

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων και Δημόσια Διοίκηση

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*
(MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Μοντέλα Οργάνωσης Επιχειρήσεων: τα Υπέρ και τα
Κατά

Μανεσιώτης Θεόδωρος

Επιβλέπων Καθηγητής

Θαλασσινός Ελευθέριος

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων και Δημόσια Διοίκηση

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Μοντέλα Οργάνωσης Επιχειρήσεων: τα Υπέρ και τα Κατά

Μανεσιώτης Θεόδωρος

Επιβλέπων Καθηγητής

Θαλασσινός Ελευθέριος

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)
από τη Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων και Δημόσια Διοίκηση
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Μάιος 2020

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία σχετίζεται με την μελέτη της οργάνωσης των επιχειρήσεων με σκοπό την ανάδειξη της σημαντικότητας της. Εστιάζει στην μελέτη των μοντέλων οργάνωσης που έχουν δημιουργηθεί και καταγραφεί στην βιβλιογραφία. Με την εν λόγω εργασία θα επιχειρήσουμε να μελετήσουμε τον τρόπο οργάνωσης σύγχρονων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο και να αναδείξουμε ένα ιδανικό μοντέλο οργάνωσης που ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Το παρόν σύγγραμμα χωρίζεται σε τέσσερα κύρια τμήματα τα οποία αναλύονται ως εξής:

Στο πρώτο τμήμα (κεφάλαιο 1 και 2), αναλύονται οι έννοιες της επιχείρησης και της οργάνωσης των επιχειρήσεων, επεξηγούνται οι αρχές της, οι σκοπούς της και γενικότερα γίνεται προσπάθεια να επεξηγηθεί πλήρως την έννοια της οργάνωσης.

Στο δεύτερο τμήμα (κεφάλαιο 3) αναλύονται τα μοντέλα οργάνωσης επιχειρήσεων που συναντώνται συχνότερα στην βιβλιογραφία και παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε μοντέλου.

Στο τρίτο τμήμα (κεφάλαιο 4 και 5) παρουσιάζεται μία θεωρητική μελέτη επιχειρήσεων που έχουμε επιλέξει και εδρεύουν στην Ελλάδα και το εξωτερικό ώστε να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται πρακτικά η οργάνωση στην σύγχρονη οικονομία.

Στο τέταρτο τμήμα (κεφάλαιο 6 και 7) παρουσιάζονται τα συμπεράσματά μας και ένα μοντέλο οργάνωσης που θα μπορούσε να αποδειχτεί ιδανικό για την λειτουργία οποιασδήποτε επιχείρησης.

Summary

The thesis is related to the study of business organization in order to highlight its importance. It focuses on the study of organization models that have been created and recorded in literature. With this thesis we will attempt to study the way modern domestic and international enterprises are organized and to highlight an ideal organization model meeting the modern requirements.

The present work is divided into four main parts, which are analyzed as follows:

In the first part (chapters 1 and 2), the notions of business and business organization are analyzed, its principles and goals are explained, and there is generally an attempt to completely clarify the notion of organization.

In the second part (chapter 3), there is an analysis of the business organization models which are most frequently found in literature, and each model's advantages and disadvantages are presented.

In the third part (chapters 4 and 5), a theoretical study is presented on enterprises we have chosen and which are based in Greece and abroad, in order to present the manner in which organization is practically achieved in modern economy.

The fourth part (chapters 6 and 7) provides our conclusions and an organization model which could be proven ideal for the operation of every business.

Ευχαριστίες

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Summary	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περιεχόμενα.....	iv
Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2	3
Η έννοια της Οργάνωσης & η Επιχείρηση	3
2.1 Οργάνωση	3
2.1.1 Η έννοια και η σημασία της οργάνωσης	3
2.1.2 Τύποι Οργάνωσης	5
2.1.3 Αρχές οργάνωσης	6
2.1.4 Το οργανόγραμμα.....	7
2.1.5 Οργανωτική Δομή.....	8
2.2 Η Επιχείρηση.....	9
2.2.1 Η Έννοια της Επιχείρησης.....	9
2.2.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης	10
2.2.3 Η επιχείρηση ως οικονομική οργάνωση	11
2.2.4 Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση.....	13
2.2.5 Η επιχείρηση ως θεσμός	14
2.2.6 Η πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης	15
2.2.7 Η επιχείρηση ως Σύστημα	16
2.2.8 Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης	17
Κεφάλαιο 3	20
Μοντέλα Οργάνωσης Επιχειρήσεων	20
3.1 Επιστημονικό Μοντέλο -Γραμμική εξουσία – Fayol	20
3.2 Επιστημονικό Μοντέλο - Λειτουργική εξουσία – Taylor.....	23
3.3 Γραφειοκρατικό μοντέλο – Max Weber	25
3.4 Το κίνημα των Ανθρωπίνων σχέσεων / Μοντέλα Συμπεριφοράς	26
3.5 Συστημική θεωρία.....	30
3.6 Διοίκηση με βάση τους στόχους.....	31
3.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	33
3.8 Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας.....	35
Κεφάλαιο 4	36
Μεθοδολογία Έρευνας.....	36
Κεφάλαιο 5	38

Ανάλυση – Μυτιληναίος ΑΕ	38
5.1. Η εταιρία	38
5.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή	38
5.1.2 Προφίλ της επιχείρησης.....	39
5.1.3 Όραμα και Εταιρικές Αξίες.....	39
5.2 Οργανωτική Δομή.....	41
5.2.1 Οργανόγραμμα.....	41
5.3 Εταιρική Διακυβέρνηση.....	44
5.4 Εταιρική κουλτούρα	44
5.5 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	45
5.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	46
5.7 Μοντέλα Οργάνωσης Επιχειρήσεων – Διεθνής Εμπειρία	47
5.7.1 ΤΟΥΟΤΑ	47
5.7.2 Naturgy	48
5.8 Συζήτηση.....	50
Κεφάλαιο 6	51
Πρόταση Νέου Μοντέλου Οργάνωσης.....	51
Κεφάλαιο 7	58
Επίλογος.....	58
Βιβλιογραφία	61

Λίστα Σχημάτων & Εικόνων

Σχήμα 1: έννοιες που σχετίζονται με την οργάνωση & βασικές λειτουργίες της, σχήμα του συγγραφέα	5
Σχήμα 2: Οργανόγραμμα «Αντεστραμμένου δέντρου», σχήμα του συγγραφέα	8
Σχήμα 3: Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, πηγή: Στοιχεία από Φαναριώτης (2001)	11
Σχήμα 4: Η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός, πηγή: Στοιχεία από: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002).....	13
Σχήμα 5: Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση	14
Σχήμα 6: Η επιχείρηση ως θεσμός.....	15
Σχήμα 7: Η πολιτισμική διάσταση της επιχείρησης	16
Σχήμα 8: Η επιχείρηση ως σύστημα, σχήμα του συγγραφέα	17
Σχήμα 9: Οι λειτουργίες της επιχείρησης, σχήμα του συγγραφέα	19
Σχήμα 10: Οι λειτουργίες της επιχείρησης κατά τον Fayol, σχήμα του συγγραφέα ...	21
Σχήμα 11: Η πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, σχήμα του συγγραφέα	29
Σχήμα 12: Διαδικασία Διοίκησης με βάση τους στόχους, σχήμα του συγγραφέα	31
Σχήμα 13: Ο κύκλος του Deming, πηγή: Στειακάκης & Κωφίδης (2016)	34
Σχήμα 14: Οι αξίες της Μυτιληναίος ΑΕ, πηγή: Μυτιληναίος (2018).....	41
Σχήμα 15: Το οργανόγραμμα της Μυτιληναίος ΑΕ, πηγή: Μυτιληναίος (2018).....	43
Σχήμα 16: Ουσιώδη Θέματα της Μυτιληναίος ΑΕ, πηγή: Μυτιληναίος (2018).....	46

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις αποτελούν βασικό μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας και της κοινωνίας. Συχνά συγκρίνονται με ζωντανούς οργανισμούς οι οποίοι δημιουργούνται, αναπτύσσονται, ακμάζουν και παρακμάζουν. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους, και προκειμένου να ικανοποιήσουν το λόγο ύπαρξής τους, οι επιχειρήσεις ακολουθούν έναν τρόπο οργάνωσης. Η οργάνωση των επιχειρήσεων στοχεύει στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, τον αποτελεσματικό έλεγχο, την ομαδοποίηση των εργασιών και τον καταμερισμό τους. Γενικά, αποτελεί μία πολύ σημαντική διαδικασία, αφού μέσω της ανάθεσης καθηκόντων, της στελέχωσης και της διαμόρφωσης των σχέσεων, επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διεύθυνση των έργων.

Οι τρόποι οργάνωσης των επιχειρήσεων έχουν απασχολήσει εδώ και δεκαετίες τους μελετητές και έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα οργάνωσης, καθένα από τα οποία έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η παρουσίαση των σημαντικότερων μοντέλων οργάνωσης των επιχειρήσεων και η παρουσίαση των θετικών και αρνητικών στοιχείων κάθε μοντέλου. Επίσης, επιδιώκεται, μέσω της μελέτης περίπτωσης, η ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου οργάνωσης, το οποίο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της σημερινής εποχής.

Η σημασία της έρευνας στον τομέα αυτό είναι μεγάλη. Το σύγχρονο περιβάλλον, μέσα στο οποίο καλούνται οι επιχειρήσεις να λειτουργήσουν, να αναπτυχθούν και να υλοποιήσουν τους στόχους τους, είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό. Η κοινωνία της πληροφορίας, η έντονη τεχνολογική ανάπτυξη και η αστάθεια όσο αφορά τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργούν ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών. Είναι, επομένως ενδιαφέρον, να αναδειχθεί ο

ενδεδειγμένος τρόπος οργάνωσης, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να είναι βιώσιμες.

Για το σκοπό της έρευνας, αναπτύχθηκαν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια είναι τα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά;
- Ποια είναι τα υπέρ και τα κατά κάθε μοντέλου;
- Ποια είναι τα σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων;
- Ποιο μοντέλο οργάνωσης οδηγεί στην ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρήσεων;

Προκειμένου να απαντηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, η δομή της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η ακόλουθη. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της οργάνωσης και της επιχείρησης, ώστε να γίνει ξεκάθαρο το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται, ύστερα από σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση, σημαντικά μοντέλα οργάνωσης επιχειρήσεων, που αναπτύχθηκαν διαχρονικά, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, αυτή της μελέτης περίπτωσης. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση του οργανωτικού μοντέλου μιας σημαντικής ελληνικής επιχείρησης, της Μυτιληναίος ΑΕ, ενώ παρουσιάζονται σύντομα και δύο παραδείγματα επιχειρήσεων με διεθνή εμπειρία. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πρόταση ενός νέου μοντέλου οργάνωσης των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προκλήσεις της εποχής. Ο επίλογος συνοψίζει την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

Κεφάλαιο 2

Η έννοια της Οργάνωσης & η Επιχείρηση

2.1 Οργάνωση

2.1.1 Η έννοια και η σημασία της οργάνωσης

Η «οργάνωση» αποτελεί έναν όρο ο οποίος χρησιμοποιείται εκτενώς προκειμένου να χαρακτηρίσει τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών αλλά και την ίδια την οντότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, λέγοντας «οργάνωση» εννοούμε μια «ένωση», έναν «σχηματισμό» που δημιουργείται προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι επιθυμίες και οι ανάγκες των ατόμων. Έτσι, γίνεται αναφορά σε διάφορων τύπων οργανώσεις, όπως είναι οι επιχειρήσεις, οι σύλλογοι, οι δημόσιοι οργανισμοί, τα σωματεία, κ.α. Ωστόσο, στο πλαίσιο της επιχειρησιακής λειτουργίας, που αποτελεί και το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, η οργάνωση αναφέρεται σε μία από τις βασικές διοικητικές λειτουργίες που αφορούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα (μαζί με τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση και τον έλεγχο). Υπό αυτή την έννοια, η οργάνωση αναφέρεται στην οργανωτική δράση, δηλαδή στον τρόπο που συνδυάζονται οι πόροι της επιχείρησης, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της, όπως αυτοί έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού, αλλά και όπως ορίζονται από την αποστολή της επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Η διαδικασία της οργάνωσης, επομένως, αποτελεί στην ουσία το μέσο επίτευξης των στόχων, λαμβάνοντας υπόψη, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, η οποία ορίζει το πλαίσιο λειτουργίας και ανάπτυξης των προσαρμοσμένων στις επιχειρήσεις.

Βασικές έννοιες, οι οποίες σχετίζονται με την οργάνωση είναι οι παρακάτω (Χυτήρης, 2001):

- Συνέργια – Συνεργασία. Μέσω της οργάνωσης επιδιώκεται η συνένωση των δυνάμεων των ανθρωπίνων πόρων (δηλαδή των εργαζομένων), ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα
- Καταμερισμός εργασίας / εξειδίκευση. Ο καταμερισμός της εργασίας αποτελεί βασική έννοια της οργάνωσης αλλά και αιτία ύπαρξής της. Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, είναι σημαντικό να ορίζονται συγκεκριμένα οι ρόλοι των εμπλεκόμενων και να μοιράζονται οι εργασίες. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.
- Ομαδοποίηση εργασιών / Τμηματοποίηση. Η ομαδοποίηση των εργασιών και η τμηματοποίηση, δηλαδή ο καθορισμός διακριτών σταδίων ώστε να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, αποτελούν επίσης, βασικές έννοιες της οργάνωσης. Είναι σημαντικό, εργασίες που είναι παραπλήσιες να ομαδοποιούνται και να παρακολουθούνται συνολικά. Από την άλλη, η τμηματοποίηση συμβάλλει στον καλύτερο έλεγχο των διεργασιών
- Διευθέτηση εργασιών. Η διευθέτηση των εργασιών, δηλαδή ο καθορισμός των σταδίων και των εμπλεκόμενων, αλλά και των ρόλων και αρμοδιοτήτων αποτελεί μια ακόμη έννοια που σχετίζεται με την οργάνωση.

Η οργάνωση αποτελεί μία πολύ σημαντική διαδικασία, αφού μέσω της ανάθεσης καθηκόντων, της στελέχωσης και της διαμόρφωσης των σχέσεων, επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διευθέτηση των έργων.



Σχήμα 1: έννοιες που σχετίζονται με την οργάνωση & βασικές λειτουργίες της, σχήμα του συγγραφέα

Η οργάνωση διακρίνεται από δύο βασικά χαρακτηριστικά, τη διαφοροποίηση και την ολοκλήρωση. Η διαφοροποίηση αναφέρεται στο βαθμό διαφορετικότητας μεταξύ των συστατικών στοιχείων / τμημάτων του οργανισμού. Η ολοκλήρωση αναφέρεται στο επίπεδο συντονισμού μεταξύ των συστατικών στοιχείων / τμημάτων της επιχείρησης. Αυτό που είναι παράδοξο σχετικά με τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πως όσο αυξάνεται η διαφοροποίηση σε μια επιχείρηση απαιτείται μεγαλύτερη ενοποίηση, ώστε να υπάρχει αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία και συντονισμός. Όμως, από την άλλη, όσο αυξάνεται η διαφοροποίηση, η διαδικασία της ενοποίησης γίνεται όλο και πιο δύσκολη (Σαρμανιώτης, 2012).

2.1.2 Τύποι Οργάνωσης

Η οργάνωση σε μια επιχείρηση διακρίνεται σε «τυπική» και «άτυπη». Μάλιστα, συνήθως οι δύο αυτοί τύποι οργάνωσης συνυπάρχουν. Η τυπική οργάνωση αναφέρεται στον τρόπο που είναι δομημένη οργανωτικά μια επιχείρηση και συνήθως απεικονίζεται στο οργανόγραμμα. Συνεπώς, η τυπική οργάνωση αναφέρεται στον καταμερισμό των εργασιών, τις ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων, αλλά

και τις σχέσεις επικοινωνίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η τυπική οργάνωση, ιδιαίτερα στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον χρειάζεται να είναι ευέλικτη, ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι της επιχείρησης. επίσης, η τυπική οργάνωση μεταβάλλεται όταν μεταβάλλεται η οργανωτική δομή.

Η άτυπη οργάνωση, η οποία όπως αναφέρθηκε συνυπάρχει με την τυπική, αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται κατά τη λειτουργία των επιχειρήσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Οι εργαζόμενοι, συνήθως, δημιουργούν «άτυπες» ομάδες, οι οποίες προκύπτουν αυθόρμητα και δεν απεικονίζονται στο οργανόγραμμα, ωστόσο μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στη γενικότερη οργάνωση. Σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ανθρώπων που εργάζονται σε κοινές ομάδες ή που συνεργάζονται συχνά, είναι συνήθως επικοινωνιακές και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 2002).

