

# Οργανωτική δομή

8<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

11η Έκδοση

# Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΟΛΑ

# Μαθησιακοί στόχοι (1)

**Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:**

1. Εξηγήσετε πώς η διαφοροποίηση και η ενοποίηση επηρεάζουν τη δομή ενός οργανισμού.
2. Συνοψίσετε πώς λειτουργεί η δομή της εξουσίας.
3. Καθορίσετε τους ρόλους του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου.
4. Συζητήσετε πώς το όριο εποπτείας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της δομής και της διοίκησης.

## Μαθησιακοί στόχοι (2)

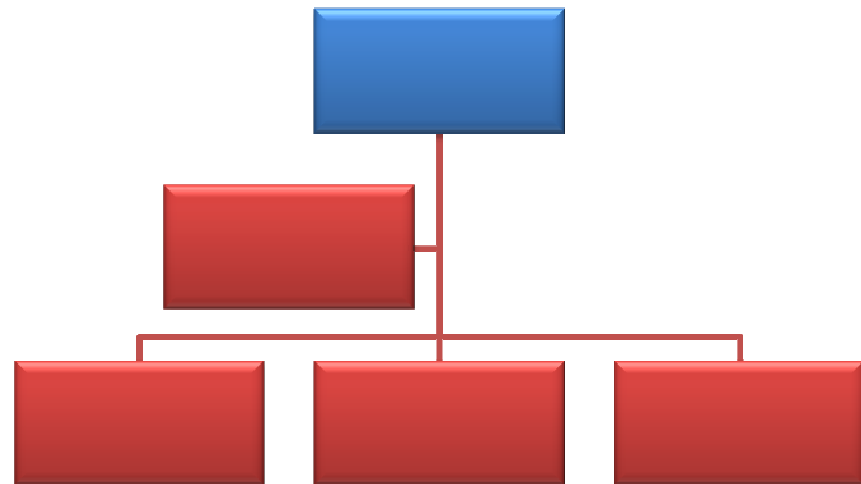
**Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:**

5. Εξηγήσετε πώς να αναθέτετε ευθύνες με αποτελεσματικό τρόπο.
6. Διαχωρίσετε ανάμεσα στη συγκεντρωτική και την αποκεντρωμένη επιχείρηση.
7. Συνοψίσετε του τρόπους με τους οποίους μπορούν να είναι δομημένες οι επιχειρήσεις.
8. Περιγράψετε τους σημαντικούς μηχανισμούς ενοποίησης.

