



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Οργανωσιακή Δομή Επιχειρήσεων

Ιωάννης Χαραλαμπίδης

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΑΘΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διδάσκων:

Δρ. Ι. Χαραλαμπίδης, Επ. Καθηγητής

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Σχεδιασμός Οργανωσιακής Δομής

- **Οργάνωση:** η διαδικασία μέσω της οποίας τα διοικητικά στελέχη προσδιορίζουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.
 - **Οργανωσιακή Δομή:** τυπικό σύστημα ιεραρχικών σχέσεων το οποίο δείχνει πώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τους πόρους.
 - **Οργανωσιακός σχεδιασμός:** τα διοικητικά στελέχη κάνουν συγκεκριμένες επιλογές που οδηγούν σε μια συγκεκριμένη οργανωσιακή δομή.
- Η επιτυχία του οργανωσιακού σχεδιασμού εξαρτάται από την ιδιαίτερη κατάσταση κάθε επιχείρησης.

Παράγοντες που επηρεάζουν τον Οργανωσιακό Σχεδιασμό



Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δομή

- **Περιβάλλον:** όσο πιο γρήγορα αλλάζει το περιβάλλον, τόσο πιο πολλά προβλήματα αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη.
 - Η δομή πρέπει να είναι πιο ευέλικτη όταν η αλλαγή στο περιβάλλον είναι γρήγορη.
 - Συνήθως χρειάζεται αποκέντρωση εξουσίας.
- **Στρατηγική:** κάθε στρατηγική χρειάζεται διαφορετική δομή.
 - Η στρατηγική διαφοροποίησης χρειάζεται ευέλικτη δομή, ενώ η ηγεσία κόστους μπορεί να χρειάζεται πιο τυποποιημένη δομή.
 - Η αυξημένη κάθετη ολοκλήρωση χρειάζεται επίσης μια πιο ευέλικτη δομή.

Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δομή

- **Τεχνολογία:** ο συνδυασμός ικανοτήτων, γνώσης, εργαλείων, εξοπλισμού, ηλεκτρονικών υπολογιστών και μηχανών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση.
 - Είναι πιο δύσκολο για τα διοικητικά στελέχη να οργανώσουν μια επιχείρηση με πολύπλοκη τεχνολογία.
 - Καθήκοντα με μεγάλη ποικιλία και μικρή δυνατότητα ανάλυσής τους δημιουργούν πολλά προβλήματα στα διοικητικά στελέχη.
 - Σε αυτές τις συνθήκες χρειάζεται ευέλικτη δομή.
 - Καθήκοντα με μικρή ποικιλία και μεγάλη δυνατότητα ανάλυσής τους επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη να βασίζονται σε καθιερωμένες διαδικασίες.

Τεχνολογία και Ανθρώπινο Δυναμικό

- **Τεχνολογία Μικρής Παρτίδας (Small Batch Technology):** παράγει μικρές ποσότητες των μοναδικών (one-of-a-kind) προϊόντων.
 - Βασίζεται στις ικανότητες των εργαζομένων που χρειάζονται μια ευέλικτη δομή.
- **Τεχνολογία Μαζικής Παραγωγής:** αυτοματοποιημένες μηχανές που παράγουν μεγάλες ποσότητες τυποποιημένων προϊόντων.
 - Οι εργαζόμενοι επαναλαμβάνουν συνεχώς τις ίδιες διαδικασίες και έτσι χρειάζεται μια τυποποιημένη δομή.
- **Τεχνολογία Συνεχούς Επεξεργασίας:** εντελώς μηχανοποιημένα συστήματα που αποτελούνται από αυτόματες μηχανές.
 - Οι εργαζόμενοι πρέπει να προσέχουν για έκτακτα προβλήματα και να αντιδρούν γρήγορα. Εδώ χρειάζεται ευέλικτη δομή.

Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δομή

■ **Ανθρώπινοι Πόροι:** ο τελικός παράγοντας που επηρεάζει την οργανωσιακή δομή.

- Οι πιο ικανοί εργαζόμενοι που δουλεύουν σε ομάδες συνήθως χρειάζονται μια πιο ευέλικτη δομή.

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και τους τέσσερις παράγοντες (περιβάλλον, στρατηγική, τεχνολογία και ανθρώπινοι πόροι) όταν σχεδιάζουν τη δομή της επιχείρησης.

ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ

Σχεδιασμός Εργασιών(job design)

- *Σχεδιασμός εργασιών*: ομαδοποίηση έργων (tasks) σε μια συγκεκριμένη εργασία.
 - Οδηγεί σε αποδοτικό και αποτελεσματικό διαχωρισμό της δουλειάς μεταξύ των εργαζομένων.
 - Απλοποίηση εργασίας: μείωση των καθηκόντων με τα οποία ασχολείται κάθε εργαζόμενος.
 - Η πολύ απλοποιημένη εργασία γίνεται βαρετή.
 - Διεύρυνση (enlargement)εργασίας: αύξηση των καθηκόντων μιας δεδομένης εργασίας για τη μείωση της πλήξης.
 - Εμπλουτισμός (enrichment) εργασίας: αύξηση του βαθμού υπευθυνότητας του εργαζόμενου για μια εργασία.
 - Μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ανάμειξη του εργαζόμενου.

Ομαδοποίηση Εργασιών σε Λειτουργίες

- Αφού τα έργα ομαδοποιηθούν σε εργασίες, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αποφασίσουν πώς θα ομαδοποιήσουν τις εργασίες.

- **Λειτουργία:** άνθρωποι που δουλεύουν μαζί με παρόμοιες ικανότητες, εργαλεία ή τεχνικές για να κάνουν τις εργασίες τους.

- Η λειτουργική δομή αποτελείται από τμήματα όπως το marketing, η παραγωγή και το χρηματοοικονομικό.

