



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών

— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Management

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Ορισμός

Οργάνωση (Organizing) είναι η διαδικασία διάταξης ή συνδυασμού των συγκεκριμένων κάθε φορά συντελεστών παραγωγής με κύριο στόχο τον συντονισμό και τον έλεγχο της συλλογικής δραστηριότητας των εργαζομένων

Βήματα

- ανάλυση του έργου σε επιμέρους εργασίες
- ορισμός των αντίστοιχων θέσεων εργασίας (σύνολο καθηκόντων-εργασιών)
- ομαδοποίηση των εργασιών σε υποσύνολα ή τμήματα
- ανάθεση των τμημάτων αυτών σε ανώτερα στελέχη
- καθορισμός των σχέσεων εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:

<https://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg>

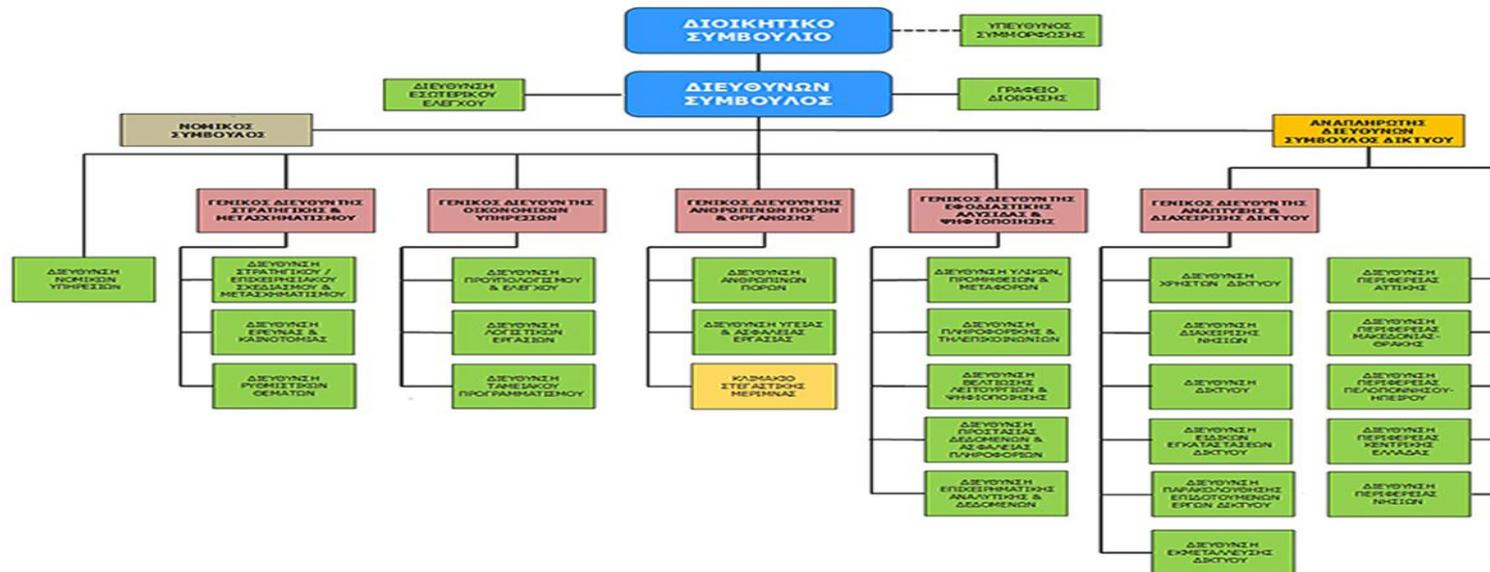
όπου ο Steve Jobs παρουσιάζει τον τρόπο οργάνωσης της Apple.

Οργανωτική δομή (organizational structure)

η επίσημη διάταξη ατόμων και ομάδων ως προς την ανάθεση καθηκόντων, ευθυνών και δικαιοδοσιών εντός του οργανισμού

Οργανόγραμμα (organization chart) είναι η στατική διαγραμματική απλοποιημένη απεικόνιση (αναπαράσταση) του τρόπου με τον οποίο έχει κατανομηθεί το έργο της επιχείρησης και οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ ατόμων, ομάδων εργαζομένων, τμημάτων και διευθύνσεων

Αποτελείται από πλήθος τετραγωνιδίων και γραμμών
Αποτυπώνει την τυπική οργάνωση της επιχείρησης



Οργανόγραμμα

Τι βλέπω σε ένα οργανόγραμμα

- σε πόσα και τι μέρη ή υποσύνολα εργασιών χωρίζεται η επιχείρηση και πώς αυτά συνδέονται μεταξύ τους (διευθύνσεις, τμήματα)
- τι εργασίες γίνονται σε αυτά
- πόσα επίπεδα εξουσίας (διοίκησης) υπάρχουν
- την αλυσίδα εντολών ή γραμμή εξουσίας

Τι ΔΕΝ βλέπω σε ένα οργανόγραμμα

- άτυπες σχέσεις
- ποιος εργάζεται για την εκτέλεση των εργασιών
- πραγματική εξουσία
- επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων
- επικαλύψεις αρμοδιοτήτων

Παράγοντες σχεδιασμού οργανογράμματος

Μέγεθος επιχείρησης

Ποικιλία
προϊόντων/υπηρεσιών

Χαρακτηριστικά
προσωπικού

Κουλτούρα
επιχείρησης

Γεωγραφική θέση
θυγατρικών

Στρατηγική
επιχείρησης

Στόχοι επιχείρησης

Τεχνολογία

Σταθερότητα αγοράς

Δομή κλάδου /
πρακτικές
ανταγωνισμού

Πρακτικές διανομής

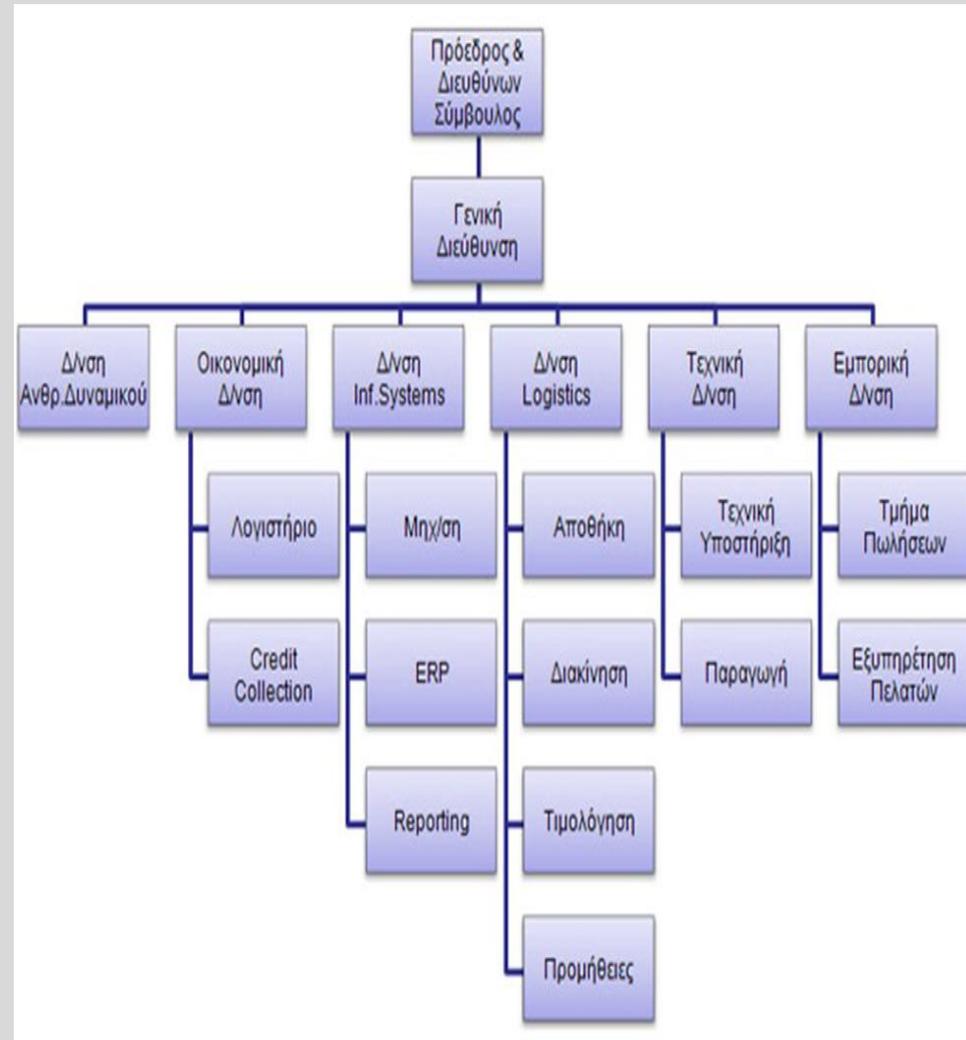
Άσκηση

Μελετήστε το οργανόγραμμα της Μαϊ-Τεξ ΑΒΕΕ που έχει ως αντικείμενο τη χημικοτεχνική επεξεργασία για βαφή και φινίρισμα υφασμάτων και απαντήστε στις ερωτήσεις.

Πόσα ιεραρχικά επίπεδα εντοπίζετε;

Ποιος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του τμήματος Reporting και ποιος ο άμεσος προϊστάμενος του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών;

Υπάρχει τυπικό κανάλι επικοινωνίας μεταξύ του προϊσταμένου του τμήματος Διακίνησης και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού;



Βασικές αρχές οργάνωσης

- Καταμερισμός εργασίας
- Τμηματοποίηση
- Εξουσία και Ευθύνη
- Εύρος ελέγχου
- Κατανομή εξουσίας (συγκεντρωτισμός # αποκέντρωση)
- Τυποποίηση

Καταμερισμός εργασίας (division of labor)



η διαίρεση του όλου έργου, σε επί μέρους μικρά απλοποιημένα κομμάτια (εργασίες) ώστε να μπορούν να εκτελεστούν από άτομα ή ομάδες εργαζομένων γρήγορα και αποτελεσματικά

Από αυτή τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων

Η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την **εξειδίκευση** η οποία διακρίνεται σε:

- *οριζόντια* (αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων)
πχ. εύρος προϊόντων πωλητή
- *κάθετη* (αναφέρεται στο δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας)
πχ. Διευθυντής παραγωγής # εργάτης παραγωγής

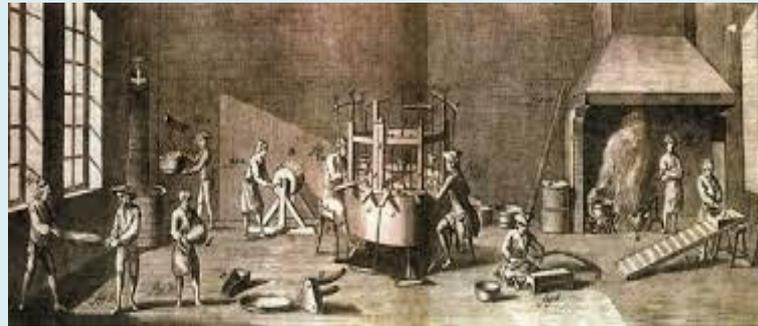
Η έννοια της εξειδίκευσης κατά τον A. Smith

Εργοστάσιο παραγωγής καρφιτσών

Η κατασκευή καρφιτσών χωρίστηκε σε 18 διαφορετικές εργασίες

Κάθε εργαζόμενος κάνει μία από τις παρακάτω εργασίες ...

