

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ  
ΑΛΛΑΓΕΣ

6

# 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.*

Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που έχει ήδη προγραμματιστεί, διαιρείται σε επιμέρους εργασίες, καθορίζεται η οργανωτική δομή του οργανισμού, με τα επιμέρους τμήματά του, στα οποία ανατίθεται η εκτέλεση των εργασιών και ορίζονται τα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης και οι σχέσεις εξουσίας.

# Βασικά στάδια της οργάνωσης

## **Βασικά στάδια της οργάνωσης:**

- ✓ Ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί
- ✓ Ο καταμερισμός των εργασιών
- ✓ Η κατανομή των πόρων
- ✓ Στελέχωση – ανάθεση εργασιών και καθηκόντων σε άτομα
- ✓ Καθορισμός σχέσεων εξουσίας και ευθύνης

# 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.

# Οργανωτική δομή

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

Ο οργανωτική δομή απεικονίζεται με τη μορφή **οργανογράμματος**

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

Εφόσον οριοθετηθεί το οργανόγραμμα, τίθεται το θέμα της **στελέχωσης**, της επιλογής κατάλληλων προσώπων που θα καλύψουν τις θέσεις της επιχείρησης.

# Τυπική και άτυπη οργάνωση

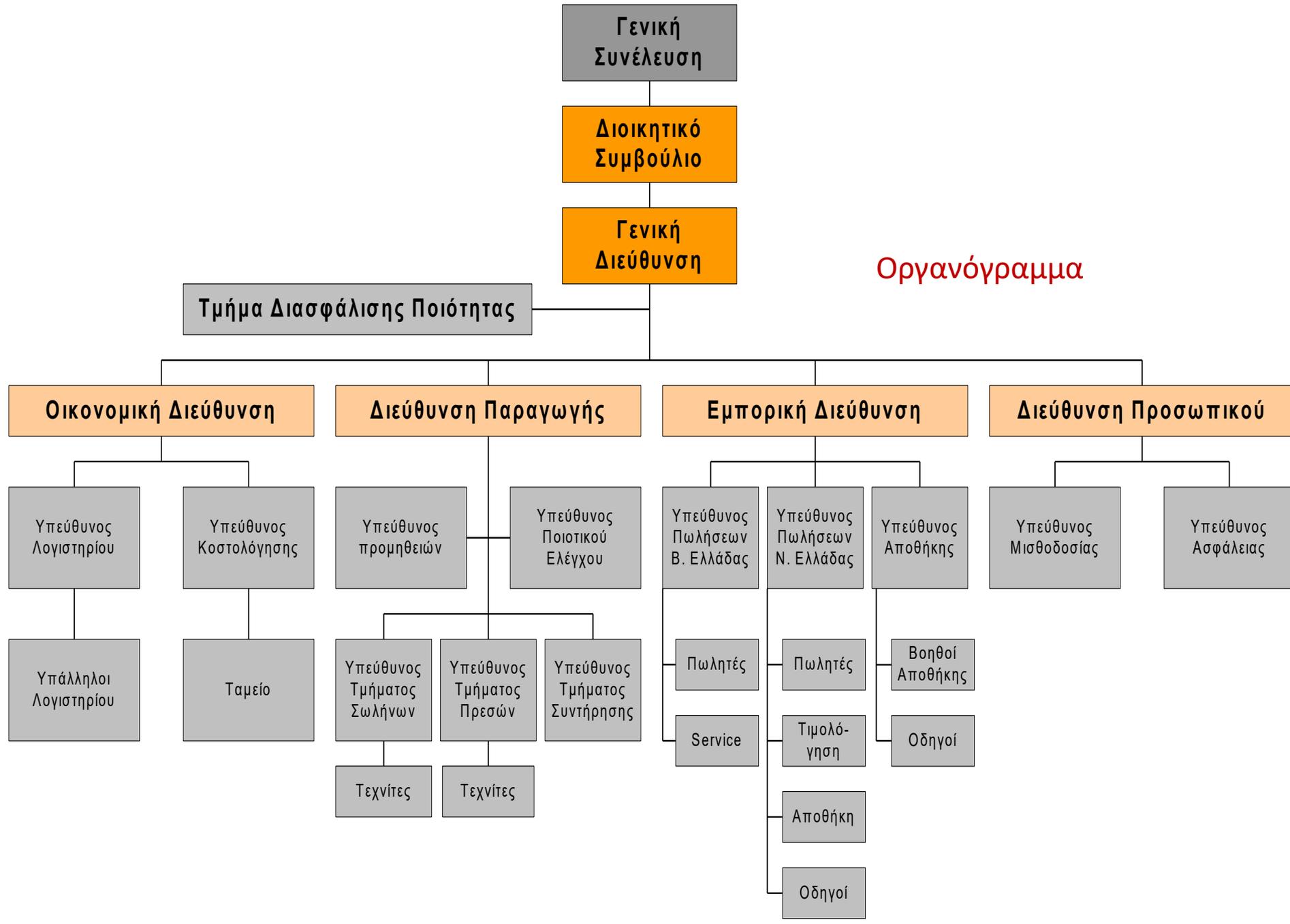
**Η τυπική οργάνωση** απεικονίζεται στο **οργανόγραμμα**. Έχει σχέση με τον **καταμερισμό της εργασίας** μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης.

