

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ
ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**



**Αρχές Οργάνωσης &
Διοίκησης Επιχειρήσεων
2ος Κύκλος – Βιβλίο Μαθητή
4ος Τόμος**

**ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙ-
ΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»**

ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συγγραφέας:

Μαρία Βαξεβανίδου,

**Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επι-
χειρήσεων**

Παναγιώτης Ρεκλείτης,

**Δρ. Οικονομολόγος, Εκπαιδευτικός
ΠΕ9**

Ομάδα κρίσης:

Νικόλαος Ηλιάδης,

Πολιτικός Μηχανικός Σύμβουλος ΠΙ.

Ιφιγένεια Σχιστού,

Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος

Δέσποινα Μοσχολέα,

Εκπαιδευτικός ΠΕ9, Οικονομολόγος

Γλωσσική επιμέλεια:

Μαρία Κοτζάμπαση - Γλύκα,

Εκπαιδευτικός ΠΕ2 – Φιλολόγος

Συντονίστρια:

Μαρία Βαξεβανίδου,

**Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχει-
ρήσεων**

**Επιστημονική Υπεύθυνη του
Τομέα Οικονομίας και Διοίκησης
Δρ. Θεοχαρούλα Μαγουλά,
Σύμβουλος Οικονομολόγος Π.Ι.**

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ ΓΙΑ
ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΟΡΑΣΗ**
Ομάδα εργασίας για το Ινστιτούτο
Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Προσαρμογή:
Μάρθα Θωμοπούλου,
Εκπαιδευτικός ΠΕ05

Επιμέλεια:
Κυριακή Σημαιοφορίδου,
Εκπαιδευτικός ΠΕ05

Επιστημονικός υπεύθυνος:
Βασίλης Κουρμπέτης,
Σύμβουλος Α΄ του ΥΠ.Π.Ε.Θ.

Υπεύθυνη του έργου:
Μαρία Γελαστοπούλου,
Μ.Εδ. Ειδικής Αγωγής

Τεχνική υποστήριξη:
Κωνσταντίνος Γκυρτής,
Δρ. Πληροφορικής

**Συγγραφείς Προδιαγραφών
προσαρμογής των βιβλίων για το
Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτι-
κής:**

**Γιώργος Βουγιουκλίδης,
Δάσκαλος Ειδικής Αγωγής**

**Γελαστοπούλου Μαρία,
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,
Καθηγητής Πληροφορικής**

**Αξιολόγηση και τελικός έλεγχος
των προσαρμογών:**

**Γελαστοπούλου Μαρία,
Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής,
Ι.Ε.Π.**

**Γκυρτής Κωνσταντίνος,
Καθηγητής Πληροφορικής στη
Δ/βάθμια Εκπαίδευση**

**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

2ος ΚΥΚΛΟΣ

ΒΙΒΛΙΟ ΜΑΘΗΤΗ 4ος Τόμος

Οι Διοικητικές Λειτουργίες της Επιχείρησης

Περιεχόμενα του Κεφαλαίου

3.1 Η Λειτουργία του Προγραμματισμού	13
3.1.1 Εισαγωγή	13
3.1.2 Συστατικά Στοιχεία του Προγραμματισμού	18
3.1.3 Τύποι Προγραμμά- των	33
3.1.4 Διαδικασία του Προγραμματισμού	48
3.1.5 Βασικές Αρχές του Προγραμματισμού	59
3.2 Η Λειτουργία της Οργάνωσης	74

3.2.1 Εισαγωγή	74
3.2.2 Η Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης	76
3.2.3 Το Οργανόγραμμα	94
3.2.4 Χαρακτηριστικά του Οργανωτικού Σχεδιασμού	122
3.2.5 Οργανωτικός Σχε- διασμός και Περιγραφή Καθηκόντων	135

Σκοπός του Κεφαλαίου

Ο σκοπός του Κεφαλαίου είναι να γίνει παρουσίαση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης και να περιγράψουν οι σύγχρονες τεχνικές που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή των λειτουργιών.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- περιγράφετε το περιεχόμενο και να αιτιολογείτε τη χρησιμότητα της λειτουργίας του προγραμματισμού
- ορίζετε τις βασικές αρχές του προγραμματισμού
- ξεχωρίζετε τους αντικειμενικούς σκοπούς από τους στόχους
- διακρίνετε τη διαφορά μεταξύ πολιτικής και αποστολής μιας επιχείρησης
- ορίζετε την έννοια και τα κύρια ζητήματα του οργανωσιακού σχεδιασμού
- αναγνωρίζετε τους βασικούς τύπους των οργανωσιακών δομών
- αναγνωρίζετε τις βασικές έννοιες και το περιεχόμενο της ηγεσίας
- περιγράφετε την έννοια της

υποκίνησης

- **διακρίνετε την έννοια και τη σημασία της επικοινωνίας και του συντονισμού**
- **αναλύετε το περιεχόμενο και τη χρησιμότητα του ελέγχου**
- **ορίζετε και να αναλύετε την έννοια της λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων**
- **εντοπίζετε την ύπαρξη προβλήματος και να χρησιμοποιείτε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίλυσή του.**

3. ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

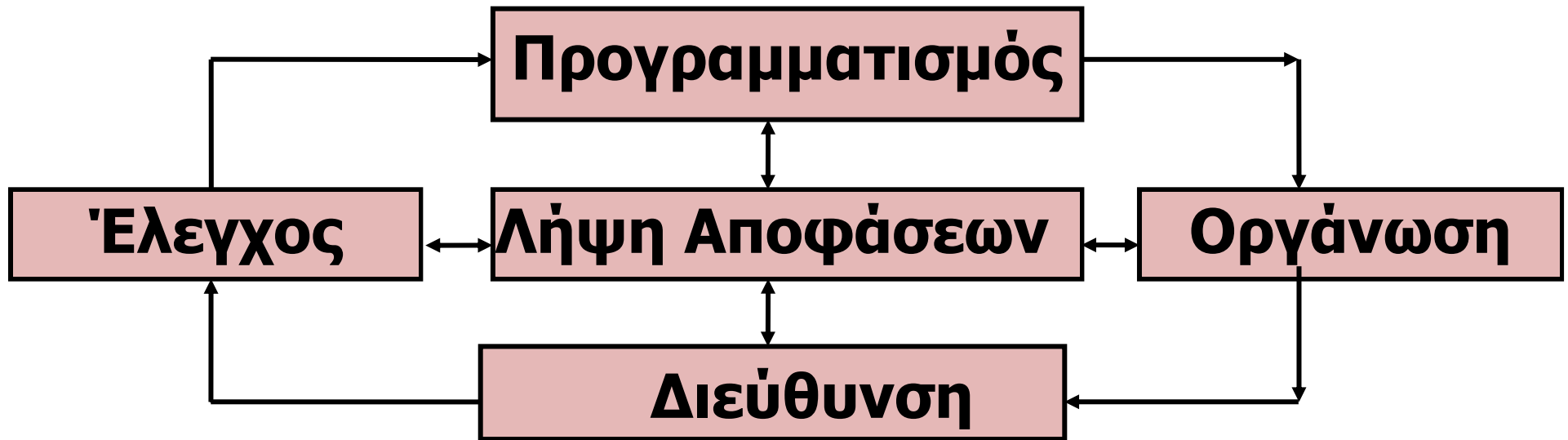
Στο τρίτο κεφάλαιο του βιβλίου αυτού ασχολούμαστε με τις Διοικητικές Λειτουργίες της Σύγχρονης Επιχείρησης. Οι Λειτουργίες αυτές είναι: Η λειτουργία του Προγραμματισμού, η λειτουργία της Οργάνωσης, η λειτουργία της Διεύθυνσης, η λειτουργία του Ελέγχου και η Λήψη Αποφάσεων. Η Λήψη Αποφάσεων δεν θεωρείται λειτουργία, όπως οι άλλες τέσσερις λειτουργίες, αλλά τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει η τάση να εξετάζεται μαζί με τις λειτουργίες της επιχείρησης για να τονιστεί η σπουδαιότητά της.

Όλες οι Λειτουργίες είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση. Ο Προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των αντικειμενικών

σκοπών και στόχων, καθώς και τη χάραξη της Πολιτικής και της Απόστολής της επιχείρησης.

Με τη λειτουργία της Οργάνωσης, δομείται η επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της και τα βασικά χαρακτηριστικά των εργασιών της. Η χρήση της πυραμίδας και η εφαρμογή της διοικητικής ιεραρχίας είναι απόρροια της λειτουργίας της Οργάνωσης.

Η λειτουργία της Διεύθυνσης περιλαμβάνει την έννοια της ηγεσίας, της ισχύος και της εξουσίας. Μέσα στις εργασίες του κάθε ηγέτη ανήκει η διαδικασία της υποκίνησης, η πράξη της εξουσιοδότησης και ο συντονισμός.



Σχήμα 3
Οι Λειτουργίες του Management

Η λειτουργία του Ελέγχου, ως τελευταία κατά σειρά υλοποίησης λειτουργία, αποσκοπεί στη μέτρηση των αποτελεσμάτων των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, που τίθενται κατά τη λειτουργία του Προγραμματισμού.

Οι Λειτουργίες παρουσιάζονται σύμφωνα με τη σειρά με την οποία εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Πρώτη λειτουργία είναι ο Προγραμματισμός, ακολουθεί η Οργάνωση, μετά η Διοίκηση και τέλος ολοκληρώνεται ο κύκλος των λειτουργιών με τον Έλεγχο.

«Προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα, για να δικαιούμαστε το αύριο»

Peter Drucker



3.1. Η Λειτουργία του Προγραμματισμού

3.1.1 Εισαγωγή

Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, τον σχεδιασμό

και την υλοποίηση του τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, που θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γιατί θα το κάνει. Γεφυρώνει ουσιαστικά την απόσταση ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται σήμερα μία επιχείρηση και το σημείο στο οποίο αποσκοπεί να φτάσει στο μέλλον.

Είναι όμως απαραίτητο η επιχείρηση να διανύσει αυτή την απόσταση; Σίγουρα είναι, γιατί συντελούνται ραγδαίες αλλαγές στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οποίες από τη μία πλευρά δημιουργούν ευκαιρίες, αλλά από την άλλη αναπτύσσουν κινδύνους. Ο ρόλος του Προγραμματισμού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

Ο Προγραμματισμός δεν είναι μία λειτουργία που γίνεται μία φορά. Πρόκειται για μία διαρκή λειτουργία, κατά την οποία παρακολουθείται η πορεία υλοποίησης των προγραμμάτων και εφαρμόζονται διορθωτικές πολιτικές, όταν αλλάζουν κάποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, αρκεί μία επιχείρηση να παραλληλιστεί με ένα πλοίο που βρίσκεται στα μέσα του ωκεανού. Ο καπετάνιος που χαράζει την πορεία κατά την αρχή του ταξιδιού δεν εφυσυχάζει, αλλά διαρκώς ενημερώνεται για τις καιρικές συνθήκες και παρακολουθεί την κίνηση των άλλων πλοίων, ούτως ώστε το ταξίδι να πραγματοποιηθεί ασφαλώς χωρίς απρόοπτα και με μείωση του κινδύνου για ατύχημα. Το ίδιο συμβαίνει και με την επιχείρηση.

Χρειάζεται να παρακολουθούμε διαρκώς τα προγραμματισμένα σχέδια σε σχέση με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, για να πετύχουμε αυτό που επιδιώκουμε με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση των παραγόντων που μπορούν να τα ανατρέψουν. Συνεπώς, ο Προγραμματισμός για την επιχείρηση περιλαμβάνει όλα τα σχέδια που καταστρώνουμε, προκειμένου να φτάσουμε στον τελικό σκοπό.

Τα οφέλη από τη λειτουργία του Προγραμματισμού είναι πάρα πολλά. Πιο συγκεκριμένα, ο Προγραμματισμός:

- **Δίνει τη γενική κατεύθυνση στην επιχείρηση, όπως η πυξίδα σε ένα πλοίο που ταξιδεύει στον ωκεανό.**
- **Επιτρέπει να επισημανθούν**

εγκαίρως διάφορα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση, καθώς και οι ευκαιρίες ή οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

- **Μειώνει την αβεβαιότητα, διότι συμβάλλει στην πρόβλεψη της αγοράς στο μέλλον και κατά συνέπεια εντοπίζει τις ενδεχόμενες αλλαγές για τις οποίες η επιχείρηση προετοιμάζεται εγκαίρως.**
- **Βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση κι αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί περιγράφουμε με λεπτομέρεια τη θέση εργασίας του κάθε εργαζόμενου, τον τρόπο παραγωγής, τον τρόπο χρησιμοποίησης της πρώτης ύλης και γενικά τη συμβολή κάθε πόρου στην παραγωγική διαδικασία.**

- Βοηθά στον καλύτερο συντονισμό και στην αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Θέτει τα πρότυπα και τις ακριβείς μετρήσεις με τις οποίες συγκρίνονται τα τελικά αποτελέσματα. Βάσει των προτύπων και των τιμών που αναμένουμε, μετρούμε την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού.
- Συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υψηλές επιδόσεις που έχουν επιτύχει πολλές επιχειρήσεις οφείλονται στον καλό προγραμματισμό.

3.1.2 Συστατικά Στοιχεία του Προγραμματισμού

Τα σημαντικότερα στοιχεία για την κατάστρωση του Προγραμματισμού

είναι οι Αντικειμενικοί Σκοποί, οι Στόχοι, η Πολίτικη, η Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης.

Απαραίτητο και πρώτο συστατικό στοιχείο για τη λειτουργία του Προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των: α) Αντικειμενικών Σκοπών για το σύνολο της επιχείρησης και των β) Στόχων για κάθε διεύθυνση, για κάθε τμήμα, για κάθε ομάδα εργασίας και για κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση. Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν το σημείο εκκίνησης, γιατί δίνουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της Διοίκησης, των στελεχών, των τμημάτων και των υφισταμένων. Οι Αντικειμενικοί Σκοποί είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι. Η σχέση ανάμεσα

στον αντικειμενικό σκοπό και στο στόχο μπορεί να παραλληλισθεί με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο τελικό προϊόν και τις πρώτες ύλες. Ένα προϊόν για να γίνει τελικό (αντικειμενικός σκοπός) και να φτάσει στον καταναλωτή, περνάει από ενδιάμεσα στάδια παραγωγής (στόχοι), από τα οποία μορφοποιείται μέχρι να πάρει την οριστική του μορφή. Με άλλα λόγια ο αντικειμενικός σκοπός είναι το τελικό λιμάνι του προορισμού ενός ταξιδιού, ενώ οι στόχοι είναι όλοι οι ενδιάμεσοι σταθμοί, που συνδέονται και ευθυγραμμίζονται με το λιμάνι προορισμού.

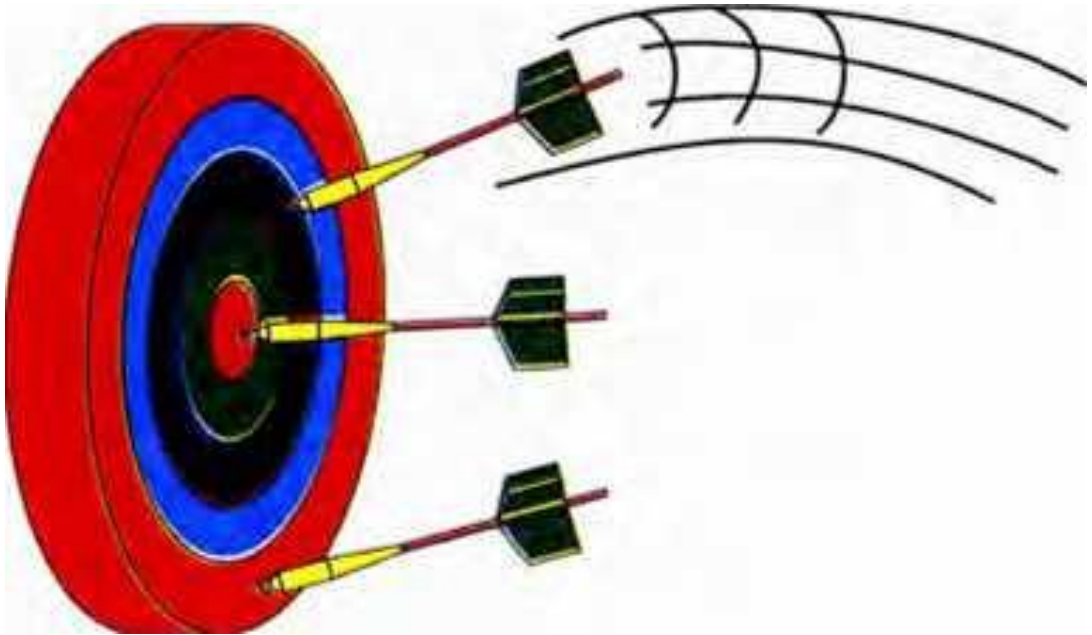
3.1.2.α Οι Αντικειμενικοί Σκοποί

Οι Αντικειμενικοί Σκοποί καθορίζονται κυρίως από τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού

περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνατότητες, τα ισχυρά ή ασθενή δηλαδή σημεία της επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί σκοποί μπορούν να αφορούν στο μερίδιο αγοράς (θέση στην αγορά), στην οικονομική παραγωγή των προϊόντων, στην πρωτοποριακή εισαγωγή νέων τεχνολογιών (καινοτομία), στη δημιουργία εικόνας στην αγορά, στη σταδιακή εξαφάνιση των ανταγωνιστών, στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, στην αύξηση των επενδύσεων, στην προστασία του περιβάλλοντος με την χρήση εναλλακτικών μεθόδων παραγωγής κ.α.. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχίας των αντικειμενικών της σκοπών αποτελεί η κρατική επιχείρηση «Ελληνικά Πετρέλαια ΑΕ», η οποία όχι απλώς βρέθηκε στην κορυφή των πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων της

χώρας, αλλά και στην πρώτη θέση μεταξύ των εταιριών που αύξησαν τα κέρδη τους με τους υψηλότερους ρυθμούς. Καταρρίπτοντας τον μύθο περί «μη αποτελεσματικού κρατικού τομέα» αύξησε τα καθαρά κέρδη της από 5,4 το 1997 σε 34,1 δισεκατομμύρια δραχμές το 1998, παρουσιάζοντας αύξηση 535%. Στηριζόμενη σε μία τέτοια επίδοση, υλοποιεί με εντατικούς ρυθμούς ένα ευρύτατο επενδυτικό πρόγραμμα με σκοπό την παρουσία της εταιρείας όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η επιχειρηματική κίνησή της για την εξαγορά του διυλιστηρίου των Σκοπιών «ΟΚΤΑ». Η εταιρεία ανέλαβε να κατασκευάσει τον πετρελαιοαγωγό, που θα ενώσει το διυλιστήριο της «ΕΚΟ» με το διυλιστήριο του «ΟΚΤΑ». Από αυτό το

σύντομο παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης είναι η υψηλή κερδοφορία, η αύξηση των επενδύσεων και η παρουσία της σε ξένες αγορές.



3.1.2.β Οι Στόχοι

Οι Στόχοι καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και υπηρετούν ως πρότυπα, με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Οι στόχοι είναι κάτι περισσότερο από προθέσεις

και επιθυμίες. Αν διαμορφωθούν κατάλληλα, μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ενέργειες και διαδικασίες βάσει των οποίων λειτουργεί εύρυθμα η επιχείρηση και υπάρχει πλήρης συντονισμός μεταξύ όλων των τμημάτων. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα της εταιρείας «Δρομέας». Ο «Δρομέας» (Παπαπαναγιώτου ΑΒΕΕΑ) έχει αποσπάσει σημαντικό μερίδιο από την αγορά των επίπλων γραφείου. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς, που αποτελεί τον αντικειμενικό της σκοπό, έχει επιτευχθεί με τρεις επιμέρους στόχους. Ο πρώτος στόχος ήταν η υλοποίηση μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων μέσω των αναπτυξιακών προγραμμάτων (στόχος του οικονομικού τμήματος). Δεύτερος

στόχος ήταν η ανάπτυξη πλήρως καθετοποιημένης παραγωγής¹ στις Σέρρες (στόχος του τμήματος παραγωγής), ενώ ο τρίτος στόχος ήταν η επέκταση του δικτύου καταστημάτων μέσω franchising, δηλαδή δικαιόχρησης (στόχος του τμήματος πωλήσεων). Από αυτό το σύστημα παράδειγμα διαπιστώνουμε ότι η εταιρεία έχει πραγματοποιήσει τον αντικειμενικό της σκοπό, που είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, με την εφαρμογή

1. Καθετοποιημένη παραγωγή εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση παράγει το προϊόν από την πρώτη ύλη που χρησιμοποιεί μέχρι το τελευταίο στάδιο, για να μειώνει το κόστος παραγωγής ή για να ελέγχει καλύτερα την ποιότητα των τελικών προϊόντων της.

