

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ :

Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΑΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΠΕΛΑΝΤΑΚΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

(ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ : 6367)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ : ΠΑΤΕΔΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2007

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
----------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1.1 Τι είναι Μάνατζμεντ : Ορισμός και Γενική Περιγραφή	5
1.2 Η λειτουργία της Οργάνωσης : Έννοια της Οργάνωσης και Σχεδίαση της Οργανωτικής Δομής	6
1.3 Στόχοι της επιχείρησης	9
1.4 Είδη της Οργάνωσης (Τυπική και Άτυπη Οργάνωση)	10
1.5 Η διαδικασία για αποτελεσματική Οργάνωση	13
1.6 Η Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης	14
1.7 Ορίζουσες της Οργανωτικής Δομής	16
1. Μέγεθος της επιχείρησης	16
2. Το Περιβάλλον της επιχείρησης	17
3. Τεχνολογία της επιχείρησης	18
4. Οι ανάγκες των εργαζομένων	19
5. Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

2.1 Σχεδιασμός Τμημάτων – Τμηματοποίηση : Έννοια τμήματος και Μορφές Τμηματοποίησης	21
1. Τμηματοποίηση με βάση τις Λειτουργίες της επιχείρησης	22
2. Τμηματοποίηση με βάση το Προϊόν	23
3. Οργάνωση Μήτρας (Οργάνωση Έργου)	25
4. Τμηματοποίηση με βάση τη Γεωγραφική Περιοχή	27
5. Τμηματοποίηση με βάση τους Πελάτες	28
6. Τμηματοποίηση με βάση την Επεξεργασία	29
7. Τμηματοποίηση με βάση τα Δίκτυα Διανομής	30
8. Συνδυασμός Κριτηρίων Τμηματοποίησης	31
2.2 Τυπικότητα της Οργάνωσης : Έννοια, Οργανόγραμμα και Περιγραφή της θέσης εργασίας	32
– Το Οργανόγραμμα της επιχείρησης	32
– Περιγραφή της θέσης εργασίας	36
2.3 Σύγχρονες απόψεις για την Οργανωτική Δομή	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ

3.1 Εξουσία : Έννοια και Μορφές Εξουσίας (Γραμμική – Επιτελική – Λειτουργική)	41
3.2 Σύθεση Γραμμικής και Επιτελικής Εξουσίας	45
3.3 Συνδυασμένη εφαρμογή των τριών συστημάτων Εξουσίας	46
3.4 Ανάθεση Εξουσίας	47
3.5 Ευθύνη	49
3.6 Αντιστοιχία Εξουσίας και Ευθύνης	49
3.7 Εξουσιοδότηση : Έννοια, Αρχές και Στάδια για αποτελεσματική Εξουσιοδότηση	50
3.8 Συγκέντρωση και Αποκέντρωση Εξουσίας : Έννοια και Βαθμός Συγκέντρωσης και Αποκέντρωσης Εξουσίας	51
3.9 Μικτό Σύστημα Συγκέντρωσης και Αποκέντρωσης Εξουσίας	54
3.10 Οι Θεωρίες Χ και Ψ	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διάγραμμα 1 : Η διαδικασία σχεδίασης της Οργανωτικής Δομής	8
Σχήμα 1 : Τυπική και Άτυπη Οργάνωση	12
Σχήμα 2 : Η αλλαγή (ανάπτυξη) της Οργανωτικής Δομής μιας Επιχείρησης	15
Σχήμα 3 : Απλοποιημένη απεικόνιση της σχέσης Περιβάλλον – Οργανωτική Δομή	17
Πίνακας 1 : Σύνθετη παράσταση της σχέσης Περιβάλλον – Οργανωτική Δομή	18
Πίνακας 2 : Τεχνολογία και Οργάνωση	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σχήμα 4 : Λειτουργική Μορφή Τμηματοποίησης	23
Σχήμα 5 : Τμηματοποίηση με βάση το Προϊόν	24
Σχήμα 6 : Οργάνωση Μήτρας (Οργάνωση Έργου)	26
Σχήμα 7 : Τμηματοποίηση με βάση τη Γεωγραφική Περιοχή	27
Σχήμα 8 : Τμηματοποίηση με βάση τους Πελάτες	29
Σχήμα 9 : Τμηματοποίηση με βάση την Επεξεργασία	29
Σχήμα 10 : Τμηματοποίηση με βάση τα Δίκτυα Διανομής	30
Σχήμα 11 : Μικτή Τμηματοποίηση	31
Σχήμα 12 : Οργανόγραμμα μικρομεσαίας βιομηχανικής επιχείρησης	34
Σχήμα 13 : Οργανόγραμμα μεγάλης βιομηχανικής επιχείρησης	35
Πίνακας 3 : Παράδειγμα περιγραφής θέσεως εργασίας	38
Πίνακας 4 : Υπόδειγμα εντύπου περιγραφής θέσεως εργασίας	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Σχήμα 14 : Σύστημα Γραμμικής Εξουσίας	42
Σχήμα 15 : Σύστημα Λειτουργικής Εξουσίας	44
Σχήμα 16 : Σύνθεση Γραμμικής και Επιτελικής Εξουσίας	45
Σχήμα 17 : Υπόδειγμα συνδυασμένης εφαρμογής των 3 Συστημάτων Εξουσίας (Γραμμικής-Επιτελικής-Λειτουργικής)	46

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή αποτελεί μια εισαγωγική προσέγγιση πάνω στη σύγχρονη Οργανωτική και Διοικητική Επιστήμη. Είναι γνωστό, ότι η επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης έχει κατά κύριο λόγο εφαρμογή εκεί όπου υπάρχει η ομάδα και η συλλογική δράση για την επίτευξη κάποιου επιδιωκόμενου αντικειμενικού σκοπού. Κάτω από το πρίσμα αυτό το πεδίο δράσης της σχετικά νέας και κυρίως δυναμικής αυτής επιστήμης και των λειτουργιών της (Management), αφορά γενικότερα τους οργανισμούς, τόσο τους δημόσιους όσο και τους ιδιωτικούς.

Ίσως, ποτέ άλλοτε στην ιστορία της ανθρωπότητας, η καθημερινή ζωή και η εξέλιξη της κοινωνίας, τόσο σε ατομικό όσο και συλλογικό επίπεδο δεν ήταν άμεσα συνδεδεμένη με τους οικονομικούς οργανισμούς. Ο 20^{ος} αιώνας είχε χαρακτηριστεί πολύ παραστατικά ως αιώνας των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ο χαρακτηρισμός αυτός, ισχύει ακόμα περισσότερο σήμερα, στην αρχή του νέου βιομηχανικού, καταναλωτικού και τεχνολογικού αιώνα. Δεν είναι λοιπόν τυχαία η κεντρική θέση που κατέχει σήμερα η Διοικητική Επιστήμη, ούτε τυχαίος ο ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη (Managers), προκειμένου να εξασφαλίσουν, μέσω αυτής αποτελεσματική λειτουργία και δυναμική ανάπτυξη.

Η εργασία αποτελείται από τρία κεφάλαια. Κατά την παρουσίαση αυτή, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο Μάνατζμεντ και στη φύση της Οργάνωσης-Επιχείρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται τα βασικά ζητήματα του σχεδιασμού των οργανωτικών δομών, γίνεται κατανοητή η φύση και η αρχιτεκτονική των επιχειρήσεων – οργανισμών και παρουσιάζονται σύγχρονες απόψεις για την οργανωτική δομή ώστε οι επιτυχημένες επιχειρήσεις και οργανισμοί να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις του περιβάλλοντος. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς και η μεταβίβασή αυτών από ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε ένα κατώτερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ : ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η ανάπτυξη του Μάνατζμεντ αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικότερα γεγονότα του 20ού αιώνα. Συνιστά ένα συντελεστή της παγκόσμιας οικονομίας που καθιερώθηκε σταδιακά σε όλα τα οικονομικά συστήματα χωρίς ιδιαίτερες αντιδράσεις.

Η σημασία και ο ρόλος του Μάνατζμεντ πρέπει να αναζητηθεί σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής ζωής : στις διεθνείς συναλλαγές, στην οικονομία κάθε χώρας, στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών, στο ατομικό βιοτικό επίπεδο. Το ίδιο το Μάνατζμεντ αποτελεί πρωταρχικό θεσμό της σημερινής μας κοινωνίας και υπάρχουν πολύ λίγες διαφορές ανάμεσα στο Μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, ενός εργατικού σωματείου, μιας κρατικής υπηρεσίας και ενός διεθνούς οργανισμού.

Στον τομέα του Μάνατζμεντ δεν υπάρχουν δυστυχώς, καθιερωμένοι ορισμοί για αρκετούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Ωστόσο, ένα κοινό λεξιλόγιο και μια κοινή αντίληψη είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη επικοινωνία.

Υπάρχουν πολλοί σχετικοί ορισμοί σε διάφορα κείμενα, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Με τον καιρό παρατηρήθηκε και εξακολουθεί να παρατηρείται κάποια αλλαγή στα σημεία που δίνουν έμφαση οι διάφοροι ορισμοί. Αυτή η εξέλιξη θα γίνει πιο κατανοητή αν εξετάσουμε τους δύο επόμενους ορισμούς.

Το 1969, ο Πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ (American Management Association, AMA) διατύπωσε τον εξής ορισμό του Μάνατζμεντ : «**Μάνατζμεντ** είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». Ένας πιο σύγχρονος ορισμός, όμως είναι κάπως διαφορετικός : «**Μάνατζμεντ** είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν.

Ποιες είναι, όμως, οι διαφορές ανάμεσα στους δύο ορισμούς;

Υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές που πρέπει να επισημανθούν. Ο πιο σύγχρονος ορισμός :

1. Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον άνθρωπο μέσα στην επιχείρηση.
2. Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες.
3. Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να ενσωματώνεται στους στόχους της επιχείρησης.

Γενικά, το Μάνατζμεντ είναι ένας όρος που καθιερώνεται από τη στιγμή που τα άτομα καταρτίζουν κοινωνικές ομάδες. Η ομαδική συνύπαρξη και συνεργασία τόσο σε μικρές όσο και σε ευρύτερες ομάδες, όπως οικογένεια, οργανισμοί ή επιχειρήσεις, ανέδειξαν το Μάνατζμεντ σε αρχή πρωταρχικής σημασίας.

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων – επιχειρήσεων, νοσοκομείων, σχολείων, κ.λ.π., είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν σε ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή Μάνατζμεντ όπως έχει πλέον καθιερωθεί ο όρος και στην ελληνική γλώσσα.

Σήμερα ο όρος Μάνατζμεντ έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σε όλες τις χώρες και αυτό που προκύπτει είναι ότι το Μάνατζμεντ είναι και τέχνη και επιστήμη.

Τέλος, αποτελεί και μια κοινωνική διαδικασία. “Κοινωνική” γιατί λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και “διαδικασία” γιατί αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι.

1.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ : ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Οργάνωση είναι η δομή και η διαδικασία με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις της και εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους.

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, διακρίνουμε τη δυναμική και τη στατική έννοια της οργάνωσης. Η πρώτη αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία του Μάνατζμεντ που αποβλέπει αφ’ ενός στην αποτελεσματικότητα και την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις μεταβολές του περιβάλλοντος και αφ’ ετέρου στην τυποποίηση της εκτέλεσης των εργασιών. Η δεύτερη αναφέρεται στην οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή στο πλέγμα των συγκεκριμένων σχέσεων στις θέσεις εργασίας.

Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το ρόλο του κάθε ατόμου που εργάζεται στον οργανισμό, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού όλων των προσπαθειών των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι ουσιαστικά η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Αφού καθοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι και ολοκληρωθούν τα προγράμματα, η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει ένα συστηματικό τρόπο συνδυασμού των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό ονομάζεται οργανωτική λειτουργία του Μάνατζμεντ.

Η οργάνωση είναι διεργασία που συντελείται ως μία μορφή προγραμματισμού. Δεν αποτελεί αυτοσκοπό. Μια επιχείρηση ξεκινά όχι για να αποκτήσει οργάνωση αλλά για να εξυπηρετήσει ένα σκοπό, κυρίως ορισμένες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Στην αρχή, λοιπόν, αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα για την επίτευξη αυτού του σκοπού και δημιουργείται μια οργανωτική δομή για την εφαρμογή αυτού του προγράμματος.

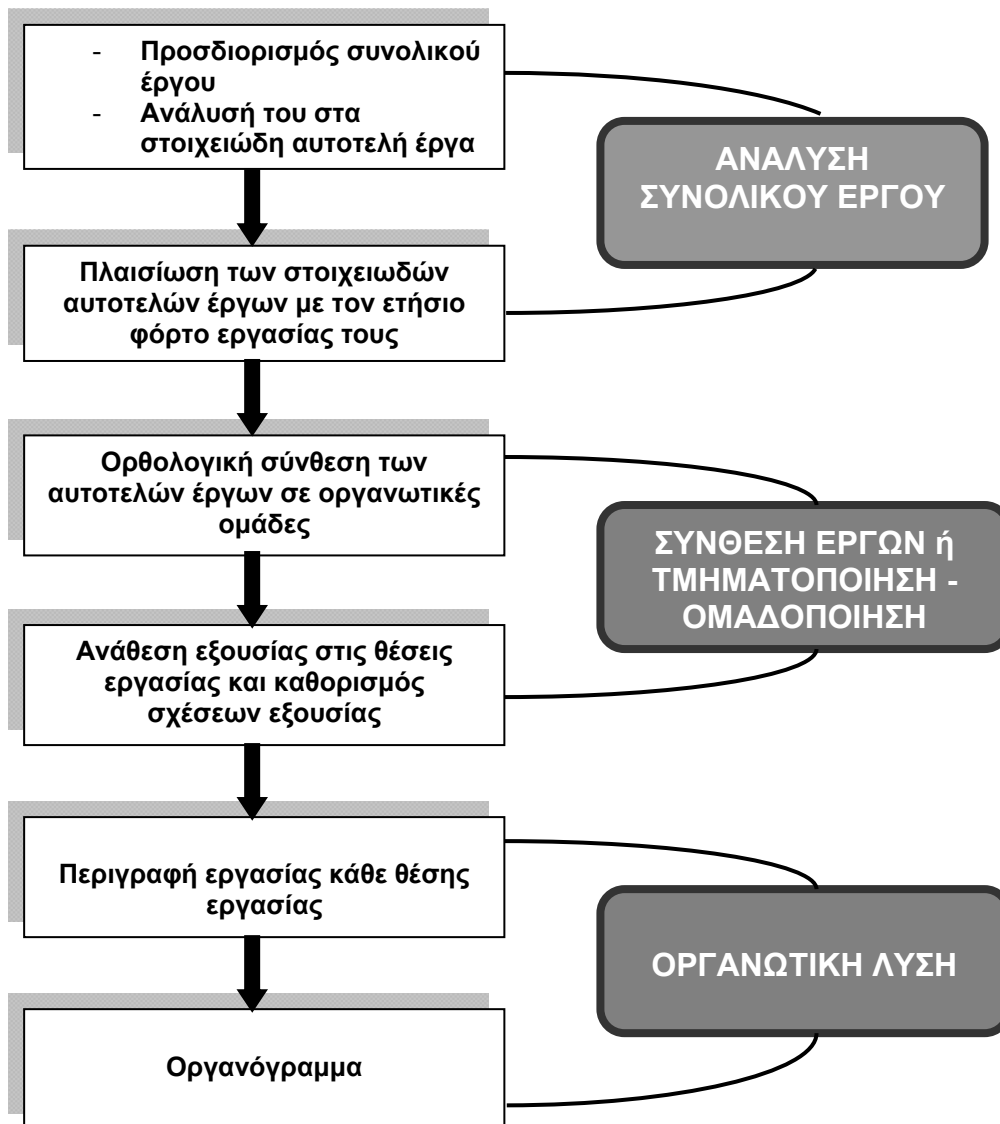
Αντικείμενο της σχεδίασης της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης είναι η ανάθεση του συνολικού έργου που εκτελείται σ' αυτήν (εφοδιασμός – παραγωγή – διάθεση – χρηματοοικονομικά – διοίκηση ανθρώπινων πόρων) στις οργανωτικές μονάδες (διευθύνσεις – τμήματα – θέσεις εργασίας) που την απαρτίζουν.

Τα στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται προκειμένου να οργανωθεί ή να αναδιοργανωθεί μια οικονομική μονάδα είναι τα εξής :

- Στο **1^ο στάδιο** προσδιορίζεται το συνολικό έργο που εκτελείται ή θα έπρεπε να εκτελείται μέσα στην επιχείρηση και αναλύεται στα στοιχειώδη αυτοτελή έργα που το αποτελούν, δηλαδή στο έργο που είναι δυνατόν να εκχωρηθεί σε μια εργασιακή μονάδα.
- Στο **2^ο στάδιο** όλα τα αυτοτελή έργα πλαισιώνονται με τις χρονικές μονάδες που απαιτούνται ετήσια για την εκτέλεσή τους, δηλαδή με τον ετήσιο φόρτο εργασίας τους.
- Στο **3^ο στάδιο** τμηματοποιούνται τα αυτοτελή έργα σε οργανωτικές μονάδες (θέσεις εργασίας, τμήματα, διευθύνσεις) με τα κατάλληλα για την κάθε περίπτωση κριτήρια.
- Στο **4^ο στάδιο** ανατίθεται το κατάλληλο είδος εργασίας σε κάθε θέση εργασίας και καθορίζονται οι μεταξύ τους σχέσεις. Τα είδη της εξουσίας που είναι δυνατόν να ανατεθούν είναι η γραμμική εξουσία, η επιτελική και η λειτουργική που θα αναλυθούν στο τρίτο κεφάλαιο. Στο στάδιο αυτό, καθορίζεται επίσης και το όριο διεύθυνσης της κάθε διοικητικής θέσης, δηλαδή ο αριθμός των υφισταμένων θέσεων, και κατά συνέπεια σχηματίζονται και τα διάφορα οργανωτικά επίπεδα. Ο αριθμός των οργανωτικών επιπέδων, το όριο διεύθυνσης και ο βαθμός εκχώρησης εξουσίας για τη λήψη των αποφάσεων, προσδιορίζουν την επιλογή των συγκεντρωτικών ή αποκεντρωτικών συστημάτων οργάνωσης.

- Στο **5^ο στάδιο** προσδιορίζονται τα προσόντα που θα πρέπει να έχει κάθε εργαζόμενος για να καταλάβει την αντίστοιχη οργανωτική θέση και ετοιμάζονται οι περιγραφές των εργασιών κάθε θέσης.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται σχηματικά τα στάδια της διαδικασίας για τη σχεδίαση της οργανωτικής δομής.



Διάγραμμα 1 : Η διαδικασία σχεδίασης της οργανωτικής δομής

(Πηγή : Διοίκηση Μάνατζμεντ, Ευγενία Πετρίδου)

Το 1^ο και 2^ο στάδιο της παραπάνω διαδικασίας αναφέρονται στη φάση της **Ανάλυσης** του συνολικού έργου της επιχείρησης, ενώ το 3^ο και 4^ο στάδιο αναφέρονται στη φάση της **Σύνθεσης** των έργων. Το 5^ο στάδιο, μαζί και με το

οργανόγραμμα στο οποίο καταλήγει η φάση της σύνθεσης, αποτελούν την **Οργανωτική λύση** της σχεδίασης της οργανωτικής δομής.

Οι βασικές έννοιες στην οργάνωση είναι η ανάλυση, η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Αν αυτή η διεργασία γίνει σωστά, θα καταλήξει σε κάποια λογική ομαδοποίηση των εργασιών, η οποία θα αποτελεί μέσο αποτελεσματικής συνεργασίας των ατόμων στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Συμπερασματικά, η λειτουργία της οργάνωσης αποσκοπεί στην επιβολή της τάξης και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για ομαδική εργασία. Αυτό επιτυγχάνεται επειδή αποτρέπονται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, σχετικά με τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων και σχετικά με τις εξουσίες που έχουν.

