

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ  
ΑΛΛΑΓΕΣ

5

# Οργανωτική δομή

**Οργάνωση** είναι η διαδικασία διευθέτησης, σύνδεσης και ενσωμάτωσης ατόμων και άλλων πόρων για την εκπλήρωση ενός στόχου.

*Η οργάνωση ακολουθεί τον προγραμματισμό: εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν υπάρχουν στόχοι και αν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση.*

## **Βασικά στάδια της οργάνωσης:**

- ✓ Καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί
- ✓ Καταμερισμός των εργασιών
- ✓ Στελέχωση

**Οργανωτική δομή:** Το σύστημα καθηκόντων, ροών εργασίας, σχέσεων αναφοράς και καναλιών επικοινωνίας που συνδέουν την εργασία διαφόρων ατόμων και ομάδων.

# Αποτελεσματική Οργάνωση

1. Κάθε νέα στρατηγική - πρόγραμμα αλλάζει και τη δομή οργάνωσης της επιχείρησης.
2. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι ελαστική και απλή, χωρίς πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, αν δεν συντρέχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος.
3. Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή, πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
4. Δεν πρέπει ένας υφιστάμενος να αναφέρεται σε δύο προϊσταμένους συγχρόνως για την ίδια εργασία (ενότητα της εξουσίας).
5. Η περιγραφή της εργασίας, η εξουσία καθώς και η ευθύνη που μεταβιβάζονται για να ολοκληρωθεί μία συγκεκριμένη εργασία πρέπει να γίνονται εγγράφως.

# Τυπική και άτυπη οργάνωση

**Η τυπική οργάνωση** απεικονίζεται στο **οργανόγραμμα**.

<https://corporate.e-jumbo.gr/enimerosi-ependyton/etairiki-diakyvernisi/organogramma/>

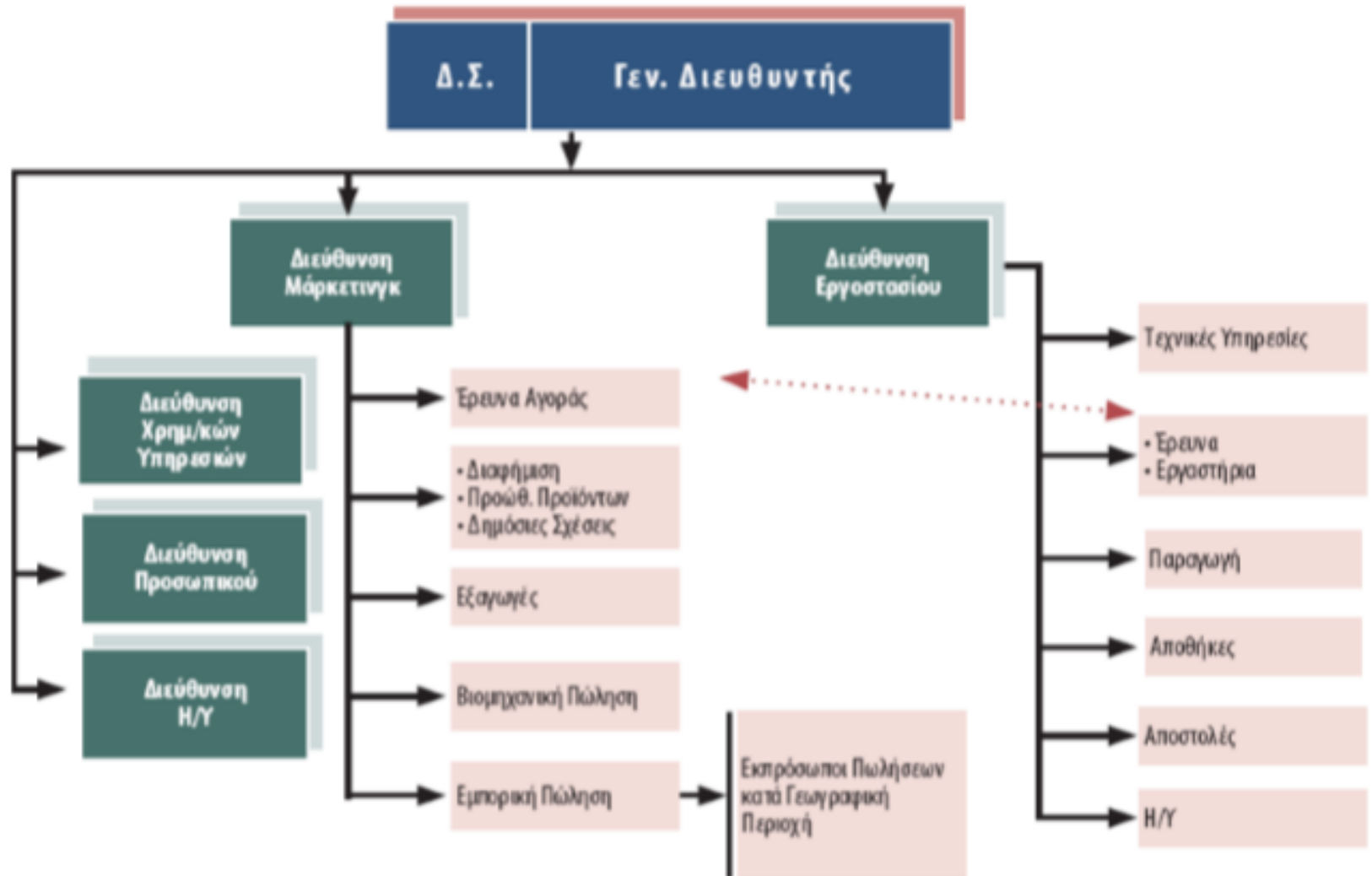
Έχει σχέση με τον **καταμερισμό της εργασίας** μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης.

- Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της **εξουσίας** και της **ευθύνης** στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.
- Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική.

**Άτυπη οργάνωση:** αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση.

- Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους.
- Δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- Είναι σημαντική στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις και συμβάλλει στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης

# Οργανόγραμμα της επιχείρησης



# Εξουσία και ευθύνη

- Η **εξουσία** ενός μάνατζερ είναι το τυπικό και νόμιμο δικαίωμά του να προβαίνει σε ενέργειες, να λαμβάνει αποφάσεις, να δίνει εντολές και να κατανέμει πόρους για να επιτύχει τα επιδιωκόμενα από την επιχείρηση αποτελέσματα. Η εξουσία σχετίζεται με **ευθύνη και λογοδοσία**.
- **Μεταβίβαση εξουσίας** είναι η διαδικασία με την οποία περνά η εξουσία από το ένα επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο επόμενο.
- **Ευθύνη** τέλος είναι υποχρέωση, η οποία δημιουργείται με την αποδοχή της μεταβιβαζόμενης εξουσίας.

# Μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης (1)

**Γραμμική μέθοδος:** με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος της επιχείρησης. Εφαρμόζεται με επιτυχία από τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

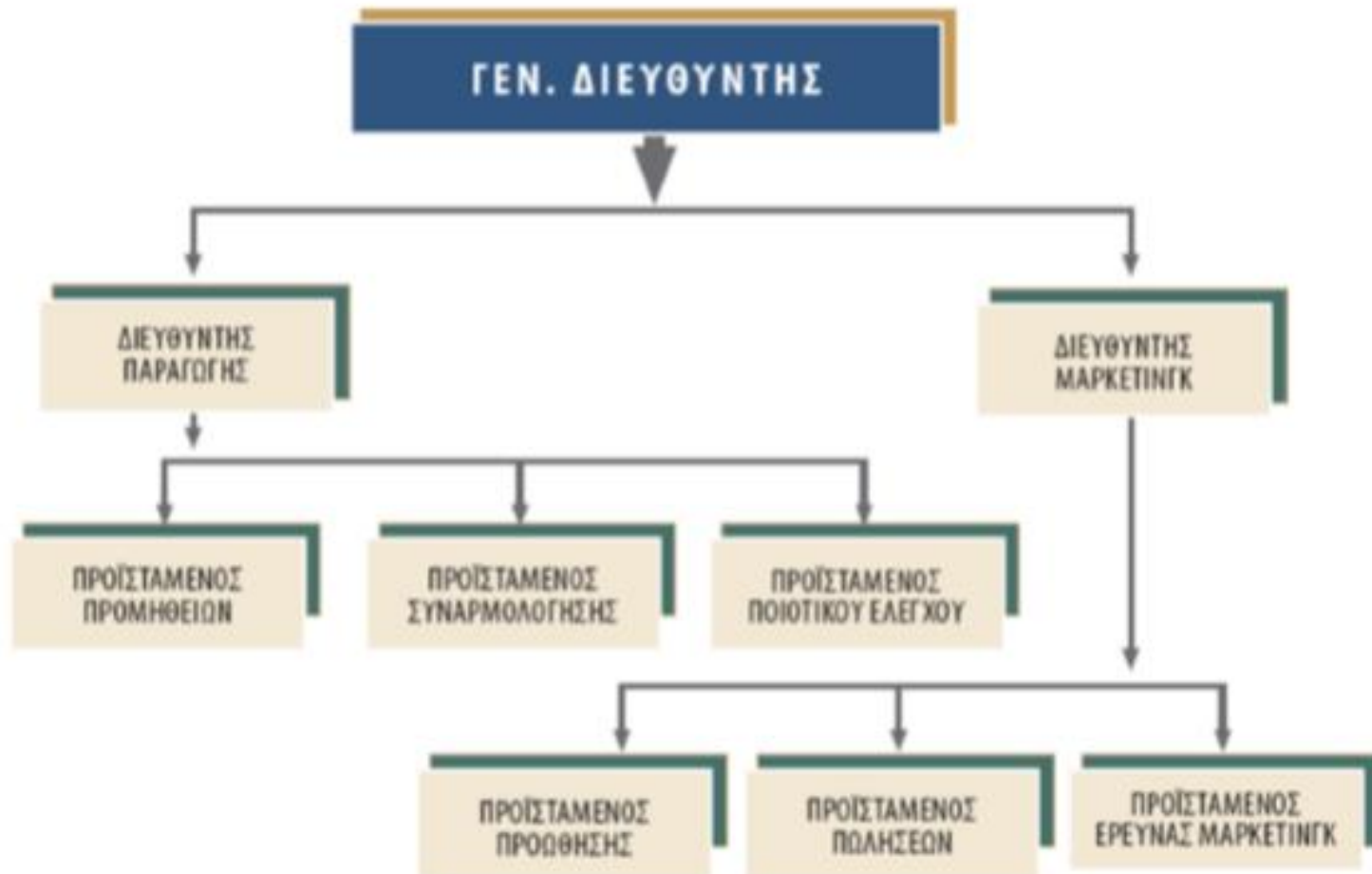
## Πλεονεκτήματα

- Είναι απλή και κατανοητή από τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας
- Κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενο του και τους υφιστάμενους του
- Ο εντοπισμός των ευθυνών είναι εύκολος

## Μειονεκτήματα

- Συγκέντρωση της εξουσίας και γραφειοκρατία
- Δυσκαμψία στη μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης αλλά και στη λήψη αποφάσεων όταν τα στελέχη δεν έχουν όλες τις απαιτούμενες ικανότητες
- Δυσκολίες συνεργασίας συντονισμού και εποπτείας όταν τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας είναι πολλά

# Γραμμική μέθοδος





# Μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης (2)

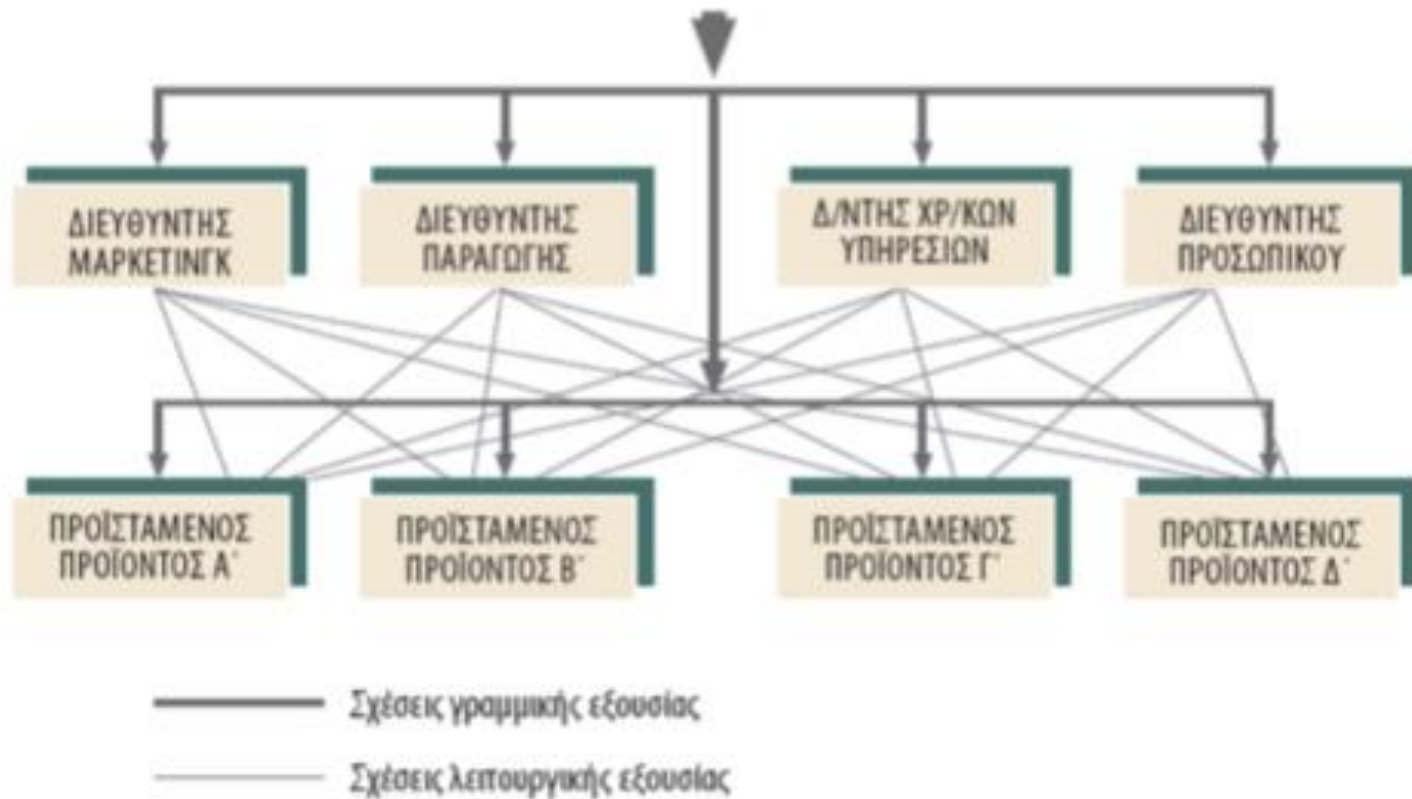
**Λειτουργική μέθοδος:** κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ανωτέρους του σύμφωνα με την αρχή της εξειδίκευσης της εργασίας, δηλαδή τα στελέχη γίνονται προϊστάμενοι σε κάθε υφιστάμενο που ασχολείται με ένα θέμα το οποίο ανήκει στην αρμοδιότητα τους .

