

# Περιεχόμενα

Πρόλογος

9

## Μέρος πρώτο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT

1	Τα χαρακτηριστικά και η ανάπτυξη της θεωρίας του μάνατζμεντ	13
	Συμβατική θεωρία μάνατζμεντ	13
	Πρόσφατες εξελίξεις στη θεωρία μάνατζμεντ	25
	Τα επίπεδα του μάνατζμεντ	31
	Το μάνατζμεντ από τη σκοπιά της λήψης αποφάσεων	33
2	Το μάνατζμεντ στην πράξη	39
	Τα καθήκοντα του μάνατζμεντ	39
	Λήψη αποφάσεων	41
	Λήψη αποφάσεων μέσω επιτροπών	46
	Κοινωνική ευθύνη επιχειρηματικών αποφάσεων	49
	Περιβαλλοντικά ζητήματα στο μάνατζμεντ	56
	Διαπροσωπικές δεξιότητες στελεχών επιχείρησης	60
3	Ιδιοκτησιακό καθεστώς επιχείρησης	69
	Ατομικές επιχειρήσεις και εταιρείες	69
	Μορφές εταιρειών	72
	Εξαγορές επιχειρήσεων	76
	Άλλες μορφές και πτυχές του ιδιοκτησιακού καθεστώτος μιας επιχείρησης	82
	Οργάνωση επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση	86
	Συνεταιρισμοί, δικαιοχρηση, και πολυεθνικές εταιρείες	90
4	Επιχειρηματικότητα και μάνατζμεντ μικρών επιχειρήσεων	101
	Επιχειρηματικότητα	101
	Μάνατζμεντ μικρών επιχειρήσεων	104

<b>5 Στρατηγική και σχεδιασμός εταιρείας</b>	<b>123</b>
Θέματα στρατηγικής	123
Σχεδιασμός και τεχνικές σχεδιασμού	127
Εταιρικές μέθοδοι ανάλυσης	135
<b>Μέρος δεύτερο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT</b>	
<b>6 Οργάνωση</b>	<b>147</b>
Θεμελιώδη στοιχεία	147
Τα τμήματα	149
Άλλες συμβατικές μέθοδοι	152
Συμβατικές μορφές αρμοδιοτήτων και έλεγχου	153
Εναλλακτικές μορφές οργάνωσης	158
Φιλοσοφία και πολιτική οργανισμού	164
Διεξαγωγή ερευνών σε οργανισμούς	172
Οι ομάδες συμφερόντων	175
<b>7 Μάρκετινγκ</b>	<b>177</b>
Βασικά στοιχεία	177
Το μάρκετινγκ και οι απαιτήσεις των πελατών	179
Ονομασία μάρκας	184
Κύκλος ζωής προϊόντος	185
Δραστηριότητες προώθησης	187
Επιρροές στις σχέσεις με τον πελάτη	193
Πληροφορίες μάρκετινγκ	199
Κινήματα καταναλωτών και προστασία καταναλωτή	202
Το μάρκετινγκ χρηματοοικονομικών υπηρεσιών	206
<b>8 Διεθνές μάρκετινγκ</b>	<b>209</b>
Οι βασικές έννοιες	209
Τιμολόγηση και όροι πληρωμής	211
Εμπορικοί αντιπρόσωποι	213
Διαφήμιση και προώθηση	215
Άλλες ρυθμίσεις που αφορούν τις εξαγωγές	222
Επιρροές στην τιμολογιακή πολιτική	227

<b>9</b>	<b>Χρηματοοικονομική διοίκηση</b>	<b>231</b>
	Χρηματοοικονομικοί λογαριασμοί	231
	Λογαριασμοί διαχείρισης	234
	Ανάλυση δεικτών	238
	Πήγες χρηματοδότησης	240
	Μακροπρόθεσμο κεφαλαίο	246
	Χρηματοδότηση μέσω χρηματιστηρίου	248
	Οι οικονομικές πλευρές των συγχωνεύσεων και των εξαγορών	255
	Αποτίμηση της άξιας επιχειρήσεων προς εξαγορά	259
<b>10</b>	<b>Η διοίκηση εκμετάλλευσης</b>	<b>263</b>
	Αντικείμενο της διοίκησης εκμετάλλευσης	263
	Προμήθειες	270
	Μέθοδοι παραδόσεων τη στιγμή που χρειάζονται	272
	Σχεδιασμός και τυποποίηση	274
	Διαχείριση ποιότητας	277
	Διαχείριση ολικής ποιότητας	281
	Βιομηχανική μηχανική	284
	Μέθοδοι πληρωμής	289
<b>11</b>	<b>Οι νομικές πτυχές του μάνατζμεντ</b>	<b>293</b>
	Βασικές έννοιες	293
	Προστασία καταναλωτή	295
	Οι νόμοι περί ανταγωνισμού	300
	Προστασία των εργαζόμενων	303
	Το δίκαιο των εργασιακών σχέσεων	306
	Υγιεινή και ασφάλεια	309
	Αντιπροσώπευση και αμέλεια	313
<b>12</b>	<b>Επικοινωνία και διοικητικός έλεγχος</b>	<b>317</b>
	Επικοινωνία: μια πρόκληση	317
	Προσωπικές δεξιότητες γραπτής επικοινωνίας και αναφορών	322
	Έλεγχος	325
	Έλεγχος προϋπολογισμών	330
	Αξιολόγηση της απόδοσης	336

<b>13</b>	<b>Υποστήριξη αποφάσεων και μάνατζμεντ τεχνολογίας πληροφοριών</b>	<b>341</b>
	Τεχνολογία πληροφοριών	341
	Πληροφορίες διοίκησης και υποστήριξη αποφάσεων	349
	Ευκολίες για την υποστήριξη αποφάσεων	352
	Προγραμματισμός και σχεδιασμός συστημάτων	357
 <b>Μέρος τρίτο</b>		
<b>Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ MANAGEMENT</b>		
<b>14</b>	<b>Η φύση της εργασίας</b>	<b>363</b>
	Είδη εργασίας	363
	Εργασία σε ομάδες	370
	Διαμάχες	374
	Το στρες	375
	Επαγγελματική εργασία	376
<b>15</b>	<b>Ηγεσία, υποκίνηση, και στιλ μάνατζμεντ</b>	<b>381</b>
	Ηγεσία	381
	Διαχείριση αλλαγών	386
	Υποκίνηση	394
<b>16</b>	<b>Διεύθυνση προσωπικού</b>	<b>403</b>
	Ο χαρακτήρας και το αντικείμενο της διεύθυνσης προσωπικού	403
	Πρόσληψη νέου προσωπικού	412
	Εκπαίδευση	420
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάνατζμεντ	424
	Τερματισμός της σύμβασης εργασίας	430
	Εργασιακές σχέσεις	431
	Οι ευρωπαϊκές διαστάσεις της διεύθυνσης προσωπικού	435

---

<b>17 Το μέλλον του μάνατζμεντ</b>	<b>439</b>
Συγκριτικό διεθνές μάνατζμεντ	439
Το μάνατζμεντ σε συγκεκριμένες χώρες	443
Το ευρωπαϊκό σκηνικό	447
Εκπαίδευση σε θέματα μάνατζμεντ	453
Το μάνατζμεντ στους κρατικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς	455
Οι γυναίκες ως στελέχη	458
Η δημογραφική ωρολογιακή βόμβα, διακρίσεις σε βάρος ηλικιωμένων και προβλήματα εθνοτικών μειονοτήτων	462
Ακαδημαϊκές εξελίξεις στις σπουδές μάνατζμεντ	464
<b>Παράρτημα 1 Παραπομπές και βιβλιογραφία</b>	<b>467</b>
<b>Παράρτημα 2 Γήωσσάριο όρων μάνατζμεντ</b>	<b>471</b>
<b>Ευρετήριο</b>	<b>497</b>

# 6



## ΟΡΓΑΝΩΣΗ

### ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Η θεωρία της οργάνωσης

Η θεωρία της οργάνωσης αναλύει τη δομή, τις λειτουργίες, την απόδοση και τον έλεγχο οργανισμών, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα και οι ομάδες που ανήκουν σε αυτούς. Οργάνωση έργου σημαίνει το χωρισμό του σε μέρη που θα κατανεμηθούν σε πρόσωπα και τμήματα. Το σύστημα μέσω του οποίου γίνεται αυτό είναι η "οργάνωση" της επιχείρησης. Συγκεκριμένα αυτή περιλαμβάνει:

- τη δημιουργία ιεραρχίας και ομάδων εργασίας
- μηχανισμούς για την κατανομή καθηκόντων
- ρυθμίσεις για το συντονισμό δραστηριοτήτων και για την άσκηση εξουσίας και ελέγχου
- τη δημιουργία τμημάτων
- τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση δραστηριοτήτων
- τον καθορισμό της έκτασης στην οποία υπάρχει αλληλοκάλυψη ευθυνών.

