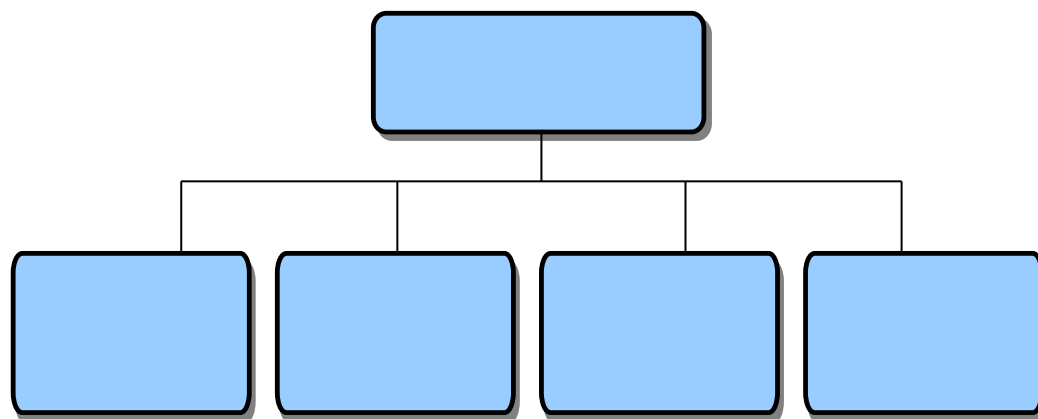


Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Τίτλος Εργασίας: “Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης. Αναγκαιότητά του και τρόποι σύνταξης. Παρουσίαση ενός οργανογράμματος.”



Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Μπέτσος

Ευαγγελία Διαμάντη

A.M.: 4148

Πρέβεζα, Φεβρουάριος 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Περιεχόμενα.....	2
2. Εισαγωγή	3
3. Αναγκαιότητα Οργανογραμμάτων	5
4. Τρόποι Σύνταξης – Σχεδίαση Οργανογραμμάτων	11
5. Τύποι Οργανογραμμάτων.....	18
6. Τμήματα μιας επιχείρησης και οργάνωση μιας επιχείρησης.....	21
7. Περιεχόμενο Οργανογραμμάτων.....	65
8. Στοιχεία που δεν προκύπτουν από το Οργανόγραμμα.....	67
9. Παρουσίαση Οργανογραμμάτων.....	71
10. Επίλογος.....	73
11. Βιβλιογραφία - Πηγές.....	74
12. Παράρτημα.....	75
13. Συνέντευξη.....	82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τα θέματα που αφορούν στα οργανογράμματα, στον τρόπο σύνταξής τους, στη σχεδιάσή τους γενικότερα και στην αναγκαιότητά τους.

Όπως είναι γνωστό, στα πλαίσια της νέας οικονομίας, ο ρόλος των οργανογραμμάτων έχει προσλάβει ιδιαίτερη σημασία, διότι ως φορέας της ομαλούς και εύρυθμης λειτουργίας των επιχειρήσεων, είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία που μπορεί να προωθήσει στο μέγιστο βαθμό την επιτυχής διάρθρωση των επιχειρήσεων και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές τους προς την κατεύθυνση της ποιοτικής και ποσοτικής μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων τους μέσα σε μια σύγχρονη όσο και ανταγωνιστική οικονομία. Μέσα στην πληθώρα των στοιχείων που εντάσσονται μέσα σε μία επιχείρηση, η ενδεδειγμένη οργανωτική της διάρθρωση φαντάζει ως ανάγκη επιτακτική προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή της λειτουργία, χωρίς μεμπτά σημεία και ασάφειες στη δομή της και στο διαχωρισμό των ευθυνών και λειτουργιών της.

Η οργανωτική διάρθρωση των οργανισμών και των επιχειρήσεων με τα οργανογράμματα αποτελεί συνήθως ένα φυσικό επακόλουθο της οικονομικής τους ανάπτυξης και της αύξησης του κύκλου των εργασιών τους. Η ανάγκη συστηματοποίησης των σχετικών λειτουργικών διαδικασιών τόσο στον τομέα της παραγωγής, όσο και στον τομέα των πωλήσεων, οδηγεί στη συνεχή αναπροσαρμογή της οργανωτικής διάρθρωσης των επιχειρήσεων και στην ανάγκη σαφούς καθορισμού της οργανωτικής λειτουργίας τους. Με άλλα λόγια, η οργανωτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων αποτελεί λογική συνέπεια της οικονομικής τους ανάπτυξης. Όπως είναι φανερό, όσο περισσότερο διευρύνονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης και ο κύκλος εργασιών της, τόσο πιο έντονη γίνεται η ανάγκη συστηματοποίησης των μέσων, τα οποία διαθέτει (η επιχείρηση) για την αποτελεσματική εκπλήρωση των αντικειμενικών της σκοπών. Αυτό σημαίνει ότι η οργανωτική διάρθρωση των επιχειρήσεων έχει πάντοτε δυναμικό χαρακτήρα εξελισσόμενη συναρτήσει της εξέλιξης των δραστηριοτήτων της. Στα πλαίσια αυτά φυσικό είναι στα πρώτα στάδια της λειτουργίας της, η επιχείρηση να λειτουργεί ως ένας απλός οργανωτικός πυρήνας ασκώντας τις βασικές λειτουργίες ήτοι την τεχνική, την εμπορική και την οικονομική, με μια μικρή ομάδα προσώπων ή ακόμη και με ένα μοναδικό πρόσωπο.

Μέσα στον πολύπλοκο χαρακτήρα λειτουργίας των επιχειρήσεων, καθώς αυτές μεγαλώνουν σε μέγεθος, γίνεται κατανοητή η τεράστια σημασία των οργανογραμμάτων, την οποία και θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε παρακάτω αναλυτικά, αφού πρώτα αναφέρουμε ότι τα οργανογράμματα απεικονίζουν τον τρόπο που οργανώνονται οι λειτουργίες της επιχείρησης και αναπαριστούν σχηματικά τη διοικητική και ιεραρχική δομή τους καθώς και τις διασυνδέσεις τους,

ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Το οργανόγραμμα υπήρξε ανέκαθεν πολύ σπουδαία υπόθεση για έναν οργανισμό ή επιχείρηση, διότι ανέκαθεν τους οργανισμούς αυτούς και τις επιχειρήσεις τις απασχολούσαν τα οργανωτικά προβλήματα, όπως και οι επιδράσεις τους. Αυτό που συμβαίνει εξάλλου σ' αυτές, αποτελεί μία μικρογραφία του κόσμου γενικότερα αλλά και διαχρονικά. Κατά τη διαδρομή των αιώνων η οργάνωση υπήρξε βασικό στοιχείο σε πολλές μορφές της ανθρώπινης δραστηριότητας, διότι η ανθρώπινη συνεργασία, η αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ των ανθρώπων και η ανάγκη προστασίας από απειλές και αντικοινωνική συμπεριφορά, επέβαλαν την ανάπτυξη έντονης οργανωτικής δραστηριότητας σε όλο το ανθρώπινο γένος. Κυβερνήσεις, στρατοί, επιχειρήσεις και οργανισμοί κάθε είδους, έχουν μελετήσει την οργάνωση με σκοπό τη βελτίωσή της ή την καλύτερη αξιοποίησή της κατά την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αποστολών τους. Αλλά πριν γίνει διεξοδική αναφορά στο οργανόγραμμα είναι σκόπιμο να γίνει μία σύντομη αναφορά στην οργάνωση. Οργάνωση **είναι** η διαδικασία μέσω της οποίας εξασφαλίζεται ο συνδυασμός των μέσων που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός, ώστε με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ τους μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον, να εξασφαλίζει την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην άριστη δυνατή ποσότητα και ποιότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια. Η λέξη οργάνωση προέρχεται από το ρήμα «οργανώνω» που σημαίνει διευθετώ, βάζω σε τάξη διάφορα μέρη, ώστε όλα μαζί να συμβάλουν στην επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος. Αποτέλεσμα της οργανώσεως είναι ο οργανισμός ο οποίος φέρει εις πέρας κάποια αποστολή¹. Ο οργανισμός ως αποτέλεσμα της οργανώσεως, αποτελείται από διάφορα μέρη τα οποία είναι μεταξύ τους στενά συνδεδεμένα, ώστε να αποτελούν μία ενιαία και αδιάσπαστη ενότητα. Η μορφή της μεταξύ τους σχέσης εξαρτάται και ρυθμίζεται από τη σχέση τους ως συνόλου. Από μια άλλη άποψη θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η οργάνωση είναι αποτέλεσμα και προϊόν του οργανισμού, διότι η οργάνωση προϋποθέτει την ύπαρξη εργασίας προς εκτέλεση η οποία με τη σειρά της απαιτεί την προσπάθεια περισσότερων του ενός ατόμων. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα εργάζονται για την

¹ Νικόλαος Πομόνης, (2002). Η οικονομική της επιχείρησης, Εκδοτικός οίκος Σταμούλη Α.Ε., Σελ. 76-77

επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού, η μεταξύ τους σχέση και η μεταξύ τους επίδραση, δημιουργεί διάφορα οργανωτικά προβλήματα όπως π.χ. ποιος θα αποφασίσει για ποια θέματα, ποιος θα εκτελεί την εργασία και ποιες συγκεκριμένες δραστηριότητες πρέπει να γίνουν κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Τώρα, από όλα τα βασικά στοιχεία σε μία επιχείρηση, το οργανόγραμμα και η οργάνωση γενικότερα, είναι ίσως εκείνα που μελετήθηκαν στο μεγαλύτερο δυνατό βάθος και έκταση και ως εκ τούτου η μελέτη τους υπήρξε άφθονη και διεξοδική. Ως γνωστόν, ο επιχειρηματίας καταρτίζει την οργανωτική του τακτική προσδιορίζοντας και καταγράφοντας όλες εκείνες τις λειτουργίες που θα χρειαστεί να διεκπεραιωθούν στο πλαίσιο της επιχείρησης: διοίκηση, διαφημιστική πολιτική, πωλήσεις, λογιστικά, αλλά και όσες έχουν να κάνουν με το χώρο υποδοχής, τις φορτώσεις, τις διανομές, την αλληλογραφία κ.λ.π. Στη συνέχεια, προσδιορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα πρέπει να αποφέρει η καθεμιά. Αν δε γνωρίζει ποια ακριβώς είναι αυτά, κατά πάσα πιθανότητα η συγκεκριμένη λειτουργία δεν κρίνεται απαραίτητη. Προκειμένου να τεκμηριώσει την κάθε λειτουργία ξεχωριστά, θα χρειαστεί να καταγράψει με σαφήνεια όλα τα στάδια διεκπεραίωσής της, σε αντιπαράβολή πάντα με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εφόσον έχει καταρτιστεί ένα οργανόγραμμα σε τέτοιο βαθμό λεπτομέρειας, διακρίνονται πλέον και οι θέσεις εργασίας που δημιουργούνται.

Επί της ουσίας, η μεγαλύτερη σημασία του οργανογράμματος έγκειται στο ότι καταλήγει σε μία οργανωτική διάρθρωση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο το οποίο επιτρέπει τη συγκέντρωση και τη συνδυασμένη ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών, σύμφωνα με ένα σχέδιο που εξασφαλίζει τάξη, λογική σειρά και ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων. Ζωτικής επίσης σημασίας είναι και η αντίληψη ότι το οργανόγραμμα δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να συνενώνουν κατά τρόπο αποτελεσματικό τις προσπάθειές τους. Με άλλα λόγια, ένα σπουδαίο μέρος της οργανωτικής λειτουργίας αποτελεί ο συνδυασμός των προσπαθειών των ομάδων με σκοπό τη διοχέτευση μιας ποικιλίας συμφερόντων και ικανοτήτων προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση².

Μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες που επιτελεί το οργανόγραμμα είναι ο σαφής καθορισμός της δομής της επιχείρησης ή του οργανισμού μέσω της σαφούς

² Δημητρίου Μπουραντά - Νάνσυ Παπαλεξανδρή, (1998). Εισαγωγή στη διοίκηση Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα. Σελ.88

διάκρισης σε τμήματα και ο συντονισμός αυτών. Ο **συντονισμός** αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της διευθυντικής λειτουργίας, ο οποίος συμβάλλει στην εναρμόνιση των προσπαθειών που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση (ή οργανισμό) προς την κατεύθυνση της επίτευξης των αντικειμενικών της σκοπών.

Με δεδομένο ότι το οργανόγραμμα κατ' ουσία αποβλέπει στην επίτευξη αποτελεσματικής διάρθρωσης της επιχείρησης/ οργανισμού με διαχωρισμό των τμημάτων καθώς και προϊσταμένων- υφισταμένων, μπορούμε να πούμε ότι το οργανόγραμμα υποδεικνύει, κατά κάποιον τρόπο, ποια είναι η **διευθυντική λειτουργία**. Στην οργανωτική δομή φαίνονται, συν τοις άλλοις, ποιες είναι οι διευθύνουσες αρχές ή διευθύνσεις της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η υπαγωγή των ευθυνών στο αντίστοιχο τμήμα ή υπηρεσία η οποία έχει το διευθυντή της. Η διευθυντική αυτή λειτουργία συνίσταται στην προγραμματισμένη δραστηριοποίηση και συστηματική κατεύθυνση όλων των μέσων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (ή οργανισμού)³. Η ορθολογική κινητοποίηση των μέσων αυτών πραγματοποιείται μέσα από την αποτελεσματική άσκηση των βασικών λειτουργιών ήτοι του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της λήψεως αποφάσεων, του συντονισμού και του ελέγχου οι οποίες αποτελούν τους άξονες γύρω από τους οποίους περιστρέφεται η διευθυντική λειτουργία. Πέραν όμως αυτών, για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του, ο προϊστάμενος πρέπει να ασκεί αποτελεσματική εποπτεία και διευθυντική δραστηριότητα σε ότι αφορά στη διεξαγωγή των υποθέσεων του οργανισμού και ταυτόχρονα να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες που έχει ο οργανισμός αυτός.

Ένα άλλο σημείο στο οποίο έγκειται η αναγκαιότητα των οργανογραμμάτων είναι η **αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων**. Για να είναι σε θέση μία επιχείρηση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την πολυπλοκότητα των προβλημάτων που δημιουργούνται, δεν αρκεί απλώς να έχει ικανά στελέχη με τεχνικές γνώσεις και ικανότητες, αλλά να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο οργανόγραμμα καταφαίνεται ποιες είναι οι θέσεις κλειδιά στην επιχείρηση, ποιες είναι οι λιγότερο σημαντικές θέσεις, πόσα άτομα πρέπει να εργασθούν για το πέρας των εργασιών που διενεργούνται σε κάθε τμήμα και τι ικανότητες πρέπει αυτά να διαθέτουν. Το

³ Δημητρίου Μπουραντά – Νάνσυ Παπαλεξανδρή, (1998). Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων.

Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα. Σελ.89

οργανόγραμμα δηλαδή, είναι με άλλα λόγια ένας οδηγός για να αξιοποιείται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο από την αριθμητική όσο και από την ποιοτική του πλευρά με βασικό κατευθυντήριο άξονα την αρχή: «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Επιπροσθέτως, μία άλλη χρησιμότητα που απορρέει από το οργανόγραμμα, είναι ότι σ' αυτό φαίνονται η διαίρεση της εταιρείας σε οργανωσιακές μονάδες, παράλληλα με τις λειτουργίες του marketing, των προμηθειών, της παραγωγής και της διοικήσεως, διαίρεση που είναι αναγκαία όχι μόνο από λειτουργικής απόψεως, αλλά και τα διάρκεια της φάσεως του προγραμματισμού, προκειμένου να γίνει εφικτή **η εκτίμηση και η πρόβλεψη των γενικών εξόδων**. Με άλλα λόγια με τα οργανογράμματα επιτυγχάνεται ο ακριβής εντοπισμός των κέντρων κόστους και ο από αυτόν σαφής προσδιορισμός των γενικών εξόδων⁴.

Όσον αφορά τη χρησιμότητα των οργανογραμμάτων **στην οργανωτική δομή και επικοινωνία** θα λέγαμε τα ακόλουθα:

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αναπτύσσεται συνήθως σύμφωνα με το ιεραρχικό οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή της επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που διαμορφώνονται μέσα στα πλαίσιά της. Τα διάφορα προβλήματα και οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση είναι συνήθως αποτέλεσμα προβλημάτων επικοινωνίας, τα οποία συχνά έχουν τις ρίζες τους στην παγιωμένη αντίληψη που επικρατεί στην επιχείρηση όχι μόνο για την όποια επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά και για την όλη λειτουργία της (το πόσο ανταγωνιστικά επιτρέπει ή θέλει να είναι μεταξύ τους τα στελέχη, το πόση ελευθερία επιτρέπει στους εργαζομένους της κ.λ.π.). Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται δύο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας:

- **το εξωτερικό**, το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο οργανόγραμμά της, και
- **το εσωτερικό**, το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης βασίζονται στο εξωτερικό σύστημα ως οδηγό συμπεριφοράς, η όλη επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί έως

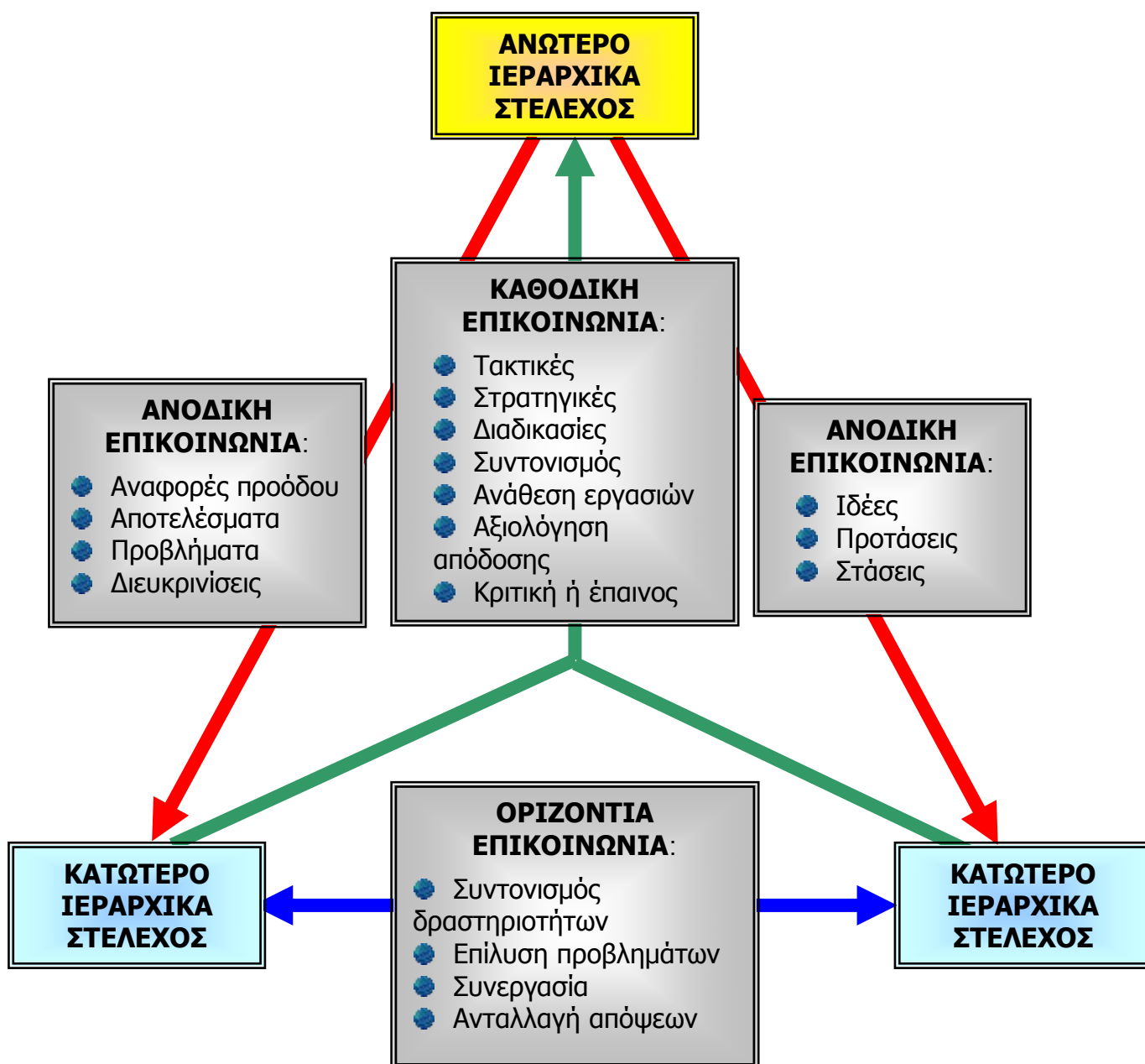
⁴ Μιχαλόπουλος Νίκος, (1994). *Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*, Εκδόσεις Αντ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, σελ. 137

και «γραφειοκρατική». Ωστόσο, ακόμη και οι πιο τυπικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ένα εσωτερικό οργανωτικό σύστημα επικοινωνίας.

Η ροή της τυπικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις (εξωτερικού συστήματος επικοινωνιακή διαδικασία) μπορεί να παίρνει τις εξής μορφές:

- καθοδική (από ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος της επιχείρησης προς κατώτερο),
- ανοδική (από κατώτερο προς ανώτερο), ή
- οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ στελεχών της επιχείρησης που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο).

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα περιγράφεται συνοπτικά η όλη διαδικασία, με το περιεχόμενο που μπορεί κατά περίπτωση να έχει:



Για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων επικοινωνίας, που μπορεί να παρουσιάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον, αξίζει να αναφερθεί πως είναι σκόπιμο να υπάρχει καταρχάς η εκπεφρασμένη επιθυμία για αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά κυρίως να γίνεται προσπάθεια ώστε να βρίσκεται πάντοτε σε ισορροπία το «ισοζύγιο» μεταξύ των εκροών του εξωτερικού και του εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας στο περιβάλλον του οργανισμού.

Κλείνοντας, και εστιάζοντας την ανάλυσή μας στην αναγκαιότητα των οργανογραμμάτων θα λέγαμε εν συντομία, ότι τα οργανογράμματα είναι σημαντικά γιατί:

1. Διαμορφώνουν τη διάρθρωση των διαφόρων λειτουργιών ενός οργανισμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται μια κατανομή των ευθυνών και της εξουσίας, να αποφεύγονται οι διάφορες επικαλύψεις ή παραλήψεις ή και άσκοπες επαναλήψεις στη διεξαγωγή του έργου του οργανισμού και να εξασφαλίζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα στην άριστη ποιότητα και ποσότητα, στο συντομότερο δυνατό χρόνο και με το ελάχιστο δυνατό κόστος.
2. Δημιουργούν δυνατότητες αποτελεσματικής λειτουργίας του προσωπικού και δείχνουν τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στην ιεραρχία του οργανισμού.
3. Βοηθούν τα άτομα που εργάζονται μέσα στον οργανισμό/ επιχείρηση να αποκτήσουν σαφή αντίληψη της εργασίας τους και των σχέσεων τους με τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους ακόμη.
4. Εξασφαλίζουν τη σωστή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων που απαιτεί η αποστολή κάθε οργανισμού και τη ανάθεση αυτών σε άτομα ή οργανικές μονάδες.
5. Δίνουν τη δυνατότητα για το σωστό καθορισμό των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
6. Εξασφαλίζει το συντονισμό, ώστε τα άτομα και οι εργασιακές ομάδες να λειτουργούν ως ενιαίες μονάδες και τέλος,
7. Διευκολύνει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο.

ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ – ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Το οργανόγραμμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας σαφώς καθορισμένης οργανωτικής διάρθρωσης, η οποία θα διευκολύνει το συνδυασμό και το συντονισμό των μέσων. Η οργανωτική αυτή διάρθρωση πρέπει να συμβάλει στην ικανοποιητική εκπλήρωση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων. Η διαδικασία της οργανώσεως αρχίζει με τον καταμερισμό των έργων.

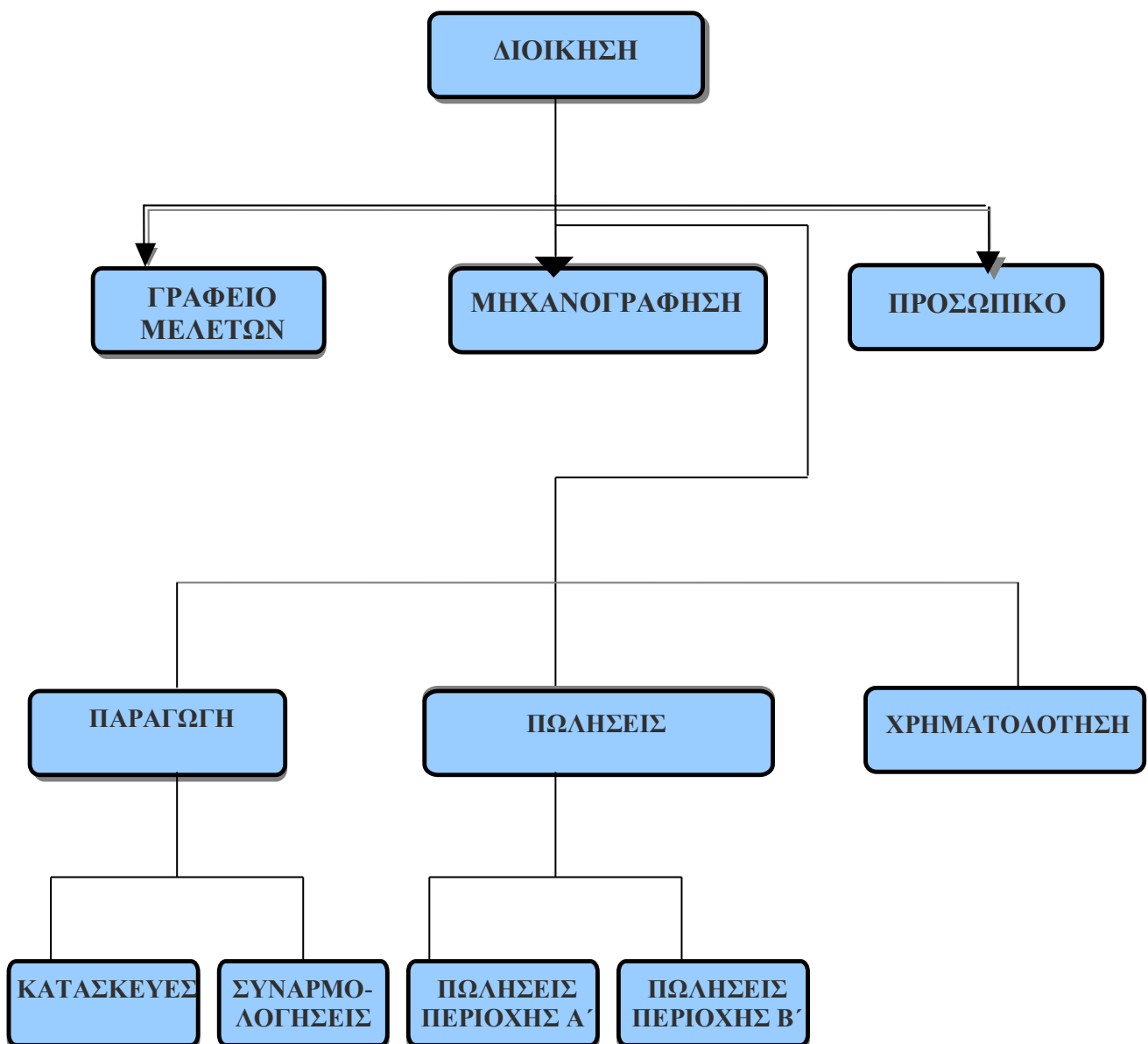
Ως συνέπεια του καταμερισμού των έργων, έχουμε τη σύσταση μιας σειράς λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων, καθεμία από τις οποίες είναι αρμόδια για μια συγκεκριμένη φάση της παραγωγικής διαδικασίας. Από τη στιγμή που ολοκληρώνεται η τμηματοποίηση αυτή, ο manager πρέπει να ασχοληθεί με την αποσαφήνιση των σχέσεων μεταξύ διαφόρων λειτουργικών μονάδων. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να πάρουν πολλές μορφές, στις οποίες περιλαμβάνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ ανθρώπων και τμημάτων, οι γραμμές εξαρτήσεως (με την έννοια της ευθύνης και της αναφοράς), οι διάυλοι επικοινωνίας, οι διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων και ένα ευρύ φάσμα λοιπών αλληλοσυσχετίσεων, το οποίο αναπτύσσεται μεταξύ των διαφόρων μερών. Κατά τη διαδικασία της αναπτύξεως του οργανογράμματος μιας εταιρείας, πρέπει να εξετάζονται με προσοχή τα θέματα που αφορούν στο βαθμό της αποκεντρώσεως που πρέπει να ισχύει μέσα στον οργανισμό, στο εύρος της εποπτείας (Span of control), στη διαδικασία και στο βαθμό εξουσιοδοτήσεως, στην αξιοποίηση των επιτελικών στελεχών, καθώς και στο σύστημα μεταβίβασης των εντολών.⁵

Όπως έχει γίνει ήδη κατανοητό, το οργανόγραμμα είναι ένα διάγραμμα το οποίο απεικονίζει μια οργανωτική διάρθρωση. Τα οργανογράμματα σχεδιάζονται σε διάφορα μεγέθη, σχέδια, χρώματα αλλά και περιεχόμενο. Τα περισσότερα από αυτά σχεδιάζονται από εξειδικευμένο προσωπικό και δίνουν μια διαγραμματική εικόνα του οργανισμού, η οποία με τη σειρά της δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη του οργανισμού να έχουν μια άμεση εποπτεία της οργανωτικής διαρθρώσεως και του συστήματος καταμερισμού των έργων μέσα στον οργανισμό. Ορισμένα οργανογράμματα είναι πάρα πολύ λεπτομερειακά, ενώ άλλα είναι γενικά, με την έννοια ότι παρέχουν γενικές πληροφορίες για την οργανωτική διάρθρωση του

⁵ Φαναριώτη Π., (2001). Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Δεύτερη Έκδοση, Τόμος Α, σελ. 285.

