

# ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ  
ΠΕΝΤΕ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΤΣΙΑΠΑΡΑ

A.M. 333

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ



ΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3702
---------------------	------

---

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ  
ΠΕΝΤΕ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ  
ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΤΣΙΑΠΑΡΑ**

# **A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## **ΘΕΩΡΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

### **Θεωρία Douglas McGregor**

Η στάση που κρατά το διοικητικό στέλεχος απέναντι στους ανθρώπους και στη συνηθισμένη αντίδρασή τους στα θέματα εργασίας, προσδιορίζει, σε μεγάλο βαθμό, συνειδητά ή μη συνειδητά, τη συνολική του στάση στα θέματα διοικήσεως. Ξεκινώντας από την παραδοχή αυτή έχουμε δύο εναλλακτικές ομάδες υποθέσεων που συνήθως δέχονται τα στελέχη για τους εργαζόμενους. Αυτές είναι:

### **Κατάλογος Υποθέσεων (Παραδοχών)**

#### **Θεωρία X**

1. Ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και θα την αποφύγει αν μπορεί.
2. Εξαιτίας αυτής της απέχθειας οι περισσότεροι άνθρωποι πιέζονται, ελέγχονται, διευθύνονται από άλλους, απειλούνται και τιμωρούνται για να υποχρεωθούν να προχωρήσουν στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της οργάνωσης, αφού ακόμα και η υπόσχεση βραβείων δεν είναι αρκετή. Θα δεχθεί περισσότερα αλλά θα ζητά περισσότερα. Μόνο η απειλή σώζει την κατάσταση.
3. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, επιθυμεί να αποφεύγει την ευθύνη, έχει λίγες φιλοδοξίες και, πάνω από όλα, επιθυμεί την ασφάλεια και σιγουριά.

#### **Θεωρία Ψ**

1. Η χρησιμοποίηση των πνευματικών και σωματικών μας δυνάμεων στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το να παίζουμε και να ξεκουραζόμαστε. Έτσι, η

εργασία μπορεί να είναι είτε πηγή ευχαρίστησης είτε πηγή δυσαρέσκειας, ανάλογα με ελεγχόμενες καταστάσεις.

2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή δεν είναι παρά μέσα για να οδηγήσουν στην προσπάθεια προς το αποτέλεσμα (τον αντικειμενικό σκοπό). Ο άνθρωπος θα αυτοελέγχεται και αυτοδιευθύνεται υπηρετώντας τους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι του ανατίθενται.
3. Η ανάθεση είναι μια συσχέτιση επιβραβεύσεων που συνδέονται με τις επιτεύξεις.
4. Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες ο κόσμος όχι μόνο θα δέχεται αλλά και θα επιδιώκει να έχει ευθύνες. Δεν αποτελούν χαρακτηριστικά ώριμης προσωπικότητας η αποφυγή ευθυνών, η απουσία φιλοδοξίας, η έμφαση στην ασφάλεια.
5. Δεν είναι λίγοι αυτοί που διακρίνονται για την ικανότητα τους να χρησιμοποιούν σωστά τη φαντασία, την ευφυΐα, τη δημιουργικότητα.
6. Οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου μόνο ενμέρει χρησιμοποιούνται.

## **Κατάλογος συνεπειών**

### **Θεωρία Χ**

1. Κεντρική οργανωτική αρχή είναι ότι η διεύθυνση και ο έλεγχος/συντονισμός ασκούνται με τη βοήθεια της εξουσίας.
2. Οι ανάγκες της οργάνωσης προηγούνται από τις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων που εργάζονται γι αυτή. Έτσι, οι άνθρωποι δέχονται τον εξωτερικό έλεγχο και διευθύνονται από άλλους χάρη των αμοιβών τους.
3. Δεν αναγνωρίζουμε τις υπάρχουσες δυνατότητες των ανθρώπων και γι αυτό δεν υπάρχει λόγος να χάνουμε χρόνο, προσπάθειες και χρήματα για να ανακαλύπτουμε πως θα τις χρησιμοποιήσουμε.

### **ΘΕΩΡΙΑ Ψ**

1. Βασική αρχή είναι η ολοκλήρωση, δηλαδή η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα επιτρέψουν στα μέλη της οργάνωσης, να φθάσουν στους στόχους τους κατά τον καλύτερο τρόπο, κατευθύνοντας τις προσπάθειές τους προς την επιτυχία της επιχειρήσεως.

2. Η οργάνωση θα είναι πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της αν προσαρμοστεί στις ανάγκες και στους στόχους των μελών της.
3. Έχουμε την ευκαρία να κατανομήσουμε, να βρούμε νέους δρόμους για την οργάνωση και τη διεύθυνση της ανθρώπινης προσπάθειας.

Οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ είναι δυναμικές και όχι στατικές. Υπογραμμίζουν την δυνατότητα αναπτύξεως του ανθρώπου και την ανάγκη για εκλεκτική προσαρμογή παρά για απόλυτο έλεγχο.

Πάνω από όλα οι υποθέσεις (παραδοχές) της θεωρίας Υ υπογραμμίζουν το γεγονός, ότι τα όρια στην ανθρώπινη συνεργασία μέσα στις οργανώσεις δεν είναι όρια που έχουν μπει από την ανθρώπινη φύση, αλλά όρια που μπήκαν από τον τρόπο σκέψης της διοικήσεως, στην προσπάθεια της να αντιληφθεί τις δυνατότητες που παρουσιάζει το στοιχείο (οι πόροι) «άνθρωποι», τους οποίους «διαχειρίζεται». Η θεωρία Χ προσφέρει στη διοίκηση μια εύκολη δικαιολογία για ανεπαρκή οργανωσιακή επίδοση, αφού δέχεται ότι μια τέτοια ανεπάρκεια οφείλεται στην φύση του ανθρώπινου στοιχείου με το οποίο οφείλει να εργαστεί. Η θεωρία Ψ, από την άλλη μεριά, θέτει το πρόβλημα αντίθετα στην απουσία καλής διοικήσεως, δηλαδή δέχεται ότι αν οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες και μη συνεργάσιμοι, τότε η αιτία βρίσκεται στις μεθόδους που η διοίκηση χρησιμοποιεί για να οργανώσει και να διευθύνει.

Η θεωρία Ψ υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα αυτοελέγχονται και αυτοδιευθύνονται στην επίτευξη των οργανωτικών αντικειμενικών σκοπών, στο βαθμό που είναι υπεύθυνοι για τους σκοπούς αυτούς (τους έχουν εμπιστευτεί αυτούς τους σκοπούς). Οι πολιτικές και πρακτικές που ακολουθεί η διοίκηση στην πράξη επηρεάζουν το βαθμό αυτής της αναθέσεως.

## **ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η σύγχρονη διοίκηση επιδιώκει τη διαμόρφωση ενός κλίματος εργασίας όπου όλα τα άτομα-μέλη της ομάδας προσφέρουν στο επιτελούμενο έργο τον καλύτερο τους εαυτό και αξιοποιούνται, αντίστοιχα, από την επιχείρηση στο όριο των ξεχωριστών τους ικανοτήτων. Για να γίνει η επιδίωξη αυτή πραγματικότητα, η επινοητική σκέψη (πρωτοτυπία) και η ελεύθερη δράση (πρωτοβουλία) πρέπει

να αναγνωριστούν σαν πλουτοπαραγωγικοί πόροι κρίσιμης σημασίας. Παράλληλα, οι διοικητικές πράξεις πρέπει να υπαχθούν σε ορισμένους βασικούς κανόνες με σκοπό την εξασφάλιση συνέπειας στο χειρισμό των ανθρώπων, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους και τη δημιουργία προϋποθέσεων αυτοπραγμάτωσης για το προσωπικό. Οι κανόνες αυτοί βασίζονται στην αρχή της συμμετοχής και της αποκέντρωσης, και αποτελούν το λογικό οικοδόμημα της διοίκησης. Αυτοί είναι:

## I. Προγραμματισμός

1. Αποφάσεις που αφορούν τις δραστηριότητες μιας ομάδας εργασίας είναι ανοιχτές σε συμμετοχή στα μέλη της ομάδας.
2. Οι αποφάσεις θεμελιώνονται με εμπειριστατωμένη διερεύνηση γεγονότων, με αντικειμενική ανάλυση αξιόπιστων στοιχείων και, κατά περίπτωση, με τεκμηριωμένες εισηγήσεις ειδικών ή εμπειρογνομώνων (επιτελών).
3. Οι αποφάσεις διαμορφώνονται συλλογικά. Ο προϊστάμενος της ομάδας που κατευθύνει τη συμμετοχική διαδικασία συνδυάζει ή απομονώνει τις πιο έγκυρες (καλύτερες) και τις πιο αντικειμενικές (περισσότερο τεκμηριωμένες) τοποθετήσεις για υιοθέτηση. Συγχρόνως, απορρίπτει συστηματικά κάθε υποκειμενική (ατεκμηρίωτη) γνώμη ή άποψη που παρουσιάζεται, συμπεριλαμβανομένων και των δικών του κάτω από την πίεση του διαλόγου και της κριτικής.
  - Οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται συλλογικά. Ο προϊστάμενος της ομάδας αποφασίζει σαν μόνος αρμόδιος (εξουσιοδοτημένος από την επιχείρηση) και παραμένει αποκλειστικά υπόλογος (φέρνει ακέραιη την ευθύνη) για τις συνέπειες των αποφάσεων που η συμμετοχική διαδικασία διαμόρφωσε και ο ίδιος υιοθέτησε.
  - Ο συλλογικός τρόπος λήψης αποφάσεων (με την μέθοδο της πλειοψηφίας ή ομοφωνίας) δεν εφαρμόζεται στην πράξη. Υποφέρει από το μεγάλο μειονέκτημα ότι δεν εξασφαλίζει, απαραίτητα, βέλτιστες επιλογές, συνέπεια αποφάσεων και ενότητα δράσης. Πολλές φορές, δηλαδή, καταλήγει σε κάποιο συμβιβαστικό σχήμα μεταξύ αντιθέτων θέσεων ή σε λογικές ασυνέπειες μεταξύ αποφάσεων που λαμβάνονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, ιδίως, μάλιστα, όταν στο ενδιάμεσο αλλάζει και η σύνθεση των ψηφοφόρων. Πρόσθετα, διαχέει την ευθύνη σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων, πέρα από κάθε δυνατότητα μεταγενέστερης αναζήτησής της.

4. Η συμμετοχική διαδικασία απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία (ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων).

## II. Οργάνωση

1. Η διάρθρωση και η ιεραρχία της επιχείρησης διαμορφώνονται με γνώμονα τις απαιτήσεις του έργου.

2. Η ανάθεση καθηκόντων (εργασίας) και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων (εξουσίας για την εκτέλεση της εργασίας), μπορούν να μεταβιβαστούν και επαναμεταβιβαστούν σε κατώτερα κλιμάκια που βρίσκονται εγγύτερα στο θέατρο δράσης. Αντίθετα, η υποχρέωση και η ευθύνη εκτέλεσης ενός καθήκοντος (εργασίας που αναλήφθηκε) δεν μεταβιβάζονται.

- Η δυνατότητα μεταβίβασης καθηκόντων και αρμοδιοτήτων στηρίζεται στη θεμελιακή αρχή της , κατ'αρχήν, εμπιστοσύνης προς το άτομο.

- Η ανάθεση καθηκόντων και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων συνεπάγονται την ανάληψη ευθύνης. Η ευθύνη δεν είναι ποτέ μεταβιβάσιμη.

- Ο αποκλεισμός μεταβίβασης ευθύνης υπαγορεύεται από την θεμελιακή αρχή ότι ένα συγκεκριμένο άτομο πρέπει πάντα να παραμένει υπόλογο απέναντι σε κάποια προϊστάμενη αρχή για κάθε ξεχωριστή εργασία.

- Ευθύνη είναι η υποχρέωση εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας μέσα στις προδιαγραφές κόστους, χρόνου, και ποιότητας που ορίστηκαν. Ευθύνη σημαίνει ότι σε περίπτωση αποκλίσεων από τις προδιαγραφές κάποιος θα δώσει λόγο και θα υποστεί κυρώσεις.

- Αποδοχή ενός καθήκοντος σημαίνει αυτόματα αποδοχή και της αντίστοιχης ευθύνης.

- Αποφάσεις που σχετίζονται με τη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών (πολιτικής ή στρατηγικής της επιχείρησης) πρέπει να βρίσκονται συγκεντρωμένες στα χέρια της ηγεσίας ενώ αποφάσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών (τακτικές της επιχείρησης) πρέπει να είναι διασκορπισμένες στα αντίστοιχα κλιμάκια δράσης.



### III. Διεύθυνση

1. Η καθοδήγηση των εργαζομένων έχει δύο αλληλένδετους στόχους: την εκτέλεση της εργασίας με υψηλό βαθμό απόδοσης και την εμπύχωση του προσωπικού που ευθύνεται για την εκτέλεση της εργασίας.

2. Η επιστασία της εργασίας συνεπάγεται δύο ξεχωριστές δραστηριότητες: το συντονισμό των δραστηριοτήτων (διασύνδεση και διαδοχή δραστηριοτήτων με προσδιορισμό την ροή εργασίας) και τη διαχείριση των ιδεών (συγκέντρωση και αξιοποίηση δημιουργικών προτάσεων παρακάμπτοντας τα οργανωτικά εμπόδια στην επινοητικότητα).

3. Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη δύναμη αποφάσεως που διαθέτει και η δύναμη αυτή εξαρτάται, με τη σειρά της, από το βαθμό αποκέντρωσης που έχει εφαρμόσει.

- Η πρωτοβουλία προϋποθέτει αυτονομία (ελευθερία δράσης και αυτοεπίβλεψη). Η αυτονομία είναι επιθυμητή λόγω της δικαιολογημένης προσδοκίας ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να παίρνουν σωστές αποφάσεις τις περισσότερες φορές και λόγω της παρατηρούμενης αυτοπαρακίνησης για αποδοτική εργασία.

- Η πρωτοβουλία είναι η κινητήρια δύναμη που κρύβεται πίσω από κάθε δημιουργική ή καινοτόμο προσέγγιση στην προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων.

4. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη ή μονόδρομη ανάλογα με την περίπτωση:

- Η συμμετοχική διοίκηση που συσχετίζεται με την αμφίδρομη επικοινωνία είναι καλύτερη όταν εφαρμόζεται σε καινούργιες ή αβέβαιες δραστηριότητες για τις οποίες δεν υπάρχει επαρκής εμπειρία και οι οποίες δεν τελούν κάτω από πίεση χρόνου.

- Η αυταρχική διοίκηση που συσχετίζεται με τη μονόδρομη επικοινωνία (δίνονται εντολές χωρίς διάλογο) είναι καλύτερη όταν εφαρμόζεται σε δραστηριότητες ρουτίνας οι οποίες τελούν κάτω από πίεση χρόνου.

- Η συμμετοχική και αυταρχική διοίκηση αποτελούν τα δύο άκρα σε ένα ευρύ φάσμα τρόπων χειρισμού του προσωπικού, γεγονός που απαιτεί επιδεξιότητα στην επιλογή του περιστασιακά καταλληλότερου σημείου ισορρόπησης μεταξύ των δύο αυτών άκρων για την ενεργοποίηση του προσωπικού.