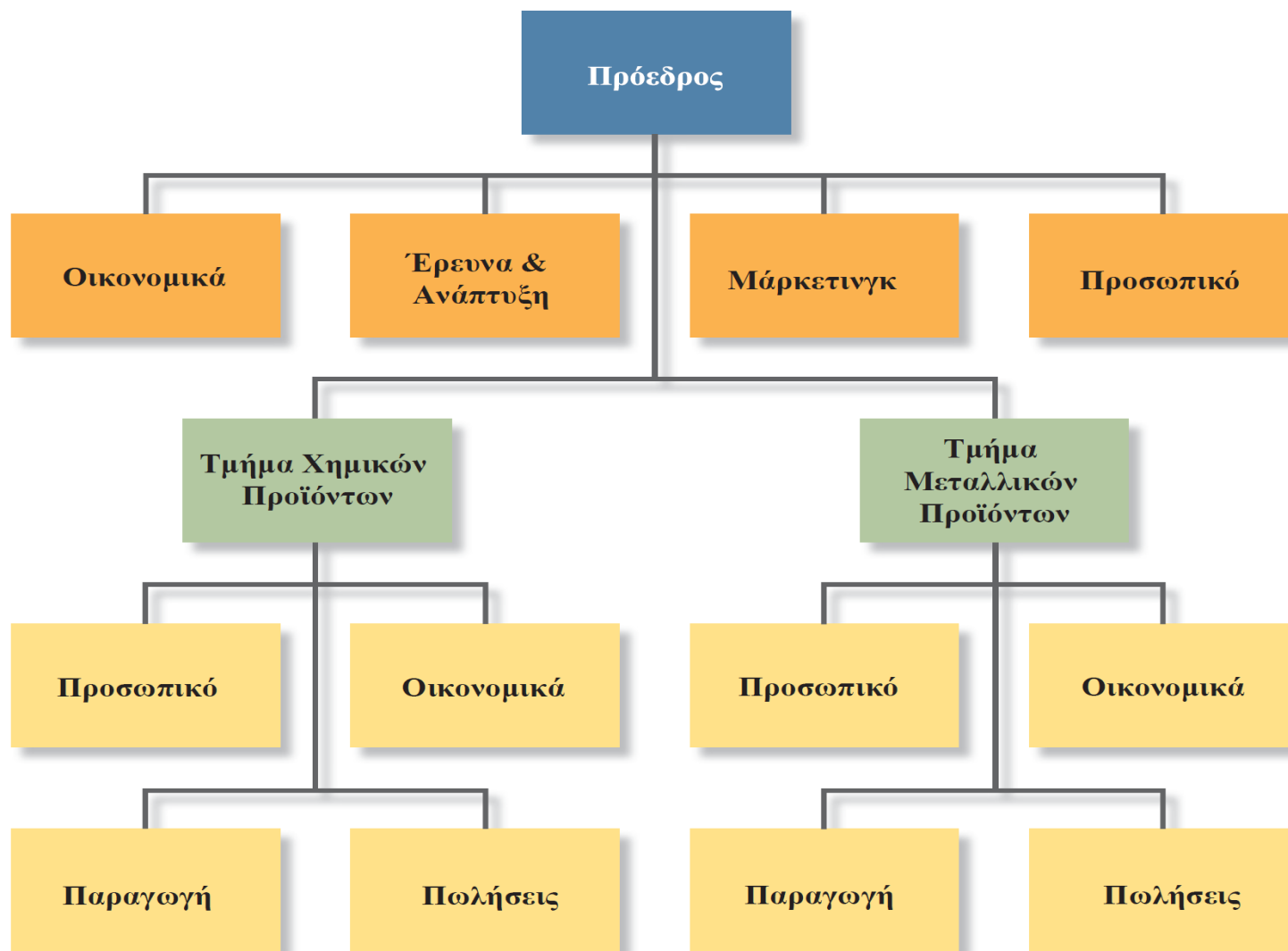
# Βασικές αρχές της οργάνωσης (1)

## ★ Οργανόγραμμα

↳ Καταγράφει τη δομή αναφοράς και τον καταμερισμό της εργασίας σε μια επιχείρηση.



# Ένα τυπικό οργανόγραμμα



# Βασικές αρχές της οργάνωσης (2)

## ★ Διαφοροποίηση

↳ Ο οργανισμός αποτελείται από πολλές διαφορετικές μονάδες εργασίας που εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα, χρησιμοποιούν διαφορετικές δεξιότητες και διαφορετικές πρακτικές.

## ★ Ενοποίηση

↳ Ο βαθμός κατά τον οποίο οι διαφορετικές μονάδες εργασίας συνεργάζονται και συντονίζονται τις προσπάθειές τους.

# Διαφοροποίηση

## ★ Καταμερισμός εργασίας

↳ Η ανάθεση  
διαφορετικών  
καθηκόντων σε  
διαφορετικά άτομα ή  
ομάδες.

## ★ Εξειδίκευση

↳ Μια διαδικασία στην  
οποία διαφορετικά  
άτομα και  
διαφορετικές μονάδες  
εργασίας εκτελούν  
διαφορετικά  
καθήκοντα.



# Ενοποίηση

## ★ Συντονισμός

- ↳ Οι διαδικασίες που συνδέουν τα διάφορα μέρη της επιχείρησης, με στόχο την επίτευξη της συνολικής αποστολής της.



# Η εξουσία στους οργανισμούς (1)

## ★ Εξουσία

↳ Το νόμιμο δικαίωμα να λαμβάνετε αποφάσεις και να λέτε στους άλλους τι να κάνουν.



# Η εξουσία στους οργανισμούς (2)

Διοικητικό  
Συμβούλιο

Διευθύνων  
Σύμβουλος

Ανώτατη  
Διοικητική  
Ομάδα

# Επίπεδα ιεραρχίας

## ★ **Ιεραρχία**

↳ Τα επίπεδα της εξουσίας στην οργανωτική πυραμίδα.