- 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



# 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** 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.

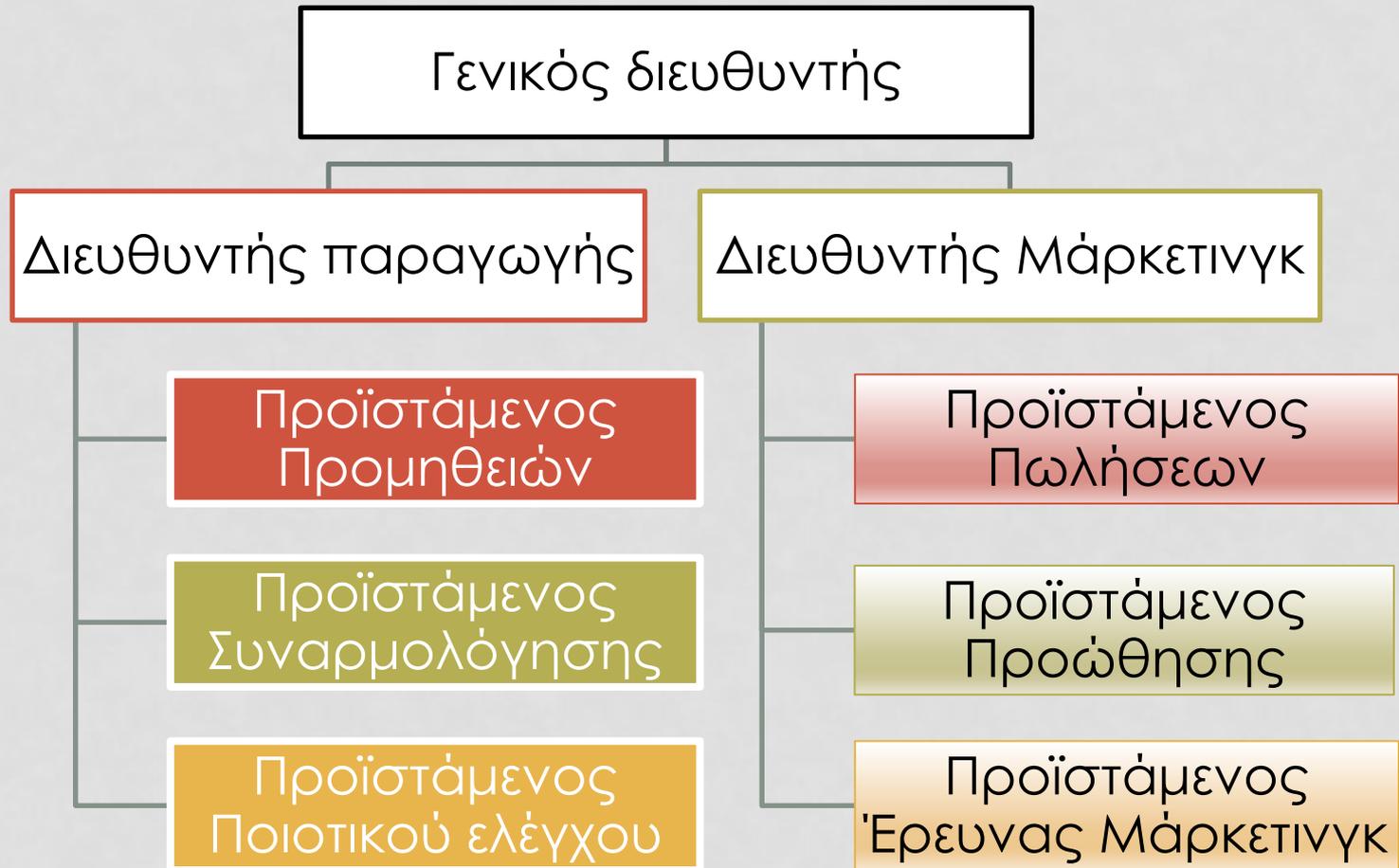
## Πλεονεκτήματα

- 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)

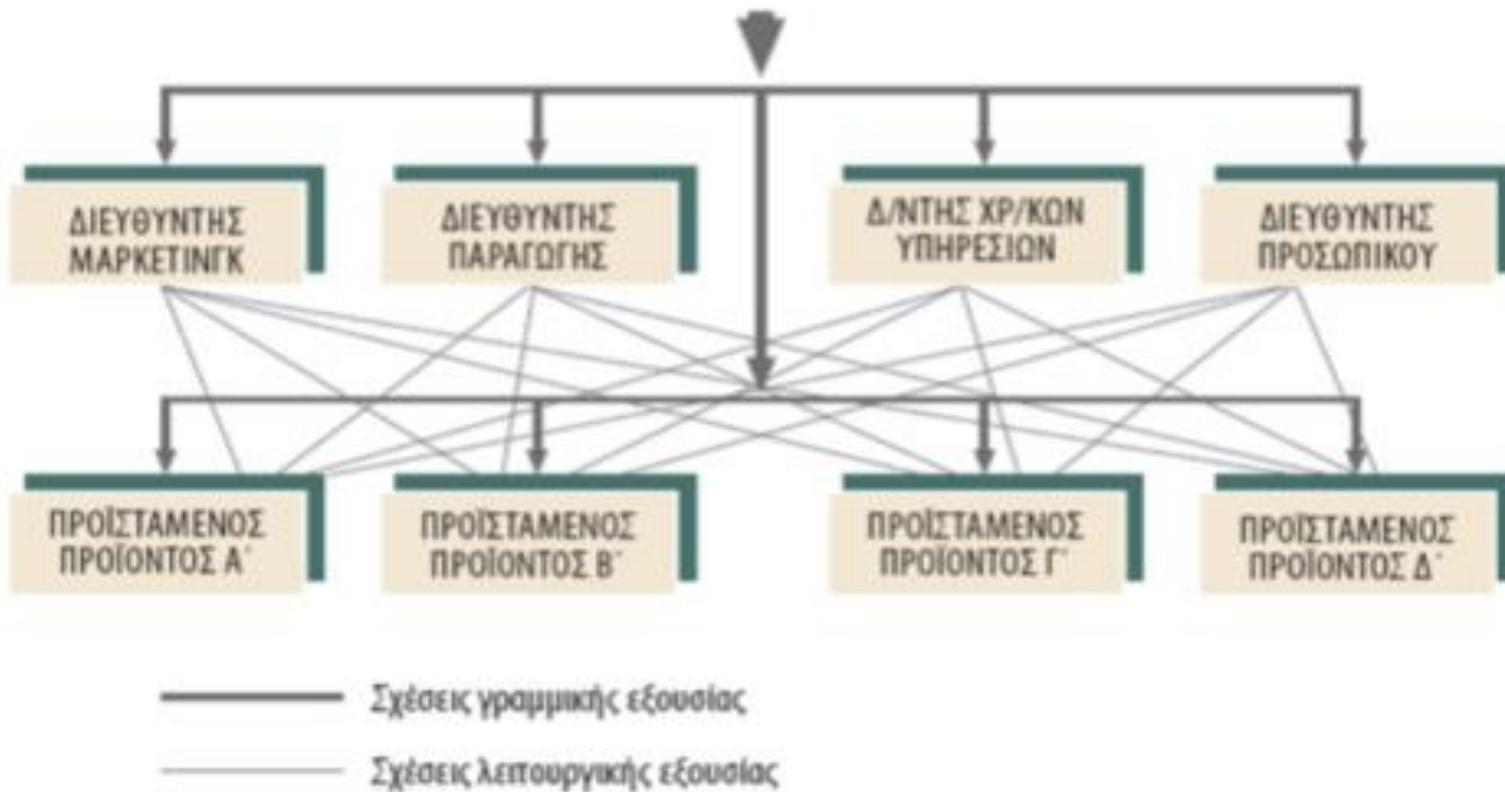
**Λειτουργική μέθοδος:** κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ανωτέρους του σύμφωνα με την αρχή της εξειδίκευσης της εργασίας, δηλαδή τα στελέχη γίνονται προϊστάμενοι σε κάθε υφιστάμενο που ασχολείται με ένα θέμα το οποίο ανήκει στην αρμοδιότητα τους .