#### IV. Έλεγχος

1. Ο κάθε εργαζόμενος είναι υπόλογος για τις πράξεις του στο μέτρο των καθηκόντων που του ανατέθηκαν και των εξουσιών που του εκχωρήθηκαν (αντιστοιχία αρμοδιότητας και ευθύνης) ή στο μέτρο της υπέρβασης καθήκοντος που αυθαίρετα αποφάσισε.
2. Η ενθάρρυνση της αυτονομίας αποκλείει τη δυνατότητα προκαταβολικής επέμβασης πάνω σε σχεδιαζόμενες ενέργειες. Επιτρέπει μόνο την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά την πραγμάτωση των ενεργειών.
3. Η ανάγκη αυτονομίας για την ανάληψη πρωτοβουλίας και η ανάγκη ελέγχου για την πρόληψη καταστροφικών σφαλμάτων, δημιουργεί μια αντίφαση που μπορεί να λυθεί με δύο τρόπους, είτε ξεχωριστά είτε συνδυασμένα. Ο ένας τρόπος αφορά την επιβολή και συνεχή ενίσχυση ενός εργασιακού συστήματος αξιών που σπρώχνει το προσωπικό σε αυτοέλεγχο, σε αυτοκριτική και σε δικαιωμένη υποστήριξη των επιχειρησιακών στόχων. Ο άλλος τρόπος αφορά την πυκνή επικοινωνία πάνω στη σημειούμενη πρόοδο και στην τακτική αξιολόγηση των διαδοχικών αποτελεσμάτων ώστε τίποτα να μην ξεφεύγει επικίνδυνα από την επιλεγμένη πορεία.
4. Η πειθάρχιση του προσωπικού στην πρόσκληση του καθήκοντος απαιτεί χρησιμοποίηση τόσο θετικών (ικανοποίηση αναγκών) όσο και αρνητικών κινήτρων (δημιουργία αναγκών) ανάλογα με την περίπτωση και τον εργαζόμενο.
5. Ο χειρισμός του προσωπικού με αξιοκρατικά κριτήρια είναι θεμελιακή αρχή της διοίκησης. Επιτρέπει πλήρη συμμετοχή της αναντικατάστατης επιδεξιότητας των ικανών ατόμων να σκέπτονται και να επινοούν.

#### **ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Το οργανόγραμμα είναι μια γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μιας σύνθετης κοινωνικής οργάνωσης, με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία της ομάδας όσο και οι αντίστοιχες σχέσεις μεταξύ τους.

Αναλύοντας και περιγράφοντας με τη βοήθεια του οργανογράμματος τη δομή μιας οργάνωσης αποκαλύπτουμε τους επικαλυπτόμενους τομείς, αποσαφηνίζουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της

υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης. Απεικονίζει τη διάρθρωση της επιχείρησης σαν ένα διακλαδούμενο δένδρο από μονάδες εργασίας που καθεμιά από αυτές υποδιαιρείται σε άλλες χαμηλότερων τάξεων. Με άλλα λόγια, δείχνει τη δομή της επιχείρησης σαν μια πολυεπίπεδη διάταξη τομέων δραστηριότητας σε μορφή πυραμίδας, καθώς επίσης και τις κάθετες γραμμές επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ τομέων δραστηριότητας διαφορετικών τάξεων. Αυτός είναι ο λόγος που τα οργανογράμματα θεωρήθηκαν η βάση για κάθε οργανωτική προσπάθεια.

Ειδικότερα:

- Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης – αν υπάρχουν – και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε.
- Παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επιχείρησης όπως π.χ.
  - τι επιδιώκει και πως το επιδιώκει,
  - τι κλάδους έχει αναπτύξει,
  - που κατασκευάζει τα προϊόντα (εργοστάσια),
  - πως τα παρασκευάζει (υπηρεσίες επιστημονικής και τεχνικής παρακολούθησης),
  - πως και που τα διαθέτει (τμήματα, κέντρα, υποκαταστήματα, πρακτορεία),
  - ποιοι είναι επικεφαλής των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών, μέχρι ποιο σημείο εκτείνουν τις αρμοδιότητές τους κλπ.
- Βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους και τις αρμοδιότητες των άλλων.
- Επιτρέπουν την αποφυγή σύγχυσης για τη θέση κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση.
- Εξασφαλίζουν μια αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων γιατί δεν δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφόσον οι γραμμές διοίκησης είναι ευδιάκριτες.
- Δείχνουν στον καθένα που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τι πρέπει να κάνει και από που θα περάσει για να φθάσει εκεί που θέλει.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, όλες οι επιχειρήσεις (χωρίς εξαίρεση) έχουν ορισμένες κοινές λειτουργίες που, για μεγάλες μονάδες επιτελούνται από ξεχωριστές διευθύνσεις, υπηρεσίες ή τμήματα. Για παράδειγμα, όλες οι επιχειρήσεις αγοράζουν πρώτες ύλες, προσλαμβάνουν προσωπικό, παράγουν προϊόντα ή προσφέρουν υπηρεσίες, πωλούν αγαθά και τηρούν λογιστικά βιβλία. Απαραίτητες λειτουργίες για κάθε επιχείρηση είναι συγκεκριμένα:

- Η παραγωγή αγαθών (μετασχηματισμός πρώτων υλών σε εμπορεύσιμα προϊόντα ή η παροχή υπηρεσιών).
- Η διαχείριση θεμάτων προσωπικού (διεκπεραίωση προσλήψεων, προαγωγών, παραιτήσεων και απολύσεων, τήρηση αρχείων, επιμόρφωση, εξασφάλιση και προσφορά κοινωνικών παροχών κλπ).
- Οι προμήθειες (αγορές πρώτων υλών, αναλώσιμων υλικών, μηχανημάτων, εργαλείων, αναθέσεις εργολαβιών κλπ.).
- Οι πωλήσεις (μελέτες αγοράς, προβολή και πωλήσεις αγαθών, τεχνική εξυπηρέτηση πελατών, κλπ).
- Η οικονομική διαχείριση (εισπράξεις, πληρωμές, τήρηση λογιστικών βιβλίων, παρακολούθηση εκκρεμών λογαριασμών, κλπ).
- Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων (πρόληψη ατυχημάτων, αξιολόγηση και βελτίωση συνθηκών εργασίας, υγιεινή εργασίας).
- Η προστασία του περιβάλλοντος (πρόληψη ρύπανσης και μόλυνσης, πρόληψη φυσιογραφικής υποβάθμισης).

Οι βασικές αυτές λειτουργίες δεν διαχωρίζονται ή συνδυάζονται σε μονάδες εργασίας κατά τον ίδιο πάντοτε τρόπο. Η κάθε επιχείριση διαμορφώνει τη δική της διάρθρωση ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες που έχει και ανάλογα με τον τρόπο που νομίζει ότι ικανοποιεί τις ανάγκες της αυτές καλύτερα.

Από την άλλη μεριά όμως, το οργανόγραμμα δεν δείχνει το βαθμό εξ ουσίας και ευθύνης των διαφόρων θέσεων δεδομένου ότι δεν δίνει ενδείξεις για τις διαφορές στην εξουσία και στην επιρροή ανάμεσα σε δύο πρόσωπα που εμφανίζονται στον ίδιο χώρο του οργανογράμματος.

Ένα άλλο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι όλες οι πραγματικές γραμμές επικοινωνίας. Φαίνονται βέβαια μερικά από τα μεγάλα κανάλια επαφών, αλλά αν η οργάνωση βασιζόταν μόνο στα τυπικά αυτά κανάλια τίποτα δεν θα γινόταν. Στην καθημερινή ζωή των οργανώσεων υπάρχει πάντα και η άτυπη επικοινωνία η οποία είναι πρακτικά αδύνατο να σχεδιαστεί.

Η ιεραρχία είναι η διοικητική διαστρωμάτωση που προκύπτει σαν αποτέλεσμα της διάρθρωσης. Με άλλα λόγια, είναι η αλυσοειδής διαδοχή διοικητικών αξιωματών στα πλαίσια της δομικής πυραμίδας. Κάθε διοικητικό αξίωμα συνοδεύεται απαραίτητα από καθήκοντα, εξουσίες και ευθύνες. Καθήκον είναι η κάθε ανατιθέμενη εργασία που πρέπει να εκτελεστεί. Εξουσία είναι η ελευθερία εκλογής και χρήσης των συγκεκριμένων μέσων και μεθόδων που απαιτεί η εκτέλεση της εργασίας. Τέλος,

ευθύνη είναι η υποχρέωση ολοκλήρωσης της εργασίας σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποσότητας, ποιότητας, χρόνου και κόστους που έχουν προκαθοριστεί. Ευθύνη σημαίνει, επίσης, ότι αν κάτι δεν πάει καλά, κάποιος θα δώσει λόγο και θα υποστεί τις συνέπειες. Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες του κάθε διοικητικού αξιώματος πρέπει να καθορίζονται και να περιγράφονται με ακρίβεια για να είναι σε όλους σαφή τα όρια της δικαιοδοσίας και γνωστή η έκταση των υποχρεώσεων.