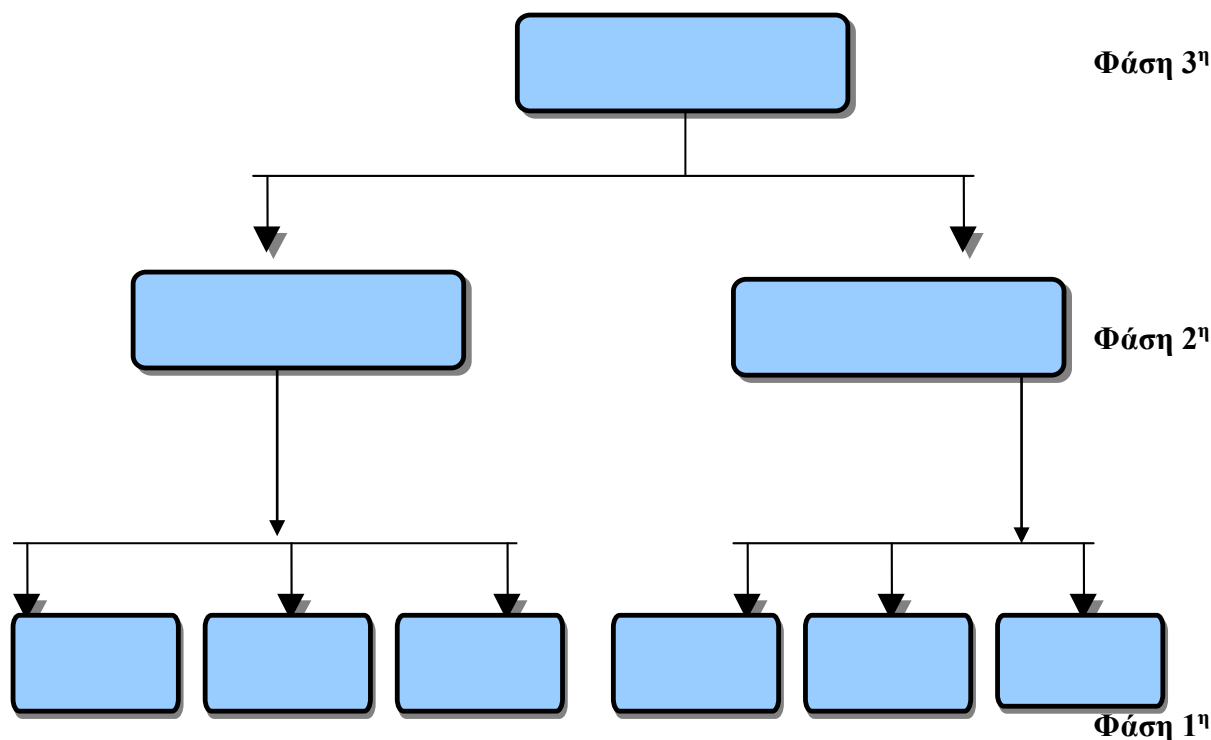
οργανισμού. Ανάλογα με το περιεχόμενό τους άλλα μεν από τα οργανογράμματα χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικά και είναι διαθέσιμα μόνο σε περιορισμένο αριθμό προσώπων, κυρίως δε στο προσωπικό των ανωτέρων ιεραρχικών επιπέδων και τηρούνται σε ασφαλές μέρος, ενώ άλλα θεωρούνται κοινά και έχουν ευρεία διανομή. Όλα τα οργανογράμματα έχουν τουλάχιστον ένα κοινό χαρακτηριστικό ότι, δηλαδή δεν απεικονίζουν το πώς εργάζεται ένας οργανισμός κάτω από το κλίμα που επικρατεί μέσα σ' αυτόν ή όπως συνήθως λέγεται δεν εμφανίζουν τον πραγματικό οργανισμό.

Διάγραμμα 1. Μία απλή μορφή οργανογράμματος.



Η οργανωτική ανάπτυξη της επιχείρησης ακολούθησε μια κατακόρυφη πορεία, πράγμα που σημαίνει ότι ο οργανισμός μεγαλώνει κατακόρυφα, δηλαδή από τα κάτω προς τα πάνω (δηλαδή γίνεται συνεχώς ψηλότερος) με την προσθήκη νέων βαθμίδων εποπτείας. Αυτό εξηγείται από τον αυξημένο όγκο εργασίας και φυσικά από την αναγκαία επέκταση των βασικών γραμμικών λειτουργιών.

Διάγραμμα 2.



Η κάθετη αυτή ανάπτυξη θα συνεχίζεται κατά το μέτρο κατά το οποίο ο όγκος της εργασίας θα διευρύνεται. Η μορφή αυτή της ανάπτυξης του οργανισμού με βάση τις γραμμικές λειτουργίες λέγεται Γραμμική Οργάνωση και το οργανόγραμμα, οργανόγραμμα γραμμικής μορφής και είναι αποτέλεσμα μιας συνεχούς κατάτμησης της εργασίας και ανάθεσής της σε διαφορετικά άτομα.

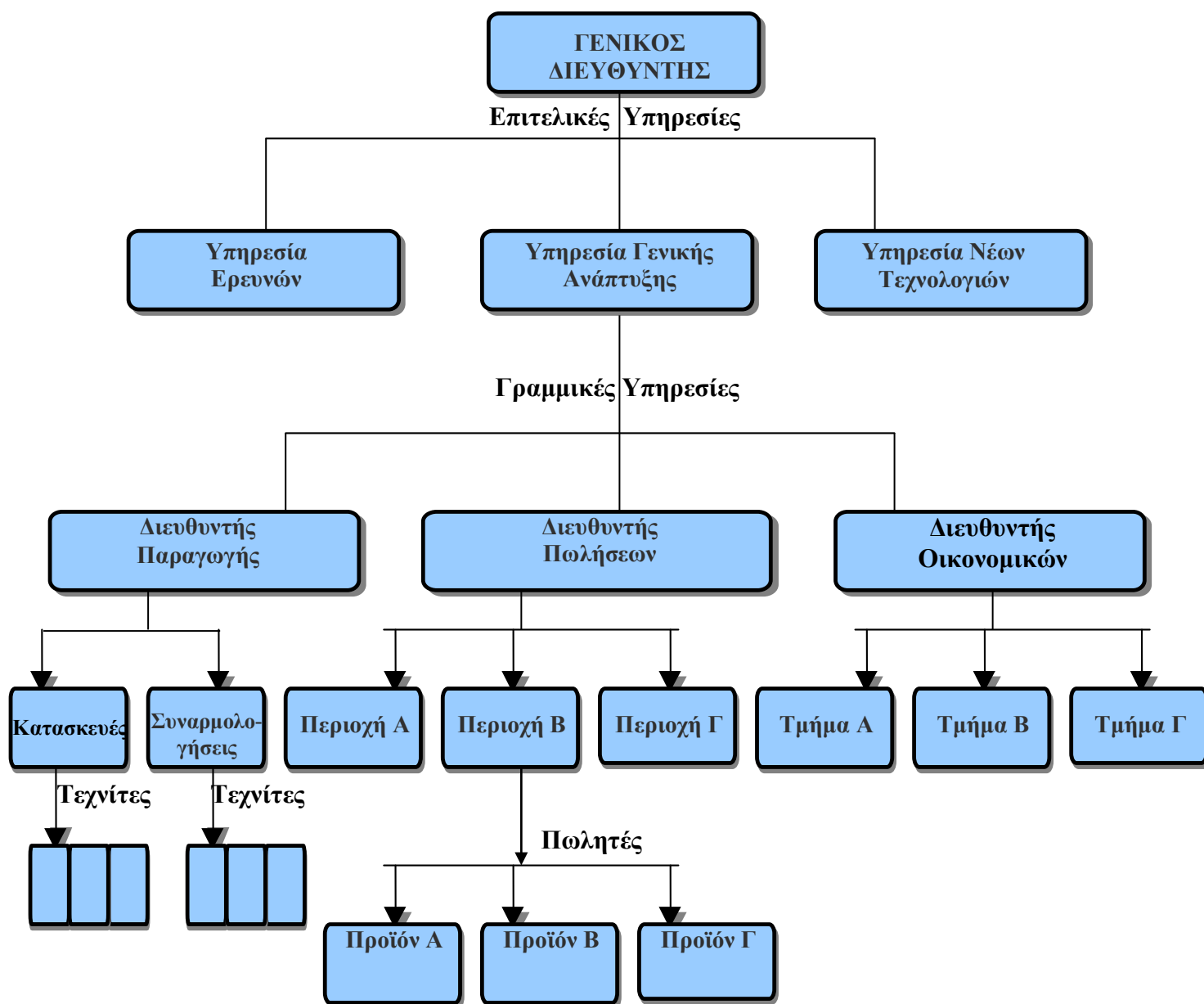
Όταν μία επιχείρηση αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό και οι δραστηριότητές της διογκωθούν περαιτέρω, είναι επόμενο η επιχείρηση να αντιμετωπίσει προβλήματα, τα οποία ξεφεύγουν από τα πλαίσια των αρμοδιοτήτων των γραμμικών λειτουργιών (δηλαδή της τεχνικής, της εμπορικής και της οικονομικής), τα οποία απαιτούν ειδική μελέτη και έρευνα και ειδικές ρυθμίσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, ο ιδιοκτήτης επιχειρηματίας βρίσκεται στην ανάγκη να προσφύγει στη βοήθεια ειδικών συμβούλων, τους οποίους μπορεί αν τα προβλήματα είναι διαρκή, να προσλάβει ως

μόνιμο προσωπικό στην επιχείρηση. Οι ειδικοί αυτοί σύμβουλοι μελετούν τα προβλήματα και υποβάλλουν προτάσεις στον επιχειρηματία για την αντιμετώπιση των προβλημάτων⁶.

Οι υπηρεσίες των συμβούλων στο χώρο της επιχειρήσεως είναι γνωστές ως επιτελικές υπηρεσίες (Διάγραμμα 3). Με την ανάπτυξη των επιτελικών υπηρεσιών, το οργανόγραμμα της επιχείρησης παίρνει μία μεικτή μορφή γνωστή ως γραμμική και επιτελική οργάνωση (Line and Staff Organization). Όταν η επιχείρηση φτάσει σε έναν τέτοιο βαθμό ανάπτυξης, αρχίζει να αντιμετωπίζει μεγάλα προβλήματα τόσο ως προς την παραγωγή όσο και ως προς τις πωλήσεις. Η μεγάλη διερεύνηση των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως πέραν των οργανωτικών και των λειτουργικών προβλημάτων, προκαλεί και μεγάλα προβλήματα χρηματοπιστωτικής φύσεως, τα οποία είναι δύσκολο να αντιμετωπισθούν από μια απλή ατομική επιχείρηση. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη αλλαγής της νομικής μορφής της επιχειρήσεως, η οποία από απλή ατομική μετατρέπεται σε εταιρική μορφή, της οποίας τελική κατάληξη αποτελεί η ανώνυμη εταιρεία, η οποία παρέχει μεγάλες δυνατότητες συγκέντρωσης κεφαλαίων, ενώ ταυτόχρονα προκαλεί ριζικές αλλαγές στο σύστημα διοίκησης και λειτουργίας της επιχειρήσεως.

⁶ Καρβούνης Κ. Σωτήρης, (2000). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Υποδείγματα μελετών, Μελέτες Περιπτώσεων, Προβλήματα και Λύσεις*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σελ. 480-482

Διάγραμμα 3. Μεικτό σύστημα Γραμμικής και Επιτελικής Οργανώσεως (Line and Staff), το οποίο εφαρμόζεται σε ένα προχωρημένο στάδιο οικονομικής και οργανωτικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

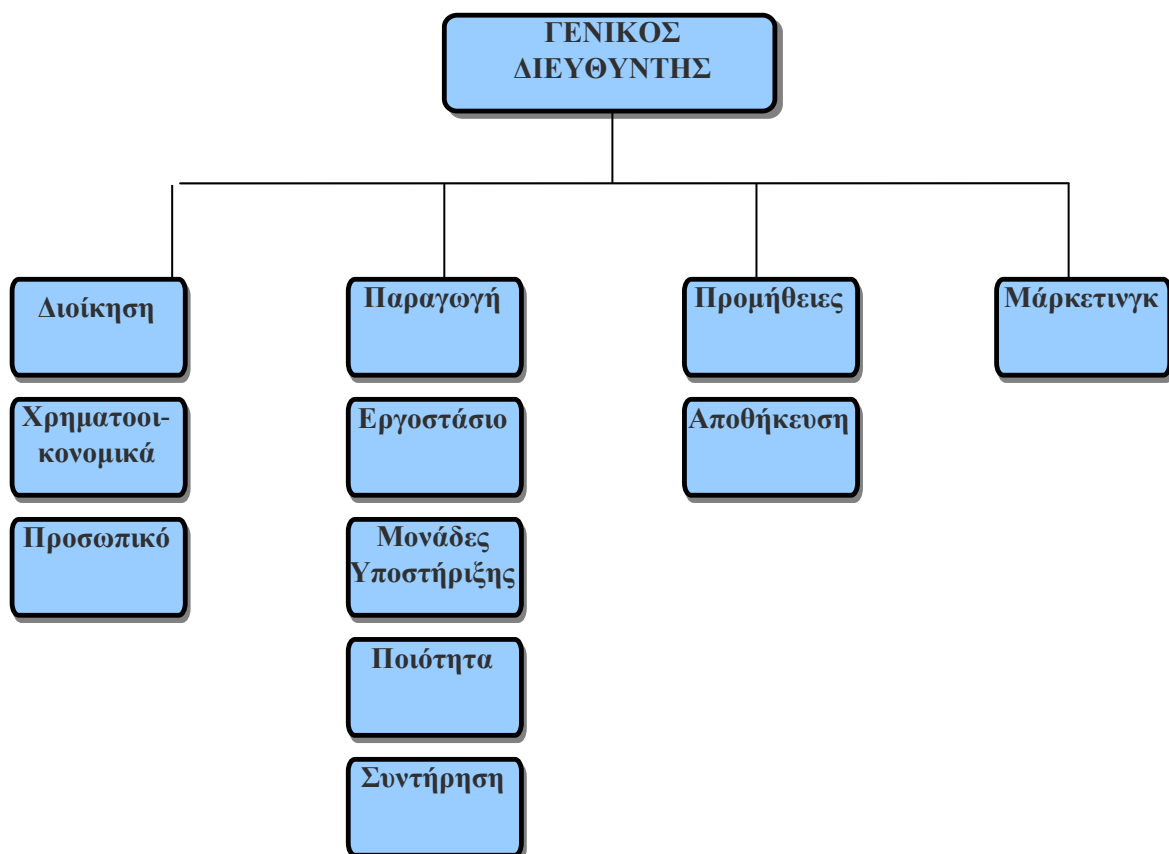


Όπως θα πρέπει να έχει ήδη γίνει αντιληπτό, το οργανόγραμμα αποτελεί το δομικό λίθο μιας επιχείρησης. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4, οι οργανωτικές λειτουργίες μπορούν να ομαδοποιούνται στις παρακάτω οργανωσιακές μονάδες ανάλογα βέβαια με τις ειδικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης εταιρείας:

- Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης.

- Χρηματοοικονομική διοίκηση, χρηματοοικονομικός έλεγχος και λογιστήριο.
- Διοίκηση προσωπικού.
- Μάρκετινγκ, πωλήσεις και διανομή.
- Προμήθειες, μεταφορές, αποθήκευση.
- Παραγωγή:
 - ⇒ Εργοστάσιο
 - ⇒ Μονάδες υποστήριξης και εξυπηρέτησεως
 - ⇒ Διασφάλιση ποιότητας
 - ⇒ Συντήρηση και επιδιορθώσεις

Διάγραμμα 4. Παράδειγμα οργανογράμματος βιομηχανικής επιχείρησης.



Φυσικά τόσο οι λειτουργίες που αναφέρθηκαν πιο πάνω όσο και το διάγραμμα 4 αναφέρονται σε βιομηχανικές επιχειρήσεις. Μονάδες που δεν είναι βιομηχανικές είναι ευνόητο ότι δεν θα διαθέτουν π.χ. τμήμα παραγωγής.

Αξίζει να σημειωθεί πως το οργανόγραμμα μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, η πιο κοινή από τις οποίες είναι η πυραμιδοειδής μορφή, που έχει τα εξής τρία οργανωσιακά επίπεδα:

- Το κορυφαίο μάνατζμεντ, που ασχολείται κανονικά με τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, τον συντονισμό και τον έλεγχο.
- Το μεσαίο μάνατζμεντ, που ασχολείται με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των οργανωσιακών λειτουργιών, όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή, οι προμήθειες ή τα χρηματοοικονομικά.
- Το εποπτικό μάνατζμεντ που προγραμματίζει και ελέγχει τις καθημερινές λειτουργίες και δραστηριότητες στις οργανωσιακές μονάδες που βρίσκονται υπό την εποπτεία του.

Η **σχεδίαση** των οργανογραμμάτων συνήθως περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Παρουσίαση των λειτουργιών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων.
- Ομαδοποίηση ή συσχέτιση των αναγκαίων λειτουργιών.
- Σχεδίαση του οργανωτικού πλαισίου ή δομής.
- Ανάλυση, σχεδίαση και περιγραφή όλων των βασικών εργασιών.

Ο σχεδιαστής του οργανογράμματος πρέπει να εξετάζει μαζί μερικά από τα θεμελιώδη θέματα της άριστης οργανώσεως. Τα θέματα αυτά θα μπορούσαν να είναι:

- Η έκταση του ελέγχου, δηλαδή ο αριθμός των απασχολούμενων που θα αναφέρεται στον επόπτη.
- Ο αριθμός των οργανωσιακών επιπέδων.
- Η υποδιαίρεση των δραστηριοτήτων κατά λειτουργία, διεργασία, μηχανήμα, τοποθεσία, προϊόν ή τάξεις πελατών.
- Η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών.⁷

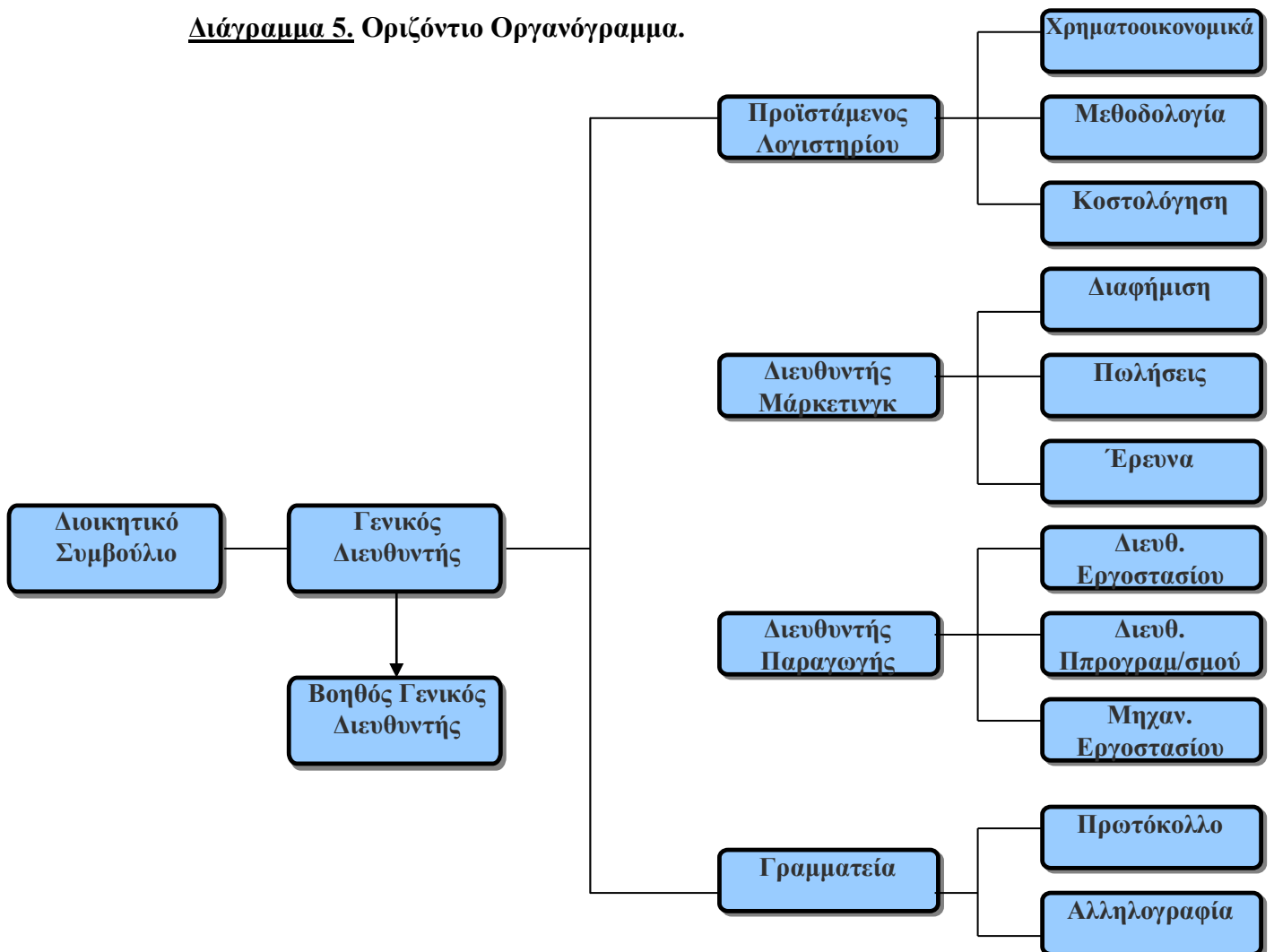
⁷ Καρβούνης Κ. Σωτήρης, (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σελ. 484-486.

ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ⁸

Αν και υπάρχει μεγαλύτερη εξοικείωση με τον κατακόρυφο τύπο οργανογραμμάτων, χρησιμοποιούνται και άλλοι τύποι. Οι τρεις κυριότεροι τύποι οργανογραμμάτων είναι:

- ❖ **Οριζόντια οργανογράμματα.** (Διάγραμμα 5). Είναι σε όλες τις επιδιώξεις και σκοπούς τα ίδια όπως και τα κατακόρυφα οργανογράμματα, εκτός από το ότι η πυραμίδα κείται οριζόντια αντί να είναι στη συνήθη κατακόρυφη θέση της. Οι γραμμές των εντολών επομένως θα προχωρούν οριζόντια, και συνήθως από αριστερά προς τα δεξιά.

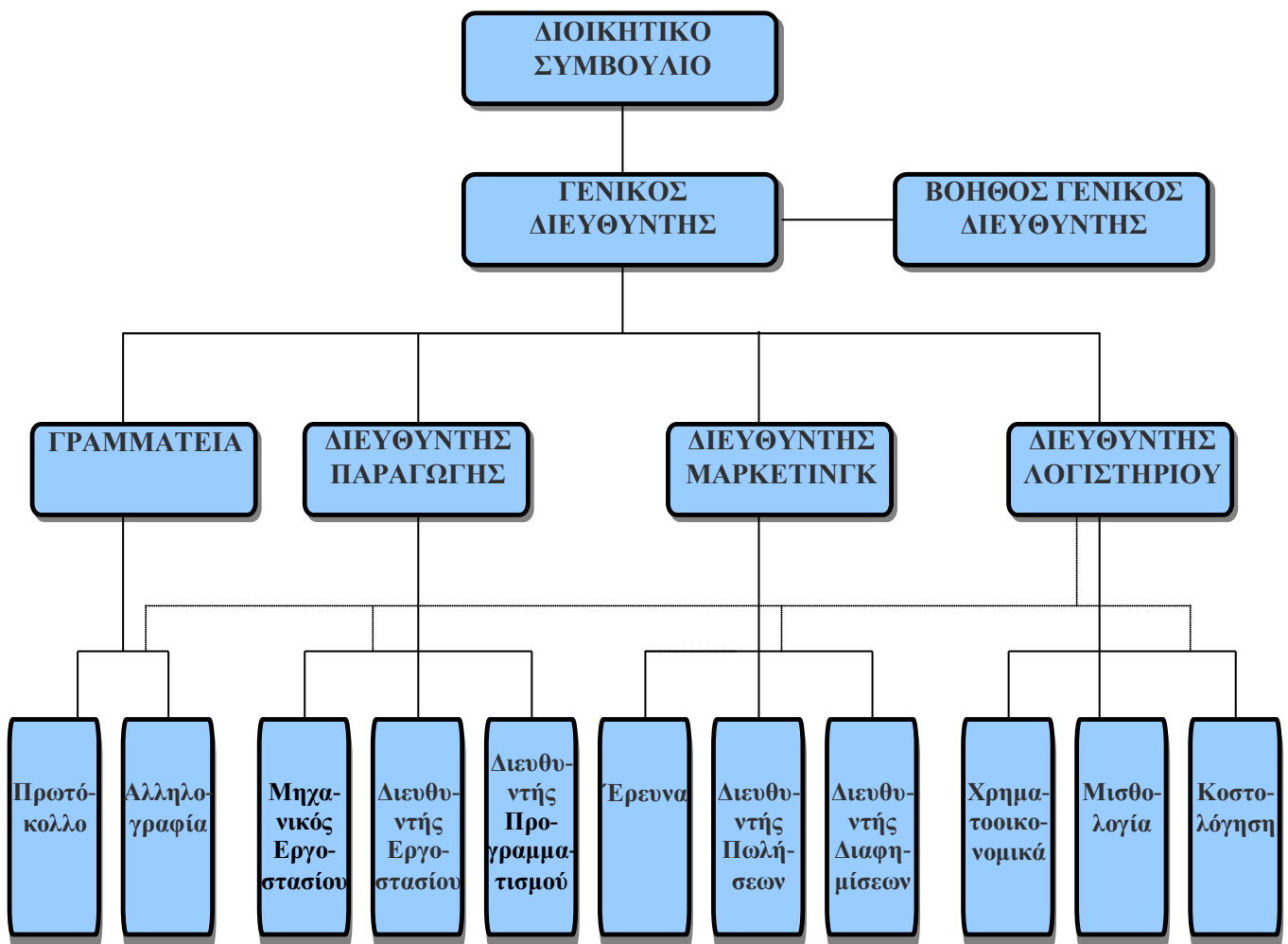
Διάγραμμα 5. Οριζόντιο Οργανόγραμμα.



⁸ Καρβούνης Κ. Σωτήρης, (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σελ. 487-488

- ❖ **Κατακόρυφα οργανογράμματα** (Διάγραμμα 6). Δείχνουν την οργανωτική δομή υπό μορφή πυραμίδας καθώς οι γραμμές των εντολών προχωρούν απ' την κορυφή προς τη βάση, εκτός από τη λειτουργική οργάνωση, όπου οι γραμμές μπορούν να κατευθύνονται και διαγωνίως, αλλά πάντως με κλίση προς τη βάση.

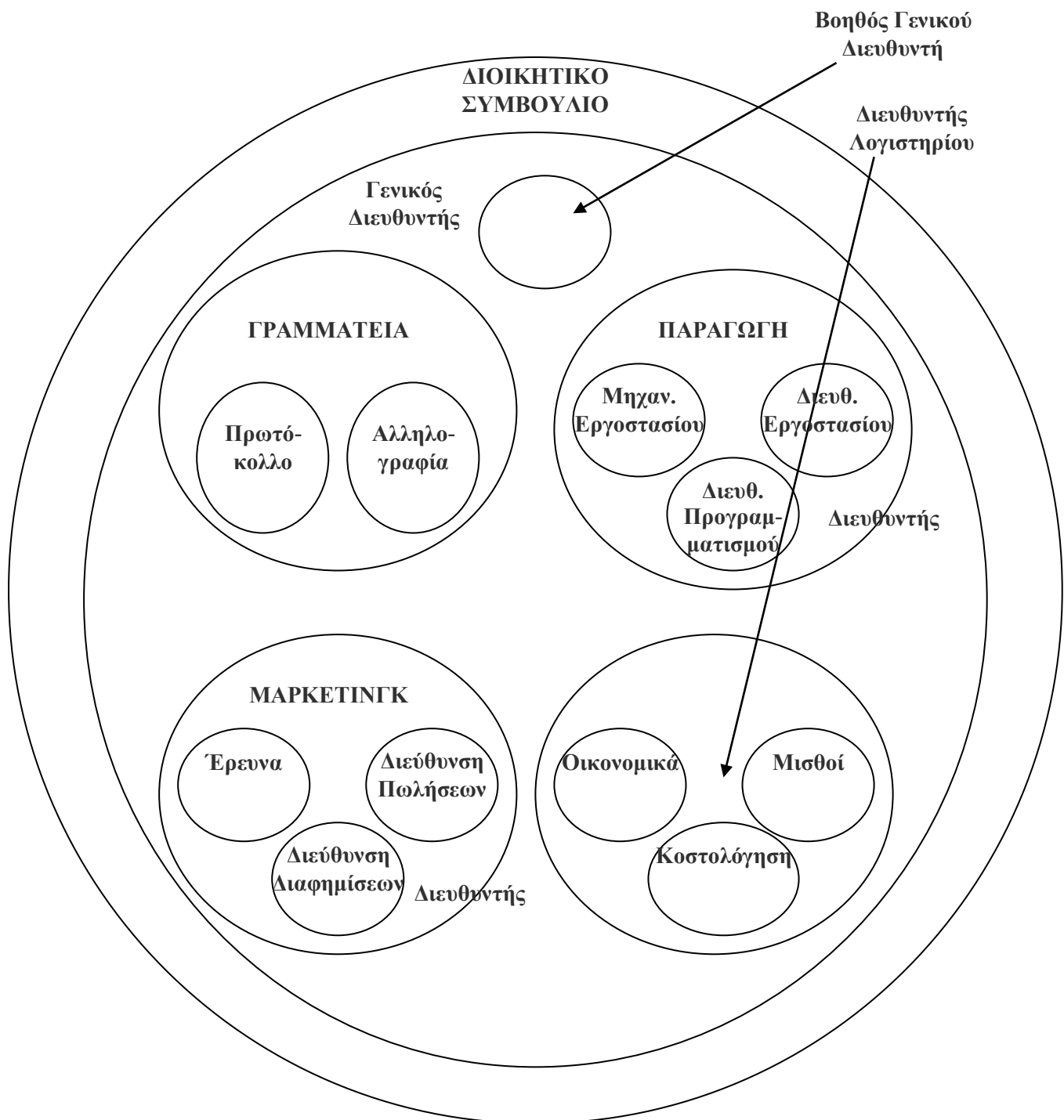
Διάγραμμα 6. Κατακόρυφο Οργανόγραμμα (βιομηχανικής εταιρείας).



- ❖ **Κυκλικά (σφαιρικά) οργανογράμματα** (Διάγραμμα 7). Τα οργανογράμματα αυτά χρησιμοποιούνται, συγκριτικά, σπανίως. Σε μερικές περιπτώσεις, όμως, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν τις αντίστοιχες σφαίρες υπευθυνότητας πιο σαφώς απ' ότι οι άλλοι τύποι οργανογραμμάτων. Τα κυκλικά (σφαιρικά) οργανογράμματα περιλαμβάνουν σφαίρες μέσα σε σφαίρες, και τα μεγέθη των σφαιρών δείχνουν, συγκριτικά, τις περιοχές

υπευθυνότητας των διαφόρων υπευθύνων. Στο διάγραμμα προκειμένου να γίνει διάκριση μεταξύ «γραμμικής» και «λειτουργικής» υπευθυνότητας, μπορούν να χρησιμοποιούνται παχύτερες γραμμές, σκιάσεις κ.λ.π.

Διάγραμμα 7. Κυκλικό ή σφαιρικό Οργανόγραμμα (βιομηχανική επιχείρηση).



ΤΜΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχειρησιακή διάσπαση και η δομή της επιχείρησης

Μια επιχείρηση μπορεί βέβαια (στην απλούστερη μορφή της), να αποτελείται από μια μόνο επιχειρηματική μονάδα, που σ' αυτήν πραγματοποιείται αποκλειστικά και ολοκληρωτικά το επιχειρηματικό κύκλωμα (αγορά - παραγωγή - πώληση). Στην περίπτωση αυτή, έχουμε την ενιαία επιχείρηση, όπου συνδέονται σε μια ενότητα από κάθε άποψη, η "επιχείρηση" σαν διοικητικό και συναλλακτικό κέντρο και η εκμετάλλευση σαν παραγωγική δραστηριότητα⁹.

Πιο συνηθισμένο όμως είναι, τουλάχιστον για τη σύγχρονη μεγάλη επιχείρηση, να συγκροτείται από περισσότερες επιχειρηματικές μονάδες. Στην περίπτωση αυτή, οργανώνεται πρώτο, μια κεντρική μονάδα που πραγματοποιεί τις συναλλαγές και εν γένει τη σύνδεση με το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, αλλά που επίσης ασκεί τη διοίκηση της επιχείρησης και που η μονάδα αυτή εδρεύει σ' ένα διοικητικό και συναλλακτικό αστικό κέντρο. Και είναι αυτή, η "επιχείρηση" με τη στενή έννοια του όρου. Και δεύτερο, οργανώνονται μια ή περισσότερες αποκεντρωμένες παραγωγικές μονάδες που λειτουργούν με σχετική αυτοτέλεια και πραγματοποιούν οτιδήποτε σε κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση αποτελεί την παραγωγή της. Και είναι αυτές οι μονάδες, οι "εκμεταλλεύσεις".

