ όλα τά άναστήματα τών ύ-
παλλήλων πού ύπηρετοϋν στό γραφείο.

Σύμφωνα μέ 'Αγγλικά Standards* οί διαστάσεις τών καθισμάτων γραφείου εί-
ναι οί έξής:

- Ύψος καθίσματος από τό έδαφος 17 ίντσες.
- Βάθος καθίσματος 15 ίντσες καί κατασκευασμένο κατά τρόπο τέτοιο ώστε
νά μήν ένοχλεϊ τό πίσω μέρος τοϋ γόνατος.
- Πλάτος καθίσματος 16 - 19 ίντσες.

Τό ύψος τοϋ στηρίγματος τοϋ βραχίονα από τό κάθισμα πρέπει νά είναι $8\frac{1}{2}$ - 9
ίντσες.

Μέ τά δεδομένα αυτά καλό κάθισμα θεωρείται τό κάθισμα εκείνο πού είναι έ-
φοδιασμένο μέ είδικό μηχανισμό πού ρυθμίζει τό ύψος καί τήν κλίση τής πλάτης,
ώστε νά προσαρμόζεται στίς άπαιτήσεις μεγάλου αριθμοϋ ύπαλλήλων. Ή γωνία
κλίσεως τοϋ πίσω μέρους τοϋ καθίσματος πρέπει νά κυμαίνεται από 95° - 105° .

Άνεξάρτητα όμως από τίς πιό πάνω προδιαγραφές, πρέπει πρίν από κάθε προ-
μήθεια τά καθίσματα νά δοκιμάζονται από τό προσωπικό πού πρόκειται νά τά χρη-
σιμοποιήσει.

Τό ύλικό από τό όποϊο κατασκευάζονται τά καθίσματα, ποικίλει κάθε φορά ανά-
λογα μέ τόν προορισμό καί τό σχέδιο τοϋ καθίσματος.

Τά συνηθέστερα όμως ύλικά όσον άφορά τό σκελετό, είναι τό ξύλο, τό μέταλλο
καί συνθετική ύλη από πλαστικό γυαλί· όσον άφορά τήν επένδυση, τό δέρμα, τό ύ-
φασμα ή άλλες συνθετικές ύλες.

Στά σχήματα 4.6ζ, 4.6η, 4.6θ καί 4.6ι φαίνονται τέσσερα παραδείγματα λανθα-
σμένου τρόπου καθίσματος.



Σχ. 4.6ζ.

Κάθισμα πολύ ύψηλό.



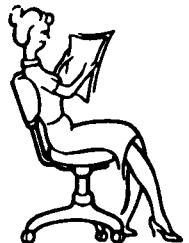
Σχ. 4.6η.

Κάθισμα πολύ χαμηλό.



Σχ. 4.6θ.

Κάθισμα μέ πολύ ύψηλό
στήριγμα τής πλάτης.



Σχ. 4.6ι.

Κάθισμα μέ μεγάλη
κλίση πρós τά πίσω.

4.7 'Ο φωτισμός.

Γιά νά μπορέσει τό προσωπικό τοῦ γραφείου νά ἐργασθεῖ μέ ἄνεση πρέπει νά ἐξασφαλίζονται ἱκανοποιητικές συνθήκες φωτισμοῦ. Ἡ ἔλλειψη ἱκανοποιητικῆς ποσότητας φωτισμοῦ ἢ ἡ ὑπαρξη ὑπερβολικοῦ φωτισμοῦ, κουράζουν τό μάτι καί προκαλοῦν δυσάρεστες καταστάσεις τά ἀποτελέσματα τῶν ὁποίων φαίνονται στήν ποσότητα καί τήν ποιότητα τῆς ἐργασίας.

“Ένα ἱκανοποιητικό σύστημα φωτισμοῦ ἐξασφαλίζει (σχ. 4.7α).

- Περιορισμό τῆς κινητικότητος* τοῦ προσωπικοῦ.
- Αἰσθητική ἱκανοποίηση.
- Αὐξημένο γόητρο.
- Αὐξηση τῆς ἀποδόσεως.
- Λιγότερα λάθη.
- Ὑψηλότερο ἠθικό.
- Λιγότερες ἀπουσίες τοῦ προσωπικοῦ καί τέλος
- μικρότερη ψυχική καί σωματική κόπωση.



Σχ. 4.7α.

Πλεονεκτήματα τοῦ καλοῦ φωτισμοῦ.

4.7.1 Εἶδη φωτισμοῦ.

“Ὅπως εἶναι γνωστό ἔχομε δύο εἶδη φωτισμοῦ, δηλαδή τό **φυσικό φωτισμό** καί τόν **τεχνητό φωτισμό**.

Ὁ φυσικός φωτισμός ὑπερέχει ἀπό τόν τεχνικό φωτισμό καί γι’ αὐτό προτιμᾶται σέ καταστήματα ἢ γραφεῖα πού δέν ἔχουν μεγάλο βάθος καί δέν περιβάλλονται ἀπό ὑψηλά κτίρια πού νά ἐμποδίζουν τήν ἀπρόσκοπτη διέλευση τοῦ ἡλιακοῦ φωτός.

*“Ὅταν λέμε κινητικότητα τοῦ προσωπικοῦ ἐννοοῦμε τό φαινόμενο πού παρατηρεῖται σέ ἕναν ὁργανισμό ἀπό τό μεγάλο ρυθμό παραιτήσεων τοῦ προσωπικοῦ καί τό μεγάλο ρυθμό προσλήψεων γιά κάλυψη τῶν κενῶν πού δημιουργοῦνται.

Γιά τό λόγο αυτό καταβάλλεται προσπάθεια ή σχεδίαση τῶν κτιρίων τῶν γραφείων νά γίνεται μέ τέτοιο τρόπο, ὥστε νά δέχονται ὅσο τό δυνατό περισσότερο ἡλιακό φῶς. Ἔτσι τά γραφεῖα πού ἔχουν ἀνάγκη ἀπό περισσότερο φῶς, τοποθετοῦνται κοντά στίς τέσσερες πλευρές τοῦ κτιρίου, ἐνῶ τά κλιμακοστάσια, οἱ ἀνελκυστήρες, οἱ χώροι ὑγιεινῆς καί ἄλλοι βοηθητικοί χώροι τοποθετοῦνται στό κέντρο τοῦ κτιρίου.

4.7.2 Ποσότητα φωτισμοῦ.

Ἡ ποσότητα φωτισμοῦ πού χρειάζεται, δέν εἶναι ἴδια γιά ὅλα τά εἶδη τῶν γραφείων. Ἔτσι στά σχεδιαστήρια χρειάζεται μεγάλη ποσότητα τεχνητοῦ φωτισμοῦ, ὁ ὁποῖος πρέπει νά διαχέεται μέσα στό χώρο ἀπό τέτοιο σημεῖο, ὥστε νά ἀποφεύγεται ἡ δημιουργία φωτοσκιάσεων. Στούς χώρους πού ὑπάρχουν μηχανές γραφείου ἢ πού χρησιμοποιοῦνται γιά λογιστήρια ἢ γιά γραφεῖα γενικῶν καθηκόντων, χρειάζεται ἀρκετός φυσικός φωτισμός γιά νά μποροῦν οἱ ὑπάλληλοι νά κάνουν τήν ἐργασία τους μέ τή μεγαλύτερη ἀνεση.

Ἡ ποσότητα φωτισμοῦ πού χρειάζεται γιά κάθε εἶδος γραφείου προσδιορίζεται ἀπό τούς πῶ κάτω παράγοντες:

- Τό εἶδος τῆς ἐργασίας πού ἐκτελεῖται σέ κάθε γραφεῖο.
- Τό βαθμό τῆς ἀκρίβειας καί τῆς ταχύτητας πού ἀπαιτεῖ ἡ ἐργασία.
- Τό περιβάλλον τοῦ γραφείου (τά χρώματα τῶν τοίχων, τά ἐπιπλα κλπ.) καί
- τήν ἡλικία τοῦ προσωπικοῦ πού ἐργάζεται μέσα σέ κάθε γραφεῖο.

Τό ὀλικό ποσό φωτεινῆς ἐνέργειας πού ἐκπέμπεται ἀπό μιά φωτεινή πηγή ἀνά μονάδα χρόνου ὀνομάζεται φωτεινή ροή (Φ) καί τό μετράμε σέ *Lumen* (Lm). Ἐνα *Lumen* εἶναι ἴσο μέ 0,0016 *Watt*. Ἡ ποσότητα φωτεινῆς ροῆς πού προσπίπτει ἀνά μονάδα ἐπιφάνειας, λέγεται φωτισμός ἐπιφάνειας καί μετράται σέ *Lux* (Lx). Ἐνα *Lux* εἶναι ἴσο μέ 1 *Lumen* ἀνά τετραγωνικό μέτρο ($1 \text{ Lx} = 1 \text{ Lm/m}^2$).

Σύμφωνα μέ Γερμανικά Standards ἡ ποσότητα φωτισμοῦ σέ *Lux* πού χρειάζεται γιά διάφορα εἶδη γραφείων ἢ καταστημάτων εἶναι ὅπως παρουσιάζεται στόν Πίνακα 4.7.1.

4.7.3 Ποιότητα τοῦ φωτισμοῦ.

Ἡ ποσότητα τοῦ φωτισμοῦ δέν μπορεῖ νά θεωρηθεῖ ἱκανοποιητική ἂν δέν ἀκολουθεῖται ἀπό τήν ποιότητα. Ἡ ποιότητα ἐξαρτᾶται ἀπό τό ἂν καί κατά πόσο ὁ φωτισμός προκαλεῖ σκιές καί θάμπωμα στό προσωπικό λόγω θέσεως τῆς φωτεινῆς πηγῆς ἢ λόγω ἀντανakλάσεως πάνω στήν ἐπιφάνεια τῆς ἐργασίας.

Γιά νά περιορισθοῦν οἱ αἰτίες αὐτές πού προκαλοῦν σκιές ἢ θάμπωμα πρέπει νά ἔχομε ὑπόψη ὅτι πρέπει:

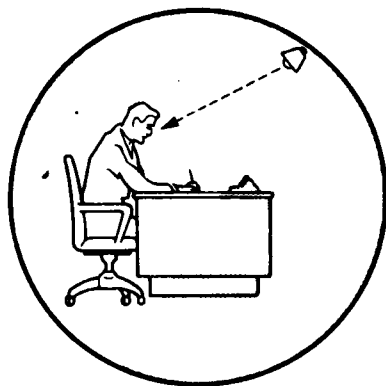
α) Νά ἐξασφαλιστεῖται ὁμοιόμορφη διάχυση τοῦ φωτός μέσα στό χώρο χωρίς νά προκαλεῖ σκιάσεις (σχ. 4.7β).

β) Μεγάλα φωτιστικά σώματα πού ἐκπέμπουν φωτισμό πρὸς μία σχεδόν λευκή ὀροφή προκαλεῖ ὁμοιόμορφη καί χωρίς θάμπωμα διάχυση τοῦ φωτισμοῦ μέσα στό χώρο.

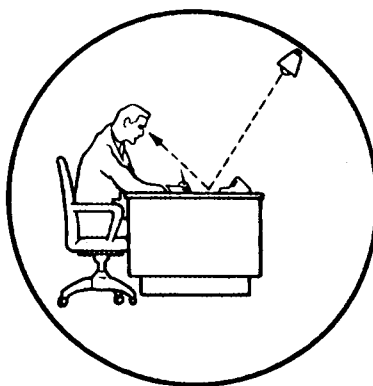
γ) Πρέπει νά ἀποφεύγεται ἡ χρήση γυαλιστερῶν ἐπιφανειῶν ἢ τοίχων γιατί ἀντί νά ἀπορροφοῦν τό φωτισμό προκαλοῦν ἀντανάκλαση (σχ. 4.7γ).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7.1.**Συνιστώμενος φωτισμός για εσωτερικούς χώρους κατά DIN 5035**

Φωτισμός για	Είδος χώρου ή εργασίας	Μέση ένταση φωτισμού σε (Lx)
Σχολεία	Αίθουσες: μουσικής, γυμναστικής Έργαστήρια: χημείας, φυσικής Σχεδιαστήρια	120 - 250 250 250 - 260
Καταστήματα	Με έμπορεύματα άνοικτου χρώματος σε μικρές πόλεις. Με έμπορεύματα άνοικτου χρώματος σε μεγάλες πόλεις. Με έμπορεύματα σκοτεινού χρώματος σε μεγάλες πόλεις.	120 250 600
Κατοικίες και χώρους παραμονής	Living rooms, δωμάτια ξενοδοχείων, έστιατόρια Γραφεία Έργαστήρια ραπτικής	120 120 - 250 250
Έργοστάσια	Χύτευση, τόννευση, χρωματισμός Κλωστήρια, έλεγχος, ύφανση, πλεκτική, σχεδίαση	120 250 250 - 600
Νοσοκομεία	Χειρουργεία	4000



Σχ. 4.7β.



Σχ. 4.7γ.

δ) Η χρήση πολλών μικρών φωτιστικών σημείων δέν συνιστάται γιατί έχουν την τάση να δημιουργούν περισσότερες σκιές.

ε) Μεγάλα φωτιστικά σώματα τά όποια αποδεικνύονται κατάλληλα για μεγάλους χώρους, μπορεί νά είναι τελείως άκατάλληλα για μικρά γραφεία. Για τό λόγο αυτό

πρίν εγκατασταθούν τα φωτιστικά σώματα, πρέπει να γίνεται μελέτη των αναγκών των διαφόρων χώρων, γιατί κάθε γραφείο απαιτεί φωτιστικά σώματα με διαφορετικό μέγεθος.

4.7.4 Συστήματα φωτισμού.

Τα συστήματα τεχνητού φωτισμού των γραφείων, γιά να θεωρούνται ικανοποιητικά πρέπει:

α) Νά έχουν τα κατάλληλα χρώματα.

β) Νά είναι άπαλλαγμένα από άνεπιθύμητες διακυμάνσεις τής ποσότητας καί τής ποιότητας του φωτισμού πού εκπέμπουν.

γ) Νά μήν εκπέμπουν θερμότητα καί καπνό καί

δ) νά είναι άνθεκτικά καί άσφαλή.

Οί φωτιστικοί λαμπτήρες διακρίνονται σέ λαμπτήρες κοινούς ή λαμπτήρες πυρακτώσεως καί λαμπτήρες φθορισμού.

Οί λαμπτήρες φθορισμού παρουσίασαν σημαντική βελτίωση τά τελευταία χρόνια καί γι' αυτό καί χρησιμοποιούνται πολύ. Ή διάχυση του φωτός μέσα στό χώρο γίνεται μέ τά έξής συστήματα:

α) Συστήματα άμέσου φωτισμού.

Όταν τά φωτιστικά σώματα εκπέμπουν όλόκληρη τήν ποσότητα του φωτισμού πού παράγουν, πρós τά κάτω.

β) Συστήματα έμμέσου φωτισμού.

Όταν τά φωτιστικά σώματα είναι τοποθετημένα μέ τέτοιο τρόπο ώστε νά εκπέμπουν τό μεγαλύτερο μέρος ή καί όλόκληρη τήν ποσότητα φωτισμού πού παράγουν πρós τήν όροφή, ό όποιος στή συνέχεια διαχέεται μέσα στό χώρο. Τό σύστημα αυτό θεωρείται ότι προκαλεί τίς λιγότερες σκιές καί τό μικρότερο δυνατό θάμπωμα.

γ) Μικτό ή ήμιέμμεσο σύστημα.

Στήν περίπτωση αυτή τό 60 - 90% τής ποσότητας του φωτισμού πού παράγουν τά φωτιστικά σώματα κατευθύνεται πρós τήν όροφή. Τό σύστημα αυτό θεωρείται ότι εξασφαλίζει μεγαλύτερη ποσότητα φωτισμού από τό σύστημα του έμμεσου φωτισμού.

δ) Σύστημα γενικής διαχύσεως.

Μέ τό σύστημα αυτό έχομε μιά όμοιόμορφη κατανομή του φωτός πού εκπέμπεται από τά φωτιστικά σώματα, τόσο πρós τά άνω, όσο καί πρós τά κάτω. Τό σύστημα αυτό έχει τό μειονέκτημα ότι μπορεί νά προκαλεί δυσχέρειες στήν εργασία του προσωπικού από πιθανές φωτοσκιάσεις καί θαμπώματα.

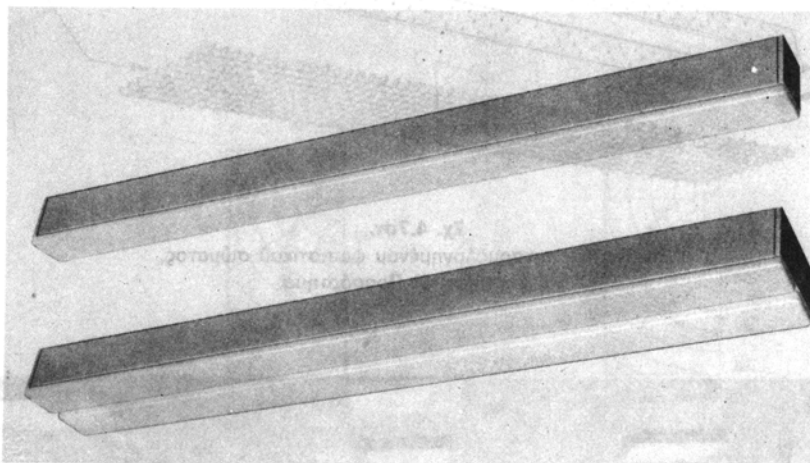
ε) Σύστημα ήμιάμεσου φωτισμού.

Τό σύστημα αυτό είναι τό αντίθετο του ήμιέμμεσου φωτισμού. Δηλαδή στήν περίπτωση αυτή τό μεγαλύτερο ποσοστό του φωτισμού διαχέεται πρós τά κάτω.

Τά φωτιστικά μέσα τά όποια χρησιμοποιούνται σήμερα παρουσιάζουν μεγάλη

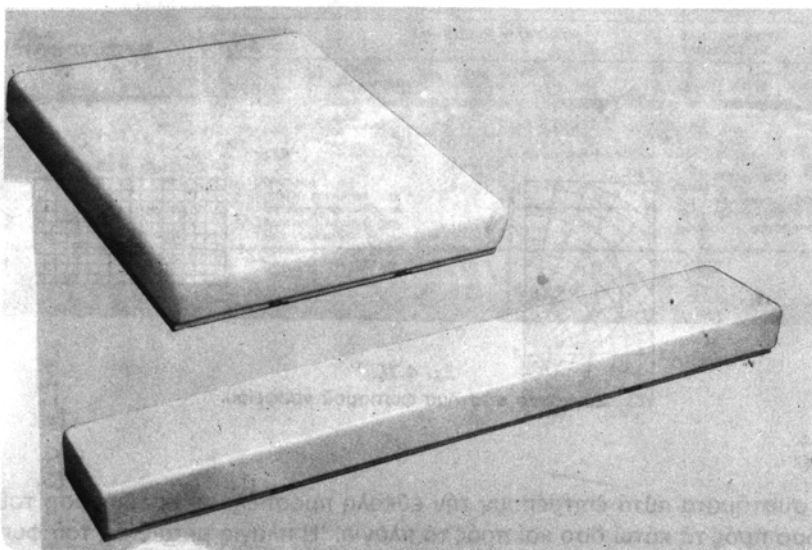
ποικιλία. Βασικό πάντως κριτήριο επιλογής των καταλλήλων μέσων φωτισμού είναι τό γεγονός ότι, όσο περισσότερο άμεσος είναι ο φωτισμός τόσο μεγαλύτερη είναι ή ποσότητα του φωτισμού που εκπέμπεται από τή φωτεινή πηγή· όσο μεγαλύτερος όμως είναι ο άμεσος φωτισμός τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος για φωτοσκιάσεις καί θάμπωμα.

Στά σχήματα 4.7δ, 4.7ε, 4.7στ καί 4.7ζ δίνονται όρισμένα είδη φωτιστικών συστημάτων τά όποια κυκλοφορούν στην αγορά.



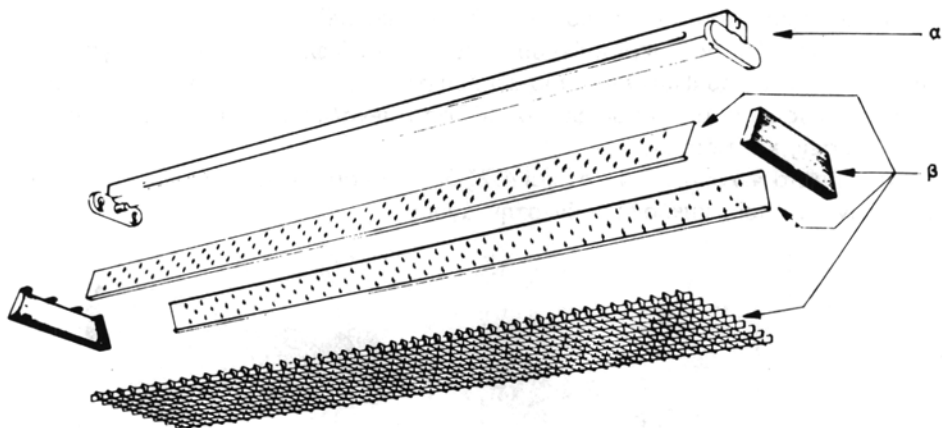
Σχ. 4.7δ.

Φωτιστικά σώματα (κατάλληλα γιά φωτισμό γραφείων) κατασκευασμένα γιά τοποθέτηση μέσα σε ψευδοροφή.



Σχ. 4.7ε.

Φωτιστικό σώμα με ύψηλή φωτιστική απόδοση.



Σχ. 4.7στ.

Άποψη άποσυναρμολογημένου φωτιστικού σώματος.
α) Σκαφίδιο. β) Προσάρτημα.



Σχ. 4.7ζ.

Σύγχρονο σύστημα φωτισμού γραφείου.

Τά συστήματα αυτά επιτρέπουν την εύκολη προσπέλαση καί διάχυση του φωτός τόσο προς τα κάτω όσο καί προς τα πλάγια. Ή πλάγια μετάδοση του φωτός εξασφαλίζει όμοιομορφία φωτισμού σέ χώρους όπου τό ύψος είναι σχετικά μικρό. Τά φωτιστικά αυτά σώματα είναι ιδιαίτερα κατάλληλα γιά φωτισμό γραφείων, αίθουσών διδασκαλίας, χώρων έκθέσεων, καταστημάτων κλπ.

4.8 Θέρμανση.

Είναι γνωστό ότι για να εξασφαλισθούν ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας ο άνθρωπος πρέπει να εργάζεται μέσα σε ένα περιβάλλον προσαρμοσμένο στις οργανικές απαιτήσεις του. Σε ένα περιβάλλον δηλαδή που να εξισορροπεί τη θερμότητα που αποβάλλει φυσιολογικά και να εξασφαλίζει έτσι την άνετη παραμονή του μέσα στο χώρο και να προάγει την ενεργητικότητά του.

Όπως είναι φανερό, είναι πολύ δύσκολο για τον άνθρωπο να εργασθεί σε ένα περιβάλλον με υπερβολική θερμοκρασία, όπως είναι εξ ίσου δύσκολο να αποδώσει και σε περιβάλλον με υπερβολικό ψύχος.

Τα όρια άντοχής του ανθρώπου τόσο στη θερμότητα όσο και στο ψύχος είναι περιορισμένα. Το ελάχιστο όριο θερμοκρασίας για την άνετη εργασία του προσωπικού μέσα στο γραφείο σε μεσογειακά κλίματα, κυμαίνεται από 18 - 22°C.

Με θερμοκρασία κάτω από 18°C, ο άνθρωπος αντιμετωπίζει δυσκολίες προσαρμογής, πράγμα που έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιοτική και ποσοτική του απόδοση.

Βέβαια στο θέμα αυτό υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα διάφορα άτομα, γιατί τα όρια άντοχής τους ποικίλλουν προς τα άνω ή προς τα κάτω, ανάλογα δηλαδή με την οργανική σύνθεση του καθενός, τις συνήθειες κλπ.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν το ύψος της θερμοκρασίας που πρέπει να έχουν τα διάφορα γραφεία είναι:

α) Τό μέγεθος του γραφείου.

Ένα μικρό γραφείο θερμαίνεται ευκολότερα και με μικρότερο ποσό θερμότητας. Αντίθετα ένα μεγάλο γραφείο θερμαίνεται δυσκολότερα.

β) Ο προσανατολισμός του γραφείου.

Τα γραφεία με βορεινό προσανατολισμό χρειάζονται υψηλότερες θερμοκρασίες σε αντίθεση με τα γραφεία που έχουν μεσημβρινό προσανατολισμό.

γ) Η θέση του γραφείου σε σχέση με τα γειτονικά κτίρια.

Αν το κτίριο που στεγάζεται το γραφείο είναι συνεχόμενο με άλλα κτίρια, οι θερμικές απώλειες είναι μικρότερες και επομένως και η ανάγκη για θέρμανση είναι μικρότερη. Αντίθετα, αν το κτίριο είναι ελεύθερο από όλες τις πλευρές οι θερμικές απώλειες είναι μεγαλύτερες και συνεπώς η ανάγκη για υψηλή θερμοκρασία μεγαλύτερη.

δ) Ο αριθμός των δαπέδων που εργάζονται μέσα στο γραφείο.

Τα άτομα αυτά δημιουργούν λανθάνοντα θερμικά φορτία, τα οποία ενισχύουν τη θερμοκρασία του περιβάλλοντος χώρου κλπ.

4.8.1 Διάκριση των θερμάνσεων.

Οι θερμάνσεις των κτιρίων διακρίνονται:

α) Ανάλογα με το χώρο που θερμαίνεται, σε **κεντρικές** και **μεμονωμένες**.

β) Ανάλογα με τα χρησιμοποιούμενα καύσιμα, σε θερμάνσεις με πετρέλαιο, μαζούτ, κώκ και άλλα.

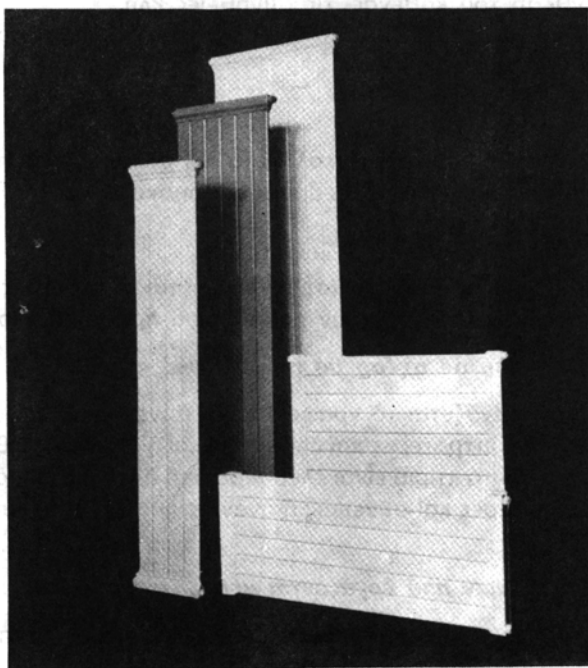
γ) Ἀνάλογα μέ τό θερμαντικό σῶμα καί τόν τρόπο κυκλοφορίας, σέ θερμάνσεις θερμοῦ ὕδατος, θερμάνσεις μέ ἀτμό, θερμάνσεις μέ ἀέρα κλπ.

Τά θερμαντικά σώματα διακρίνονται κυρίως σέ:

- Καλοριφέρ θερμοῦ ὕδατος.
- Θερμοσυσσωρευτές.
- Εἰδικές σωληνώσεις κάτω ἀπό τό δάπεδο.
- Καλοριφέρ ἐλαίου καί
- ἀγωγούς θερμοῦ ἀέρα.

α) Τά συστήματα καλοριφέρ θερμοῦ ὕδατος.

Χρησιμοποιοῦνται εὐρύτατα κυρίως στίς κατοικίες καί στά γραφεῖα. Τό σύστημα αὐτό (σχ. 4.8α καί 4.8β) βασίζεται στή μεταφορά θερμοῦ ὕδατος σέ ἓνα κύκλωμα σωληνώσεων κατανεμημένο στά διάφορα γραφεῖα. Γιά τή θέρμανση τοῦ νεροῦ χρησιμοποιεῖται φωταέριο, στερεά καύσιμα ἢ πετρέλαιο. Τά στερεά καύσιμα εἶναι τά φθηνότερα, ἀλλά καί τά πτωχότερα σέ θερμαντική ἱκανότητα, ἐνῶ τό πετρέλαιο, εἶναι μέν τό ἀκριβότερο, ἀλλά καί τό πλουσιότερο σέ θερμαντική ἱκανότητα. Πάντως στή χώρα μας σάν βασικό καύσιμο χρησιμοποιεῖται τό πετρέλαιο.



Σχ. 4.8α.

Τά καλοριφέρ τοποθετοῦνται κάτω ἢ κοντά στά παράθυρα (σχ. 4.8β) ὥστε νά μετριάζουν τήν ἐπίδραση τοῦ ψυχροῦ πού προέχεται ἀπό τίς ψυχρές ἀέριες μάζες.



Σχ. 4.8β.

β) Τό σύστημα θερμοσυσσωρευτή.

Τό σύστημα αυτό (σχ. 4.8γ) έχει πολλά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα γιά τά μικρά γραφεία, γιατί:

- Εΐναι εύκολη ή έγκατάστασή του.
- Εΐναι εύκολη ή μεταφορά του.
- Εΐναι οίκονομικό, γιατί έργάζεται μέ νυκτερινό τιμολόγιο ρεύματος καί
- μπορεί νά διατηρεί μιά σταθερή θερμοκρασία καί νά ρυθμίζεται μέ θερμοστάτη.

Τά θερμαντικά αυτά σώματα χρειάζονται ξεχωριστή ήλεκτρική έγκατάσταση, άλλα άφου έγκατασταθοϋν δέν χρειάζονται συντήρηση. Άπό αυτή τήν πλευρά εΐναι άρκετά οίκονομικά γιά τά μικρά γραφεία.

γ) Συστήματα θερμάνσεως μέ θέρμανση δαπέδου.

Τό σύστημα αυτό εΐναι σύστημα σωληνώσεων (σχ. 4.8δ) άπό συνθετικό ύλικό πού τοποθετοϋνται μέσα στά δάπεδα τοϋ χώρου πού θέλομε νά θερμάνομε. Μέσα στους σωλήνες ρέει ζεστό νερό τό όποιο θερμαίνει τό δάπεδο καί στή συνέχεια τό χώρο τοϋ γραφείου.

Μέ τό σύστημα αυτό εξασφαλίζεται ή όμοιόμορφη κατανομή τής θερμοκρασίας καί άποφεύγεται ή ρύπανση τής ατμόσφαιρας πού προκαλοϋν τά άλλα θερμαντικά σώματα. Παράλληλα εξασφαλίζει καί ιδανικότερες συνθήκες θερμάνσεως, γιατί εΐ-



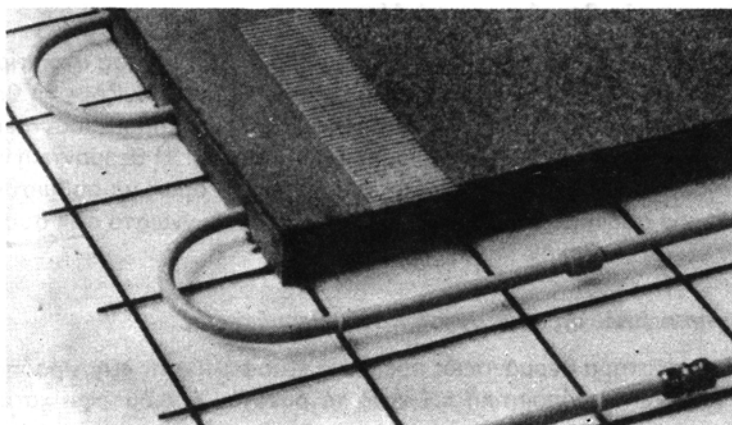
Σχ. 4.8γ.
Θερμοσυσσωρευτές.

ναι τό μόνο σύστημα μέ τό όποιο εφαρμόζεται ή άρχή τών ζεστών ποδιών καί τής κρύας κεφαλής. Εΐναι όμως τό σύστημα αυτό δαπανηρό καί πρέπει νά εγκαθίσταται από τήν άρχή τής κατασκευής του κτιρίου, γιατί ή τοποθέτηση τών σωληνώσεων στό δάπεδο μετά τήν άποπεράτωση του κτιρίου είναι πολύ δύσκολη, άν όχι άδύνατη.

Τό σύστημα αυτό όπως καί τό σύστημα τής θερμάνσεως από τούς τοίχους ή τήν όροφή χρησιμοποιείται πολύ σπάνια στην Έλλάδα.

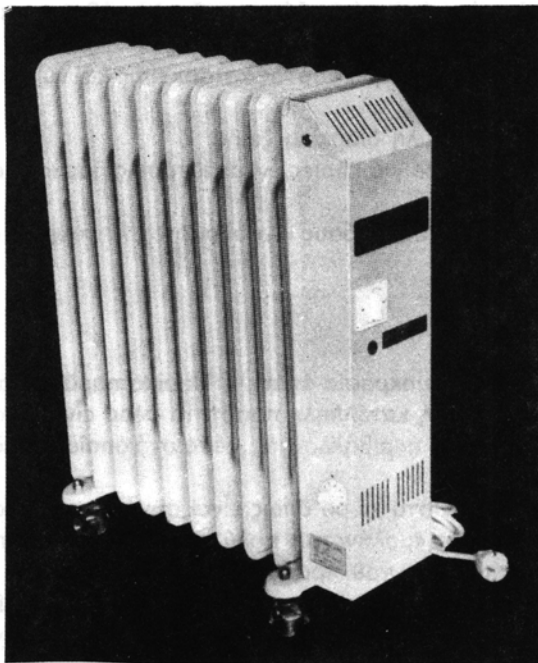
δ) Τά καλοριφέρ έλαίου ή οί ηλεκτρικές θερμάστρες.

Τά συστήματα αυτά (σχ. 4.8ε) προορίζονται γιά τήν κάλυψη προσωρινών αναγ-



Σχ. 4.8δ.

Σύστημα θερμάνσεως από τό δάπεδο.



Σχ. 4.8ε.

Καλοριφέρ έλαίου.

κών καί από αύτή τήν άποψη είναι πολύ χρήσιμα. Έχουν όμως καί βασικά μειονεκτήματα όπως είναι:

- Ή μεγάλη δαπάνη πού προκαλούν από τήν κατανάλωση ρεύματος καί
- ή δημιουργία άνισορροπίας στίς θερμοκρασίες καί ή άνιση κατανομή της μέσα στό χώρο, γιατί ό θερμαινόμενος άέρας άνυψώνεται πρός τήν όροφή του κτιρίου.

ε) Τό σύστημα τής θερμάνσεως με άερα.

Τό σύστημα αυτό συνίσταται στή διανομή θερμού άερα μέσα στο κτίριο, μέσω διαφόρων άγωγών. Μέ τό σύστημα αυτό μπορούμε νά κανονίζομε τή θερμοκρασία καί νά ελέγχομε τά ρεύματα. Στά στόμια τών άγωγών τοποθετοῦνται συνήθως φίλτρα τά όποία προστατεύουν τό χώρο από τή ρύπανση. Ἡ θερμαντική Ικανότητα τών συστημάτων αὐτῶν εἶναι συνήθως μικρή, μπορεῖ όμως νά ρυθμισθεῖ ανάλογα, μέ διάφορα συστήματα ελέγχου. Τό σύστημα αὐτό, γνωστό σάν σύστημα κλιματισμοῦ, ἐξετάζεται στήν παράγραφο 4.9.1.

4.8.2 Κριτήρια ἐπιλογῆς τών συστημάτων θερμάνσεως.

Ἐνα καλό σύστημα θερμάνσεως πρέπει νά ἐξασφαλίζει τίς ἐξῆς προϋποθέσεις:

- 1) Νά παρέχει Ικανοποιητική καί κατά τό δυνατόν όμοιόμορφη κατανομή τής θερμοκρασίας.
- 2) Νά μήν ἐπηρεάζει τήν καθαρότητα τοῦ άερα καί τήν περιεκτικότητά του σέ όξυγόνο.
- 3) Νά εἶναι άπλό στή χρήση, νά ἐπιδέχεται εύκολη ρύθμιση καί νά μή παρουσιάζει δυσκολίες στή συντήρηση.
- 4) Νά ἐπιτυγχάνεται μέ χαμηλό κόστος κατασκευῆς καί νά λειτουργεῖ κάτω από καλές οίκονομικές συνθήκες.
- 5) Νά παρουσιάζει μεγάλη διάρκεια ζωῆς.
- 6) Νά απαιτεῖ μικρό χώρο γιά κύριες ἐγκαταστάσεις όσο καί τά θερμαντικά σώματα.
- 7) Νά αποκλείονται οἱ κάθε εἶδους κίνδυνοι όταν λειτουργεῖ κάτω από δυσμενεῖς συνθήκες.

4.9 Ἐξαερισμός.

Ὅπως ἡ κατάλληλη θερμοκρασία άποτελεῖ βασικό παράγοντα γιά τήν άπόδοση τοῦ προσωπικοῦ, ἔτσι καί ἡ κατάλληλη ποσότητα άερα εἶναι άπαραίτητη προϋπόθεση γιά τή διατήρηση τοῦ περιβάλλοντος, μέσα στοῦ όποῦ ἐργάζεται τό προσωπικό, σέ υγιεινή κατάσταση.

Ὅταν μέσα σέ ἕνα κλειστό χώρο όπως εἶναι συνήθως τά γραφεῖα, ἐργάζονται πολλοί άνθρωποι, ὁ άέρας «μολύνεται» πολύ γρήγορα, πράγμα τό όποῦ ἔχει άμεσο αντίκτυπο στήν άπόδοση τοῦ προσωπικοῦ.

Ἐτσι γιά νά διατηρήσομε τήν υγιεινή τοῦ περιβάλλοντος καί τή φυσική κατάσταση τοῦ προσωπικοῦ σέ ύψηλό βαθμό, πρέπει νά φροντίζομε γιά τόν κατάλληλο εξαερισμό τοῦ χώρου.

Ὅταν λέμε εξαερισμό, έννοοῦμε βασικά τήν άπομάκρυνση τοῦ άερα από ἕνα χώρο καί τήν αντικατάστασή του μέ εξωτερικό άερα καί πιθανή θερμοκρασία.

Μιά πολύ άπλή μορφή εξαερισμοῦ εἶναι οἱ άνεμιστήρες πού τοποθετοῦνται στά παράθυρα. Ἐχουν τήν Ιδιότητα νά ώθοῦν στόν εξωτερικό χώρο ποσότητα τοῦ άερα πού βρίσκεται μέσα στοῦ γραφεῖο καί νά ἐπιτρέπουν τήν εἰσροή νέου άπό τά άνοίγματα τους.

Ἡ απαιτούμενη ποσότητα άερα γιά τόν άερισμό τών χώρων ἐξαρτᾶται από πολλούς παράγοντες, όπως άπό τόν αριθμό τών ατόμων πού ἐργάζονται μέσα στοῦ

γραφείο, από τό άν τά άτομα αυτά καπνίζουν ή όχι, από την περιοχή που βρίσκεται τό κτίριο του γραφείου κ.ο.κ.

Μέ τις έπιφυλάξεις αυτές ή άναγκαία ποσότητα άέρα, υπολογίζεται για την περίπτωση των ανθρώπων που καπνίζουν σέ 30 m^3 κατ' άτομο άνά ώρα, καί για τους ανθρώπους που δέν καπνίζουν σέ 20 m^3 κατ' άτομο άνά ώρα.

Γιά τή σωστή λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού μέσα σέ ένα κλειστό χώρο, δέν άρκεϊ μόνο μία όρισμένη ποσότητα άέρα. Χρειάζεται ό άέρας αυτός νά έχει καί τό άπαραίτητο ποσοστό ύγρασίας. Στην ίδια θερμοκρασία τόν ξηρό άέρα τόν αισθανόμαστε κρύο, ένώ τόν ύγρό άέρα τόν αισθανόμαστε ζεστό.

Τό ποσοστό της ύγρασίας μέσα στον άέρα έπηρεάζει άναμφισβήτητα τή διάθεση καί την άποδοτικότητα του προσωπικού. 'Η ύπερβολική ξηρότητα του άέρα ή ή πολύ χαμηλή ύγρασία προκαλεί έκνευρισμούς στα άτομα, ένώ ή ύπερβολική ύγρασία προκαλεί δυσχέρειες στο άναπνευστικό σύστημα. Σάν ιδανικές συνθήκες θερμοκρασίας καί ύγρασίας του άέρα θεωρούνται, για μέν τό χειμώνα θερμοκρασία 21°C καί ύγρασία 50%, για δέ τό καλοκαίρι θερμοκρασία 18°C καί ύγρασία 50%.