2.1.3 Αρχές οργάνωσης

Η λειτουργία της οργάνωσης των επιχειρήσεων βασίζεται σε κάποιες σημαντικές αρχές, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω (Χυτήρης, 2001):

- Ο άνθρωπος αποτελεί την κυρίαρχη οντότητα σε μια οργάνωση
- Μέσω της οργάνωσης, χρειάζεται να προσδιοριστούν με σαφήνεια οι επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης ως σύνολο, του κάθε τομέα της, αλλά και κάθε θέσης εργασίας
- Οι ενέργειες χρειάζεται να εναρμονίζονται προς έναν κοινό σκοπό
- Επιδιώκεται η αποτελεσματική χρήση (χωρίς σπατάλη) των διαθέσιμων πόρων (χρόνου, χρήματος, ενέργειες, υλικών)
- Οι εργασίες χρειάζεται, όσο αυτό είναι εφικτό, να διέπονται από τις αρχές της απλοποίησης, προτυποποίησης και τυποποίησης
- Επιδιώκεται η εξειδίκευση
- Επιδιώκεται η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση
- Επιδιώκεται ο σαφής διαχωρισμός ιεραρχίας και επιπέδου αρμοδιοτήτων (διοικητικές, εκτελεστικές, επιτελικές)
- Επιδιώκεται η ευελιξία ως προς την οργάνωση

- Η ισορροπία, ο ορθολογισμός, η εξέλιξη και η προσαρμογή αποτελούν βασικές επιδιώξεις
- Επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση και βελτιστοποίηση
- Η αναδιοργάνωση απαιτείται κάθε φορά που η υπάρχουσα οργάνωση δεν είναι αποτελεσματική ως προς την επίτευξη των στόχων

2.1.4 Το οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα αποτελεί βασικό εργαλείο της οργάνωσης, αφού είναι αυτό που απεικονίζει τον τρόπο που έχει επιλέξει η διοίκηση μιας επιχείρησης, ώστε να συνεργάζονται οι εργαζόμενοι (Φαναριώτης, 2001). Πιο συγκεκριμένα, το οργανόγραμμα απεικονίζει τις διάφορες λειτουργίες / τμήματα που συνυπάρχουν, τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων αυτών αλλά και τις ιεραρχικές σχέσεις εντός τους. Συνεπώς, μέσω του οργανογράμματος, γίνεται κατανοητή η θέση του καθενός, οι αρμοδιότητές του, οι σχέσεις του με τους άλλους και τα διάφορα επίπεδα επικοινωνίας.

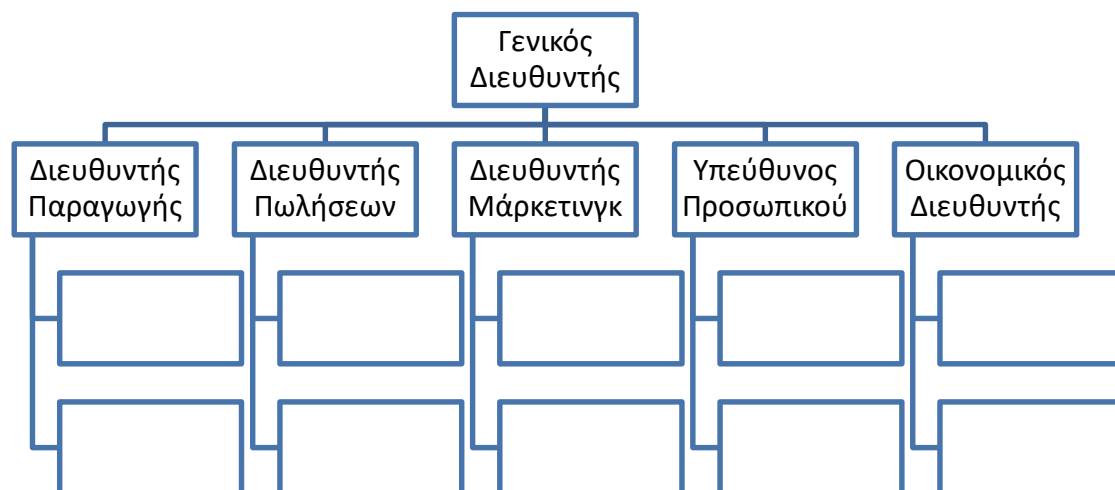
Η ύπαρξη του οργανογράμματος έχει σημαντικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων είναι:

- Η απεικόνιση των ρόλων
- Η απεικόνιση των ιεραρχικών σχέσεων
- Η αποφυγή επικαλύψεων αρμοδιοτήτων
- Η διευκόλυνση της διαδικασίας αξιολόγησης
- Η διευκόλυνση των αλλαγών
- Η απεικόνιση των λειτουργιών της επιχείρησης (μικρογραφία της επιχείρησης).

Από την άλλη, το οργανόγραμμα δεν είναι δυνατό να απεικονίσει τον τύπο και τον βαθμό εξουσίας, καθώς και το βαθμό ευθύνης κάθε αργαζομένου, ενώ δεν απεικονίζουν τις άτυπες σχέσεις καθώς και το σύνολο των γραμμών επικοινωνίας που αναπτύσσονται σε μια επιχείρηση.

Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τύποι οργανογραμμάτων, οι οποίοι στην ουσία απεικονίζουν τον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων. Ο πιο συνήθης τύπος είναι αυτός της μορφής «Αντεστραμμένου Δέντρου», όπου η οργάνωση ξεκινάει από πάνω

προς τα κάτω και απεικονίζονται οι ιεραρχικές σχέσεις και οι σχέσεις επικοινωνίας, όπως φαίνεται στο παρακάτω, απλοποιημένο σχήμα.



Σχήμα 2: Οργανόγραμμα «Αντεστραμμένου δέντρου», σχήμα του συγγραφέα

2.1.5 Οργανωτική Δομή

Κάθε οργανισμός έχει μια οργανωτική δομή, δηλαδή έναν τρόπο οργάνωσης. Η οργανωτική δομή αντανακλά το μοντέλο που ακολουθείται από την επιχείρηση ως προς την οργάνωση αφού λαμβάνει υπόψη τα παρακάτω (Μαντζαρής, 2006):

- Σχεδιάζεται και αναπτύσσεται σύμφωνα με τους σκοπούς, τους στόχους και τη φιλοσοφία της επιχείρησης
- Απεικονίζει τη ιεραρχία που ακολουθείται, η οποία χρειάζεται να αντικατοπτρίζει και τις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων
- Ορίζεται με βάση την επιχειρησιακή στρατηγική
- Αναπτύσσεται σύμφωνα με τις ανάγκες και ορίζει τις θέσεις εργασίας που απαιτούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα της επιχείρησης.

Επίσης, βασικό χαρακτηριστικό των οργανωτικών δομών είναι τα διαφορετικά επίπεδα και οι σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται. Πιο συγκεκριμένα, τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη έχουν εξουσία απέναντι στους υφιστάμενους, υπό την έννοια ότι μπορούν, δικαιωματικά, να επιβάλλουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, η οποία ορίζεται από τον γενικότερο τρόπο διοίκησης της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορα είδη οργανωτικών δομών, δηλαδή τρόπων τμηματοποίησης και ομαδοποίησης των εργασιών σε μια επιχείρηση. Επίσης, υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι άσκησης της εξουσίας. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε διάφορα μοντέλα διοίκησης, καθένα από τα οποία ακολουθεί διαφορετική οργανωτική δομή και διαφορετικές μορφές εξουσίας.

2.2Η Επιχείρηση

2.2.1 Η Έννοια της Επιχείρησης

Η επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων έχει αναπτυχθεί προκειμένου να περιγράψει όλες τις έννοιες που σχετίζονται με τη δημιουργία, την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Το πρώτο, όμως, ερώτημα που έρχεται στο μυαλό κάποιου είναι το προφανές: Τί είναι η επιχείρηση; Μάλιστα, όσο απλό φαίνεται, τόσο δύσκολο έχει αποδειχτεί στην πράξη να διαμορφωθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις συχνά αναφέρονται και ως οργανώσεις, υπό την έννοια ότι αποτελούν ενώσεις ανθρώπων, οι οποίες έχουν έναν κοινό σκοπό και εργάζονται προς την επιδίωξή του. Ωστόσο, η επιχείρηση αποτελεί μια ιδιαίτερη κατηγορία οργανώσεων, αφού βασική επιδίωξή της και λόγος ύπαρξής της είναι η κερδοφορία.

Πολλοί θεωρητικοί αναφέρονται στην επιχείρηση ως μια δραστηριότητα η οποία αφορά τη «συστηματική συγκέντρωση και ενεργοποίηση οικονομικών πόρων με στόχο την επίτευξη θετικού αποτελέσματος (Σαρσέντης, 1996). Μάλιστα, η δραστηριότητα αυτή μπορεί να είναι ατομική ή να αφορά περισσότερους φορείς, οργανωμένους σε διάφορες νομικές μορφές. Επίσης, μια επιχείρηση διακρίνεται σε μικρή, μεσαία ή μεγάλη, ενώ μπορεί να δραστηριοποιείται σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο.

Η επιχείρηση είναι, καταρχάς, μια οικονομική οργάνωση, η οποία, όμως, αναπτύσσεται σε ένα γενικότερο περιβάλλον, κοινωνικό και τεχνολογικό, και αλληλεπιδρά με αυτό. Μάλιστα, το περιβάλλον διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο, τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Συνεπώς, απαιτείται συνεχής προσπάθεια, ώστε μια επιχείρηση να επιβιώσει και

αναπτυχθεί, αλλά και ρίσκο, αφού τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής δεν είναι ποτέ προδιαγεγραμμένα. Γίνεται φανερό ότι η ενασχόληση με τις επιχειρήσεις και ο συνδυασμός όλων των παραγωγικών πόρων και άλλων παραμέτρων, αποτελεί μια ιδιαίτερα πολύπλοκη, αβέβαιη και ενδιαφέρουσα διαδικασία.

2.2.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Η επιχείρηση, ως οντότητα, έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν από άλλες νομικές οντότητες. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνοψίζονται στα παρακάτω (Φαναριώτης, 2001):

- Το πρώτο χαρακτηριστικό που διακρίνει την επιχείρηση από τους άλλους οργανισμούς είναι η ελευθερία δράσης, υπό την έννοια ότι ο ιδιοκτήτης ή ο υπεύθυνος της επιχείρησης είναι ελεύθερος να αποφασίσει τον τρόπο που θα ακολουθήσει ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Το δεύτερο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων είναι ότι παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να τα προσφέρουν στην αγορά, με οικονομικό αντάλλαγμα. Η αγορά, συνεπώς, είναι ο χώρος διάθεσης των αγαθών, υλικών ή άυλων.
- Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων είναι η ύπαρξη περιουσιακών στοιχείων τα οποία διαθέτει η επιχείρηση και διακρίνονται από οποιαδήποτε άλλα. Με άλλα λόγια, κάθε επιχείρηση έχει περιουσιακή αυτοτέλεια, υπό την έννοια ότι κατέχει περιουσιακά στοιχεία τα οποία της ανήκουν, αποτυπώνονται λογιστικά ως τέτοια και ξεχωρίζουν από τα άλλα στοιχεία της (πχ. τα δανειακά κεφάλαια).
- Όπως ήδη αναφέρθηκε, βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων είναι η επιδίωξη του κέρδους. Αυτό αποτελεί το κίνητρο κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Οι επιχειρήσεις διακρίνονται και για ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό, αυτό του κινδύνου. Συγκεκριμένα, η επιχειρηματική δραστηριότητα ενέχει κίνδυνο, διότι τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια. Εξάλλου, η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο είναι συχνά απρόβλεπτο και υπάρχουν κίνδυνοι, όπως οικονομική αστάθεια, κοινωνικά γεγονότα, ακόμη και περιβαλλοντικές αλλαγές, που

επηρεάζουν τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, καθώς και τα αποτελέσματά της. Από την άλλη, ο επιχειρηματικός κίνδυνος αποτελεί για πολλούς σημαντική πρόκληση και η προσπάθεια μείωσής του είναι μια από τις βασικές επιδιώξεις των επιχειρηματιών.

- Τέλος, ο ανταγωνισμός είναι ένα βασικό στοιχείο που υπάρχει στην αγορά και αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα όσων δραστηριοποιούνται σε ίδιους ή παρόμοιους τομείς. Ο ανταγωνισμός αποτελεί στοιχείο που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας και τις αποφάσεις των επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν στρατηγικές οι οποίες να τους προσδίδουν πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, ώστε οι καταναλωτές να τις προτιμούν. Με τον τρόπο αυτό αυξάνουν τα έσοδά τους.



Σχήμα 3: Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, πηγή: Στοιχεία από Φαναριώτης (2001)

2.2.3 Η επιχείρηση ως οικονομική οργάνωση

Αναφέρθηκε παραπάνω ότι η επιχείρηση αποτελεί μια οικονομική οργάνωση. Ως τέτοια, έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αυτά είναι τα παρακάτω (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

- Δεδομένου ότι η επιχείρηση αποτελεί μια οργάνωση, ένα βασικό χαρακτηριστικό της είναι η οργανωμένη και συντονισμένη προσπάθεια των μελών της να επιτύχουν τον κοινό σκοπό.
- Βασικός στόχος και λόγος ύπαρξης της επιχείρησης είναι το κέρδος. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός απαιτείται η συνεχής προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών των πελατών / καταναλωτών, μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών.
- Το κέρδος αποτελεί το κατεξοχήν κίνητρο της επιχειρηματικότητας, δηλαδή της ανάληψης δραστηριότητας, ώστε να συνδυαστούν αποτελεσματικά οι πόροι και ικανότητες της επιχείρησης. Το κέρδος, συνεπώς, χρειάζεται να είναι και το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αφού σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή εάν η επιχείρηση είναι ζημιογόνα, δεν ικανοποιεί το λόγο ύπαρξής της, κάτι που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην παύση των εργασιών της.
- Το κέρδος, συνεπώς, χρειάζεται να είναι επαναλαμβανόμενο, αφού μόνο τότε εξασφαλίζεται η μακροχρόνια λειτουργία της επιχείρησης. Εξάλλου, η μεγάλη διάρκεια ζωής είναι προϋπόθεση για την έναρξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης και όταν η επιχείρηση έχει ως πρωταρχική επιδίωξη την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, της, εξασφαλίζει και τη μακροβιότητά της, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Σχήμα 4: Η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός, πηγή: Στοιχεία από: Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη (2002)

2.2.4 Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση

Εκτός από οικονομικό οργανισμό, η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση, αφού απαρτίζεται από ανθρώπους και δραστηριοποιείται στο πλαίσιο της κοινωνίας. Εκφράζει έναν συλλογικό τρόπο δράσης, ενώ στο εσωτερικό της αναπτύσσονται διάφορων ειδών κοινωνικές σχέσεις. Εξάλλου, υπάρχουν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων διάφορες «ομάδες» οι οποίες συνεργάζονται ή και συγκρούονται, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τα συμφέροντά τους. Προκειμένου να το κατανοήσει κάποιος αυτό, αρκεί να σκεφθεί τις σχέσεις εργαζομένων – εργοδοτών. Πρόκειται για δύο διαφορετικές ομάδες, οι οποίες έχουν αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα και χρειάζεται να διαπραγματεύονται ώστε να βρουν τρόπο συνεργασίας.

Επίσης, εντός των επιχειρήσεων αναπτύσσονται σχέσεις εξουσίας. Μάλιστα, ορίζεται η ιεραρχία και μοιράζονται οι αρμοδιότητες, ώστε να είναι ξεκάθαρο ποιος αποφασίζει για ποια πράγματα. Εξάλλου, σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν αυτοί που αποφασίζουν και αυτοί που χρειάζεται να εκτελούν τις αποφάσεις. Ανάλογα με το πώς είναι οργανωμένη μια επιχείρηση, αλλά και τη φιλοσοφία της διοίκησης, αναπτύσσονται και διαφορετικά οι σχέσεις εξουσίας. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται εκτενώς οι τρόποι – τα μοντέλα – οργάνωσης των

επιχειρήσεων, όπου καθορίζονται και οι τρόποι που λαμβάνονται οι αποφάσεις, η ιεραρχική δομή, η σχέση προϊσταμένων – υφισταμένων, κ.α.

Ακόμη, οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο πλαίσιο συγκεκριμένων κανόνων, κάποιοι από τους οποίους ορίζονται από τη νομοθεσία και κάποιοι είναι άτυποι. Τα μέλη των επιχειρήσεων υποχρεούνται να συμμορφώνονται τόσο με τους τυπικούς όσο και με τους άτυπους κανόνες, αφού ανήκουν σε μια κοινωνική οργάνωση.

Τέλος, η επιχείρηση, ως κοινωνική οργάνωση, έχει κοινωνική ευθύνη. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία των επιχειρήσεων δεν πρέπει μόνο να έχει ως στόχο την κερδοφορία για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους, αλλά χρειάζεται να μεριμνά για το «κοινό καλό», να λειτουργεί, δηλαδή, με κοινωνική ευαισθησία και περιβαλλοντική ευθύνη (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).



