

## ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

Ενότητα:

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ



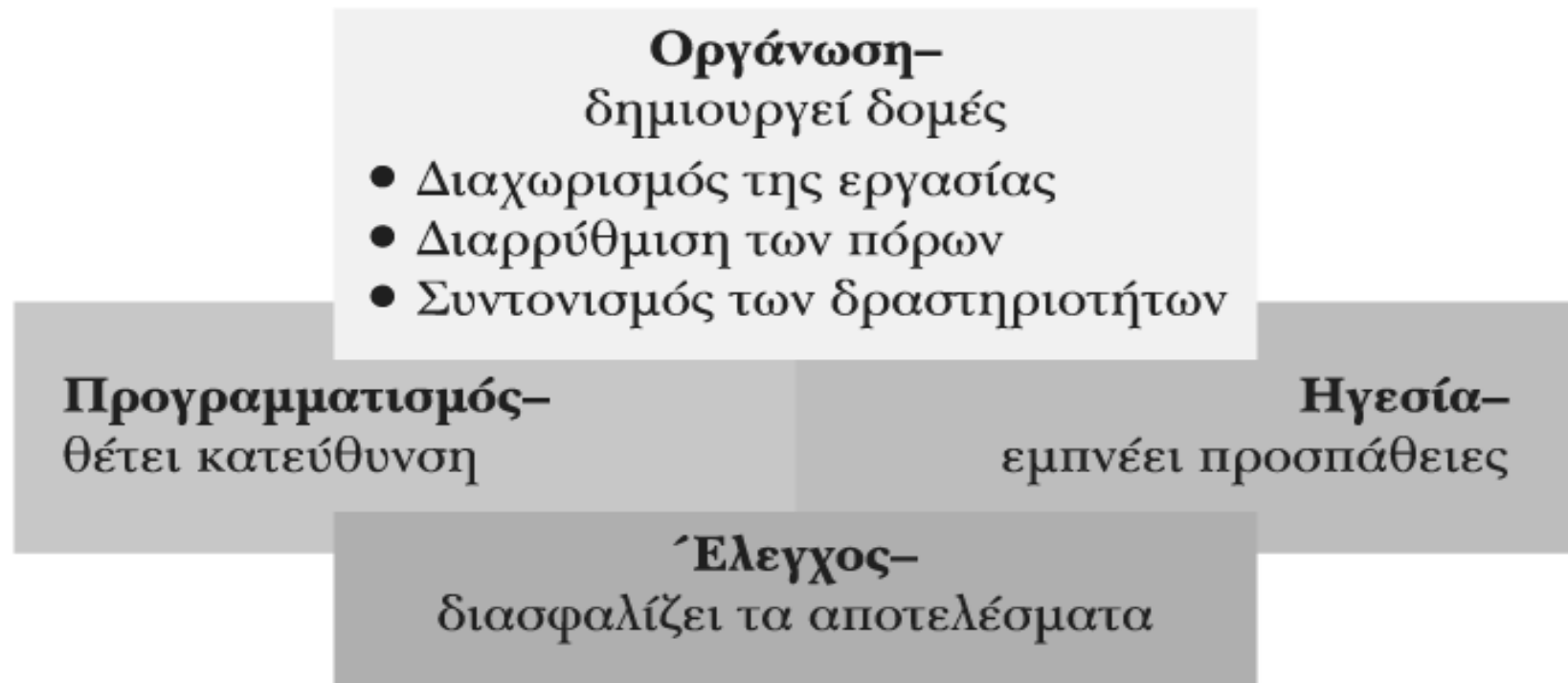
# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΛΕΞΗΣ

---

- Οργάνωση
- Τύποι οργάνωσης
- Οργανόγραμμα και είδη του
- Σχεδιασμός εργασίας
- Οργανωτική δομή
- Μέθοδοι οργάνωσης
- Εύρος ελέγχου
- Δύναμη, εξουσία, ευθύνη και εξουσιοδότηση
- Γραμμική, επιτελική και λειτουργική εξουσία
- Φύση αποκέντρωσης και συγκεντρωτισμού
- Μέθοδοι επίτευξης αποτελεσματικότερου συντονισμού



# Η οργάνωση σε σχέση με τις άλλες διοικητικές λειτουργίες.



# ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Είναι η διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα, σ' έναν οργανισμό.

Αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού ευρύτερα) και να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις.



# ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. Καθορισμός των βασικών δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και στόχων
2. Ομαδοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων σε οργανωτικές μονάδες, δηλ. σε διευθύνσεις, τμήματα κ.λπ.
3. Εγκαθίδρυση διοικητικών θέσεων στις μονάδες αυτές
4. Εκχώρηση εξουσίας στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους γενικότερα
5. Συντονισμός των οργανωτικών μονάδων.



# ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ



# ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΟΜΗ

□ **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.



# ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΟΜΗ

- **Τεχνολογία:** ο συνδυασμός ικανοτήτων, γνώσης, εργαλείων, εξοπλισμού, ψηφιακής τεχνολογίας 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.





# ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΟΜΗ

- **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.



# ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΟΜΗ

□ **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 ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

---

- Τυπική οργάνωση:

Υφίσταται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, δηλαδή είναι αυτή που συγκροτήθηκε σκόπιμα.

- Άτυπη οργάνωση:

Περιλαμβάνει τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και τις ομάδες που έχουν άτυπο χαρακτήρα.



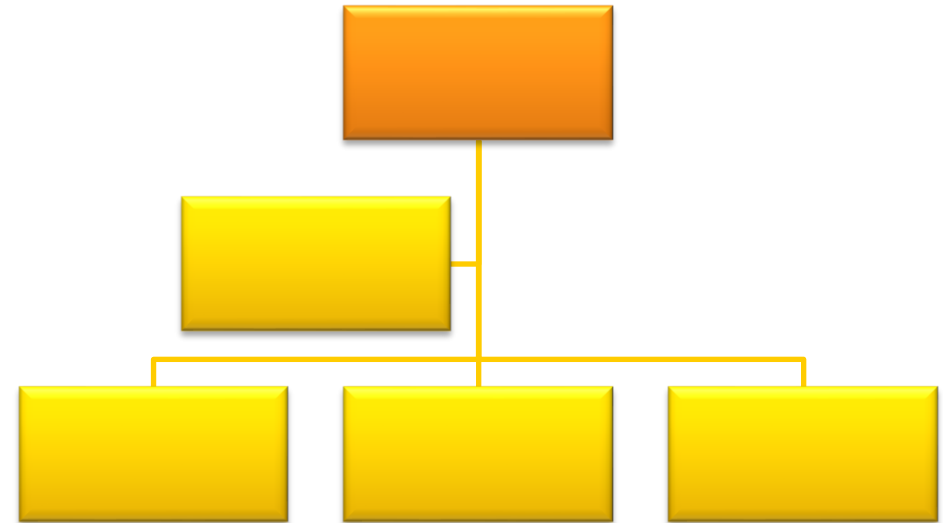
# Τυπική οργάνωση

- Η δομή του οργανισμού στην επίσημη εκδοχή του.
- Οργανόγραμμα είναι ένα διάγραμμα που δείχνει τις σχέσεις αναφοράς και την επίσημη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό.
- Το οργανόγραμμα ενημερώνει για τις ακόλουθες πλευρές της επίσημης δομής:
  - Τον καταμερισμό εργασίας
  - Τις εποπτικές σχέσεις
  - Τα κανάλια επικοινωνίας
  - Σημαντικά υπο-τμήματα
  - Τα επίπεδα διοίκησης