- τραβά το σύρμα
- ισιώνει
- κόβει
- κάνει μυτερό
- λείανση κορυφής ... κλπ.



10 εργάτες παρήγαγαν 48.000 / ημέρα

*Χωρίς τον καταμερισμό της εργασίας,
ένας εργάτης θα ήταν τυχερός να παράγει
έστω και μια καρφίτσα την ημέρα....*

Adam Smith

An Inquiry into
the Nature and Causes of

The Wealth of
Nations



Edited and with an
Introduction, Notes, Marginal Summary, and Index
by EDWIN CANNAN
With a new Preface by George J. Stigler

Εξειδίκευση στη Ford 1/2

Η πρόθεση του Henry Ford ήταν να παράγει

- το μεγαλύτερο αριθμό αυτοκινήτων
- με την απλούστερη σχεδίαση και
- το χαμηλότερο δυνατό κόστος

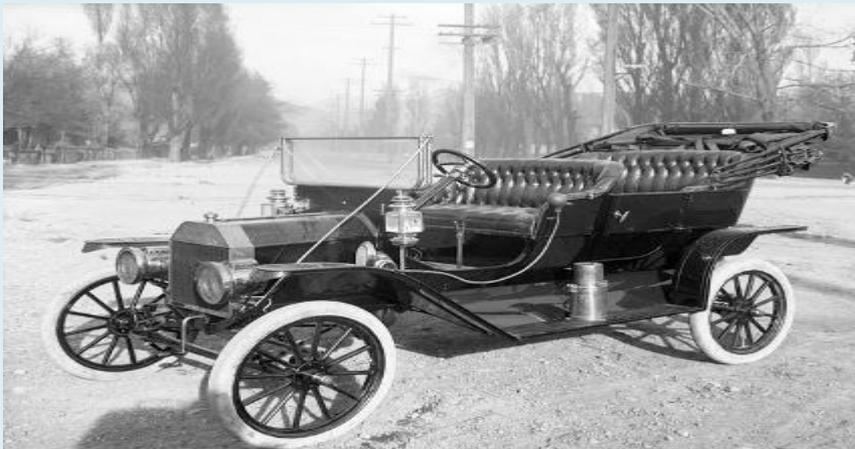
Όραμα

"put the world on wheels"

Πρώτη κινητή γραμμή παραγωγής στο Highland Park του Michigan

Κατασκευή **Model T**: 12 ώρες / 24 δευτερόλεπτα

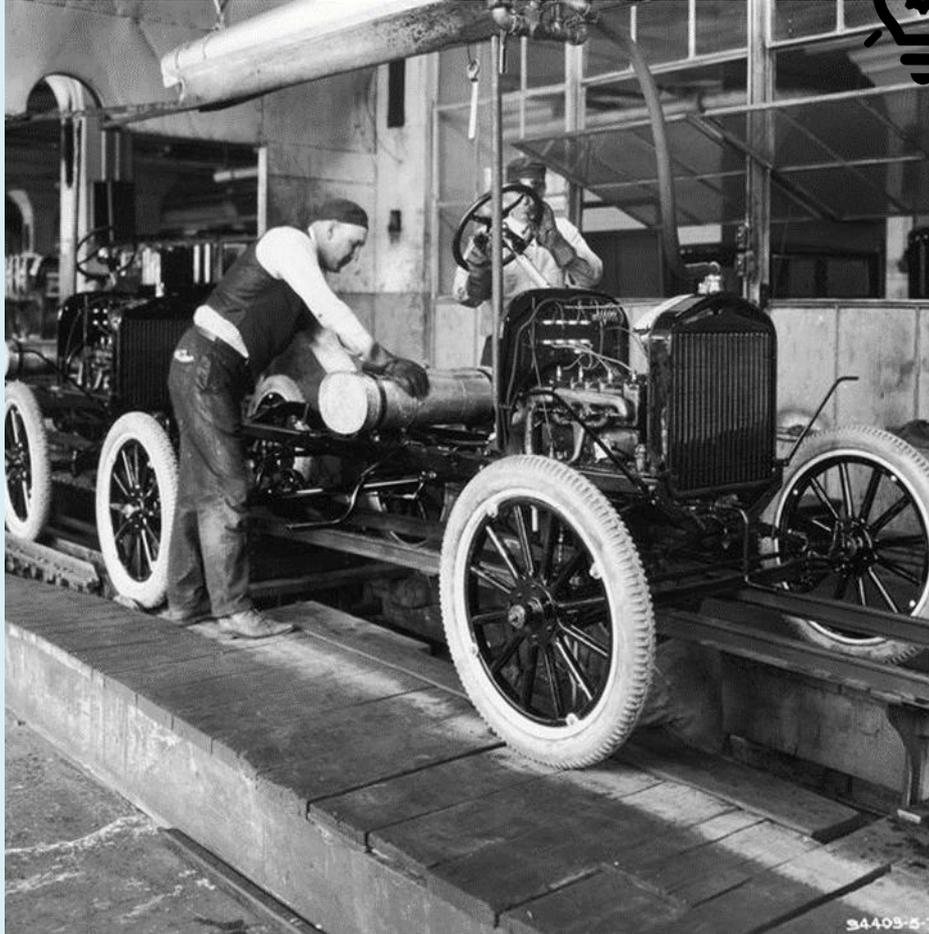
\$825 το 1909 / \$260 το 1925



Δείτε τη γραμμή παραγωγής του Model T

<https://www.youtube.com/watch?v=S4KrIMZpwCY&t=72s>

Εξειδίκευση στη Ford 2/2



οι εργάτες στη γραμμή παραγωγής ορισμένες φορές χρειαζόταν να πηγαίνουν για ανεφοδιασμό υλικών

η μετακίνηση τους κόστιζε χρόνο

εργάτες προσελήφθησαν με μοναδική απασχόληση τον εφοδιασμό με υλικά της γραμμής παραγωγής

αργότερα αντικαταστάθηκαν από αυτόματες γραμμές προμηθειών

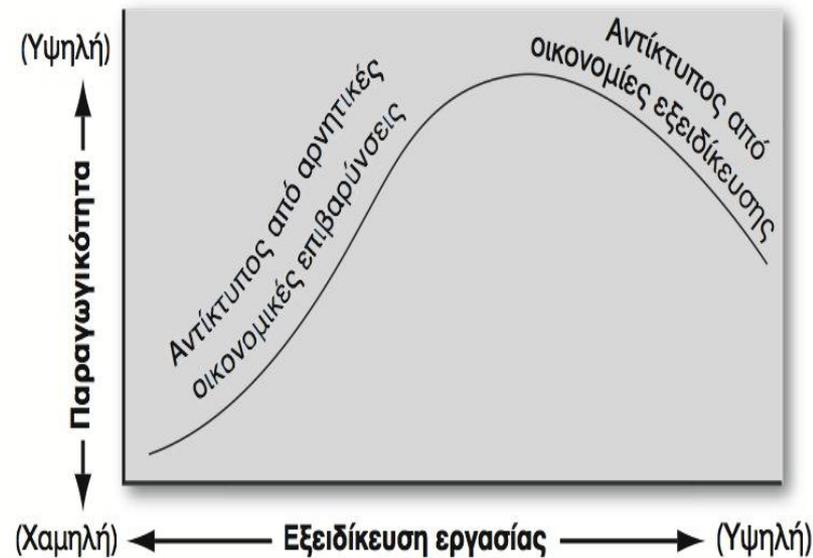
Εξειδίκευση εργασίας

Οφέλη

- απόκτηση δεξιοτεχνίας σε σύντομο χρονικό διάστημα - μειωμένη απαίτηση για εκπαίδευση εργαζομένων
- μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου (λιγότερα λάθη) μέσω της τυποποίησης
- δεν απαιτείται μετακίνηση του εργαζόμενου (εξοικονόμηση χρόνου)
- εύκολη αντικατάσταση εργαζομένων
- χαμηλό κόστος εργατικού δυναμικού
- ευκολία ελέγχου εργαζομένων

Προβλήματα

- χαμηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης (μονοτονία)
- έλλειψη ευκαιριών για ανέλιξη
- αδιαφορία, πλήξη, τάση απουσιών
- προβλήματα στην ποιότητα της εργασίας
- δεν επιτρέπει το αίσθημα της δημιουργίας
- υψηλή κινητικότητα



Τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων του καταμερισμού της εργασίας

- **Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation)** ο εργαζόμενος μετακινείται σε τακτά χρονικά διαστήματα από τη μια θέση εργασίας σε μια άλλη, με αποτέλεσμα να μειώνεται η μονοτονία. Χρησιμοποιείται περισσότερο ως μέθοδος εκπαίδευσης ανώτατων στελεχών
- **Διεύρυνση εργασίας (job enlargement)** δίνονται στον εργαζόμενο περισσότερες εργασίες (ρουτίνας) προς εκτέλεση και άρα αναμένεται αρχικά τουλάχιστον ότι θα μειωθεί η ανία του
- **Εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment)** ανατίθενται στον εργαζόμενο περισσότερα καθήκοντα, αρμοδιότητες και ταυτόχρονα αυξάνεται ο έλεγχος και η ευθύνη που αυτός έχει πάνω στη δουλειά του
- **Ομάδες εργασίας (work teams)** ανατίθεται η οργάνωση της εργασίας σε ένα σύνολο εργαζομένων. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν πώς θα κατανεμηθούν οι εργασίες και σε τι βαθμό θα είναι υπεύθυνος ο καθένας από αυτούς

Σχεδιασμός τμημάτων

Τμηματοποίηση (departmentalization): ενέργεια ομαδοποίησης των σχετικών μεταξύ τους εργασιών ή δραστηριοτήτων, ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος και η επίβλεψη των ατόμων που εκτελούν αυτές τις εργασίες

Προσδιορίζονται:

- ο αριθμός των θέσεων εργασίας οι οποίες θα ομαδοποιηθούν κάτω από τη διοικητική ευθύνη μιας θέσης προϊσταμένου ή στον αριθμό των τμημάτων στα οποία θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός
- ποιες θέσεις εργασίας θα ομαδοποιηθούν κάτω από την ίδια θέση προϊσταμένου ή διαφορετικά, σε ποια τμήματα θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός

Τμηματοποίηση

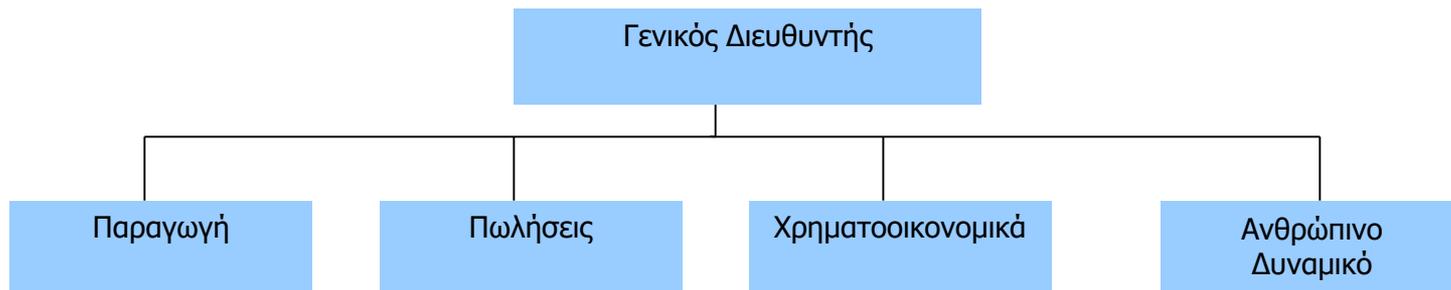
Τύποι τμηματοποίησης

- κατά λειτουργία
- κατά τομείς
 - κατά προϊόν/υπηρεσία
 - κατά πελάτη
 - κατά γεωγραφική περιοχή
- κατά ομάδες
 - τύπου μήτρας
 - υβριδική
 - διαλειτουργικές ομάδες
 - κατά Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ)
- οργανισμός χωρίς σύνορα
 - δικτυωτή
 - εικονική

Τμηματοποίηση κατά λειτουργία 1/2 (functional departmentalization)

Χωρίζει την επιχείρηση σε τμήματα, που το καθένα αναλαμβάνει λειτουργίες (δραστηριότητες), όπως την παραγωγή, τις δημόσιες σχέσεις, τις πωλήσεις, την έρευνα και ανάπτυξη, τα χρηματοοικονομικά, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Οι διευθυντές των τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Γ.Δ.
Ενδείκνυται για μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που δρουν σε σταθερό περιβάλλον και έχουν περιορισμένο φάσμα προϊόντων



Τμηματοποίηση κατά λειτουργία 2/2

Πλεονεκτήματα

- απλή δομή
- εξειδίκευση απασχολούμενων
- μείωση επικάλυψης δραστηριοτήτων
- δυνατότητα εξέλιξης των εργαζομένων στο τμήμα
- άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων στο τμήμα
- αυξημένη η αποτελεσματικότητα των τμημάτων

Μειονεκτήματα

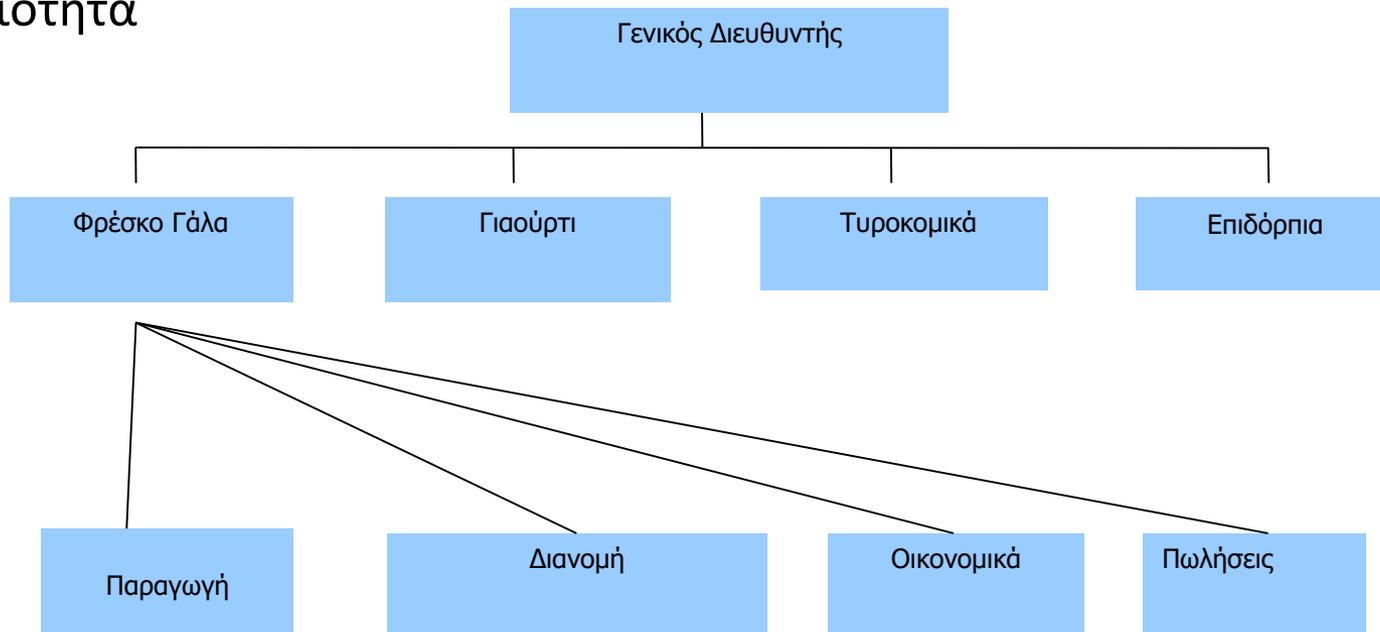
- συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων (πόλωση)
- δίνει έμφαση στους στόχους του τμήματος και όχι του οργανισμού
- αργή αντίδραση στις εξωτερικές αλλαγές - περιορισμένη καινοτομία



Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία (product or divisional departmentalization)

Οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών (ή οικογένειας προϊόντων/υπηρεσιών) ομαδοποιούνται και αποτελούν συγκεκριμένο τμήμα

Ενδείκνυται κυρίως για μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν τουλάχιστον δύο διαφορετικά προϊόντα από άποψη τεχνολογίας, παραγωγής, αγοράς, διανομής που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον μέσης προς υψηλή αβεβαιότητα



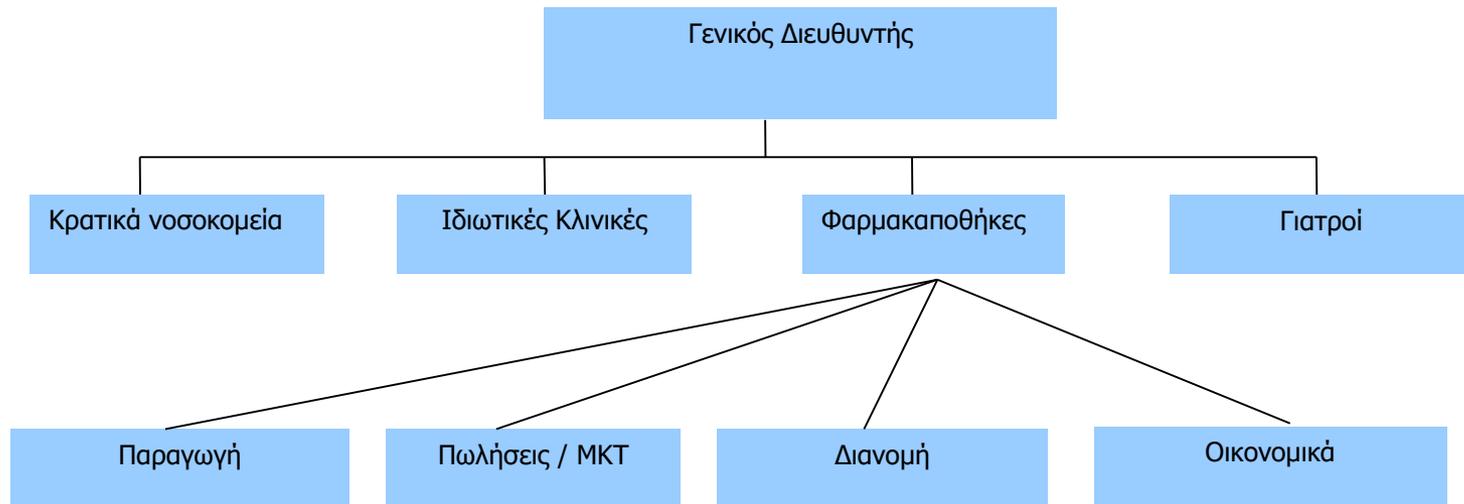
Τμηματοποίηση κατά πελάτη (customer-based division)

Γίνεται με γνώμονα την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών

Ορίζεται ένα τμήμα

υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών που αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα / υπηρεσίες

Συνήθως τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων των επιχειρήσεων διαιρούνται σε υπο - τμήματα με κριτήριο το είδος της πελατείας

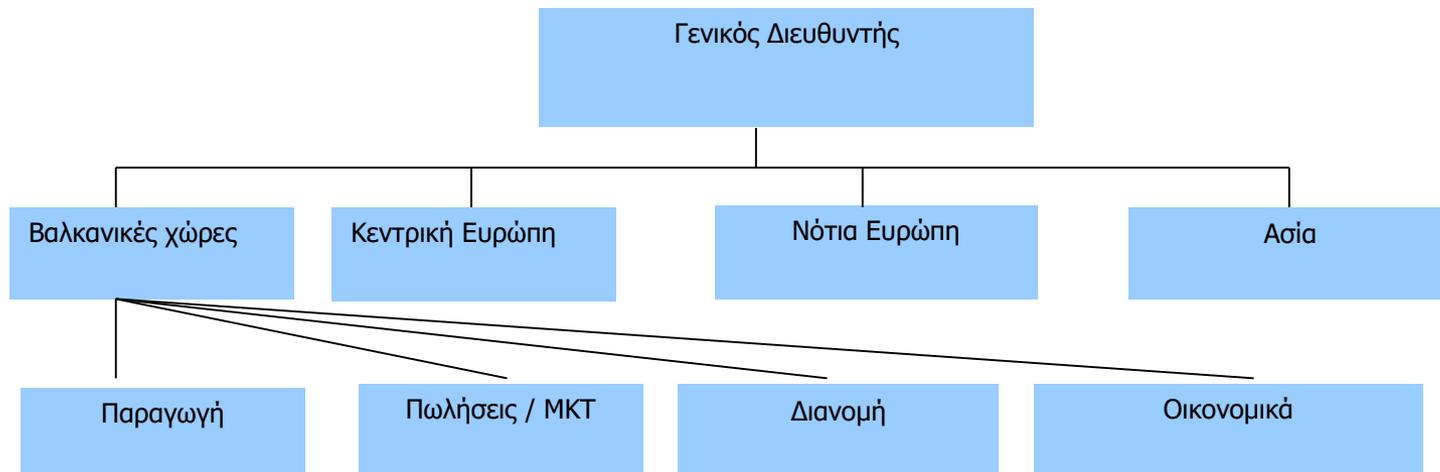


Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή (geographic based division)