**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)

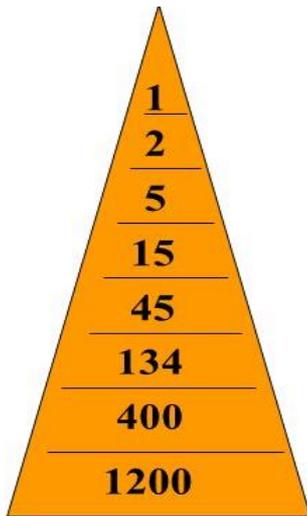
- Ο **καταμερισμός εργασιών** αποτελεί τη βάση της οργάνωσης (δημιουργία θέσεων εργασίας- ανάθεση έργου στους κατάλληλους εργαζόμενους- πρόσληψη νέων εργαζομένων)
- Δημιουργία επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας: διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και των στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα

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

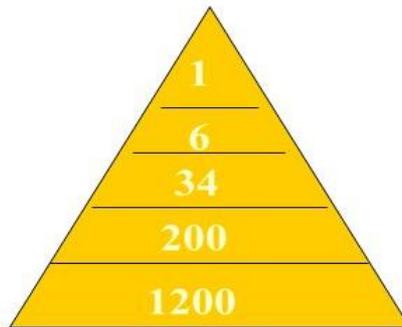
Ας θυμηθούμε  
τη διοικητική  
πυραμίδα

# Εύρος Ελέγχου

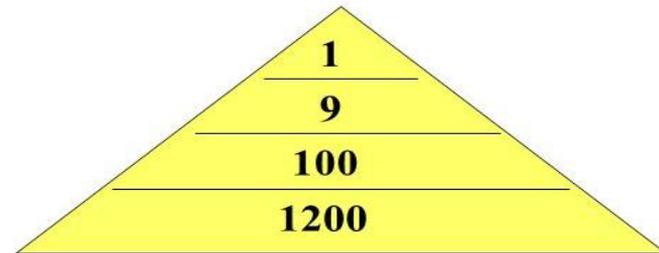
- Αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που επιβλέπει κάθε προϊστάμενος
- Π.χ εύρος ελέγχου 5 => κάθε προϊστάμενος επιβλέπει 5 υφιστάμενους
- Αντιστρόφως ανάλογο με τον αριθμό επιπέδων της διοίκησης, δηλ.
- Μεγάλο εύρος ελέγχου => λίγα ιεραρχικά επίπεδα
- Μικρό εύρος ελέγχου => πολλά ιεραρχικά επίπεδα



E.E. = 3



E.E. = 6



E.E. = 12

# Εύρος Ελέγχου

## Μεγάλο εύρος ελέγχου

- Πλεονεκτήματα:
  - Αποτελεσματικότερη λειτουργία ομάδων
  - Ταχύτερη λήψη αποφάσεων
- Μειονεκτήματα:
  - Αυξημένα κόστη ελέγχου και συντονισμού λόγω μεγάλου αριθμού υφισταμένων
  - Αντιμετωπίζεται με εκχώρηση εξουσιών