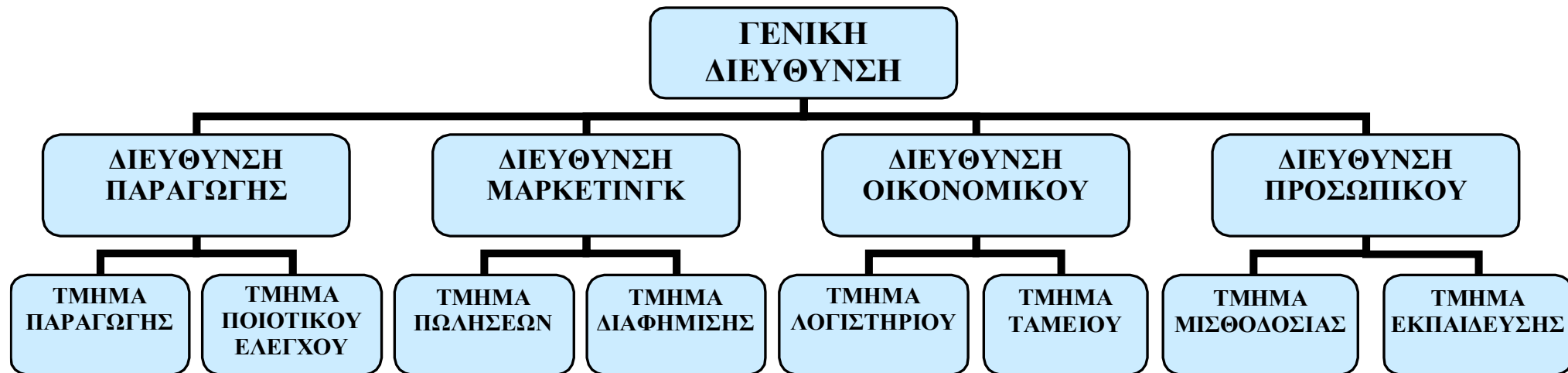


# ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

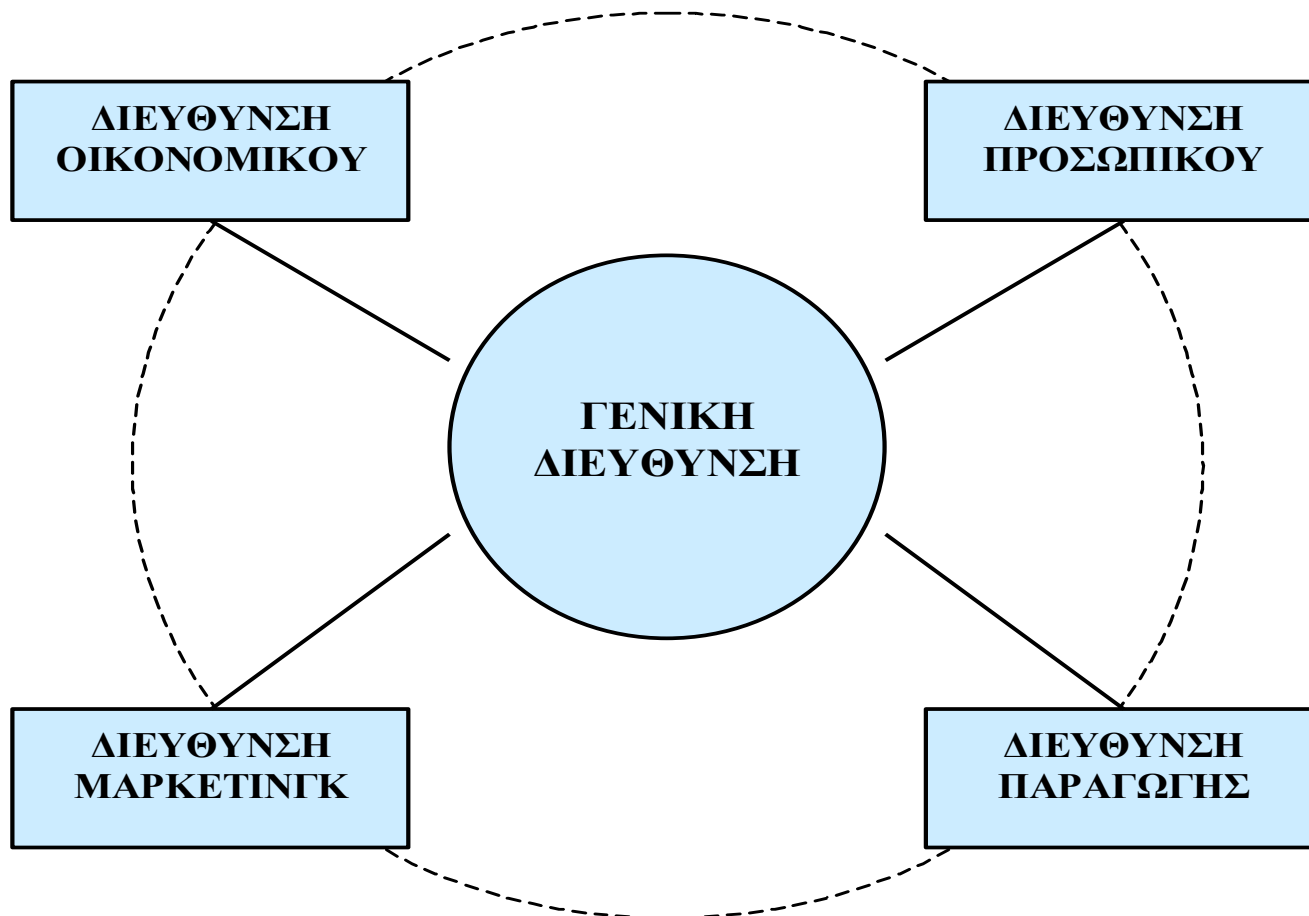
**Δείχνει πώς είναι οργανωμένη μια επιχείρηση. Ειδικότερα είναι μια εικόνα ή ένα διάγραμμα των θέσεων που υπάρχουν σ' έναν οργανισμό και των τυπικών σχέσεων μεταξύ αυτών των θέσεων.**



# ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΠΥΡΑΜΙΔΟΕΙΔΕΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



# ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΥΚΛΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ



*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο*



# ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- Βελτιώνει τις σχέσεις & την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων
- Βοηθά στη μετάδοση μηνυμάτων που κρίνεται σκόπιμο ότι δε θα πρέπει να μεταδοθούν μέσα από τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας
- Βοηθά τα άτομα να κάνουν καλύτερα την εργασία τους
- Βοηθά τους εργαζομένους να υπερβούν τα όρια της τυπικής δομής
- Ικανοποιεί τις ανάγκες τους για κοινωνική αλληλεπίδραση
- Δίνει στα άτομα μια αίσθηση ταύτισης με την ομάδα, με τα συνακόλουθα πιθανά θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση
- Δίνουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε διαπροσωπικά δίκτυα
- Προάγουν τη μάθηση μέσω της ανεπίσημης μεταφοράς γνώσης





# ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

---

- Μπορεί να λειτουργούν κατά των συμφερόντων του οργανισμού ως συνόλου.
- Μπορεί να επηρεάζονται από φήμες.
- Μπορεί να μεταφέρουν ανακριβείς πληροφορίες.
- Μπορεί να γεννούν αντίσταση στην αλλαγή.
- Εκτρέπουν τις προσπάθειες εργασίας από σημαντικούς στόχους.
- Δημιουργούν συναισθήματα αποξένωσης στους «αποκλειόμενους».



# Σχεδιασμός Εργασιών (γενικά)

---

**Εργασία**: μια δραστηριότητα, η οποία δημιουργεί αξία για άλλους ανθρώπους.

Αν ομαδοποιηθούν οι δραστηριότητες δημιουργούν τις διάφορες εργασίες.

Η ομαδοποίηση των εργασιών δημιουργεί τα τμήματα, αυτά τις διευθύνσεις και οι τελευταίες το σύνολο της επιχείρησης.



# Σχεδιασμός Εργασιών

- **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.



# Σχεδιασμός Εργασιών

**Το συνολικό έργο που η επιχείρηση έχει να επιτελέσει διαιρείται σε συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Προκύπτουν οι θέσεις εργασίας**

- Καταλήγει σε μια διαίρεση εργασίας που είναι αποτελεσματική και αποδοτική



## ΔΙΑΙΡΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο*



# Σχεδιασμός Εργασιών

- **Ανάλυση της εργασίας (job analysis)**, δηλαδή μελέτη για το τι γίνεται, πότε, πού, πώς, γιατί και από ποιον σε υπάρχουσες ή πιθανές νέες εργασίες.
- **Περιγραφή της εργασίας (job description)**, η οποία καταρτίζεται κυρίως από τις πληροφορίες που παρέχονται από την ανάλυση της εργασίας.
- **Προδιαγραφή απαιτήσεων της εργασίας (job specification)**, η οποία περιλαμβάνει κατάλογο των προσόντων - μόρφωση, εμπειρία και δεξιότητες- που θα πρέπει να συγκεντρώνει το άτομο το οποίο προορίζεται για τη συγκεκριμένη εργασία.



# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

- Καταμερισμός ή κατανομή της εργασίας αναφέρεται στη διανομή μιας εργασίας σε περισσότερα από ένα άτομα ή επιχειρήσεις. Η λογική πίσω από την έννοια και αρχή του καταμερισμού είναι ότι η αποτελεσματικότητα μιας εργασίας βελτιώνεται, όταν η εργασία αυτή κατανέμεται κατάλληλα και αυτό είναι βέβαια πολύ σημαντικό για κάθε είδος παραγωγής, είτε προϊόντων είτε υπηρεσιών.
- Εξειδίκευση δηλαδή η ειδίκευση του εργαζομένου σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της όλης εργασίας.



# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

---

- **Πλάτος εργασίας**

**Ο βαθμός των διαφορετικών δραστηριοτήτων που αναμένεται να εκτελέσει ένα άτομο**

- **Βάθος εργασίας**

**Ο βαθμός υπευθυνότητας και αυτονομίας που έχει ένα άτομο στην εργασία**



# ΤΥΠΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βάθος εργασίας	Υψηλό	Τεχνική εργασία (III)	Εμπλουτισμός εργασίας (IV)
	Χαμηλό	Εργασία ρουτίνας (I)	Διεύρυνση εργασίας (II)
		Χαμηλό	Υψηλό
		Πλάτος εργασίας	





# ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πολυπλοκότητα εργασίας	Μεγάλη	<b>Διεύρυνση εργασίας</b> (αύξηση καθηκόντων για ένα συγκεκριμένο έργο) <b>(III)</b>	<b>Εμπλουτισμός εργασίας</b> (αύξηση βαθμού υπευθυνότητας του εργαζόμενου για την εργασία) <b>(IV)</b>
	Μικρή	<b>Εργασία ρουτίνας (I)</b>	<b>Κυκλική εναλλαγή εργασίας (II)</b>
		Λίγες	Πολλές
		<b>Απαιτούμενες δεξιότητες</b>	



# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

---

- Ο τρόπος με τον οποίο είναι διευθετημένα τα διάφορα μέρη μιας επιχείρησης συνιστά τη δομή της (structure).
- Περισσότερο τυπικά, είναι το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει τους ανθρώπους και τις ομάδες για την επίτευξη των διάφορων εργασιών, οι οποίες θα υλοποιήσουν το σκοπό της επιχείρησης



# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΟΜΩΝ

Η αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου μιας επιχείρησης απαιτεί το συντονισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας

- Ο εν λόγω συντονισμός επιτυγχάνεται με την ομαδοποίηση των θέσεων σε διευθύνσεις, τμήματα, υπό-τμήματα, ομάδες, κ.τ.λ. των οποίων τη διοίκηση αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος



# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΟΜΩΝ

Βασικά ερωτήματα σχεδιασμού της ομαδοποίησης/οργάνωσης:

## ◆ Ποσοτικό

Αριθμός θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν κάτω από μια θέση προϊστάμενου