- *Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν από άλλους που κάνουν παρόμοια έργα.*
- *Εύκολο για τα διοικητικά στελέχη να παρακολουθούν και να αξιολογούν τους εργαζόμενους.*

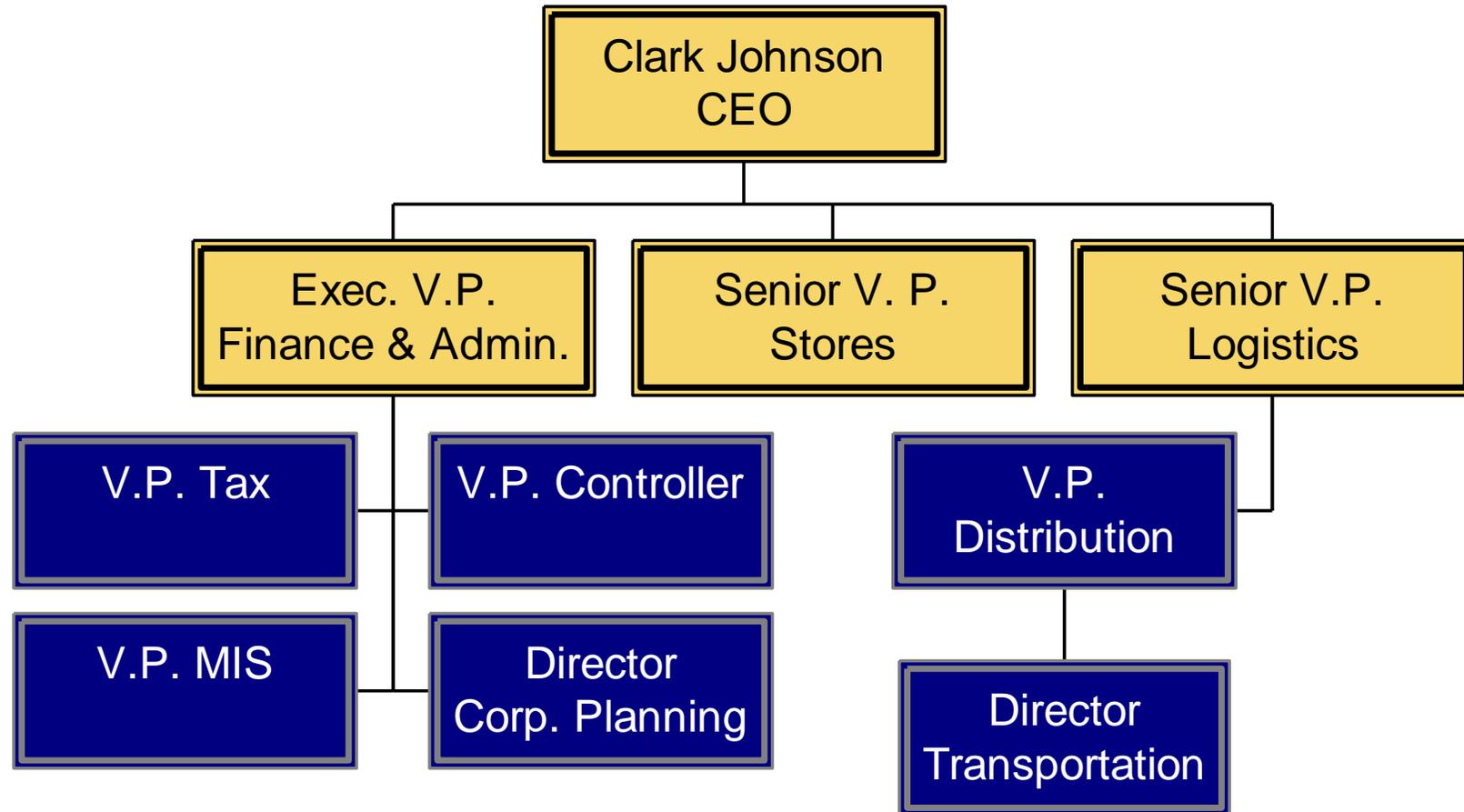
Πλεονεκτήματα

- *Δύσκολο για ένα τμήμα να επικοινωνεί με τα άλλα.*

Μειονεκτήματα

- *Τα διοικητικά στελέχη μπορεί να απασχολούνται μόνο με το τμήμα τους και να ξεχνούν το σύνολο της επιχείρησης.*