στόχων σε τρία επιμέρους τμήματα, τα οποία λειτουργούν με κατεύθυνση την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού.

3.1.2.γ Η Πολιτική

Η Πολιτική είναι ασαφείς οδηγίες, που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς. Η πολιτική δεν χρειάζεται να διατυπωθεί με σαφήνεια, γιατί τα στελέχη μπορούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο της εργασίας τους χρησιμοποιώντας την κρίση τους. Η πολιτική διαμορφώνεται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τη δύναμη επιρροής των εργατικών σωματείων, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον με την αύξηση του

ανταγωνισμού, τις πιέσεις της κοινότητας, την νομοθεσία της πολιτείας κ.τ.λ..

Μερικά παραδείγματα διαμόρφωσης και διατύπωσης πολιτικής είναι τα παρακάτω:

- **Τιμολόγηση προϊόντων βάσει της ανταγωνιστικότητάς τους στην αγορά.** Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, που ασχολούνται με την τιμολόγηση, πρέπει να εκτιμήσουν σύμφωνα με την κρίση τους την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων, προκειμένου να ικανοποιηθεί ο στόχος της επιχείρησης, που μπορεί να είναι αύξηση του μεριδίου αγοράς ή ανάπτυξη προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους.
- **Ελαχιστοποίηση του κόστους.** Πρόκειται για μία πολύ γενική

διατύπωση, που δεν καθορίζει ούτε ποιο κόστος πρέπει να μειωθεί, αλλά ούτε και το ποσοστό του κόστους.

- **Μεγαλύτερη παροχή πιστώσεων προς τους καλούς πελάτες της εταιρείας. Δεν καθορίζεται ούτε το ύψος των πιστώσεων, αλλά ούτε και το κριτήριο με το οποίο κάποιος θεωρείται καλός πελάτης της εταιρείας.**
- **Ανάπτυξη των σημείων διανομής με το μικρότερο δυνατό κόστος. Δεν προσδιορίζονται ούτε τα σημεία, αλλά ούτε και το ύψος του κόστους, που θεωρείται χαμηλό.**
- **Ελαχιστοποίηση των κινδύνων από τα καινούργια αναπτυξιακά προγράμματα της εταιρείας. Δεν καθορίζεται σαφώς τι**

θεωρείται ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

- **Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.** Δεν δίνονται σαφείς οδηγίες αναφορικά με ποια στοιχεία της ποιότητας των προϊόντων χρειάζεται να βελτιωθούν.

Από όλα τα παραδείγματα γίνεται σαφές ότι η πολιτική είναι μία γενική κατευθυντήρια ιδέα, που παρέχει μία γενική εικόνα στο διοικητικό στέλεχος και το δεσμεύει κατά την κατάστροση των στόχων του τμήματός του.

3.1.2.δ Η Αποστολή

Η Αποστολή μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακροχρόνιο όραμα αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση. Οι δύο βασικές ερωτήσεις στις

οποίες οφείλει να απαντήσει η επιχείρηση προκειμένου να «διακηρύξει» την Αποστολή της είναι: «Τι είναι η επιχείρησή μας;» και «Ποια οφείλει να είναι;». Παρά το γεγονός ότι οι ερωτήσεις εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολες, εν τούτοις θεωρούνται πολύ αποφασιστικής σημασίας για το μέλλον κάθε επιχείρησης. Κατά τον ορισμό της Αποστολής, η Ανώτατη Διοίκηση οφείλει να λάβει υπ' όψιν της την πραγματοποιηθείσα πορεία της επιχείρησης, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, καθώς και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η διατύπωση της Αποστολής δεν πρέπει να ταυτίζεται με τα προϊόντα, τα οποία παράγει και εμπορεύεται μία επιχείρηση, γιατί όταν τα προϊόντα θεωρούνται παρωχημένα από την αγορά, παύει να ισχύει και να εμπνέει.

Η διατύπωση της αποστολής πρέπει να προσδιορίζεται κυρίως από τις ανάγκες του πελάτη. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (Πίτερ Ντράκερ), η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την αποστολή και τον σκοπό κάθε επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, η αποστολή μιας αεροπορικής εταιρείας μπορεί να είναι η παρακάτω: «Αποστολή της εταιρείας μας είναι η ασφαλής κι έγκαιρη μεταφορά ανθρώπων και εμπορευμάτων». Από τη διατύπωση αυτής της αποστολής φαίνεται ότι η επιχείρηση αποσκοπεί να ικανοποιήσει δύο πολύ βασικές ανάγκες των πελατών της, που είναι η ασφάλεια και η ακρίβεια εκτέλεσης των δρομολογίων. Ακόμη, η αποστολή ενός οίκου ευγηρίας μπορεί να είναι η μείωση της ανθρώπινης μοναξιάς κατά την τρίτη ηλικία, ενώ μιας πανεπιστημιακής

σχολής μπορεί να είναι η παροχή σύγχρονης εκπαίδευσης, ώστε οι απόφοιτοι να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

3.1.2.ε Τα Σχέδια Δράσης

Τα Σχέδια Δράσης, σε αντίθεση με την Πολιτική και την Αποστολή, είναι πολύ συγκεκριμένα και περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα βήματα υλοποίησης των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές της Πολιτικής και της Αποστολής της. Για κάθε τμήμα ξεχωριστά και για κάθε ομάδα εργασίας καθορίζονται σχέδια δράσης στα οποία περιγράφονται διαδικασίες, αναλύονται προϋπολογισμοί και δίνονται σαφείς προκαθορισμένες οδηγίες προς όλες τις θέσεις εργασίας.

Πιο σημαντικά Σχέδια Δράσης για την Ανώτατη Διοίκηση θεωρούνται αυτά που αναφέρονται στην πρόβλεψη των πωλήσεων, στο πρόγραμμα παραγωγής και στα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα. Άλλα Σχέδια Δράσης είναι η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, το Πρόγραμμα Έρευνας και Ανάπτυξης, οι Σχέσεις με τους Προμηθευτές, η Επενδυτική Πολιτική, η Επέκταση των Δραστηριοτήτων της επιχείρησης κ.α.

3.1.3. Τύποι Προγραμμάτων

Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε:

- **Στρατηγικά και Διαχειριστικά ή Λειτουργικά ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν**

- Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια, ανάλογα με τον χρονικό τους ορίζοντα
- Αναπροσαρμοζόμενα ή Κατευθυντήρια και Μη Αναπροσαρμοζόμενα ή Ειδικά, ανάλογα με την ευελιξία τους.

3.1.3.a Στρατηγικά και Λειτουργικά Προγράμματα

Τα Στρατηγικά Προγράμματα καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της. Με την κατάρτιση των Στρατηγικών Προγραμμάτων ασχολείται η Ανώτατη Διοίκηση, δηλαδή τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη. Με τα προγράμματα αυτά συνήθως καθορίζονται:

- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση στο μέλλον. Μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει νέα προϊόντα εκτός από τα γνωστά προϊόντα για τα οποία έχει αποκτήσει φήμη στην αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ο επιχειρηματίας κ. Παναγιώτης Νίκας, της φερώνυμης φίρμας αλλαντικών, ο οποίος εισήγαγε στην ελληνική αγορά τα πολυεθνικά παγωτά «Haagen Dazs». Επίσης, η γνωστή εταιρεία «ΕΒ-ΓΑ» διαθέτοντας μόνο ένα εργοστάσιο στην Ιερά Οδό, αλλά 40.000 σημεία πώλησης σε όλη τη χώρα και εξαγωγές σε 20 χώρες, πωλεί 48 είδη ατομικού παγωτού, 31 οικογενειακού τύπου και 35 γεύσεις Iceman. Η

επιχείρηση ασχολείται επίσης με χυμούς, κρουασάν και ζύμη.

- Σε ποιες αγορές (τοπικές ή διεθνείς) θα προσφερθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Για παράδειγμα η δημιουργία δύο καταστημάτων της αθηναϊκής αλυσίδας AB Βασιλόπουλος στην αγορά της Θεσσαλονίκης προκάλεσε πολύ μεγάλο αντίκτυπο. Στόχος της εταιρείας με τη στρατηγική αυτή είναι να απόκτησει μερίδιο αγοράς στη Θεσσαλονίκη αντίστοιχο αυτού των Αθηνών, όπου υπολογίζεται ότι κατέχει το 12%. Ακόμη, η απόφαση της επέκτασης της αλυσίδας στην αγορά της Θεσσαλονίκης υπαγορεύτηκε, σύμφωνα με την οικονομική διευθύντρια της εταιρείας, από τον πανελλαδικό χαρακτήρα της

αλυσίδας, που επιθυμεί να έχει παρουσία σε κάθε πόλη της επικράτειας. Επίσης, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στις γειτονικές βαλκανικές χώρες και κυρίως στη Βουλγαρία.

- **Ποιες επενδύσεις θα πραγματοποιηθούν και σε ποιους τομείς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί η «Microsoft», η κορυφαία εταιρεία παραγωγής λογισμικών προγραμμάτων. Οι τελευταίες επενδύσεις της εταιρείας απόσκοπούν στην ενοποίηση του Διαδικτύου (Internet) και της τηλεόρασης για τη γέννηση ενός νέου τρόπου ζωής (lifestyle),**

όπου οι καταναλωτές θα επιλέγουν διάφορες υπηρεσίες μέσω της τηλεόρασής τους. Ο Πρόεδρος της εταιρείας Στιβ Πάλμερ τονίζει ότι η «Microsoft» δεν αποσκοπεί στην παγκόσμια κυριαρχία, αλλά στη δημιουργία λογισμικού, που θα επιτρέψει στους καταναλωτές να επικοινωνούν μεταξύ τους με οποιοδήποτε μέσο επιθυμούν. Από το παράδειγμα αυτό αντιλαμβανόμαστε ότι η γνωστή αυτή αμερικάνικη εταιρεία ακολουθεί στρατηγικά προγράμματα διείσδυσης σε διαφορετικούς κάθε φορά τομείς ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών στο χώρο της πληροφορικής.

- Ποια στρατηγική ανάπτυξης θα ακολουθήσει. Η επιχείρηση, ανάλογα με τον κύκλο ζωής

στον οποίο βρίσκεται, μπορεί να αποφασίσει να ακολουθήσει:

1. στρατηγική σταθερότητας, διατηρώντας τις δραστηριότητες για τις οποίες έχει ήδη καθιερωθεί. Μια τέτοια στρατηγική φαίνεται να προσπαθεί να εφαρμόσει η αεροπορική εταιρεία «British Airways», η οποία το πρώτο εξάμηνο του 1999 δέχτηκε ισχυρό πλήγμα από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό στις υπερατλαντικές πτήσεις, όπου και πραγματοποιεί το 75% των κερδών της, καθώς ευρωπαϊκοί και αμερικανικοί αερομεταφορείς έχουν εισβάλει στην αγορά των υπερατλαντικών δρομολογίων.

2. στρατηγική ανάπτυξης με αύξηση προσωπικού, μεριδί-

ου αγοράς, πωλήσεων, εσόδων κ.τ.λ. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η εταιρεία «ΔΕΛΤΑ» η οποία στα μέσα της δεκαετίας του 70 με συστηματική αντεπίθεση πήρε την πρώτη θέση στην αγορά (leader) αποκτώντας το 42-45% από αυτήν.

3. στρατηγική υποχώρησης με μείωση του μεγέθους και της ποικιλίας των εργασιών της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής υποχώρησης αποτελεί η εταιρεία «Algida», η οποία ήλθε στην Ελλάδα το 1987. Διαθέτει εργοστάσιο στο ΒΙΠΕ (Βιομηχανική Περιοχή) Πατρών, το οποίο υπολείπεται και η εταιρεία περιορίζεται στις εισαγωγές από τη γειτονική Ιταλία.

- Σε ποιες συνεργασίες εξαγορές ή συγχωνεύσεις θα προβεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα ο Καταναλωτικός Συνεταιρισμός «Καταναλωτής», μία αλυσίδα Super markets με 19 καταστήματα στη Θεσσαλονίκη, έχει συνάψει στρατηγική συμμαχία με την «Πέντε Α.Ε.» και τη «Γαλαξίας» προκειμένου να επιτυγχάνει ανταγωνιστικές τιμές. Μια άλλη αξιόλογη περίπτωση είναι αυτή της εταιρείας «Αφοί Μπίσκα», μιας μικρής σχετικά αλυσίδας Super Markets στην πόλη της Θεσσαλονίκης, η οποία αποφάσισε να «επιτεθεί» στην αγορά μέσω δικαιόχρησης (franchising). Η δικαιόχρηση θα εστιαστεί αρχικά σε περιοχές κοντά στη Θεσσαλονίκη, όπου η επιχείρηση δια-

θέτει τις αποθήκες της για την τροφοδοσία των νέων κατάστημάτων και στη συνέχεια θα επεκταθεί και σε άλλες περιοχές.

Σοβαροί οικονομικοί λόγοι οδήγησαν τις επιχειρήσεις να ασχολούνται ιδιαίτερα με την κατάρτιση στρατηγικών προγραμμάτων. Η κατάρτιση αυτή στην ορολογία της Οργάνωσης των Επιχειρήσεων καλείται Στρατηγικός Προγραμματισμός. Ο βασικότερος παράγοντας που οδήγησε στον Στρατηγικό Προγραμματισμό ήταν κυρίως η αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Η αστάθεια αυτή προήλθε από τις ενεργειακές κρίσεις της δεκαετίας του 70, τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, την ταχύτατη τεχνολογική πρόοδο και την απελευθέρωση των

οικονομικών διεθνών σχέσεων. Στην Ελλάδα, η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις προήλθε από την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.), την Ευρωπαϊκή Ένωση (κυρίως μετά τις αποφάσεις στο Μάαστριχτ της Ολλανδίας) και την Οικονομική και Νομισματική Ένωση (Ο.Ν.Ε.). Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός είναι εντελώς απαραίτητος στις επιχειρήσεις που υπόκεινται σε αβέβαιες και υψηλής αντιξοότητας συνθήκες.

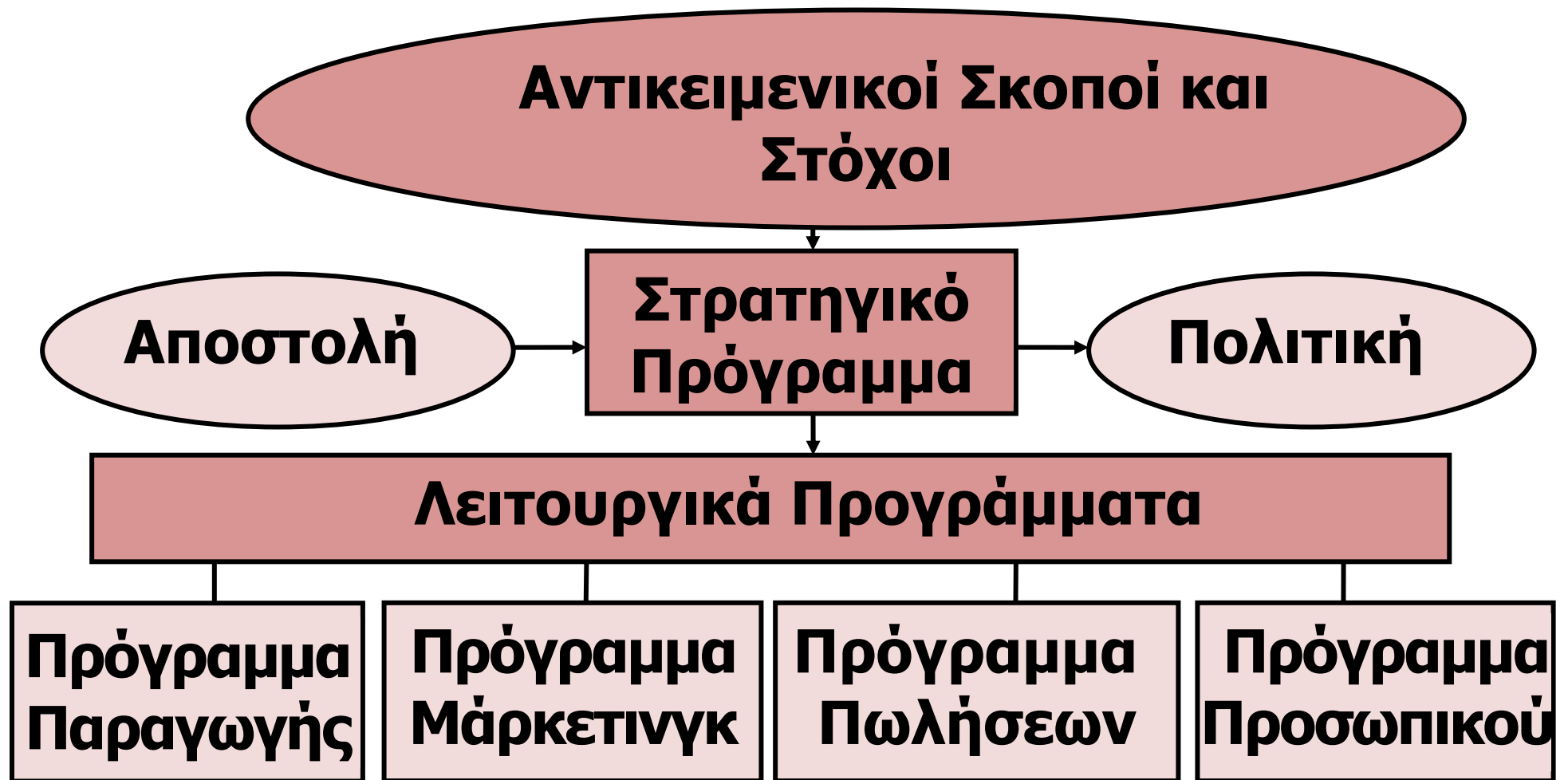
Τα Λειτουργικά Προγράμματα προσδιορίζουν με λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και θέτει τις βάσεις για τα προγράμματα αυτά. Υπάρχει δηλα-

δή, άμεση σχέση μεταξύ των λειτουργικών προγραμμάτων και των στρατηγικών. Στο σχήμα 3.1. φαίνεται παραστατικά η σχέση αυτή. Συνεπώς, όλα τα λειτουργικά προγράμματα πηγάζουν από τα στρατηγικά.

3.1.3.β Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια Προγράμματα

Τα μακροχρόνια προγράμματα καταρτίζονται για ένα χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Τα μεσοχρόνια προγράμματα περιλαμβάνουν τα σχέδια δράσης, που αναφέρονται σε 2-5 χρόνια, ενώ τα βραχυχρόνια προγράμματα τείνουν να έχουν συνήθως μικρότερη χρονική διάρκεια, και ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τις καινοτομίες του κλάδου και τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περι-

βάλλοντος, μπορεί να είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια και διετή. Μακροχρόνια προγράμματα είναι τα στρατηγικά προγράμματα, ενώ τα βραχυχρόνια είναι τα λειτουργικά. Συνήθως, η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης.