Δημιουργία τμημάτων στη βάση κάθε μεγάλης γεωγραφικής περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση

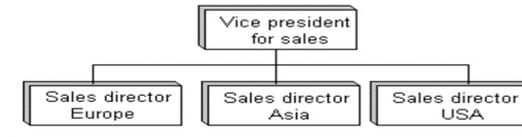
Ενδείκνυται κυρίως για μεγάλες επιχειρήσεις με γεωγραφικά διεσπαρμένη δραστηριότητα (πχ. πολυεθνικές επιχειρήσεις)

Ο manager είναι υπεύθυνος όλων των λειτουργιών που πραγματοποιούνται στην Περιοχή (τομέα ευθύνης του)



Τμηματοποίηση κατά τομέα

Geografic Departmentation



Πλεονεκτήματα

- άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών του τομέα
- αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων (αυτονομία)
- εύκολη αξιολόγηση της απόδοσης του τομέα
- συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών του κάθε τομέα

Μειονεκτήματα

- πολλαπλασιασμός ενεργειών
- μεγαλύτερο διοικητικό κόστος και υπεράριθμο προσωπικό
- δύσκολη η εύρεση και εκπαίδευση στελεχών για κάθε τομέα
- απώλεια επαφής των ανώτατων στελεχών με τη βάση
- αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των τομέων

Product Departmentation

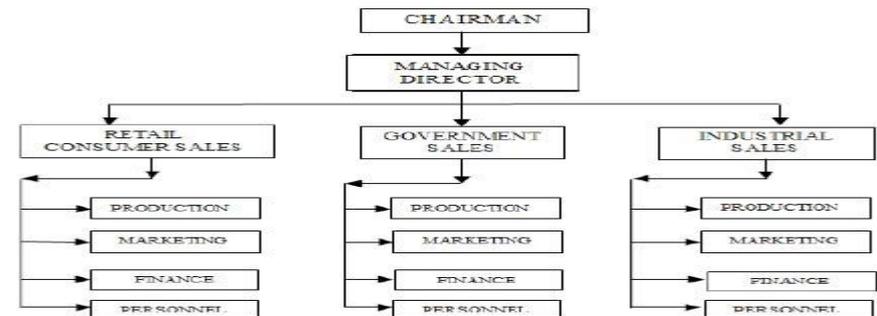
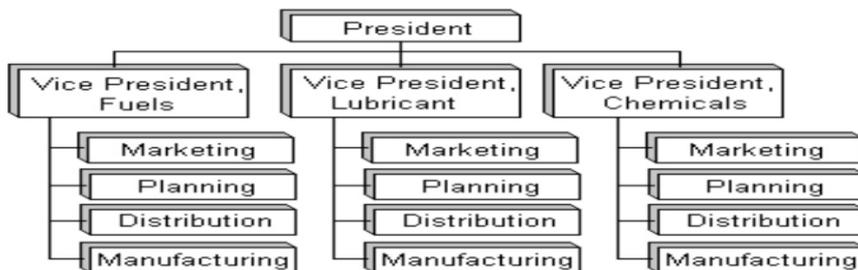


Figure 9.7: Structure of Customer Departmentation

Τμηματοποίηση κατά ομάδες 1/2 (team-based structure)

Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από έντονες αλλαγές.

Οι εργαζόμενοι μετακινούνται από έργο σε έργο (projects), σύμφωνα με τις γνώσεις και ικανότητές τους.

Ο σχεδιασμός της εργασίας του έργου είναι ευθύνη των μελών της ίδιας της ομάδας.

Οι ομάδες σχεδιάζονται γύρω από διαδικασίες

Απουσιάζει η γραμμή διοικητικής εξουσίας

Επιτρέπει:

- την εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης από τους εργαζομένους
- τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

General Electric (Bayamon, Puerto Rico)

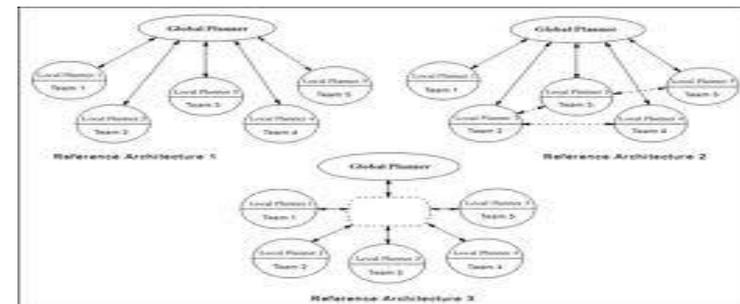
Παραγωγή αναχαιτιστών

1 διευθυντής

15 σύμβουλοι

172 εργάτες

10 ομάδες



Τμηματοποίηση κατά ομάδες 2/2

Πλεονεκτήματα

- ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- αποκέντρωση των αποφάσεων
- παραγωγή καινοτόμων ιδεών
- ανάπτυξη εργαζομένων

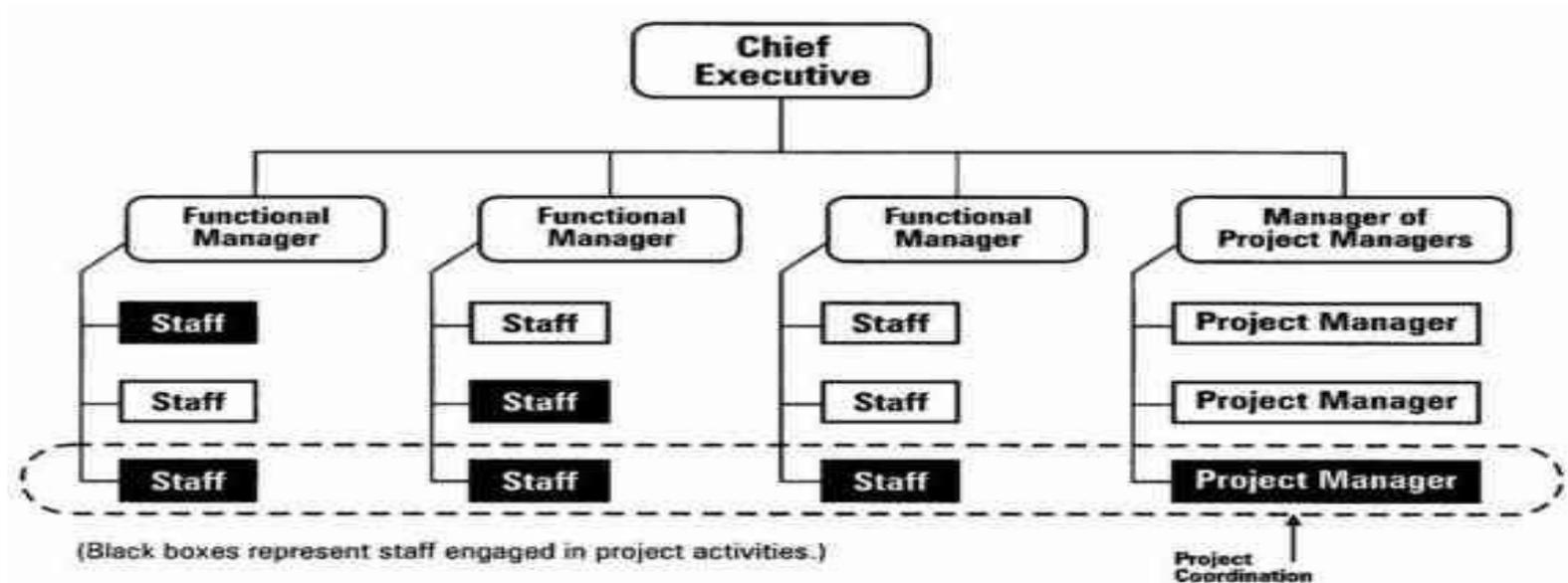
Μειονεκτήματα

- δύσκολη η εύρεση και εκπαίδευση στελεχών
- ασαφής γραμμή εντολών
- πίεση εκτέλεσης του έργου

Τμηματοποίηση τύπου μήτρας 1/2 (matrix organization)

Οι εργαζόμενοι σε μια οργάνωση μήτρας ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο τουλάχιστον επίσημες ομάδες και αναφέρονται σε δύο προϊσταμένους (σύστημα διττής εξουσίας), ο ένας από τη λειτουργία και ο άλλος από την ομάδα (project manager)

Ενδείκνυται σε οργανισμούς που εκτελούν ταυτόχρονα πολλά έργα



Τμηματοποίηση τύπου μήτρας 2/2

Πλεονεκτήματα

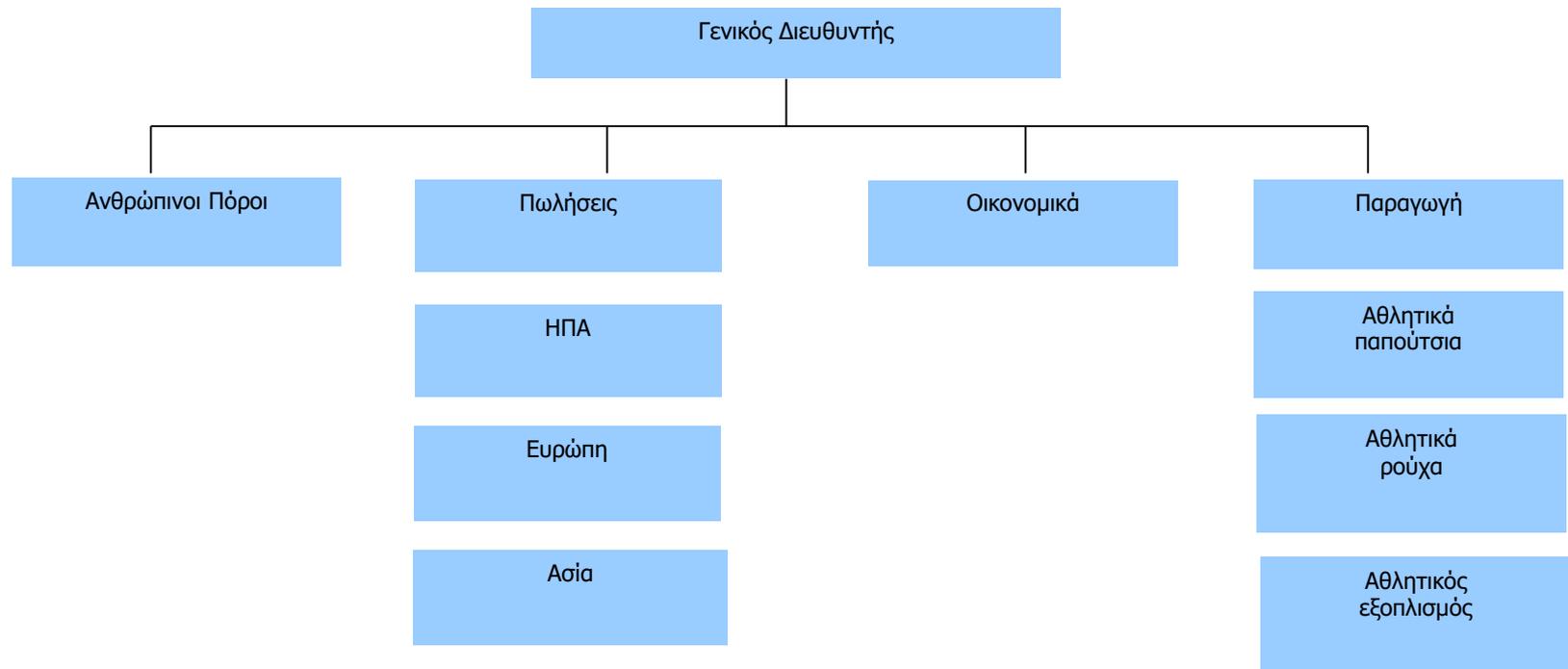
- αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων
- γρήγορη απάντηση στις αλλαγές (ροή πληροφοριών κάθετα και οριζόντια)
- αποδοτική χρήση πόρων (ανθρώπινων και εξοπλισμού)
- υψηλός βαθμός αυτό-παρακίνησης των εργαζομένων
- εκπαίδευση και αυτό-βελτίωση εργαζομένων
- δυνατότητες συνεργασίας
- αφοσίωση στον οργανισμό ως σύνολο
- καινοτόμες ιδέες