Γενικά, τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες που αντιστοιχούν σε ένα διοικητικό επίπεδο αποτελούν υποδιαίρεση των καθηκόντων, των εξουσιών και των ευθυνών που αντιστοιχούν σε άλλα διοικητικά επίπεδα ανώτερης τάξης. Τα ανώτερα επίπεδα έχουν το δικαίωμα να μεταβιβάζουν καθήκοντα και εξουσίες σε κατώτερα επίπεδα, αλλά, σε καμία περίπτωση, δεν μπορούν να απαλλαγούν από τις ευθύνες τους.

Η διάρθρωση και ιεραρχία δεν αποτελούν σταθερά χαρακτηριστικά για μια επιχείρηση. Αντίθετα, εξελίσσονται και μεταβάλλονται σύμφωνα με τις ανάγκες της δουλειάς, τις δυνατότητες της τεχνολογίας και τις συνθήκες του περιβάλλοντος καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται ή συρρικνώνεται και εξαναγκάζεται, έτσι, να προχωρήσει, σε προσαρμοστικές αναδιοργανώσεις.

## **B. ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει σκοπός της εργασίας είναι να καταγράψουμε τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας πέντε μεταποιητικών επιχειρήσεων της Βόρειας Ελλάδας. Οι επιχειρήσεις που έχουμε επιλέξει είναι οι εξής:

- ΤΙΤΑΝ Α.Ε.
- ΖΑΝΑΕ
- ΟΥΣΟΥΛΤΖΟΓΛΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Α.Ε.
- Β.Ε.Α.Κ. Α.Ε.
- ΟΞΥΜΑΧΑ ΔΟΜΙΚΑ ΚΕΡΑΜΙΚΑ ΡΟΔΟΠΗΣ Α.Ε.

Έχοντας διαμορφώσει ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο, στάλθηκε στις παραπάνω εταιρίες. Με βάση τις απαντήσεις τους, μπορέσαμε να δημιουργήσουμε το οργανόγραμμα των παραπάνω εταιριών.

### ΤΙΤΑΝ Α.Ε.

Το αντικείμενο της επιχείρησης είναι η παραγωγή και συσκευασία τσιμέντου. Η εταιρία εδρεύει στην οδό Χαλκίδος 22Α-Αθήνα. Απασχολεί 210 άτομα μόνιμο προσωπικό, εκ των οποίων τα 11 ασκούν διοίκηση, 120 είναι στην παραγωγική διαδικασία, 90 άτομα είναι διοικητικό προσωπικό, 17 πτυχιούχοι ΑΕΙ και 19 πτυχιούχοι ΤΕΙ.

Στην επιχείρηση υπάρχει η Γενική Διεύθυνση που αποτελείται από την Τεχνική Διεύθυνση, την Εμπορική Διεύθυνση, την Διεύθυνση Πληροφορικής και την Διεύθυνση Διοικητικού.

Η Τεχνική Διεύθυνση χωρίζεται στον Τομέα Παραγωγής, στον Τομέα Μελετών, στον Τομέα Ποιοτικού Ελέγχου, στον Τομέα Προστασίας Εργαζομένων, και στον Τομέα Προστασίας Περιβάλλοντος.

Η Εμπορική Διεύθυνση αποτελείται από τον Τομέα Πωλήσεων.

Η Διεύθυνση Πληροφορικής αποτελείται από τον Τομέα Πληροφορικής και Μηχανοργάνωσης.

Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελείται από τον Οικονομικό Τομέα, τον Τομέα Προσωπικού και τον Τομέα Γενικών Υπηρεσιών.

Αναλυτικά το οργανόγραμμα φαίνεται στο Παράρτημα.

## ZANAE

Το αντικείμενο της επιχείρησης είναι η επεξεργασία τομάτας. Η διαδικασία παραγωγής της εταιρίας περιλαμβάνει παραλαβή, πλύσιμο, διαλογή, χυμοποίηση, συμπύκνωση, παστερίωση, γέμισμα και αποθήκευση της πρώτης ύλης που είναι οι τομάτες.

Η εταιρία εδρεύει στην Ειρηνούπολη Ημαθίας. Απασχολεί 40 άτομα μόνιμο προσωπικό και 200 άτομα εποχιακό προσωπικό. Τα άτομα που ασκούν διοίκηση είναι 5 ενώ οι πτυχιούχοι ΑΕΙ είναι 1 και οι πτυχιούχοι ΤΕΙ 2.

Στην επιχείρηση υπάρχει η Γενική Διεύθυνση που αποτελείται από την Τεχνική Διεύθυνση, την Εμπορική Διεύθυνση, την Διεύθυνση Πληροφορικής και την Διεύθυνση Διοικητικού.

Η Τεχνική Διεύθυνση χωρίζεται στον Τομέα Παραγωγής, στον Τομέα Μελετών, στον Τομέα Ποιοτικού Ελέγχου, στον Τομέα Προστασίας Εργαζομένων, και στον Τομέα Προστασίας Περιβάλλοντος.

Η Εμπορική Διεύθυνση αποτελείται από τον Τομέα Πωλήσεων.

Η Διεύθυνση Πληροφορικής αποτελείται από τον Τομέα Πληροφορικής και Μηχανοργάνωσης.

Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελείται από τον Οικονομικό Τομέα, τον Τομέα Προσωπικού και τον Τομέα Γενικών Υπηρεσιών.

Άναλυτικά το οργανόγραμμα φαίνεται στο Παράρτημα.

## ΟΥΣΟΥΛΤΖΟΓΛΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Α.Ε.

Το αντικείμενο της επιχείρησης είναι ο εκκοκισμός βάμβακος. Η εταιρία εδρεύει στην οδό Θεσσαλονίκης 14-Βέροια. Απασχολεί 9 άτομα μόνιμο προσωπικό και 41 άτομα εποχιακό προσωπικό. Τα άτομα που ασκούν διοίκηση είναι 2, 40 άτομα είναι εργατικό προσωπικό, 5 άτομα είναι διοικητικό προσωπικό, 1 άτομο είναι πτυχιούχος ΤΕΙ ενώ δεν υπάρχει πτυχιούχος ΑΕΙ.

Στην επιχείρηση υπάρχει η Γενική Διεύθυνση που αποτελείται από την Τεχνική Διεύθυνση, την Διεύθυνση Πληροφορικής και την Διεύθυνση Διοικητικού.

Η Τεχνική Διεύθυνση αποτελείται από τον Τομέα Παραγωγής.

Η Διεύθυνση Πληροφορικής αποτελείται από τον Τομέα Πληροφορικής και Μηχανοργάνωσης.

Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελείται από τον Οικονομικό Τομέα.

Αναλυτικά το οργανόγραμμα φαίνεται στο Παράρτημα.

#### Β.Ε.Α.Κ. Α.Ε.

Το αντικείμενο της επιχείρησης είναι πλινθοκεραμοποιία. Η εταιρία ασχολείται με την εξόρυξη των πρώτων υλών, την επεξεργασία τους, την μορφοποίηση, την ξήρανση, ψήσιμο και συσκευασία. Η εταιρία εδρεύει στο 3ο χλμ Κομοτηνής-Ξάνθης. Απασχολεί 80 άτομα μόνιμο προσωπικό, εκ των οποίων τα 5 ασκούν διοίκηση, 35 είναι το εργατικό προσωπικό, 12 άτομα είναι διοικητικό προσωπικό, 7 πτυχιούχοι ΑΕΙ και 5 πτυχιούχοι ΤΕΙ.

Στην επιχείρηση υπάρχει η Γενική Διεύθυνση που αποτελείται από την Τεχνική Διεύθυνση, την Εμπορική Διεύθυνση, την Διεύθυνση Πληροφορικής και την Διεύθυνση Διοικητικού.

Η Τεχνική Διεύθυνση χωρίζεται στον Τομέα Παραγωγής, στον Τομέα Μελετών, στον Τομέα Ποιοτικού Ελέγχου.

Η Εμπορική Διεύθυνση αποτελείται από τον Τομέα Πωλήσεων.

Η Διεύθυνση Πληροφορικής αποτελείται από τον Τομέα Πληροφορικής και Μηχανοργάνωσης.

Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελείται από τον Οικονομικό Τομέα, τον Τομέα Προσωπικού και τον Τομέα Γενικών Υπηρεσιών.

Αναλυτικά το οργανόγραμμα φαίνεται στο Παράρτημα.

#### ΟΞΥΜΑΧΑ ΔΟΜΙΚΑ ΚΕΡΑΜΙΚΑ ΡΟΔΟΠΗΣ Α.Ε.

Το αντικείμενο της επιχείρησης είναι τα κεραμικά προϊόντα (πλακίδια δαπέδου, διακοσμητικά τούβλα, κυβόλιθοι). Η εταιρία εδρεύει στην Βιομηχανική Περιοχή Κομοτηνής. Απασχολεί 60 άτομα μόνιμο προσωπικό, εκ των οποίων τα 1 ασκούν διοίκηση, 47 είναι στην παραγωγική διαδικασία, 12 άτομα είναι διοικητικό προσωπικό, 3 πτυχιούχοι ΑΕΙ και 1 πτυχιούχος ΤΕΙ.

Στην επιχείρηση υπάρχει η Γενική Διεύθυνση που αποτελείται από την Τεχνική Διεύθυνση, την Εμπορική Διεύθυνση, την Διεύθυνση Πληροφορικής και την Διεύθυνση Διοικητικού.

Η Τεχνική Διεύθυνση χωρίζεται στον Τομέα Παραγωγής, στον Τομέα Μελετών, στον Τομέα Ποιοτικού Ελέγχου, στον Τομέα Προστασίας Εργαζομένων.

Η Εμπορική Διεύθυνση αποτελείται από τον Τομέα Πωλήσεων.



Η Διεύθυνση Πληροφορικής αποτελείται από τον Τομέα Πληροφορικής και Μηχανοργάνωσης.

Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελείται από τον Οικονομικό Τομέα, τον Τομέα Προσωπικού και τον Τομέα Γενικών Υπηρεσιών.

Αναλυτικά το οργανόγραμμα φαίνεται στο Παράρτημα.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν τον τρόπο διοίκησης της εταιρίας.

Αναλυτικά για κάθε εταιρία διαπιστώσαμε τα εξής:

### ΤΙΤΑΝ Α.Ε.

Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενώ η επιχείρηση επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών. Υπάρχει αυστηρός έλεγχος για το αν έγιναν σωστά τα καθήκοντα των εργαζομένων. Στην περίπτωση λανθασμένης διεκπεραίωσης της εργασίας σπάνια υπάρχει τιμωρία για αυτό (πχ. περιορισμός στο μισθό).

Το αντικείμενο εργασίας θεωρείται ικανοποιητικό από τους εργαζόμενους, ενώ θεωρούν ότι μπορούν να προσφέρουν περισσότερα αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες.

Υπάρχει η δυνατότητα εκ μέρους των εργαζομένων να λύσουν κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί, ενώ η λανθασμένη απόφαση τους σε κάποιο από αυτά δεν επιφέρει κυρώσεις. Ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων μπορεί να αναβαθμιστεί με βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ο τρόπος εργασίας επεξηγείται πλήρως στο προσωπικό από τους ανώτερους. Οι προϊστάμενοι είναι άκαμπτοι στην διαδικασία εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών, όμως η διαδικασία αλλάζει όταν αποδεικνύεται κάτι λάθος από τους εργαζόμενους.

### ZANAE

Ο τρόπος διοίκησης της εταιρίας είναι παρόμοιος με την προηγούμενη. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενώ η επιχείρηση επιτρέπει την λήψη

πρωτοβουλιών. Υπάρχει αυστηρός έλεγχος για το αν έγιναν σωστά τα καθήκοντα των εργαζομένων. Στην περίπτωση λανθασμένης διεκπεραίωσης της εργασίας σπάνια υπάρχει τιμωρία γι αυτό (πχ. περιορισμός στο μισθό).

Το αντικείμενο εργασίας θεωρείται ικανοποιητικό από τους εργαζόμενους, ενώ θεωρούν ότι μπορούν να προσφέρουν περισσότερα αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες.

Υπάρχει η δυνατότητα εκ μέρους των εργαζομένων να λύσουν κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί, ενώ η λανθασμένη απόφαση τους σε κάποιο από αυτά δεν επιφέρει κυρώσεις. Ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων μπορεί να αναβαθμιστεί με βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ο τρόπος εργασίας επεξηγείται πλήρως στο προσωπικό από τους ανώτερους. Η διαδικασία εκτέλεσης μιας εργασίας αλλάζει όταν αποδεικνύεται κάτι λάθος από τους εργαζόμενους.

#### ΟΥΣΟΥΛΤΖΟΓΛΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Α.Ε.

Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενώ η επιχείρηση επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών. Υπάρχει αυστηρός έλεγχος για το αν έγιναν σωστά τα καθήκοντα των εργαζομένων. Στην περίπτωση λανθασμένης διεκπεραίωσης της εργασίας σπάνια υπάρχει τιμωρία γι αυτό (πχ. περιορισμός στο μισθό).

Το αντικείμενο εργασίας θεωρείται ικανοποιητικό από τους εργαζόμενους, ενώ θεωρούν ότι μπορούν να προσφέρουν περισσότερα αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες.

Υπάρχει η δυνατότητα εκ μέρους των εργαζομένων να λύσουν κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί, ενώ η λανθασμένη απόφαση τους σε κάποιο από αυτά δεν επιφέρει κυρώσεις. Ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων μπορεί να αναβαθμιστεί με ανάθεση περισσότερων καθηκόντων. Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ο τρόπος εργασίας επεξηγείται πλήρως στο προσωπικό από τους ανώτερους. Οι προϊστάμενοι είναι άκαμπτοι στην διαδικασία εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών, όμως η διαδικασία αλλάζει όταν αποδεικνύεται κάτι λάθος από τους εργαζόμενους.

#### B.E.A.K. A.E.

Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενώ η επιχείρηση επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών. Υπάρχει αυστηρός έλεγχος για το αν έγιναν σωστά τα καθήκοντα των εργαζομένων. Στην περίπτωση λανθασμένης διεκπεραίωσης της εργασίας σπάνια υπάρχει τιμωρία γι αυτό (πχ. περιορισμός στο μισθό).

Το αντικείμενο εργασίας θεωρείται ικανοποιητικό από τους εργαζόμενους, ενώ θεωρούν ότι μπορούν να προσφέρουν περισσότερα αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες.

Υπάρχει η δυνατότητα εκ μέρους των εργαζομένων να λύσουν κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί, ενώ η λανθασμένη απόφαση τους σε κάποιο από αυτά δεν επιφέρει κυρώσεις. Ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων μπορεί να αναβαθμιστεί με βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ο τρόπος εργασίας επεξηγείται πλήρως στο προσωπικό από τους ανώτερους. Οι προϊστάμενοι είναι άκαμπτοι στην διαδικασία εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών, όμως η διαδικασία αλλάζει όταν αποδεικνύεται κάτι λάθος από τους εργαζόμενους.