Σχήμα 3.1.1
Σχέση μεταξύ Στρατηγικού Προγράμματος και
Λειτουργικών Προγραμμάτων

3.1.3.γ Τα αναπροσαρμοζόμενα και τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα

Τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα είναι άκαμπτα προγράμματα, που δεν παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά ο στόχος είναι δεδομένος και παρέχει συγκεκριμένη κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Εάν όμως, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή σύμφωνα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια

γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Για να γίνει πιο κατανοητή η διάκριση θα δώσουμε δύο παραδείγματα. Ένα μη αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα ορίζει ποιοι θα ενεργήσουν, πότε, με ποιο τρόπο, με ποια μέσα, προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης κατά 5%. Αντίθετα, σε ένα αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα, ο στόχος είναι πιο γενικός. Δίνει την κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος ότι πρέπει να αυξηθούν οι πωλήσεις μεταξύ 5-8%, χωρίς να προκαθορίζονται άλλοι παράγοντες.

3.1.4. Η Διαδικασία του Προγραμματισμού

Η διαδικασία του Προγραμματισμού αποτελείται από διάφορες φάσεις κατά τις οποίες αναλύονται οι δυνατότητες της επιχείρησης,

καθορίζονται οι στόχοι, μελετώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές, διαμορφώνονται τα στρατηγικά και τα λειτουργικά προγράμματα και τέλος γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων. Στο σχήμα 3.1.2. φαίνεται παραστατικά η Διαδικασία του Προγραμματισμού.

Φάση 1η: Ανάλυση των Δυνατοτήτων της Επιχείρησης σε σχέση με το Περιβάλλον της.

Στη φάση αυτή αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης. Η ανάλυση αφορά όλα τα στοιχεία της επιχείρησης, όπως είναι οι αξίες, οι ανάγκες, οι δυνατότητες, η τεχνολογία, η δυναμικότητα παραγωγής, τα στελέχη, η οργανωτική δομή, τα δίκτυα διανομής, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, το σύστημα εφοδιασμού, και οι προσδοκίες

των μελών της. Κατά αυτόν τον τρόπο εντοπίζονται τόσο τα δυνατά, όσο και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να ιεραρχήσει τις ανάγκες της και να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις τυχόν ευκαιρίες, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της.

Φάση 2η: Καθορισμός των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων.

Αξίζει να επισημάνουμε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να είναι:

- **σαφώς καθορισμένοι, για την αποφυγή κάθε παρερμηνείας. Κάθε αντικειμενικός σκοπός και στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική τους διάρκεια, όσο κι ως προς τον**

φορέα (διεύθυνση, τμήμα, ομάδα εργασίας, θέση εργασίας, εργαζόμενος) υλοποίησης. Ακόμη, θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι γραπτά. Η γραπτή διατύπωση βοηθά τόσο στην αποσαφήνισή τους, όσο και στη δέσμευση της Διοίκησης και του προσωπικού. Οι στόχοι δηλαδή, πρέπει να γνωστοποιούνται κατά τρόπο συγκεκριμένο και μάλιστα να είναι «μεταφρασμένοι» στη γλώσσα εκείνων, που ασχολούνται με την εκτέλεσή τους. Πριν δηλαδή ξεκινήσουμε οποιαδήποτε δραστηριότητα πρέπει οι στόχοι να έχουν κατανοηθεί από όλους τους ενδιαφερομένους.

- **επαληθεύσιμοι.** Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι θα πρέπει να εκφράζονται σε ποσοτικούς όρους. Χωρίς ποσοτικοποίηση δεν μπορεί να

υπάρξει αξιολόγηση ως προς την εφικτότητά τους και δεν μπορούμε να διενεργήσουμε τη λειτουργία του ελέγχου, που θα αναπτυχθεί στη συνέχεια του βιβλίου. Για παράδειγμα, δεν αρκεί να πούμε ότι επιδιώκουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος. Αλλά, θα πρέπει να πούμε ότι επιδιώκουμε για τα επόμενα 5 χρόνια μία αύξηση του ετήσιου καθαρού κέρδους της τάξεως του 4% μετά την πληρωμή των φόρων.

- **ρεαλιστικοί.** Οι στόχοι δηλαδή, που θα επιλέγουν θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι με τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, μηχανές, εγκαταστάσεις, κεφάλαια) που διαθέτει η επιχείρηση. Οι μη ρεαλιστικοί στόχοι δημιουργούν άγχος στο προσωπικό και χάνεται η εμπιστοσύνη προς τη Διοίκηση.

- **ιεραρχημένοι.** Επειδή πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την επίτευξη πολλών στόχων ταυτόχρονα, χρειάζεται να ιεραρχούνται οι στόχοι ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους. Χρειάζεται λοιπόν προγραμματισμός ως προς τη σειρά με την οποία θα υλοποιηθούν, για να υπάρχει καλύτερος συντονισμός μέσα στην επιχείρηση.
- **συνεπείς μεταξύ τους.** Αυτό σημαίνει ότι ένας στόχος δεν πρέπει να αναιρεί άλλους στόχους. Ακόμη, όπως ήδη τονίστηκε, οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν και να ευθυγραμμίζονται με την Πολιτική και την Αποστολή της επιχείρησης.

Φάση 3η: Λήψη Αποφάσεων.

Η τρίτη αυτή φάση της Διαδικασίας

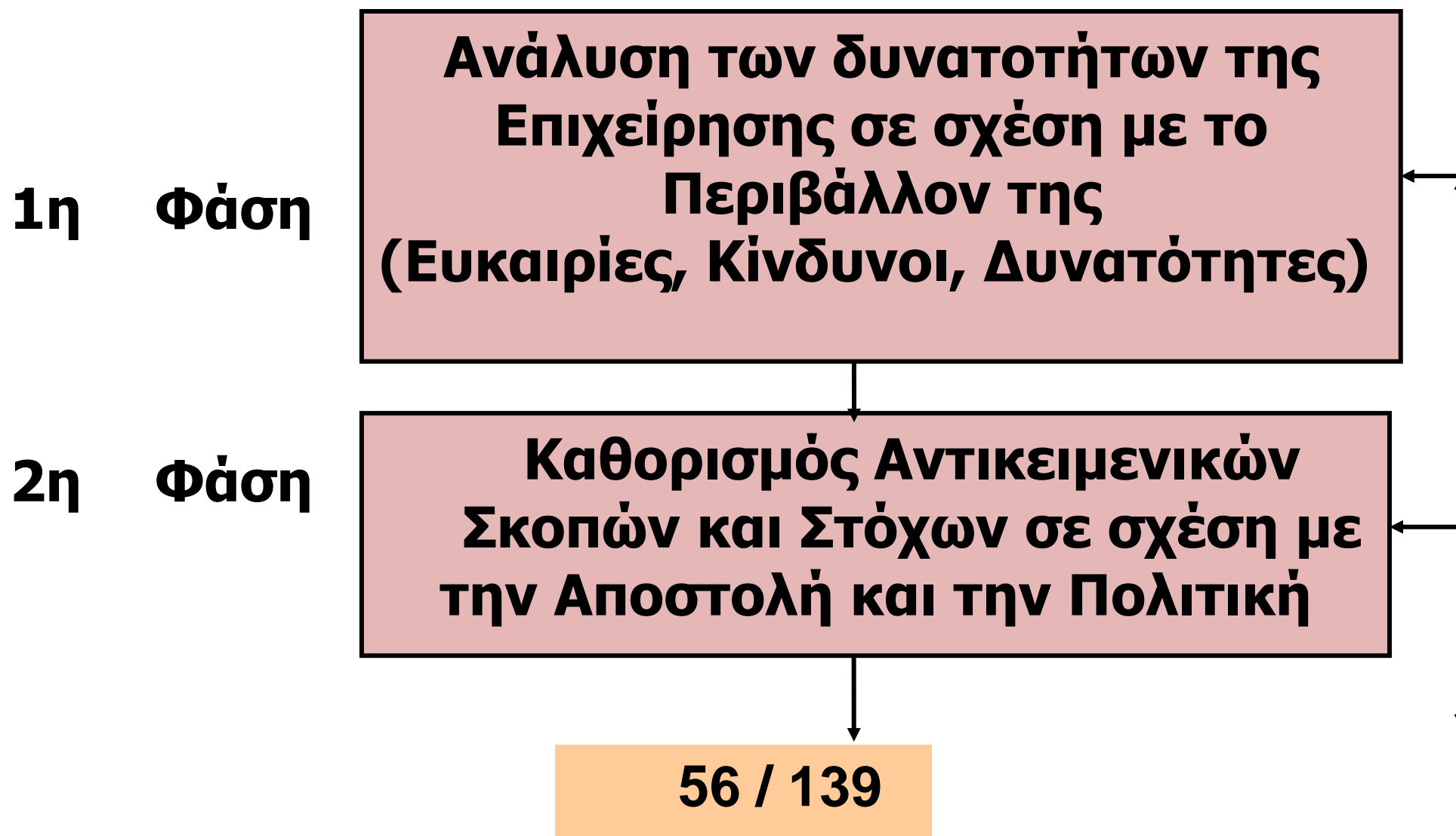
του Προγραμματισμού αφορά στην επιλογή της στρατηγικής λύσης, που θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη της απόφασης είναι τρία. Αρχικά, προσδιορίζουμε τις διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις, στη συνέχεια αναλύουμε και αξιολογούμε τις λύσεις αυτές και τέλος, επιλέγουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση.

Φάση 4η: Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων.

Μετά την απόφαση για την υλοποίηση συγκεκριμένης στρατηγικής, προχωρούμε στη διαμόρφωση των λειτουργικών προγραμμάτων, που μπορούν να είναι μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα. Ακόμη, αναπτύσσονται συγκεκριμένα

προγράμματα δράσης, που περιγράφουν με λεπτομέρεια όλα τα στάδια υλοποίησης των λειτουργικών προγραμμάτων και συντάσσονται οι προϋπολογισμοί για κάθε πρόγραμμα δράσης ξεχωριστά.

Σχήμα 3.1.2. Οι Φάσεις του Προγραμματισμού





Φάση 5η: Εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης.

Όσο πιο λεπτομερειακά είναι τα προγράμματα δράσης, τόσο πιο επιτεύξιμοι είναι οι στόχοι. Τα προγράμματα δράσης όμως από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση.

Φάση 6η: Αξιολόγηση των Προγραμμάτων.

Τα προγράμματα δράσης πρέπει να υποβάλλονται διαρκώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος λαμβάνει χώρα τόσο κατά τη διάρκεια υλοποίησης των προγραμμάτων, όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Ο έλεγχος γίνεται για να εκτιμούμε τα αποτελέσματα του προγραμματισμού και να

συγκρίνουμε τα πραγματικά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα. Όσο πιο μεγάλη διάσταση υπάρχει μεταξύ των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και των αναμενόμενων, τόσο λιγότερο πετυχαίνουμε τους στόχους της επιχείρησης. Όσο η διάσταση αυτή μειώνεται, τόσο πιο αποτελεσματικοί είμαστε.

3.1.5. Βασικές Αρχές του Προγραμματισμού

Για να είναι αποτελεσματικός ο Προγραμματισμός, χρειάζεται να τηρούνται κάποιες αρχές κατά την κατάστρωση και υλοποίησή του. Οι αρχές αυτές είναι:

Αρχή της χρονικής δέσμευσης. Οι στόχοι και τα σχέδια δράσης πρέπει να υλοποιούνται μέσα σε καθορισμένα χρονικά όρια. Η αρχή αυτή δεσμεύει τα στελέχη της

επιχείρησης ως προς την υλοποίηση των προγραμμάτων και την επίτευξη των στόχων.

Αρχή της διόρθωσης. Σύμφωνα με την αρχή αυτή απαιτείται να εφαρμόζεται περιοδικός έλεγχος από τα στελέχη της επιχείρησης για να διορθώνονται τα προγράμματα και τα σχέδια δράσης, όταν αυξάνονται οι κίνδυνοι και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο προγραμματισμός καταστρώνεται σύμφωνα με προβλέψεις ή παραδοχές, οι οποίες στο μέλλον μπορεί να αποδειχθούν μη επαληθεύσιμες. Άλλωστε ο προγραμματισμός δεν αποτελεί μία εφάπαξ ενέργεια, αλλά μία συνεχή διαδικασία.

Αρχή της ελαστικότητας ή ευκαμψίας. Κατά την αρχή αυτή, κάθε πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται

από ελαστικότητα και ευκαμψία ως προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τους απρόβλεπτους παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε βήμα υλοποίησής του προγράμματος πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, που να μπορούν να εφαρμόζονται προκειμένου να αποφεύγονται σημαντικές απώλειες και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος της αποτυχίας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι η αρχή της διόρθωσης είναι διαφορετική από την αρχή της ελαστικότητας. Η αρχή της διόρθωσης αναφέρεται στη δυνατότητα που πρέπει να έχει ο προγραμματισμός ως προς τον έλεγχο του βαθμού υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης, ενώ η αρχή της ελαστικότητας αναφέρεται στην προσαρμοστικότητα

που πρέπει να έχουν τα προγράμματα ως προς τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά.

Τα Κύρια Σημεία

- 1. Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, πού θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γιατί θα το κάνει.**
- 2. Ο ρόλος του Προγραμματισμού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση του κινδύνου.**
- 3. Τα σημαντικότερα στοιχεία για την κατάστρωση του Προγραμματισμού**

είναι οι Αντικειμενικοί Σκοποί, οι Στόχοι, η Πολιτική, η Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης.

- 4. Οι Αντικειμενικοί Σκοποί είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι.**
- 5. Η σχέση ανάμεσα στον αντικειμενικό σκοπό και στον στόχο μπορεί να παραλληλισθεί με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο τελικό προϊόν και τις πρώτες ύλες.**
- 6. Οι Στόχοι καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και υπηρετούν ως πρότυπα, με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών.**
- 7. Η Πολιτική είναι ασαφείς οδηγίες,**

που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς.

8. Η Αποστολή μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακροχρόνιο όραμα αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση. Οι δύο βασικές ερωτήσεις στις οποίες οφείλει να απαντήσει η επιχείρηση προκειμένου να «διακηρύξει» την Αποστολή της είναι: «Τι είναι η επιχείρησή μας;» και «Ποια οφείλει να είναι;».

9. Τα Σχέδια Δράσης σε αντίθεση με την Πολιτική και την Αποστολή, είναι πολύ συγκεκριμένα και περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα βήματα υλοποίησης των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων της επιχείρησης. Για κάθε

τμήμα ξεχωριστά και για κάθε ομάδα εργασίας καθορίζονται σχέδια δράσης στα οποία περιγράφονται διαδικασίες, αναλύονται προϋπολογισμοί και δίνονται σαφείς προκαθορισμένες οδηγίες προς όλες τις θέσεις εργασίας.

10. Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε: 1) Στρατηγικά και Διαχειριστικά ή Λειτουργικά, ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν 2) Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια, ανάλογα με το χρονικό τους ορίζοντα και 3) Αναπροσαρμοζόμενα ή Κατευθυντήρια και μη Αναπροσαρμοζόμενα ή Ειδικά, ανάλογα με την ευελιξία τους.

11. Τα Στρατηγικά Προγράμματα καλύπτουν το σύνολο της

επιχείρησης, περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της. Με την κατάρτιση των Στρατηγικών Προγραμμάτων ασχολείται η Ανώτατη Διοίκηση, δηλαδή τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη.

12. Τα Λειτουργικά Προγράμματα προσδιορίζουν με λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και θέτει τις βάσεις για τα προγράμματα αυτά.

13. Τα μακροχρόνια προγράμματα καταρτίζονται για ένα χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Τα μεσοχρόνια προγράμ-

ματα περιλαμβάνουν τα σχέδια δράσης, που αναφέρονται σε 2-5 χρόνια, ενώ τα βραχυχρόνια προγράμματα τείνουν να έχουν συνήθως μικρότερη χρονική διάρκεια και, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τις καινοτομίες του κλάδου και τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια και διετή.

- 14. Τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα είναι άκαμπτα προγράμματα, που δεν παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά ο στόχος είναι δεδομένος και παρέχει συγκεκριμένη κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος.**
- 15. Εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα**

στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή, σύμφωνα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος.

16. Η διαδικασία του Προγραμματισμού αποτελείται από διάφορες φάσεις κατά τις οποίες αναλύονται οι δυνατότητες της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι, μελετώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές, διαμορφώνονται τα στρατηγικά και τα λειτουργικά προγράμματα και τέλος γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων.

Λέξεις – Κλειδιά

- Προγραμματισμός
- Αντικειμενικοί Σκοποί
- Στόχοι
- Πολιτική
- Αποστολή
- Σχέδια Δράσης
- Στρατηγικά και Λειτουργικά Προγράμματα
- Μακροχρόνια και Βραχυχρόνια Προγράμματα
- Προσαρμοζόμενα και μη Προσαρμοζόμενα Προγράμματα

Ερωτήσεις - Ασκήσεις - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Τι είναι ο Προγραμματισμός; Δώστε ένα δικό σας ορισμό σύμφωνα με όσα μάθατε στο κεφάλαιο

αυτό.

2. Για ποιους λόγους ο Προγραμματισμός είναι απαραίτητος για μια επιχείρηση;
3. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ αντικειμενικών σκοπών και στόχων;
4. Πώς συνδέονται οι στόχοι με την Πολιτική, την Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης;
5. Ποια σχέση υπάρχει μεταξύ των στρατηγικών και των λειτουργικών προγραμμάτων;
6. Ποια βήματα περιλαμβάνει η Διαδικασία του Προγραμματισμού;
7. Ποιες αρχές θα πρέπει να διέπουν την κατάστρωση του Προγραμματισμού;

Άσκηση

Διατυπώστε την Αποστολή, την Πολιτική και τους στόχους του σχολείου σας, του Δήμου της περιοχής

όπου μένετε, της τοπικής εκκλησίας, μιας αθλητικής ομάδας, μιας κατασκευαστικής εταιρείας του νομού σας και μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών που επιδιώκει στρατηγική ανάπτυξης.

Παίγνιο

Σε ομάδες 3-5 ατόμων ασχοληθείτε με τον προγραμματισμό μιας σχολικής εκδήλωσης ή μιας επίσκεψης σε μία επιχείρηση. Φροντίστε να πάρετε τις απαραίτητες πληροφορίες τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον πριν την κατάστρωση του Προγραμματισμού και να ορίσετε σαφείς ποσοτικούς στόχους, ώστε να αποτιμηθεί στο τέλος η επιτυχία του στρατηγικού προγράμματος, καθώς και των λειτουργικών προγραμμάτων.

Μελέτη Περίπτωσης

Η εταιρεία «Χ» έχει συνδέσει εδώ και χρόνια την επωνυμία της με ακριβά έπιπλα, τα οποία απευθύνονται σε κοινό με υψηλό εισόδημα. Στα σχέδιά της είναι τόσο η εξαγορά ομοειδούς εταιρείας στην ελληνική αγορά, όσο και η επέκτασή της σε ξένες αγορές (Παρίσι, Κύπρο και Τελ Αβίβ) με το άνοιγμα καταστημάτων. Επίσης στους στόχους της εταιρείας είναι η σειρά επίπλων «Τέχνης Έργον» να αποκτήσει ευρύτερη αποδοχή από το κοινό με την κατασκευή φθηνότερων επίπλων.

- α) Τι προγράμματα (τύπους προγραμμάτων) πρέπει να καταστρώσει η εταιρεία για να πετύχει τους επιδιωκόμενους στόχους της;

- β) Ποια λειτουργικά προγράμματα πρέπει να καταστρώσει η εταιρεία για να υλοποιηθούν τα παραπάνω στρατηγικά προγράμματα;**
- γ) Πόσο επιτυχημένη θεωρείτε ότι θα είναι η απόφαση της εταιρείας να κατασκευάσει φθηνότερα έπιπλα, που θα είναι πιο προσιτά στο ευρύτερο κοινό, αφού πρόκειται για εταιρεία που κατασκευάζει ακριβά έπιπλα; Δεν υπάρχει κίνδυνος να χάσει την πελατεία της;**



3.2. Η Λειτουργία της Οργάνωσης

3.2.1 Εισαγωγή

Ο όρος Οργάνωση είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται πολύ συχνά από μεγάλους ή μικρούς επιχειρηματίες, υψηλόβαθμα ή χαμηλόβαθμα στελέχη, εργαζόμενους παραγωγικών μονάδων ή εταιριών παροχής υπηρεσιών, υπαλλήλους του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, στρατιωτικούς, πολιτικούς, εμπόρους και γενικότερα από κάθε άνθρωπο που ασχολείται με ένα

επάγγελμα. Επίσης, πολύ συχνά ακούμε φράσεις όπως: «Δεν είχαμε καλή Οργάνωση, γι' αυτό αποτύχαμε», «Αν είχαμε καλύτερη Οργάνωση, θα είχαμε πετύχει τους στόχους μας» ή «Αυτή η επιχείρηση πάσχει από Οργάνωση». Τι εννοούμε όμως με τον όρο καλή οργάνωση;

Οργάνωση είναι ο καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της επιχείρησης σε επιμέρους εργασίες μεταξύ Διευθύνσεων, Τμημάτων, ομάδων εργασίας και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.