Το μάνατζμεντ πρέπει να τμηματοποιήσει τον οργανισμό στις απαραίτητες μονάδες εργασίας και στη συνέχεια να συνδυάσει και να συντονίσει τις δομές που προκύπτουν.

#### 2. Τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης

Οι οργανισμοί είναι κοινωνικές ομάδες που δημιουργούνται με σκοπό να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους. Χαρακτηρίζονται από το συνειδητό καταμερισμό εργασίας, από συστήματα ευθυνών και αρμοδιοτήτων, και από την ανάγκη για έλεγχο. Κανονικά οι οργανισμοί αποτελούνται από ένα κοινωνικό σύστημα και ένα τεχνικό σύστημα. Ως κοινωνικά συστήματα οι οργανισμοί επηρεάζονται από κοινωνικο-οικονομικές και ψυχολογικές δυνάμεις. Ως τεχνικά συστήματα επηρεάζονται από τεχνολογικές και περιβαλλοντικές αλλαγές. Τα συστήματα αυτά εκτίθενται και αναλύονται στο βιβλίο των M&E με τίτλο *Organisational Behaviour*, το οποίο αξίζει να μελετήσει ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης.

### 3. Οι σκοποί της δομής του οργανισμού

Οι θεμελιώδεις σκοποί της δομής ενός οργανισμού είναι:

- να διαθέτει τα κατάλληλα πρόσωπα που θα παίρνουν τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο
- να καθορίζει ποιος είναι αρμόδιος για κάτι και ποιος πρέπει να δίνει λόγο σε ποιον
- να διευκολύνει την άνετη ροή πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό
- να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοχή των αλλαγών
- να συνδυάζει και να συντονίζει δραστηριότητες.

Η δομή που θα επιλεγεί πρέπει να εξισπρορρεί την τάξη και την καινοτομία. Αφενός πρέπει να αποφεύγει την επανάληψη προσπαθειών, πρέπει να οδηγεί σε τυποποίηση διαδικασιών, να ελέγχει την ποιότητα της εργασίας, κλπ. Αφετέρου, πρέπει να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες ανάμεσα στα στελέχη και να συμβάλλει ώστε να αντέλουν οι εργαζόμενοι ικανοποίηση από την εργασία μέσω της ενασχόλησής τους με μία ενδιαφέρουσα ποικιλία από διαφορετικά καθήκοντα. Δεν υπάρχει μία και μόνη ιδανική δομή γενικά εφαρμόσιμη για όλες τις επιχειρήσεις. Μία δομή που αποδίδει σε μια επιχείρηση, μπορεί να μην είναι κατάλληλη για κάποια άλλη, λόγω του ότι υπάρχουν διαφορές στην αποστολή, στις στρατηγικές, και στις δυνατότητες του προσωπικού. Στην ιδανική περίπτωση:

- κάθε μονάδα θα ενεργεί ως ένα αυτόνομο κέντρο κόστους/κέρδους
- η απόδοση των μονάδων μπορεί να αξιολογηθεί εύκολα
- οι πληροφορίες για τις επιχειρηματικές μονάδες είναι εύκολα διαθέσιμες (γεγονός που σημαίνει ότι ο έλεγχός τους μπορεί να γίνει χωρίς δυσκολία)
- οι μονάδες είναι "οργανικές" με την έννοια ότι κάθε μία περιέχει ομοειδή στοιχεία ή στοιχεία με κοινό σκοπό (π.χ. εντάσσοντας όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ σε ένα μόνο τμήμα)
- η εργασία περνάει από τη μία επιχειρηματική μονάδα στην άλλη με μία λογική σειρά
- οι ανάγκες σε πόρους κάθε μονάδας είναι ευδιάκριτες και με αυτόν τον τρόπο οι πόροι μπορούν να διοχετευθούν εκεί όπου απαιτούνται πλέον επειγόντως.

#### 4. Η κλασική προσέγγιση της έννοιας της οργάνωσης

Αναφέρεται σε μία δέσμη προτάσεων που διατύπωσαν πολλοί συγγραφείς (και κυρίως οι Henri Fayol και Max Weber, βλέπε Κεφάλαιο 1) στη διάρκεια αρκετών ετών. Στην κλασική θεωρία διατυπώνεται η υπόθεση ότι οι ίδιες βασικές αρχές μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στους συγκεκριμένους αυτούς οργανισμούς. Τα κυριότερα σημεία της κλασικής μεθόδου είναι τα εξής:

- (α) Τα άτομα πρέπει να επιλέγονται και να εκπαιδεύονται, έτσι ώστε να ταιριάζουν προς τις ανάγκες του οργανισμού, παρά ο σχεδιασμός του οργανισμού να γίνεται έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του προσωπικού.
- (β) Οι διοικητικές λειτουργίες πρέπει να είναι πάρα πολύ εξειδικευμένες, έτσι ώστε τα άτομα να αναπτύσσουν εκτεταμένη γνώση και εμπειρία σε στενά οριζόμενους τομείς.
- (γ) Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν δομή πυραμίδας.
- (δ) Μία σαφώς αναγνωρίσιμη και αδιάλειπτη αλυσίδα διοίκησης πρέπει να συνδέει την κορυφή με τη βάση της πυραμίδας μάνατζμεντ.
- (ε) Σε όλη την έκταση της ιεραρχίας πρέπει να υπάρχει "ενιαία διοίκηση". Αυτό σημαίνει ότι κάθε στέλεχος του οργανισμού πρέπει να έχει ένα μόνο προϊστάμενο, έτσι ώστε σε περίπτωση που δοθούν (ενδεχομένως συγκρουόμενες) εντολές να μην προέρχονται από διαφορετικές πηγές.
- (στ) Πρέπει να ασκείται μάνατζμεντ με εξαίρεση. Η αρχή του μάνατζμεντ με εξαίρεση αναλύεται στην Ενότητα 20 του Κεφαλαίου 12.
- (ζ) Οι οργανισμοί πρέπει να χωρίζονται σε τμήματα, το κάθε ένα από τα οποία να έχει επακριβώς καθορισμένα όρια.

#### ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Τα τμήματα μπορούν να δημιουργηθούν έτσι ώστε: α) να αναλαμβάνουν μία συγκεκριμένη λειτουργία (π.χ. τμήμα μάρκετινγκ, λογιστήριο, κλπ.), β) να ασκούν μάνατζμεντ σε ένα ή περισσότερα προϊόντα της επιχείρησης, γ) να εξυπηρετούν μία συγκεκριμένη αγορά ή περιοχή. Επίσης μπορούν να δημιουργηθούν γύρω από συγκεκριμένα άτομα.

#### 5. Λειτουργικά τμήματα

Το λειτουργικό τμήμα αναλαμβάνει την εκτέλεση εργασιών ενός μόνο τύπου. Παραδείγματα αποτελούν το τμήμα παραγωγής, το τμήμα του λογιστηρίου, το τμήμα μεταφορών (διακίνησης), και τα διαχειριστικά τμήματα. Κατά κανόνα, η ταξινόμηση λειτουργιών κατά τμήμα συνοδεύεται από μία συμβατική διοικητική και στελεχιακή δομή (βλέπε Ενότητα 16) όπου οι περισσότεροι διευθυντές τμημάτων έχουν εκτελεστική εξουσία. Τμήματα οργανωμένα με αυτή τη δομή είναι σε θέση να αξιοποιούν αποδοτικά εξειδικευμένους πόρους. Ενδεχομένως να υπάρχουν οικονομίες

κλίμακας κατά τη διαχείριση μίας μόνο λειτουργίας. Επίσης οι προσπάθειες που καταβάλλονται για επανάληψη κάποιων ενεργειών είναι ελάχιστες, ενώ τα στελέχη αποκτούν υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, εμπειρία και ικανότητες σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν χρήσιμες επαφές με εξωτερικούς παροχείς εκειδικευμένων υπηρεσιών σχετικών με τη λειτουργία, ενώ μπορούν να διεξαγάγουν έρευνες και να τις συζητήσουν σε έκταση με συναδέλφους τους από τον ίδιο χώρο. Επίσης, η εποπτεία μπορεί να είναι πιο εύκολη μέσα σε ένα λειτουργικό τμήμα, επειδή οι επικεφαλής των τμημάτων έχουν εκτενείς γνώσεις των καθηκόντων που εκτελεί κάθε υφιστάμενος.