Χάρη στην οργάνωση ορθολογικοποιούνται επίσης, οι ροές των πληροφοριών, διευκολύνονται οι επικοινωνίες, απλοποιείται η εργασία και αυξάνει η παραγωγικότητά της με την εξειδίκευση που αποκτάται. Ακόμη, διευκολύνεται η στελέχωση και η αξιολόγηση του προσωπικού, αφού οι περιγραφές των θέσεων εργασίας αποτελούν τη βάση για όλες τις δραστηριότητες της λειτουργίας της διεύθυνσης. Τέλος, συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

1.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ως στόχος της οργάνωσης θα μπορούσε να οριστεί μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι θα μπορούσαν να διακριθούν σε θεσμικούς και λειτουργικούς.

Θεσμικοί είναι οι στόχοι που η οργάνωση διατυπώνει επίσημα στο καταστατικό με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και λειτουργία της. Ουσιαστικά πρόκειται για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που συνθέτουν την αποστολή της οργάνωσης στα πλαίσια του περιβάλλοντός της ή της κοινωνίας. Αυτοί οι στόχοι εκφράζουν το βασικό καθήκον της οργάνωσης απέναντι στην κοινωνία, πράγμα που δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργίας.

Λειτουργικοί είναι οι στόχοι που εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία και η ίδια η οργάνωση επιδιώκει να επιτύχει. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται :

- **στα συνολικά μεγέθη της οργάνωσης**, όπως τα κέρδη, το εισόδημα, οι ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης της, η αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, η δύναμη, κ.λ.π.
- **στην αγορά**, όπως η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών, κ.λ.π.
- **στην παραγωγή**, όπως η παραγωγικότητα της εργασία, η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη, κ.λ.π.
- **στους ανθρώπους**, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, κ.λ.π.
- **στις καινοτομίες**, που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων κ.λ.π. με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

1.4 ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ :

ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης : η τυπική και η άτυπη οργάνωση.

Με τον όρο “**τυπική οργάνωση**” εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού – επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από την ιεραρχική δομή της και εμφανίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης επιδιώκεται :

- η υποδιαίρεση της επιχείρησης σε υποκαταστήματα διαφορετικών διοικητικών βαθμίδων και η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη του συνόλου των στόχων. Η διαδικασία αυτή έχει αναλυτικό χαρακτήρα και έγκειται στη διαφοροποίηση των επί μέρους ενεργειών (ειδίκευση).
- η ενοποίηση αυτών των υποσυστημάτων σε ενιαίο οργανικό σύνολο ώστε να επιτυγχάνεται συνολική δράση. Η διαδικασία αυτή έχει συνθετικό χαρακτήρα και έγκειται στην ολοκλήρωση της οργάνωσης μέσω διαφόρων μηχανισμών συντονισμού.

Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα, με αποτέλεσμα τα

άτομα να ενεργούν και να συνεργάζονται συνειδητά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική και αυτό οφείλεται επειδή αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Γι' αυτό θα πρέπει να είναι ελαστική γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Ως δομικά στοιχεία της τυπικής οργάνωσης θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τα ελαχιστότατα αφηρημένα συστατικά στοιχεία από τα οποία μπορεί να προκύψει η οργανωτική διάρθρωση μιας επιχείρησης. Με τη βοήθεια αυτών των στοιχείων επιτυγχάνεται τυποποίηση των προσδοκιών συμπεριφοράς, οι οποίες αποτελούν και το ουσιώδες χαρακτηριστικό των οργανωτικών ρυθμίσεων. Τα σπουδαιότερα τυπικά στοιχεία είναι οι σκοποί – καθήκοντα, οι φορείς καθηκόντων, η θέση, το τμήμα και η ηγετική θέση, καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο οι θέσεις συνδέονται μεταξύ τους.

Η έννοια της οργάνωσης εμπεριέχει επιδιωκόμενες, συνειδητά διαμορφωμένες σχέσεις μεταξύ καθηκόντων, φορέων καθηκόντων (εργαζομένων) και μέσων και συνιστά τη λεγόμενη τυπική οργάνωση. Θα αποτελούσε παράλειψη αν στο σημείο αυτό αποφεύγαμε να αναφερθούμε στο γεγονός ότι σε κάθε τυπική οργάνωση προκύπτουν ομάδες που συγκροτούν τις επονομαζόμενες άτυπες οργανώσεις.

Οι **άτυπες οργανώσεις** αποτελούν σχέσεις μεταξύ φορέων καθηκόντων, οι οποίες ούτε σχεδιάστηκαν, ούτε επιδιώχθηκαν συνειδητά. Αυτό σημαίνει, ότι δεν είναι αποτέλεσμα οργανωτικών ενεργειών και συνεπώς, δεν συνιστούν κανόνες τους οποίους επέβαλε η ιεραρχική εξουσία.

Καθώς η άτυπη οργάνωση δεν επιδιώκεται συνειδητά, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η δημιουργία της προϋποθέτει απαραίτητως την ύπαρξη μιας τυπικής οργάνωσης. Όσο βέβαιο είναι ότι η άτυπη οργάνωση προϋποθέτει την ύπαρξη τυπικής οργάνωσης, τόσο είναι επίσης βέβαιο ότι η άτυπη επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την τυπική οργάνωση.

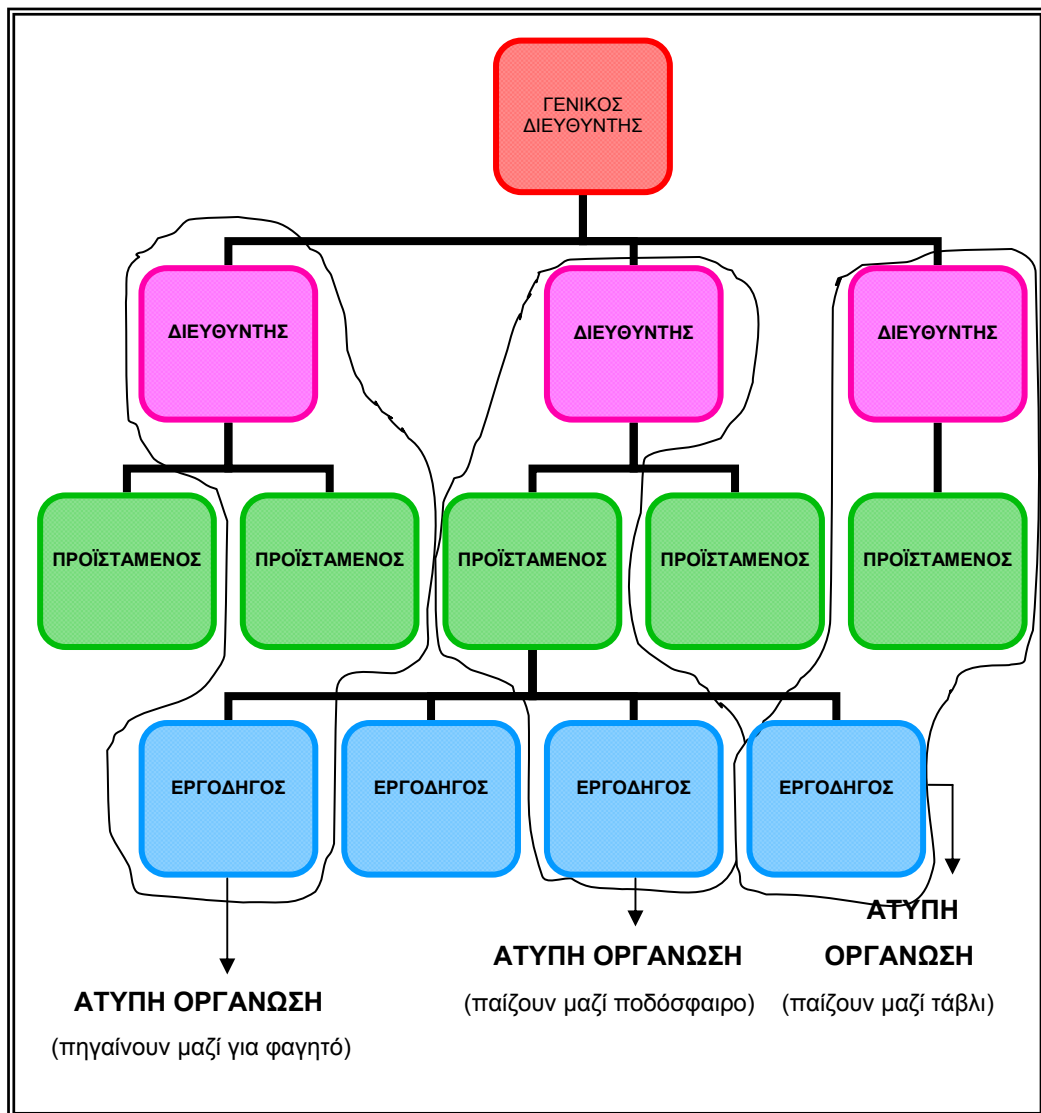
Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση και πολλές φορές, βοηθούν έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα, οι σχέσεις που δημιουργούνται με την άτυπη

οργάνωση συμβάλλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση.

Με τις σημερινές αντιλήψεις, η τυπική και η άτυπη οργάνωση θεωρούνται, όχι σαν ξεχωριστά πεδία δράσης μεταξύ τους, αλλά ότι αποτελούν μια ενότητα στην κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, αφού η άτυπη οργάνωση υπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την επιχειρησιακή ζωή και πορεία.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται και τα δύο είδη οργάνωσης.



Σχήμα 1 : Τυπική και άτυπη οργάνωση

Πηγή : Οργάνωση και Διοίκηση, Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, Εκδόσεις Rosili, 2^η έκδοση, 2002)

1.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Αποτελεσματική θεωρείται η οργάνωση μιας επιχείρησης όταν αξιοποιεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία και κεφάλαιο), με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα του καθενός χωριστά και τελικά την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης, ως παραγωγικότητα, οικονομικότητα και αποδοτικότητα.

Χωρίς την οργάνωση θα ήταν αδύνατος ο συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής στο πλαίσιο της επιχείρησης και για το λόγο αυτό, η οργάνωση θεωρείται ως βασικός συντελεστής δράσης στην επιχείρηση. Αυτό δε συνεπάγεται όμως, ότι κάθε οργάνωση είναι αποτελεσματική. Κάθε άλλο μάλιστα, γιατί υπάρχει και κακή οργάνωση που μόνο αποτελεσματική δεν είναι.

Τα συμπτώματα της ανεπάρκειας της οργάνωσης σε μια επιχείρηση μπορούμε να τα διακρίνουμε όταν παρατηρούνται :

- σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης, δηλαδή δεν γνωρίζει ο υφιστάμενος από ποιον προϊστάμενο να πάρει εντολή
- προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων
- κενές θέσεις εργασίας για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα
- υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων
- ασύμμετρη κατανομή εργασίας
- υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων
- άκαμπτη γραφειοκρατία (υπεροργάνωση)

Η διαδικασία όμως, για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής οργάνωσης στην επιχείρηση είναι :

1. Ορθός καταμερισμός της εργασίας
2. Χρησιμοποίηση των ενδεικνυόμενων, κατά περίπτωση, τεχνολογικών μέσων
3. Εφαρμογή των καταλληλότερων συστημάτων, μεθόδων και τεχνικών σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, σε κάθετη και σε οριζόντια διάταξη.
4. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων, διοικούντων και εκτελεστών, στην προσπάθεια επίτευξης των κοινών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Παράλληλα, για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική οργάνωση θα πρέπει να τηρούνται και οι παρακάτω βασικές οργανωτικές αρχές :

- **ενότητα εντολής** : μια υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή μόνο από μία προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα.
- **όριο διεύθυνσης ή εποπτείας** : μια συγκεκριμένη περιοχή ευθύνης ή ο αριθμός υφισταμένων κάθε προϊσταμένου εξαρτάται από το είδος της εργασίας, τη

γεωγραφική διασπορά των θέσεων, το βαθμό αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων ή το βαθμό εξουσιοδότησης.

- **εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας** : η ευθύνη κάθε θέσης συμβαδίζει πάντα με την ανάθεση εξουσίας, η οποία ισοδυναμεί με την επίσημη άδεια της χρήσης των παραγωγικών πόρων που απαιτούνται για την εκπλήρωση της ευθύνης.
- **τμηματοποίηση** : η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά, με βάση κριτήρια όπως το είδος του έργου που εκτελείται, η λειτουργία της επιχείρησης που ανήκει, το προϊόν, η γεωγραφική περιοχή, κ.ά.
- **συντονισμός** : ο καθορισμός των τυπικών καναλιών επικοινωνίας είναι απαραίτητος σε κάθε θέση εργασίας.
- **ύπαρξη οργανογραμμάτων** : πρέπει να υπάρχουν και να ισχύουν όπου παρουσιάζονται οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας
- **ύπαρξη περιγραφών εργασιών** : αναλύεται η περιγραφή ευθυνών και εξουσιών κάθε θέσης εργασίας.

1.6 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες, στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση. Ένα από τα βασικά επομένως ερωτήματα στα οποία θα πρέπει να δώσουν απάντηση τα διοικητικά στελέχη, είναι πως θα οργανωθούν αποτελεσματικά οι εργασίες στις παραπάνω οργανωτικές μονάδες. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό, θα δοθεί καλύτερα εάν αναλυθεί ο τρόπος ομαδοποίησης των εργασιών στις διάφορες οργανωτικές μονάδες στις οποίες αναπτύσσεται μια επιχείρηση.

Στο παρακάτω σχήμα, απεικονίζεται η οργανωτική δομή, που μπορεί να έχει, για παράδειγμα, μια νεοϊδρυθείσα ατομική επιχείρηση, στην οποία ασχολείται κατ'αρχήν ένας μικρός αριθμός εργαζομένων και στην οποία, ο επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης είναι και ο Διευθυντής της επιχείρησης. Σύμφωνα με την αρχική αυτή οργανωτική δομή της επιχείρησης, ο ιδιοκτήτης/Διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή του οργανογράμματος και ένας (μικρός σχετικά) αριθμός εργαζομένων από κάτω.

Στο στάδιο αυτό της οργάνωσης, οι εργαζόμενοι αναφέρονται απευθείας στον ιδιοκτήτη/Διευθυντή, ο οποίος συντονίζει προσωπικά τις διάφορες δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι, με άλλα λόγια, ενεργούν σαν επέκταση του ίδιου του ιδιοκτήτη/Διευθυντή. Η οργανωτική δομή αυτού του είδους χαρακτηρίζεται σαν πολύ ελαστική.



Σχήμα 2 : Η αλλαγή (ανάπτυξη) της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης

Η συγκεκριμένη όμως επιχείρηση δεν μένει στάσιμη και καθώς μεγαλώνει και επεκτείνει τις δραστηριότητές της, η διοίκηση γίνεται περισσότερο πολύπλοκη. Ο ιδιοκτήτης/Διευθυντής δεν μπορεί πλέον να συντονίζει όλες τις δραστηριότητές της. Έτσι, άτυπα ζητά τη συνδρομή ενός εργαζόμενου να τον βοηθήσει στις πωλήσεις,

ενός άλλου να τον βοηθήσει στις προμήθειες των πρώτων και βοηθητικών υλών και ενός άλλου να αναλάβει την ευθύνη της παραγωγής. Τελικά, τα πρόσωπα αυτά, ασχολούνται αποκλειστικά με τους ειδικούς τομείς, που τους έχουν ανατεθεί και εξειδικεύονται. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης παίρνει έτσι, τη μορφή που παρουσιάζεται στο σχήμα. Από το σημείο αυτό, αρχίζει η συγκεκριμένη επιχείρηση του παραπάνω παραδείγματος, να οργανώνεται σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας. Με άλλα λόγια, αρχίζει η τμηματοποίηση της επιχείρησης που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

1.7 ΟΡΙΖΟΥΣΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Από αυτά που έχουν προηγηθεί, συμπερασματικά θα λέγαμε ότι δεν υπάρχει μια οργανωτική δομή κατάλληλη για όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο κατάλληλος συνδυασμός οργανωτικών ρυθμίσεων για μια επιχείρηση ή οργανισμό εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στη δεδομένη στιγμή.

Καθώς η ανάλυση και η ερμηνεία των οργανωτικών δομών με τη συνδρομή “πολυαιτιολογικών” μελετών συνδέεται με δυσεπίλυτα, μέχρι στιγμής, μεθοδολογικά προβλήματα, θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια οι μονοαιτιολογικές ερμηνείες. Οι σημαντικότερες μονοαιτιολογικές μελέτες προσδιορίζουν ως μοναδικό παράγοντα :

- ⇒ Το μέγεθος της οργάνωσης
- ⇒ Το περιβάλλον της οργάνωσης
- ⇒ Την τεχνολογία της οργάνωσης
- ⇒ Τις ανάγκες των εργαζομένων
- ⇒ Τον κύκλο ζωής της επιχείρησης

1. ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους είναι οργανωμένες πιο γραφειοκρατικά σε σχέση με τις μικρές. Καθώς τα όρια εποπτείας κάθε ηγέτη είναι περιορισμένα, οι μεγάλες επιχειρήσεις αναγκάζονται να αναπτύσσουν πολλά ιεραρχικά επίπεδα και επειδή η εξειδίκευση προϋποθέτει ένα ελάχιστο όριο μεγέθους, μόνο οι επιχειρήσεις αυτές εμφανίζουν χαρακτηριστικά εξειδίκευσης.

Είναι επίσης, δύσκολο να συγκεντρωθούν όλες οι αποφάσεις στην κορυφή και για το λόγο αυτό τα στελέχη αναγκάζονται να εκχωρήσουν αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων. Και επειδή ο συντονισμός με αυτοδιαχείριση είναι πιο δύσκολος στις μεγάλες επιχειρήσεις και ο προγραμματισμός μειώνει τους κινδύνους που προκαλεί η

εκχώρηση εξουσιών, είναι εύλογο να ποικίλλουν τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

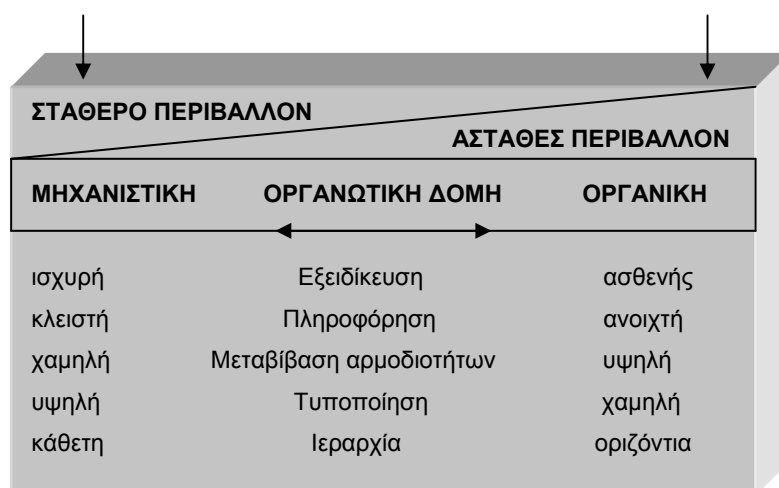
2. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η δυναμική των αλλαγών στις αγορές και στις διαδικασίες ή το μέγεθος της αβεβαιότητας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση διαφορετικών συνθηκών περιβάλλοντος.

Τα χαρακτηριστικά μιας μηχανιστικής δομής είναι : έντονη εξειδίκευση, κάθετες δομές, προγραμματισμός, συγκέντρωση αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων και τυποποίηση. Η δομή αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία μόνο σε σχετικά σταθερό περιβάλλον, όπως π.χ είναι αυτό της εφορίας όπου οι πολίτες εμφανίζονται σε περιοδικά χρονικά διαστήματα, με τα ίδια προβλήματα και ο τρόπος και οι διαδικασίες φορολόγησης παραμένουν σχετικά σταθερές.

Το δυναμικό περιβάλλον αντίθετα, όπως είναι αυτό ενός διαφημιστικού οργανισμού ο οποίος έρχεται αντιμέτωπος διαρκώς με νέους πελάτες και συχνά απαιτούνται νέες ιδέες και διαδικασίες για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, τείνει να απαιτεί οργανικές δομές.