#### ΟΞΥΜΑΧΑ ΔΟΜΙΚΑ ΚΕΡΑΜΙΚΑ ΡΟΔΟΠΗΣ Α.Ε.

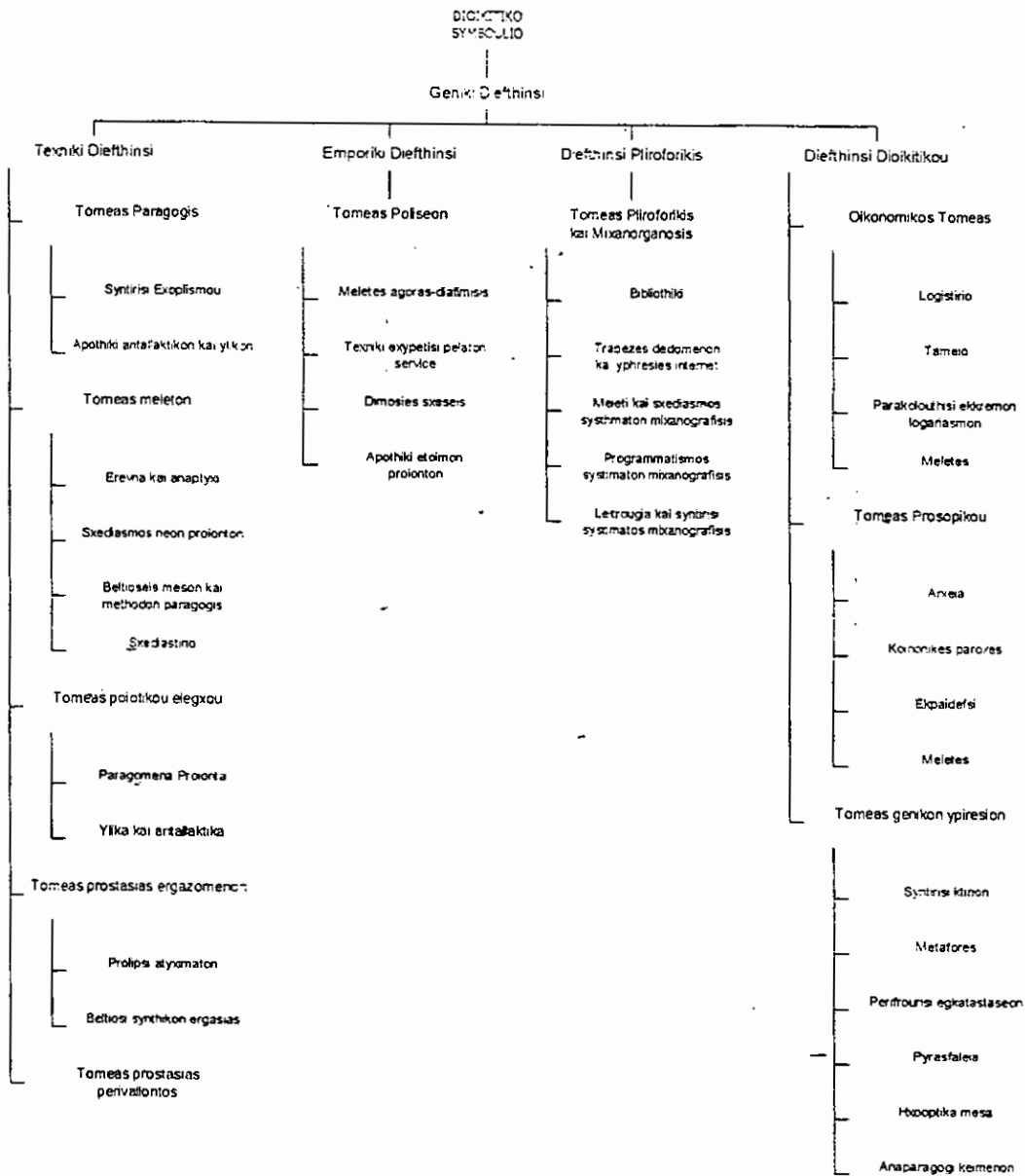
Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενώ η επιχείρηση επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών. Υπάρχει αυστηρός έλεγχος για το αν έγιναν σωστά τα καθήκοντα των εργαζομένων. Στην περίπτωση λανθασμένης διεκπεραίωσης της εργασίας υπάρχει τιμωρία γι αυτό (πχ. περιορισμός στο μισθό).

Το αντικείμενο εργασίας θεωρείται ικανοποιητικό από τους εργαζόμενους, ενώ δεν θεωρούν ότι θα ήταν καλύτερη η εργασία τους αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες.

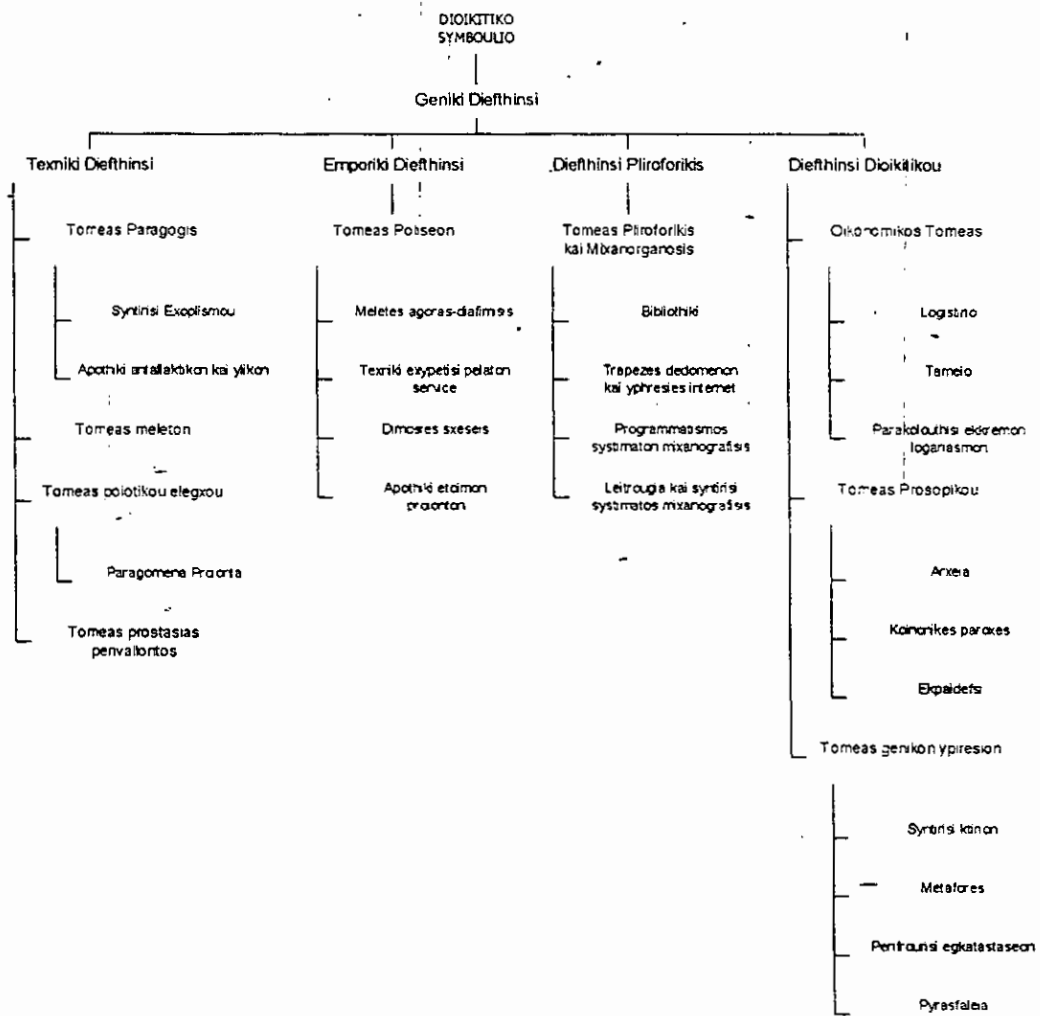
Υπάρχει η δυνατότητα εκ μέρους των εργαζομένων να λύσουν κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί, ενώ η λανθασμένη απόφαση τους σε κάποιο από αυτά δεν επιφέρει κυρώσεις. Ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων μπορεί να αναβαθμιστεί με ανάθεση περισσότερων καθηκόντων. Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ο τρόπος εργασίας επεξηγείται πλήρως στο προσωπικό από τους ανώτερους. Οι προϊστάμενοι είναι άκαμπτοι στην διαδικασία εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών, όμως η διαδικασία αλλάζει όταν αποδεικνύεται κάτι λάθος από τους εργαζόμενους.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