Η ταξινόμηση κατά λειτουργικό τμήμα είναι λογική και κατανοείται εύκολα, αλλά θα μπορούσε να ενθαρρύνει και στενές και ενδοσκοπικές στάσεις. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να γίνεται με πιο αργό ρυθμό σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν λειτουργικά τμήματα, επειδή τυχόν ζητήματα που αφορούν περισσότερες από μία λειτουργίες πρέπει να παραπέμπονται προς τα πάνω για να επιλυθούν. Επίσης τη συνολική ευθύνη για το συντονισμό όλων των θεμάτων που αφορούν πολλά τμήματα την έχουν λίγα ανώτερα στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή του οργανισμού. Ο όγκος εργασίας που θα επωμιστούν αυτά τα στελέχη μπορεί να είναι πολύ μεγάλος. Επιπλέον, μπορεί να είναι δύσκολο για το κορυφαίο κλιμάκιο μάνατζμεντ να εντοπίσει τις αδυναμίες σε συγκεκριμένες λειτουργίες και να βρει τις συγκεκρινένες λειτουργικές ανεπάρκειες που έγιναν αιτία να αποτύχει ένα έργο.

Οι δομές κατά τμήματα μπορεί να γίνουν ανελαστικές και να προβάλλουν μεγάλη αντίσταση σε αλλαγές. Επίσης, τα στελέχη ορισμένων λειτουργιών μπορεί να θεωρήσουν ότι η λειτουργία τους είναι σημαντικότερη από κάποιων άλλων και έτσι να ανακύψουν διαμάχες (π.χ. ανάμεσα στο τμήμα μάρκετινγκ και στο τμήμα παραγωγής). Ενδεχομένως να είναι δύσκολο να επιτευχθεί ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στους ειδικούς σε διάφορους τομείς λειτουργιών. Σημειώστε ότι ορισμένες λειτουργίες (π.χ. διαφημιστικές ή νομικές υπηρεσίες) μπορούν συχνά να αγοραστούν από εξωτερικές πηγές και συμβούλους πιό φτηνά από ό,τι θα κόστιζαν μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον που αλλάζει με γρήγορο ρυθμό μπορεί να προτιμούν να χρησιμοποιούν τρίτους φορείς συχνότερα παρά οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε σχετικά σταθερό περιβάλλον.

## 6. Τμήματα προϊόντων

Τα τμήματα προϊόντων ασχολούνται με ένα μόνο προϊόν ή μία μόνο υπηρεσία. Τα στελέχη του τμήματος ελέγχουν όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τα αγαθά, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς των πρώτων υλών, της επεξεργασίας, της διαχείρισης, και της πώλησης και διανομής του τελικού προϊόντος. Οι διευθυντές τμημάτων αποκτούν μία μεγάλη ποικιλία γενικών δεξιοτήτων μάνατζμεντ καθώς και ειδικές γνώσεις γύρω από τα προβλήματα που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν. Ωστόσο, είναι πιθανή η επανάληψη ενεργειών από διάφορα τμήματα προϊόντων, ενώ τα τμήματα διαθέτουν κάποιας έκτασης δικαιοδοσία που ίσως δεν είναι σε θέση να ασκήσουν. Ο εντοπισμός των αναποτελεσματικοτήτων σε συγκεκριμένους διοικητικούς τομείς μπορεί να είναι δύσκολος, ενώ ο γενικός έλεγχος και ο συντονισμός του οργανισμού μπορεί με βάση αυτό το σύστημα να είναι πιο περίπλοκος.

Τα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης κατά προϊόν είναι τα εξής:

- (α) Παρέχει ένα άριστο μέσο για την εκπαίδευση των στελεχών που θα καταλάβουν θέσεις υψηλότερης βαθμίδας.
- (β) Το έργο του τμήματος έχει ποικιλομορφία και πιθανόν να είναι πιο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.
- (γ) Επειδή οι εργαζόμενοι πρέπει οπωσδήποτε να αποκτήσουν ένα ευρύ φασμα δεξιοτήτων για να πετύχουν σε ένα τμήμα προϊόντων, γίνονται ευέλικτοι και συνεπώς μπορούν εύκολα να μετακινηθούν από έναν τύπο εργασίας σε κάποιον άλλο.
- (δ) Δημιουργεί ευκαιρίες για επέκταση των εργασιακών καθηκόντων (βλέπε Κεφάλαιο 16, Ενότητα 21) γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία και σε ανύψωση του ηθικού.

## 7. Τμήματα αγοράς

Η τμηματοποίηση κατά αγορά μπορεί να γίνει με βάση τη γεωγραφική περιοχή ή τον τύπο πελάτη. Ένα παράδειγμα είναι τα περιφερειακά τμήματα πωλήσεων. Οι τοπικοί παράγοντες μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων, ενώ μπορεί να είναι πιο οικονομική η λύση της ίδρυσης γραφείων κοντά στους πελάτες. Η δημιουργία τμημάτων αγοράς μπορεί να γίνει με βάση το μέγεθος της πελατείας (π.χ. με εξασφάλιση ειδικών εγκαταστάσεων για μεγάλους πελάτες), τα κανάλια λιανικών ή χονδρικών πωλήσεων, τις εξαγωγικές αγορές ή τις εγχώριες αγορές, κλπ.

## 8. Γεωγραφική (ή περιφερειακή) τμηματοποίηση

Αυτό είναι ένα σύνηθες φαινόμενο σε εταιρίες οι οποίες ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σε μία μεγάλη γεωγραφική περιοχή. Κάποιες δραστηριότητες επαναλαμβάνονται, ενώ υπάρχει ανάγκη ενός κεντρικού συντονιστικού οργάνου που θα έχει το γενικό έλεγχο. Τα στελέχη ενημερώνονται άριστα σχετικά με τις ιδιομορφίες της περιοχής στην οποία ασκούν δραστηριότητα. Συχνά τα περιφερειακά τμήματα βρίσκονται στις περιοχές που εξυπηρετούν. Αυτό ελαχιστοποιεί το κόστος μεταφοράς και διακίνησης, ενώ παρέχει τη δυνατότητα για πρόσληψη προσωπικού από την περιοχή. Τα περιφεριακά στελέχη αποκτούν ένα ευρύ φάσμα διοικητικής εμπειρίας, η οποία εξασφαλίζει μία ουσιαστική εκπαίδευση για θέσεις υψηλότερης βαθμίδας.

## 9. Τμηματοποίηση με βάση τα πρόσωπα

Στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις τα τμήματα συχνά δημιουργούνται με βάση τα μέλη της οικογένειας και, καθώς ανακύπτουν νέες λειτουργικές ανάγκες, κατανέμονται με βάση τα ενδιαφέροντα αυτών των ατόμων. Έτσι, για παράδειγμα, ένα μέλος της οικογένειας μπορεί να ενδιαφέρεται για το τμήμα διαφήμισης και οικονομικών, και επομένως ό,τι έχει σχέση με αυτές τις λειτουργίες θα το αναλάβει το συγκεκριμένο τμήμα. Τελικά κάθε τμήμα ελέγχει ένα πλήθος μη σχετιζόμενων καθηκόντων.