Μειονεκτήματα

- σύγκρουση μεταξύ των δύο τύπων managers σχετικά με το επίπεδο εξουσίας
- τα άτομα εργάζονται υπό την επίβλεψη δύο managers (σύγκρουση ρόλων)
- υψηλό διοικητικό κόστος
- χρόνος για συναντήσεις

Υβριδική οργάνωση 1/2 (Hybrid organization)

Συνδυασμός δύο τύπων οργάνωσης (πχ. κατά λειτουργία και κατά προϊόν).
Ο συνδυασμός αυτός γίνεται για να αποφεύγονται οι αδυναμίες και να εξασφαλιστούν τα πλεονεκτήματα του κάθε τύπου οργάνωσης



Υβριδική οργάνωση 2/2

Πλεονεκτήματα

- ευελιξία
- αυξημένη αποδοτικότητα
- ανάπτυξη διαλειτουργικών δεξιοτήτων
- αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων

Μειονεκτήματα

- συγκρούσεις
- αυξημένα έξοδα διαχείρισης
- αργή ανταπόκριση σε ακραίες καταστάσεις

Τμηματοποίηση κατά ΣΕΜ 1/2 (Strategic Business Unit)

προσθήκη επιπλέον διοικητικού επιπέδου που αναλαμβάνει τη διοίκηση μιας επιχειρηματικής μονάδας (δραστηριότητας) και είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση της επιμέρους στρατηγικής του ομίλου

Οι ΣΕΜ δημιουργούνται με βάση μια διακριτή επιχειρηματική δραστηριότητα από άποψη προϊόντων, αγοράς, πελατών ή γεωγραφικής περιοχής

Οι επιτελικές υπηρεσίες καλύπτουν τις ανάγκες όλων των ΣΕΜ

Η ΣΕΜ αποτελεί μια επιχείρηση μέσα στην ίδια την επιχείρηση και αυτό γιατί δεν υπάρχουν ουσιαστικές συνέργειες μεταξύ των ΣΕΜ

Ενδείκνυται για επιχειρήσεις που έχουν διαφοροποιημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες και συνήθως μεγάλου μεγέθους

Τμηματοποίηση κατά ΣΕΜ 2/2

Πλεονεκτήματα

- αυτονομία κάθε ΣΕΜ
- άμεση ανταπόκριση στο εξωτερικό περιβάλλον
- αξιολόγηση αποτελεσμάτων ανά ΣΕΜ

Μειονεκτήματα

- υψηλό διοικητικό κόστος
- ανταγωνισμός μεταξύ ΣΕΜ



Οργανισμός χωρίς σύνορα (Boundaryless organization)

Τα όρια καταργούνται ...

Εσωτερικά

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

Εξωτερικά

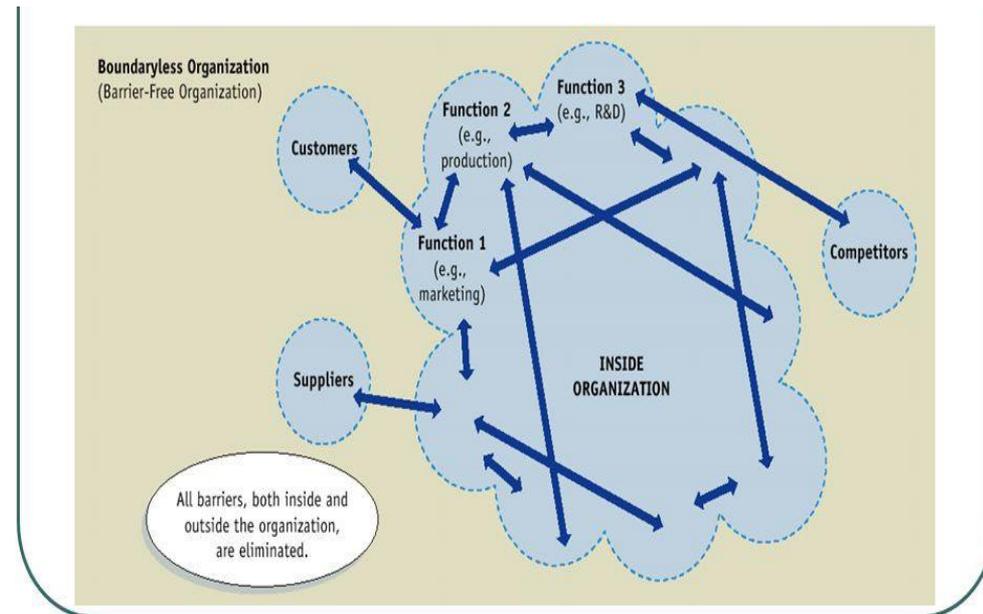
Διαχωρισμός από τις ομάδες ενδιαφερομένων

Λειτουργούν ενδυναμωμένες ομάδες
Επιδιώκονται στρατηγικές συμμαχίες
(πχ. με προμηθευτές)

Κυριαρχεί κλίμα εμπιστοσύνης
Προϋποθέτει εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες

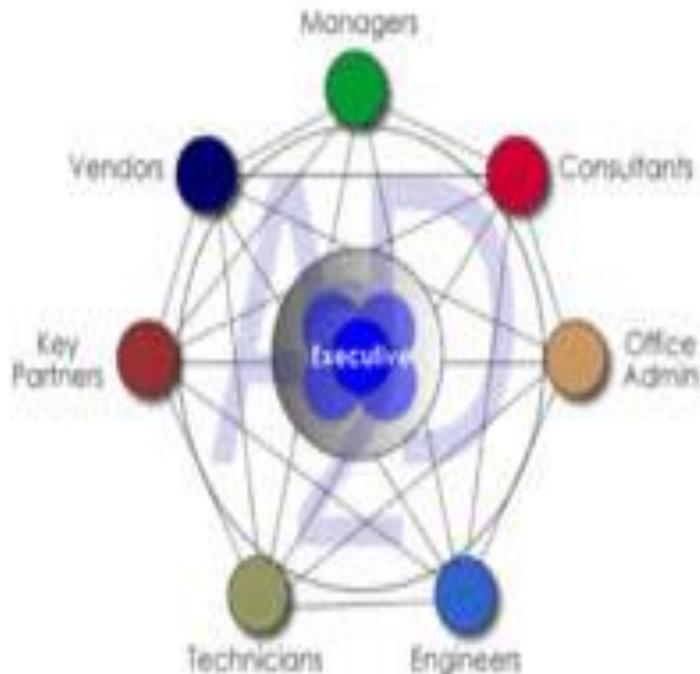


«Να λειτουργεί η GE ως ένα μικρό παντοπωλείο», Jack Welch
Απασχολεί 168.000 ανθρώπους
Δραστηριοποιείται σε 180 χώρες



Δικτυωτή οργάνωση (Network organization)

Network Organization



Επιχειρήσεις αναθέτουν δραστηριότητες σε άλλες επιχειρήσεις (sub-contracting), ενώ διατηρούν κάποιες άλλες

Η επιχείρηση οργανώνεται κατά ανάλογο τρόπο ώστε να συντονίζει αφενός τις ενέργειες του δικτύου των εξωτερικών προμηθευτών στους οποίους έχει εκχωρήσει αρμοδιότητες και αφετέρου τις ενέργειες που η ίδια εκτελεί.

Τα στελέχη σε μια τέτοια οργάνωση συνδέουν και συντονίζουν ανθρώπους από διάφορες εταιρείες για να εκτελέσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες σε διάφορες περιοχές

Boeing 747
6 εκ. κομμάτια
Τα μισά είναι βίδες και μικρά
εξαρτήματα που
κατασκευάζονται σε 33
χώρες του κόσμου

Παράδειγμα



Στα τέλη της δεκαετίας του '90 η Airbus αποφασίζει τη δημιουργία ενός νέου αεροσκάφους (787) που εξασφάλιζε καλύτερες συνθήκες καμπίνας και λιγότερα καύσιμα και συντήρηση

Εφάρμοσε την τεχνική της εκχώρησης αρμοδιοτήτων (70% των παραγόμενων εξαρτημάτων)

Σκόπευε στη μείωση του χρόνου παραγωγής από 6 σε 4 χρόνια και του κόστους του από \$10 σε \$6

Η έλλειψη συντονισμού και καθοδήγησης οδηγεί σε τεχνικά προβλήματα και καθυστερήσεις



3 χρόνια πίσω από το προγραμματισμό

κατέβαλε αποζημίωση σε στρατηγικούς εταίρους για πιθανές απώλειες κερδών που απορρέουν από τις καθυστερήσεις στην παραγωγή

Εικονική οργάνωση (Virtual organization)



μια προσωρινή συμμαχία ατόμων, επιχειρηματικών μονάδων ή εταιρειών, με διαφορετικές ικανότητες, που συνεργάζονται για να ολοκληρώσουν ένα έργο

Λειτουργούν βάσει συμβολαίων

Χαρακτηριστικά:

- τα έργα (συνήθως) ξεκινούν για να εξυπηρετήσουν μια συγκεκριμένη ευκαιρία της αγοράς
- οι συμμετέχουσες εταιρίες παραχωρούν μέρος του ελέγχου τους, γίνονται μέρος ενός νέου οργανισμού
- οι συμβαλλόμενοι συνεργούν με τις δεξιότητες εκείνες στις οποίες διαθέτουν υπεροχή
- το «δίκτυο οργανισμών» έχει (συνήθως) προσωρινό χαρακτήρα
- μεσάζοντες/διοικητικά στελέχη βοηθούν στην ενοποίηση και τον συντονισμό του δικτύου

Δικτυωτή οργάνωση ή Εικονική οργάνωση

Πλεονεκτήματα

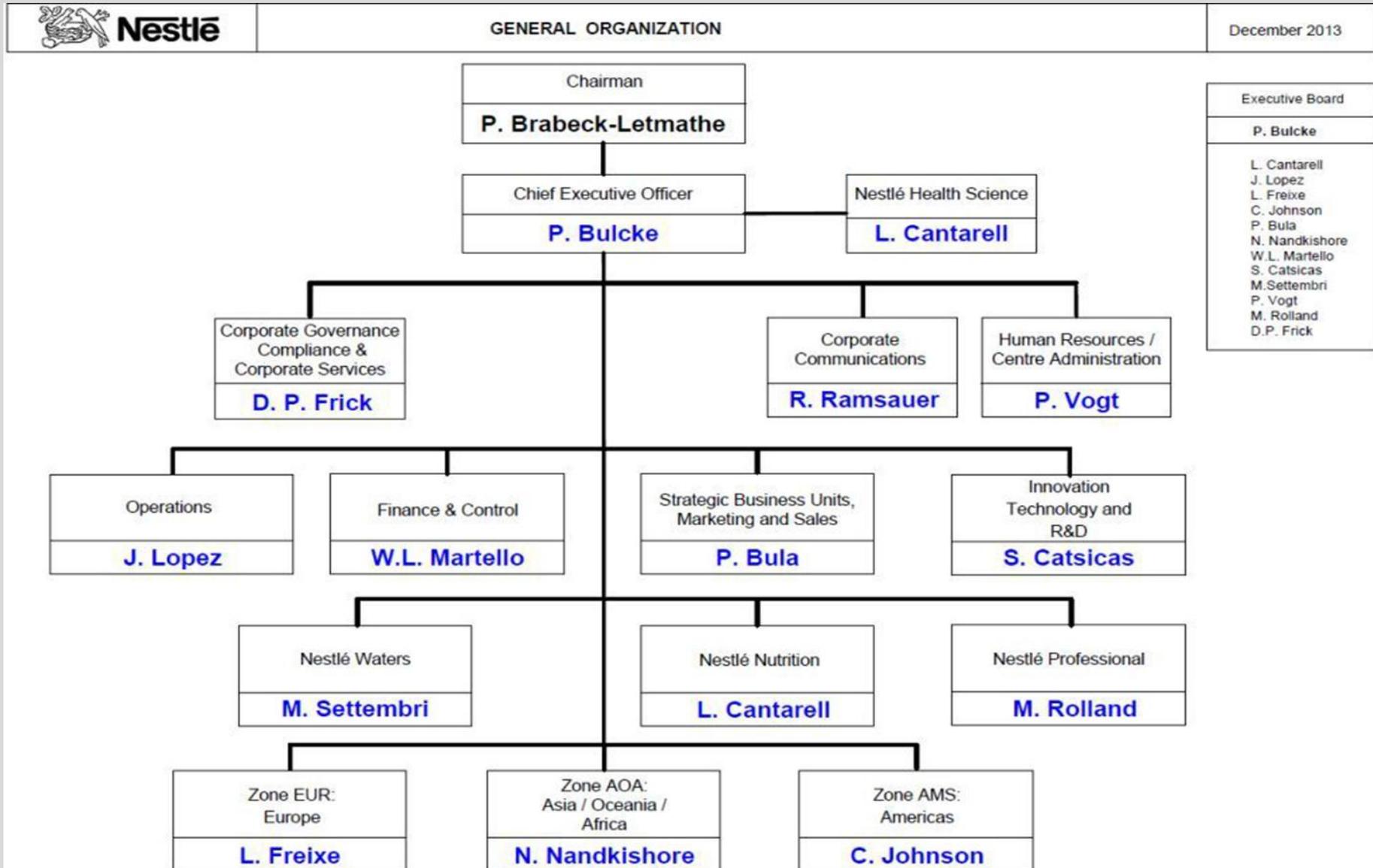
- αξιοποίηση εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων
- καινοτομία – νέα προϊόντα
- ευελιξία στην επιλογή συνεργατών
- καλύτερη ανταπόκριση στη διακύμανση

Μειονεκτήματα

- καθυστερήσεις λόγω αδυναμίας κάποιου συνεργάτη
- κόστη συντονισμού
- εξάρτηση από τους συνεργάτες
- προβλήματα διοίκησης