Σχήμα 5: Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση

2.2.5 Η επιχείρηση ως θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί μεταξύ άλλων και έναν σημαντικό θεσμό των σύγχρονων κοινωνιών, υπό την έννοια ότι συνδέεται και συμβάλλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της κοινωνίας, την ευημερία των πολιτών και την εξέλιξη. Εξάλλου, είναι χαρακτηριστικό ότι οι σχέσεις της επιχείρησης με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (εργαζομένους, προμηθευτές, κράτος, καταναλωτές, μετόχους, κλπ.) ορίζονται με

σχετικές νομοθετικές διατάξεις. Πιο συγκεκριμένα, η θεσμική διάσταση των επιχειρήσεων έγκειται στα παρακάτω (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012):

- Η ίδρυση, η λειτουργία, ακόμη και η διάλυση της επιχείρησης, αλλά και οι σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη ορίζονται από το Σύνταγμα και τους νόμους.
- Κάθε επιχείρηση έχει την υποχρέωση να λειτουργεί με βάση το καταστατικό της, δηλαδή τον εσωτερικό κανονισμό, ο οποίος ορίζει τους κανόνες λειτουργίας της, αλλά και τη νομική υπόστασή της.
- Κάθε επιχείρηση διαθέτει θεσμική οργάνωση, αφού υπάρχουν σε αυτή διοικητικά συμβούλια, γίνονται γενικές συνελεύσεις και γενικά υπάρχουν «θεσμικά» εσωτερικά όργανα λειτουργίας.

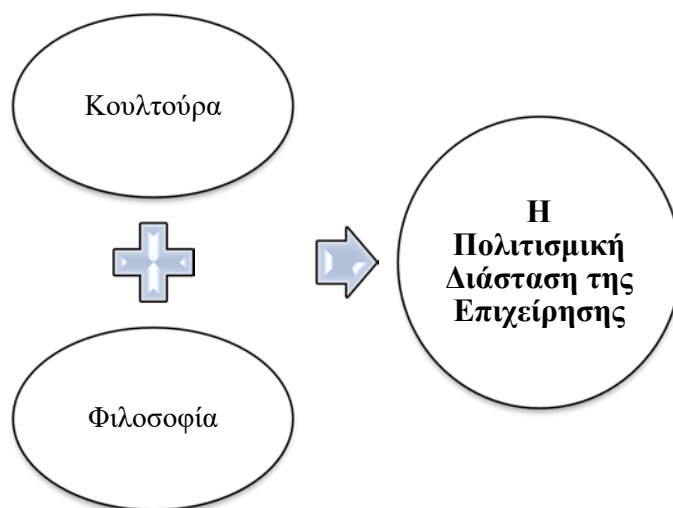


Σχήμα 6: Η επιχείρηση ως θεσμός

2.2.6 Η πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση θεωρείται ότι έχει και πολιτισμική διάσταση, αφού στο εσωτερικό της αναπτύσσεται μια ιδιαίτερη κουλτούρα. Δηλαδή, αναπτύσσεται ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιών, κανόνων και προτύπων τα οποία ορίζουν, σε σημαντικό βαθμό, τον τρόπο λειτουργίας της. Η εσωτερική κουλτούρα στην ουσία, διαμορφώνει τη φιλοσοφία της επιχείρησης, δηλαδή τις σχέσεις της με το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και τις εσωτερικές σχέσεις. Έτσι, ορίζεται η στάση της επιχείρησης απέναντι

στους πελάτες / καταναλωτές, στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει, στο περιβάλλον. Ακόμη, η κουλτούρα ορίζει και τον τρόπο εσωτερικής επικοινωνίας και συνεργασίας. Παραδείγματος χάριν, η φιλοσοφία της επιχείρησης μπορεί να επιτρέπει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων όλων των βαθμίδων στις αποφάσεις, ή αντίθετα, να ακολουθεί αυστηρά την ιεραρχική δομή και οι εσωτερικές σχέσεις να είναι πιο «τυπικές» και να μην επιτρέπουν την απόκλιση από τα συγκεκριμένα. Επίσης, μπορεί να επιχειρήσει να έχει στη φιλοσοφία της την ανάπτυξη με σεβασμό στο περιβάλλον και την κοινωνία (Τζωρτζάκης, 2014). Τότε, προσπαθεί η επιχειρηματική της δραστηριότητα να συμβαδίζει με αυτή τη φιλοσοφία και κάνει ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση (πχ. αναπτύσσει συστήματα ανακύκλωσης, εξοικονόμησης ενέργειας, συμμετοχής σε κοινωνικές δράσεις, κ.α.). Η κουλτούρα και η φιλοσοφία συνδέονται άμεσα με τα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων, όπως αναπτύσσεται παρακάτω.



Σχήμα 7: Η πολιτισμική διάσταση της επιχείρησης

2.2.7 Η επιχείρηση ως Σύστημα

Ως σύστημα ορίζεται ένα σύνολο στοιχείων τα οποία αλληλεπιδρούν προκειμένου να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Μάλιστα, η επιχείρηση αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα, αφού τα «στοιχεία» της αλληλεπιδρούν τόσο μεταξύ τους, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, σε μια επιχείρηση, επιμέρους στοιχεία όπως υλικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, πρώτες ύλες, κ.α. αλληλεπιδρούν προκειμένου να προσφέρουν τα έτοιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, σε κάθε σύστημα υπάρχουν οι Εισροές, οι οποίες με την κατάλληλη επεξεργασία, μέσω της διαδικασίας

μετασχηματισμού, μετατρέπονται σε Εκροές. Ακόμη, αυτό που είναι σημαντικό είναι πως στην παραπάνω διαδικασία αναπτύσσεται και ένας μηχανισμός ελέγχου και ανατροφοδότησης, ώστε αυτή συνεχώς να βελτιώνεται και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και απαιτήσεις (Μάντζαρης, 2006).



Σχήμα 8: Η επιχείρηση ως σύστημα, σχήμα του συγγραφέα

2.2.8 Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης

Ως Λειτουργία ορίζεται το σύνολο των ανθρώπων, των μέσων και των διαδικασιών που απαιτούνται προκειμένου να εκτελεστεί ένα πλήθος εργασιών ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Μάλιστα, χαρακτηριστικό γνώρισμα των Λειτουργιών είναι ότι επαναλαμβάνονται. Σε μια επιχείρηση, οι κυριότερες Λειτουργίες που αναπτύσσονται είναι οι παρακάτω (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012):

- **Παραγωγική Λειτουργία.** Πρόκειται για τη βασική λειτουργία κάθε επιχείρησης, όπου περιλαμβάνονται όλες οι απαιτούμενες ενέργειες ώστε να αναπτυχθούν τα έτοιμα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Η παραγωγή περιλαμβάνει διάφορες επιμέρους ενέργειες και διαδικασίες, όπως η προετοιμασία (τεχνική προετοιμασία και διοικητική προετοιμασία – προγραμματισμός), η εκτέλεση και ο έλεγχος των εργασιών.

- **Εμπορική Λειτουργία.** Η εμπορική Λειτουργία αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες που απαιτούνται ώστε τα έτοιμα προϊόντα και οι υπηρεσίες να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή. Διακρίνονται τρεις μεγάλες κατηγορίες επιμέρους διαδικασιών, οι προμήθειες, η διαχείριση των αποθεμάτων και οι πωλήσεις / μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, απαιτείται προσεκτική επιλογή των προμηθευτών και αποτελεσματική διαχείριση των παραγγελιών, παρακολούθηση και αποτίμηση των αποθεμάτων, έρευνα αγοράς, καθορισμός τιμής, προβολή και ανάπτυξη καναλιών διανομής.
- **Οικονομική Λειτουργία.** Κάθε επιχείρηση αποτελεί μια οικονομική οντότητα και ως τέτοια αναπτύσσει διάφορες οικονομικές δραστηριότητες. Καταρχάς, προκειμένου να προχωρήσει στην επιχειρηματική της δραστηριότητα, χρειάζεται η επιχείρηση να έχει κεφάλαιο. Επίσης, έχει οικονομικές συναλλαγές με πολλά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως τους καταναλωτές (πώληση αγαθών και υπηρεσιών), τους προμηθευτές (αγορές πρώτων υλών, εξοπλισμού, αναλωσίμων), το κράτος (φορολογία), τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους. Έτσι, αναπτύσσεται ένα πλέγμα συναλλαγών τις οποίες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να καταγράφουν και να παρακολουθούν λογιστικά, ενώ ανά τακτά διαστήματα, συνήθως ανά έτος, χρειάζεται να συντάσσουν χρηματοοικονομικές αναφορές όπου καταγράφεται συνολικά η οικονομική τους δραστηριότητα, αλλά και τα περιουσιακά τους στοιχεία.
- **Διοικητική Λειτουργία.** Η Διοικητική Λειτουργία είναι αυτή που αναφέρεται στις ενέργειες που αφορούν την οργάνωση, το συντονισμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών οι οποίες είναι απαραίτητες ώστε να επιτελεί η επιχείρηση το σκοπό της. Η Διοικητική Λειτουργία ασκείται από τα ανώτερα στελέχη και, όπως θα φανεί και στη συνέχεια, σχετίζεται με το μοντέλο διοίκησης που επιλέγει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση.
- **Άλλες Λειτουργίες.** Εκτός από τις παραπάνω βασικές Λειτουργίες που αφορούν τις επιχειρήσεις, αναπτύσσονται και πλήθος επιμέρους Λειτουργιών, οι οποίες είναι επίσης σημαντικές. Κάποιες από αυτές είναι οι ακόλουθες:
 - ο **Λειτουργία Προμηθειών.** Πρόκειται για τη Λειτουργία που αναφέρεται σε ενέργειες όπως επιλογή προμηθευτών, έρευνα αγοράς τιμών, παρακολούθηση αποθεμάτων, κ.α.

- **Έρευνα & Ανάπτυξη.** Πρόκειται για μια σημαντική Λειτουργία, ιδιαίτερα στην εποχή μας, αφού αναφέρεται στην προσπάθεια εύρεσης και ανάπτυξης νέων, τεχνολογικά προηγμένων μεθόδων παραγωγής, αλλά και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Πληροφόρηση.** Η πληροφόρηση αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση. Όσο καλύτερη και ποιοτικότερη είναι η πληροφορία, τόσο καλύτερα μπορεί η επιχείρηση να την επεξεργαστεί, ώστε να τη χρησιμοποιήσει προς όφελός της. Η πληροφόρηση μπορεί να αφορά στις συνθήκες της αγοράς, τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, κ.α. Συνεπώς, χρειάζεται οι επιχειρήσεις να έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των πληροφοριών.
- **Δημόσιες Σχέσεις.** Οι Δημόσιες Σχέσεις αφορούν την εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση. Όσο καλύτερη η εικόνα, τόσο πιο αποδεκτή γίνεται η επιχείρηση από τους καταναλωτές. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύσσουν τη Λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων, με ενέργειες όπως χορηγίες, εκδηλώσεις, προβολή στα ΜΜΕ και άλλες δράσεις κοινωνικού ενδιαφέροντος.



Σχήμα 9: Οι λειτουργίες της επιχείρησης, σχήμα του συγγραφέα

Κεφάλαιο 3

Μοντέλα Οργάνωσης Επιχειρήσεων

3.1 Επιστημονικό Μοντέλο -Γραμμική εξουσία – Fayol

Ο Henry Fayol (1841 – 1925), ήταν ένας Γάλλος μηχανικός και διευθυντής στα ορυχεία. Το 1916 δημοσίευσε ένα κείμενο στο οποίο αναφερόταν στις αρχές διοίκησης, συνθέτοντας την προσωπική του εμπειρία και γνώση. Συνεπώς, η θεωρία του αναφερόταν κυρίως σε βιομηχανίες προσανατολισμένες στην παραγωγή και οι οποίες είχαν τον έλεγχο του κόστους παραγωγής. στο δεύτερο τμήμα του κειμένου του περιέγραψε τις πέντε λειτουργίες – η στοιχεία – της διοίκησης. Τα στοιχεία αυτά αναγνωρίστηκαν ως σημαντικά και στη συνέχεια και άλλοι θεωρητικοί συνέχισαν να αναφέρονται σε αυτά, ως βασικά συστατικά της οργάνωσης.

Αυτές οι πέντε λειτουργίες, οι οποίες αναφέρονται στο σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο έκαναν τον Fayol να θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Εξάλλου, ο Fayol συνέβαλλε στην ανάπτυξη της κλασσικής σχολής, όσο αφορά την οργάνωση και η διάκριση που αυτός πρότεινε χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα (Στειακάκης & Κάντζος, 2002).



Σχήμα 10: Οι λειτουργίες της επιχείρησης κατά τον Fayol, σχήμα του συγγραφέα

Ο Fayol πίστευε ότι ο αριθμός των αρχών διοίκησης οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού είναι στην ουσία απεριόριστος. Ωστόσο, όσο αφορά τις πέντε βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αυτές σχετίζονται με τα παρακάτω (McNamara, 2009):

- Προγραμματισμός & πρόβλεψη

Απαιτεί τη μελέτη των μελλοντικών συνθηκών και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται η πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών και, με βάση αυτή την πρόβλεψη, η ανάπτυξη ενός προγράμματος λειτουργίας.

- Οργάνωση

Η οργάνωση αναφέρεται στον προσδιορισμό και την ανάπτυξη της κατάλληλης δομής, όσο αφορά τα άτομα και τους υλικούς πόρους. Πιο συγκεκριμένα, ο Fayol στη λειτουργία αυτή συμπεριέλαβε το σχεδιασμό των απαιτούμενων θέσεων και του απαιτούμενου προσωπικού, το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των υλικών ώστε να υλοποιηθεί μια ενέργεια.

- Διεύθυνση

Η διεύθυνση ενέχει την έννοια της ηγεσίας και της ικανότητας όλη η επιχείρηση να εργάζεται για την επίτευξη του κοινού στόχου.

- Συντονισμός

Ο συντονισμός είναι η ικανότητα εναρμόνισης όλων των διαδικασιών και δραστηριοτήτων του οργανισμού, ώστε να επιτευχθεί η απαιτούμενη αρμονία και ενότητα που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- Έλεγχος

Ο έλεγχος αναφέρεται στην εξασφάλιση ότι όλες οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι σύμφωνες με τις εσωτερικούς κανόνες και πρακτικές. Επίσης, ελέγχεται η αποδοτικότητα και η πρόοδος των εργασιών, ώστε να γίνουν πιθανές διορθωτικές ενέργειες. Στόχος είναι η εσωτερική λειτουργία να είναι σύμφωνη με τον αρχικό σχεδιασμό.

Η προσέγγιση του Fayol παραπέμπει στη γραφειοκρατική οργάνωση των επιχειρήσεων, η οποία αναλύεται πιο λεπτομερώς παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα, η επιστημονική, μηχανιστική προσέγγιση του Fayol, όσο αφορά την οργάνωση των επιχειρήσεων, έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Συγκεντρωτισμός όσο αφορά τη γνώση και τη λήψη αποφάσεων
- ✓ Ιεραρχική δομή του ελέγχου, των εξουσιών και της επικοινωνίας
- ✓ Υψηλός βαθμός οργάνωσης, όπου τα μέλη της επιχείρησης έχουν καλά καθορισμένους και επίσημα ορισμένους ρόλους και περιγραφές θέσεων
- ✓ Ξεκάθαρος τρόπος παραχώρησης αρμοδιοτήτων
- ✓ Η διεύθυνση γίνεται από πάνω προς τα κάτω, μέσω συγκεκριμένης ιεραρχίας, ενώ η επικοινωνία είναι, επίσης, κατακόρυφη
- ✓ Η επιχείρηση στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και τη συμμόρφωση των μελών της προς τις επιθυμίες της διοίκησης, όσο αφορά τις πολιτικές και τις μεθόδους

Η προσέγγιση του Fayol είναι αρκετά παραδοσιακή και δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία όταν το περιβάλλον της επιχείρησης υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές. Πρόκειται για μια μορφή οργάνωσης η οποία στοχεύει στη μεγιστοποίηση της εσωτερικής απόδοσης. Προκειμένου αυτός ο τρόπος οργάνωσης να λειτουργήσει, απαιτείται να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες προϋποθέτουν την ύπαρξη σταθερού περιβάλλοντος, ώστε να εξασφαλίζεται η καταλληλότητα των παραγόμενων προϊόντων, την ακρίβεια των διαδικασιών, την συμμόρφωση σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και διαδικασίες.