## ★ **Εταιρική διακυβέρνηση**

↳ Ο ρόλος των ανώτατων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου μιας επιχείρησης στην εξασφάλιση ότι οι δραστηριότητες της εταιρείας εκπληρώνουν τους στόχους των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων.

# Όριο εποπτείας

## ★ Όριο εποπτείας

- ↳ Ο αριθμός των υφισταμένων που αναφέρονται ευθέως σε ένα στέλεχος ή ένα προϊστάμενο.
- ↳ **Στενό όριο εποπτείας / ευρύ όριο εποπτείας.**



# Ανάθεση καθηκόντων (1)

## ★ **Ανάθεση καθηκόντων**

↳ Η ανάθεση (εκχώρηση) νέων ή επιπρόσθετων καθηκόντων (ευθυνών) σε έναν υφιστάμενο.

## ★ **Υπευθυνότητα, εξουσία, λογοδοσία**

# Ανάθεση καθηκόντων (2)

## ★ Υπευθυνότητα

↳ Η ανάθεση ενός καθήκοντος που θα πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.

## ★ Λογοδοσία

↳ Η προσδοκία ότι οι εργαζόμενοι θα εκτελέσουν μια εργασία, θα λάβουν διορθωτικά μέτρα εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο, και θα αναφέρουν στους ανωτέρους τους το τελικό αποτέλεσμα των προσπαθειών τους.

# Πλεονεκτήματα της ανάθεση καθηκόντων

- ★ Εκμεταλλεύεται την ενέργεια και τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών.
- ★ Επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να κατορθώσουν πολλά περισσότερα από όσα θα ήταν σε θέση να κατορθώσουν μόνοι τους.
- ★ Βοηθά στην ανάπτυξη αποτελεσματικών υφισταμένων.
- ★ Προωθεί την αίσθηση ότι ένας εργαζόμενος αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ο οποίος συνεισφέρει σημαντικά στον οργανισμό. Έτσι, οι εργαζόμενοι νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση, εκπληρώνουν καλύτερα τα καθήκοντά τους, και καινοτομούν περισσότερο.



# Βήματα αποτελεσματικής ανάθεσης καθηκόντων

1. Καθορίστε αναλυτικά το στόχο.
2. Επιλέξτε το άτομο (υφιστάμενο) για το καθήκον.
3. Ζητήστε τις απόψεις του υφιστάμενου για τις προτεινόμενες προσεγγίσεις.
4. Δώστε στον υφιστάμενο την εξουσία και τους πόρους (ανθρώπους, χρήματα, εξοπλισμό) για να εκτελέσει το συγκεκριμένο καθήκον.
5. Προγραμματίστε σημεία ελέγχου για τον έλεγχο της προόδου.
6. Παρακολουθείστε την εξέλιξη, συζητώντας την πρόοδο σε κατάλληλα χρονικά διαστήματα.

# Αποκέντρωση

## ★ Συγκεντρωτική επιχείρηση

↳ Μια επιχείρηση όπου τα στελέχη του ανώτατου επιπέδου λαμβάνουν τις περισσότερες αποφάσεις και τις μεταβιβάζουν στα κατώτερα επίπεδα για υλοποίηση.

## ★ Αποκεντρωμένη επιχείρηση

↳ Μια επιχείρηση όπου τα διοικητικά στελέχη του κατώτερου επιπέδου λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις.

# Οριζόντια δομή

## ★ Τμηματοποίηση

↳ Ο διαχωρισμός μιας επιχείρησης σε μικρότερες υπομονάδες.

## ★ Τμήματα γραμμής

↳ Μονάδες που ασχολούνται ευθέως με τα βασικά αγαθά και υπηρεσίες της επιχείρησης.

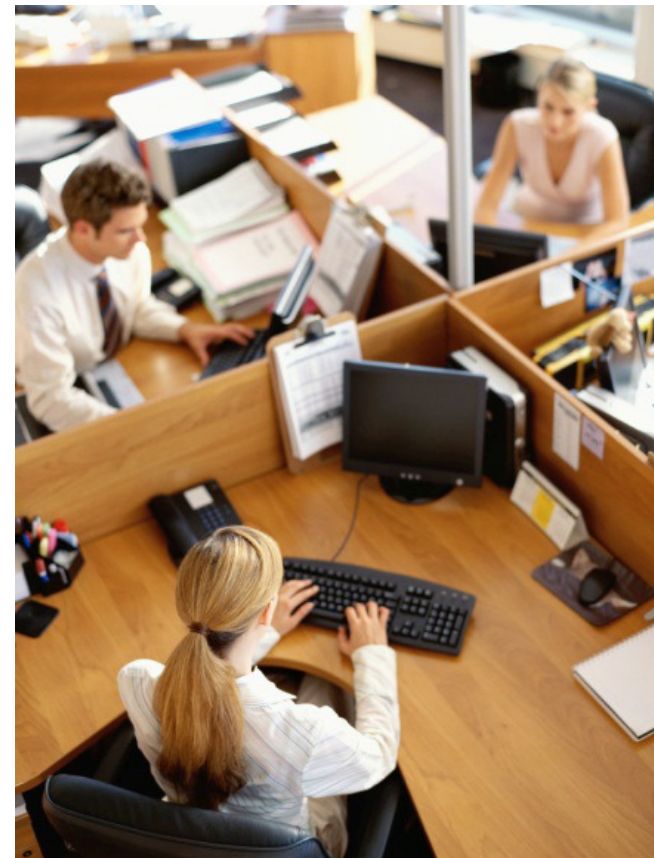
## ★ Τμήματα προσωπικού

↳ Μονάδες που υποστηρίζουν τα τμήματα γραμμής.

# Οργάνωση κατά λειτουργία (1)

## ★ Οργάνωση κατά λειτουργία

↳ Η τμηματοποίηση που γίνεται με βάση εξειδικευμένες δραστηριότητες, όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ και το ανθρώπινο δυναμικό.



# Οργάνωση κατά λειτουργία (2)



# Πλεονεκτήματα της οργάνωσης κατά λειτουργία

1. Μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.
2. Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος είναι πιο αποτελεσματική.
3. Τα κριτήρια απόδοσης τηρούνται καλύτερα.
4. Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες για εξειδικευμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
5. Η λήψη αποφάσεων και οι γραμμές επικοινωνίας είναι απλές και εύκολα κατανοητές.
6. Τα εξειδικευμένα στελέχη δεν ασχολούνται με γραφειοκρατική εργασία.