## 10. Επιλογή της μεθόδου

Όταν το μάνατζμεντ επιλέγει μέθοδο για τη δημιουργία τμημάτων, πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα εξής θέματα για κάθε εναλλακτική λύση:

- (α) Το σύστημα θα εξυπηρετήσει αποτελεσματικά τους πελάτες του οργανισμού και θα προκαλέσει το μέγιστο ενδιαφέρον σχετικά με τη φροντίδα των πελατών; (βλέπε Κεφάλαιο 7, Ενότητα 24)
- (β) Ποια θα είναι η σχέση ανάμεσα στις δραστηριότητες του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος παραγωγής;
- (γ) Το σύστημα θα βοηθάει ή θα εμποδίζει τη δημιουργία και την ανάπτυξη νέων ιδεών;
- (δ) Το προτεινόμενο σύστημα είναι σε θέση να ανταποκριθεί γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος;
- (ε) Με ποιο τρόπο θα συγκεντρώσει το κάθε τμήμα χρήσιμες πληροφορίες μάνατζμεντ (βλέπε Κεφάλαιο 13, Ενότητα 17) για να τις εντάξει στο γενικό σύστημα πληροφοριών διοίκησης της επιχείρησης;
- (στ) Μπορεί η προτεινόμενη δομή να ανταποκριθεί στις τεχνικές εξελίξεις;
- (ζ) Το προτεινόμενο σύστημα δίνει τη δυνατότητα για λογική και αποτελεσματική κατανομή καθηκόντων στο προσωπικό;
- (η) Πώς μπορούν να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι;
- (θ) Το προτεινόμενο σχήμα δίνει τη δυνατότητα για γρήγορες και αποτελεσματικές επικοινωνίες μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης;
- (ι) Θα μπορεί εύκολα το κορυφαίο κλιμάκιο μάνατζμεντ να συντονίζει και να ελέγχει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης;

## ΑΛΛΕΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

### 11. Η μέθοδος της οργάνωσης με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις

Όπως και στην περίπτωση της κλασικής μεθόδου, έτσι και σε αυτή ορισμένες γενικές αρχές πρέπει να ισχύσουν κατά το σχεδιασμό της οργάνωσης. Όμως, σύμφωνα με τη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, οι οργανισμοί πρέπει να διαμορφώνονται κατά τέτοιο τρόπο που να εξυπηρετούν τις κοινωνικές και ανθρώπινες ανάγκες των εργαζομένων, παρά να αναμένουν ότι τα άτομα θα ταιριάζουν σε κάποια προκαθορισμένη μορφή οργανισμού. Η μέθοδος αυτή προτείνει:

- (α) ευέλικτες οργανωτικές δομές με αλληλοκαλυπτόμενες αρμοδιότητες
- (β) συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων (βλέπε Κεφάλαιο 15, Ενότητα 27)
- (γ) ταύτιση απόψεων προϊσταμένων και υφισταμένων σχετικά με τους στόχους των τελευταίων.

## 12. Η μέθοδος οργάνωσης με βάση τις συγκυρίες

Η μέθοδος των συγκυριών (βλέπε Κεφάλαιο 1, Ενότητα 20) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργούνται κατά τρόπο που να ταιριάζει στις απαιτήσεις που έχει ο καθένας. Η μέθοδος αυτή, συνεπώς, είναι αντίθετη της κλασικής πρότασης, σύμφωνα με την οποία τα συστήματα δικαιοδοσίας και ευθυνών πρέπει να είναι σταθερά και προκαθορισμένα και ότι πρέπει πάντα να εφαρμόζονται γενικώς ισχύουσες οργανωτικές αρχές. Ανάμεσα στους άλλους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σχεδίαση των οργανισμών είναι και οι εξής:

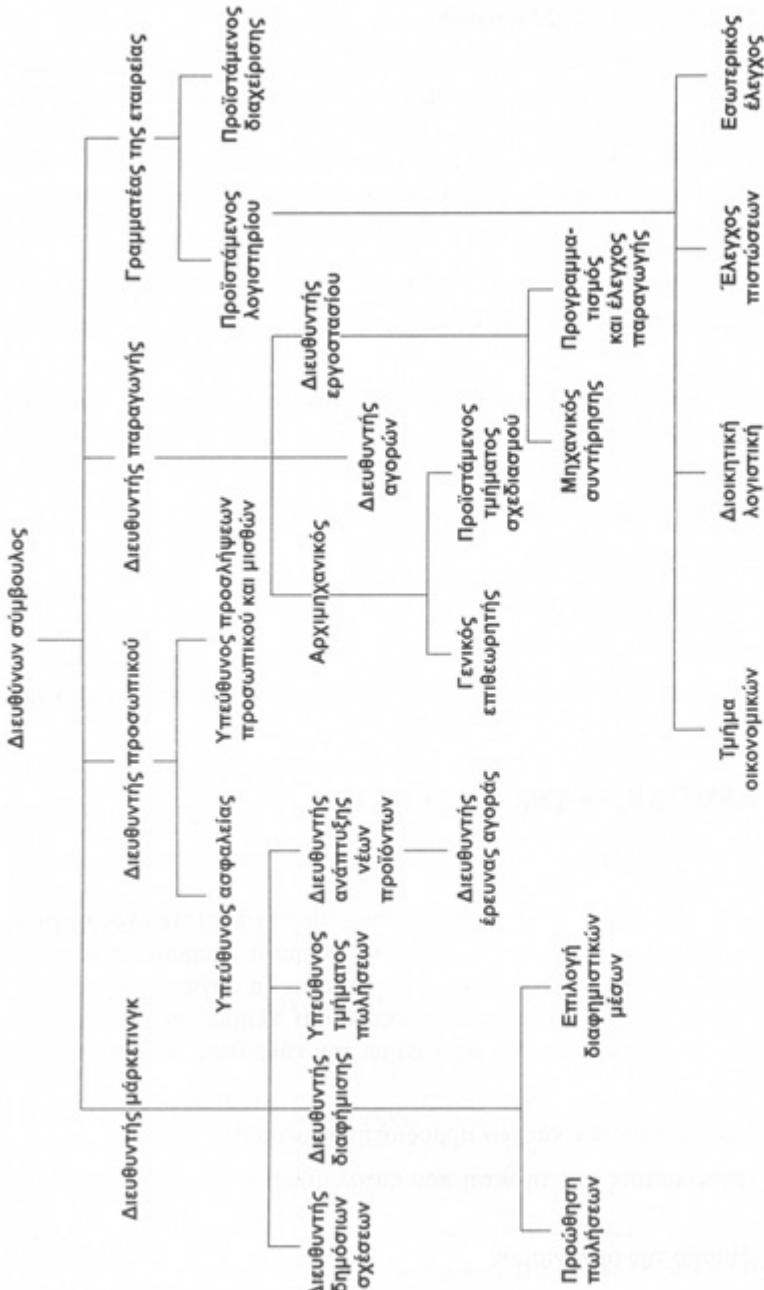
- (α) Η αποστολή της επιχείρησης (βλέπε Κεφάλαιο 5, Ενότητα 3)
- (β) Οι νόμοι και οι επιχειρηματικές πρακτικές της κοινωνίας μέσα στην οποία υπάρχει η επιχείρηση
- (γ) Το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αν στον κλάδο εισέρχονται τακτικά νέες επιχειρήσεις και προϊόντα, η συγκεκριμένη επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να μεταβάλλει τις δραστηριότητές της και την οργανωτική της δομή γρήγορα και άμεσα.
- (δ) Η ικανότητα της ανώτερης βαθμίδας μάνατζμεντ να συντονίζει και να ελέγχει.
- (ε) Η στάση και οι ικανότητες των εργαζομένων.
- (στ) Οι δυνατότητες του συστήματος πληροφοριών διοίκησης της επιχείρησης.
- (ζ) Η δυνατότητα ή μη επέκτασης των ορίων εποπτείας.
- (η) Η έκταση της μείωσης του κόστους στην οποία θα οδηγήσει η εξειδίκευση και η κατανομή εργασίας.

## ΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 13. Οργανογράμματα

Είναι διαγράμματα που δείχνουν τη μορφή των αρμοδιοτήτων μέσα στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Ενα παράδειγμα παρουσιάζεται στην Εικόνα 6.1. Οργανογράμματα μπορούν να καταρτιστούν για ολόκληρες επιχειρήσεις ή για συγκεκριμένα μόνο τμήματα. Τα οργανογράμματα συνοδεύονται συχνά από οργανωτικά εγχειρίδια στα οποία αναφέρονται πλήρεις περιγραφές των εργασιακών καθηκόντων και εκτενείς πληροφορίες σχετικά με την κάθε θέση. Οι σκοποί των οργανογραμάτων είναι οι εξής:

- (α) να καθορίζουν το σύστημα των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων μέσα στον οργανισμό
- (β) να πληροφορούν τους εργαζόμενους για τη θέση που καταλαμβάνουν στη διοικητική ιεραρχία
- (γ) να διευκολύνουν το σχεδιασμό του οργανισμού



### Εικόνα 6.1 'Ένα οργανώματα

- (δ) να δίνουν τη δυνατότητα κατάρτισης προγραμμάτων διαδοχής στελεχών
- (ε) να καθορίζουν τις γραμμές επικοινωνίας
- (στ) να δείχνουν το όριο εποπτείας που ασκεί κάθε στέλεχος (βλέπε Ενότητα 14).