Κριτική

Το Μοντέλο Οργάνωσης που ανέπτυξε ο Fayol οδηγεί σε μια οργανωτική δομή η οποία είναι ιεραρχική, γραφειοκρατική και προσανατολισμένη στην εκτέλεση εντολών και στον έλεγχο. Στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κόστους και υποθέτει ότι βασικές αρχές μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις επιχειρήσεις, ώστε να διοικούνται και να λειτουργούν αποτελεσματικά. Ωστόσο, το Μοντέλο του Fayol έχει κάποια μειονεκτήματα και περιορισμούς που το κάνουν μη αποτελεσματικό, ιδιαίτερα στο σύγχρονο περιβάλλον. Αυτά συνοψίζονται στα παρακάτω:

- ✓ Είναι κατάλληλο για επιχειρήσεις που έχουν απλές εσωτερικές διαδικασίες
- ✓ Δεν είναι κατάλληλο για το σημερινό, μεταβαλλόμενο και μη προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον
- ✓ Η μεγάλη σημασία στον έλεγχο μειώνει την ευελιξία
- ✓ Οι εργαζόμενοι θεωρούνται περισσότερο «εργαλεία» παρά παραγωγικοί πόροι
- ✓ Οι εσωτερικές διαδικασίες θεωρούνται πιο σημαντικές από ότι η εστίαση στον πελάτη
- ✓ Η όποια δημιουργικότητα και προσπάθεια αναλώνεται στην εσωτερική οργάνωση

3.2 Επιστημονικό Μοντέλο - Λειτουργική εξουσία – Taylor

Ο Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), υπήρξε ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης. ως μηχανικός, εργαζόταν σε εργοστάσια και παρατήρησε ότι, από τη μία οι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και για το λόγο αυτό δεν είχαν την επιθυμία να προσπαθήσουν παραπάνω και, από την άλλη, η διοίκηση αγνοούσε τις μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και αμοιβής. Πίστευε ότι μέσω της συνεργασίας εργαζομένων και διοίκησης μπορεί να επιτευχθεί βελτίωση των συνθηκών εργασίας και έκανε προτάσεις για την αποτελεσματική εργασία ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Μάλιστα, οι προτάσεις του σχετικά

με το χωροταξικό σχεδιασμό, το σχεδιασμό της εργασίας και τον προγραμματισμό των εργασιών επηρεάζουν ακόμη και σήμερα τον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων. Ο Taylor, στο πλαίσιο της προσπάθειάς του για μείωση των συγκρούσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις και καλύτερες αποδοχές για τους εργαζομένους, ανέπτυξε τις παρακάτω αρχές (Μάντζαρης, 2006):

- Απαιτείται παρατήρηση κάθε εργασίας, ώστε να οριστούν συγκεκριμένοι κανόνες υλοποίησής της. Με τον τρόπο αυτό αποκλείονται περιττά στάδια στη διαδικασία παραγωγής και γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.
- Χρειάζεται οι δυνατότητες του κάθε εργαζομένου να προσδιοριστούν ώστε να αξιοποιηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω οι δεξιότητές τους.
- Εάν τα παραπάνω υλοποιηθούν, μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια ο τρόπος που χρειάζεται να γίνει μια εργασία, αλλά και το προσωπικό που είναι κατάλληλο για την εκτέλεσή της. Μάλιστα, ο Taylor υποστήριζε ότι η φυσική κούραση είναι η μόνη αιτία που μπορεί να περιορίσει την παραγωγικότητα, ενώ πρότεινε διάφορα κίνητρα ως μέσα αύξησης της απόδοσης.
- Ο καταμερισμός της εργασίας, τέλος, αποτελεί ίσως και την πιο σημαντική συμβολή του Taylor στη θεωρία της οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Κριτική

Ο Taylor ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την επιστημονική μέθοδο, δηλαδή την ανάπτυξη προτύπων όσο αφορά την εργασία. Τα πρότυπα αυτά αναπτύχθηκαν μετά από την παρατήρηση, τις μετρήσεις, την ανάλυση των εργασιών στα διάφορα στάδιά τους. εισήγαγε την έννοια της «βασικής μονάδας εργασίας», ενώ θέλησε να προσδιορίσει τον «μοναδικά σωστό τρόπο εργασίας». Από την άλλη, ο Taylor εστίασε σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να υπολογίζει τον ανθρώπινο παράγοντα (εκτός από τη σωματική κούραση). Έτσι, η θεωρία του δέχθηκε κριτική από τα εργατικά σωματεία.

3.3 Γραφειοκρατικό μοντέλο – Max Weber

Ο Max Weber (1824 – 1920), θεωρείται ο πατέρας της γραφειοκρατίας. Θέλησε να αναπτύξει ένα μοντέλο οργάνωσης των επιχειρήσεων το οποίο να επέτρεπε την ορθολογική διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις επιθυμίες των ιδιοκτητών ή των διευθυντών. Πιο συγκεκριμένα, η γραφειοκρατική οργάνωση αναφέρεται στο συντονισμό διοικητικού, κυρίως έργου, μεγάλης κλίμακας και ορίζει τον τρόπο συντονισμού, συστηματικά, τις εργασίες πολλών ανθρώπων. Για το λόγο αυτό, εξάλλου, το μοντέλο αυτό αρχικά υιοθετήθηκε από δημόσιους οργανισμούς. Τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι τα παρακάτω (Στειακάκης & Κάτζος, 2002):

- Υπάρχει σαφής καταμερισμός εργασίας, δηλαδή οι αρμοδιότητες κατανέμονται κατά έναν ορισμένο και σταθερό τρόπο. Συνεπώς, προωθείται η εξειδίκευση και σε κάθε θέση εργασίας υπάρχουν άτομα κατάλληλα εκπαιδευμένα να υλοποιήσουν τα καθήκοντά τους.
- Υπάρχει η αρχή της ιεραρχίας. Κάθε εργαζόμενος είναι «υπόλογος» στον ανώτερό του, ενώ η εξουσία των ανωτέρων ασκείται σε αυστηρά καθορισμένα πλαίσια.
- Οι οργανισμοί λειτουργούν με βάση συγκεκριμένο σύστημα κανόνων και προτύπων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομοιομορφία του επιτελούμενου έργου. Μάλιστα, πρότυπα και κανόνες ισχύουν για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Η διοίκηση είναι «απρόσωπη». Ο ορθολογισμός υπερνικά τα συναισθήματα και δεν υπάρχει περιθώριο για προσωπικές εκτιμήσεις ή έκφραση ενθουσιασμού, συμπάθειας, αντιπάθειας, κλπ. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται ακόμη περισσότερο η αμεροληψία και η αύξηση της αποδοτικότητας.
- Μέσω της γραφειοκρατίας επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης

Επίσης, η γραφειοκρατία στηρίζεται σε βασικές αρχές οι οποίες περιλαμβάνουν την τυπική εξουσία, που αντλείται από τη θέση του κάθε εργαζομένου, την ύπαρξη ξεκάθαρης ιεραρχικής δομής, την ύπαρξη σαφώς διατυπωμένου συστήματος τυπικών και άτυπων κανόνων και τη δίκαιη και ισότιμη αξιολόγηση και ανταμοιβή.

Κριτική

Το μοντέλο οργάνωσης που πρότεινε ο Weber έχει ένα βασικό πλεονέκτημα. Μέσω της μεθοδικότητας, της σταθερότητας, της πειθαρχίας και της αυστηρότητας, μπορούν οι οργανισμοί να φτάσουν σε υψηλούς βαθμούς αποδοτικότητας. Ωστόσο, η γραφειοκρατία μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τον μεγάλο αριθμό εργαζομένων, την έλλειψη εξειδίκευσης, την τυποποίηση και τη χρήση απλής τεχνολογίας, μαζικής παραγωγής. Ακόμη, δεν είναι δυνατό τα άτομα να φέρονται τελείως ορθολογιστικά, αφού επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες όπως τα βιώματα και οι επιθυμίες τους. Επιπλέον, η προσκόλληση σε σταθερά καθήκοντα δεν επιτρέπει την προσαρμογή σε αλλαγές, οι οποίες, ιδιαίτερα στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, είναι συνεχείς.

3.4 Το κίνημα των Ανθρωπίνων σχέσεων / Μοντέλα Συμπεριφοράς

Στην ανάλυση που προηγήθηκε, αναπτύχθηκαν οι κλασικές προσεγγίσεις όσο αφορά τα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων. οι προσεγγίσεις αυτές εστιάζουν στην ορθολογική οργάνωση της εργασίας και υιοθετούν μια μηχανιστική προσέγγιση, όσο αφορά την αντιμετώπιση των εργαζομένων. Ωστόσο, ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οι μελετητές στράφηκαν στη διερεύνηση και άλλων παραγόντων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ανέλυσαν στοιχεία όπως τα ατομικά χαρακτηριστικά, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ανάγκες και οι επιθυμίες. Έτσι, αναπτύχθηκαν θεωρίες σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων οι οποίες στηρίζονταν, κατά κύριο λόγο, στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Παρακάτω, αναπτύσσονται κάποιες από τις θεωρίες της ανθρωπιστικής προσέγγισης στη διοίκηση των επιχειρήσεων, οι οποίες αποτέλεσαν ορόσημα και συνέβαλαν στην εξέλιξη της επιστήμης της οργάνωσης.

Ο Henry Ford (1863-1947), ο οποίος ίδρυσε την εταιρία του το 1903 ενδιαφέρθηκε ιδιαίτερα για τα ζητήματα του προσωπικού και τη σχέση της παραγωγικότητας της εργασίας με τις αμοιβές. Θεωρείται ότι πρώτος θεμελίωσε τις βασικές αρχές

οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι αρχές αυτές περιλάμβαναν τα παρακάτω (Montana & Charnov, 2002):

- ✓ Εστίαση στην οικονομία όσο αφορά την παραγωγική διαδικασία. Η οικονομία αναφέρεται σε όλες τις παραμέτρους και τους πόρους, δηλαδή, το χρόνο, τα υλικά, το χώρο κ.α.
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα μεθόδων παραγωγής
- ✓ Επιλογή του προσωπικού σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας
- ✓ Προγραμματισμός εργασιών
- ✓ Διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας μέσω της εφαρμογής της μεθόδου: «Απλοποίηση – Εξειδίκευση – Τυποποίηση»
- ✓ Καινοτομία στη γραμμή παραγωγής (πχ. συνεχής ροή μέσω κυλιόμενης ταινίας)

Η εφαρμογή των παραπάνω καινοτομιών οδήγησε στην μεγάλη ανάπτυξη της επιχείρησης του Henry Ford.

Ο Elton Mayo (1880 – 1949), ήταν ο πρώτος που συνέδεσε τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με παράγοντες εκτός των φυσικών συνθηκών εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ονομάστηκαν «παράγοντες ανθρωπίνων σχέσεων». Ο Mayo κατέληξε στη θεωρία του ύστερα από την παρατήρηση εργαζομένων, τη συνομιλία με αυτούς και τη διεξαγωγή πειραμάτων. Παρατήρησε ότι η αυτό-εκτίμηση, το αίσθημα συμμετοχής στην ομάδα και γενικότερα κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την απόδοση της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, οι διευθυντές χρειάζεται να συνυπολογίζουν τους κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που επικρατούν.

Το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων είναι αυτό που ακολούθησε και αναπτύχθηκαν θεωρίες ώστε να ερμηνευτεί η ανθρώπινη πλευρά της εργασίας και η σημασία των προσωπικών αναγκών και κινήτρων στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ο Douglas M. McGregor (1906 – 1964), ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στις διαφορές μεταξύ της κλασσικής θεωρίας και της θεωρίας της συμπεριφοράς. Ανέπτυξε δύο θεωρίες, τη Θεωρία X και τη Θεωρία Y. Κατά τη θεωρία X, ο άνθρωπος έχει μια έμφυτη απέχθεια για την εργασία και για το λόγο αυτό χρειάζεται κάποιος να τους πιέσει, να τους ελέγχει, να τους κατευθύνει και να τους αναγκάζει να εργαστούν. Ο McGregor υποστηρίζει ότι η θεωρία αυτή δεν είναι έγκυρη, διότι οι άνθρωποι δεν

είναι από τη φύση τους αδρανείς και νωθροί, αλλά είναι ο τρόπος διοίκησης – που γίνεται σύμφωνα με τη Θεωρία X - που τους κάνει να μην έχουν φιλοδοξίες και να αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Συνεπώς, προτείνει μια νέα αντίληψη, τη Θεωρία Y, σύμφωνα με την οποία (Ζαβλανός, 2002):

- ✓ Η εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας
- ✓ Οι άνθρωποι, εάν ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης, μπορεί να αναπτύξουν πρωτοβουλίες
- ✓ Η ικανοποίηση των αναγκών του Εγώ μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα ώστε οι εργαζόμενοι να αποδίδουν περισσότερο
- ✓ Οι άνθρωποι επιδιώκουν την ευθύνη και χρησιμοποιούν τη φαντασία και την ενεργητικότητά τους για να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντά τους

Ο Abraham Maslow (1908 – 1970), επίσης, μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά και ανέπτυξε τη θεωρία των κινήτρων, σύμφωνα με την οποία:

- ✓ Οι άνθρωποι έχουν ανάγκες τις οποίες επιθυμούν να ικανοποιήσουν, χωρίς να καταφέρνουν να τις ικανοποιήσουν πλήρως
- ✓ Οι άνθρωποι ιεραρχούν τις ανάγκες τους και προσπαθούν με τη σειρά να τις ικανοποιήσουν. Αρχικά, υπάρχουν οι βασικές, φυσιολογικές ανάγκες, όπως η ανάγκη για φαγητό. Στη συνέχεια, χρειάζεται να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφάλειας και οι κοινωνικές ανάγκες. Τέλος, ο άνθρωπος χρειάζεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες γοήτρου και αυτό-πραγμάτωσης.



Σχήμα 11: Η πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, σχήμα του συγγραφέα

Η προσπάθεια ικανοποίησης των παραπάνω αναγκών, που δημιουργούν την «Πυραμίδα του Maslow» παρακινεί τους εργαζομένους να εργαστούν και να αποδώσουν. Μάλιστα, χρειάζεται να γίνει κατανοητό από τα ανώτερα στελέχη ότι η ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών δε σχετίζεται με τη χρηματική ανταμοιβή, αλλά με άλλες μεθόδους όπως η παρακίνηση για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, η ομαδικότητα κ.α.

Κριτική

Τα μοντέλα συμπεριφοράς εισήγαγαν έναν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης στην οργάνωση των επιχειρήσεων, ο οποίος ήταν απαραίτητος για την πιο αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Ακόμη κι εάν αργότερα αναπτύχθηκαν νέα μοντέλα οργάνωσης, οι αρχές των θεωριών συμπεριφοράς συνεχίζουν να επηρεάζουν και να λαμβάνονται υπόψη.

3.5 Συστημική θεωρία

Η Συστημική Θεωρία ανήκει στις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις όσο αφορά την οργάνωση των επιχειρήσεων και έγινε αναφορά σε αυτή και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η επιχείρηση είναι ένα σύστημα, το οποίο έχει διακριτά μέρη που αλληλοεξαρτώνται και επιδιώκουν κοινούς στόχους. Επίσης, η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα, υπό την έννοια ότι αλληλεπιδρά και με το εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε επιχειρησιακό σύστημα περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία (Montana & Charnov, 2002):

- Τις εισροές, δηλαδή παραγωγικούς πόρους και τις πληροφορίες που απαιτούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών
- Τη διαδικασία μετασχηματισμού, κατά την οποία οι παραγωγικοί πόροι συνδυάζονται με την τεχνολογία ώστε να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές
- Τις εκροές, δηλαδή τα έτοιμα αγαθά και υπηρεσίες.

Επίσης, στο σύστημα υπάρχει ένας μηχανισμός ελέγχου και πραγματοποιείται μια συνεχής ροή πληροφοριών και γίνεται ανατροφοδότησή του.

Μέσω της συστημικής θεωρίας δίνεται σημασία στην παρακολούθηση των επιμέρους υποσυστημάτων της επιχείρησης, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη λειτουργία των οργανισμών. Η παρακολούθηση των επιμέρους υποσυστημάτων έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ✓ Γίνεται πιο φανερή η συμβολή του κάθε υποσυστήματος στη γενικότερη επιτυχία των στόχων της επιχείρησης
- ✓ Φαίνεται η επίδραση και οι συνέπειες κάθε απόφασης της επιχείρησης στα επιμέρους υποσυστήματα
- ✓ Αποσαφηνίζονται οι σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος
- ✓ Αποσαφηνίζονται οι σχέσεις μεταξύ των επιμέρους υποσυστημάτων της επιχείρησης.

Κριτική

Η συστημική θεωρία αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση στο τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και λαμβάνει σημαντικά υπόψη τόσο τη συμβολή των επιμέρους εσωτερικών υποσυστημάτων στην επίτευξη των στόχων, όσο και την αλληλεπίδραση

με το εξωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν νέες θεωρίες διοίκησης, ωστόσο και αυτές περιλαμβάνουν στοιχεία της συστημικής θεωρίας.