Για τον προσδιορισμό της κατάλληλης οργανωτικής δομής δεν αρκεί η γενική διάκριση σε σταθερό και άστατο περιβάλλον. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι κάθε τμήμα της επιχείρησης έχει το δικό της προσανατολισμό και δομή. Αυτό προκύπτει από τη φύση του αντικειμένου της εργασίας που εκτελεί, καθώς και από το γεγονός ότι κάθε τμήμα αναπτύσσει δραστηριότητα σε διαφορετικό περιβάλλον.



Σχήμα 3 : Απλοποιημένη απεικόνιση της σχέσης περιβάλλον – οργανωτική δομή
(Πηγή : Μάνατζμεντ, Κωνσταντίνος Τερζίδης)

Σε μια έρευνα που έγινε, εντοπίστηκε μια αιτιολογική σχέση ανάμεσα στην αβεβαιότητα του τομέα περιβάλλοντος, στο βαθμό τυποποίησης της δομής, στις διανθρώπινες σχέσεις και στον ορίζοντα προγραμματισμού.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	- Αβεβαιότητα του τομέα περιβάλλοντος	υψηλή	μεσαία	χαμηλή
ΔΟΜΗ	- Βαθμός τυποποίησης	χαμηλός	μεσαίος	υψηλός
	- Διανθρώπινες σχέσεις	Προσανατολισμός στο καθήκον	προσαν/σμός στα άτομα	προσαν/σμός στο καθήκον
	- Ορίζοντας Προγραμματισμού	μακρός	μεσαίος	βραχύς

Πίνακας 1 : Σύνθετη παράσταση της σχέσης περιβάλλον – οργανωτική δομή

(Πηγή : Μάνατζμεντ, Κωνσταντίνος Τερζίδης)

Δύο βασικές έννοιες χαρακτηρίζουν την έρευνα αυτή :

- i. η διαφοροποίηση, δηλαδή η ύπαρξη διαφορετικότητας στους προσανατολισμούς στελεχών διαφόρων λειτουργικών τομέων καθώς και ο διαφορετικός βαθμός τυποποίησης των τμημάτων
- ii. η ολοκλήρωση, δηλαδή η απαίτηση υψηλού επιπέδου ποιότητας συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.

3. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με μια έρευνα, επιτυχημένες επιχειρήσεις με διαφορετικές τεχνολογίες (εκμηχανισμός και αυτοματοποίηση της παραγωγής και της διαχείρισης ή της διαδικασίας παραγωγής, όπως : μαζική παραγωγή, παραγωγή επί παραγγελία κ.ά.) εμφανίζουν και διαφορετικές ιεραρχικές δομές. Η συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώνει μια τάση των επιχειρήσεων του τομέα μαζικής παραγωγής να εμφανίζουν δομές με μηχανιστικά χαρακτηριστικά.

Η ποικιλομορφία και η πολυπλοκότητα των εργασιών χαρακτηρίζονται από τις διαφορετικές διαδικασίες παραγωγής και από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εξαρτάται αν και σε ποιο βαθμό μπορούν να χρησιμοποιηθούν τυποποιημένες διαδικασίες παραγωγής.

Σύμφωνα με τον όρο διαδικασία παραγωγής και ως διαδικασία εκτέλεσης εργασιών, μπορούμε να συμπεριλάβουμε στους συλλογισμούς μας και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Στην περίπτωση αυτή, η τεχνολογία περιλαμβάνει την

ποικιλομορφία των εργασιών καθώς και την έκταση (μέγεθος) χρησιμοποίησης τυποποιημένων διαδικασιών για λύση επαναλαμβανόμενων με την ίδια μορφή προβλημάτων.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΧΑΡΑ- ΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΠΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΝ ΣΕΙΡΑ
1. Αριθμός επιπέδων	3	4	6
2. Όριο εποπτείας :			
Ανώτατα στελέχη	Χαμηλό	Μεσαίο	Υψηλό
Μεσαία στελέχη	Υψηλό	Μεσαίο	Χαμηλό
Κατώτερα στελέχη	Χαμηλό	Υψηλό	Χαμηλό
3. Ιεραρχία	Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή
4. Επικοινωνία (γραπτή)	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή
ΔΟΜΗ	ΟΡΓΑΝΙΚΗ	ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ	ΟΡΓΑΝΙΚΗ

Πίνακας 2 : Τεχνολογία και Οργάνωση

(Πηγή : Μάνατζμεντ, Κωνσταντίνος Τερζίδης)

4. ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η επιτυχία μιας οργάνωσης εξαρτάται από το αν και σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται στις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός είναι εξαρτημένη από τη συμβολή των εργαζομένων την οποία αυτοί αποδίδουν μόνο εφόσον τους δοθούν τα αντίστοιχα κίνητρα όπως : ικανοποιητική ανταμοιβή, σύμβολα κύρους, συνθήκες εργασίας κ.ά. Διαφορετικά, προκύπτει απογοήτευση για τον εργαζόμενο που προκαλεί αρνητικές συμπεριφορές στην αντιμετώπιση της καθημερινή δουλειάς.

Αυτονόητο είναι ότι τα άτομα που επέλεξαν να εργασθούν π.χ. στην έρευνα έχουν άλλη δομή αναγκών από εκείνα που επέλεξαν να γίνουν δημόσιοι υπάλληλοι. Οι πρώτοι τείνουν πιθανότατα να είναι πιο αυτόνομοι από εκείνους που εργάζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι και για το λόγο αυτό ένα τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης έχει πιο χαλαρές δομές, ανταποκρινόμενες στις ανάγκες των εργαζομένων σε αυτό.

Σημαντικά στοιχεία της παρακίνησης στην οργανωτική δομή αποτελούν : οι τακτικές, οι συμμαχίες και οι άτυπες εξουσίες που μορφοποιούνται μέσα σε κάθε οργάνωση και επιδρούν στη λειτουργία της. Στην περίπτωση ενός οργανωτικού προβλήματος, η λύση του εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την απάντηση στο ερώτημα ποια ομάδα θα αποκτήσει τη μεγαλύτερη επιρροή και από το πόσο οι

υπόλοιπες θα μπορέσουν να θέσουν περιορισμούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τέτοιους, που να εξυπηρετούν τις δικές τους επιδιώξεις.

5. Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε μια επιχείρηση είναι δυνατόν να διαπιστώσουμε τη ύπαρξη ενός κύκλου ζωής που περιλαμβάνει τις φάσεις : ίδρυση, ανάπτυξη, σταθεροποίηση και ενδεχομένως παρακμή. Η ίδρυση μιας επιχείρησης προκύπτει με πρωτοβουλία ενός ατόμου ή μιας ομάδας ανθρώπων, ενώ η οργάνωσή της είναι αρχικά προσανατολισμένη στα πρόσωπα αυτά ώστε να εξασφαλιστεί η απαραίτητη ελευθερία δράσης και ο αυθορμητισμός.

Η επιχείρηση μεταβαίνει, με μέγεθος που αυξάνεται συνεχώς, σε ένα στάδιο επαγγελματισμού το οποίο αρχίζει να ξεχωρίζει τα νεότερα κυρίως στελέχη της. Στο πλαίσιο των επιδιώξεων τους να δαμάσουν το δημιουργικό χάος εισάγουν "τυποποιήσεις", οι οποίες όμως βιώνονται από τα ιδρυτικά στελέχη ως περιορισμοί της ελευθερίας δράσης που κατέκτησαν και εξακολουθούν να κατέχουν. Στη συγκεκριμένη φάση, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά της να συντονίσει, να ομογενοποιήσει και να συγχωνεύσει με επιτυχία τα νέα στελέχη με τα ιδρυτικά.

Η ανάπτυξη συνοδεύεται συχνά από ισχυρή διαφοροποίηση και τυποποίηση, οι τομείς αρχίζουν να γίνονται ανεξέλεγκτοι και τη θέση των γενικών ρυθμίσεων καταλαμβάνει η δημιουργία ημιαυτόνομων υποσυστημάτων για αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας.

Το στάδιο της σταθεροποίησης περιέχει φάσεις της επερχόμενης παρακμής η οποία αντιμετωπίζεται με επαναλαμβανόμενες προσπάθειες αναζωογόνησης. Αυτές συνοδεύονται συχνά από ριζικές αλλαγές οι οποίες από τη μία καταλήγουν σε αναδιοργάνωση, από την άλλη όμως προϋποθέτουν χαλάρωση των ιδρυτικών δομών ώστε να γίνει εφικτή η αναζωογόνηση.

Η μελέτη του κύκλου ζωής παραπέμπει στην ικανότητα προσαρμογής την οποία επιβάλλεται να κατέχουν οι οργανωτικές δομές, ώστε να μπορούν αντιμετωπίζουν με επιτυχία τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διέλευση της επιχείρησης από τις διάφορες φάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ – ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαιτεί το συντονισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας, αφού αυτές περιέχουν ένα μέρος του συνολικού έργου που προέκυψε μετά τη διαίρεση του τελευταίου.

Ο συντονισμός αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την ομαδοποίηση των θέσεων σε διευθύνσεις, τμήματα, υπο-τμήματα, ομάδες κ.τ.λ., των οποίων η διοίκηση και συνεπώς το συντονισμό, αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος κατέχοντας συγκεκριμένη θέση που δημιουργείται για το σκοπό αυτό.

Η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίηση μιας επιχείρησης, γίνεται έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική διοίκηση διαιρώντας το έργο οριζόντια και κάθετα. Η **τμηματοποίηση** έχει την έννοια της διαίρεσης της επιχείρησης ή του οργανισμού, ξεκινώντας από το σύνολό της και καταλήγοντας στις θέσεις εργασίας, ενώ η **ομαδοποίηση** έχει την έννοια της σύνδεσης των διαφόρων θέσεων εργασίας σε ομάδες, υπο-τμήματα, ξεκινώντας από τις θέσεις του εκτελεστικού έργου.

Η σχεδίαση της ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης πρέπει να απαντήσει σε δύο βασικά ερωτήματα, το ένα ποσοτικό και το άλλο ποιοτικό. Όσον αφορά το ποσοτικό, αυτό αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν υπό την εποπτεία ενός προϊσταμένου ή στον αριθμό των τμημάτων στα οποία θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Το ποιοτικό τώρα ερώτημα, αφορά τις συγκεκριμένες θέσεις που θα ομαδοποιηθούν κάτω από την ίδια θέση προϊσταμένου ή διαφορετικά σε ποια τμήματα θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός, σε ποια υπο-τμήματα το κάθε ένα από αυτά τα τμήματα κ.ο.κ.

Η αποτελεσματικότητα αποτελεί τη βασική επιδίωξη της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που σημαίνει ότι το είδος των τμημάτων κ.τ.λ., πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματική διοίκηση και συντονισμό, την επίτευξη συνέργειας και οικονομιών κλίμακας, την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, τη συνεργασία και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα βασικά κριτήρια ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης της επιχείρησης αποτελούν η αλληλεξάρτηση των θέσεων και η εξειδίκευση. Αυτό συνεπάγεται ότι κατά το σχεδιασμό της ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης, γίνεται

προσπάθεια ώστε το κάθε τμήμα να περιλαμβάνει, όσο είναι δυνατό, τις θέσεις εργασίας που εξαρτώνται στενά μεταξύ τους, δηλαδή η εκτέλεση του έργου της κάθε θέσης εξαρτάται από την εκτέλεση του έργου των άλλων.

Σύμφωνα με τη λογική αυτή, έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα διάφορα κριτήρια ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης που συνεπάγονται διαφορετικές μορφές οργανωτικών δομών. Οι πιο σημαντικές από αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

1. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η τμηματοποίηση βάσει των κύριων λειτουργιών μιας επιχείρησης είναι ίσως η πιο παλιά και πιο διαδεδομένη μέθοδος. Αποτελεί μια λογική μορφή τμηματοποίησης των επιχειρήσεων και οργανισμών που εκφράζει τις ειδικεύσεις που κυριαρχούν στο υφιστάμενο μοντέλο παραγωγής και εκπαίδευσης. Είναι η πλέον κατάλληλη μορφή για τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που αποτελούν την πλειοψηφία τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως.

Βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες και έτσι οι θέσεις εργασίας, που το έργο τους αφορά την ίδια επιχειρησιακή λειτουργία, τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα ή υπο-τμήμα.

Οι βασικές κοινές λειτουργίες που αναπτύσσονται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μορφής, είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις και το Marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία και η λειτουργία του προσωπικού. Έτσι, όλες οι θέσεις εργασίας που αναφέρονται σε μία από αυτές τις λειτουργίες, ομαδοποιούνται σε ένα τμήμα, το οποίο συνήθως λαμβάνει και το όνομα της συγκεκριμένης λειτουργίας. Δηλαδή, οι θέσεις εργασίας που αφορούν την παραγωγή αποτελούν το τμήμα παραγωγής, οι θέσεις εργασίας που αφορούν τις πωλήσεις αποτελούν το τμήμα πωλήσεων κ.ο.κ.

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα :

Πλεονεκτήματα

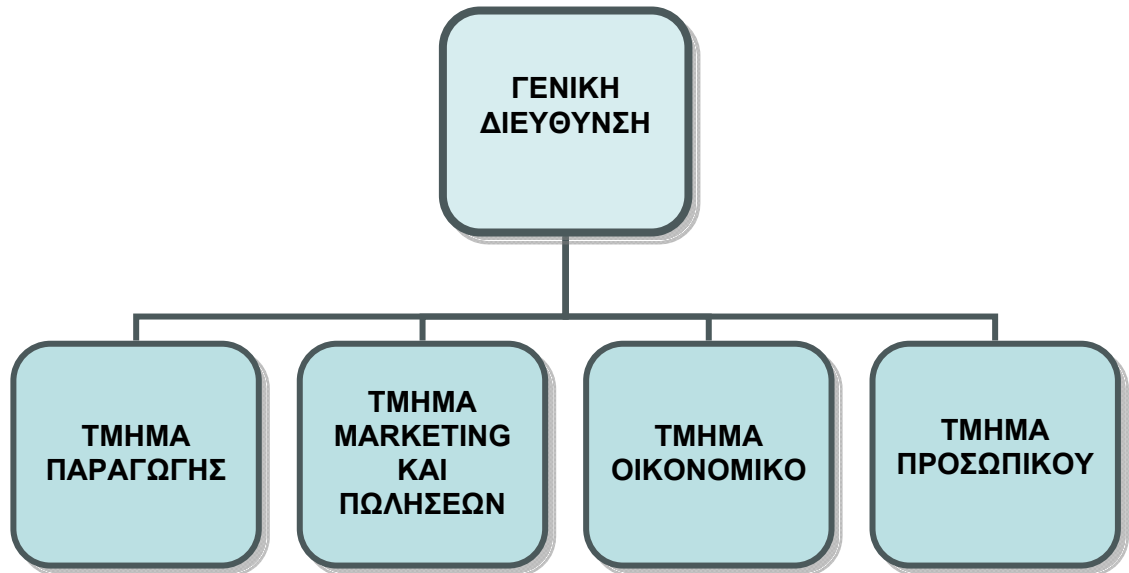
- ✓ δίνει έμφαση στην εξειδίκευση
- ✓ αυξάνει το συντονισμό μέσα στη λειτουργική περιοχή
- ✓ βελτιώνεται η εκπαίδευση των ατόμων στο τμήμα
- ✓ είναι αποτελεσματική για σταθερό περιβάλλον και τεχνολογία ρουτίνας

Μειονεκτήματα

- * μειώνεται η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων
- * μπορεί να δημιουργηθεί σύγκρουση σχετικά με τις προτεραιότητες του προϊόντος
- * δίνει έμφαση στους στόχους του τμήματος και όχι του οργανισμού
- * υπάρχει η τάση να συγκεντρωθεί η εξουσία στα υψηλά κλιμάκια

× επιβραδύνεται η απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές

Μια τυπική μορφή λειτουργικής τμηματοποίησης παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



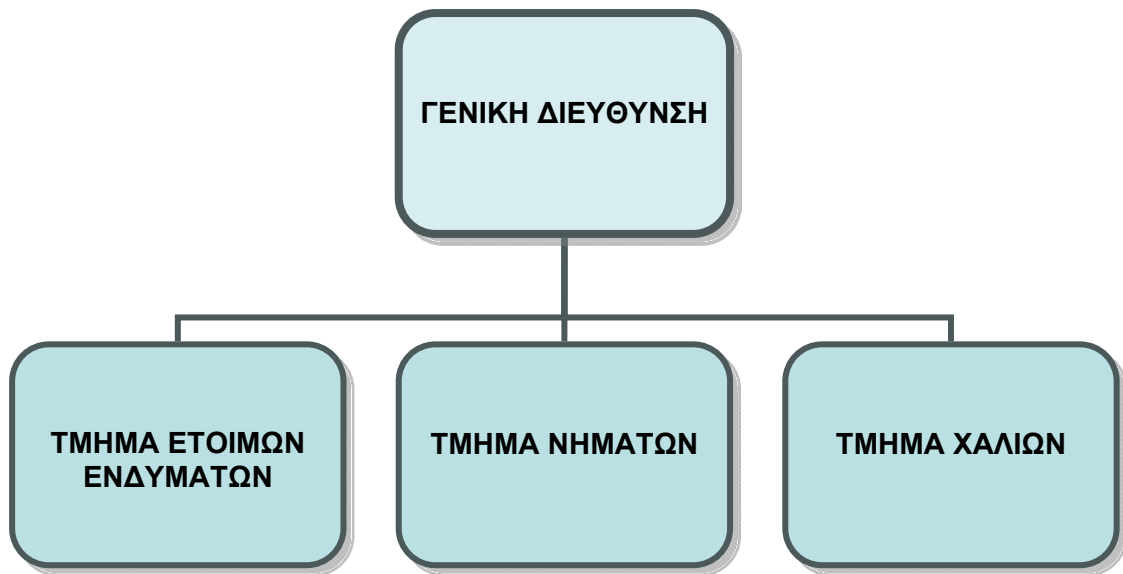
Σχήμα 4 : Λειτουργική Μορφή Τμηματοποίησης

(Πηγή : Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.)

2. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Η τμηματοποίηση με βάση το προϊόν αποτελεί την πιο σημαντική εναλλακτική μορφή. Το κριτήριο της ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης της επιχείρησης, είναι το προϊόν ή τα προϊόντα που τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα, το οποίο παίρνει συνήθως το όνομα της κατηγορίας των προϊόντων.

Η μορφή αυτή τμηματοποίησης χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις συνήθως σχετικά μεγάλου μεγέθους που διαθέτουν τουλάχιστον δύο διαφορετικά προϊόντα από άποψη τεχνολογίας, παραγωγής και αγοράς. Για παράδειγμα, η βιομηχανική επιχείρηση που παράγει έτοιμα ενδύματα, νήματα και χαλιά, ουσιαστικά διαθέτει τρία προϊόντα τα οποία διαφέρουν τόσο από άποψη παραγωγής και τεχνολογίας όσο και από άποψη αγοράς. Μια τυπική τμηματοποίηση αυτής της επιχείρησης δίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 5 : Τμηματοποίηση με βάση το Προϊόν

(Πηγή : Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.)

Η βασική λογική όπου στηρίζεται η τμηματοποίηση με βάση το προϊόν είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας που αφορούν το ίδιο προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι οι θέσεις εργασίας που αφορούν το ίδιο προϊόν είτε αναφέρονται στην παραγωγή του, είτε στη διάθεσή του, είτε στο προσωπικό του κ.τ.λ., χρειάζονται περισσότερο συντονισμό μεταξύ τους για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα και η ανάπτυξη του εν λόγω προϊόντος ή επιχειρηματικής δραστηριότητας, από όσο χρειάζονται οι θέσεις εργασίας που αφορούν τα άλλα, διαφορετικά προϊόντα.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τμηματοποίησης με βάση το προϊόν είναι τα εξής :

Πλεονεκτήματα

- ✓ το προϊόν μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις αλλαγές και ανάγκες της αγοράς
- ✓ βελτιώνεται ο συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών
- ✓ τα διαφορετικά προϊόντα που παράγουν μεγάλοι οργανισμοί είναι καλή μέθοδος
- ✓ επιτυγχάνει την αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων
- ✓ είναι καλή για περιβάλλον μέσης προς υψηλή αβεβαιότητα και για τεχνολογία μη ρουτίνας

Μειονεκτήματα

- ✗ μπορεί να μην χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις δεξιότητες των ατόμων και τις πηγές
- ✗ δυσκολεύει το συντονισμό
- ✗ περιορίζει την επίλυση προβλήματος σε ένα μόνο προϊόν

3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΟΥ)

Η οργάνωση μήτρας είναι συνδυασμός της λειτουργικής τμηματοποίησης και της τμηματοποίησης με βάση το προϊόν ώστε να δίνεται έμφαση στις ομάδες έργων ή προγραμμάτων. Για την ακρίβεια, είναι μια προσπάθεια να αντληθούν πλεονεκτήματα από τους δύο τύπους οργάνωσης, χάρη στη χρησιμοποίηση μόνιμων ομάδων από διάφορες λειτουργίες ώστε να αξιοποιούνται οι εξειδικευμένες γνώσεις κάθε λειτουργίας με εστίαση σε ορισμένο τομέα.