# Οργάνωση κατά τμήματα (1)

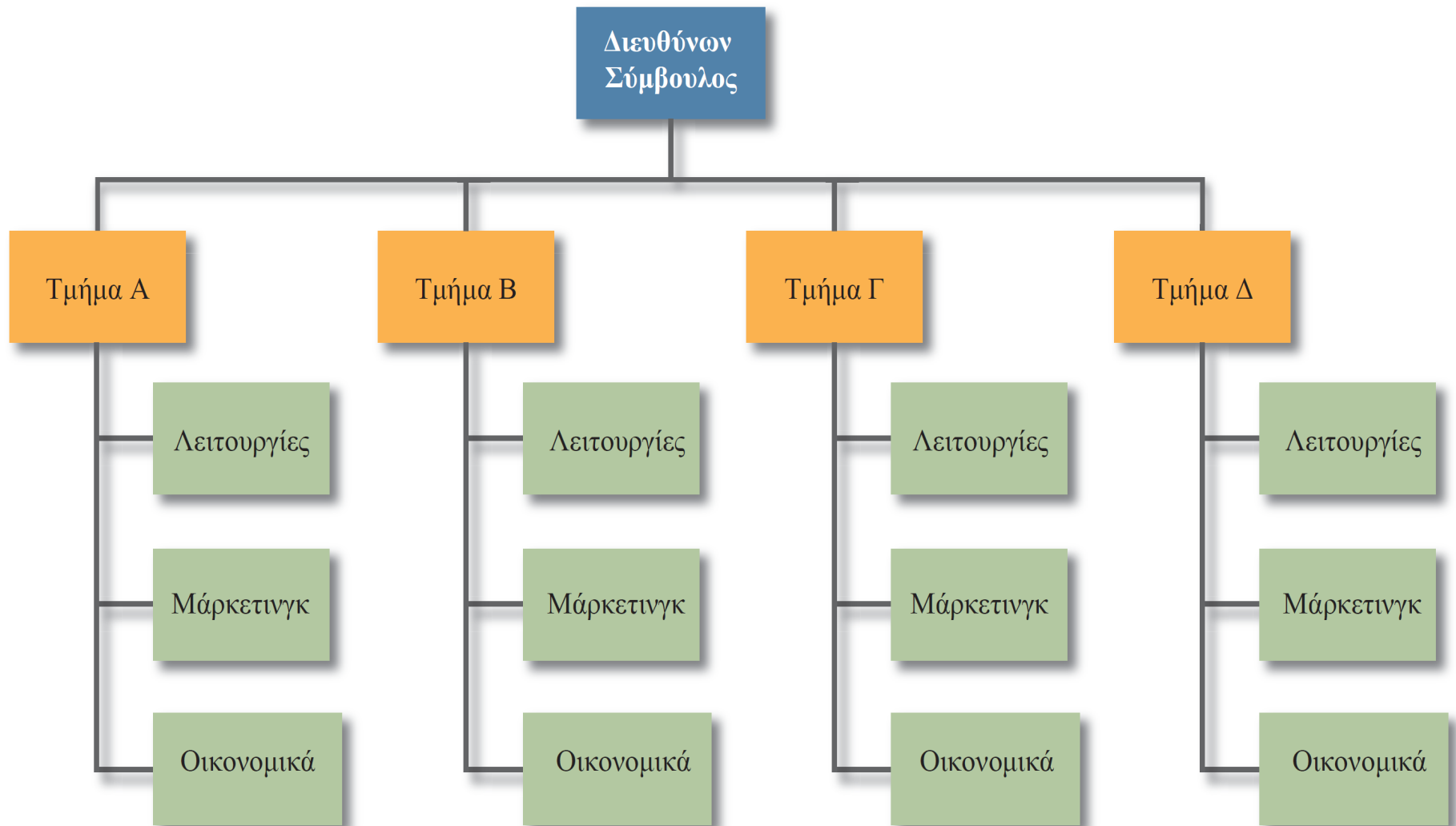
## ★ Οργάνωση κατά τμήματα

↳ Η τμηματοποίηση που ομαδοποιεί τις διάφορες οργανωτικές μονάδες γύρω από προϊόντα, πελάτες ή γεωγραφικές περιοχές.





# Οργάνωση κατά τμήματα (2)



# Πλεονεκτήματα της οργάνωσης κατά τμήματα

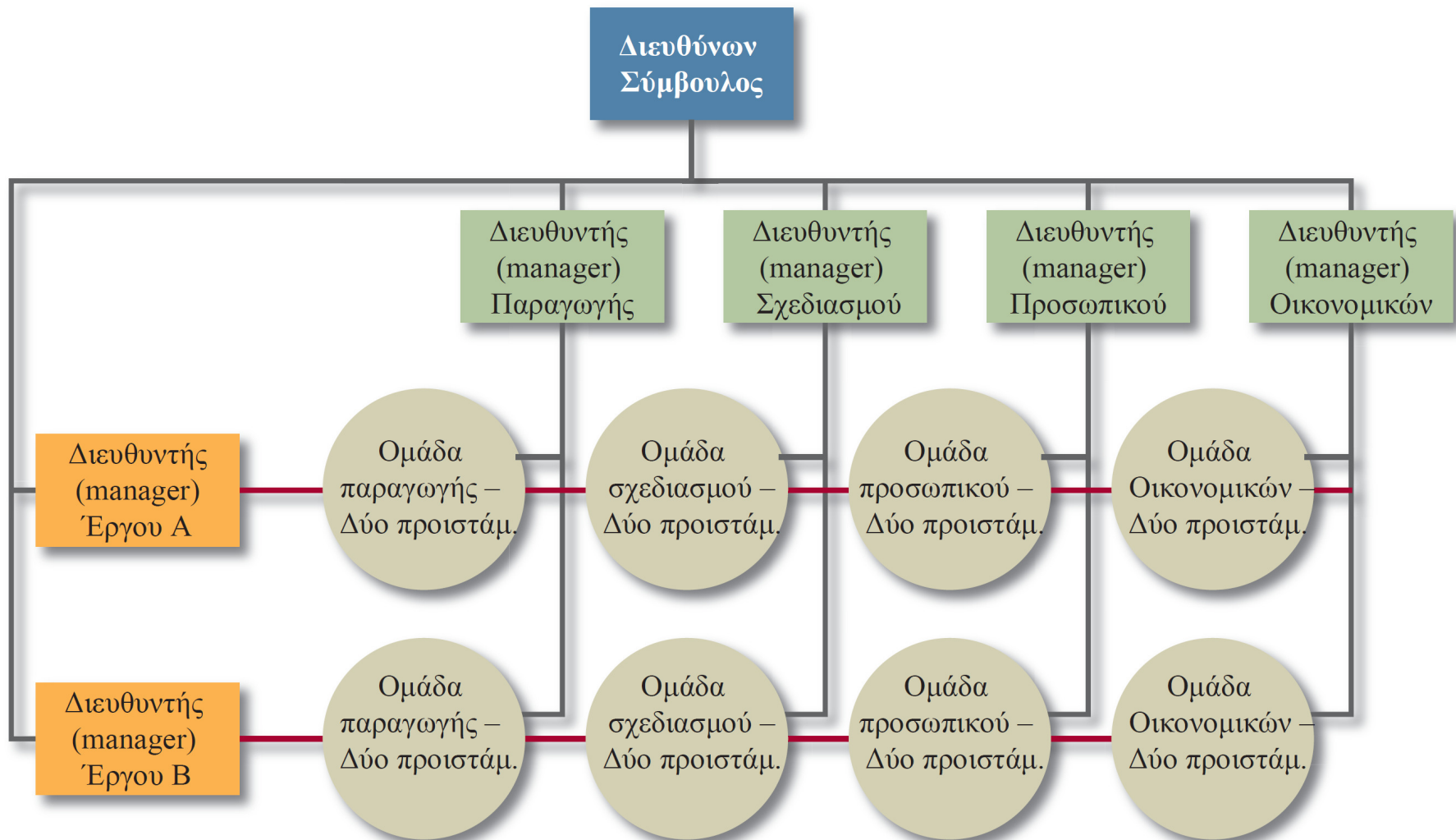
1. Η διαχείριση των πληροφοριών γίνεται ευκολότερη.
2. Τα στελέχη δεσμεύονται πλήρως σε μια συγκεκριμένη σειρά προϊόντων.
3. Οι ευθύνες κάθε θέσης εργασίας είναι σαφείς.
4. Τα στελέχη λαμβάνουν ευρύτερη εκπαίδευση.

# Μητρική οργανωτική δομή (οργάνωση κατά μήτρα) (1)

## ★ Μητρική οργανωτική δομή

- ↳ Μια επιχείρηση που περιλαμβάνει διπλές σχέσεις αναφοράς.
- ↳ Πιο συγκεκριμένα, ορισμένα διοικητικά στελέχη δίνουν αναφορά σε δύο προϊσταμένους: (α) ένα διοικητικό στέλεχος κατά λειτουργία και (β) ένα διοικητικό στέλεχος κατά τμήμα.

# Μητρική οργανωτική δομή (οργάνωση κατά μήτρα) (2)



# Πλεονεκτήματα της μητρικής οργανωτικής δομής

1. Σύνδεση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες με τους στόχους της επιχείρησης.
2. Μεγαλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες.
3. Προστασία της επικοινωνίας – ιδιαίτερα χρήσιμη για πολύπλοκες εργασίες όπου διαφορετικές ομάδες βασίζονται η μία στην άλλη.
4. Μεγαλύτερη ανταπόκριση στους πελάτες, μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών και για τις απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν.
5. Δημιουργικές ιδέες μέσω διαλειτουργικής εργασίας.
6. Αφοσίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό, και όχι μόνο σε μια λειτουργία ή τμήμα.