Τα προβλήματα που παρουσιάζουν τα οργανογράμματα είναι τα εξής:

- (α) Μπορούν γρήγορα να θεωρηθούν ξεπερασμένα και έτσι να πάνε χαμένα όλος ο χρόνος και οι προσπάθειες που καταβλήθηκαν.
- (β) Δείχνουν περισσότερο τα θεωρητικά, παρά τα πραγματικά κανάλια επικοινωνίας.
- (γ) Η απροθυμία για απόκλιση από το σύστημα που παρουσιάζει το επίσημο οργανόγραμμα μπορεί να προξενήσει οργανωτική δυσκαμψία.
- (δ) Οι σχέσεις μέσα στον οργανισμό είναι συχνά πολύ περίπλοκες και δεν είναι δυνατό να παρουσιαστούν σε ένα απλό διάγραμμα.
- (ε) Σε κάποιους εργαζόμενους μπορεί να μην αρέσει καθόλου να εμφανίζεται ότι τα καθήκοντα που εκτελούν είναι κατώτερα από τα καθήκοντα κάποιων άλλων.

## 14. 'Ορια εποπτείας

Το "όριο εποπτείας" ενός στελέχους είναι ο αριθμός των άμεσων υφισταμένων που ελέγχονται και αναφέρονται απευθείας σε αυτόν. Το μικρό όριο εποπτείας αφορά δύο ή το πολύ τρεις υφισταμένους, ενώ το μεγάλης έκτασης όριο εποπτείας μπορεί να αφορά ακόμα και 15 ή 20 άτομα. Στην πράξη ο κανόνας σύμφωνα με τον οποίο κανένας προϊστάμενος δεν πρέπει να ελέγχει περισσότερους από έξι υφισταμένους εφαρμόζεται συνήθως για να περιοριστεί ο χρόνος που πρέπει να αφιερώνει ο προϊστάμενος στους υφισταμένους του. Ωστόσο, μεγάλο όριο εποπτείας είναι εφικτό όταν η εργασία που εκτελούν οι υφιστάμενοι δεν είναι περίπλοκη, όταν υπάρχει καλή επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, και όταν οι υφιστάμενοι είναι καλά εκπαιδευμένοι και ενθουσιώδεις (και συνεπώς απαιτείται λιγότερο αυστηρή εποπτεία). Σημειώστε πάντως ότι μερικά στελέχη είναι πιο ικανά να ελέγχουν μεγάλο αριθμό υφισταμένων από ό,τι άλλοι.

Το μικρό όριο εποπτείας δημιουργεί "ψηλές" οργανωτικές δομές με πολλές βαθμίδες αρμοδιοτήτων και μακροσκελείς διοικητικές ιεραρχίες. Τα στελέχη είναι σε θέση να αφιερώσουν ολόκληρη την προσοχή τους στις ανάγκες των υφισταμένων, και η επανάληψη των ίδιων προσπαθειών από τους υφισταμένους είναι λιγότερο πιθανή από ό,τι σε μία "επίπεδη" δομή. Τα υψηλά συστήματα διευκολύνουν την εξειδίκευση των λειτουργιών, την εύκολη κάθετη επικοινωνία, και τον αποτελεσματικό συντονισμό των εργασιών των υφισταμένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μία ιεραρχία θέσεων και συνεπώς μπορούν να προσδοκούν τακτικές προαγωγές στην κλίμακα της ιεραρχίας της επιχείρησης.

Οι οργανισμοί με επίπεδη δομή συνεπάγονται λιγότερο άμεση εποπτεία, ενώ ένας μεγαλύτερος αριθμός υφισταμένων ασχολείται με υψηλότερου επιπέδου εργασιακά καθήκοντα. Τα στελέχη μπορούν να επικοινωνούν με κατώτερων κλιμακίων υπαλλήλους χωρίς να είναι αναγκασμένοι να περάσουν από πολλούς ενδιαμέσους φορείς. Έτσι διατηρούν επαφή με τη βάση του οργα-

νισμού. Σε έναν οργανισμό με επίπεδη δομή το πνεύμα ομάδας μπορεί να είναι πιο ανεπτυγμένο (βλέπε Κεφάλαιο 14, Ενότητα 13).

## 15. Οργάνωση με βάση ενδιάμεσο συνδετικό κρίκο

Σε αυτήν την περίπτωση ο προϊστάμενος αναμένεται να λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα σε τρία επίπεδα: τους ανώτερους, τους υφισταμένους, και τους ανήκοντες στο ίδιο επίπεδο. Αυτό προϋποθέτει ότι κάθε στέλεχος θα μετέχει σε επιτροπές που τον φέρνουν σε άμεση επαφή με κάθε επίπεδο. Μερικά πιθανά πλεονεκτήματα για το σύστημα είναι τα εξής: ο καλύτερος συνδυασμός των δραστηριοτήτων, η βελτιωμένη επικοινωνία, και η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η παρακίνηση των στελεχών. Ωστόσο, το οργανωτικό σύστημα γίνεται πάρα πολύ περίπλοκο και πρέπει να αφιερώνεται πολύς χρόνος σε συσκέψεις, σε βάρος λειτουργικών καθηκόντων.

## 16. Σχέσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους

Μία σημαντική λειτουργία που επιτελεί το οργανόγραμμα είναι ότι δείχνει τις σχέσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους. Το βασικό οργανόγραμμα δείχνει τα σημεία επαφής ανάμεσα στα στελέχη και τους υφισταμένους τους. Κάθε θέση στο βασικό οργανόγραμμα έχει άμεσες αρμοδιότητες έναντι των υφισταμένων της που βρίσκονται στο αμέσως κατώτερο επίπεδο. Τα προβλήματα που δεν μπορεί να επιλύσει ένας προϊστάμενος, αναφέρονται στον ανώτερο που ορίζει το οργανόγραμμα. Επίσης, καθήκοντα μπορούν να ανατεθούν μόνο σε άμεσους υφισταμένους.

Μέσα στο ιεραρχικό αυτό σύστημα υπάρχει μία συνεχής αλυσίδα διοίκησης, ένας καταμερισμός εργασίας τον οποίο κάνει κάποιος προϊστάμενος, καθώς και μία αδιαμφισβήτητη αποσαφήνιση της δικαιοδοσίας. Ωστόσο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην κορυφή μπορεί να χρειάζεται να περάσουν από πολλά επίπεδα πριν να εφαρμοστούν, ενώ το σύστημα μπορεί να καταρρεύσει αν ένα πρόσωπο-κλειδί δε δώσει κάποιες οδηγίες ή πληροφορίες.

Η επιτελική οργάνωση προβλέπει τη χρησιμοποίηση ειδικών οι οποίοι συμβουλεύουν τα στελέχη, αλλά δεν παίρνουν οι ίδιοι τις τελικές αποφάσεις. Παραδείγματα στελεχών που είναι πιθανό να καταλάβουν θέσεις επιτελικές αντί διοικητικές είναι οι δικηγόροι, οι ερευνητές, οι ειδικοί σε θέματα εργασιακών σχέσεων ή οι τεχνικοί εμπειρογνώμονες. Σημειώστε τη διαφορά ανάμεσα σε ένα επιτελικό στέλεχος και ένα μέλος της προσωπικής επιτελικής ομάδας του. Μέλος μπορεί να είναι ένας γραμματέας, ένας προσωπικός βοηθός ή κάποιο πρόσωπο που βοηθάει το στέλεχος (επιτελικό ή διοικητικό) να εκπληρώσει τα καθήκοντά του, αλλά δεν καταλαμβάνει θέση στη διοικητική ιεραρχία ως τέτοιο.

Η χρήση επιτελικών στελεχών συμβάλλει ώστε τα χαμηλόβαθμα στελέχη να μην εμπλέκονται σε τεχνικές λεπτομέρειες. Τα επιτελικά στελέχη μπορούν να αποκτήσουν οι ίδιοι ειδικές γνώσεις και να είναι ελεύθεροι να εστιάσουν την προσοχή τους στη λήψη και την υλοποίηση αποφάσεων. Στην πράξη, πάντως, ο διαχωρισμός ανάμεσα σε επιτελικά και διοικητικά στελέχη μπορεί να είναι αρκετά ασφαφής. Επίσης τα διοικητικά στελέχη μπορεί να καταλήξουν να στηρίζονται σε σημαντικό βαθμό στις συμβουλές των επιτελικών, χωρίς να θέτουν κρίσιμης σημασίας ερωτήματα.