## Μικρό εύρος ελέγχου

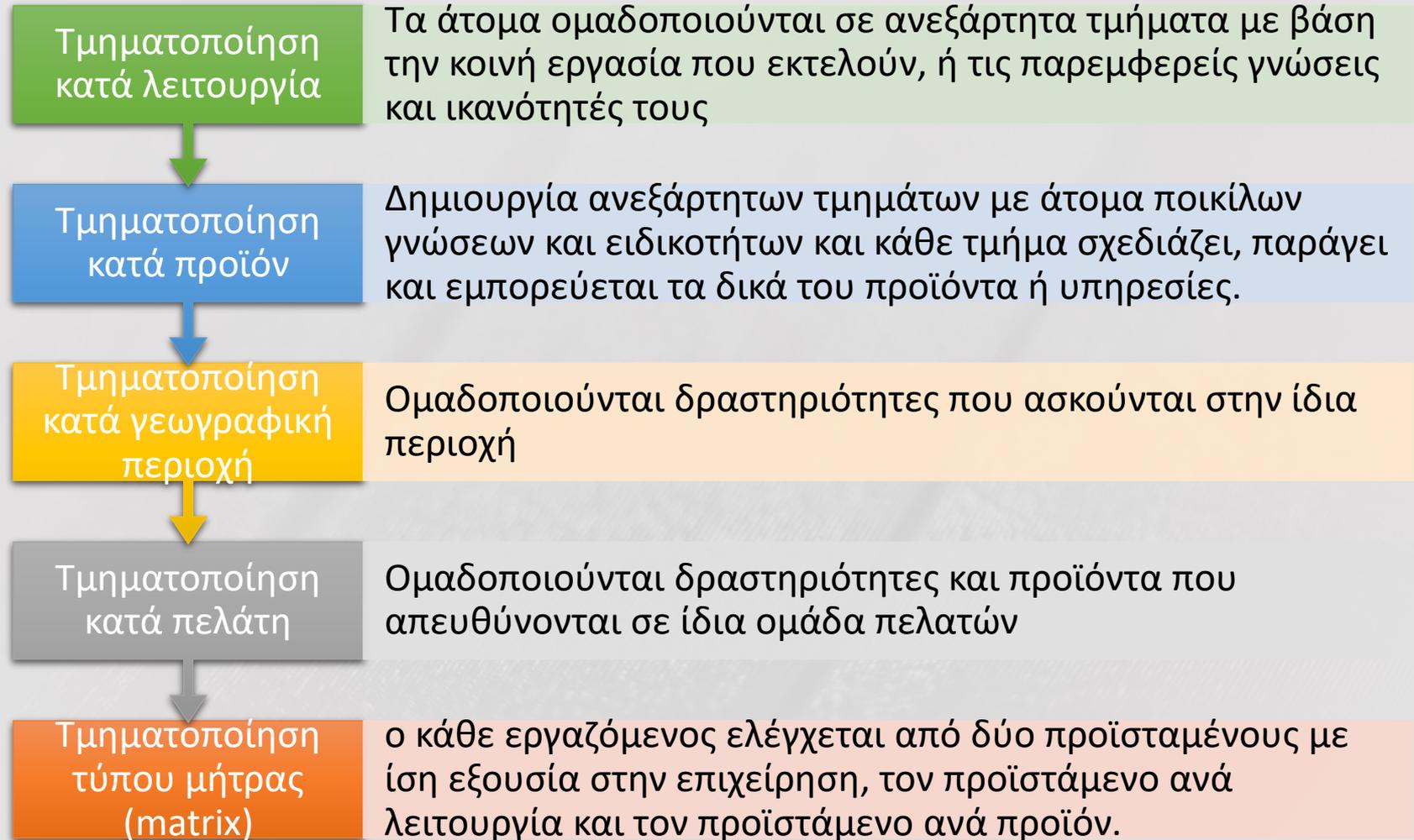
- Πλεονεκτήματα:
  - Καλύτερος έλεγχος εργασιών και εργαζομένων
- Μειονεκτήματα:
  - Αυξημένα διοικητικά κόστη
  - Γραφειοκρατία-καθυστέρηση