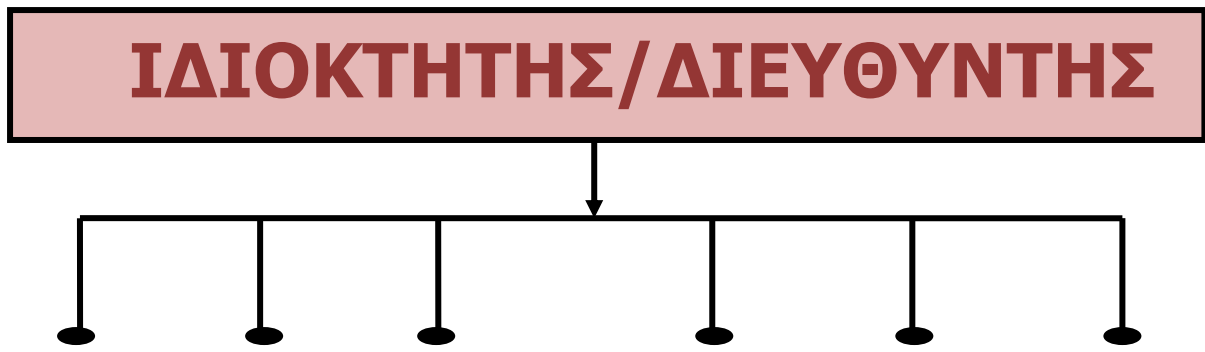
Αυτό σημαίνει ότι αν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε (καθορισμός στόχων), δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανώσουμε τη δουλειά μας (οργάνωση) για να φτάσουμε στο

επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνεπώς, η Λειτουργία του Προγραμματισμού είναι στενά συνδεδεμένη με τη Λειτουργία της Οργάνωσης. Η μία κατευθύνει την άλλη και προσδιορίζει το περιεχόμενό της.

3.2.2 Η Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας. Τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες. Το κυριότερο ζήτημα για τις οργανωτικές μονάδες είναι ο τρόπος οργάνωσής τους, που συντελεί αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πώς όμως μπορεί να γίνει αυτή η οργάνωση; Για να απαντήσουμε σε αυτό το καίριο ερώτημα, χρήσιμο είναι να ξεκινήσουμε με ένα απλό παράδειγμα.

Ο κύριος Γεωργίου, στις αρχές της δεκαετίας του 70, ανοίγει ένα κατάστημα πώλησης επίπλων στην πόλη της Λάρισας. Για τον λόγο αυτό προσλαμβάνει 6 υπαλλήλους για διάφορες εργασίες, όπως για τις πωλήσεις, τα λογιστικά, τις σχέσεις με τις τράπεζες, τις εισπράξεις από τους χρεώστες πελάτες κ.τ.λ.. Με αυτό το μέγεθος της επιχείρησης ο κ. Γεωργίου διοικεί ο ίδιος αποτελεσματικά τους 6 υπαλλήλους του και έχει άμεση και καθημερινή επαφή μαζί τους.



Εργαζόμενοι (Εργάτες / Υπάλληλοι)

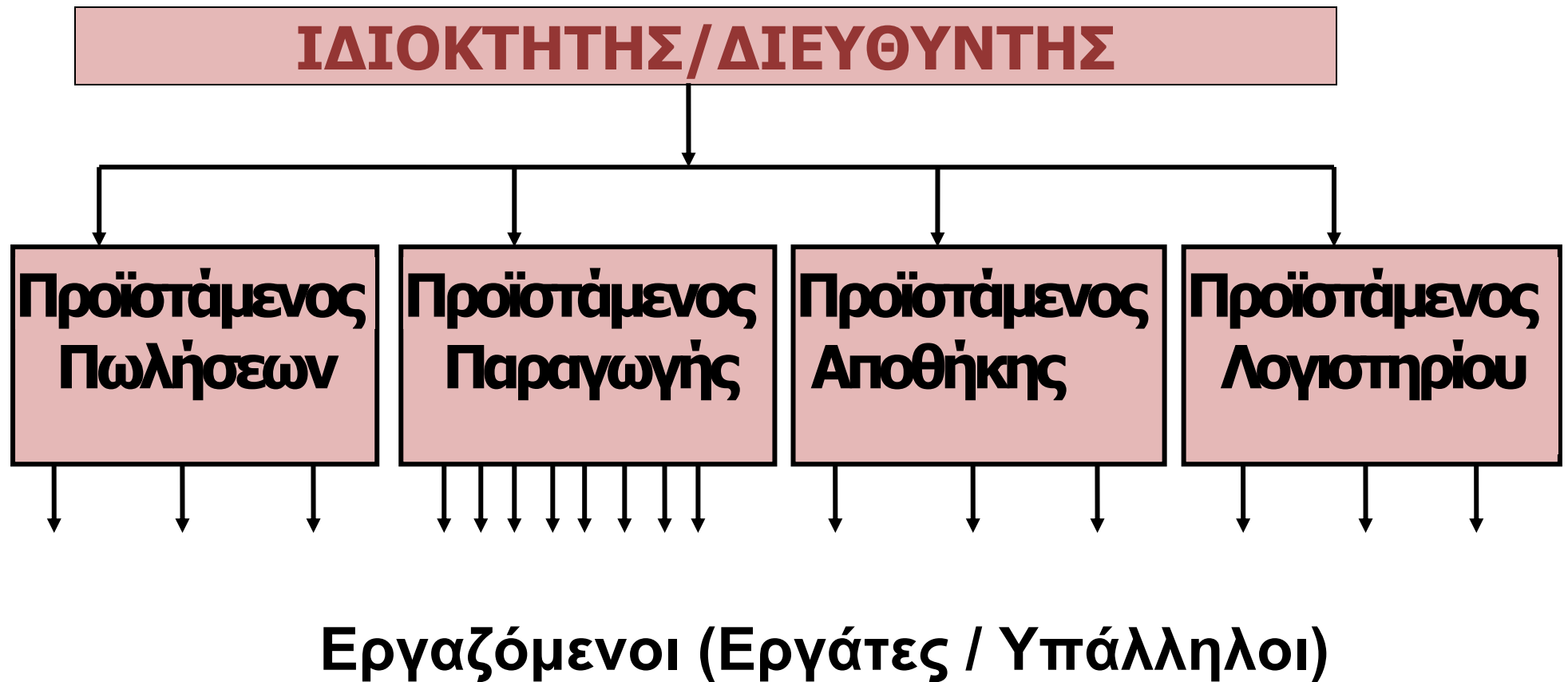
Σχήμα 3.2.1

Αρχική Οργανωτική Δομή μιας Ατομικής Επιχείρησης

Πρόκειται για την πιο απλή μορφή οργανωτικής δομής, κατά την οποία ο Επιχειρηματίας αυτοχρίζεται Διευθυντής και εποπτεύει άμεσα τους υφισταμένους του, στους οποίους δεν παραχωρεί καμία μορφή εξουσίας ή κάποιο τίτλο.

Στη συνέχεια, ο κ. Γεωργίου, βλέποντας ότι οι δουλειές του πήγαιναν πολύ καλά αφού είχε καθιερωθεί στην αγορά της Λάρισας,

αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές του με την κατασκευή επίπλων. Για τον λόγο αυτό ενοικίασε ένα μεγάλο χώρο 1.000 τ.μ., αγόρασε τα απαιτούμενα μηχανήματα και προσέλαβε επιπλέον προσωπικό. Λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων, ο κ. Γεωργίου αντιλήφθηκε ότι δεν μπορούσε πλέον να ελέγχει τα πάντα και για τον λόγο αυτό όρισε τέσσερα (4) άτομα ως προϊσταμένους των τεσσάρων βασικών λειτουργιών της επιχείρησής του.



Σχήμα 3.2.2
Ανάπτυξη της Οργανωτικής Δομής μιας Ατομικής Επιχείρησης

Ο ίδιος παρέμεινε Διευθυντής ελέγχοντας τους τέσσερις Προϊσταμένους, οι οποίοι με τη σειρά τους ελέγχουν τους εργάτες και το προσωπικό γραφείου. Πιο συγκεκριμένα, ο Προϊστάμενος Πωλήσεων ελέγχει και κατευθύνει τρεις πωλητές, ο Προϊστάμενος Παραγωγής εποπτεύει οκτώ εργάτες, ο Προϊστάμενος Αποθήκης εποπτεύει 3 εργάτες και ο Προϊστάμενος Λογιστηρίου προϊσταται δύο υπαλλήλων γραφείου. Στο σχήμα 3.2.2. φαίνεται παραστατικά η μορφή της νέας οργανωτικής δομής, που προέκυψε από την επέκταση των δραστηριοτήτων της ατομικής επιχείρησης του κ. Γεωργίου.

Εκτός όμως από αυτές τις απλές οργανωτικές δομές, που αναπτύσσονται για μικρές και ατομικές επιχειρήσεις, όπως είναι τα καταστήματα

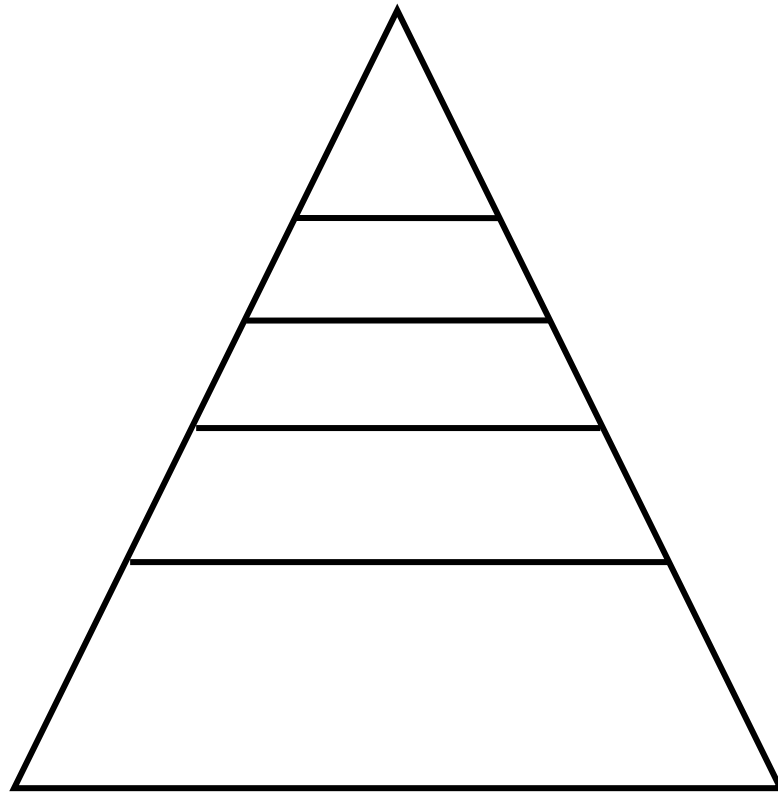
λιανικής πώλησης ή οι μικρές μονάδες παραγωγής, υπάρχουν και άλλες πολύ πιο σύνθετες, που ικανοποιούν τις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις αυτές υπάρχουν πολλοί Προϊστάμενοι, αλλά και πολλές διαβαθμίσεις Προϊσταμένων και διοικητικών στελεχών. Αυτές οι διαβαθμίσεις διαμορφώνουν την περίφημη ιεραρχική πυραμίδα, που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

3.2.2. α Η Ιεραρχική Πυραμίδα και τα Στελέχη που την απαρτίζουν

Η Ιεραρχική Πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα. Στο υψηλότερο επίπεδο βρίσκεται η Ανώτατη Διοίκηση, ακολουθεί η Ανώτερη Διοίκηση, στο αμέσως επόμε-

νο επίπεδο βρίσκεται η Μεσαία Διοίκηση, που απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη, στη συνέχεια είναι η Κατώτερη Διοίκηση με τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής και στο κάτω μέρος της πυραμίδας είναι το υπαλληλικό προσωπικό.

Η κλασική μορφή της ιεραρχικής πυραμίδας φαίνεται στο σχήμα 3.2.3. Έχει επικρατήσει να λέγεται πυραμίδα λόγω του σχήματος που αποκτάει από τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται σε κάθε επίπεδο. Έτσι στο πιο χαμηλό επίπεδο, εκείνο του υπαλληλικού προσωπικού, είναι συγκεντρωμένος ο πιο μεγάλος αριθμός των ατόμων. Όσο ανεβαίνουμε προς τα πάνω μειώνεται ο αριθμός αυτός, γιατί η εργασία τους γίνεται περισσότερο ποιοτική και λιγότερο ποσοτική και χειρωνακτική.



Ανώτατη Διοίκηση

Ανώτερη Διοίκηση

Μεσαία Διοίκηση

Κατώτερη Διοίκηση

Υπαλληλικό Προσωπικό

Σχήμα 3.2.3
Τα Επίπεδα της Ιεραρχικής Πυραμίδας

Στην κορυφή της Ιεραρχίας, όπως ήδη αναφέραμε, βρίσκεται η **Ανώτατη Διοίκηση**, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το **Διοικητικό Συμβούλιο**, γνωστό ευρέως ως **Δ.Σ.**. Το **Δ.Σ.** αποτελείται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τα μέλη του, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τον Εντεταλμένο Σύμβουλο.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες του **Δ.Σ.** είναι η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρείας με εξουσιοδότηση των μετόχων, ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας (στρατηγικός προγραμματισμός), η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρείας, η έγκριση των προγραμμά-

των και των ετήσιων προϋπολογισμών, η διανομή των κερδών και ο έλεγχος επίτευξης του προγραμματισμού.

Μετά το Δ.Σ. και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ακολουθεί ο Γενικός Διευθυντής ή οι Γενικοί Διευθυντές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη, όπως οι Δ.Ε.Κ.Ο. (Δημόσιες Επιχειρήσεις και Κρατικοί Οργανισμοί) τότε υπάρχουν τρεις, τέσσερις ή και περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές. Αποτελούν το ανώτατο εκτελεστικό όργανο (Chief Executive) το οποίο ελέγχει και συντονίζει το έργο των Διευθυντών. Εισηγούνται και συμμετέχουν στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, στη χάραξη της στρατηγικής και της πολιτικής και παίζουν ενεργό ρόλο στην κατάρτιση

των προγραμμάτων και των προϋπολογισμών. Ακόμη, διαχειρίζονται διάφορα θέματα στις σχέσεις με τους εργαζόμενους για τα οποία ενημερώνουν το Δ.Σ..

Οι Διευθυντές απαρτίζουν την **Ανώτερη Διοίκηση**. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους. Οι σημαντικότεροι Διευθυντές είναι:

- **Ο Οικονομικός**, που ασχολείται με την αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης και διασφαλίζει τη μελλοντική οικονομική πορεία της.
- **Ο Διευθυντής Παραγωγής**, ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας όλων των προϊόντων.
- **Ο Διευθυντής Εφοδιασμού**,

που είναι υπεύθυνος για την προμήθεια και την αποθήκευση των πρώτων υλών

- **Ο Διευθυντής Διοικητικού,** που ασχολείται με όλα τα ζητήματα του προσωπικού. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού και οι διάφορες υπηρεσιακές μεταβολές του (προαγωγές, άδειες, μεταθέσεις, μετατάξεις, αποσπάσεις κτλ.)
- **Ο Διευθυντής Πωλήσεων,** που ασχολείται με τα δίκτυα διανομής και την εξασφάλιση υψηλών επιπέδων πωλήσεων
- **Ο Διευθυντής Δημοσίων Σχέσεων,** που ως έργο του έχει τη δημιουργία εικόνας για την επιχείρηση, μέσω της ανάπτυξης καλών σχέσεων με τα κοινά

(αγορά- στόχος της επιχείρησης) και τα μέσα προβολής.

Μετά την Ανώτατη και την Ανώτερη Διοίκηση ακολουθεί η Μεσαία Διοίκηση, που απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη. Τα επιτελικά στελέχη είναι οι Τμηματάρχες, οι οποίοι με την εργασία τους υποστηρίζουν το έργο των Διευθυντών. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει τάση για όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση επιτελικών στελεχών, τα οποία έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εξειδίκευση για την παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης των διευθυντικών στελεχών, όταν λαμβάνουν πολύ κρίσιμες αποφάσεις.

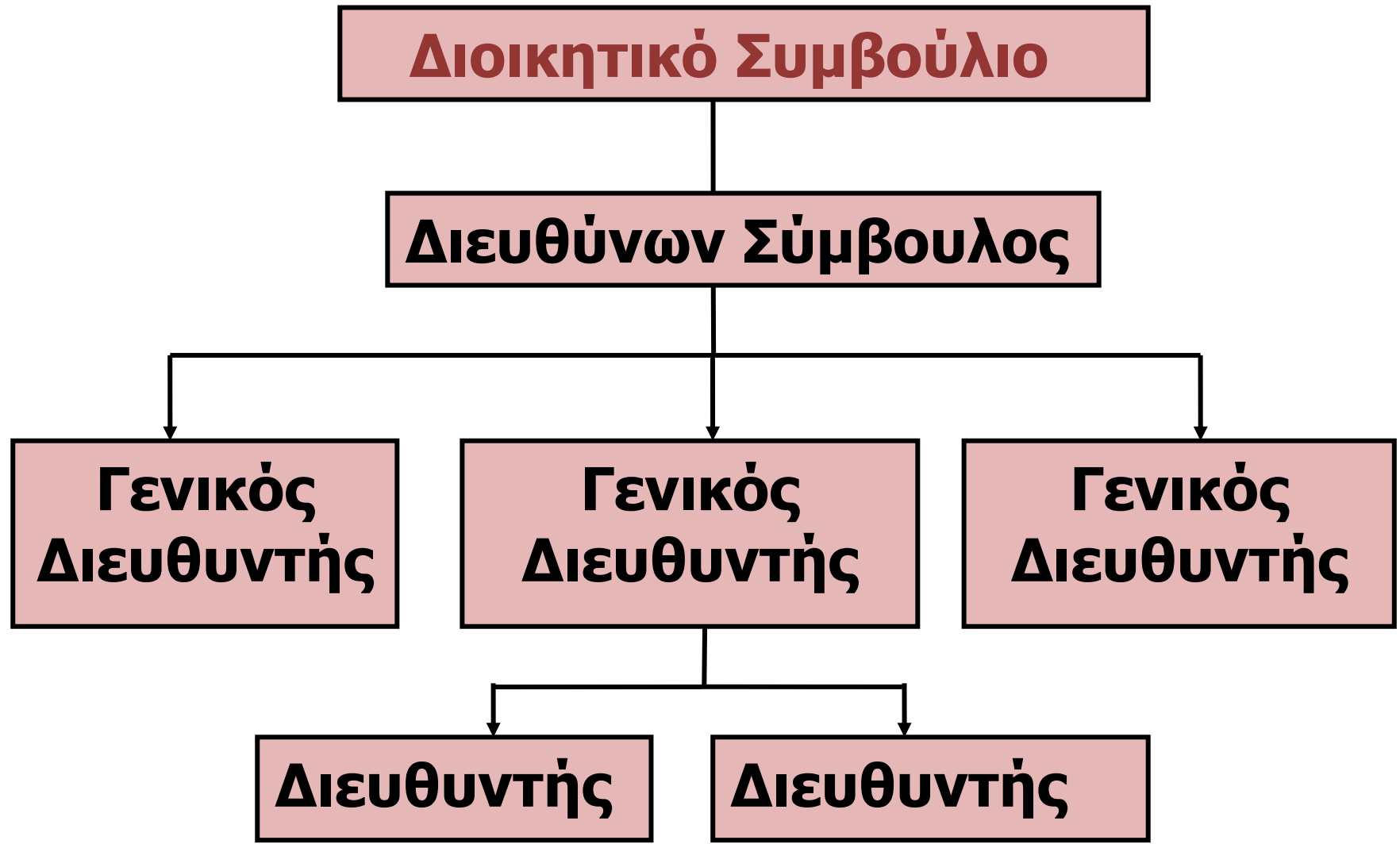
Τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής είναι οι γνωστοί επόπτες, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις. Ένα παράδειγμα λειτουργικής απόφασης