Σε μια οργάνωση μήτρας, ο λειτουργικός Manager και ο Manager των τμημάτων κατά προϊόν, δίνουν αναφορά στο Manager της μήτρας του οποίου έργο είναι να συντονίζει τις δραστηριότητες των δύο προηγούμενων κατηγοριών Managers. Οι δε εργαζόμενοι σε μια οργάνωση μήτρας ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο τουλάχιστον επίσημες ομάδες και αναφέρονται σε δύο προϊσταμένους, ο ένας από τη λειτουργία και ο άλλος από την ομάδα ή τη διεύθυνση.

Η υπευθυνότητα των λειτουργικών Managers είναι να προσδιορίσουν τις πηγές που χρειάζονται για να πραγματοποιήσουν τα διάφορα έργα, ενώ η υπευθυνότητα των Managers στα τμήματα κατά προϊόν συνίσταται στο να προσδιορίζουν τα προϊόντα που ο οργανισμός μπορεί να παράγει με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών.

Η οργάνωση μήτρας χρησιμοποιείται από πολυεθνικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα, στις οποίες προσφέρει ευελιξία ώστε να αντιμετωπίζουν τις διαφορές ανά περιοχή και να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολλαπλών προϊόντων, σχεδίων ή προγραμμάτων.

Τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται ευρέως σε τομείς όπως η αεροδιαστημική (π.χ. στη NASA). Με τη μέθοδο αυτή, προσωπικό με διαφορετικές γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με ένα έργο συγκεντρώνεται και αναλαμβάνει την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Το εξειδικευμένο αυτό προσωπικό επιστρέφει στις κανονικές θέσεις εργασίας του όταν ολοκληρωθεί το έργο.

Ένα βασικό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει στην οργάνωση μήτρας είναι η σύγκρουση μεταξύ των δύο τύπων Managers σχετικά με το επίπεδο εξουσίας και υπευθυνότητας που έχει ο καθένας.

Η δομή αυτή έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα :

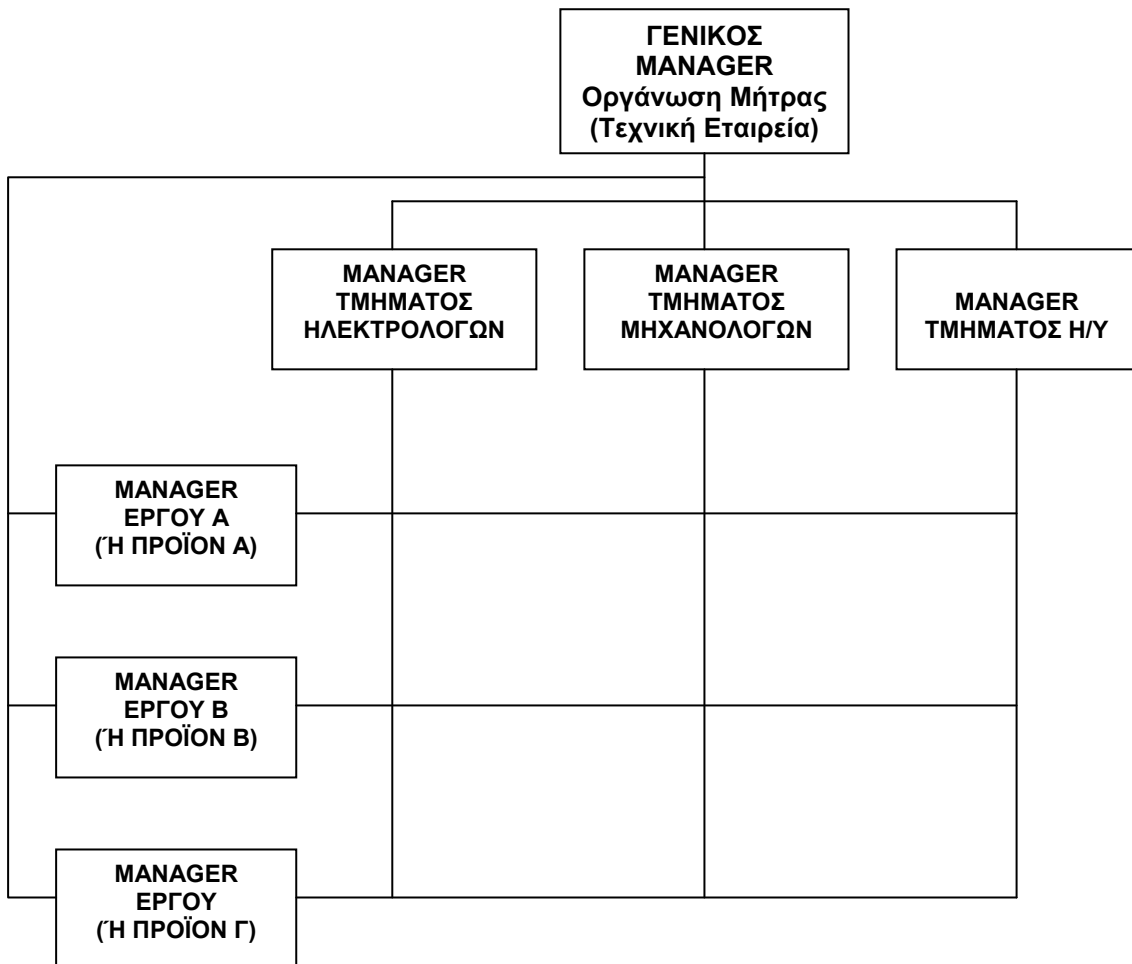
- ✓ αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων
- ✓ γρήγορη απάντηση στις αλλαγές
- ✓ μικρότερη απώλεια χρόνου στη χρησιμοποίηση των διάφορων πηγών
- ✓ ευέλικτη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πηγών για τα διάφορα έργα

✓ αποδοτικότερη σε οργανισμούς που εκτελούν ταυτοχρόνως πολλά έργα.

Μειονεκτήματα :

- * τα άτομα εργάζονται υπό την επίβλεψη δύο Managers (το Manager με βάση τη λειτουργία και το Manager με βάση το προϊόν)
- * το διοικητικό κόστος είναι υψηλό
- * ο Manager μήτρας πρέπει να είναι πολύ ικανός ώστε να μπορεί να εξισορροπεί τις απαιτήσεις των άλλων Managers
- * υπάρχει πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων ανάμεσα στους Managers δομής με βάση τη λειτουργία και στους Managers με βάση το προϊόν.

Η οργάνωση μήτρας έχει την παρακάτω δομή :



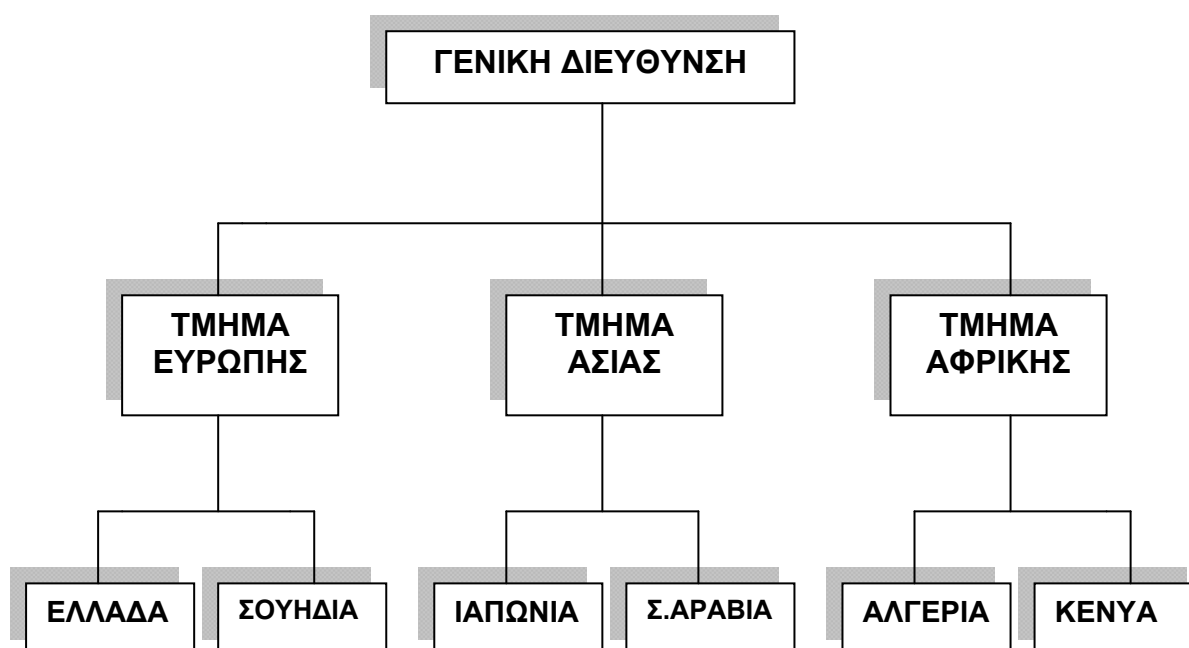
Σχήμα 6 : Οργάνωση μήτρας (ή Οργάνωση Έργου)

Πηγή : Μάνατζμεντ, Μύρων Μ. Ζαβλάνος Ph.D)

4. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Η τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφική περιοχή στηρίζεται στο κριτήριο του τόπου όπου λαμβάνουν χώρα οι διάφορες δραστηριότητες. Όλες οι θέσεις εργασίας ή δραστηριότητας, των οποίων το περιεχόμενο αφορά μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα. Η μορφή αυτή τμηματοποίησης χρησιμοποιείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες (π.χ. πολυεθνικές).

Ένα παράδειγμα τέτοιας μορφής τμηματοποίησης παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 7 : Τμηματοποίηση με βάση τη Γεωγραφική Περιοχή

(Πηγή : Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.)

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της μορφής είναι παρόμοια με αυτά της τμηματοποίησης με βάση το προϊόν και παρουσιάζονται παρακάτω :

Πλεονεκτήματα :

- ✓ υπάρχει οικονομία σε χρόνο και κόστος αφού όλος ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός είναι στην ίδια περιοχή
- ✓ οι Managers γνωρίζουν τα προβλήματα των πελατών στην περιοχή τους
- ✓ η μορφή είναι καλή για πολυεθνικούς οργανισμούς

Μειονεκτήματα :

- * σε κάθε περιοχή υπάρχουν όλες οι λειτουργίες, όπως της παραγωγής, του Marketing, του προσωπικού.
- * μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των σκοπών της περιοχής και των σκοπών του οργανισμού.

5. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες είναι κατάλληλη για την αντιμετώπιση των διαφοροποιημένων αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης. Η μορφή αυτή τμηματοποίησης χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις με μικρό αριθμό κατηγοριών πελατών ή από μικρές επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα για συγκεκριμένους πελάτες.

Συνήθως τα τμήματα Marketing και πωλήσεων των επιχειρήσεων διαιρούνται σε υπο-τμήματα με κριτήριο, όπως είπαμε, το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει όταν οι πελάτες της επιχείρησης μπορούν να διακριθούν σε ξεχωριστές ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και συνεπώς απαιτούν διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες, μεθόδους και προσπάθειες Marketing και πωλήσεων. Για παράδειγμα, όταν τα ίδια προϊόντα μιας βιομηχανίας απευθύνονται σε ιδιώτες καταναλωτές και ταυτόχρονα στο δημόσιο τομέα (π.χ. στρατός, νοσοκομεία, κ.τ.λ.), τότε τα διαφορετικά χαρακτηριστικά αυτών των δύο κατηγοριών πελατών συνεπώς απαιτούν διαφορετικούς χειρισμούς και ενέργειες (π.χ. στο δημόσιο διαγωνισμούς κ.τ.λ.), που δικαιολογούν την υποδιαίρεση του τμήματος Marketing και πωλήσεων της επιχείρησης σε δύο υπο-τμήματα.

Το κάθε τμήμα αναλαμβάνει τη μια κατηγορία πελατών, συντονίζει τις ενέργειες πιο αποτελεσματικά, αποκτά εμπειρία και ειδικευμένα στελέχη για τον καλύτερο χειρισμό της συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών.

Η μέθοδος αυτή τμηματοποίησης έχει τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα :

Πλεονεκτήματα

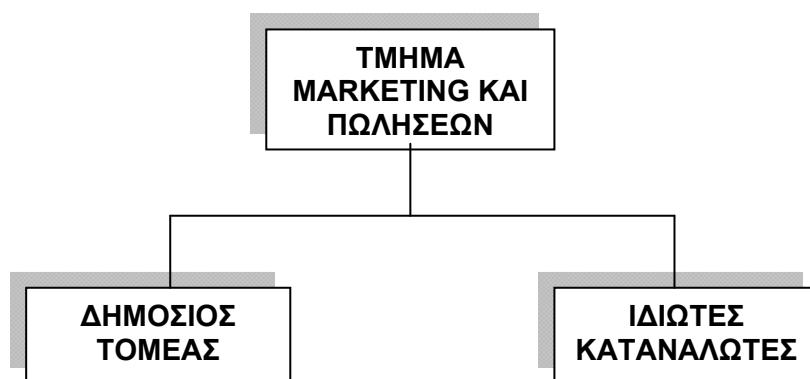
- ✓ δίνει γρήγορη απάντηση στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- ✓ διευκολύνει το συντονισμό των λειτουργιών
- ✓ ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών

Μειονεκτήματα

- * γίνεται επανάληψη των πηγών για κάθε τμήμα
- * αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων
- * αγνοεί κατά κάποιο τρόπο το σκοπό του οργανισμού ως σύνολο

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης δείχνει ότι το Management είναι ευαίσθητο στις ανάγκες των πελατών ανά κατηγορίες. Αυτό βεβαίως, απαιτεί στην αρχή την εύρεση των κυρίων πελατών του οργανισμού και στη συνέχεια την κατανομή τους ανά κατηγορίες.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η μορφή αυτή τμηματοποίησης.



Σχήμα 8 : Τμηματοποίηση με βάση τους Πελάτες

(Πηγή : Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.)

6. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

Η μορφή αυτή τμηματοποίησης ομαδοποιεί εργασίες ανάλογα με την τεχνική επεξεργασία. Έτσι, οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός και τα υλικά ενοποιούνται σε οργανωτικές μονάδες για να ολοκληρώσουν κάποια εργασία. Για παράδειγμα, η κατασκευή ενός προϊόντος μπορεί να περιλαμβάνει την επεξεργασία της κοπής του υλικού στον τόρνο, την επεξεργασία του υλικού στο φούρνο και τέλος την επεξεργασία της βαφής του προϊόντος.

Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται ένα παράδειγμα μιας βιομηχανίας οικιακών συσκευών που έχει οργανωθεί βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων της.



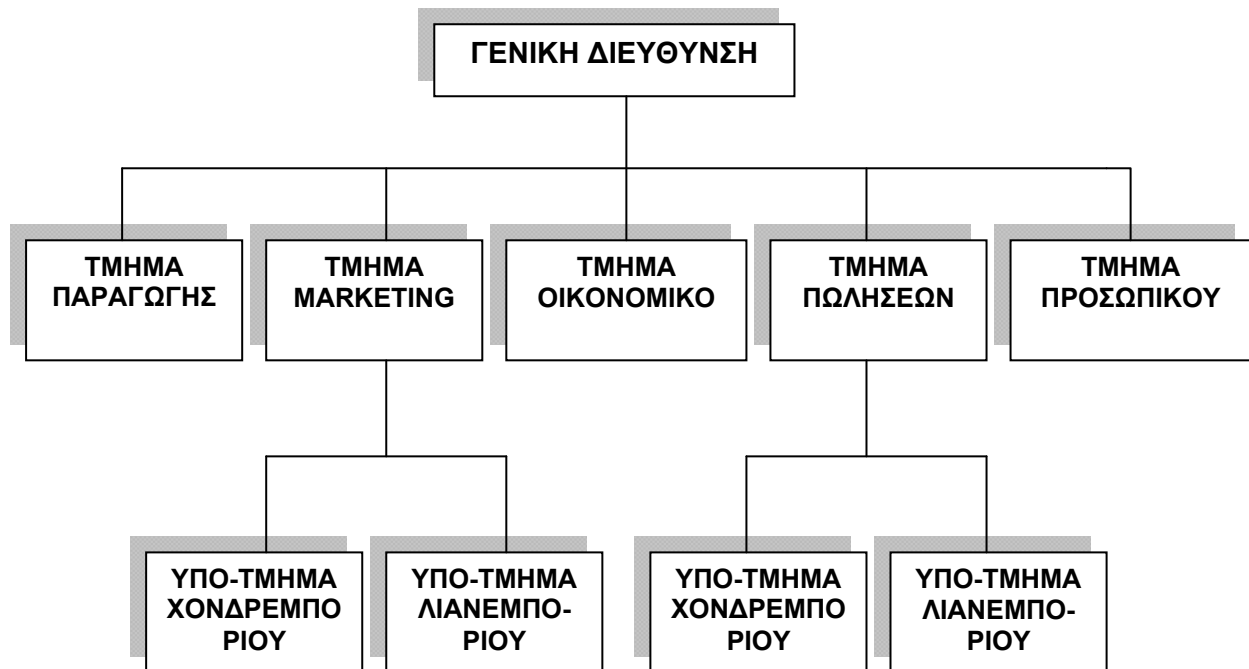
Σχήμα 9 : Τμηματοποίηση με βάση την Επεξεργασία

(Πηγή : Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.)

7. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Τα δίκτυα διανομής των επιχειρήσεων, πολλές φορές, μπορεί να διαφέρουν τόσο ώστε να απαιτούν αρκετά ξεχωριστές γνώσεις, ικανότητες, μεθόδους και ενέργειες, γεγονός που κάνει απαραίτητη τη διαίρεση των τμημάτων Marketing και πωλήσεων των επιχειρήσεων με βάση τα δίκτυα διανομής. Για παράδειγμα, το Marketing και οι πωλήσεις της επιχείρησης που διαθέτει τα προϊόντα της μέσω χονδρεμπόρων, συνήθως διαφέρει από τα αντίστοιχα που αφορούν τη διάθεση των προϊόντων της κατευθείαν στους λιανοπωλητές ή στους καταναλωτές. Συνεπώς, τα τμήματα Marketing και πωλήσεων μπορούν να διαιρεθούν σε υπο-τμήματα χονδρεμπόρων και λιανεμπόρων.

Η τμηματοποίηση αυτή απεικονίζεται παρακάτω.



Σχήμα 10 : Τμηματοποίηση με βάση τα Δίκτυα Διανομής

(Πηγή : Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.)

Το βασικό πλεονέκτημα και τα μειονεκτήματα της εν λόγω μορφής τμηματοποίησης είναι τα εξής :

Πλεονέκτημα

- ✓ η συγκέντρωση και η εξειδίκευση των προσπαθειών στις ιδιαιτερότητες των διαφορετικών δικτύων διανομής.