**Πλεονέκτημα:** δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την εξειδίκευση ορισμένων στελεχών

**Μειονεκτήματα:**

- ✓ παύει να ισχύει η διοικητική ιεραρχία
- ✓ μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση αρμοδιοτήτων και άρα σύγκρουση μεταξύ των διοικητικών οργάνων
- ✓ μπορεί να προκαλέσει χαλάρωση της πειθαρχίας και αποπροσανατολισμό από τους στόχους της επιχείρησης

# Λειτουργική μέθοδος



# Μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης (3)

**Επιτελική μέθοδος:** Θέσεις με κάποια εξουσία που δημιουργούνται για την υποστήριξη, συμβουλευτική και γενικότερα τη μείωση ορισμένων πληροφοριακών φορτίων. Προστίθεται στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης επιτελείο ειδικό με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες (Σύμβουλοι ή εμπειρογνώμονες)



# Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και η έκταση της διοίκησης (span of management)(1)

- Ο **καταμερισμός εργασιών** αποτελεί τη βάση της οργάνωσης (δημιουργία θέσεων εργασίας- ανάθεση έργου στους κατάλληλους εργαζόμενους- πρόσληψη νέων εργαζομένων)
- Δημιουργία επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας: διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και των στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα

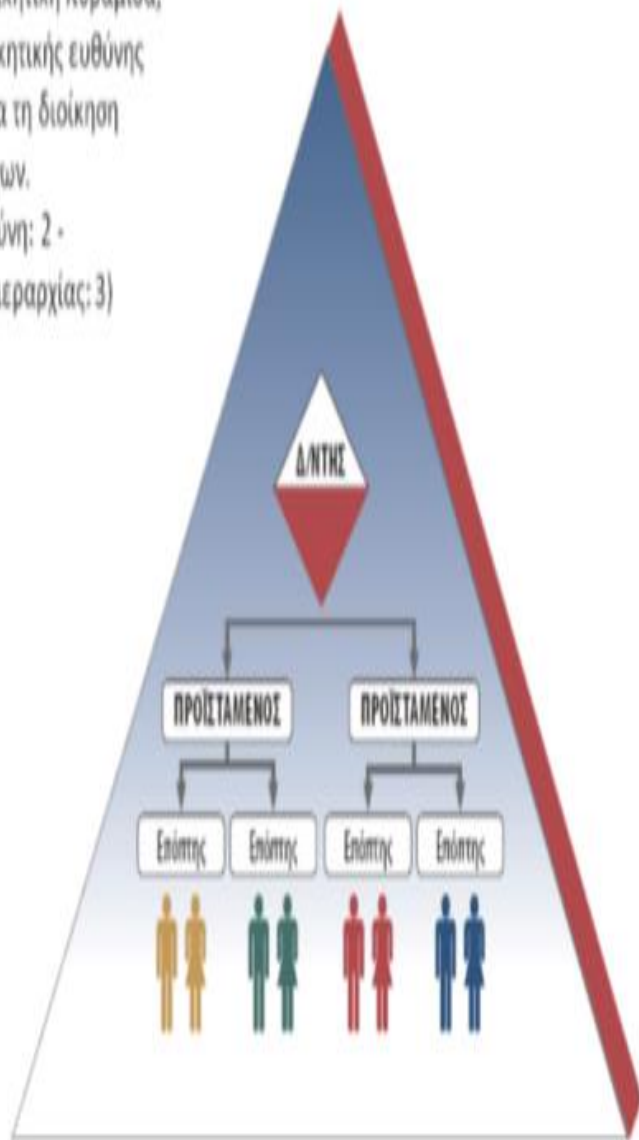
**Ιεραρχία:** το σύνολο των κάθετων επιπέδων που διαθέτει μία επιχείρηση

Ας θυμηθούμε  
τη διοικητική  
πυραμίδα (1<sup>η</sup>  
ενότητα διαφ.  
19)

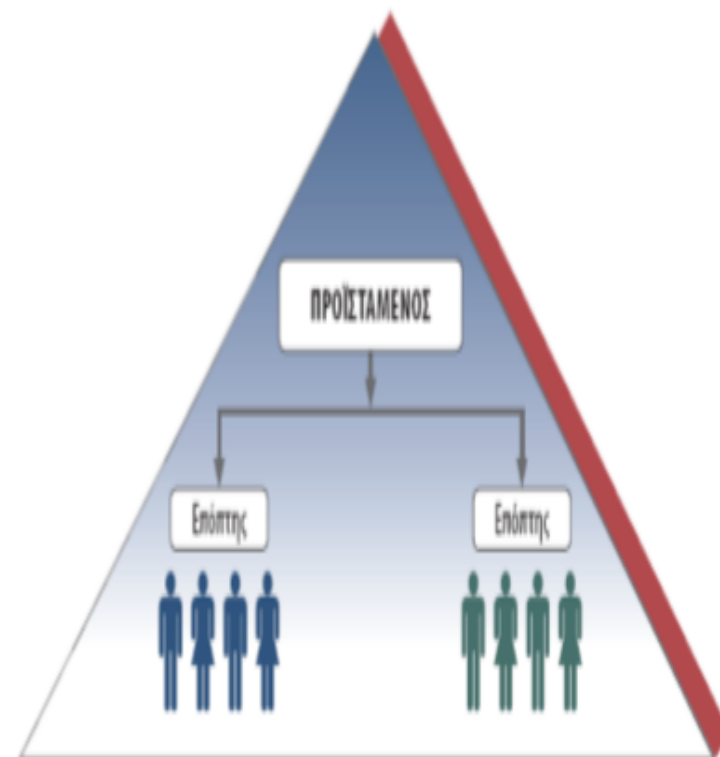
## Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και η έκταση της διοίκησης (span of management) (2)

- Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίζεται πόσους υφιστάμενους μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος (κάθετη διάσταση διοικητικής πυραμίδας)
- Η έκταση της διοίκησης (span of management) έχει σχέση με την οριζόντια διάσταση της διοικητικής πυραμίδας.
- Η έκταση της διοικητικής ευθύνης βρίσκεται σε σχέση αντίστροφη με τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων σε μία επιχείρηση.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α': Υψηλή διοικητική πυραμίδα,  
επειδή το εύρος της διοικητικής ευθύνης  
είναι περιορισμένο για τη διοίκηση  
8 εργαζομένων.  
(Διοικητική ευθύνη: 2 -  
Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας: 3)



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β': Χαμηλή διοικητική πυραμίδα,  
επειδή το εύρος της διοικητικής ευθύνης  
είναι μεγάλο για τη διοίκηση 8 εργαζομένων.  
(Διοικητική ευθύνη: 4 -  
Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας: 2)



# Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και η έκταση της διοίκησης (span of management) (3)

## Παράγοντες που επηρεάζουν την έκταση της διοικητικής ευθύνης

- Η νοοτροπία του επιχειρηματία /φορέα
- Η φύση της εργασίας
- Η προσωπικότητά του διοικητικού στελέχους
- Οι ικανότητες των διοικητικών στελεχών
- Οι ικανότητες των υφιστάμενων
- Ο χρόνος

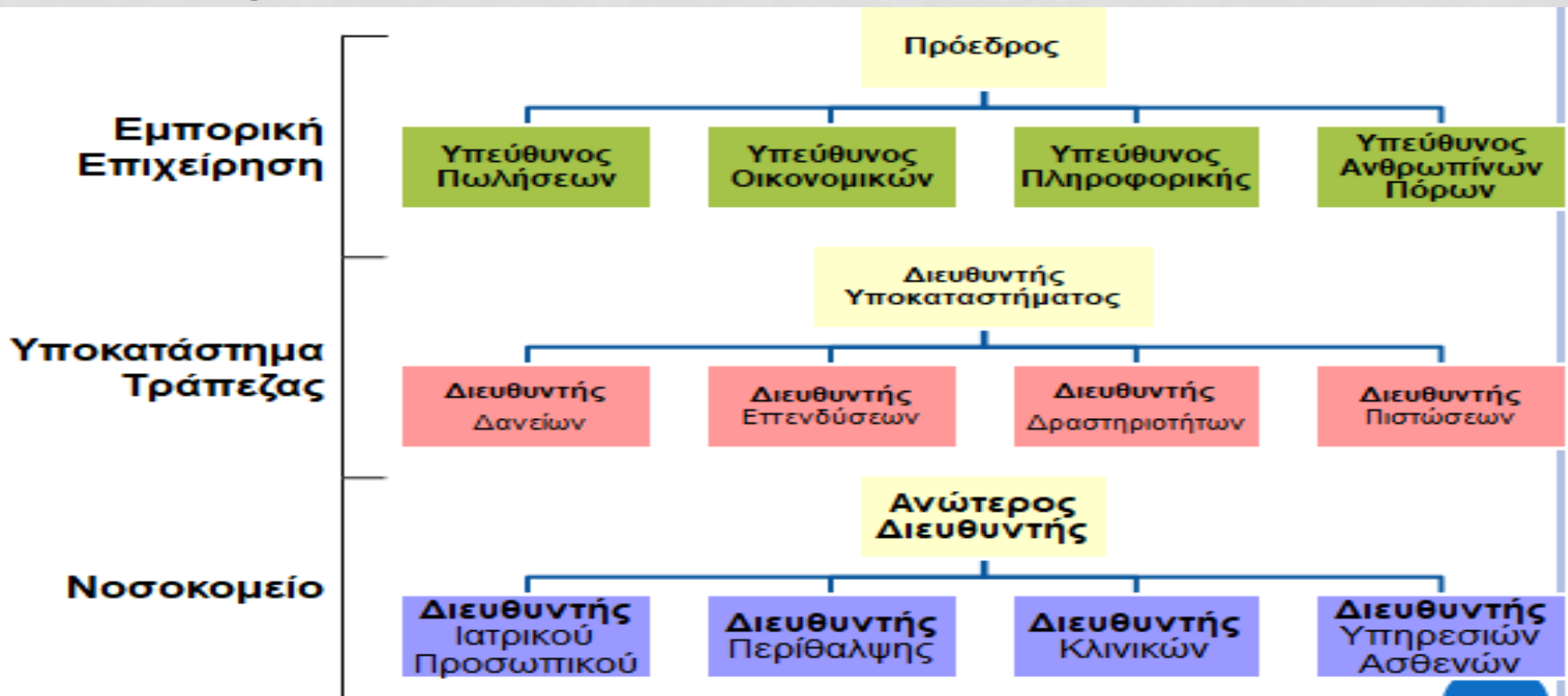
# Παραδοσιακές μορφές οργάνωσης





# Λειτουργική δομή

Μία **λειτουργική δομή** ομαδοποιεί άτομα με παρόμοιες ικανότητες που πραγματοποιούν παρόμοια έργα.