Μερικές φορές τα επιτελικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν και να υλοποιούν αποφάσεις μέσα σε ένα συγκεκριμένο χώρο. Έτσι, για παράδειγμα, ο διευθυντής εκπαίδευσης θα επιτελεί κατά κανόνα έναν επιτελικό ρόλο, αλλά παρόλα αυτά μπορεί να του έχει δοθεί η αρμοδιότητα να υποχρεώσει τους εργαζομένους να παρακολουθούν ορισμένα σεμινάρια ανάπτυξης προσωπικού, ακόμα και αν οι ανώτεροι τους θα προτιμούσταν να μην τα παρακολουθήσουν. Αυτό ονομάζεται "λειτουργική δικαιοδοσία" ενός επιτελικού στελέχους.

Διαφορίες ανάμεσα σε διοικητικά και επιτελικά στελέχη μπορεί να ανακύψουν στις εξής περιπτώσεις: α) όταν οι δεύτεροι δίνουν ασφείς και ελάχιστα πρακτικές συμβουλές, β) όταν οι διοικητικοί προϊστάμενοι ζηλεύουν τα ανώτερα ακαδημαϊκά προσόντα των επιτελικών, ή γ) όταν οι διοικητικοί προϊστάμενοι δεν εφαρμόζουν τις υποδείξεις των επιτελικών. Επίσης μερικές φορές οι διοικητικοί προϊστάμενοι παραπονούνται ότι οι επιτελικοί ειδικοί δε δείχνουν κανένα ενδιαφέρον για τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού και για την (κατά τη γνώμη τους) ανάμιξή τους στην εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων τους.

## **Η ανεστραμμένη πυραμίδα μάνατζμεντ**

Αυτή είναι μία μέθοδος οργάνωσης και μάνατζμεντ η οποία επιδιώκει να φέρει τα πάνω κάτω στην παραδοσιακή οργανωτική πυραμίδα σύμφωνα με την οποία υπάρχει ένας γενικός διευθυντής στην κορυφή του συστήματος, ανώτερης βαθμίδας στελέχη από κάτω, μεσαίας βαθμίδας μάνατζερ κάτω από αυτά, κλπ. Οι επικρίνοντες αυτές τις ορθόδοξες ιεραρχίες υποστηρίζουν ότι οι πελάτες τοποθετούνται σιωπηρά στη βάση αυτού του οικοδομήματος, κάτω από την κατώτερη βαθμίδα εργαζομένων. Όμως χωρίς πελάτες δεν μπορεί να υπάρξει άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας! Γι' αυτό οι πελάτες πρέπει να βρίσκονται στην κορυφή του συστήματος και όχι στη βάση του. Επιπλέον, με την αντιστροφή της συμβατικής πυραμίδας, το προσωπικό πρώτης γραμμής (αυτοί που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη) θεωρείται ότι παίζει ένα κρίσιμης σημασίας ρόλο. Το μεσαίας βαθμίδας μάνατζμεντ υποστηρίζει τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Το ανώτερης βαθμίδας μάνατζμεντ διευκολύνει τους μεσαίας βαθμίδας υπαλλήλους, ενώ στη βάση του συστήματος ο γενικός διευθυντής υποστηρίζει την ανώτερη ομάδα μάνατζμεντ και έμμεσα όλους τους άλλους που ανήκουν στον οργανισμό. Τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή αυτής της έννοιας είναι τα εξής:

- Είναι πιθανό να υπάρχουν αντιρρήσεις από τα στελέχη μεσαίας βαθμίδας, οι οποίοι φοβούνται ότι θα χάσουν τη δύναμη και την επιρροή τους.
- Ανατρέπονται οι υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και η κατανόηση που υπήρχε.
- Η έλλειψη ενός προσώπου που βρίσκεται σε περίβλεπτη θέση μπορεί να γίνει αιτία να χάσει ο οργανισμός το στρατηγικό όραμά του.
- Δεν είναι σαφές ποιος θα δίνει οδηγίες.

Οι τασσόμενοι κατά της ιδέας της ανεστραμμένης πυραμίδας του μάνατζμεντ υποστηρίζουν ότι οι συμβατικές ιεραρχίσεις παρέχουν ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών μέσα στον οργανισμό, και ότι οι πελάτες δεν πρέπει να εμφανίζονται σε ένα οργα-

νόγραμμα (όποια μορφή και αν έχει). Άλλωστε, ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η πυραμίδα είναι η εξυπηρέτηση των συμφερόντων του πελάτη.

## ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

### 17. Κεντρικός ή αποκεντρωμένος έλεγχος;

Οι μεγάλοι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν αν θα ασκούν κεντρικό έλεγχο της λειτουργίας τους. Αποκεντρωμένος έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία ξεχωριστών, οιονεί ανεξάρτητων θυγατρικών εταιρειών (η κάθε μία από τις οποίες διαθέτει μία οργάνωση που μπορεί να είναι αποκεντρωμένη ή κεντρικά ελεγχόμενη) ή μέσω χωρισμού της επιχείρησης σε διευθύνσεις. Σε μία κεντρικά ελεγχόμενη οργάνωση όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από ένα κεντρικό διοικητικό φορέα ο οποίος εκδίδει δεσμευτικές οδηγίες προς τα διάφορα μέρη που αποτελούν τον οργανισμό, τα στελέχη των οποίων δεσμεύονται από σταθερούς κανόνες και διαδικασίες και κάνουν ελάχιστες διακρίσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Στην περίπτωση μιας αποκεντρωμένης οργάνωσης οι αποφάσεις λαμβάνονται από "τοπικά" στελέχη που έχουν ειδικές γνώσεις για τις άμεσες συνθήκες λειτουργίας. Φυσικά τα τοπικά στελέχη ακολουθούν πιστά τις γενικές οδηγίες που εκδίδει το κέντρο, ενώ περιορίζονται από το ύψος του προϋπολογισμού και άλλους περιορισμούς.

Ανάμεσα στα άλλα πλεονεκτήματα της άσκησης κεντρικού ελέγχου είναι και τα εξής:

- (α) Όλες οι σημαντικές αποφάσεις μπορούν να σχετίζονται άμεσα με τους βασικούς στόχους της επιχείρησης.
- (β) Δεν υπάρχουν πιθανότητες διαφωνίας και διαπραγματεύσεων ανάμεσα στις διάφορες αποκεντρωμένες μονάδες επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- (γ) Όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης υπόκεινται σε άμεσο και απευθείας έλεγχο.
- (δ) Λαμβάνονται γρήγορες αποφάσεις αφού είναι ελάχιστη η γραφειοκρατία ή οι επαναλήψεις προσπαθειών στις θυγατρικές μονάδες άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- (ε) Ενισχύεται ο συντονισμός των ενεργειών.
- (στ) Σε όλα τα τμήματα του οργανισμού μπορούν να καθιερωθούν σωστές μέθοδοι εργασίας.
- (ζ) Το διοικητικό σύστημα είναι σαφές και (ευτυχώς) όχι περίπλοκο.

Τα μειονεκτήματα της άσκησης κεντρικού ελέγχου είναι:

- (α) Ο οργανισμός γίνεται δύσκαμπτος και πιθανόν δεν είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις αλλαγές.
- (β) Τα στελέχη των ανώτερων κλιμακίων ενδέχεται να παίρνουν τόσο πολύπλοκες πληροφορίες από τους υφισταμένους τους, που μπορεί να παραβλεφθούν σημαντικά στοιχεία.

- (γ) Οι εντολές που εκδίδονται στην κορυφή του οργανισμού μπορεί να είναι τόσο άσχετες προς τις ανάγκες των επιμέρους μονάδων επιχειρηματικής δραστηριότητας που τα κατώτερα στελέχη επικεφαλής αυτών των μονάδων να τις αγνοούν.
- (δ) Η πρωτοβουλία και η πείρα των κατώτερων στελεχών στις καθημερινές επαφές με "τοπικές" μονάδες μπορεί να μην αξιοποιείται πλήρως. Κατά την κατάστρωση των πολιτικών μπορεί να μη λαμβάνονται υπόψη οι τοπικές συνθήκες.
- (ε) Στατηγικά προβλήματα μπορεί να μη λαμβάνονται υπόψη, επειδή η κορυφαία βαθμίδα μάνατζμεντ αφιερώνει πάρα πολύ χρόνο σε λειτουργικά θέματα.