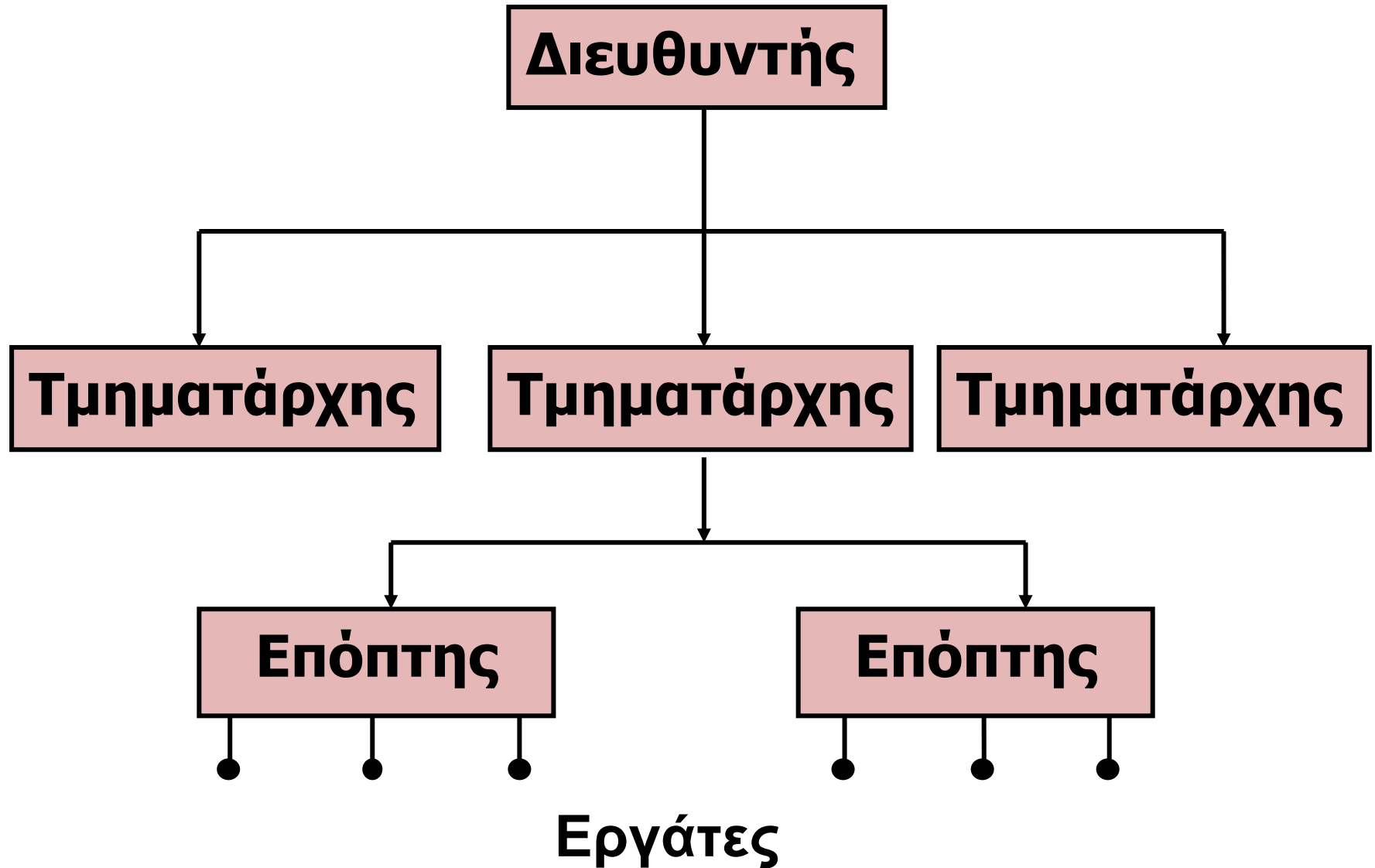
για το στέλεχος αυτής της βαθμίδας είναι αν θα αυξήσει ή θα μειώσει το επίπεδο του αποθέματος των τελικών προϊόντων μέσα στην αποθήκη. Η πληροφορία ότι έχουν μειωθεί πολύ οι πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος τον αναγκάζει να σκεφτεί τρόπους για να αντιμετωπίσει τη μεγάλη συσσώρευση προϊόντων στην αποθήκη.

Τέλος, το υπαλληλικό προσωπικό ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή στην αλυσίδα συναρμολόγησης, η λήψη παραγγελιών από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (συνεργείο για επισκευές), η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο κ.α.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση όλων των επιπέδων της ιεραρχικής πυραμίδας, χρήσιμο είναι να αναφέρουμε ότι η μορφή της Οργανωτικής Δομής που παρουσιάζεται στο σχήμα 3.2.4 αποτελεί την κλασική μορφή του Οργανογράμματος (με όλα τα βασικά όργανα λειτουργίας και με όλες τις διοικητικές διαβαθμίσεις των στελεχών) μεγάλων επιχειρήσεων.

Σχήμα 3.2.4 Γενικευμένη μορφή Οργανωτικής Δομής Μεγάλων Επιχειρήσεων και Οργανισμών





Αξίζει να σημειώσουμε ότι για λόγους απλοποίησης και καλύτερης κατανόησης δεν αναπτύξαμε πλήρως στην οριζόντια διάσταση τη γενικευμένη μορφή του Οργανογράμματος. Εννοείται ότι κάθε Διεύθυνση υποδιαιρείται σε τμήματα, τα τμήματα σε γραφεία, όπως γίνεται στο Δημόσιο Τομέα και σε ομάδες εργασίας. Στο σημείο αυτό εισάγεται ένας πολύ σημαντικός όρος της Λειτουργίας της Οργάνωσης, που είναι το Οργανόγραμμα.

3.2.3 Το Οργανόγραμμα

Το Οργανόγραμμα αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της επιχείρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.

Πρόκειται για τον «καταστατικό χάρτη», που δείχνει πώς μπορούμε να «κινηθούμε» μέσα στην επιχείρηση που εργαζόμαστε. Το Οργανόγραμμα αποδίδει τις διοικητικές σχέσεις. Λέγοντας διοικητικές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Το οργανόγραμμα δηλαδή απεικονίζει αυτόν που εκτελεί, αυτόν που επιβλέπει, αυτόν που συντονίζει, αυτόν που καταστρώνει στρατηγικές, αυτόν που σχεδιάζει το μέλλον και παίρνει αποφάσεις

Ακόμη, το οργανόγραμμα μας δείχνει σε ποιον μπορούμε να απευθυνθούμε άμεσα, προκειμένου να διαμαρτυρηθούμε, να αιτήσουμε, να παραπονεθούμε ή να συμβουλευτούμε, για να είμαστε πιο αποτελεσματικοί.

Εκτός όμως από την αποτύπωση

των διοικητικών σχέσεων, το οργανόγραμμα αποδίδει:

- **τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Δηλαδή, αν επικρατεί το συγκεντρωτικό ή το αποκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης,**
- **το μέγεθος και το εύρος των εργασιών της επιχείρησης. Με το οργανόγραμμα μπορούμε να δούμε πόσες εταιρίες έχει ένας όμιλος. Π.χ. το οργανόγραμμα ενός εκδοτικού ομίλου δείχνει όλες τις δραστηριότητες του, όπως την έκδοση εφημερίδας, την έκδοση εβδομαδιαίου περιοδικού, την έκδοση βιβλίων, την εμπορία ξένων βιβλίων κ.τ.λ.**
- **το κεντρικό ενδιαφέρον της επιχείρησης. Αν π.χ. η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τότε το οργανόγραμμα δομείται σύμφωνα**

με τους πελάτες.

Το Οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται η επιχείρηση. Τα κριτήρια είναι πολλά. Τα συνηθέστερα είναι κατά λειτουργίες, κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά πελάτη.

3.2.3.a Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία

Αυτή η τμηματοποίηση είναι η πιο παλιά και η πιο συνηθισμένη μορφή τμηματοποίησης. Ο επιμερισμός των εργασιών της επιχείρησης γίνεται βάσει των λειτουργιών της. Έτσι, οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων τμηματοποιείται και δομεί-

ται η επιχείρηση.

Η εξουσία συγκεντρώνεται στον γενικό διευθυντή, ο οποίος ελέγχει και συντονίζει το έργο των διευθυντών. Οι διευθυντές είναι συνήθως εξειδικευμένα στελέχη στο πεδίο ευθύνης τους. Πρόκειται ουσιαστικά για μία συγκεντρωτική δομή διοίκησης, στην οποία υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός αλληλεξάρτησης (η εργασία του ενός εξαρτάται από την εργασία του άλλου) και για τον λόγο αυτό απαιτείται πολύ καλός συντονισμός. Σε περίπτωση που μία επιχείρηση με τέτοια δομή αποφασίσει να διευρύνει τις εργασίες της και να αναπτύξει τις δραστηριότητές της, η ανώτατη διοίκηση επιβαρύνεται με πολλές εργασίες ελέγχου και συντονισμού, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Για τον λόγο αυτό, συναντάται πλέον σε μικρές επιχειρήσεις, που δρουν σε σχετικά σταθερό εξωτερικό περιβάλλον και έχουν σχετικά μικρό κύκλο εργασιών (επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα, εμπορικά καταστήματα).

3.2.3.β Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται ή προσφέρουν μεγάλο αριθμό προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Τέτοια μορφή τμηματοποίησης βρίσκουμε συνήθως σε μεγάλες επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν μεγάλο κύκλο εργασιών.

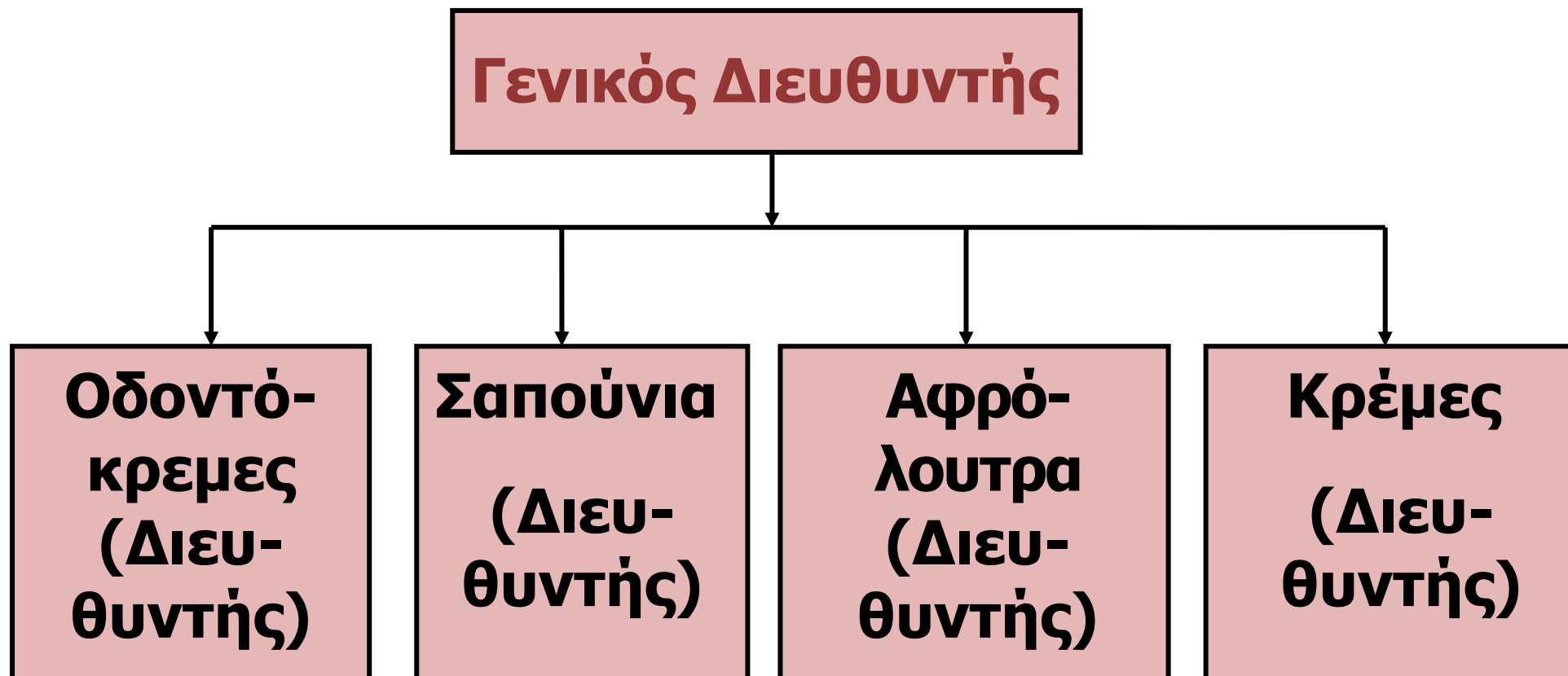
Η λογική της τμηματοποίησης με αυτή τη μορφή είναι ότι τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτη-

ριστικά, όπως τεχνολογικά, σύστασης, προώθησης, τιμής, κοστολόγησης και ως εκ τούτου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για να αναπτυχθούν. Το διοικητικό στέλεχος λοιπόν πρέπει να κατέχει πολύ ειδικές γνώσεις για να ασχοληθεί αποκλειστικά με ένα προϊόν. Σε πολλές περιπτώσεις, επειδή δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε ένα προϊόν, το στέλεχος που προϊίσταται τμήματος, διεύθυνσης ή τομέα ταυτίζεται ή εξισώνεται σχεδόν με το Γενικό Διευθυντή μιας επιχείρησης, που είναι δομημένη κατά λειτουργίες.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, που παράγει είδη περιποίησης του σώματος. Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες προϊόντων αποτελούν τις τέσσερις διευθύνσεις της, που συντονίζονται από τον

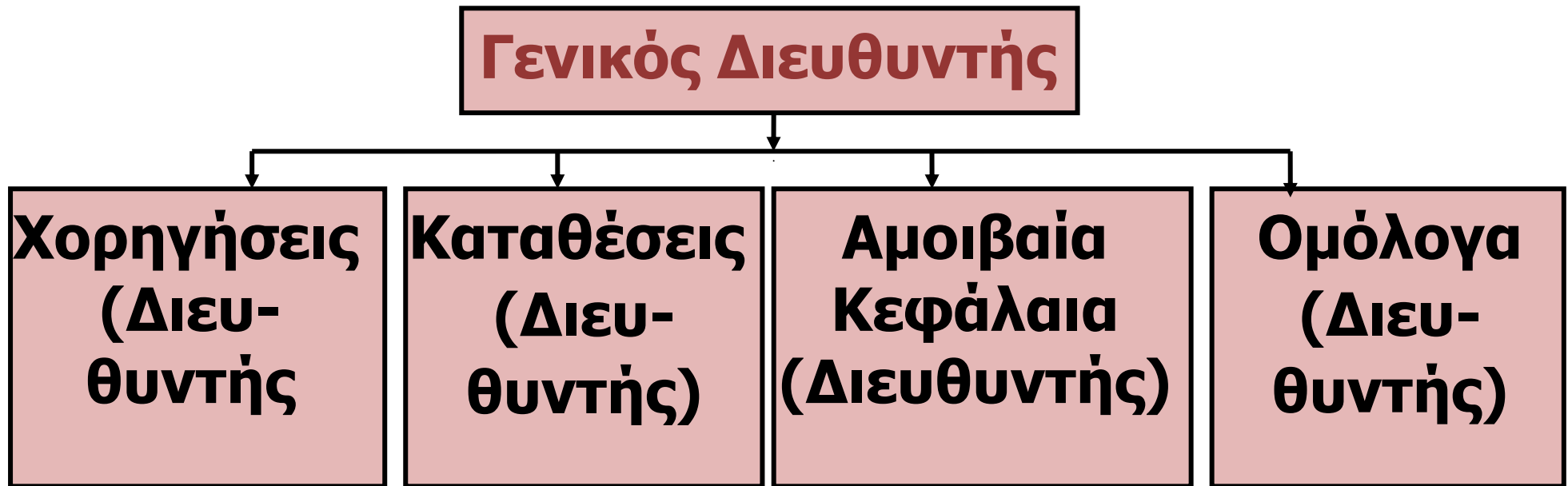
Γενικό Διευθυντή.

Η Τμηματοποίηση κατά προϊόν παρέχει αρκετή αυτονομία και δεν υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των διευθύνσεων και των τμημάτων, όπως στις επιχειρήσεις που είναι δομημένες κατά λειτουργία. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει πρόβλημα συντονισμού, γιατί κάθε τμήμα λειτουργεί αυτόνομα και δεν εξαρτάται από τη λειτουργία ή την αποτελεσματικότητα άλλων τμημάτων.



Σχήμα 3.2.5
Τμηματοποίηση κατά προϊόν

Τα ίδια ισχύουν και στην περίπτωση που έχουμε τμηματοποίηση κατά υπηρεσία. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας τράπεζας, η οποία είναι δομημένη σύμφωνα με τις τέσσερις βασικές κατηγορίες υπηρεσιών που παρέχει.



Σχήμα 3.2.6
Τμηματοποίηση κατά υπηρεσία

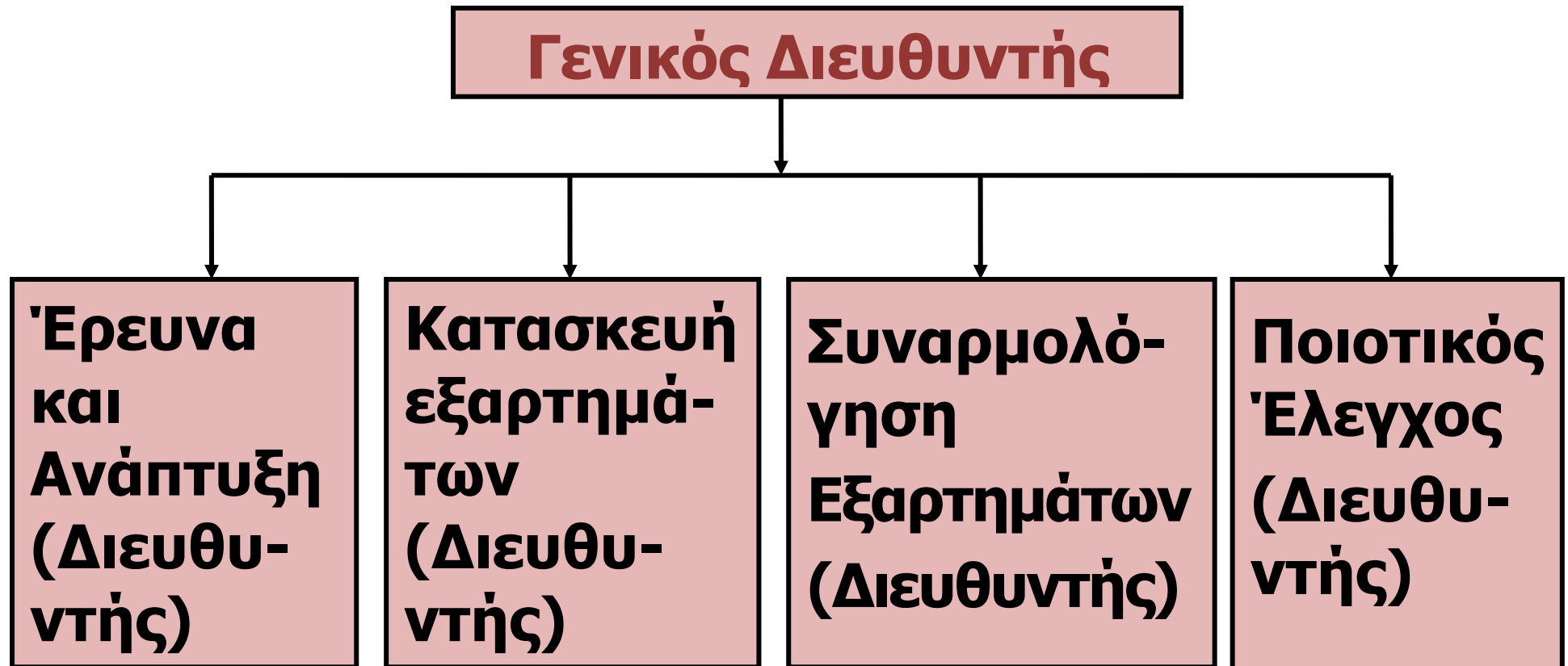
Η παρουσίαση βέβαια είναι ενδεικτική (για εκπαιδευτικούς λόγους) και σε καμία περίπτωση δεν καλύπτει όλο το φάσμα των υπηρεσιών μιας τράπεζας.