3.6 Διοίκηση με βάση τους στόχους

Η Διοίκηση με βάση τους στόχους είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Πρόκειται για ένα μοντέλο όπου οι ιεραρχικά ανώτεροι θέτουν στόχους στους υφισταμένους στους οποίους χρειάζεται να επιτευχθούν. Η φιλοσοφία του τρόπου αυτού διοίκησης έγκειται στην επιδίωξη της επιχείρησης να κάνει τους εργαζομένους να εργάζονται για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων σαν να είναι προσωπικοί τους στόχοι. Με άλλα λόγια, ο στόχος γνωστοποιείται και, αφού γίνει κατανοητός, οι εργαζόμενοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα δεσμεύονται για την υλοποίησή τους, μέσω της προσωπικής προσπάθειας. Προκειμένου να γίνει αυτό, οι προϊστάμενοι συζητούν από κοινού με τους υφισταμένους ώστε οι δεύτεροι να κατανοήσουν τι χρειάζεται να κάνουν. Σχηματικά, η διαδικασία περιγράφεται παρακάτω (Μάντζαρης, 2006):



Σχήμα 12: Διαδικασία Διοίκησης με βάση τους στόχους, σχήμα του συγγραφέα

Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση βάση στόχων περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Συζήτηση για τις απαιτήσεις υλοποίησης του στόχου:

Αρχικά, ο προϊστάμενος συζητά με τον υφιστάμενο και τον ενημερώνει για τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Στη συνέχεια, καθορίζεται το κομμάτι του γενικού στόχου που αφορά τον υφιστάμενο, δηλαδή ο υποστόχος. Επίσης, ο υφιστάμενος κατανοεί, μέσω της επικοινωνίας, τι πρέπει να κάνει και θέτει προτεραιότητες.

- Ανάπτυξη επιμέρους στόχων

Αφού έγινε η γενική ενημέρωση, ο υφιστάμενος αναπτύσσει τους επιμέρους στόχους που θα συμβάλλουν στη επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στόχοι αυτοί, προκειμένου να συμβάλλουν εποικοδομητικά στην υλοποίηση του βασικού στόχου, χρειάζεται να έχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Χρειάζεται να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, να μπορεί ο εργαζόμενος να τους υλοποιήσει με τα μέσα που διαθέτει και τις ικανότητές του, να είναι ρεαλιστικοί και χρονικά καθορισμένοι, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να παρακολουθεί την πορεία επίτευξης.

- Κρίσιμα σημεία ελέγχου

Η διαδικασία ορισμού των κρίσιμων σημείων ελέγχου είναι βασική για την επιτυχημένη υλοποίηση των στόχων. Ο υφιστάμενος, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, ορίζουν τα σημαντικά σημεία τα οποία χρειάζεται να ελέγχονται, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Εξάλλου, μπορεί στην πορεία υλοποίησης να υπάρχουν αλλαγές στις οποίες χρειάζεται ο εργαζόμενος να συμμορφωθεί.

- Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων γίνεται με τη συμμετοχή του προϊστάμενου και του εργαζομένου. Η αξιολόγηση χρειάζεται να είναι αμερόληπτη και να καταλήγει σε επιβράβευση, εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά.

Κριτική

Η Διοίκηση βάση στόχων αποτελεί ένα μοντέλο διοίκησης το οποίο παρουσιάζει πλεονεκτήματα, με βασικό την επικοινωνία μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων. Η επικοινωνία αυτή συνήθως είναι εποικοδομητική για την επιχείρηση αφού οδηγεί στην πιο αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων. Επίσης, ευνοείται ο προγραμματισμός, ενώ οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο

σημαντικοί, κάτι που βελτιώνει την απόδοσή τους. επίσης, και οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, μέσω της συνεχούς επαφής και παρακολούθησης του έργου των υφισταμένων. Τέλος, η διοίκηση βάσει στόχων οδηγεί στην ανάπτυξη ενός πιο αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης.

Από την άλλη, το μοντέλο αυτό μπορεί να παρουσιάσει μειονεκτήματα, τα οποία σχετίζονται με τον τρόπο εφαρμογής του. πιο συγκεκριμένα, μπορεί να μην υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από τη διοίκηση, η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους να μην είναι σωστή, ενώ να δημιουργείται περιττή γραφειοκρατία και σπατάλη χρόνου. Τέλος, η αξιολόγηση μπορεί να μην είναι αμερόληπτη και η συμβολή του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων να μην αναγνωρίζεται, γεγονός που οδηγεί σε δυσαρέσκεια.

3.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

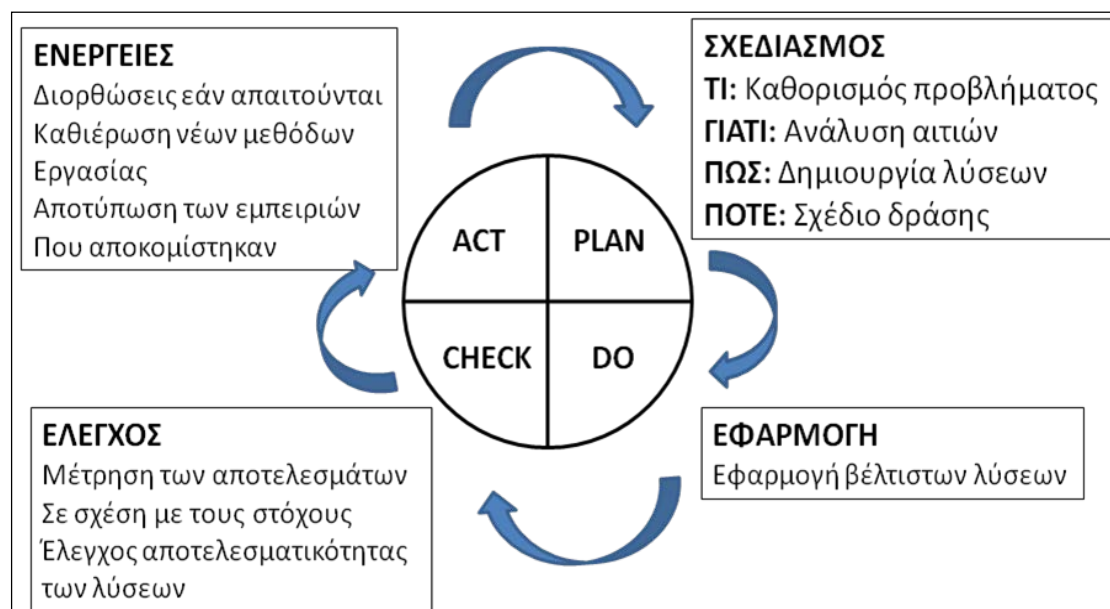
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία από τις πιο σύγχρονες θεωρίες όσο αφορά τα μοντέλα διοίκησης των επιχειρήσεων. αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία αμέσως μετά τη λήξη του 2^{ου} Παγκοσμίου πολέμου και αναφέρεται στην ανάγκη τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να διακρίνονται από «ποιότητα», δηλαδή ομοιομορφία, χαμηλό κόστος και συμμόρφωση στις επιθυμίες του πελάτη. Η Διασφάλιση της Ποιότητας αποτελεί μια διαρκή διαδικασία η οποία δεν αφορά μόνο την καθεαυτού παραγωγική διαδικασία, αλλά όλο τον οργανισμό. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί στην ουσία μια φιλοσοφία, η οποία βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις αρχές (Στειακάκης & Κωφίδης,2016):

- ✓ Η ικανοποίηση των πελατών και των αναγκών τους, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω της έρευνας των προτιμήσεων τους
- ✓ Η συνεχής βελτίωση, αφού βασικό μέλημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, λειτουργιών, ενεργειών, μεθόδων και πρακτικών, πάντα με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη
- ✓ Η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων, κάτι που προϋποθέτει την εκπαίδευσή τους

- ✓ Η δέσμευση της Διοίκησης, ώστε ο νέος τρόπος διοίκησης να αποτελέσει στοιχείο της κουλτούρας της επιχείρησης
- ✓ Η καλή σχέση με τους προμηθευτές, κάτι που επιτυγχάνεται με την καλή συνεργασία και την εκπαίδευσή τους σε ζητήματα ποιότητας. Επίσης, επιλέγονται προμηθευτές που επίσης, ακολουθούν τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρείται ο Deming, ο οποίος θεώρησε ότι η διοίκηση χρειάζεται να στηρίζεται στην καινοτομία, ενώ οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων χρειάζεται να θέτουν απλά ερωτήματα που να τους καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων. Τα ερωτήματα αυτά σχετίζονται με τις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης, τη γνώση των επιθυμιών των πελατών, τη γνώση των δυνατών και αδύναμων στοιχείων της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό και, τέλος, τον εντοπισμό των σημείων όπου χρειάζεται να γίνουν παρεμβάσεις ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

Επίσης, ο Deming πρότεινε οι εσωτερικές διεργασίες να ακολουθούν μια συνεχή ροή, έναν κύκλο, ο οποίος έμεινε γνωστός ως κύκλος του Deming και παρουσιάζεται παρακάτω:



Σχήμα 13: Ο κύκλος του Deming, πηγή: Στειακάκης & Κωφίδης (2016)

3.8 Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας

Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση εξουσίας αναφέρονται στον τρόπο διοίκησης και έχουν σχέση με την υιοθέτηση των μοντέλων διοίκησης. παραδείγματος χάριν, ένα γραφειοκρατικό μοντέλο στηρίζεται στη συγκέντρωση εξουσίας, ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στην παραχώρηση πρωτοβουλιών στους εργαζομένους. Η συγκέντρωση εξουσίας αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης όπου οι υπεύθυνοι δεν παραχωρούν αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους, αλλά επιθυμούν να έχουν τον έλεγχο όλων των αποφάσεων. Βασικό πλεονέκτημα της συγκέντρωσης εξουσίας είναι ο πλήρης έλεγχος και ο καλύτερος συντονισμός των εργασιών. Από την άλλη, συνήθως αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, στην ανάπτυξη γραφειοκρατικών πρακτικών και τη μείωση της ευελιξίας μπροστά στην ανάγκη αλλαγών (Σαρμανιώτης, 2012).

Η αποκέντρωση εξουσίας υπάρχει όταν εκχωρούνται αρμοδιότητες σε εργαζομένους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Συνήθως, η αποκέντρωση ευνοείται από το μεγάλο μέγεθος των επιχειρήσεων, την εμπιστοσύνη στο εργατικό δυναμικό, την ανάγκη για συνεχείς αλλαγές και προσαρμογή σε νέα δεδομένα. βασικό πλεονέκτημα της αποκέντρωσης των εξουσιών είναι η δυνατότητα άμεσης λήψης αποφάσεων, η παρακίνηση και συμμετοχή των εργαζομένων, η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και η αποτελεσματική διαχείριση των εργασιών. Από την άλλη, με την υιοθέτηση ενός αποκεντρωτικού μοντέλο διοίκησης, ο συντονισμός των εργασιών γίνεται δυσκολότερος, ενώ απαιτείται συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων, αφού παρέχονται σε αυτούς περισσότερες αρμοδιότητες (Μπουραντάς, 2002).

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία Έρευνας

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα της μεταπτυχιακής διατριβής, επιλέχθηκε η μεθοδολογία της Μελέτης Περίπτωσης. Πρόκειται για το είδος της έρευνας όπου συλλέγονται στοιχεία που αφορούν σε πραγματικές καταστάσεις και γεγονότα, ώστε με κατάλληλη επεξεργασία να καταλήξει ο μελετητής σε συμπεράσματα. Μέσω της μελέτης περίπτωσης, δίνονται απαντήσεις σχετικά με το «πώς» και το «γιατί», μελετώνται διάφορες παράμετροι που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ συνήθως χρειάζεται να ληφθεί υπόψη και το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο εμφανίζεται το υπό διερεύνηση φαινόμενο (Yin, 2003). Στην παρούσα περίπτωση, παραδείγματος χάριν, χρειάζεται να μελετηθούν τα μοντέλα οργάνωσης μέσα στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και τεχνολογικό περιβάλλον.

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της μεταπτυχιακής διατριβής, τα ερευνητικά ερωτήματα που απαντώνται με τη μέθοδο της Μελέτης Περίπτωσης είναι τα παρακάτω:

- Ποια είναι τα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά;
- Ποια είναι τα υπέρ και τα κατά κάθε μοντέλου;
- Ποια είναι τα σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων;
- Ποιο μοντέλο οργάνωσης οδηγεί στην ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρήσεων;

Μέσω της διερευνητικής μεθόδου, που αποτελεί ένα από τα είδη της Μελέτης Περίπτωσης, έγινε θεωρητική έρευνα και εντοπίστηκαν οι τρόποι οργάνωσης των υπό διερεύνηση επιχειρήσεων. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τις ιστοσελίδες των εν λόγω επιχειρήσεων, αλλά και τις χρηματοοικονομικές και μη-χρηματοοικονομικές τους αναφορές. Η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν έγινε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα, από τα στοιχεία επιλέχθηκαν εκείνα που

αναφέρονταν άμεσα ή έδιναν έμμεσα πληροφορίες για τον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων. Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση που αφορά στην επιχείρηση Μυτιληναίος ΑΕ, ενώ γίνεται σύντομη αναφορά στα μοντέλα οργάνωσης που ακολουθούν δύο ακόμη επιχειρήσεις, η TOYOTA και η Naturgy, ώστε να αξιολογηθεί πιο εμπειριστατωμένα το Μοντέλο που ακολουθεί η υπό μελέτη περίπτωση.

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση – Μυτιληναίος ΑΕ

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκε μια θεωρητική ανασκόπηση της έννοιας της επιχείρησης και της οργάνωσης, καθώς και των μοντέλων που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ερμηνεύσουν τους τρόπους οργάνωσης των επιχειρήσεων. Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, ώστε να γίνει κατανοητό με ποιο τρόπο εφαρμόζονται τα Μοντέλα αυτά στην πράξη. Για το σκοπό αυτό, επιλέχθηκε μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις, η οποία έχει και διεθνή παρουσία, η Μυτιληναίος Α.Ε. Παρακάτω, γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της επιχείρησης και της δραστηριότητάς της, ενώ γίνεται αναλυτική αναφορά στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της εν λόγω εταιρίας.

5.1. Η εταιρία

5.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η Μυτιληναίος ΑΕ είναι μία από τις παλαιότερες ελληνικές επιχειρήσεις. Μπορεί, με την παρούσα της μορφή να ιδρύθηκε το 1990, ωστόσο αποτελεί την εξέλιξη μιας μικρής, οικογενειακής επιχείρησης μεταλλουργίας που ιδρύθηκε το 1908. Το 1995 η εταιρία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας, ενώ τα επόμενα χρόνια συνάπτει συμφωνίες στα βαλκάνια, με σημαντικά μεταλλουργικά συγκροτήματα. Το 1998 η Μυτιληναίος ΑΕ εξαγοράζει την πλειοψηφία των μετοχών της ΜΕΤΚΑ ΑΕ, ενώ προχωρά σε σημαντικές εξαγορές στα Βαλκάνια και την Κύπρο. Το 2000 η επιχείρηση αναλαμβάνει τη διοίκηση της Ελληνικής Βιομηχανίας Οχημάτων, η οποία μέχρι τότε ήταν αμιγώς κρατική. Το 2002 η Μυτιληναίος ΑΕ εισέρχεται στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας, τόσο όσο αφορά την παραγωγή, όσο και την εμπορία, ενόψει

της αναμενόμενης απελευθέρωσης της αγοράς. Η επιχείρηση τα επόμενα χρόνια συνεχίζει την πολιτική εξαγορών και συγχωνεύσεων, μέσω της απόκτησης των πλειοψηφικών πακέτων ή του συνόλου των μετοχών, σημαντικών επιχειρήσεων στο χώρο της μεταλλουργίας και της ενέργειας, όπως το Αλουμίνιον της Ελλάδος, η Δέλτα Project και η Spider Ενεργειακή. Το 2009 η Μυτιληναίος ΑΕ μαζί με την Motor Oil συστήνουν εταιρία για την εισαγωγή και εμπορία Φυσικού αερίου, ενώ την επόμενη χρονιά, με την ίδρυση της Protergia, ο Όμιλος γίνεται ο μεγαλύτερος ανεξάρτητος παραγωγός ενέργειας στην Ελλάδα. Η επιχείρηση αναλαμβάνει έργα υποδομών ενέργειας στη Μέση Ανατολή και την Ασία, ενώ αυξάνει τους σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, με καύση φυσικού αερίου, αλλά και ανάπτυξη φωτοβολταϊκών σταθμών. Το 2014 ο Όμιλος επεκτείνει τη δραστηριότητά του στην Αφρική, με την ανάπτυξη έργων υποδομών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Από το 2000 και μετά, η επιχείρηση εφαρμόζει συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αργότερα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, για τα οποία γίνεται εκτενέστερη αναφορά παρακάτω.

5.1.2 Προφίλ της επιχείρησης

Ήδη από την Ιστορική αναδρομή που προηγήθηκε, γίνεται φανερό ότι η Μυτιληναίος ΑΕ αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εταιρίες στην Ελλάδα, στο χώρο της μεταλλουργίας, των έργων EPC (Engineering – Procurement – Construction), παραγωγής και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και εμπορίας Φυσικού Αερίου. Η επιχείρηση έχει καταφέρει να εδραιωθεί όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και στο διεθνή χώρο. Η ανάπτυξη Ομίλου (METKA, PROTERGIA, ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ), συνδέεται με τις αρχές της Εταιρικής Υπευθυνότητας και της Αειφόρου Ανάπτυξης.