Γεννιέται βέβαια το κεφαλαιώδες ερώτημα, πως δημιουργείται αυτή η διάσπαση. Ποίοι όροι την κάνουν αναγκαία.

Την αυτοτελή οργάνωση της εκμετάλλευσης, επιβάλουν κατ' αρχήν, **όροι αντικειμενικοί**. Από τους αντικειμενικούς όρους, ο πιο συνηθισμένος, σημαντικός και κάποτε καθοριστικός, είναι ο γεωγραφικός. Είναι ένας όρος αυτονόητος, **όταν η επιχειρηματική δράση, είτε από τη φύση της, είτε από τη θέση της, είναι αποκεντρωμένη.**

Και **από τη φύση της** είναι αποκεντρωμένη η επιχειρηματική δράση, όταν:

Νικόλαος Πομόνης, (2002) . Η οικονομική της Επιχείρησης , Εκδοτικός οίκος Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα, σελ. 254

- πραγματοποιείται από ένα πλήθος από μονάδες τεχνολογικά και λειτουργικά αυτοτελείς, (κυρίως οι μεταφορές, με αυτοτελείς μονάδες τα πλοία, τα αυτοκίνητα, κλπ. μεταφορικά μέσα).
- η παραγωγή είναι συνδεδεμένη με ορισμένους δεδομένους φυσικούς όρους, όπως η εξορυκτική δραστηριότητα (ορυχεία), η γεωργική παραγωγή (αγροί, καλλιέργειες), οι ιχθυοκαλλιέργειες, κλπ.
- έχει αντικείμενο τις κατασκευές, οπότε κάθε έργο (ένας δρόμος, ένα λιμάνι, μια γέφυρα, ένα οικοδόμημα, κλπ.) πραγματοποιείται κατ' ανάγκην σε διαφορετικό χώρο, εκεί δηλ. όπου θα λειτουργήσει αυτό το έργο.

Εξάλλου, **από τη θέση της** είναι αποκεντρωμένη η επιχειρηματική δράση, όταν η επιχείρηση, από την ανάγκη των πραγμάτων, διατηρεί το κέντρο των συναλλαγών και των οικονομικών της σχέσεων σ' ένα αστικό κέντρο και την παραγωγική της δραστηριότητα σε άλλη απομακρυσμένη περιοχή. Μια διάσπαση που έγινε αναγκαία όταν οι πόλεις έγιναν αποκλειστικώς, συναλλακτικά και διοικητικά κέντρα, ενώ οι παραγωγικές δραστηριότητες, σαν "οχλούσες", απωθήθηκαν σε απομακρυσμένες περιοχές (σ' αυτό το πνεύμα και η οργάνωση "βιομηχανικών ζωνών").

Είναι αυτονόητο, ότι σ' όλες αυτές τις περιπτώσεις, αν υπάρχουν περισσότερες από μία αποκεντρωμένες δραστηριότητες (πλοία, εργοτάξια, σταθμοί ιχθυοκαλλιέργειας, εργοστάσια, κλπ) τότε δημιουργούνται περισσότερες εκμεταλλεύσεις, μία για κάθε αποκεντρωμένη δραστηριότητα¹⁰.

Εξυπακούεται επίσης, ότι εκτός από τους παραπάνω όρους, που την επιβάλλουν αντικειμενικά, στην αυτοτελή οργάνωση των εκμεταλλεύσεων, από άποψη υποκειμενική, **από την πλευρά της Διοίκησης της επιχείρησης** δηλ., οδηγεί και η ανάγκη να προσδιορίζεται και να παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, με τον πιο διεισδυτικό τρόπο. Γι' αυτό, "εκμετάλλευση" συγκροτείται ακόμη και στις περιπτώσεις όπου υπάρχει μια μόνο, η οποία μπορεί και να λειτουργεί ενιαία με την "επιχείρηση", στον ίδιο τόπο και με κοινές τις όμοιες λειτουργίες.

Στις περιπτώσεις αυτές η κεντρική μονάδα, που όπως είπαμε αποτελεί την "επιχείρηση" με τη στενή έννοια του όρου, ασκεί τη διοίκηση και την κάθε μορφής σύνδεση (νομική, οικονομική, κοινωνική, κλπ) με το οργανωμένο περιβάλλον της

¹⁰ Νικόλαος Πομόνης, (2002) . Η οικονομική της επιχείρησης, Εκδοτικός Οίκος Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα σελ. 256

επιχείρησης. Οι αποκεντρωμένες μονάδες, που αποτελούν τις "εκμεταλλεύσεις" πραγματοποιούν την παραγωγή, αλλά και την αναγκαία πραγματική (όχι νομική, συναλλακτική) σύνδεση με το περιβάλλον, που σημαίνει ότι παραλαμβάνουν απ' αυτό τα πράγματα και τις υπηρεσίες που είναι οι παραγωγικές τους προϋποθέσεις και παραδίδουν σ' αυτό τα πράγματα και τις υπηρεσίες που είναι η παραγωγική τους συνέπεια.

Δεν αποκλείεται εντούτοις, εκτός από τις εκμεταλλεύσεις που πραγματοποιούν φυσικά την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, να ασκούνται επίσης από την κεντρική μονάδα, την "επιχείρηση", μόνιμες ή συμπτωματικές οικονομικές δραστηριότητες που αποτελούν συμπληρωματικές (προς την κύρια) πηγές αποτελέσματος, όπως θα δούμε στο ειδικό κεφάλαιο παρακάτω. Μολονότι οι δραστηριότητες αυτές δεν αποτελούν ξεχωριστές οργανωτικές οντότητες, ενώ άλλοτε βρίσκονται ακόμη και έξω από τα όρια της διοικητικής εξουσίας της επιχείρησης (όπως π.χ. η κοινοπραξία), θα τις εξετάσουμε εντούτοις στο κεφάλαιο αυτό παρακάτω, επειδή αποτελούν πάντως ξεχωριστές δραστηριότητες.

Τις επιχειρηματικές μονάδες της αποκεντρωμένης επιχείρησης, δηλ. από τη μια μεριά την "επιχείρηση" σαν διοικητικό και συναλλακτικό κέντρο και από την άλλη την "εκμετάλλευση" σαν παραγωγική μμονάδα, θα εξετάσουμε αναλυτικά αμέσως παρακάτω.

Τμήμα Αγορών

Βασική οικονομική αρμοδιότητα που έχει το Τμήμα Αγορών, είναι να διατηρεί τα, αποθέματα των υλικών σ' ένα ύψος, είτε προκαθορισμένο από το σχετικό προγραμματισμό, είτε μ' άλλους τρόπους προσδιορισμένο σαν οικονομικό.

Συνηθισμένος εντούτοις είναι ο κίνδυνος να διατηρούνται τα αποθέματα σ' αυτό το ύψος και όμως παρά ταύτα, να είναι αντισυμβατικά! Αυτό συμβαίνει γιατί ο προσδιορισμός των αποθεμάτων σ' ορισμένο ύψος, στηρίχτηκε σ' ορισμένα δεδομένα που ίσχυαν κατά το χρόνο αυτού του υπολογισμού. Και τα δεδομένα αυτά ήταν κυρίως, ο ρυθμός ανεφοδιασμού σε σχέση με το ρυθμό ανάλωσης. Εάν λοιπόν, π.χ. μειωθεί ο ρυθμός ανάλωσης και η μείωση δεν ληφθεί υπόψη, αλλά επιδιωχθεί να διατηρηθούν τα αποθέματα στο καθορισμένο ύψος **σαν απόλυτο μέγεθος**, τότε θα

έχουμε οπωσδήποτε αντιοικονομική λειτουργία παραμένοντας στο καθορισμένο σωστό! Γιατί, όπως είναι φανερό, ουσιαστικά θα προκύψει υπεραποθεματοποίηση, επειδή οι μεν αγορές θα διατηρηθούν στο ύψος που προβλέφθηκε, ενώ οι αναλώσεις θα έχουν μειωθεί. Ανάλογα φαινόμενα θα παρουσιαστούν και στην περίπτωση που θα αλλάξουν οι όροι του ανεφοδιασμού.

Όταν λοιπόν ορίζουμε ότι τα αποθέματα πρέπει να διατηρούνται στο καθορισμένο ύψος, εννοούμε πάντοτε **το σχετικό με τις αναλώσεις**. Γιατί, είναι αυτή η σχέση, που εξασφαλίζει την οικονομικότητα εδώ.

Τμήμα Παραλαβών - Παραλαβή

Στο τμήμα παραλαβών πραγματοποιείται το πραγματικό μέρος της αγοράς, η παραλαβή του πράγματος (traditio), η διαπίστωση δηλαδή ότι ο προμηθευτής (πωλητής) τήρησε όλους **τους όρους της (σύμβασης) αγοράς που αφορούσαν το πράγμα**. Μια ενέργεια πολύ σημαντική, γιατί επισημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί πλέον να εκπληρώσει τις ανάλογες υποχρεώσεις της από την ίδια συναλλαγή.

Είναι λοιπόν φανερό, ότι η εργασία που κάνει το τμήμα των παραλαβών προηγείται και συνιστά το υπόβαθρο της εργασίας που κάνει το τμήμα αγορών, αυτής που αναφέρεται στον έλεγχο της εφαρμογής **των λοιπών όρων της σύμβασης**.

Το Τμήμα Παραλαβών πιο αναλυτικά, εκτελεί τις παρακάτω ενέργειες:

α) όλες τις εργασίες που περιλαμβάνουν τις ενέργειες για να πιστοποιηθούν:

- η ποσότητα που εισάγεται,
- οι προδιαγραφές της ποιότητας και
- τα στοιχεία της ταυτότητας 10 που έχει το πράγμα.

β) όλες τις ενέργειες που αποβλέπουν:

- να είναι νομότυπες η παραλαβή και η εισαγωγή των υλικών στην επιχείρηση, από την άποψη πρώτο, να τηρούνται οι όροι της φορολογικής νομοθεσίας και δεύτερο να διασφαλίζονται τα συμφέροντα της επιχείρησης έναντι του προμηθευτή, και να διασφαλίζεται η σωστή εσωτερική διαχείριση των υλικών.

Οι βασικοί όροι της φορολογικής νομοθεσίας επιβάλλουν εδώ, να πιστοποιηθεί ότι είναι νομότυπα τα έγγραφα που μ' αυτά διακινούνται τα υλικά από τον προμηθευτή (συνοδευτικά) και-να εκδοθεί από την επιχείρηση, ένα Δελτίο Παραλαβής με τα στοιχεία του Προμηθευτή και τα διακριτικά των συσκευασιών; έτσι όπως εισάγονται μέσα στα όρια ευθύνης της επιχείρησης και αμέσως μ' αυτή την εισαγωγή.

Εξάλλου, **τα συμφέροντα της επιχείρησης** θα διασφαλιστούν, όταν εκδοθεί ένα Δελτίο Εισαγωγής (από "Αγορά"), όπου θα καταγραφούν: το είδος, η ποσότητα και ο συμβολικός προσδιορισμός του υλικού. Το δελτίο αυτό, πρέπει να δεσμεύει τον υπεύθυνο του Τμήματος Παραλαβών, που αναλαμβάνει την ευθύνη και πιστοποιεί ότι η επιχείρηση παράλαβε τα υλικά κανονικά και ότι συνεπώς μπορεί πλέον αυτή, να αναλάβει τη σχετική υποχρέωση απέναντι στον προμηθευτή.

Πρέπει να επισημανθεί εδώ, η ιδιαίτερη σημασία που έχει, να οργανώνεται **Τμήμα Παραλαβής σαν ανεξάρτητη οργανωτική οντότητα**, από την άποψη να εξασφαλίζεται η επιχείρηση από τους (δεδομένους) κινδύνους συμπαιγνίας ανάμεσα στο προσωπικό της που είναι αρμόδιο να παραλαμβάνει τα υλικά και τον προμηθευτή. Κινδύνους που υπάρχουν πάντοτε όταν παραλαμβάνει απευθείας από τον προμηθευτή, η Αποθήκη.

Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι ο υπεύθυνος μέσα στην επιχείρηση για να παραλαμβάνει τα υλικά, θα δεχόταν να παραλάβει πραγματικά μια ποσότητα μικρότερη από εκείνη που πιστοποιείται με τα παραστατικά εισαγωγής (που αυτήν τελικά θα χρεωθεί η επιχείρηση), μόνο αν ήταν να εξασφαλίσει προσωπικά οφέλη. Ένας τέτοιος χειρισμός όμως, εμποδίζεται αποτελεσματικά όταν ανάμεσα στον προμηθευτή και τον αποθηκάριο - διαχειριστή της επιχείρησης, παρεμβάλλεται το Τμήμα Παραλαβών. Κι' αυτό γιατί τα πράγματα που υποδέχεται αυτό το Τμήμα και που την παραλαβή τους πιστοποιεί, δεν πρόκειται να τα διαχειριστεί αυτό το ίδιο και συνεπώς, ενδεχομένως, να αποσβέσει το έλλειμμα της παραλαβής μέσα από ελλειμματική χορήγηση στη συνέχεια. Αντίθετα, τα πράγματα θα τα παραδώσει "κατευθείαν" στον Αποθηκάριο - διαχειριστή. Αυτός όμως ο τελευταίος, που θα μπορούσε ενδεχομένως να καλύψει το έλλειμμα με μια ελλειμματική χορήγηση, δεν θα δεχτεί να παραλάβει λιγότερα από όσα χρεώνεται, επειδή τώρα κινδυνεύει να του καταλογιστεί ένα έλλειμμα χωρίς να προσδοκά κανένα προσωπικό όφελος, αφού αυτός δεν έρχεται σε καμιά επαφή με τον προμηθευτή ή το προσωπικό του.

Τμήμα Αποθήκης - Αποθήκευση

Από την πλευρά της κίνησης αυτής, η Αποθήκη εκδίδει ένα Δελτίο Εξαγωγής που **καταργεί την ευθύνη της Αποθήκης για τη διαχείριση** του υλικού που παραδίδει και **εγκαθιστά την ευθύνη της Παραγωγής, για την οικονομική χρήση** (ανάλωση) του υλικού που παραλαμβάνει.

Το είδος, η ποσότητα και ο χρόνος για τον **ανεφοδιασμό της κατεργασίας με υλικά**, μπορούν να προσδιοριστούν με δύο τρόπους. Πρώτο, με βάση ένα **πρόγραμμα χορηγήσεων**, που στηρίζεται στο "πρόγραμμα παραγωγής ενός ορισμένου αριθμού μονάδων προϊόντων, και στον αριθμό των μονάδων από το κάθε υλικό που χρησιμοποιούνται για να παραχθεί η καθεμιά μονάδα από το προϊόν. Αυτό σημαίνει ένα μεθοδικό και αποτελεσματικό τρόπο εφοδιασμού της κατεργασίας με υλικά. Δεύτερο, **ύστερα από "αίτηση"** που κάνει το αρμόδιο τμήμα της κατεργασίας. Ένα τρόπο που περιέχει τα στοιχεία του άρρυθμου, ανεξέλεγκτου και ίσως αντιοικονομικού ανεφοδιασμού της κατεργασίας με υλικά.

Η οργάνωση της Διεύθυνσης Παραγωγής

1. Είπαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι η παραγωγή σαν πραχτική διαδικασία, μετασχηματίζει τις αξίες που είναι προϋποθέσεις για να παραχθεί ένα προϊόν (παραγωγικά μέσα, ύλες, εργασία, ενέργεια και υπηρεσίες), σ' αυτό το προϊόν (πράγμα, υπηρεσία, κατασκευή). Και είπαμε ακόμη, ότι αυτό το έργο πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση από τη λειτουργία "παραγωγή", έστω κι' αν αυτή η λειτουργία δεν υπήρξε αντικείμενο ειδικής οργανωτικής φροντίδας. Εντούτοις, η πίεση που ασκούν οι οικονομικοί νόμοι, για την αύξηση του κέρδους μέσα από την συμπίεση του κόστους, οδηγεί στην οργάνωση της λειτουργίας αυτής (όπως και των άλλων), σε αυτοτελή οργανωτική μονάδα. Πράγμα που σημαίνει ότι **βασικό έργο της οργανωτικής μονάδας "Διεύθυνση Παραγωγής", είναι η εφαρμογή της οικονομικής αρχής στο χώρο που καταλαμβάνει η παραγωγική λειτουργία.**

Το αίτημα αυτό, της εφαρμογής δηλαδή της οικονομικής αρχής, αποχτάει εδώ, σ' αυτή τη λειτουργία, τη μέγιστη βαρύτητα του· στα όρια της επιχείρησης. Επειδή

όπως είπαμε, **σ' αυτή τη λειτουργία είναι που καταναλώνεται ο κύριος όγκος από τις αξίες - προϋποθέσεις λειτουργίας της επιχείρησης και παράγεται η νέα αξία.** Συνεπώς εδώ η εφαρμογή της οικονομικής αρχής με τη μορφή της μείωσης των αξιών που καταναλώνονται και της αύξησης εκείνης που παράγεται, αποδίδει το μέγιστο αποτέλεσμα.

Το έργο της παραγωγής παίρνει **δύο εκφάνσεις**: μια δυναμική και μια στατική. **Δυναμική έκφανση** του έργου της παραγωγής αποτελούν οι διάφορες μορφές από **κατεργασίες** που μετασχηματίζουν - καταναλώνουν αξίες (προϋποθέσεις της παραγωγής), πραγματοποιούν δαπάνες δηλαδή και που καταλήγουν να παραχθεί έργο, το προϊόν δηλαδή.

Η εφαρμογή της οικονομικής αρχής, εκφράζεται εδώ με την επιδίωξη να μειωθούν ευθέως και άμεσα οι δαπάνες και/ή να αυξηθεί το έργο. Έχει συνεπώς η εφαρμογή εδώ, άμεση και ευθεία συνέπεια πάνω στο οικονομικό αποτέλεσμα.

Στατική έκφανση του έργου της παραγωγής αποτελούν **τα αποθέματα από ημικατεργασμένα** κυρίως προϊόντα, που βρίσκονται στα διάφορα στάδια κατεργασίας και στους διάφορους χώρους καθ' όλο το μήκος της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά **και από έτοιμα, κάποτε, προϊόντα.** Η εφαρμογή της οικονομικής αρχής, εκφράζεται εδώ με τη διατήρηση των παραπάνω αποθεμάτων σ' ένα καθορισμένο οικονομικό ύψος, με παραπέρα συνέπεια, να διατηρούνται τα απασχολούμενα κεφάλαια, η ρευστότητα και οι δαπάνες από τόκους, επίσης σ' ένα καθορισμένο οικονομικό ύψος. Η εφαρμογή της οικονομικής αρχής εδώ, συνεπώς, έχει έμμεση επίδραση πάνω στο οικονομικό αποτέλεσμα, μέσα από:

α) τη μείωση της δαπάνης από τόκους που συνεπάγονται τα χαμηλά αποθέματα και
β) τη μείωση του κόστους, μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας, που συνεπάγεται ο απρόσκοπος εφοδιασμός της παραγωγής, που όμως εξασφαλίζεται από τα μεγάλα αποθέματα.

Αυτές είναι λοιπόν, οι δύο εκφάνσεις του έργου της παραγωγικής λειτουργίας. Όμως η παραγωγική λειτουργία για να πραγματοποιήσει αυτό το έργο, έχει προϋπόθεση της όλο το μηχανισμό της αντίστοιχης Διεύθυνσης Παραγωγής, που αποτελεί το οργανωτικό της εποικοδόμημα. Και είναι δεδομένο, ότι το εποικοδόμημα αυτό με τη λειτουργία του προκαλεί δαπάνες. Οι δαπάνες αυτές είναι επίσης φυσικά, αντικείμενο οικονομικής εποπτείας προκειμένου και αυτές να διατηρηθούν στο (προκαθορισμένο ή το χαμηλότερο) οικονομικό επίπεδο.

Το συνολικό έργο της Διεύθυνσης Παραγωγής όπως περιγράφηκε παραπάνω, **πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις**, που είναι:

α) να παραληφθούν οι αξίες - προϋποθέσεις (τα υλικά, η εργασία και οι υπηρεσίες), που πρόκειται να μετασχηματιστούν

β) να πραγματοποιηθεί αυτός ο μετασχηματισμός και

γ) να παραδοθούν τα προϊόντα, που είναι οι συνέπειες της παραγωγής, στην επόμενη χρονικά δραστηριότητα δηλ. στη Διεύθυνση Πωλήσεων.

2. Ιδιαίτερης και κάποτε αποφασιστικής σημασίας έργο για τη διεξαγωγή της παραγωγής και τους όρους λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας, είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με το Κράτος, στο πεδίο της επιχειρηματικής λειτουργίας. Είναι δεδομένο, ότι το Κράτος, είτε επιβάλλει περιορισμούς, είτε εφαρμόζει πολιτικές ανάπτυξης. Πολιτικές, είτε γενικές, είτε περιφερειακές, είτε τέλος κλαδικές, που ασκούνται από τα αρμόδια κατά κλάδο Υπουργεία (Βιομηχανίας, Γεωργίας, Ναυτιλίας κλπ.) και παρέχονται με τη μορφή κινήτρων ή αντικινήτρων για επενδύσεις, μείωσης ή αύξησης φορολογιών, κλπ.

Παράλληλα προς τις περιστασιακές αυτές πολιτικές, ισχύει πάντοτε μια τρέχουσα πάγια νομοθεσία που αφορά την ίδρυση, επέκταση και λειτουργία της επιχείρησης. Πολιτικές δηλαδή, που αφορούν το καθαρά τεχνολογικό κομμάτι της επιχείρησης (την εκμετάλλευση), είτε σαν συγκρότηση (άδειες: σκοπιμότητας, εγκατάστασης, κλπ), είτε σαν λειτουργία (άδειες: λειτουργίας, επέκτασης, κλπ). Ακόμη όμως και διατάξεις που επιβάλλουν όρους και περιορισμούς, σχετικούς με την ασφάλεια και την υγιεινή στους χώρους όπου παρέχεται η εργασία.

Είναι φανερό λοιπόν, ότι τέτοιες νομοθετικές διατάξεις, που συνδέονται με την εκμετάλλευση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, είτε συνολικά, είτε κατά επιχειρηματικό κλάδο, μόνο οι υπεύθυνοι του δευτέρου σταδίου της επιχειρηματικής λειτουργίας, της παραγωγής δηλαδή, μπορούν να τις εφαρμόσουν, με θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Οι οργανωτικές λύσεις είναι εδώ διαζευκτικά δύο. Συγκεκριμένα το έργο αυτό, είτε το αναλαμβάνει ένα από τα επιτελικά τμήματα της παραγωγής είτε, το πιο συνηθισμένο, το αναλαμβάνει απευθείας η Διεύθυνση Παραγωγής.

3. Όπως είναι γνωστό, για να παραχθεί ένα προϊόν απαιτείται συνήθως μια πολυσχιδής, πολύπλευρη και πολυσύνθετη τεχνική διαδικασία, που από την άποψη αυτή δημιουργεί ένα πλήθος από **οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα**. Παράλληλα, από οικονομική άποψη, στην παραγωγή **πραγματοποιούνται οι**

μεγαλύτερες δαπάνες και παράγεται η συνολική αξία (δηλ. και αυτή που καταναλώθηκε και η πρόσθετη νέα). Με τις συνθήκες αυτές, σ' αυτό το πεδίο επιχειρηματικής δράσης χρειάζεται να εξασφαλίζεται μια καλή οργάνωση και λειτουργία, για να αντιμετωπιστούν και να αντιμετωπίζονται τα τεχνικά ζητήματα που παρουσιάζει, αλλά και κυρίως να παράγεται η μεγίστη αξία με την ελάχιστη δαπάνη. Μ' αυτά τα δεδομένα και από τις ίδιες τις ανάγκες του φαινομένου, στο πεδίο της παραγωγής πραγματοποιούνται **δύο κατηγορίες εργασιών**¹¹:

- οι εργασίες που έχουν αντικείμενο, την εκτέλεση, **την πραχτική διεξαγωγή** της παραγωγής σαν τεχνικής διαδικασίας.
- οι εργασίες που έχουν αντικείμενο, **τον προκαθορισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο** της παραγωγής, σαν τεχνικής, αλλά και οικονομικής διαδικασίας.

Αντίστοιχα λοιπόν, μέσα στα διοικητικά όρια της Διεύθυνσης Παραγωγής οργανώνονται δύο κατηγοριών υπηρεσίες:

- οι υπηρεσίες εκείνες, που ασχολούνται με την εκτέλεση, τη διεξαγωγή της παραγωγής με τον αποτελεσματικότερο τρόπο όπως έχει καθοριστεί από τις επιτελικές, και που τις ονομάζουμε **"εκτελεστικές"** και
- οι υπηρεσίες εκείνες που ασχολούνται: με τον καθορισμό του *αντικειμένου*, την εποπτεία και τον έλεγχο της παραγωγής, ώστε αυτή να διεξάγεται με τον οικονομικότερο και τεχνικά αρτιότερο τρόπο, και που τις ονομάζουμε **"επιτελικές"**.

4. Επειδή το πλήθος από εκτελεστικά τμήματα που θα οργανωθούν εξαρτάται από ειδικούς επιχειρηματικούς παράγοντες, είναι άγνωστο τελικά το συνολικό πλήθος των τμημάτων μιας Διεύθυνσης Παραγωγής. Συνεπώς είναι ακαθόριστη και η παραπέρα οργάνωση αυτής της Διεύθυνσης.

Υπάρχουν πάντως δύο οργανωτικές λύσεις, οι παρακάτω:

α) αν ο αριθμός των τμημάτων είναι σχετικά μικρός, με βάση τις αρχές της οργάνωσης των επιχειρήσεων, όλα τα τμήματα αναφέρονται απευθείας στη Διεύθυνση.

β) επειδή όμως πιο πιθανό εμφανίζεται το ενδεχόμενο να υπάρχει ένας σχετικά μεγάλος αριθμός από τμήματα, με βάση τις ίδιες πάντοτε αρχές οργανώνονται συνήθως υποδιευθύνσεις, μία για τα επιτελικά και μία για τα εκτελεστικά τμήματα.

¹¹ Μιχαλόπουλος Νίκος, (1994). *Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*, Εκδόσεις Αντ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, σελ.287

Με τη λύση αυτή άλλωστε πραγματώνεται και μια βασική διοικητική αρχή, να αποφεύγεται δηλαδή να συμπίπτουν κάτω από την ίδια ευθύνη οι ιδιότητες του "ελέγχοντος" και του "ελεγχόμενου".

Η διεξαγωγή της παραγωγής - "Εκτελεστικές" υπηρεσίες

Οι εκτελεστικές υπηρεσίες εκφράζουν την κάθετη οργάνωση της παραγωγής σαν διαδικασίας. Ρυθμίζουν δηλαδή ζητήματα που αφορούν κομμάτια από την παραγωγική διαδικασία. Συγκεκριμένα, οργανώνουν από την παραγωγική διαδικασία ενός προϊόντος, τις απλές κατεργασίες, τη διαδοχή των απλών κατεργασιών σε ομάδες κατεργασιών και τη διαδοχή των ομάδων κατεργασιών σε στάδια παραγωγής. Και αυτά, για κάθε κατηγορία κατεργασίας (π. χ. για την κατεργασία της λαμαρίνας, για τη βαφή του εξαρτήματος, για τη συναρμολόγηση του προϊόντος, κλπ.)

Οι υπηρεσίες αυτές, **καλύπτουν καθένα στάδιο κατεργασίας** σε κάθε γραμμή παραγωγής. Είναι αυτές που διεξάγουν την παραγωγή σαν διαδικασία και έχουν σαν έργο¹²:

α) τη λειτουργία των παραγωγικών μέσων. Η εργασία αυτή είναι βέβαια εξαιρετικά λεπτή και σημαντική, όχι μόνο από τεχνολογική άποψη, αλλά και από οικονομική επίσης. Αρκεί να σημειωθεί ότι, π.χ. ο λανθασμένος χειρισμός ή η λανθασμένη ρύθμιση ενός αυτόματου μηχανήματος, μπορεί να οδηγήσει μέσα σε ελάχιστο χρόνο, σε μια παραγωγή "σκάρτων" με συνέπεια μια μεγάλη ζημία,

β) την εφαρμογή των μεθόδων και των τεχνικών της παραγωγής. Αυτός ο παράγοντας είναι ίσης σημασίας με τον προηγούμενο, δοθέντος ότι η μέθοδος είναι συστατικό στοιχείο της τεχνικής που μ' αυτήν παράγεται ένα προϊόν και κυρίως για να παραχθεί στο (προ) καθορισμένο κόστος του.

γ) την άγρυπνη παρακολούθηση της εφαρμογής της οικονομικής αρχής και μάλιστα στο χώρο που, όπως είπαμε έχει τη μεγαλύτερη οικονομική σημασία. Ποσοτικά γιατί εδώ καταναλώνεται το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό των αναλώσεων από τις αξίες - προϋποθέσεις λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και ποιοτικά γιατί εδώ στη βάση της παραγωγικής διαδικασίας, βρίσκεται η αφετηρία των

¹² Καραϊτζής Κ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., (2000). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Γ' Ενιαίου Λυκείου, Τεχνολογική Κατεύθυνση – Β' Κύκλος, Εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ, σελ. 74

αναλώσεων και του έργου, έτσι που εδώ πρέπει έγκαιρα και αποτελεσματικά να "συλληφθεί" η απόκλιση και να διορθωθεί η δυσλειτουργία που την προκαλεί¹³.

Εξυπακούεται ότι κάθε μία από τις υπηρεσίες αυτές, οργανώνεται σε μια τεχνικοοικονομική - διοικητική πυραμίδα, που κατεβαίνει μερικότερα, αναλυτικότερα και ειδικότερα ολοένα, με στελέχη κατώτερης βαθμίδας, μέχρι τη βάση της αντίστοιχης παραγωγικής πυραμίδας.

Πόσα και ποία ειδικώς εκτελεστικά τμήματα θα οργανωθούν, είναι βέβαια άμεση συνάρτηση του είδους της παραγωγικής διαδικασίας (που αυτή εξαρτάται από τα παραγωγικά μέσα και το προϊόν που παράγεται), αλλά και της τεχνολογικής οργάνωσης αυτής της διαδικασίας και συνεπώς δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν γενικά και ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη επιχείρηση ή τουλάχιστον από το συγκεκριμένο κλάδο επιχειρήσεων.

Ο καθορισμός και έλεγχος της παραγωγής "Επιτελικές" υπηρεσίες

Οι επιτελικές υπηρεσίες, εκφράζουν την οριζόντια οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, διέπουν δηλαδή και διατρέχουν, όλες τις κατεργασίες, ομάδες και στάδια κατεργασιών, ανεξάρτητα από την τεχνολογική φυσιογνωμία της κάθε κατηγορίας κατεργασίας.

Οι υπηρεσίες αυτές, καλύπτουν **το συνολικό. μήκος**, τη συνολική διαδρομή, είτε της μόνης παραγωγικής διαδικασίας, είτε της κάθε χωριστής "γραμμής παραγωγής", αν είναι περισσότερες. Μια διαδρομή που ξεκινάει από την πρώτη χρήση των παραγωγικών προϋποθέσεων και καταλήγει στο έτοιμο προϊόν. Σ' όλη αυτή τη διαδρομή, οι επιτελικές υπηρεσίες έχουν σαν έργο:

α) τον καθορισμό του αντικειμένου της παραγωγής, σε είδος ποσότητα και χρόνο. Πρόκειται για **τον προγραμματισμό της παραγωγής** δηλαδή, που σημαίνει να καθοριστεί:

- ποια παραγωγικά μέσα και άνθρωποι θα απασχοληθούν, πότε και για πόσο χρόνο
- ποια και πόσα υλικά θα καταναλωθούν και πότε, καθώς και

¹³ Φαναριώτη Π., (2001). *Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Δεύτερη Έκδοση, Τόμος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σελ. 249

- ποια μέθοδος θα εφαρμοστεί και πως για να παραχθούν τα (ενδιάμεσα και τελικώς τα) τελικά προϊόντα που επίσης από το πρόγραμμα προσδιορίζονται.

β) την εποπτεία της παραγωγής καθ' όσον αφορά στην ακριβή καταγραφή των δεδομένων που αναφέρονται στις αναλώσεις - δαπάνες και τις μονάδες από το έργο που παράγεται. Η εργασία αυτή, αποσκοπεί να καταστήσει αξιόπιστη την κοστολόγηση του έργου που παράγεται, να καταλήξει η κοστολόγηση αυτή σ' ένα ακριβές κόστος και επικουρικώς, να υπάρξει μια αξιόπιστη βάση με δεδομένα για να ασκηθεί και να ασκείται με βάση αυτά τα δεδομένα, ένας αποτελεσματικός οικονομικός έλεγχος της παραγωγής και

γ) τη συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο (με βάση τις παραπάνω (β) καταγραφές), των αναλώσεων και αποδόσεων, ώστε οι δύο αυτές κατηγορίες (αναλώσεις - αποδόσεις), να κινούνται με τη μικρότερη δυνατή απόκλιση, από τις (προ)καθορισμένες ή πάντως τις οικονομικότερες "τιμές" τους.

Τα επιτελικά τμήματα που θα οργανωθούν, μπορούν να προσδιοριστούν γενικά, για το σύνολο των επιχειρήσεων ενός κλάδου, επειδή δε συνδέονται με την τεχνική της παραγωγής αλλά με τις γενικές νομοτέλειές της, με τη λογική της, που είναι γενικής ισχύς.

Είναι λοιπόν τα τμήματα αυτά, τα παρακάτω:

α) εκείνο που **προσδιορίζει το αντικείμενο** των εκτελεστικών τμημάτων, σε είδος, ποσότητα και χρόνο (χρονικό σημείο και χρονική διάρκεια) ,που **προγραμματίζει** δηλαδή την παραγωγή (Τμήμα Προγραμματισμού της Παραγωγής).

β) εκείνο που **παρακολουθεί την ακριβή καταγραφή** των δεδομένων και συγκεντρώνει τα στοιχεία για τις αναλώσεις και τις ποσοτικές αποδόσεις, σε κάθε "μονάδα κατεργασίας", που **ελέγχει** δηλαδή την παραγωγή **ποσοτικά** (Τμήμα Ελέγχου Παραγωγής) και

γ) εκείνο που **παρακολουθεί την πιστή εφαρμογή των μεθόδων** παραγωγής (σχεδίων, κατεργασιών κλπ) ώστε να παράγεται έργο και προϊόν, που να είναι ποιοτικά αποδεκτό με βάση τις σχετικές προδιαγραφές και έτσι να αποφεύγονται οι ζημιές από κακότεχνα (Τμήμα Ενδιάμεσου Ποιοτικού Ελέγχου).

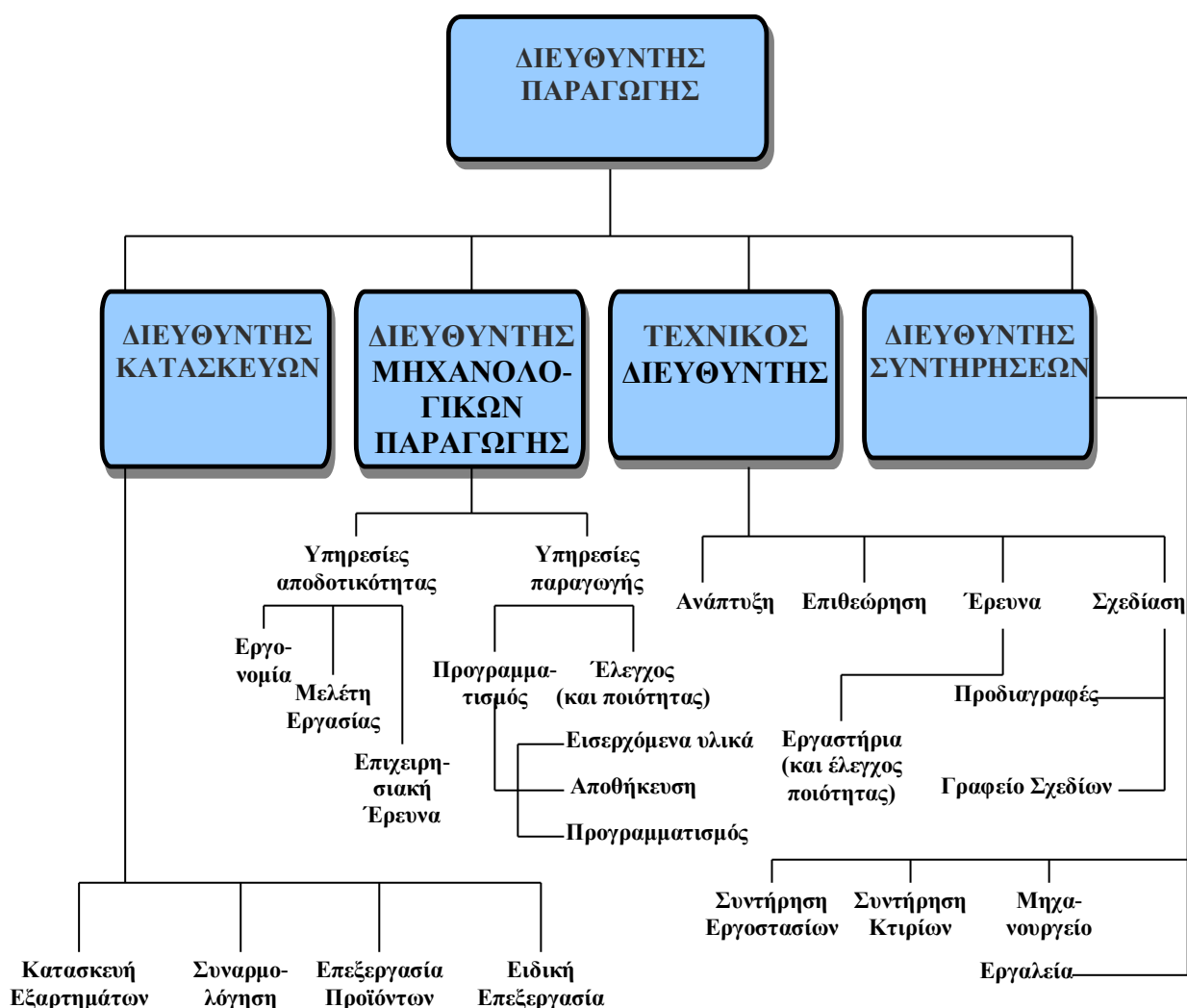
δ) εκείνο που **ελέγχει τα έτοιμα προϊόντα** στο τέρμα της παραγωγικής διαδικασίας και προκειμένου να γίνει η εισαγωγή τους στην ανάλογη αποθήκη, για να διαπιστωθεί αν είναι απαλλαγμένα από οποιοδήποτε ελάττωμα και σύγχρονα αν έχουν τις τεχνικές προδιαγραφές που αναφέρονται γι' αυτά (Τμήμα Τελικού Ποιοτικού Ελέγχου).

Πρέπει πάντως να ξεκαθαριστεί, ότι για την ακριβή καταγραφή των δεδομένων των αναλώσεων και αποδόσεων και τη διατήρησή τους, στα (προ) καθορισμένα καθώς επίσης και για την πιστή εφαρμογή των μεθόδων της εργασίας και το επίπεδο των "σκάρτων" επίσης στα (προ) καθορισμένα, την (διοικητική) ευθύνη την έχει κάθε φορά, το ανάλογο εκτελεστικό τμήμα. Η παρουσία των ελεγκτικών τμημάτων και διαδικασιών, σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει μετάθεση αυτής της ευθύνης. Σημαίνει απλά εντοπισμό και προσμέτρηση της. Ευλόγως βέβαια. Διότι κανένας άλλος εκτός από το ανάλογο εκτελεστικό τμήμα, δεν διαθέτει τα μέσα αλλ' ούτε μπορεί να λάβει τα μέτρα να επανέλθουν οι ποσοτικές και ποιοτικές αποδόσεις στο (προ)καθορισμένο. Πράγμα εντούτοις, που είναι ακριβώς το ζητούμενο!

■ Οργανόγραμμα διεύθυνσης παραγωγής

Το οργανόγραμμα για τη λειτουργία της παραγωγής θα μπορούσε να είναι σαν αυτό που φαίνεται στο διάγραμμα 12.

Διάγραμμα 12. Οργάνωση παραγωγής.



Ο διευθυντής παραγωγής αναφέρεται απ' ευθείας στον γενικό διευθυντή και χωρίς τη μεσολάβηση του βοηθού γενικού διευθυντή.

Η οργάνωση της Διεύθυνσης Πωλήσεων

1. Η διεύθυνση, αυτή είναι, όπως είπαμε, η τρίτη και τελευταία από τις διευθύνσεις των οργανικών λειτουργιών της επιχείρησης. Έργο της είναι να παραλάβει από τη δεύτερη οργανική λειτουργία, την κατεργασία, το προϊόν που είναι η συνέπεια της δράσης της και να το διαχειριστεί, προκειμένου και μέχρι να το διαθέσει με τους καλύτερους για την επιχείρηση οικονομικούς όρους, στην αγορά.

Βασικά **χαρακτηριστικά του έργου** αυτού σαν διαδικασίας είναι τα παρακάτω.

Πρώτο βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι, **παίρνει δύο εκφάνσεις**, μια στατική και μια δυναμική.

Στατική έκφανση αυτής της διαδικασίας **αποτελούν τα αποθέματα από έτοιμα** προϊόντα-συνέπειες της επιχειρηματικής λειτουργίας που συνιστούν ένα κομμάτι της επιχειρηματικής περιουσίας. Αλλά επίσης και τα υπόλοιπα του λογαριασμού "Πελάτες", που επίσης συνιστούν ένα άλλο κομμάτι της ίδιας περιουσίας. Και τα δύο σε αδράνεια, σε στάση, που απασχολούν ισόποσο κεφάλαιο κίνησης.

Μ' αυτά τα δεδομένα, η εφαρμογή εδώ της οικονομικής αρχής εκφράζεται με τη διατήρηση και των δύο αυτών μεγεθών (υπόλοιπα αποθεμάτων, υπόλοιπα πελατών), στο (προκαθορισμένο) οικονομικό ύψος. Σ' αυτή την περίπτωση, όπως είναι φανερό, διατηρούνται επίσης στο (προκαθορισμένο) οικονομικό ύψος, τόσο ο δείκτης της ρευστότητας, όσο και η δαπάνη από τόκους. Συνεπώς η εφαρμογή εδώ της οικονομικής αρχής, εκδηλώνεται με τρόπο έμμεσο ως προς το οικονομικό αποτέλεσμα και συγκεκριμένα, με την επίδραση πάνω στα μεγέθη (αποθέματα, υπόλοιπα πελατών), που προκαλούν δαπάνες (εδώ, τόκους).

Δυναμική έκφανση της ίδιας διαδικασίας **αποτελούν οι πωλήσεις**.

Μια κίνηση της επιχειρηματικής περιουσίας που πραγματοποιείται με τη ανταλλαγή αξιών ανάμεσα στην αγορά και την επιχείρηση.

Σ' αυτή την κίνηση της επιχειρηματικής περιουσίας, η εφαρμογή της οικονομικής αρχής εκφράζεται με την τάση να δοθεί η μικρότερη ποσότητα αξίας και να ληφθεί η μεγαλύτερη. Εκφράζεται δηλ. η οικονομική αρχή εδώ, κατά τρόπο άμεσο και ευθύ ως προς το οικονομικό αποτέλεσμα.

Δεύτερο χαρακτηριστικό του έργου της Διεύθυνσης αυτής, είναι ότι, **πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις** που είναι:

- να **παραληφθούν** από τη δεύτερη λειτουργία, την παραγωγή, τα πράγματα που είναι η πραγματική συνέπεια αυτής της λειτουργίας, τα προϊόντα δηλαδή,
- να **αποθηκευτούν** αυτά τα πράγματα και
- να **παραδοθούν** τα ίδια πράγματα στις αναγκαίες ποσότητες και χρόνο, στους αγοραστές.

Οι τρεις αυτές φάσεις συνιστούν όλη την πραχτική διαδικασία του "παραγωγικού" μηχανισμού διάθεσης, της Διεύθυνσης Πωλήσεων. Η Διεύθυνση αυτή όμως, σαν διοικητικός μηχανισμός, με τη λειτουργία του προκαλεί δαπάνες. Συνεπώς αποτελεί ένα ακόμη χώρο, για να εφαρμοστεί η οικονομική αρχή. Η εφαρμογή της αρχής αυτής, εκφράζεται εδώ άμεσα ως προς το οικονομικό αποτέλεσμα, σαν τάση να μειωθούν αυτές οι (σταθερές) δαπάνες λειτουργίας της Διεύθυνσης Πωλήσεων ή να τηρηθούν στο (προκαθορισμένο) οικονομικό επίπεδο.

2. Και δύο παρατηρήσεις για τη φύση του έργου της Διεύθυνσης Πωλήσεων. Η πρώτη: με δεδομένο ότι τα προϊόντα της επιχείρησης μεταβιβάζονται με μια συναλλαγή, το έργο της Δ/σης Πωλήσεων είναι ουσιαστικά μια εμπορική δραστηριότητα, που συνδέει την επιχείρηση με την οικονομία, στο τέρμα της επιχειρηματικής δράσης. Η δεύτερη: με δεδομένο ότι, οι συναλλαγές αυτές στο σύνολο τους πραγματοποιούνται στο επίπεδο των τιμών και με τους λοιπούς όρους που ισχύουν στην αγορά (εξαιτίας του νόμου της μιας τιμής στην αγορά για τα όμοια προϊόντα), έπεται ότι, με τη συναλλαγή αυτή δεν παράγεται κανένα κέρδος, αλλά απλά και μόνο πραγματοποιείται το κέρδος που παράχθηκε από και κατά την κατεργασία, και εμπεριέχεται ήδη στο προϊόν. Γιατί βέβαια εδώ, στην πώληση, ανταλλάσσονται ίσες αξίες. Αλλιώς δεν θα γινόταν η συναλλαγή, που εξάλλου μπορεί να αντιστραφεί την κάθε στιγμή και η επιχείρηση να δώσει στην αγορά τις αξίες που έλαβε και να αγοράσει τα προϊόντα της.

Όλες οι παραπάνω, είναι μια σειρά από ενέργειες συναλλακτικές, που ρυθμίζουν τις οικονομικές και νομικές σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τους αγοραστές των προϊόντων της, ενέργειες που δεν σχετίζονται συνεπώς καθόλου με την πραχτική πλευρά της πώλησης, δηλ. την παράδοση.

3. Πρέπει να αναφερθεί εδώ, ότι στο έργο της Διεύθυνσης κατατάσσεται και η σχέση της επιχείρησης με το Κράτος, σε αναφορά μ' αυτό τον τομέα επιχειρηματικής δράσης.

Το ουσιαστικό περιεχόμενο αυτής της σχέσης αναπτύχθηκε με λεπτομέρεια στη Διεύθυνση Εφοδιασμού, όταν έγινε λόγος για την πράξη της αγοράς, επειδή η σχέση αυτή με το Κράτος, προκύπτει από τις κρατικές ρυθμίσεις που αφορούν την πραχτική διεξαγωγή του εμπορίου γενικά και αφορούν συνεπώς τόσο την αγορά, όσο και την πώληση σαν τα δύο σκέλη της ίδιας συναλλαγής ανάμεσα σε δύο συναλλασσόμενους που απλά ο καθένας έχει διαφορετική θέση.

Τα όσα ειπώθηκαν για την πράξη της αγοράς, ισχύουν απολύτως και πανομοιότυπα προκειμένου και για την πράξη της πώλησης, γιατί η συναλλακτική σχέση ολόκληρη είναι η αγοραπωλησία και απλά, η επιχείρηση στη μια περίπτωση (του Εφοδιασμού) εμφανίζεται αγοραστής (των προϋποθέσεων της λειτουργίας της), ενώ στην άλλη περίπτωση (των Πωλήσεων), εμφανίζεται πωλητής (των συνεπειών της ίδιας λειτουργίας).

Ιδιαίτερα πρέπει να αναφερθούν εδώ, ειδικές ευνοϊκές κρατικές ρυθμίσεις για την ενίσχυση της θέσης των προϊόντων της εγχώριας παραγωγής, στον διεθνή ανταγωνισμό. Αλλά επίσης πρέπει να αναφερθούν και οι κλαδικές πολιτικές, ενίσχυσης της εμπορίας ορισμένων προϊόντων.

Η ανάθεση της ευθύνης για την παρακολούθηση και την τήρηση της σχέσης της επιχείρησης με το Κράτος στον τομέα των πωλήσεων, είναι βέβαια ζήτημα καθαρά οργανωτικό. Μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο, είτε του Τμήματος Πωλήσεων, είτε να διασπαστεί, σ' αυτό που αφορά τις συναλλαγές του εσωτερικού και του εξωτερικού και να ανατεθεί ανάλογα. Το πιο συνηθισμένο είναι όμως, να αποτελεί κατευθείαν έργο της Διεύθυνσης.

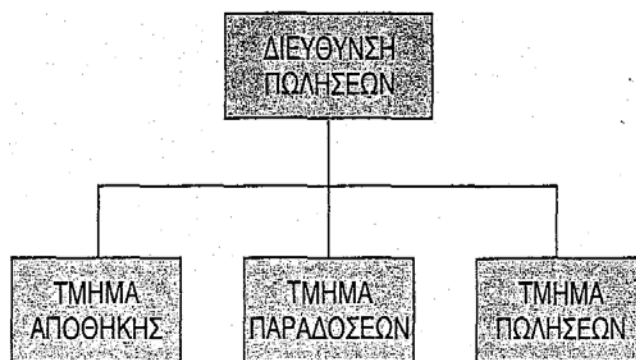
4. Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, η Διεύθυνση Πωλήσεων περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες από ενέργειες: εκείνες που είναι αναγκαίες για να παραλάβει τα προϊόντα από τη Δ/ση Παραγωγής, ενέργειες, που συνιστούν τη φάση της **"παραλαβής"**. Εκείνες που συνιστούν την **"αποθήκευση"** σαν συντήρηση και χρονική κατανομή των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες της πώλησης. Και εκείνες

τις ενέργειες που συνιστούν την **πώληση** (οικονομικά και νομικά) σαν συναλλαγή και στη συνέχεια, μέσα στην πράξη της πώλησης, την **παράδοση** (tradition) σαν εκπλήρωση των υποχρεώσεων του πωλητή και βάση των αξιώσεων του από την πώληση.

Είναι φανερό, ότι καθεμιά από τις παραπάνω κατηγορίες από ενέργειες, έχοντας διαφορετικό αντικείμενο πραγματοποιείται με διαφορετικούς όρους και γι' αυτό απαιτεί ξεχωριστής ειδικότητας προσωπικό, τεχνικά μέσα που παρέχουν ξεχωριστές υπηρεσίες, ξεχωριστούς χώρους και όρους παροχής της εργασίας.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές, η Διεύθυνση Πωλήσεων οργανώνεται σε τρεις οργανωτικές μονάδες - τμήματα: αυτά που αναφέρονται στο παρακάτω σχήμα.

Το ουσιαστικό έργο αυτών των οργανωτικών μονάδων, αναλυτικά, είναι το παρακάτω σχήμα.



Τμήμα Αποθήκης - Αποθήκευση

Βασικό έργο του τμήματος, είναι η **ασφαλής διαχείριση** και η ασφαλής επίσης αλλά και τυπικά κατοχυρωμένη, τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και της φορολογικής αρχής, **διακίνηση των προϊόντων** της επιχείρησης¹⁴.

Το έργο αυτό πραγματοποιείται σε τρία στάδια, τα παρακάτω:

α) η αποθήκη **παραλαμβάνει** από τη Δ/ση Παραγωγής τα (ποιοτικά ελεγμένα) προϊόντα και εκδίδει τα σχετικά δελτία εισαγωγής στην αποθήκη, όπου αναφέρονται σαν απαραίτητα στοιχεία:

- ο συμβολισμός του προϊόντος (κωδικός αριθμός και στοιχεία)

¹⁴Ανδρέας Θεοδωρόπουλος – Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Εκδόσεις Προπομπός, Σελ. 230-231

- η ονομασία του προϊόντος
- η μονάδα μέτρησης και
- η ποσότητα που παραλαμβάνεται

Εκτός από τα παραπάνω, περιλαμβάνονται στο δελτίο υποχρεωτικά και όσα στοιχεία επιβάλλει η φορολογική νομοθεσία. Επισημαίνεται τέλος, ότι η ακρίβεια αυτών των στοιχείων πιστοποιείται με την υπογραφή και εκείνου που παραλαμβάνει και εκείνου που παραδίδει τα προϊόντα.

Επαναλαμβάνουμε ότι ο υπεύθυνος της παραγωγής από τη μεριά του, ενδιαφέρεται για την ακρίβεια των στοιχείων του δελτίου, επειδή η ποσότητα που παραδίδει είναι όρος που προσδιορίζει το κόστος που έχει μια μονάδα από το προϊόν, ένα δείκτη δηλαδή, που γι' αυτόν ο υπεύθυνος της παραγωγής είναι υπόλογος. Από τη μεριά του ο υπεύθυνος της Αποθήκης, ενδιαφέρεται για την ακρίβεια των στοιχείων των προϊόντων που παραλαμβάνει, γιατί αυτά αποτελούν μια αξία που γι' αυτήν είναι επίσης υπόλογος.

Ο ανεφοδιασμός της Αποθήκης με έτοιμα προϊόντα γίνεται από τη Διεύθυνση Παραγωγής και με δική της ευθύνη, που με βάση είτε το σχετικό επιχειρηματικό πρόγραμμα, είτε αιτήματα της Δ/σης Πωλήσεων που διατυπώνονται κατά περίπτωση, καθορίζει την παραγωγή και τις παραδόσεις κατ' είδος, ποσότητα και χρόνο, έτσι ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες των πωλήσεων.

β) η αποθήκη **τοποθετεί** τα προϊόντα στους χώρους που φέρουν την ένδειξη του συμβολισμού και της ονομασίας του προϊόντος, επαληθεύοντας έτσι στην πράξη, την ακρίβεια του προσδιορισμού του είδους του προϊόντος στα σχετικά δελτία εισαγωγής στην αποθήκη, για να αποφεύγονται τα λάθη που προκαλούν εικονικά ελλείμματα με αντίστοιχα εικονικά πλεονάσματα.

γ) η αποθήκη **παραδίδει** στο Τμήμα Παραδόσεων τα προϊόντα που πρόκειται να προωθηθούν και να παραδοθούν στους πελάτες. Για την παράδοση αυτή, εκδίδεται φυσικά το κατάλληλο δελτίο εξαγωγής που έχει τα ίδια στοιχεία με το δελτίο εισαγωγής παραπάνω, με μόνη διαφορά τους υπεύθυνους που υπογράφουν. Τώρα ο υπεύθυνος της Αποθήκης καλύπτει τη θέση εκείνου που παραδίδει και στη θέση εκείνου που παραλαμβάνει βρίσκεται ο υπεύθυνος του Τμήματος Παραδόσεων.

Για τον προσδιορισμό κατ' είδος, ποσότητα και χρόνο των παραδόσεων που προορίζονται να ανεφοδιάσουν τα αποκεντρωμένα κέντρα πωλήσεων

(υποκαταστήματα, αντιπρόσωποι, πρατήρια, κλπ), πρέπει να υπάρχει καθορισμένος και καθιερωμένος τρόπος, που μπορεί να είναι είτε συστηματικός, είτε συμπτωματικός.

Με τον πρώτο τρόπο, προσδιορίζονται "αυτόματα" το είδος και η ποσότητα από προϊόντα που θα παραδοθούν στο Τμήμα Παραδόσεων για προώθηση. Και αυτό γίνεται με βάση το σχετικό πρόγραμμα πωλήσεων (που αποτέλεσε άλλωστε ανάλογα οδηγό, για την παραγωγή και τις παραδόσεις στην αποθήκη). Με το δεύτερο τρόπο, οι παραδόσεις στηρίζονται στην "αίτηση" για παράδοση προϊόντων του αρμόδιου Τμήματος Παραδόσεων, σύμφωνα με τις δικές του εκτιμήσεις για τις σχετικές ανάγκες ή με τα κατά περίπτωση αιτήματα των αποκεντρωμένων σημείων πώλησης.

Είναι προφανώς, ένας τρόπος που περιέχει τον κίνδυνο της εσφαλμένης εκτίμησης των αναγκών και συνεπώς το στοιχείο της αρρυθμίας, επειδή οι αιτήσεις αυτές, είναι ασύνδετες με την παραγωγή γιατί είναι απρόοπτες και συνεπώς δεν είναι βέβαιο ότι θα υπάρχουν τα αναγκαία υπόλοιπα στο σχετικό προϊόν, στο χρονικό σημείο που διατυπώνεται η αίτηση.

Τμήμα παραδόσεων - Παράδοση

Η παράδοση των προϊόντων αποτελεί βέβαια την τρίτη φάση από τις λειτουργίες της Αποθήκης. Μια φάση που είναι λειτουργική αναγκαιότητα και συνεπώς θα γίνει έτσι κι' αλλιώς. Και μπορεί να γίνει, είτε προς τον πελάτη είτε προς το Τμήμα Παραδόσεων. Αν λοιπόν θα λειτουργήσει Τμήμα Παραδόσεων που θα παραλαμβάνει από την αποθήκη τα πουλημένα προϊόντα και θα τα παραδίδει στη συνέχεια στον πελάτη, είναι ζήτημα οργανωτικό. Αποτελεί όμως, κατά τη γνώμη μας, ορθή επιλογή, για δύο κυρίως λόγους. Πρώτο γιατί η παράδοση στον πελάτη είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει:

- την τήρηση των χρόνων παράδοσης
- την οργάνωση της μεταφοράς
- τη συσκευασία
- τη φόρτωση
- τη μεταφορά
- τη νομότυπη διακίνηση και παράδοση στον πελάτη.

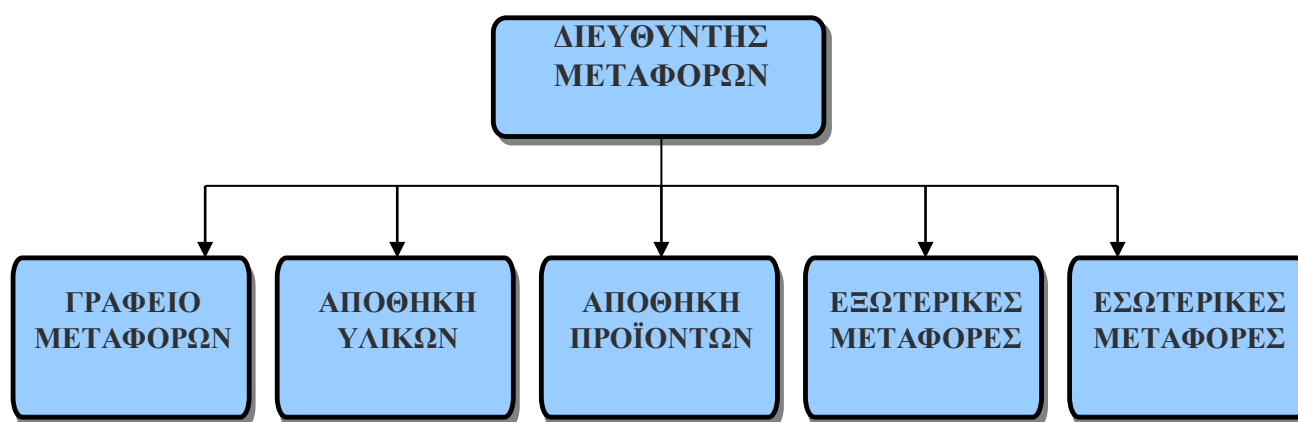
Χρειάζεται συνεπώς μια χωριστή οργάνωση που θα καλύπτει όλες αυτές τις εργασίες, που αλλιώς θα αποτελούσαν ένα σοβαρό περισπασμό της Αποθήκης από το κύριο έργο της.

Δεύτερο αλλά και σπουδαιότερο, η σύσταση ενός ξεχωριστού τμήματος για τις παραδόσεις υποστηρίζεται, γιατί δυσκολεύει μέχρις αποκλεισμού τις καταδολιεύσεις εις βάρος της επιχείρησης, ανάμεσα στο προσωπικό της και τον πελάτη. Αν η Αποθήκη πραγματοποιεί τις παραδόσεις στους πελάτες, επειδή βρίσκεται σε άμεση επαφή με την παραγωγή μπορεί να καλύψει το έλλειμμα που θα της δημιουργούσε μία τυχόν δόλια παράδοση. Αντίθετα, το Τμήμα Παραδόσεων αδυνατεί πλήρως να καλύψει ένα τέτοιο έλλειμμα, γιατί δεν έχει απόθεμα προϊόντων που θα του παρείχε την αναγκαία χρονική ευχέρεια και γιατί η αποθήκη θα παραδώσει με απόλυτη ακρίβεια τις σχετικές ποσότητες, αποφεύγοντας να της δημιουργηθεί κάποιο έλλειμμα που θα συνεπαγόταν ανάλογες ευθύνες.

■ Οργανόγραμμα διεύθυνσεως μεταφορών

Πολλές φορές δεν υπάρχει διεύθυνση μεταφορών στις διάφορες επιχειρήσεις και η λειτουργία αυτή εκτελείται από την τεχνική διεύθυνση, τη διεύθυνση διανομής (μάρκετινγκ) ή τη διεύθυνση προμηθειών, ανάλογα. Τελευταία δε από τη διεύθυνση φυσικής διανομής ή εφοδιαστικής (logistics). Όμως, η λειτουργία αυτή είναι πολύ σπουδαία για να την αφήνουν ακάλυπτη οι επιχειρήσεις. Έτσι, οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες διαθέτουν διεύθυνση ή υπεύθυνο μεταφορών. Το διάγραμμα 16 δείχνει μια τέτοια οργάνωση.

Διάγραμμα 16. Οργανόγραμμα διεύθυνσεως μεταφορών



Σημείωση: Η διεύθυνση προμηθειών και η διεύθυνση μεταφορών θα μπορούσαν να αποτελέσουν ενιαία διεύθυνση εφοδιαστικής (logistics).

Τμήμα Πωλήσεων - Πώληση

Το τμήμα αυτό έχει έργο να πραγματοποιήσει τις περισσότερες δυνατών ή τις προκαθορισμένες πωλήσεις των προϊόντων, με τους καλύτερους όρους για την επιχείρηση ή τους προκαθορισμένους από το πρόγραμμα.

Τέσσερα είναι τα στοιχεία που συνθέτουν αυτό το έργο, τα παρακάτω:

- η πραγματοποίηση, δηλαδή η συνομολόγηση των όρων της πώλησης
- ο έλεγχος εφαρμογής των όρων της πώλησης,
- η ευθύνη για το ύψος που έχουν τα αποθέματα σε έτοιμα προϊόντα και
- η ευθύνη για το ύψος που έχουν τα υπόλοιπα των πελατών, σε σχέση και με το διακανονισμό της αξίας των πουλημένων.

Για καθένα από αυτά τα στοιχεία ακολουθεί η παρακάτω ανάλυση.