## ◆ Ποιοτικό

Ποιες θέσεις εργασίας θα ομαδοποιηθούν κάτω από μια θέση προϊστάμενου



# Είδη οργανωτικών δομών

*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο*

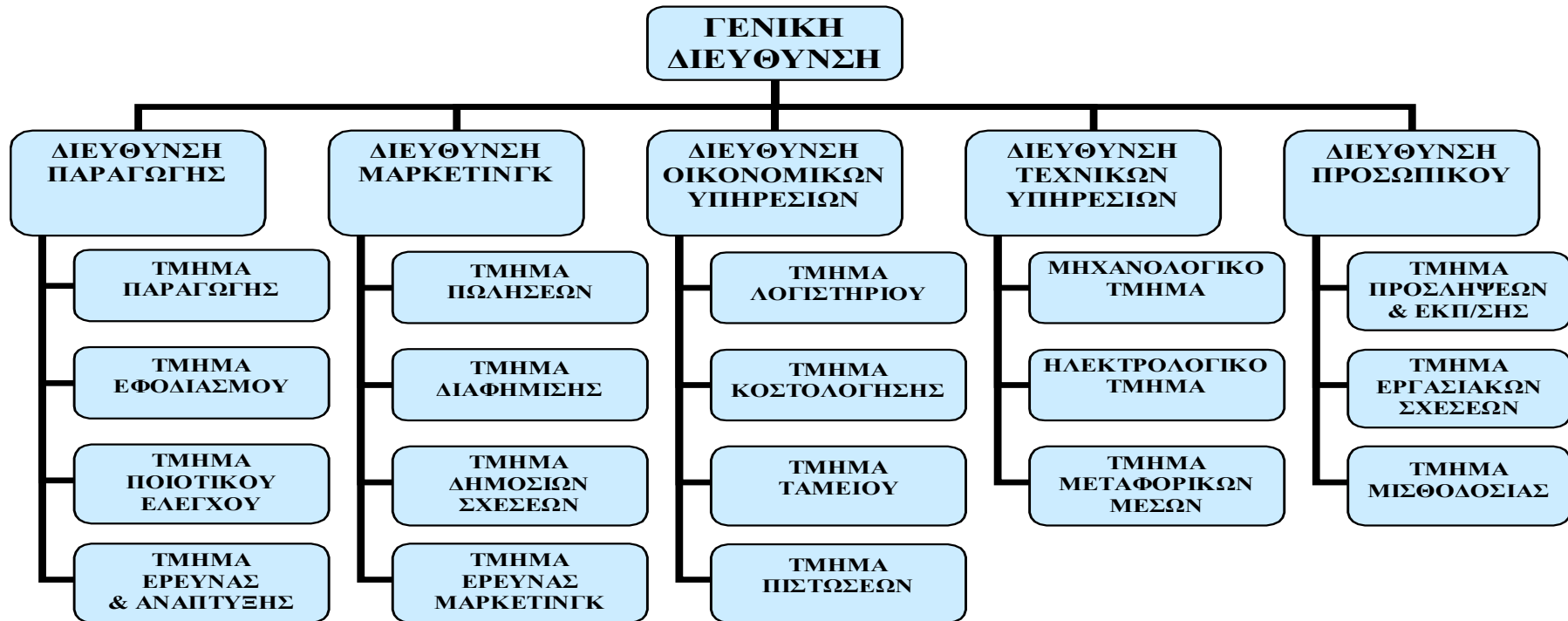


# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

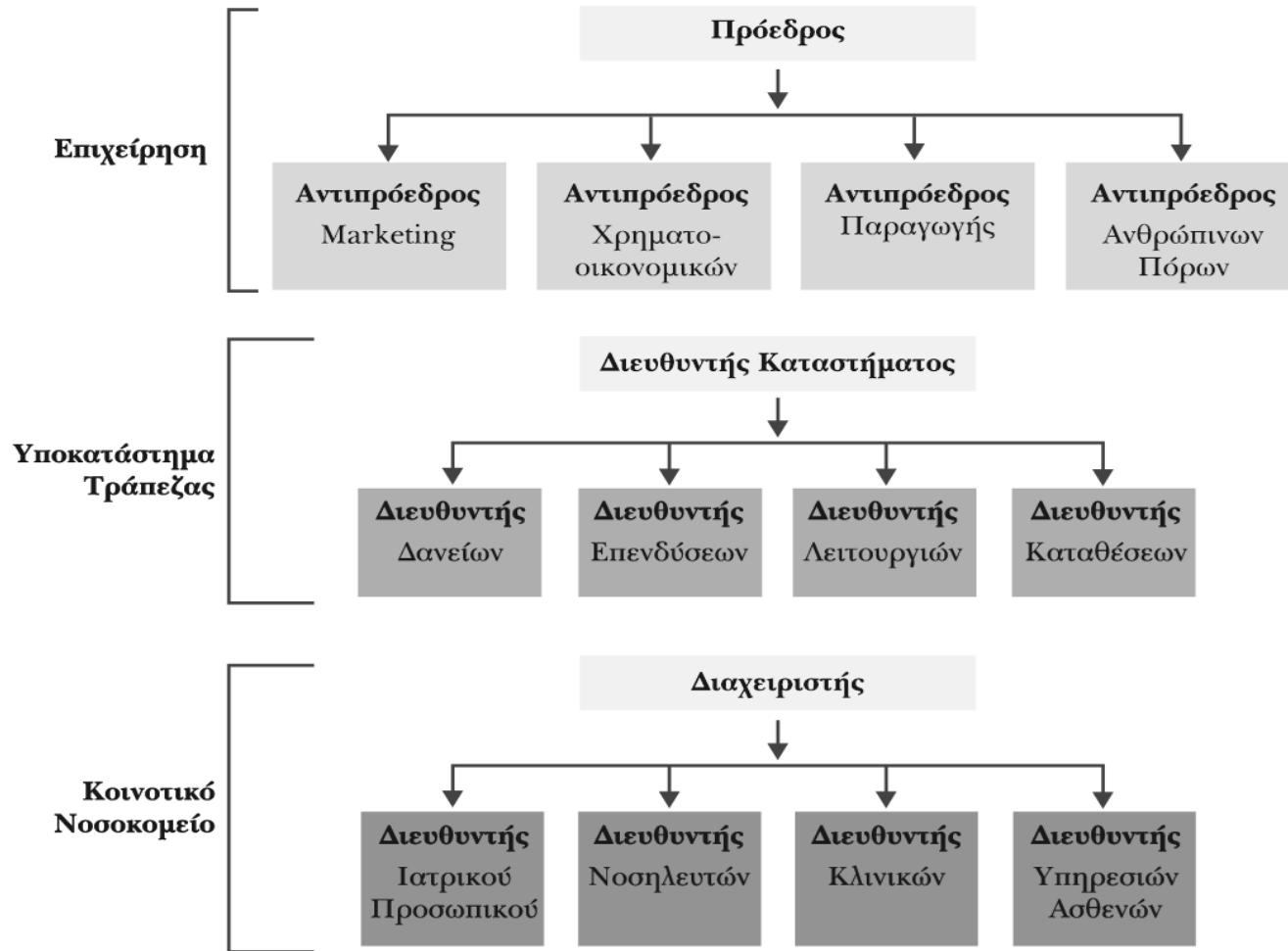
- Άνθρωποι με παρόμοια προσόντα που ασκούν παρόμοια καθήκοντα ομαδοποιούνται σε επίσημες εργασιακές μονάδες.
- Τα μέλη εργάζονται εντός των λειτουργικών τομέων εξειδίκευσής τους.
- Δεν περιορίζονται στις επιχειρήσεις.
- Είναι πιο αποτελεσματικές σε μικρούς οργανισμούς που παράγουν λίγα προϊόντα ή υπηρεσίες.



# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ



# Ενδεικτικές λειτουργικές δομές



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο





# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

## Πλεονεκτήματα

- Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν από άλλους που κάνουν παρόμοια έργα
- Εύκολη η παρακολούθηση και αξιολόγηση των εργαζομένων από τα διοικητικά στελέχη
- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας
- Αναθέσεις καθηκόντων σύμφωνες με την εξειδίκευση και την εκπαίδευση
- Υψηλής ποιότητας επίλυση τεχνικών προβλημάτων
- Εκπαίδευση σε βάθος και ανάπτυξη ικανοτήτων
- Σαφείς προοπτικές σταδιοδρομίας εντός των λειτουργιών



# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

## Μειονεκτήματα

- Δύσκολο για ένα τμήμα να επικοινωνεί με τα άλλα
- Τα διοικητικά στελέχη απασχολούνται μόνο με το τμήμα τους και μπορεί να ξεχνούν το σύνολο της επιχείρησης
- Δυσκολίες στον ακριβή καθορισμό των ευθυνών
- Κατάρρευση αίσθησης συνεργασίας και κοινού σκοπού
- Στενή άποψη για τους στόχους απόδοσης
- Υπερβολική παραπομπή αποφάσεων σε υψηλότερα επίπεδα



# Τμηματική οργάνωση

- Ομαδοποιεί ανθρώπους που εργάζονται πάνω στο ίδιο προϊόν ή διαδικασία, εξυπηρετούν παρόμοιους πελάτες και/ή βρίσκονται στον ίδιο τομέα ή γεωγραφική περιοχή.
- Κοινές σε πολύπλοκους οργανισμούς.
- Αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με τις λειτουργικές δομές.



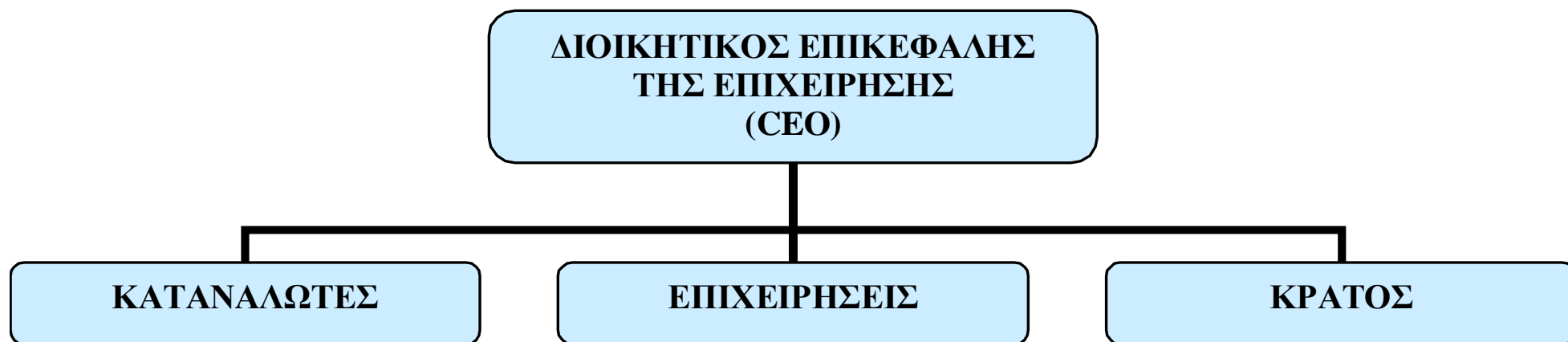
# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ Η΄ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Το κριτήριο της ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας είναι το προϊόν ή ομάδα προϊόντων (ή υπηρεσιών)



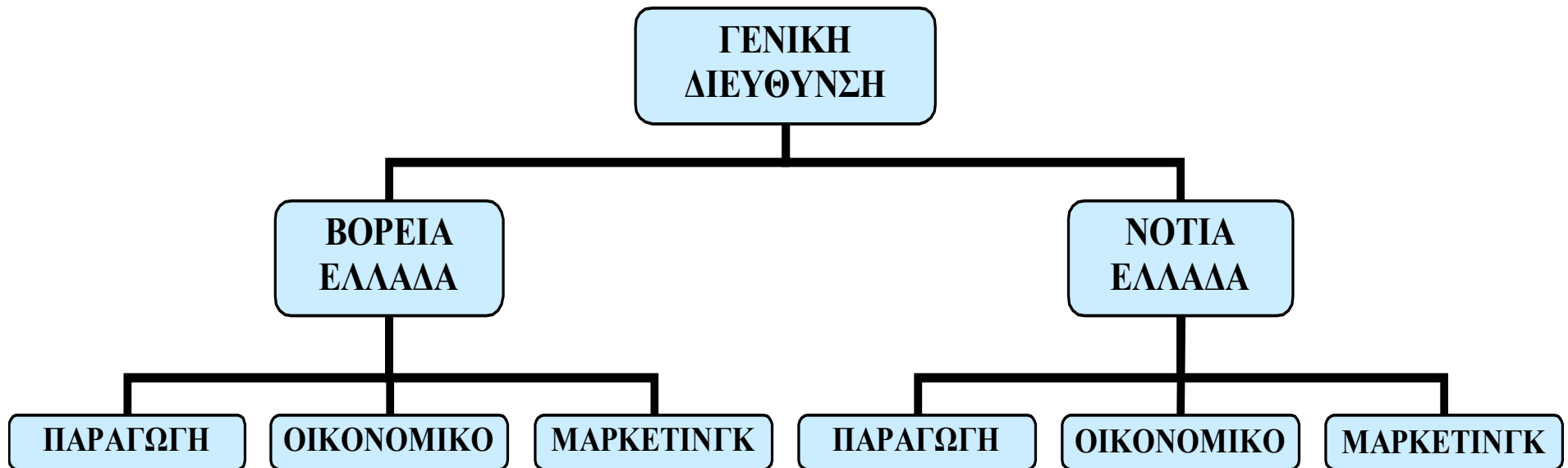
# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΠΕΛΑΤΕΣ

Συνήθως τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων διαιρούνται σε υπό-τμήματα με κριτήριο το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα της επιχείρησης



# ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Στηρίζεται στο κριτήριο του τόπου όπου λαμβάνουν χώρα οι διάφορες δραστηριότητες



## Πλεονεκτήματα

- Μεγαλύτερη ευελιξία στην ανταπόκριση σε περιβαλλοντικές αλλαγές.
- Καλύτερος συντονισμός.
- Σαφή σημεία ευθύνης.
- Εξειδίκευση που εστιάζεται σε συγκεκριμένους πελάτες, προϊόντα και περιοχές.
- Μεγαλύτερη ευκολία αναδιάρθρωσης.



## Μειονεκτήματα

- Επικάλυψη πόρων και προσπάθειών μεταξύ των τμημάτων.
- Ανταγωνισμός και κακός συντονισμός μεταξύ των τμημάτων.
- Έμφαση στις ανάγκες του τμήματος εις βάρος των στόχων του οργανισμού.





# ΜΙΚΤΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

**Συχνά σε μεγάλες επιχειρήσεις σε κάθε επίπεδο ή τμήμα μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικά κριτήρια τμηματοποίησης (π.χ. γεωγραφική, κατά προϊόν) ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές του**

- Π.χ. βιομηχανική επιχείρηση με:
  - ◆ 3 βασικά τμήματα: παραγωγής, οικονομικών, πωλήσεων (τμηματοποίηση κατά λειτουργία)
  - ◆ 2 υπό-τμήματα παραγωγής: αναψυκτικά, χυμοί (τμηματοποίηση κατά προϊόν)
  - ◆ 3 υπό-τμήματα πωλήσεων: Αττική, Β. Ελλάδα, Ν. Ελλάδα (γεωγραφική τμηματοποίηση)



# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ/ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ (MATRIX STRUCTURE)

**Οι εργαζόμενοι ομαδοποιούνται κατά λειτουργία και κατά προϊόν ταυτόχρονα**

- ◆ καταλήγει σε ένα σύνθετο δίκτυο σχέσεων αναφοράς
- ◆ πολύ ευέλικτη, μπορεί να απαντήσει γρήγορα σε αλλαγές
- ◆ οι εργαζόμενοι έχουν δύο προϊστάμενους, που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα
  - Ο λειτουργικός μάνατζερ δίνει διαφορετικές οδηγίες από τον μάνατζερ του προϊόντος και ο εργαζόμενος δεν ξέρει ποιον να ικανοποιήσει

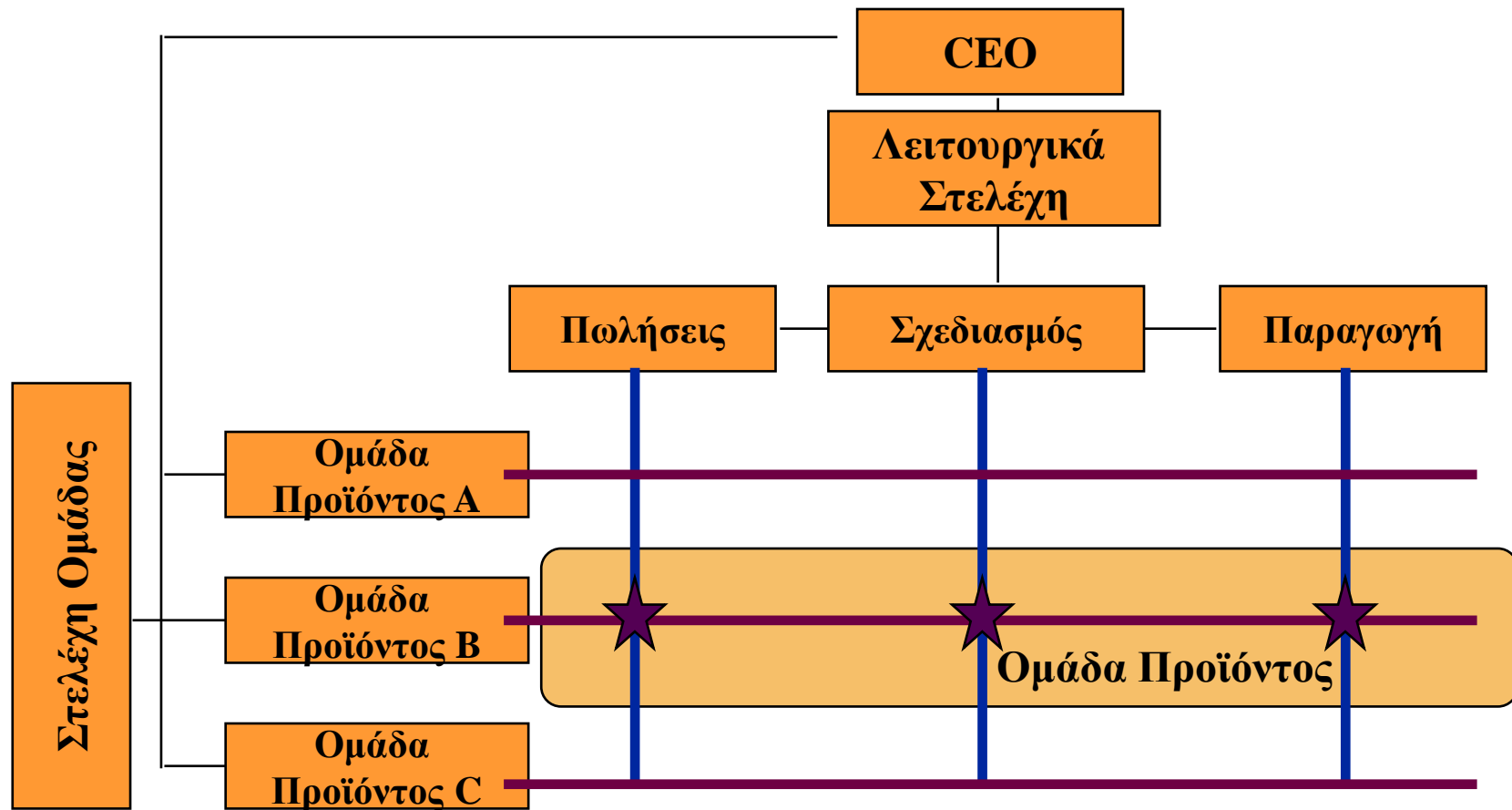


# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ/ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ

- Συνδυάζει τις λειτουργικές και τις τμηματικές δομές για να κερδίσει πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιήσει τα μειονεκτήματα και των μεν και των δε.
- Τα πεδία που χρησιμοποιείται είναι τα εξής:
  - Παραγωγή
  - Κλάδοι υπηρεσιών
  - Επαγγελματικά πεδία
  - Μη κερδοσκοπικός τομέας
  - Πολυεθνικές εταιρείες



# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ/ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ



★ = Εργαζόμενος με δύο προϊσταμένους

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο



# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ/ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ

## Πλεονεκτήματα

- Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών.
- Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων.
- Μεγαλύτερη ευελιξία στις αναδιαρθρώσεις.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.
- Καλύτερη κατανομή ευθύνης για την απόδοση.
- Βελτιωμένο στρατηγικό μάνατζμεντ.



# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ/ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ

## Μειονεκτήματα

- Το σύστημα δύο αφεντικών οδηγεί συχνά 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
- Αυξημένα κόστη λόγω της απαίτησης προσθήκης των ηγετών ομάδας σε μια δομή πλέγματος.



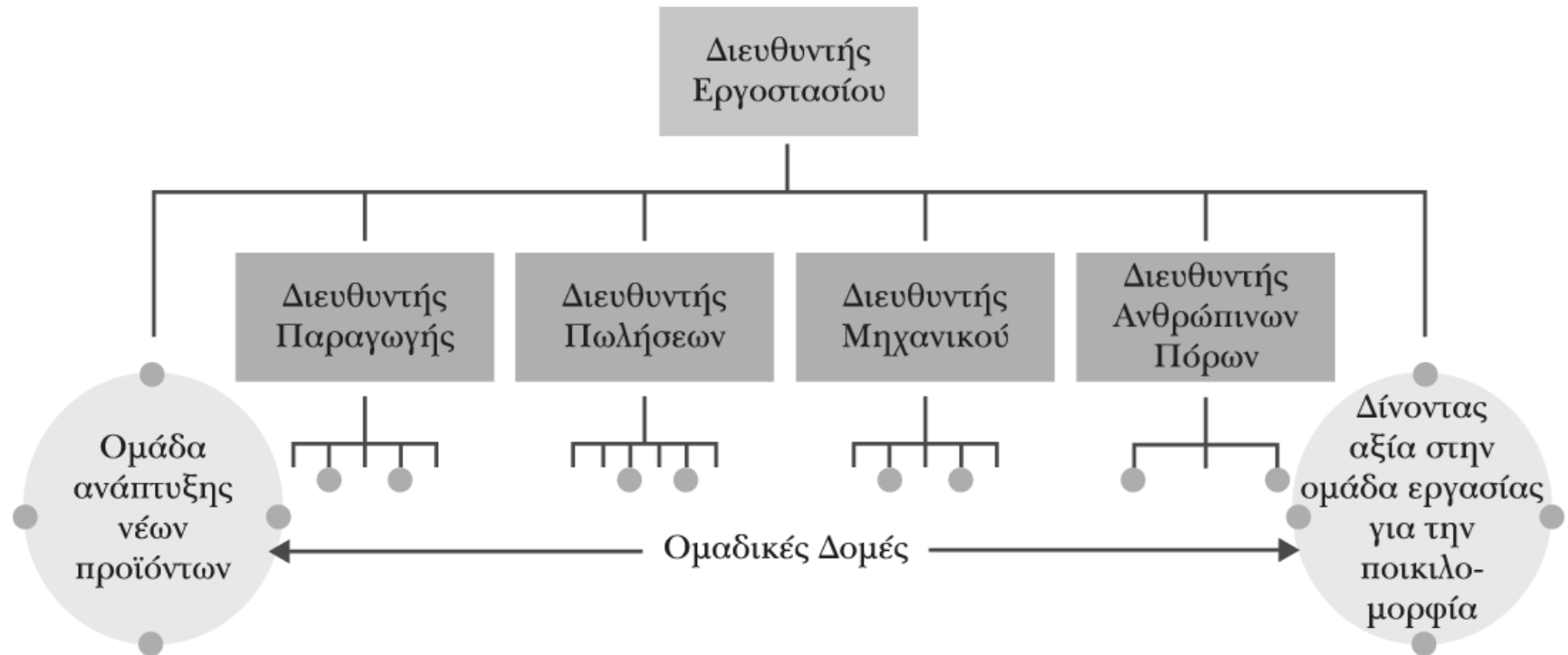
# ΆΛΛΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

- **Δομή κατά ομάδες (team structure)**

Είναι γνωστή και ως δομή “δύναμης δράσης” (task force structure). Προσομοιάζει με την οργάνωση μήτρας και έχει βεβαίως παροδικό χαρακτήρα. Οι ομάδες δημιουργούνται για να βελτιώσουν τις παράπλευρες σχέσεις και για να επιλύσουν διάφορα προβλήματα στην επιχείρηση. Συνήθως τοποθετούνται συμπληρωματικά σε μια υφιστάμενη λειτουργική δομή και βεβαίως δεν αντικαθιστούν τον υπάρχοντα κανονικό τρόπο τμηματοποίησης.



# Ομαδική Δομή





# Ομαδική Δομή

## Πλεονεκτήματα

- Εξαλείφουν τις δυσκολίες στην επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων.
- Γκρεμίζουν τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων.
- Βελτιώνουν το ηθικό.
- Δημιουργούν μεγαλύτερη αίσθηση συμμετοχής και ταύτισης.
- Αυξάνουν τον ενθουσιασμό για τη δουλειά.
- Βελτιώνουν την ποιότητα και την ταχύτητα της λήψης αποφάσεων.



# Ομαδική Δομή

## Μειονεκτήματα

- Συγκρούσεις όσον αφορά την αφοσίωση μεταξύ των μελών.
- Υπερβολικά χρονοβόρες συσκέψεις.
- Η αποδοτική χρήση του χρόνου εξαρτάται από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, τη δυναμική της ομάδας και τη διοίκησή της.



# Δημιουργία επιτροπών

---

Επιλογή η οποία συνδυάζει εμπειρίες και ικανότητες διάφορων ατόμων για την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν στα λειτουργικά τμήματα. Η επιτροπή δηλαδή είναι μια ομάδα ατόμων που διορίζεται από την επιχείρηση για να χειρισθεί και να επιλύσει κάποιο επιχειρησιακό θέμα ή πρόβλημα.