# Nestlé

Stouffer's  
DELISSIO  
HOT POCKETS

ICE CREAM  
CRÈME GLACÉE  
Nestlé  
DRUMSTICK  
MÖVENPICK  
THE ART OF SWISS ICE CREAM  
Dreyer's  
PARLOUR

NESCAFÉ  
Taster's Choice  
Coffee-mate  
NESPRESSO

(Parfums)  
RALPH LAUREN  
GIORGIO ARMANI  
YVES SAINT LAURENT  
DIESEL  
STELLA MCCARTNEY

GARNIER VICHY LABORATOIRES  
BIOTHERM THE BODY SHOP  
UMBRELLA  
MAYBELLINE NEW YORK  
Kiehl's SINCE 1851

Perrier NESTEA  
S. PELLEGRINO  
Poland Spring  
MONTCLAIR  
Vittel

Nerds SweetARTS  
Laffy Taffy Wonka Runt's  
Gobstopper BOTTLE CAPS

PowerBar Carnation  
Gerber  
Nesquik  
Chef-mate

WONKA

KitKat Aero Mack  
COFFEE CRISP SMARTIES  
Oh Henry! CRUNCH  
Rolo Quality Street  
TURTLES BLACK & TAN  
Culler's After Eight  
Butterfinger GOOBERS

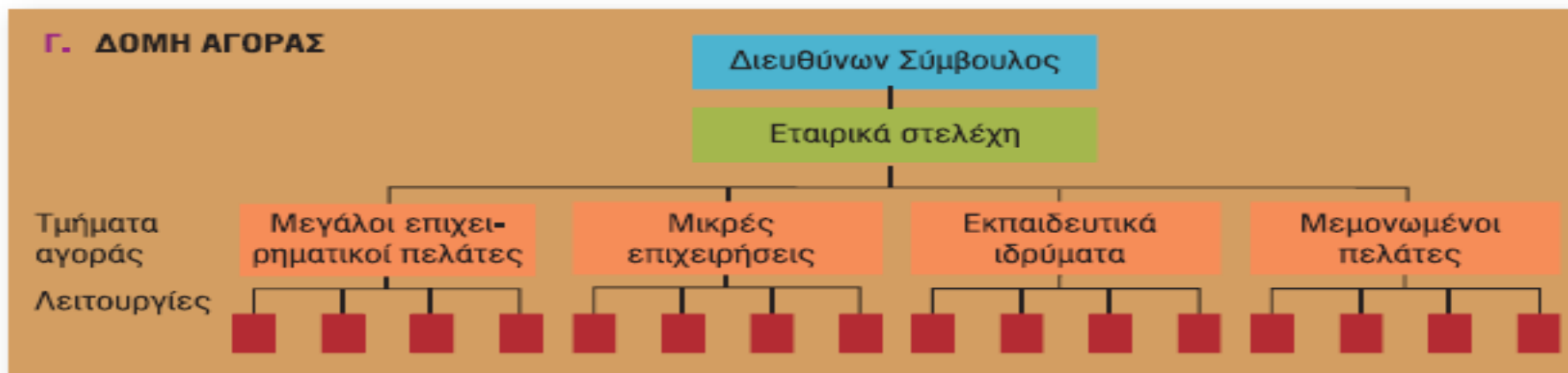
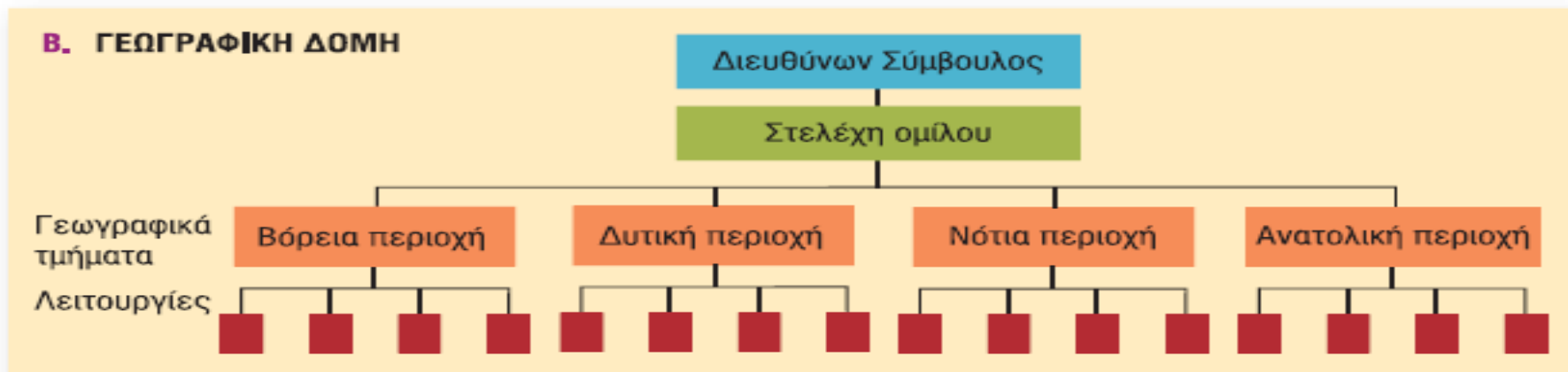
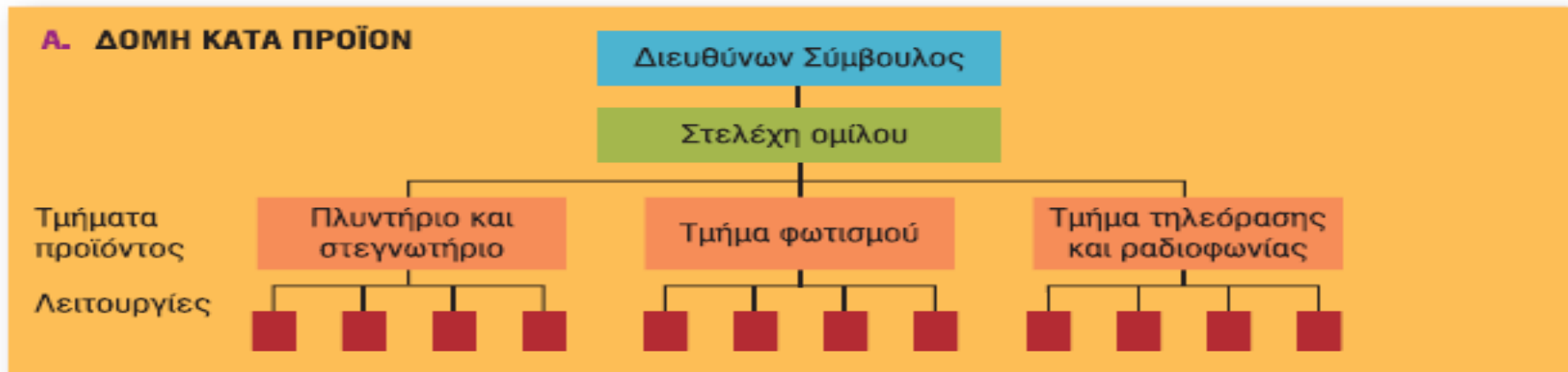
PURINA  
Beneful Cat Chow  
DOG CHOW Friskies Fancy Feast  
Felix ALPO

L'ORÉAL

30%

# Διαιρετική δομή (1)

- **Οργανωτική δομή κατά προϊόν:** Η ομαδοποίηση σε κύριους τομείς προϊόντων  
<https://gr.pg.com/diarthrosi-kai-diakyvernisi/etairiki-diarthrosi-tis-pg/>
- **Οργανωτική δομή κατά πελάτη:** Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων βάσει των πελατών (δομή αγοράς π.χ. τράπεζες)
- **Γεωγραφική οργανωτική δομή :** Συντελείται βάσει της γεωγραφίας ή της περιοχής  
<https://www.databahn.com/pages/ups-org-chart>