Η πραγματοποίηση της πώλησης

1. Η ποσότητα

Η προώθηση των προϊόντων μέχρι τον καταναλωτή τους, μπορεί να γίνεται, είτε σε μία είτε σε δύο φάσεις.

Στην πρώτη περίπτωση, τα κέντρα πωλήσεων διαβιβάζουν τις παραγγελίες των πελατών στην (κεντρική) Αποθήκη και οι παραγγελίες αυτές εκτελούνται από το (κεντρικό) Τμήμα Παραδόσεων.

Στη δεύτερη περίπτωση, εφοδιάζονται με προϊόντα και διατηρούν απόθεμα τα κέντρα πωλήσεων και ενεργούν παραδόσεις στους πελάτες, εκτελώντας τις παραγγελίες που έχουν λάβει..

Σε κάθε περίπτωση ο εφοδιασμός είτε της μόνης Αποθήκης, είτε των αποθηκών των κέντρων πώλησης, γίνεται με ευθύνη της Διεύθυνσης Πωλήσεων.

Ο εφοδιασμός αυτός γίνεται, με βάση ποσότητες που έχουν προκαθοριστεί από το σχετικό ετήσιο επιχειρηματικό πρόγραμμα στην αρχή της χρήσης, είτε ποσότητες που καθορίζονται με βάση τις τρέχουσες εκτιμήσεις στην αρχή

μικρότερων χρονικών περιόδων (συνήθως μήνα). Και οι ποσότητες αυτές, εξασφαλίζονται στη Δ/ση Πωλήσεων με μέριμνα και ευθύνη της Δ/σης Παραγωγής (πρακτικά, με τη διαδικασία του ανεφοδιασμού της Αποθήκης έτοιμων προϊόντων).

2. Οι όροι της πώλησης

Το άλλο συστατικό στοιχείο της πώλησης είναι οι όροι που μ' αυτούς πραγματοποιείται. Είναι όλοι τους, οι ενέργειες που περιλαμβάνει η πώληση σαν πράξη και που θυμίζουμε ότι είναι: οι τιμές πώλησης, οι παρεπόμενες υποχρεώσεις, οι εκπτώσεις, τα κίνητρα αγορών προς τους πελάτες, και οι όροι εξόφλησης του τιμήματος.

Ο χειρισμός αυτών των όρων, είναι μια ευαίσθητη επιχειρηματική ευχέρεια, που μπορεί να βλάψει την επιχείρηση εμπορικά και οικονομικά. Ο κίνδυνος αυτός παρουσιάζεται κυρίως, όταν παρέχεται στους αρμόδιους υπεύθυνους μέσα στην επιχείρηση η ευχέρεια, να συνομολογούν τους όρους της πώλησης με τους πελάτες κατά περίπτωση και με πρωτοβουλία τους. Τότε, ένας αδέξιος ή ατυχής χειρισμός αυτών των όρων, μπορεί να δημιουργήσει δικαιολογημένες δυσαρέσκειες στην πελατεία, με προφανή εμπορική ζημία της επιχείρησης. Ακόμη όμως και χωρίς τα φαινόμενα αυτά, ο κατά περίπτωση καθορισμός των όρων της πώλησης, δημιουργεί καχυποψίες και αιτιάσεις. Αντίθετα, η καθιέρωση κανόνων που ισχύουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα και γενικά, χωρίς εξαιρέσεις, εξασφαλίζει ομαλές εμπορικές σχέσεις με την πελατεία και εύρυθμη εμπορική λειτουργία για την επιχείρηση.

Ο έλεγχος των όρων της πώλησης

Οι όροι της πώλησης που συνδέονται με το πράγμα, δηλ. το είδος, η ποσότητα, η ποιότητα, ο χρόνος, και ο τόπος, ελέγχονται φυσικά, από το Τμήμα Παραδόσεων. Όμως, η τήρηση όλων των υπόλοιπων όρων της πώλησης, δηλ. των τιμών, των εκπτώσεων, των πιστώσεων κλπ, πρέπει να ελέγχεται προκειμένου να αποφεύγονται παρεκκλίσεις.

Πρέπει ειδικότερα να ελέγχεται ότι:

- τιμολογήθηκαν όλες οι ποσότητες που παραδόθηκαν

- τηρήθηκαν οι προβλεπόμενες τιμές
- εφαρμόστηκε η σωστή κλίμακα εκπτώσεων
- ίσχυσαν οι προβλεπόμενοι όροι πιστοδότησης (προθεσμίες, επιτόκια)
- ίσχυσαν οι διάφορες προβλεπόμενες ή οι ευνοϊκότερες αναλογίες ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες από αξίες (πιστωτικών τίτλων και μετρητών), κατά το διακανονισμό.

Οι τεχνικές του ελέγχου καθώς και τα σημεία άσκησης του, δεν είναι βέβαια ζητήματα επιστημονικά αλλά οργανωτικά και συνεπώς ανήκουν στην αποφασιστική αρμοδιότητα της διοίκησης της επιχείρησης. Εμείς μπορούμε απλά να επισημάνουμε, ότι την επεξεργασία των εσόδων, από πολλές πλευρές, την πραγματοποιούν οι υπηρεσίες της Οικονομικής Διεύθυνσης με μηχανογραφικές τώρα τεχνικές. Αυτά τα δύο στοιχεία, τόσο δηλαδή η οργανωτική μονάδα που τα επεξεργάζεται, όσο και η τεχνική μ' αυτήν που γίνεται η επεξεργασία τους, πρέπει να θεωρηθούν πολύ πρόσφορα για να ανατεθεί ο έλεγχος αυτός στις οικονομικές υπηρεσίες. Εκτός φυσικά, αν λειτουργεί ειδικό τμήμα με αντικείμενο τον έλεγχο.

Τα αποθέματα των προϊόντων

Τα αποθέματα των προϊόντων, όπως άλλωστε όλα τα αποθέματα, παίζουν ένα διπλό οικονομικό ρόλο: είναι πρώτο, προϋπόθεση για να πραγματοποιηθούν ορισμένες πωλήσεις και συνεπώς ορισμένα έσοδα και ορισμένο κέρδος. Αλλά είναι δεύτερο, και επενδυμένο κεφάλαιο (κίνησης), που από τη μια μεριά μειώνει τη ρευστότητα και από την άλλη αυξάνει τη δαπάνη από τόκους. Από εδώ λοιπόν, ξεκινάει η ανάγκη να διατηρούνται στο οικονομικότερο ύψος, όπως αυτό προσδιορίζεται από τις συνιστώσες αυτές. Το ύψος αυτών των αποθεμάτων, προσδιορίζεται αριθμητικά και προκαθορίζεται, συνήθως.

Ωστόσο, ισχύει και εδώ ό,τι και στα αποθέματα των υλικών, ότι δηλαδή είναι πιθανό κάτω από ορισμένες συνθήκες, τα αποθέματα να διατηρούνται σ' αυτό το προσδιορισμένο και προκαθορισμένο ύψος και εντούτοις να είναι αντισυμβατικά. Αυτό θα οφείλεται στο γεγονός ότι, οι δύο συνιστώσες - μμεταβλητές (παραγωγή - πωλήσεις), δεν κινήθηκαν σύμφωνα με την πρόβλεψη. Κάτω από τις συνθήκες αυτές, το ύψος των αποθεμάτων πρέπει να προκαθορίζεται σε δύο "τιμές", μία απόλυτη και

μία σχετική, δηλαδή σ' ένα απόλυτο ύψος και σ' ένα αριθμοδείκτη (π.χ. % επί του κύκλου εργασιών). Μ' αυτό τον τελευταίο δείκτη, το απόλυτο ύψος του αποθέματος, θα προσαρμόζεται κάθε φορά στα δεδομένα των μεταβλητών εκείνων, που του είναι καθοριστικές (π.χ. του κύκλου εργασιών).

Αν όμως δεν εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος, τότε πρέπει να καθιερώνεται σαν διοικητικό μέτρο, η υποχρέωση των υπεύθυνων των κέντρων πώλησης να γνωστοποιούν έγκαιρα και με δική τους ευθύνη στη Διεύθυνση Πωλήσεων, τυχόν μεταβολή στο ρυθμό των πωλήσεων, ώστε η Διεύθυνση αυτή με τη σειρά της, να γνωστοποιήσει τα (συγκεντρωτικά απ' όλα τα κέντρα πωλήσεων) δεδομένα αυτά στη Διεύθυνση Παραγωγής, με σκοπό να αναπροσαρμοστούν έγκαιρα οι ποσότητες που παράγονται και να αποφευχθούν υπεραποθεματοποιήσεις.

Η πιστοδότηση των πωλήσεων -Τα υπόλοιπα των λογαριασμών των πελατών

Καθ' όσον αφορά στα υπόλοιπα των πελατών και το ύψος τους, ισχύουν απόλυτα και πανομοιότυπα όσα παραπάνω αναφέρονται για τα υπόλοιπα των προϊόντων. Παίζουν δηλαδή και αυτά, τον ίδιο διπλό οικονομικό ρόλο.

Υπάρχει εντούτοις εδώ ένας άλλος πρόσθετος όρος που πρέπει να ελέγχεται. Πρόκειται για τις αξίες που η επιχείρηση παίρνει από τον πελάτη για το διακανονισμό των εσόδων από τα προϊόντα που πουλήθηκαν. Γιατί ένα οικονομικά σωστό υπόλοιπο, μπορεί να πρόκυψε από μια αντιοικονομική ρύθμιση!

Η επιχείρηση όπως είπαμε, θεσπίζει κανόνες για τη σχέση των αξιών που θα λάβει σε διακανονισμό της αξίας των πωλήσεων της, με κριτήριο το βαθμό ρευστότητας και ασφάλειας που παρέχουν αυτές οι αξίες. Προβλέπεται δηλαδή, συνήθως, ορισμένη σχέση μετρητών προς πιστωτικούς τίτλους, ορισμένη σχέση μεταξύ συναλλαγματικών και επιταγών (που αυτές έχουν ψηλότερο δείκτη ασφάλειας), καθώς και ορισμένη διάρκεια ζωής κατά κατηγορία τίτλων. Είναι φανερό, ότι όλες αυτές οι σχέσεις είναι κρίσιμες, τόσο για τη ρευστότητα και για τα συνακόλουθα χρηματοπιστωτικά έξοδα, όσο και για την ασφάλεια των απαιτήσεων.

Η πιστή τήρηση των προκαθορισμένων σχέσεων αυτών των μεγεθών, είναι από τα βασικά καθήκοντα της Διεύθυνσης Πωλήσεων.

Η οργάνωση της Οικονομικής Διεύθυνσης

1. Έργο της Οικονομικής Διεύθυνσης είναι:

- α) να εφοδιάζει έγκαιρα, οικονομικά και με επάρκεια, την επιχείρηση με τα αναγκαία χρηματικά μέσα.
- β) να παρέχει στοιχεία για τη στάση και την κίνηση της επιχειρηματικής περιουσίας
- γ) να κατευθύνει την επιχείρηση στους οικονομικούς της στόχους, με κατάλληλες τεχνικές
- δ) να ασκεί τον οικονομικό έλεγχο της επιχείρησης, για να διαπιστώνεται η χρηστή διαχείριση και διακίνηση καθώς και η οικονομική χρήση των αξιών και
- ε) να τηρεί τους όρους λειτουργίας της επιχείρησης που επιβάλλει η Κρατική οργάνωση και να εκμεταλλεύεται τις ευνοϊκές πολιτικές λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης που εφαρμόζει η ίδια οργάνωση και αφορούν στα παραπάνω αντικείμενα.

Το έργο αυτό:

Πρώτο, **έχει μόνο μία έκφανση, δυναμική**, επειδή δεν αντικειμενοποιείτε σε πράγματα, που θα αποτελούσαν τη στατική του έκφανση. Ενώ εξάλλου, και σαν συνέπεια αυτής του της ιδιότητας, το έργο αυτό είναι ενιαίο και χρονικό.

Κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, η οικονομικότητα εκφράζεται εδώ με την τάση να μειωθούν οι δαπάνες λειτουργίας, μια επέμβαση που αντανakλά άμεσα και ευθέως στο οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης.

Δεύτερο, το έργο της Διεύθυνσης **πραγματοποιείται σε μια μόνο φάση**, επειδή συνίσταται σε υπηρεσίες, που δεν έχουν βέβαια υλική υπόσταση και γι' αυτό δεν μπορεί να γίνει λόγος για τις τρεις συνηθισμένες φάσεις: παραλαβή - έργο - παράδοση.

2. Η οικονομική ζωή και δράση της επιχείρησης είναι ο τομέας που κατ' εξοχήν συγκεντρώνει το ενδιαφέρον και του κοινωνικού συνόλου και του (οργανωμένου) Κράτους. Γιατί, όπως είπαμε και στην εισαγωγή του βιβλίου, από αυτή τη ζωή και δράση της καθεμιάς επιχείρησης και του συνόλου τους σε κρατική (και σε παγκόσμια) κλίμακα, εξαρτάται η γενική επιβίωση και ευημερία. Και είπαμε ότι το Κράτος και περιορισμούς επιβάλλει και διαφάνεια απαιτεί και πολιτικές εφαρμόζει. Πολιτικές και γενικές (νομισματική, πιστωτική, συναλλαγματική, εισοδηματική κλπ.)

και ειδικές, είτε κατά κλάδο επιχειρήσεων και τομέα της οικονομίας (γεωργική, ναυτιλιακή, βιομηχανική κλπ.), είτε κατά γεωγραφική περιφέρεια.

Είναι φανερό ότι μ' όλες αυτές τις πολιτικές, που είναι όλες τους χωρίς καμιά εξαίρεση οικονομικές, η επιχείρηση συνδέεται μέσα από την Οικονομική Διεύθυνση. Ενώ εξάλλου και όλοι οι περιορισμοί και οι ρυθμίσεις για έλεγχο και διαφάνεια, αφορούν επίσης το πεδίο αρμοδιότητας και ευθύνης της ίδιας Διεύθυνσης.

Με τις συνθήκες αυτές η Οικονομική Διεύθυνση αναδειχνεται στον κατ' εξοχήν παράγοντα που συνδέει την επιχείρηση με το Κράτος.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η εμβέλεια της Οικονομικής Διεύθυνσης είναι μεγαλύτερη από τα διοικητικά της όρια. Διότι εκτός από το παραπάνω έργο, που ασκείται μέσα στα όρια της διοικητικής της ευθύνης, σ' όλες τις αποκεντρωμένες οργανωτικές μονάδες (εκμεταλλεύσεις, υποκαταστήματα) όπου αναπτύσσονται οικονομικές διαδικασίες (αποθήκες, έλεγχοι, κοστολογήσεις κλπ.) την ευθύνη αυτές οι διαδικασίες να είναι και αποτελεσματικές και νόμιμες, τη φέρει η Οικονομική Διεύθυνση, ενώ η αρμόδια κάθε φορά οργανωτική μονάδα, διατηρεί μόνο τη διοικητική ευθύνη.

3. Η οργάνωση της Οικονομικής Διεύθυνσης δεν είναι αντίστοιχη με τα παραπάνω αντικείμενα της, με την έννοια ότι δεν συγκροτείται για καθένα από τα αντικείμενα αυτά και ένα αντίστοιχο τμήμα.

Αυτό συμβαίνει γιατί η επεξεργασία των οικονομικών δεδομένων και η παραγωγή οικονομικών πληροφοριών, καλύπτει με ενιαίες διαδικασίες, τα αιτήματα τόσο της διοίκησης της επιχείρησης, όσο και του κοινωνικού συνόλου και του Κράτους, επειδή μέσα στις διαδικασίες αυτές έχουν συγχωνευθεί τόσο η επιχειρηματική αναγκαιότητα, όσο και η νομοθετική απαίτηση. Έτσι λοιπόν, δεν υπάρχει πρακτική ανάγκη να συγκροτείται τμήμα για να παρακολουθεί τις σχέσεις με το κράτος στα πλαίσια της Οικονομικής Διεύθυνσης. Αντίθετα, επειδή οι οικονομικές πληροφορίες παρέχονται από ξεχωριστά κυκλώματα επιχειρηματικής δράσης (εκμετάλλευση - "επιχείρηση"), που λειτουργούν με διαφορετικούς σκοπούς και νόμους, οργανώνονται δύο τμήματα για να επεξεργάζονται και να παρέχουν οικονομικές πληροφορίες (Αναλυτική - Γενική, Λογιστική).

Τμήμα Διαχείρισης - Χρηματικός εφοδιασμός

Το έργο του χρηματικού εφοδιασμού της επιχείρησης, καθώς και το έργο της διαχείρισης του χρήματος και των μέσων πληρωμής, είναι αντικείμενα ειδικού τμήματος συνήθως. Επειδή, το αντικείμενο αυτό, εκτός από την ειδική του βαρύτητα κυρίως στο πεδίο της ρευστότητας, παρέχει ένα ευρύ πεδίο και ποικιλία αναζητήσεων και συνδυασμών χρηματοδότησης της επιχείρησης, που πολλά μπορούν να προσφέρουν και στη ρευστότητα και στην οικονομικότητα. Και όπως είναι γνωστό, πρόσφατα οι ευκαιρίες αυτές πολλαπλασιάστηκαν, από τότε που άνοιξε πλέον (νομοθετικά κυρίως), η τεράστια ευρωπαϊκή χρηματαγορά, με τις άπειρες δυνατότητες συνδυασμών των παραγόντων: κόστος χρήματος, συναλλαγματικός κίνδυνος, ρευστότητα.

Βασικά, ειδικά αντικείμενα του Τμήματος είναι τα παρακάτω:

- α)** να αναζητήσει τις πηγές που προσφέρουν την ποσότητα από το χρήμα που χρειάζεται, στο χρόνο που χρειάζεται και που δέχονται να τους επιστραφεί, στο χρόνο και το ποσό που η επιχείρηση το διαθέτει.
- β)** να επιτύχει τους ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης στους άξονες: ρευστότητα - κόστος χρήματος.
- γ)** να οργανώνει και να εξελίσσει τις τεχνικές των διαφόρων μορφών χρηματοδότησης (με ενέχυρα, ομολογιακά δάνεια, Leasing κλπ, κλπ) **δ)** να συμμορφώνεται με τους όρους και περιορισμούς που θέτουν στις χρηματοδοτήσεις οι νομισματικές αρχές, και
- ε)** να εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματα για τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, που είτε παρέχονται είτε προκύπτουν, από την εθνική και τις λοιπές εθνικές ή διεθνικές νομοθεσίες (π. Χ. Ευρωπαϊκή Ένωση).

Αυτό είναι με λίγα λόγια το σημαντικότερο έργο του τμήματος, ένα έργο που ενέχει την ευθύνη της επιβίωσης της επιχείρησης, αφού κάποτε η αδυναμία της να εξοφλήσει ένα χρέος της ληξιπρόθεσμο και απαιτητό, μπορεί να την φέρει στην κατάσταση της "πτώχευσης".

Τμήμα Γενικής Λογιστικής Εξωτερική οικονομική πληροφόρηση

Δύο βασικές εποπτείες υφίσταται η επιχείρηση, αντίστοιχες με τη διπλή της υπόσταση και αποστολή: μια ιδιωτική, από τον επιχειρηματία, επειδή υπηρετεί το (ιδιωτικό) οικονομικό του συμφέρον και μια από το οργανωμένο κοινωνικό σύνολο (κυρίως νομισματικές και φορολογικές αρχές), επειδή πρέπει να υπηρετεί παράλληλα και το γενικό συμφέρον ή να μη συγκρούεται μ' αυτό.

Συνέπεια της παραπάνω τοποθέτησης είναι, ότι η οργάνωση καταγραφής της οικονομικής λειτουργίας της επιχείρησης:

- α)** υπόκειται σε δύο κατηγορίες από ρυθμίσεις, που είτε εμφανίζονται χωριστά, είτε συγχωνεύονται, πάντως εξυπηρετούν και τους δύο παραπάνω ενδιαφερόμενους.
- β)** παρέχει επαρκή στοιχεία που καλύπτουν και τους δύο ενδιαφερόμενους, στοιχεία που άλλοτε παράγονται με δύο χωριστά κριτήρια και χωριστό προορισμό και άλλοτε με ενιαία κριτήρια και κοινό προορισμό.

Το αντικείμενο της Γενικής Λογιστικής μπορεί να προσδιοριστεί όπως παρακάτω:

- α)** παρακολουθεί την ασφαλή διακίνηση και διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων μέσα κι έξω από την επιχείρηση, εντοπίζοντας τον υπεύθυνο διαχειριστή και διασφαλίζοντας τα δικαιώματα της επιχείρησης
- β)** παρέχει επαρκή και ακριβή στοιχεία για:
 - τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης που συνεπώς, εδραιώνουν την αξιοπιστία της στους τρίτους (σαν "κυρίου" και σαν "οφειλέτη").
 - τη στάση και την κίνηση της επιχειρηματικής περιουσίας καθώς και για το αποτέλεσμα από την κίνηση αυτή, στοιχεία που αποτελούν το ασφαλές υπόβαθρο για τις όποιες πολιτικές θέλει να ασκήσει η Διοίκηση της επιχείρησης.
- γ)** παρακολουθεί πως εξελίσσονται τα μεγέθη της επιχειρηματικής κυκλοφορίας (δαπάνες - έσοδα - αποτελέσματα), αλλά και της ρευστότητας και της περιουσίας, για να μπορεί να ασκείται αποτελεσματικός έλεγχος, της οικονομικής πορείας της επιχείρησης
- δ)** φροντίζει να εκπληρώνονται απόλυτα οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το Κράτος, στην ευρύτερη του εκδοχή, ώστε να μην εμπλέκεται η επιχείρηση σε νομικές και οικονομικές περιπέτειες.

Εξυπακούεται βέβαια, ότι εισηγείται στον Οικονομικό Διευθυντή, αλλά και εφαρμόζει, τις πιο αποτελεσματικές και σύγχρονα πιο οικονομικές, τεχνικές της λογιστικής εργασίας.

Τμήμα Αναλυτικής Λογιστικής - Εσωτερική οικονομική πληροφόρηση

Η Αναλυτική Λογιστική παρακολουθεί στο χώρο του (αποκεντρωμένου) βιομηχανικού κυρίως μετασχηματισμού:

- α)** τη διακίνηση· και διαχείριση των αξιών της επιχειρηματικής περιουσίας, εκείνων (ύλες, εργασία, ενέργεια, υπηρεσίες) που μπαίνουν στην κυκλοφορία αυτού του μετασχηματισμού
- β)** την ανάλωση αυτών των αξιών και την παραγωγή αντίστοιχου και ανάλογου έργου, πάνω στη βάση της οικονομικής αρχής
- γ)** τη διαχείριση και διακίνηση των στοιχείων της επιχειρηματικής περιουσίας εκείνων, που παράγονται (προϊόντα) από την κυκλοφορία αυτού του μετασχηματισμού
- δ)** το οικονομικό αποτέλεσμα που προκύπτει απ' αυτή τη ("μικρή") κυκλοφορία του μετασχηματισμού, στις επιθυμητές αναλυτικές κατηγορίες - πηγές αυτού του αποτελέσματος.

Εξυπακούεται, ότι τα στοιχεία που παράγονται από την Αναλυτική Λογιστική, πρέπει να έχουν τις ίδιες ιδιότητες, αυτές που αναφέρθηκαν προκειμένου για τα στοιχεία της Γενικής Λογιστικής, δηλ. τα στοιχεία αυτά πρέπει:

- να ικανοποιούν τα αιτήματα του επιχειρηματία, αλλά και των δημοσίων αρχών.
- να είναι αξιόπιστα
- να παρέχονται έγκαιρα και
- να παράγονται οικονομικά

Τέλος, το Τμήμα Αναλυτικής Λογιστικής, εισηγείται, οργανώνει και εφαρμόζει τις κατάλληλες τεχνικές που υπηρετούν τους παραπάνω (α, β, γ, δ) σκοπούς και παρέχουν στοιχεία με τα ζητούμενα χαρακτηριστικά.

Ιδιαίτερης αξίας ιδιότητα που πρέπει να έχουν τα στοιχεία που παρέχονται από την Αναλυτική Λογιστική, **είναι η έγκαιρη παραγωγή και παροχή τους**. Η έγκαιρη παραγωγή των στοιχείων είναι αναγκαία, επειδή η παραγωγική διαδικασία, η οποία μ' αυτά παρακολουθείται και ελέγχεται, συνεχίζεται αδιάκοπα και συνεπώς συνεχίζονται και οι τυχόν αντιοικονομικές αναλώσεις που συνδέονται μ' αυτήν. Ενώ, από την άλλη μεριά, τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από υπολογισμούς σύνθετους και αλληλοεξαρτώμενους και συνεπώς από λογιστικές διαδικασίες χρονοβόρες.

Τμήμα Προγραμματισμού - Προγραμματισμός και απολογιστικός έλεγχος

Η οικονομική ζωή και δράση της επιχείρησης δεν είναι δυνατόν να κατευθύνεται και να ελέγχεται με προσωπική εποπτεία, έστω και πολλαπλή, όχι μόνο γιατί στις καθέκαστα ειδικές δραστηριότητες (εφοδιασμός - παραγωγή - διάθεση), είναι δύσκολο να εφαρμόζεται μ' αυτού του είδους την εποπτεία η οικονομική αρχή, αλλά κυρίως επειδή η μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης δεν **επιτυγχάνεται** από την αθροιστική σύνθεση **από τις** επιμέρους **μέγιστες** κατά δραστηριότητα οικονομικότητες, **αλλά** από μια οργανική σύνθεση που είναι συνισταμένη **από διάφορες** επί μέρους οικονομικότητες που πετυχαίνουν οι ξεχωριστές επιχειρηματικές λειτουργίες.

Αναπτύχθηκε έτσι το σύστημα του "Επιχειρηματικού Προγραμματισμού και Ελέγχου", που την πραχτική εφαρμογή του και τη λειτουργία του σ' όλη την έκταση της επιχείρησης, έχει έργο του το ειδικό αυτό τμήμα.

Ειδικότερα το τμήμα αυτό:

- οργανώνει τη μέθοδο και την τεχνική που μ' αυτή θα καταρτίζονται τα σχετικά επιμέρους προγράμματα
- εποπτεύει, κατευθύνει και συντονίζει την κατάρτιση του επιχειρηματικού προγράμματος στο σύνολό του.

- παρακολουθεί την εξελικτική του πραγματοποίηση, με βάση τις τεχνικές του απολογιστικού ελέγχου που επίσης οργανώνει
- πραγματοποιεί τον τελικό απολογιστικό έλεγχο, με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώνουν και όπως τα συγκροτούν, τα Τμήματα Γενικής και Αναλυτικής Λογιστικής.

Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου - Οικονομικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος σαν λειτουργία, έχει βασικά δύο πρακτικές δραστηριότητες: μία προληπτική και μία κατασταλτική.

Η προληπτική, συνίσταται στη συνεχή παρακολούθηση και (τακτικό και έκτακτο) έλεγχο ότι εφαρμόζονται οι διαδικασίες που είναι από τη μελέτη τους γνωστό, ότι διασφαλίζουν απόλυτα τη διαχείριση και τη διακίνηση των επιχειρηματικών αξιών. Είναι αυτή η μορφή του ελέγχου που επιδιώκει να κατοχυρώνονται τα συμφέροντα της επιχείρησης, πριν από και για να αποφεύγεται, κάθε καταδολίευσή της.

Η κατασταλτική συνίσταται στην περιοδική, αλλά απρόοπτη και αιφνίδια εξακρίβωση, ότι οι αξίες που φέρονται σαν "υπόλοιπα" με βάση δεδομένα των "βιβλίων" της επιχείρησης, βρίσκονται στα χέρια των καθέκαστα υπολόγων, και ότι τα υπόλοιπα αυτά είναι πραγματικά και ακριβή και συνεπώς, δεν υπάρχουν ελλείμματα.

Επισημαίνεται ότι ο προληπτικός έλεγχος δεν αποκλείει τον κατασταλτικό, πρώτο γιατί η μορφή καταδολίευσης που χρησιμοποιείται κάθε φορά, είναι συνήθως πρωτότυπη και άγνωστη και συνεπώς, ενδεχομένως υπερβαίνει τις μεθόδους που αποκλείουν τις καταδολιεύσεις, επειδή αυτές οι μέθοδοι αποκλεισμού στηρίχτηκαν στα μέχρι τότε γνωστά είδη καταδολίευσης! Και δεύτερο γιατί, μια καταδολίευση μπορεί να έγινε απροκάλυπτα και παρά την τήρηση των σχετικών διαδικασιών, σαν συνέπεια από ανεπαρκή φύλαξη των σχετικών αξιών και όχι από μη τήρηση των διαδικασιών.

Έργο του τμήματος είναι ακόμη να ελέγχει αν εφαρμόζονται με σχολαστικότητα, στην παρακολούθηση της οικονομικής ζωής και δράσης της επιχείρησης, οι όροι και περιορισμοί που βάζουν οι κρατικές αρχές. Ένας έλεγχος

που συγχωνεύεται φυσικά, με τον προληπτικό, επειδή οι περιορισμοί αυτοί αφορούν τη μεθοδολογία και τους χρόνους παρακολούθησης και καταγραφής των οικονομικών πράξεων.

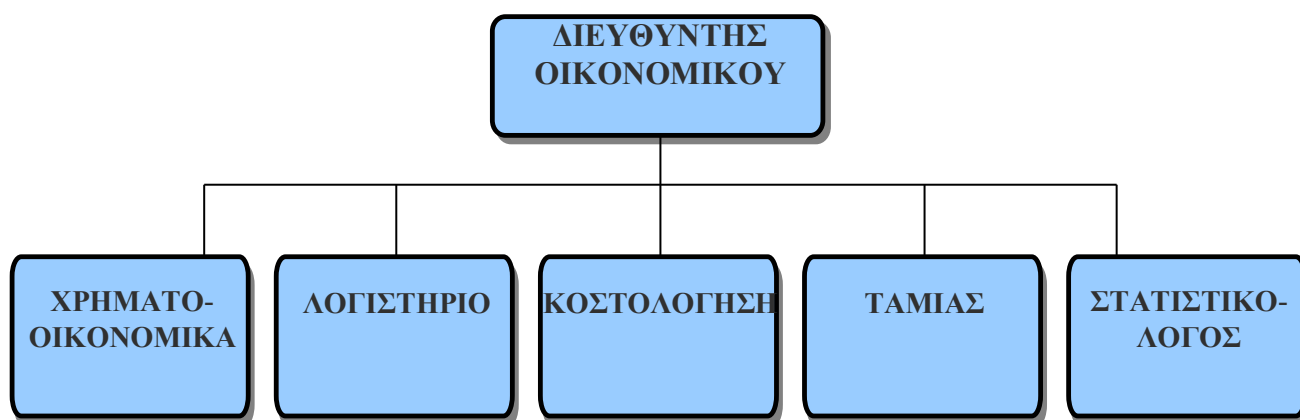
Τέλος, τεχνικού χαρακτήρα και επίκαιρες (κατά χρήση και μήνα) αρμοδιότητες του Τμήματος είναι να προσδιορίσει:

- τα διάφορα κατά περίπτωση, είδη ελέγχου που θα ασκηθούν πρακτικά
- την έκταση του καθενός απ' αυτά τα είδη
- την συχνότητα της διεξαγωγής του κάθε είδους επίσης
- την κατάρτιση ενός ετήσιου προγράμματος για τη διεξαγωγή τόσο τακτικών, όσο και απρόοπτων ελέγχων από το κάθε είδος τις διαδικασίες και τις καταστάσεις - υποδείγματα για τη συλλογή και καταχώρηση των στοιχείων που διαπιστώνει ο έλεγχος και τέλος,
- τα στοιχεία που αποδείχνουν ότι. ... πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος στην προβλεπόμενη έκταση και που επαληθεύουν τα συμπεράσματα του ελεγκτή.