5.1.3 Όραμα και Εταιρικές Αξίες

Το Όραμα και οι Εταιρικές Αξίες αποτελούν δείγμα του τρόπου Οργάνωσης της επιχείρησης, αφού περιλαμβάνουν στοιχεία σχετικά με τις προτεραιότητες, τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Το Όραμα του Ομίλου Μυτιληναίος, όπως αυτό αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης είναι το παρακάτω:

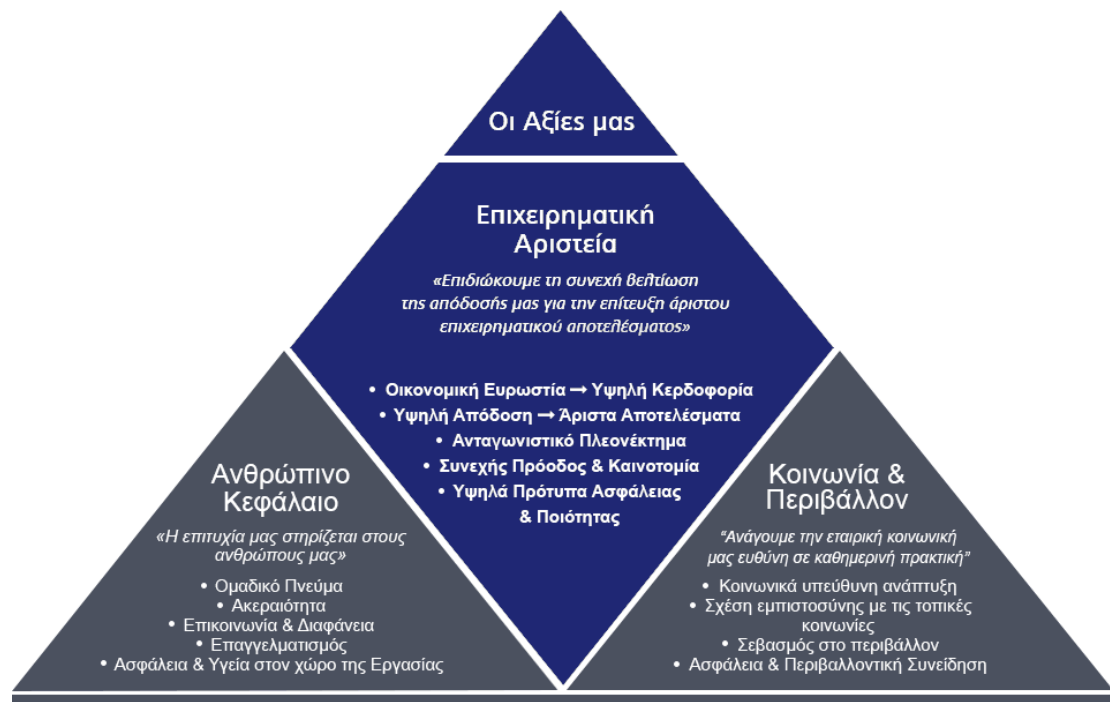
Αρχή μας είναι η επιχειρηματική υπεροχή και ανάπτυξη της Εταιρείας μας να διέπεται από το ήθος και τις αξίες που διατηρούν άρρηκτη τη συμμαχία μας με την κοινωνία, τους ανθρώπους μας και το περιβάλλον.

Χρέος μας, η δημιουργία αξίας για τους πελάτες, τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους μετόχους μας.

Στόχος μας, να διατηρούμε ισχυρή τη θέση μας ως ο κυρίαρχος ανεξάρτητος παραγωγός Ενέργειας στην Ελλάδα και ως μια ισχυρή και ανταγωνιστική Ευρωπαϊκή εταιρεία στη βαριά βιομηχανία της Μεταλλουργίας, των Έργων ΕΡC, της Ηλεκτρικής Ενέργειας και της Εμπορίας Φυσικού Αερίου.

Από το Όραμα της επιχείρησης, γίνεται ξεκάθαρο ότι η Μυτιληναίος ΑΕ προσανατολίζεται σε έναν στόχο, αυτόν της διατήρησης της ισχυρής της θέσης στην αγορά. Ο στόχος αυτός, αφού αναφέρεται στο Όραμα, σημαίνει ότι είναι πρωταρχικός και επιδιώκεται η συμμετοχή των επιμέρους τμημάτων στην επίτευξή του (Μάντζαρης, 2006). Επίσης, η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στον πελάτη, αλλά και τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, που είναι οι μέτοχοι και οι επιχειρηματικοί της εταίροι. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία που περιλαμβάνει τις παραπάνω αρχές (Στειακάκης & Κωφίδης, 2016). Επίσης, είναι προσανατολισμένη στην υλοποίηση των στόχων της, μέσω της προσήλωσης στους ανθρώπους της, την κοινωνία και το περιβάλλον, στοιχεία που αποτελούν βασικές αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Οι εταιρικές αξίες, επίσης αποτελούν δείγμα του τρόπου οργάνωσης και διακυβέρνησης της επιχείρησης. το παρακάτω σχήμα αποτυπώνει συνοπτικά τις αξίες του Ομίλου Μυτιληναίου.



Σχήμα 14: Οι αξίες της Μυτιληναίος ΑΕ, πηγή: Μυτιληναίος (2018)

Η επιχείρηση διοικείται με έναν τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η προσήλωση σε τρεις βασικές αξίες:

- ✓ Την Επιχειρηματική Αριστεία
- ✓ Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο και
- ✓ Την Κοινωνία και το Περιβάλλον

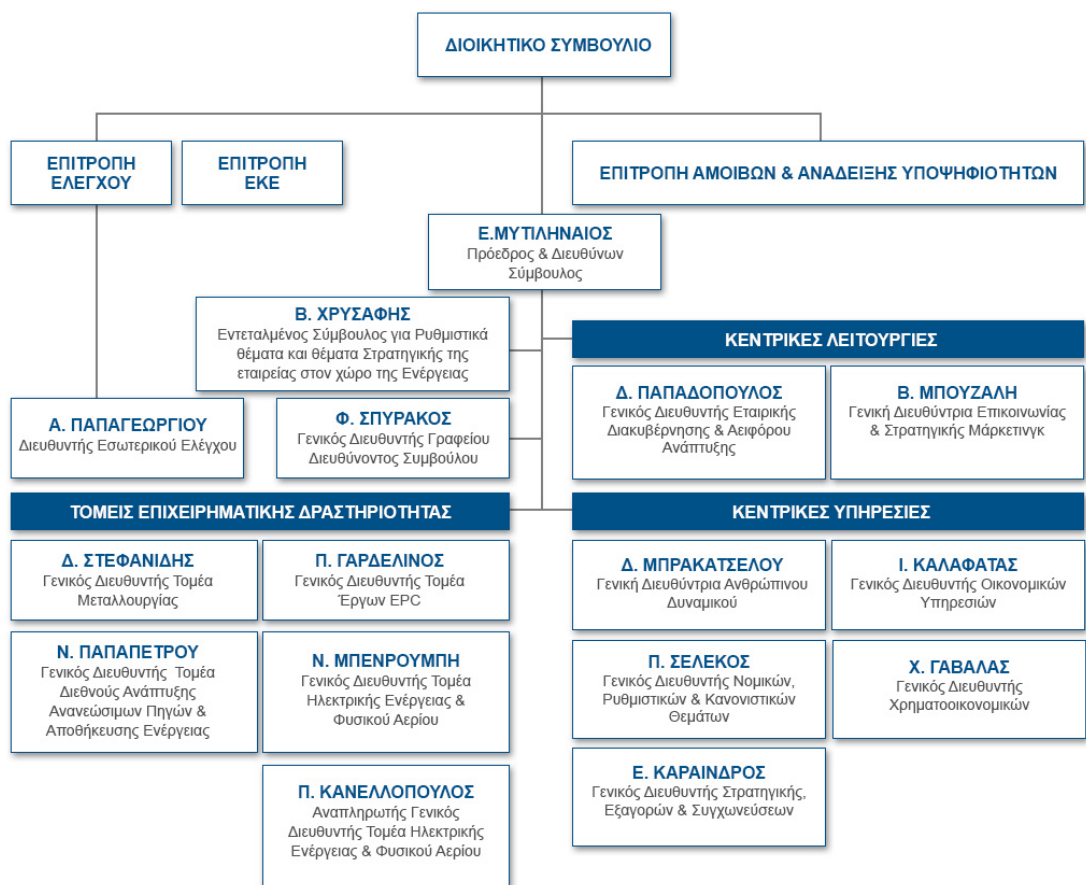
5.2 Οργανωτική Δομή

5.2.1 Οργανόγραμμα

Το Οργανόγραμμα της επιχείρησης απεικονίζει τον τρόπο οργάνωσής της και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των επιμέρους λειτουργιών. Καταρχάς, φαίνεται ότι όλες οι υπηρεσίες και λειτουργίες είναι αυτόνομες, αλλά εντάσσονται σε ένα γενικότερο, κεντρικό σύστημα ελέγχου. Έτσι, η επιχείρηση έχει μια ανεξάρτητη επιτροπή εσωτερικού ελέγχου, ενώ οι λειτουργίες, οι υπηρεσίες και οι τομείς δραστηριότητας είναι διακριτά, προκειμένου να υπάρχει συντονισμός των εργασιών,

σε μια τόσο μεγάλη επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η γενική εποπτεία γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και την ενεργή συμμετοχή του Προέδρου & Διευθύνοντος Συμβούλου, ωστόσο, υπάρχουν και οι παρακάτω τομείς:

- Κεντρικές Λειτουργίες
 - ο Εταιρική Διακυβέρνηση & Αειφόρος Ανάπτυξη
 - ο Μάρκετινγκ
- Κεντρικές Υπηρεσίες
 - ο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
 - ο Οικονομικές Υπηρεσίες
 - ο Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες
 - ο Νομικές Υπηρεσίες
 - ο Τμήμα Στρατηγικής Εξαγορών & Συγχωνεύσεων
- Τομείς Επιχειρηματικής Δραστηριότητας
 - ο Τομέας Μεταλλουργίας
 - ο Τομέας έργων EPC
 - ο Τομέας Ηλεκτρικής Ενέργειας & Φυσικού Αερίου
 - ο Τομέας Διεθνούς Ανάπτυξης Ανανεώσιμων Πηγών & Αποθήκευσης Ενέργειας



Σχήμα 15: Το οργανόγραμμα της Μυτιληναίος ΑΕ, πηγή: Μυτιληναίος (2018)

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης φανερώνει τα παρακάτω. Αρχικά, η επιχείρηση ακολουθεί έναν καινοτόμο τρόπο οργάνωσης, ο οποίος εξασφαλίζει την αποτελεσματική διαχείριση των βασικών της δραστηριοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, είναι οργανωμένη ανά τομείς δραστηριότητας, με κάθε τομέα να αναφέρεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Το ίδιο συμβαίνει και με τις κεντρικές υπηρεσίες, αλλά και τις κεντρικές λειτουργίες. Επίσης, είναι σημαντικό ότι η επιχείρηση έχει ξεχωριστή λειτουργία για την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Αειφόρο Ανάπτυξη, κάτι που δείχνει την προσήλωσή της στις δύο αυτές βασικές, σύγχρονες αρχές. Ακόμη, όσο αφορά τις υπηρεσίες, η επιχείρηση, προφανώς λόγω της πολυπλοκότητας και της έκτασης των εργασιών της, έχει ξεχωριστή οικονομική και χρηματοοικονομική υπηρεσία, αλλά και ξεχωριστή υπηρεσία χάραξης της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Εξάλλου, όπως φάνηκε από την ιστορική αναδρομή, η ανάπτυξη του Ομίλου στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη στρατηγική αυτή, γεγονός που δικαιολογεί και την ύπαρξη ξεχωριστής υπηρεσίας.

Αν και το μοντέλο οργάνωσης της επιχείρησης φαίνεται να ακολουθεί μια ιεραρχική δομή που παραπέμπει στα συγκεντρωτικά συστήματα, ωστόσο, δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα. Ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος έχει το συντονισμό όλων των τομέων, υπηρεσιών και λειτουργιών, ωστόσο και αυτός υπάγεται στην επιτροπή εσωτερικού ελέγχου, όπως και στο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο βρίσκεται στο ανώτερο, ιεραρχικά, επίπεδο. Συνεπώς, η επιχείρηση διοικείται με τρόπο σύγχρονο, ο οποίος λαμβάνει υπόψη την πολυπλοκότητα και την ανάγκη καταμερισμού των εργασιών και ανάπτυξης πρωτοβουλιών από την μία, αλλά και την ανάγκη εσωτερικού συντονισμού και ελέγχου, από την άλλη.

5.3 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η επιχείρηση εφαρμόζει αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και σύμφωνες με την ισχύουσα ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, κατά την παρουσίαση του Οργανογράμματος, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το ανώτερο διοικητικό όργανο. Η επιχείρηση, προκειμένου να είναι οργανωμένη με τρόπο που να εξασφαλίζει τη διαφάνεια αλλά και την αποτελεσματικότητα, ενίσχυσε την ανεξαρτησία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ το 2018 αναβάθμισε τις αρμοδιότητες της Επιτροπής Εταιρικής Ευθύνης και διόρισε ανώτατο ανεξάρτητο Σύμβουλο (Μυτιληναίος, 2019). Οι αλλαγές αυτές, σε συνδυασμό με την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, όσο αφορά κάθε τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, συμβάλλουν στην εξειδίκευση αλλά και την καλύτερη παρακολούθηση των επιμέρους εργασιών.

5.4 Εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί βασικό στοιχείο του τρόπου οργάνωσης μιας επιχείρησης. Η αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού και οι σχέσεις που αναπτύσσονται συνδέονται άμεσα με τη φιλοσοφία της οργάνωσης και διοίκησης. Η Μυτιληναίος ΑΕ έχει ως βασικό στοιχείο της κουλτούρας της και πρωταρχική αξία τη

συνεχή επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η επιχείρηση θεωρεί ότι η επιτυχία της και η συνεχής ανάπτυξη στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό της και φροντίζει ώστε:

- ✓ Να προσελκύει στελέχη τα οποία έχουν αρχές και αξίες που συμφωνούν με τη φιλοσοφία της επιχείρησης
- ✓ Να αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό και να ενθαρρύνει τη συνεχή επαγγελματική του εξέλιξη στην επιχείρηση
- ✓ Να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την καινοτομία
- ✓ Να προάγει την κοινωνική υπευθυνότητα και την επαγγελματική αριστεία

5.5 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Μυτιληναίος ΑΕ απασχολεί περισσότερα από 2.700 άτομα, άμεσα και έμμεσα και ακολουθεί ένα μοντέλο διοίκησης προσανατολισμένο στους εργαζομένους, προωθώντας την ασφάλεια, την ισότητα και τη συνέπεια απέναντι στους εργαζομένους. Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί βασική προτεραιότητα της επιχείρησης. Μάλιστα, μέσω της εκπαίδευσης, η επιχείρηση επιδιώκει την ανάπτυξη των εργαζομένων ώστε αυτοί να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να είναι ικανοί να προσφέρουν καινοτόμες και αποτελεσματικές λύσεις στις καθημερινές προκλήσεις στο χώρο εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση φροντίζει ώστε να ικανοποιεί τόσο τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων, μέσω της παροχής συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, όσο και τις ανώτερες ανάγκες των εργαζομένων, όπως η ανάπτυξη της κοινωνικότητας, η εκπλήρωση των επαγγελματικών και προσωπικών φιλοδοξιών και η συνεχής προσωπική ανάπτυξη (Ζαβλανός, 2002).

5.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Μυτιληναίος ΑΕ εφαρμόζει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εστιάζοντας στον πελάτη και στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, επιδιώκοντας την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και έχοντας ως βασικό μέλημα τη συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα. Για όλους αυτούς τους λόγους, η επιχείρηση, με τη δέσμευση της διοίκησης, εφαρμόζει πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, εστιάζοντας στις βασικές παραμέτρους που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα, τη συνεχή ανάπτυξη με σεβασμό στην κοινωνία, τους εργαζομένους και το περιβάλλον. Το πρόγραμμα Βιώσιμης Ανάπτυξης που εφαρμόζει η επιχείρηση επηρεάζει όλους τους τομείς λειτουργίας της, καθώς και τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης.

Η επιχείρηση εστιάζει τη λειτουργία της σε μια συνεχή διαδικασία Αναγνώρισης, Ιεράρχησης και Επικύρωσης των θεμάτων βιωσιμότητας, τα οποία αφορούν σε οκτώ βασικούς άξονες:

Επίσης, η επιχείρηση συνδέει τα παραπάνω ουσιώδη ζητήματα με τους παγκόσμιους στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης.