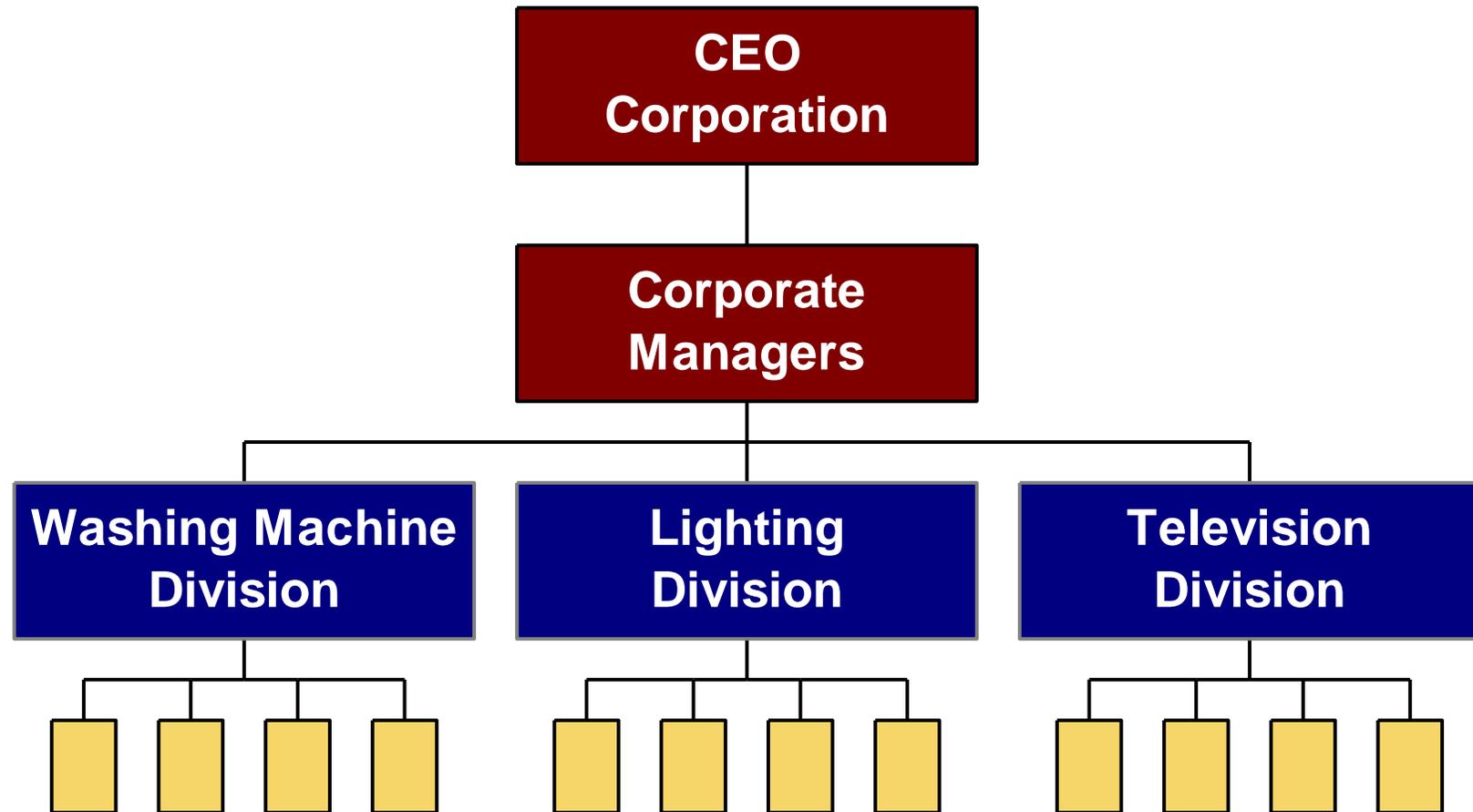
Ένα Δείγμα Λειτουργικής Δομής



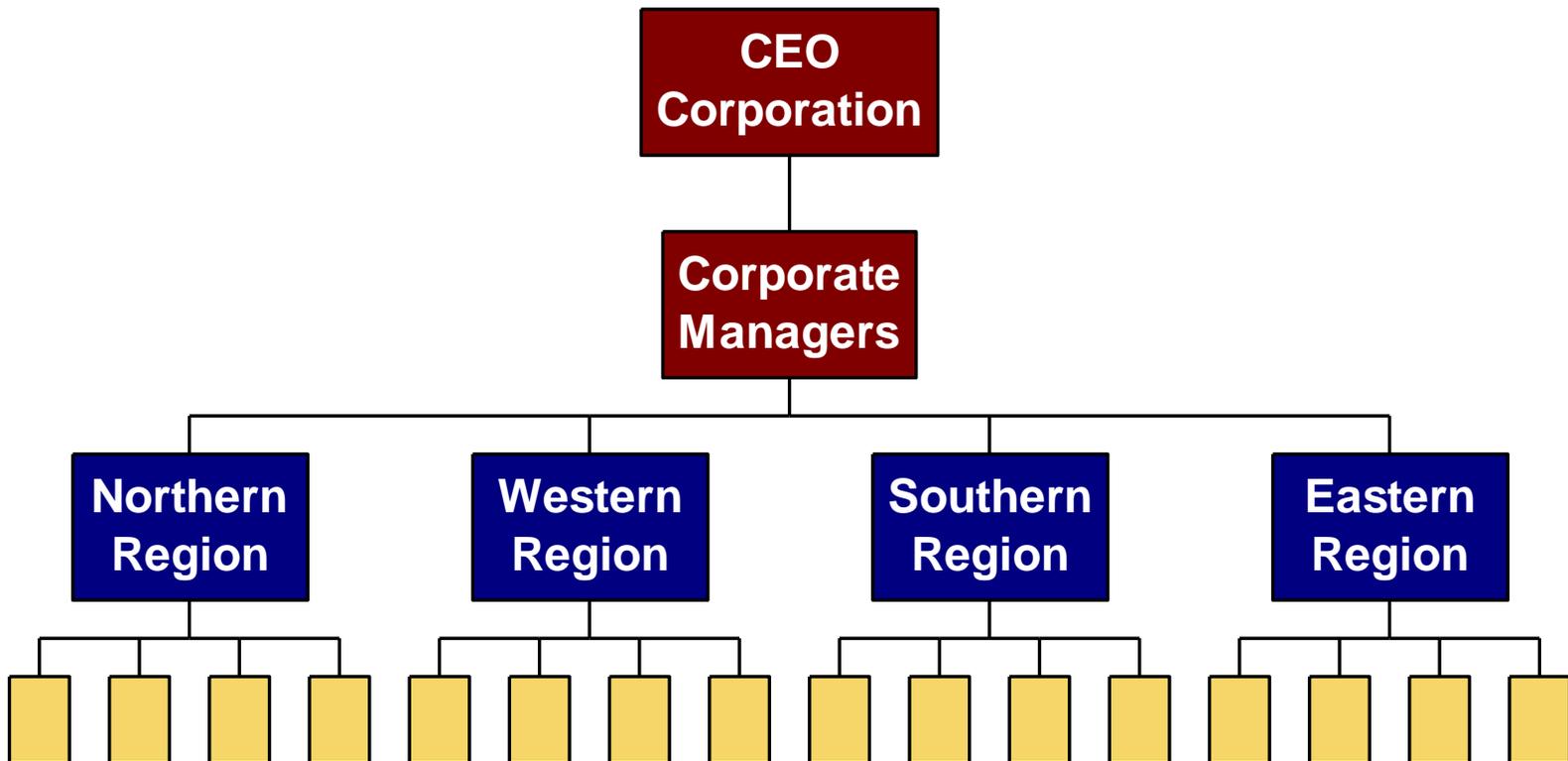
Δομές Τομέων – Επιχειρηματικές Μονάδες (Divisional Structures – Business Units)

- Ένας τομέας είναι ένα σύνολο λειτουργιών που δουλεύουν μαζί για να παράγουν ένα προϊόν.
 - Οι τομείς δημιουργούν μικρότερα και εύκολα να διοικηθούν μέρη μιας επιχείρησης.
 - Οι τομείς αναπτύσσουν μια στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο.
 - Ένας τομέας έχει marketing, λογιστήριο, και άλλες λειτουργίες.
 - Τα λειτουργικά διοικητικά στελέχη αναφέρονται στα τομεακά διοικητικά στελέχη και αυτά με τη σειρά τους στην εταιρική διοίκηση.
- **Δομή ανάλογα με το προϊόν:** οι τομείς δημιουργούνται ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- **Γεωγραφική Δομή:** οι τομείς δημιουργούνται ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετούν.
- **Δομή ανάλογα με την αγορά:** οι τομείς βασίζονται στον τύπο πελατών που εξυπηρετούν.

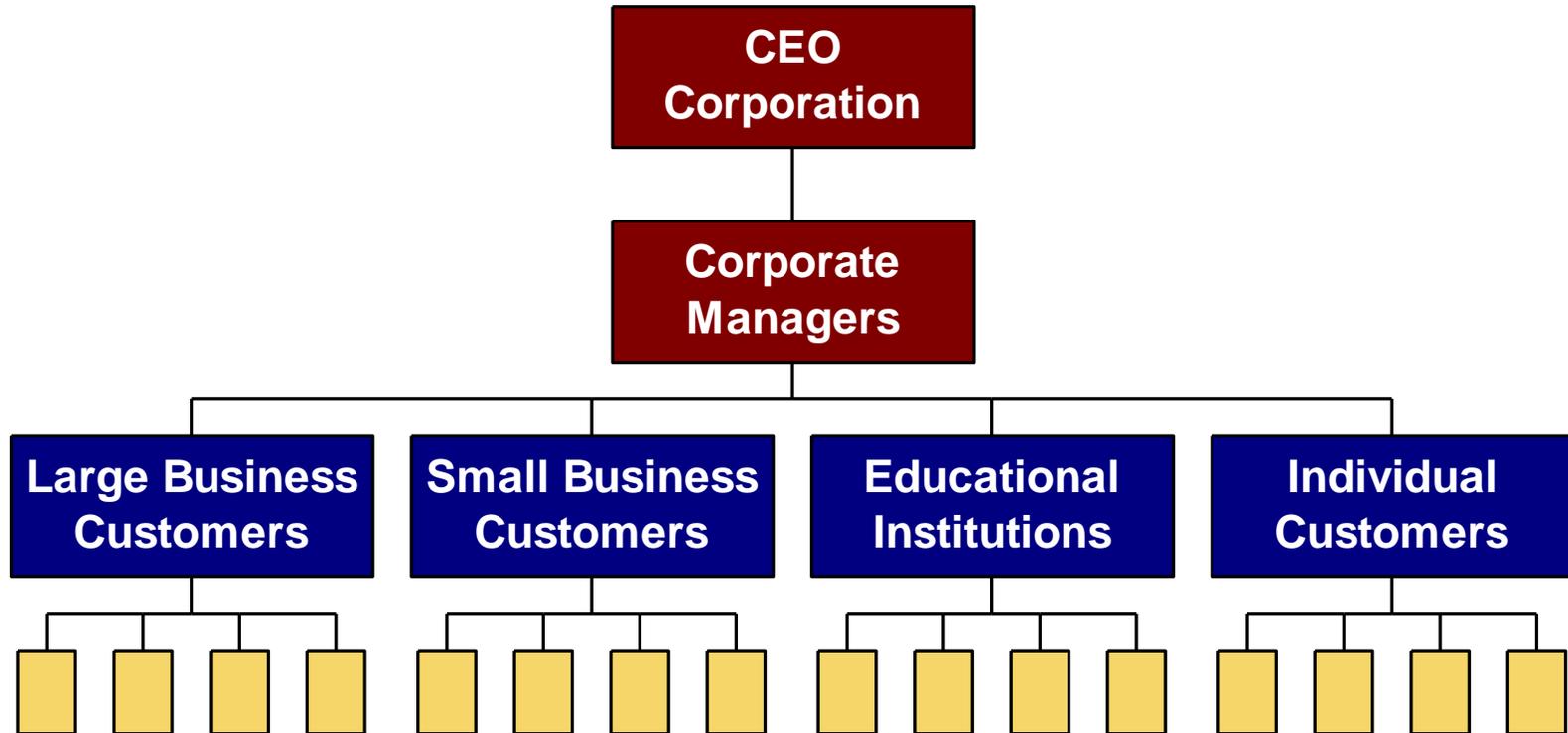
Δομή ανάλογα με το Προϊόν (Product Structure)



Δομή ανάλογα με τη Γεωγραφία (Geographic Structure)



Δομή ανάλογα με την Αγορά (Market Structure)



Δομές σε Παγκόσμιο Επίπεδο

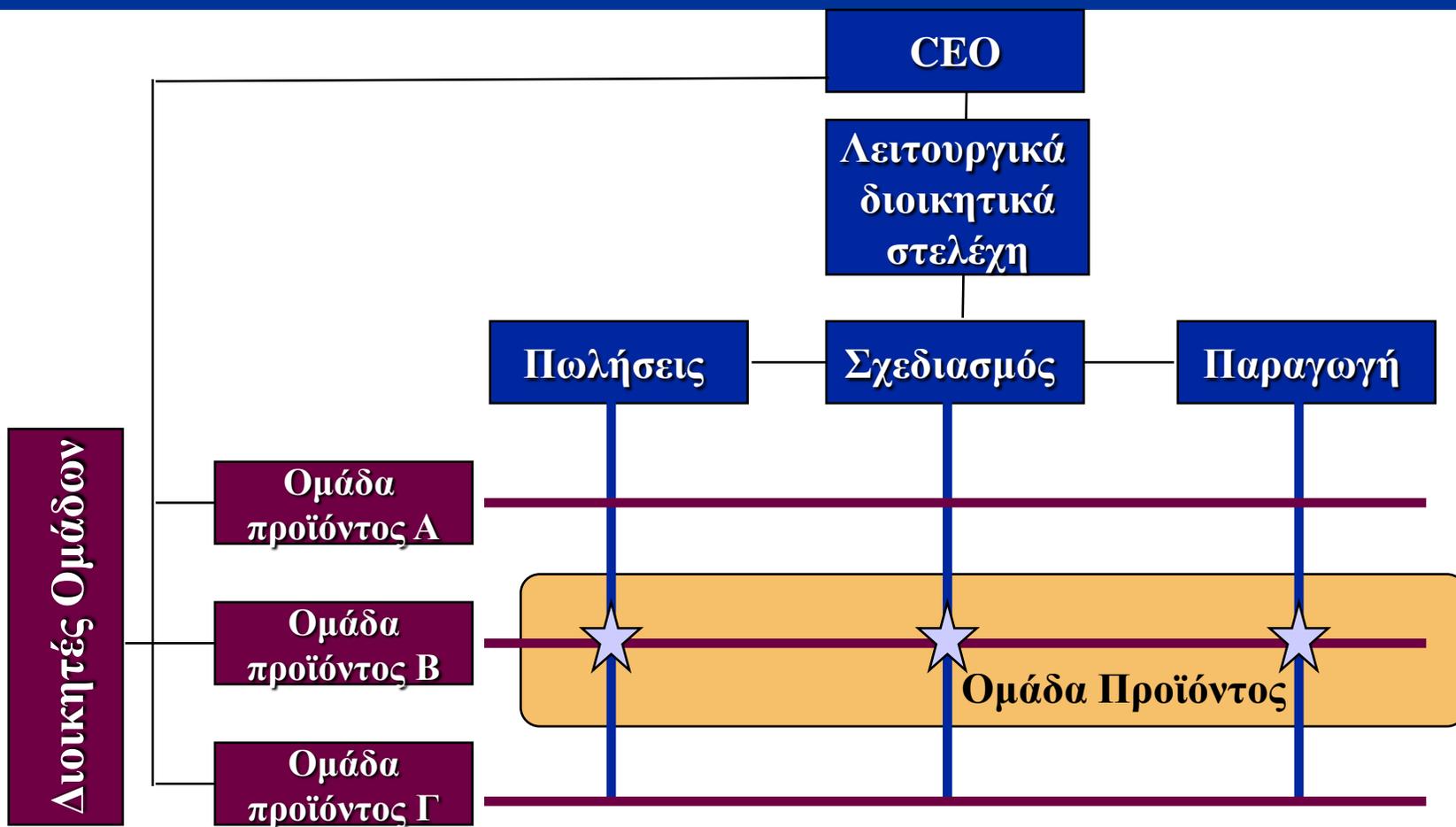
■ Όταν τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα ή απαιτήσεις ανά τον κόσμο, χρειάζονται λύσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

- **Παγκόσμια δομή ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή:** διαφορετικά τμήματα εξυπηρετούν κάθε περιοχή του κόσμου.
 - Για ανάγκες πελατών που διαφέρουν ανάλογα με την περιοχή.
- **Παγκόσμια δομή ανάλογα με το προϊόν:** οι πελάτες διαφορετικών περιοχών αγοράζουν παρεμφερή προϊόντα με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να κάνουν τις περισσότερες λειτουργικές εργασίες εντός της χώρας τους και να δημιουργούν ένα τμήμα για να προωθεί το προϊόν εκτός αυτής.

Ομάδες Matrix & Προϊόντος

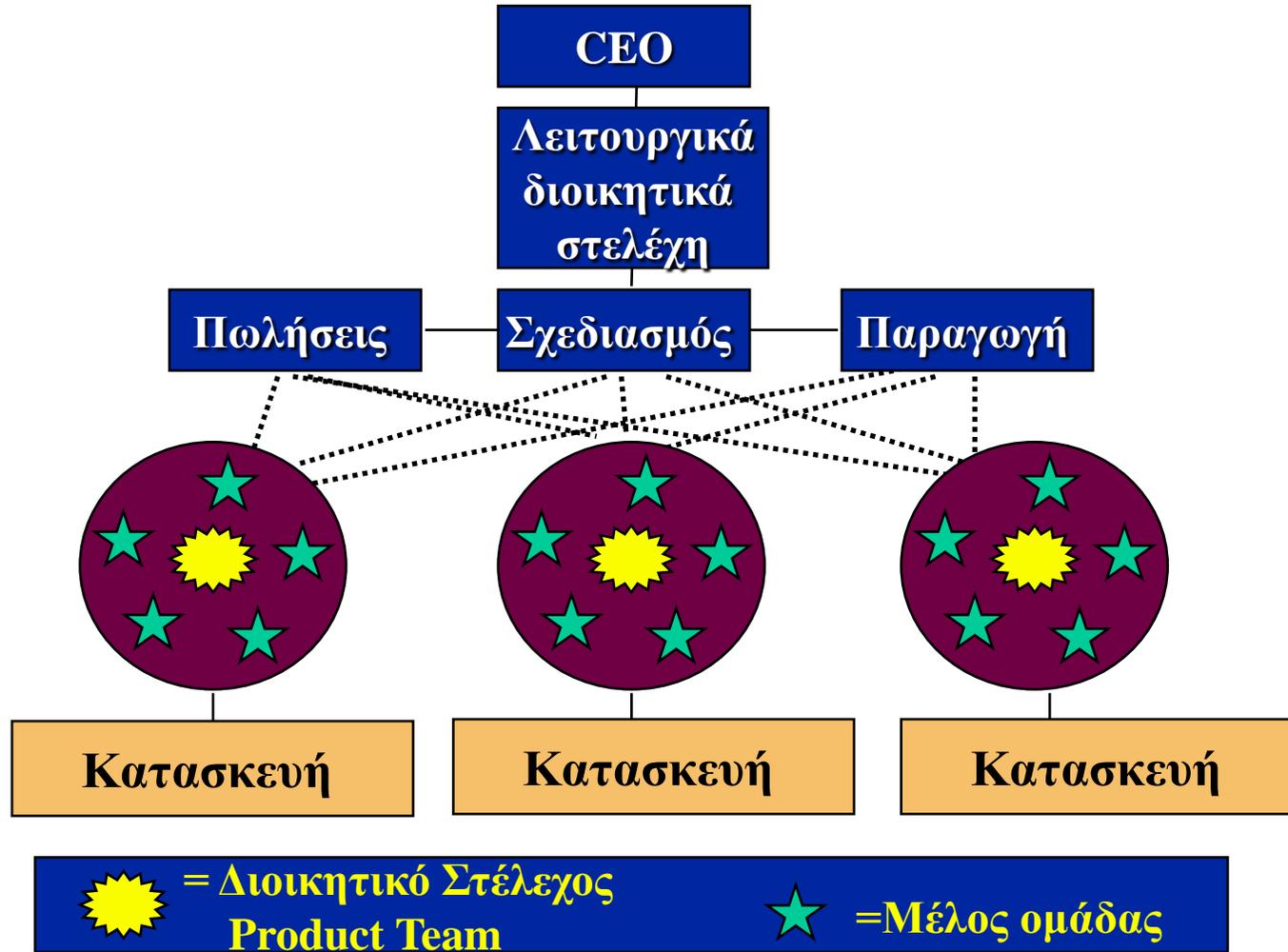
- **Δομή Matrix:** τα διοικητικά στελέχη ομαδοποιούν τους υπαλλήλους κατά λειτουργία και προϊόν ταυτόχρονα.
 - Οδηγεί σε ένα πολύπλοκο δίκτυο εργασιακών σχέσεων.
 - Μεγάλη ευελιξία και γρήγορη απόκριση στις αλλαγές.
 - Κάθε υπάλληλος έχει δύο προϊσταμένους και αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα.
 - Το λειτουργικό διοικητικό στέλεχος δίνει διαφορετικές οδηγίες από το διευθυντή προϊόντος(product manager) και ο υπάλληλος δεν μπορεί να ικανοποιήσει και τους δύο.
- **Δομή Product Team:** ο υπάλληλος δεν αναφέρεται ταυτόχρονα σε δύο, και τα μέλη της ομάδας εντάσσονται μόνιμα σε μία ομάδα αναλαμβάνοντας να αναπτύξουν και εισάγουν ένα προϊόν στην αγορά.

Δομή “Matrix”



★ = υπάλληλος με δύο προϊσταμένους

Δομή “Product Team”



Υβριδικές Δομές

- Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τέτοιες *δομές τομέων* ώστε κάθε διοικητικό στέλεχος μπορεί να επιλέξει την καλύτερη δομή για ένα συγκεκριμένο τομέα.
 - Ένας τομέας μπορεί να χρησιμοποιεί μια λειτουργική δομή, ένας άλλος με βάση τη γεωγραφία, κ.ο.κ.
- Η δυνατότητα αυτή του επιμερισμού μιας μεγάλης επιχείρησης σε πολλές μικρότερες κάνει τη διοίκησή της πολύ πιο εύκολη.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ και ΕΞΟΥΣΙΑ

Συντονισμός Λειτουργιών

■ Για τη διασφάλιση ικανοποιητικού συντονισμού μεταξύ λειτουργιών, τα διοικητικά στελέχη αναθέτουν εξουσίες.

- **Εξουσία:** η δύναμη που έχει το διοικητικό στέλεχος για να λαμβάνει αποφάσεις και να χρησιμοποιεί τους πόρους.
- **Ιεράρχηση εξουσίας:** περιγράφει τη σχετική εξουσία του κάθε διοικητικού στελέχους από την κορυφή προς τα κάτω.
 - **Εύρος Ελέγχου:** αναφέρεται στον αριθμό των εργαζομένων που διοικεί ένα στέλεχος.
 - **Γραμμική εξουσία (line):** τα στελέχη που ανήκουν στην άμεση ιεραρχία εξουσιών για παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών (π.χ. Διευθυντής Παραγωγής)
 - **Επιτελική εξουσία (staff):** τα στελέχη σε θέσεις που παρέχουν συμβουλές/υπηρεσίες στα στελέχη γραμμής (π.χ. Διευθυντής Ανάπτυξης Αγορών)

«Υψηλές» & «Πεπλατυσμένες» ιεραρχικές δομές

- **Οι υψηλές δομές** έχουν πολλά επίπεδα εξουσίας ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού.
 - Οσο αυξάνονται τα επίπεδα ιεραρχίας, η επικοινωνία γίνεται πιο δύσκολη.
 - Τα επιπλέον επίπεδα συνεπάγονται περισσότερο χρόνο για την υλοποίηση αποφάσεων.
 - Οι πληροφορίες μπορεί να διαστρεβλωθούν καθώς μεταφέρονται διαμέσου της επιχείρησης.
- **Οι πεπλατυσμένες δομές** έχουν λίγα επίπεδα αλλά πλατύ εύρος ελέγχου.
 - Οδηγεί σε γρήγορη επικοινωνία αλλά μπορεί να υπεραπασχολήσει τα διοικητικά στελέχη.

Γραμμές εξουσίας

- Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά:
 - Εχουν τον κατάλληλο αριθμό μεσαίων διοικητικών στελεχών;
 - Μπορεί να αλλαχθεί η δομή έτσι ώστε να μειωθούν τα επίπεδα;
- Συγκέντρωση έναντι Αποκέντρωσης
 - Αποκεντρωμένες διαδικασίες δίνουν περισσότερη εξουσία στα κατώτερα επίπεδα και οδηγούν σε οργανισμούς πεπλατυσμένης δομής.
 - Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοί να λαμβάνουν αποφάσεις.
 - Τα τμήματα και οι λειτουργίες μπορεί να χάσουν την επαφή με τους οργανωσιακούς στόχους και να εστιαστούν μόνο στη δική τους μικρή περιοχή.

Μηχανισμοί Ολοκλήρωσης

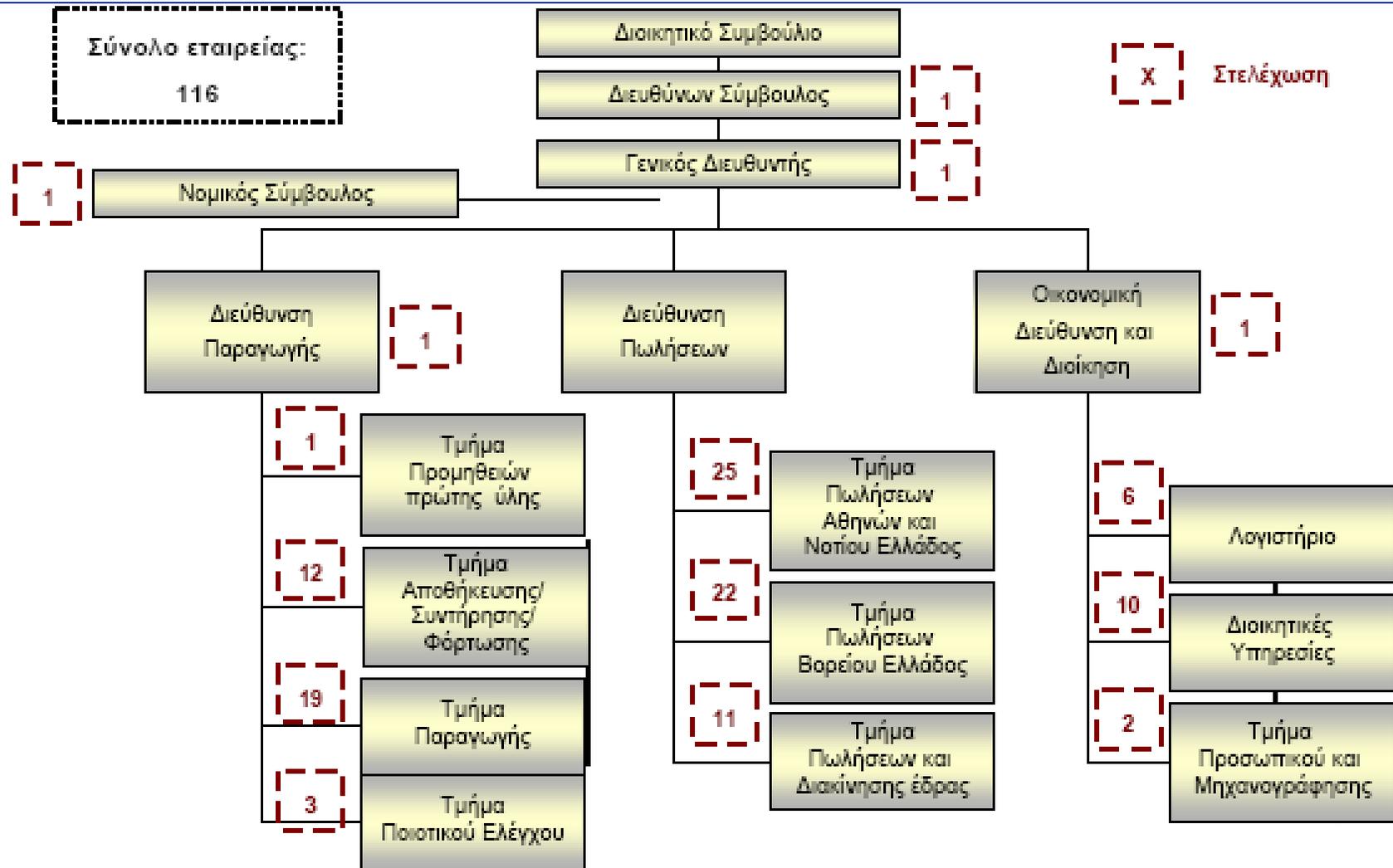
- **Άμεση Επαφή:** τα διοικητικά στελέχη από διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες έρχονται σε επαφή για να λύσουν μαζί αμοιβαία προβλήματα.
- **Ρόλος Συνδέσμου (liaison):** ένα διοικητικό στέλεχος σε κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τα άλλα τμήματα.
- **Task Forces:** προσωρινά δημιουργούνται επιτροπές από όλα τα τμήματα για να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
- **Δια-λειτουργικές ομάδες:** λειτουργεί σαν μια μόνιμη task force που αντιμετωπίζει προβλήματα που επαναλαμβάνονται.
- **Δομή “Matrix”:** περιέχει ήδη πολλούς μηχανισμούς ολοκλήρωσης.

Σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση

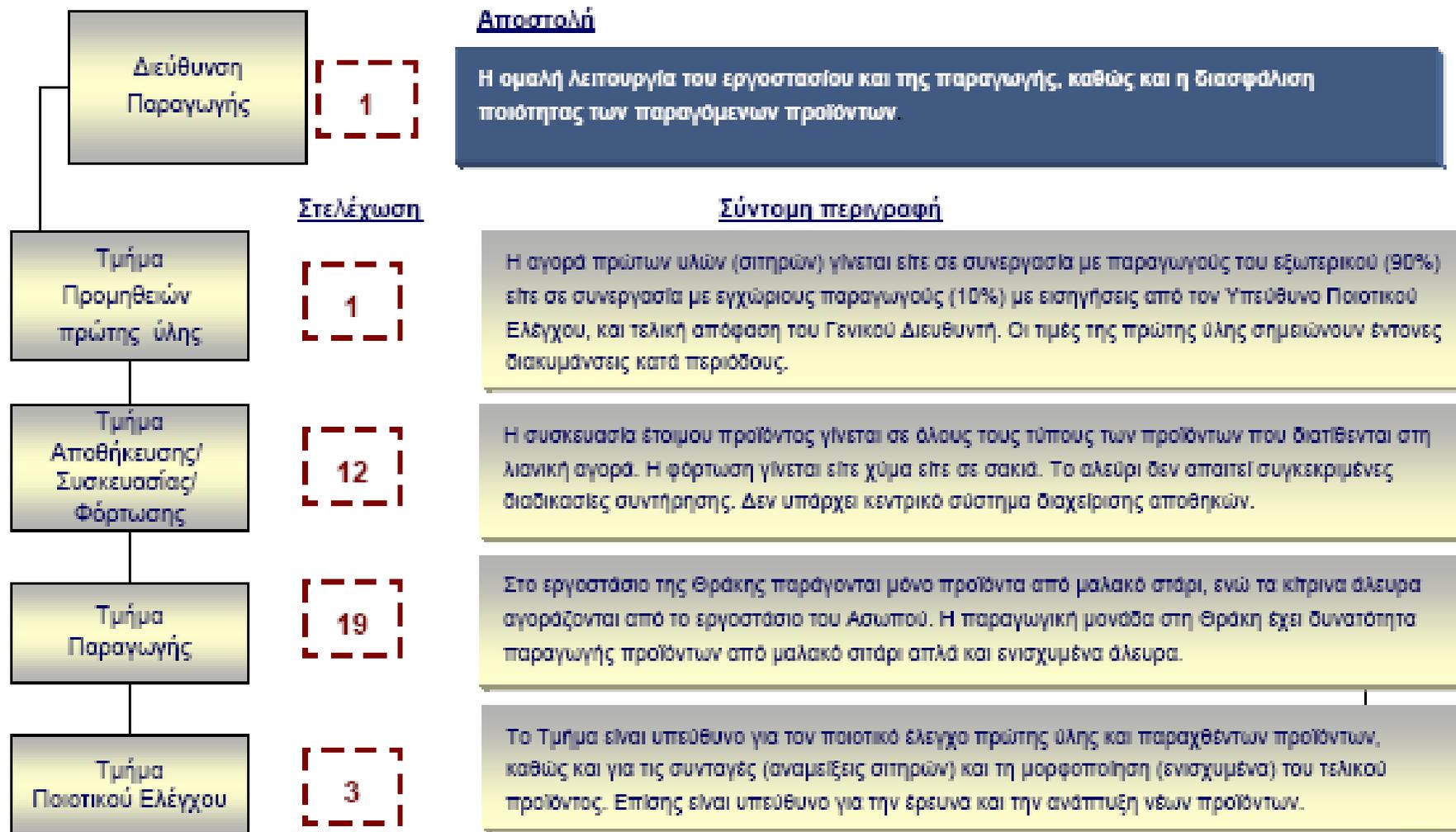
- Τάση μείωσης ιεραρχικών επιπέδων
- Κατάργηση ενδιάμεσων επιπέδων
- Αύξηση εύρους διοίκησης
- Αυτονομία στους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας της εργασίας
- Ενδυνάμωση εργαζομένων με σκοπό να λαμβάνουν αποφάσεις
- Δημιουργία θέσεων υπεύθυνων διαδικασιών (process owners)
- Δυνατότητα εναλλαγής ρόλων
- Ευρύτερη ποικιλία γνώσεων και ικανοτήτων (multiskills)