■ Οργανόγραμμα διεύθυνσεως οικονομικού ελέγχου

Ο διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών ή ο διευθυντής ελέγχου, όπως αλλιώς λέγεται, αναφέρεται στον γενικό διευθυντή αλλά πολλές φορές μέσω του βοηθού γενικού διευθυντή. Το διάγραμμα 13 δίνει το οργανόγραμμα αυτής της λειτουργίας.

Διάγραμμα 13. Οργανόγραμμα διεύθυνσεως οικονομικών υπηρεσιών μεγάλης επιχείρησης.



Η οργάνωση της Διοικητικής Διεύθυνσης¹⁵

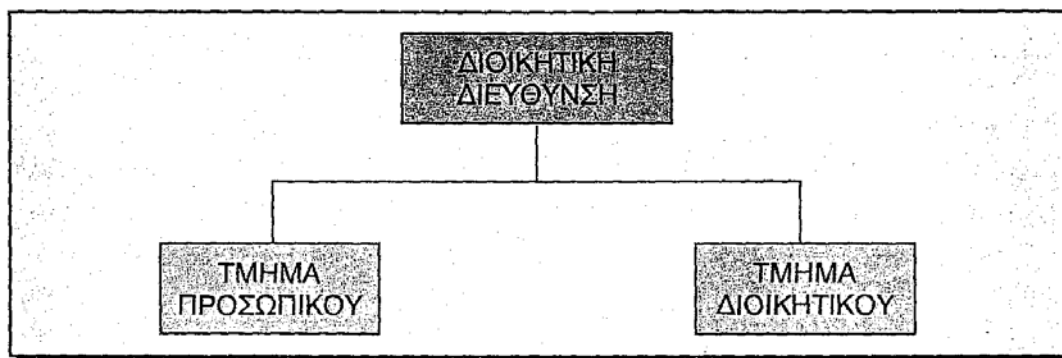
Έργο της Διοικητικής Διεύθυνσης είναι:

- α)** να εξασφαλίζει στην επιχείρηση τις λειτουργικές της προϋποθέσεις που ανήκουν στην κατηγορία "υπηρεσίες" και
- β)** να τηρεί τους όρους λειτουργίας της επιχείρησης που επιβάλλει, και να εκμεταλλεύεται τις ευνοϊκές πολιτικές λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης που εφαρμόζει η κρατική οργάνωση και αφορούν στις παραπάνω υπηρεσίες.

Σε αντίθεση με τις διευθύνσεις εκείνες που καλύπτουν τις πρωτογενείς επιχειρηματικές λειτουργίες, το έργο αυτό:

- α)** δεν έχει στατική έκφανση, αλλά μόνο δυναμική, γιατί συνίσταται στην παροχή από τη διεύθυνση αυτή, υπηρεσιών που δεν συνδέονται με πράγματα, αλλά έχουν μόνο χρονική διάσταση.
- β)** πραγματοποιείται σε μία μόνο φάση, επειδή μη συνδεόμενο με πράγματα αποκλείει τις φάσεις παραλαβή - παραγωγή - παράδοση.

2. Η Διεύθυνση οργανώνεται σε τμήματα, σε αντιστοιχία με τις παραπάνω κατηγορίες έργου που αναφέραμε και ειδικότερα, οργανώνεται στα τμήματα που εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Για τα τμήματα αυτά και το έργο τους, παρατηρούμε τα παρακάτω.

Τμήμα Προσωπικού

1. Ιδιαίτερης φύσης αλλά και βαρύτητας "υπηρεσία" είναι η ανθρώπινη δουλειά. Όχι μόνο γιατί βρίσκεται πίσω από κάθε λειτουργία της επιχείρησης, κάθε κατηγορίας και επιπέδου, αλλά και για τους παρακάτω δύο πρόσθετους και πολύ σπουδαίους λόγους.

Ο πρώτος λόγος είναι ότι, η ανθρώπινη δουλειά είναι μια ενέργεια που δεν παρέχεται αυτόματα, δεν παράγεται μηχανικά, αλλά απαιτείται η συμμετοχή του εργαζόμενου, προκειμένου να επιτευχθεί η (άγνωστη άλλωστε) μέγιστη απόδοση¹⁶.

Και εφαρμόζονται γι' αυτό το σκοπό δύο τεχνικές.

Η μία είναι "εξωτερική" και τεχνολογική. Συνίσταται στον προσδιορισμό μιας μέγιστης ποσοτικής απόδοσης, με βάση: την καθιέρωση μιας συγκεκριμένης μεθόδου εργασίας και τη διενέργεια διαδοχικών μετρήσεων, κατά την εκτέλεσή της από διάφορους εργαζόμενους. Είναι μια τεχνική που εφαρμόζεται από τη Διεύθυνση Παραγωγής (ή Μελετών) προκειμένου να προσδιοριστεί ένα στατιστικό μέγιστο, που θα χρησιμοποιηθεί και για τον υπολογισμό τυχόν προκαθορισμένου κόστους, αλλά και κυρίως για τον πειθαναγκασμό του εργαζόμενου σ' αυτή την απόδοση (με κίνητρα αμοιβών συνήθως).

Η άλλη τεχνική είναι "εσωτερική" και διοικητική. Συνίσταται στην καλλιέργεια μιας σχέσης, ενός "δεσμού" ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο, ώστε να καλλιεργηθεί ένας θετικός ψυχισμός του εργαζόμενου για τη δουλειά του, με θετικό αποτέλεσμα την "οικειοθελή" αύξηση της απόδοσης του. Είναι μια τακτική που απαιτεί λεπτούς χειρισμούς και κυρίως ουσιαστικό και πραγματικό σεβασμό της προσωπικότητας του εργαζόμενου ανθρώπου και ειλικρινή αναγνώριση των αναγκών του, σε μόνη αποτελεσματική σχέση. Τούτο το σοβαρότατο έργο, ανήκει στη Διοικητική Διεύθυνση.

Σημειώνεται όμως, ότι δεν ακολουθείται αυστηρά και μόνη, καμιά από τις δύο αυτές τακτικές. Συνήθως συνδυάζονται σε διάφορες μεταξύ τους αναλογίες, σ' ένα συνδυασμό που είναι συνάρτηση του βαθμού εκμηχάνισης και αυτοματοποίησης των διαδικασιών. Όσο ψηλότερος είναι αυτός ο βαθμός, τόσο λιγότερο χρειάζεται η "συμμετοχή" του εργαζόμενου που τώρα βρίσκεται "υποχρεωμένος" από το ρυθμό

¹⁶ Ανδρέας Θεοδωρόπουλος – Στρατηγικό Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, σελ.300-301

των παραγωγικών μέσων σ' ορισμένη απόδοση. Επισημαίνεται πάντως ότι σ' αυτές τις περιπτώσεις, από την ίδια τη διαλεκτική των φαινομένων, με τον ίδιο σχεδόν ρυθμό η ανθρώπινη δουλειά, γίνεται ολοένα περισσότερο "πνευματική" και λιγότερο "χειρονακτική" και συνεπώς αναλόγως λιγότερο κουραστική.

Ο δεύτερος λόγος προκύπτει από το δεδομένο ότι, **η ανθρώπινη δουλειά είναι η προσπάθεια που καταβάλλει, για να καλύψει τις ανάγκες του, το ίδιο το υποκείμενο της παραγωγής.** Πράγμα που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος άνθρωπος "δικαιούται" να προσδιορίζει την προσπάθεια του σύμφωνα με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει. Μια λογική που θα ίσχυε κάτω από δύο όρους. Πρώτο, αν το υποκείμενο της παραγωγής, ο εργαζόμενος άνθρωπος, ήταν ένας ή μια ομοούσια ενότητα. Και δεύτερο αν ήταν κάτοχος των μέσων της παραγωγής. Όμως αυτοί οι όροι δεν συντρέχουν. Ούτε ιδιοκτήτης των μέσων της παραγωγής είναι ο εργαζόμενος άνθρωπος, ούτε το προϊόν της ανθρώπινης δουλειάς αφορά τον κάθε εργαζόμενο άνθρωπο ξεχωριστά, σαν μονάδα. Τον αφορά σαν ενότητα, όπως εκφράζεται στους διάφορους κοινωνικούς σχηματισμούς και όπως αυτοί οργανώνονται σε κρατικές οντότητες. Μ' αυτές όμως τις συνθήκες, στη σχέση του εργαζόμενου με την επιχείρηση μπαίνουν σαν εξωτερικοί προκαθορισμοί, οι κρατικές ρυθμίσεις

2. Το Τμήμα Προσωπικού, έχει ένα τριπλό θα λέγαμε έργο:

- να εφοδιάζει την επιχείρηση, με το αναγκαίο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό
- να διατηρεί με το προσωπικό, τη σχέση εκείνη που η πολιτική της επιχείρησης, διαμορφώνει σ' αυτόν τον τομέα (αμοιβές, λοιπές παροχές; "ύφος" σχέσης, κλπ)
- να τηρεί τους υποχρεωτικούς κανόνες που το Κράτος θεσπίζει για να ρυθμίζει τις σχέσεις προσωπικού-επιχείρησης.

Το βασικότερο και σπουδαιότερο έργο του Τμήματος, είναι ωστόσο, να μελετάει, να επιλέγει και να εισηγείται το μίγμα εκείνο πολιτικής απέναντι στο προσωπικό, που θα έχει τις σωστές αναλογίες από τις δύο παραπάνω συνιστώσες των πολιτικών απέναντι στο προσωπικό, που σε κάθε επιχείρηση και σε κάθε χρόνο,

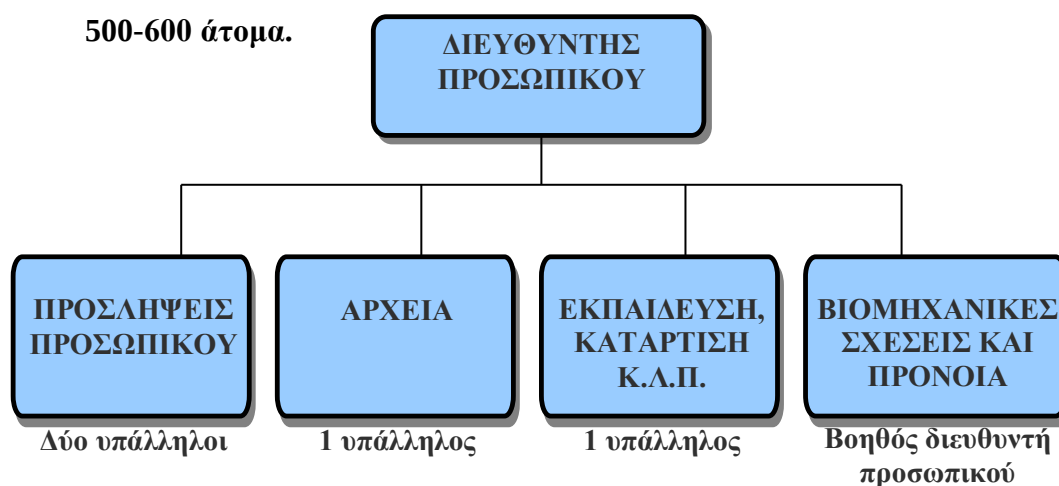
ανταποκρίνονται, τόσο στους εξωτερικούς όρους που ισχύουν (Κρατική πολιτική, βαθμός συνδικαλιστικής οργάνωσης, κλπ) όσο και στις εσωεπιχειρηματικές επιλογές. Θα υποστηρίζαμε, ότι το έργο αυτό είναι πολύ σπουδαίο. Βασικά και κύρια, με βάση τον ιδιαίτερο χαρακτήρα αυτού του παράγοντα της επιχειρηματικής δράσης, δηλ. της ανθρώπινης δουλειάς. Αλλά επίσης και από το γεγονός, επαναλαμβάνουμε, ότι η ανθρώπινη δουλειά είναι ο μοχλός που κινεί την επιχείρηση σ' όλες τις κατηγορίες και τα επίπεδα της δράσης της. Και που γι' αυτό ακριβώς το λόγο, η εφαρμογή εδώ της οικονομικής αρχής, στην εκδοχή της μέγιστης απόδοσης με την ελάχιστη δαπάνη, είναι έργο σημαντικότατο και σύγχρονα ιδιαίτερα λεπτό .

Η σπουδαιότητα αυτού του έργου φαίνεται εξάλλου από το γεγονός ότι έχουν οργανωθεί ειδικοί κλάδοι σπουδών, όπως, η ψυχολογία της εργασίας, η βιομηχανική ψυχολογία, κλπ. αλλά επίσης έχουν διαμορφωθεί και ειδικές τεχνικές συμπεριφοράς, όπως οι λεγόμενες "βιομηχανικές σχέσεις" κλπ.

■ **Οργανόγραμμα διεύθυνσεως προσωπικού**

Ο διευθυντής προσωπικού αναφέρεται συνήθως απ' ευθείας στο γενικό διευθυντή της επιχείρησης, για μια μεσαία επιχείρηση που διαθέτει ένα σημαντικό αριθμό υπαλλήλων, ώστε να δικαιολογείται η ύπαρξη διεύθυνσεως προσωπικού (βλέπε διάγραμμα 14).

Διάγραμμα 14. Οργανόγραμμα διεύθυνσεως προσωπικού επιχείρησης με 500-600 άτομα.



Σε πολλές επιχειρήσεις θα μπορούσε να υπάρξει και υπεύθυνος καντίνας (εστιατορίου), όπως και υπεύθυνος ιατρικής περιθάλψεως. Μερικές δε απ' αυτές τις θέσεις προβλέπονται και από τη νομοθεσία.

Τμήμα Διοικητικού

1. Η Διεύθυνση Εφοδιασμού, όπως αναπτύχθηκε στην ειδική παράγραφο, εξασφαλίζει στην επιχείρηση από τις λειτουργικές της προϋποθέσεις, εκείνες μόνο που έχουν υλική υπόσταση και ειδικότερα που ανήκουν στην κατηγορία "πράγματα", δηλ. τα παραγωγικά μέσα (μμηχανήματα, εργαλεία, μεταφορικά μέσα, κλπ, κλπ), τα τεχνικά μέσα, σύνεργα της ανθρώπινης δουλειάς (έπιπλα, μμηχανές γραφείου, τηλεπικοινωνιακά μέσα, κλπ, κλπ) και τα διάφορα υλικά (πρώτες ύλες, βοηθητικά υλικά, υλικά συντήρησης, κλπ).

Ωστόσο, η επιχείρηση για να λειτουργήσει, έχει ανάγκη και από ένα πλήθος από υπηρεσίες που αποτελούν τις λοιπές αναγκαίες λειτουργικές της προϋποθέσεις. Πρόκειται συνεπώς, για τις υπηρεσίες στην πιο πλατειά εκδοχή του όρου, που περιλαμβάνει και την ανθρώπινη δουλειά και την ενέργεια και τις λοιπές υπηρεσίες που παρέχονται είτε ιδιωτικά (νομικές, ιατρικές κλπ) είτε κοινωνικά (ηλεκτρισμός, τηλεπικοινωνίες, συγκοινωνίες εκπαίδευση, δικαιοσύνη κλπ).

Οι υπηρεσίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση γενικά, συγκροτούνται σε δύο κατηγορίες προϋποθέσεων της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Η πρώτη κατηγορία, συγκροτείται από τις υπηρεσίες εκείνες που ναι είναι γενικές, αλλά εξειδικεύονται και παρέχονται με ειδικά χαρακτηριστικά στην καθεμία από τις Διευθύνσεις της επιχείρησης χωριστά. Ενώ βέβαια, η αφαίρεση αυτών των κατά περίπτωση ειδικών χαρακτηριστικών, τους ξαναδίνει το γενικό τους χαρακτήρα (στέγαση προσωπικού, επιμόρφωση προσωπικού, δημοσιεύσεις, ανθρώπινη δουλειά, ασφάλιστρα, κλπ, κλπ).

Η δεύτερη κατηγορία, συγκροτείται από τις υπηρεσίες (σχέσεις) εκείνες που είναι γενικές, με την έννοια ότι δεν εξειδικεύονται κατά Διεύθυνση, αλλά παρέχονται στην επιχείρηση σαν σύνολο, σαν ενιαία μονάδα που λειτουργεί μέσα σ' ένα οργανωμένο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον (υπηρεσίες Ο.Τ.Α, σχέσεις με συλλογικές οργανώσεις, υπηρεσίες από και σχέσεις με Δ.Ε.Κ.Ο, κλπ, κλπ).

Πρώτο βασικό έργο λοιπόν που κάνει το Τμήμα, είναι να εξασφαλίζει όλες αυτές τις υπηρεσίες - προϋποθέσεις λειτουργίας της επιχείρησης και ειδικότερα:

- να εξασφαλίζει τον εφοδιασμό της επιχείρησης έγκαιρα και επαρκώς μ' αυτές τις υπηρεσίες,
- να διατηρεί αυτές τις σχέσεις και

- να συμπίπτει τις δαπάνες που προκύπτουν από τη χρήση των υπηρεσιών

2. Μια δεύτερη δραστηριότητα του τμήματος αποτελούν οι σχέσεις της επιχείρησης με το κοινωνικό της περιβάλλον. Αξίζει να αναφερθεί, ότι τα μεταπολεμικά κυρίως χρόνια, αναπτύχθηκε μια επιχειρηματική δραστηριότητα που ονομάστηκε "δημόσιες σχέσεις" (κατά μετάφραση του αμερικάνικου όρου "public relations"). Σκοπό έχει η δραστηριότητα αυτή, να προβάλει προς τα έξω την επιχείρηση και τη θετική για το κοινωνικό σύνολο δράση της, ώστε να δημιουργήσει στο κοινό, μια στάση ευνοϊκής αποδοχής της επιχείρησης και των προϊόντων της (κυρίως). Η δραστηριότητα αυτή, που περιλαμβάνει δωρεές, χρηματοδότηση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων και αθλητικών διοργανώσεων (sponsoring), διοργάνωση κοινωνικών εορτών κλπ, δεν συναντιέται πάντοτε στις επιχειρήσεις. Απαντάται κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σ' εκείνες που συνδέονται άμεσα με το κοινό (παραγωγή προϊόντων για τον τελικό καταναλωτή, Τράπεζες, κλπ).

Αποτελεί φυσικά, οργανωτικό δεδομένο, να εντάσσονται αυτές οι δραστηριότητες στο έργο της Διοικητικής Διεύθυνσης και ειδικότερα στο Τμήμα Διοικητικού.

3. Τρίτο τέλος, αλλά επίσης σπουδαίο έργο που κάνει το Τμήμα, και να διατηρεί τις σχέσεις της επιχείρησης με το Κράτος.

Το Κράτος, που γίνεται δεκτό σαν συνισταμένη του συμφέροντος των διαφόρων κοινωνικών ομάδων, ρυθμίζει και εδώ τις σχέσεις προς το "κοινό συμφέρον". Με την έννοια αυτή, θεσπίζει κανόνες που προασπίζουν την προσωπικότητα του εργαζόμενου από κάθε μορφής αντικοινωνική συμπεριφορά εις βάρος του, που επιβάλουν συνεπώς περιορισμούς στις επιχειρήσεις και όρια συμπεριφορών. Κανόνες που αποτελούν ένα στοιχειώδες αναγκαίο, προκειμένου κυρίως να καλλιεργείται ένας απαραίτητος θετικός ψυχισμός του εργαζόμενου αλλά και να συντηρείται μια "αξιόμαχη" εθνική εργατική τάξη, αναγκαίος μοχλός της οικονομικής και κοινωνικής λειτουργίας και ανάπτυξης.

Όμως, στην προσπάθεια του να προασπίσει και τα συμφέροντα των επιχειρήσεων από τυχόν κατάχρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, θεσπίζει επίσης κανόνες που οριοθετούν τα τελευταία αυτά δικαιώματα, και επιβάλλουν περιορισμούς στους εργαζόμενους.

Μ' αυτά τα δεδομένα, η σχέση της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, ναι είναι μια άμεση σχέση "ελεύθερη", όμως στη λειτουργία της υπάρχει μια παρέμβαση τρίτου, του Κράτους, που μ' αυτό πια έρχεται σε αναγκαία σχέση και η επιχείρηση.

Διακρίνονται δύο βασικές κατηγορίες από κανόνες που ρυθμίζουν τις σχέσεις ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση. Κανόνες, πρώτο, που αφορούν την παροχή της εργασίας σαν οικονομικής σχέσης (χρονική διάρκεια, αμοιβές, προστασία, λοιπές παροχές, χρονικά όρια, κλπ) και που θεσπίζονται και εφαρμόζονται από το Υπουργείο Εργασίας. Και κανόνες, δεύτερο, που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζόμενου και που θεσπίζονται και εφαρμόζονται από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας.

Μ' αυτές λοιπόν τις κρατικές υπηρεσίες η επιχείρηση έρχεται σ' αναγκαία σχέση, μέσα από τη Διοικητική Διεύθυνση και ειδικότερα το Τμήμα Διοικητικού.

Η οργάνωση της Γενικής Διεύθυνσης

1. Το στόχο της επιχείρησης κάθε φορά, σε κάθε χρήση, τον προσδιορίζει ο επιχειρηματίας. Και καλείται η επιχείρηση σαν συγκροτημένος διοικητικά νομοτελειακός μηχανισμός, να επιτύχει οικονομικά, αυτό το στόχο.

Σ' αυτή τη διαδικασία, η επιχείρηση δημιουργεί μια σειρά από σχέσεις εξωτερικές, σχέσεις με το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον και μια σειρά από σχέσεις εσωτερικές, με τους παράγοντες της λειτουργίας της.

Οι εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης προκύπτουν από την ανάγκη της να συνδεθεί διπλά με το οικονομικό της περιβάλλον, προκειμένου με οικονομικούς όρους, πρώτο, να αντλήσει απ' αυτό, τις προϋποθέσεις της λειτουργίας της και δεύτερο να διοχετεύσει σ' αυτό τις συνέπειες της ίδιας λειτουργίας. Δύο διασυνδέσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν μέσα από τις νομοτέλειες της αγοράς και τους επικαθορισμούς από τους νόμους της πολιτείας. Επομένως η επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης περνάει μέσα από τις σχέσεις της με το οικονομικό της περιβάλλον.

Οι εσωτερικές σχέσεις προκύπτουν από την ανάγκη της να μετασχηματίσει τις προϋποθέσεις που απόκτησε από την αγορά, σε ό,τι αποτελεί τη συνέπεια της λειτουργίας της που πρέπει να διοχετεύσει στην αγορά.

Η πραγματοποίηση και των δύο παραπάνω κατηγοριών σχέσεων, με τους όρους που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου που έβαλε ο επιχειρηματίας, είναι το έργο της Γενικής Διεύθυνσης.

Μ' αυτούς τους όρους, η καθεμιά Διεύθυνση επεξεργάζεται μια κλαδική, κατά την αρμοδιότητα της, δράση, με βάση τις παραπάνω συντεταγμένες που ορίζονται από τις εξωτερικές και τις εσωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, με γνώμονα τον επιχειρηματικό στόχο και πάντοτε με βάση τα επιστημονικά της η καθεμιά δεδομένα.

Ακολουθεί μία εναρμόνιση αυτών των πολιτικών όλων των Διευθύνσεων, πολιτικών που είναι συνιστώσες της κοινής επιχειρηματικής δράσης, ώστε η συνδυασμένη δράση τους σαν συνισταμένη ενιαία επιχειρηματική δράση, να οδηγεί στον επιχειρηματικό στόχο. Είναι αυτή μια διαδικασία που κατά τη διάρκεια της η Γενική Διεύθυνση συνεκτιμώντας όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, απομακρυνόμενη αν χρειαστεί από την επιστημονική λογική, με την αίσθηση της συνολικής επιχειρηματικής ευθύνης, διαγράφει τις πολιτικές, κλαδικές και συνολική, που θεωρεί αποτελεσματικές και αναλαμβάνει την ευθύνη τους.

Έκτοτε, στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, εποπτεύει και ελέγχει το έργο των Διευθύνσεων, αν πορεύεται σύμφωνα με τις αποφάσεις. Στο τέλος των περιόδων που έχουν οριστεί σαν απολογιστικές (μήνες, 3μηνα, 4μηνα, έτος), ελέγχει και αναζητεί τις ευθύνες που τυχόν υπάρχουν.

Είναι φανερό, ότι όλη αυτή διαδικασία, κατ' ανάγκην παίρνει ποσοτική έκφραση, ορίζεται δηλ. αριθμητικά μεγέθη, για δύο κυρίως λόγους:

α) γιατί μόνο με αριθμητικά μεγέθη είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι "τιμές" της οικονομικότητας σε κάθε οποιουδήποτε είδους και επιπέδου επιχειρηματική δραστηριότητα. Άρα, μόνο μ' αυτό τον όρο μπορεί να προσδιοριστεί συγκεκριμένα και αναμφισβήτητο το έργο της κάθε διεύθυνσης στο σύνολό του.

β) γιατί η κάθε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση πρέπει να είναι προσδιορισμένη σε συγκεκριμένα μεγέθη, ώστε η απομάκρυνση απ' αυτά, να στοιχειοθετεί την ευθύνη του αρμόδιου υπεύθυνου, καθώς και το μέγεθος αυτής της ευθύνης.

Μ' αυτές τις συνθήκες ανακύπτει η ανάγκη να εφαρμοστεί ο επιχειρηματικός προγραμματισμός και απολογιστικός έλεγχος. Γιατί αυτή η τεχνική, είναι η μόνη που καλύπτει αυτές τις ανάγκες και απ' αυτές άλλωστε πρόκυψε. Γι' αυτό με πρωτοβουλία και ευθύνη της Γενικής Διεύθυνσης, καταρτίζεται το επιχειρηματικό πρόγραμμα της κάθε χρήσης.

Συνάγεται λοιπόν, από την παραπάνω ανάλυση, ότι ο χαρακτηρισμός της αρμοδιότητας που έχει αυτά τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά, σαν "διεύθυνσης", είναι καταχρηστικός, για τους παρακάτω λόγους:

- **διοικητικά** δεν συντρέχει αλλά υπερέχει από τις Διευθύνσεις, αφού τις συντονίζει, τις εποπτεύει, ελέγχει τα αποτελέσματα τους και αναζητά τις ευθύνες τους.
- **λειτουργικά** δεν παράγει κανένα (κλαδικό) έργο, αλλά απλά αποφαινεται και συνδυάζει τα έργα των Διευθύνσεων.
- **οργανωτικά** εξαιτίας που δεν παράγει έργο, δεν συγκροτείται από κατώτερης τάξης οργανωτικές μονάδες.

2. Όπως είπαμε αμέσως παραπάνω, η Γενική Διεύθυνση δεν παράγει κανένα **ειδικό έργο** και συνεπώς δεν περιλαμβάνει στα όρια της κατώτερες οργανωτικές μονάδες (τμήματα, υπηρεσίες κλπ). Εξυπηρετείται μόνο, στις εξωτερικές και εσωτερικές της επαφές και σχέσεις από μια γραμματεία.

Δεν αποκλείεται ωστόσο, αντιθέτως υπάρχουν πολύ ισχυρά επιχειρήματα, να ενταχθούν στη διοικητική αρμοδιότητα της Γενικής Διεύθυνσης δύο πολύ βασικές οργανωτικές μονάδες. Βασικές πρώτο, από την άποψη της "αναγκαστικής" καθοδήγησης της επιχείρησης στους σκοπούς της και δεύτερο, της διασφάλισης της επιχειρηματικής παρουσίας.

Πρόκειται φυσικά, αντίστοιχα, για τον προγραμματισμό και απολογιστικό έλεγχο από τη μια και από την άλλη για τον εσωτερικό έλεγχο. Στην περίπτωση εφαρμογής της οργανωτικής λύσης να υπαχθούν διοικητικά τα Τμήματα μ' αυτό το έργο στη Γενική Διεύθυνση, εξυπακούεται πάντοτε ότι την "επιστημονική" ευθύνη για τη λειτουργία τους, τη διατηρεί η Οικονομική Διεύθυνση¹⁷.

Όπως φάνηκε από την παραπάνω ανάλυση, η Γενική Διεύθυνση, φέρει την τελική και συνολική ευθύνη για την επιτυχημένη καθολική επιχειρηματική λειτουργία και το αποτέλεσμα της. Μια ευθύνη προφανώς καίρια για την επιχείρηση και τις τύχες της. Είναι φανερό λοιπόν, ότι η θέση αυτή καλύπτεται είτε από τον ίδιο τον επιχειρηματία, είτε από εντολοδόχο του.

¹⁷ Φαναριώτη Π., (2001). *Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Δεύτερη Έκδοση, Τόμος Β, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. σελ. 44-45

Αυτή είναι βασικά η (εσωτερική) οργάνωση των Διευθύνσεων της επιχείρησης σε Τμήματα. Μια οργάνωση που επιβάλλεται από την ίδια τη φυσιολογία των βασικών έργων που εκτελεί η καθεμιά Διεύθυνση.

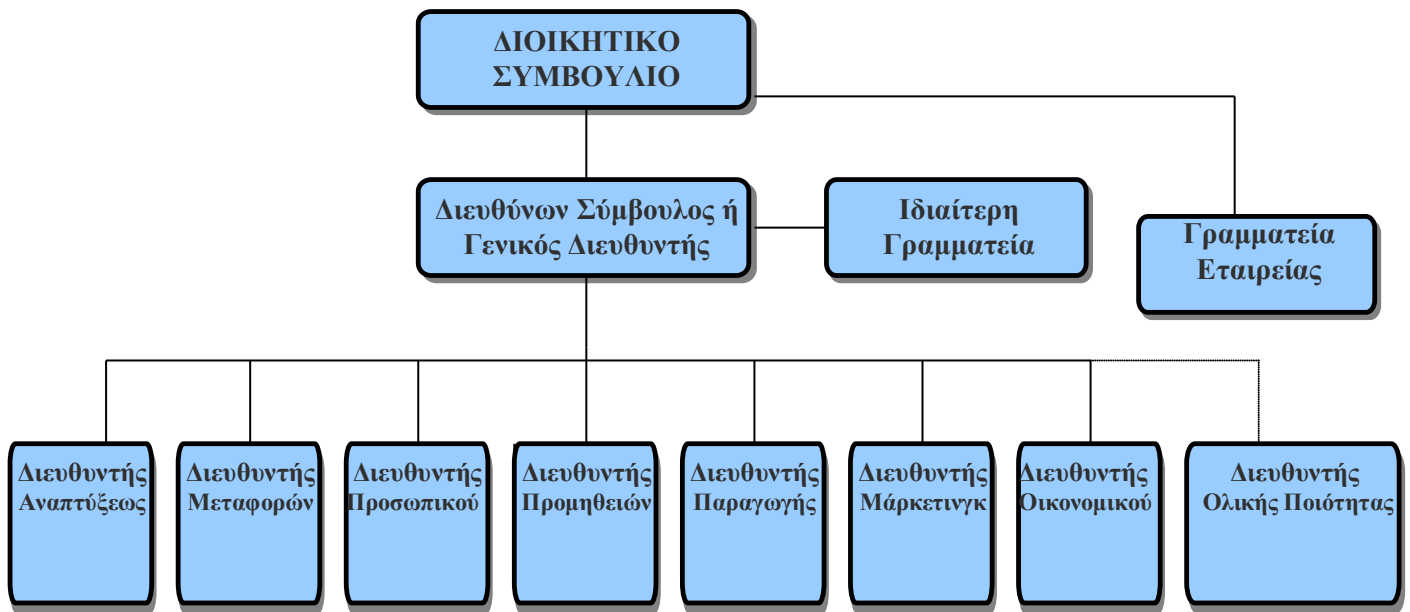
Εξυπακούεται όμως, ότι η παραπάνω οργάνωση μπορεί να αναπτυχθεί παραπέρα σε ειδικότερες υπηρεσιακές μονάδες, εφόσον κυρίως η ποσότητα της εργασίας το επιβάλλει και η καλύτερη οργάνωση της θα δικαιολογιόταν οικονομικά. Η οργανωτική αυτή ανάπτυξη θα πραγματοποιείται πάντοτε πάνω στη λογική των μαθηματικών συνόλων. Αυτό σημαίνει ότι η κάθε οργανωτική μονάδα σε κάθε επίπεδο, θα συγκροτηθεί με βάση τα ειδικότερα κοινά χαρακτηριστικά του έργου που θα αποτελέσει το αντικείμενο της, χαρακτηριστικά που το ξεχωρίζουν όμως, από το έργο των άλλων οργανωτικών μονάδων του ίδιου επιπέδου, που ανήκουν στην ίδια οργανωτική μονάδα του αμέσως ανώτερου επιπέδου. Έτσι θα μπορούσε, για παράδειγμα από τη Διεύθυνση Εφοδιασμού, το Τμήμα Αγορών και ανάλογα το Τμήμα Παραλαβών να διασπαστούν σε "εσωτερικού" και "εξωτερικού", με κριτήριο το χώρο προέλευσης των υλικών και ανάλογα με τις διαδικασίες και τις σχέσεις που δημιουργούνται στην κάθε κατηγορία.