Η οργάνωση αυτού του τύπου, βάσει των προϊόντων ή των υπηρεσιών, έχει ανάγκη από εξειδικευμένα και ικανά στελέχη, που να μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αποδίδουν σε ανταγωνιστικές συνθήκες εργασίες.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία επιχείρηση με τη συγκεκριμένη δομή χρειάζεται πολύ καλό προγραμματισμό και συστηματικό ποιοτικό έλεγχο σε όλα τα στάδια της παραγωγής προϊόντων ή της προσφοράς υπηρεσιών.

3.2.3.γ Τμηματοποίηση κατά στάδια επεξεργασίας των προϊόντων

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από πολλά στάδια επεξεργασίας, εφαρμόζουν στην πράξη οργανογράμματα τέτοιας μορφής. Σύμφωνα με τη μορφή αυτή υπάρχει ενοποίηση των εργαζομένων, του μηχανολογικού εξοπλισμού και των υλικών σε οργανωτικές μονάδες, προκειμένου η παραγωγή των προϊόντων να γίνεται με τις καλύτερες προδιαγραφές.



Σχήμα 3.2.7
Τμηματοποίηση κατά στάδια επεξεργασίας των προϊόντων

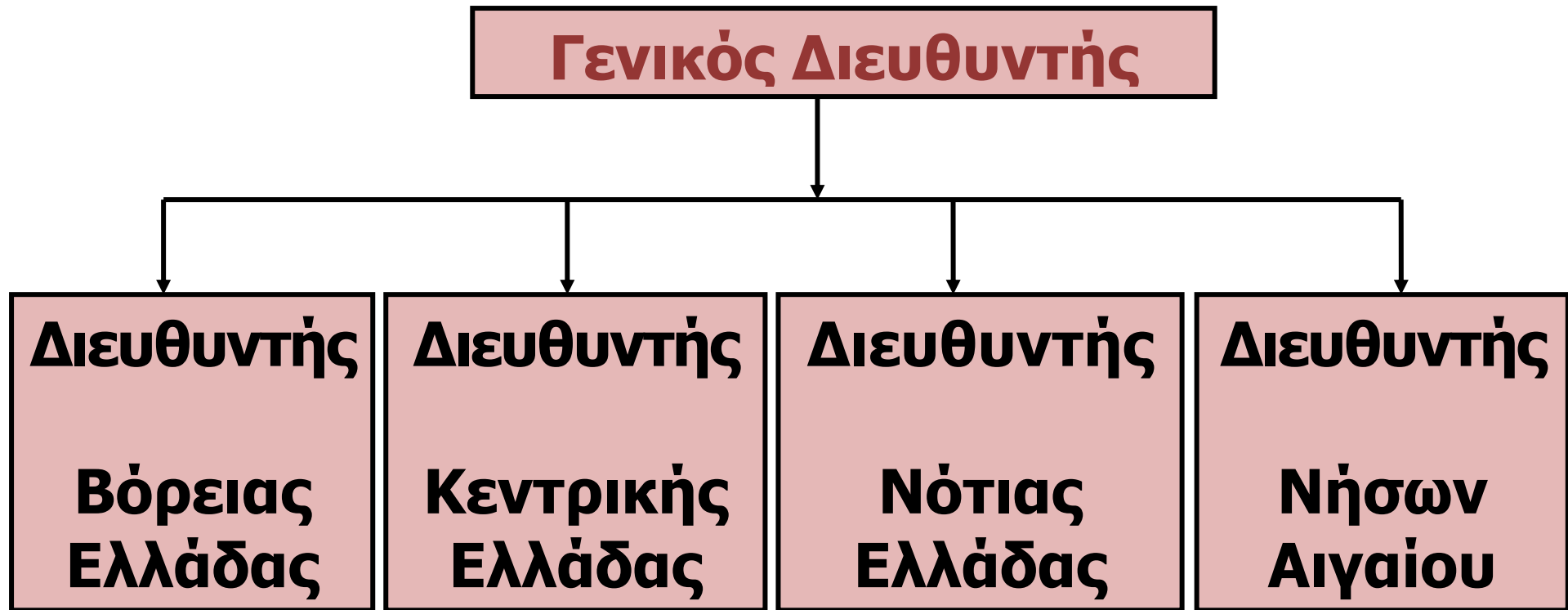
Από το παραπάνω σχήμα γίνεται σαφές ότι η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία παραγωγής. Το τμήμα «Έρευνας & Ανάπτυξης» είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται με καινοτομίες και προτείνει τις οποιεσδήποτε αλλαγές στη σύνθεση των προϊόντων, μετά από έρευνα που διεξάγει στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό τμήμα, το οποίο βρίσκουμε μόνο σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, γιατί η λειτουργία του κοστίζει πολύ και επιβαρύνει υπερβολικά το κόστος παραγωγής.

3.2.3.δ Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές

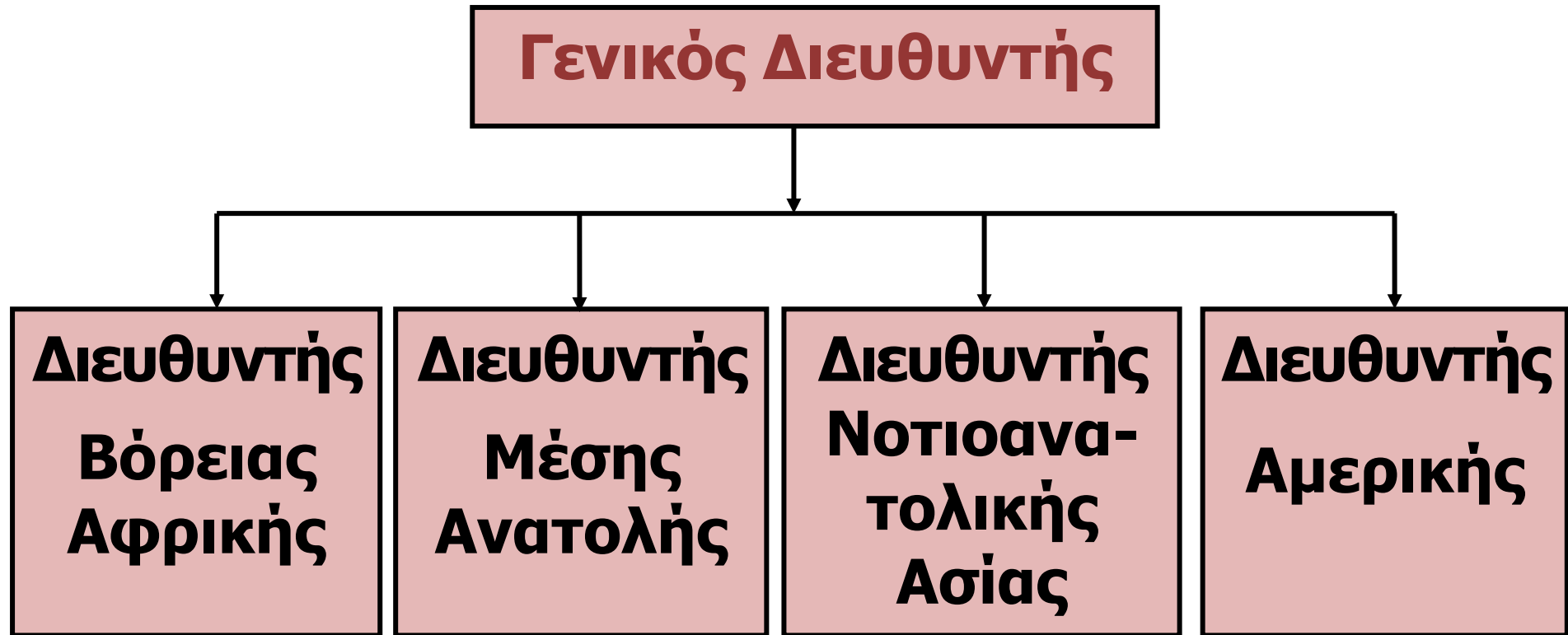
εταιρίες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας, ή σε άλλες χώρες. Πρόκειται δηλαδή για τμηματοποίηση που χρησιμοποιείται από μεγάλες εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης με δραστηριότητες σε όλη την ελληνική επικράτεια, η δομή του οποίου έχει γίνει κατά γεωγραφικές ζώνες.



Σχήμα 3.2.8
Τμηματοποίηση επιχείρησης κατά γεωγραφική περιοχή

Στην περίπτωση που μία επιχείρηση έχει διεθνή χαρακτήρα, δηλαδή αναπτύσσει δραστηριότητες σε ξένες αγορές, τότε το οργανόγραμμά της μπορεί να πάρει μία μορφή, όπως αυτή που παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3.2.9.
Τροποποίηση πολυεθνικής επιχείρησης κατά γεωγραφική περιοχή

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς, και αποσκοπεί στην απόσπαση μεγάλου μεριδίου αγοράς από τις γεωγραφικές και βάσει των οποίων δομείται η επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη αυτονομία μεταξύ των διευθύνσεων και για αυτό τον λόγο καθίσταται πολύ δύσκολος ο συντονισμός μεταξύ όλων των μερών της επιχείρησης.

Ένα άλλο μεγάλο μειονέκτημα αυτής της μορφής τμηματοποίησης είναι ότι είναι πολλές φορές δύσκολο να βρεθούν τα κατάλληλα στελέχη από την τοπική αγορά στην οποία είναι εγκαταστημένα τα υποκαταστήματα της επιχείρησης.

Το σημαντικό πλεονέκτημα όμως είναι ότι μειώνεται δραστικά το κό-

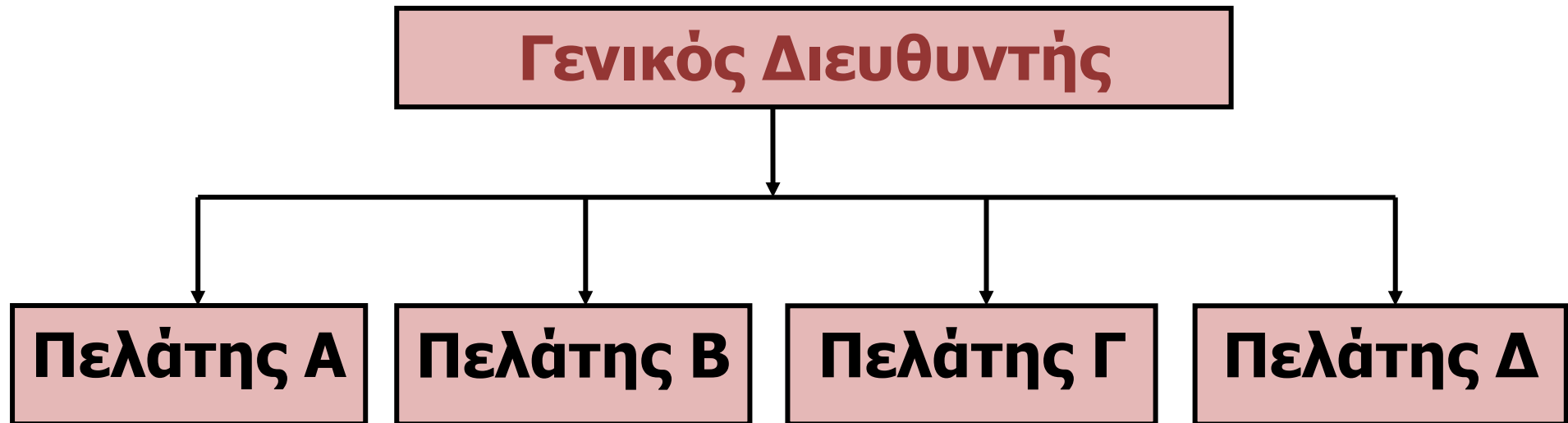
στος μεταφοράς, γιατί τα προϊόντα παράγονται και πωλούνται άμεσα στην τοπική αγορά.

3.2.3.ε Τμηματοποίηση κατά πελάτη

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις, όπου ο πελάτης αποτελεί τον κεντρικό άξονα και το βασικό σημείο αναφοράς. Με άλλα λόγια, στις επιχειρήσεις όπου ο πελάτης έχει πολλή μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο. Καταλαβαίνουμε βέβαια πως οι πελάτες αυτοί δεν είναι απλοί, κοινοί καταναλωτές, αλλά μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δομούνται σύμφωνα με αυτήν την τμηματοποίηση είναι μεγάλες παραγωγικές μονάδες, που προμηθεύουν με πρώτες ύλες ή με

ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα τις μεγάλες επιχειρήσεις-πελάτες τους.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας τέτοιας μορφής, που έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με το πελατολόγιο της εταιρείας.



Σχήμα 3.2.10
Τμηματοποίηση κατά πελάτη

Βλέποντας ένα τέτοιο οργανόγραμμα, καταλαβαίνουμε ότι όλη η δομή της επιχείρησης στρέφεται γύρω από τους πελάτες, τους οποίους θεωρεί πολύ σημαντικούς για τη λειτουργία της.

3.2.3.στ Τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς

Η τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς είναι μία πολύ απλή μέθοδος τμηματοποίησης, που γίνεται με τη χρήση απλών μαθηματικών πράξεων. Για παράδειγμα, Εάν έχουμε 50 εργαζόμενους, τους διαιρούμε με τον αριθμό 10 και δημιουργούμε 5 τμήματα, όπου τους εντάσσουμε.

Στην πράξη θεωρείται ξεπερασμένη μέθοδος και πλέον χρησιμοποιείται είτε σε πολύ μικρές επιχειρήσεις ή στα κατώτερα επίπεδα της

ιεραρχικής πυραμίδας των επιχειρήσεων.

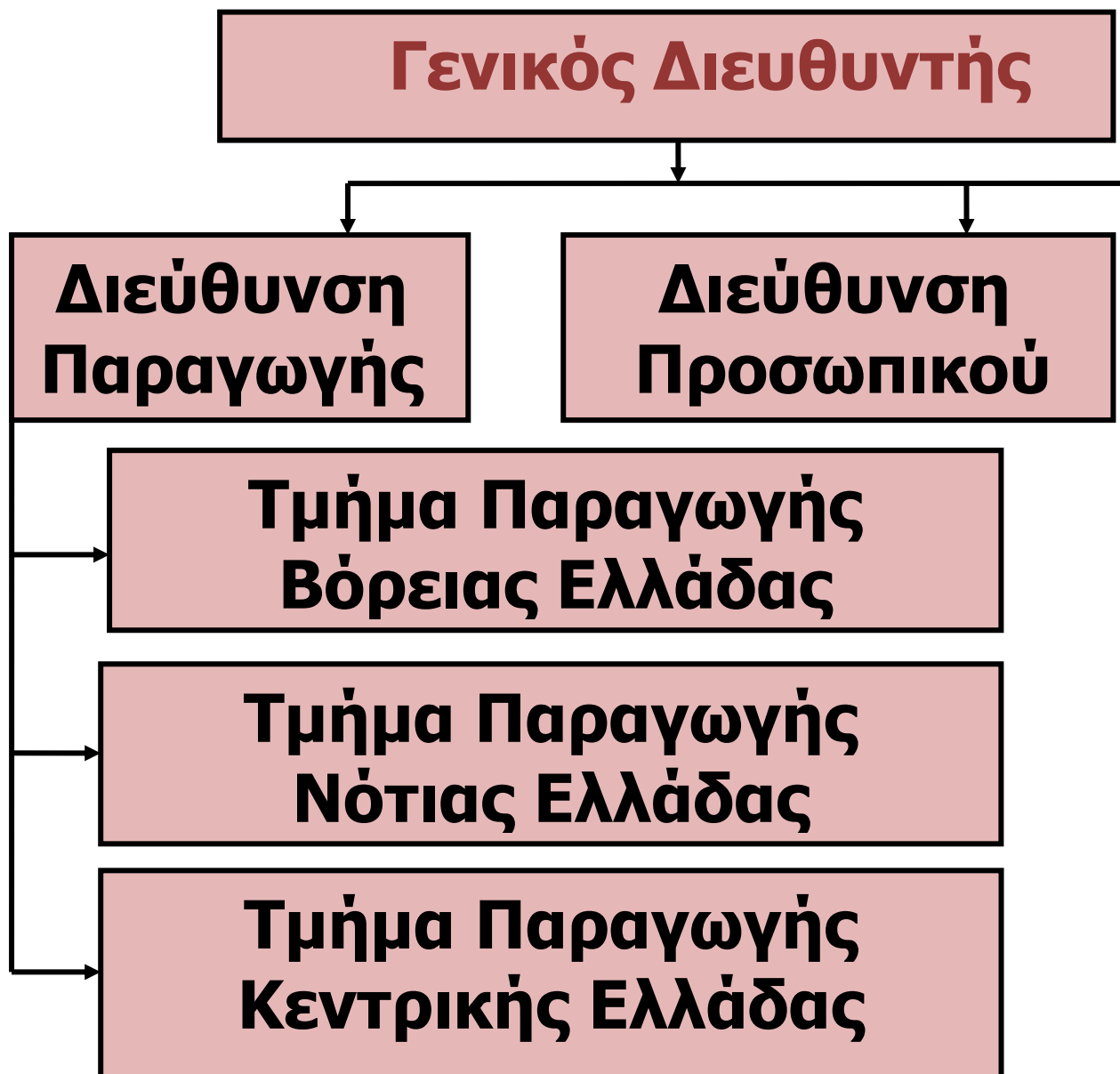
3.2.3.ζ Συνδυασμός Κριτηρίων κατά την Τμηματοποίηση