## 18. Η δημιουργία διευθύνσεων

Αυτή είναι μία συνήθης μορφή αποκέντρωσης. Αποφεύγει το κόστος και την ενόχληση που προκαλεί η ίδρυση θυγατρικών εταιρειών, ενώ οι διευθυντές των διευθύνσεων υπόκεινται σε πιο στενό έλεγχο. Διευθύνσεις μπορούν να δημιουργηθούν για διάφορα προϊόντα, γεωγραφικές αγορές, τύπους πελατών (για παράδειγμα, λιανικής ή χονδρικής), λειτουργίες (όπως οι προμήθειες, τα οικονομικά, κλπ.) ή μεθόδους παραγωγής. Στους επικεφαλής των διευθύνσεων δίνονται κάποιοι στόχοι, αλλά έχουν την άνεση να τους επιτύχουν με τη μέθοδο που εκείνοι επιθυμούν. Η οργάνωση μέσα στο πλαίσιο μιας διευθύνσης μπορεί να είναι αποκεντρωμένη ή κεντρικά ελεγχόμενη.

Τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας διευθύνσεων (εκτός από τα γενικότερα πλεονεκτήματα που έχει η αποκέντρωση) είναι τα εξής:

- (α) είναι χρήσιμη ως εκπαιδευτικό μέσο για την ανάπτυξη στελεχών διευθύνσεων για κορυφαίας βαθμίδας θέσεις στο μητρικό οργανισμό.
- (β) η σχετική ευκολία με την οποία μπορούν οι δραστηριότητες των διευθύνσεων να υπαχθούν σε υψηλότερα επίπεδα ελέγχου
- (γ) η παροχή κινήτρων στους τοπικούς διευθυντές οι οποίοι ενθαρρύνονται να αξιοποιούν ατομικές πρωτοβουλίες για την επίλυση τοπικών προβλημάτων.

Μεταξύ άλλων, τα μειονεκτήματα της δημιουργίας διευθύνσεων είναι: α) η μεγαλύτερη ποσότητα πόρων, β) η εξάλειψη των οικονομιών κλίμακας και της εξειδίκευσης, γ) η επανάληψη προσπαθειών, και δ) το γεγονός ότι οι διευθύνσεις μπορεί να θεωρούν τον εαυτό τους ως ανεξάρτητο φορέα που έχει στόχους διαφορετικούς από εκείνους του μητρικού οργανισμού. Ενδεχομένως να προκύψουν ανταγωνισμοί ανάμεσα στις διάφορες διευθύνσεις όσον αφορά την προσέλκυση της προσοχής και τους πόρους.

## 19. Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες είναι ομάδες δραστηριοτήτων μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Μία στρατηγική μονάδα μπορεί να είναι μία υφιστάμενη διεύθυνση ή τμήμα, αλλά ο όρος αυτός εφαρμόζεται πιο συχνά σε συγκεντρώσεις λειτουργιών που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα, π.χ. όλες οι δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν ως

μία ανεξάρτητη στρατηγική επιχειρηματική μονάδα ακόμα και όταν με το μάρκετινγκ ασχολούνται αρκετές ξεχωριστές διευθύνσεις. Ένα άλλο παράδειγμα θα ήταν μία εταιρεία συμμετοχών η οποία κατασκευάζει ψυγεία, πλυντήρια ρούχων, ηλεκτρικές κουζίνες και στεγνωτήρια ρούχων μέσω διαφόρων θυγατρικών εταιρειών δημιουργώντας μία "στρατηγική μονάδα λευκών οικιακών συσκευών", που διαθέτει δικά της στελέχη, δική της διοικητική δομή και δικούς της πόρους. Οι μονάδες που την απαρτίζουν πρέπει να είναι συμβατές, ενώ ο γενικός έλεγχος και η αξιολόγησή τους πρέπει να είναι εύκολος. Θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα εντοπισμού της συμβολής που έχει κάθε δραστηριότητα σε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα.

Για να έχει νόημα μία στρατηγική μονάδα πρέπει:

- να απαρτίζεται από συμβατά μέρη το κάθε ένα από τα οποία έχει ένα άμεσο και προσδιορίσιμο συνδετικό κρίκο με ολόκληρη τη στρατηγική μονάδα
- να είναι εύκολη η αξιολόγησή της (γεγονός που προϋποθέτει ότι η απόδοσή της μπορεί να συγκριθεί με κάτι παρόμοιο μέσα ή έξω από τον οργανισμό)
- να συμβάλει σημαντικά προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Οι στρατηγικές μονάδες είναι πλέον κατάλληλες για πολύ διαφοροποιημένες επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες μπορούν να ομαδοποιηθούν κάτω από ευδιάκριτους τίτλους.

Τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας και της χρήσης των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων είναι:

- (α) Μειώνουν το συνολικό αριθμό των διαχειριστικών μονάδων που το ανώτερο κλιμάκιο μάνατζμεντ πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει.
- (β) Η χρησιμοποίηση των στρατηγικών μονάδων δίνει τη δυνατότητα στο μάνατζμεντ να εφαρμόζει δύο επίπεδα στρατηγικής: 1) συνολικές αποφάσεις της εταιρείας που επηρεάζουν το χαρακτήρα και την κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση, και 2) στρατηγικές σε επίπεδο μονάδας σχετικές με συγκεκριμένες μορφές περιβάλλοντος λειτουργίας.
- (γ) Σημαντικές αποφάσεις μπορούν να ληφθούν σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές μονάδες.
- (δ) Η οργάνωση μιας στρατηγικής μονάδας παρέχει ένα πλαίσιο σχεδιασμού το οποίο δεν "σκοντάφτει" στα οργανωτικά όρια.
- (ε) Οι μονάδες ενθαρρύνονται να συμπεριφέρονται με επιχειρηματικό πνεύμα.
- (στ) Η λήψη αποφάσεων μπορεί να συνδεθεί με συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών και κατηγορίες πόρων.

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες είναι το πώς να συντονίζουν ταυτόχρονα πολλές ανόμοιες δραστηριότητες και πώς να αξιολογούν την οικονομική και άλλης μορφής συμβολή των διαφόρων δραστηριοτήτων προς μία συγκεκριμένη μονάδα. Οι στρατηγικές μονάδες δεν ενδείκνυνται για εταιρείες με κάθετη ολοκλήρωση και περιορισμένη σειρά προϊόντων.

## 20. Η οργάνωση μήτρας

Αυτή επιχειρεί να δημιουργήσει ομάδες έργου, τα μέλη των οποίων προέρχονται από πολλά διαφορετικά τμήματα. Στη συνέχεια, οι ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη για συγκεκριμένες λειτουργίες. Για παράδειγμα, η διαφημιστική ομάδα μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελείται από στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, του τμήματος οικονομικών, του τμήματος σχεδίασης και του τμήματος πωλήσεων. Η ομάδα "υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας" μπορεί να αποτελείται από στελέχη του τμήματος παραγωγής, του τμήματος προσωπικού, του τμήματος ποιοτικού ελέγχου, και (πιθανόν) του τμήματος οικονομικών. Συνεπώς, οι επιτροπές συγκροτούνται προκειμένου να επιβλέπουν τα βασικά έργα και τις δραστηριότητες που αφορούν τη λειτουργία του οργανισμού.

Η οργάνωση μήτρας παραβιάζει την κλασική αρχή της ενιαίας διοίκησης (βλέπε Ενότητα 3), αφού τα μέλη της ομάδας έχουν αρκετούς διαφορετικούς προϊστάμενους, και συγκεκριμένα των τμημάτων από τα οποία προέρχονται καθώς και τους επικεφαλής των διαφόρων επιτροπών στις οποίες συμμετέχουν. Σκόπιμα οι ομάδες αποτελούνται από στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων και πέρα από τα όρια των τμημάτων ή τις διακρίσεις ανάμεσα σε διοικητικό ή επιτελικό προσωπικό.

Τα πλεονεκτήματα των συστημάτων μήτρας είναι τα εξής:

- (α) Είναι πάρα πολύ ευέλικτα (οι ομάδες μπορούν να συγκροτηθούν ή να διαλυθούν κατά βούληση).
- (β) Τα μέλη των ομάδων αποκτούν δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων.
- (γ) Για την επίλυση προβλημάτων χρησιμοποιείται ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών ειδικοτήτων.
- (δ) Εκπρόσωποι διαφόρων τμημάτων αναγκάζονται να συναντηθούν και να συζητήσουν τις συχνά παρουσιαζόμενες δυσκολίες.
- (ε) Η ανώτερη βαθμίδα μάνατζμεντ είναι ελεύθερη να εστιάσει την προσοχή της στο στρατηγικό σχεδιασμό.
- (στ) Οι γνώσεις και οι εμπειρίες που αποκτώνται από ένα έργο μεταβιβάζονται αυτόμata μέσω των μελών της ομάδας σε άλλα έργα και λειτουργίες στα οποία έχουν αναλάβει καθήκοντα.
- (ζ) Τα στελέχη έχουν μεγαλύτερη ασφάλεια εργασίας, λόγω της ανάμιξής τους σε μία ευρεία σειρά έργων ή καθηκόντων.