Σχήμα 16: Ουσιώδη Θέματα της Μυτιληναίος ΑΕ, πηγή: Μυτιληναίος (2018)

5.7 Μοντέλα Οργάνωσης Επιχειρήσεων – Διεθνής Εμπειρία

Προκειμένου να είναι πιο εφικτή η αξιολόγηση του επιχειρησιακού μοντέλου που ακολουθεί η Μυτιληναίος ΑΕ, παρακάτω παρουσιάζονται παραδείγματα διεθνώς αναγνωρισμένων επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν, με επιτυχία, με διεθνές επίπεδο. Η Μυτιληναίος ΑΕ τα τελευταία χρόνια συνεχώς επεκτείνει τη δραστηριότητά της στις διεθνείς αγορές, οπότε τα παραδείγματα οργάνωσης πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι χρήσιμα για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων και την ανάπτυξη προτάσεων. Μάλιστα, επιλέχθηκαν εταιρίες που έχουν σχετική, αλλά και μη σχετική δραστηριότητα με τη Μυτιληναίος ΑΕ.

5.7.1 TOYOTA

Η TOYOTA είναι μια επιχείρηση η οποία έχει διεθνή παρουσία εδώ και πολλές δεκαετίες. Η φιλοσοφία της επιχείρησης διέπεται από τις αρχές της βιωσιμότητας, και πιο συγκεκριμένα, στην επίσημη ιστοσελίδα της αναφέρεται ότι η φιλοσοφία της TOYOTA συνοψίζεται στην «αναζήτηση της αρμονίας ανάμεσα στους Ανθρώπους, την Κοινωνία και το Παγκόσμιο Περιβάλλον, και την Βιώσιμη Ανάπτυξη της κοινωνίας μέσω της παραγωγής» (TOYOTA, 2020). Ωστόσο, δεν ήταν πάντα έτσι. Παλαιότερα η επιχείρηση ακολουθούσε, πρωτοποριακά μιν, ωστόσο αναγνωρισμένα μοντέλα διοίκησης, ώστε να εξασφαλίζει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Εξάλλου, η φήμη της οφείλεται κυρίως στην κατασκευή ποιοτικών αυτοκινήτων, αλλά και στην πρωτοπορία. Όσο αφορά την παραγωγική διαδικασία, αυτή είναι οργανωμένη με βάση την εξειδίκευση και την ιεραρχία. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, η επιχείρηση έχει συνειδητοποιήσει την ανάγκη για αλλαγή και εισήγαγε μια νέα οργανωτική δομή με στόχο να βελτιώσει την ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, να ενδυναμώσει τη διοίκηση και να ενισχύσει την καινοτομία. Ο βασικός στόχος της επιχείρησης, πλέον, είναι η δημιουργία όλο και καλύτερων αυτοκινήτων και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη των ταλέντων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και αλλαγές στο μοντέλο διοίκησης, το οποίο, πλέον, είναι προσανατολισμένο στα προϊόντα και όχι τις υπηρεσίες. Η προώθηση της καινοτομίας, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο έντονος ανταγωνισμός, κυρίως στα ηλεκτρικά αυτοκίνητα, που αποτελούν το μέλλον τις αγορές, η εταιρία προχώρησε σε αλλαγές

στην οργανωτική της δομή. Εξάλλου, το μήνυμα του προέδρου της, είναι ενδεικτικό του νέου τρόπου λειτουργίας: «η οργανωτική αλλαγή είναι μια ευκαιρία ενδυνάμωσης των εργαζομένων και προώθησης της καινοτομίας στην παραγωγή, μέσω της συνολικής προσπάθειας. Ας εργαστούμε μαζί να δημιουργήσουμε διαδικασίες οι οποίες θα μας επιτρέψουν να παραμείνουμε βιώσιμοι σε μια εποχή που παράγουμε και πουλάμε 10 εκατομμύρια οχήματα το χρόνο, ενώ γνωρίζουμε ότι μπορούμε και καλύτερα» (TOYOTA, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να βελτιωθεί ο τρόπος και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, αλλά και ο διοικητικός έλεγχος έγιναν οι παρακάτω αλλαγές:

- ✓ Διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για τις διοικητικές αποφάσεις και τον γενικό έλεγχο, και των αρμοδιοτήτων των υπευθύνων των λειτουργικών τμημάτων της εταιρίας, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την ομαλή λειτουργία της παραγωγής.
- ✓ Μείωση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Επίσης, προκειμένου να δοθεί ώθηση στην καινοτομία, έγιναν τα παρακάτω:

- ✓ Δημιουργία μιας νέας εταιρίας η οποία να ασχολείται αποκλειστικά με την έρευνα και την καινοτομία
- ✓ Αναδιοργάνωση και συγχώνευση, όπου είναι εφικτό, των επιχειρησιακών μονάδων της TOYOTA, ώστε να ενισχυθεί ο έλεγχος και ο συντονισμός, αλλά και η έμφαση στο προϊόν
- ✓ Αναθεώρηση του ρόλου των «Κεντρικών», ώστε οι επιμέρους μονάδες να έχουν την ευχέρεια να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό των προϊόντων και το σχεδιασμό της παραγωγής.

5.7.2 Naturgy

Η Naturgy είναι μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της ενέργειας στην Ισπανία. Απασχολεί 12.700 εργαζομένους σε 30 διαφορετικές χώρες, κυρίως της Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής. Η παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων της αποτελεί το βασικό παράγοντα που καθοδηγεί τις αλλαγές. Η επιχείρηση εστιάζει στην ανάπτυξη ενός μοντέλου οργάνωσης το οποίο να συνδέει

τους στρατηγικούς στόχους της με τους ανθρώπους της και να απλοποιεί τις διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται για τη δημιουργία αξίας. Οι άνθρωποι είναι στο επίκεντρο της οργανωτικής δομής και η επιχείρηση θεωρεί ότι η προστιθεμένη αξία δημιουργείται μέσω των παρακάτω (Naturgy, 2020):

- ✓ Το σχεδιασμό έργων τα οποία είναι πρωτοπόρα και καινοτόμα και βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτυχθούν ως άτομα και επαγγελματίες
- ✓ Την απασχόληση μιας ομάδας επαγγελματιών που στηρίζεται στη διαφορετικότητα και διακρίνεται από έμπνευση και συνεχή προσπάθεια μάθησης, και η οποία παρακινείται να φαντάζεται και να δημιουργεί το μέλλον
- ✓ Την υποστήριξη των εργαζομένων ώστε να πιστεύουν στην ενέργειά τους, να είναι υπεύθυνοι και ανεξάρτητοι
- ✓ Τον προσανατολισμό στον πελάτη αλλά και τη συμμετοχή στην ανάπτυξη μιας βιώσιμης και εύπορης κοινωνίας

Το Μοντέλο Οργάνωσης της επιχείρησης διακρίνεται από καινοτόμες πρακτικές. Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης, η εσωτερική οργάνωση είναι ανθρωποκεντρική και βασίζεται στην προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο στηρίζεται στο σεβασμό, τη διαφορετικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη. Η διαχείριση ταλέντων αποτελεί μια βασική διαδικασία της εταιρίας, η οποία καθορίζεται μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων στόχων. Η διαχείριση ταλέντων γίνεται εντός ενός πλαισίου το οποίο καθορίζει τα απαιτούμενα προσόντα των επαγγελματιών που συνεργάζονται με την εταιρία και βασίζεται στις αξίες της ηθικής, της συνεργασίας, των ίσων ευκαιριών και του σεβασμού της διαφορετικότητας. Πιο συγκεκριμένα, τα εργαλεία διαχείρισης ταλέντων, τα οποία στοχεύουν στην καλή γνώση των δεξιοτήτων κάθε εργαζομένου, την ανάπτυξή τους και την ενίσχυση της κινητικότητας και των προαγωγών, διέπονται από τέσσερις βασικές αρχές, την αξιολόγηση, την ανάπτυξη, τη διαδοχή και την τοποθέτηση σε θέσεις εργασίας. είναι χαρακτηριστικό ότι, κατά τη διάρκεια του 2018:

- ✓ 87% των μελών της ανώτατης διοίκησης άλλαξαν υπευθυνότητες
- ✓ 44% των αλλαγών αναφέρονται σε οριζόντιες μετακινήσεις

- ✓ 853 θέσεις εργασίας καλύφθηκαν από την εσωτερική διαδικασία κινητικότητας

Επίσης η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην ευελιξία και την ενίσχυση της διαφορετικότητας, όσο αφορά την λειτουργία της.

5.8 Συζήτηση

Τα παραπάνω παραδείγματα φανερώνουν την τάση των πολυεθνικών επιχειρήσεων να εφαρμόζουν μοντέλα οργάνωσης τα οποία προάγουν την καινοτομία και τη βιωσιμότητα. Οι άνθρωποι αποτελούν, πλέον, αναγνωρισμένα, τους πιο σημαντικούς πόρους και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτυχθούν μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Έτσι, εφαρμόζουν ανθρωποκεντρικά μοντέλα οργάνωσης, τα οποία στηρίζονται στην αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων αλλά και την ενίσχυση της πρωτοβουλίας των εργαζομένων. Τα μοντέλα αυτά φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικά στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπου η αλλαγή αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό.

Η βιωσιμότητα και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελούν, επίσης, βασικές παραμέτρους του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Πλέον, απαιτείται η ανάπτυξη των επιχειρήσεων να γίνεται εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την προστασία του περιβάλλοντος και την ευημερία των κοινωνιών. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν πρακτικές, τόσο στον τομέα της παραγωγής, όσο και της διοίκησης, οι οποίες συμβάλλουν στην βιώσιμη ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 6

Πρόταση Νέου Μοντέλου

Οργάνωσης

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε αναφορά στην έννοια της επιχείρησης και της οργάνωσης, στα θεωρητικά μοντέλα οργάνωσης που αναπτύχθηκαν τις προηγούμενες δεκαετίες, καθώς και στον τρόπο οργάνωσης συγκεκριμένων, σύγχρονων επιχειρήσεων. Έγινε φανερό ότι ο τρόπος οργάνωσης εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον και τις προκλήσεις που υπάρχουν σε αυτό. Επίσης, εξαρτάται από τους στόχους των επιχειρήσεων και τη γενικότερη φιλοσοφία τους.

Στο σύγχρονο περιβάλλον απαιτείται η ανάπτυξη μοντέλων οργάνωσης τα οποία να εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, στο άκρως ανταγωνιστικό, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Αυτό μπορεί να συμβεί με την ανάπτυξη μοντέλων τα οποία ανταποκρίνονται στις συνεχείς αλλαγές, αλλά και μοντέλα τα οποία λαμβάνουν υπόψη τη σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Στην ουσία, χρειάζονται μοντέλα οργάνωσης τα οποία να είναι ικανά να ξεπερνούν άμεσα τα πιθανά προβλήματα και να οδηγούν στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Όμως, χρειάζεται τα μοντέλα αυτά να διέπονται από αρχές που να διασφαλίζουν το σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Δεδομένων των παραπάνω, το προτεινόμενο μοντέλο, στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές, αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Πιο συγκεκριμένα, όσο αφορά το βασικό τρόπο οργάνωσης, αυτός πρέπει να στηρίζεται στα παρακάτω στοιχεία.

i. Όραμα

Το όραμα αποτελεί το πρώτο ενδεικτικό στοιχείο του τρόπου οργάνωσης μιας επιχείρησης, αλλά και των βασικών της στόχων. Το όραμα των σημερινών επιχειρήσεων χρειάζεται να περιλαμβάνει στόχους βιωσιμότητας και κοινωνικής ευθύνης και να προδιαθέτει προς έναν καινοτόμο τρόπο οργάνωσης. Επίσης, η δέσμευση της διοίκησης χρειάζεται να είναι ξεκάθαρη, το όραμα να επικοινωνείται σε όλους τους εργαζόμενους και να οργανώνεται η επιχείρηση γύρω από αυτό.

ii. Αξίες

Ύστερα από το Όραμα, οι Αξίες είναι αυτές που παρέχουν επιπλέον πληροφόρηση σχετικά με τις προτεραιότητες της επιχείρησης, οι οποίες διέπουν και τον τρόπο οργάνωσης. Καταρχάς, χρειάζεται οι σύγχρονες επιχειρήσεις να κατανοούν τη σημασία των αξιών και αρχών και να είναι όσο γίνεται ειλικρινείς και ανοιχτές. Πιο συγκεκριμένα, οι αξίες χρειάζεται να διέπονται από τις αρχές της συμμετοχής, της συνεχούς μάθησης και την ανάπτυξης ιδεών. Χρειάζεται να είναι συγκεκριμένες, να παρακινούν και να δίνουν κατευθύνσεις.

iii. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η αναγνώριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι στρατηγικές που επιλέγει η επιχείρηση, επίσης σχετίζονται άμεσα με την οργάνωσή της. οι σύγχρονοι τρόποι οργάνωσης απαιτούν την υιοθέτηση τρόπων που εξασφαλίζουν άμεσα και ρεαλιστικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χρειάζεται οι κατάλληλοι άνθρωποι να είναι στην κατάλληλη θέση και να αναζητούνται συνεχώς οι πιο αποτελεσματικές πρακτικές για την επίτευξη των στόχων. Αυτό σημαίνει ότι μια συνεχής διαδικασία προγραμματισμού, υλοποίησης, ελέγχου και αναθεώρησης όλων των πρακτικών, κατά τα πρότυπα των μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, απαιτείται, ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση. Ακόμη, ο πελάτης χρειάζεται να είναι στο επίκεντρο όλων των πρακτικών και η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρειάζεται να εστιάζει στους λόγους που κάνουν την επιχείρηση να διαφέρει από τις υπόλοιπες. Με άλλα λόγια, σε ό,τι δημιουργεί αξία για τον πελάτη.

Η εστίαση στην Ποιότητα αποτελεί το πρώτο στοιχείο που διακρίνει τις σημερινές επιχειρήσεις. Η Ποιότητα χρειάζεται να χαρακτηρίζει όλες τις πρακτικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε οι πελάτες «να μην έχουν άλλη

επιλογή». Επιπλέον, η καινοτομία, μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων να προτείνουν το διαφορετικό, μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συνεχής εκπαίδευση, η πρωτοβουλία και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν βασικά συστατικά του προτεινόμενου μοντέλου διοίκησης.

Βέβαια, σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει και γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικός, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να είναι οργανωμένες με τρόπο που να βασίζεται στις παρακάτω αρχές

- Ταχύτητα
- Lean Management, μια αρχή που εστιάζει στην απλούστευση των διαδικασιών και την αποφυγή «περιττών» σταδίων στην παραγωγική διαδικασία, καταρχάς, αλλά και σε όλες τις εσωτερικές διεργασίες
- Απλή, άμεση, γρήγορη επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες
- Συγκεκριμενοποίηση των διεργασιών και αποφυγή των ασαφειών
- Ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και εναλλαγή ρόλων, όταν αυτό είναι χρήσιμο
- Χρήση όλων των εργαλείων που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία και τη διευκόλυνση των διεργασιών και της εσωτερικής οργάνωσης
- Παροχή ελευθερίας κινήσεων και ενθάρρυνση ανάπτυξης πρωτοβουλιών μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργασίας
- Συνεχής αξιολόγηση και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών
- Ακριβής και έγκαιρη ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων σε μια διεργασία. Η οργάνωση της επιχείρησης χρειάζεται να είναι τέτοια που να ενθαρρύνει τη ροή των πληροφοριών
- Ισχυρή, ανοιχτή ηγεσία

iv. Ηγεσία

Η ηγεσία είναι αυτή που αντανακλά τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης. Όπως είθισται να λέγεται, «οι μάνατζερ διοικούν, αλλά οι ηγέτες εμπνέουν». Αυτό που προτείνεται για τις σημερινές επιχειρήσεις είναι η ανάπτυξη εργαζομένων, σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, οι οποίοι θα ενεργούν σαν ηγέτες. Εξάλλου, στη νέα εποχή όπου κυριαρχεί η γνώση και η τεχνολογία, οι εργαζόμενοι

χρειάζεται να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι να λαμβάνουν αποφάσεις. Χρειάζεται να καλλιεργηθεί η αυτοπεποίθηση και οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται ότι παρακολουθούνται στενά από τους ανωτέρους τους. Οι άνθρωποι στις σημερινές επιχειρήσεις χρειάζεται να θεωρούνται ως αστείρευτες πηγές ενέργειας και γνώσης, ικανοί να κάνουν τα πάντα, εκτός κι αν τους τεθούν όρια. Εάν υπάρχει μια τέτοια θεώρηση για το ανθρώπινο δυναμικό, τότε η επιχείρηση θα μπορεί να προοδεύει και να αναπτύσσεται, μέσω της προσπάθειας των μελών της.