Μειονεκτήματα

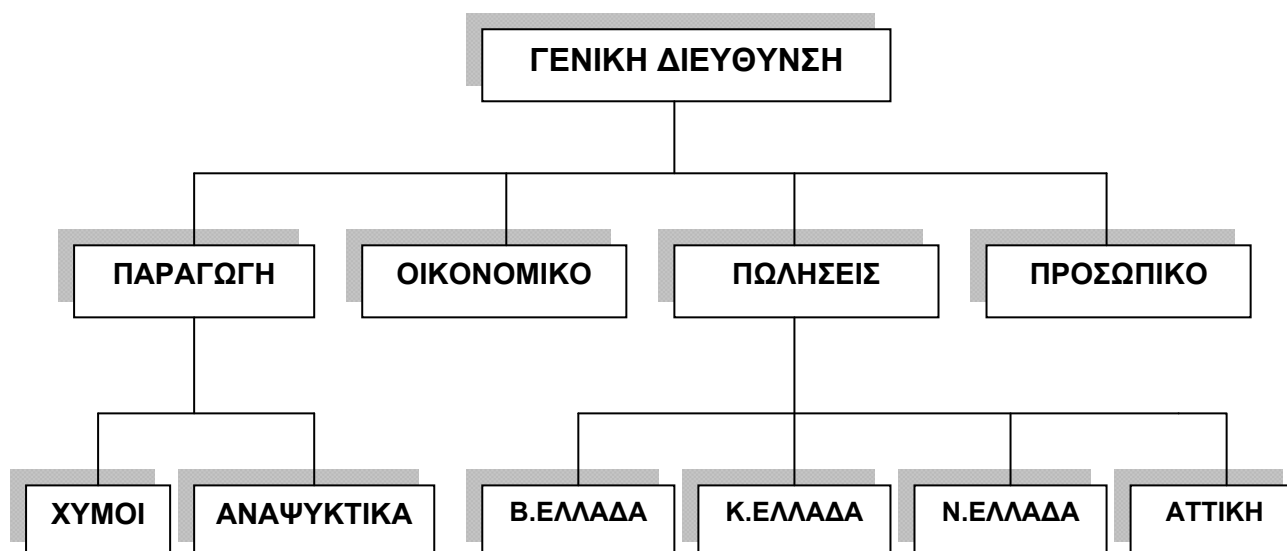
- * η μείωση της συνέργιας
- * η δυσκολία συντονισμού

8. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η συνολική μορφή τμηματοποίησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού χρησιμοποιεί περισσότερες από μία μορφές τμηματοποίησης, δηλαδή σε κάθε επίπεδο ή σε κάθε τμήμα, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες, μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικά κριτήρια.

Για παράδειγμα, μια βιομηχανική επιχείρηση έχει τέσσερα βασικά τμήματα : παραγωγής, πωλήσεων, οικονομικού και προσωπικού, δηλαδή με άλλα λόγια, τμηματοποίηση με βάση τη λειτουργία. Όσον αφορά το τμήμα παραγωγής, θα μπορούσε να διαιρεθεί με βάση τη λειτουργία σε υπο-τμήμα αναψυκτικών και σε υπο-τμήμα με χάρτινη συσκευασία. Ενώ το τμήμα πωλήσεων θα μπορούσε να διαιρεθεί με βάση τη γεωγραφική περιοχή και συγκεκριμένα σε υπο-τμήματα Βόρειας Ελλάδας, Κεντρικής Ελλάδας, Νότιας Ελλάδας και Αττικής.

Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται το παραπάνω παράδειγμα.



Σχήμα 11 : Μικτή Τμηματοποίηση

(Πηγή : Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.)

Κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό και ειδικότερα στην κάθε περίπτωση ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης, πρέπει να επιλέγεται το καταλληλότερο κριτήριο ανάλογα με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική επικοινωνία, συνεργασία, συντονισμός, ευελιξία, αξιοποίηση των πόρων και γενικά αποτελεσματικότητα.

2.2 ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΕΝΝΟΙΑ, ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μεγέθυνση της επιχείρησης ή του οργανισμού συνεπάγεται την αύξηση των θέσεων εργασίας, τον πολλαπλασιασμό των λειτουργιών, των εργασιών και των καθηκόντων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται δύσκολος ο έλεγχος, η καθοδήγηση και ο συντονισμός των ρόλων και των συμπεριφορών, γεγονός που έρχεται να αντιμετωπίσει η τυποποίηση της οργάνωσης.

Ως έννοια, η **τυπικότητα**, θα μπορούσε να ορισθεί ο γραπτός και επίσημος προσδιορισμός των τμημάτων, των θέσεων εργασίας και συνεπώς των ρόλων, των σχέσεων εξουσίας, των διαδικασιών και των κανονισμών λειτουργίας μιας οργάνωσης. Αυτή η γραπτή και επίσημη απεικόνιση κάνει γνωστό σε όλα τα μέλη της οργάνωσης, καθώς και στο περιβάλλον, το οργανωτικό της πλαίσιο, δεσμεύει συμπεριφορές, διευκολύνει τον έλεγχο, το συντονισμό της διοίκησης και γενικά τη λειτουργία της επιχείρησης.

Δύο βασικοί και από τους πλέον γνωστούς τρόπους τυπικότητας της οργάνωσης που θα παρουσιαστούν παρακάτω είναι το οργανόγραμμα και η περιγραφή θέσεων εργασίας.

- ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το **οργανόγραμμα** μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θα μπορούσε να ορισθεί ως η σχηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής μιας οργάνωσης, δηλαδή των μερών αυτής, τμημάτων, υποτμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που τα συνδέουν.

Θεωρείται ο άριστος τρόπος ακριβούς απόδοσης των παραπάνω και γίνεται δεκτό ότι οποιαδήποτε οργανωτική κατάσταση πρέπει να μπορεί να αποδοθεί σχηματικά και να απεικονισθεί σε διάγραμμα. Αν αυτό δεν είναι δυνατό, σημαίνει ότι είναι λανθασμένη. Αν πάλι, το διάγραμμα που θα προκύψει από την ακριβή απεικόνιση μιας κατάστασης είναι ασαφές, αυτό δεν σημαίνει ότι το διάγραμμα είναι ελαττωματικό, αλλά η οργάνωση που απεικονίζεται πάσχει.

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση για τη μελέτη της δομής της επιχείρησης και για τη λήψη των μέτρων που απαιτούνται για τη διόρθωση ή τη βελτίωσή της. Βασικός σκοπός του είναι η παρουσίαση ανάγλυφης της εικόνας του κορμού της επιχείρησης, ώστε καθένας να ξέρει την ακριβή θέση του στη διάρθρωσή της. Ο

σκοπός αυτός είναι ενημερωτικός (ως προς την υφιστάμενη οργάνωση), κριτικός (με την έννοια της κριτικής της παρούσας οργάνωσης) και δεοντολογικός (με την έννοια της εξεύρεσης του ποια πρέπει να είναι η οργάνωση για να είναι πιο αποτελεσματική).

Έτσι λοιπόν, το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα απλό, αλλά απαραίτητο μέσο για να κάνει επίσημα, συγκεκριμένα και ορατά στους ανθρώπους τα εξής :

- τα κύρια και βοηθητικά τμήματα της επιχείρησης
- τις θέσεις εργασίας και τους τίτλους αυτών
- τις γραμμές εξουσίας (προϊστάμενος, υφιστάμενος, κ.τ.λ.)
- τη θέση του κάθε εργαζομένου στην οργανωτική δομή
- τη φύση της εργασίας του κάθε εργαζομένου
- τα επίπεδα ιεραρχίας
- τις βασικές ροές πληροφοριών

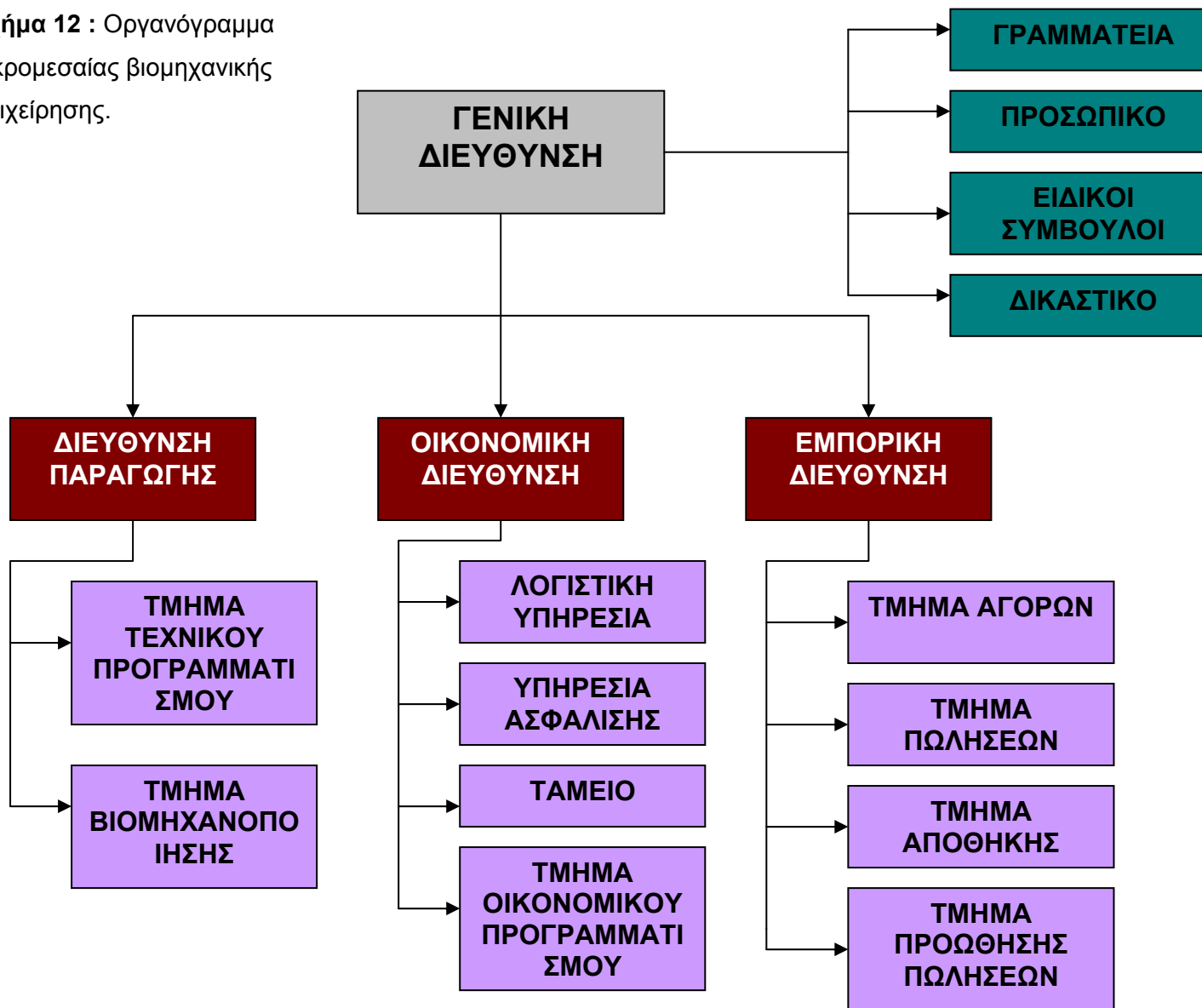
Επειδή υπάρχει η εντύπωση ότι το οργανόγραμμα είναι αρκετό για να απεικονίσει την οργανωτική πραγματικότητα, χρειάζεται να επισημανθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι σημαντικά και το οργανόγραμμα αδυνατεί να τα κάνει φανερά. Τέτοια στοιχεία είναι :

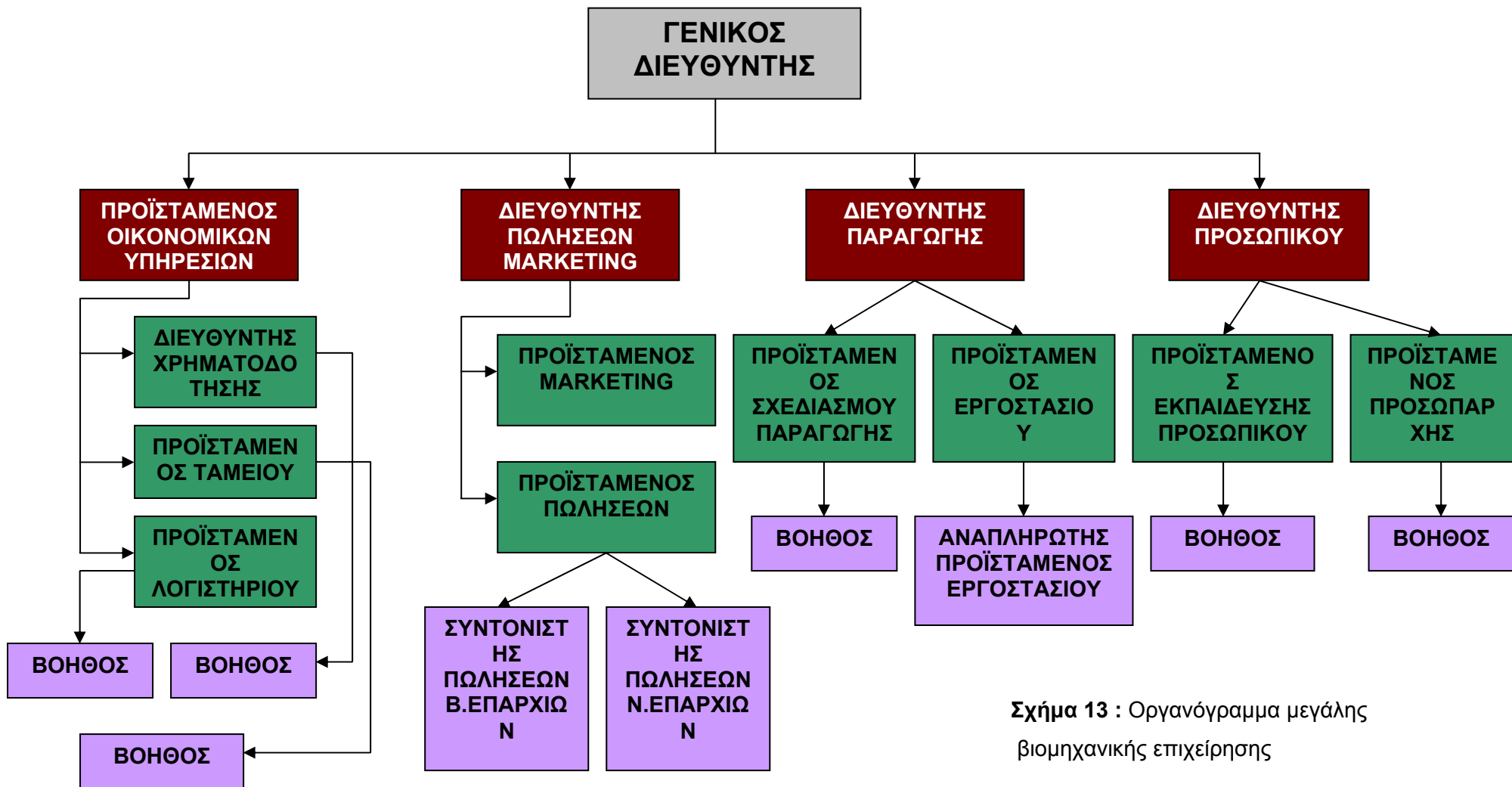
- το συγκεκριμένο περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας, δηλαδή τα συγκεκριμένα καθήκοντα, ευθύνες και εξουσίες.
- τη δύναμη της κάθε θέσης εργασίας και του κατόχου της
- τις άτυπες σχέσεις και ομάδες που, πολλές φορές, είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές
- τους μηχανισμούς συντονισμού ή ολοκλήρωσης, εκτός από τις γραμμές εξουσίας

Τα οργανογράμματα μπορεί να είναι περιληπτικά ή λεπτομερειακά. Τα περιληπτικά σταματούν μέχρι το μεσαίο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας και έχουν συνήθως, εφαρμογή στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού από το μεσαίο επίπεδο και κάτω της διοικητικής ιεραρχίας συντάσσεται για κάθε τμήμα χωριστό οργανόγραμμα. Τα λεπτομερειακά οργανογράμματα, στα οποία απεικονίζονται όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, συντάσσονται συνήθως, από τις μικρές επιχειρήσεις, αφού είναι δυνατή η απεικόνιση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης πάνω σε ένα φύλλο χαρτιού.

Στη συνέχεια, παρατίθενται δύο υποδείγματα οργανογραμμάτων, μιας μικρομεσαίας επιχείρησης και μιας μεγάλης βιομηχανικής επιχείρησης.

Σχήμα 12 : Οργανόγραμμα μικρομεσαίας βιομηχανικής επιχείρησης.





Σχήμα 13 : Οργανόγραμμα μεγάλης βιομηχανικής επιχείρησης

Τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του οργανογράμματος αποτελούν τα εξής :

Πλεονεκτήματα

- ✓ η ευκολία γραφικής απεικόνισης μιας δεδομένης ή προτεινόμενης οργανωτικής δομής
- ✓ η δυνατότητα οπτικοποίησης των σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ των οργανωσιακών ενοτήτων

Μειονεκτήματα

- * το κόστος συντήρησής του
- * η ενίσχυση συμπεριφορών και νοοτροπίας υπεράσπισης της κατοχής θέσης εργασίας
- * ο κίνδυνος εμφάνισης δυσκαμψίας εξαιτίας της εμμονής σε παγιωμένες ρυθμίσεις
- * η παρεμπόδιση της οργανωσιακής ανάπτυξης

- ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το δεύτερο βασικό μέσο τυπικότητας της οργάνωσης είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας. Με τον όρο αυτό, εννοείται “η γραπτή παρουσίαση της αποστολής-σκοπού, των υπευθυνοτήτων, των καθηκόντων, της εξουσίας της κάθε θέσης εργασίας και των σχέσεών της με τις άλλες”.

Ο ορισμός αυτός αποδίδει το ελάχιστο περιεχόμενο των θέσεων, αφού σε αρκετές περιπτώσεις, η περιγραφή των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει, επίσης, τις προδιαγραφές (γνώσεις, ικανότητες, κ.τ.λ.) που πρέπει να ικανοποιεί ο κάτοχος της θέσης, τις συνθήκες εργασίας με τις οποίες συνδέεται η θέση, τα πρότυπα μέτρησης των αποτελεσμάτων της. Πιο συγκεκριμένα, με την ευρεία έννοια, η περιγραφή της θέσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει :

1. Τον τίτλο της θέσης και το όνομα του κατόχου της.
2. Το όνομα του άμεσου προϊστάμενου της θέσης και τον τίτλο της θέσης του.
3. Τους τίτλους των θέσεων και τα ονόματα των κατόχων τους, που αναφέρονται στην περιγραφόμενη θέση.
4. Τους τίτλους των θέσεων και τα ονόματα των κατόχων τους, με τις οποίες η περιγραφόμενη θέση συνεργάζεται άμεσα ή συντονίζεται.
5. Την αποστολή και γενικό λόγο ύπαρξης της θέσης.
6. Τις κύριες υπευθυνότητες της θέσης.
7. Τα συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης τα οποία ο κάτοχός τους έχει υποχρέωση να εκτελεί.

8. Τους υλικούς πόρους (χρήματα, μηχανήματα, κ.τ.λ.) που χρησιμοποιεί, απασχολεί και των οποίων φέρει την ευθύνη η θέση.
9. Τις απαιτήσεις, σε προσόντα και προσπάθειες, του κατόχου για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης.
10. Τις συνθήκες εργασίας της θέσης.
11. Τα στάνταρ πρότυπα απόδοσης της θέσης.

Ο βασικός σκοπός της περιγραφής της θέσης εργασίας είναι να κάνει συγκεκριμένο και κατανοητό το περιεχόμενο της κάθε θέσης και τις σχέσεις της με τις άλλες, έτσι ώστε να αποσαφηνίζονται οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι εξουσίες, να δεσμεύονται συμπεριφορές και να επιτυγχάνεται ο έλεγχος, ο συντονισμός και γενικά η αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία.

Η περιγραφή των θέσεων θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν μια ουσιαστική συμπλήρωση του οργανογράμματος αφού κάνει φανερά βασικά στοιχεία που αυτό δεν παρουσιάζει. Όμως, εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι η περιγραφή θέσεων δεν είναι ικανή να παρουσιάσει την κοινωνική πραγματικότητα και αρκετές φορές, μπορεί να αποτελεί πηγή δυσκαμψίας και δυσκολιών προσαρμοστικότητας της οργάνωσης.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι τελευταία, οι επιχειρήσεις με αναπτυγμένη οργανωσιακή κουλτούρα και αφοσίωση των εργαζομένων αποφεύγουν την περιγραφή θέσεων λόγω των προαναφερθέντων μειονεκτημάτων τους. Αντί για την περιγραφή των θέσεων εργασίας, περιγράφουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες ενός τμήματος ή υποτμήματος ή ομάδας για τα οποία υπεύθυνοι είναι όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτό. Έτσι, ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναπτύσσει ευρύτερο πεδίο γνώσεων και ικανοτήτων, αφού μπορεί να ασχολείται με μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων και αισθάνεται υπεύθυνος για τα συνολικά αποτελέσματα της οργανωτικής του μονάδας ή ομάδας.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα :

Πλεονεκτήματα

- ✓ αποτελεί εργαλείο για διασαφήνιση αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε περίπτωση διχογνωμιών
- ✓ ακριβής ορισμός των καθηκόντων των αρμοδιοτήτων και των σχέσεων υποταγής
- ✓ ευκολότερος προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων και ανάπτυξης προσωπικού
- ✓ προσφέρει βάση για αξιολόγηση και αντικειμενικοποίηση των αμοιβών
- ✓ πληροφορεί τους εργαζόμενους για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους
- ✓ αποτελεί οδηγό για την εξοικείωση νέων συνεργατών και προσαρμογή τους
- ✓ αποτελεί βάση για προκήρυξη θέσεων

Μειονεκτήματα

- * οι θέσεις αντιμετωπίζονται ως “κοινωνικό κεκτημένο” και αποτελούν αντικείμενο υπεράσπισης
- * παγίωση της οργάνωσης και μείωση της ευελιξίας της
- * η διαφορά μεταξύ της περιγραφής θέσης εργασίας και της πραγματικής εργασιακής κατάστασης οδηγεί σε κυνισμό και αναποτελεσματικότητα
- * κόστος συντήρησης

Στο πλαίσιο που ακολουθεί, παρουσιάζεται ένα απλό παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας και ένα αντίστοιχο παράδειγμα εντύπου.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων
2. ΤΟΜΕΑΣ ή ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ή ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ : Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων
3. ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ : Διευθύνων Σύμβουλος
4. ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΟΙ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΗΣ) :
 1. Προϊστάμενος εκπαίδευσης
 2. Προϊστάμενος υγιεινής και ασφάλειας
 3. Προϊστάμενος Προγραμμ. Ανθρώπινου Δυναμικού
5. ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΜΕ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΕΩΝ) :
 1. Διευθυντής Παραγωγής
 2. Διευθυντής Πωλήσεων
 3. Διευθυντής Οικον. Τμήματος
 4. Νομικός Σύμβουλος

II. ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΣΚΟΠΟΣ

Η εξασφάλιση της κατάλληλης ποιότητας και ποσότητας των ικανοτήτων και των συμπεριφορών των ανθρώπων ώστε να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά και οι επιχειρησιακοί στόχοι με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

III. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

1. Προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό.
2. Πραγματοποιεί τις προσλήψεις σε συνεργασία με τους Διευθυντές.
3. Σχεδιάζει τα συστήματα αξιολόγησης και φροντίζει για την εφαρμογή τους.
4. Διαμορφώνει, προτείνει και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για τα συστήματα και την πολιτική αμοιβών.
5. Σε συνεργασία με τους διευθυντές των άλλων τμημάτων σχεδιάζει και εκτελεί προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
6. Σχεδιάζει και επιβλέπει συστήματα πρόληψης ατυχημάτων και υγιεινής.
7. Εκπροσωπεί τη Διοίκηση στις διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα.
8. Εκπροσωπεί την εταιρεία σε νομικές υποθέσεις που αφορούν το προσωπικό.
9. Διατηρεί αρχείο πληροφοριών σχετικά με το προσωπικό.
10. Συμμετέχει στα συμβούλια διευθυντών της επιχείρησης.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ _____

ΟΝΟΜΑ/ΤΙΤΛΟΣ ΣΥΝΤΑΚΤΗ _____

ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΗΣ

I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΘΕΣΗΣ

1. ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : _____
2. ΤΟΜΕΑΣ ή ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ή ΕΡΓΟΣΤ. : _____
3. ΥΠΗΡΕΣΙΑ _____
4. ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ : (ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:)
5. ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΙ : (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΗΣ:)
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
6. ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΜΕ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΕΩΝ) :
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

II. ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΚΟΠΟΣ ΘΕΣΗΣ

III. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

(με σειρά σπουδαιότητας ανάλογα του ποσοστού του εργάσιμου χρόνου που απαιτούν).

IV. ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

V. ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ – ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

VI. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ (απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες κ.τ.λ.)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ _____

ΟΝΟΜΑ/ΤΙΤΛΟΣ ΣΥΝΤΑΚΤΗ _____

Πίνακας 3 : Παράδειγμα περιγραφής θέσεως εργασίας

Πίνακας 4 : Υπόδειγμα εντύπου περιγραφής θέσεως εργασίας

(Πηγή : Μάνατζμεντ, Δημήτρης Μπουραντάς)

2.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Στις μέρες μας, όπως είναι γνωστό άλλωστε, δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και για να μπορέσουμε να παρακολουθήσουμε τις ανάγκες αυτές και να δώσουμε απαντήσεις σε αυτές, πολλοί οργανισμοί δίνουν έμφαση στην τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες.

Ως μέσο για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού χρησιμοποιούμε πολύ συχνά τις ομάδες. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις διατμηματικές ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων τους. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε πάντως, ότι η χρησιμοποίηση των ομάδων αποτελεί μια αδήριτη ανάγκη για τη λειτουργία των οργανισμών, αφού τα καθήκοντα γίνονται συνεχώς πολυπλοκότερα και η επίτευξή τους απαιτεί τη συμβολή διαφορετικών δεξιοτήτων.

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί πρέπει να έχουν μια δομή επίπεδη, απλή, ευέλικτη, με λίγα ιεραρχικά επίπεδα και παράλληλα να δίνει γρήγορες απαντήσεις στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Όσον αφορά τον όρο επίπεδη δομή σημαίνει ότι :

- i. η ιεραρχία έχει αντικατασταθεί με τις ομάδες
- ii. οι οργανισμοί οργανώνονται με βάση τις διαδικασίες ή τους πελάτες αντί με βάση τις λειτουργίες.

Γενικά οι μεγάλοι οργανισμοί χωρίζονται σε μικρότερες μονάδες που είναι περισσότερο ευέλικτες, ενώ παράλληλα, με τη χρησιμοποίηση των ομάδων οι επιχειρήσεις οργανώνονται οριζόντια και όχι κάθετα. Σε αυτήν την κατεύθυνση, οι περισσότεροι υπάλληλοι συμμετέχουν σε αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΕΞΟΥΣΙΑ

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (ΓΡΑΜΜΙΚΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ)

Εξουσία είναι ένα σύνολο έργων για τα οποία ένα άτομο που κατέχει διοικητική θέση μέσα στην επιχείρηση έχει δικαιώματα, όπως λήψη αποφάσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών και χορήγηση εντολών.

Η έκταση της εξουσίας είναι χαρακτηριστική ιδιότητα των διάφορων Managers και είναι αντίστροφη προς τη διαμόρφωση της ιεραρχικής πυραμίδας εκ των άνω προς τα κάτω. Δηλαδή, αυξάνεται από επίπεδο σε επίπεδο Management, καθώς ανεβαίνουμε από το κατώτατο, στο κατώτερο κι απ' αυτό στο μεσαίο και μετά στο ανώτερο επίπεδο και φτάνουμε στο ανώτατο επίπεδο το οποίο έχει και τη μέγιστη εξουσία μέσα στην επιχείρηση.

Οι μορφές της εξουσίας είναι τρεις και διακρίνονται : στη γραμμική εξουσία, την επιτελική και τη λειτουργική και αναλύονται παρακάτω.

ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ : Συνδέεται με την αυστηρή διάρθρωση της ιεραρχικής πυραμίδας με βαθμίδες που αντιστοιχούν στα επίπεδα των Managers. Σύμφωνα με αυτήν, από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο μεταβιβάζεται ολόκληρο το πεδίο εξουσίας και ευθύνης αλλά για ένα συγκεκριμένο μέρος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχείρησης μεταβιβάζει στον καθένα από τους Διευθυντές, ολόκληρη την εξουσία και την ευθύνη, αλλά μόνο για τη Διεύθυνση στην οποία προϊστανται, δηλαδή στο Διευθυντή παραγωγής μόνο για τον τομέα της, στο Διευθυντή Marketing μόνο για τον τομέα του κ.ο.κ.

Στη γραμμική εξουσία εφαρμόζεται απόλυτα η αρχή της ενότητας της διοίκησης και κάθε θέση εργασίας δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Σε αυτή τη μορφή εξουσίας διαμορφώνεται μια μοναδική γραμμή εντολών από την ανώτατη διοικητική θέση μέχρι τις κατώτατες.

Πλεονεκτήματα της γραμμικής εξουσίας είναι τα εξής :

- ✓ η απλότητα
- ✓ η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων
- ✓ η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και διοχέτευσης εντολών
- ✓ η αυστηρή πειθαρχία
- ✓ η ενίσχυση του συντονισμού των ενεργειών

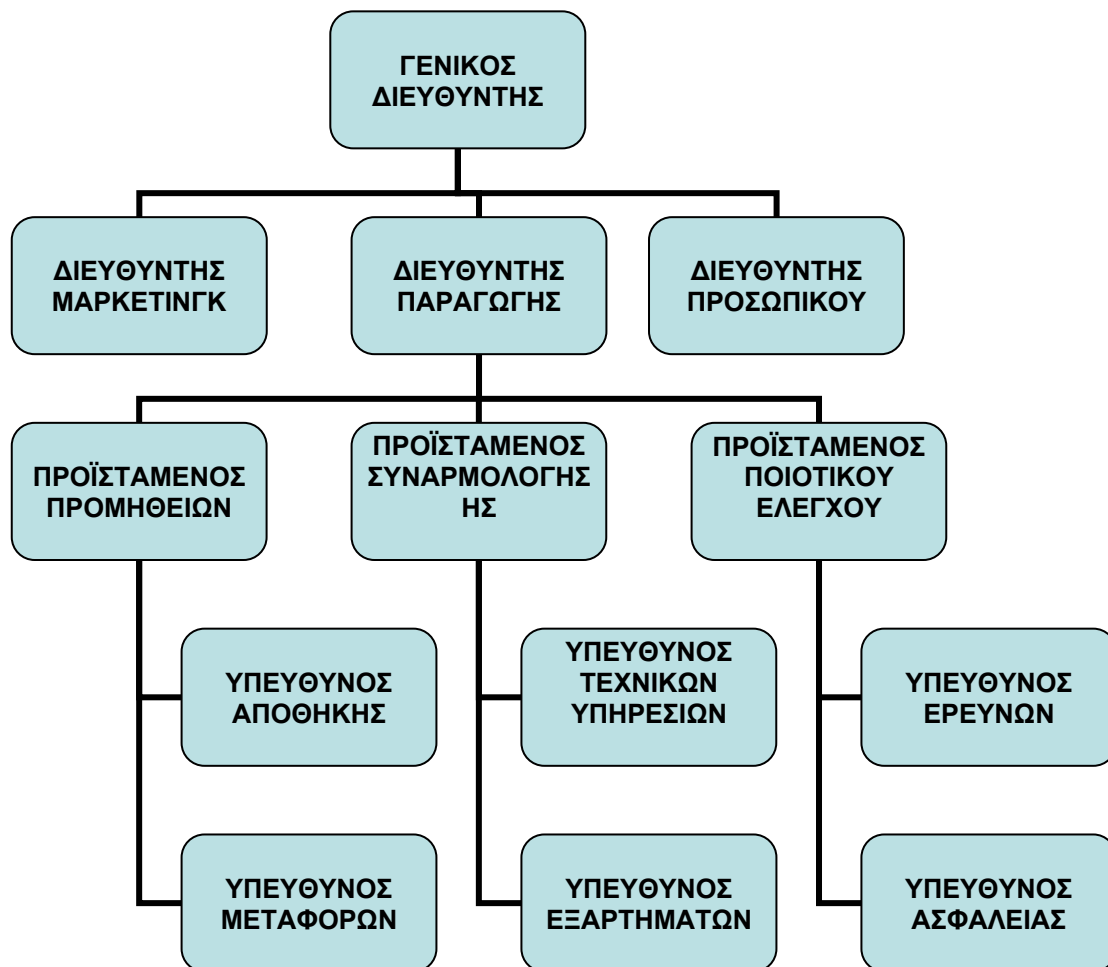
✓ η ευχέρεια του ελέγχου που γίνεται από ένα μόνο προϊστάμενο για τους άμεσους υφισταμένους του.

Αντίθετα, τα μειονεκτήματα που τη χαρακτηρίζουν είναι τα εξής :

- ✗ προκαλεί γραφειοκρατική συγκέντρωση
- ✗ απαιτεί μεγάλη ειδικευση και ύπαρξη πολλών ικανοτήτων στους φορείς των ανώτερων διοικητικών θέσεων (εξάρτηση από λίγους ανθρώπους – κλειδιά).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η γραμμική εξουσία είναι το βασικό σύστημα στους περισσότερους οργανισμούς και τις δημόσιες υπηρεσίες.

Στο παρακάτω σχήμα δίνεται η εικόνα μιας γραμμικής εξουσίας.



Σχήμα 14 : Σύστημα γραμμικής εξουσίας

(Πηγή : Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Γιάννης Χολέβας)

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ : Στηρίζεται στην έγκυρη γνώση και την απόλυτη εξειδίκευση. Δεν είναι αυθυπόστατη αλλά συνυπάρχει πάντα με τη γραμμική εξουσία.

Επειδή στις επιχειρήσεις τα προβλήματα που υπάρχουν είναι πολλά και αυτοί που ανήκουν στη γραμμική εξουσία δεν είναι σε θέση να τα αντιμετωπίζουν όλα και με επιτυχία, χρησιμοποιούνται κάποιοι ειδικοί, άτομα ή ομάδες, που με την

εξειδίκευση και τις έγκυρες γνώσεις τους βοηθούν στη λύση των προβλημάτων εκείνους που κατέχουν τις διοικητικές θέσεις.

Η επιτελική εξουσία διαιρείται σε άτομα που ασκούν “γενικά καθήκοντα” (π.χ. οικονομικοί, οργανωτικοί, νομικοί σύμβουλοι) που δίνουν τα φώτα τους κυρίως στην ανώτατη διοικητική θέση (Πρόεδρος Δ.Σ., Διευθύνων Σύμβουλος Α.Ε., Γενικός Διευθυντής) και σε άτομα που ασκούν “ειδικά καθήκοντα” (π.χ. Σύμβουλος Marketing ή Διαφήμισης, Σύμβουλος σχεδιασμού της Παραγωγής) που βοηθούν τις ανώτερες ή και τις μεσαίες διοικητικές θέσεις (Διευθυντές, Τμηματάρχες).

Το έργο των επιτελών είναι συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό. Δεν έχουν δικαίωμα ούτε λήψης αποφάσεων ούτε χορήγησης εντολών. Εισηγούνται διάφορα θέματα της ειδικότητάς τους και ανήκει στην αρμοδιότητα των διοικητικών θέσεων να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να χορηγήσουν τις σχετικές εντολές. Η διάκριση ανάμεσα στις διοικητικές και τις επιτελικές θέσεις πρέπει να είναι σαφέστατη μέσα στην επιχείρηση.

Κύριο πλεονέκτημα της επιτελικής εξουσίας είναι ότι :

- ✓ υποβοηθάει τις διοικητικές θέσεις στην αντιμετώπιση ορισμένων, ειδικής φύσης, προβλημάτων και στη λήψη των αποφάσεων ως προς αυτά.

Μειονεκτήματά τους θεωρούνται τα εξής :

- * οι εισηγήσεις και οι συμβουλές πολλές φορές δεν είναι ορθές και η διοίκηση παίρνει λανθασμένες αποφάσεις
- * με την αποδοχή των εισηγήσεων, οι αποφάσεις δεν παίρνονται από τους φορείς των διοικητικών θέσεων που έχουν την εξουσία και την ευθύνη αλλά από τους αναρμόδιους και ανεύθυνους επιτελείς
- * συχνά προκαλούνται συγχύσεις και συγκρούσεις ανάμεσα στους φορείς διοικητικών θέσεων και τους φορείς επιτελικών θέσεων.

Παρόλα τα παραπάνω μειονεκτήματα, τα οποία μπορούν να περιορισθούν ή και να μηδενιστούν, η επιτελική εξουσία θεωρείται πολύ χρήσιμη στη δομή της σύγχρονης επιχείρησης.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ : Είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να δίνει εντολές σε ορισμένα τμήματα του οργανισμού, δικαίωμα όμως που δεν έχει από την επίσημη δομή του οργανισμού. Το δικαίωμα αυτό, δίνεται σε άτομα για να συμπληρώσουν τη γραμμική ή την επιτελική εξουσία που έχουν ήδη.

Η δομή της λειτουργικής εξουσίας είναι η αντίστροφη ακριβώς της γραμμικής. Ενώ σ’ εκείνη μεταβιβάζεται από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο ολόκληρη η εξουσία για ένα μόνο τομέα της επιχείρησης, στη λειτουργική εξουσία μεταβιβάζεται ένα μέρος μόνο της εξουσίας αλλά για το σύνολο της επιχείρησης.

Το σύστημα της λειτουργικής εξουσίας αντιτίθεται στην ενότητα της διοίκησης και στηρίζεται στην εξειδίκευση με την οποία κατανέμονται οι λειτουργικές αρμοδιότητες.

Πλεονέκτημα της εξουσίας αυτής είναι ότι :

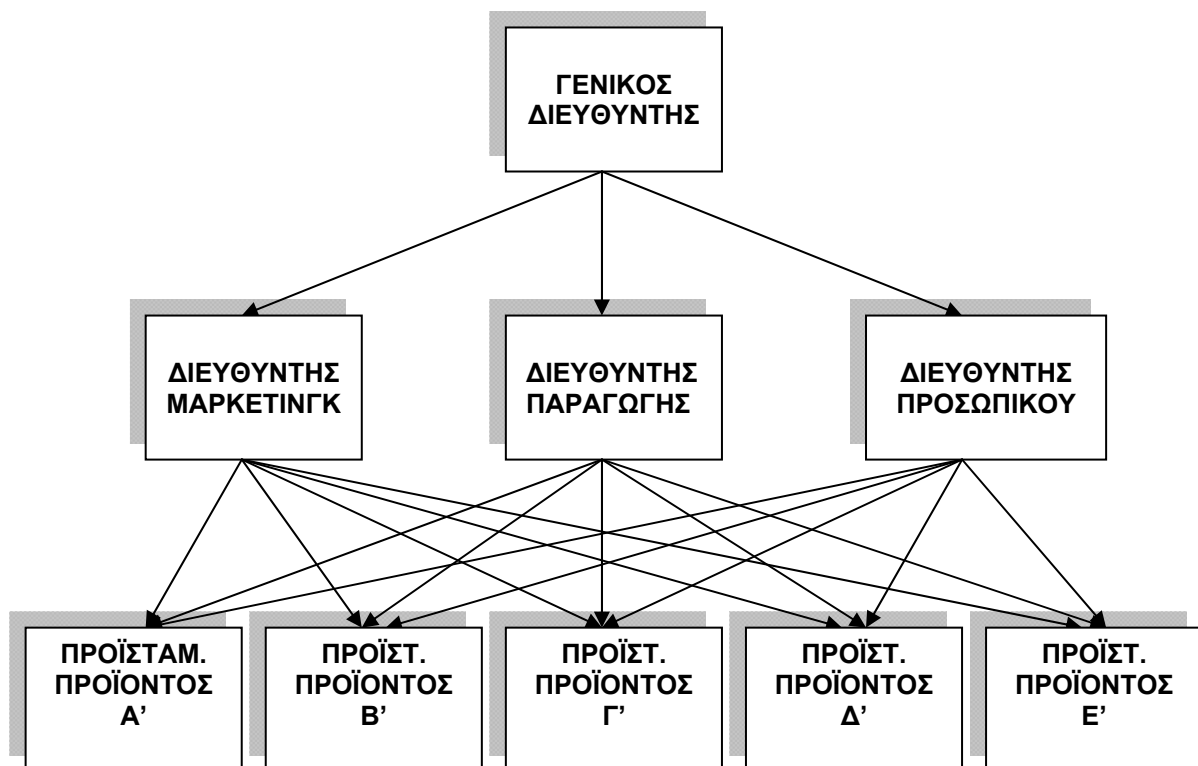
- ✓ οι οδοί των εντολών είναι περισσότερες από μία και έτσι αποφεύγεται η υπέρμετρη επιβάρυνση των προϊστάμενων αρχιεργατών που είναι αρμόδιοι για όλα.

Μειονεκτήματά της αποτελούν τα ακόλουθα :

- * προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας
- * δυσκολεύει το συντονισμό των ενεργειών
- * δημιουργεί συγχύσεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων

Η λειτουργική εξουσία αυτοτελώς δεν εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αλλά το πλεονέκτημα της χρησιμοποίησης εξειδικευμένων στελεχών, το καλύπτει το σύστημα της επιτελικής εξουσίας. Γι' αυτό έχει επικρατήσει ο συνδυασμός γραμμικής και επιτελικής εξουσίας.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται το σύστημα της λειτουργικής εξουσίας.



Σχήμα 15 : Σύστημα λειτουργικής εξουσίας

(Πηγή : Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Γιάννης Χολέβας)

3.2 ΣΥΝΘΕΣΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

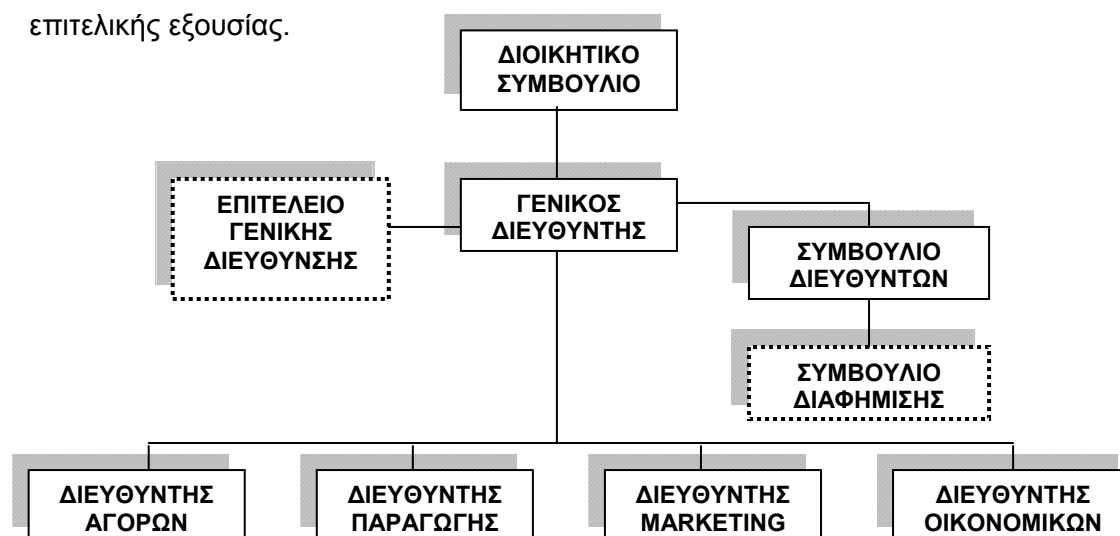
Με αρμονική σύνθεση, η γραμμική και η επιτελική εξουσία συγκροτούν την επιχειρησιακή δομή. Η γραμμική εξουσία αποτελεί τον κορμό της επιχείρησης ενώ η επιτελική αποτελεί το συμπλήρωμά της με προσδιορισμένες αρμοδιότητες.

Γραμμική εξουσία μπορεί να υπάρξει χωρίς επιτελική, που θα αποτελεί οπωσδήποτε ελλιπή δομή, αλλά επιτελική εξουσία χωρίς τη γραμμική δεν είναι δυνατό να υπάρξει, όπως προαναφέρθηκε.

Για να αποφευχθούν τα πιθανά μειονεκτήματα από την ύπαρξη επιτελικής εξουσίας μέσα στο πλαίσιο της γραμμικής είναι απαραίτητο :

1. Να γίνεται σωστός προσδιορισμός των αναγκών που έχει κάθε επιχείρηση σε επιτελικές θέσεις, γενικών και ειδικών καθηκόντων.
2. Να γίνεται επιλογή των κατάλληλων επιτελών για κάθε επιτελική θέση με αξιολογικά κριτήρια, ώστε οι συμβουλές και οι εισηγήσεις τους να είναι ορθολογικές.
3. Να δίνονται διακριτικά οι συμβουλές των επιτελών στα διοικητικά στελέχη για να μη θίγονται και να φαίνεται ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις είναι δικές τους.
4. Να υπάρχει απόλυτο ξεκαθάρισμα αρμοδιοτήτων των φορέων διοικητικών θέσεων αφενός και των φορέων επιτελικών θέσεων αφετέρου, ώστε να μη δημιουργούνται συγχύσεις και πολύ περισσότερο συγκρούσεις, ο δε φορέας της ανώτατης διοικητικής θέσης πρέπει να παρακολουθεί τις δραστηριότητες όλων των στελεχών για την πρόληψη ή αν δεν είναι αυτή δυνατή, τον περιορισμό των συνεπειών από τις συγκρούσεις και την αποτροπή της επανάληψής τους.

Στο σχήμα που ακολουθεί, δίνεται η εικόνα μιας σύνθεσης γραμμικής και επιτελικής εξουσίας.

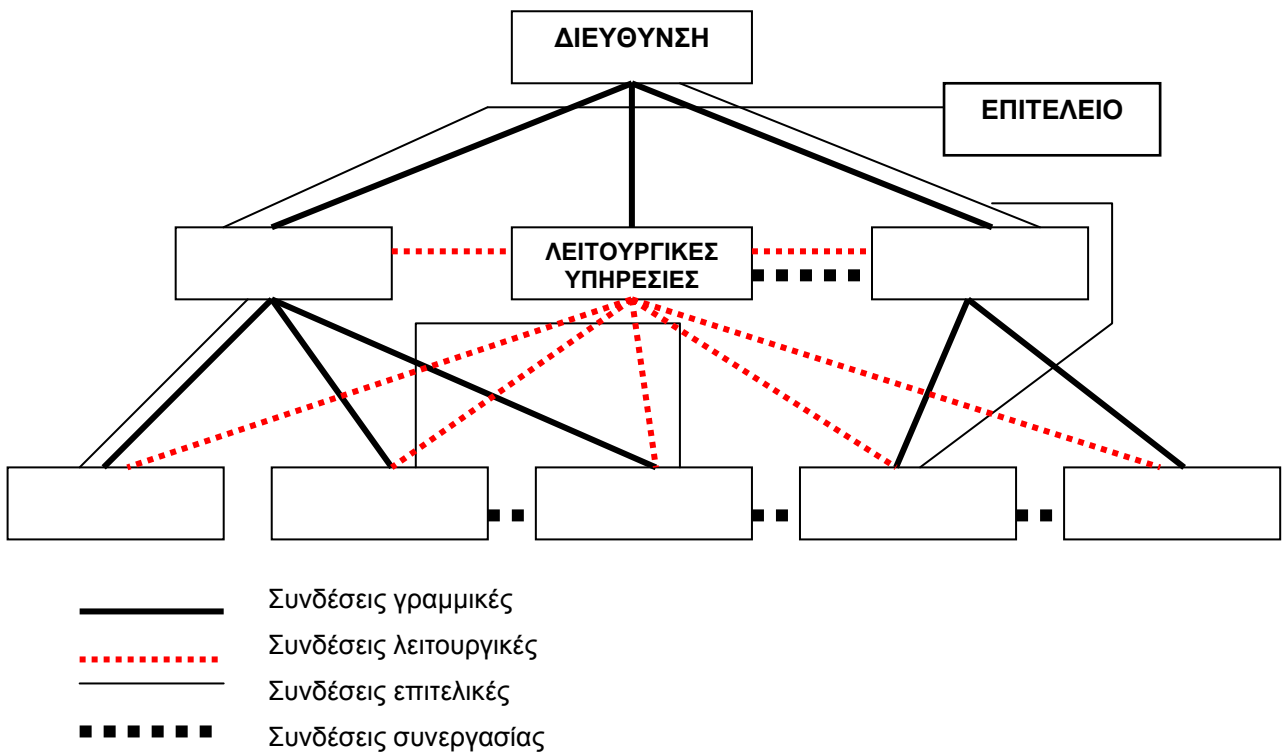


Σχήμα 16 : Σύνθεση γραμμικής και επιτελικής εξουσίας. Οι επιτελικές θέσεις φαίνονται με διακεκομμένες γραμμές. (Πηγή : Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Γιάννης Χολέβας)

3.3 ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Η συνδυασμένη εφαρμογή και των τριών συστημάτων εξουσίας, δηλαδή γραμμικής, επιτελικής και λειτουργικής, είναι δυνατή σε εξαιρετικά σπάνιες περιπτώσεις. Αυτό μπορεί να συμβεί αν ως βασικό σύστημα υπάρχει το γραμμικό – επιτελικό και από ένα μόνο προϊστάμενο, για ειδικούς λόγους εφαρμόζεται η λειτουργική εξουσία (π.χ. τον Προϊστάμενο Προσωπικού με αρμοδιότητα στο σύνολο των εργαζομένων στην επιχείρηση).

Ενδεικτική απεικόνιση της συνδυασμένης εφαρμογής και των τριών συστημάτων εξουσίας, με σημείωση και των συνδέσεων συνεργασίας παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



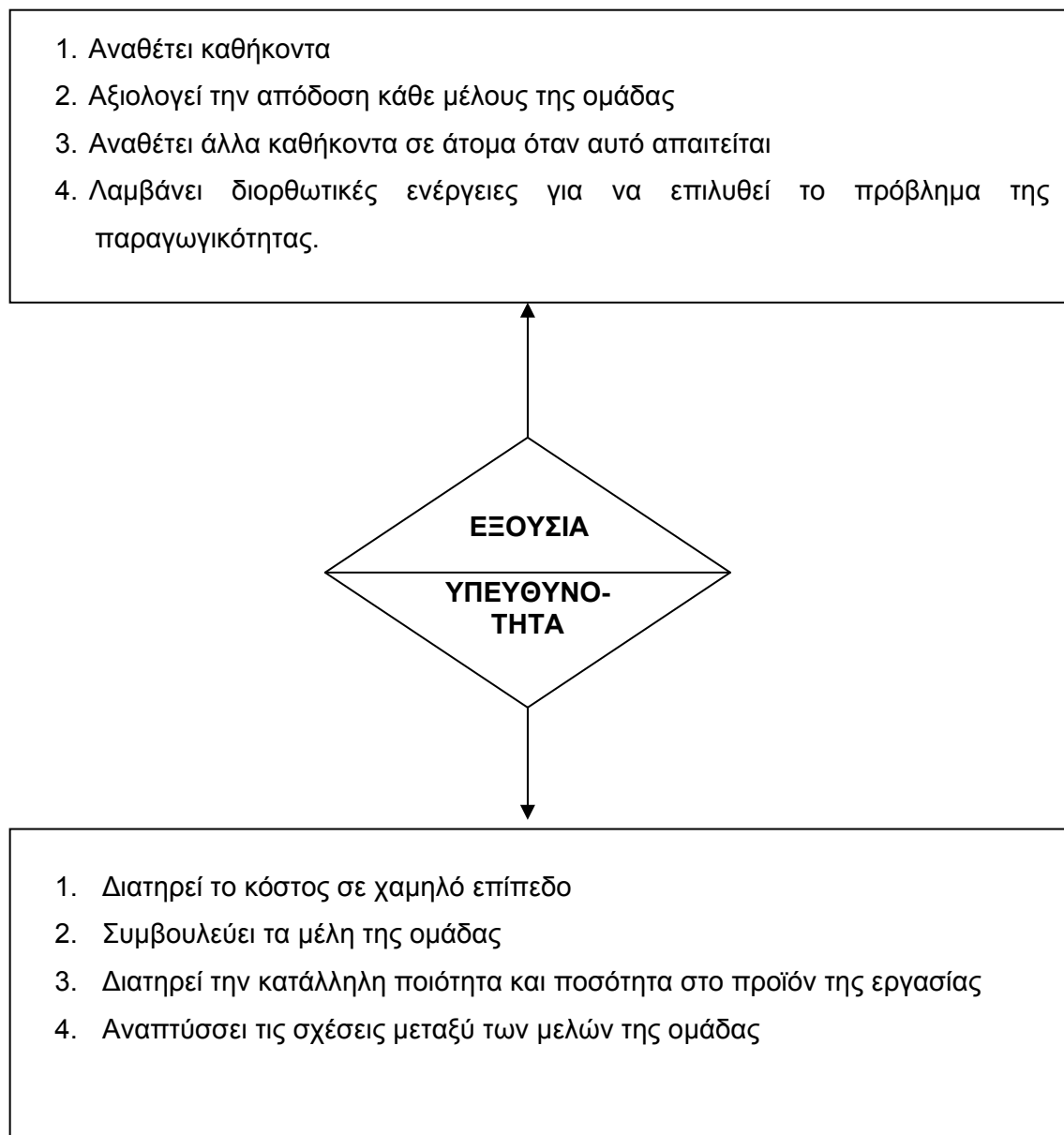
Σχήμα 17 : Υπόδειγμα συνδυασμένης εφαρμογής των τριών συστημάτων εξουσίας, γραμμικής, επιτελικής και λειτουργικής
(Πηγή : Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Γιάννης Χολέβας)

3.4 ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Ανάθεση εξουσίας είναι η διαδικασία κατά την οποία οι Managers παρέχουν το δικαίωμα στους υφιστάμενους να ενεργούν και να παίρνουν αποφάσεις για θέματα του τομέα τους.

Η ανάθεση εξουσίας έρχεται ως επακόλουθο της ανάθεσης υπευθυνότητας. Κάθε άτομο που έχει υπευθυνότητα για κάτι, πρέπει να έχει και την εξουσία για να το κάνει. Αν δεν υπάρχει αυτή η αμοιβαία σχέση, ο Manager δεν μπορεί να πραγματοποιήσει κατάλληλα το έργο του.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τη σχέση μεταξύ της εξουσίας και της υπευθυνότητας με τις τυπικές δραστηριότητες που έχει καθεμιά από αυτές.



Η βελτίωση στην ανάθεση εξουσίας συνεπάγεται :

- i. τη διατύπωση σαφών στόχων και προτύπων μέτρησης της απόδοσης
- ii. την κατανόηση του έργου που θα εκτελέσουν οι υφιστάμενοι και την υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα
- iii. τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων
- iv. τη συνεχή εκπαίδευση των υφισταμένων ώστε να είναι ικανοί να εκτελούν την εργασία αποτελεσματικά
- v. τον αποτελεσματικό μηχανισμό ελέγχου.

Όσον αφορά τους λόγους ανάθεσης εξουσίας συνοψίζονται στα εξής :

- i. επιτρέπει την ταχεία εκτέλεση των δραστηριοτήτων και τη λήψη των αποφάσεων
- ii. διευκολύνει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού
- iii. αυξάνει τα κίνητρα και παράλληλα αυξάνεται η εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένων
- iv. βελτιώνει τη στάση και το ηθικό των υπαλλήλων
- v. βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων και την αποδοχή από τους υφισταμένους.

Οι λόγοι, όμως, που οι Managers μερικές φορές δεν θέλουν να κάνουν ανάθεση εξουσίας στους υφισταμένους είναι δύο :

- γιατί φοβούνται ότι αν οι υφιστάμενοι δεν πραγματοποιήσουν το έργο σωστά, μπορεί αυτοί να χάσουν την καλή τους φήμη και
- γιατί αν οι υφιστάμενοι είναι καλοί μπορεί να αναδειχθούν και να απειλήσουν ακόμα και τη θέση τους.

Η ανάθεση της εξουσίας στους υφισταμένους μπορεί να αποτύχει αν :

- i. το επίπεδο υπευθυνότητας και εξουσίας δεν προσδιορίζει με ακρίβεια και δεν είναι κατανοητό
- ii. το άτομο στο οποίο πρόκειται να ανατεθεί η εξουσία δεν έχει τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την εμπειρία να πραγματοποιήσει την εργασία.
- iii. το επίπεδο εξουσίας που δίνεται, είναι μικρότερο από το επίπεδο υπευθυνότητας
- iv. δεν προσδιορίζεται με ακρίβεια το έργο των υφισταμένων.

Η ανάθεση αυτή καθυκόντων, από ένα διοικητικό στέλεχος μιας ανώτερης βαθμίδας προς ένα κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, αποτελεί τη διαδικασία αυτή, που ονομάζουμε **μεταβίβαση εξουσίας**.

3.5 ΕΥΘΥΝΗ

Ευθύνη ονομάζουμε τη διαβεβαίωση ότι το άτομο που έχει αναλάβει την εκτέλεση συγκεκριμένου καθήκοντος, το πραγματοποιεί και μάλιστα σωστά. Κάθε απόφαση που λαμβάνεται, έχει τις συνέπειες και τις επιπτώσεις της, κάθε πρωτοβουλία που αναλαμβάνεται, συνδέεται και με κάποιους κινδύνους και κάθε εντολή που δίνεται, συνοδεύεται από ενέργειες που μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα.

Με άλλα λόγια, είναι η διαδικασία κατά την οποία ο υφιστάμενος δίνει αναφορά στον προϊστάμενό του για την εκτέλεση του έργου του. Στην περίπτωση όμως, που τα άτομα δεν είναι υπεύθυνα, δεν έχουν δηλαδή συναίσθηση των ευθυνών για τις οποίες είναι υπόλογοι στους ανωτέρους τους, οι καταστάσεις μπορεί να μην ελέγχονται ικανοποιητικά.

Η απόδοση εξουσίας και η ανάληψη ευθυνών ακολουθεί κατεύθυνση εκ των κάτω προς τα άνω. Ο επόπτης δηλαδή, είναι υπόλογος στο Manager και ο Manager στο Γενικό Manager.

3.6 ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ

Στην επιστήμη και την πρακτική του Management επικρατεί η αρχή της αντιστοιχίας ανάμεσα σε εξουσία και ευθύνη. Αυτό σημαίνει ότι εκείνος που έχει δικαίωμα εξουσίας σε οποιαδήποτε έκταση έχει και την αντίστοιχη υποχρέωση της ευθύνης στην ίδια έκταση.

Συνεπώς, όταν μεταβιβάζεται εξουσία από μια υπερκείμενη διοικητική θέση σε υποκειμενική διοικητική θέση, πρέπει να μεταβιβάζεται και η αντίστοιχη ευθύνη και αντίθετα, δηλαδή, όταν μεταβιβάζεται ευθύνη πρέπει να μεταβιβάζεται και η αντίστοιχη εξουσία. Δε νοείται μεταβίβαση εξουσίας χωρίς μεταβίβαση αντίστοιχης ευθύνης, όπως και μεταβίβαση ευθύνης χωρίς μεταβίβαση αντίστοιχης εξουσίας.

Στην πράξη, η διαδικασία της διοίκησης συνοδεύεται με τη διαδικασία της μεταβίβασης ευθύνης και εξουσίας.

3.7 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

ΕΝΝΟΙΑ, ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Ως οργανο-διοικητική έννοια, **εξουσιοδότηση** σημαίνει εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης (αρμοδιότητας) από μια υπερκείμενη διοικητική θέση σε υποκείμενη ή υποκείμενες διοικητικές θέσεις.

Στην έννοια της αρμοδιότητας περιλαμβάνονται τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων, ανάληψης πρωτοβουλιών και χορήγησης εντολών.

Λόγω του ότι, καθώς ανεβαίνουμε από τις κατώτερες διοικητικές θέσεις προς τις ανώτερες, οι αρμοδιότητες αυξάνουν, η ανώτατη διοικητική θέση και οι ανώτερες φορτώνονται με περισσότερα έργα και για να αποδώσουν καλύτερα έχουν ανάγκη να μεταβιβάζουν αρμοδιότητες προς τους κατώτερους για να είναι εύρυθμη η διοίκηση και να λειτουργεί ομαλά η επιχείρηση.