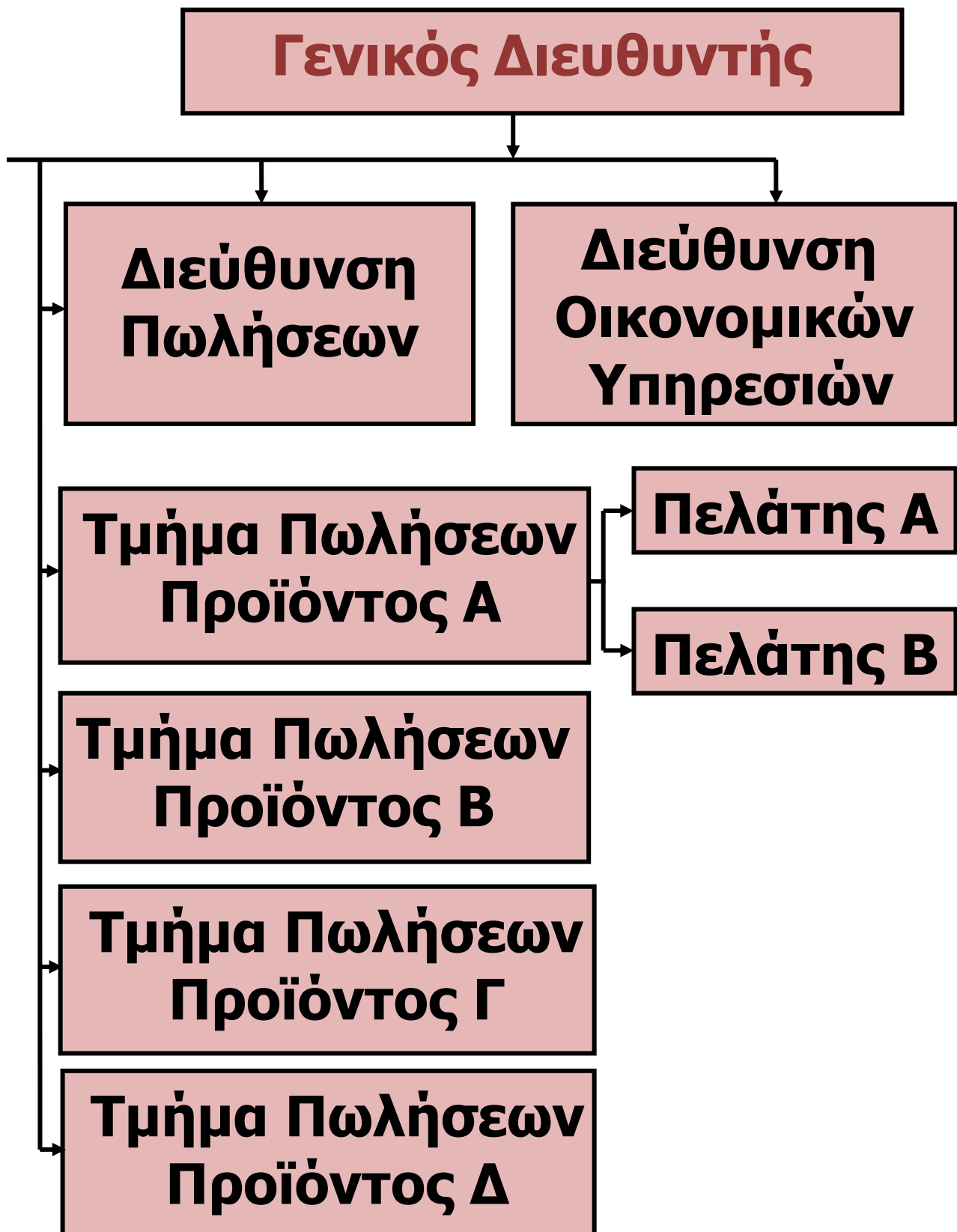
Είναι δυνατόν κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν περισσότερα από ένα κριτήρια, από αυτά που ήδη αναφέραμε. Για παράδειγμα, μία παραγωγική μονάδα που παράγει τα προϊόντα της σε τρεις βασικές γεωγραφικές περιοχές σύμφωνα με τις λειτουργίες της (Διεύθυνση Παραγωγής, Διεύθυνση Πωλήσεων, Διεύθυνση Προσωπικού, Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων, Διεύθυνση Οικονομικών), αλλά στη συνέχεια η Διεύθυνση Παραγωγής να δομείται σύμφωνα με το γεωγραφικό κριτήριο σε Τμήμα Παραγωγής Βόρειας Ελλάδας, Τμήμα Παραγωγής Νότιας

Ελλάδας και Τμήμα Παραγωγής Κεντρικής Ελλάδας. Επιπλέον, αν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση κάποιων προϊόντων, τότε η Διεύθυνση Πωλήσεων μπορεί να διαιρεθεί σε Τμήμα προϊόντος Α, Τμήμα προϊόντος Β, Τμήμα προϊόντος Γ κ.τ.λ.. Επίσης, αν οι πελάτες της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικοί και παίζουν καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία της επιχείρησης, κάθε Τμήμα προϊόντος μπορεί να διαιρεθεί κατά πελάτη, για να παρακολουθείται πιο αποτελεσματικά η ικανοποίησή του από τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης. Η δομή μιας τέτοιας μορφής παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι το κριτήριο τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης

κι όχι αυθαίρετα ή τυχαία. Το επιλεγόμενο κριτήριο εξυπηρετεί την επιχείρηση και τη βοηθά να αναπτυχθεί σύμφωνα με τους στόχους της.





Σχήμα 3.2.11 Μεικτή Τμηματοποίηση μιας Επιχείρησης

3.2.4 Χαρακτηριστικά του Οργανωτικού Σχεδιασμού

Σύμφωνα με τα παραπάνω, για να μπορεί μία επιχείρηση να υλοποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους της οφείλει να σχεδιάσει την κατάλληλη οργανωτική δομή. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ορίσει το έργο που θα εκτελεστεί, τις ενέργειες που απαιτούνται, αυτούς που θα τις υλοποιήσουν, το βαθμό εξουσίας που χρειάζεται και αυτούς που θα στελεχώσουν τις θέσεις εξουσίας. Με άλλα λόγια, η δημιουργία της οργανωτικής δομής είναι αποτέλεσμα μιας σειρά διαδικασιών που ονομάζεται οργανωτικός σχεδιασμός. Έχοντας μιλήσει για τις μορφές που μπορεί να πάρει ένα οργανόγραμμα, χρήσιμο είναι να αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του

οργανωτικού σχεδιασμού, η φιλοσοφία των οποίων προσδιορίζει την τελική μορφή της οργανωτικής δομής. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: η Εξειδίκευση, το Πεδίο ή Εύρος Ελέγχου και η Ενότητα Διοίκησης.

3.2.4.a Η Εξειδίκευση

Η διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα οδηγεί στην Εξειδίκευση. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη διαίρεση της εργασίας ήταν ο Taylor (Τέϊλορ), ο οποίος (ως μηχανικός που ήταν) παρατήρησε ότι αυξανόταν πολύ η παραγωγικότητα των εργατών όταν εκτελούσαν συγκεκριμένη, περιορισμένη κι επαναλαμβανόμενη εργασία από ότι πολλές και συνθετικές εργασίες, για να γίνει ένα τελικό προϊόν. Ως χαρακτηριστικό ποσοτικό παράδειγμα μπορούμε να

αναφέρουμε αυτό του Adam Smith (Άνταμ Σμιθ), ο οποίος παρατήρησε ότι στην Αγγλία πριν το τέλος του 18ου αιώνα, ένας εργάτης εκτελώντας όλες τις εργασίες από την αρχή ως το τέλος κατασκεύαζε 20 καρφίτσες την ημέρα. Όταν όμως η κατασκευή της καρφίτσας χωρίστηκε σε 10 επιμέρους εργασίες και ο κάθε εργάτης αναλάμβανε μόνο μία από αυτές, τότε η συνολική ημερήσια παραγωγή ήταν 48.000 καρφίτσες. Δηλαδή, αναλογούσαν 4.800 καρφίτσες σε κάθε εργάτη. Από αυτό το παράδειγμα φαίνεται ότι η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης, γιατί ο κάθε εργάτης ή εργαζόμενος γίνεται ειδικός σε μία συγκεκριμένη περιοχή της παραγωγής και η συμβολή του μεγιστοποιείται. Μία χαρακτη-

ριστική ταινία εποχής, που περιγράφει παραστατικά τη σημασία της εξειδίκευσης είναι η ασπρόμαυρη, βουβή ταινία «Μοντέρνοι Καιροί», όπου ο ηθοποιός Charly Chaplin (Τσάρλυ Τσάπλιν) υποδυόμενος έναν εργάτη αμερικάνικης αυτοκινητοβιομηχανίας, δεν κάνει τίποτε άλλο από το να βιδώνει μία συγκεκριμένη βίδα στη δεξιά πόρτα του αυτοκινήτου στην αλυσίδα παραγωγής. Αυτή η υπερβολική εξειδίκευση τον κάνει να αποκτήσει μηχανικά πολύ μεγάλη ταχύτητα, αλλά του μεταμορφώνει και τη ζωή, γιατί δεν παίρνει καμία ικανοποίηση από τη δουλειά του και ταυτόχρονα ταραζεται στον ύπνο του από εφιάλτες με βίδες και πόρτες αυτοκινήτου.

Από το παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι η εξειδίκευση δεν έχει μόνο θετικές συνέπειες για την επιχεί-

ρηση (αύξηση παραγωγικότητας, μείωση των κενών χρόνων, εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων για τη μέτρηση της εργασίας, καλύτερη τυποποίηση του προϊόντος από τον εξειδικευμένο εργάτη, ευκολότερος έλεγχος, χαμηλό κόστος εργατικού δυναμικού) και τον εργαζόμενο (απόκτηση δεξιοτεχνίας λόγω της συχνής επανάληψης των ίδιων εργασιών, εύκολη ανεύρεση απασχόλησης σε περίπτωση ανεργίας λόγω ειδικότητας). Η Εξειδίκευση εμπεριέχει και πολλούς κινδύνους για τον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, οδηγεί στην αλλοτρίωση, στη χαμηλή ποιότητα ζωής των εργαζομένων, στην έλλειψη ικανοποίησης, στη ρουτινοποίηση της εργασίας και στην εξάρτηση του εργαζόμενου από τους συναδέλφους του. Ακόμη, ο εργαζόμενος χάνει τη δημιουργι-

κότητά του, γιατί δεν κατασκευάζει ένα ολόκληρο έργο από την αρχή μέχρι το τέλος και δεν αναπτύσσει τις ικανότητες και τις γνώσεις του σε ευρύ φάσμα.

3.2.4.β Το Πεδίο Ελέγχου

Το Πεδίο Ελέγχου (span of control) ή Το Εύρος Άσκησης Ελέγχου η Όριο Άσκησης Εποπτείας ή Έκταση της Διοίκησης (span of management) αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους. Στο παρελθόν, ο προϊστάμενος συνήθως επόπτευε 6 άτομα. Αυτή η πρακτική όμως σήμερα θεωρείται ξεπε-

ρασμένη και δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει καθορισμένος αριθμός υφισταμένων που ελέγχεται από τον προϊστάμενο. Η κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τα δεδομένα της, εφαρμόζει το κατάλληλο για αυτήν πεδίο ελέγχου.

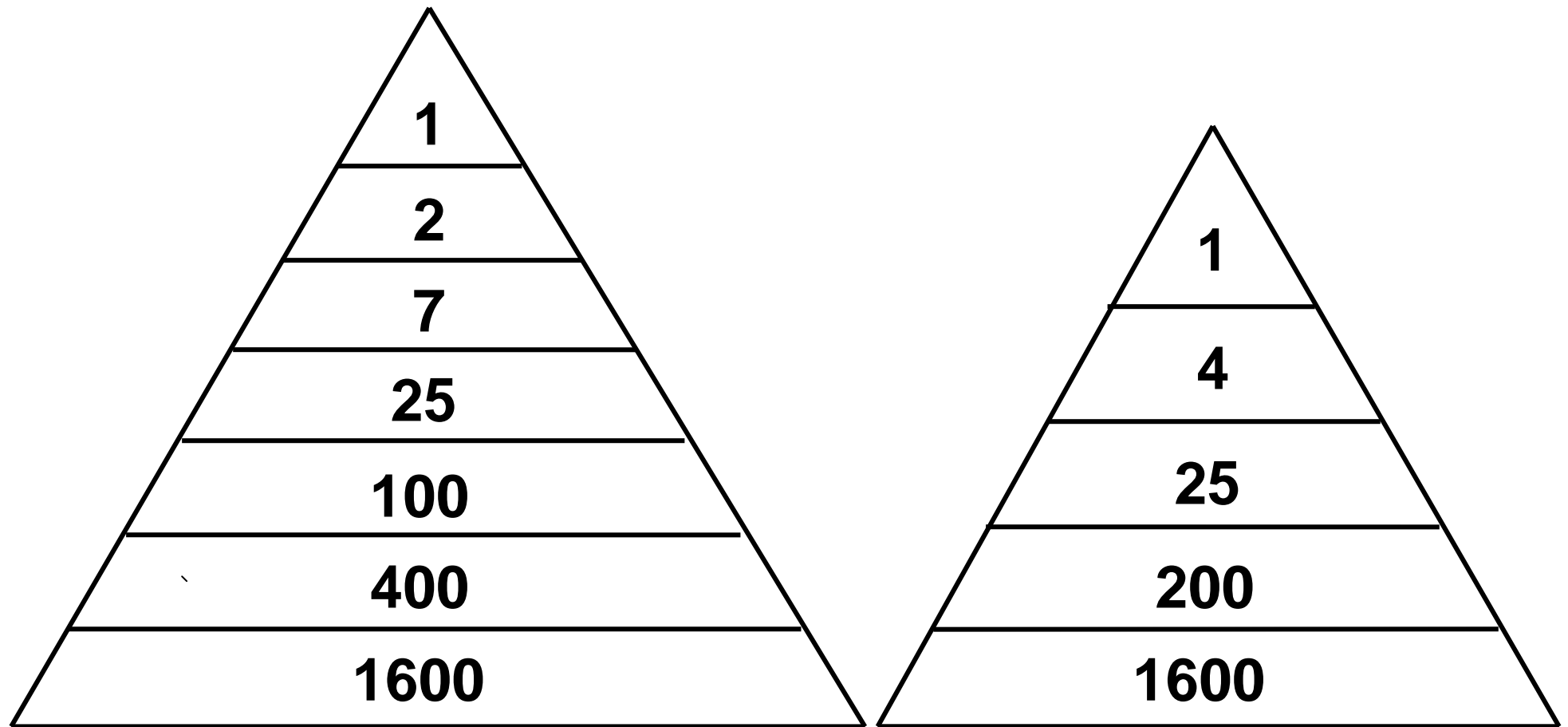
Το πεδίο ελέγχου συνδέεται άμεσα με την κάθετη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας, γιατί καθορίζει το ύψος της. Υπάρχει αντίστροφη σχέση ανάμεσα τους. Όσο πιο μικρό είναι το πεδίο ελέγχου, τόσο πιο υψηλή θα είναι η διοικητική πυραμίδα και όσο πιο μεγάλο είναι το πεδίο ελέγχου, τόσο πιο πλατιά και κοντή διαμορφώνεται η διοικητική πυραμίδα. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε το παρακάτω παράδειγμα:

Παράδειγμα Πεδίου Ελέγχου

Έστω ότι μία επιχείρηση απασχολεί 1.600 άτομα προσωπικό. Όταν το πεδίο ελέγχου είναι 4, τότε στα 1.600 άτομα αντιστοιχούν 400 (1.600: 4 = 400) επόπτες, στους 400 επόπτες αντιστοιχούν 100 προϊστάμενοι έργου (400: 4 = 100), στους 100 προϊσταμένους αντιστοιχούν 25 τμηματάρχες (100:4 =25) κ.ο.κ., με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία ψηλή διοικητική πυραμίδα με επίπεδο ιεραρχίας 7. Αντίθετα, αν το πεδίο ελέγχου είναι 8, τότε τα 1.600 άτομα διοικούνται άμεσα από 200 επόπτες (1.600:8 = 200), οι 200 επόπτες διοικούνται από 25 προϊσταμένους τμημάτων (200: 8 = 25), οι 25 προϊστάμενοι διοικούνται από 4 διευθυντές και οι 4 διευθυντές συντονίζονται από ένα γενικό διευθυντή. Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε

πεδίο ελέγχου σχετικά μεγάλο (8) και επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας χαμηλό (5), ενώ στην πρώτη περίπτωση έχουμε μικρό πεδίο ελέγχου (4) και επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας υψηλό (8).

Η διαφορά των δύο αυτών περιπτώσεων φαίνεται καλύτερα στο σχήμα που ακολουθεί.



Πεδίο Ελέγχου: 4
Διοικητική Πυραμίδα: 7

Πεδίο Ελέγχου: 8
Διοικητική Πυραμίδα: 5

Σχήμα 3.2.12 Συσχετισμός Πεδίου Ελέγχου και Διοικητικής Πυραμίδας

Το πεδίο ελέγχου, και κατά συνέπεια ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων που δημιουργούνται σε μία επιχείρηση, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- **Η νοοτροπία του επιχειρηματία.** Αν ο επιχειρηματίας θέλει να ελέγχει όσο το δυνατόν περισσότερο ο ίδιος την επιχείρηση, δηλαδή όσο πιο συγκεντρωτικός είναι, τόσο η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας είναι χαμηλή και το πεδίο ελέγχου υψηλό.
- **Η προσωπικότητα και οι ικανότητες των διοικητικών στελεχών.** Τα προικισμένα, έμπειρα και καλά εκπαιδευμένα στελέχη μπορούν να διοικούν μεγάλο αριθμό υφισταμένων. Στην περίπτωση αυτή, το πεδίο ελέγχου είναι υψηλό και η πυραμίδα που

διαμορφώνεται είναι χαμηλή.

- **Η επαγγελματικότητα των υφισταμένων.** Όσο πιο συνεπείς είναι στα καθήκοντά τους οι υφιστάμενοι, τόσο λιγότερο χρόνο απασχολούν τον προϊστάμενό τους. Έτσι ο προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει το εύρος του πεδίου ελέγχου και να διοικήσει αποτελεσματικά περισσότερους υφισταμένους.
- **Η φύση της εργασίας.** Υπάρχουν εργασίες για τις οποίες απαιτούνται πολλοί επόπτες και άλλες οι οποίες μπορούν να ολοκληρωθούν με χαμηλό πεδίο ελέγχου. Για παράδειγμα, σε ένα κατάστημα λιανικής πώλησης μπορεί να υπάρχουν 3 επόπτες για να παρακολουθούν τους πωλητές, αλλά σε μία πολυεθνική εταιρεία με καταστήματα σε όλο τον

κόσμο, απαιτούνται πάρα πολλοί προϊστάμενοι για να παρακολουθούν τις πωλήσεις.

3.2.4.γ Η Ενότητα Διοίκησης

Η Ενότητα Διοίκησης αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του γραμμικού τυπικού συστήματος οργάνωσης, σύμφωνα με την οποία ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο.

Στις περιπτώσεις όπου δεν συμβαίνει αυτό και αντιστοιχούν περισσότεροι προϊστάμενοι σε ένα υφιστάμενο, δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω της αλληλοεπικάλυψης ρόλων και ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αποδώσει εξαιτίας του άγχους από τις πολλές αναθέσεις εργασίας και τους συνεχείς ετερόκλητους ελέγχους.

Η Ενότητα Διοίκησης εφαρμόζεται κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις. Στις μεγάλες επιχειρήσεις όμως, πολλές φορές παραβιάζεται, επειδή οι στόχοι των επιχειρήσεων αυτών απαιτούν άμεση προσαρμοστικότητα στις μεταβολές του περιβάλλοντος και δεν τηρούνται οι τυπικές σχέσεις του οργανογράμματος.

3.2.5 Οργανωτικός Σχεδιασμός και Περιγραφή Καθηκόντων

Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάτμηση της επιχείρησης ανά εργασίες. Η κάθε θέση εργασίας απαιτεί την εκπλήρωση κάποιων καθηκόντων. Ο ακρογωνιαίος λίθος για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι η περιγραφή τους. Η περιγραφή καθηκόντων

περιλαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου μιας θέσης εργασίας.

Κάθε εργαζόμενος που προσλαμβάνεται σε μία θέση εργασίας πρέπει να ζητά από τον άμεσο προϊστάμενό του την περιγραφή των καθηκόντων που αναλαμβάνει. Τα προβλήματα συγκρούσεων, που συνήθως προκύπτουν μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων, οφείλονται στη διαφορετική άποψη που έχουν ως προς τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους.

Επίσης, πολύ συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο της συνεχούς αύξησης των απαιτήσεων από τους προϊσταμένους και της ανάθεσης περισσότερων ρόλων από τον αρχικό για τον οποίο έγινε η πρόσληψη.

Αυτή η κατάσταση αγχώνει τον εργαζόμενο και τον οδηγεί σε αδιέξοδο. Για τον λόγο αυτό η περιγραφή καθηκόντων πρέπει να είναι διατυπωμένη γραπτά, ούτως ώστε να γνωρίζει ο εργαζόμενος με κάθε λεπτομέρεια όλες τις διαδικασίες του έργου του.

Μία γραπτή διατύπωση της περιγραφής των καθηκόντων αποτελεί η χρήση και η γνωστοποίηση του οργανογράμματος. Το οργανόγραμμα συμβάλλει αποφασιστικά στην περιγραφή των καθηκόντων. Πιο συγκεκριμένα, από ένα οργανόγραμμα ο νέος υπάλληλος μαθαίνει:

- **Τη θέση που θα καταλάβει και τη σπουδαιότητα της θέσης ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει**

- Τη βαθμίδα που η θέση του κατέχει ιεραρχικά στην οργάνωση
- Την εξουσία και την υπευθυνότητα που αναλαμβάνει
- Τη σχέση που έχει η θέση του με άλλες θέσεις εργασίας μέσα στην οργάνωση,
- Το άτομο στο οποίο θα δίνει αναφορά,
- Το άτομο ή τα άτομα με τα οποία θα συνεργάζεται

Εκτός όμως από το οργανόγραμμα, η περιγραφή της θέσης εργασίας γίνεται με ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών. Το διάγραμμα αυτό περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα διεξάγεται η εργασία, τις σχέσεις με άλλες θέσεις εργασίας και τις ατομικές απαιτήσεις της εργα-

σίας. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνουμε ένα τέτοιο διάγραμμα περιγραφής της θέσης εργασίας.

Πίνακας 3.2.1
Πρακτικό Παράδειγμα
Περιγραφής θέσης Εργασίας μιας
Μεγάλης Εταιρείας Εμπορίας και
Διακίνησης Ποτών

Τίτλος: Επιθεωρητής Πωλήσεων
Νομού Αττικής

Τμήμα: Πωλήσεων

Αναφέρεται: στον Προϊστάμενο
Πωλήσεων Κεντρικής Ελλάδας

Γενική Περιγραφή: Είναι υπεύ-
θυνος των πωλήσεων του Νομού
Αττικής. Προσπαθεί να μεγιστο-
ποιήσει τις πωλήσεις βάσει των
προϋπολογισμών και των στόχων
της επιχείρησης, κατευθύνοντας
τους πωλητές.

Αρμοδιότητες: Διοικεί, κατευθύνει, συντονίζει και υποκινεί τους πωλητές του Νομού Αττικής.

Ημέρες και Ώρες Απασχόλησης: Όλες τις εργάσιμες ημέρες και ώρες, που τα καταστήματα λιανικής πώλησης ποτών είναι ανοικτά.

Ευθύνες: Πρόβλεψη πωλήσεων, προγραμματισμός πωλήσεων, στρατολόγηση και εκπαίδευση πωλητών, αξιολόγηση πωλητών, καθοδήγηση και συντονισμός των πωλητών, έγκριση δαπανών για μετακινήσεις των πωλητών, μέτρηση της αποδοτικότητας των ανταγωνιστών.

Έντυπα Επιθεώρησης: Εβδομαδιαίος προγραμματισμός εργασίας, εβδομαδιαίο δελτίο δραστηριότητας επιθεώρησης, εβδομαδιαία αναφορά επιθεώρησης, έντυπο στόχου-αποτελεσμάτων, δελτίο

συνοδείας πωλητή, έντυπο αξιολόγησης πωλητή, μηνιαία έκθεση επιθεώρησης, κατάσταση υπηρεσιακών.

Σε πολλές επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, εκτός από την αποσαφήνιση των καθηκόντων, είθισται, από την πρώτη κιόλας ημέρα πρόσληψης, να γίνεται μία περιήγηση του εργαζόμενου στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης για να εξοικειωθεί με το περιβάλλον, να γνωρίσει τους συναδέλφους του και να μάθει σε ποιόν ή ποιους απευθύνεται για την επίλυση διαφορών ή για καθοδήγηση και διευκόλυνση της εργασίας του. Αυτή η τακτική άρχισε να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και σε αρκετές μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Εκτός από την ξενάγηση, η χρησιμότητα της οποίας είναι αναμφισβήτητη, οι επιχειρήσεις συντάσσουν κάθε χρόνο κι ένα βιβλίο με την πρόοδο και τις επιτεύξεις τους. Αυτό το βιβλίο συνήθως περιλαμβάνει ένα μικρό ιστορικό σχετικά με το πώς ξεκίνησε η επιχείρηση τη λειτουργία της, τα στάδια ανάπτυξής της, τη συμβολή του προσωπικού της, την επιβράβευση των καλύτερων στελεχών της, τους στόχους της, την αποστολή της και μία σειρά από πολλές άλλες χρήσιμες πληροφορίες. Αυτό το βιβλίο είναι πολύ χρήσιμο για τον νεοεισερχόμενο υπάλληλο σε μία επιχείρηση. Του παρέχει πολλές πληροφορίες και τον κατατοπίζει σε βαθμό αποφασιστικό σχετικά με την πορεία της επιχείρησης και τους συντελεστές της. Με τον τρόπο αυ-

τό, εισέρχεται ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας εφοδιασμένος με πληροφορίες, μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής του και αυξάνεται η παραγωγικότητά του.

Γίνεται σαφές ότι ο κάθε εργαζόμενος, όταν προσλαμβάνεται, οφείλει να μεριμνήσει να πάρει όσο το δυνατόν περισσότερη πληροφορία για την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο πρόκειται να υπηρετήσει και κυρίως να ζητήσει αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων του, για να είναι αποτελεσματικός και να αποφύγει τις συγκρούσεις που προέρχονται από παρανόηση ρόλων και ανάληψη έργου.

Τα Κύρια Σημεία

1. Οργάνωση είναι ο καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της επι-

χείρησης σε επιμέρους εργασίες μεταξύ Διευθύνσεων, Τμημάτων, ομάδων εργασίας και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.

2. Η Ιεραρχική Πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα: την Ανώτατη Διοίκηση, την Ανώτερη Διοίκηση, τη Μεσαία Διοίκηση, την Κατώτερη Διοίκηση και το υπαλληλικό προσωπικό.
3. Στην κορυφή της Ιεραρχίας βρίσκεται η **Ανώτατη Διοίκηση**, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το **Διοικητικό Συμβούλιο**.
4. Οι κυριότερες αρμοδιότητες του Δ.Σ. είναι η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρείας, ο κα-

θορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας (στρατηγικός προγραμματισμός), η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρείας, η έγκριση των προγραμμάτων και των ετήσιων προϋπολογισμών, η διανομή των κερδών και ο έλεγχος επίτευξης του προγραμματισμού.

5. Οι Διευθυντές απαρτίζουν την Ανώτερη Διοίκηση. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους.

6. Η Μεσαία Διοίκηση απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη. Τα επιτελικά στελέχη είναι οι τμηματάρχες, οι οποίοι με την ερ-

γασία τους υποστηρίζουν το έργο των διευθυντών.

7. Τα στελέχη πρώτης γραμμής είναι οι γνωστοί επόπτες, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις. Τα στελέχη αυτά αποτελούν την Κατώτερη Διοίκηση.

8. Το υπαλληλικό προσωπικό ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή στην αλυσίδα συναρμολόγησης, η λήψη παραγγελιών από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (συνεργείο για επισκευές), η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο κ.α.

9. Το Οργανόγραμμα αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της επιχεί-

ρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.

10. Το Οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται η επιχείρηση. Τα κριτήρια είναι πολλά. Τα συνηθέστερα είναι κατά λειτουργία, κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά πελάτη.

11. Η Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία είναι ο επιμερισμός των εργασιών της επιχείρησης βάσει των λειτουργιών της. Οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες, αποτελούν τα κρι-

τήρια βάσει των οποίων δομείται η επιχείρηση.

12. Η Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών. Η λογική της τμηματοποίησης με αυτή τη μορφή είναι ότι τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τεχνολογικά, σύστασης, προώθησης, τιμής, κοστολόγησης και ως εκ τούτου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για να αναπτυχθούν.

13. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από πολλά στάδια παραγωγικής διαδικασίας, εφαρμόζουν στην πράξη οργανογράμματα σύμφωνα με

τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων.

14. Σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρίες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας, ή σε άλλες χώρες, γίνεται τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Πρόκειται για τμηματοποίηση που χρησιμοποιείται από μεγάλες εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.

15. Όταν ο πελάτης έχει πολύ μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο σε μία επιχείρηση, τότε η τμηματοποίηση γίνεται κατά πελάτη. Οι πελάτες αυτοί δεν είναι απλοί, κοινοί καταναλωτές, αλλά μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δομούνται σύμφωνα

με αυτήν την τμηματοποίηση είναι μεγάλες παραγωγικές μονάδες, που προμηθεύουν με πρώτες ύλες ή με ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα τις μεγάλες επιχειρήσεις - πελάτες τους.

16. Η τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς είναι μία πολύ απλή μέθοδος τμηματοποίησης, που γίνεται με τη χρήση απλών μαθηματικών πράξεων.

17. Είναι δυνατόν κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν πέραν του ενός κριτηρίου. Η δομή μιας τέτοιας μορφής ικανοποιεί πολλαπλές ανάγκες.

18. Το κριτήριο τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης κι όχι αυθαίρετα ή τυχαία. Το επιλεγόμε-

νο κριτήριο εξυπηρετεί την επιχείρηση και τη βοηθά να αναπτυχθεί σύμφωνα με τους στόχους της.

19. Η δημιουργία της οργανωτικής δομής είναι απόρροια μιας σειράς διαδικασιών που ονομάζεται **οργανωτικός σχεδιασμός**. Τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού είναι η **Εξειδίκευση**, το **Πεδίο ή Εύρος Ελέγχου** και η **Ενότητα Διοίκησης**.

20. Η διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα οδηγεί στην **Εξειδίκευση**. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη διαίρεση της εργασίας ήταν ο Taylor, ο οποίος ως μηχανικός που ήταν παρατήρησε ότι αυξανόταν πολύ η παραγωγικότητα των εργατών όταν εκτελούσαν συ-

γκεκριμένη, περιορισμένη κι επαναλαμβανόμενη εργασία, από ότι πολλές και συνθετικές εργασίες για να γίνει ένα τελικό προϊόν.

21. Πεδίο Ελέγχου (span of control) η Εύρος Άσκησης Ελέγχου ή Όριο Άσκησης Εποπτείας ή Έκταση της Διοίκησης (span of management) είναι ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους.

22. Η Ενότητα Διοίκησης αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του γραμμικού τυπικού συστήματος οργάνωσης, σύμφωνα με την

οποία ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο.

23. Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάτμηση της επιχείρησης ανά εργασίες. Η κάθε θέση εργασίας απαιτεί την εκπλήρωση κάποιων καθηκόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι η περιγραφή τους. Η περιγραφή καθηκόντων περιλαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου μιας θέσης εργασίας.

Λέξεις – Κλειδιά

- Οργανωτική Δομή
- Οργανόγραμμα

- Τμηματοποίηση
- Ιεραρχική Πυραμίδα
- Οργανωτικός Σχεδιασμός
- Εξειδίκευση
- Πεδίο Ελέγχου
- Ενότητα Διοίκησης
- Περιγραφή Καθηκόντων

Ερωτήσεις - Εργασίες - Ασκήσεις - Μελέτη Περίπτωσης

Ερωτήσεις

1. Τι περιλαμβάνει η Λειτουργία της Οργάνωσης;
2. Ποια είναι τα κριτήρια για την κατασκευή οργανογραμμάτων;
3. Ποιο από τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σχεδιασμού θεωρείται πιο σημαντικό, και γιατί;

Άσκηση

Σε μία επιχείρηση απασχολούνται 1.800 άτομα. Το πεδίο ελέγχου είναι 6. Υπολογίστε τη διοικητική πυραμίδα και τον αριθμό των εργαζομένων που αντιστοιχεί σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Αν το πεδίο ελέγχου γίνει 9, αλλάζει η διοικητική πυραμίδα; Συγκρίνετε την καινούργια διοικητική πυραμίδα με την προηγούμενη.

Εργασίες

1. Να γίνει ατομική εργασία με την κατασκευή του οργανογράμματος του σχολείου, αφού δοθούν οι κατάλληλες οδηγίες και τα απαραίτητα πληροφοριακά στοιχεία.
2. Να γίνει ομαδική εργασία περιγραφής των καθηκόντων του

**Διευθυντή και των καθηγητών
του σχολείου.**

Μελέτη Περίπτωσης

Η Περίπτωση μιας Βιομηχανίας Πλαστικών Σωλήνων και Εξαρτη- μάτων.

Η Εταιρεία «KARBINUM A.E.» ιδρύθηκε το 1972 ως ομόρρυθμη εταιρεία και το 1984 λόγω επέκτασης των δραστηριοτήτων της, μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στη βιομηχανική ζώνη της Νέας Σάντας του Νομού Κιλκίς. Τα παραγόμενα προϊόντα της εταιρείας είναι πλαστικοί σωλήνες και εξαρτήματα από PVC, σωλήνες από LD και HD πολυαιθυλένιο για άρδευση και ύδρευση και εξαρτήματα από σκληρό VC για δίκτυα κτιριακών

αποχετεύσεων. Το προσωπικό είναι 52 άτομα και περιλαμβάνει μηχανικούς (2 χημικοί μηχανικοί, 1 χημικός, 3 μηχανολόγοι), εργοδηγούς, ηλεκτροτεχνίτες, συντηρητές, εφαρμοστές, μηχανουργούς και 2 λογιστές.

Η εταιρεία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο στο οποίο αναφέρεται ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθύνων Σύμβουλος. Ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνοι για όλες τις λειτουργίες της εταιρείας. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας αναφέρεται άμεσα στον Γενικό Διευθυντή. Η εταιρεία έχει τέσσερις Διευθύνσεις και δέκα τμήματα. Οι Διευθύνσεις είναι η Διεύθυνση Διοίκησης, η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση Εμπορίας και η Διεύθυνση

Παραγωγής. Οι τρεις πρώτες διευθύνσεις βρίσκονται στη δικαιοδοσία του Γενικού Διευθυντή που είναι και ο Πρόεδρος της εταιρείας, ενώ η Διεύθυνση Παραγωγής ανήκει στη δικαιοδοσία του Διευθύνοντος Συμβούλου. Η Διεύθυνση Παραγωγής απαρτίζεται από τα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης, Κατασκευών και Συντήρησης και Προμηθειών. Στη Διεύθυνση Διοίκησης ανήκουν τα Τμήματα Διοίκησης Προσωπικού και Εκπαίδευσης Προσωπικού. Στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών ανήκουν τα Τμήματα Λογιστικής Παρακολούθησης, και Χρηματοοικονομικών. Τέλος, στη Διεύθυνση Εμπορίας ανήκουν τα Τμήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ.

- 1. Σχεδιάστε το Οργανόγραμμα της εταιρείας.**

2. Με ποιο άλλο κριτήριο θα μπορούσε να οργανωθεί η εταιρεία; Σχεδιάστε ένα νέο Οργανόγραμμα χρησιμοποιώντας το κριτήριο της Τμηματοποίησης κατά προϊόν για τη Διεύθυνση Παραγωγής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- 1. Allen L. A., Management and Organization, McGraw- Hill, New York, 1988.**
- 2. Dean W. J., Bowen E. D., Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, 392-418, 1994.**
- 3. Donnelly, Gipson, Ivancevich, Fundamentals of Management, 10th Edition, IRWIN McGraw- Hill, New York, 1998.**
- 4. Drucker P., Management - Tasks, Responsibilities, Practices, London, 1974.**

5. **Dunham R. & J. Peirce, Management, Scott Roresman, 1989.**
6. **Gerwin D. «Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective» Management Science, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.**
7. **Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «TQM's Challenge to Management Theory and Practice», Sloan Management Review, pp. 25-35, Winter 1994.**
8. **Higginson Th., Waxier P. R., «Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering», Industrial Management, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.**

9. Imai M., «**KAIZEN. The Key to Japan's Competitive Success**», Random House, 1986.
10. Juran J., «**Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook.**», Free Press, 1989.
11. Juran J., Gryna F., «**Juran's Quality Control Handbook**», 14th ed., McGraw Hill, 1988.
12. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice - Hall, 1991.
13. Porter L. & E. Lower, **Managerial Attitudes and Performance**, Irwin, Homewood, 1980.
14. Powel C. Th., «**Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study**», Strategic Management Journal, Vol. 16,

- pages 15-37, 1995.
15. Robbins S. & M. Coulter,
**Management, Prentice - Hall,
1996.**
 16. Robbins S., **Management,
Prentice - Hall, 1991.**
 17. Robbins S., **Organisation
Theory, Prentice - Hall, 1990.**
 18. Rue L. & L. Byars, **Management,
R. Irwin, 1981.**
 19. Rummler G. & A. Brache,
**Improving Performance: How
to Manage the White Space on
the Organization Chart,
Jossey - Bass, 1995.**
 20. Schermerhorn J., Jr.,
**Management, John Wiley and
Sons, 1996.**
 21. Tenner R. Ar., Detoro J. Irv.,
**«Total Quality Management.
Three steps to continuous**

- improvement»**, Addison Wesley Publ, 1993.
- 22. The Economist Newspaper, Jan. 1995.**
- 23. Whalen M.J. & Rahim M.A., «Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Program», Industrial Management, pages 19-21, March-April 1994.**

Ελληνική

- 1. Αποστολόπουλος Ι., Ειδικά θέματα Χρηματοδότησης Διοικήσεως, Αθήνα - Πειραιάς, 1994.**
- 2. Αυλωνίτης Γ. & Σταθακόπουλος Β., Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1997.**
- 3. Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993.**

4. Δερβιτσιώτης Κ., **Διοίκηση Παραγωγής**, Αθήνα, 1993.
5. Ζευγαρίδης Σ., **Θεωρία Οργανώσεων**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
6. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Θεωρία και Πράξη**, Αθήνα, 1991.
7. Κανελλόπουλος Χ., **Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση**, International Publishing, Αθήνα, 1990.
8. Κέφης Β., **Το Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.
9. Koontz H. & C. O'Donnell, **Οργάνωση και Διοίκηση, Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών**.

- Τόμοι I, II, III, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983.**
- 10. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.**
 - 11. Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ/Π.Ι., Αθήνα, 1999.**
 - 12. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992.**
 - 13. Παπαδημητρίου Α., Αρχές Marketing, Αθήνα, 1988.**
 - 14. Ποζιός Ι. & Γ. Παπανίκος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΑΙΑΣ, Αθήνα,**

- 1993.
15. Ρεκλείτης Π., **Μίγμα Marketing, Μέρος Ι, Το Προϊόν και η Συσκευασία του, Εκδόσεις Ο.Π.Ε., Αθήνα, 1991.**
 16. Ρεκλείτης Π., **Συστημικές Προσεγγίσεις Οργάνωσης των Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1998.**
 17. Stanton W. & Buskirk R., **Διοίκηση & Οργάνωση των Πωλήσεων, Τόμοι Α & Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1992.**
 18. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Τζωρτζάκη, **Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, 1992.**
 19. Τσακλάγκανος Α., **Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (I, II), Εκδοτικός Οίκος Αφων Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1980.**
 20. Τσιότρας Γ., **Διοίκηση Ποιότητας, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.**

- 21. Χολέβας Γ., Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995.**
- 22. Χυτήρης Λ., Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.**

Περιεχόμενα του 4^{ου} Τόμου

3.1 Η Λειτουργία του Προγραμματισμού	13
3.2 Η Λειτουργία της Οργάνωσης	74
 Βιβλιογραφία	160

Βάσει του ν. 3966/2011 τα διδακτικά βιβλία του Δημοτικού, του Γυμνασίου, του Λυκείου, των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑ.Σ. τυπώνονται από το ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και διανέμονται δωρεάν στα Δημόσια Σχολεία. Τα βιβλία μπορεί να διατίθενται προς πώληση, όταν φέρουν στη δεξιά κάτω γωνία του εμπροσθόφυλλου ένδειξη «ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ ΜΕ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ». Κάθε αντίτυπο που διατίθεται προς πώληση και δεν φέρει την παραπάνω ένδειξη θεωρείται κλεψίτυπο και ο παραβάτης διώκεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του νόμου 1129 της 15/21 Μαρτίου 1946 (ΦΕΚ 1946, 108, Α').

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος αυτού του βιβλίου, που καλύπτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση του σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων / ΙΤΥΕ - ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.