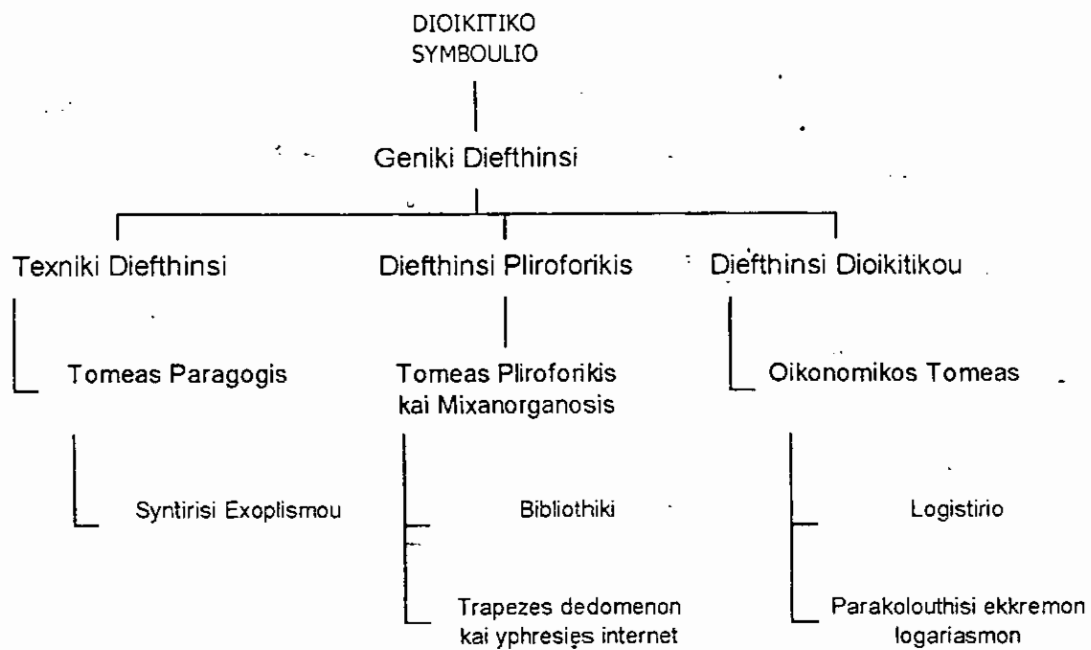
# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ TITAN A.E.



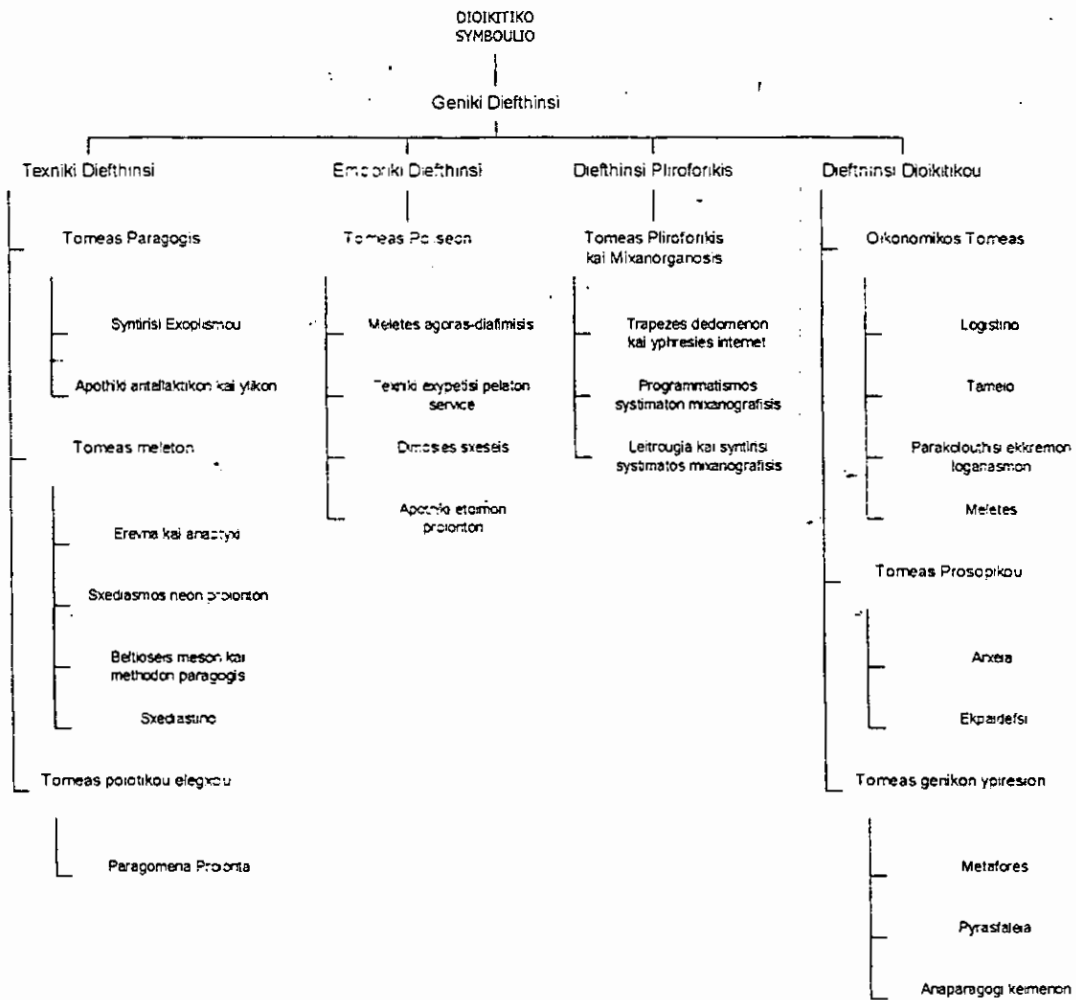
# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΖΑΝΑΕ



# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΥΣΟΥΛΤΖΟΓΛΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΑΕ

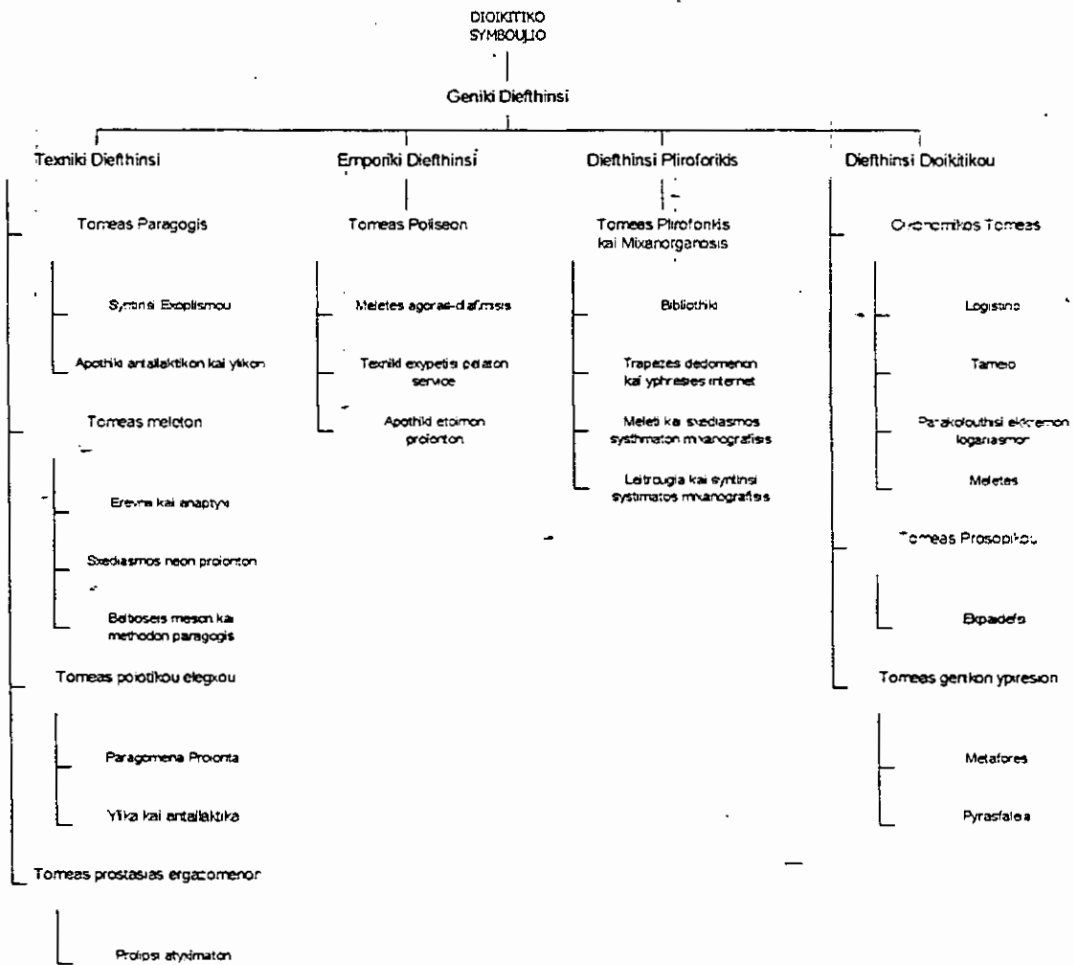


# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ B.E.A.K. A.E.





# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΞΥΜΑΧΑ ΔΟΜΙΚΑ ΚΕΡΑΜΙΚΑ ΡΟΔΟΠΗΣ Α.Ε.



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### A) Γενικά για την επιχείρηση

1) Επωνυμία επιχείρησης:

2) Διεύθυνση επιχείρησης:

3) Είδος επιχείρησης

4) Περιγράψτε με λίγα λόγια την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων σας.

5) Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων της επιχείρησή σας;

Από αυτούς ποιος είναι ο αριθμός :

α) των ατόμων που ασκούν διοίκηση

β) του εργατικού προσωπικού

γ) του διοικητικού προσωπικού

δ) των πτυχιούχων Α.Ε.Ι.

ε) των πτυχιούχων Τ.Ε.Ι.

στ) του μόνιμου προσωπικού

ζ) του εποχιακού προσωπικού

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ποιοί από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;

α) Τομέας παραγωγής

ΝΑΙ ....

ΟΧΙ ....

Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοί από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;

α1) Συντήρηση εξοπλισμού

ΝΑΙ...

ΟΧΙ.....

α2) Αποθήκη ανταλλακτικών και υλικών

ΝΑΙ...

ΟΧΙ...

β) Τομέας υπηρεσίας μελετών

Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοί από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;

β1) Έρευνας και ανάπτυξης

ΝΑΙ....

ΟΧΙ.....

β2) Σχεδιασμός νέων προϊόντων

ΝΑΙ...

ΟΧΙ.....

β3) Βελτιώσεις μέσων και μεθόδων παραγωγής

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ....

- β4) Σχεδιαστήριο NAI... OXI.....
- γ) Τομέας ποιοτικού ελέγχου NAI.... OXI.....  
 Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοι από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;
- γ1) Παραγόμενων προϊόντων NAI.... OXI.....  
 γ2) Υλικών και ανταλλακτικών NAI.... OXI.....
- δ) Τομέας προστασίας εργαζομένων NAI.... OXI.....  
 Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοι από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;
- δ1) Πρόληψης ατυχημάτων NAI.... OXI.....  
 δ2) Βελτίωσης συνθηκών εργασίας NAI.... OXI.....
- ε) Τομέας προστασίας περιβάλλοντος NAI.... OXI.....
- στ) Τομέας πωλήσεων NAI.... OXI.....  
 Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοι από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;
- στ1) Μελετών αγοράς-διαφήμισης NAI.... OXI.....  
 στ2) Τεχνικής εξυπηρέτησης πελατών (σέρβις) NAI.... OXI.....  
 στ3) Δημοσίων σχέσεων NAI.... OXI.....  
 στ4) Αποθήκη ετοιμών προϊόντων NAI.... OXI.....
- ζ) Τομέας πληροφορικής και μηχανογράφησης NAI.... OXI.....  
 Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοι από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;
- ζ1) Βιβλιοθήκη NAI.... OXI.....  
 ζ2) Τράπεζες δεδομένων (data bases) και υπηρεσίες internet NAI.... OXI.....  
 ζ3) Μελέτης και σχεδιασμού συστημάτων μηχανογράφησης NAI.... OXI.....  
 ζ4) Προγραμματισμού συστημάτων μηχανογράφησης NAI.... OXI.....  
 ζ5) Λειτουργίας και συντήρησης συστήματος μηχανογράφησης NAI.... OXI.....
- η) Οικονομικός Τομέας NAI.... OXI.....  
 Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοι από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;
- η1) Λογιστήριο NAI.... OXI.....  
 η2) Ταμείο NAI.... OXI.....  
 η3) Παρακολούθησης εκκρεμών λογαριασμών NAI.... OXI.....  
 η4) Μελετών NAI.... OXI.....

- θ) Τομέας προσωπικού ΝΑΙ.... ΟΧΙ.....  
 Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοι από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;
- |                        |         |          |
|------------------------|---------|----------|
| θ1) Αρχείων            | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |
| θ2) Κοινωνικών παροχών | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |
| θ3) Εκπαίδευσης        | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |
| θ4) Μελετών            | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |

- ι) Τομέας γενικών υπηρεσιών ΝΑΙ.... ΟΧΙ.....  
 Αν απαντήσατε ΝΑΙ ποιοι από τους παρακάτω τομείς υπάρχουν στην επιχείρησή σας;
- |                                 |         |          |
|---------------------------------|---------|----------|
| ι1) Συντήρησης κτηρίων          | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |
| ι2) Μεταφορών                   | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |
| ι3) Περιφρούρησης εγκαταστάσεων | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |
| ι4) Πυρασφάλειας                | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |
| ι5) Ηχοοπτικών μέσων            | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |
| ι6) Αναπαραγωγής κειμένων       | ΝΑΙ.... | ΟΧΙ..... |

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- 1) Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....
- 2) Η δουλειά σας επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....
- 3) Η δουλειά σας είναι αυτόνομη ή παίρνεται οδηγίες από τους ανώτερους σας για κάθε ενέργειά σας; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....
- 4) Υπάρχει έλεγχος για το αν έγιναν σωστά τα καθήκοντα των εργαζομένων; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....  
 Αν απαντήσατε ΝΑΙ
5. Είναι αυστηρός ο έλεγχος; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....
6. Υπάρχει τιμωρία (π.χ. περιορισμός στο μισθό) αν δεν έγινε σωστά η εργασία; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....
7. Η εργασία σας σας ικανοποιεί; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....
8. Θεωρείτε ότι μπορείτε να προσφέρεται περισσότερα;
9. ΝΑΙ..... ΟΧΙ....
10. Πιστεύετε ότι αν αναλάβεται περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες θα ήταν καλύτερη η εργασία σας; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

11. Πιστεύετε ότι είστε σε θέση να λύσετε κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια της εργασίας σας ή θα χρειαστείται κάποιον ανώτερο να λύσει την κατάσταση;  
 ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

12. Αν πήρατε λάθος απόφαση σε κάποιο πρόβλημα έχετε κυρώσεις;  
 ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

13. Πιστεύετε ότι αν σας ανατεθούν επιπλέον καθήκοντα θα μπορούσατε να ανταπεξέλθετε; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

14. Πως πιστεύετε ότι θα αναβαθμιστεί η εργασία σας:  
 α. με αύξηση του μισθού σας; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....  
 β. με ανάθεση περισσότερων καθηκόντων; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....  
 γ. με βελτίωση των συνθηκών εργασίας; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

15. Σας ενδιαφέρει να αισθάνεστε ικανοποιημένοι από την δουλειά σας; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

16. Ο/οι προϊστάμενοί σας σας ενθαρρύνουν στη δουλειά σας ώστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

17. Όταν σας ανατίθεται μια εργασία σας εξηγούν ακριβώς με λεπτομέρειες πως θα την κάνετε; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

18. Σας δίνεται αρκετή ελευθερία για την επίτευξη των καθηκόντων σας; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

19. Όταν έχετε μια καινούργια ιδέα σχετικά με την εργασία σας την λέτε στους προϊστάμενούς σας; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

20. Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση την παίρνουν υπόψη τους; (άσχετα με το αν την ακολουθούν ή όχι).  
 ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

21. Οι προϊστάμενοι είναι άκαμπτοι στη διαδικασία εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών ή υποχωρούν όταν κάτι σε αντιτίθενται σε κάτι οι εργαζόμενοι;  
 ΝΑΙ (αν είναι άκαμπτοι οι εργαζόμενοι).....  
 ΟΧΙ (αν υποχωρούν).....

22. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για την ανάπτυξη νέων ιδεών σχετικά με την εργασία τους; ΝΑΙ..... ΟΧΙ....

23. Η διαδικασία εκτέλεσης μιας εργασίας αλλάζει όταν αποδεικνύεται κάτι λάθος από τους εργαζόμενους; ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....