v. Ανάπτυξη & συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού

Οι σημερινές επιχειρήσεις χρειάζεται να δίνουν σημασία στη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Ανάπτυξη μιας κουλτούρας μάθησης
- Ανάπτυξη όλων των εργαζομένων, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
- Προσπάθεια αναγνώρισης των ιδιαίτερων δεξιοτήτων κάθε εργαζόμενου
- Ενίσχυση της ομαδικότητας και της διαφορετικότητας
- Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης
- Αναγνώριση του γεγονότος ότι στη σύγχρονη εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας, η γνώση αποτελεί τη βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Καθοδήγηση των εργαζομένων
- Χρήση μεθόδων που ενεργοποιούν το συναίσθημα, παρά μεθόδων που παραπέμπουν σε διαταγές, έλεγχο και τιμωρία

vi. Αλλαγή

Τελευταίο αλλά πιθανότατα σημαντικότερο όλων, είναι το γεγονός ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύσσουν μοντέλα οργάνωσης που είναι ευέλικτα στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Βαθιά γνώση και αντιμετώπιση της πραγματικότητας. Η επιχείρηση χρειάζεται να έχει πολύ καλή γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών.
- Αντιμετώπιση της ανάγκης για αλλαγή ως ευκαιρίας, μέσω της προετοιμασίας των εργαζομένων. Χρειάζεται να ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία, να υπάρχει

αποκέντρωση του ελέγχου, οι εσωτερικές δομές να είναι ευέλικτες και οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι

- Αποδοχή του γεγονότος ότι ο σύγχρονος τρόπος εργασίας δεν είναι απαραίτητα αυστηρά καθορισμένος και απαιτείται συχνά η εργασία υπό συνθήκες «χάους»
- Αναγνώριση της χρησιμότητας της πληροφορίας
- Ανάπτυξη τεχνικών αντιμετώπισης κρίσεων
- Απλοποίηση διαδικασιών και ελαχιστοποίηση γραφειοκρατίας
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στον πελάτη
- Ανάπτυξη δομών προσανατολισμένων στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα, μέσω της αναγνώρισής τους
- Θεώρηση της επιχείρησης ως ενός ζωντανού οργανισμού
- Ανάπτυξη ευέλικτων δομών και καναλιών επικοινωνίας

Όλα τα παραπάνω αποτελούν βασικά στοιχεία που χρειάζεται να διακρίνουν ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης. όπως ήδη αναφέρθηκε, το μοντέλο αυτό, προκειμένου να είναι βιώσιμο, χρειάζεται να αναπτυχθεί στο πλαίσιο των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το νέο μοντέλο χρειάζεται να διέπεται από τα παρακάτω:

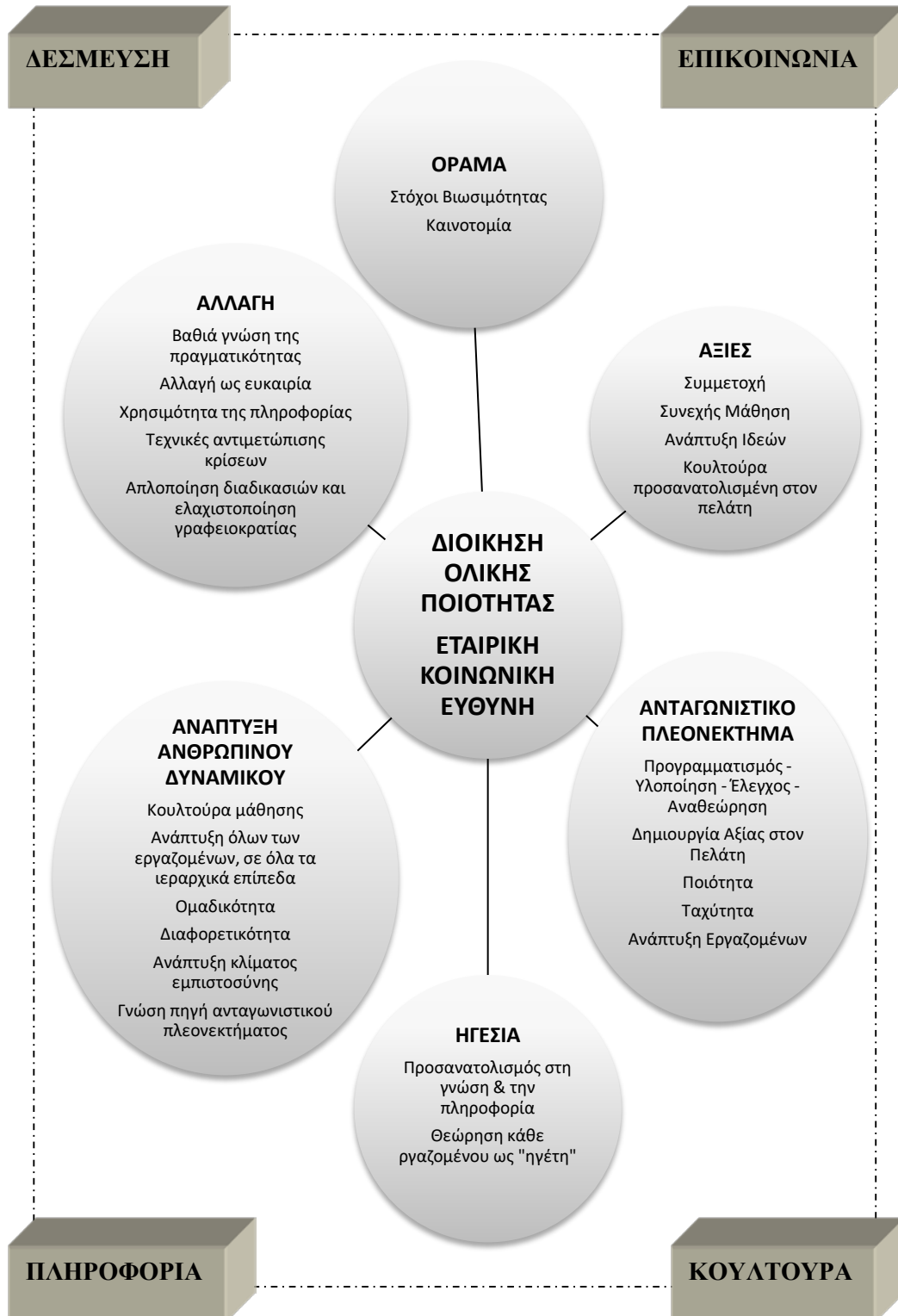
- Δέσμευση της διοίκησης
- Συνεχής βελτίωση
- Ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας
- Χρήση σύγχρονων εργαλείων για την παρακολούθηση των εργασιών και τον Ποιοτικό Έλεγχο
- Εστίαση στην εκπαίδευση
- Ανάπτυξη κουλτούρας συμμετοχής, παρακίνησης και πρωτοβουλίας
- Ομαδικό πνεύμα
- Δημιουργία αξία για τους πελάτες
- Δημιουργία βιώσιμου μέλλοντος
- Υποστήριξη κι ανάπτυξη ταλέντων

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια ακόμη παράμετρο η οποία χρειάζεται να ληφθεί υπόψη στους νέους τρόπους οργάνωσης των επιχειρήσεων. Πρόκειται για *«την ευθύνη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία επηρεάζει ή επηρεάζεται από αυτά μέσα από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας»* (Βαξεβανίδου, 2011). Η Εταιρική Κοινωνική ευθύνη έχει τις παρακάτω διαστάσεις:

- Σχέσεις με τους πελάτες.
- Σχέση με τις τοπικές κοινωνίες
- Σχέση με το περιβάλλον
- Σχέση με τις ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού
- Σχέση με τους εργαζομένους

Η σύγχρονη επιχείρηση χρειάζεται να διασφαλίζει, με την οργάνωση και τη λειτουργία της, ότι οι παραπάνω σχέσεις αναπτύσσονται με σεβασμό στους ενδιαφερόμενους, ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα τόσο της επιχείρησης, όσο και των κοινωνιών και του περιβάλλοντος.

Έχοντας υπόψη την προηγούμενη ανάλυση, ακολουθεί μια προσπάθεια απεικόνισης του προτεινόμενου νέου Μοντέλου Διοίκησης.



Κεφάλαιο 7

Επίλογος

Η οργάνωση των επιχειρήσεων αποτελεί βασικό στοιχείο που οδηγεί στην επιτυχία και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ιδιαίτερα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνεχείς αλλαγές, χρειάζεται να υιοθετούν μοντέλα οργάνωσης τα οποία να είναι ικανά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το ζήτημα αυτό και μέσω της μεθοδολογίας της Μελέτης Περίπτωσης προσπάθησε να δώσει απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια είναι τα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά;
- Ποια είναι τα υπέρ και τα κατά κάθε μοντέλου;
- Ποια είναι τα σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων;
- Ποιο μοντέλο οργάνωσης οδηγεί στην ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρήσεων;

Αρχικά, έγινε αναλυτική παρουσίαση των εννοιών της οργάνωσης και της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάστηκε η έννοια και η σημασία της οργάνωσης, οι τύποι και οι αρχές της, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο οργανόγραμμα, που απεικονίζει και τον τρόπο – μοντέλο οργάνωσης μιας επιχείρησης, αλλά και την οργανωτική δομή. Στη συνέχεια, αναλύθηκε η έννοια της επιχείρησης. παρουσιάστηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά της, τα οποία τη διακρίνουν από άλλες οντότητες. Αυτά περιλαμβάνουν την ελευθερία δράσης, την παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών, την περιουσιακή αυτοτέλεια, την ύπαρξη κινδύνου στην επιχειρηματική δραστηριότητα, και, φυσικά, την επιδίωξη κέρδους. Ακολούθησε η παρουσίαση των διαφόρων θεωρήσεων της επιχείρησης, ώστε να αναδειχθεί η πολυπλοκότητά τους και η αναγκαιότητα ανάπτυξης οργανωτικών μοντέλων. Συνεπώς, παρουσιάστηκε η επιχείρηση ως οικονομική οργάνωση, ως κοινωνική οργάνωση, ως θεσμός και ως σύστημα. Έγινε ακόμη αναφορά στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Όσο αφορά το πρώτο και το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε παρουσίαση, ύστερα από σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση σημαντικών μοντέλων οργάνωσης των επιχειρήσεων. Τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν καλύπτουν μια περίοδο από τα πρώτα χρόνια του 20^{ου} αιώνα έως τις μέρες μας. οι άνθρωποι, ήδη από την εμφάνιση των πρώτων βιομηχανιών θέλησαν να μελετήσουν τα στάδια εργασίας, τον τρόπο εργασίας και τον τρόπο διοίκησης, ώστε να εξάγουν μοντέλα τα οποία να ερμηνεύουν τα παραπάνω και να οδηγούν σε όλα και καλύτερα αποτελέσματα όσο αφορά την παραγωγή, την παραγωγικότητα και τα κέρδη. Τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν αρχικά εστίαζαν κυρίως στις τεχνικές οργάνωσης των διαδικασιών και των εσωτερικών λειτουργιών. Υποστήριζαν γραφειοκρατικές διαδικασίες και αυστηρά ιεραρχικές δομές, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη ιδιαίτερα οι επιθυμίες των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις στηρίζονταν στην εμπιστοσύνη και τη συμμόρφωση των μελών τους προς τις επιθυμίες της διοίκησης, όσο αφορά τις πολιτικές και τις μεθόδους.

Ωστόσο, σιγά-σιγά οι επιστήμονες άρχισαν να διερευνούν και τους παράγοντες που αφορούσαν τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, καθώς και την επίδραση αυτών των παραγόντων στην εργασία τους. Έτσι, ξεκίνησε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση όσο αφορά την οργάνωση των επιχειρήσεων. Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, η ικανοποίηση βασικών και ανώτερων αναγκών, τα κίνητρα, αποτελούν έννοιες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη θεωριών ώστε να ερμηνευτεί η ανθρώπινη πλευρά της εργασίας. Τα μοντέλα συμπεριφοράς, όπως ονομάστηκαν, εισήγαγαν τρόπους για την πιο αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, που χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα.

Η σύγχρονη εποχή απαιτεί την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων, όσο αφορά την οργάνωση των επιχειρήσεων, και στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάστηκε η Συστημική Θεωρία, η Διοίκηση με βάση τους Στόχους και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τέλος, έγινε αναφορά στη συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας ως τρόπους διοίκησης. Η συγκέντρωση εξουσίας αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης όπου οι υπεύθυνοι δεν παραχωρούν αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους, ενώ η αποκέντρωση εξουσίας υπάρχει όταν εκχωρούνται αρμοδιότητες σε εργαζομένους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Όσο αφορά το τρίτο ερώτημα, σχετικά με τα σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων, μέσω της Μελέτης Περίπτωσης παρουσιάστηκε το μοντέλο οργάνωσης

μιας σύγχρονης ελληνικής επιχείρησης, η οποία έχει διεθνή παρουσία, της Μυτιληναίος ΑΕ. Πρόκειται για μια επιχείρηση η οποία είναι προσανατολισμένη στην υλοποίηση των στόχων της, μέσω της προσήλωσης στους ανθρώπους της, την κοινωνία και το περιβάλλον. Επίσης, η επιχείρηση υιοθετεί τις αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Επίσης, η επιχείρηση είναι οργανωμένη αποκεντρωτικά, με έμφαση στις λειτουργίες και τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Αυτό που είναι σημαντικό είναι πως η επιχείρηση «απομακρύνεται» από τις παραδοσιακές δομές και δίνει έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και την ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η βιωσιμότητα της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η έμφαση στον άνθρωπο και την κοινωνική ευθύνη και την οργάνωση των επιχειρήσεων γύρω από αυτά φαίνεται και από το γεγονός ότι και οι δύο πολυεθνικές επιχειρήσεις που παρουσιάστηκαν, επίσης έχουν καινοτόμα μοντέλα οργάνωσης. Μοντέλα τα οποία διακρίνονται από καινοτόμες πρακτικές.

Το προτεινόμενο μοντέλο που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής βασίζεται σε δύο έννοιες οι οποίες χρειάζεται να διέπουν τους σύγχρονους τρόπους οργάνωσης των επιχειρήσεων. Πρόκειται για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. με γνώμονα τις δύο αυτές βασικές αρχές, προτείνεται ένα μοντέλο που λαμβάνει υπόψη τις εξής διαστάσεις:

- Το όραμα της επιχείρησης, προσανατολισμένο στην καινοτομία και τη βιωσιμότητα
- Τις αξίες της επιχείρησης, οι οποίες χρειάζεται να διέπονται από τις έννοιες της συμμετοχής, της συνεχούς μάθησης, της ανάπτυξης ιδεών και τον προσανατολισμό στον πελάτη
- Την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Τον προσανατολισμό της ηγεσίας στη γνώση και την πληροφορία
- Στη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της πρωτοβουλίας, της ομαδικότητας, της διαφορετικότητας και της εμπιστοσύνης
- Στην αλλαγή

Όλα τα παραπάνω μπορούν να συμβάλλουν ώστε οι νέες επιχειρήσεις να είναι έτοιμες να ανταποκρίνονται στις αλλαγές και να λειτουργούν με βάση την προώθηση της βιωσιμότητας για την ίδιες, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

- Βαξεβανίδου, Μ. (2011) *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Σταμούλης
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης Π. (2012) *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών & Εκδόσεων.
- Ζαβλανός, Μ. (2002) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Μάντζαρης, Γ. (2006) *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Γκιούρδας.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου
- Μυτιληναίος (2019), *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018*, διαθέσιμο στο: https://www.mytilineos.gr/Uploads/ETHSIA_DELTIA/csr_reports/MYTILINEOS_EKTHESH_VIOSIMIS_ANAPTIKSIS_2018.pdf, ανάκτηση: 15 Απριλίου 2020
- Σαρμανιώτης, Χ. (2012) *Μάνατζμεντ, μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Σαρσέντης, Β.Ν. (1996) *Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική*, Β' Έκδοση. Αθήνα: Μπένου.
- Στειακάκης, Ε. & Κάτζος, Ν. (2002) *Management*. Θεσσαλονίκη: ΖΗΤΗ
- Στειακάκης, Ε. & Κωφίδης, Ν. (2016) *Διοίκηση και έλεγχος Ποιότητας*, Τζιόλας
- Τζωρτζάκης, Μ.Κ. (2014) *Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002) *Οργάνωση & Διοίκηση, Μάνατζμεντ: Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili.
- Φαναριώτης, Π. (2001) *Αρχές Οργανώσεως & Διοικήσεως Επιχειρήσεων – Τόμος Α'*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Interbooks.
- Naturgy (2020), *Our Value Proposal*, διαθέσιμο στο: https://www.naturgy.com/en/people/about_us/our_value_proposal, ανάκτηση: 18 Απριλίου 2020

McNamara, D.E. (2009), From Fayol's Mechanistic to today's Organic Functions of Management, *American Journal of Business Education*, 2(1), 63-78

Montana, P. & Charnov, B. (2002) *Μάνατζμεντ*. Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση. Αθήνα: Κλειδάριθμος

TOYOTA (2017) *Toyota to update its Organization Structure to boost Business Innovation*. Διαθέσιμο στο: <https://global.toyota/en/detail/15197404>, ανάκτηση: 18 Απριλίου 2020

TOYOTA (2020) *Toyota Group Organization*. Διαθέσιμο στο: https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/company/group/organization.html, ανάκτηση: 18 Απριλίου 2020

Yin, R. K. (2003) *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage