



# Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ



**Σημαίνει τη διαδικασία δημιουργίας μιας οργανωτικής δομής**



# Ο όρος Οργανωτική Δομή

Περιγράφει:

Τα συστήματα  
επικοινωνίας και εξουσίας  
ενός οργανισμού

# Η λειτουργία της Οργάνωσης

## Καθορίζει

Τι πρέπει να γίνει,

Πως θα γίνει,

Ποιος θα το κάνει,

Ποιος αναφέρεται σε ποιον,

σε Ποιο επίπεδο λαμβάνονται οι  
αποφάσεις

# Στόχοι της Οργάνωσης

- Επιμερίζει το τι πρέπει να γίνει σε θέσεις εργασίας και τμήματα
- Ταξινομεί τις θέσεις εργασίας σε ενότητες
- Καθορίζει σχέσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων, και τμημάτων
- Καθορίζει τυπικές γραμμές εξουσίας
- Κατανέμει και αναπτύσσει οργανωτικούς πόρους

# Η Οργάνωση βασίζεται στον

- Καταμερισμό της εργασίας
- Καταμερισμό της εξουσίας

# Καταμερισμός της εργασίας

## Εξειδίκευση

Υπέρ

- Αποτελεσματική χρήση της ποικιλίας των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Ευκολία αντικατάστασης εργαζόμενου
- Εντατικότερη χρήση εξοπλισμού
- Ευκολία εποπτείας εκτέλεσης εργασίας

# Καταμερισμός της εργασίας

## Εξειδίκευση

Κατά

- Μονοτονία
- Έλλειψη ενδιαφέροντος
- Αλλοτρίωση
- Φτωχή ποιότητα
- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Υψηλή εναλλαγή προσωπικού

# Καταμερισμός της εξουσίας

- **Ενότητα της Διοίκησης**

Κάθε υφιστάμενος αναφέρεται σε ένα και μόνο προϊστάμενο

- **Εξουσία και Υπευθυνότητα**

Είναι συνδεδεμένες με τη θέση που κατέχει ένα στέλεχος

# Καταμερισμός της εξουσίας

Δύο μορφές σχέσεων εξουσίας

- Κάθετη / Γραμμική οργάνωση
- Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

# Κάθετη / Γραμμική οργάνωση

Αναφέρεται στα στελέχη που η οργανωτική τους θέση και λειτουργία συνεισφέρουν κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού

# Κάθετη / Γραμμική οργάνωση

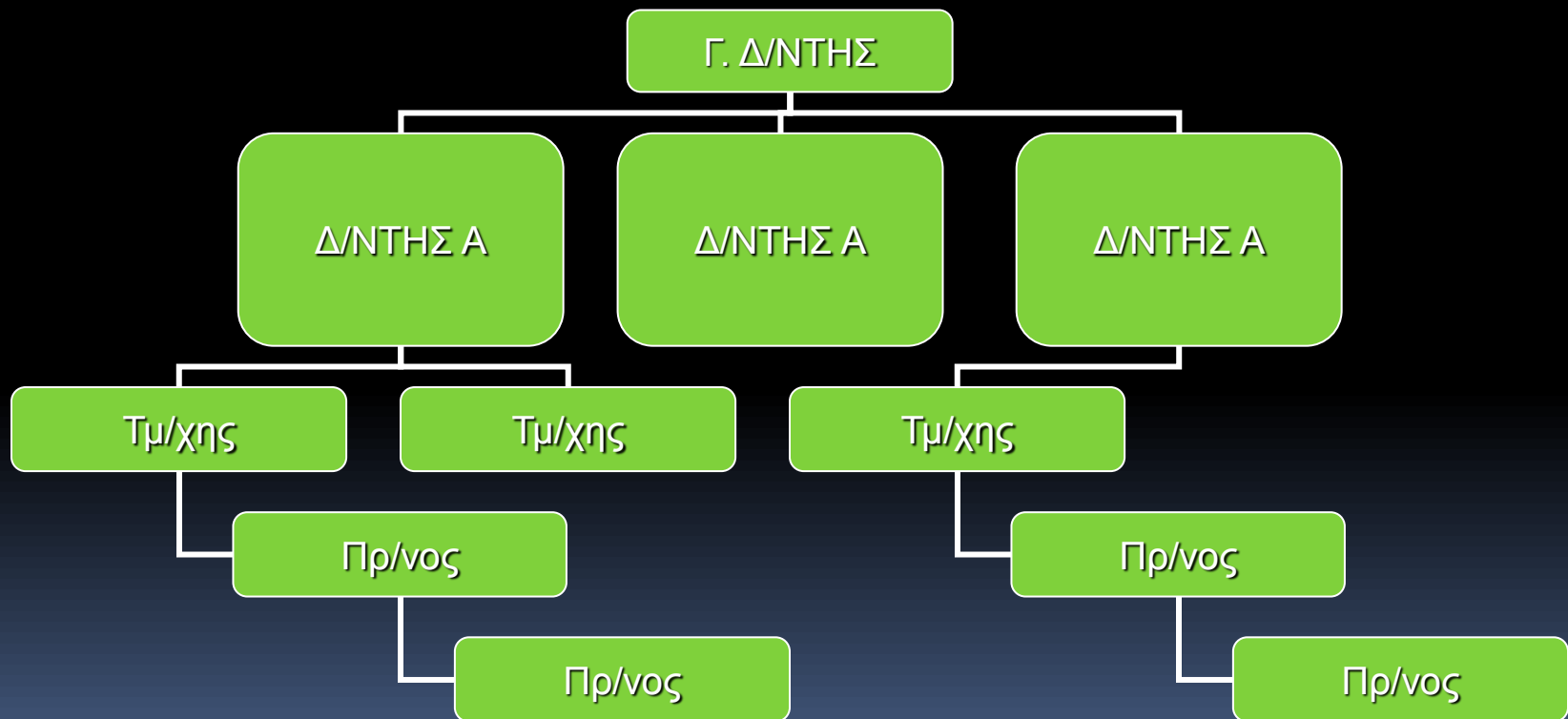
Παραδείγματα γραμμικών στελεχών

- Ο Διευθυντής ανάπτυξης λογισμικού
- Ο Διευθυντής παραγωγής
- Ο Διευθυντής μάρκετινγκ

# Κάθετη / Γραμμική οργάνωση

- Περιγράφει τη σχέση εξουσίας προϊσταμένου – υφισταμένου, διατρέχει έναν οργανισμό από την κορυφή μέχρι τη βάση
- Θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών με ανάθεση / μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο

# Κάθετη / Γραμμική οργάνωση



# Κάθετη / Γραμμική οργάνωση


## Πλεονεκτήματα

- Κατανοητή δομή εξουσίας.
- Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές και σε ποιον αναφέρεται.
- Η λήψη αποφάσεων επιταχύνεται γιατί καθένας έχει πλήρη εξουσία στον τομέα του και απασχολεί τον προϊστάμενο μόνο για να τον συμβουλευτεί όταν χρειάζεται.

# Κάθετη / Γραμμική οργάνωση


## Μειονεκτήματα

- Υπερφόρτωση στελεχών με πολλά καθήκοντα.
- Δεν εφαρμόζεται η εξειδίκευση και δημιουργεί θέσεις κλειδιά.
- Περιορίζει τη συνεργασία.
- Δύσκολη εξεύρεση στελεχών



# Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

Αναφέρεται στα στελέχη που η  
οργανωτική τους θέση και  
λειτουργία δεν συνεισφέρουν  
κατευθείαν στην επίτευξη των  
στόχων του οργανισμού



# Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

Ο ρόλος των οριζόντιων / επιτελικών στελεχών είναι να **συμβουλεύουν** ή να **παρέχουν βοήθεια** στα γραμμικά στελέχη