Κατά συνέπεια, με τον τρόπο αυτό γίνεται κατανομή και ανάθεση δραστηριοτήτων από την κορυφή και τους αμέσως κάτω από αυτή Managers σε μεσαίους και κατώτερους Managers.

Οι αρχές που πρέπει να τηρούνται κατά την εξουσιοδότηση είναι οι εξής :

- Πίστη εκείνου που εξουσιοδοτεί, στην ανάγκη να μεταβιβάσει μέρος των αρμοδιοτήτων του σε κατώτερες διοικητικές θέσεις.
- Πεποίθηση εκείνου που εξουσιοδοτεί ότι το άτομο ή τα άτομα προς τα οποία γίνεται η εξουσιοδότηση, θα ανταποκριθούν στις δραστηριότητες που τους ανατίθενται.
- Συγκεκριμενοποίηση και απόλυτη κατανόηση των δραστηριοτήτων που μεταβιβάζονται. Χορήγηση πίνακα με σαφείς οδηγίες ώστε να αποφεύγονται τα κενά, τα λάθη, οι επικαλύψεις και οι συγχύσεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων.

Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές από τις συνηθέστερες περιπτώσεις που μια εξουσιοδότηση χαρακτηρίζεται ελαττωματική :

1. Η δραστηριότητα που ανατέθηκε, δεν καθορίστηκε με σαφήνεια.
2. Η δραστηριότητα που ανατέθηκε, καθορίστηκε με σαφήνεια αλλά δεν κατανοήθηκε από τον εξουσιοδοτούμενο.
3. Η δραστηριότητα που ανατέθηκε, καθορίστηκε με σαφήνεια και κατανοήθηκε από τον εξουσιοδοτούμενο αλλά αυτός δεν είχε την ικανότητα να την αναλάβει.
4. Η δραστηριότητα που ανατέθηκε, καθορίστηκε με σαφήνεια, κατανοήθηκε από τον εξουσιοδοτούμενο, ο οποίος έχει την ικανότητα να την αναλάβει αλλά δεν επιθυμεί να επιφορτισθεί με περισσότερο κόπο που προκαλεί αυτή.

5. Όλες οι προϋποθέσεις εκπληρώνονται αλλά εξωτερικά γεγονότα, ανεξάρτητα από τη θέληση του εξουσιοδοτούμενου, δημιουργούν συνθήκες αδυναμίας εκπλήρωσης των ανατιθέμενων δραστηριοτήτων.

Για να είναι αποτελεσματική όμως, μια εξουσιοδότηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα εξής στάδια :

Πρώτο : Καθορισμός του σκοπού της εξουσιοδότησης συνοπτικά.

Δεύτερο : Επιλογή του προσώπου που κρίνεται κατάλληλο για την εκτέλεση του έργου

Τρίτο : Εξέταση των απόψεων του υφισταμένου σχετικά με τις υποδεικνυόμενες προσεγγίσεις.

Τέταρτο : Χορήγηση στον υφιστάμενο της εξουσίας, του χρόνου και των πόρων (ανθρώπων, κεφαλαίων, εξοπλισμού) για την εκπλήρωση της εξουσιοδότησης.

Πέμπτο : Επεξήγηση των βασικών σημείων για την ανταμοιβή της προόδου, αν αυτή παρουσιαστεί.

Έκτο : Εφαρμογή του αντικειμένου της εξουσιοδότησης με προοδευτικές συζητήσεις.

3.8 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Ένα ιδιαίτερο σημαντικό και πολυσυζητημένο ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού, που συνδέεται άμεσα με την εξουσία, είναι ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσής της. **Συγκέντρωση** σημαίνει ότι η εξουσία σε μια οργάνωση είναι συγκεντρωμένη στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ η **αποκέντρωση** έχει ακριβώς την αντίθετη έννοια, δηλαδή η εξουσία κατανέμεται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. Στην πραγματικότητα, οι δύο έννοιες ορίζουν δύο άκρα ενός συνεχούς, που μετρά το μέγεθος αυτό.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ : Η συγκεντρωτική εξουσία είναι ιδιαίτερα προσφιλής σε ορισμένους Top Managers που θέλουν να αποφασίζουν για όλα. Άλλωστε είναι βέβαιο ότι σπάνια οι ανώτεροι δέχονται ευχάριστα να απαλλαχθούν από κάποιες αρμοδιότητές τους και να τις μεταβιβάσουν στους κατώτερους τους.

Τα πλεονεκτήματα που εμφανίζει η συγκέντρωση εξουσίας είναι τα εξής :

- ✓ Διευκολύνει το συντονισμό των αποφάσεων και των ενεργειών της οργάνωσης και επιτυγχάνει την ομοιομορφία των πολιτικών και των συμπεριφορών, αφού αυτές καθορίζονται από ένα ενιαίο κέντρο.
- ✓ Επιτρέπει την εξισορρόπηση των διαφορών και αντιθέσεων μεταξύ τμημάτων ή μελών της οργάνωσης.
- ✓ Επιτρέπει την επίτευξη οικονομιών κλίμακας σε επίπεδο ειδικών και σε επίπεδο πόρων με την αποφυγή επαναλήψεων ή διπλής χρήσης.
- ✓ Τα ανώτατα στελέχη έχουν γνώση του συνόλου των ζητημάτων και συνεπώς έχουν μια σφαιρική θεώρηση της οργάνωσης του περιβάλλοντός της, που τους επιτρέπει να λαμβάνουν στρατηγικές ή λειτουργικές αποφάσεις με συνοχή και συνήθως για να φτάσουν στην κορυφή της ιεραρχίας έχουν σημαντικές εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα στελέχη, στοιχεία σημαντικά για τη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Σε καταστάσεις κρίσης, όπου απαιτείται ισχυρή ηγεσία και άμεση αντίσταση της οργάνωσης, η συγκέντρωση εξουσίας στο ανώτατο ιεραρχικό κλιμάκιο είναι πιο αποτελεσματική από την αποκέντρωση αφού επιτρέπει τον πιο αποτελεσματικό συντονισμό και τη μεγαλύτερη ταχύτητα λήψης αποφάσεων, απαραίτητα στοιχεία για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων.

Τα μειονεκτήματά της είναι :

- ✗ Η αυταρχική και αυστηρή διοίκηση.
- ✗ Η υπέρμετρη επιβάρυνση με εξουσίες (αρμοδιότητες) των ανώτατων και ανώτερων διοικητικών θέσεων.
- ✗ Ο περιορισμός των πρωτοβουλιών και της δημιουργικότητας των μεσαίων, κατώτερων και κατώτατων διοικητικών θέσεων και η έλλειψη της δυνατότητας να αναπτύξουν και να εκδηλώσουν τις ικανότητές τους.
- ✗ Η Γραφειοκρατία που αποτελεί το σοβαρότερο μειονέκτημα της συγκέντρωσης εξουσίας.

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ : Η αποκέντρωση εξουσίας υπάρχει όταν γίνεται ευρεία εκχώρηση εξουσίας με εξουσιοδότηση από το ανώτατο και ανώτερο επίπεδο Management στα μεσαία, κατώτερα και κατώτατα επίπεδα.

Υπάρχουν τρεις βασικές αρχές της οργάνωσης στις οποίες στηρίζεται η αποκέντρωση εξουσίας και είναι οι εξής :

1. Η αρχή της ανάθεσης δραστηριοτήτων από τους ανώτερους στους κατώτερους με εξουσιοδότηση.

2. Η αρχή της αρμοδιότητας, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται, κατά περίπτωση, από το αρμόδιο για το αντικείμενο πρόσωπο.
3. Η αρχή της εξαίρεσης, κατά την οποία δεν πρέπει ο προϊστάμενος να κάνει αυτό που θα μπορούσε να κάνει ένας υφιστάμενος.

Ο καθορισμός του βαθμού αποκέντρωσης (ή συγκέντρωσης) της εξουσίας σε μια οργάνωση είναι κρίσιμο ζήτημα, αφού αυτές συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της λήψης των αποφάσεων και της υλοποίησής τους. Αυτός ο καθορισμός είναι δύσκολος διότι η αποκέντρωση (ή συγκέντρωση) συνδέεται συγχρόνως με πλεονεκτήματα και με μειονεκτήματα.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης είναι τα εξής :

- ✓ Αυξάνει το διαθέσιμο χρόνο των ανώτατων στελεχών και τους δίνεται η δυνατότητα να ασχοληθούν με σημαντικές αποφάσεις που αφορούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης ή οργανισμού και να παίζουν τον ηγετικό τους ρόλο.
- ✓ Βελτιώνει την παρακίνηση για απόδοση των στελεχών και των εργαζομένων, αφού το γεγονός ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αποφασίζουν σχετικά με την εργασία τους, αποτελεί ελευθερία πρωτοβουλιών, κάνει πιο ενδιαφέρουσα τη δουλειά τους, τους επιτρέπει να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, αποτελεί ουσιαστική αναγνώριση του ρόλου τους.
- ✓ Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους ανθρώπους που προορίζονται για να τις υλοποιήσουν τότε αυξάνεται η υπευθυνότητά τους και η δέσμευσή τους ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών.
- ✓ Τα στελέχη ή οι εργαζόμενοι του κάθε χώρου της οργάνωσης γνωρίζουν συνήθως, τα ιδιαίτερα προβλήματα και εναλλακτικές λύσεις που τον αφορούν. Συνεπώς, η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων τους αφορούν βελτιώνει την ποιότητά τους.
- ✓ Συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ευελιξίας της οργάνωσης αφού μπορούν να ληφθούν άμεσα εκεί που υπάρχει ανάγκη, χωρίς την αναφορά και την αναμονή εγκρίσεων από την ανώτατη διοίκηση.
- ✓ Βοηθάει ουσιαστικά στην ανάπτυξη ικανών στελεχών, αφού η λήψη αποφάσεων, εκτός των άλλων αποτελεί μια διαδικασία μάθησης, εμπειριών και άσκησης.

Εκτός όμως, από τα πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης υπάρχουν και μειονεκτήματα που συνδέονται με τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης για τα οποία έγινε λόγος παραπάνω.

Από τα όσα προηγήθηκαν, γίνεται φανερό ότι ο καθορισμός του βαθμού συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας σε μια οργάνωση είναι πρώτον, πολύ σημαντικό και δεύτερον, πολύ δύσκολο ζήτημα. Από τη μία, τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν και να

συγκριθούν ποσοτικά και από την άλλη, αυτά εξαρτώνται από μια σειρά παραγόντων που συνθέτουν την κατάσταση της επιχείρησης ή οργανισμού και του περιβάλλοντός τους. Τέτοιοι παράγοντες είναι :

- το μέγεθος της επιχείρησης (στις μεγάλες επιχειρήσεις παρουσιάζεται σαν αναγκαστική η αποκέντρωση της εξουσίας)
- η διάθεση των Managers που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, να απαλλαγούν από ορισμένες δραστηριότητες για να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στα μεγάλα επιχειρησιακά προβλήματα
- η ικανότητα των στελεχών να αναλάβουν εξουσίες και κυρίως
- οι διαπιστώσεις που γίνονται στην πράξη για την απόδοση όλων των ηγετικών στελεχών και την ανάγκη αλλαγών.

Η σύγχρονη τάση πάντως, τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη είναι της επέκτασης της αποκεντρωτικής εξουσίας και του περιορισμού της συγκεντρωτικής.

3.9 ΜΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Αυτό υλοποιείται με τη διαίρεση των αρμοδιοτήτων ώστε για ορισμένες να εφαρμόζεται η συγκέντρωση και για άλλες η αποκέντρωση εξουσίας. Οι διοικήσεις που εφαρμόζουν αυτό το σύστημα πρέπει να βρίσκουν το άριστο σημείο ισορροπίας (χρυσή τομή), ώστε το αποτέλεσμα να είναι το άριστο δυνατό.

Στην περίπτωση αυτή, οι Top και οι Senior Managers ενημερώνουν τους κατωτέρους τους και συζητούν μαζί τους για τις αρμοδιότητες που διατηρούνται από τους πρώτους (συγκεντρωτική εξουσία) και εκείνες που ανατίθενται στους δεύτερους (αποκεντρωτική εξουσία) ώστε να υπάρχει συνεννόηση και κατανόηση.

3.10 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ Χ ΚΑΙ Ψ

Στο πλαίσιο της ηγετικής συμπεριφοράς και της παρακίνησης είναι απαραίτητο να αναφερθούν οι θεωρίες Χ και Ψ, τις οποίες ανέπτυξε ο αμερικανός ψυχολόγος και σύμβουλος μεγάλων επιχειρήσεων, Mc Gregor, ο οποίος ασχολήθηκε με την ψυχολογία και τις ανάγκες των εργαζομένων καθώς και με το έργο των Managers.

Η **θεωρία Χ** στηρίζεται στην τυπική ή παραδοσιακή διοίκηση και έχει για την επιχείρηση ως δεδομένα τα εξής :

Όσον αφορά τη διοίκηση :

- είναι υπεύθυνη για την παραγωγική οργάνωση της επιχείρησης σε κεφάλαια, υλικά, εξοπλισμό και προσωπικό, για την επίτευξη των οικονομικών σκοπών της.
- κατευθύνει τις προσπάθειες του προσωπικού, τις ελέγχει και ρυθμίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- το προσωπικό κρατάει παθητική – αρνητική στάση χωρίς την παρέμβαση της διοίκησης.

Όσον αφορά το μέσο εργαζόμενο :

- είναι τεμπέλης και αποδίδει ελάχιστα
- στερείται φιλοδοξιών, αποφεύγει τις ευθύνες και προτιμά να κατευθύνεται από άλλους
- είναι εγωκεντρικός και αδιάφορος απέναντι στις οργανωτικές ανάγκες
- πρέπει να απειλείται ή και να τιμωρείται για να καταβάλλει προσπάθεια
- αντιδρά αρνητικά στην αλλαγή, εξαπατάται εύκολα και δεν είναι εύστροφος.

Αυτή είναι η συμβατική μορφή του Management που δεν ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα γιατί δεν αποτελεί κανόνα η τεμπελιά, η έλλειψη φιλοδοξιών και η ευθυνοφοβία των εργαζομένων.

Αυτό σημαίνει ότι η θεωρία Χ πρέπει να αντικατασταθεί από κάποια άλλη που να είναι πιο ρεαλιστική αλλά και δεοντολογική, με την έννοια του τι πραγματικά υπάρχει αλλά και του τι πρέπει να υπάρχει.

Διατυπώνοντας τη **θεωρία Ψ**, ο Mc Gregor υπογράμμισε τις ανθρώπινες ανάγκες που είναι ψυχολογικές, κοινωνικές, ανάγκη του “εγώ” και της αυτοαναγνώρισης.

Ένα αποτελεσματικό Management που λαμβάνει υπόψη αυτές τις ανάγκες ανταποκρίνεται στη θεωρία Ψ, τα συστατικά της οποίας είναι :

- Η διοίκηση παραμένει υπεύθυνη για την οργάνωση των μέσων δράσης της επιχείρησης.
- Το προσωπικό δεν κρατάει παθητική ή αρνητική στάση στις οργανωτικές ανάγκες.
- Εφαρμόζεται η παρακίνηση – παρότρυνση με την προσφορά κινήτρων στο προσωπικό, δίνεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα για ανάπτυξη, καλλιεργείται η ικανότητα για ανάληψη ευθυνών και το προσωπικό έρχεται σε άμεση σχέση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς.

- Το ουσιώδες έργο της διοίκησης είναι να δημιουργεί συνθήκες τέτοιες και να εφαρμόζει τέτοιες μεθόδους ώστε το προσωπικό να επιτυγχάνει τους κοινούς σκοπούς, κατευθύνοντας το ίδιο τις προσπάθειες που τείνουν στην επίτευξή τους.

Η εφαρμογή της θεωρίας Ψ συνοδεύεται από :

- i. αποκέντρωση εξουσίας και εκχώρησή της με εξουσιοδότηση από τους προϊσταμένους σε υφισταμένους
- ii. διεύρυνση των έργων που εκτελούνται από τον καθένα
- iii. εφαρμογή του συμμετοχικού Management και του Management που δέχεται και δίνει συμβουλές.

Η γενική εντύπωση που μπορεί να πάρει κανείς από την ανάλυση των θεωριών Χ και Ψ είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Χ για την ανθρώπινη φύση συνήθως, διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν από κοντά τους υφισταμένους τους, ενώ οι διοικητές που δέχονται τη θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν τους υφισταμένους τους.

Θα πρέπει να επισημανθεί εδώ, ότι θα ήταν λάθος να καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι η θεωρία Χ, σε γενικές γραμμές, είναι μια απαρχαιομένη, ακατάλληλη για σύγχρονη εφαρμογή θεωρία ή πλέον κατάλληλη, ότι η συμπεριφορά όλων των ανθρώπων είναι ώριμη, ανεξάρτητη και ότι όλα τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν τον αυτοέλεγχο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αντίθετο με τη θεωρία του Mc Gregor, που σύμφωνα με αυτήν, τα περισσότερα άτομα έχουν απλώς τη δυνατότητα να συμπεριφέρονται κατά τρόπο ώριμο και αυτοϋποκινούμενο. Αυτή η υπόθεση της δυνατότητας για αυτοϋποκίνηση απαιτεί μια αναγνώριση της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ νοοτροπίας και πραγματικής συμπεριφοράς,

Έτσι, αν οι περισσότεροι ικανοποιητικές υποθέσεις που μπορεί να βασιστεί ένα διοικητικό στέλεχος για να ερμηνεύει και να κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, είναι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, οι υποθέσεις αυτές μπορεί να μην είναι οι πλέον κατάλληλες για όλες τις περιπτώσεις.

Τα Διοικητικά στελέχη μπορεί να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να θεωρούν απαραίτητο να συμπεριφέρονται με ένα πολύ αυστηρά καθοδηγητικό τρόπο σε μερικά άτομα, που βραχυπρόθεσμα η συμπεριφορά αυτή μπορεί να τους βοηθήσει να ωριμάσουν πραγματικά, όπως το ορίζει η θεωρία Ψ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με βασικές έννοιες και αρχές που διέπουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων και οργανισμών και προσδιορίζουν τους τρόπους με τους οποίους λειτουργούν. Στόχος της ήταν να παρουσιάσει την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων με ιδιαίτερη έμφαση τις διοικητικές λειτουργίες της οργάνωσης. Η πολυπλοκότητα των θεμάτων που πραγματεύθηκε η δυναμική αυτή επιστήμη, έκανε αναγκαία την παραπέρα εμβάθυνση σε επιμέρους εξειδικευμένα θέματα, η γνώση των οποίων αποτελούν ευνόητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ικανού και αποτελεσματικού σύγχρονου διοικητικού στελέχους.

Η εργασία υποστηρίχθηκε από πίνακες και σχήματα, που υπάρχει αναφορά τους σε έγκριτες επιστημονικές πηγές, γεγονός που καθιστά πιο εύληπτο και κατανοητό το εννοιολογικό της περιεχόμενο. Όπου κατέσται δυνατόν υπάρχουν εμβόλιμα παραδείγματα για την εμπέδωση και τεκμηρίωση της θεωρητικής της ανάλυσης.

Με την πεποίθηση ότι περιγράφηκαν και αναλύθηκαν σε βάθος και έκταση όλες οι οργανωσιακές δομές και σχέσεις της επιχείρησης η παρούσα ευελπιστεί ότι συμβάλλει στη συστηματική και επαρκή ενημέρωση του αναγνώστη της στη θεματολογία που διαλαμβάνει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Οργάνωση και Διοίκηση, Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, Αθήνα 2002
2. Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Δημήτριος Μπουραντάς – Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Αθήνα 1998
3. Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Γιάννης Χολέβας, Αθήνα 1995
4. Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση, Κωνσταντίνος Τερζίδης, Αθήνα 2004
5. Μάνατζμεντ, Μύρων Μ. Ζαβλάνος Ph. D, Αθήνα 2002
6. Management, 3rd edition by Patrick J. Montanna and Bruce H. Charnov, Αθήνα 2002
7. Διοίκηση Μάνατζμεντ, Ευγενία Πετρίδου, Θεσσαλονίκη 2001
8. Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Ιορδάνης Λαδόπουλος
9. Μάνατζμεντ, Δημήτρης Μπουράντας, Αθήνα 2001