"Όπου είναι δυνατός ό φυσικός έξαερισμός πρέπει νά προτιμάται. "Όμως ό θόρυβος, ή σκόνη, οι καπνοί καί τά διάφορα άέρια που έκπέμπονται από τά μέσα συγκοινωνίας, τά συστήματα θερμάνσεως των πολυκατοικιών, καί τις διάφορες βιομηχανικές εγκαταστάσεις, κάνουν τό φυσικό έξαερισμό, ιδιαίτερα στίς μεγαλουπόλεις, πολύ δύσκολο.

"Έτσι τό πρόβλημα του έξαερισμού καί του έλέγχου της ύγρασίας μέσα στους χώρους εργασίας άντιμετωπίζεται μέ μηχανικά συστήματα.

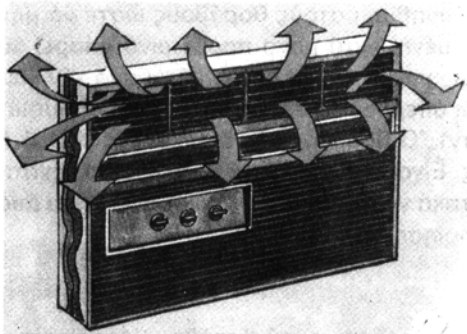
4.9.1 Συστήματα κλιματισμού.

Τό πιό σύγχρονο μέσο για τή ρύθμιση της άτμόσφαιρας μέσα στους χώρους των γραφείων είναι τά συστήματα κλιματισμού (Air Conditioning).

Μέ τά συστήματα αυτά μπορούμε νά έλέγχομε τά τέσσερα βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν την έπιθυμητή άτμόσφαιρα μέσα στο χώρο, δηλαδή τή **θερμοκρασία**, την **κυκλοφορία**, την **ύγρασία** καί την **καθαρότητα** του άέρα.

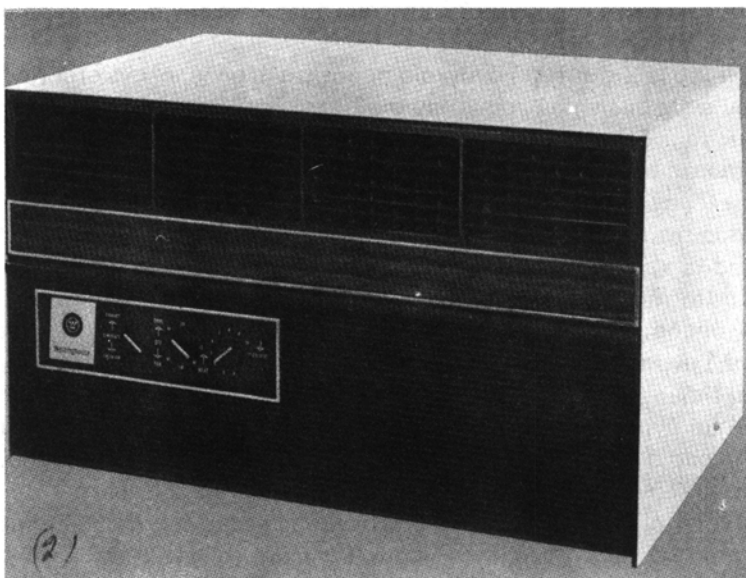
Μέ τά συστήματα αυτά μπορούμε νά δημιουργήσομε ιδανικές συνθήκες κλιματισμού τόσο για τό χειμώνα όσο καί για τό καλοκαίρι.

"Υπάρχουν διάφορα συστήματα τά όποια άρχίζουν από μία άτομική συσκευή για άπλά δωμάτια (σχ. 4.9α καί 4.9β) καί φθάνουν σέ όλοκληρωμένα συστήματα για



Σχ. 4.9α.

Σύστημα κλιματισμού για κανονικό δωμάτιο.



Σχ. 4.9β.

Σύστημα κλιματισμού για μεγάλο δωμάτιο παραγωγής Westinghouse.

τόν κλιματισμό ολοκληρώνουν κτιρίων. Τό κόστος τών κατασκευών αυτών σέ σύγκριση μέ τά πλεονεκτήματα πού παρουσιάζει καί τίς μεγάλες δυνατότητες προσαρμογής στίς είδικές απαιτήσεις τών διαφόρων χώρων εἶναι λογικό.

4.10 Ὁ Θόρυβος (Sound Conditioning).

Ἐνα θορυβῶδες γραφεῖο ποτέ δέν μπορεῖ νά θεωρηθεῖ ὡς ἀποδοτικό. Ὁ θόρυβος προκαλεῖ δυσάρεστα συναισθήματα, διασπᾷ τήν προσοχή τοῦ προσωπικοῦ καί ζημιώνει τήν ὑπηρεσία.

Σύμφωνα μέ ἱατρικές παρατηρήσεις ὁ θόρυβος προκαλεῖ παροδικές μεταβολές στό αἷμα, πιέσεις στόν ἐγκέφαλο, ἐπιτάχυνση τών παλμῶν τῆς καρδιάς καί δυσπεψία.

Ἡ ἀποψη ὅτι ὁ ἄνθρωπος μπορεῖ νά συνηθίσει στούς θορύβους ὥστε νά μήν τούς ἀντιλαμβάνεται, ἀποδείχθηκε ἐσφαλμένη, γιατί μόνο προσωρινά μπορεῖ νά μήν ἀντιλαμβάνεται τά ἀποτελέσματά τους, μακροχρόνια ὁμως, κάτω ἀπό τήν ἐπίδραση τών θορύβων, ὁ ἄνθρωπος γίνεται ὑπερβολικά εὐερέθιστος καί παρουσιάζει ψυχική καί σωματική κόπωση (G. Terry). Ὁ θόρυβος δέν ἔχει κανένα ρυθμό ἢ ποιότητα ὅπως ἔχει ὁ τόνος τῆς μουσικῆς. Εἶναι μιά «δονητική ἐνέργεια» τά ἡχητικά κύματα τῆς ὁποίας ἐρεθίζουν τά ἀκουστικά νεῦρα, πράγμα πού ὁδηγεῖ μέσα ἀπό τήν αἴσθηση τῆς ἀκοῆς, στή συνειδητοποίηση τοῦ θορύβου.

4.10.1 Μέτρηση τών θορύβων.

Τό Decibel εἶναι ἡ καθιερωμένη μονάδα μετρήσεως τοῦ θορύβου. Ἀντιπροσω-

πεύει την πίεση που προκαλούν τα ήχητικά κύματα στα ακουστικά όργανα του ανθρώπου. Ένα Decibel είναι η πιό μικρή αλλαγή του θορύβου την οποία μπορεί να συλλάβει το αυτί του ανθρώπου.

Ο θόρυβος που βρίσκεται κάτω από τα 90 Decibel είναι θόρυβος ανεκτός.

Η ήχητική ένταση των διαφόρων θορύβων σε Decibel φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Είδος θορύβου	Ένταση σε Decibel
Πλήρης απουσία θορύβου	0
Ψίθυρος	20
Συνήθης κίνηση σε ένα μέσο σπίτι	32
Συνήθης κίνηση σε ένα ήσυχο γραφείο	37
Κατωκημένη περιοχή πόλεως	45
Έστιατόρια μέ πελατεία	50
Θορυβώδες γραφείο μέ τηλέφωνα, μηχανήματα κλπ.	57
Γραφείο στενοδακτυλογράφων (μεγάλο γραφείο)	70
Λεωφορείο	80
Θορυβώδες εργοστάσιο	85
Υπόγειος σιδηρόδρομος	120

Τέλος ο θόρυβος μέ ένταση μεγαλύτερη από 140 Decibel αντιπροσωπεύει τόν ήχο που γίνεται όδυνηρός καί ανυπόφορος γιά τα ακουστικά όργανα του ανθρώπου. Όπως ο υπερβολικός θόρυβος προκαλεί νευρική υπέρταση έτσι καί η πλήρης απουσία θορύβου προκαλεί ψυχική αποσύνθεση στον άνθρωπο.

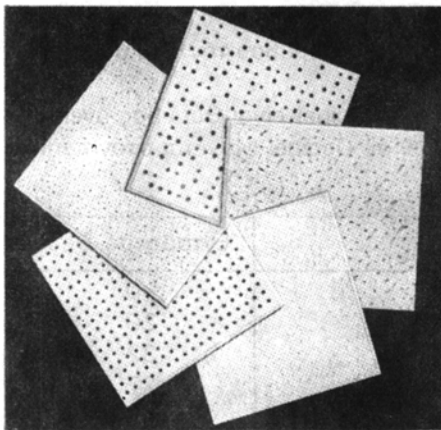
Οι θόρυβοι διακρίνονται σε εξωτερικούς καί έσωτερικούς. Οι εξωτερικοί προέρχονται από τό έξωτερικό περιβάλλον καί οι έσωτερικοί από την κίνηση που γίνεται μέσα στό χώρο του γραφείου.

4.10.2 Τρόπος περιορισμού των θορύβων.

Γιά τόν περιορισμό των έξωτερικών θορύβων πρέπει νά καταβάλλομε προσπάθεια στην περίπτωση της έπιλογής του τόπου έγκαταστάσεως, νά αποφεύγομε, δηλαδή όσο είναι δυνατόν, τούς δρόμους που έχουν μεγάλη κίνηση. Στίς περιπτώσεις που δέν είναι δυνατή η αποφυγή της ακατάλληλης θέσεως γιά έγκατάσταση του γραφείου, τότε χρησιμοποιούνται άλλα τεχνικά μέσα γιά τόν περιορισμό των θορύβων, όπως π.χ. η μόνιμη χρήση κλιματιστικών μηχανημάτων, ώστε νά μήν είναι απαραίτητο τό άνοιγμα των παραθύρων, η κατασκευή τοίχων μέ ένισχυμένο πάχος, η χρήση συγχρόνων μέσων μονώσεως των έξωτερικών τοίχων, η επένδυση των έσωτερικών τοίχων μέ ήχομονωτικά ύλικά κλπ. (σχ. 4.10α καί 4.10β).

Γιά τόν περιορισμό του θορύβου που προέρχεται από τό έσωτερικό του γραφείου συνιστώνται τά παρακάτω μέτρα:

1) Τό προσωπικό πρέπει νά διατηρεί σε χαμηλά επίπεδα τόν τόνο της όμιλίας του καί νά αποφεύγει την άσκοπη κυκλοφορία μέσα στους διαδρόμους του γραφείου.



Σχ. 4.10α.

Ήχοαπορροφητικές πλάκες ημιδιάτρητες.



Σχ. 4.10β.

Έπενδύσεις τοιχωμάτων και οροφών.

2) Η όργάνωση των γραφείων πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να περιορίζεται στο ελάχιστο δυνατό η κίνηση του προσωπικού και η ανάγκη συζητήσεως μεταξύ των υπαλλήλων για θέματα της εργασίας τους.

3) Τα μηχανήματα που προκαλούν θορύβους πρέπει να συγκεντρώνονται όλα μαζί σε ένα ενιαίο χώρο, απομονωμένο από τα υπόλοιπα γραφεία.

4) Νά συντηρούνται τακτικά όλα τα μεταλλικά έπιπλα, για να μη προκαλούν θορύβους στο άνοιγμα.

5) Νά χαμηλώνουμε την ένταση των τηλεφώνων, ώστε ο θόρυβος που προκαλείται από τις κλήσεις να είναι όσο το δυνατόν μικρότερος.

6) Έπιπλα που μετακινούνται συχνά πρέπει να τοποθετούνται πάνω σε ειδικούς τροχούς, ώστε να μετακινούνται εύκολα και χωρίς θορύβους και τέλος

7) να περιορίζουμε το άνοιγμα και το κλείσιμο των θυρών των γραφείων ή των διαδρόμων από τους οποίους προέρχονται οι θόρυβοι.

4.11 Τα χρώματα.

Έχει διαπιστωθεί ότι τα χρώματα στα γραφεία δεν χρησιμοποιούνται μόνο για λόγους αισθητικής, αλλά και για λόγους που έχουν άμεση σχέση με την απόδοση του προσωπικού το οποίο εργάζεται μέσα σε αυτά. Από σχετικές έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι τα χρώματα συμβάλλουν άμεσα στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και ότι ο κατάλληλος συνδυασμός τους προκαλεί μείωση της κοπώσεως των οφθαλμών και επιδρά σημαντικά στα συναισθήματα και γενικά στις διαθέσεις του προσωπικού απέναντι στην εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας, της ασφάλειας, της καθαριότητας και της τάξεως.

4.11.1 Κατηγορίες χρωμάτων.

Από την πλευρά των επιδράσεων πάνω στο προσωπικό τα χρώματα διακρίνον-

ται σέ **θερμά**, σέ **ψυχρά** καί σέ **ουδέτερα**. Στήν πρώτη κατηγορία ἀνήκει τό κόκκινο καί τά παράγωγά του, δηλαδή τό πορτοκαλί, τό κίτρινο, τό μπέζ, τό καφέ κ.ά. Στή δεύτερη κατηγορία ἀνήκουν τό μπλέ, τό πράσινο καί τά παράγωγά τους καί στήν τρίτη κατηγορία ἀνήκουν τό λευκό καί τό μαῦρο.

Τά θερμά χρώματα βοηθοῦν στή δημιουργία θερμῆς ἀτμόσφαιρας χαρᾶς καί αἰσιοδοξίας, ἐνῶ τά ψυχρά χρώματα τονίζουν τήν προσωπικότητα καί προκαλοῦν αἰσθημα δροσιᾶς καί ἡρεμίας.

Ἀνάμεσα σέ αὐτές τίς δύο κατηγορίες ὑπάρχουν ἐνδιάμεσοι συνδυασμοί πού προκύπτουν ἀπό τό συνδυασμό διαφόρων βασικῶν χρωμάτων καί οἱ ὁποῖοι μέ τόν κατάλληλο φωτισμό βοηθοῦν στήν ἐναρμόνιση τῆς ἀτμόσφαιρας τοῦ γραφείου μέ τίς καιρικές συνθῆκες, μέ τήν περιοχὴ στήν ὁποία εἶναι ἐγκατεστημένο τό γραφεῖο, μέ τό σκοπό πού ἐξυπηρετεῖ τό γραφεῖο κλπ.

4.11.2 Χρησιμοποίηση τῶν χρωμάτων.

Τά χρώματα πού χρησιμοποιοῦμε στά γραφεῖα δέν ἀναφέρονται μόνο στά χρώματα τῶν ἐπίπλων ἢ τῶν τοίχων, ἀλλά καί στά χρώματα τῶν δαπέδων, στά χρώματα τῶν κουρτινῶν καί ὅλων τῶν ἄλλων ἐξαρτημάτων τοῦ γραφείου, ὅπως π.χ. φωτιστικῶν, καθισμάτων, πινάκων κλπ.

Τά χρώματα πού χρησιμοποιοῦμε σέ κάθε περίπτωση, ἐξαρτῶνται ὡς ἓνα βαθμό ἀπό τίς προτιμήσεις τοῦ προσωπικοῦ. Ὅμως οἱ προτιμήσεις αὐτές πρέπει νά ἐξασφαλίζουν ἓνα κατάλληλο συνδυασμό χρωμάτων, ὥστε τό καθένα χρῶμα ξεχωριστά καί ὅλα μαζί νά δίνουν τήν ἐντύπωση μιᾶς ἀποχρώσεως ἢ ὁποία θά τονίζει τό χαρακτήρα καί τήν προσωπικότητα τοῦ γραφείου. Ἀπό αὐτό καταλαβαίνομε ὅτι πρέπει σέ κάθε περίπτωση νά χρησιμοποιοῦμε μικρό ἀριθμό χρωμάτων σέ σωστό συνδυασμό καί ὄχι μεγάλη ποικιλία χωρὶς συνοχή.

Οἱ σύγχρονες τάσεις ὅσον ἀφορᾷ τῇ χρήσῃ τῶν χρωμάτων στά γραφεῖα προσανατολίζονται πρὸς τὴ μονοχρωματικὴ ἀντίληψη, ἢ ὁποία ἀποβλέπει στή χρησιμοποίηση ἑνὸς χρώματος μέ τά παράγωγά του γιὰ τὰ δάπεδα, τοὺς τοίχους, τίς κουρτίνες καί τὰ ἄλλα ἐξαρτήματα τοῦ γραφείου.

Ὡς ἀφετηρία γιὰ νά καθορίσουμε τὰ χρώματα τῶν γραφείων, παίρνομε τό χρῶμα πού ἔχουν τὰ ἐπιπλα τοῦ γραφείου. Μὲ βάση τό χρῶμα αὐτό φροντίζομε ὥστε τό χρῶμα πού θά ἔχει ἡ ἐπίστρωση τοῦ δαπέδου νά ἐναρμονίζεται μέ τό χρῶμα τοῦ γραφείου. Στὴ συνέχεια φροντίζομε τὰ χρώματα τῶν τοίχων καί τῶν κουρτινῶν νά ἐναρμονίζονται μέ τό χρῶμα τῆς ἐπιστρώσεως τοῦ δαπέδου, πράγμα πού σημαίνει ὅτι μπορεῖ νά εἶναι τό ἴδιο χρῶμα σέ μιὰ πιὸ ἀνοικτὴ διαβάθμιση. Στὸ σημεῖο αὐτό οἱ εἰδικοί ἔχουν διαμορφώσει ὀρισμένους συνδυασμούς, οἱ ὁποῖοι μποροῦν νά χρησιμεύουν σάν κατευθυντήριοι συνδυασμοί γιὰ τὴν ἐπιλογή τῶν χρωμάτων στά γραφεῖα.

Ἀνεξάρτητα ἀπὸ αὐτό, ἔχουν διαμορφωθεί καί ὀρισμένες γενικὲς κατευθύνσεις στὴ χρήσῃ τῶν χρωμάτων, ἀνάλογα μέ τοὺς χώρους οἱ ὁποῖοι ἔχουν ὡς ἑξῆς:

α) Γιὰ τοὺς γενικοὺς χώρους γραφείου (ὅπου ἐκτελεῖται ἡ γραφικὴ ἐργασία).

Γιὰ τὴν ὀροφή χρῶμα λευκό, γιὰ τοὺς τοίχους πού βρίσκονται ἀπέναντι στοὺς ὑπαλλήλους ἓνα ἀπὸ τὰ ἐλαφρά ψυχρά χρώματα. Ἕνας ἢ περισσότεροι τοῖχοι μπορεῖ νά χρωματίζονται μέ ἓνα θερμὸ χρῶμα, ὅπως π.χ. μέ ἓνα ἐλαφρὸ κίτρινο, μέ

τήν προϋπόθεση όμως ότι θα έναρμονίζεται με όλα τα άλλα χρώματα που χρησιμοποιούνται μέσα στο χώρο του γραφείου.

β) Για τους χώρους συσκέψεων.

Στίς περιπτώσεις αυτές προτιμᾶται η χρησιμοποίηση ελαφρών χρωμάτων. Παρόλα αυτά όμως είναι δυνατό όταν συνδυάζονται προσεκτικά, να χρησιμοποιούνται και ζωηρά χρώματα τα οποία βοηθούν στην ανάπτυξη δημιουργικής φαντασίας από μέρους των ανθρώπων που συμμετέχουν στη σύσκεψη.

γ) Για τους χώρους υποδοχής.

Στίς περιπτώσεις αυτές χρησιμοποιούνται συνήθως ουδέτερα χρώματα. Πρέπει να αποφεύγονται έντονες αντιθέσεις χρωμάτων. Η περιορισμένη και προσεκτική χρήση σχετικά έντονων χρωμάτων, είναι πολλές φορές επιθυμητή.

δ) Για τους διαδρόμους.

Χρησιμοποιούμε συνήθως ανοικτές αποχρώσεις, επειδή στους χώρους αυτούς υπάρχει έλλειψη ήλιακού φωτός.

Πέρα από αυτούς τους συνδυασμούς, όπως είπαμε, μπορούμε να χρησιμοποιούμε και άλλους. Μπορούμε π.χ. δύο τοίχους στον ίδιο χώρο να τους βάφομε με διαφορετικά χρώματα. Πρέπει όμως να προσέχουμε ιδιαίτερα γιατί οι τοίχοι που είναι στην πλευρά των παραθύρων, δεν πρέπει να βάφονται με σκούρα χρώματα. Αυτό γιατί η αντίθεση του σκούρου χρώματος με το φως της ημέρας που μπαίνει από το παράθυρο, επηρεάζει τη σωστή λειτουργία της όρασης. Η χρήση των σκούρων χρωμάτων πρέπει να γίνεται πάντοτε στίς πλευρές που είναι άπεναντι από τα παράθυρα.

4.12 Η μουσική.

Πολύς λόγος έχει γίνει γύρω από το θέμα αν πρέπει να εισαχθεί η μουσική, ως στοιχείο του περιβάλλοντος, μέσα στα γραφεία. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η μουσική μπορεί να είναι χρήσιμη για ορισμένους άλλους χώρους, όπως π.χ. στα εμπορικά καταστήματα ή στους χώρους που οι άνθρωποι ασχολούνται με χειρωνακτική εργασία, όχι όμως και για τους χώρους των γραφείων. Τα επιχειρήματά που προβάλλουν όσοι είναι αντίθετοι με την άποψη της εισαγωγής της μουσικής στους χώρους των γραφείων, είναι ότι η μουσική διασπᾶ την προσοχή του προσωπικού και απομακρύνει τη σκέψη του από την εργασία. Αντίθετα με αυτούς, πολλοί άλλοι υποστηρίζουν ότι η μουσική έχει ευνοϊκές επιδράσεις στο προσωπικό, γιατί εξαφανίζει το αίσθημα της μονοτονίας και δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα μέσα στο χώρο της εργασίας, πράγμα που με τη σειρά του ασκεί ευνοϊκές επιδράσεις στίς διαθέσεις του προσωπικού.

Πράγματι από παρατηρήσεις που έγιναν διαπιστώθηκε ότι όταν η μουσική είναι καλά ενορχηστρωμένη και επιλεγμένη ειδικά για χώρους γραφείων, έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην απόδοση του προσωπικού.

Για να είναι αποτελεσματική η μουσική δεν πρέπει να χρησιμοποιείται σά μέσο πίεσης του προσωπικού για την επιτάχυνση της εργασίας, όπως δεν πρέπει να

διασπᾶ καὶ τὴν προσοχή του. Οἱ ἐπιδράσεις τῆς μουσικῆς μέσα στό χῶρο τῶν γραφείων πρέπει νά ἀπευθύνονται στό ὑποσυνείδητο τοῦ ἀνθρώπου, σάν ἀποτέλεσμα δέ πρέπει νά ἔχει τή δημιουργία μιᾶς εὐχάριστης ἀτμόσφαιρας καί χαλάρωση τῆς νευρικῆς ἐντάσεως τοῦ προσωπικοῦ.

Πέρα ἀπό αὐτά ὅμως παραμένουν ἀκόμη τὰ προβλήματα πού ἀφοροῦν:

- Τά τμήματα πού προσφέρονται περισσότερο γιά τὴν εἰσαγωγή τῆς μουσικῆς.
- Τά μέσα πού θά χρησιμοποιήσουμε γιά τὴν μετάδοση τῆς μουσικῆς καί τέλος
- τὰ μουσικά προγράμματα πού πρέπει νά ἐφαρμόζονται.

Στὴν **πρώτη περίπτωση** οἱ ἀπόψεις διαφέρουν, γιατί ἄλλοι ὑποστηρίζουν ὅτι ἡ μουσική πρέπει νά χρησιμοποιεῖται μόνο στοὺς χώρους ἀναψυχῆς καί στίς καφετερίες καί ἄλλοι ὑποστηρίζουν ὅτι μπορεῖ νά χρησιμοποιεῖται καί στὰ τμήματα πού ἔχουν μεγάλη ἐπαφή μέ τό κοινό. Ἄλλοι ὑποστηρίζουν ὅτι προτοῦ εἰσαχθεῖ ἓνα σύστημα μουσικῆς πρέπει νά γίνεται δοκιμαστική ἐφαρμογή στὰ διάφορα τμήματα καί νά καταβάλλεται προσπάθεια ὥστε νά μεταδίδεται αὐτή σέ ὅσο τό δυνατό περισσότερα τμήματα.

Στὴ **δεύτερη περίπτωση** πρέπει νά καταβάλλεται προσπάθεια γιά χρησιμοποίηση τῶν πιό καταλλήλων μέσων. Σήμερα, ὅπως εἶναι γνωστό, ὑπάρχουν πολλά μέσα μεταδόσεως τῆς μουσικῆς μέσα στό χῶρο. Ἐπειδὴ τό θέμα αὐτό εἶναι πολύ λεπτό, γιατί ἀπό τὴ σωστή ἐπιλογή τῶν μέσων ἐξαρτᾶται καί τό εἶδος τῶν ἐπιδράσεων πού θά ἔχει ἡ μουσική πάνω στό προσωπικό, πρέπει γιά κάθε συγκεκριμένη περίπτωση νά ζητεῖται ἡ γνώμη εἰδικῶν πάνω στὰ θέματα αὐτά.

Στὴν **τρίτη περίπτωση** ὑποστηρίζεται ὅτι ἡ μουσική πρέπει νά μεταδίδεται σέ καθιερωμένες περιόδους ἢ σέ διαλείμματα ἐργασίας. Ἀνεξάρτητα ὅμως ἀπό αὐτό, πρέπει στό πρῶτο μέρος τῆς πρωϊνῆς ἐργασίας νά μεταδίδεται ἑλαφρά μουσική, ἐνῶ μουσική μέ πιό ἔντονη ἐπίδραση μπορεῖ νά μεταδίδεται στή διάρκεια τῶν μεσημβρινῶν καί τῶν ἀπογευματινῶν ὥρῶν ἐργασίας.

Εἶναι γενικά παραδεκτό ὅτι τὰ κανονικά προγράμματα πού χρησιμοποιοῦνται γιά τοὺς χώρους γραφείων, πρέπει στό μεγαλύτερο μέρος τους νά περιλαμβάνουν ἑλαφρά κλασική σέ συνδυασμό μέ ἑλαφρά σύγχρονη μουσική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

5.1 Συστήματα, διαδικασίες, μέθοδοι.

Όπως είπαμε στην αρχή του βιβλίου αυτού, μέσα στα γραφεία διεξάγεται ή γραφική εργασία των επιχειρήσεων.

Τά γραφεία στίς μεγάλες επιχειρήσεις είναι οργανωμένα σέ διευθύνσεις, τμήματα ή γραφεία, ανάλογα μέ τόν ὄγκο τῆς ἐργασίας καί μέ τήν εἰδικότερη ἀποστολή καθενός ἀπό αὐτά. Ἀνεξάρτητα ὅμως ἀπό τόν εἰδικότερο σκοπό πού ἐξυπηρετοῦν τά γραφεία, γιά νά φέρουν ἀποτελεσματικά σέ πέρας τό σκοπό τους, πρέπει νά ἐφαρμόζουν σωστούς τρόπους ἐργασίας.

Ὁλόκληρη ή ἐργασία τῶν γραφείων εἶναι μιά σειρά ἀπό μικρότερα ἔργα. Κάθε ἔργο ἀποτελεῖται ἀπό μιά σειρά πράξεων καί ὅλες αὐτές οἱ σειρές τῶν πράξεων ὅταν διεξάγονται κανονικά, μᾶς δίνουν τό ἀποτέλεσμα πού ἐπιδιώκομε.

Γιά νά καταλάβομε αὐτό καλύτερα, παίρνομε ὡς παράδειγμα τό ἔργο ἐνός γραφείου προμηθειῶν. Ὅλες οἱ ἐπιχειρήσεις καί ὅλοι οἱ ὀργανισμοί γιά νά ἐπιτύχουν τούς σκοπούς τους, ἔχουν ἀνάγκη ἀπό διάφορα ὑλικά μέσα (μηχανήματα, ἀνταλλακτικά, ἔπιπλα, γραφική ὕλη καί διάφορα ἄλλα ἀναλώσιμα ὑλικά). Γιά νά ἐξασφαλισθεῖ ή προμήθεια τῶν ὑλικῶν αὐτῶν, πρέπει ή ἀρμόδια ὑπηρεσία νά κάνει ἕνα σύνολο ἐνεργειῶν. Οἱ ἐνεργεῖες αὐτές εἶναι:

- Νά ἔλθει σέ ἐπαφή μέ τούς προμηθευτές ή νά ἐπισκεφθεῖ διάφορες ἐκθέσεις γιά νά δεῖ ποιές εἶναι οἱ τελευταῖες ἐξελίξεις τῶν ὑλικῶν πού πρόκειται νά προμηθευθεῖ.
- Νά κάνει τίς προδιαγραφές τῶν ὑλικῶν, δηλαδή νά περιγράψει τίς ιδιότητες πού πρέπει νά ἔχουν τά εἶδη πού θά προμηθευθεῖ.
- Νά προκηρύξει μειοδοτικό διαγωνισμό καί νά γνωστοποιήσει τούς ὁρους τοῦ διαγωνισμοῦ στούς προμηθευτές ὥστε νά ἐξασφαλισθεῖ ή ὅσο τό δυνατό εὐρύτερη συμμετοχή τους στό διαγωνισμό.
- Νά συστήσει ἐπιτροπή γιά τή διεξαγωγή τοῦ διαγωνισμοῦ.
- Ὁ διαγωνισμός νά γίνη σέ ὀρισμένη μέρα καί ὥρα καί σέ ὀρισμένο τόπο.
- Νά γίνη ἀξιολόγηση τῶν προσφορῶν καί νά ἐπιλεγεῖ ἐκεῖνη πού κρίνεται ή πιό συμφέρουσα γιά τήν ἐπιχείρηση, τόσο ἀπό τήν πλευρά τῆς ποιότητος τῶν εἰδῶν πού προσφέρονται ὅσο καί ἀπό τήν πλευρά τῆς τιμῆς.
- Νά ὑπογραφεῖ ή σύμβαση προμήθειας μέ τόν προμηθευτή πού ἀναδείχθηκε τελευταῖος μειοδότης καί τέλος
- νά γίνη ή παραλαβή καί ἐναποθήκευση τῶν εἰδῶν πού προμηθευθήκαμε.

Τό σύνολο τῶν φάσεων πού ἀκολουθοῦνται γιά νά ὁλοκληρωθεῖ μία ἀπό τίς ἐνέργειες πού περιγράψαμε πῶς πάνω, λέγεται **διαδικασία**.

Ἔτσι γιά νά γίνει δυνατή ἡ προμήθεια τῶν ὑλικῶν πού χρειάζεται μία ἐπιχείρηση, πρέπει νά γίνουν ὀρισμένες διαδικασίες, ὅπως εἶναι οἱ διαδικασίες πού ἀναφέρονται στήν ἔρευνα τῆς ἀγορᾶς, στήν κατάρτιση τῶν προδιαγραφῶν, στή διενέργεια τοῦ μειοδοτικοῦ διαγωνισμοῦ κ.ἄ. Γιά νά ὁλοκληρωθεῖ κάθε μία ἀπό αὐτές πρέπει νά γίνουν καί ὀρισμένες πράξεις. Ἡ διαδικασία τῆς προκηρύξεως τοῦ διαγωνισμοῦ περιλαμβάνει:

α) Τόν καθορισμό τῶν ὄρων τῆς δημοπρασίας.

β) Τήν ἔγκριση τῶν ὄρων τῆς δημοπρασίας ἀπό τό Διοικητικό συμβούλιο τοῦ ὀργανισμοῦ καί

γ) τή δημοσίευση τῆς προκηρύξεως στόν τύπο.

Ἡ ἐκτέλεση κάθε μιᾶς ἀπό τίς πράξεις αὐτές ἀκολουθεῖ ἕναν εἰδικά μελετημένο καί προγραμματισμένο τρόπο ὁ ὁποῖος λέγεται **μέθοδος**.

Μέ τά δεδομένα αὐτά καταλήγουμε στό συμπέρασμα ὅτι κάθε γραφεῖο γιά νά φέρει σέ πέρας τήν ἀποστολή του, ἀκολουθεῖ ἕνα σύνολο διαδικασιῶν καί μεθόδων.

Τό σύνολο τῶν διαδικασιῶν πού χρησιμοποιοῦνται γιά τή διεξαγωγή μιᾶς ὁλοκληρωμένης ἐργασίας λέγεται **σύστημα**. Ἔτσι ἔχομε τό σύστημα προμηθειῶν, τό σύστημα τῶν πωλήσεων, τό σύστημα προσλήψεως τοῦ προσωπικοῦ, τό σύστημα τῶν προαγωγῶν, τό σύστημα ἀξιολογήσεως τοῦ προσωπικοῦ κλπ.

Ἄν θέλομε νά δώσουμε ἕνα γενικό ὀρισμό τοῦ συστήματος θά ποῦμε ὅτι:

Σύστημα εἶναι ἡ προγραμματισμένη ἀνάπτυξη μιᾶς σειρᾶς δραστηριοτήτων, πού θεωροῦνται ἀναγκαῖες γιά τήν ἐπίτευξη ἐπιθυμητῶν ἀποτελεσμάτων.

Ἄν δοῦμε τό ἔργο κάθε ἐπιχειρήσεως κάτω ἀπό αὐτό τό πρίσμα μποροῦμε νά ποῦμε ὅτι τό ἔργο κάθε ἐπιχειρήσεως δέν εἶναι παρά ἕνα σύνολο συστημάτων, ὑποσυστημάτων, διαδικασιῶν καί μεθόδων. Τά συστήματα αὐτά μελετῶνται καί ἀναλύονται ἀπό εἰδικευμένο προσωπικό. Οἱ μεγάλοι ὀργανισμοί μπορεῖ νά ἔχουν καί προσωπικό εἰδικευμένο στή μελέτη καί ἀνάλυση τῶν συστημάτων ἀπό ὀρισμένες εἰδικότερες πλεურές, ὅπως π.χ. προσωπικό εἰδικευμένο στή μελέτη τῶν γενικῶν συστημάτων ὀργανώσεως, στή βελτίωση τῶν διαδικασιῶν, στή ἀνάλυση τῶν συστημάτων ἡλεκτρονικῆς ἐπεξεργασίας τῶν στοιχείων, στή μελέτη τῶν ἐντύπων καί τῶν συστημάτων ἐλέγχου, στήν ἀνάλυση τῶν συστημάτων ἐπικοινωνίας, στήν ἀνάλυση τῶν συστημάτων ἀρχειοθετήσεως καί ἀναφορᾶς κλπ. Ἡ διεξαγωγή κάθε μιᾶς ἀπό τίς παραπάνω ἐργασίες, ἀπαιτεῖ γνώση τῶν τεχνικῶν χαρακτηριστικῶν τῆς ἐργασίας, ἀντικειμενικότητα, ἀναλυτική ἱκανότητα καί χρόνο γιά τή βαθιά μελέτη τῶν προβλημάτων πού προκύπτουν.

5.2 Μελέτη τῆς ἐργασίας.

Ὅταν λέμε μελέτη τῆς ἐργασίας ἐννοοῦμε τή συστηματική ἔρευνα τῆς ἐργασίας, σύμφωνα μέ τά πορίσματα τῆς ἐπιστήμης τῆς ἐργασίας.

Ἡ μελέτη τῆς ἐργασίας ἔχει ὡς σκοπό:

α) Τήν καλύτερη ἐκμετάλλευση τῶν ἐγκαταστάσεων τοῦ ἐξοπλισμοῦ καί τῶν ὑλικῶν μέσων.

β) Τήν καλύτερη ἐκμετάλλευση τῶν ἀνθρωπίνων ἱκανοτήτων καί

γ) την όρθή μέτρηση τής εργασίας.

Διακρίνεται σέ δύο κύρια μέρη:

α) Στή μελέτη τών μεθόδων καί

β) στή μέτρηση τής εργασίας.

Όταν λέμε μελέτη τών μεθόδων έννοούμε τή συστηματική άνάλυση καί έρευνα τών συστημάτων, τών διαδικασιών καί τών μεθόδων, πού χρησιμοποιούμε στά γραφεία μέ σκοπό τήν άπλοποίηση καί τή βελτίωση τής εργασίας από άποψη τεχνική, όργανωτική καί ανθρώπινου παράγοντα.

Μέτρηση τής εργασίας είναι ή προσπάθεια ποσοτικής έκτιμήσεως μιās αποδόσεως ή μιās εργασίας.

5.3 Χρησιμότητα τής μελέτης τής εργασίας.

Μέ τή μελέτη τών μεθόδων μπορούμε:

α) Νά άπλοποιήσουμε τήν εργασία.

β) Νά μειώσουμε τήν καταπόνηση του προσωπικού.

γ) Νά μεγιστοποιήσουμε τήν έκμετάλλευση τών μηχανικών μέσων πού διαθέτει ή επιχείρηση καί τέλος

δ) νά δημιουργήσουμε ένα εύχάριστο περιβάλλον γιά τήν εργασία του προσωπικού.

Μέ τή μέτρηση τής εργασίας πού βασίζεται στον καθορισμό προτύπων χρόνων (Time Standards) μπορούμε:

α) Νά καθορίσουμε τό απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό γιά τήν έκτέλεση μιās εργασίας τόσο από άποψη αριθμητική όσο καί από άποψη ποιοτική, δηλαδή από άποψη απαιτουμένων προσόντων.

β) Νά κάνουμε σωστό προγραμματισμό τής κατανομής του όγκου τής ύφιστάμενης εργασίας.

γ) Νά κάνουμε συγκριτική έκτίμηση τών διαφόρων αποδόσεων.

δ) Νά καθορίσουμε τό κόστος του παραγόμενου προϊόντος καί τέλος

ε) νά δημιουργήσουμε κίνητρα γιά τήν αύξηση τής αποδόσεως του προσωπικού.

Όλα αυτά ως άντικειμενικό σκοπό έχουν:

α) Τήν αύξηση τής παραγωγικότητας.

β) Τήν προσαρμογή τής εργασίας στις άνάγκες καί τίς δυνατότητες του ανθρώπου καί

γ) τήν όσο τό δυνατό δικαιότερη άμοιβή τών εργαζομένων.

Όταν λέμε παραγωγικότητα έννοούμε τό πηλίκο πού προκύπτει από τή διαίρεση του άθροίσματος τής παραγόμενης ποσότητας + ποιότητας προς τό κόστος παραγωγής.

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραγόμενη ποσότητα} + \text{ποιότητα}}{\text{Κόστος παραγωγής}}$$

Μέ άλλα λόγια ή παραγωγικότητα αύξάνεται όταν διατηρούμενης τής ποσότητας καί ποιότητας στο ύψηλότερο δυνατό επίπεδο, μειώνουμε τό κόστος κατά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.

5.4 Βασικοί μελετητές της επιστήμης της εργασίας.

Οι συγγραφείς που συνέβαλαν αποφασιστικά στη ανάπτυξη της επιστήμης της εργασίας είναι οι εξής:

α) 'Ο **Frederick Taylor** (1856 - 1917) ο οποίος όπως αναφέραμε σέ προηγούμενο κεφάλαιο αφιέρωσε ένα μεγάλο μέρος από τις προσπάθειές του στη μελέτη των μεθόδων εργασίας, με σκοπό να χρησιμοποιήσει την ανθρώπινη εργασία με τον οικονομικότερο δυνατό τρόπο. Γι' αυτό και θεωρείται ο ιδρυτής της επιστήμης της εργασίας.

β) 'Ο **Henri Gantt** (1861 - 1919) ο οποίος ανέπτυξε πρώτος τη μέθοδο της γραφικής απεικόνισης των διαφόρων φάσεων μιάς εργασίας σέ σχέση με τό χρόνο. Αυτό τόν ανάδειξε ως τόν πρώτο έμπνευστή του χρονικού προγραμματισμού. Τά διαγράμματα Gantt άν καί άλλα στήν κατασκευή καί στή χρήση τους, τά χρησιμοποιούμε ακόμη καί σήμερα γιά τήν επίλυση διαφόρων προβλημάτων χρονικού προγραμματισμού τών διαφόρων δραστηριοτήτων.

γ) **F. Gilbreth** (1869 - 1924) ο οποίος διατύπωσε τήν άποψη ότι υπάρχει ένας «μοναδικός άριστος τρόπος» προγραμματισμού τής ανθρώπινης εργασίας, ο οποίος συνίσταται στήν προτυποποίηση τής εργασίας με βάση ειδικά δυναμικά οργανογράμματα γιά κάθε θέση (Operation Charts). Σέ καθένα άπό τά οργανογράμματα αυτά αναγράφονται άπό τήν άρχή συμβολικά οι χρονικά διαδοχικές καί άπαραίτητες κινήσεις τών χεριών καί τών ποδιών ενός εργάτη, οι όποιες συνιστούν ένα πρότυπο εργασίας. Κάτω άπό αυτές καταγράφονται οι κινήσεις πού πραγματικά έκτελούνται κατά χρονικές μονάδες. Όλες οι κινήσεις τών εργατών είναι δυνατό νά αναλύονται σέ 18 στοιχειώδεις μονάδες οι όποιες ονομάσθηκαν «Therbligs» (αναγραμματισμός του ίδιου του όνόματος του Gilbreth). Τελικά ή έφαρμογή του συστήματος αυτού στήν πράξη παρουσίασε πολλές δυσκολίες γι' αυτό καί ο Gilbreth άναγκάσθηκε μετά άπό 25ετία νά άναθεωρήσει τίσ άπόψεις του. Όλόκληρη ή θεωρία του Gilbreth περιλαμβάνεται στό βιβλίο του πού δημοσίευσε τό 1911 με τίτλο (Motion Study).

δ) 'Ο **Charles Bedaux** (1888 - 1944), ο οποίος έφάρμοσε ολοκληρωμένο σύστημα μελέτης τής ανθρώπινης άποδόσεως (βαθμός άποδόσεως, χορήγηση άναπαύσεως στόν πρότυπο χρόνο). Είναι ο πρώτος πού διαπίστωσε τή διαφορά στόν ύπολογισμό του βαθμού άποδόσεως μεταξύ ταχύτητας τών κινήσεων καί τής έπίδεξότηας.

Οι άπόψεις τών παραπάνω μελετητών, ξεκίνησαν άπό τήν άνάγκη οργανώσεως τής εργασίας στό έργοστάσιο. Άποδείχθηκε όμως ότι οι μέθοδοι πού έισηγήθηκαν στό έργοστάσιο μπορούσαν νά έφαρμοσθούν καί στά γραφεία.

Σήμερα ή μελέτη τής εργασίας έχει πάρει μεγάλη έκταση. Υπάρχουν σήμερα εξειδικευμένα ιδρύματα πού ασχολούνται με τό θέμα αυτό. Παράλληλα οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν ιδρύσει ιδιαίτερες υπηρεσίες πού άποβλέπουν στόν περιορισμό τών άδυναμιών πού προκύπτουν άπό τήν τεράστια άνάπτυξη πού πήρε ο όγκος τής γραφικής εργασίας καί τή βελτίωση τών διαδικασιών καί συστημάτων πού έφαρμόζονται ώστε νά αύξηθεί στά υψηλότερα δυνατά επίπεδα ή παραγωγικότητα.

Άνεξάρτητα όμως άπό αυτά, οι ίδιοι οι υπάλληλοι πού ασχολούνται με τή διεξαγωγή τών διαφόρων διαδικασιών, πρέπει νά είναι σέ θέση νά αντιμετώπιζουν μόνοι τους τά προβλήματα πού παρουσιάζει ή εργασία τους. Τό τελευταίο ίσχύει ιδιαίτερα γιά τίσ μικρές επιχειρήσεις, οι όποιες δέν διαθέτουν τά μέσα γιά νά έχουν υπηρεσίες με ειδικευμένο προσωπικό.

5.5 Μελέτη των μεθόδων.

Όπως είπαμε ή μελέτη τών μεθόδων άποτελεϊ μέρος τής μελέτης τής εργασίας καί είναι βασικά μιά **συστηματική διαδικασία καταγραφής καί κριτικής ανάλυσεως μιάς μεθόδου πού χρησιμοποιείται γιά μιά συγκεκριμένη εργασία, με άντικειμενικό σκοπό τήν εξεύρεση καί έφαρμογή μιάς καλύτερης μεθόδου.**

Ό όρος μελέτη τών μεθόδων είναι όρος ευρύτερος. Δέν περιορίζεται μόνο στή μελέτη τών μεθόδων με τή στενή έννοια, αλλά περιλαμβάνει καί τή μελέτη τών διαδικασιών καθώς καί τή μελέτη τών συστημάτων.

Ή μελέτη τών μεθόδων είναι στήν πράξη ένα τρόπος τόν όποιο χρησιμοποιούμε γιά τήν επίλυση διαφόρων προβλημάτων πού προκύπτουν άπό τήν έκτέλεση ό-

ρισμένων έργασιών. Ἀποβλέπει, ὅπως εἶπαμε, στήν καλύτερη ὀργάνωση τῶν διαδικασιῶν, ὥστε νά ἐξασφαλίζεται ἡ παραγωγικότητα στά ὑψηλότερα δυνατά ἐπίπεδα.

Τά στάδια πού ἀκολουθεῖ ἡ διαδικασία αὐτή εἶναι τά ἑξῆς:

5.5.1 Ἐπιλογή τῆς ἐργασίας πού πρόκειται νά διερευνηθεῖ.

Ἡ ἐπιλογή τῆς ἐργασίας πού πρόκειται νά μελετήσουμε μπορεῖ νά γίνει ὕστερα ἀπό ὑπόδειξη τοῦ ἀρμόδιου τμήματος πού ἀσχολεῖται μέ τή διεξαγωγή τῆς συγκεκριμένης ἐργασίας ἢ μέ πρωτοβουλία τοῦ εἰδικοῦ μελετητῆ τῆς ἐργασίας, ὁ ὁποῖος καταρτίζει σχετικά προγράμματα διεξαγωγῆς ὀργανωτικῶν ἐρευνῶν.

Τά **συμπύσματα** τά ὁποῖα μᾶς ὁδηγοῦν στή μελέτη ἐνός συστήματος ἢ μιᾶς διαδικασίας εἶναι:

- Ἡ κακή ποιότητα τοῦ ἀποτελέσματος μιᾶς ἐργασίας.
- Τά ἀτυχήματα.
- Οἱ συχνές ἀσθένειες τοῦ προσωπικοῦ.
- Οἱ καθυστερήσεις πού παρατηροῦνται στή διάρκεια τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας.
- Ὁ «συνωστισμός» ἀνθρώπων πού παρατηρεῖται πολλές φορές σέ ὀρισμένες φάσεις μιᾶς διαδικασίας πού εἶναι γνωστές μέ τόν ξενικό ὄρο «Bottlenecks».
- Τά παράπονα τοῦ προσωπικοῦ καί τέλος
- τό μεγάλο κόστος πού παρουσιάζει ἡ διεξαγωγή μιᾶς διαδικασίας σέ σχέση μέ τό ἀποτέλεσμα κ.ο.κ.

5.5.2 Καταγραφή.

Γιά νά μελετηθεῖ μιά διαδικασία πρέπει προηγουμένως νά καταγραφεῖ σέ ὅλες τῆς τίς λεπτομέρειες, ὥστε νά εἶναι δυνατή ἡ μελέτη τῆς μέ ἄνεση στό γραφεῖο. Γιά νά γίνει δυνατή ἡ καταγραφή μιᾶς διαδικασίας πρέπει νά προηγηθεῖ ἡ ἄμεση παρατήρηση ἀπό τόν ἴδιο τό μελετητή γιά νά μπορέσει νά καταλάβει ἀπόλυτα τόν τρόπο μέ τόν ὁποῖο διεξάγεται μιά ἐργασία.

Γιά τήν ἐργασία τῆς καταγραφῆς χρησιμοποιοῦμε ὀρισμένους τρόπους ἀπεικονίσεως, ὅπως εἶναι:

- Τά ὀργανογράμματα διαδικασιῶν.
- Τά φύλλα ἡμερήσιας ἀτομικῆς ἐργασίας.
- Τά διαγράμματα διασποράς τῆς ἐργασίας.
- Τά διαγράμματα ροῆς τῶν ἐργασιῶν κ.ἄ.

5.5.3 Σύμβολα καταγραφῆς διαδικασιῶν.

Γιά τήν κατάρτιση ἐνός **ὀργανογράμματος διαδικασιῶν** χρησιμοποιοῦνται ὀρισμένα **σύμβολα**, τά ὁποῖα μᾶς βοηθοῦν στό νά ἀποτυπώσουμε ὀρισμένες φάσεις μέ τρόπο ἀπόλυτα κατανοητό καί σύντομο. Τά σύμβολα εἶναι:

- Τά **σύμβολα A.S.M.E.** (σχ. 5.5α) πού πῆραν τό ὄνομά τους ἀπό τήν ἐπιστημονική ἐταιρία πού τά καθιέρωσε (American Society of Mechanical Engineers) καί

— Τά **σύμβολα Gilbreth** (σχ. 5.5β) τά όποία όπως είπαμε όνομάζονται «Therbligs», από άναγραμματισμό του όνόματος Gilbreth.

Τά βασικά σύμβολα A.S.M.E. είναι:

-  = Ένέργεια, π.χ. συμπλήρωση έντύπων, παράδοση έντολών ή δι-
καιολογητικών.
-  = Μεταφορά ή κίνηση, π.χ. μεταφορά παραγγελίας από τμήμα έ-
λέγχου πιστώσεων στο τμήμα έκδόσεως έντολών.
-  = Έλεγχος, π.χ. ποσοτικός έλεγχος παραγωγής.
-  = Καθυστέρηση ή παραμονή φακέλου έν άναμονή ενέργειας.
-  = Άποθήκευση ή άρχειοθέτηση.

Σχ. 5.5α.

Μέ τή χρησιμοποίηση των συμβόλων A.S.M.E. καταρτίζομε διαγράμματα ροής των διαδικασιών μέ τά όποία άπεικονίζομε τίς διάφορες φάσεις τής διαδικασίας, καθώς καί τή συχνότητα πού έπαναλαμβάνονται όρισμένες φάσεις μέσα στην ίδια διαδικασία. Μέ τά σύμβολα Gilbreth καταρτίζομε διαγράμματα όλων των κινήσεων πού γίνονται σέ κάθε μιά φάση τής διαδικασίας. Έτσι μās δίνεται ή εύκαιρία νά έλέγχομε τή σκοπιμότητα όρισμένων φάσεων ή κινήσεων, νά κρίνομε άν είναι δικαιολογημένοι οί χρόνοι πού διατίθενται γιά κάθε κίνηση, καθώς καί άν είναι δικαιολογημένες καί οί άποστάσεις πού παρεμβάλλονται στη μεταφορά του άντικειμένου τής έργασίας από ένα τμήμα στο άλλο.

Τά διαγράμματα πού κατασκευάζομε μέ τή χρήση των συμβόλων A.S.M.E. γιά νά δείξομε τή σειρά των φάσεων από τίς όποιες περνά μιά διαδικασία έχουν τή μορφή του σχήματος 5.5γ.

Μέ τό συνδυασμό διαφόρων συμβόλων μπορούμε νά άπεικονίσομε περισσότερες πληροφορίες (σχ. 5.5δ). Άν τό σύμβολο π.χ. του έλέγχου δέν μās δίνει ικανοποιητικές πληροφορίες, τότε είναι δυνατό νά ένσωματώσομε μέσα σέ αυτό διάφορα άλλα σύμβολα, όποτε μπορούμε μέ τό ίδιο σύμβολο νά έχομε τέσσερεις ειδικότερες πληροφορίες.

Μέ τόν ίδιο τρόπο, γιά νά έξασφαλίσομε μεγαλύτερη σαφήνεια στα σύμβολα πού αναφέρονται στην ένέργεια (έργασία ή δράση) μπορούμε νά τά συνδυάσομε μέ άλλα σύμβολα ώστε νά έχομε μιά μεγαλύτερη ποικιλία άπεικονίσεων (σχ. 5.5ε).

Έπίσης σέ ένα σύστημα άρχειοθετήσεως όταν θέλομε νά άπεικονίσομε τήν περίπτωση τής καταστροφής έγγράφων, χρησιμοποιείται τό σύμβολο  χωρίς νά άποκλείεται καί τό σύμβολο .

Τά σύμβολα Gilbreth είναι τά ἑξῆς:

Σύμβολα	Όνομασία
	Έρευνῶ
	Ανευρίσκω
	Επιλέγω
	Πιάνω
	Κρατῶ
	Μεταφέρω
	Φέρνω σέ θέση
	Συναρμολογῶ
	Χρησιμοποιῶ
	Διαλύω
	Ελέγχω
	Ετοιμάζω
	Αφήνω
	Κενή θέση
	Αναπαύομαι
	Αναπόφευκτη καθυστέρηση
	Καθυστέρηση πού μπορεῖ νά αποφευχθεῖ
	Προγραμματίζω

Σχ. 5.5β.

Αριθμός	Χρόνος	Απόσταση σε μέτρα	
	03		1 Παραλαβή παραγγελίας
	10'	5	1 Προς τμήμα πρωτοκόλλου
	03'		2 Πρωτοκόλληση
	05'	4	2 Προς γραφείο έλέγχου αποθεμάτων
	15'		1 Έλεγχος αποθέματος
	03'	3	3 Προς γραφείο έλέγχου πιστώσεως
	20'		2 Έλεγχος πιστώσεως
	03'	4	4 Προς προϊστάμενο πωλήσεων
	15'		3 Έγκριση
	04'	5	5 Προς έκδοση διατακτικής
	20'		1 Αναμονή
	15'		4 Έκδοση διατακτικής
	30'	500	6 Προς αποθήκη ή διατακτική
2 ήμερ.			2 Παραμονή σε αποθήκη λόγω προηγούμενων παραγγελιών
	10'		5 Έκδοση δελτίου συσκευασίας
	10'		3 Έλεγχος υλικών
	30'		6 Φόρτωση
	—		7 Αποστολή ειδών σε πελάτη
	05'		1 Αρχαιοθέτηση αντιτύπων παραγγελίας και διατακτικής

Σχ. 5.5γ(α).

Καταγραφή της διαδικασίας εκτελέσεως παραγγελίας.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ

	Αριθμός πλάτος	Χρόνος ήμ., ώρες, λεπτά			Απόσταση σε μέτρα
○	6	0	1	60'	
➡	7	0	0	55'	521
□	3	0	0	45'	
⌋	2	2	0	00'	
△	1	0	0	05'	
		2	1	45'	521

Σχ. 5.5γ(β).

Καταγραφή της διαδικασίας εκτελέσεως παραγγελίας.

α)  = Έλεγχος ακρίβειας.β)  = Έλεγχος ποσότητας. = Έργασία (υπαλλήλου) (clerical).γ)  = Έλεγχος ποιότητας. = Έργασία (μηχανής) (machine).δ)  = Έλεγχος ποιότητας
καί ποσότητας. = Έργασία (δακτυλογράφου) (typing).**Σχ. 5.5δ.****Σχ. 5.5ε.**

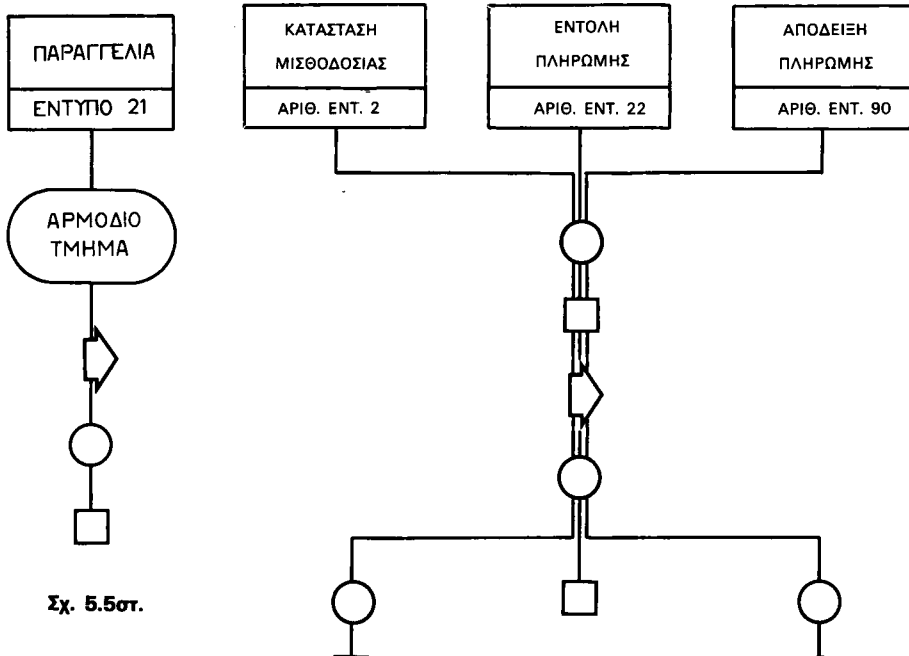
Ἡ ἀπεικόνιση μιᾶς δραστηριότητας πού βρίσκεται ἔξω ἀπό τό πεδίο ἐφαρμογῆς τῆς σχετικῆς μελέτης μπορεῖ νά παρουσιασθεῖ μέ τούς ἑξῆς τρόπους:

Α' Τρόπος:

(A.O.I) = Action Outside Investigation
Δραστηριότητα ἔξω ἀπό τό πεδίο ἐρεύνης.

Β' Τρόπος:

(O.O.P) = Operation Outside procedure
Δραστηριότητα ἐντός διαδικασίας.



Σχ. 5.5α.

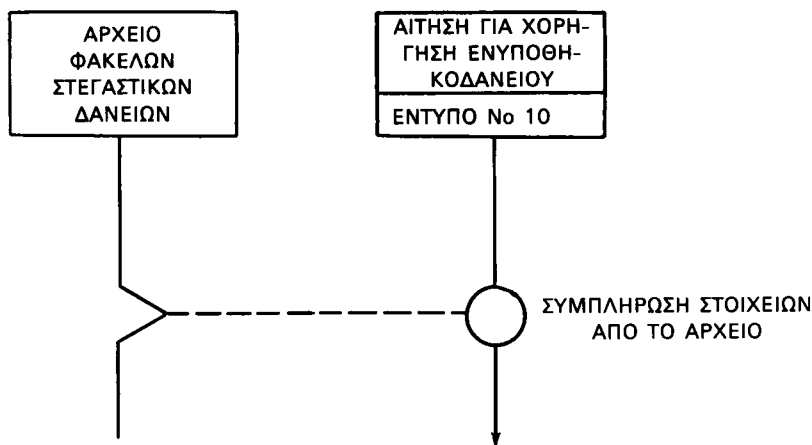
Σχ. 5.5β.

Ἡ χρησιμοποίηση ἐντύπου παριστάνεται στό διάγραμμα μέ ἕνα τετράγωνο στό ὁποῖο γράφεται ὁ τίτλος καί ὁ ἀριθμός τοῦ ἐντύπου (σχ. 5.5α). Ἡ ἀρίθμηση τῶν ἐντύπων μᾶς διευκολύνει στήν ἀναγνώρισή τους στήν περίπτωση πού υπάρχουν πολλά ἐντυπα μέ τήν ἴδια ὀνομασία. Ὅταν υπάρχουν περισσότερα ἐντυπα πού χρησιμοποιοῦνται σέ μιά διαδικασία ταυτόχρονα καί μέ ὁμοιόμορφο τρόπο, εἶναι σκόπιμο νά ἀπεικονίζονται μέ παράλληλες γραμμές ὅπως στό σχῆμα 5.5β.

Ἡ συμπλήρωση ἐνός ἐντύπου μέ στοιχεῖα πού παίρνομε ἀπό ἄλλο ἐντυπο τό ὁποῖο βρίσκεται σέ ἄλλο τμήμα, ὅπως π.χ. στήν περίπτωση πού εἶναι ἀνάγκη νά

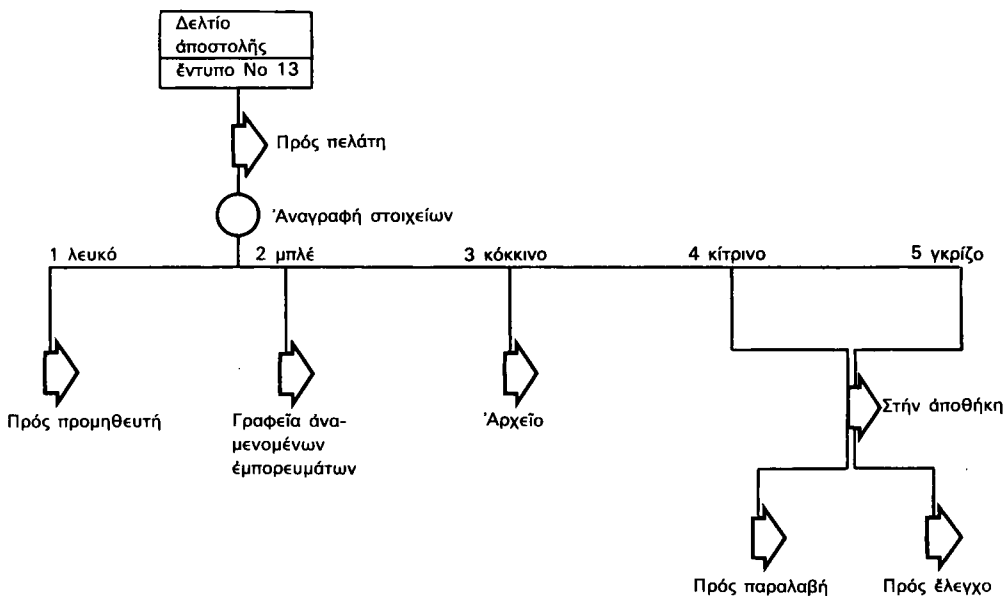
συμβουλευθούμε όρισμένους φακέλους φαίνεται μέσα στο διάγραμμα του σχήματος 5.5η.

Όταν ένα έντυπο χρησιμοποιείται σε πολλά αντίτυπα τά όποία κατανέμονται σε διάφορα γραφεία στην εξέλιξη της διαδικασίας, είναι απαραίτητο νά απεικονίζεται



Σχ. 5.5η.

Συμπλήρωση έντύπου από άλλο τμήμα.



Σχ. 5.5θ.

Σύστημα κατανόμης αντίτυπων.

όλόκληρο τό κύκλωμα διανομής του έντύπου, π.χ. στην περίπτωση αποστολής έμπορευμάτων στους πελάτες μας. Τά έμπορεύματα μπορεί νά συνοδεύονται από δελτίο αποστολής σε πέντε αντίτυπα. Τό κάθε αντίτυπο μέ διαφορετικό χρωματισμό, κατανέμεται σε διαφορετικό γραφείο, όπως φαίνεται καί στο σχήμα 5.5θ.

Όταν έχουμε τά στοιχεία αυτά υπόψη μπορούμε νά καταγράψομε μέ κάθε λεπτομέρεια ολόκληρη τήν πορεία πού ακολουθεί ένα σύστημα από τήν άρχή μέχρι τό τέλος.

5.5.4 Φύλλα ήμερήσιας άτομικής εργασίας.

Γιά νά συμπληρωθοῦν τά φύλλα αυτά πρέπει νά προηγηθεῖ ή ταξινόμηση τῶν εργασιῶν σέ κατηγορίες ὡς ἐξῆς:

- Έργασίες ἐπαναλαμβανόμενες.
- Έργασίες συμπληρωματικές (π.χ. έρευνα γιά άνεύρεση μιᾶς χαμένης καρτέλας).
- Έργασίες πληροφoρήσεως (π.χ. αίτηση γιά παροχή πληροφοριῶν από άλλο τμήμα).
- Έργασίες πού γίνονται ὕστερα από ἐκπλήρωση μιᾶς προϋποθέσεως (π.χ. δακτυλογράφηση μετά τήν έγκριση από τόν προϊστάμενο).
- Εἰδικές εργασίες πού γίνονται σέ άκανόνιστα χρονικά διαστήματα (π.χ. προγραμματισμός άποστολῶν) καί τέλος
- έποπτικές εργασίες (π.χ. έλεγχος, παροχή έγκρίσεως κλπ).

Τά φύλλα ήμερήσιας άτομικής εργασίας συντάσσονται ξεχωριστά από κάθε υπάλληλο πού άνήκει στή μονάδα πού έρευνάμε καθημερινά καί καθόλη τή διάρκεια τῆς έρευνας καί έχουν τή μορφή τοῦ σχήματος σχ. 5.5ι .

Έμερομ. 10/10/1979				
ΦΥΛΛΟ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
Όνομα Ν. Δημητρίου		Τμήμα: Πωλήσεων Παραλαβή παραγγελιών		
Δραστηριότητες	Κατηγορία εργασίας	Άριθμός έπεξεργασθέντων έγγραφων	Άπαιτηθείς χρόνος	Διακοπές
1. Μετάφραση παραγγελιών	1	24	2 1/2 ώρες	2 τηλεφωνήματα διάρκειας 10 λεπτών
2. Κατανομή έμπορευμάτων κατά παραγγελίες	1	24	1 3/4 ώρες	Συζήτηση μέ τόν προϊστάμενο 15' λεπτά
3. Άρχειοθετήσεις	1	24	3/4 ώρες	
4. Έλεγχος εργασιών	1	30	25' λεπτά	Τηλεφώνημα 3 λεπτά
5. Προγραμματισμός άποστολῶν	5	—	1 1/2 ώρες	Συζήτηση μέ συνάδελφο 10 λεπτά

Σχ. 5.5ι.

5.5.5 Φύλλα κατανομής της εργασίας.

Τά φύλλα αυτά (σχ. 5.5ια) δέν είναι παρά εβδομαδιαίες συγκεντρωτικές καταστάσεις των στοιχείων που περιέχονται στα ημερήσια φύλλα ατομικής εργασίας. Μας βοηθούν στο να βρούμε τις πιθανές έπικαλύψεις της εργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων υπαλλήλων, όπως επίσης και στην εξακρίβωση των δυνατοτήτων για συνδυασμό ορισμένων εργασιών ή για κατάργηση ορισμένων από αυτές. Επίσης μας βοηθούν στο να συγκρίνομε τό χρόνο που διατίθεται για κάθε μία κατηγορία εργασιών σε σχέση με τη σπουδαιότητά της. Στο παράδειγμα του σχήματος 5.5ια ή σκοπιμότητα του χρόνου που διατέθηκε από τόν καθένα υπάλληλο για άρχειοθέτηση, θά μπορούσε να άμφισβητηθεί, γιατί τήν εργασία αυτή θά μπορούσε να τήν κάνει ένας μόνο και μάλιστα κατώτερος υπάλληλος.

ΦΥΛΛΟ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ								
Τμήμα: Έλέγχου παραγωγής Έβδομάδα 10 - 17/6 - 79								
Δραστηριότητες (πίνακας ανάλογα με τη σπουδαιότητα)	Όνόματα							
	Σύνολο ανθρω- πωνών	Ν. Δημητρίου	Α. Γρηγορίου	Β. Παπαϊωάννου	Δ. Νικολάου	Ε. Παπαχρήστου	Ζ. Γεωργίου	Η. Χρήστου
Μετάφραση παραγγελιών	78	16	12	4	22	8	6	10
Κατανομή έμπορευμάτων	35	6	4	1	10	4	6	4
Προγραμματισμός αποστολών	31	3	—	0	0	21	0	7
Μεταβολές στην κατανομή των χώρων	47	7	0	24	0	4	6	6
Έλεγχος εργασιών	12	0	0	5	4	0	2	1
Άρχειοθέτησεις	63	6	22	4	2	1	18	10
Σύνολα	266	38	38	38	38	38	38	38

Σχ. 5.5ια.

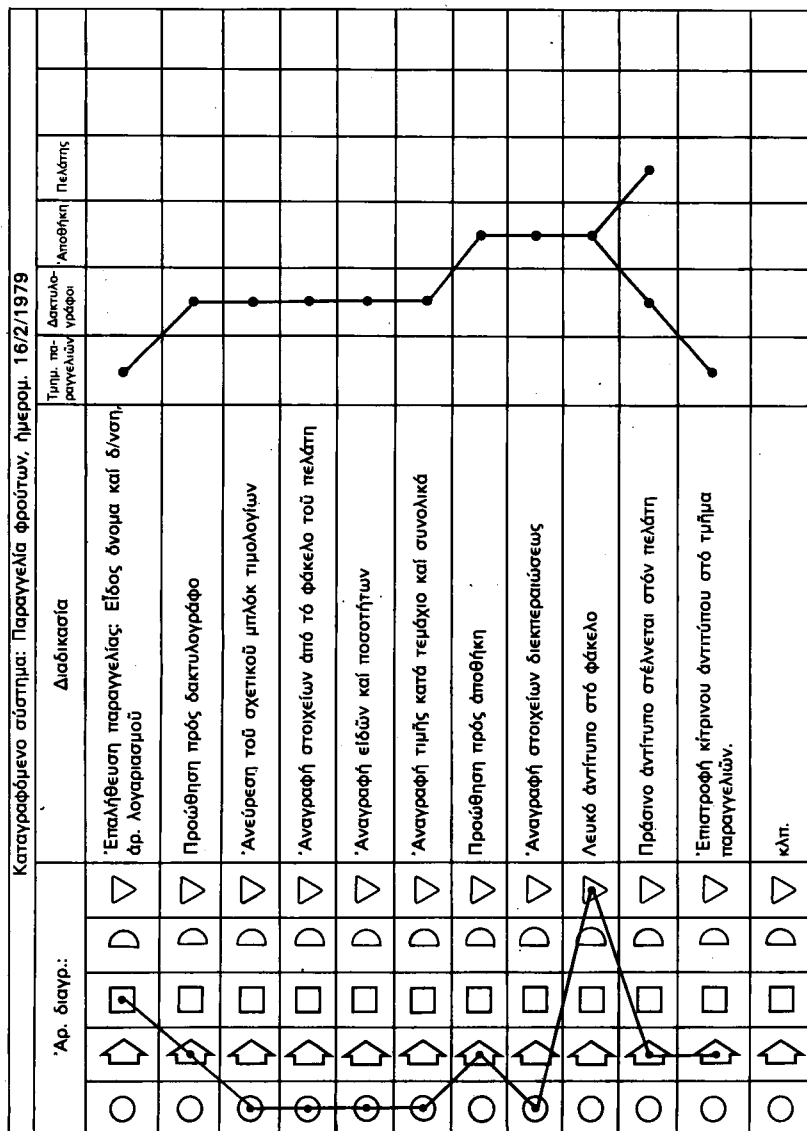
Επίσης πολλά έρωτηματικά μπορεί να μας δημιουργούν οι διαφορές που παρατηρούνται, μεταξύ των διαφόρων υπαλλήλων σε όρισμένες άπασχολήσεις. Στο παράδειγμα του σχήματος 5.5ια είναι σκόπιμο ό Ε. Παπαχρήστου να άσχολεϊται 21 ώρες για προγραμματισμό άποστολών ενώ οι άλλοι καθόλου.

5.5.6 Άλλοι τρόποι καταγραφής διαδικασιών.

Έκτός από τούς τρόπους που αναφέραμε υπάρχουν καί άλλοι τρόποι καταγραφής τών διαδικασιών όπως:

α) Διαγράμματα ροής.

Μέ τά διαγράμματα αυτά μπορούμε νά δοῦμε όλες τίς φάσεις τής διαδικασίας κατά σειρά καί κατά τμήμα όπως στό παράδειγμα του σχήματος 5.5ιβ.



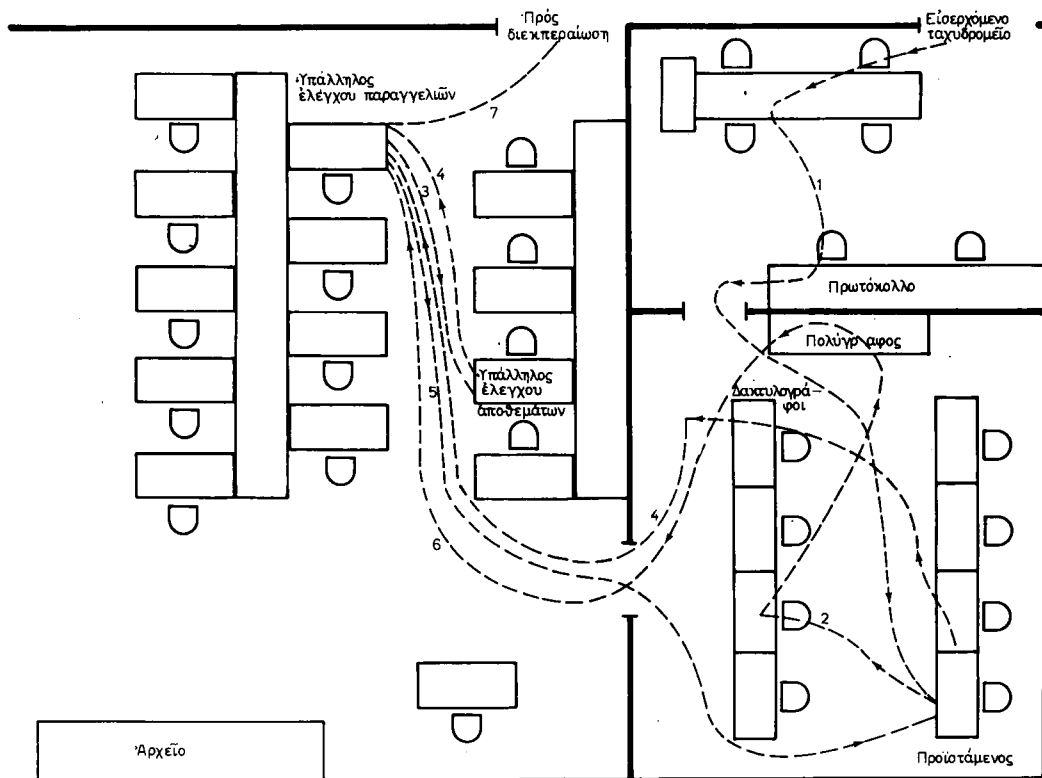
Σχ. 5.5ιβ.

Διάγραμμα ροής μιάς διαδικασίας.

β) Διαγράμματα διαδρομής της εργασίας (String Diagrams).

Μέ τα διαγράμματα αυτά απεικονίζουμε τη διαδρομή που ακολουθεί μία διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος της μέσα στα γραφεία. Σκοπός των διαγραμμάτων αυτών είναι να μας δείξουν τις περιττές κινήσεις οι οποίες γίνονται μέσα στο γραφείο όταν γίνεται μία εργασία.

Παράδειγμα ενός τέτοιου διαγράμματος έχουμε στο σχήμα 5.5iv. Έδω φαίνεται η περιπλοκότητα των διαδρομών που ακολουθεί μία διαδικασία στις διάφορες φάσεις της, όταν η διάταξη των γραφείων δεν είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της εργασίας.



Σχ. 5.5iv.

γ) Διαγράμματα μικροκινήσεων.

Τά διαγράμματα αυτά σπάνια χρησιμοποιούνται στα γραφεία. Στις περιπτώσεις όμως που χρησιμοποιούνται μας δίνουν την ευκαιρία για λεπτομερή μελέτη όλων των κινήσεων που κάνει κάθε υπάλληλος στη διάρκεια της διεξαγωγής μιας φάσεως της διαδικασίας που μελετάμε. Οι κινήσεις που κάνει ο υπάλληλος καταγράφονται σε κινηματογραφικό Film και στη συνέχεια απεικονίζονται σε διάγραμμα με τη χρήση των συμβόλων Therbligs. Με το συνδυασμό των Films και των διαγραμμάτων Gilbreth ελέγχουμε με κάθε λεπτομέρεια όλα τα στοιχεία της διαδικασίας και βρίσκουμε τις περιττές κινήσεις που γίνονται σε κάθε περίπτωση.

δ) Διαγράμματα κινήσεως τῶν χεριῶν.

Ὑπάρχουν πολλές ἐργασίες στὶς ὁποῖες μπορεῖ ὁ ὑπάλληλος τοῦ γραφείου νά ἀξιοποιεῖ κατάλληλα καὶ τὰ δύο του χέρια.

Στὶς περιπτώσεις πού ἀξιοποιεῖται μόνο τὸ ἓνα χέρι ὑπάρχει μειωμένη ἀπόδοση. Τὸ γεγονὸς αὐτὸ μπορεῖ νά δώσει στὴ μελετητὴ τὴ δυνατότητα νά ἀναπροσαρμόσει τὰ σχέδια τῆς ἐργασίας μέ σκοπὸ τὴν πλήρη ἀξιοποίηση καὶ τῶν δύο χεριῶν. Γιά τὶς περιπτώσεις αὐτές χρησιμοποιοῦνται εἰδικὰ διαγράμματα τὰ ὁποῖα παριστάνουν τὶς κινήσεις τῶν χεριῶν καθὼς καὶ τὸ χρόνο στὸν ὁποῖο ἀξιοποιεῖται τὸ καθένα. Στὸ διάγραμμα τοῦ σχήματος 5.5ιδ βλέπομε ὅτι ὁ ὑπάλληλος στὸν ὁποῖο ἀναφέρεται τὸ διάγραμμα ἀπασχολεῖ τὸ ἀριστερὸ του χέρι στὸ μισό τῆς ἀπασχολήσεως τοῦ δεξιοῦ χεριοῦ.

Ἀρ. Διαγράμματος			Τμήμα: Ἔργασία:			Ἡμερομηνία:	
Χρόνος σέ δεύτερα λεπτά	Α/χ	Περιγραφή ἐργασίας	Χρόνος	Δ/χ	Περιγραφή ἐργασίας	Χρόνος	Παρατηρήσεις
00	○	A ₁		○	Δ ₁		
10	○	A ₂		□	Δ ₂		
20				○	Δ ₃		
30				➡	Δ ₄		
40				□	Δ ₅		
50	➡	A ₃		○	Δ ₆		

Σχ. 5.5ιδ.

5.6 Κριτική ἀνάλυση τοῦ συστήματος.

Ἡ ἔννοια τῆς κριτικῆς ἀναλύσεως εἶναι ὅτι πρέπει νά βλέπομε τὴ διαδικασία ἢ τὸ σύστημα πού μελετᾶμε μέ ἀντικειμενικότητα ἀπαλλαγμένοι ἀπὸ σχηματισμένες ἀντιλήψεις, ὑποκειμενικὲς ἐντυπώσεις, προκαταλήψεις κλπ.

Γιά νά τὸ πετύχομε αὐτὸ χρειάζεται κάθε φορά νά δίνουμε ρεαλιστικὲς ἀπαντήσεις στὰ ἑξῆς ἐρωτήματα:

- Τί; Τί γίνεται; (περιγραφή τῆς ἐργασίας).
- Πῶς; Πῶς γίνεται καὶ γιατί γίνεται ἔτσι;
- Ποῦ; Ποῦ γίνεται καὶ γιατί ἐκεῖ;
- Πότε; Πότε γίνεται καὶ γιατί τότε;

- Ποιός; Ποιός ένεργεί καί γιατί αυτός;
- Γιατί; Για ποιό λόγο όλα αυτά γίνονται έτσι όπως γίνονται;

‘Η ανάλυση διευκολύνεται μέ τήν κατάλληλη χρησιμοποίηση τών διαγραμμάτων πού αναφέραμε πάρα πάνω καί τών στοιχείων πού συγκεντρώσαμε.

Μέ τά στοιχεία αυτά μπορούμε νά δούμε τά αδύνατα σημεία τοῦ συστήματος πού μελετήσαμε.

Πολύ χρήσιμοι αποδεικνύονται οί πίνακες έλέγχου προκαθορισμένων σημείων (Checklists). ‘Ο έλεγχος όλων τών στοιχείων αὐτῶν, μᾶς δίνει τή δυνατότητα νά βροῦμε τίς δυνατές **έναλλακτικές λύσεις** οί ὁποῖες αναφέρονται σέ διάφορες ὀργανωτικές πλευρές τοῦ συστήματος, ὅπως π.χ.:

- Τήν ὀργανωτική διάρθρωση.
- Τή λειτουργία τοῦ συστήματος.
- Τήν ὀργάνωση τών ἐσωτερικῶν χώρων.
- Τά μηχανικά μέσα πού χρησιμοποιοῦμε γιά τή διεξαγωγή τῆς ἐργασίας.
- Τή γενική μορφή τών ἀπλοποιημένων διαδικασιῶν καί τή ροή ἐργασίας κλπ.

‘Όταν λέμε έναλλακτικές λύσεις ἐννοοῦμε τήν ἐξεύρεση δύο ἢ περισσότερων ἐξ ἴσου δυνατῶν τρόπων γιά τή λύση ἐνός ὀργανωτικοῦ προβλήματος.

‘Όλες οί έναλλακτικές λύσεις ἐξετάζονται κάτω ἀπό τό πρίσμα τοῦ κόστους τό ὁποῖο περικλείει κάθε μία ἀπό αὐτές καί τό ὁποῖο πρέπει νά εἶναι πάντοτε μικρότερο σέ σύγκριση μέ τήν προηγούμενη διαδικασία. Πρέπει ἐπίσης ἡ ποσότητα καί ἡ ποιότητα τῆς ἐργασίας νά τηρεῖται στά ἀνώτερα δυνατά ἐπίπεδα.

Κάθε έναλλακτική λύση πού διατυπώνεται, μετά ἀπό τήν ἀνάλυση τών στοιχείων μιᾶς διαδικασίας, πρέπει νά ἀποβλέπει στήν ἐπίτευξη τών καλυτέρων δυνατῶν ἀποτελεσμάτων. Στήν προσπάθεια αὐτή μᾶς βοηθᾷ ἡ χρησιμοποίηση τῆς λογικῆς ἡ ὁποία μᾶς κατευθύνει σέ σωστές λύσεις, ἀγνοώντας τυχόν ὑφιστάμενες συνήθειες ἡ ἀπόψεις οί ὁποῖες συνήθως παρεμβάλλονται σάν ἀνασταλτικοί παράγοντες σέ κάθε προσπάθεια. Κάθε έναλλακτική λύση γιά τήν ἀπλοποίηση μιᾶς διαδικασίας πρέπει νά βγαίνει ὕστερα ἀπό ἐξέταση όλων τών πῶς κάτω δυνατῶν περιπτώσεων:

5.6.1 ‘Η πλήρης κατάργηση τῆς διαδικασίας πού μελετᾶμε ἢ ὀρισμένων φάσεων αὐτῆς.

‘Η περίπτωση αὐτή εἶναι συνέπεια τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ ἐρωτήματος τί, τό ὁποῖο ἀποτελεῖ, ὅπως εἴπαμε, τό πρῶτο ἀπό τά ἔξι βασικά ἐρωτήματα πού ἐξετάζονται σέ μία διαδικασία. Παρατηρεῖται πολλές φορές οί ὑπάλληλοι ἡ οί μελετητές τῶν διαδικασιῶν νά προτείνουν μέτρα γιά τή βελτίωση μιᾶς διαδικασίας, ἐκεῖ πού ἀπό μία προσεκτική μελέτη ὁλόκληρου τοῦ συστήματος, θά μπορούσε ἡ διαδικασία ἡ ὀρισμένες φάσεις της νά καταργηθοῦν ὁλοκληρωτικά.

5.6.2 ‘Η ἐνοποίηση ὀρισμένων φάσεων μιᾶς διαδικασίας.

‘Ενοποίηση εἶναι ἡ συνάρτηση τῶν ἀπαντήσεων πού δίνουμε στά ἐρωτήματα: Ποῦ; Πότε; καί ποιός; ‘Αν π.χ. ἀπό τή μελέτη μιᾶς διαδικασίας προκύπτει ὅτι μπορούμε νά καταργήσουμε τίς ἄσκοπες διαδρομές πού γίνονται μέσα στά γραφεῖα, τίς περιπτώσεις ἀρχειοθετήσεις καί τούς περιττούς ἐλέγχους τότε ὅλες οί ὑπόλοιπες δραστηριότητες θά μπορούσαν νά ἐνοποιηθοῦν. ‘Ετσι ἀποφεύγεται ἡ ἄσκοπη ἀπασχό-

ληση του προσωπικού και εξασφαλίζεται ταχύτητα και οίκονομία.

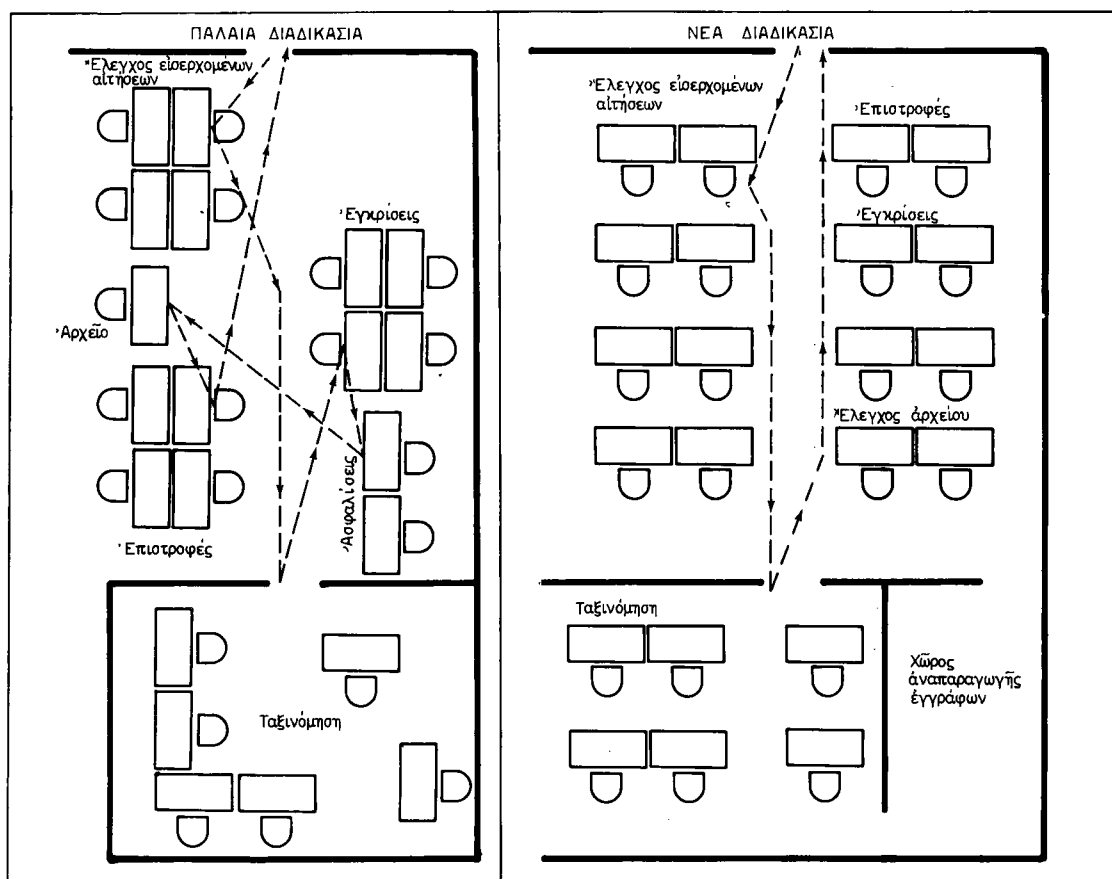
5.6.3 Ο περιορισμός των διαφόρων μεγεθών.

Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται κυρίως στον περιορισμό των διαστάσεων των εντύπων ή την έκταση των αναφορών που κινούνται μέσα στην επιχείρηση.

5.6.4 Οι αναδιτάξεις του συστήματος ροής της εργασίας, μέσα στους χώρους του γραφείου.

Η αναδιάταξη αυτή είναι αποτέλεσμα μιάς καλύτερης ανάλυσης του συστήματος οργάνωσης των έσωτερικών χώρων του γραφείου σέ συνδυασμό μέ τή μελέτη του συστήματος ροής τής εργασίας (σχ. 5.6).

Η λογική εφαρμογή ορισμένων ή όλων μαζί σέ συνδυασμό, των πιδό πάνω περιπτώσεων οδηγεί στή διαμόρφωση τής οριστικής λύσεως των προβλημάτων που μελετάμε.



Σχ. 5.6.

5.7 Διαμόρφωση της καταλληλότερης λύσεως.

Τό στάδιο αυτό στη μελέτη των μεθόδων είναι η τέταρτη φάση και αναφέρεται βασικά στην επιλογή της καλύτερης από τις εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να εφαρμοσθούν για τό σύστημα που μελετάμε. Στο στάδιο αυτό γίνεται μιά σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων που διατυπώσαμε για να βρεθεί η **καλύτερη δυνατή λύση για την περίπτωση**.

Η νέα μέθοδος μπορεί να είναι απλή τροποποίηση της προηγούμενης ή μπορεί να είναι και μιά ριζική μεταβολή του συστήματος. Αυτό εξαρτάται από τή μορφή του παλιού συστήματος και από τήν Ικανότητα του έρευνητή.

Τό νέο σύστημα που πρόκειται να εφαρμόσουμε, καταγράφεται και απεικονίζεται στην απλοποιημένη του μορφή μέ τή χρήση των Ιδίων μέσων και των συμβόλων που χρησιμοποιήσαμε για τήν καταγραφή του παλιού συστήματος παραθέτοντας δίπλα του τό παλιό για να είναι έμφανείς οι μεταβολές. Πρίν εφαρμοσθεί υποβάλλεται σέ έντονη δοκιμασία για να έξετασθούν:

α) Η ακρίβεια, τό κόστος, ό χρόνος, ή δυνατότητα έλέγχου και γενικά ή αποδοτικότητα του συστήματος.

β) Ό τρόπος που τά στοιχεία του περιβάλλοντος (π.χ. χώρος, προσωπικό, μηχανικά μέσα κλπ.) επηρεάζουν τό νέο σύστημα και

γ) ό τρόπος που τό νέο σύστημα επηρεάζει τό έργο των άλλων τμημάτων.

Η δοκιμασία του συστήματος γίνεται:

α) Μέ τήν **προσομοίωση** (Simulation). Προσπαθούμε δηλαδή να δημιουργήσουμε για δοκιμαστικούς σκοπούς, συνθήκες ανάλογες μέ εκείνες κάτω από τις όποιες πρόκειται να εφαρμοσθεί τό νέο σύστημα για να βγάλομε τά συμπεράσματα που μάς ενδιαφέρουν και

β) μέ τήν **κριτική του συστήματος**. Η κριτική γίνεται από τό προσωπικό που θά τό εφαρμόσει και από τούς προϊσταμένους των άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Μετά τήν έξαγωγή των συμπερασμάτων από τή δοκιμαστική εφαρμογή του συστήματος, προβαίνουμε στην **πρακτική εφαρμογή** του, ή οποία αποτελεί τήν πέμπτη φάση και τέλος στην **παρακολούθηση** της εφαρμογής του συστήματος ή οποία δίνει τήν εύκαιρία να δοϋμε τά αποτελέσματά του στην πράξη, και να κάνομε ανάλογες προσαρμογές όπου κρίνεται απαραίτητο. Για τήν απεικόνιση της νέας λύσεως χρησιμοποιούμε τά ίδια στοιχεία που χρησιμοποιούμε για τήν καταγραφή των διαδικασιών (σχ. 5.7, σελ. 128, 129).

5.8 Έγχειρίδια ή κανονισμοί διαδικασιών.

Έπειδή όπως είπαμε ή Διοικητική εργασία αποτελείται από ένα σύνολο συστημάτων, διαδικασιών και μεθόδων, πρέπει τό προσωπικό που ασχολείται μέ τή διεξαγωγή τους να γνωρίζει κάθε φορά τόν τρόπο μέ τόν όποιο θά φέρει σέ πέρας κάθε μιά από τις διαδικασίες ή τά συστήματα αυτά. Έτσι όταν λέμε «έγχειρίδιο διαδικασιών» έννοοϋμε τό **γραπτό κείμενο στο όποιο καταγράφονται οι τρόποι μέ τούς όποιους διεξάγονται οι διάφορες εργασίες**.

Στά έγχειρίδια αυτά τά όποια είναι γνωστά και σαν **κανονισμοί** καταγράφονται μέ τή σειρά τά στάδια από τά όποια πρέπει να περάσει μιά διαδικασία (άπό τήν αρχή ως τό τέλος) για να φέρει τά αναμενόμενα αποτελέσματα. Τά έγχειρίδια συμ-

πληρώνονται με πρόσθετες πληροφορίες με τη μορφή των διαγραμμάτων, των σχεδίων ή των πινάκων για να γίνουν απόλυτα κατανοητές οι διάφορες φάσεις της διαδικασίας.

Γιά να μπορέσει ένας υπάλληλος να ανταποκριθεί στο σύνολο των απαιτήσεων μιας εργασίας, πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά όλες τις φάσεις που ακολουθεί η εργασία. Πρέπει ακόμα να τηρεί τη σειρά στις διάφορες ενέργειες, να γνωρίζει τα έντυπα και τον τρόπο που χρησιμοποιούνται και τέλος να έχει υπόψη του την τακτική που τηρεί η επιχείρηση σε κάθε περίπτωση.

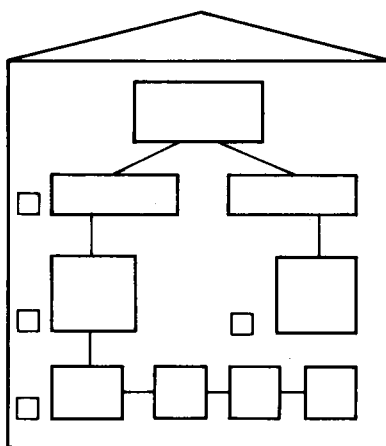
Γιά το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις καταγράφουν όλες αυτές τις διαδικασίες με λεπτομέρεια σε κάθε φάση, ώστε κάθε υπάλληλος που έχει αμφιβολία για την ορθότητα των ενεργειών του να μπορεί να συμβουλευεται το γραπτό κείμενο και να ενεργεί σύμφωνα με τα όσα προβλέπονται σε αυτό. Η τήρηση των κανονισμών αυτών έχει πολλά πλεονεκτήματα, βασικότερα των οποίων είναι:

- Καθοδηγούν σωστά το προσωπικό στην εργασία του.
- Έξασφαλίζουν ομοιομορφία και ταχύτητα στην εκτέλεση της εργασίας.
- Βοηθούν στην αποφυγή των λαθών από τυχόν παραλείψεις σε κάποια φάση της διαδικασίας.

Έχει βέβαια και μειονεκτήματα τα οποία είναι:

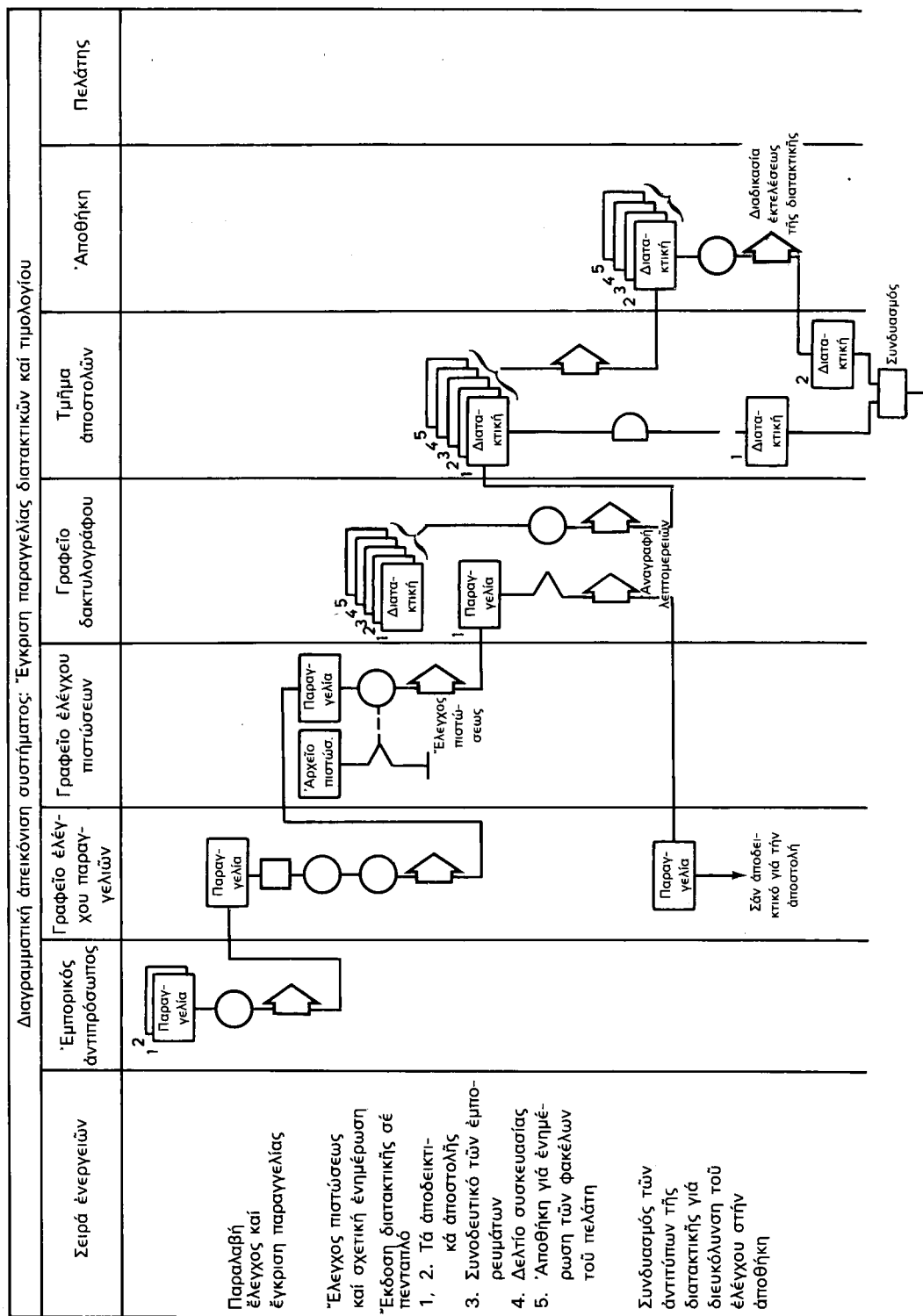
- Αφαιρεί από το προσωπικό τη δυνατότητα να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να παράγει πρωτότυπη εργασία.
- Δέν διευκολύνει τις προσπάθειες ανανεώσεως των διαδικασιών, αφού το σύστημα κατά κάποιον τρόπο παγιοποιείται και το προσωπικό συνηθίζει σε αυτό, πράγμα που με το πέρασμα του χρόνου μπορεί να γίνει αναχρονιστικό.

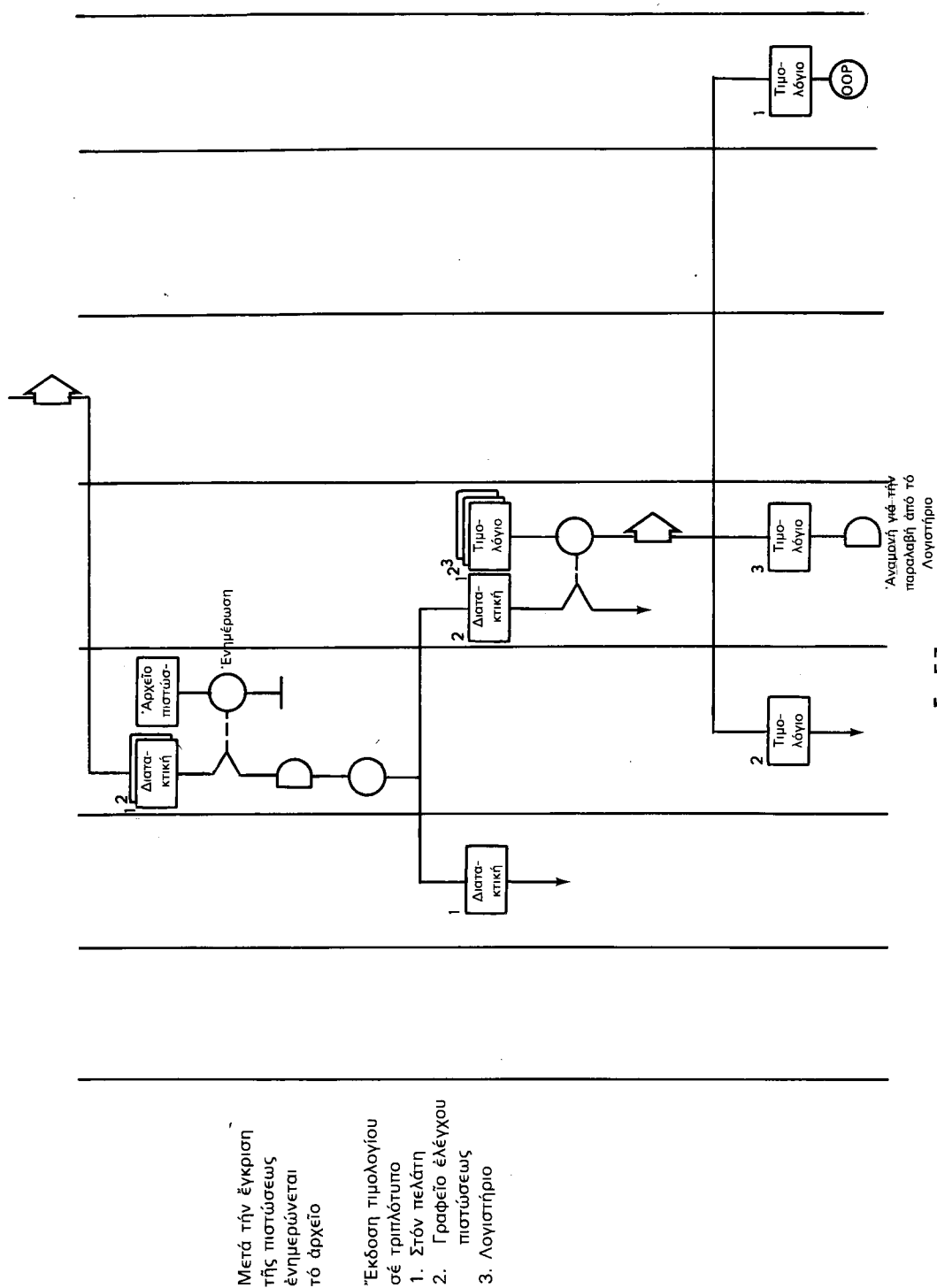
Η εφαρμογή μιας διαδικασίας διευκολύνεται περισσότερο αν τα δείγματα των διαφόρων εντύπων που χρησιμοποιούνται σε αυτή περιλαμβάνονται στα έγχειρίδια με τη μορφή πινάκων που δείχνουν τα είδη των εντύπων και τη σειρά που χρησιμοποιούνται (σχ. 5.8).



□ 1 αντίτυπο παραμένει σε φάκελλο

Σχ. 5.8.





Έκτός από τούς κανονισμούς διαδικασιών διακρίνομε:

α) Κανονισμούς άπασχολήσεως τού προσωπικού.

Σέ αυτούς δίνονται συγκεκριμένες πληροφορίες στο προσωπικό όσον άφορά τά δικαιώματα καί τίς ύποχρεώσεις του στήν έργασία καθώς καί γιά τό σύστημα άμοιβών πού χρησιμοποιεί ή έπιχείρηση.

β) Ίστορικούς κανονισμούς.

Περιέχουν πληροφορίες γιά τό ίστορικό τής έπιχειρήσεως.

γ) Κανονισμούς πολλαπλής χρήσεως.

Παρέχουν πληροφορίες γιά τόν τρόπο διεξαγωγής συγκεκριμένων θεμάτων άπό διάφορους τομείς τής έπιχειρήσεως οί όποίοι θεωροῦνται έπιθυμητοί καί ύποβοηθητικοί στήν έκτέλεση τής έργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6.1 Γενικά.

Ἡ μέτρηση τῆς ἐργασίας ἀποβλέπει, ὅπως εἶπαμε, στήν ποσοτική ἐκτίμηση μιᾶς ἀποδόσεως ἢ μιᾶς ἐργασίας.

Οἱ μέθοδοι πού χρησιμοποιοῦνται γιά τή μέτρηση τῆς ἐργασίας εἶναι πολλές. Ξεκινοῦν ἀπό τίς πολύ ἀπλές καί ἐμπειρικές πού μποροῦν νά ἐφαρμοσθοῦν ἀπό ὁποιοδήποτε καί φθάνουν μέχρι τίς ἐπιστημονικές μεθόδους, οἱ ὁποῖες γιά τήν ἐφαρμογή τους ἀπαιτοῦν ἐξειδικευμένες γνώσεις.

Ἀναμφίβολα οἱ ἐπιστημονικές μέθοδοι ἐξασφαλίζουν μεγαλύτερη ἀκρίβεια ὅσον ἀφορᾷ τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐργασίας. Ἡ ἀκρίβεια ὅμως αὕτη προκαλεῖ μεγαλύτερη οἰκονομική ἐπιβάρυνση στήν ἐπιχείρηση μέ τήν ἀνάθεση τῆς ἐργασίας σέ ἐξειδικευμένο προσωπικό, τήν ὁργάνωση ἐκπαιδευτικῶν σεμιναρίων γιά τήν ἐπιμόρφωση τοῦ προσωπικοῦ πού ὑπηρετεῖ στήν ἐπιχείρηση ἢ μέ τήν ὁργάνωση ἐιδικῆς ὑπηρεσίας Ο καί Μ (Ὁργανώσεως καί Μεθόδων).

Ἡ μέτρηση τῆς ἐργασίας ἀναφέρεται στή μέτρηση τῶν χρόνων καί συνδυάζεται πάντοτε μέ τό χρόνο διάρκειάς της.

Ὅταν λέμε μέτρηση τῶν χρόνων **ἐννοοῦμε τόν καθορισμό ενός ἱκανοποιητικοῦ ἀποτελέσματος σέ συνάρτηση μέ τό χρόνο πού ἀπαιτεῖται γιά τήν ὁλοκλήρωση, σέ κανονική ροή, ενός δεδομένου ἀριθμοῦ μονάδων ἔργου.**

Μονάδα ἔργου μπορεῖ νά εἶναι ἓνα πλήρες ἔργο ἢ ἓνα μέρος του. Ὁ χρόνος ἐκφράζεται συνήθως σέ πρῶτα λεπτά ἀνά τεμάχιο ἢ ἑκατοντάδα τεμαχίων ἢ μέ «ρυθμό» τόσων τεμαχίων τήν ὥρα. Οἱ τιμές πού προέρχονται ἀπό τή μελέτη τῶν χρόνων γιά τίς διάφορες ἐργασίες λέγονται «πρότυποι χρόνοι» (Time Standards). Οἱ πρότυποι χρόνοι χρησιμοποιοῦνται βασικά στήν ἀσκηση τοῦ ἐλέγχου τῆς ἐργασίας.

Εἰδικότερα οἱ πρότυποι χρόνοι χρησιμεύουν στούς προϋσταμένους ὡς κριτήρια:

- Γιά τήν κατανομή τῆς ἐργασίας.
- Γιά τόν προγραμματισμό τῆς ἐργασίας τοῦ γραφείου.
- Γιά τόν καθορισμό τῆς ἀποδοτικότητας τῶν διαφόρων τμημάτων καθώς καί τῆς ἀποδοτικότητας τῶν ἀτόμων.
- Γιά τήν ἀσκηση ἐλέγχου ὅσον ἀφορᾷ τό κόστος τῆς ἐργασίας κλπ.

6.2 Πεδίο ἐφαρμογῆς τῆς μετρήσεως τῆς ἐργασίας.

Ἡ μέτρηση τῆς ἐργασίας ἀναπτύχθηκε ὡς μέθοδος ἐλέγχου τῶν ἀποδόσεων

στό έργοστάσιο στό όποιο όλες οι έργασίες μπορούν νά μετρηθοϋν μέ μεγάλη ακρίβεια, τόσο από τήν ποσοτική όσο καί από τήν ποιοτική πλευρά.

Ή είσαγωγή τής μεθόδου αϋτής στά γραφεία, παρουσιάζει όρισμένες δυσχέρειες γιατί: α) Τό προσωπικό μέ δυσαρέσκεια βλέπει νά εφαρμόζονται καί στό γραφείο μέθοδοι πού έχουν αναπτυχθεί γιά τή μέτρηση τής έργασίας στό έργοστάσιο. β) Ή ίδια ή έργασία από τή φύση της παρουσιάζει ποσοτικές καί ποιοτικές διακυμάνσεις καί γ) παρουσιάζονται δυσχέρειες όσον άφορά καί τή συχνότητα ή τή σειρά τών κινήσεων κατά τή διάρκεια τής έργασίας.

Παρόλα αϋτά όμως ή είσαγωγή τών μεθόδων τής μετρήσεως τής έργασίας στά γραφεία, ιδίως τά τελευταία χρόνια, πού παρατηρήθηκε μιά έκπληκτική αύξηση τής γραφικής έργασίας στίς έπιχειρήσεις, άποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη.

Οι τομείς στούς όποίους μπορεί νά εφαρμοσθεί ή μέτρηση τής έργασίας είναι πολλοί. Εφαρμόζεται κυρίως στούς τομείς οι όποιοι χαρακτηρίζονται από τήν έκτέλεση έργασιών οι όποιες όμοιόμορφα έπαναλαμβάνονται. Π.χ. ή έκδοση τιμολογίων, ή σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων, ό έλεγχος παραγγελιών, ή έκδοση διατακτικών, οι μεταφράσεις καί γενικά όλες οι έργασίες οι όποιες κατά τήν εξέλιξη διαφόρων διαδικασιών έπαναλαμβάνονται συνεχώς καί όμοιομόρφως. Άντικείμενο επίσης τής μετρήσεως είναι καί όλες οι έργασίες οι όποιες γίνονται μέ τή χρησιμοποίηση μηχανικών μέσων, όπως π.χ. οι έργασίες δακτυλογραφήσεων, οι έργασίες πού απαιτοϋν τή χρήση ύπολογιστικών μηχανών, οι έργασίες πολυγραφήσεων, οι έργασίες άρχειοθετήσεων, ή τήρηση καρτελών κλπ.

6.3 Μέθοδοι μετρήσεως τής έργασίας.

Οι βασικές μέθοδοι πού χρησιμοποιοϋνται γιά τή μέτρηση τής έργασίας στά γραφεία είναι:

- Ή χρησιμοποίηση στοιχείων από προηγούμενες άποδόσεις.
- Ή χρονική κλίμακα.
- Ή προσομοίωση (Simulation).
- Ή δειγματοληπτική μέτρηση τών δραστηριοτήτων.
- Ή μελέτη τών χρόνων.
- Ή μέτρηση μέ βάση προκαθορισμένους πρότυπους χρόνους κ.ά.

6.3.1 Ή χρησιμοποίηση στοιχείων από προηγούμενες άποδόσεις.

Ή μέθοδος αϋτή συνίσταται στήν ανάπτυξη προτύπων χρόνων, μέ βάση τά στοιχεία πού παίρνομε από προηγούμενες άποδόσεις. Τά στοιχεία αϋτά ή έπιχείρηση τηρεί γιά λόγους ανεξάρτητους από τούς λόγους πού αναφέρονται στόν έλεγχο τών χρόνων. Άφοροϋν ήμερήσιες ή έβδομαδιαίες άποδόσεις, όπως π.χ. αριθμό μονάδων μιάς έργασίας πού είχαμε στήν άρχή μιάς περιόδου, αριθμό μονάδων πού έχουν παραχθεί στή διάρκεια τής περιόδου καί αριθμό μονάδων πού έχομε στό τέλος τής περιόδου. Ο πρότυπος χρόνος άποδόσεως έξάγεται από τή διαίρεση τοϋ συνολικοϋ αριθμοϋ τών άνθρωπων πού έχουν διατεθεί διά τοϋ συνολικοϋ αριθμοϋ τών μονάδων πού έχουν παραχθεί στή διάρκεια τής περιόδου. Στίς περιπτώσεις αϋτές πρέπει νά λαμβάνονται ύπόψη οι ποικιλίες τής έργασίας, ό όγκος τής έργασίας καί όλοι οι συναφείς παράγοντες πού επηρεάζουν τόν έλεγχο τών άποδόσεων.

Στόν Πίνακα 6.3.1 έχουμε ένα παράδειγμα καθορισμού προτύπων χρόνων με τη χρήση στοιχείων από παλιότερες αποδόσεις. Στο παράδειγμα αυτό χρησιμοποιούνται τα στοιχεία ενός μηνός ως βασική περίοδος. Φαίνεται δέ πώς διατέθηκε ο χρόνος του προσωπικού στις επιχειρήσεις κατά κατηγορίες εργασιών. Έδω βλέπομε π.χ. την κατανομή του συνολικού χρόνου των 735 ωρών που διατέθηκαν από τούς 5 υπαλλήλους του γραφείου. Δηλαδή 147 ώρες για την αλληλογραφία, 441 ώρες για τη δακτυλογράφηση και 147 ώρες για την αρχειοθέτηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3.1.

Είδος εργασίας	Αριθμός υπαλλήλων	Μήνας Απρίλιος 1979		Τρόπος διαθέσεως των ωρών εργασίας		
		Ημέρες εργασίας	Ώρες εργασίας	Αλληλογραφία	Αντιγραφή	Αρχειοθετήσεις και αναζητήσεις από τα αρχεία δακτυλογραφείας
1	2	3	4	5	6	7
Προϊστάμενος	3	22	462	154	421	154
Βοηθός προϊσταμένου	2	22	308	154		154
Συντάκτης επιστολών	4	20	560	560		
Αντιγραφέας	6	20	840	840		
Υπάλληλος γραφείου	5	21	735	147	441	147
Ταξινόμος εγγράφων	1	21	147			147
Αρχειοθέτης	4	20	160			560
Συνολικός χρόνος				1.855	595	1.162
Όγκος έκτελεσθείσας εργασίας				2.610	9.915	4.150
Πρότυπος χρόνος κατά μονάδα εργασίας				0,71	0,06	0,28

Γιά να έξαγομε τόν πρότυπο χρόνο διαιρούμε τό συνολικό χρόνο γιά κάθε κατηγορία εργασίας μέ τό συνολικό όγκο τής εργασίας πού έκτελέσθηκε. Έτσι στό παραπάνω παράδειγμα αν διαιρέσομε τό 1855, πού αναγράφεται στή στήλη 5, μέ τό 2610 πού αναγράφεται στήν ίδια στήλη, θά πάρομε ως πρότυπο χρόνο γιά κάθε μονάδα εργασίας 0,71 τής ώρας. Τό ίδιο γίνεται στή στήλη 6 και στή στήλη 7.

6.3.2 Η χρησιμοποίηση τής χρονικής κλίμακας.

Συναφής μέ τήν παραπάνω μέθοδο είναι και ή μέθοδος υπολογισμού των προτύπων χρόνων μέ βάση τή **χρονική κλίμακα**. Σύμφωνα μέ τή μέθοδο αυτή δίνεται στόν κάθε υπάλληλο ένα φύλλο στό όποιο υπάρχουν υποδιαιρέσεις του χρόνου μιας ημέρας εργασίας, όπως π.χ. 9.00', 9.01', 9.02', 9.03' κ.ο.κ. Καλείται ό κάθε υπάλληλος νά συμπληρώσει σέ αυτή τή χρονική κλίμακα ένδείξεις γιά τό πώς διέθεσε τό χρόνο του. Ό υπάλληλος σημειώνει τίς εργασίες πού έκανε κατά τίς διάφορες χρονικές περιόδους. Π.χ. μεταξύ 9.00' και 9.20', ανάγνωση του ταχυδρομείου, μεταξύ 9.20' και 9.25', ταξινόμηση τής εισερχόμενης αλληλογραφίας κ.ο.κ. Τά

φύλλα αυτά παραδίδονται στον προϊστάμενο ή στο μελετητή, ο οποίος υπολογίζει τις πρότυπες αποδόσεις. Για να είναι αξιόπιστα τα στοιχεία αυτά πρέπει η συμπλήρωση των φύλλων να μη περιορίζεται σε μία μέρα, αλλά να καλύπτει μία περίοδο δύο εβδομάδων τουλάχιστον.

6.3.3 Η προσομοίωση (Simulation).

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη δοκιμαστική εφαρμογή, κάτω από κανονικές συνθήκες εργασίας, κάθε στοιχείου της εργασίας που μελετάμε, για να καθορίσουμε τους πρότυπους χρόνους που χρειάζεται για τη διεξαγωγή κάθε μιας φάσεως εργασίας.

6.3.4 Δειγματοληπτική μέτρηση της εργασίας.

Η μέτρηση αυτή βασίζεται στο ότι ένας αριθμός αντικειμένων, όταν λαμβάνεται τυχαία από μία μεγαλύτερη ομάδα ομοειδών αντικειμένων, έχει κατά ένα μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τα χαρακτηριστικά της ομάδας αυτής. Αυτό μπορούμε να το καταλάβουμε καλύτερα αν πάρουμε ως παράδειγμα ένα σάκκο γεμάτο με χρωματιστούς κύβους. Αν υποθέσουμε ότι στο σάκκο περιέχονται 1000 κύβοι από τούς οποίους οι 500 έχουν χρώμα κόκκινο, οι 250 άσπρο και οι υπόλοιποι 250 μπλέ, τότε ένα δείγμα* από 40 κύβους θα πρέπει να περιέχει 20 κόκκινους, 10 άσπρους και 10 μπλέ. Αυτό βέβαια σπάνια συμβαίνει, αλλά όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των κύβων του δείγματος, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα για μεγαλύτερη ακρίβεια. Η δειγματοληπτική μέτρηση συνίσταται στη διενέργεια τυχαίων παρατηρήσεων με τις οποίες μπορούμε να προσδιορίσουμε την αναλογία των καθυστερήσεων στα διάφορα στάδια μιας διαδικασίας σε σχέση με το συνολικό χρόνο που απαιτείται για ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Η εφαρμογή της συνίσταται στον τυχαίο, αλλά συχνό έλεγχο των διαφόρων σημείων της εργασίας ενός ή περισσοτέρων υπαλλήλων και στην καταγραφή των χρόνων κατά τη στιγμή της παρατηρήσεως.

Από τη δειγματοληπτική αυτή μέτρηση της εργασίας, καθορίζεται ο πρότυπος χρόνος που διατίθεται για κάθε φάση μιας διαδικασίας, σε σχέση με το συνολικό χρόνο που απαιτείται για τη διεξαγωγή ολοκλήρωσης της διαδικασίας.

Στον Πίνακα 6.3.2 φαίνεται ο τρόπος υπολογισμού των προτύπων χρόνων, με βάση τη δειγματοληπτική μέτρηση της εργασίας.

Επεξηγήσεις.

Η στήλη 1 περιλαμβάνει τα διάφορα είδη εργασίας στα οποία αναφέρεται η δειγματοληψία. Η στήλη 2 περιλαμβάνει τον αριθμό των παρατηρήσεων που έγιναν σε κάθε είδος εργασίας. Η στήλη 3 δείχνει το ποσοστό που καλύπτουν οι παρατηρήσεις σε κάθε τύπο εργασίας σε σχέση με το σύνολο των παρατηρήσεων που διακρίνονται στο τέλος της ίδιας στήλης. Η στήλη 4 δείχνει το χρόνο που διατέθηκε για παρατηρήσεις σε κάθε μία από τις εργασίες. Ο χρόνος αυτός για κάθε μία δραστηριότητα προέρχεται από την αναγωγή του συνολικού αριθμού των χρόνων (22.485) στα ποσοστά που αναλογούν σε κάθε μία δραστηριότητα, όπως φαίνονται στη στήλη 3. Η στήλη 5 συμπληρώνεται από τα επίσημα στοιχεία των επι-

* Δείγμα λέγεται ο αριθμός των μονάδων που παίρνουμε τυχαία από ένα σύνολο ομοίων αντικειμένων με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για τις ιδιότητες του συνόλου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3.2.

Είδος εργασιών	Αριθμός παρατηρήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου των παρατηρήσεων	Χρόνος σέ πρώτα λεπτά	Όγκος εργασίας	Πρότυπος χρόνος κατά μονάδα εργασίας [(4) : (5)]
1	2	3	4	5	6
1. Δακτυλογράφηση	540	29,8	6.700	5.135	1.31' πρώτα λεπτά
2. Υπολογισμός	217	12,0	2.698	5.135	0.53' »
3. Έλεγχος	154	8,5	1.911	5.135	0.37' »
4. Αρχαιοθέτηση	142	7,9	1.717	7.460	0,24' »
5. Ταξινόμηση	80	4,4	989	7.461	0,13' »
6. Τηλεφωνήματα	133	7,4	1.664	514	3.24' »
7. Διάφορα	120	6,6	1.484	—	
8. Κενός χρόνος	105	5,8	1.304	—	
9. Προσωπικές ανάγκες (συμπεριλαμβάνεται τό γεύμα)	319	17,6	3.958	—	
Σύνολο	1.810	100,0	22.485		

Καθορισμός πρότυπου χρόνου μέ τη μέθοδο δειγματοληπτικής μετρήσεως της εργασίας.

χειρήσεων καί αντιπροσωπεύει τό συνολικό αριθμό των μονάδων μιās δραστηριότητας γιά όλoκληρη τή χρονική περίοδο. Τό πηλίκο τής διαιρέσεως των στοιχείων τής στήλης 4 καί των στοιχείων τής στήλης 5 μās δίνει τόν πρότυπο χρόνο γιά κάθε μία μονάδα από τίς δραστηριότητες πού περιέχονται στή στήλη 1.

Μέ τη δειγματοληπτική μέτρηση μπορούμε:

- Νά βρούμε τήν έκταση χρησιμοποίησεως ενός μηχανήματος.
- Νά δούμε αν τά τιμολόγια πού παραλαμβάνει μιά επιχείρηση πρέπει νά ελέγχονται γιά τήν ακρίβειά τους όσον αφορά τό περιεχόμενό τους.
- Νά βεβαιωθούμε γιά τό επίπεδο τής εργασίας μιās ομάδας υπαλλήλων ή δακτυλογράφων.
- Νά ελέγξομε τό ρυθμό μέ τόν όποιο έκτελούνται οι παραγγελίες.
- Νά ελέγξομε τήν ποιότητα μιās εργασίας.
- Νά διαπιστώσομε τό βαθμό καθυστέρήσεως του προσωπικού όσον αφορά τήν ώρα προσελεύσεως στήν εργασία κλπ.

6.3.5 Μελέτη των χρόνων.

Η μελέτη των χρόνων είναι ίσως ή σπουδαιότερη από τίς μεθόδους πού χρησιμοποιούμε γιά τή μέτρηση τής εργασίας. Δημιούργησε έν τούτοις τίς περισσότερες αντιδράσεις όπου εφαρμόσθηκε, γιατί, όπως είναι φυσικό, οι άνθρωποι προτιμούν κατά τήν έκτέλεση τής εργασίας τους να κινούνται μέσα σέ πρότυπα πού αύτοί οι ίδιοι κρίνουν σωστά καί όχι σέ εκείνα πού τούς επιβάλλονται.

Όμως, ή μέθοδος αύτή όταν εφαρμόζεται σωστά, εξασφαλίζει σωστές συνθη-

κες εργασίας καί καλύτερες αμοιβές γιά τό ίδιο τό προσωπικό πού τήν εφαρμόζει.

Στή μελέτη τῶν χρόνων, οἱ ἐργασίες πού θέλομε νά μετρήσουμε διασπῶνται στά ἐπί μέρους στοιχεῖα τους. **“Όταν λέμε στοιχείο ἐννοοῦμε ἐκεῖνο τό μέρος τῆς ἐργασίας, τό ὁποῖο μπορεῖ νά χωρισθεῖ ἀπό τά ἄλλα μέρη καί νά μετρηθεῖ χρονικά ἡ ἐκτέλεσή του.**

Μιά ἐργασία μπορεῖ νά περιλαμβάνει πολλά στοιχεῖα. Ἡ ἐργασία ἐνημερώσεως π.χ. μιᾶς καρτέλας ἀρχείου μπορεῖ νά χωρισθεῖ στά παρακάτω στοιχεῖα:

- Ἔρευνα γιά τήν ἀνεύρεση τοῦ κατάλληλου φοριαμοῦ.
- Ἔρευνα γιά τήν ἀνεύρεση τῆς καρτέλας. Φυλλομετρῶ τίς ἄλλες καρτέλες ὧσπου νά βρῶ αὐτή πού θέλω. Τή βρίσκω καί εἶμαι ἔτοιμος γιά τήν καταχώριση.
- Καταχώριση τῆς ἡμερομηνίας, τῆς ποσότητας τῶν εἰδῶν πού παρέλαβα, ἄθροιση γιά τήν ἰσοσκέλιση.
- Ξανατοποθέτηση τῆς καρτέλας στό φοριαμό καί τέλος κλείσιμο τοῦ φοριαμοῦ.

Τό σύνολο τῶν στοιχείων στά ὁποῖα ἀναλύεται μιᾶ δραστηριότητα ἀπό τήν ἀρχή μέχρι τό τέλος λέγεται **κύκλος ἐνέργειας**. Κάθε στοιχείο τοῦ κύκλου χρονομετρεῖται χωριστά ὅπως καί ὁλόκληρος ὁ κύκλος.

Οἱ βασικές κινήσεις πού γίνονται κατά τή διάρκεια τοῦ κύκλου ἀπεικονίζονται σέ διαγράμματα μέ τή χρήση συμβόλων Therbligs στά ὁποῖα ἀναγράφονται καί οἱ χρόνοι γιά κάθε μιᾶ κίνηση.

Πρός καθορισμό τοῦ πρότυπου χρόνου γιά κάθε κύκλο ἐνέργειας καί γιά κάθε στοιχεῖο χωριστά, πρέπει νά κάνομε πολλές μετρήσεις σέ παρόμοιες ἐργασίες. **“Όταν λέμε πρότυπο χρόνο (Standard Time) ἐννοοῦμε τό χρόνο πού προκύπτει ὡς μέσος ὁρος ἀπό τή μέτρηση μεγάλου ἀριθμοῦ ὁμοίων δραστηριοτήτων.**

Οἱ πρότυποι χρόνοι διακρίνονται σέ πρότυπους χρόνους οἱ ὁποῖοι ἀναφέρονται στίς στοιχειώδεις κινήσεις ἢ δράσεις πού μπορεῖ νά ἀναλυθεῖ μιᾶ ἐργασία (**στοιχειώδεις πρότυποι χρόνοι**) καί σέ πρότυπους χρόνους πού ἀναφέρονται σέ μεγάλες μονάδες ἐργασίας, ὅπως π.χ. σέ ἔργα, ἐντολές κατασκευῆς κλπ. Στήν οὐσία ὁ πρότυπος χρόνος ἀποτελεῖ ἄθροισμα πολλῶν στοιχειωδῶν προτύπων χρόνων.

Μέ τούς χρόνους αὐτούς καθορίζομε τίς **πρότυπες ἀποδόσεις**. “Όταν λέμε ἀπόδοση στήν ἐπιστημονική μελέτη τῆς ἐργασίας ἐννοοῦμε «τό παραγόμενο ἔργο ἀνά μονάδα χρόνου». Ἡ ἐννοια τοῦ ὁρισμοῦ αὐτοῦ δέ συμπίπτει μέ τόν ὁρισμό πού δίνομε στήν φυσική. Στή φυσική παίρνομε ὡς ἔργο τό μηχανικό ἔργο, τό ὁποῖο ὀρίζεται ὡς «τό γινόμενο τῆς μετατοπίσεως πού προκαλεῖ ἡ ἀσκούμενη πᾶνω σέ ἕνα σῶμα δύναμη ἐπὶ τό μέτρο τῆς συνιστώσας τῶν δυνάμεων κατά τή διεύθυνση τῆς μετατοπίσεως».

“Όταν ἡ μέτρηση ἐργασίας ἀναφέρεται σέ ἀνθρώπινη ἐργασία, συναντοῦμε δυσκολίες γιατί δέν μποροῦμε νά μετρήσουμε μέ ἀκρίβεια τή δύναμη πού καταβάλει ὁ ἐργάτης γιά νά ἐκτελέσει ἕνα ἔργο. Στήν περίπτωση αὐτή, περιοριζόμαστε μόνο σέ ἐκτιμήσεις τῆς ἀνθρώπινης ἐργασίας πού ἀναλῶθηκε, βασιζόμενοι στό ἀποτέλεσμα πού προέκυψε ἀπό τήν ἐργασία, δηλαδή βασιζόμενοι στίς μονάδες τοῦ ἔργου πού ἔχει παραχθεῖ ἀπό τήν ἐργασία.

Μέ τά δεδομένα αὐτά ὅταν λέμε **πρότυπη ἀπόδοση, ἐννοοῦμε τό μέσο ὄρο ἀνά ἐργάσιμη ἡμέρα πού ἱκανοὶ ἐργάτες ἐπιτυγχάνουν κάτω ἀπό φυσιολογικές συνθηκες καί χωρίς ὑπερβολική ἔνταση τῶν προσπάθειῶν τους, μέ τήν προϋπόθεση δι**

οι εργάτες γνωρίζουν και εφαρμόζουν τις καθιερωμένες μεθόδους εργασίας και έχουν την αναγκαία υπόκλιση για να ασχοληθούν απερίσπαστα με την εργασία τους.

Για να εφαρμόσουμε στα γραφεία τη μελέτη των χρόνων πρέπει να έχει προηγηθεί η μελέτη των συστημάτων και των διαδικασιών. Πρέπει κυρίως να μελετηθούν οι διαδρομές των εγγράφων μέσα στα γραφεία κατά τη διάρκεια διεξαγωγής μιάς διαδικασίας για να καθορισθούν οι μικρότεροι δυνατοί χρόνοι διαδρομής.

Για τον καθορισμό των προτύπων χρόνων λαμβάνονται υπόψη και όρισμένοι παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν άμεσα στην εκτέλεση της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί αυξάνουν τα όρια του πρότυπου χρόνου και υπαγορεύουν τις παραχωρήσεις από το μέρος της επιχειρήσεως στον καθορισμό των προτύπων χρόνων.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

α) Χρόνος αναπαύσεως.

Η παραχώρηση αυτή γίνεται γιατί είναι αδύνατη ή χωρίς διακοπή εργασία του προσωπικού πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Πρέπει να διατίθεται στον υπάλληλο όρισμένος χρόνος για να αναπαυθεί και να ανανεώσει τις δυνάμεις του. Η διάρκεια του χρόνου αυτού ποικίλλει ανάλογα με το είδος εργασίας που εκτελείται. Π.χ. οι βαριές εργασίες στο εργοστάσιο απαιτούν τη διάθεση μεγάλου χρόνου αναπαύσεως, ενώ οι υπαλληλικές εργασίες απαιτούν μικρότερο χρόνο.

β) Χρόνος για εκτέλεση παρεμβαλλομένων εργασιών.

Αναφέρεται σε απαντήσεις σε υπηρεσιακά τηλεφωνήματα που γίνονται σε αποσπασματικά χρονικά διαστήματα, στη λήψη συμβουλών ή παροχή συμβουλών σε άλλα πρόσωπα και σε άλλους μή προβλεπόμενους παράγοντες, όπως η δυσκολία για άνευρη αναγκαίων στοιχείων, ή έρευνα που ακολουθεί κλπ.

γ) Χρόνος για κάλυψη διαφόρων αναγκών.

Όπως π.χ. χρόνος για την ενημέρωση του προσωπικού κατά την εφαρμογή της μετρήσεως της εργασίας κλπ.

6.3.6 Η μέθοδος της μετρήσεως της εργασίας με βάση προκαθορισμένα πρότυπα χρόνων.

Υπάρχουν πολλά συστήματα προκαθορισμένων χρόνων, βασικότερο από τα οποία είναι το σύστημα M.T.M. (Methods Time, Measurement). Το σύστημα αυτό, που είναι βασικά ένα σύστημα προκαθορισμένων χρόνων στις διάφορες κινήσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας, **είναι μιά διαδικασία βελτιώσεως των μεθόδων και καθιερώσεως προτύπων αποδόσεων ως αποτέλεσμα αναγνώρισεως, περιγραφής και ταξινομήσεως των κινήσεων οι οποίες κρίνονται αναγκαίες για την εκτέλεση μιάς δεδομένης εργασίας και καθιερώσεως προκαθορισμένων προτύπων χρόνων για κάθε μιά από αυτές.**

Το σύστημα M.T.M. όταν εφαρμόζεται στην εργασία των γραφείων απαιτεί μία σωστή περιγραφή της εργασίας και μιά ακριβή και λεπτομερική ανάλυση της εργασίας στα στοιχεία της, όπως στο παρακάτω παράδειγμα:

Βασική ενέργεια

Καταχώριση παραλαβής
έμπορευμάτων στην καρτέλα
αποθεμάτων

Λεπτομέρειες

- Πιάνω τό μολύβι
- Ψάχνω για την καρτέλα
- Βγάζω την καρτέλα
- Τοποθετώ την καρτέλα πάνω στο τραπέζι για καταχώριση
- Καταχωρίζω την ημερομηνία
- Καταχωρίζω τό ποσόν
- Κάνω την άθροιση

Τό σύστημα αυτό στην εφαρμογή του πρέπει άπαραιτήτως νά ελέγχεται. Κάθε στοιχείο ή συνδυασμός στοιχείων πρέπει όπωσδήποτε νά συγκρίνεται χρονικά μέ τούς πρότυπους χρόνους πού περιέχονται σέ όρισμένη βιβλιογραφία. Τά στοιχεία αυτά πού βρίσκομε στή βιβλιογραφία μπορεί νά μās βοηθήσουν νά συνθέσουμε ένα δικό μας σύστημα προτύπων χρόνων για τή συγκεκριμένη έργασία πού μελετάμε.

Όρισμένοι όργανισμοί πού έχουν ειδικές ύπηρεσίες για τή μελέτη τής έργασίας, φροντίζουν νά αναπτύξουν δικά τους πρότυπα για τίς έργασίες πού διεξάγονται μέσα στίς έπιχειρήσεις. Τά χρονικά πρότυπα πού αναπτύσσονται για τίς έργασίες ένός τμήματος, μπορεί νά χρησιμεύουν καί για τίς έργασίες άλλων τμημάτων άν τά στοιχεία τής έργασίας είναι άκριβώς τά ίδια.

Οί πρότυποι χρόνοι εκφράζονται συνήθως σέ δεκαδικά ψηφία μιās άνθρωπούρας. Όπως είπαμε πιδό πάνω για τόν καθορισμό τους λαμβάνονται ύποχρεωτικά ύπόψη καί όρισμένες παραχωρήσεις για προσωπικές ανάγκες καθώς καί για όρισμένες άπρόβλεπτες περιπτώσεις (παράγραφος 6.3.5).

Ός παράδειγμα προκαθορισμένων προτύπων χρόνων παραθέτομε τά παρακάτω στοιχεία. Η άξια τών στοιχείων αυτών είναι σχετική, γιατί άφορούν τό είδικό γραφείο πού λειτουργεί κάτω από είδικές συνθήκες. Για τό λόγο αυτό πρέπει νά χρησιμοποιούνται μάλλον ως κατευθύνσεις καί όχι ως άντικειμενικοί σκοποί.

1) Δακτυλογραφήσεις.

Καταχώριση όνομάτων καί αριθμών λογαριασμού σέ καρτέλες.
Άναφορές σέ διπλό διάστημα σέ χαρτί 8 1/2 x 11 ίντσών
σέ δύο άντίτυπα.
Άναγραφή διευθύνσεως σέ φακέλους.

Μονάδες
ανά ώρα

180

10

85

2) Υπολογισμοί καί έλεγχοι.

Πολλαπλασιασμός τριψηφίων αριθμών μέ χρήση ύπολογιστικών μηχανών.

500

3) Ταξινόμήσεις καί άρχειοθετήσεις.

Ταξινόμηση εισερχόμενης άλληλογραφίας κατά φακέλους.
Άρχειοθέτηση έγγραφων μέ άλφαβητική σειρά.

480

180

Ταξινόμηση καρτελών διαστάσεων 5 x 3 ίντσών μέ αλφαβητική σειρά.	300
Τοποθέτηση καί εξαγωγή πλακιδίων διευθυνσιογράφων από άλφαβητικό εύρετήριο.	420

Διάφορα.

Δίπλωμα έγγραφων διαστάσεων 8 1/2 x 11 ίντσών σέ μιά δίπλωση.	1200
Σφράγισμα κανονικών φακέλων μέ τό χέρι.	450

Πάντως πρέπει νά έχομε υπόψη ότι ή καθιέρωση τών προτύπων χρόνων μέ βάση στοιχεία από προηγούμενες αποδόσεις, έχουν σχετική αξία. Μπορούν νά θεωρηθούν ως ένδειξεις γιά τό τί θά έπρεπε νά γίνεται καί όχι γιά τό τί γίνεται πραγματικά.

6.4 Προτυποποίηση.**6.4.1 Γενικά.**

Ή μελέτη τών μεθόδων καί ή μέτρηση τών χρόνων μās οδηγούν στην προτυποποίηση. Ή έννοια τής προτυποποίησης είναι συνυφασμένη μέ τήν έννοια τής όμοιομορφίας. Όταν λέμε όμοιομορφία έννοοῦμε όμοιομορφία στίς μεθόδους επίλυσεως όρισμένων Διοικητικών προβλημάτων καί όμοιομορφία στούς χρόνους έπιτεύξεως ενός άποτελέσματος (π.χ. δακτυλογράφηση τόσων σελίδων ανά ώρα κλπ.). Εϊδικότερα όταν λέμε προτυποποίηση, έννοοῦμε τήν καθιέρωση όρισμένων έπιπέδων άποδόσεως, μετά τήν προτυποποίηση όλων τών παραγόντων πού έπηρεάζουν τή συγκεκριμένη άπόδοση. ***Πρότυπο είναι κάτι τό όποιο καθιερώνεται ως παράδειγμα γιά τήν έκτέλεση άλλων παρομοίων έργασιών.***

Οί περιπτώσεις έφαρμογής τής προτυποποίησης στά γραφεία είναι:

- Οί διάφορες διαδικασίες καί μέθοδοι.
- Τά μηχανικά μέσα.
- Τά έπιπλα, τά έντυπα καί τά συστήματα τηρήσεως τών διαφόρων στοιχείων.
- Τά συστήματα προμηθειών.
- Οί χώροι εργασίας καί
- τά στοιχεία του έργασιακού περιβάλλοντος.

6.4.2 Χρησιμότητα τής προτυποποίησης.

Ή προτυποποίηση μās βοηθά:

- Στο νά άποκτήσομε μεγαλύτερη βεβαιότητα γιά τή σκοπιμότητα τών έργασιών πού έκτελοῦμε.
- Στο νά έπιτύχομε μεγαλύτερη οικονομία.
- Στο νά άπλοποιήσομε τά συστήματα τής Διοικήσεως.
- Στο νά έπιτύχομε μεγαλύτερο βαθμό πληρότητας τών διαφόρων μεθόδων καί
- στό νά έπιτύχομε πρότυπα άποδόσεων καί άποτελεσματικών έλέγχων.

6.5 Χρονικός προγραμματισμός.

Γιά τόν έλεγχο τής έφαρμογής τών προτύπων χρόνων χρησιμοποιούμε διάφορα συστήματα χρονικού προγραμματισμού.

‘Ο χρονικός προγραμματισμός εφαρμόζεται σέ πολλές δραστηριότητες καί βασίζεται στά χρονικά πρότυπα τά όποια καθορίζομε γιά διάφορες δραστηριότητες μέ τή βοήθεια τών μεθόδων πού αναφέρονται στή μέτρηση τών χρόνων. Οι δραστηριότητες αυτές είναι: ‘Ο προγραμματισμός τής παραγωγής, τών παραγγελιών, τών προμηθειών, τής εκτελέσεως τών διαφόρων έργων κλπ.

Οι πρότυποι χρόνοι ως άπαραίτητα στοιχεία τών συμβάσεων εργασίας, προμηθειών κλπ. είναι δεσμευτικοί γιά τούς ‘συμβαλλόμενους. ‘Απεικονίζονται σέ σχετικά χρονολογικά διαγράμματα, από τά όποια προκύπτουν οι χρόνοι στους όποιους προσδιορίζεται ή εκπλήρωση τών διαφόρων υποχρεώσεων.

Τά διαγράμματα αυτά είναι:

- Τά διαγράμματα Gantt καί
- τά συστήματα δικτυωτής ανάλυσεως (ή συστήματα P.E.R.T.).

1) Τά διαγράμματα Gantt (σχ. 6.4α) είναι απλά διαγράμματα πάνω στά όποια άπεικονίζομε χρονολογικά τίς διάφορες δραστηριότητες. ‘Η χρονική διάρκεια κάθε δραστηριότητας καθορίζεται σύμφωνα μέ καθορισμένους πρότυπους χρόνους, οι όποιοι άποτελούν, όπως είπαμε, στοιχεία τής συμβάσεως.

Μέ τά διαγράμματα αυτά μπορούμε νά έλέγξομε τίς καθυστερήσεις καί νά προχωρήσομε σέ ένδεχόμενες κυρώσεις κατά του έργολάβου, όπως προβλέπεται από τή σύμβαση. Στά διαγράμματα αυτά μπορούμε νά άπεικονίζομε καί ποσοτικά τίς διάφορες δραστηριότητες όπου βέβαια αυτό είναι δυνατόν. Π.χ. στίς περιπτώσεις προγραμματισμού τής παραγωγής ή στίς περιπτώσεις προμηθειών, πωλήσεων κλπ.

Γιά τό χρονικό προγραμματισμό τών διαφόρων δραστηριοτήτων χρησιμοποιούνται σήμερα τυποποιημένα μέσα τά όποια μέ τή χρήση διαφόρων έγχρώμων σημάτων μάς δίνουν μεγάλη ποικιλία ένδείξεων.

Τά μέσα αυτά είναι γνωστά ως πίνακες προγραμματισμού (Planning Boards).

2) Σύστημα δικτυωτής ανάλυσεως (ή σύστημα P.E.R.T). ‘Η δικτυωτή ανάλυση είναι μιά από τίς πιό σύγχρονες μεθόδους χρονικού προγραμματισμού. ‘Αποτελεί μιά πολύ χρήσιμη καί λογική μέθοδο γιά τό χρονικό προγραμματισμό τής εκτελέσεως μεγάλων έργων τά όποια έξαρτώνται από τήν εκτέλεση πολλών δραστηριοτήτων.

“Όταν λέμε δικτυωτή ανάλυση, έννοοϋμε τό λογικό προσδιορισμό μιās σειράς από γεγονότα του παρελθόντος, του παρόντος καί του μέλλοντος, τά όποια εκφράζονται ποσοτικά καί έμφανίζονται σέ δικτυωτά διαγράμματα. Τό σύστημα τής δικτυωτής ανάλυσεως λέγεται καί σύστημα P.E.R.T (άπό τά άρχικά τών λέξεων Programme Evalynation and Review Technich) ή μέθοδος τής κρίσιμης διαδρομής (Critical Path Method).

Σχεδίαση του δικτύου.

‘Η σχεδίαση ενός δικτύου άκολουθεϊ τήν εξής μέθοδο:

Τό προγραμματιζόμενο έργο, π.χ. ή εγκατάσταση ενός συστήματος ηλεκτρονικού ύπολογιστή, χωρίζεται σέ βασικές δραστηριότητες. Κάθε δραστηριότητα άντι-

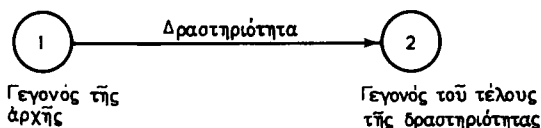
Έργο: Προγραμματισμός ανέγερσεως σχολικού κτιρίου

έτος 1978

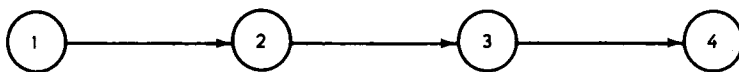
Δραστηριότητες	Ίαν.	Φεβρ.	Μάρ.	Απρ.	Μάιος	Ίούν.	Ίούλ.	Αύγ.	Σεπτ.	Όκτ.	Νοέμ.	Δεκ.
Δημοπράτηση έργου	└─┐											
Έγκατάσταση εργολάβου		└─┐										
Θεμελιώσεις			└─┐									
Ανέγερση κτιρίου				└─┐								
Εσωτερικές εγκαταστάσεις								└─┐				
Επιχρίσματα κλπ.									└─┐			

Σχ. 6.4α.

προσωπεύεται στο δίκτυο με ένα βέλος (σχ. 6.4β). Η αρχή και το τέλος του κάθε βέλους απεικονίζει την αρχή και το τέλος μιας δραστηριότητας. Το βέλος αντιπροσωπεύει επίσης τη χρονική περίοδο που απαιτείται για την ολοκλήρωση της δραστηριότητας μέσα στην εξέλιξη μιας διαδικασίας. Η έναρξη και το τέλος μιας διαδικασίας λέγονται **γεγονότα**. Οι δραστηριότητες αριθμούνται μέσα στο δίκτυο με τη σειρά που ακολουθούν κατά την εκτέλεση του έργου (σχ. 6.4γ και 6.4δ).

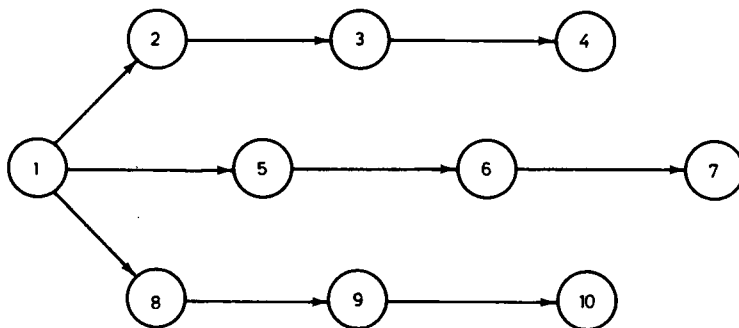


Σχ. 6.4β.



Σχ. 6.4γ.

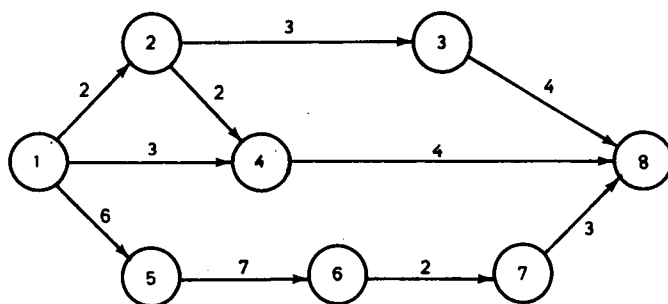
Δραστηριότητες έν σειρά σε δικτυωτό διάγραμμα.



Σχ. 6.4δ.

Παράλληλες δραστηριότητες σε δικτυωτό διάγραμμα.

Ός κρίσιμη διαδρομή θεωρείται η μεγαλύτερη σε μήκος και σε χρόνο διαδρομή. Στο σχήμα 6.4ε τα γεγονότα αριθμούνται από το 1 ως το 8. Η κρίσιμη διαδρομή στο σχήμα αυτό, όπως προκύπτει από τους χρόνους που αναγράφονται σε κάθε μία δραστηριότητα, είναι η διαδρομή η οποία κινείται μεταξύ των γεγονότων 1, 5, 6, 7 και 8. Στο παράδειγμα αυτό, οι δραστηριότητες 4-8 δεν μπορεί να αρχίσουν πριν ολοκληρωθούν οι δραστηριότητες 1-4 και 2-4. Οι αριθμοί που αναγράφονται μεταξύ των διαφόρων γεγονότων, αναφέρονται στους απαιτούμενους χρόνους για την ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας. Όταν καθορισθεί η κρίσιμη διαδρομή, τότε το δίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως όργανο ελέγχου. Βασική προϋπόθεση σε ένα σύστημα δικτυωτής ανάλυσεως είναι ότι όλες οι δραστηριότητες που εντάσσονται σε ένα δίκτυο, πρέπει να αρχίζουν και να τελειώνουν μέσα στα πλαίσια του προγραμματισμένου χρόνου, γιατί αλλιώς ολοκληρωτό έργο θα σημειώσει ανάλο-



Σχ. 6.4ε.

γη καθυστέρηση. Αυτό άλλωστε, δηλαδή η σωστή τήρηση τών χρόνων, είναι και τό βασικότερο αποτέλεσμα πού περιμένουμε από τόν προγραμματισμό μέ τή μέθοδο τής κρίσιμης διαδρομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΤΑ ΕΝΤΥΠΑ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ

7.1 Γενικά.

Ώς αναγκαία συνέπεια της μελέτης της εργασίας και της άπλοποιήσεως των διαδικασιών, αλλά και ως προϋπόθεση για την εξασφάλιση της όμοιομορφίας και του έλέγχου στη γραφική εργασία σέ συνδυασμό μέ τον περιορισμό των άσκόπων ενεργειών, θεωρείται ή τυποποίηση της εργασίας. Ή τυποποίηση εξασφαλίζεται μέ την καθιέρωση προτύπων διαδικασιών, όπως τίς περιγράψαμε στό προηγούμενο κεφάλαιο, καθώς και μέ ή χρησιμοποίηση των έντύπων μέσα στόν κύκλο της εργασίας.

Ή χρήση των έντύπων στην επιχείρηση συνδυάζει πολλά πλεονεκτήματα όπως είναι:

- Ή όμοιομορφία και ή πληρότητα των ενεργειών.
- Ή ταχύτητα.
- Ή ακρίβεια στην καταχώριση των στοιχείων.
- Ή σωστή καθοδήγηση του προσωπικού στό χειρισμό των διαφόρων θεμάτων κλπ.

7.2 Χαρακτηριστικά των έντύπων.

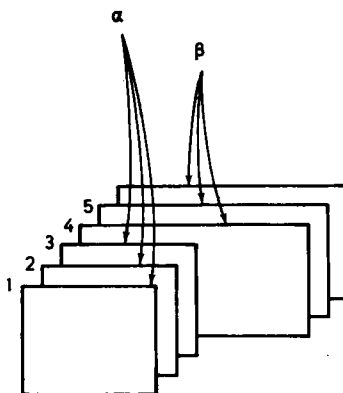
1) Ή **σαφήνεια**. Κάθε έντυπο πρέπει νά είναι άπόλυτα κατανοητό άπό τόν ύπάλληλο πού τό συμπληρώνει και άπό τόν παραλήπτη του.

2) Ή **πληρότητα**. Ή σχεδίαση του έντύπου πρέπει νά είναι τέτοια ώστε νά καταχωρίζονται όλες οι άπαραίτητες πληροφορίες μέ τόν ελάχιστο δυνατό χρόνο και μέ τίς μικρότερες πιθανότητες λάθους.

3) Ή **άπλότητα**. Ή άπλότητα είναι συνυφασμένη μέ την προτυποποίηση. Μέ την άπλότητα άποφεύγουμε τίς περιττές διευκρινήσεις και τίς περιττές λεπτομέρειες της διαδικασίας. Ή άπλότητα πρέπει νά εφαρμόζεται επίσης και στά πάγια στοιχεία του έντύπου πού προσδιορίζουν ή μορφή τους, όπως π.χ. στην επικεφαλίδα, στη γραμμογράφηση, στην άρίθμηση κλπ. (σχ. 7.2α).

4) Ή **δυνατότητα συνδυασμού πολλών πληροφοριών**. Στό σχεδιασμό των έντύπων πρέπει νά καταβάλλεται προσπάθεια για συνδυασμό όσο τό δυνατό περισσοτέρων πληροφοριών σέ ένα έναιο έντυπο ώστε νά εξασφαλίζεται ή έκδοση έντύπων για πολλαπλή χρήση πρός εξυπηρέτηση περισσοτέρων σκοπών. Οι πληροφορίες πού καταχωρίζονται πάνω στά αντίτυπα των έντύπων μπορεί νά παρουσιάζουν όρισμένες διαφορές. Στίς περιπτώσεις αυτές μπορούμε νά χωρίζουμε τά αντίτυπα σέ δύο κατηγορίες ως εξής:

Στήν πρώτη κατηγορία κατατάσσουμε τά αντίτυπα στά όποία καταχωρίζομε ένα μέρος τών στοιχείων καί στή δεύτερη κατατάσσουμε τά αντίτυπα πού δέχονται τό σύνολο τών στοιχείων σύμφωνα μέ τή σειρά τής διαδικασίας. Έτσι εἶναι δυνατό νά ἔχομε ένα μέρος ἀντιτύπων μέ μικρό μέγεθος καί ένα μέρος μέ μεγαλύτερο, ὅπως φαίνεται καί στό σχῆμα 7.2β.



Σχ. 7.2β.

Σύστημα συνδυασμοῦ ἀντιτύπων μικροῦ καί μεγάλου σχήματος.

α) Στά τρία πρώτα μικροτέρων διαστάσεων ἀντίτυπα καταχωρίζονται τά στοιχεία ἀποστολῆς καί συσκευασίας. β) Στά τρία μεγάλων διαστάσεων ἀντίτυπα καταχωρίζονται ὅλες οἱ πληροφορίες τών ἀντιτύπων 1, 2 καί 3 ἀπό τά οἰκονομικά στοιχεία γιά τίς ἀνάλογες ἐκπτώσεις.

7.3 Προτυποποίηση.

Ἡ ἀνάγκη γιά προτυποποίηση τών ἐντύπων ξεκινᾷ ἀπό τό γεγονός ὅτι δέν εἶναι ἐπιτρεπτό νά χρησιμοποιοῦμε δύο ἢ περισσότερους τρόπους γιά τή διεξαγωγή τῆς ἴδιας ἐργασίας. Αὐτό γιατί ὁ ὑπάλληλος θά εἶναι ὑποχρεωμένος νά μάθει δύο ἢ περισσότερους τρόπους ἐργασίας, ὅταν ὁ ἕνας εἶναι ἀρκετός καί γιατί θά ὑπάρξει σύγχυση ὅσον ἀφορᾷ τή διεξαγωγή τῆς ἐργασίας. Γιά νά κατανοηθεῖ αὐτό καλύτερα ἄς φαντασθοῦμε μιά δακτυλογράφο ἢ ὅποια γιά τήν ἴδια περίπτωση, π.χ. γιά τήν ἐκδοση φορτωτικῆς, μπορεῖ νά συμπληρώσει τέσσερα τελείως διαφορετικά ἔντυπα μέ ὅλα τά πιθανά κενά ἢ τίς ἐπαναλήψεις στοιχείων. Ὁ χρόνος πού διαθέτει ἕνας ὑπάλληλος γιά νά συμπληρώσει δύο ἢ περισσότερα διαφορετικά ἔντυπα γιά τό ἴδιο εἶδος ἐργασίας θά εἶναι ὅπωςδήποτε διαφορετικός. Ἡ διαφορά πού προκύπτει ἀπό τό μικρότερο χρόνο πού ἀπαιτεῖ γιά νά συμπληρωθεῖ ένα ἔντυπο μέχρι τό μεγαλύτερο πού ἀπαιτεῖ νά συμπληρωθεῖ ένα ἄλλο γιά τόν ἴδιο σκοπό, εἶναι καθαρῇ ἀπώλεια χρόνου. Ἄν π.χ. γιά ένα ἔντυπο θέλομε 5 λεπτά καί γιά ένα ἄλλο 10 ἢ διαφορά τῶν 5 λεπτῶν εἶναι ἀπώλεια χρόνου.

Ἄν αὐτούς τοὺς ὑπολογισμούς τοὺς ἀναγάγομε στό σύνολο τῆς ἐργασίας, θά δοῦμε ὅτι τό κόστος, ὅταν δέν κάνομε προτυποποίηση τῶν ἐντύπων, εἶναι πολύ μεγάλο.

7.4 Κεντρικός έλεγχος τών εντύπων.

Τά έντυπα πού χορησιμοποιεί ή επίχειρηση έκδίδονται καί τηρούνται από ένα κεντρικό τμήμα τής επίχειρήσεως γιά νά εξασφαλίζεται ό άπαραίτητος συντονισμός τους.

Οι ειδικότεροι λόγοι πού συνηγορούν γιά τόν κεντρικό έλεγχο τών εντύπων είναι οι εξής:

- Πρέπει νά υπάρχει ένα κεντρικό άρχείο όλων τών εντύπων πού χορησιμοποιεί ή επίχειρηση. Γιά τό σκοπό αυτό τηρείται ένας πίνακας εντύπων. Κάθε έντυπο φέρει ένα αριθμό. Ό αριθμός αυτός είναι ό αριθμός πού έχει τό έντυπο στόν πίνακα. Από τόν πίνακα αυτόν μπορεί νά ελέγχεται ή έκδοση κάθε νέου έντυπου.

Ό κεντρικός έλεγχος τών εντύπων αποβλέπει στό:

- Νά εξασφαλίζεται ό συνδυασμός περισσοτέρων εντύπων ή νά εξαφανίζονται όσα από αυτά κρίνονται περιττά.
- Νά περιορίζεται τό μέγεθος τών εντύπων καί νά ελέγχεται ή αποδοτική χορησιμοποίησή τους.
- Νά προλαμβάνεται ή ανεξέλεγκτη είσαγωγή νέων εντύπων.

Γιά τό λόγο αυτό πρέπει νά υπάρχει μέσα στην επίχειρηση ένα αρμόδιο γραφείο στό όποιο θά διαβιβάζονται οι σχετικές αίτήσεις καί τό όποιο θά εξετάζει τήν αναγκαιότητα είσαγωγής κάθε νέου έντυπου.

7.5 Στοιχεία πού πρέπει νά εξετάζονται κατά τή διαδικασία έγκρίσεως ενός νέου έντυπου.

Τά στοιχεία πού πρέπει νά έχει ύπόψη του τό αρμόδιο γραφείο γιά νά αποφανθεί άν πρέπει ή όχι νά είσαχθεί ένα έντυπο είναι τά εξής:

- Τό γενικό περίγραμμα του έντυπου.
- Ό τίτλος του.
- Ό άκριβής τρόπος λειτουργίας του έντυπου.
- Αιτιολόγηση του νέου έντυπου.
- Η πιθανή έτήσια κατανάλωση.
- Οι διαστάσεις του έντυπου, οι όποιες πρέπει νά προσαρμόζονται στά υπάρχοντα συστήματα άρχειοθετήσεως.
- Τό είδος του χαρτιού πάνω στό όποιο θά έκτυπωθεί τό έντυπο.
- Ό τρόπος μέ τόν όποιο θά συμπληρώνεται τό έντυπο.
- Ό παραλήπτης του έντυπου. Άν δηλαδή άπεθύνεται σέ πελάτες ή άν θά διακινηθεί στό έσωτερικό τής επίχειρήσεως.
- Άν τό έντυπο θά χορησιμοποιηθεί σέ σειρές (δηλαδή σέ διπλό, τριπλό, τετραπλό κλπ.) καθώς καί τόν προορισμό καθενός άντιτύπου.

Τά στοιχεία αυτά πρέπει νά δίνονται από τό τμήμα τό όποιο είσηγείται τήν έκδοση του έντυπου.

Τό γραφείο πού είναι υπεύθυνο γιά τόν έλεγχο τών εντύπων, πρέπει νά ελέγχει τούς φακέλους του, γιά νά δει άν υπάρχει άλλο σέ χρήση έντυπο πού νά περιέχει τό σκοπό γιά τόν όποιο ζητάμε τήν έκδοση νέου ή άν ένα από τά έντυπα, πού υπάρχουν μπορεί μέ όρισμένες τροποποιήσεις νά καλύψει τίς νέες ανάγκες.

7.6 Προγραμματισμός έκδοσεως τῶν ἐντύπων.

Ὁ προγραμματισμός τῆς ἐκδόσεως ἑνὸς ἐντύπου ἀποτελεῖ τὴ σπουδαιότερη φάση ἀπὸ τὴν ὁποία περνᾷ τὸ ἔντυπο γιατί ἀπὸ αὐτόν ἐξαρτᾶται ἡ σωστή χρησιμοποίηση τοῦ ἐντύπου καὶ τελικά ἡ σωστή ἐκπλήρωση τοῦ σκοποῦ γιὰ τὸν ὁποῖο προορίζεται.

Πρὶν ἀπὸ κάθε ἐνέργεια προγραμματισμοῦ πρέπει νὰ προηγεῖται μιά περίοδος ἔρευνας καὶ ἀναλύσεως τῶν δεδομένων πάνω στὰ ὁποῖα βασίζεται ἡ ἔκδοση τοῦ ἐντύπου. Οἱ φάσεις τῆς ὁποῖας ἀκολουθεῖ ἡ διαδικασία προγραμματισμοῦ ἑνὸς ἐντύπου εἶναι οἱ ἑξῆς:

α) Ἀνάλυση τῶν ἀπαιτήσεων πού καλύπτει τὸ πρὸς ἔκδοση ἔντυπο. Ἀναφέρεται κυρίως στὶς ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας καὶ στὶς δυνατότητες τοῦ ἐντύπου νὰ καλύψει τὶς ἀνάγκες αὐτές. Ἡ ἐξακρίβωση τῶν ἀπαιτήσεων αὐτῶν μπορεῖ νὰ γίνει μὲ τὴν παρατήρηση ἢ μὲ τὴ συμπλήρωση σχετικῶν ἐρωτηματολογίων. Ἀνεξάρτητα πάντως ἀπὸ τὸν τρόπο μὲ τὸν ὁποῖο διατυπώνεται ἡ ἀνάγκη γιὰ τὴν ἔκδοση ἑνὸς νέου ἐντύπου, πρέπει νὰ προηγεῖται μιά ἀνάλυση τῆς σκοπιμότητος τοῦ ἐντύπου σὲ συνάρτηση μὲ τὶς ὠφέλειες οἱ ὁποῖες θὰ προκύψουν ἀπὸ τὴ χρήση του. Ἡ ἀνάλυση βασίζεται στὶς σωστές ἀπαντήσεις πού δίνομε στὰ βασικά ἐρωτήματα:

Τί; Πῶς; Ποῦ; Πότε; Ποιός; καὶ γιατί;

β) Καθορισμός τῆς μορφῆς τοῦ νέου ἐντύπου.

γ) Σχεδίαση τῆς σειρᾶς τῶν ἀπαιτούμενων ἀντιτύπων καὶ δοκιμαστικὴ ἐφαρμογὴ τῆς γιὰ τὴν ἐξακρίβωση τοῦ βαθμοῦ καταλληλότητος τοῦ ἐντύπου πού σχεδιάσαμε.

δ) Ἀποστολὴ τοῦ σχεδίου στὸ τυπογραφεῖο μὲ τὶς προδιαγραφές τοῦ ἐντύπου.

ε) Ἐλεγχος τῶν δοκιμῶν πού τύπωσε τὸ τυπογραφεῖο.

στ) Διόρθωση τοῦ δοκιμίου καὶ ἔγκριση ἐκτυπώσεως τοῦ ἐντύπου σὲ κανονικές σειρές καὶ

ζ) παραλαβὴ τοῦ ἐντύπου, ἐκπαίδευση τοῦ προσωπικοῦ πού θὰ τὸ ἐφαρμόσει καὶ τήρηση τῶν σχετικῶν ἀποθεμάτων στὴν ἀποθήκη ἐντύπων τῆς ἐπιχειρήσεως.

7.7 Μορφή τοῦ ἐντύπου.

Ὅταν λέμε μορφή τοῦ ἐντύπου ἐννοοῦμε βασικά δύο πράγματα:

- Τὴν καθαυτὸ ἐμφάνιση τοῦ ἐντύπου καὶ
- τὸν τρόπο πού ἀναγράφονται οἱ διάφορες πληροφορίες στὸ ἔντυπο καθὼς καὶ στὸ καθένα ἀπὸ τὰ ἀντίτυπά του.

7.7.1 Ἐμφάνιση τοῦ ἐντύπου.