# Μειονεκτήματα της μητρικής οργανωτικής δομής

1. Ασαφείς ευθύνες και αντικρουόμενες προτεραιότητες.
2. Παραβίαση της αρχής «ενότητας της εντολής».
3. Δύσκολο να πραγματοποιηθεί λογοδοσία. Η λογοδοσία για τα αποτελέσματα υπόκειται στον έλεγχο και άλλων μελών της οργάνωσης.
4. Πιθανή σύγκρουση και ένταση ανάμεσα στους εργαζομένους, οι οποίοι πρέπει να διαχειριστούν ένα σύστημα διπλής αναφοράς.
5. Επιπλέον χρόνος για συναντήσεις και άλλες μορφές επικοινωνίας, προκειμένου να συντονιστεί η εργασία.
6. Διπλή εργασία, η οποία όμως δεν

# Δικτυακή οργάνωση (1)

## ★ Δικτυακή οργάνωση

↳ Ένα σύνολο από ανεξάρτητες επιχειρήσεις, οι οποίες βασίζονται, συνήθως, σε μια μόνο λειτουργία, και οι οποίες συνεργάζονται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.



# Δικτυακή οργάνωση (2)



# Δικτυακή οργάνωση (3)

## ★ Δυναμικό δίκτυο

↳ Προσωρινοί διακανονισμοί ανάμεσα σε συνεργάτες, οι οποίοι μπορούν να συναφθούν και να επανα-συναφθούν προκειμένου να επιτυγχάνεται άμεση προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

## ★ Μεσάζοντας

↳ Ένα άτομο που συγκεντρώνει και συντονίζει τους συμμετέχοντες ενός δικτύου.

# Συντονισμός μέσω τυποποίησης

## ★ Τυποποίηση

↳ Καθορισμός κοινών πρακτικών και διαδικασιών που ισχύουν πανομοιότυπα για όλους.

## ★ Επισήμοποίηση

↳ Η ύπαρξη κανόνων και κανονισμών που καθορίζουν τη διάδραση των ανθρώπων μέσα σε μια επιχείρηση.

# Συντονισμός μέσω σχεδίου

## ★ Συντονισμός μέσω σχεδίου

- ↳ Αλληλεξαρτώμενες μονάδες, από τις οποίες απαιτείται να εκπληρώσουν στόχους και να ικανοποιήσουν προθεσμίες, προκειμένου να συνεισφέρουν σε έναν κοινό σκοπό.

# Συντονισμός μέσω αμοιβαίας προσαρμογής

## ★ Συντονισμός μέσω αμοιβαίας προσαρμογής

↳ Η επικοινωνία ανάμεσα σε οργανωτικές μονάδες προκειμένου να επιτευχθούν διακανονισμοί και να προκύψουν συνθήκες ευέλικτου συντονισμού.



# Μείωση της ανάγκης για πληροφορίες

## ★ Αδρανείς πόροι

- ↳ Επιπλέον πόροι στους οποίους βασίζονται οι επιχειρήσεις όταν βρίσκονται σε δύσκολη θέση: έτσι, αν μια επιχείρηση βρεθεί απροετοίμαστη, μπορεί και πάλι να προσαρμοστεί.