# 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

# Κύριες μορφές Τμηματοποίησης



# Τμηματοποίηση κατά λειτουργία



# Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

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



# Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

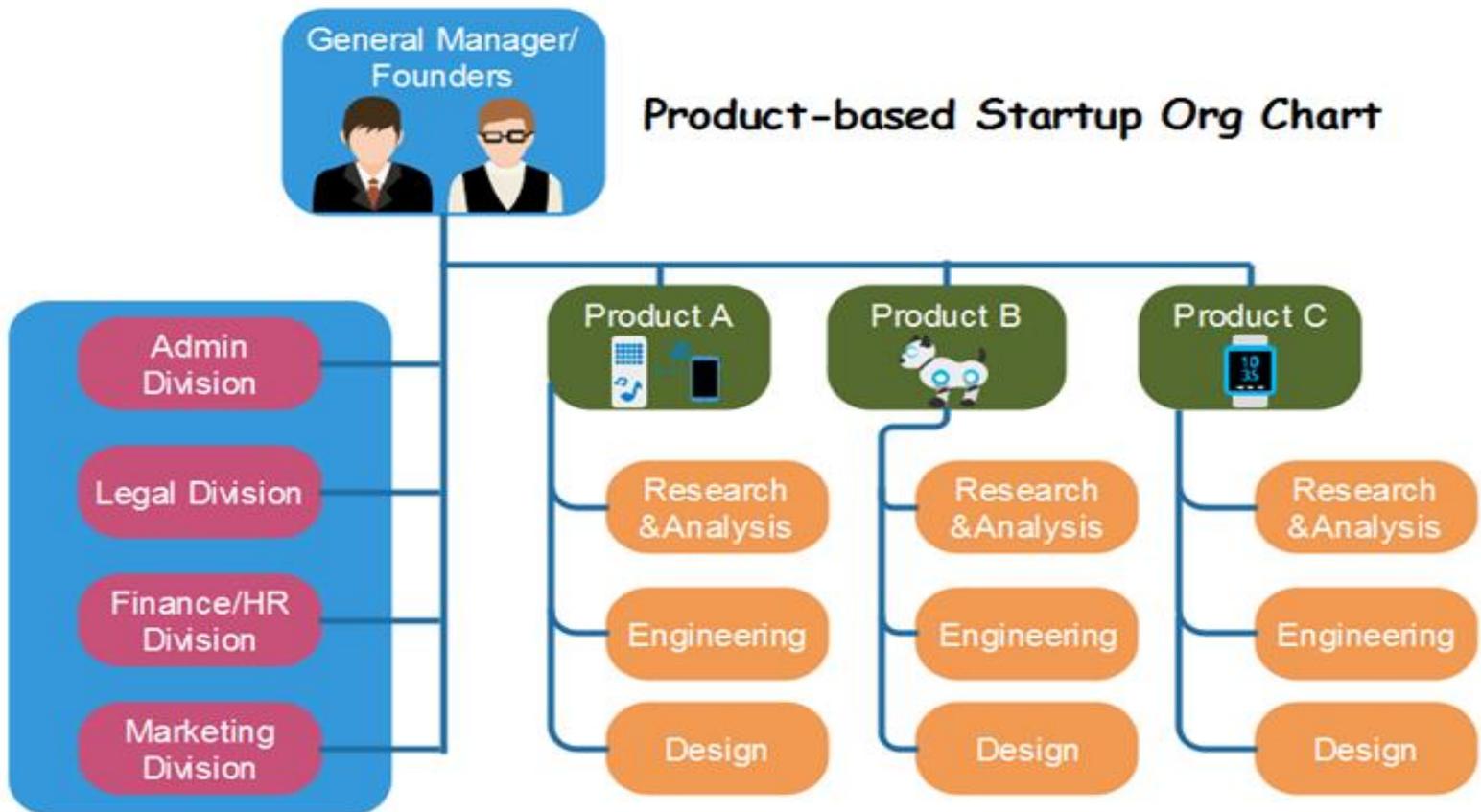
## Πλεονεκτήματα

1. Αποτελεσματική χρήση διαθέσιμων πόρων.
2. Ανάπτυξη εξειδίκευσης εργασίας, λόγω ενασχόλησης στο ίδιο τμήμα.
3. Αποτελεσματικές λύσεις σε τεχνικά προβλήματα.
4. Εύκολος συντονισμός ατόμων στο ίδιο τμήμα.

## Μειονεκτήματα

1. Εμφανίζονται λιγότερες καινοτομίες, γιατί το κάθε τμήμα επικεντρώνεται στα προβλήματά του.
2. Το εύρος των γνώσεων των μάνατζερ περιορίζεται στις γνώσεις του τμήματος.
3. Ανεπαρκής συνεργασία και συντονισμός μεταξύ τμημάτων

# Τμηματοποίηση κατά προϊόν



# Τμηματοποίηση κατά προϊόν

- **Πλεονεκτήματα**

1. Υψηλή εξειδίκευση
2. Μεγάλη προσαρμοστικότητα σε ασταθές περιβάλλον.
3. Υψηλός βαθμός ικανοποίησης πελατών.
4. Άριστη συνεργασία μεταξύ των μελών ενός τμήματος.
5. Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των μάνατζερ.

- **Μειονεκτήματα**

1. Μη αποτελεσματική αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων.
2. Απαιτείται η θέσπιση αυστηρών κανονισμών λειτουργίας για το συντονισμό των διαφόρων τμημάτων.
3. Εστίαση των μελών ενός τμήματος περισσότερο στο δικό τους τμήμα και όχι στο σύνολο της επιχειρήσεως.
4. Δυσκολία στη θέσπιση κοινών κανόνων για όλα τα τμήματα.

# Nestlé



L'ORÉAL



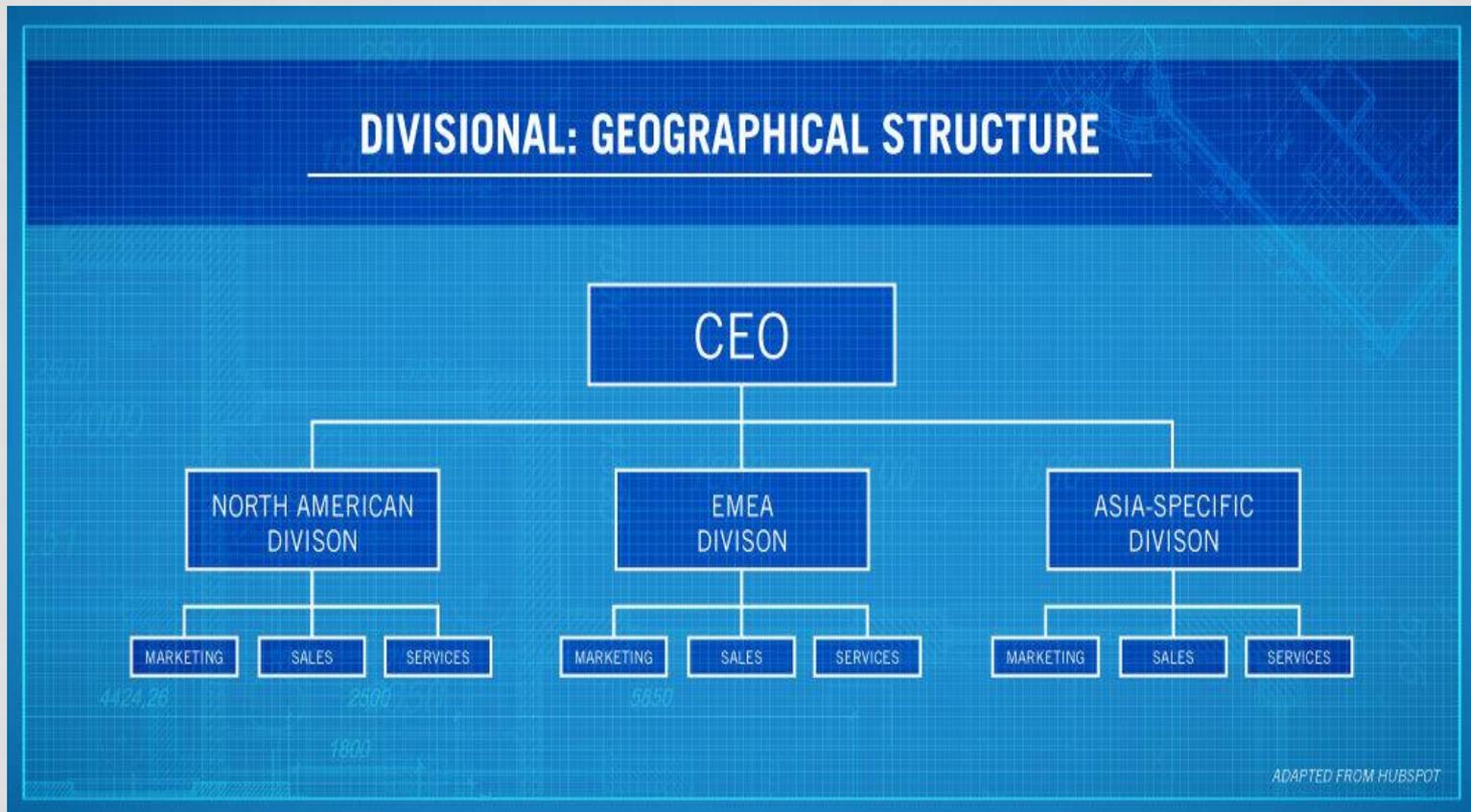
30%



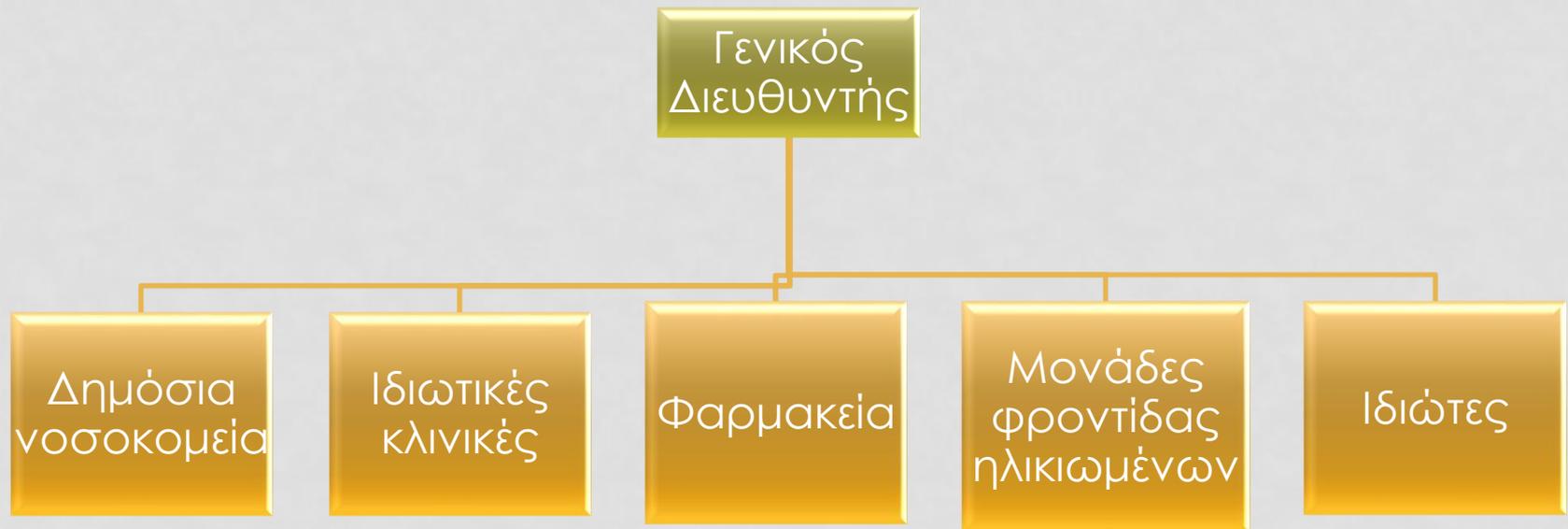
WONKA

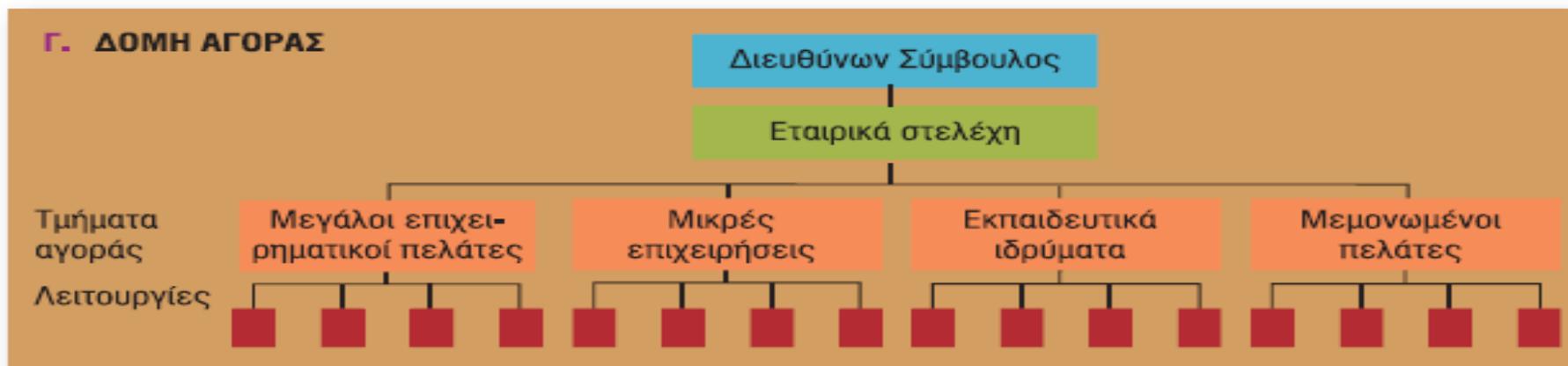
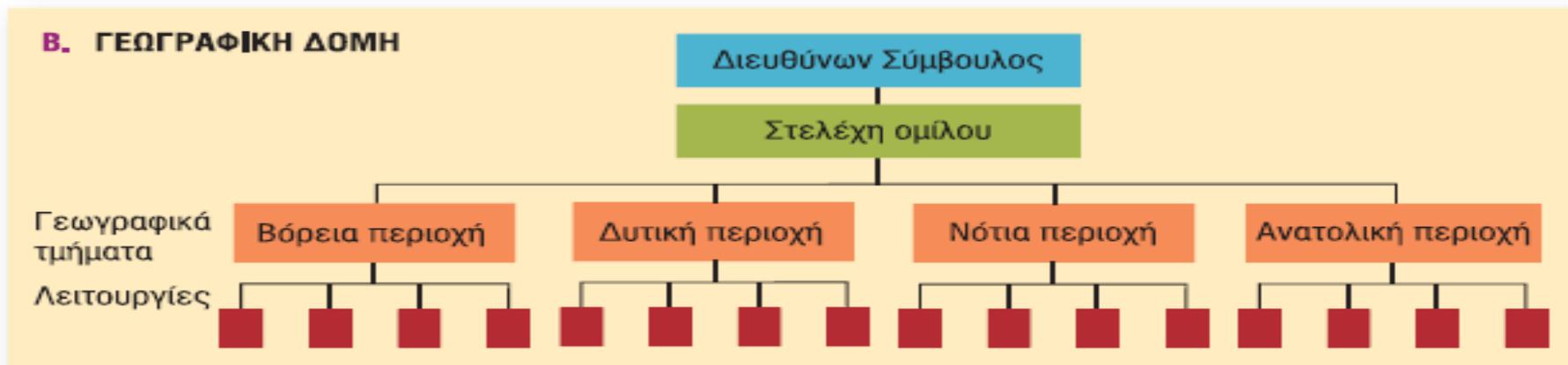
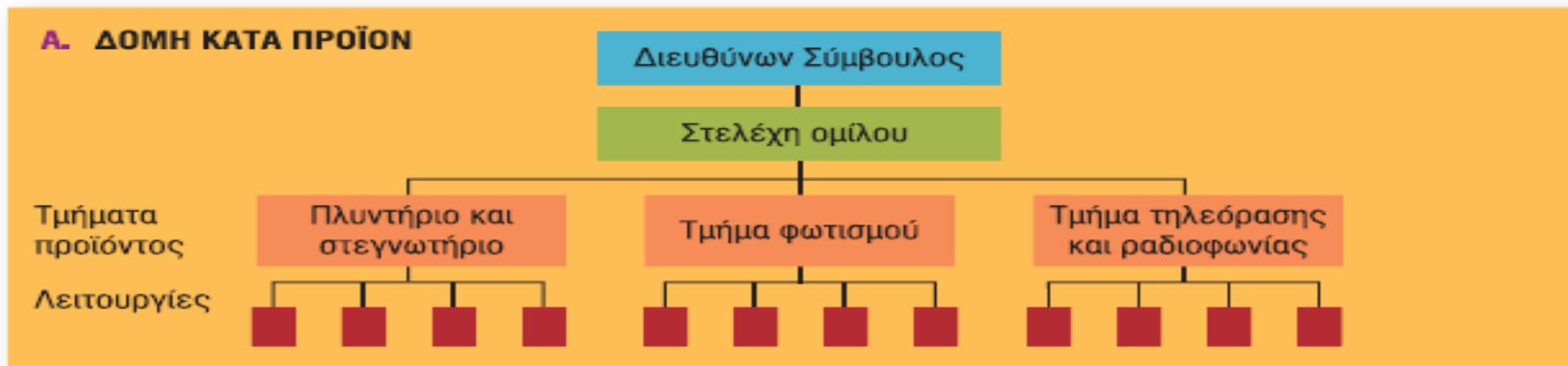