Ἡ ἐμφάνιση τοῦ ἐντύπου πρέπει νὰ ἐκπληρώσει τρεῖς βασικούς σκοπούς:

α) Τονισμό τῆς προσωπικότητος τῆς ἐπιχειρήσεως.

Στὸ θέμα αὐτὸ ὑπάρχουν δύο ἀντίθετες ἀπόψεις:

Ἡ πρώτη ἄποψη ὑποστηρίζει τὴν ὁμοιομορφία στὰ διάφορα ἔντυπα μὲ τρόπο τέτοιο ὥστε νὰ ἐξασφαλίζεται ἡ δημιουργία ἑνὸς ἰδιαίτερου «στύλ» τὸ ὁποῖο δίνει μιά ξεχωριστὴ αἴσθηση στὴν προσωπικότητα τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνῶ ἡ δευτέρη ὑποστηρίζει τὴ διαφοροποίηση μεταξύ τῶν ἐντύπων ἢ ὁποῖα δημιουργεῖ καλύτερες

συνθήκες για την άνετη χρήση τους.

Ήνεξάρτητα πάντως από τις παραπάνω απόψεις είναι γενικά παραδεκτό, ότι πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια όσον αφορά τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την εμφάνιση της επωνυμίας και του σήματος της επιχειρήσεως πάνω στο έντυπο. Αυτά πρέπει να τονίζουν με έναν ξεχωριστό τρόπο την προσωπικότητα της επιχειρήσεως (σχ. 7.7α).



Σχ. 7.7α.

β) Αναγνώριση της σειράς κάθε συγκεκριμένου έντυπου.

Η ανάγκη του άμεσου καθορισμού της σειράς που ακολουθεί κάθε έντυπο είναι ιδιαίτερα εμφανής κυρίως για τα έντυπα εκείνα που απαραίτητα πρέπει να αριθμούνται (σχ. 7.7β). Π.χ. τα έντυπα παραγγελιών, τα τιμολόγια, οι έπιταγές, τα πιστοποιητικά μεταβιβάσεως μετοχών κλπ. Η αναγνώριση της σειράς του συγκεκριμένου έντυπου επιτυγχάνεται με την αρίθμηση. Η αρίθμηση μπορεί να γίνει όταν το έντυπο εύρεται στο στάδιο της έκτυπώσεως ή της συρραφής ή τέλος της συμπληρώσεώς του. Τα αντίτυπα ενός έντυπου ανεξάρτητα από το πλήθος τους παίρνουν τον ίδιο αριθμό.

Αριθ. 801

ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΡΧ.

Έλαβον ο υπογεγραμμένος
.....
παρά του κ.

τάς άνω δρχ.

διά
.....
.....

Έν τη 197. . .
Ο ΛΑΒΩΝ

Σχ. 7.7β.

γ) Αναγνώριση της συγκεκριμένης σειράς των αντιτύπων.

Όπως είπαμε, κάθε έντυπο εκδίδεται συνήθως σε περισσότερα από ένα αντίτυ-

πα, γιατί κάθε έντυπο προορίζεται για περισσότερους από έναν αποδέκτες. Μία φορτωτική π.χ. (σχ. 7.7γ) εκδίδεται σε τέσσερα αντίτυπα από τα όποια, ένα μένει στο στέλεχος, ένα παίρνει ο μεταφορέας, ένα τό τμήμα αποστολής καί ένα παραδίδεται στον τελικό παραλήπτη των εμπορευμάτων.

Τόπος ΦΟΡΤΩΣΗΣ		ΦΟΡΤΩΤΙΚΗ (Άρθρον 39 Κ.Φ.Σ.) ΔΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟΝ	Τόπος ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ	
---------------------------	--	--	-----------------------------	--

ΠΑΡΑΛΗΠΤΟΥ Έπώνυμον Όνομα Όνομα πατρός Επάγγελμα Δίνας πόλις	ΑΠΟΣΤΟΛΕΩΣ Έπώνυμον Όνομα Όνομα πατρός Επάγγελμα Δίνας πόλις
--	--

Αριθ. Αυτόκινήτου Όνομ/μον Ίδιοκτ. Δίνας Ίδιοκτ. Πόλις Όνομ/μον Όδηγοΰ Δίνας Όδηγοΰ πόλις	ΚΩΔΙΚΟΙ ΑΡΙΘΜΟΙ								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 25%;">ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ</th> <th style="width: 25%;">ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ</th> <th style="width: 25%;">ΑΠΟΣΤΟΛΕΩΣ</th> <th style="width: 25%;">ΠΑΡΑΛΗΠΤΟΥ</th> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ	ΑΠΟΣΤΟΛΕΩΣ	ΠΑΡΑΛΗΠΤΟΥ				
ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ	ΑΠΟΣΤΟΛΕΩΣ	ΠΑΡΑΛΗΠΤΟΥ						

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ					Καθαρόν βάρος κιλά	Μικτόν βάρος κιλά	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	
Κωδικοί Αριθμοί	Αριθμός τιμολογ. ή δηλώσ. κ.λ.π	Σημεία Αριθμοί	Ποσότης δεμάτων κ.λ.π.	Είδος εμπορεύματος κατά τήν δήλωσιν αποστολέως				
							Κόμιστρα Δικ. Φικλής Χαρτόσημον Λοπά έξοδα	

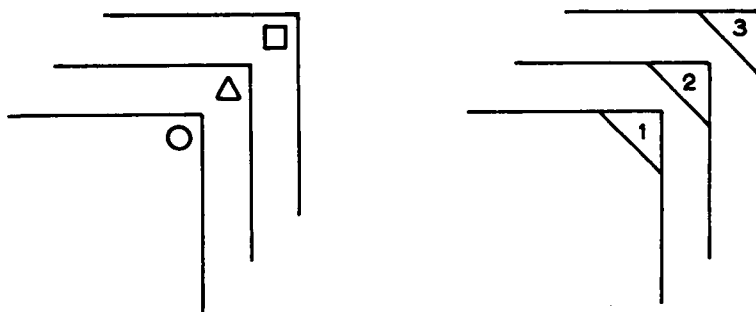
ΟΛΟΓΡΑΦΩΣ ΔΡΧ.
 Έν τή 197... ΔΗΛΩΣΙΣ ΠΑΡΑΛΗΠΤΟΥ
 Παρατηρήσεις Ο ΕΚΔΟΤΗΣ

Σχ. 7.7γ.

Οι μέθοδοι πού χρησιμοποιούμε για την αναγνώριση των αντιτύπων ενός εντύπου είναι οι εξής:

1) Ο **χρωματισμός κάθε αντιτύπου με διαφορετικά χρώματα**. Σέ κάθε αντίτυπο δίνουμε ιδιαίτερο χρώμα κατά την έκτύπωσή του καί καθορίζομε τόν προορισμό του. Πολλές φορές όμως γίνονται λάθη καί δημιουργείται σύγχυση όταν ή χρησιμοποίηση των διαφόρων έγχρωμων εντύπων δέν γίνεται σωστά. Τό μειονέκτημα αυτό αποφεύγεται κάπως μέ τήν καθιέρωση ενός κώδικα μέ τόν όποιο καθορίζομε τόν προορισμό τοΰ κάθε έγχρωμου αντίτυπου. Τά κίτρινα π.χ. αντίτυπα παραμένουν στό στέλεχος, τά λευκά στό φάκελο, τά μπλέ στόν παραλήπτη κλπ. Έπειδή όμως δέν έχουν όλα τά έντυπα τόν ίδιο αριθμό αντιτύπων, είναι δύσκολο νά τυποποιηθεί ό τρόπος κατανομής των αντιτύπων μέ βάση τά χρώματα.

2) Η **μέθοδος άναγραφής συμβόλων ή αριθμών**. Είναι περισσότερο αποτελεσματική από τήν πρώτη. Η άναγραφή των συμβόλων γίνεται στην πάνω δεξιά γωνία τοΰ κάθε αντιτύπου, όπως φαίνεται στό σχήμα 7.7δ.

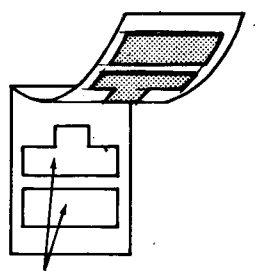


Σχ. 7.76.

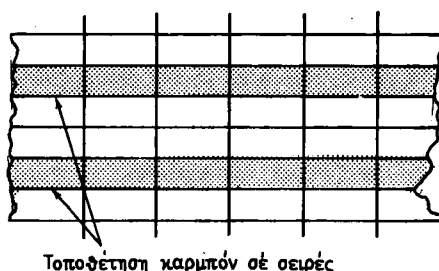
7.7.2 Μεταφορά πληροφοριών.

Τό δεύτερο σημείο της μορφής ενός έντυπου είναι ο τρόπος μεταφοράς (αναγραφής) των πληροφοριών από τό πρωτότυπο στά αντίτυπα.

Τά διάφορα στοιχεία - πληροφορίες μπορεί νά γράφονται επάνω στό έντυπο μέ τό χέρι ή μέ τή γραφομηχανή. Είτε όμως γράφονται μέ τό χέρι είτε μέ τή γραφομηχανή, πρέπει νά γίνεται άμεση καί πιστή μεταφορά τών πληροφοριών σέ όλα τά αντίτυπα. Για τή μεταφορά τών στοιχείων από τό πρωτότυπο στά αντίτυπα χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι από τίς όποιες βασικότερη είναι ή χρήση του καρμπόν. Τό καρμπόν μπορεί νά είναι ένθετο ή ένσωματωμένο στό πίσω μέρος του έντυπου. Μπορεί επίσης νά καταλαμβάνει ολόκληρο τό πλαίσιο του έντυπου ή καί μέρος μόνο από αυτό (σχ. 7.7ε, 7.7στ καί 7.7ζ).

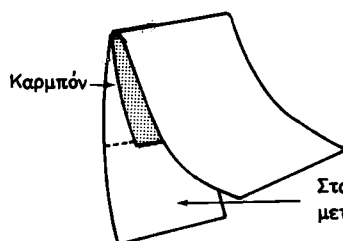


Σημεία στα όποια
καταχωρίζονται πληροφορίες



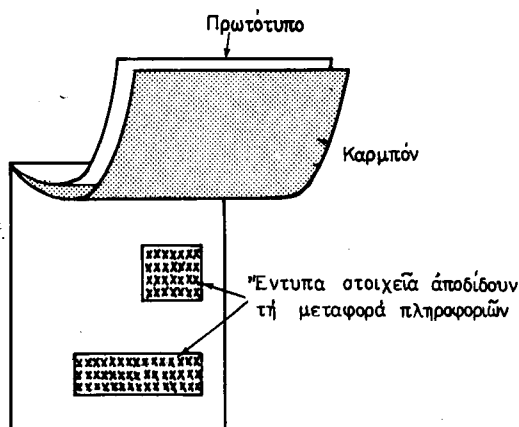
Τοποθέτηση καρμπόν σέ σειρές

Σχ. 7.7ε.



Στό λευκό μέρος δέν επιτρέπεται
μεταφορά πληροφοριών από τό πρωτότυπο

Σχ. 7.7στ.



Σχ. 7.7ζ.

7.8 Σύνδεση τών έντύπων.

Ἡ σύνδεση τών έντύπων γίνεται ανάλογα μέ τό σκοπό γιά τόν ὁποῖο προορίζονται.

Οἱ βασικοί τύποι συνδέσεως τών έντύπων εἶναι:

α) Σύστημα συνδέσεως σέ μπλόκ.

Στήν περίπτωση αὕτή τά έντυπα συνδέονται μεταξύ τους μέ ἰσχυρή κόλλα σέ σειρές καί ἀποτελοῦν ἓνα ἐνιαῖο σύνολο σέ σχῆμα βιβλιαρίου. Ὅσα ἀντίτυπα πρόκειται νά χρησιμοποιηθοῦν ἀπό ἄλλα τμήματα ἢ ἔχουν διαφορετικούς προορισμούς, ἀπευθύνονται π.χ. σέ ἀγοραστές, προμηθευτές κλπ., διατρυπῶνται στήν κορυφή γιά νά εἶναι εὐκόλη ἡ ἀφαίρεσή τους ἀπό τό μπλόκ. Τά καρμπόν στήν περίπτωση αὕτή παρεμβάλλονται ἀνάμεσα στό ἀντίτυπα κατά τή σύνδεση. Συνήθως στίς περιπτώσεις αὐτές τό τελευταῖο ἀντίτυπο παραμένει στό στέλεχος τοῦ μπλόκ ὡς ἀποδεικτικό.

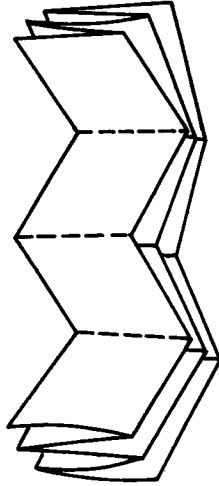
β) Σύστημα χαλαρῆς συνδέσεως.

Ὅταν τά έντυπα συμπληρώνονται σέ σειρές στή γραφομηχανή ἀπό τόν ὑπεύθυνο ὑπάλληλο τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ἀπό κάποιον ἄλλο πού συναλλάσσεται μέ τήν ἐπιχείρηση, ὅπως εἶναι π.χ. οἱ αἰτήσεις χορηγήσεως συναλλάγματος ἀπό τήν τράπεζα ἢ οἱ αἰτήσεις ἀποστολῆς ἐπιταγῆς μέσω τραπεζῆς, εἶναι πολύ χαλαρά συνδεδεμένα μεταξύ τους γιά νά ἀποσπᾶται εὐκόλα καί συμπληρῶνεται χωριστά κάθε σειρά έντύπων. Στίς περιπτώσεις αὐτές συνήθως τά έντυπα ἔχουν μόνιμα ἐνσωματωμένο τό καρμπόν στό πίσω μέρος ὅπως στό ὑποδείγματα τῶν σχημάτων 7.7ε καί 7.7στ.

γ) Σύστημα ἀναδιπλωμένων ἀντιτύπων.

Στό σύστημα αὐτό ὅλα τά πρωτότυπα ἐκτυπῶνται πάνω σέ ἓνα στενόμακρο

χαρτί, καί στή συνέχεια διπλώνονται μέ μηχανικό τρόπο σέ éναλλακτικές θέσεις (σχ. 7.8). Τά άντίτυπα στήν περίπτωση αύτή παράγονται συγχρόνως μέ τό πρωτότυπο. Ή παραγωγή γίνεται μέ τή χρήση ένδιάμεσου καρμπόν. Στή μορφή αύτή έκτυπώνονται συνήθως τά έντυπα πού χρησιμοποιούνται στους ηλεκτρονικούς ύπολογιστές.



Σχ. 7.8.

7.9 Σχεδίαση τών έντύπων.

Πρότυπα μεγέθη καί βάρη.

Βασικό ρόλο στό σχεδιασμό του έντύπου παίζει ή έπιλογή του μεγέθους καί του σχήματος τό όποίο θά έχει τό έντυπο.

Γιά τό σκοπό αύτό σέ πολλές χώρες έχουν καθιερωθεί, σέ έθνικό επίπεδο, πρότυπα μεγέθη τά όποία βοηθούν στήν έπιλογή τών καταλλήλων σχημάτων καθώς καί στήν έξασφάλιση όμοιομορφίας όσον άφορά τήν εμφάνιση τών έντύπων. Στήν Άγγλία π.χ. έχουν διαμορφωθεί 18 περίπου διαφορετικά πρότυπα μεγέθη. Άνεξάρτητα όμως από αύτό, καταβάλλεται προσπάθεια γιά τήν καθιέρωση Διεθνών προτύπων, πού βασίζονται στίς μελέτες του Διεθνούς όργανισμοΰ προτυποποίησης. Σύμφωνα μέ τά πρότυπα αύτά οι διαστάσεις τών έντύπων πού χρησιμοποιούνται σήμερα κατατάσσονται στίς έξής κατηγορίες:

A₁ 841 mm × 594 mm.

A₂ 594 mm × 420 mm.

A₃ 420 mm × 297 mm.

A₄ 297 mm × 210 mm.

A₅ 210 mm × 148 mm.

A₆ 148 mm × 105 mm.

A₇ 105 mm × 74 mm.

Όπως είπαμε καί σέ προηγούμενο κεφάλαιο τό μέγεθος του έντύπου πρέπει νά

συνδυάζεται με την κατάλληλη ποιότητα. Η ποιότητα εκφράζεται κυρίως με τό βάρος του χαρτιού τό όποιο εκφράζεται σέ γραμμάρια ανά τετραγωνικό μέτρο (gr/m²).

Σύμφωνα μέ τά ίσχύοντα έλληνικά πρότυπα τό χαρτί πού χρησιμοποιείται γιά τίς συνήθεις έργασίες του γραφείου έχει βάρος 28, 30, 35, 45, 55, 60, 70, 80, 100 καί 120 gr.

7.9.1 Τεχνική τής σχεδιάσεως του έντύπου.

Η έπιτυχία τής σχεδιάσεως ενός έντύπου έγκειται στην κατάλληλη σειρά τήν όποία πρέπει νά ακολουθοϋν οί διάφορες πληροφορίες στό έντυπο.

Γιά νά εξασφαλίσουμε κατάλληλη σχεδίαση πρέπει νά έχομε υπόψη μας τά παρακάτω:

α) Τά **στοιχεία πού έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους πρέπει νά συγκεντρώνονται σέ ένιαίους χώρους πάνω στό έντυπο**. Τά στοιχεία αυτά πρέπει νά ακολουθοϋν μία λογική σειρά κατατάξεως. Στό έντυπο π.χ. ύπηρεσιακής καταστάσεως του προσωπικού πρέπει τά στοιχεία πού άφοροϋν τήν οίκογενειακή του κατάσταση νά

ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρός τόν

Διά τής παρούσης γνωρίζομεν όμιν ότι συμφώνως τώ Ν. 3198/55 καταγγέλομεν τήν ύφισταμένην μεθ' όμϊν σύμβασιν έργασίας άόριστου χρόνου από καί καλοϋμεν όμάς ίνα προσέλθητε πρός είσπραξιν τής νομίμου άποζημιώσεώς σας.

Έλαβον γνώσιν

τής άνωτέρω καταγγελίας

Ό Δηλϊών

Έν τή 197. .

Ό Έργοδότης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΩΣ

- 1) Έπωνυμία
- 2) Άντικείμενον
- 3) Διεύθυνσις
- 4) Όνοματεπώνυμον Έκπροσώπου
- 5) Άριθ. βιβλ. Άγοράς ένσήμενων (έργοδότου)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΛΥΟΜΕΝΟΥ

- 1) Ειδικότης
- 2) Άποδοχαί κατά τήν άπόλυσιν
- 3) Χρονολογία προσλήψεως
- 4) Χρονολογία άπολύσεως
- 5) Χρονολογία καταβολής άποζημιώσεως
- 6) Ποσόν άποζημιώσεως
- 7) Άριθ. Μητρ. Ι.Κ.Α.
- 8) Διεύθυνσις κατοικίας
- 9) Έτος Γεννήσεως

Έν τή 197. .

Ό Έργοδότης

Σχ. 7.9α.

γράφονται σέ ειδικό μέρος, τά στρατολογικά του στοιχεία σέ άλλο καί τά στοιχεία υπηρεσιακής επιδόσεως σέ άλλο.

Ἡ λογική σειρά τῶν στοιχείων ἔχει τήν ἑξῆς μορφή:

Ἐπώνυμο, Ὄνομα, Ὄνομα πατρός, Ἡλικία, Φύλο, Διεύθυνση κατοικίας, Ἐγγαμος ἢ Ἀγαμος, Ὄνομα συζύγου, Ἀριθμός τέκνων κλπ. (σχ. 7.9α).

β) Τά **στοιχεία πού συμπληρώνονται ἀπό τά διάφορα τμήματα πρέπει νά καταχωρίζονται σέ ἐνιαίους χώρους**. Οἱ χώροι αὐτοί πρέπει:

- Νά εἶναι χωριστοί γιά κάθε τμήμα ἀπό τό ὁποῖο θά περάσει τό ἔντυπο.
- Νά εἶναι ἐπαρκεῖς ὥστε νά δέχονται ὅλα τά στοιχεία, πού ἔχει νά καταχωρίσει τό κάθε τμήμα, καί
- νά ἀκολουθοῦν τή σειρά πού ἔχουν τά τμήματα κατά τή διεξαγωγή τῆς διαδικασίας (σχ. 7.9β).

ΤΙΤΛΟΣ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ	
1	2

Σχ. 7.9β.

γ) Ἡ **καταχώριση τῶν στοιχείων μέσα στό ἔντυπο πρέπει νά ἀκολουθεῖ τή σειρά πού ἀκολουθοῦμε στή γραφή. Δηλαδή νά ἀρχίζομε πάντοτε ἀπό τά ἀριστερά πρὸς τά δεξιὰ** καί ἀπό **τὴν κορυφή πρὸς τὴ βάση** τοῦ ἐντύπου.

Στὶς περιπτώσεις αὐτές τὰ ἔντυπα πρέπει νά εἶναι σχεδιασμένα μέ τέτοιο τρόπο, ὥστε νά ὑποδεικνύουν ἀπό μόνα τους σέ ἐκεῖνον πού τὰ συμπληρώνει τήν τήρηση τῆς κανονικῆς σειράς ἀναγραφῆς τῶν στοιχείων καί νά ἐπιτρέπουν τή συμπλήρωση χωρὶς νά καταβάλλεται ἰδιαίτερη διανοητική προσπάθεια (σχ. 7.9γ).

7.10 Ὑποβοήθηση στή συμπλήρωση τῶν ἐντύπων.

Στὴ συμπλήρωση τῶν ἐντύπων μέ τό χέρι ἢ μέ τή γραφομηχανή πρέπει νά τονίζονται τά σημεῖα ἐκεῖνα τά ὁποῖα ἀπαιτοῦν μεγαλύτερη προσοχή ἀπὸ τὸν ὑπάλληλο. Ὁ τονισμός τῶν σημείων αὐτῶν γίνεται μέ τή χάραξη πιδό ἐντόνων γραμμῶν ἢ

Ἀριθ.

Ἐν τῇ 19..

TIMOLOGION

ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Όνομα πελάτου
Έπαγγελμα
Διεύθυνσις

[illegible]

Σχ. 7.9γ.

Τό ποσό αναγράφεται
ολογράφως



Σχ. 7.10α.

Σύνολο

ΜΕΪΟΝ
ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ

Σύν
ταχυδρομικά

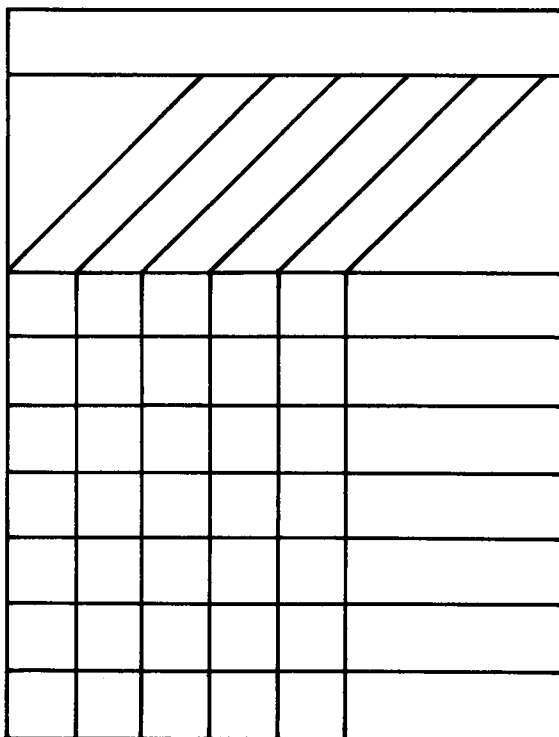
Πληρωτέο
ποσό

Σχ. 7.10β.

μέ τήν τοποθέτηση βέλους στά μέρη πού θέλομε νά τονίσουμε περισσότερο ἢ μέ ὁποιοδήποτε ἄλλο ἐνδεικτικό σημεῖο (σχ. 7.10α καί 7.10β).

7.11 Γραμμογράφηση.

Στίς περιπτώσεις πού ἐπιβάλλεται ἡ χάραξη ὁριζοντίων ἢ καθέτων γραμμῶν πάνω στό ἔντυπο πρέπει νά καταβάλλεται προσπάθεια γιά χάραξη *συμμετρικῶν* καί ὄχι πολύ ἐντόνων γραμμῶν, γιά νά μή διασπᾶται ἡ ἐνότητα τοῦ ἐντύπου καί τά διαστήματα, νά εἶναι συμμετρικά καί κατάλληλα νά δέχονται χωρίς δυσκολία τά στοιχεῖα πού πρόκειται νά καταχωρισθοῦν. Ἡ γραμμογράφηση τοῦ ἐντύπου (σχ. 7.11) εἶναι ἴσως τό σπουδαιότερο μέρος τῆς σχεδιάσεως, γιατί ἀπό αὐτή θά ἐξαρτηθεῖ ἡ σωστή ἀπόδοση καί ἡ πληρότητα τῶν στοιχείων πού καταχωρίζομε στό ἔντυπο.



Σχ. 7.11.

7.12 Ἐκτύπωση τῶν ἐντύπων.

Ἀφοῦ τά ἔντυπα σχεδιασθοῦν ἀπό εἰδικό σχεδιαστή πάνω σέ διαφανές χαρτί καί μέ κανονικές διαστάσεις, δίνονται στό τυπογραφεῖο γιά ἐκτύπωση. Πρὶν δοθεῖ ἡ ἔγκριση γιά τήν τελική ἐκτύπωση τῶν ἐντύπων ἐξετάζονται τά δοκίμια τά ὁποῖα

εκδίδονται από τό τυπογραφείο ως δείγμα τῆς ὀριστικῆς μορφῆς τήν ὁποία θά πάρουν.

Ὁ ἔλεγχος τῶν δοκιμίων μᾶς δίνει τή δυνατότητα νά ἐλέγξομε τίς τελευταῖες λεπτομέρειες καί νά κάνομε τίς ἀνάλογες διορθώσεις.

Ὑστερα ἀπό τίς διορθώσεις αὐτές γίνεται ἡ ἐκτύπωση τῶν ἐντύπων.

7.13 Ἐνημέρωση τοῦ προσωπικοῦ.

Μετά τήν ἐκτύπωση τῶν ἐντύπων ἀκολουθεῖ ἡ ἐνημέρωση τῶν ὑπαλλήλων πού θά τά χρησιμοποιήσουν. Ἡ ἐνημέρωση ἀφορᾷ τήν τεχνική τῆς συμπληρώσεώς τους. Τό προσωπικό πρέπει νά εἶναι ἐνήμερο ἀπό τήν ἀρχή τῆς διαδικασίας τῆς ἐκτυπώσεως, γιατί, ἀφοῦ τό σχῆμα, τό μέγεθος, οἱ χῶροι συμπληρώσεως καί τά ὑπόλοιπα στοιχεῖα τῶν ἐντύπων εἶναι ἀνάλογα μέ τή σκοπιμότητα πού ἐξυπηρετοῦν καί ὅπωςδήποτε ἀφοροῦν τό προσωπικό τό ὁποῖο θά τά χρησιμοποιήσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

8.1 Διακρίσεις της αλληλογραφίας.

Όπως είπαμε τά γραφεία είναι χώροι στους οποίους διεξάγεται ή γραφική εργασία της επιχειρήσεως. Η διεξαγωγή της γραφικής εργασίας αφορά τή σύνταξη κάθε είδους εγγράφων (έπιστολές, εκθέσεις, υπομνήματα, υπηρεσιακά σημειώματα κλπ). Τά έγγραφα αυτά έχουν κάποιο προορισμό, δηλαδή απευθύνονται σέ κάποιους αποδέκτες. Οι αποδέκτες μπορεί νά βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από τήν επιχείρηση.

Τά γραφεία λοιπόν τών επιχειρήσεων δέχονται κάθε μέρα πάρα πολλά έγγραφα από πελάτες, από πιστωτικά ιδρύματα, από προμηθευτές, από μεταφορείς κλπ. Τά έγγραφα υφίστανται ένα είδος έπεξεργασίας, δίνονται απαντήσεις στά έρωτήματα πού προβάλλουν καί δημιουργείται έτσι ένα ρεύμα αλληλογραφίας. Αυτό τό ρεύμα της αλληλογραφίας είναι διπλής κατευθύνσεως. Η μιά κατεύθυνση αφορά τά έγγραφα πού εισέρχονται στην επιχείρηση καί ή άλλη τά έγγραφα πού έξέρχονται από τήν επιχείρηση.

Επομένως ή αλληλογραφία διακρίνεται σέ δύο βασικές κατηγορίες:

- Σέ εισερχόμενη αλληλογραφία καί
- σέ έξερχόμενη αλληλογραφία.

Υπάρχει καί μιά άλλη κατηγορία αλληλογραφίας πού διεξάγεται στό έσωτερικό της επιχειρήσεως μεταξύ τών διαφόρων τμημάτων της. Η αλληλογραφία αυτή λέγεται **έσωτερική αλληλογραφία**.

Καί σέ αυτό τό είδος της αλληλογραφίας έχουμε ένα σύστημα διπλής κατευθύνσεως της αλληλογραφίας. Η μιά κατεύθυνση είναι από τήν κορυφή της Διοικητικής πυραμίδας πρός τή βάση καί ή άλλη από τή βάση πρός τήν κορυφή.

Η αλληλογραφία από τήν πλευρά της κατευθύνσεως πού παίρνει ή επικοινωνία θά μπορούσε νά διακριθεί ειδικότερα σέ **οριζόντια** καί σέ **κάθετη**.

Οριζόντια αλληλογραφία έχουμε όταν ή αλληλογραφία διεξάγεται μεταξύ τών επιχειρήσεων, τών επιχειρήσεων μέ τούς πελάτες ή μεταξύ τών τμημάτων της επιχειρήσεως της ίδιας ιεραρχικής κλίμακας. Κάθετη αλληλογραφία έχουμε όταν ή αλληλογραφία διεξάγεται μεταξύ τών τμημάτων της επιχειρήσεως, σέ διαφορετικές ιεραρχικές βαθμίδες. Η κάθετη αλληλογραφία έχει δύο κατευθύνσεις, τήν κάθετη αλληλογραφία **κατιούσας μορφής** καί τήν κάθετη αλληλογραφία **άνιούσας μορφής**.

Στήν κατιούσα μορφή ανήκουν οι έντολές, οι εγκύκλιοι οι κάθε μορφής οδηγίες καί κανονισμοί πού απευθύνονται στό προσωπικό. Στήν ανιούσα μορφή ανήκουν οι αναφορές, οι εκθέσεις καί τά κάθε είδους ένημερωτικά σημειώματα τών υφισταμένων πρός τούς προϊσταμένους τους.

8.1.1 Είσερχόμενη αλληλογραφία.

α) Γενικά.

Όπως είναι γνωστό, ο όγκος της είσερχόμενης αλληλογραφίας, είναι ανάλογος με τον κύκλο των συναλλαγών της επιχείρησης: επομένως οι μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μεγάλο κύκλο συναλλαγών έχουν και μεγάλο όγκο αλληλογραφίας. Γι' αυτό και απαιτείται η ύπαρξη ειδικής υπηρεσίας, η οποία βέβαια προϋποθέτει σημαντικό κόστος. Για να περιορίζεται στο ελάχιστο το κόστος λειτουργίας της υπηρεσίας αυτής και για να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή ταχύτητα στην παραλαβή, ταξινόμηση και διανομή της αλληλογραφίας στα διάφορα τμήματα απαιτούνται ειδικοί τρόποι και ειδικές μέθοδοι χειρισμού της.

Οι **ειδικές υπηρεσίες** οι οποίες ασχολούνται με την παραλαβή της αλληλογραφίας στις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και στις δημόσιες υπηρεσίες είναι οι υπηρεσίες **πρωτοκόλλου, διεκπεραιώσεως** και **ἀρχείου**. Η αρμοδιότητά τους είναι:

- Η παραλαβή, ταξινόμηση και διανομή της είσερχόμενης αλληλογραφίας στα άρμόδια τμήματα.
- Η διεκπεραίωση της εξερχόμενης αλληλογραφίας και
- η τήρηση των ἀρχείων της επιχείρησης όταν για την τήρηση των ἀρχείων στην επιχείρηση εφαρμόζεται το συγκεντρωτικό σύστημα.

Για να φέρουν σέ πέρας την αποστολή τους οι παραπάνω υπηρεσίες βοηθούνται από τις υπηρεσίες δακτυλογραφήσεως, τις υπηρεσίες αναπαραγωγής εγγράφων, τα γραφεία παραβολής των εγγράφων κλπ.

β) Παραλαβή της είσερχόμενης αλληλογραφίας.

Η αλληλογραφία των επιχειρήσεων διεξάγεται συνήθως με το ταχυδρομείο. Σπάνιες είναι οι περιπτώσεις της διεξαγωγής της από ειδικούς υπαλλήλους της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει σέ εξαιρετικές περιπτώσεις. Όταν δηλαδή υπάρχουν θέματα άκρως επείγοντα και σοβαρά τα οποία πρέπει να έχει υπόψη του ο παραλήπτης σέ σύντομο χρόνο. Έπειδή λοιπόν ο μεγάλος όγκος της αλληλογραφίας των επιχειρήσεων διεξάγεται με το ταχυδρομείο οι επιχειρήσεις ένοικιάζουν στο ταχυδρομείο της πόλεως ειδικές αριθμημένες ταχυδρομικές θυρίδες.

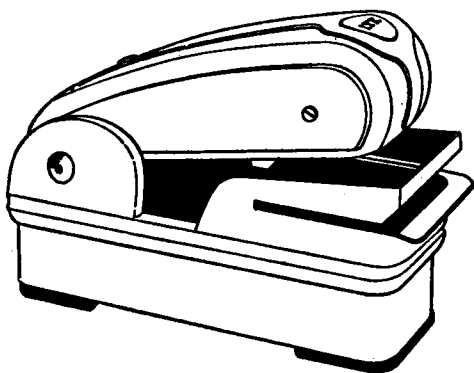
Η παραλαβή γίνεται σέ τακτά χρονικά διαστήματα από ένα ορισμένο υπάλληλο που ανήκει στην υπηρεσία πρωτοκόλλου και διεκπεραιώσεως.

Ο τρόπος αυτός παραλαβής της αλληλογραφίας έχει τό πλεονέκτημα της εγκαίρης παραλαβής της αλληλογραφίας από τό ταχυδρομείο, πράγμα που διευκολύνει ανάλογα όλες τις μετέπειτα διαδικασίες.

γ) Διαλογή και αποσφράγιση της είσερχόμενης αλληλογραφίας.

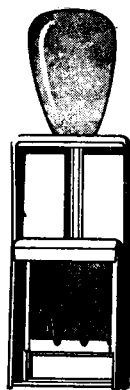
Μετά την παραλαβή της αλληλογραφίας ακολουθεί η διαδικασία της διαλογής. Διαχωρίζονται από τά καθαρώς υπηρεσιακά έγγραφα, οι ιδιωτικές έπιστολές του προσωπικού, έγγραφα που έχουν έμπιστευτικό χαρακτήρα ή οι έπιστολές που απευθύνονται προσωπικά στους διάφορους διευθυντές της επιχείρησης και προωθούνται γρήγορα στους αποδέκτες τους. Ειδικότερα οι φάκελοι που έχουν την ένδειξη «έμπιστευτικό» προωθούνται στο έμπιστευτικό πρωτόκολλο της επιχείρησης αν βέβαια τηρείται χωριστά από την επιχείρηση έμπιστευτικό πρωτό-

κολλο. Διαφορετικά δίνονται στο γενικό διευθυντή ή σέ άλλο εξουσιοδοτημένο πρόσωπο. Άνεξάρτητα πάντως από τόν ειδικότερο προορισμό τους, οι φάκελοι αυτοί σφραγίζονται με ειδική σφραγίδα της επιχειρήσεως στην οποία αναγράφεται ή ημερομηνία άφίξεως ή καί ή ώρα (σχ. 8.1α καί 8.1β).



Σχ. 8.1α.

Συσσκευή σφραγίσεως της ώρας πάνω στους φακέλους.



Σχ. 8.1β.

Ρυθμιζόμενες σφραγίδες για τη σφράγιση των φακέλων με ημερομηνία κ.ά.

Μετά τή διαλογή ακολουθεί ή αποσφράγιση όλων τών φακέλων πού ξμειναν στην ύπηρεσία πρωτοκόλλου καί διεκπεραιώσεως. Οί φάκελοι ανοίγονται μέ είδικό χαρτοκόπτη, ή μέ είδική μηχανή αποσφραγίσεως τών φακέλων ή όποία απόκόπτει ένα πολύ μικρό μέρος από τήν κορυφή του φακέλου, επιτυγχάνοντας έτσι τήν άπελευθέρωση του περιεχομένου, χωρίς νά καταστρέφεται ό φάκελος.

Ή χρήση τής μηχανής αυτής είναι άπλή καί λειτουργεί ως εξής:

- Οί φάκελοι τοποθετούνται σέ δέσμες πάνω στην πλάκα τροφοδοτήσεως τής μηχανής άνεξάρτητα από τό μέγεθος ή τό πάχος τους.
- Ένας ηλεκτροκίνητος οδηγός τροφοδοτεί τή μηχανή μέ φακέλους από τούς όποιους απόκόπτεται μία πολύ στενή λωρίδα μέ τή βοήθεια δύο κοπτήρων, αφήνοντας τόν υπόλοιπο φάκελο άνέπαφο.
- Οί φάκελοι ανοίγονται, συγκεντρώνονται σέ μία ύποδοχή καί είναι έτοιμοι γιά τήν παραλαβή του περιεχομένου. Τό υπόλοιπο από τήν κοπή τών φακέλων συγκεντρώνεται σέ μία άλλη ύποδοχή.

Μετά από τό άνοιγμα τών φακέλων καί πριν από κάθε άλλη ενέργεια, ακολουθεί προσεκτικός έλεγχος του φακέλου γιά νά διαπιστωθεί ότι πραγματικά ό φάκελος είναι κενός.

Στή συνέχεια ακολουθεί ό έλεγχος γιά τήν ακρίβεια τών διευθύνσεων πού είναι γραμμένες στα έγγραφα καί ό έλεγχος τών συνημμένων εγγράφων. Άν από τόν έλεγχο διαπιστωθεί έλλειψη ενός ή περισσοτέρων από τά συνημμένα έγγραφα, συντάσσεται είδικό σημείωμα στο όποιο αναφέρονται τά έγγραφα πού λείπουν.

δ) Πρωτοκόλληση τών εγγράφων.

Όταν λέμε πρωτοκόλληση έννοούμε τήν καταχώριση τών εισερχομένων έγ-

πρέπει να ελέγξει αν τα έγγραφα έχουν σχέση με προηγούμενη αλληλογραφία που βρίσκεται στο αρχείο. Όταν διαπιστωθεί ότι υπάρχουν τέτοια έγγραφα, γίνεται **συσχέτιση** των εγγράφων αυτών με τους φακέλους που υπάρχουν στο αρχείο. Η συσχέτιση είναι απαραίτητη, γιατί μόνο έτσι μπορεί ο αρμόδιος υπάλληλος να ενημερωθεί πιά για όλο το ιστορικό μιας υποθέσεως και να κάνει τις ανάλογες εισηγήσεις.

ε) Διανομή της εισερχόμενης αλληλογραφίας.

Είπαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι ο όγκος της εισερχόμενης αλληλογραφίας εξαρτάται από το μέγεθος της επιχειρήσεως, από τη φύση του αντικειμένου με το οποίο ασχολείται και από τον κύκλο των συναλλαγών που έχει. Όταν λοιπόν αναφερόμαστε σε μεγάλες επιχειρήσεις (μεγάλος κύκλος συναλλαγών), είναι δυνατό ο αριθμός των εγγράφων που παραλαμβάνουν κάθε μέρα οι επιχειρήσεις αυτές να ανέρχονται σε πολλές χιλιάδες. Όταν η διακίνηση αυτού του όγκου της εισερχόμενης αλληλογραφίας, δεν είναι σωστά οργανωμένη, δημιουργεί πολλά προβλήματα σχετικά με την παραλαβή, πρωτοκόλληση, συσχέτιση και διανομή της στους τελικούς αποδέκτες της.

Σήμερα όμως που η ανάπτυξη των επικοινωνιών είναι μεγάλη και τα εκατομμύρια έγγραφα σε διάφορες μορφές (έπιστολές, υπομνήματα, εκθέσεις κ.ά.) απαιτούν άμεση ενέργεια και οποιαδήποτε καθυστέρηση στη διανομή της αλληλογραφίας δημιουργεί έντονα προβλήματα στη Διοίκηση των οργανισμών, τα προβλήματα αυτά, όπως είναι φυσικό, επιδρούν άμεσα στην παραγωγικότητα.

Για τους λόγους αυτούς καταβάλλεται σήμερα ιδιαίτερη προσπάθεια για τη μέλση των συναφών προβλημάτων και την οργάνωση ικανοποιητικών συστημάτων ταξινόμησης και διανομής της αλληλογραφίας.

Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη διανομή της αλληλογραφίας στα τμήματα της επιχείρησης, είναι τα εξής:

1) Σύστημα παραλαβής από τα ίδια τα τμήματα.

Στις περιπτώσεις αυτές στην υπηρεσία πρωτοκόλλου οργανώνεται ένα σύστημα θυρίδων σύμφωνα με το σύστημα της ταχυδρομικής υπηρεσίας (σχ. 8.1δ). Στις θυρίδες αυτές διανέμεται η αλληλογραφία κατά τμήματα, παραλαμβάνεται από ειδικούς υπαλλήλους των επί μέρους τμημάτων και μεταφέρεται γρήγορα στα αρμόδια γραφεία. Το σύστημα αυτό συνδυάζεται με την τήρηση αποκεντρωτικού συστήματος αρχειοθέτησης των εγγράφων ώστε να μη παρουσιάζεται ανάγκη συσχέτισης των εγγράφων τη στιγμή της παραλαβής τους. Στις περιπτώσεις αυτές το αρχείο τηρείται κατά διεύθυνση ή ακόμη και κατά τμήμα.

2) Σύστημα μεταφορικής ταινίας.

Το σύστημα αυτό αποτελεί μία μορφή του συστήματος Ford, και χρησιμοποιείται για τη μεταφορά της αλληλογραφίας στα διάφορα τμήματα ενός όρφου ή και σε διαφορετικά κτίρια. Η αλληλογραφία στην περίπτωση αυτή τοποθετείται σε ένα μεταφορικό ίμάντα από το τμήμα πρωτοκόλλου και κατευθύνεται στα διάφορα τμήματα. Σε κάθε περίπτωση το αρμόδιο τμήμα ειδοποιείται με ένα σήμα για την



Σχ. 8.16.

παραλαβή της αλληλογραφίας. Ἡ ἐφαρμογή τοῦ συστήματος αὐτοῦ προϋποθέτει εἰδική ὀργάνωση τῶν γραφείων καὶ εἰδικές διαρρυθμίσεις στὰ κτίρια. Εἶναι σύστημα δαπανηρό, ἀλλὰ ἐξασφαλίζει ἄμεσα ἀποτελέσματα καὶ περιορίζει τὸ χρόνο ἀπασχολήσεως τῶν ἀνθρώπων στὴ φάση αὐτὴ τῆς διακινήσεως τῆς αλληλογραφίας. Τὸ σύστημα αὐτὸ μπορεῖ νὰ ἐξυπηρετήσῃ καὶ πολλές ἄλλες ἐργασίες, ὅπως π.χ. μεταφορά ἐμπορευμάτων ἢ ἐκτέλεση ἄλλων Διοικητικῶν ἐργασιῶν (ἐκτέλεση παραγγελιῶν), περιορίζοντας σημαντικά τὸ κόστος σέ ἀνθρώπινη ἀπασχόληση, χρήματα κλπ.

3) Σύστημα μεταφορικοῦ ἀνελκυστήρα.

Τὸ σύστημα αὐτὸ βασίζεται στὴν ἐγκατάσταση εἰδικῶν ἀνελκυστήρων μέσα στὸ κτίριο οἱ ὁποῖοι λειτουργοῦν αὐτόματα καὶ μεταφέρουν τὴν αλληλογραφία ἀπὸ ὄροφο σέ ὄροφο. Τὸ σύστημα αὐτὸ ἐφαρμόζεται ὅταν πρόκειται γιὰ ἐπιχειρήσεις ἐγκαταστημένες σέ πολυόροφα κτίρια ἢ καὶ οὐρανοξύστες.

Σέ κάθε ὄροφο ὑπάρχει ἕνας σταθμὸς διακινήσεως ἐγγράφων μὲ δύο ὑποδοχές ἀπὸ τίς ὁποῖες ἡ μία προορίζεται γιὰ τὴν παραλαβὴ καὶ ἡ ἄλλη γιὰ τὴν ἀποστολὴ τῶν ἐγγράφων. Ἡ ἀποστολὴ γίνεται ὡς ἑξῆς: Ὁ ὑπάλληλος τοποθετεῖ τὸ ὑλικὸ πού θέλει νὰ στείλῃ, τὸ ὁποῖο εἶναι συσκευασμένο σέ εἰδικὸ κουτί, στὴν ὑποδοχὴ

πού προορίζεται για την αποστολή των εγγράφων. Στή συνέχεια σχηματίζει σέ ένα «καντράν» πού εἶναι τοποθετημένο στόν τοῖχο, τόν ἀριθμό τοῦ ὁρόφου γιά τόν ὁποῖο προορίζεται ἡ ἀλληλογραφία. Στή συνέχεια τό ὑλικό μεταφέρεται αὐτόματα στόν προορισμό του.

Ὁ ἔλεγχος τῆς κανονικῆς μεταφορᾶς τοῦ ταχυδρομεῖου ἀπό ὄροφο σέ ὄροφο πραγματοποιεῖται μέ τό «καντράν» καί μέ τά ἠλεκτρικά φωτοκύτταρα, τά ὁποῖα ἀντιδρῶν ἀνάλογα μέ τά διάφορα χρώματα τῶν κουτιῶν στά ὁποῖα μεταφέρεται ἡ ἀλληλογραφία.

Ὅταν τό ταχυδρομεῖο φθάσει στόν ὄροφο τοῦ προορισμοῦ του, παραλαμβάνεται καί διανέμεται ἀπό ἄλλον ὑπάλληλο. Ἡ μόνη ἐργασία «χειρός» μέ τό σύστημα αὐτό, εἶναι ἡ ἐργασία διανομῆς τοῦ ταχυδρομεῖου μέσα στόν ὄροφο.

4) Σύστημα διανομῆς μέ σωλῆνες πεπιεσμένου ἀέρα (Pneumatic Tubes).

Μέ τό σύστημα αὐτό μποροῦμε νά στείλουμε καί νά παραλάβουμε ἔγγραφα ἀπό περισσότερες διευθύνσεις καί ἀπό διαφορετικούς ὁρόφους ἐνός κτιρίου, ἀνάλογα μέ τήν ἔκταση τοῦ συστήματος. Ἡ βάση τοῦ συστήματος αὐτοῦ βρίσκεται στό ἰσόγειο ἢ στό ὑπόγειο τοῦ κτιρίου καί κοντά βέβαια στό τμήμα πού χειρίζεται τήν εἰσέρχουσα καί ἐξέρχουσα ἀλληλογραφία.

Τά ἔγγραφα μετά τήν παραλαβή, πρωτοκόλληση καί συσχέτιση, τοποθετοῦνται μέσα σέ εἰδικές κυλινδρικές θήκες, σφραγίζονται καλᾶ καί τοποθετοῦνται μέσα στούς σωλῆνες γιά τήν ἀποστολή τους στούς ἀποδέκτες. Μέ κατάλληλο χειρισμό τοῦ μοχλοῦ τά ἔγγραφα ἐκτοξεύονται μέ πεπιεσμένο ἀέρα πρὸς τοὺς ἀποδέκτες τους.

Ὁ ἀποδέκτης παραλαμβάνει τήν κυλινδρική θήκη, κρατᾷ τό ἔντυπο ὑλικό πού τόν ἐνδιαφέρει καί στή συνέχεια ξαναστέλνει τή θήκη κενή ἢ μέ ἄλλη ἀλληλογραφία τήν ὁποία ἔχει ἐτοιμή.

Μέ τό σύστημα αὐτό ἐπιτυγχάνεται ἡ αὐτόματη ἀποστολή τῶν εγγράφων στοὺς ἀποδέκτες τους καί μειώνεται σημαντικά, ἡ συμβολή τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντα γιά τή μεταφορά τῆς ἀλληλογραφίας. Τό σύστημα ἔχει τό πλεονέκτημα ὅτι μπορεῖ νά ἐγκατασταθεῖ καί μετά τήν ἀνέγερση τοῦ κτιρίου ἔστω καί ἂν δέν ἔχει ἡ σχετική πρόβλεψη ἐγκαταστάσεως. Ἐχει τό μειονέκτημα ὅτι ἡ ἐγκατάστασή του κοστίζει ἀκριβᾶ. Τό κόστος ὅμως αὐτό ὑπερκαλύπτεται ἀπό τήν οἰκονομία πού ἐπιτυγχάνεται μέ τή σημαντική μείωση τῆς συμβολῆς τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντα ἢ τῶν μέσων μεταφορᾶς καί ἀπό τήν ταχύτητα πού γίνεται ἡ διακίνηση τῆς ἀλληλογραφίας.

8.1.2 Ἐξερχόμενη ἀλληλογραφία.

α) Γενικά.

Δέν εἶναι ὑπερβολή ἂν ποῦμε ὅτι ἡ ἐξερχόμενη ἀλληλογραφία εἶναι ὁ καθρέφτης τῆς ἐπιχειρήσεως, γιατί ἀπό τήν ταχύτητα καί τήν ἀκρίβεια μέ τήν ὁποία ἀνταποκρίνεται στίς ἀνάγκες τῶν πελατῶν της, ἐξαρτᾶται ἡ φήμη της καί ὁ κύκλος τῶν συναλλαγῶν της.

Γι' αὐτό ἡ ὁργάνωση τοῦ συστήματος διακινήσεως τῆς ἐξερχόμενης ἀλληλογραφίας ἔχει ἰδιαίτερη σημασία.

“Όταν λέμε εξερχόμενη άλληλογραφία έννοοῦμε τήν άλληλογραφία πού εἶναι ξοιμὴ νά σταλεῖ στοὺς ἀποδέκτες τῆς. Ἡ ἀποστολή ὅμως τῆς άλληλογραφίας ἀποτελεῖ τό τελευταῖο στάδιο μιᾶς ὁλόκληρης διαδικασίας ἡ ὁποία ξεκινᾷ ἀπό τή σύνταξη τῶν ἐγγράφων.

Τά ἐνδιάμεσα στάδια εἶναι ἡ δακτυλογράφηση τῶν κειμένων, ἡ παραβολή, ἡ ἀναπαραγωγή καί ἡ συσκευασία.

β) Τό τμήμα διεκπεραιώσεως.

“Όλες οἱ παραπάνω δραστηριότητες ἐκτός βέβαια ἀπό τή σύνταξη τῶν ἐγγράφων, διεξάγονται ἀπό τό τμήμα διεκπεραιώσεως τό ὁποῖο σέ ἄλλους ὀργανισμοὺς εἶναι ξεχωριστό τμήμα καί σέ ἄλλους εἶναι ἐνσωματωμένο μέ τό τμήμα πρωτοκόλλου καί τό τμήμα ἀρχείου. Στό τμήμα διεκπεραιώσεως ὑπάγονται:

- Ἡ **ὑπηρεσία δακτυλογραφήσεως** (Typing Pools), ἡ ὁποία ἀσχολεῖται μέ τή δακτυλογράφηση ὅλων τῶν χειρογράφων κειμένων.
- Τό **γραφεῖο παραβολῆς ἐγγράφων**, τό ὁποῖο ἐλέγχει τήν ἀκρίβεια τῶν ἀντιγράφων σέ ἀντιπαραβολή μέ τά πρωτότυπα.
- Οἱ **μονάδες ἀναπαραγωγῆς ἐγγράφων**, οἱ ὁποῖες εἶναι ἐξοπλισμένες μέ πολυγράφους, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, μέ συστήματα OFFSET καί ἄλλα μέσα τά ὁποῖα βοηθοῦν γιά τήν ταχύτερη καί καλύτερη ἀναπαραγωγή τῶν ἐγγράφων καί τέλος
- τό **γραφεῖο ἀποστολῆς**, τό ὁποῖο εἶναι ἀρμόδιο γιά τή συσκευασία τῶν ἐγγράφων σέ φακέλους ἢ σέ δέματα καί γιά τήν ἀποστολή τους στοὺς ἀποδέκτες.

Ἀπό τό τμήμα διεκπεραιώσεως ἀρχίζουν τή σταδιοδρομία τους οἱ νέοι ὑπάλληλοι, γιατί ἐδῶ μποροῦν νά πάρουν γρήγορα μιᾶ γενική ἰδέα γιά τόν τρόπο μέ τόν ὁποῖο γίνεται ἡ διακίνηση τῶν ἐγγράφων, νά δοῦν τό πῶς συντάσσονται τά διάφορα ἐγγραφα, πῶς εἶναι διαρθρωμένη ἡ ἐπιχείρηση καί τέλος πιό εἶναι τό σύστημα ἐξαρτήσεων ἀνάμεσα στά διάφορα τμήματα.

Παλιότερα τό τμήμα διεκπεραιώσεως ἦταν ὁ βασικός δίαυλος μέσα ἀπό τόν ὁποῖο περνοῦσε ὁλόκληρο τό δίκτυο τῶν ἐπικοινωνιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Σήμερα οἱ ὑπηρεσίες αὐτές συμπληρώνονται μέ συστήματα τηλεφωνικῆς ἐπικοινωνίας καί TELEX, τά ὁποῖα καλύπτουν ἓνα μεγάλο μέρος τῆς ἐπικοινωνίας τῆς ἐπιχειρήσεως, πράγμα πού περιορίζει αἰσθητά τόν ὄγκο τῆς ἐργασίας τῶν τμημάτων διεκπεραιώσεως.

γ) Ὁργάνωση τοῦ τμήματος διεκπεραιώσεως.

Τό μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως προσδιορίζει βασικά τήν ὀργανωτική διάρθρωση τοῦ τμήματος διεκπεραιώσεως. Στίς μεγάλες ἐπιχειρήσεις ἡ ὀργάνωση τῆς ὑπηρεσίας αὐτῆς εἶναι περίπλοκη, ἐνῶ στίς πολύ μεγάλες ἐπιχειρήσεις σέ χῶρες τοῦ ἐξωτερικοῦ ὑπάρχει ἐγκαταστημένο παράρτημα τῆς γενικῆς ταχυδρομικῆς ὑπηρεσίας, ἡ ὁποία χειρίζεται τόν τεράστιο πρὸς διεκπεραίωση ὄγκο ἄλληλογραφίας.

Στήν περίπτωση αὐτή πρέπει νά ὑπάρχουν πάγιοι κανόνες οἱ ὁποῖοι πρέπει νά διέπουν τήν ὀργάνωση τῆς ὑπηρεσίας τόσο ὅσον ἀφορᾷ τόν τρόπο προετοιμασίας τῶν ἀποστολῶν ὅσο καί τό σύστημα παραδόσεως τῆς ἄλληλογραφίας.

Εἰδικότερα πρέπει:

- Νά υπάρχουν ενιαίες διαδικασίες καί μέθοδοι διακινήσεως τῆς ἐξερχόμενης ἀλληλογραφίας, ὥστε νά περιορίζεται στό ἐλάχιστο ἡ καθυστέρηση τῆς ἐπείγουσας ἀλληλογραφίας.
- Νά εἶναι σαφῶς καθορισμένα καί νά ἐφαρμόζονται μέ σχολαστικότητα τά σημεῖα καί ὁ χρόνος συγκεντρώσεως τῆς ἀλληλογραφίας.
- Νά υπάρχουν ενιαίες μέθοδοι χειρισμοῦ τῆς ἐξερχόμενης ἀλληλογραφίας καθῶς καί μέθοδοι ἐλέγχου τῶν «συνημμένων».
- Νά χρησιμοποιεῖται εἰδική μηχανή γραμματοσημάνσεως, ὅπου βέβαια αὐτό εἶναι δυνατόν.
- Νά λαμβάνονται τά κατάλληλα μέτρα καί νά δίνονται σαφεῖς ἐντολές ὥστε νά ἀποφεύγεται ἡ ἀποστολή ἰδιωτικῆς ἀλληλογραφίας σέ βάρος τῆς ἐπιχειρήσεως καί
- νά ὑπάρχει καθιερωμένο σύστημα καταχωρίσεως καί τηρήσεως τῶν σχετικῶν ἀποδείξεων πού ἀφοροῦν τῇ συστημένη ἡ τήν ἐπὶ ἀποδείξει ἀλληλογραφία καί ὅλο γενικά τό ἀποστελλόμενο ὑλικό.

δ) Συγκέντρωση τῆς ἐξερχόμενης ἀλληλογραφίας.

Στίς περιπτώσεις πού ἡ διεκπεραίωση τῆς ἀλληλογραφίας γίνεται μέ συγκεντρωτικό σύστημα, τά ἔγγραφα πού προορίζονται γιά διεκπεραίωση, στέλνονται ἀπό τίς γραμματεῖες τῶν διευθύνσεων στό τμήμα διεκπεραιώσεως δακτυλογραφημένα, ἂν ἡ ὑπηρεσία δακτυλογραφήσεως λειτουργεῖ μέ σύστημα ἀποκεντρωτικό ἢ χειρόγραφα στό τμήμα δακτυλογραφήσεως, ἂν ἡ ὑπηρεσία δακτυλογραφήσεως λειτουργεῖ μέ σύστημα συγκεντρωτικό. Στίς περιπτώσεις πού τά ἔγγραφα δακτυλογραφοῦνται χωριστά ἀπό τήν κάθε διεύθυνση, τά πρωτότυπα ἔγγραφα μαζί μέ τά δακτυλογραφημένα ἀντίγραφα, τά συνημμένα καί τούς φακέλους ἀποστολῆς στέλνονται στό γραφεῖο ἀποστολῆς.

Στήν περίπτωση αὕτῃ ἐλέγχεται ἡ ἀκρίβεια τῆς δακτυλογραφήσεως, γίνεται ἡ συσχέτιση μεταξύ πρωτοτύπων καί δακτυλογραφημένων ἔγγραφων, ἐλέγχονται τά συνημμένα καί τό ἂν εἶναι ἴδια ἡ διεύθυνση ἀποστολῆς πού ἀναγράφεται στό ἔγγραφο μέ τῇ διεύθυνση ἀποστολῆς πού ἀναγράφεται στό φάκελο. Γιά τήν ὁμοιόμορφη ἐμφάνιση τῆς ἀλληλογραφίας στίς ἐπιχειρήσεις χρησιμοποιοῦν ὁμοιόμορφα ἔντυπα καί φακέλους. Οἱ διευθύνσεις ἀποστολῆς ἀναγράφονται στούς φακέλους συνήθως μέ τούς **διευθυνσιογράφους**. Ἡ χρησιμοποίηση διευθυνσιογράφων προϋποθέτει τήν ὕπαρξη σταθερῶν ἀποδεκτῶν. Ὄταν δέν ὑπάρχουν σταθεροί ἀποδέκτες χρησιμοποιοῦνται σέ εὐρεία κλίμακα οἱ **θυριδωτοὶ φάκελοι** (Window Envelopes) οἱ ὁποῖοι ἔχουν εἰδική θυρίδα καλυμμένη μέ διαφανές χαρτί. Ἀπό τῇ θυρίδα αὕτῃ φαίνεται ἡ διεύθυνση τοῦ ἀποδέκτη ἡ ὁποία εἶναι γραμμένη πάνω στό ἔγγραφο (σχ. 8.1ε).

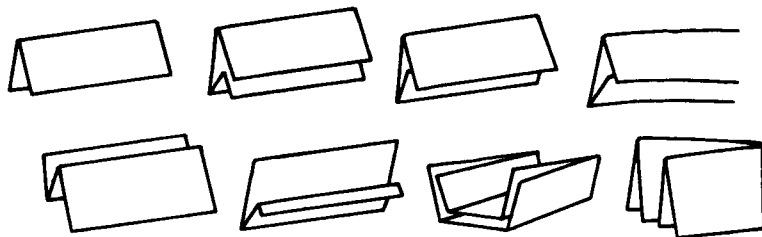
Συνήθως τό χαρτί τό ὁποῖο χρησιμοποιεῖται γιά τούς φακέλους αὐτούς εἶναι τυποποιημένο γιά νά μπορεῖ νά διπλωθεῖ ἀπό εἰδική διπλωτική μηχανή σέ διάφορες μορφές, ἀνάλογα μέ τό μέγεθος τοῦ χαρτιοῦ (σχ. 8.1στ).

Γιά τήν καλύτερη ὁργάνωση τοῦ συστήματος συγκεντρώσεως τῆς ἐξερχόμενης ἀλληλογραφίας, τοποθετοῦνται συνήθως σέ κάθε διεύθυνση εἰδικά κουτιά στά ὁποῖα τοποθετεῖται ἡ πρὸς διεκπεραίωση ἀλληλογραφία. Ἀπό τά κουτιά τήν παρα-

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
ΚΕΝΤΡΟΝ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΑΣ
ΣΥΓΓΡΟΥ ΚΑΙ ΖΗΣΙΜΟΠΟΥΛΟΥ 2
ΠΑΛΑΙΟΝ ΦΑΛΗΡΟΝ

ΕΙΣΕΠΡΑΧΘΗ
ΤΑΧΥΔΕΡΜΙΚΟΝ
ΤΕΛΟΣ

Κ. Α. 9478 (236/79) 4500/50



Σχ. 8.1στ.

λαμβάνει σέ τακτά χρονικά διαστήματα ειδικός υπάλληλος καί τήν παραδίδει στό πρός διεκπεραίωση τμήμα. Έτσι εξασφαλίζεται ή ὀρθολογική κατανομή τοῦ χρόνου τῆς ἐργασίας στό τμήμα διεκπεραιώσεως (π.χ. 8 π.μ., 10 π.μ., 12 π.μ. καί 2 μ.μ.). Τό σύστημα αὐτό διευκολύνει καί τήν ταχυδρομική ὑπηρεσία γιατί προωθοῦνται εὐκολότερα καί γρηγορότερα τά ἔγγραφα.

ε) Παραβολή τῶν δακτυλογραφημένων ἐγγράφων.

Ὁ μέγας ὄγκος τῶν ἐγγράφων, στίς δημόσιες ὑπηρεσίες κυρίως, στέλνεται στούς ἀποδέκτες σέ ἀντίγραφα. Ἡ ἀκρίβεια τῶν ἀντιγράφων βεβαιώνεται ἀπό τόν προϊστάμενο τῆς ὑπηρεσίας διεκπεραιώσεως. Τό ἐξερχόμενο ἔγγραφο συντάσσεται σέ σχέδιο τό ὁποῖο ἀφοῦ προσυπογραφεῖ ἀπό τόν εἰσηγητή, δηλαδή τόν υπάλληλο ὁ ὁποῖος χειρίζεται τό θέμα, προωθεῖται στό ἀμέσως παραπάνω ἀρμόδιο ἱεραρχικό κλιμάκιο γιά νά ὑπογραφεῖ τελικά τό ἔγγραφο. Δηλαδή στό διευθυντή ἢ στό γενικό διευθυντή. Πρέπει νά σημειωθεῖ ἐδῶ ὅτι στίς καλά ὁργανωμένες ὑπηρεσίες, ὑπάρχει μία εὐρεία ἐξουσιοδότηση τοῦ προσωπικοῦ τῶν κατωτέρων βαθμίδων γιά τήν ὑπογραφή ἐγγράφων, ὥστε ὁ μέγας ὄγκος τῆς ἀλληλογραφίας νά ὑπογράφεται στά χαμηλότερα ἱεραρχικά ἐπίπεδα. Τά ἔγγραφα μετὰ τήν ὑπογραφή διαβιβάζονται ὅπως εἶπαμε παραπάνω στήν ὑπηρεσία δακτυλογραφήσεων γιά δακτυλογράφηση.

Μετὰ τή δακτυλογράφηση τά ἔγγραφα διαβιβάζονται στό γραφεῖο παραβολῆς ὅπου γίνεται ὁ ἐλεγχος τῆς ἀκρίβειας τῶν ἀντιγράφων ἀπό εἰδικούς υπαλλήλους. Ἡ σημασία τοῦ γραφείου αὐτοῦ εἶναι μεγάλη γιατί εἶναι τό τελευταῖο στάδιο ἐλέγχου τῶν διαφόρων ἐγγράφων. Τό προσωπικό πού τοποθετεῖται στό γραφεῖο πρέπει νά διακρίνεται γιά τήν παρατηρητικότητα, τή γνώση τῶν κανόνων τῆς γραμματικῆς καί γενικά τή γνώση τῶν σχετικῶν μέ τά ἔγγραφα διαφόρων θεμάτων, ὥστε νά προλαμβάνονται τά τυχόν λάθη τά ὁποῖα διέφυγαν ἀπό τήν προσοχή τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἄλλων τμημάτων.

στ) Ἀποστολή τῶν ἐγγράφων.

Συνηθίζονταν παλιότερα νά καταχωρίζονται σέ εἰδικά βιβλία ὅλα τά ἔγγραφα πού ἔφευγαν ἀπό τήν ἐπιχείρηση γιά νά ἐλέγχεται σέ κάθε στιγμή ἡ ἀποστολή καί ὁ χρόνος τῆς ἀποστολῆς τους. Μέ τή διόγκωση ὅμως τῆς ἀλληλογραφίας ἡ τήρηση εἰδικῶν βιβλίων ἐγινε ἀσύμφορη, γιατί ἡ ζημία τήν ὁποία ἔχει ἡ ἐπιχείρηση ἀπό τήν τυχόν ἀπώλεια ἐνός ἐγγράφου, εἶναι ἐλάχιστη σέ σύγκριση μέ τό κόστος πού προ-

κύπτει από την καταχώριση όλων των εγγράφων σέ είδικά βιβλία διεκπεραιώσεως. Τό κόστος αναφέρεται στό προσωπικό τό οποῖο μπορεῖ νά ἀπασχοληθεῖ σέ ἄλλες πιδ παραγωγικές ἐργασίες γιά τήν ἐπιχείρηση.

Παρόλα αὐτά ὅμως ὑπάρχουν ὀρισμένες κατηγορίες ἐγγράφων, π.χ. τά «ἐπί ἀποδείξει», ἡ «συστημένα» τά ὁποῖα πρέπει νά καταχωρίζονται σέ είδικό βιβλίο. Τό βιβλίο αὐτό ὀνομάζεται βιβλίο διεκπεραιώσεως καί τηρεῖται ἀπό τίς μικρές ἐπιχειρήσεις, οἱ ὁποῖες ἔχουν πολύ μικρό ὄγκο ἀλληλογραφίας καί ἐπομένως δέν δημιουργοῦνται είδικά προβλήματα.

Στό βιβλίο διεκπεραιώσεως (σχ. 8.1ζ) καταχωρίζονται ὅλα τά στοιχεῖα τά ὁποῖα σέ γενόμενο ἔλεγχο ἀποδεικνύουν τήν παράδοση τοῦ ἐγγράφου, δηλαδή τήν ἡμερομηνία παραδόσεως, τόν ἀποδέκτη στόν ὁποῖο ἀπευθύνεται τό ἐγγραφο καί τόν ἀριθμό τοῦ ἐγγράφου. Ὁ ἀριθμός διεκπεραιώσεως ἀναγράφεται στόν ἐξωτερικό φάκελο.

ζ Γραμματοσήμανση.

Ἡ χρησιμοποίηση γραμματοσήμων γιά τή σήμανση τῶν φακέλων, ὁ ἀριθμός τῶν ὁποίων πολλές φορές ἀνέρχεται σέ χιλιάδες, εἶναι δύσκολη καί ἀπό πολλές πλευρές ἀσύμφορη.

Ὁ καλύτερος, ταχύτερος, οἰκονομικότερος καί ἀσφαλέστερος τρόπος γραμματοσημάνσεως γιά τίς ἐπιχειρήσεις πού παρουσιάζουν μεγάλο ὄγκο ἀλληλογραφίας, εἶναι μέ τίς μηχανές γραμματοσημάνσεως (Postage Meters ἡ Franking Machines). Οἱ κανόνες πού διέπουν τή χρήση τῶν μηχανῶν αὐτῶν εἶναι οἱ ἑξῆς:

- Ἡ μηχανή σφραγίζεται καί ρυθμίζεται γιά ὀρισμένο ποσό χρημάτων ἀπό ταχυδρομεῖο. Τό ποσό αὐτό προκαταβάλλεται.
- Ὅλοι οἱ σφραγισμένοι ἀπό τή μηχανή φάκελοι παραδίδονται στό ταχυδρομεῖο διευθετημένοι κατάλληλα σέ δέματα γιά νά γίνεται εὐκόλα ὁ ἔλεγχος τῆς σφραγίδας καί ἡ μέτρησή τους. Οἱ ἐπιστολές πρέπει νά παραδίδονται στό συγκεκριμένο ταχυδρομεῖο πού σφράγισε τή μηχανή.
- Στό τέλος κάθε μηνός καί ἀνεξάρτητα ἀπό τό ἂν ἡ μηχανή χρησιμοποιήθηκε ἤ ὄχι, πρέπει νά γίνεται ἔλεγχος γιά τό ὑπόλοιπο ποσό καί τέλος
- πρέπει νά ἐλέγχεται ἀπό τήν ἐπιχείρηση ἡ κανονική ἀποτύπωση τῶν σχετικῶν ἐνδείξεων στούς φακέλους ἡ στά δέματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

9.1 Γενικά.

Είπαμε από την αρχή του βιβλίου ότι κάθε οργανισμός, κάθε επιχείρηση, για να ανταποκριθεί στην αποστολή του έχει ανάγκη από ορισμένα μηχανικά μέσα. Βασικός όμως παράγοντας για κάθε επιχείρηση είναι ο άνθρωπος, γιατί αυτός θέτει σε κίνηση ολόκληρο το μηχανισμό της επιχειρήσεως.

Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί πολύ μεγάλο κεφάλαιο στην έπιστήμη της Διοικήσεως. Γι' αυτό υπάρχει ειδικός κλάδος ο οποίος εξετάζει όλους τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά του προσωπικού στους οργανισμούς. Ο έπιστημονικός αυτός κλάδος λέγεται **βιομηχανική ψυχολογία** ή **ψυχολογία επιχειρήσεων**.

9.2 Ύπηρεσία προσωπικού.

Στίς μικρές επιχειρήσεις στίς οποίες ο αριθμός του προσωπικού είναι μικρός, τά θέματα πού σχετίζονται μέ τή Διοίκηση του προσωπικού εξετάζονται από τήν ίδια ένιαία ύπηρεσία ή όποία εξετάζει καί όλα τά άλλα θέματα πού άφορούν στή Διοικητική λειτουργία τών επιχειρήσεων.

Στίς μεγάλες επιχειρήσεις όμως ύπάρχει ειδική ύπηρεσία μέ τή μορφή Διευθύνσεως ή Τμήματος, ή όποία λέγεται Διεύθυνση ή Τμήμα προσωπικού. Τίς άρμοδιότητες του τμήματος αυτού τίς περιγράψαμε στήν παράγραφο 1.6.2. Τό τμήμα προσωπικού άποτελεί τό έπιτελικό όργανο της επιχειρήσεως πού είναι υπεύθυνο για τήν κάλυψη τών βραχυχρονίων καί μακροχρονίων αναγκών της επιχειρήσεως σε προσωπικό.

Τό τμήμα προσωπικού μελετά καί αναλύει τίς μακροχρόνιες ανάγκες της επιχειρήσεως ως προς τό προσωπικό καί προσδιορίζει τίς απαιτήσεις της εργασίας από αυτό. Τό τμήμα προσωπικού πρέπει νά είναι σε θέση νά μελετά καί νά εισηγείται τόν καθορισμό καί τήν έφαρμογή όλων τών αναγκαίων μέτρων σχετικά μέ τό ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρήσεως. Αυτό άποτελεί μία από τίς βασικότερες άποστολές του τμήματος.

9.3 Ο προϊστάμενος προσωπικού.

Ο προϊστάμενος του τμήματος προσωπικού, ο οποίος καλείται **προσωπάρχης**, είναι υπεύθυνος για τήν κανονική όργάνωση καί λειτουργία του τμήματος, ώστε τό

τμήμα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της επιχειρήσεως όσον αφορά το προσωπικό. Ο προσωπάρχης πρέπει να έχει ειδική εκπαίδευση πάνω σε θέματα του προσωπικού και αναγνωρισμένες ικανότητες και εμπειρίες.

Ειδικότερα ο προσωπάρχης:

- Έποπτεύει το προσωπικό του τμήματός του.
- Προγραμματίζει τις δραστηριότητές του.
- Εκπροσωπεί την επιχείρηση σε διάφορους οργανισμούς και ενώσεις σε θέματα προσωπικού.
- Συγκεντρώνει στοιχεία σχετικά με την απόδοση του προσωπικού, τα έπεξεργάζεται και ενεργεί παραπέρα για προαγωγές ή χορήγηση προσθέτων επιδομάτων.
- Λαμβάνει αποφάσεις σχετικές με θέματα προσωπικού κλπ.

9.4 Πρόσληψη προσωπικού.

Η πρόσληψη του προσωπικού γίνεται για να καλυφθούν οι ανάγκες των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες αυτές δημιουργούνται:

- Από την επέκταση των εργασιών της επιχειρήσεως, οι οποίες δημιουργούν νέες δυνατότητες απασχολήσεως προσωπικού.
- Από έσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού, όπως είναι οι προαγωγές σε ανώτερους βαθμούς, όποτε δημιουργείται η ανάγκη για την κάλυψη των κενών που παρουσιάζονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας και
- από την απομάκρυνση προσωπικού από την επιχείρηση.

Ανεξάρτητα πάντως από το πώς δημιουργούνται τα διάφορα κενά, η επιχείρηση πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα στο οποίο πρέπει να προβλέπεται η δημιουργία των κενών σε μία ορισμένη χρονική περίοδο και να προσδιορίζεται το προσωπικό που πρέπει να προσληφθεί κατά ειδικότητα για την κάλυψη των κενών αυτών ή για την αντιμετώπιση προσθέτων αναγκών.

Η διαδικασία της προσλήψεως του προσωπικού ακολουθεί ορισμένα στάδια, τα βασικότερα από τα οποία είναι:

- Η αναζήτηση υποψηφίων.
- Ο έλεγχος αιτήσεων και βασικών δικαιολογητικών.
- Η δοκιμασία.
- Η συνέντευξη και
- η υγειονομική εξέταση.

9.4.1 Αναζήτηση υποψηφίων.

Η αναζήτηση των υποψηφίων γίνεται από διάφορες πηγές οι οποίες διακρίνονται σε *έσωτερικές* και *έξωτερικές*.

α) Έσωτερικές πηγές.

Όταν λέμε έσωτερικές πηγές εννοούμε τις πηγές που προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση. Η κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό από την ίδια την επιχείρηση μπορεί να γίνει με κατάλληλη αναδιάρθρωση των υπηρεσιών. Έτσι μπορούμε

νά πάρουμε προσωπικό από ορισμένους τομείς που δέν αντιμετωπίζουν προβλήματα όσον αφορά τό προσωπικό καί νά τό εγκαταστήσουμε σέ άλλους που έχουν μεγάλες ανάγκες. Ἐπίσης μπορεί νά γίνει μέ αμοιβαίες μετακινήσεις τοῦ προσωπικοῦ ἢ μέ προαγωγές σέ συνδυασμό πάντοτε μέ τήν ἀναδιάρθρωση τῶν ὑπηρεσιῶν, όπου εἶναι δυνατό, γιά νά περιορίσουμε τήν ἀνάγκη προσλήψεως νέου προσωπικοῦ.

Ἡ ἐκμετάλλευση τῶν ἐσωτερικῶν πηγῶν παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα βασικότερα ἀπό τά ὁποῖα εἶναι ἡ οἰκονομία καί ἡ ἀξιοποίηση τῶν ἱκανοτήτων τοῦ προσωπικοῦ. Παρουσιάζει ὅμως τό βασικό μειονέκτημα ὅτι μέ τό νά ἀποκλείομε τήν πρόσληψη νέου προσωπικοῦ, ἀποκλείομε τήν ἀνανέωση τοῦ ὑπάρχοντος δυναμικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως.

β) Ἐξωτερικές πηγές.

Ὅταν λέμε ἐξωτερικές πηγές, ἐννοοῦμε τίς πηγές οἱ ὁποῖες βρίσκονται ἔξω ἀπό τήν ἐπιχείρηση. Τίς πηγές αὐτές ἀποτελοῦν βασικά:

- Οἱ νέοι που γιά πρώτη φορά μπαίνουν στήν ἐργασία.
- Οἱ ἀνεργοί καί
- ἐκεῖνοι που ἐργάζονται, ἀλλά δέν ἱκανοποιοῦνται ἀπό τήν ἐργασία τήν ὁποία κάνουν.

Γιά τήν ἀναζήτηση τῶν ὑποψηφίων ἀπό ἐξωτερικές πηγές ὑπάρχουν δύο μέθοδοι:

- Ἡ ἄμεση καί
- ἡ ἔμμεση.

Ἡ **ἄμεση** μέθοδος συνίσταται κυρίως στήν ἀνάπτυξη πρωτοβουλίας ἀπό τό μέρος τῆς ἐπιχειρήσεως γιά τήν ἄμεση ἐπαφή μέ τίς ὁμάδες ὑποψηφίων που τήν ἐνδιαφέρουν.

Ἡ ἐπαφή αὕτη πραγματοποιεῖται:

- Μέ τήν ἀποστολή εἰδικῶν ἐκπροσώπων τῆς ἐπιχειρήσεως στά διάφορα ἐκπαιδευτικά ἱδρύματα όπου φοιτοῦν σπουδαστές οἱ ὁποῖοι κρίνονται ἱκανοί μετά τήν ἀποφοίτησή τους νά ἀσχοληθοῦν στήν ἐπιχείρηση.
- Μέ τήν ἀπευθείας ἐπαφή μέ τίς ἐνδιαφερόμενες ἐπαγγελματικές ὁργανώσεις. Π.χ. ἂν χρειάζομασθε ξυλουργούς, ἐρχόμασθε σέ ἐπαφή μέ τή Διοίκηση τοῦ σωματείου ξυλουργῶν τῆς περιοχῆς καί
- μέ τήν ὁργάνωση διαφόρων ἐκθέσεων, στίς ὁποῖες προβάλλονται τά ἐπιτεύγματα τῆς ἐπιχειρήσεως καί οἱ δυνατότητες που παρέχει ἡ ἐπιχείρηση σέ ἐκείνους που θά θελήσουν νά ἀπασχοληθοῦν σέ αὕτη.

Ἡ **ἐμμεση** μέθοδος εἶναι ἡ μέθοδος που χρησιμοποιεῖται σέ μεγάλη ἔκταση στήν Ἑλλάδα. Συνίσταται στή διαφήμιση, ἀπό τίς ἐφημερίδες ἢ τά περιοδικά, τῶν θέσεων που θέλομε νά καλύψομε μέ διορισμό.

Γιά τό σκοπό αὐτό ἐκδίδονται σχετικές ἀνακοινώσεις. Οἱ ἀνακοινώσεις αὐτές πρέπει:

- Νά περιγράφουν τό εἶδος τοῦ προσώπου τό ὁποῖο ἡ ἐπιχείρηση ἀναζητεῖ καί
- νά περιέχουν μιά κατάταξη τῶν πλεονεκτημάτων τά ὁποῖα προσφέρει ἡ ἐπιχείρηση σέ ὅσους ἐνδιαφέρονται νά διορισθοῦν σέ αὕτη (σχ. 9.4α, 9.4β καί 9.4γ).

**The local operations of a leading
Computer Manufacturer**

Is seeking

A SYSTEMS ANALYST / PROGRAMMER

Qualifications:

- * Experience in systems analysis and programming of business-applications in on-line environment.
- * Knowledge of Telecommunications and Virtual Operating Systems.
- * Full command of the English language.
- * University degree.

We offer:

- * Project leader position
- * Excellent opportunity for professional advancement.
- * Specialized training abroad.

**Please send resume, stating salary
requirements, to P.O. Box 1808 - Syntagma**

Σχ. 9.4α.

Στήν περίπτωση αυτή εξετάζεται ή περιοχή στήν όποία πρέπει νά δημοσιευθεΐ ή ανακοίνωση, καθώς καΐ τό έντυπο στό όποΐο θά γΐνει ή δημοσίευση (π.χ. σέ τοπική έφημερίδα ή σέ έφημερίδες τής πρωτεύουσας).

Οΐ κατάλληλες περιοχές στίς όποΐες πρέπει νά δημοσιεύεται ή ανακοίνωση εΐ-
ναι:

- Οΐ περιοχές στίς όποΐες έδρεύουν όμοειδείς έπιχειρήσεις.
- Οΐ περιοχές στίς όποΐες οΐ συνθήκες έργασίας από τήν άποψη τών έγκατα-
στάσεων τών όμοειδών έπιχειρήσεων δέν εΐναι άπόλυτα Ικανοποιητικές καΐ
- οΐ περιοχές στίς όποΐες έδρεύουν εκπαιδευτικά Ιδρύματα σχετικά μέ τήν ειδι-
κότητα τής έπιχειρήσεως.