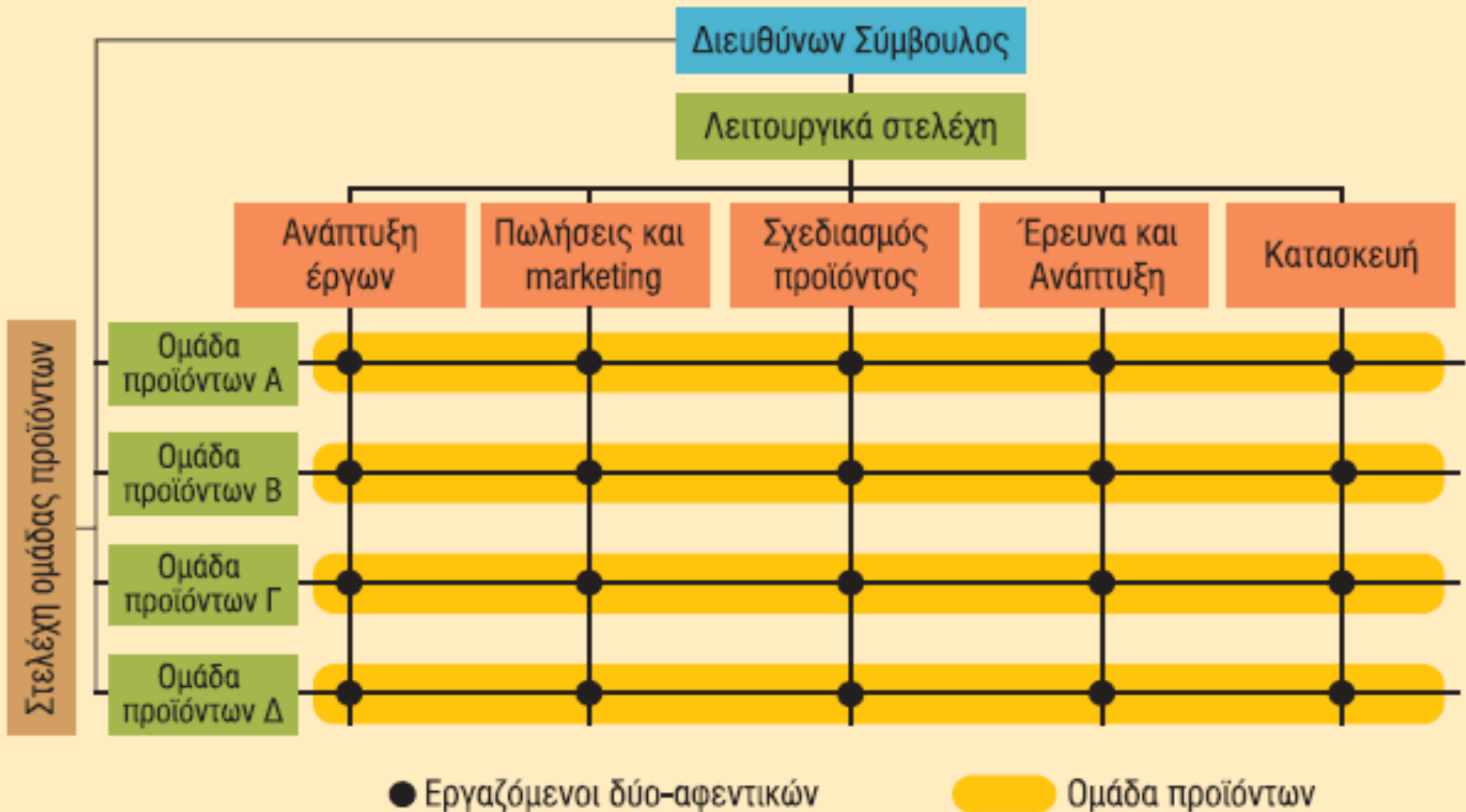
**Σχήμα 10.3** Δομή Προϊόντος, Αγοράς και Γεωγραφική.

# Πλεγματική οργανωτική δομή(1)

- Είναι μία προσπάθεια να επιτευχθούν τα πλεονεκτήματα και να αποφευχθούν τα μειονεκτήματα της κάθε δομής.
- Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία σταθερών ομάδων σε ένα πλέγμα που ξεπερνά τα όρια των λειτουργιών για να στηρίξει συγκεκριμένα προϊόντα έργα ή προγράμματα.
- Οι εργαζόμενοι σε μία πλεγματική οργανωτική δομή ανήκουν ταυτόχρονα σε τουλάχιστον **δύο τυπικές ομάδες** (μία λειτουργική και μία ομάδα προϊόντος προγράμματος ή έργου). Επίσης αναφέρονται σε δύο προϊσταμένους σε έναν εντός της λειτουργίας και σε έναν εντός της ομάδας.

# Πλεγματική οργανωτική δομή(2)

## A. ΠΛΕΓΜΑΤΙΚΗ ΔΟΜΗ





# Πλεγματική οργανωτική δομή(3)

## **Δυνητικά πλεονεκτήματα της δομής πλέγματος:**

- Καλύτερη επικοινωνία και διαλειτουργική συνεργασία
- Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων
- Αυξημένη ευελιξία στην αναδιάρθρωση
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Καλύτερη λογοδοσία για την απόδοση
- Βελτιωμένη στρατηγική διοίκηση

## **Δυνητικά μειονεκτήματα της δομής πλέγματος:**

- Το σύστημα των δύο αφεντικών είναι επιρρεπές σε μάχες εξουσίας.
- Μπορεί επίσης να δημιουργήσει σύγχυση καθηκόντων και συγκρούσεις στις προτεραιότητες εργασίας.
- Οι ομαδικές συσκέψεις είναι χρονοβόρες
- Οι ομάδες μπορεί να αναπτύξουν «ομαδίτιδα» (“groupitis”), δηλαδή αφοσίωση στην ομάδα τόσο ισχυρή που μπορεί να προκαλέσει απώλεια της εστίασης στους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.
- Αυξημένα κόστη λόγω της απαίτησης προσθήκης των ηγετών ομάδας σε μια δομή πλέγματος.