Ανάμεσα στα άλλα προβλήματα της οργάνωσης μήτρας είναι και τα εξής:

- (α) Τα μέλη των ομάδων μπορεί να μην είναι σε θέση να αποφασίσουν, αν πρέπει να αφοσιωθούν στον επικεφαλής του τμήματος από το οποίο προέρχονται ή στον επικεφαλής της ομάδας.
- (β) Τα στελέχη πρέπει να περάσουν μία πάρα πολύ δαπανηρή εκπαίδευση στις τεχνικές οργάνωσης μήτρας.

- (γ) Η λήψη αποφάσεων μπορεί να γίνεται με αργό ρυθμό.
- (δ) Τα στελέχη τείνουν να αφιερώνουν πολύ χρόνο σε επιτροπές.
- (ε) Είναι πιθανή η επανάληψη των ίδιων προσπαθειών.
- (στ) Μέσα στο πλαίσιο μιας ομάδας έργου μπορεί να ανακύψουν ασήμαντες διαφωνίες ως προς τα καθήκοντα που πρέπει να ασκεί ο καθένας.
- (ζ) Τα συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας γίνονται πολύ περίπλοκα.

## 21. Κυψελωτή οργανωτική δομή

Αυτή η δομή στηρίζεται σε αρθρωτά, αλλά οιονεί ανεξάρτητα "φατνία" το κάθε ένα από τα οποία αντιστοιχεί σε μία συγκεκριμένη λειτουργία. Ο οργανισμός σκόπιμα προσλαμβάνει εκπαιδευμένα και έμπειρα στελέχη, προσθέτοντας ή αφαιρώντας φατνία κατά βούληση. Αν, π.χ., η επιχείρηση χρειάζεται τμήμα μεταφορών, το μόνο που κάνει είναι να προσλάβει από κάποια εξωτερική πηγή ένα έμπειρο και ικανό στέλεχος μεταφορών μαζί με το σχετικό προσωπικό υποστήριξης.

Μία επιχείρηση η οποία δημιουργείται στηριζόμενη σε αυτήν την αρχή μπορεί να επεκτείνει ή να συρρικνώνει τις δραστηριότητές της γρήγορα και εύκολα δημιουργώντας ή διαλύοντας φατνία. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη μέθοδο της οργάνωσης μητρότητας, όπου τα στελέχη εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται ανειδίκευτοι και στη συνέχεια περνούν από ένα πρόγραμμα απόκτησης εμπειριών, το οποίο σκόπιμα τους μαθαίνει τη φιλοσοφία και τις μεθόδους εργασίας της εταιρείας. Οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων και (ευτυχώς) αφοσιώνονται ολοκληρωτικά στην επιχείρηση.

## 22. Δομή δικτύου

Η δημιουργία δικτύου προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι θα εργάζονται από το σπίτι και θα επικοινωνούν με τα κεντρικά γραφεία μέσω κάποιου υπολογιστή, τηλεφωνικώς, και με περιστασιακές προσωπικές επαφές. Οι εργαζόμενοι εξοικονομούν το χρόνο που θα χρειάζονταν για μετάβαση και επιστροφή από τα γραφεία, μπορούν να εργάζονται τις ώρες που εκείνοι επιλέγουν, και πιθανόν να υφίστανται λιγότερες διακοπές στη διάρκεια του ωραίου εργασίας τους. Τα προβλήματα με τα δίκτυα είναι: α) η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω δικτύου, β) ο έλεγχος της ποιότητας του προϊόντος τους, και γ) η αξιολόγηση της προσπάθειας που καταβάλλουν για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Περαιτέρω δυσκολίες ανακύπτουν από την ενδεχόμενη χρήση των μηχανημάτων της επιχείρησης για να κάνουν δουλειές για λογαριασμό άλλων εργοδοτών, από τα προβλήματα πνευματικών δικαιωμάτων που σχετίζονται με τις νέες ιδέες, σχέδια, προγράμματα, κλπ. που δημιουργούνται στο σπίτι του εργαζομένου, και από την ανάγκη για συντονισμό εξ αποστάσεως της παραγωγής πολλών εργαζομένων μέσω δικτύου. Σημειώστε ακόμα την κατά κανόνα έλλειψη ευκαιριών προαγωγής των εργαζομένων μέσω δικτύου οι οποίοι κατέχουν μία περιφερειακή θέση στον οργανισμό.

### 23. Ανεπίσημη οργάνωση

Μερικές φορές παράλληλα με τα επίσημα συστήματα δημιουργούνται και ανεπίσημες ή "σκιώδεις" μορφές οργάνωσης. Προκύπτουν από κακής ποιότητας εσωτερικές επικοινωνίες, από αυταρχικό στιλ διοίκησης, από έλλειψη συνεννόησης με τους εργαζομένους, και από αυτοπαρέξια επίσημων διαδικασιών για την επίλυση διαφορών ανάμεσα σε τμήματα. Η ανεπίσημη οργάνωση ανακύπτει φυσικά και αυθόρμητα καθώς τα άτομα αρχίζουν να ενεργούν: αρχίζουν να σχηματίζονται ομάδες που εκπροσωπούν άτομα με κοινά συμφέροντα, ενώ κάθε ανεπίσημη ομάδα θα αναπτύσσει δικές τις προοπτικές και καθεστώτα.

Στην καλύτερη περίπτωση, μία ανεπίσημη οργάνωση θα ενισχύει και θα βελτιώνει το επίσημο σύστημα. Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά. Δυστυχώς όμως η ανεπίσημη οργάνωση μπορεί να υπονομεύσει τη δικαιοδοσία των επίσημων δομών, μπορεί να καθιερώσει πρότυπα και στόχους που είναι πέραν του ελέγχου του μάνατζμεντ, και να ενθαρρύνει την προβολή αντιρρήσεων προς τις αλλαγές. Το μάνατζμεντ χάνει τον έλεγχο επί των πραγματικών καθημερινών δραστηριοτήτων. Επίσης οι ανεπίσημες ομάδες μπορούν να ενθαρρύνουν τους πολλούς συμβιβασμούς και την έλλειψη πρωτοβουλιών, ενώ μπορεί να αρχίσουν να διαδίδονται διάφορα σχόλια (βλέπε Κεφάλαιο 12, Ενότητα 5). Μπορεί ακόμα να ανακύψουν προβλήματα αφοσίωσης ανάμεσα στη θέση που κατέχει ένα άτομο στο επίσημο σύστημα και το ρόλο του στην ανεπίσημη οργάνωση.

Η ανάπτυξη ανεπίσημης οργάνωσης μπορεί να αποτραπεί μέσω προσήλωσης προς τις παρακάτω αρχές:

- (α) Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να πληροφορούνται τους στόχους του οργανισμού.
- (β) Δεν πρέπει να υπάρχουν πηγές συγκρούσεων ανάμεσα στους προσωπικούς στόχους και τους στόχους του οργανισμού.
- (γ) Οι συνήθεις αποφάσεις που λαμβάνονται σε επίπεδο τμήματος κανονικά δεν πρέπει να ακυρώνονται από φορείς με υψηλότερη δικαιοδοσία. Ένας γενικός κανόνας είναι ο εξής: τα ανώτερης βαθμίδας στελέχη πρέπει να υποστηρίζουν τις αποφάσεις που παίρνουν οι υφιστάμενοί τους. Διαφορετικά οι υφιστάμενοι θα αποκρύπτουν μερικές ενέργειές τους από τους ανωτέρους τους και τότε θα προκύψει ένα σύστημα αφανούς, ανεπίσημης δικαιοδοσίας.
- (δ) Κανένα τμήμα δεν πρέπει να υπερισχύει έναντι άλλων στο βαθμό που τα στελέχη που βρίσκονται εκτός του υπερισχύοντος τμήματος να νιώθουν ότι πρέπει να ζητήσουν την άδειά του πριν αποφασίσουν κάτι.