Η SPILLERS HELLAS ABEE ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΥΜΠΥΚΝΩΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑΤΑΡΙ — ΒΟΙΩΤΙΑΣ

ΖΗΤΕΙ ΚΤΗΝΙΑΤΡΟ Ή ΓΕΩΠΟΝΟ

ΩΣ ΤΕΧΝΙΚΟΝ ΠΩΛΗΤΗΝ ΕΙΣ ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΥΒΟΙΑΣ
Ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να είναι δραστήριος και γνώστης
κτηνοτροφικών συνθηκών, ούτως ώστε να έρχεται σε συναλλαγή
με τους παραγωγούς, σε μία προσπάθεια να συντελέσει στην
αύξηση των πωλήσεων της Έταιρίας.
Ή γνώσις της Άγγλικής επιθυμητή, αλλά όχι και απαραίτητος.
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝ: Μισθόν Ικανοποιητικών ως και αυτοκίνητον.
Πενθήμερος εργασία.

Οι αιτήσεις θα θεωρηθούν απολύτως εμπιστευτικές και να απευ-
θύνονται εις την ως άνω Διεύθυνση.

Σχ. 9.4β.



Ζητάμε για το εργοστάσιό μας στο Κορωπί:

- ΗΛΕΚΤΡΟΤΕΧΝΙΤΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ
με άδεια οδηγήσεως.
- ΒΟΗΘΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΥΣ
- ΕΡΓΑΤΕΣ ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΥΣ

Προσφέρουμε:

- έβδομάδα 5 ημερών
- πρίμ τακτικής παρουσίας
- μεταφορά από Αθήνα
- δωρεάν κοιτασά.

Όσοι ενδιαφέρεστε,
παρακαλούμε τηλεφωνήστε μας 8 - 3 μ.μ.
στο 6623503 ή στο 6623603 εκτός Σαββάτου

DM & M ERGON TH798

Σχ. 9.4γ.

9.4.2 Υποβολή αιτήσεως.

Οι επιχειρήσεις συνήθως έχουν έτοιμα έντυπα αιτήσεων τα οποία παραλαμβάνει ο υποψήφιος από το γραφείο προσωπικού μαζί με τα άλλα τυχόν απαιτούμενα έντυπα.

Η μορφή και ο τύπος των αιτήσεων, εξαρτάται από τα στοιχεία τα οποία θέλει να άντλησει ή επιχείρηση από τον υποψήφιο. Το έντυπο της αιτήσεως πρέπει να είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο (σχ. 9.46) ώστε να δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κάνει ένα προκαταρκτικό έλεγχο των υποψηφίων ο οποίος θα χρησιμεύσει στα επόμενα στάδια επιλογής.

Η αίτηση συνοδεύεται συνήθως και από σχετικές συστατικές επιστολές προηγούμενων εργοδοτών οι οποίες λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια της αξιολογήσεως των υποψηφίων καθώς και από σύντομο βιογραφικό σημείωμα.

Αίτηση

Του Έπων..... Όνομ. Όν. πατρός

Πρός τη ΒΙΟΤΕΧ. Α.Ε.

Ένταύθα

ΘΕΜΑ: Διορισμός σέ θέση Δ/ντου πωλήσεων

Οικογενειακή κατάσταση

Τόπος καταγωγής Έτος γεννήσεως

Έγγαμος/Άγαμος..... Όνομα συζύγου Αριθ. τέκνων

Στρατολογικά στοιχεία

Στρατολογική κλάση όπλο ή σώμα βαθμός

Προϋπηρεσία και στοιχεία ειδικότητας

Θέση

Χρονική διάρκεια

Λόγοι αποχωρήσεως

Ειδικά προσόντα

Πτυχία

Μεταπτυχιακές σπουδές

Ξένες γλώσσες

Συγγραφική εργασία

Προτιμήσεις του υποψηφίου

Περιοχή στην οποία επιθυμεί να απασχοληθεί

Μισθολογικές απαιτήσεις του υποψηφίου

Υπογραφή

Σχ. 9.46.

Υπόδειγμα αιτήσεως υποψηφίου.

9.4.3 Έξταση πρὸς διαπίστωση τῶν γνώσεων.

Ἀπὸ τὸν ἀριθμὸ τῶν αἰτήσεων πού ὑποβάλλονται, συντάσσεται ὁ πίνακας τῶν ὑποψηφίων. Ὁ πίνακας αὐτὸς περιλαμβάνει τοὺς ὑποψηφίους οἱ ὁποῖοι συγκεντρώνουν κατ' ἀρχὴν τὰ προσόντα πού καλύπτουν τὶς ἀπαιτήσεις τῆς ὑπηρεσίας.

Στὴ συνέχεια ἀκολουθεῖ μιά δοκιμασία (έξταση) τοῦ ὑποψήφιου πάνω στὸ ἀντικείμενο τῆς ἀπασχολήσεώς του, γιὰ νὰ ἐξακριβωθεῖ ἂν ὁ ὑποψήφιος ἔχει τὶς γνώσεις καὶ τὶς ἱκανότητες πού ἀπαιτοῦνται γιὰ τὴν ἀποτελεσματικὴ ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας.

Ἡ δοκιμασία αὕτὴ μπορεῖ νὰ εἶναι γραπτὴ ἢ προφορικὴ. Μπορεῖ ἀκόμα νὰ γίνεται καὶ πρακτικά. Νὰ ἀπαιτεῖται δηλαδὴ ἀπὸ τὸν ὑποψήφιο ἡ κατασκευὴ κάποιου σχετικοῦ μὲ τὴν ἐργασία ἔργου χρησιμοποιώντας τὰ μηχανήματα πού διαθέτει ἡ ἐπιχείρηση.

9.4.4 Συνέντευξη.

Μετά τὴ δοκιμασία λαμβάνει χώρα ἡ συνέντευξη τὴν ὁποία ὀργανώνει τὸ ἀρμόδιο τμῆμα τῆς ἐπιχειρήσεως. Διεξάγεται μεταξύ τοῦ ὑποψήφιου καὶ μιᾶς ὁμάδας στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ μπορεῖ νὰ εἶναι προσχεδιασμένη ἢ ἐλεύθερη.

Ἡ συνέντευξη μᾶς βοηθᾷ στὸ νὰ διαμορφώσουμε μιά γνώμη γύρω ἀπὸ τὴν προσωπικότητα καὶ τὸ χαρακτῆρα τοῦ ὑποψήφιου. Ἐφαρμόζεται συνήθως στὶς περιπτώσεις ἐπιλογῆς ἀνωτέρων στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Πρὶν ἀπὸ κάθε συνέντευξη ἐξετάζονται οἱ συστατικὲς ἐπιστολές ἀπὸ προηγούμενους ἐργοδότες τὶς ὁποῖες ὑποβάλλουν συνήθως οἱ ὑποψήφιοι ὡς μιά ἀπόδειξη τῆς ἐμπειρίας τους, τῆς γενικῆς καταρτίσεως πάνω στὸ ἀντικείμενο καὶ τῆς προσωπικότητάς τους γενικότερα.

9.4.5 Ὑγειονομικὴ εξέταση.

Ἡ ὑγεία τοῦ ὑποψήφιου παίζει σπουδαῖο ρόλο στὴν ἐργασία. Ἀπὸ τὴν ὑγεία του ἐξαρτᾶται ἡ σωστὴ ἄσκηση τῶν καθηκόντων του. Τὰ σημεῖα τῆς ὑγείας στὰ ὁποῖα δίνεται περισσότερη σημασία, εἶναι ἀνάλογα μὲ τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας πού καλεῖται νὰ ἐκτελέσει ὁ ὑποψήφιος. Π.χ. ὅταν ἡ ἐργασία ἀφορᾷ χειριστὲς μηχανημάτων δίνεται ἰδιαίτερη σημασία στὴν ἀρτιμέλεια.

9.5 Ἐνημέρωση τοῦ νεοδιοριζόμενου προσωπικοῦ.

Ὁ ὑπάλληλος ὁ ὁποῖος γιὰ πρώτη φορά διορίζεται καὶ ἀναλαμβάνει μιά ἐργασία, ἀντιμετωπίζει πολλὰ προβλήματα. Τὰ προβλήματα αὐτὰ εἶναι κυρίως προβλήματα προσαρμογῆς στὴν ἐργασία του, στὸ νέο ἐργασιακὸ περιβάλλον καὶ στοὺς κανονισμοὺς τῆς ἐπιχειρήσεως.

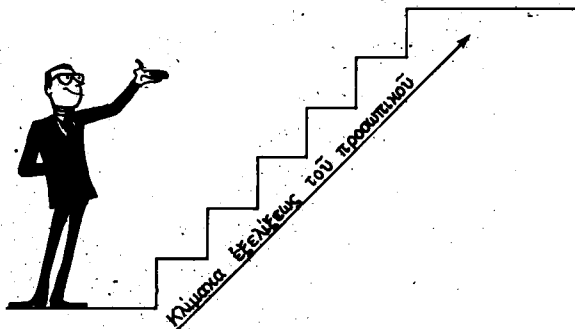
Γιὰ τὴν ὁμαλὴ προσαρμογὴ τῶν νεοεισερχομένων στὴν ἐπιχείρηση ἐφαρμόζονται σύντομα ἐνημερωτικὰ προγράμματα.

Στὰ προγράμματα αὐτὰ τὰ ὁποῖα ἔχουν περιορισμένη διάρκεια, συνήθως μιά ἐβδομάδα, ἀναλύεται στοὺς νεοδιοριζόμενους ἡ διάρθρωση τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸ ἀντικείμενο μὲ τὸ ὁποῖο θὰ ἀσχοληθοῦν, οἱ σχέσεις μεταξύ τῶν διαφόρων τμημάτων, οἱ κανονισμοὶ πού ἰσχύουν στὶς ἐπιχειρήσεις κλπ. Στὰ προγράμματα προβλέπεται ἓνα μικρὸ χρονικὸ διάστημα δύο ἢ τριῶν συνήθως ἡμερῶν, πρὶν ἀπὸ τὴν ἀνάληψη τῆς ἐργασίας γιὰ νὰ γνωρίσουν οἱ νεοδιοριζόμενοι τὶς ἐγκαταστάσεις τῆς

έπιχειρήσεως καί τούς νέους συναδέλφους τους. Σκοπός τών προγραμμάτων αυτών είναι ή όμαλή ένταξη τών νέων υπαλλήλων στό έργασιακό περιβάλλον γιά νά μποροῦν νά άσχοληθοῦν άποδοτικά καί χωρίς δυσκολίες στή νέα τους έργασία.

9.6 Έξέλιξη τοῦ προσωπικοῦ.

Οί νέοι υπάλληλοι πού γιά πρώτη φορά διορίζονται στήν έπιχείρηση, τοποθετοῦνται κατά κανόνα στήν κατώτερη βαθμίδα τής Ιεραρχικής κλίμακας καί σταδιακά εξελίσσονται ανάλογα μέ τήν *έμπειρία* καί *τίς γνώσεις* πού άποκτοῦν (σχ. 9.6) καί ανάλογα μέ τήν *άπόδοση* τους στήν έκτέλεση τής έργασίας.



Σχ. 9.6.

Κλίμακα εξέλιξης τοῦ προσωπικοῦ.

Τά άναγκαῖα έφόδια γιά τήν όμαλή εξέλιξη του ό υπάλληλος τά άποκτᾷ μέ τρεῖς τρόπους:

9.6.1 Έκπαίδευση κατά τήν άσκηση τής έργασίας (on the Job Training).

Αυτή ή μέθοδος εκπαίδευσεως είναι ή συνηθέστερη μέθοδος γιά τήν επαγγελματική κατάρτιση τοῦ προσωπικοῦ. Γίνεται μέ τήν εὐθύνη τοῦ προϊσταμένου ή μέ τήν εὐθύνη κάποιου άνώτερου υπαλλήλου πού είναι άρμόδιος γιά τήν επαγγελματική κατάρτιση τοῦ προσωπικοῦ. Η μέθοδος αυτή έχει τό πλεονέκτημα ότι δίνει στό προσωπικό πληροφορίες άπό πρώτο χέρι καί ταυτόχρονα τή δυνατότητα νά άσκηθεῖ πάνω στό ἴδιο τό έργο μέ τό όποιο θά άσχοληθεῖ στό μέλλον.

9.6.2 Μετεκπαιδευτικά προγράμματα.

Τά προγράμματα αυτά έχουν διαφορετικό περιεχόμενο καί διαφορετική χρονική διάρκεια. Αποβλέπουν κυρίως στήν εκπαίδευση τοῦ προσωπικοῦ πάνω σέ ένα ειδικό αντικείμενο, όπως π.χ. στήν εκπαίδευση σέ θέματα πωλήσεων, σέ θέματα τηρήσεως άποθεμάτων κλπ. Τά προγράμματα αυτά μπορεί νά γίνονται μέσα στήν έπιχείρηση άπό τό τμήμα εκπαίδευσεως τής έπιχειρήσεως ή σέ ειδικά Έκπαιδευτικά κέντρα, όπως είναι π.χ. στήν Ελλάδα τό Έλληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας

(ΕΚΚΕΠΑ) ή σέ ειδικά σεμινάρια πού ὀργανώνουν οἱ ἐπιχειρήσεις γιά ἐξειδικευμένους τομεῖς (π.χ. ἠλεκτρονικούς ὑπολογιστές).

Ἡ παρακολούθηση ἀπὸ τὸν ὑπάλληλο τῶν προγραμμάτων αὐτῶν συμβάλλει στὴν προαγωγή του σέ ἀνώτερες θέσεις. Ἡ ἐννοια τῆς **προαγωγῆς** εἶναι ὅτι ἀναγνωρίζεται ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση ἡ ἱκανότητα τοῦ ὑπαλλήλου νά ἀναλάβει τὴν εὐθύνη ἀσκήσεως **εὐρυτέρων καθηκόντων** τόσο σέ ἔκταση ὅσο καὶ σέ σπουδαιότητα.

9.6.3 Ὁ προϊστάμενος – Καθήκοντα προϊσταμένου.

Ὁ ὑπάλληλος πού προάγεται ἀπὸ τὴν κατώτερη βαθμίδα τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακας στὴν ἀμέσως ἐπόμενη (σχ. 9.6) γίνεται γιά πρώτη φορά **προϊστάμενος**.

Ὅταν λέμε προϊστάμενο, ἐννοοῦμε τὸν ὑπάλληλο ἐπιχειρήσεως ἢ ὀργανισμοῦ πού ἔχει τὴν εὐθύνη τῆς διεξαγωγῆς ἐργασιῶν οἱ ὁποῖες ἀπὸ τὴ φύση τους δέν εἶναι δυνατό νά ἐκτελεσθοῦν ἀπὸ τὸν ἴδιο καί γι' αὐτό πρέπει νά χρησιμοποιήσῃ τὴν ἐργασία ἄλλων ἀνθρώπων.

Τὰ καθήκοντα τοῦ ὑπαλλήλου ὁ ὁποῖος γίνεται προϊστάμενος ἀλλάζουν· ἀπὸ καθαρὰ **ἐκτελεστικά** γίνονται **Διοικητικά**. Γιά νά ἀνταποκριθεῖ ἱκανοποιητικά στὰ νέα του καθήκοντα, πρέπει νά συνειδητοποιήσῃ τέλεια τὴν ἀλλαγὴ αὐτὴ καὶ νά προσαρμοσθεῖ γρήγορα στὶς ἀπαιτήσεις τῆς νέας του ἐργασίας.

Τὰ ἐκτελεστικά καθήκοντα ἀναφέρονται στὴν ἐκτέλεση ἐντολῶν. Οἱ ἐντολές ἀναφέρονται στὴν ἐκτέλεση συγκεκριμένων ἐργασιῶν πού μποροῦν νά γίνουν ἀπὸ τὸν ὑπάλληλο ὁ ὁποῖος παίρνει τὴν ἐντολή. Οἱ συγκεκριμένες αὐτές ἐργασίες δέν ἀποτελοῦν παρὰ ἓνα μέρος ἀπὸ τὴν εὐρύτερη ἀποστολή, πού ἔχει ἀνατεθεῖ στὸν προϊστάμενο ὁ ὁποῖος δίνει τὴν ἐντολή.

Τὰ Διοικητικά καθήκοντα ἀναφέρονται στὴν ἀνάπτυξη ὀρισμένων δραστηριοτήτων οἱ ὁποῖες συμβάλλουν **ἐμμεσα** στὴν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας γιά τὴν ὁποία ὁ προϊστάμενος εἶναι ὑπεύθυνος. Οἱ δραστηριότητες αὐτές ὅπως εἶπαμε σέ προηγούμενα μαθήματα, εἶναι ἡ πρόβλεψη, ὁ προγραμματισμός, ἡ ὀργάνωση, ἡ λήψη ἀποφάσεων, ὁ συντονισμός καὶ ὁ ἔλεγχος.

Μέ τὴν ἀνάληψη τῶν νέων αὐτῶν καθηκόντων, ὁ ὑπάλληλος ἀναπτύσσει νέα δραστηριότητα ἡ ὁποία λέγεται **ἐποπτεία**. Ὅσο πιο ἐπιτυχημένα ἀσκεῖ τὴν ἐποπτεία τόσο πιο μεγάλη θά εἶναι ἡ ἀπόδοση τῆς ὁμάδας πού διοικεῖ.

α) Ἀσκηση ἐποπτείας.

Ὁ προϊστάμενος κατευθύνει τὸ προσωπικὸ ὥστε νά ἐργάζεται μέ ζήλο, νά χρησιμοποιεῖ τίς σύγχρονες μεθόδους ἐργασίας καὶ νά ἀξιοποιεῖ στὸ μεγαλύτερο δυνατό βαθμὸ τὰ μηχανικὰ μέσα πού ἔχει στὴ διάθεσή του. Βασικὸ μέσο γιά τὴ σωστή ἀσκηση τῆς ἐποπτείας εἶναι ἡ **ὑποκίνηση**.

Λέγοντας ὑποκίνηση ἐννοοῦμε τὸ σύνολο τῶν μέτρων τὰ ὁποῖα παίρνομε γιά νά ἐνεργοποιήσουμε τὸ προσωπικὸ ὥστε νά συμμετέχει στὴν ἐργασία μέ ζήλο καὶ νά δίνει σέ αὐτὴ τὸν καλύτερο ἑαυτὸ του.

Τὸ **κλειδί** σέ ὅλη αὐτὴ τὴ διαδικασία εἶναι ἡ **ἱκανοποίηση**, δηλαδή ἡ ἱκανοποίηση τὴν ὁποία ἀντλεῖ τὸ προσωπικὸ ἀπὸ τὴν ἐργασία του. Ἡ ἱκανοποίηση ἔχει δύο σκέλη: ἱκανοποίηση **ὕλική** καὶ ἱκανοποίηση **ψυχολογική**.

Ὅταν λέμε ὕλική ἱκανοποίηση ἐννοοῦμε τὴν ἱκανοποίηση πού ἀφορᾷ τίς ὕλικές ἀνάγκες τοῦ προσωπικοῦ, δηλαδή τίς ἀνάγκες πού δημιουργεῖ ἡ ἴδια ἡ φυσιολογία τοῦ ἀνθρώπου (π.χ. ἀνάγκη γιά τροφή, ἀνάπαυση, στέγη κλπ.).

“Όταν λέμε ψυχολογική ικανοποίηση έννοοῦμε τήν ικανοποίηση πού ἀφορᾷ τίς ψυχολογικές ἀνάγκες τοῦ προσωπικοῦ, δηλαδή ἀνάγκες γιά ἀναγνώριση τῆς ἐργασίας του, γιά ισοτίμη συμμετοχή στό ἔργο τῆς ομάδας, γιά κοινωνική προβολή, γιά σεβασμό τῆς ἀξιοπρέπειας κλπ.).

Ἡ ἔλλειψη ικανοποιήσεως στό προσωπικό δημιουργεῖ ἀπογοητεύσεις, πτώση τοῦ ἠθικοῦ καί φυσικά πτώση τῆς παραγωγικότητας.

Τό προσωπικό πού ἀντιμετωπίζει ἀπογοητεύσεις στήν ἐργασία του παρουσιάζει αὐξημένο ἀριθμό ἀπουσιῶν, ἔλλειψη ἐνδιαφέροντος καί γενικά ἐγκαταλείπει τήν ἐπιχείρηση, μόλις ἐξασφαλίσει καλύτερη ἀπασχόληση.

Τό εἰδικότερο περιεχόμενο τῆς ἐποπτείας ἀναφέρεται:

1) Στόν προγραμματισμό τῆς ἐργασίας. Δηλαδή:

- Συμμετοχή στήν καθιέρωση τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ομάδας.
- Κατανόηση καί γνώση τῆς ἐργασίας ἡ ὁποία πρόκειται νά ἀνατεθεῖ στή μονάδα.
- Γνώση καί σωστή ἀνάλυση στό προσωπικό τῶν μέτρων πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.
- Ἐνημέρωση πάνω στίς τελευταῖες τεχνολογικές ἐξελίξεις καί
- Βελτίωση τῶν μεθόδων ἐργασίας.

2) Στήν ἄσκηση ἐλέγχου πάνω στίς δραστηριότητες πού ἀναπτύσσονται μέσα στή μονάδα γιά τήν ὁποία ὁ προϊστάμενος εἶναι ὑπεύθυνος. Δηλαδή:

- Στήν παρακολούθηση τῶν μεθόδων καί τῶν διαδικασιῶν πού ἐφαρμόζονται κατά τήν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας.
- Στόν ἔλεγχο τῆς χρήσεως τῶν καθιερωμένων προτύπων ἐργασίας.
- Στήν ἀξιολόγηση τῶν ἀποτελεσμάτων ἀπό τήν ἀποψη τοῦ κόστους.
- Στόν ἔλεγχο τῆς ἀκρίβειας καί στόν ἔλεγχο τῆς παραγόμενης ποσότητας ἐργασίας.

3) Στήν ὁργάνωση τῶν δραστηριοτήτων τῆς μονάδας πού προΐσταται. Δηλαδή:

- Σωστός καταμερισμός τοῦ ὄγκου τῆς ἐργασίας στά μέλη τῆς μονάδας πού προΐσταται.
- Σωστή μεταβίβαση ἐξουσίας στά μέλη τῆς ομάδας γιά τήν ἄσκηση ὀρισμένων ἔργων.
- Συνένωση τῶν συναφῶν ἐργασιῶν κάτω ἀπό μιά ἐνιαία μονάδα.
- Καθιέρωση καταλλήλων σχέσεων μεταξύ τῶν μελῶν μιᾶς ομάδας.
- Ἐλαχιστοποίηση τῶν περιόδων αἰχμῆς κατά τήν ἄσκηση τῆς ἐργασίας.

4) Στήν ἄσκηση διευθυντικῶν καθηκόντων τά ὁποῖα περιλαμβάνουν:

- Ἐνημέρωση τοῦ προσωπικοῦ γιά κάθε μεταβολή πού γίνεται μέσα στή μονάδα.
- Ἀξιολόγηση τοῦ προσωπικοῦ καί τήρηση τῆς πειθαρχίας.
- Ἀνάπτυξη πνεύματος ἀμοιβαίας κατανοήσεως μεταξύ τοῦ προσωπικοῦ.

- Λήψη μέτρων για την εξασφάλιση της ομαδικής εργασίας και της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού της ομάδας και τέλος
- αύξηση του γοήτρου της μονάδας σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του ήθους των μελών της.

β) Προσόντα του προϊσταμένου.

Τά προσόντα τά όποια πρέπει νά έχει ό προϊστάμενος γιά νά ανταποκριθεί μέ έπιτυχία στίς ύποχρεώσεις του είναι:

- Τεχνικές γνώσεις. Δηλαδή οι γνώσεις των διαδικασιών και των μεθόδων πού χρησιμοποιούνται γιά την άσκηση της εργασίας, γνώση των μηχανικών μέσων κλπ.
- Ίκανότητα έκπαιδεύσεως του προσωπικού.
- Ίκανότητα βελτιώσεως των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και
- Ίκανότητα γιά την ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων.

γ) Άξιολόγηση προσωπικού.

Όταν λέμε άξιολόγηση του προσωπικού, έννοοΰμε τή συνεχή παρακολούθηση από τόν προϊστάμενο γιά τό πώς οι υπάλληλοι φέρουν σε πέρας την εργασία πού τούς ανατίθεται και κατά πόσο ανταποκρίνονται στά καθιερωμένα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα των οργανισμών.

Ή άξιολόγηση του προσωπικού είναι μιά από τίς πιό αναγκαίες και πιό σοβαρές ένέργειες του προϊσταμένου, γιατί ή σωστή και αντικειμενική άξιολόγηση του προσωπικού είναι ένας από τούς πιό βασικούς παράγοντες πού συμβάλλουν στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος μέσα στην επιχείρηση.

Γιά νά γίνει σωστή άξιολόγηση στίς αποδόσεις του προσωπικού πρέπει νά γίνουν οι παρακάτω εργασίες:

α) Καθορισμός των απαιτήσεων της εργασίας. Δηλαδή πρέπει νά καθορίσουμε στό προσωπικό τό βαθμό στόν όποιο πρέπει νά ανταποκριθεί στην έκτέλεση των καθηκόντων του, τόσο από ποιοτική όσο και από ποσοτική πλευρά σε σχέση μέ τά καθιερωμένα πρότυπα του οργανισμού.

β) Συζήτηση των απαιτήσεων αυτών μέ τό προσωπικό και ανάλογη προσαρμογή όπου είναι αναγκαία. Δηλαδή πρέπει νά δώσουμε τίς αναγκαίες οδηγίες ή νά μετεκπαιδεύσουμε τό προσωπικό ώστε νά αποκτήσει τίς απαιτούμενες γιά τό έργο πού του αναθέτομε ικανότητες.

γ) Παρακολούθηση της εργασίας, την όποια έκτελεί.

δ) Άξιολόγηση της αποδόσεως σε σύγκριση μέ τά πρότυπα πού έχομε θέσει.

ε) Συζήτηση των αποτελεσμάτων της άξιολογήσεως μέ τό προσωπικό και στ) λήψη των αναγκαίων μέτρων προσαρμογής.

Ή άξιολόγηση της αποδόσεως των υπαλλήλων μās βοηθά:

- Στόν καθορισμό των άμοιβών του προσωπικού.
- Στίς προαγωγές του προσωπικού.
- Στό νά γνωρίσει καλά ό προϊστάμενος τούς ύφισταμένους του και νά προσδιορίσει τό βαθμό προόδου πού σημειώνει τό τμήμα του.
- Στην όργάνωση σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Στόν προγραμματισμό των μεταθέσεων και τέλος
- στην έρευνα, γενικά, γύρω από τά θέματα του προσωπικού.

Άμοιβές τοῦ προσωπικοῦ.

Οἱ ἀμοιβές τοῦ προσωπικοῦ καθορίζονται ὅσον ἀφορᾷ τίς ἰδιωτικές ἐπιχειρήσεις ἀπό τίς συλλογικές συμβάσεις· ὅσον ἀφορᾷ τίς δημόσιες ὑπηρεσίες ἀπό τό μισθολόγιο τῶν δημοσίων ὑπαλλήλων πού καθορίζεται μέ νόμο.

Οἱ συλλογικές συμβάσεις εἶναι ἀποτέλεσμα τῶν συλλογικῶν διαπραγματεύσεων μεταξύ τῶν ἐργατικῶν ἐνώσεων διαφόρων κλάδων τῆς οἰκονομίας καί τῶν ἀντιστοίχων ἐργοδοτικῶν ὁργανώσεων.

Καθορίζουν τά κατώτατα ὅρια ἀμοιβῶν τοῦ προσωπικοῦ καί ὀχι τά ἀνώτατα. Αὐτά καθορίζονται ἀπό τίς ἴδιες τίς ἐπιχειρήσεις ὡς πρόσθετες ἀμοιβές.

Οἱ πρόσθετες ἀμοιβές στό προσωπικό χρησιμοποιοῦνται ὡς οἰκονομικά κίνητρα γιά τήν ὑποκίνηση τοῦ προσωπικοῦ σέ μεγαλύτερες ἀποδοχές.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Ἡ θέση τοῦ γραφείου στή σύγχρονη ἐπιχείρηση

1.1	Τό γραφεῖο τῆς ἐπιχειρήσεως (ἐννοια καί περιεχόμενο)	1
1.2	Ἱστορική ἐξέλιξη τῆς ἀποστολῆς τοῦ γραφείου	1
1.3	Ὁ ρόλος τοῦ γραφείου σέ μιά σύγχρονη ἐπιχείρηση	3
1.4	Εἰδικότερες ἀποστολές τοῦ γραφείου	4
1.5	Τά γραφεῖα στίς μεγάλες ἐπιχειρήσεις	5
1.6	Κατανομή τῶν Διοικητικῶν ἀρμοδιοτήτων στά τμήματα μιᾶς μεγάλης ἐπιχειρήσεως	6
1.6.1	Τμήμα Διοικητικοῦ ἢ τμήμα γενικῆς Διοικήσεως	6
1.6.2	Τμήμα προσωπικοῦ	6
1.6.3	Τμήμα λογιστηρίου	7
1.6.4	Τμήμα προμηθειῶν	7
1.6.5	Τμήμα πωλήσεων	8
1.6.6	Τμήμα μεταφορῶν	8
1.6.7	Τμήμα παραγωγῆς	8
1.6.8	Τμήμα μελετῶν καί ἀναπτύξεως	8
1.7	Πλεονεκτήματα καί μειονεκτήματα τῶν γραφείων μεγάλων καί μικρῶν ἐπιχειρήσεων	9
1.8	Ὁ προϊστάμενος τοῦ γραφείου καί ἡ θέση του μέσα στή διαρθρωτική ὀργάνωση τῆς ἐπιχειρήσεως	10
1.8.1	Παράγοντες πού προσδιορίζουν τό ἔργο τοῦ προϊσταμένου τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν	12
1.8.2	Ἀρμοδιότητες τοῦ προϊσταμένου τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν	12
1.8.3	Προσόντα τοῦ προϊσταμένου τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν	15
1.9	Κατώτερο προσωπικό τῶν Διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν	15
1.9.1	Καθήκοντα προσωπικοῦ κατωτέρων Διοικητικῶν ἐπιπέδων	16
1.10	Βοηθητικές ἐργασίες γραφείου	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Βασικές ἔννοιες γιά τήν ὀργάνωση καί Διοίκηση τοῦ γραφείου

2.1	Γενικά	20
2.2	Ἐννοια καί περιεχόμενο τῆς Διοικήσεως	20
2.2.1	Πρόβλεψη καί προγραμματισμός τοῦ περιεχομένου τῶν βασικῶν λειτουργιῶν τῆς Διοικήσεως	21
2.2.2	Ὁργάνωση	22
2.2.3	Λήψη ἀποφάσεων	23
2.2.4	Συντονισμός	23
2.2.5	Ὁ ἔλεγχος	24
2.3	Ἐξέλιξη τῆς ἐπιστημονικῆς σκέψεως πάνω στά θέματα τῆς Διοικήσεως	24
2.3.1	Frederick Winslow Taylor	24
2.3.2	Henri Fayol	26
2.3.3	Max Weber	26

2.4	Έννοια και περιεχόμενο της επιστημονικής Διοικήσεως	28
2.5	Πλεονεκτήματα της καλής οργάνωσης	29
2.6	Τυπική οργάνωση	29
2.7	Άτυπη οργάνωση	30
2.8	Όργανογράμματα	31
2.8.1	Σχεδίαση των οργανογραμμάτων	34
2.8.2	Χρησιμότητα των οργανογραμμάτων	34
2.9	Διακρίσεις της τυπικής οργάνωσης	34
2.9.1	Γραμμική οργάνωση (Line Organization)	34
2.9.2	Λειτουργική οργάνωση (Functional Organization)	36
2.9.3	Γραμμική και επιτελική οργάνωση (Line and Staff Organization)	36
2.10	Τμηματοποίηση της εργασίας (Departmentation)	39
2.10.1	Τμηματοποίηση κατά ομάδα συναφών δραστηριοτήτων	39
2.10.2	Τμηματοποίηση κατά παραγόμενο προϊόν	40
2.10.3	Τμηματοποίηση κατά περιοχή	41
2.10.4	Τμηματοποίηση κατά διαδικασία παραγωγής	41
2.10.5	Τμηματοποίηση κατά πελατεία	44
2.11	Συγκέντρωση – Αποκέντρωση	44
2.11.1	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκεντρώσεως και της αποκεντρώσεως	44
2.12	Βασικές αρχές της οργάνωσης	45
2.12.1	Αρχή του σκοπού	45
2.12.2	Αρχή του καταμερισμού των έργων	46
2.12.3	Αρχή της συνθέσεως των επί μέρους έργων σε ενιαίες μονάδες	46
2.12.4	Αρχή της ευθύνης του προϊστάμενου για τις πράξεις των υφισταμένων	46
2.12.5	Αρχή της συμπτώσεως της εξουσίας και της ευθύνης	46
2.12.6	Αρχή του σαφούς καθορισμού των έργων και των ορίων της εξουσίας της ευθύνης	46
2.12.7	Αρχή του πεπερασμένου της εποπτείας	47
2.12.8	Αρχή της ενότητας της εντολής	49
2.12.9	Αρχή της ισορροπίας μεταξύ των σκοπών και της οργανωτικής διαρθρώσεως	50
2.12.10	Αρχή της ελαστικότητας της οργάνωσης	50
2.13	Αδυναμίες της οργάνωσης	50
2.13.1	Πολλά ιεραρχικά επίπεδα	50
2.13.2	Πιθανές επικαλύψεις	50
2.13.3	Ανάθεση διαφορετικών αποστολών στο ίδιο τμήμα	52
2.13.4	Σύστημα αναφοράς σε περισσότερους από έναν προϊστάμενο	52
2.13.5	Υπαγωγή πολλών υφισταμένων σε ένα προϊστάμενο	52
2.13.6	Οργάνωση σύμφωνα με το σύστημα, ένας προϊστάμενος προς ένα υφιστάμενο	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Τόπος και χώρος εγκαταστάσεως των γραφείων

3.1	Επιλογή του τόπου εγκαταστάσεως του γραφείου	54
3.2	Μεταβολές στους χώρους εγκαταστάσεως των γραφείων	55
3.3	Οργάνωση εσωτερικών χώρων (Office Layout)	55
3.4	Ειδικότερες διακρίσεις των χώρων που προορίζονται για γραφεία	58
3.5	Γραφεία κλειστού και ανοικτού τύπου	60
3.6	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των γραφείων κλειστού και ανοικτού τύπου	63
3.7	Στοιχεία που απαιτούνται για τη μελέτη της οργάνωσης των χώρων του γραφείου	64
3.8	Συστήματα οργάνωσης των γραφείων	70
3.8.1	Σύστημα διατάξεως γραφείων σε παράλληλες σειρές	70
3.8.2	Σύστημα κυκλικής ροής	70
3.8.3	Σύστημα τριγωνικής διατάξεως των γραφείων	70
3.8.4	Σύστημα ελλειψοειδούς και σύστημα τοξοειδούς διατάξεως	71
3.8.5	Τό σύστημα ροής κατά συγκλίνουσες σειρές	72

3.8.6	Σύστημα ροής κατά αποκλίνουσες σειρές	72
3.8.7	Σύστημα με κινητό πλαίσιο	73
3.8.8	Σύστημα Ford	74
3.8.9	Σύστημα οργάνωσης γραφείων σε σχήμα ορθής γωνίας	74
3.8.10	Χρήση διαχωριστικών στοιχείων	74
3.8.11	Όργάνωση του χώρου με τη μορφή του φυσικού τοπίου (Landscape Office)	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Τό περιβάλλον του γραφείου

4.1	Έννοια και περιεχόμενο	79
4.2	Έπιπλα γραφείου	80
4.3	Ξύλινα και μεταλλικά έπιπλα	80
4.3.1	Ξύλινα έπιπλα	81
4.3.2	Μεταλλικά έπιπλα	82
4.4	Τό έπιπλο - γραφείο	83
4.5	Κριτήρια έπιλογής των γραφείων	86
4.6	Καθίσματα γραφείων	86
4.7	Ό φωτισμός	89
4.7.1	Είδη φωτισμού	89
4.7.2	Ποσότητα φωτισμού	90
4.7.3	Ποιότητα του φωτισμού	90
4.7.4	Συστήματα φωτισμού	92
4.8	Θέρμανση	95
4.8.1	Διάκριση των θερμάνσεων	95
4.8.2	Κριτήρια έπιλογής των συστημάτων θερμάνσεως	100
4.9	Έξαερισμός	100
4.9.1	Συστήματα κλιματισμού	101
4.10	Ό θόρυβος (Sound Conditioning)	102
4.10.1	Μέτρηση των θορύβων	102
4.10.2	Τρόπος περιορισμού των θορύβων	103
4.11	Τά χρώματα	104
4.11.1	Κατηγορίες χρωμάτων	104
4.11.2	Χρησιμοποίηση των χρωμάτων	105
4.12	Ό μουσική	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Ό εργασία του γραφείου

5.1	Συστήματα διαδικασίας, μέθοδοι	108
5.2	Μελέτη της εργασίας	109
5.3	Χρησιμότητα της μελέτης της εργασίας	110
5.4	Βασικοί μελετητές της έπιστήμης της εργασίας	111
5.5	Μελέτη των μεθόδων	111
5.5.1	Έπιλογή της εργασίας που πρόκειται να διερευνηθεί	112
5.5.2	Καταγραφή	112
5.5.3	Σύμβολα καταγραφής διαδικασιών	112
5.5.4	Φύλλα ήμερήσιας άτομικής εργασίας	119
5.5.5	Φύλλα κατανομής της εργασίας	120
5.5.6	Άλλοι τρόποι καταγραφής διαδικασιών	121
5.6	Κριτική άνάλυση του συστήματος	123
5.6.1	Ό πλήρης κατάργηση της διαδικασίας που μελετάμε ή όρισμένων φάσεων αυτής	124
5.6.2	Ό ένοποίηση όρισμένων φάσεων μιας διαδικασίας	124
5.6.3	Ό περιορισμός των διαφόρων μεγεθών	125

5.6.4 Οι αναδιατάξεις του συστήματος ροής της εργασίας, μέσα στους χώρους του γραφείου	125
5.7 Διαμόρφωση της καταλληλότερης λύσεως	126
5.8 Έγχειρίδια ή κανονισμοί διαδικασιών	126

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Μέτρηση εργασίας

6.1 Γενικά	131
6.2 Πεδίο εφαρμογής της μετρήσεως της εργασίας	131
6.3 Μέθοδοι μετρήσεως της εργασίας	132
6.3.1 Η χρησιμοποίηση στοιχείων από προηγούμενες αποδόσεις	132
6.3.2 Η χρησιμοποίηση της χρονικής κλίμακας	133
6.3.3 Η προσμείωση	134
6.3.4 Δειγματοληπτική μέτρηση της εργασίας	134
6.3.5 Μελέτη των χρόνων	135
6.4 Προτυποποίηση	139
6.4.1 Γενικά	139
6.4.2 Χρησιμότητα της προτυποποίησης	139
6.5 Χρονικός προγραμματισμός	140

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Τά έντυπα στο γραφείο

7.1 Γενικά	144
7.2 Χαρακτηριστικά των εντύπων	144
7.3 Προτυποποίηση	146
7.4 Κεντρικός έλεγχος των εντύπων	147
7.5 Στοιχεία που πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία εγκρίσεως ενός νέου εντύπου	147
7.6 Προγραμματισμός εκδόσεως των εντύπων	148
7.7 Μορφή του εντύπου	148
7.7.1 Έμφάνιση του εντύπου	148
7.7.2 Μεταφορά πληροφοριών	151
7.8 Σύνδεση των εντύπων	152
7.9 Σχεδίαση των εντύπων	153
7.9.1 Τεχνική της σχεδιάσεως του εντύπου	154
7.10 Υποβοήθηση στη συμπλήρωση των εντύπων	155
7.11 Γραμμογράφηση	157
7.12 Έκτύπωση των εντύπων	157
7.13 Έννημέρωση του προσωπικού	157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

Διακίνηση της αλληλογραφίας μέσα στα γραφεία

8.1 Διακρίσεις της αλληλογραφίας	158
8.1.1 Είσερχόμενη αλληλογραφία	161
8.1.2 Έξερχόμενη αλληλογραφία	165

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Προσωπικό των γραφείων

9.1 Γενικά	172
9.2 Ύπηρεσία προσωπικού	172

9.3 'Ο προϊστάμενος προσωπικού	172
9.4 Πρόσληψη προσωπικού	173
9.4.1 'Αναζήτηση υποψηφίων	173
9.4.2 'Υποβολή αιτήσεως	177
9.4.3 'Εξέταση προς διαπίστωση τών γνώσεων	178
9.4.4 Συνέντευξη	178
9.4.5 'Υγειονομική εξέταση	178
9.5 'Ενημέρωση του νεοδιοριζόμενου προσωπικού	178
9.6 'Εξέλιξη του προσωπικού	179
9.6.1 'Εκπαίδευση κατά τήν άσκηση τής εργασίας (on the Job Training)	179
9.6.2 Μετακπαιδευτικά προγράμματα	179
9.6.3 'Ο προϊστάμενος – Καθήκοντα προϊσταμένου	180