# Ομαδική οργανωτική δομή

- ✓ Χρησιμοποιούνται εκτεταμένα τόσο **μόνιμες όσο και προσωρινές ομάδες** για να επιλύσουν προβλήματα ,να ολοκληρώσουν ειδικά έργα, καθώς και να επιτύχουν καθημερινά ζητήματα.
- ✓ **Δια -λειτουργικές ομάδες:** αποτελούνται από μέλη από διαφορετικά τμήματα εργασιακών υποχρεώσεων π.χ. μία ομάδα που έχει αναλάβει τη μετάβαση σε ένα καινούργιο πληροφοριακό σύστημα (προσωρινή - διαλύεται όταν ολοκληρωθεί το έργο της).
- ✓ **Πλεονεκτήματα :** βοηθά να σπάσουν τα διαπροσωπικά εμπόδια και να κινητοποιηθούν διαφορετικά ταλέντα - αυξάνεται η ταχύτητα και η ποιότητα των αποφάσεων - τα μέλη της ομάδας έχουν καλύτερη αίσθηση της συμμετοχής και της αναγνώρισης και μεγαλύτερο ενθουσιασμό για τη δουλειά.
- ✓ Πιθανά **μειονεκτήματα:** η πολυπλοκότητα των ομάδων και της ομαδικής δουλειάς - τα αντικρουόμενα συμφέροντα των μελών με ομαδικές και λειτουργικές εργασίες - θέματα διαχείρισης χρόνου.



# Δικτυακή οργανωτική δομή (1)

Υπάρχει ένας **βασικός κορμός από εργαζόμενους** πλήρους απασχόλησης οι οποίοι περιβάλλονται από δίκτυα **από εξωτερικούς συνεργάτες** και από συνεργάτες που παρέχουν βασικές υπηρεσίες.

## **Πιθανά πλεονεκτήματα των δικτυακών δομών:**

- Μειωμένα γενικά έξοδα και αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα.
- Δυνατές οι λειτουργίες σε μεγάλες αποστάσεις.
- Κατέχουν μόνο τα πιο απαραίτητα ή θεμελιώδη συστατικά μέρη της επιχείρησης και χρησιμοποιούν στρατηγικές συμμαχίες ή εξωτερική ανάθεση για να παρέχουν τα υπόλοιπα.

## **➤ Πιθανά μειονεκτήματα των δικτυακών δομών:**

- Μπορούν να προκύψουν προβλήματα ελέγχου και συντονισμού λόγω της πολυπλοκότητας των δικτύων.
- Πιθανότητα απώλειας ελέγχου των δραστηριοτήτων που έχουν ανατεθεί εξωτερικά.
- Πιθανότητα απώλειας της αφοσίωσης των υπεργολάβων που δεν χρησιμοποιούνται συχνά.
- Η υπερβολικά επιθετική εξωτερική ανάθεση μπορεί να αποβεί επικίνδυνη.

# Δικτυακή οργανωτική δομή (2)



# Δομή χωρίς όρια (1)

- **Εξαλείφουν τα εσωτερικά σύνορα** μεταξύ των υποσυστημάτων και τα **εξωτερικά σύνορα** με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Συνδυασμός των ομαδικών δομών και των δομών δικτύων, με την προσθήκη της «προσωρινότητας».
- **Βασικές απαιτήσεις:** Απουσία ιεραρχίας, Εξουσιοδότηση των μελών της ομάδας, Χρήση τεχνολογίας, Αποδοχή παροδικότητας
- Ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, την ποιότητα, τη χρονική συνέπεια, την ευελιξία και την αποδοτικότητα.
- Η ανταλλαγή γνώσεων αποτελεί τόσο στόχο όσο και απαραίτητο συστατικό στοιχείο.
- **Εικονικός οργανισμός:** Ειδική μορφή οργανισμού χωρίς σύνορα, Λειτουργεί σε ένα μεταβαλλόμενο δίκτυο εξωτερικών συμμαχιών που ενεργοποιούνται όταν είναι απαραίτητο, χρησιμοποιώντας την πληροφορική και το Internet.

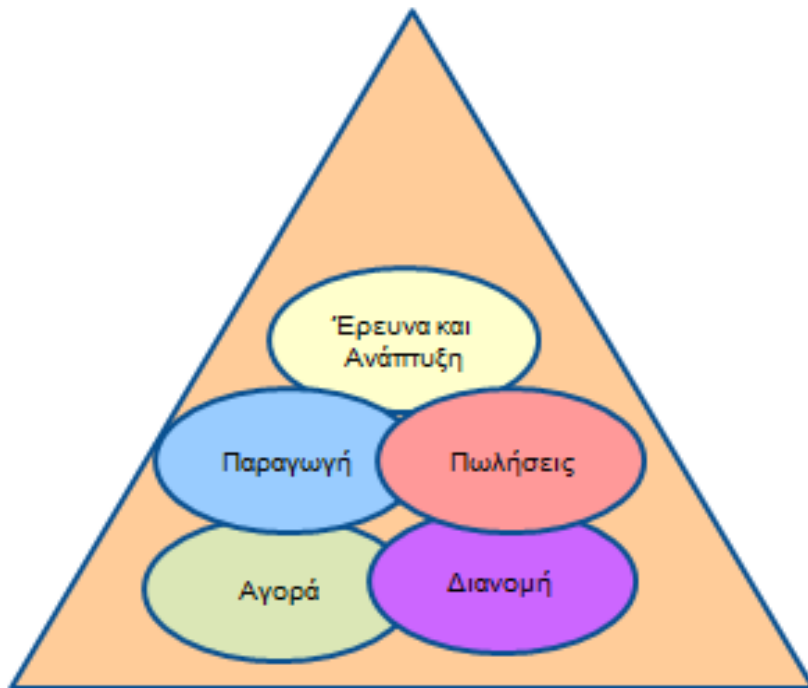
## Επιχειρηματίες στην αιχμή της επικαιρότητας με την εικονική βιοτεχνολογία

Ήταν δεδομένο πως για να δημιουργηθεί ένα νέο φάρμακο χρειαζόταν ένας εταιρικός γίγαντας, με μεγάλες επενδύσεις, πολλούς εργαζόμενους και καλή οργάνωση. Ζούμε όμως σε μία νέα διασυνδεδεμένη οικονομία, όπου χάρη στην τεχνολογία το αδύνατο γίνεται δυνατό. Οι Leonide Saad και Ilyas Washington, συνιδρυτές της εταιρείας βιοτεχνολογίας Akeus Pharmaceuticals, θέλουν να θεραπεύσουν την παιδική τύφλωση. Αν θέλετε όμως να δείτε τις δραστηριότητές τους, αυτό που θα δείτε θα σας εκπλήξει: κανένας εργαζόμενος πλήρους εργασίας, κανένας σταθερός χώρος εργασίας και κανένας μισθός σου. Η Akeus λειτουργεί σε εικονικό χώρο, τα πάντα κινούνται γρήγορα με ελάχιστο κόστος. Οι Saad και Washington προσλαμβάνω συμβούλους, αναθέτω σε εξωτερικούς συνεργάτες τις εργαστηριακές τους ανάγκες και κάνουν τα επαγγελματικά τους ραντεβού σε προσωρινούς επαγγελματικούς χώρους. Εξηγούν πως η εξοικονόμηση σε κόστη και τα πλεονεκτήματα ευελιξίας είναι τεράστια.