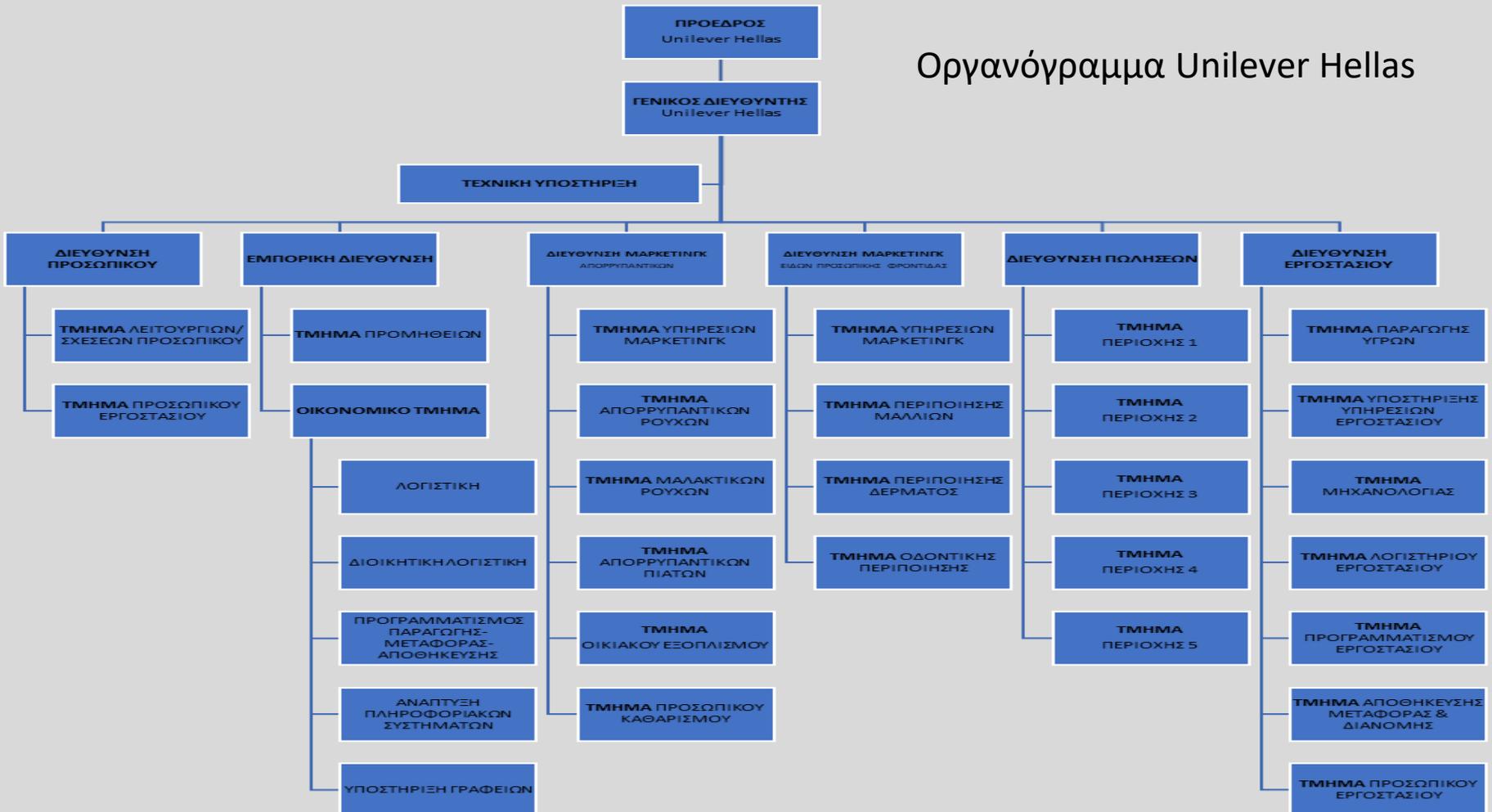
Άσκηση 1/4

Δίνεται το ακόλουθο οργανόγραμμα, εντοπίστε τον τύπο τμηματοποίησής του



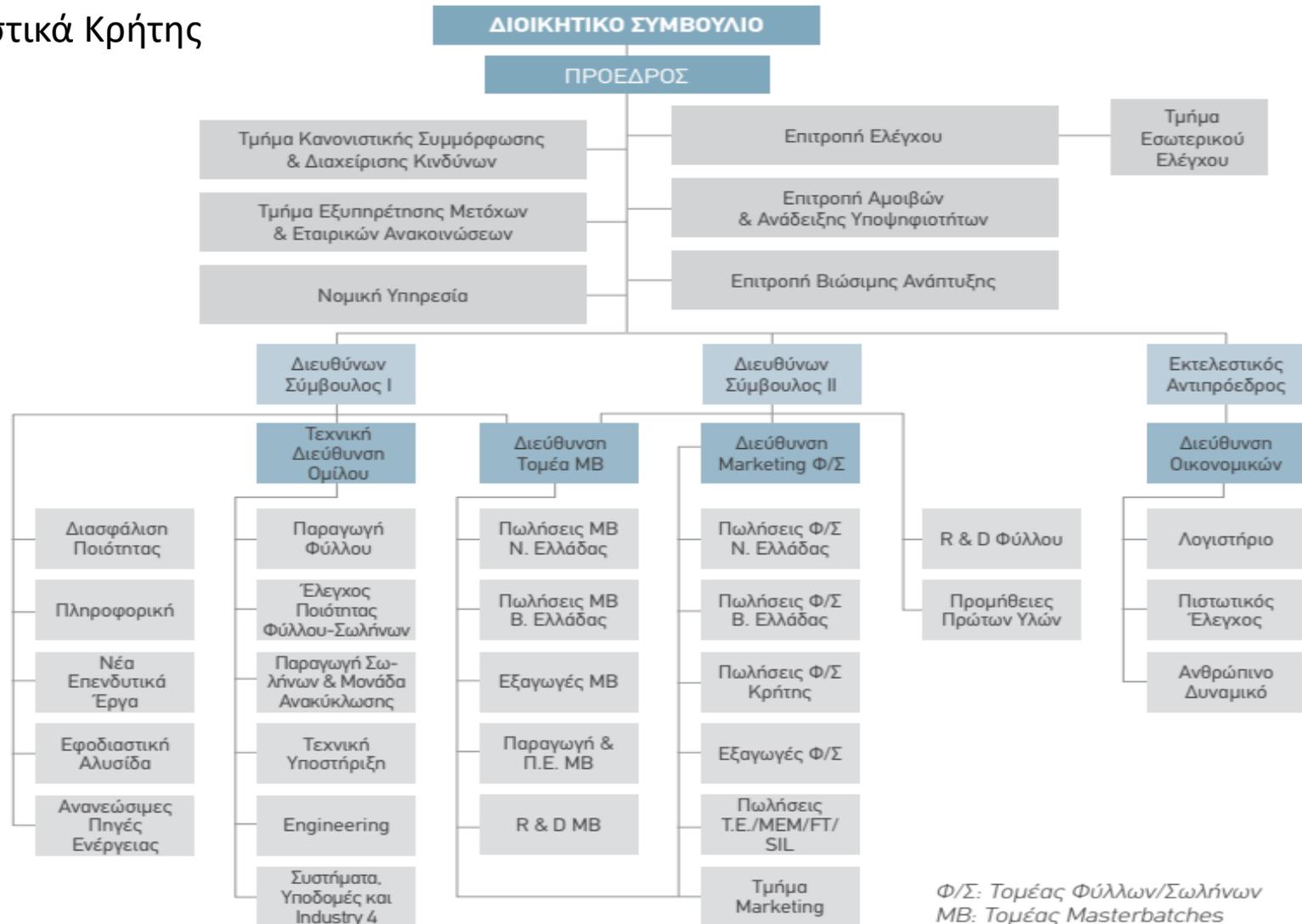
Άσκηση 2/4

Οργανόγραμμα Unilever Hellas



Άσκηση 3/4

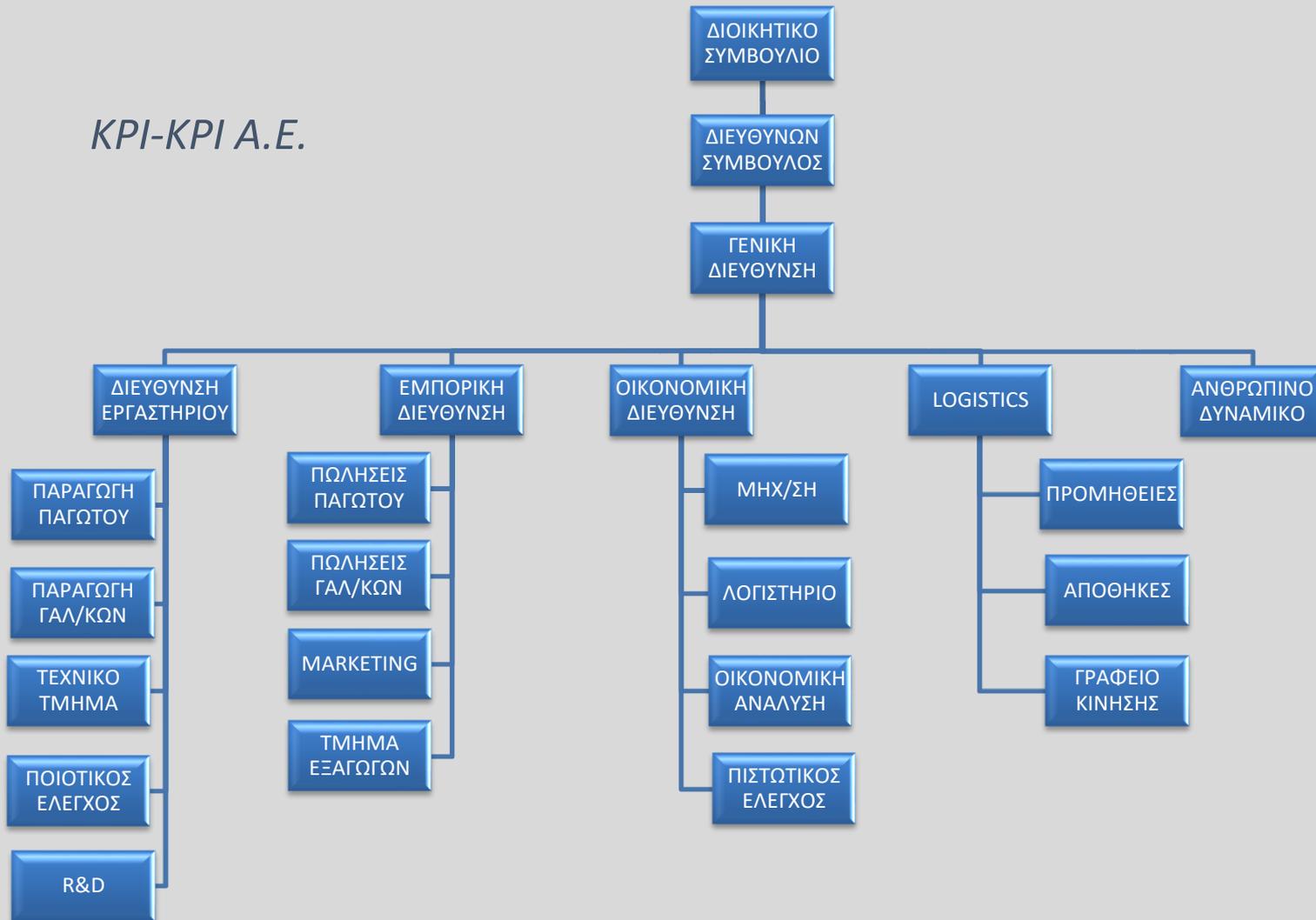
Πλαστικά Κρήτης



Άσκηση 4/4

Δίνεται το ακόλουθο οργανόγραμμα, εντοπίστε τον τύπο τμηματοποίησής του

KPI-KPI A.E.



Άσκηση

Μια βιομηχανική επιχείρηση με έδρα τη Θεσσαλονίκη παράγει φυσικούς χυμούς, αναψυκτικά με ανθρακικό και εμφιαλώνει φυσικό μεταλλικό νερό από μία κοντινή πηγή. Έχει καταφέρει να πουλάει τα προϊόντα της σχεδόν σε όλη την Ελλάδα. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της έχει οργανώσει τις πωλήσεις της σε τέσσερα διαφορετικά τμήματα (Νησιά Αιγαίου, Βόρεια Ελλάδα, Κεντρική Ελλάδα και Κρήτη) τα οποία βρίσκονται στις αντίστοιχες περιοχές. Οι εργαζόμενοι αυτοί επικοινωνούν διαδικτυακά με τον Διευθυντή Πωλήσεων σε προκαθορισμένη ημέρα της εβδομάδας. Εβδομαδιαία συνάντηση έχει και ο Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών με το επιτελείο του, τον προϊστάμενο Προμηθειών, τον προϊστάμενο Λογιστηρίου και τον Προϊστάμενο του Ταμείου. Ο Γενικός Διευθυντής και ιδιοκτήτης της εταιρίας, κος Γεωργίου σε πρόσφατη συνάντηση που είχε με τους διευθυντές του εξέφρασε την πρόθεση του για επέκταση στη Βουλγαρία, με την εξαγορά ενός εργοστασίου που αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες. Η νομική σύμβουλος, κα Νομικού, με την οποία η εταιρία συνεργάζεται χρόνια ανέλαβε αρχικά να διερευνήσει το θέμα.

Με βάση τις πληροφορίες που σας δίνονται σχεδιάστε το οργανόγραμμα της εταιρίας

Ενδεικτική Λύση



Εξουσία – Ευθύνη 1/2

Εξουσία (authority): το νόμιμο δικαίωμα ενός εργαζόμενου να δίνει εντολές και να αναμένει αυτές να εκτελεστούν. Έχει επίσης το δικαίωμα λήψης αποφάσεων. Το δικαίωμα αυτό απορρέει από τη θέση εργασίας και όχι από το άτομο που την κατέχει.

Ανεπίσημη εξουσία

Η εξουσία διακρίνεται:

- Γραμμική εξουσία (line authority)
πχ. Διευθυντής Παραγωγής
- Επιτελική εξουσία (staff authority)
πχ. Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού



Στην Adecco
(εταιρεία διαχείρισης
ανθρώπινου δυναμικού)
ο υπεύθυνος
προσέλκυσης εργαζομένων
έχει γραμμική ή επιτελική
εξουσία;

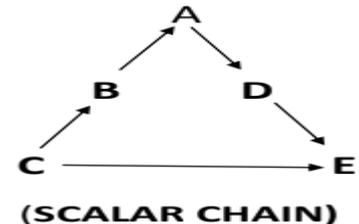
Εξουσία – Ευθύνη 2/2

Ευθύνη (responsibility): η υποχρέωση του εργαζόμενου να εκτελέσει τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί

Αλυσίδα εξουσίας-ιεραρχία (chain of command): συνεχής γραμμή ευθύνης που εκτείνεται από τις ανώτατες βαθμίδες έως τις κατώτερες βαθμίδες ενός οργανισμού

Ενότητα εξουσίας ή διοίκησης (unity of command): κάθε εργαζόμενος έχει έναν και μόνο έναν άλλο εργαζόμενο στον οποίο αναφέρεται (λογοδοτεί)

Η εξουσία συνεπάγεται ευθύνη (responsibility)
και λογοδοσία (accountability)



Η αρχή της βαθμιδωτής εξουσίας (scalar principle): πρέπει να υπάρχει ένας σαφής ορισμός της εξουσίας στον οργανισμό. Η εξουσία ρέει μέσω της αλυσίδας διοίκησης.

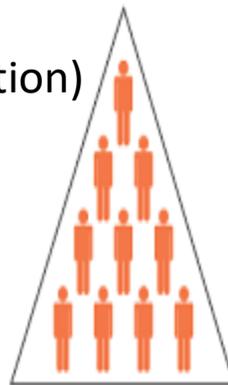
Εύρος ελέγχου (span of control)

Εύρος ελέγχου: ο αριθμός των θέσεων εργασίας, για τη διοίκηση των οποίων δημιουργείται μια νέα θέση διοικητικής ευθύνης (ή ο αριθμός υφισταμένων που επιβλέπονται από ένα προϊστάμενο)

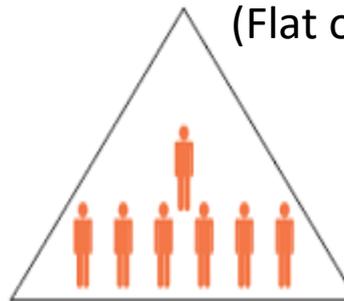
Είδη εύρους ελέγχου:

- εκτελεστικό (operative) αφορά κατώτερα στελέχη (έως 30)
- διοικητικό (executive) αφορά μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη (3-9)

Υψηλή δομή
(Tall organization)



Πεπλατισμένη δομή
(Flat organization)

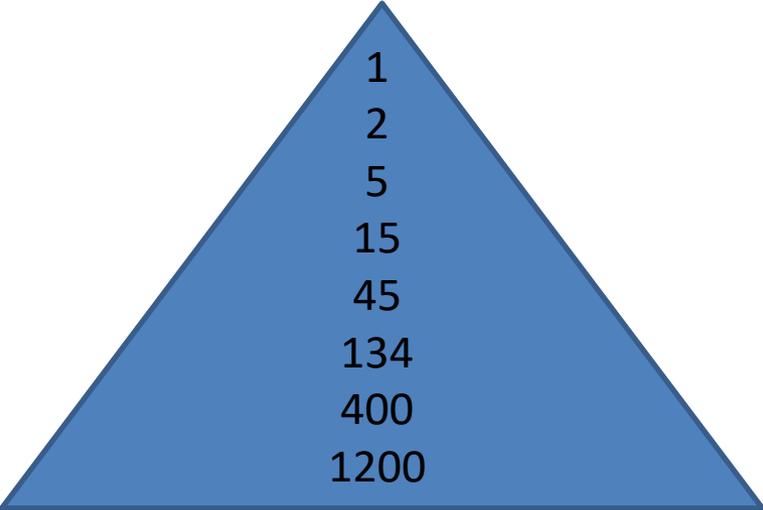


Ο Jack Welch CEO της GE
μείωσε τα 29 ιεραρχικά επίπεδα. Σήμερα η
επιχείρηση έχει λιγότερα από 5