## ★ Δημιουργία αυτοτελών καθηκόντων

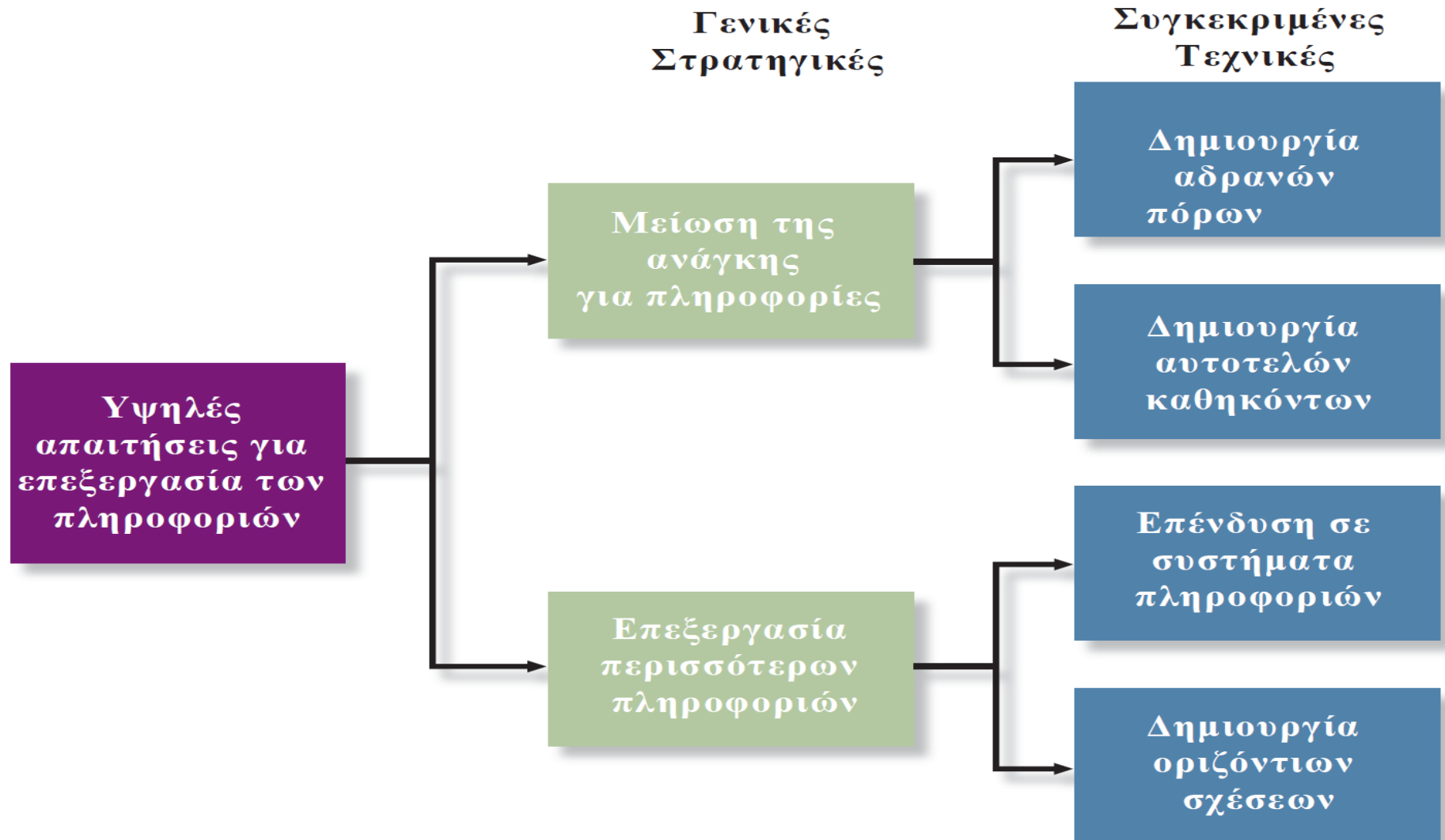
- ↳ Μεταβολή από οργάνωση κατά λειτουργία σε οργάνωση κατά προϊόν ή έργο.
- ↳ Παροχή σε κάθε οργανωτική μονάδα των απαραίτητων πόρων για να εκτελέσει το καθήκον της.

# Αύξηση της ικανότητας επεξεργασίας πληροφοριών

1. Άμεση επαφή ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη που μοιράζονται το ίδιο πρόβλημα.
2. Ανάπτυξη **ειδικών καναλιών** διευκόλυνσης της επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο τμήματα.
3. **Συναντήσεις** ομάδων έργου από διαφορετικά τμήματα, ώστε να επιλύονται κοινά προβλήματα.
4. Ομάδες λήψης αποφάσεων ή μόνιμες **διατμηματικές** ομάδες λήψης αποφάσεων.
5. **Μητρική** οργανωτική δομή.



# Διαχείριση υψηλών απαιτήσεων επεξεργασίας πληροφοριών



# Παρακολούθηση βίντεο: New Belgium Brewery

- ★ Είναι η «New Belgium Brewery» συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη επιχείρηση;
- ★ Πως η οργανωτική δομή κάνει την «New Belgium Brewery» πιο αποτελεσματική;