# “Δομή δικτύου” (network structure)

---

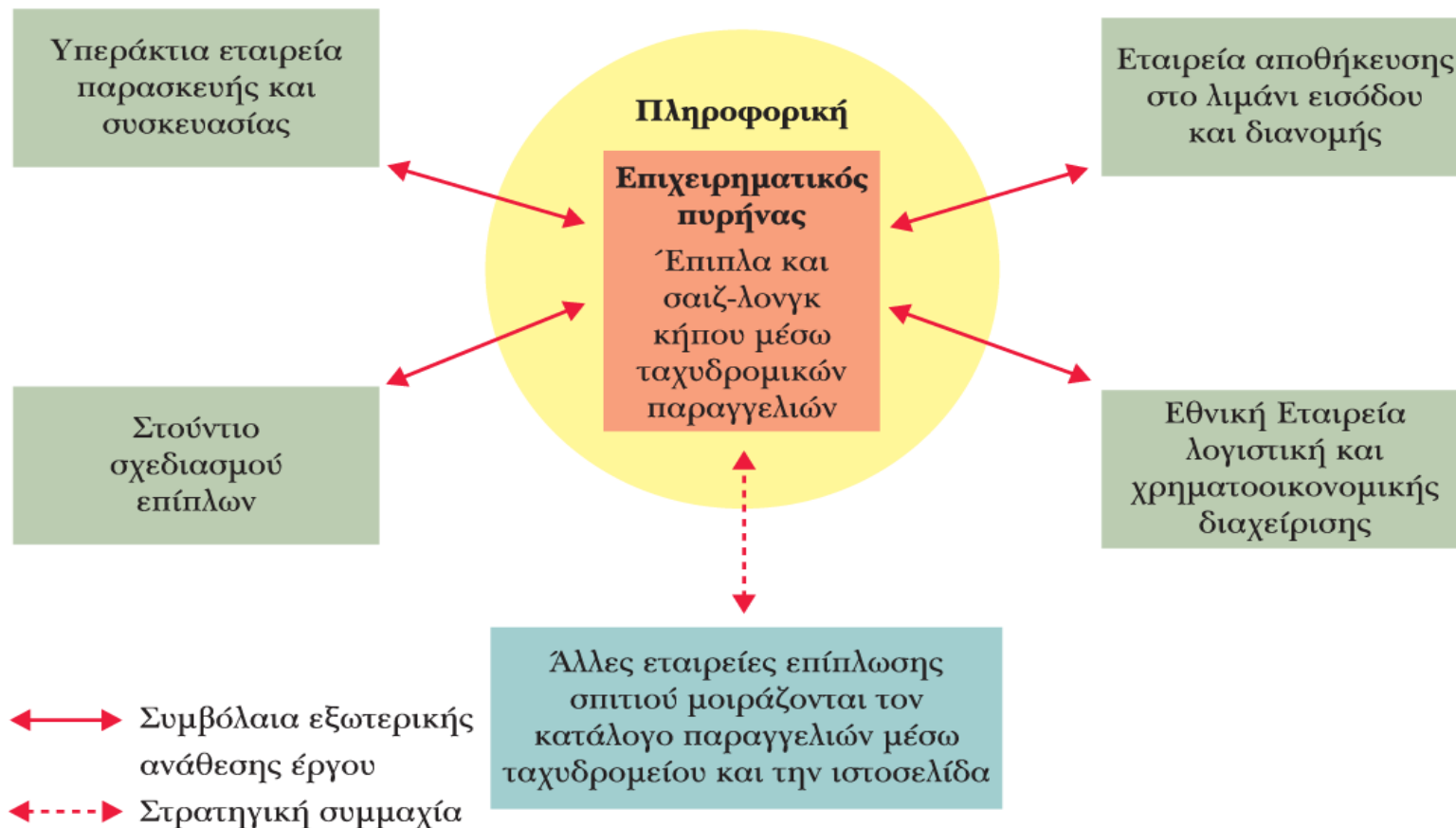
Είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση και επιτρέπει στη διοίκηση της επιχείρησης να έχει μεγάλη ευελιξία προσαρμογής στη νέα τεχνολογία, στη μόδα και στον ξένο ανταγωνισμό χαμηλού κόστους.

Δημιουργείται δηλαδή μια “δομή δικτύου”, η οποία αποτελείται από έναν κεντρικό πυρήνα (δηλ. την επιχείρηση), ο οποίος συνδέεται με “δίκτυα” με προμηθευτές της και άλλους συνεργάτες.

Τα δίκτυα αυτά δίνουν τη δυνατότητα σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να λειτουργούν, χωρίς να χρειάζεται να έχουν όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες.



# Μια δικτυακή δομή για μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου μέσω Internet.



*Management 10/e, J. Shermerhorn –κεφ. 9*

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο



# Δικτυακές Οργανωτικές Δομές - Τα «+»

## ➤ Πιθανά πλεονεκτήματα των δικτυακών δομών:

- Οι εταιρείες μπορούν να λειτουργούν με λιγότερους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης και λιγότερο πολύπλοκα εσωτερικά συστήματα.
- Μειωμένα γενικά έξοδα και αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα.
- Δυνατές οι λειτουργίες σε μεγάλες αποστάσεις.



# Δικτυακές Οργανωτικές Δομές - Τα «-»

## ➤ 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.



## ➤ Οργανισμοί χωρίς σύνορα

- 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





## Οργανισμοί χωρίς σύνορα (συνεχ.)

- 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.

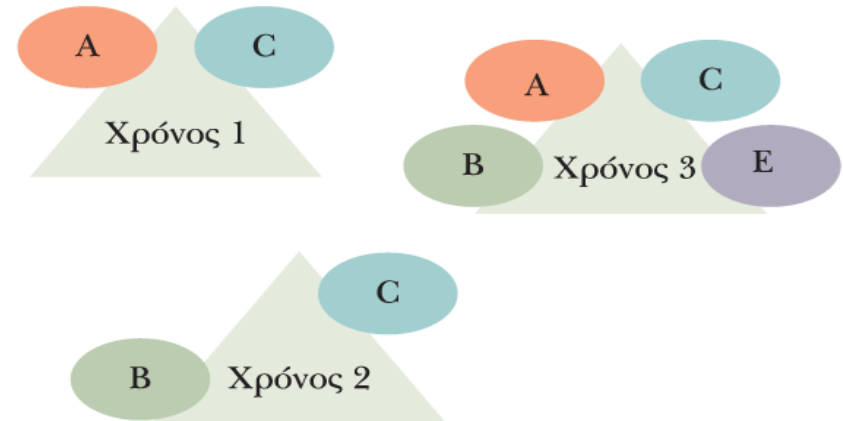


# Ο οργανισμός χωρίς σύνορα εξαλείφει τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια.



Τα εσωτερικά σύνορα εξαλείφονται καθώς τα άτομα δουλεύουν ομαδικά όπως απαιτείται

Τα εξωτερικά σύνορα ποικίλλουν καθώς οι συμμαχίες μεταβάλλονται ανάλογα με τις ανάγκες/ευκαιρίες



*Management 10/e, J. Shermerhorn –κεφ. 9*

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο



# Βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης

## • Διαφοροποίηση

- Ο οργανισμός αποτελείται από πολλά διαφορετικά τμήματα που απασχολούνται με διαφορετικά είδη εργασιών/δραστηριοτήτων χρησιμοποιώντας διαφορετικά εργαλεία και μεθόδους εργασίας

## • Ολοκλήρωση

- Ο βαθμός στον οποίο τα διαφοροποιημένα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους και συντονίζουν τις προσπάθειές τους



# Διαφοροποίηση

- **Τμηματοποίηση εργασίας**

- Η ανάθεση τμημάτων εργασίας σε διαφορετικά άτομα/ ομάδες

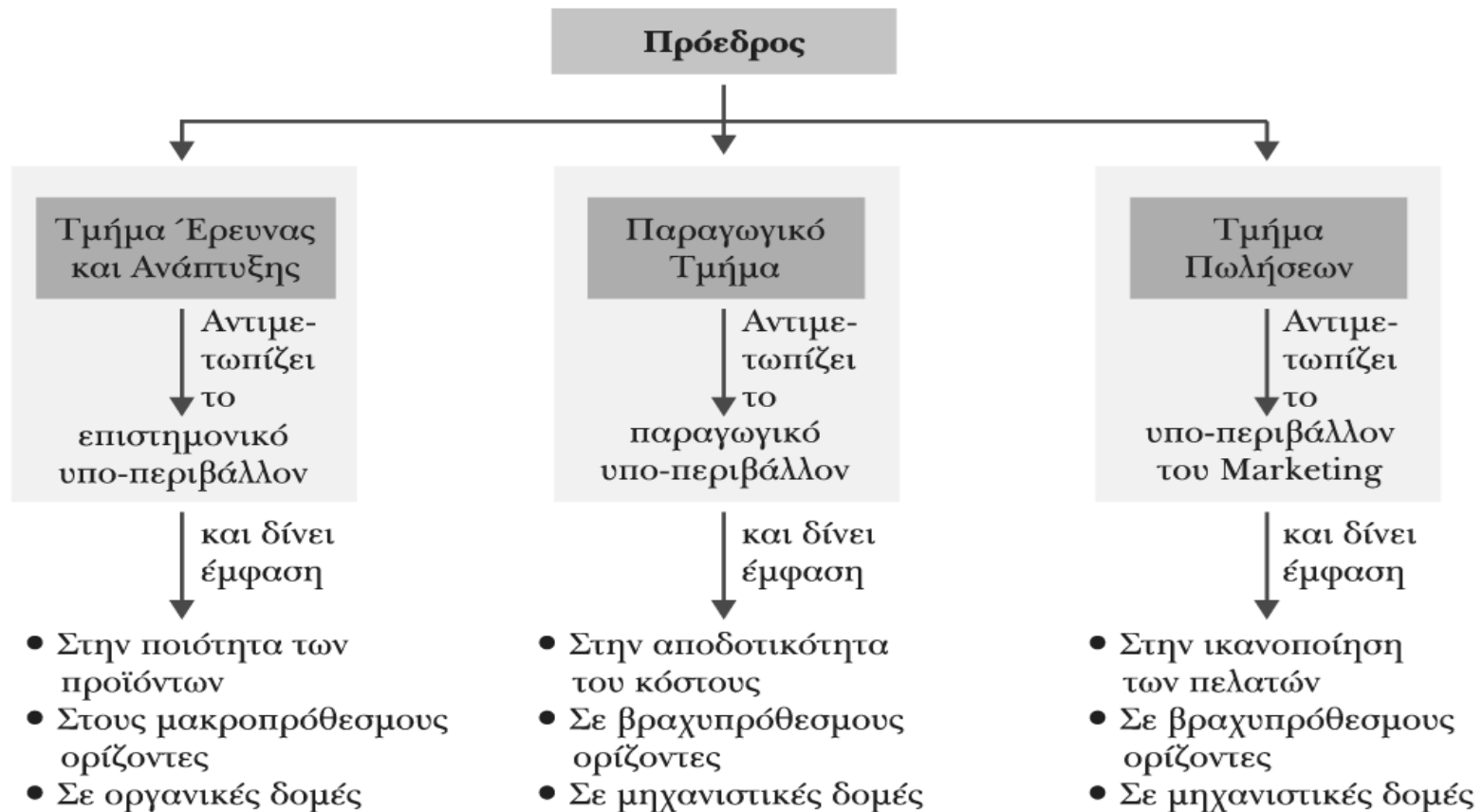
- **Εξειδίκευση**

- Η διεργασία κατά την οποία διαφορετικά άτομα/ομάδες εκτελούν διαφορετικές εργασίες

**Διαφοροποίηση είναι ο βαθμός διαφορετικότητας που υπάρχει μεταξύ των εσωτερικών συστατικών ενός οργανισμού.**



# Διαφοροποίηση ανάμεσα στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης (R&D), παραγωγής και πωλήσεων.



# Ολοκλήρωση - Ενοποίηση

**Το επίπεδο συντονισμού που επιτυγχάνεται μεταξύ των εσωτερικών συστατικών στοιχείων ενός οργανισμού.**

- **Συντονισμός**

- Οι διαδικασίες που συνδέουν τα τμήματα του οργανισμού για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού



# Μηχανισμοί Ολοκλήρωσης/ Ενοποίησης

- **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.