CASE STUDY I : Το οργανόγραμμα της εταιρείας X (Αλευρο-βιομηχανία)

Οργανόγραμμα εταιρίας X



Διεύθυνση παραγωγής εταιρίας X

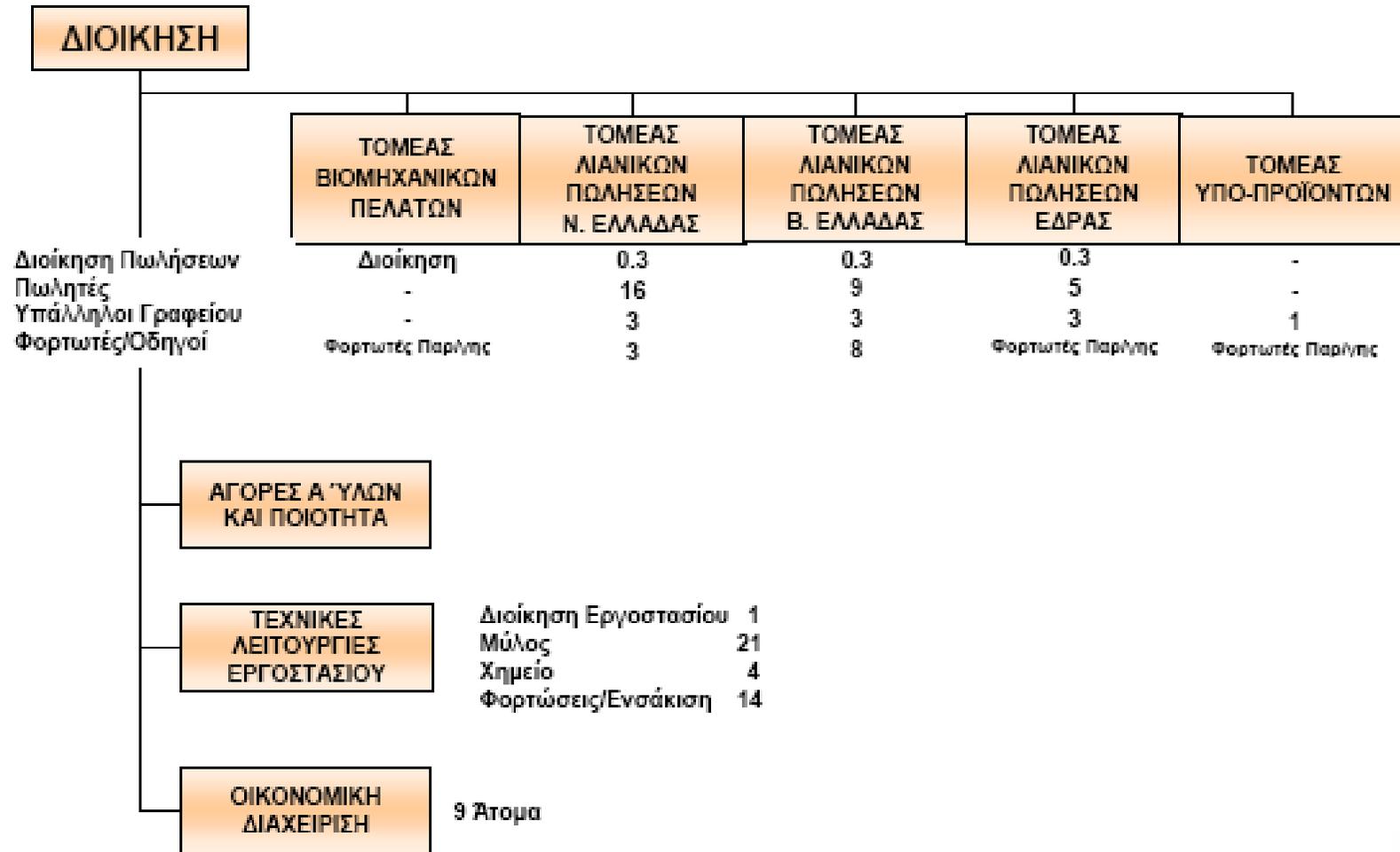


Διεύθυνση πωλήσεων εταιρίας X



Προτεινόμενη κατάσταση δομής

Οργανόγραμμα - Προτεινόμενη Κατάσταση



CASE STUDY II : Το οργανόγραμμα της Microsoft

Οργανόγραμμα της Microsoft

EXECUTIVE OFFICERS

William H. Gates III
Chairman of the Board;
Chief Software Architect

Steven A. Ballmer
Chief Executive Officer

James E. Allchin
Group Vice President,
Platforms Group

Robert J. (Robbie) Bach
Senior Vice President,
Home and Entertainment

Douglas J. Burgum
Senior Vice President,
Microsoft Business Solutions

David W. Cole
Senior Vice President, MSN
and Personal Services Group

John G. Connors
Senior Vice President;
Chief Financial Officer

Jean-Philippe Courtois
Senior Vice President;
CEO, Microsoft Europe,
Middle East, and Africa

Kenneth A. DiPietro
Corporate Vice President,
Human Resources

Kevin R. Johnson
Group Vice President,
Worldwide Sales,
Marketing and Services

Michelle (Mich) Mathews
Corporate Vice President,
Marketing

Craig J. Mundie
Senior Vice President;
Chief Technical Officer, Advanced
Strategies and Policy

Jeffrey S. Raikes
Group Vice President,
Information Worker Business

Eric D. Rudder
Senior Vice President,
Server and Tools Business

Bradford L. Smith
Senior Vice President,
General Counsel and Secretary

David Vaskevitch
Senior Vice President;
Chief Technical Officer,
Business Platforms