Ωστόσο, βασικά η παραπέρα οργανωτική διάσπαση και εξειδίκευση, εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει το ζήτημα αυτό σε κάθε περίπτωση, και από την ανάλογη "ευαισθησία" της κάθε διοίκησης, να συλλαμβάνει τις ειδικές οργανωτικές ανάγκες όπως εμφανίζονται σε κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση.

■ Οργανόγραμμα γενικής διεύθυνσεως

Στο διάγραμμα 8 δίνεται το διάγραμμα οργανώσεως της γενικής (κεντρικής) διεύθυνσεως μιας επιχείρησης (βιομηχανικής) και οι αμέσως υφιστάμενοι αυτής διευθυντές. Ο έλεγχος επτά διευθύνσεων φαίνεται πάντως ευρύς, σύμφωνα με το επιστημονικό μάνατζμεντ, και ο περιορισμός σε έξι διευθύνσεις θα μπορούσε να είναι πιο σωστός (διάγραμμα 9).

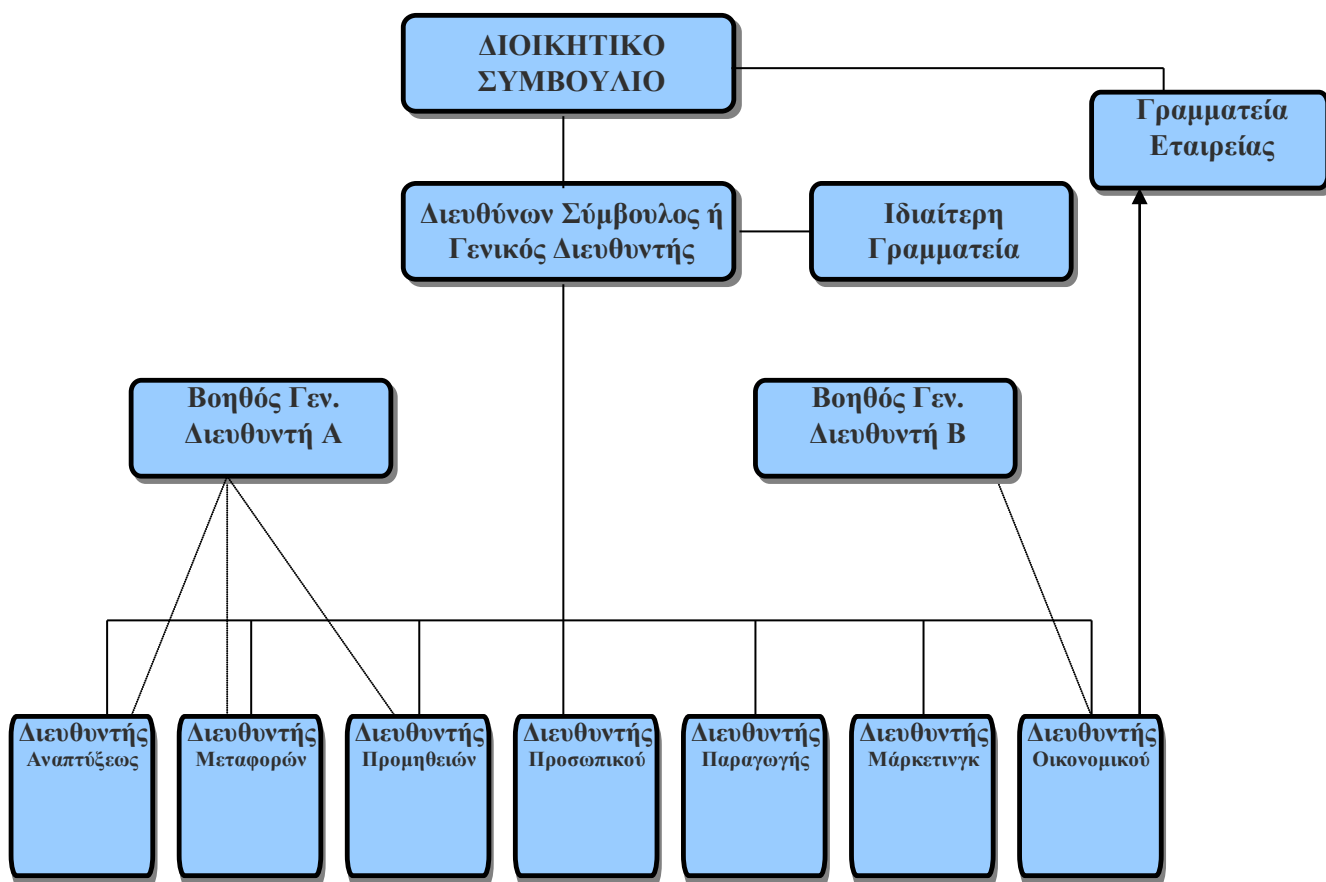
Διάγραμμα 8. Οργανόγραμμα γενικής διεύθυνσεως σε επιχείρηση με πλήρη λειτουργικό έλεγχο.



Στο διάγραμμα 9 διατηρείται η ίδια αρχή, αλλά για ελάφρυνση του γενικού διευθυντή και για καλύτερο επομένως συντονισμό και έλεγχο χρησιμοποιούνται δύο βοηθοί γενικοί διευθυντές με αρμοδιότητες: ο πρώτος στις προβλέψεις, την ανάπτυξη, τη γενική πολιτική και όλες τις εξωτερικές επαφές και ο δεύτερος την οργάνωση, τις δημόσιες σχέσεις και την εσωτερική διοίκηση. Φαίνεται επίσης στο διάγραμμα 8 (με διακεκομμένη γραμμή) ότι σήμερα θα μπορούσε να υπάρξει και διεύθυνση ολικής ποιότητας, μια λειτουργία που άρχισε να γίνεται ανάγκη για τη σύγχρονη διοίκηση, και αποτελεί το στοιχείο που, μαζί με τη διεύθυνση διαχείρισεως του περιβάλλοντος θα μπορούσαν να ολοκληρώνουν την οργάνωση της επιχείρησης.

Στο διάγραμμα 9 φαίνεται ότι και πάλι ο γενικός διευθυντής ή ο διευθύνων σύμβουλος ελέγχουν και συντονίζουν επτά διευθύνσεις, αλλά με τη χρησιμοποίηση δύο βοηθών γενικού διευθυντή κατορθώνουν να ασχολούνται άμεσα με τρεις (τις σπουδαιότερες) διευθύνσεις, όπως είναι η διεύθυνση προσωπικού, η διεύθυνση παραγωγής και η διεύθυνση μάρκετινγκ (διανομής).

Διάγραμμα 9. Οργανόγραμμα επιχείρησης με λειτουργικό έλεγχο αλλά «επιτελικό» συντονισμό.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Ακόμα και το πλέον ενημερωμένο οργανόγραμμα, θεωρείται σε κάποιο βαθμό ως ανεπαρκές, τόσο ως διάγραμμα, όσο και ως επεξηγηματικός χάρτης του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού.

Μεταξύ των πληροφοριών τις οποίες μπορεί να απεικονίζει ένα οργανόγραμμα περιλαμβάνονται:

1. Το σύστημα κατανομής της εργασίας σε εργασιακές ενότητες.

Οι ενότητες αυτές μπορεί να είναι διευθύνσεις, τμήματα ή γραφεία. Σε ένα συμβατικό οργανόγραμμα η οργανωτικές αυτές ενότητες απεικονίζονται με συγκεκριμένα γεωμετρικά σχήματα όπως π.χ. με τετράγωνα, με ορθογώνια παραλληλόγραμμα ή με κυκλικά σχήματα.

2. Το σύστημα εξαρτήσεων ή αλλιώς το σύστημα εξουσίας, δηλαδή το οργανόγραμμα εμφανίζει το ποιος είναι προϊστάμενος σε ποιον. Οι συνεχείς γραμμές στο οργανόγραμμα αντιπροσωπεύουν τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, καθώς και το σύστημα ροής της ευθύνης, εξουσίας και αναφοράς.

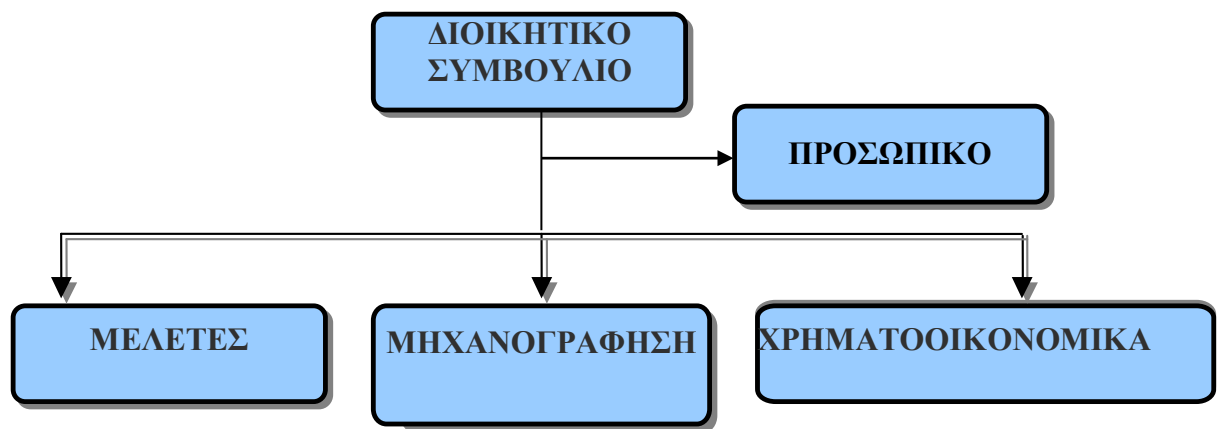
3. Τη φύση της εργασίας που εκτελείται από καθεμία εργασιακή ενότητα, η οποία προκύπτει από τον περιγραφικό τίτλο που τίθεται μέσα σε κάθε τετράγωνο. Η εργασία μπορεί να προκύπτει από την αναγραφή της ειδικότητας (π.χ. συντηρητής εγκαταστάσεων), ή από ειδικές αποστολές (Special Projects) (Διάγραμμα 16).

4. Το σύστημα ομαδοποίησης των διαφόρων εργασιακών ενοτήτων (τμημάτων, γραφείων ή διευθύνσεων) με βάση την εκτελούμενη εργασία, την περιοχή ή το παραγόμενο προϊόν.

5. Τα διευθυντικά επίπεδα, τα οποία προκύπτουν από τη γενική διαστρωμάτωση των ιεραρχικών επιπέδων. Όλα τα πρόσωπα ή οι μονάδες που αναφέρονται στο ίδιο πρόσωπο, βρίσκονται σε ένα επίπεδο. Το γεγονός ότι μπορεί να απεικονίζονται σε διαφορετικά οριζόντια πλάνα, δεν αλλάζει βέβαια το επίπεδο.

Πέρα από τις ανωτέρω σαφείς πληροφορίες, είναι δύσκολο να διακρίνουμε μέσα από το οργανόγραμμα άλλες λεπτομέρειες ή άλλα συγκεκριμένα στοιχεία που αφορούν στον οργανισμό. Σε κάθε όμως περίπτωση τα στοιχεία που δεν προκύπτουν έχουν συνήθως μεγαλύτερη σημασία από εκείνα που προκύπτουν σαφώς από το οργανόγραμμα.

Διάγραμμα 16. Σύστημα απεικόνισης των εργασιακών μονάδων στο οργανόγραμμα συναρτήσει του εκτελούμενου έργου.



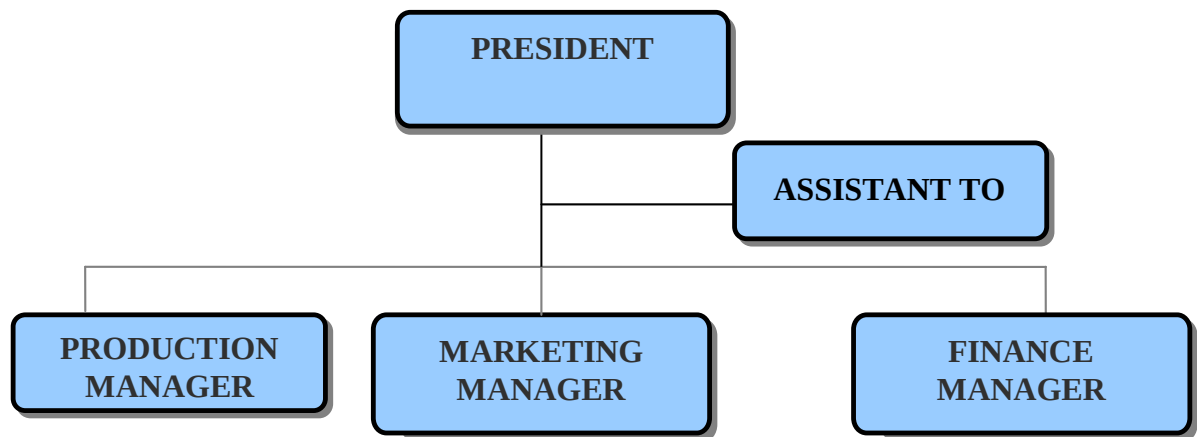
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Στην κατηγορία των στοιχείων που δεν εμφανίζονται στο οργανόγραμμα περιλαμβάνονται:

1. Ο βαθμός εξουσίας, ευθύνης και επιρροής. Το πρώτο πράγμα που δεν εμφανίζεται στο οργανόγραμμα είναι ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων προσώπων που εργάζονται μέσα στον οργανισμό. Όπως ήδη τονίστηκε, το οργανόγραμμα δεν απεικονίζει το είδος και το βαθμό των σχεδίων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, όπως δεν απεικονίζει και τη διαδικασία μεταβίβασης της εξουσίας. Το οργανόγραμμα δεν παρέχει επίσης καμία ένδειξη για τις υφιστάμενες διαφορές ως προς το βαθμό εξουσίας και το βαθμό επιρροής μεταξύ των διαφόρων προσώπων, τα οποία εμφανίζονται στο ίδιο επίπεδο π.χ. το οργανόγραμμα μπορεί να εμφανίζει τόσο τον διευθυντή του εργοστασίου, όσο και τον διευθυντή προσωπικού ως υπαγόμενους στον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας. Αυτό μπορεί να υποδηλώσει ότι και οι δύο (σε ότι αφορά στον τομέα ευθύνης τους), έχουν ίδιο βαθμό εξουσίας και επιρροής.

Στην πράξη όμως ο Διευθυντής προσωπικού είναι αδύνατο να έχει πολύ περιορισμένη επιρροή σε σχέση με τον διευθυντή του εργοστασίου, με την έννοια ότι σπάνια μπορεί να ζητηθεί η γνώμη του σε θέματα που αφορούν στη λήψη των αποφάσεων, ή σπάνια ενημερώνεται για θέματα που αφορούν στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, ενώ από την άλλη πλευρά ο βαθμός ευθύνης του μπορεί να περιορίζεται αποκλειστικά στη διεξαγωγή της εργασίας που σχετίζεται με τις γραφειοκρατικές πλευρές των εργασιακών σχέσεων. Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, θα μπορούσε να βρει κανείς πρόσωπα σε δεύτερο διευθυντικό επίπεδο, δηλαδή στο επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας, τα οποία αν και σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο μπορεί να ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στη διοίκηση σε σχέση με το διευθυντή προσωπικού. Όλες αυτές οι συσχετίσεις είναι σχεδόν αφανείς ενώ δεν είναι δυνατόν να προκύπτουν από τα οργανογράμματα.

Διάγραμμα 17.



Αν υποθέσουμε όμως ότι η διοίκηση αντιμετωπίζει έντονο πρόβλημα, δηλαδή πρόβλημα κεντρικής σημασίας σχετικά με τη συνδικαλιστική οργάνωση του προσωπικού, τότε κατά πάσα πιθανότητα θα στραφεί προς το διευθυντή προσωπικού για την αντιμετώπιση του θέματος όπως είναι φυσικό, η θέση του αυτόματα θα γνωρίσει μια ουσιαστική αναβάθμιση, ο δε ρόλος του θα αποκτήσει αυξημένη σημασία. Αν το προσωπικό αποτύχει στην προσπάθειά του να οργανωθεί σε σωματείο και να διεκδικήσει οργανωμένα τα δικαιώματά του, τότε το νέο αναβαθμισμένο κύρος του διευθυντού προσωπικού, είναι δυνατόν να προσλάβει μόνιμη μορφή. Αυτό θα οφείλεται βέβαια στην εκτίμηση που απέσπασε για τους επιτυχημένους χειρισμούς του στο συγκεκριμένο αυτό θέμα. Αλλά ακόμη και αν η ένωση του προσωπικού δεν πετύχει το στόχο της, είναι βέβαιο ότι ο ρόλος του προσωπάρχη στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης ασφαλώς θα είναι αναβαθμισμένος, λόγω της ανάγκης για διαπραγμάτευση νέας συμφωνίας με το προσωπικό, για εκπαίδευση των επιχειρηματικών στελεχών, ως προς τον τρόπο χειρισμού των συνδικαλιστικών θεμάτων, για την εφαρμογή των σχετικών συμφωνιών επί καθημερινής βάσεως, για το χειρισμό των παραπόνων καθώς και για την αντιμετώπιση πολλών προβλημάτων που προκαλεί στη λειτουργία της επιχείρησης η ύπαρξη της συνδικαλιστικής οργάνωσης του προσωπικού. **Συμπερασματικά**, το οργανόγραμμα εμφανίζει ορισμένα γενικής φύσεως στοιχεία, ενώ δεν εμφανίζει το βαθμό της εξουσίας, της ευθύνης και της επιρροής που ασκούν τα διάφορα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό.

2. Ένα δεύτερο στοιχείο το οποίο δεν προκύπτει απ' το οργανόγραμμα, είναι η ουσιαστική **διάκριση μεταξύ επιτελικής και γραμμικής οργάνωσης**. Με δεδομένο ότι τόσο η γραμμική όσο και η επιτελική οργάνωση αντιπροσωπεύουν σχέσεις εξουσίας, είναι δυνατόν σε πολλές περιπτώσεις ο ρόλος των επιτελικών υπηρεσιών να εξελίσσεται από αυστηρά συμβουλευτικός σε εκτελεστικό δοθέντος όμως ότι το οργανόγραμμα (τουλάχιστον τυπικά) δεν απεικονίζει τη μορφή της εξουσίας, την οποία τα επιτελικά τμήματα ασκούν σε διάφορους τομείς, ο μελετητής ενός οργανογράμματος είναι αδύνατον να διακρίνει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός λειτουργεί στην πράξη. Βεβαίως με βάση τη γενική αντίληψη για το ρόλο των γραμμικών λειτουργιών είναι αδύνατο να οδηγηθούμε σε ανάλογες υποθέσεις ως την πραγματική εικόνα της λειτουργίας του οργανισμού, στην πράξη. Όμως όλες αυτές οι υποθέσεις δεν επαληθεύονται πάντοτε.

3. Το οργανόγραμμα δεν απεικονίζει όλες τις γραμμές επικοινωνίας. Στην πράξη εμφανίζει μερικούς από τους πλέον βασικούς διαύλους επικοινωνίας, όμως αν ο μελετητής του οργανογράμματος περιοριστεί μόνο σε αυτά, τότε η πληροφόρησή του θα είναι πολύ περιορισμένη. Στην οργάνωση ισχύει το αξίωμα ότι “καμιά μονάδα και κανένα άτομο δεν μπορεί να λειτουργεί μεμονωμένα”. Αυτό σημαίνει ότι όλοι μέσα στον οργανισμό συνδέονται με ένα καλά μελετημένο δίκτυο επικοινωνιών, πράγμα που επίσης σημαίνει ότι όλη η λειτουργία του οργανισμού βασίζεται πάνω σ' αυτό το δίκτυο μέσα στο οποίο εντάσσονται όλα τα άτομα και όλες οι ομάδες. Όμως η απεικόνιση στο οργανόγραμμα ολόκληρου αυτού του δικτύου επικοινωνιών, είναι πρακτικά αδύνατη, ενώ η προσπάθεια να το σχεδιάσουμε και στη συνέχεια να επιφέρουμε τις αναγκαίες μεταβολές, είναι βέβαιο ότι πολύ γρήγορα θα οδηγήσει σε πλήρη απογοήτευση.

4. Το τελευταίο στοιχείο που δεν εμφανίζεται στο οργανόγραμμα είναι η **άτυπη οργάνωση**. Η άτυπη οργάνωση περιλαμβάνει όλες τις άτυπες σχέσεις, τους άτυπους διαύλους επικοινωνίας και τις αλληλεπιδράσεις ή τα κέντρα πίεσης που αναπτύσσονται και λειτουργούν στα πλαίσια του οργανισμού. Η άτυπη οργάνωση αποτελεί προέκταση της τυπικής και εμφανίζεται στα πλαίσια των προσπαθειών για την ολοκλήρωση ορισμένων έργων. Όταν η άτυπη οργάνωση λειτουργεί υπέρ των σκοπών της επιχείρησης, συμβάλλει θετικά στην εκτέλεση της εργασίας, όπως δε λέγεται χαρακτηριστικά, “η άτυπη οργάνωση φέρει την εργασία σε πέρας σε πείσμα

της τυπικής οργάνωσης”. Ο Manager που γνωρίζει την άτυπη οργάνωση και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να τη χρησιμοποιήσει, έχει ένα ιδιαίτερο σοβαρό πλεονέκτημα, ότι δηλαδή μπορεί να περιορίζει τις άσκοπες διαδικασίες και να επιτυγχάνει πολύ συντομότερα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Συμπερασματικά, το οργανόγραμμα δεν εμφανίζει:

- Το βαθμό εξουσίας που αναπτύσσεται στα διάφορα επίπεδα και αναλογεί σε διάφορα πρόσωπα.
- Τους πραγματικούς ρόλους μεταξύ γραμμικών και επιτελικών σχέσεων.
- Τη συνολική εικόνα των δικτύων επικοινωνίας.
- Την άτυπη οργάνωση.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Στο παράρτημα παρατίθενται ενδεικτικά μία σειρά από οργανογράμματα επιχειρήσεων, οργανισμών, υπουργείων κ.α. Σε καθένα από τα οργανογράμματα που παρατίθενται παρατηρούμε μία σαφή αποσαφήνιση των ρόλων μέσα σε μία οργάνωση-επιχείρηση. Επιπλέον σ' όλα τα διαγράμματα που παρουσιάζονται στο παράρτημα αλλά και γενικά διακρίνουμε δύο κατηγορίες στελεχών, τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη και τα Στελέχη Κατώτερων Κλιμακίων. Και στις δύο αυτές κατηγορίες επιτελούνται, με διαφορετικό τρόπο, τέσσερις βασικές λειτουργίες:

A) Ο Προγραμματισμός

Στα Ανώτερα Διευθυντικά Επίπεδα ο προγραμματισμός είναι συνήθως μακροπρόθεσμος και αφορά συνήθως σε μεγάλα θέματα και γενικότερης σημασίας στόχους. Ο προγραμματισμός στα Ανώτερα Διευθυντικά Επίπεδα απαιτεί πρωτότυπη εργασία με την έννοια ότι οι αποφάσεις που παίρνονται χρησιμεύουν ως βάσεις και ως πλαίσια για τα Κατώτερα Ιεραρχικά Επίπεδα του οργανισμού.

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω, τα προγράμματα στα Κατώτερα Διευθυντικά Επίπεδα έχουν από τη φύση τους μικρότερη χρονική διάρκεια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, η ευθύνη του προϊσταμένου του συγκεκριμένου τμήματος στο επίπεδο αυτό εξαντλείται στο να εποπτεύει την ακριβή εφαρμογή του προγράμματος.

B) Η οργάνωση

Στα Ανώτερα Διευθυντικά Επίπεδα, η οργανωτική προσπάθεια αποβλέπει στον προσδιορισμό της μορφής της συνολικής οργανωτικής διάρθρωσης του οργανισμού. Στα επίπεδα αυτά ο Διευθυντής ασχολείται συνήθως με θέματα που αφορούν:

α) Στον καταμερισμό των έργων. Για το σκοπό αυτό πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγει μία ή συνδυασμό περισσότερων από τις πιο κάτω δυνατότητες ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων ήτοι:

- ⇒ Ομαδοποίηση με βάση τις ασκούμενες λειτουργίες του οργανισμού όπως παραγωγή, marketing, κ.λ.π.
- ⇒ Ομαδοποίηση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές δραστηριοποίησης του οργανισμού και τέλος
- ⇒ Ομαδοποίηση με βάση τις διάφορες κατηγορίες πελατών.

β) Στη μορφή και την έκταση της οργανωτικής διαρθρώσεως του οργανισμού καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο θα ρυθμίζεται και θα συνδυάζεται το σύστημα των γραμμών εξουσίας, ευθύνης, αναφοράς, επικοινωνίας και λήψεως αποφάσεων.

Γ) Η Διεύθυνση

Η διευθυντική λειτουργία στα Ανώτερα Διευθυντικά Επίπεδα είναι ευρύτερη από αυτή που ασκούν οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος στα επίπεδα αυτά πρέπει να φροντίζει ώστε όλοι οι λοιποί προϊστάμενοι στα κατώτερα επίπεδα να έχουν λάβει το μήνυμα και το νόημα για τη διαμόρφωση και προώθηση μιας γενικά θετικής αντίληψης ως προς την άσκηση της Διευθυντικής λειτουργίας.

Για τα Κατώτερα Διευθυντικά Επίπεδα, ο τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοί τους διευθύνουν το προσωπικό τους και οι συγκεκριμένες μέθοδοι που εφαρμόζουν για την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων ηγεσίας, αντικατοπτρίζουν τους τρόπους και τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοί τους. Στο σημείο αυτό, πρέπει να έχουμε υπόψη ότι οι προϊστάμενοι μέσα στους οργανισμούς έχουν συνήθως την τάση να διευθύνουν κατά τον τρόπο που διευθύνονται.

Δ) Ο Έλεγχος και η Λήψη Αποφάσεων

Τα στελέχη που βρίσκονται στα Ανώτερα Διευθυντικά Επίπεδα εστιάζουν το ενδιαφέρον τους κυρίως σε θέματα μακράς πνοής και στη λήψη αποφάσεων επί θεμάτων ευρύτερης σημασίας (γνωστές ως μακροαποφάσεις). Τα Διευθυντικά στελέχη στα επίπεδα αυτά ασχολούνται περισσότερο με την καθιέρωση προτύπων ή στόχων καθώς και με την ανάλυση πληροφοριών σχετικών με την εκτίμηση και αξιολόγηση της θέσεως, στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός στο σύνολό του.

Ο ρόλος των κατώτερων στελεχών στο θέμα του ελέγχου και της λήψεως αποφάσεων εξαντλείται κυρίως σε θέματα παρακολούθησης της καθημερινής εργασίας και εφαρμογής των αποφάσεων των ανωτέρων κλιμακίων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ευνόητο από την παρούσα εργασία είναι το συμπέρασμα ότι το οργανόγραμμα αποκαλύπτει τη συστηματικά μορφοποιημένη διάρθρωση των οργανωτικών ρόλων που διαδραματίζουν τα μέλη μιας επιχείρησης ή οργάνωσης. Πράγματι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης ή οργάνωσης αφορά κατά κύριο λόγο το σχεδιασμό των οργανωτικών ρόλων. Σκοπός της λειτουργίας αυτής αποτελεί η εσωτερική διαμόρφωση της δομής του οργανωτικού σχήματος. Η εσωτερική διαφοροποίηση του οργανωτικού έργου σε εξειδικευμένους ρόλους και η εξασφάλιση της οργανωτικής ολοκλήρωσης και συνοχής μέσω του συντονισμού μπορεί να θεωρηθούν ότι αποτελούν τη δομή της οργάνωσης. Συμπεραίνεται, επομένως, ότι η οργανωτική δομή απεικονίζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφοροποιημένων ρόλων. Το οργανόγραμμα, η γραφική, δηλαδή απεικόνιση της οργανωτικής αυτής μορφής, αναπαριστά την επίσημη δομική μορφολογία της οργάνωσης, και τον τυπικά προβλεπόμενο σχεδιασμό των οργανωτικών ρόλων. Τα οργανογράμματα έχουν τεράστια σημασία για τον καθορισμό της δομικής μορφής και των ρόλων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων σε μία οργανωτική οντότητα και οι τρόποι σύνταξης τους είναι ποικίλοι ενώ ο σχηματισμός τους αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της επιχείρησης.