# Σχέσεις ιεραρχίας και εξουσίας στις οργανωτικές δομές





# Εξουσία

## ● Εξουσία

- Το νομιμοποιημένο δικαίωμα ενός ατόμου να λαμβάνει αποφάσεις και να λέει σε άλλα άτομα τί να κάνουν



# Εξουσία

Διοικητικό  
Συμβούλιο - Board  
of Directors

Διευθύνων  
Σύμβουλος - Chief  
Executive Officer

Ομάδα Ανώτατης Διοίκησης -  
Top Management Team



# Ιεραρχικά επίπεδα

- **Ιεραρχία**

- Τα επίπεδα εξουσίας της οργανωσιακής πυραμίδας

- **Εταιρική Διακυβέρνηση - Corporate governance**

- Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης για τη διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες της εταιρείας επιτυγχάνουν τους στόχους των ιδιοκτητών/μετόχων.



# Ανάθεση

- **Ανάθεση**

- Η ανάθεση νέων ή επιπρόσθετων αρμοδιοτήτων σε υφιστάμενο

- **Υπευθυνότητα και Εξουσία**

- Είναι συνδεδεμένες με τη θέση που κατέχει ένα στέλεχος



# Ανάθεση

- **Ευθύνη - αρμοδιότητα**

- Η ανάθεση μιας εργασίας στο στέλεχος/υπάλληλο που είναι υπεύθυνο για την εκτέλεσή της.

- **Υπευθυνότητα (accountability)**

- Η προσδοκία ότι ο αρμόδιος υπάλληλος θα εκτελέσει την εργασία, θα λάβει διορθωτικές ενέργειες όταν χρειαστεί, και θα δώσει αναφορά στον προϊστάμενο σχετικά με την πρόοδο της εργασίας και την ποιότητα του αποτελέσματος.

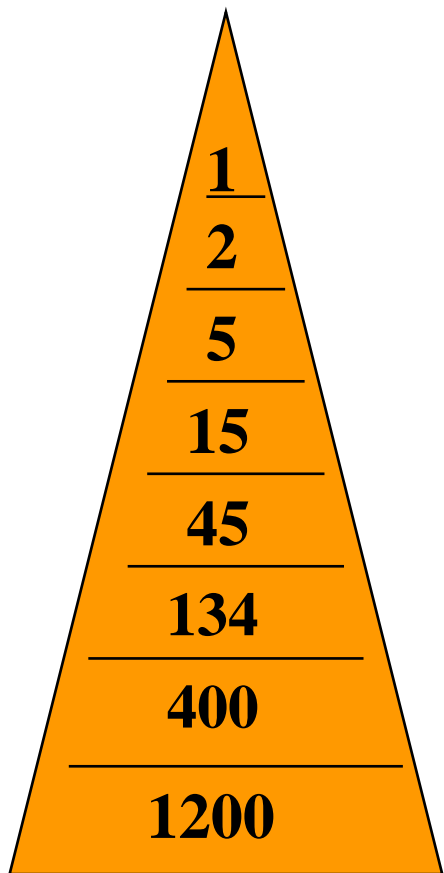


## Εύρος Ελέγχου: Ο αριθμός των υφιστάμενων που αναφέρεται σε κάθε προϊστάμενο

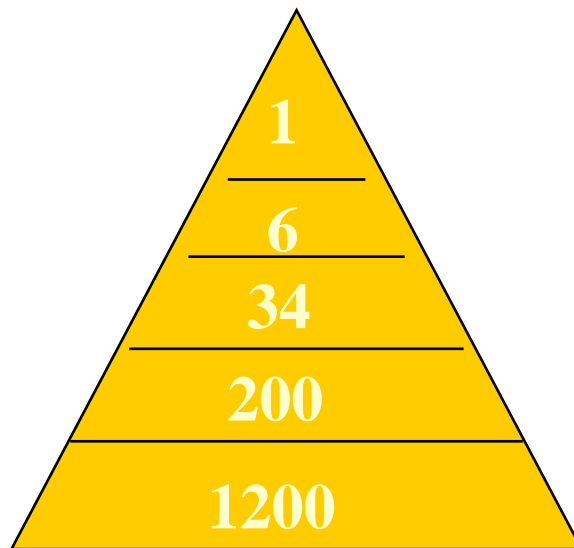
- κάθε προϊστάμενος έχει δυνατότητα να διοικήσει πεπερασμένο αριθμό υφισταμένων
- το εύρος ελέγχου συνδέεται αντίστροφα με τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων



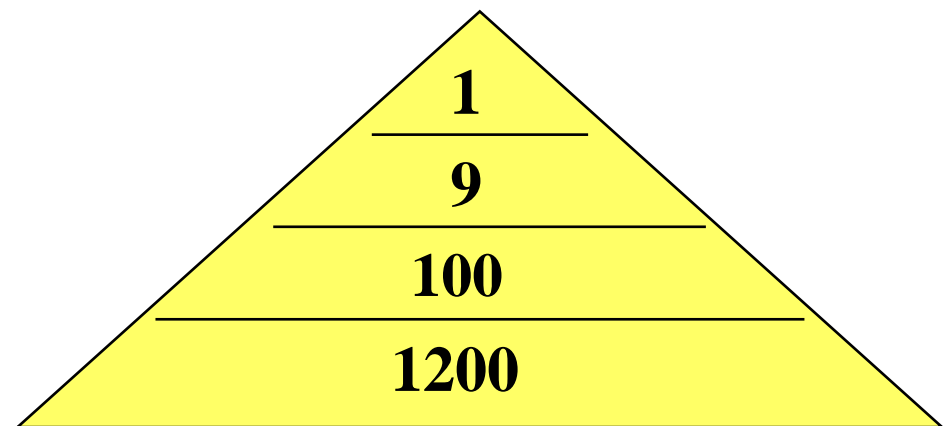
# ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ & ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ 2



Ε.Ε. = 3



Ε.Ε. = 6



Ε.Ε. = 12



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο

# ΕΙΔΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ 1

**Υψηλή δομή:** έχει πολλά επίπεδα εξουσίας σχετικά με το μέγεθος της οργάνωσης

- ◆ Όσο αυξάνονται τα ιεραρχικά επίπεδα τόσο δυσκολεύει η επικοινωνία.
- ◆ Παραπάνω επίπεδα απαιτούν περισσότερο χρόνο για την υλοποίηση των αποφάσεων
- ◆ Οι πληροφορίες μπορεί να διαστρεβλωθούν καθώς επαναλαμβάνονται στην επιχείρηση





## ΕΙΔΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ 2

**Πεπλατυσμένη δομή:** έχει λίγα ιεραρχικά επίπεδα αλλά μεγάλο εύρος ελέγχου

- ◆ Συντελεί στη γρήγορη επικοινωνία αλλά μπορεί να οδηγήσει σε υπερφόρτωση εργασίας των μάνατζερ.



# ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

- **Εξουσία:** το δικαίωμα του κατόχου μιας θέσης να απαιτεί από κατόχους άλλων θέσεων μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, π.χ. υλοποίηση καθηκόντων ή στόχων
- **Ευθύνη:** η υποχρέωση που έχει ο κάτοχος μιας θέσης να εκτελέσει τα ανατεθέντα σ' αυτόν καθήκοντα, π.χ. να πάρει μια απόφαση ή να εκτελέσει ένα έργο

***Πως μεταβιβάζεται η εξουσία;***

***Ποιο είναι το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί;***



- Γραμμική εξουσία
- Γραμμική και επιτελική εξουσία
- Γραμμική και λειτουργική εξουσία



# ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

Ασκείται από τους προϊστάμενους ενός τμήματος στους υφιστάμενους τους

- Κλίμακα εξουσίας: η μεταβίβαση εξουσίας από την κορυφή της πυραμίδας προς τη βάση πρέπει να αποτελεί μια συνεχή γραμμή
- Τήρηση των Ιεραρχικών Επιπέδων: ο κάτοχος μιας θέσης πρέπει να ασκεί την εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί και να μην την επιστρέφει, αποφεύγοντας την ευθύνη

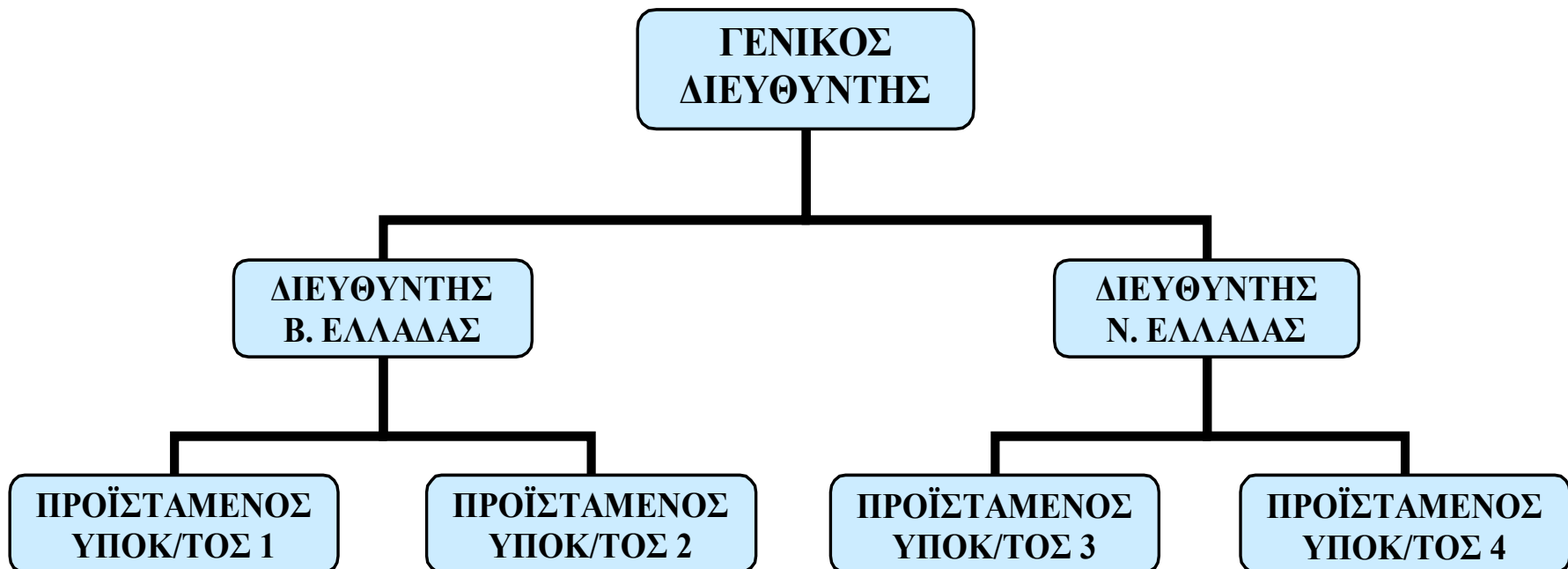


# ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ - 1

- Αντιστοιχία Εξουσίας - Ευθύνης
- Ενότητα Εντολών ή Διοίκησης: ο κάτοχος μιας θέσης πρέπει να διοικείται και να αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο
- Απόλυτη Ευθύνη: ενώ η εξουσία από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο μεταβιβάζεται η ευθύνη εξακολουθεί να παραμένει και στον πρώτο



# ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ - 2



# ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

Η εξουσία που ασκείται από έναν προϊστάμενο ενός τμήματος πάνω σε ορισμένες διαδικασίες, λειτουργίες και άλλα στοιχεία μιας θέσης εργασίας που ανήκει σε άλλο τμήμα

- ♦ απαραίτητος ο συγκεκριμένος ορισμός της λειτουργικής εξουσίας ώστε να μη δημιουργούνται συγχύσεις και συγκρούσεις εντολών



## Θέσεις εργασίας σε:

- **Γραμμική σχέση:** σχέση προϊστάμενου - υφιστάμενου, όπου ο πρώτος έχει την ευθύνη της εποπτείας-καθοδήγησης, εντολών, ελέγχου και γενικά διοίκησης του δεύτερου
- **Επιτελική σχέση:** ο ρόλος μιας θέσης είναι αυστηρά συμβουλευτικός, χωρίς να έχει το δικαίωμα άσκησης εξουσίας
  - ◆ Π.χ. ειδικός σύμβουλος για θέματα τεχνολογίας

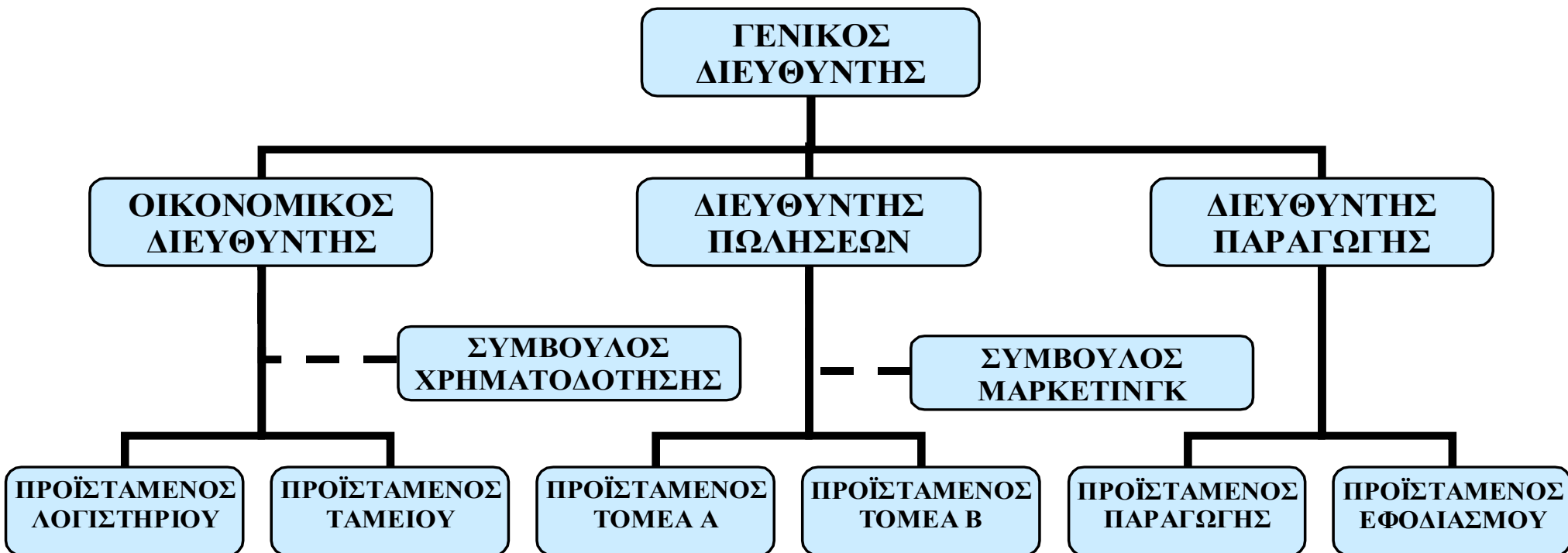




# ΓΡΑΜΜΙΚΗ & ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ - 1

————— Σχέσεις γραμμικής εξουσίας

----- Σχέσεις επιτελικής εξουσίας



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο

# ΓΡΑΜΜΙΚΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

---

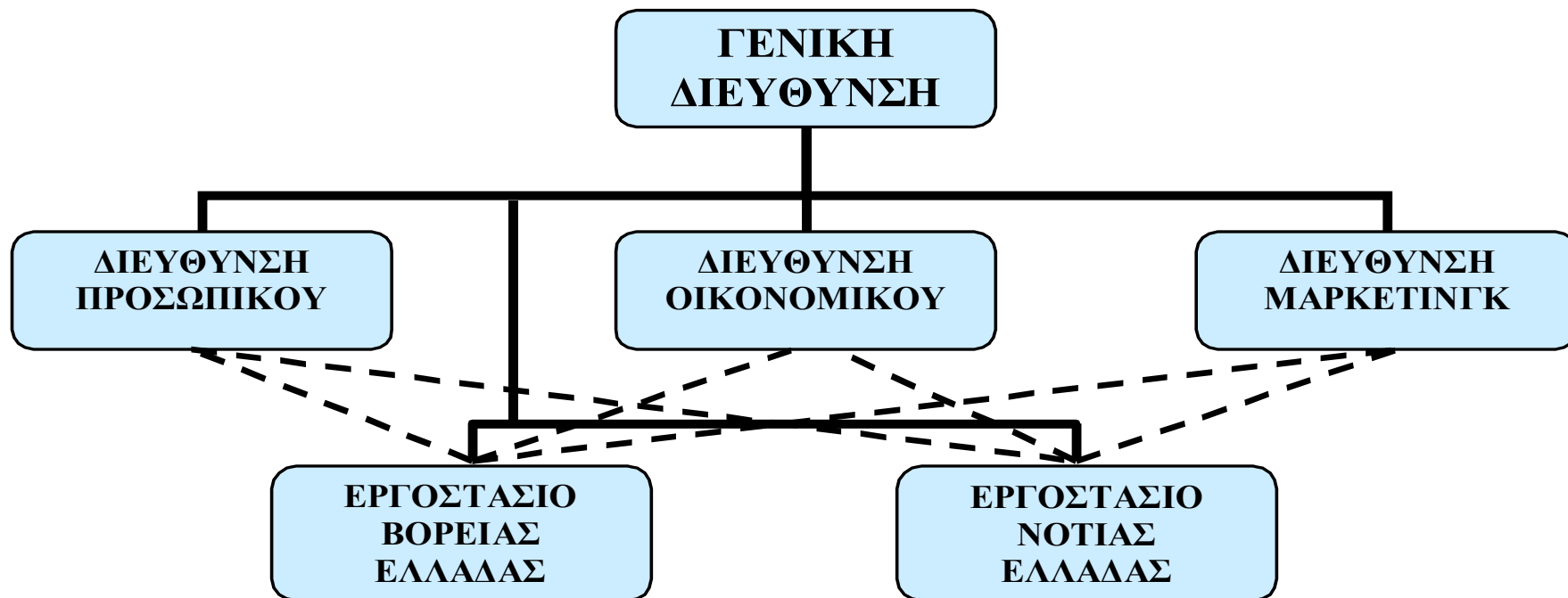
**Στην περίπτωση αυτής της μορφής οργάνωσης υπάρχουν αφενός μεν τα γραμμικά τμήματα, αφετέρου δε τα λειτουργικά τμήματα.**

**Τα τελευταία είναι επιτελικά καταρχήν, με την έννοια ότι παρέχουν συμβουλές στα γραμμικά τμήματα, άλλα έχουν επιπλέον δικαιοδοσία στα τελευταία για θέματα, φυσικά, της αρμοδιότητάς τους.**



# ΓΡΑΜΜΙΚΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ - 1

———— Σχέσεις γραμμικής εξουσίας  
----- Σχέσεις λειτουργικής εξουσίας



## Κριτήρια βαθμού συγκέντρωσης της εξουσίας σε μια επιχείρηση:

- ο αριθμός των αποφάσεων που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα
- η σπουδαιότητα των αποφάσεων (π.χ. οικονομικό μέγεθος) που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα
- ο έλεγχος των αποφάσεων που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα



# Σύγχρονες τάσεις & προσεγγίσεις στον οργανωτικό σχεδιασμό



*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο*

# ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- 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)



# Ο οργανισμός που ανταποκρίνεται

- **Ο Μηχανιστικός Οργανισμός**
  - Στοχεύει στην μεγιστοποίηση της εσωτερικής απόδοσης/αποτελεσματικότητας.
- **Οργανική Δομή**
  - Δίνει έμφαση στην ευελιξία και την γρήγορη ανταπόκριση



# Προσεγγίσεις οργανωτικού σχεδιασμού

## ➤ Μηχανιστικός σχεδιασμός

- Προβλέψιμοι στόχοι
- Κεντρική εξουσία
- Πολλοί κανόνες και διαδικασίες
- Στενό εύρος ελέγχου
- Εξειδικευμένα καθήκοντα
- Λίγες ομάδες και δυνάμεις εργασίας
- Επίσημα και ανεπίσημα μέσα συντονισμού

## ➤ Οργανικός Σχεδιασμός

- Προσαρμόσιμοι στόχοι
- Αποκεντρωμένη εξουσία
- Λίγοι κανόνες και διαδικασίες
- Μεγάλο εύρος ελέγχου
- Κοινά καθήκοντα
- Πολλές ομάδες και δυνάμεις εργασίας
- Ανεπίσημα και προσωπικά μέσα συντονισμού





# Οργανική Δομή

1. Οι υπάλληλοι/στελέχη έχουν **ευρύτερες αρμοδιότητες** που αλλάζουν ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.
2. **Η επικοινωνία** διεξάγεται περισσότερο μέσω συμβουλών και ανταλλαγής πληροφοριών παρά μέσω εντολών και οδηγιών.
3. Η λήψη αποφάσεων και η επιρροή είναι περισσότερο **αποκεντρωμένες και άτυπες**.
4. Η εξειδικευμένη γνώση και οι ικανότητες έχουν **μεγάλη αξία**.