# Τμηματοποίηση ανά γεωγραφική περιοχή π.χ πολυεθνικές



# Τμηματοποίηση ανά πελάτη π.χ. B2B – μεγάλοι πελάτες

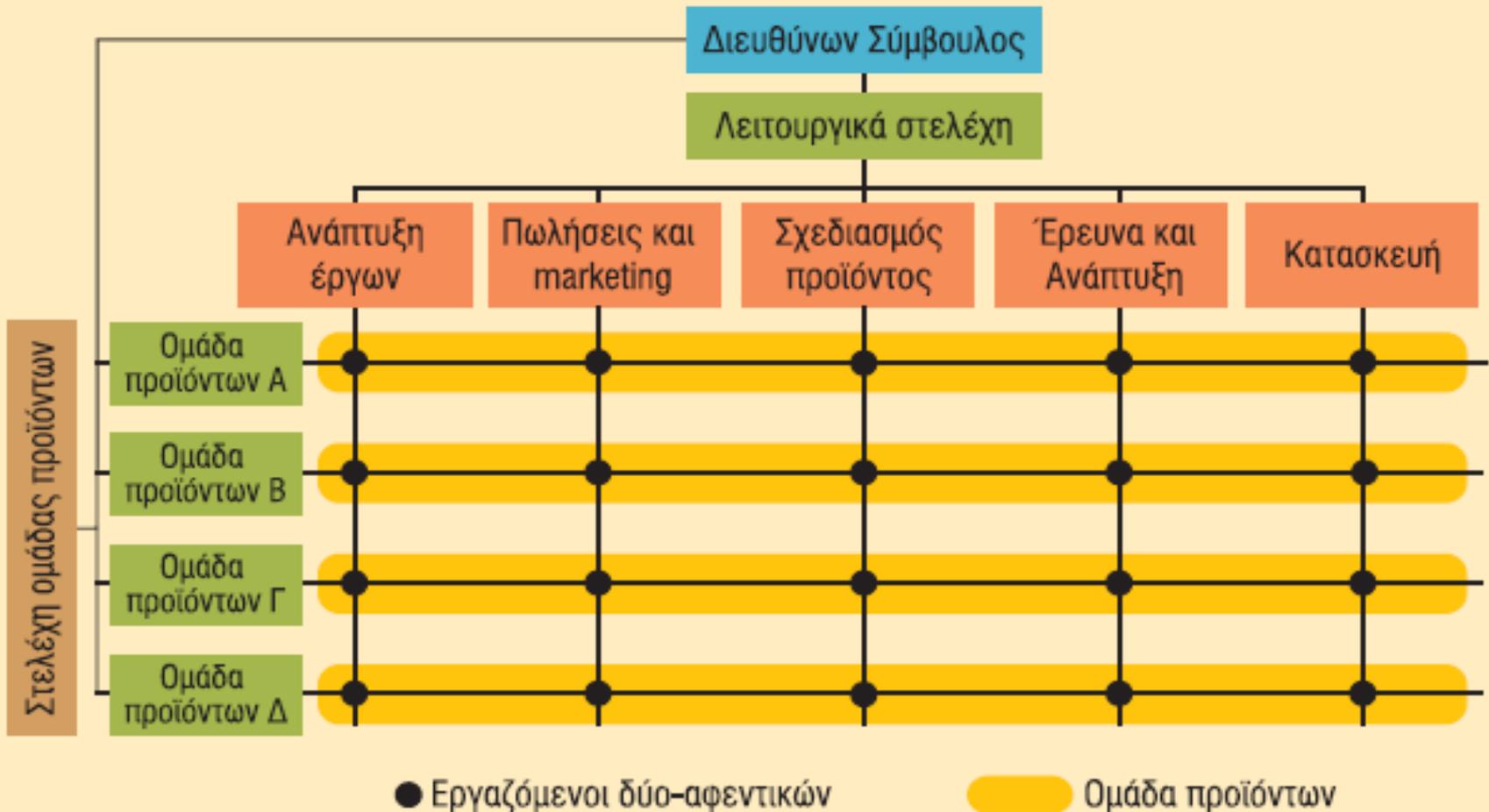




**Σχήμα 10.3** Δομή Προϊόντος, Αγοράς και Γεωγραφική.

# Πλεγματική οργανωτική δομή(2)

## A. ΠΛΕΓΜΑΤΙΚΗ ΔΟΜΗ



# Τμηματοποίηση τύπου μήτρας (matrix)

## Πλεονεκτήματα

1. Είναι ευέλικτο σχήμα, ανταποκρινόμενο στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.
2. Αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους.
3. Προωθείται η ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού σε διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα.
4. Διευκολύνεται η κατάστρωση μακροπρόθεσμων σχεδίων για την επιχείρηση.

## Μειονεκτήματα

1. Η ύπαρξη δύο προϊσταμένων για κάθε εργαζόμενο δημιουργεί σύγχυση.
2. Το μερίδιο εξουσίας μεταξύ «λειτουργικών» και «τμηματικών» μάνατζερ οδηγεί σε μεταξύ τους σύγκρουση.
3. Σημαντική κατανάλωση χρόνου για τη διοίκηση του προσωπικού, λόγω σύνθετης δομής.
4. Απαιτείται εντατική εκπαίδευση του προσωπικού στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.
5. 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

# 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.

# Οργανισμός χωρίς σύνορα (boundaryless organization)

*Τα όρια καταργούνται ...*

## **Εσωτερικά**

- Οριζόντια (επαγγελματική εξειδίκευση - τμηματοποίηση)
- Κατακόρυφα (ιεραρχικά επίπεδα, εύρος ελέγχου)

## **Εξωτερικά**

- Διαχωρισμός από τις ομάδες ενδιαφερομένων-Λειτουργούν ενδυναμωμένες ομάδες
- Επιδιώκονται στρατηγικές συμμαχίες (πχ. με προμηθευτές)
- Κυριαρχεί κλίμα εμπιστοσύνης
- Προϋποθέτει εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες

«Να λειτουργεί η GE ως ένα μικρό παντοπωλείο»,  
Jack Welch  
Απασχολεί  
168.000  
ανθρώπους  
Δραστηριοποιείται σε 180 χώρες

# Οργανισμός χωρίς σύνορα

## **Κάθετα Όρια**

οι πληροφορίες ρέουν  
ελεύθερα καθώς  
αφαιρούνται τα επίπεδα  
διοίκησης

## **Οριζόντια Όρια**

Η αφαίρεση τμημάτων και  
στεγανών δομών επιτρέπει  
τη διεπιστημονική  
συνεργασία.

## **Εξωτερικά Όρια**

Διέγερση της καινοτομίας  
μέσω στενής ενσωμάτωσης  
πελατών και προμηθευτών.

## **Γεωγραφικά Όρια**

Ενσωμάτωση διαφορετικών  
γεωγραφικών περιοχών για  
ταχύτερη διάδοση και  
υλοποίηση της καινοτομίας.

# 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.