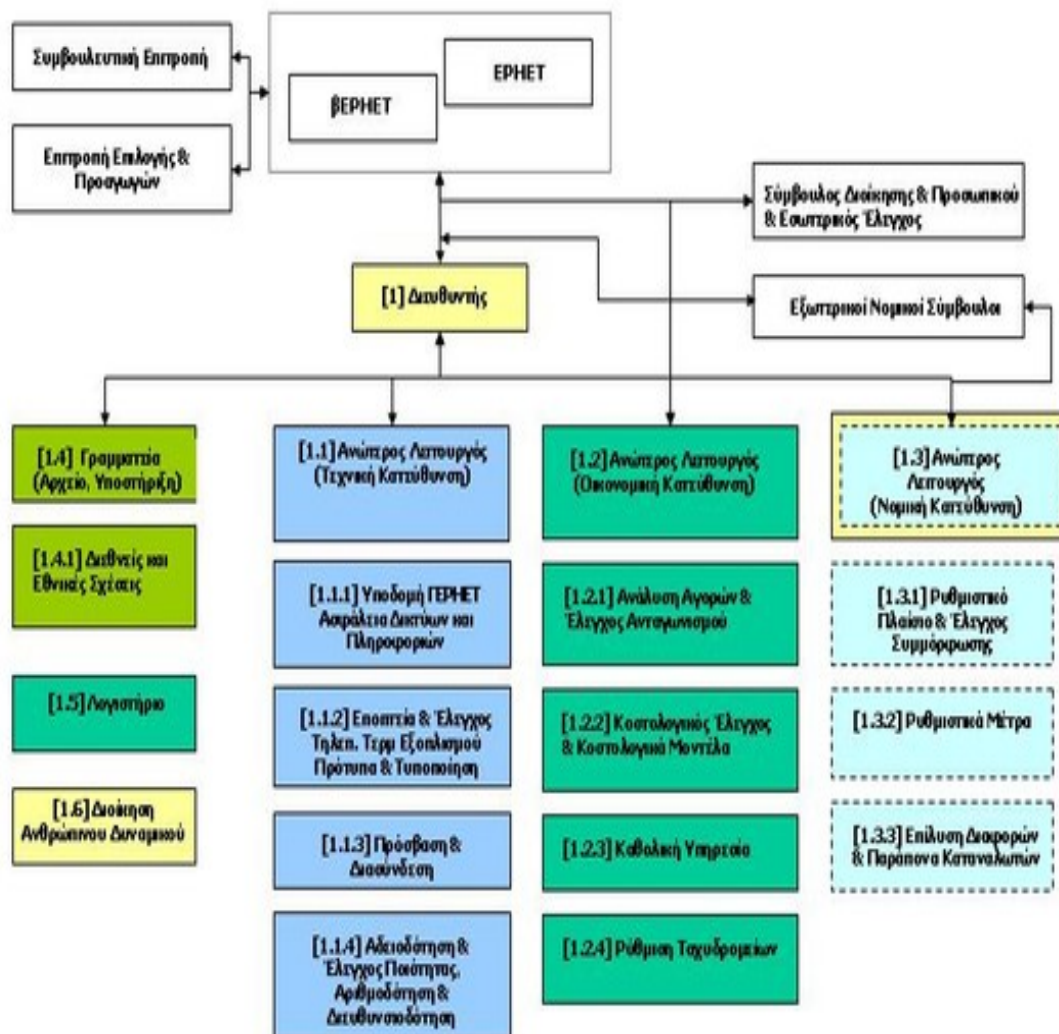
Ο ρόλος τους έχει προσλάβει τόσο μεγάλη σημασία, διότι συνθέτουν το φορέα της ομαλούς και εύρυθμης λειτουργίας των επιχειρήσεων. Μέσα στην πληθώρα των στοιχείων που βρίσκονται μέσα σε μία επιχείρηση, η ενδελεχής της διάρθρωση προβάλλει ως ανάγκη επιτακτική προκειμένου να εξασφαλιστεί η εύρυθμη και ομαλή της λειτουργία, χωρίς ασάφειες στη δομή της και στο διαχωρισμό των ευθυνών και λειτουργιών της, ώστε να εξασφαλίζεται μια κατανομή των ευθυνών και της εξουσίας, να αποφεύγονται οι διάφορες επικαλύψεις ή παραλήψεις ή και άσκοπες επαναλήψεις στη διεξαγωγή του έργου της επιχείρησης ή του οργανισμού και να εξασφαλίζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

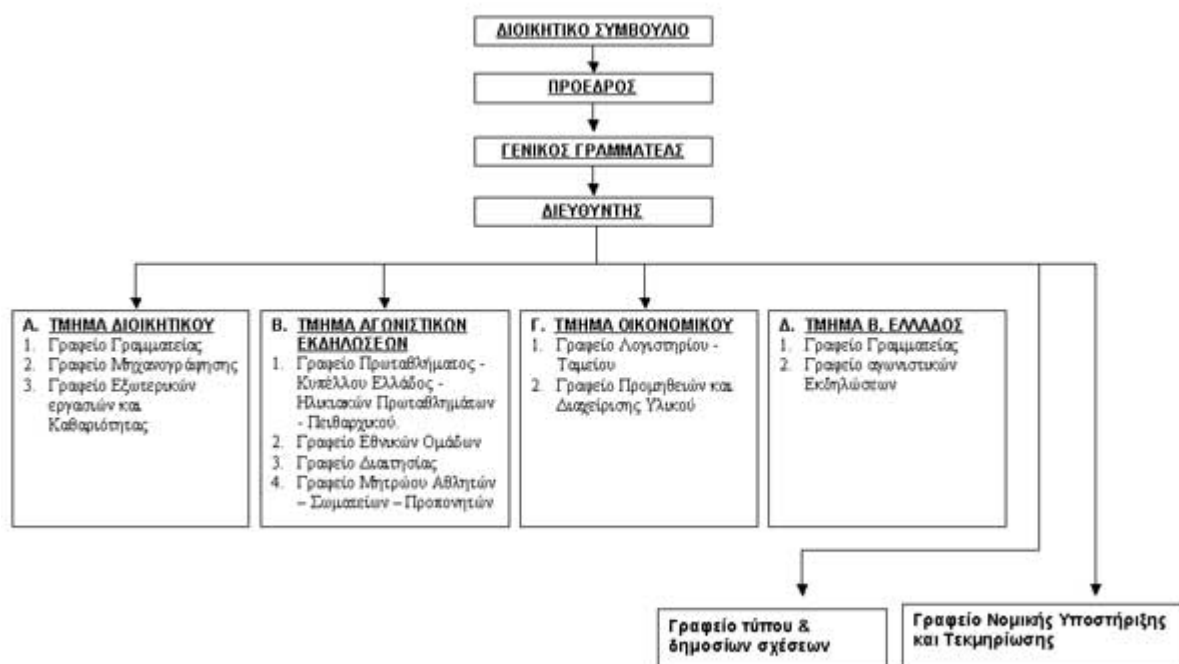
- 📖 Ντέιβιντ Α. Νάντλερ – Μάϊκλ Λ. Τούσμαν, (2005). *Η αρχιτεκτονική της Επιχείρησης*, Εκδόσεις Καστανιώτη. (μετάφραση από Αγγλικά: Σοφία Σαββουλίδου).
- 📖 Ανδρέας Θεοδωρόπουλος, (2005). *Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός*, Εκδόσεις Προπομπός.
- 📖 Νικόλαος Πομόνης, (2002). *Η Οικονομική της επιχείρησης*, Εκδοτικός Οίκος Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα.
- 📖 Φαναριώτη Π., (2001). *Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Δεύτερη Έκδοση, Τόμος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 📖 Φαναριώτη Π., (2001). *Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Δεύτερη Έκδοση, Τόμος Β, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 📖 Καλαϊτζής Κ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., (2000). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Γ' Ενιαίου Λυκείου, Τεχνολογική Κατεύθυνση – Β' Κύκλος, Εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ.
- 📖 Καρβούνης Κ. Σωτήρης, (2000). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Μεθοδολογία – Τεχνικές - Θεωρία*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 📖 Καρβούνης Κ. Σωτήρης, (2000). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Υποδείγματα μελετών, Μελέτες Περιπτώσεων, Προβλήματα και Λύσεις*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 📖 Δημητρίου Μπουραντά – Νάνσυ Παπαλεξανδράκη, (1998). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- 📖 Μιχαλόπουλος Νίκος, (1994). *Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*, Εκδόσεις Αντ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ.
- 📖 www.ocecpr.org.cy
- 📖 www.handball.org.gr
- 📖 www.nel.gr
- 📖 www.ypepth.gr
- 📖 www.altec.gr
- 📖 www.opap.gr
- 📖 www.minenv.gr
- 📖 www.uoi.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

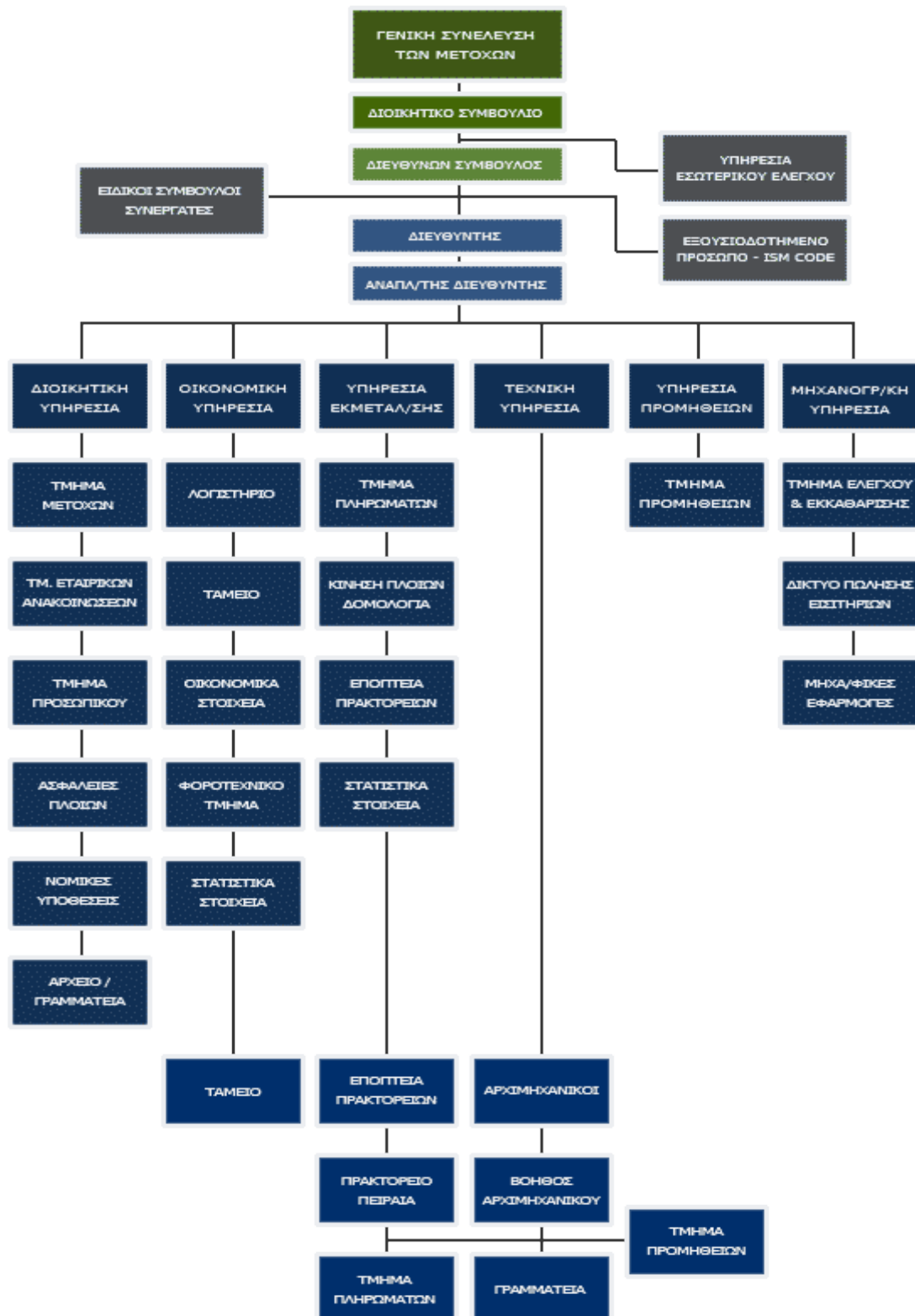
Οργανόγραμμα Γραφείου Επιτρόπου Ρυθμίσεως Ηλεκτρονικών Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων



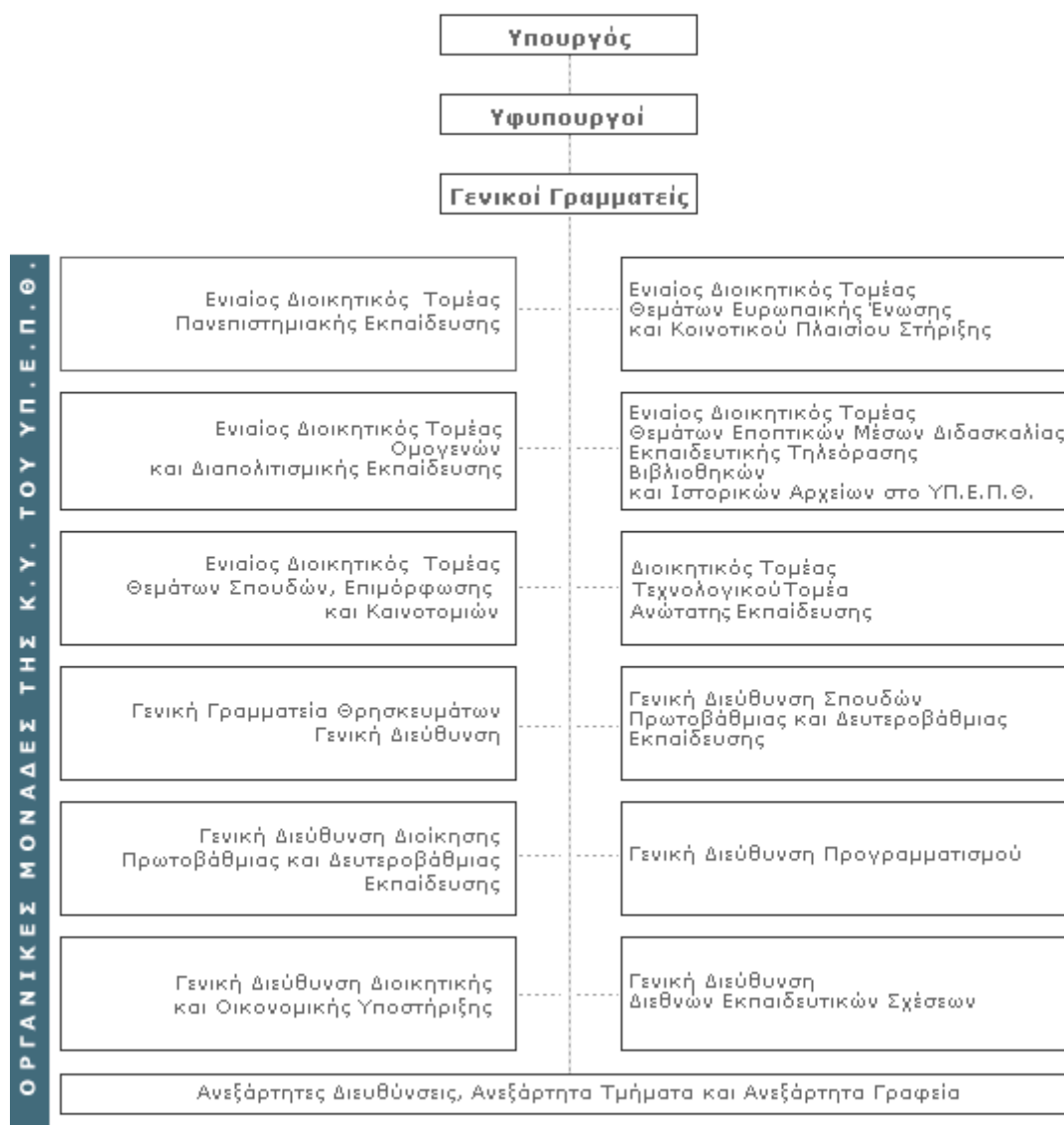
Οργανόγραμμα Ελληνικής Ομοσπονδίας Handball



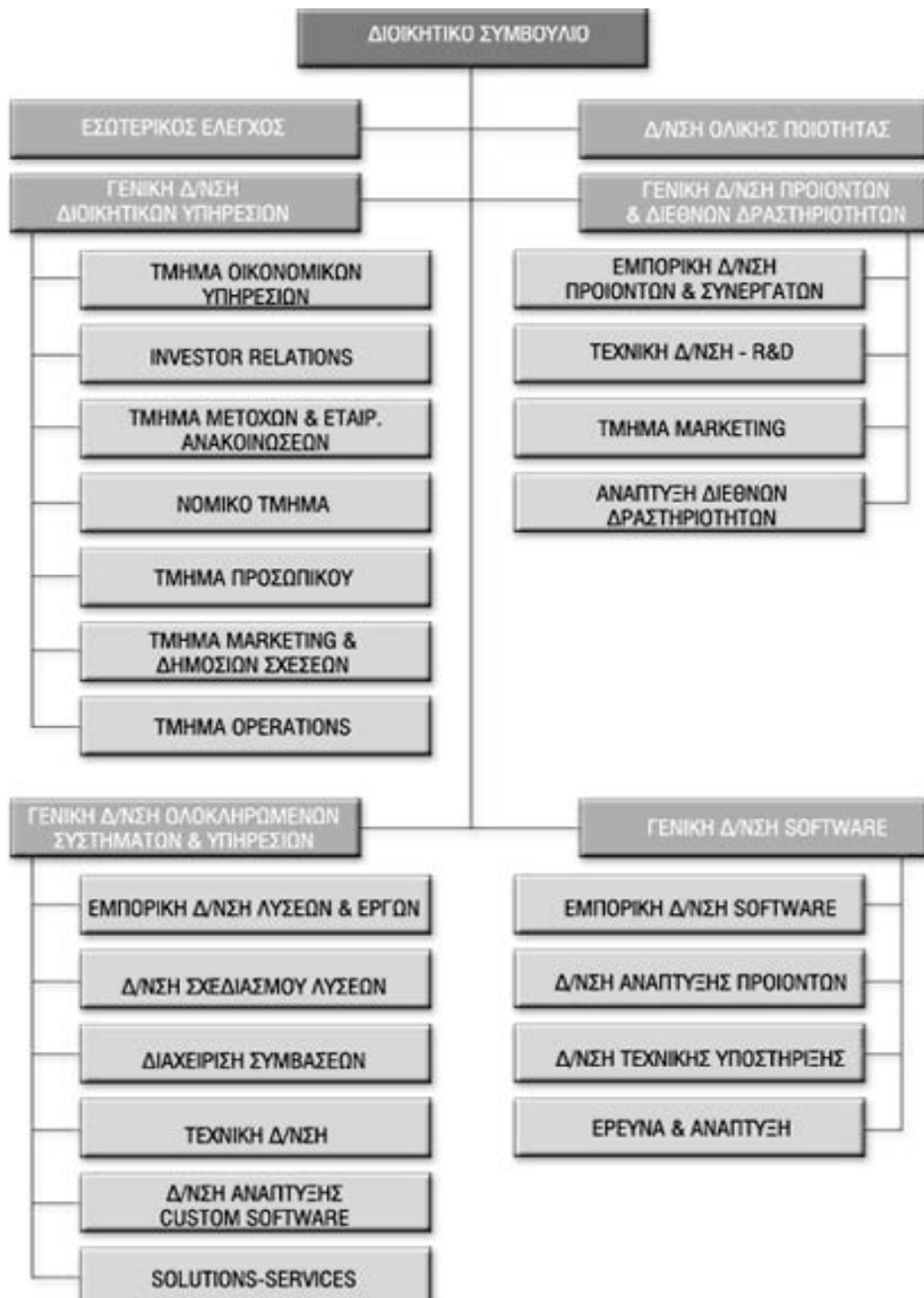
Οργανόγραμμα NEL LINES



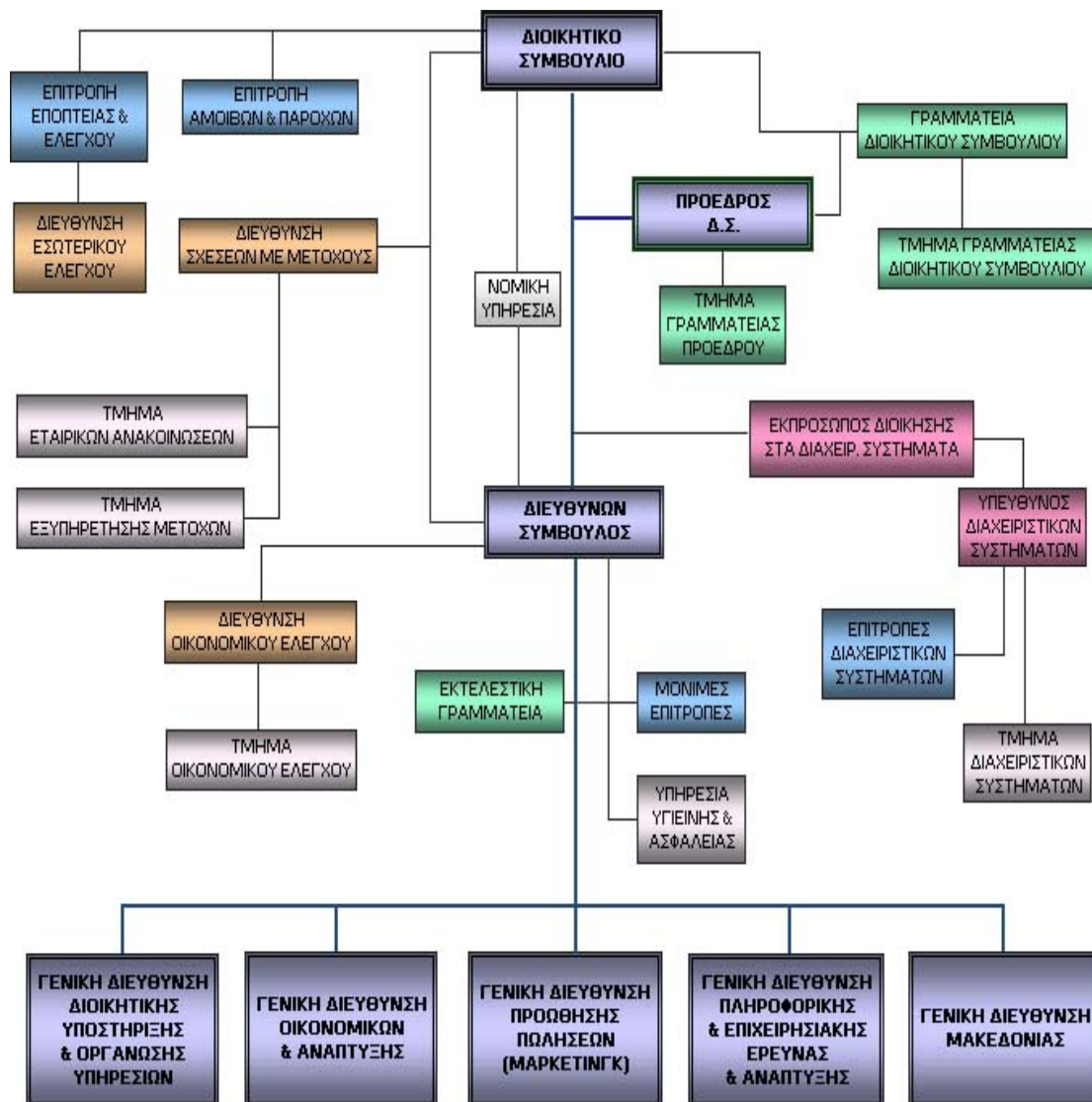
Οργανόγραμμα Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων



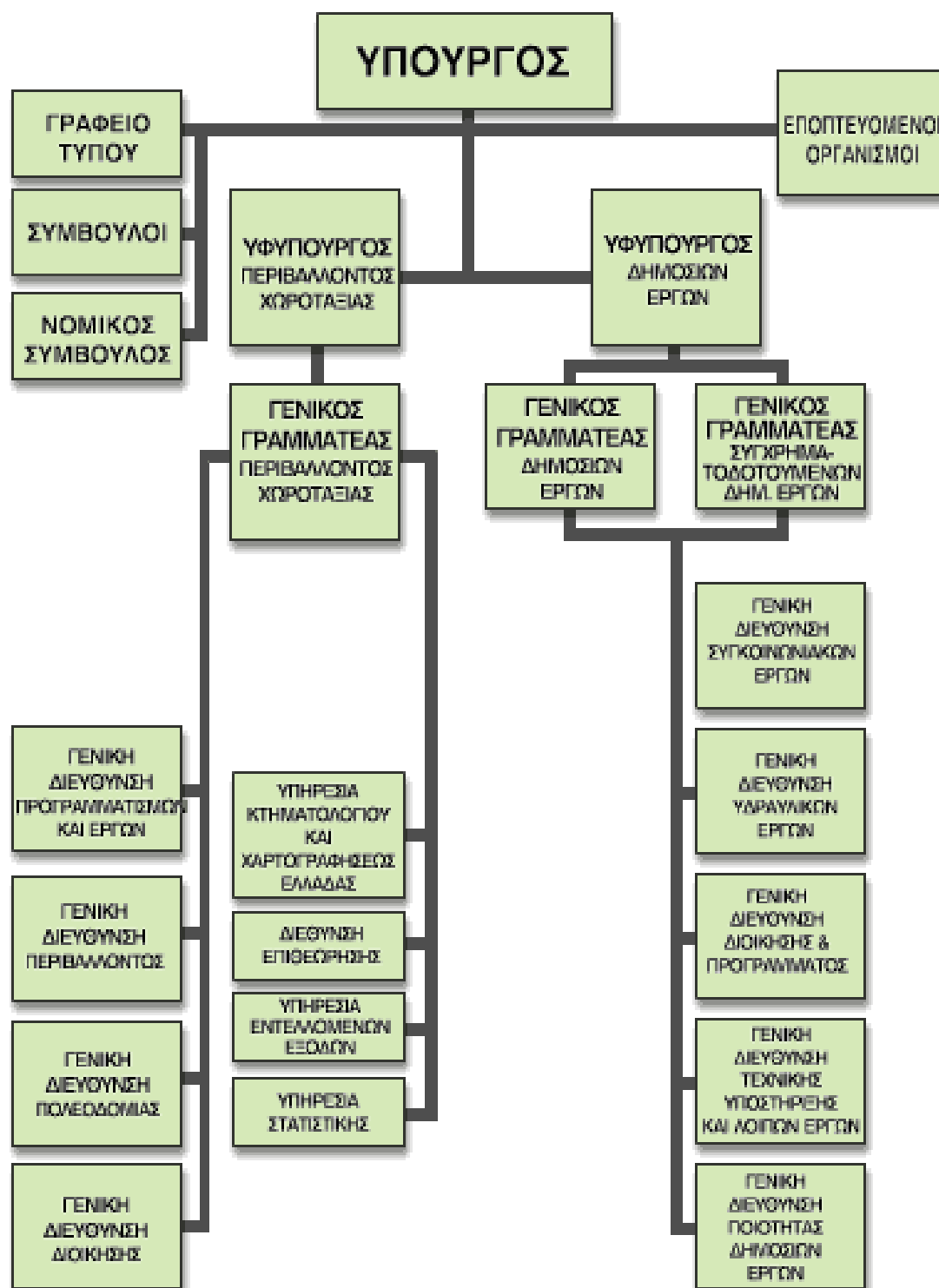
Οργανόγραμμα ALTEC



Οργανόγραμμα ΟΠΑΠ



Οργανόγραμμα Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ.



ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Προκειμένου να επιτευχθούν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό οι σκοποί της παρούσας εργασίας, πραγματοποιήθηκε μία τηλεφωνική συνέντευξη με τον κύριο Μούλια, υπεύθυνο του τμήματος Μάρκετινγκ της εταιρείας ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. που εδρεύει στα Ιωάννινα και είναι γνωστή για τη μεγάλη της δραστηριοποίηση στο χώρο των γαλακτοκομικών. Πρόκειται για μία εταιρεία που απασχολεί 160 μόνιμα άτομα και άλλους 200 εποχιακούς υπαλλήλους και κατατάσσεται στις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Ακολουθώς παρατίθενται οι ερωτήσεις που έγιναν στον κύριο Μούλια και οι απαντήσεις που έδωσε στα ερωτήματα αυτά τα οποία άπτονται των οργανογραμμάτων και της αναγκαιότητάς τους.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε «ΔΩΔΩΝΗ».
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	Ταγματάρχη Κωστάκη 1, Ελεούσα 45110, Ιωάννινα
ΤΗΛΕΦΩΝΟ:	26510- 89700 (Κος Μούλιας 25610- 89724)
FAX:	26510- 89707
E-MAIL:	dodoni-sa@otenet.gr
HTTP:	www.dodonidairy.com

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

1. Πόσο σημαντικό είναι το οργανόγραμμα για μία επιχείρηση;

“Το οργανόγραμμα είναι πάρα πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση. Ο βαθμός σημασίας βέβαια των οργανογραμμάτων εξαρτάται και από το μέγεθος της επιχείρησης. Αυτό γιατί αν π.χ. μία επιχείρηση απασχολεί 10 εργαζόμενους, τότε όλα τα άτομα ασχολούνται με όλα.”

2. Που έγκειται η αναγκαιότητα των οργανογραμμάτων;

“Το οργανόγραμμα αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνονται οι λειτουργίες σε μία επιχείρηση. Σημαντικό είναι επίσης ότι υποδεικνύει την ευθύνη που πηγάζει από την κάθε θέση.”

3. Το οργανόγραμμα είναι απαραίτητο μόνο για τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους;
Αν ναι γιατί, ενώ αν όχι γιατί;

“Διαφωνώ. Δεν είναι κανόνας το ότι το οργανόγραμμα είναι απαραίτητο μόνο για τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Ωστόσο, θα έλεγα είναι απαραίτητο αν μία επιχείρηση έχει ένα σχετικά μεγάλο μέγεθος. Αν π.χ. μία επιχείρηση απασχολεί 20 – 25 άτομα τότε πρέπει να υπάρχει οργανόγραμμα τυπικά ή άτυπα. Σ’ αυτό το σημείο πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι η απάντηση σχετίζεται και με τους κανόνες εργασίας. Αυτό που εννοώ είναι ότι το οργανόγραμμα είναι μέρος του κανονισμού εργασίας μιας επιχείρησης.”

4. Το οργανόγραμμα της εταιρείας σας συντάχθηκε από εξειδικευμένο προσωπικό ή από κάποιο συγκεκριμένο τμήμα;

“Αυτό είναι ένα αλισβερίσι. Υπάρχει από τη μια η επιχείρηση και από την άλλη, όταν η επιχείρηση μεγάλωσε και “διογκώθηκε”, ήρθε μία εταιρεία συμβούλων και πρότεινε ποια θα ήταν η βέλτιστη λύση ή πρακτική, αν θέλετε, για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.”

5. Πιστεύετε ότι το οργανόγραμμα μιας εταιρείας πρέπει να διατίθεται στο κοινό ή να είναι εμπιστευτικό;

“Πιστεύω πως θα πρέπει εμπιστευτικό σίγουρα για τις εταιρείες παραγωγής. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού, ένας επιχειρηματίας δε μπορεί να λέει και να αποκαλύπτει το οργανόγραμμα της επιχείρησής του και τον τρόπο που αυτή δουλεύει. Ναι πιστεύω πως θα πρέπει να είναι εμπιστευτικό.”

6. Κατά τη γνώμη σας, πως αξιολογείτε τη συνεισφορά των οργανογραμμάτων στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης;

Καθόλου Σημαντική	Λίγο Σημαντική	Πολύ Σημαντική	Πάρα πολύ Σημαντική	Απαραίτητη
☐	☐	☐	☒	☐

Περιγράψτε: “Είναι πάρα πολύ σημαντικό. Επειδή από τη φύση μου είμαι συντηρητικός άνθρωπος, δε λέω άκρως απαραίτητο.”

7. Κατά τη γνώμη σας, πως αξιολογείτε τη συνεισφορά των οργανογραμμάτων στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης όπου εργάζεσθε;

Καθόλου Σημαντική	Λίγο Σημαντική	Πολύ Σημαντική	Πάρα πολύ Σημαντική	Απαραίτητη
☐	☐	☐	☐	☒

Περιγράψτε: “Επειδή για μία κάθετη μορφή οργάνωσης της επιχείρησης το οργανόγραμμα αποτελεί μια περιγραφή των θέσεων ευθύνης και οργανώνει την επιχείρηση πιο καλά σε λειτουργίες, θα ήθελα να απαντήσω ότι είναι άκρως απαραίτητη για μια επιχείρηση που είναι πλήρως κάθετα οργανωμένη.”

8. Είναι προτιμότερο η λειτουργία μιας επιχείρησης να επιμερίζεται σε πολλά ή λίγα τμήματα;

“Δε μπορώ να απαντήσω με ακρίβεια στο συγκεκριμένο ερώτημα. Εξαρτάται από την ανάγκη που έχει η κάθε επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερες ανάγκες έχει μία επιχείρηση τόσο περισσότερο επιτακτική θα είναι και η ανάγκη να αυξήσει τον αριθμό των τμημάτων της για να είναι καλύτερα οργανωμένη και δομημένη.”