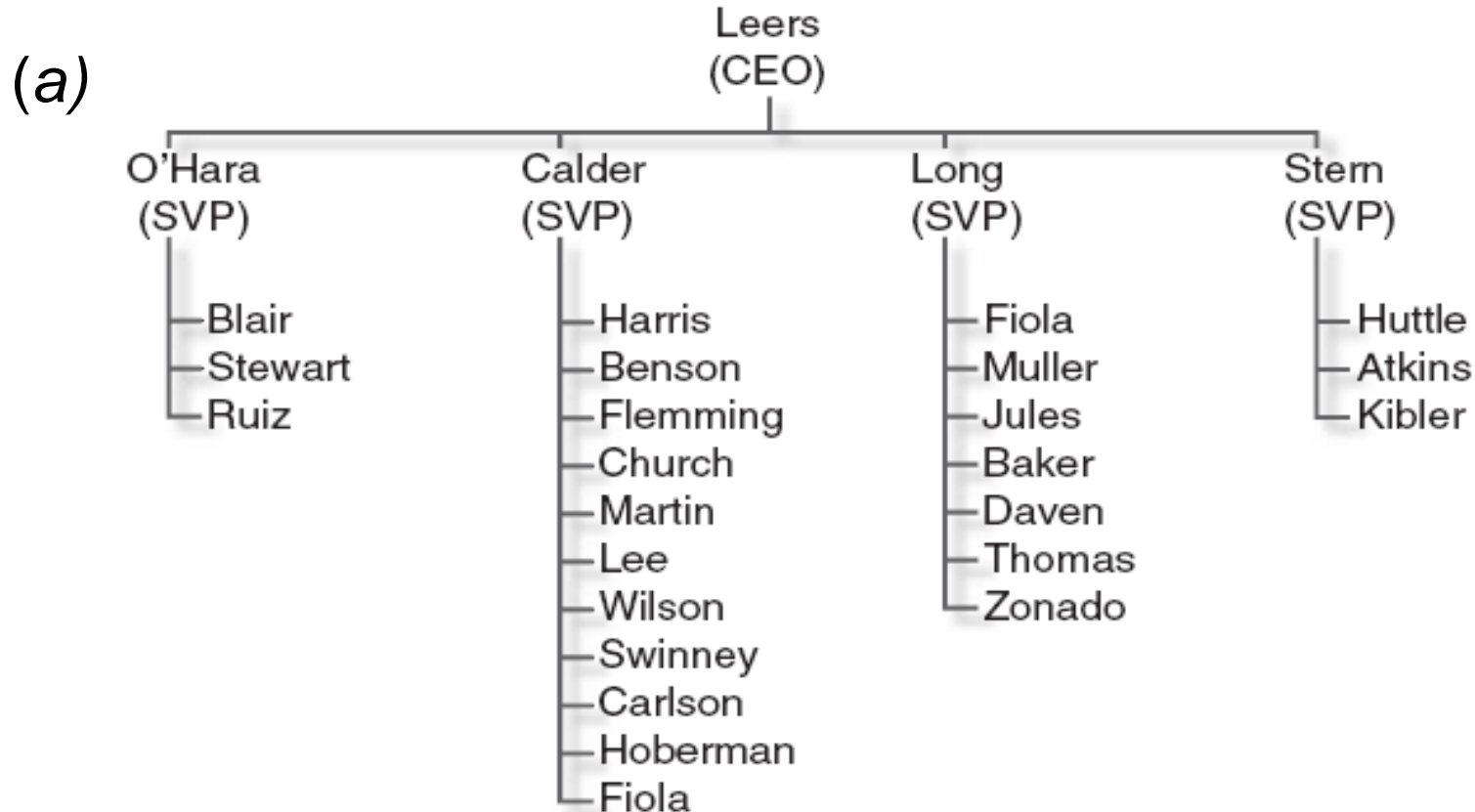


# Οργανική Δομή (συν.)

5. Οι υπάλληλοι/στελέχη βασίζονται περισσότερο στην **κρίση** παρά σε κανόνες.
6. **Η υπακοή στην εξουσία** είναι λιγότερο σημαντική από την δέσμευση στους στόχους του οργανισμού.
7. Οι υπάλληλοι **εξαρτώνται** περισσότερο ο ένας από τον άλλον και αναπτύσσουν σχέσεις **άτυπες** αλλά και **προσωπικές**.

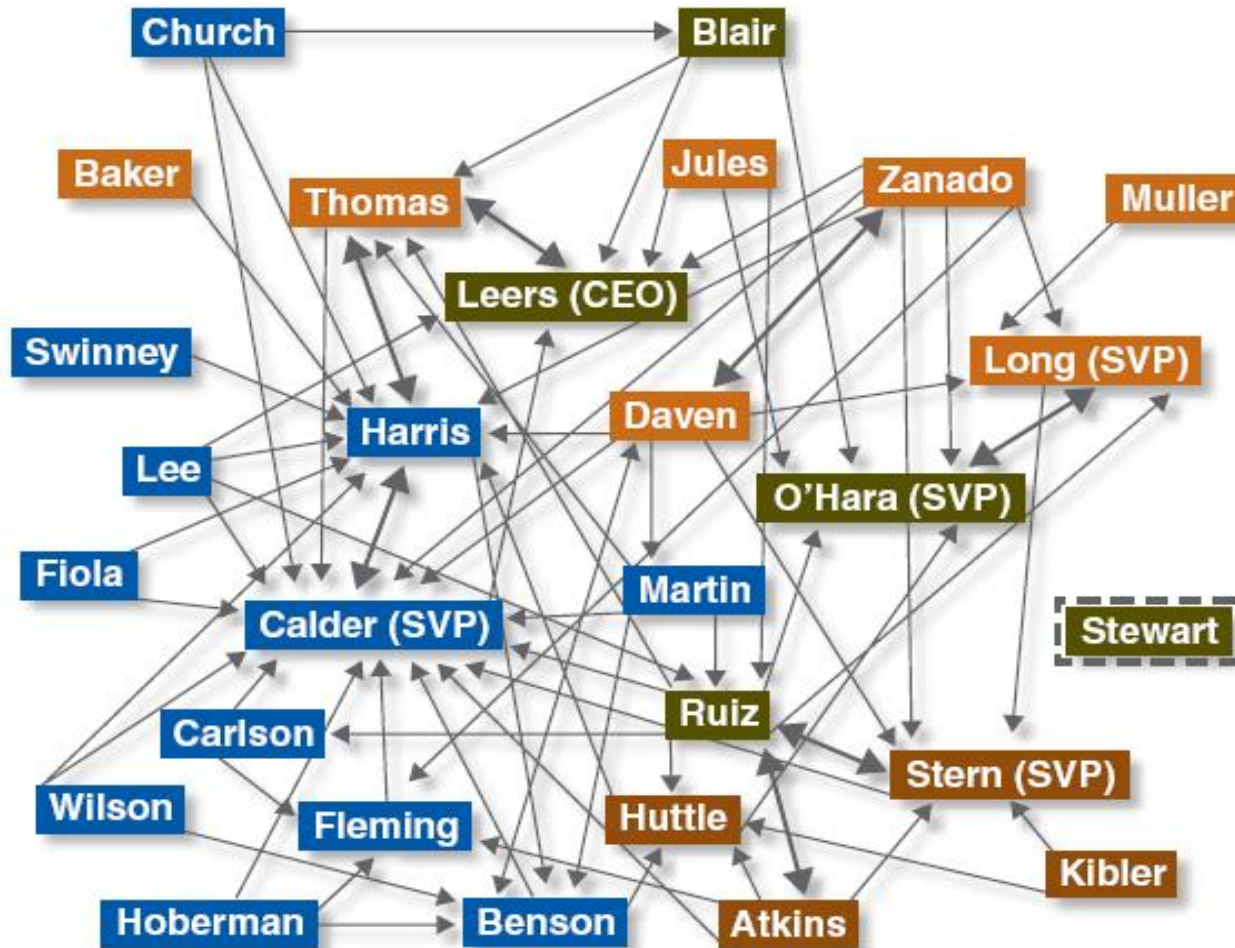


# Δύο τρόποι περιγραφής της δομής



# Δύο τρόποι περιγραφής της δομής

(b)



# Οργάνωση γύρω από τις Κύριες Ικανότητες

- Εντοπισμός και καθορισμός **υπαρχουσών** κύριων ικανοτήτων (core competencies).
- **Απόκτηση ή δημιουργία** ικανοτήτων που θα είναι σημαντικές για το μέλλον.
- **Συνεχιζόμενη επένδυση** στις κύριες ικανότητες έτσι ώστε ο οργανισμός να παραμένει σε **top θέση** και καλύτερη από των ανταγωνιστών.
- Αξιοποίηση και επέκταση της χρήσης των ικανοτήτων στην εύρεση/δημιουργία νέων **εφαρμογών** και **ευκαιριών** στις **αγορές του μέλλοντος**.



# Στρατηγικές συμμαχίες

- Τυπική και στρατηγικά προσδιορισμένη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ανεξάρτητων οργανισμών με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων.



# Ο Οργανισμός μάθησης

---

- Ο οργανισμός με την ικανότητα να δημιουργεί, αποκτά και να μεταφέρει γνώση και να τροποποιεί την συμπεριφορά του ανταποκρινόμενος στην νέα γνώση και την νέα προοπτική



# Πως δημιουργείται ένας οργανισμός μάθησης

- Engage in **disciplined thinking** and attention to details, making decisions based on data and **evidence** rather than guesswork and assumptions
- Search for new knowledge and ways to apply it
- Review successes and failures looking for lessons and **deeper understanding**
- **Benchmark** - identify and implement best practices
- Share ideas throughout the **organization**





# Οργανισμοί υψηλής συμμετοχής

- Ο τύπος οργανισμού στον οποίο η ανώτατη διοίκηση εξασφαλίζει ότι υπάρχει ομοφωνία σχετικά με την κατεύθυνση που ακολουθεί η εταιρεία.



# Μέγεθος οργανισμού και ευκινησία

- Οι μεγάλοι οργανισμοί είναι κατά κανόνα λιγότερο **οργανικοί** και περισσότερο **γραφειοκρατικοί**
- Οι δουλειές τείνουν να είναι πιο **εξειδικευμένες** σε μεγάλους οργανισμούς
- Το μέγεθος του οργανισμού συνεπάγεται και μεγαλύτερη **πολυπλοκότητα** και ανάγκη για αυξημένο έλεγχο



# Η περίπτωση του μεγάλου οργανισμού

- Μεγαλύτερο μέγεθος βοηθάει στην δημιουργία οικονομιών κλίμακας



- Μεγαλύτερο μέγεθος βοηθάει στην δημιουργία οικονομιών σκοπιμότητας
  - Οικονομίες στις οποίες υλικά και διεργασίες που χρησιμοποιούνται για ένα προϊόν μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στην παραγωγή άλλων σχετικών προϊόντων.



# Η περίπτωση του Μικρού Οργανισμού

- **Ο μεγάλος οργανισμός** αντιμετωπίζει δυσκολία στην διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες αλλά και μεταξύ των τμημάτων του
- **Ο μεγάλος οργανισμός** είναι πιο δύσκολος στο θέμα του συντονισμού και του ελέγχου
- **Ο μικρός οργανισμός** μπορεί να:
  - Κινηθεί πιο γρήγορα
  - Εμπνεύσει περισσότερη συμμετοχή και δέσμευση στα μέλη του.
- **Ο μικρός οργανισμός** μπορεί ευκολότερα να αποφύγει αντιοικονομίες κλίμακας



# Μεγάλο vs Μικρό

## ● Downsizing

- Η οργανωμένη μείωση επιπέδων και θέσεων εργασίας

## ● Rightsizing

- Η προσπάθεια να επιτευχθεί το κατάλληλο μέγεθος του οργανισμού στο οποίο ο οργανισμός είναι πιο αποτελεσματικός