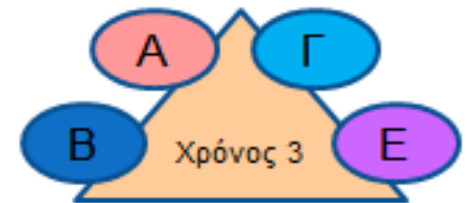
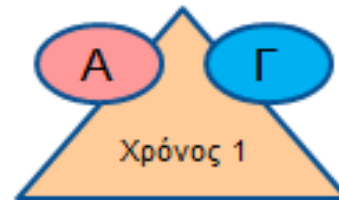
-

# Δομή χωρίς όρια (2)

Τα εξωτερικά όρια ποικίλουν καθώς οι συνεργασίες αλλάζουν με τη μετακίνηση των αναγκών/ευκαιριών



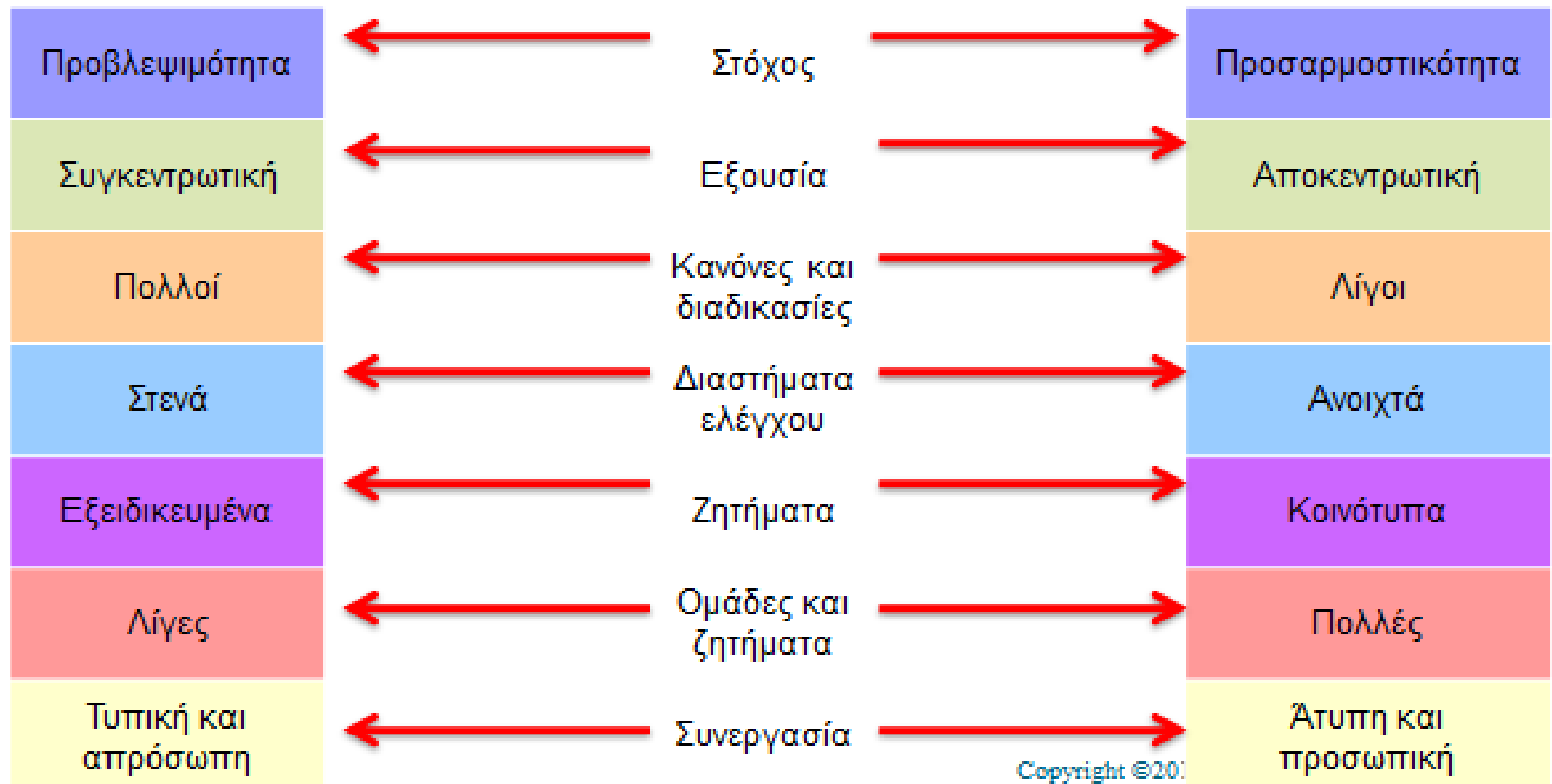
Τα εσωτερικά όρια εξαλείφονται εφόσον οι άνθρωποι εργάζονται μαζί τόσο όσο χρειάζεται



# Μηχανιστικός και οργανικός σχεδιασμός

Γραφειοκρατικοί  
οργανισμοί που  
χρησιμοποιούν  
μηχανιστικό  
σχεδιασμό

Γραφειοκρατικοί  
οργανισμοί που  
χρησιμοποιούν οργανικό  
σχεδιασμό



# Σύγχρονες τάσεις

## Σύγχρονες τάσεις στους σχεδιασμούς των οργανισμών:

- **Λιγότερα επίπεδα διοίκησης:** Οι οργανισμοί περικλύπτουν τα περιττά επίπεδα διοίκησης και στρέφονται σε μεγαλύτερο εύρος ελέγχου. Τα στελέχη παίρνουν την ευθύνη για μεγαλύτερες ομάδες των οποίων τα μέλη λειτουργούν με λιγότερη επίβλεψη.
- **Περισσότερη ανάθεση και ενδυνάμωση:** Τα στελέχη αναθέτουν περισσότερα, βρίσκουν τρόπους να εξουσιοδοτούν ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις που επηρεάζουν αυτούς και τη δουλειά τους.
- **Αποκεντρωτισμός και συγκεντρωτισμός:** η ανάθεση εξουσιοδότηση και οι οριζόντιες δομές συνεισφέρουν στον αποκεντρωτισμό μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ την ίδια στιγμή οι εξελίξεις στον κλάδο των τεχνολογιών πληροφορικής βοηθούν τα υψηλόβαθμα στελέχη να διατηρούν τον κεντρικό έλεγχο.
- **Μειωμένη χρήση εργαζομένων:** Οι οργανισμοί μειώνουν τα κόστη και αυξάνουν την αποδοτικότητα προσλαμβάνοντας λιγότερους εργαζόμενους γραμμής και δημιουργώντας μικρότερα τμήματα.

# Οργανωσιακή κουλτούρα

- Οι κοινές αξίες, αρχές, παραδόσεις και τρόποι εκτέλεσης των εργασιών οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο που ενεργούν τα μέλη του οργανισμού.