Αριθμός
αλληλεπιδράσεων
 $A = n (2^n / 2 + n - 1)$
Αν $n=5$
Τότε $A=25$
(Graicunas, 1933)

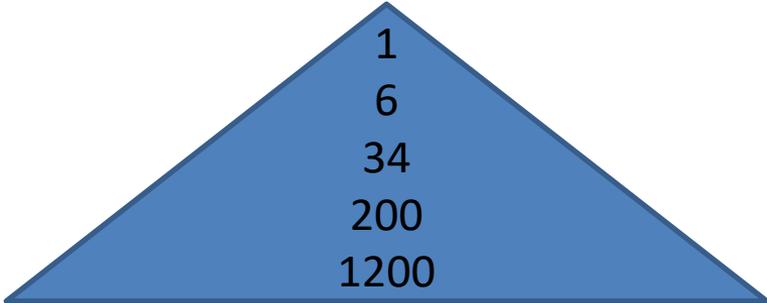
Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα

Το εύρος ελέγχου καθορίζει τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης



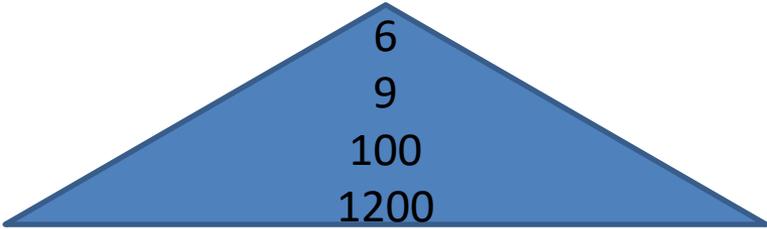
1
2
5
15
45
134
400
1200

εύρος ελέγχου = 3



1
6
34
200
1200

εύρος ελέγχου = 6



6
9
100
1200

εύρος ελέγχου = 12

Παραδείγματα



Άσκηση

Σε μια επιχείρηση που η εκτέλεση του συνολικού της έργου απαιτεί 1.080 θέσεις εργασίας να προσδιοριστεί ...

α) ο συνολικός αριθμός προϊσταμένων που απαιτούνται και

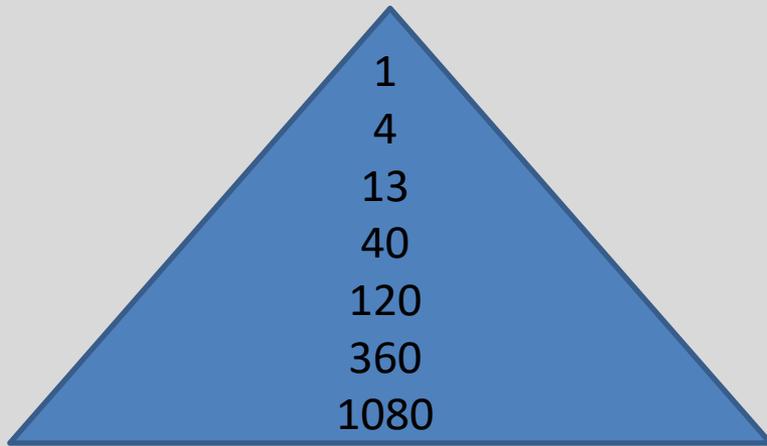
β) ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων που δημιουργούνται

... όταν το εύρος ελέγχου είναι 3 και 9, αντίστοιχα.



Λύση

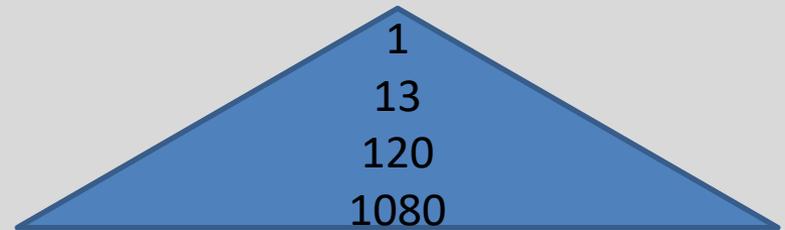
Εύρος = 3



Συνολικός αριθμός προϊσταμένων = 538

Αριθμός επιπέδων που δημιουργούνται = 6

Εύρος = 9



Συνολικός αριθμός προϊσταμένων = 134

Αριθμός επιπέδων που δημιουργούνται = 3

Μειονεκτήματα / πλεονεκτήματα από το μεγάλο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων

Μειονεκτήματα

- περισσότερο πολύπλοκη και λιγότερο αποτελεσματική επικοινωνία
- δυσκολία προγραμματισμού και ελέγχου αφού η ευθύνη και η εξουσία εντοπίζονται λιγότερο εύκολα
- φαινόμενο της παράκαμψης των ιεραρχικών επιπέδων

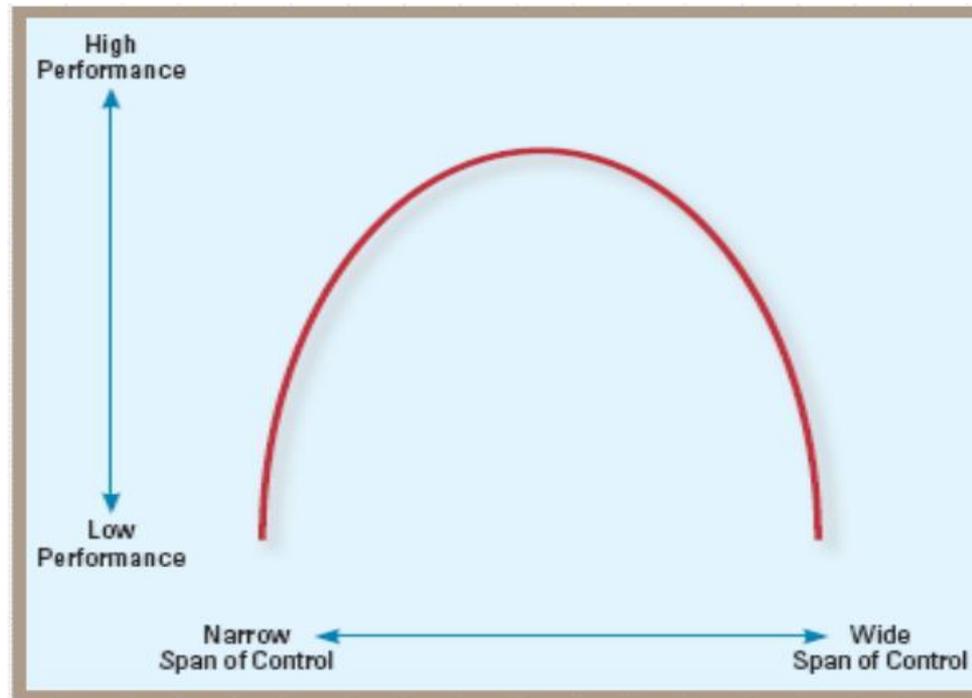
Πλεονεκτήματα

- ο προϊστάμενος διοικεί καλύτερα έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων
- ευνοείται ο σχηματισμός αποτελεσματικών ομάδων, υπό την ευθύνη του κάθε προϊσταμένου
- δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες προαγωγών στην επιχείρηση πράγμα που επιδρά θετικά στην παρακίνηση των εργαζομένων

Προσδιοριστικοί παράγοντες του αριθμού των υφισταμένων

- Οι ικανότητες διοίκησης του προϊσταμένου (στιλ ηγεσίας)
- Ο βαθμός εκπαίδευσης και εμπειρίας των υφισταμένων
- Η πολυπλοκότητα και σπουδαιότητα του περιεχομένου των θέσεων εργασίας
- Η ομοιότητα του περιεχομένου των θέσεων εργασίας (συγκρίσιμα μέτρα επίδοσης)
- Η τυποποίηση των εργασιών (ξεκάθαρα ορισμένα καθήκοντα)
- Η ωριμότητα και δέσμευση των εργαζομένων
- Η ταχύτητα αλλαγών
- Η γεωγραφική διασπορά των υφισταμένων
- Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης

Εύρος Ελέγχου – Απόδοση



(Buchanan and Huczynski, 2017)

Κατανομή εξουσίας (delegation of authority) 1/2

ο βαθμός στον οποίο η εξουσία και η λήψη αποφάσεων εξαπλώνεται σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, αντί να ασκείται μόνο από την ανώτατη διοίκηση
Εξουσία δίνεται από τα ανώτατα στα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού

Ποια τα
πλεονεκτήματα της
ανάθεση καθηκόντων
για τον manager και
τον εργαζόμενο;



Κατανομή εξουσίας 2/2

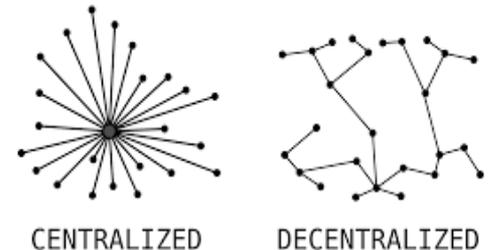
Αποκέντρωση εξουσίας (Decentralization)

Συγκέντρωση εξουσίας (Centralization)

Το διοικητικό επίπεδο που λαμβάνονται οι περισσότερες και κύριες αποφάσεις καθορίζει το **βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας** σε μια επιχείρηση

Η απόφαση να λαμβάνεται από αυτούς που έχουν τις πληροφορίες και τις γνώσεις

Planning task force
Johnson and Johnson



Τυποποίηση (Formalization)

καθορισμένες διαδικασίες και κανόνες υπαγορεύουν τον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας

- Λεπτομερείς περιγραφές θέσεων εργασίας
- Αυστηροί κανόνες και κανονισμοί λειτουργίας
- Πρότυπες διαδικασίες
- Οδηγίες εκτέλεσης



Γραφειοκρατία



Δεν υπάρχει σημαντικός βαθμός ελευθερίας και καινοτομίας

Μηχανιστικοί οργανισμοί (mechanistic): οργανωτική δομή με έμφαση στην τυποποίηση (σαφή ιεραρχία, συγκεντρωτισμός, άκαμπτη τμηματοποίηση)

Οργανικοί οργανισμοί (organic): οργανωτική δομή με έμφαση στην ευελιξία (λίγοι κανόνες, μεγάλο εύρος ελέγχου, έντονη συνεργασία και επικοινωνία)