Παραδείγματα

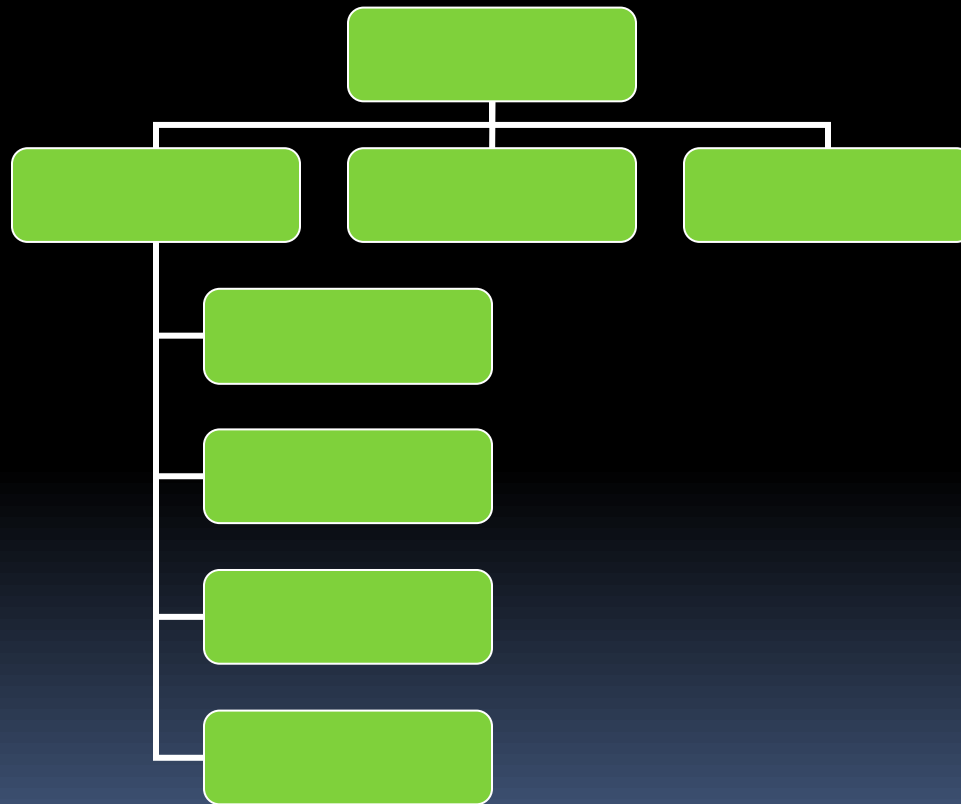
Ο Διευθυντής προσωπικού

Ο Διευθυντής λογιστηρίου

# Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση



# Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση



# Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

## Πλεονεκτήματα

- Ειδικευμένη αντιμετώπιση προβλημάτων
- Πολύπλευρη συνεργασία
- Εξειδίκευση εντολών και δυνατότητα άμεσης εκτέλεσης

# Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση


## Μειονεκτήματα

- Δεν εφαρμόζεται απόλυτα
- Γίνεται πολύπλοκη στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα
- Δημιουργεί φόρτο εργασίας στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη



# Μικτή οργάνωση

## Συνυπάρχουν

- Ιεραρχικά – γραμμικά στελέχη
  - Επιτελικά στελέχη
- 

# Μικτή οργάνωση

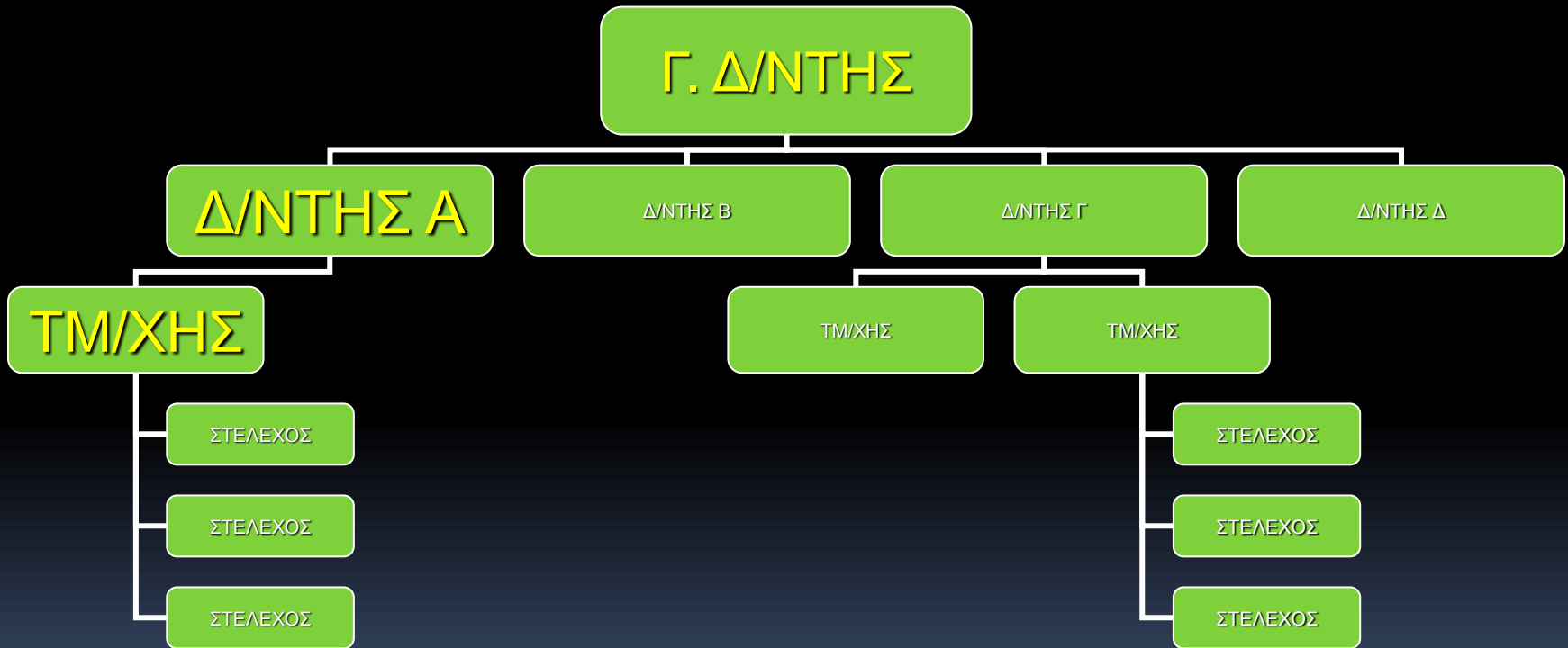
## Πλεονεκτήματα

- Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των άλλων τύπων οργάνωσης
- Δημιουργεί ικανά στελέχη

## Μειονεκτήματα

- Πιθανότητα σύγχυσης καθηκόντων
- Πιθανότητα δημιουργίας αντιθέσεων

# Μικτή οργάνωση



# Chester Barnard

## Η θεωρία αποδοχής της εξουσίας

Οι εργαζόμενοι αποδέχονται την εξουσία, όταν:

- Κατανοούν τις εντολές
- Αισθάνονται ότι οι εντολές είναι συμβατές με τους στόχους του οργανισμού
- Οι εντολές δεν συγκρούονται με τα προσωπικά τους 'πιστεύω'
- Είναι σε θέση να εκτελέσουν την εργασία όπως τους ανατέθηκε

# Εξουσία και Δύναμη

- Η εξουσία είναι συνυφασμένη με τη θέση που κατέχει ένα στέλεχος
- Η δύναμη είναι συνυφασμένη με την προσωπικότητα του στελέχους  
Ασκεί επιρροή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων

# Όριο άσκησης εποπτείας

- Πόσους υφισταμένους μπορεί να εποπτεύσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένας προϊστάμενος
- Καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον αριθμό των επιπέδων ιεραρχίας και των μάνατζερ που θα έχει ένας οργανισμός


# Όριο άσκησης εποπτείας

Επίπεδο	Όριο ελέγχου 4	Όριο ελέγχου 8
1	1	1
2	4	8
3	16	64
4	64	512
5	256	<b>4096</b>
6	1024	
7	<b>4096</b>	



# Τμηματοποίηση

Η διαίρεση σε τομείς,  
αναφέρεται στη διαδικασία  
δημιουργίας ομάδων ανθρώπων  
που εκτελούν σχετικά μεταξύ τους  
καθήκοντα και τοποθετούνται υπό  
την εποπτεία διοικητικών στελεχών



# Κριτήρια τμηματοποίησης

- Λειτουργία
- Προϊόν ή υπηρεσία
- Πελάτης
- Γεωγραφική περιοχή

# Λειτουργική οργάνωση

Γενικός Δ/ντής

```
graph TD; A[Γενικός Δ/ντής] --- B[Τεχνικό Τμήμα]; A --- C[Παραγωγή]; A --- D[Πωλήσεις];
```

Τεχνικό Τμήμα

Παραγωγή

Πωλήσεις

# Προϊόν ή υπηρεσία



# Οργάνωση κατά Πελάτη

**Γ. Δ/ντής**

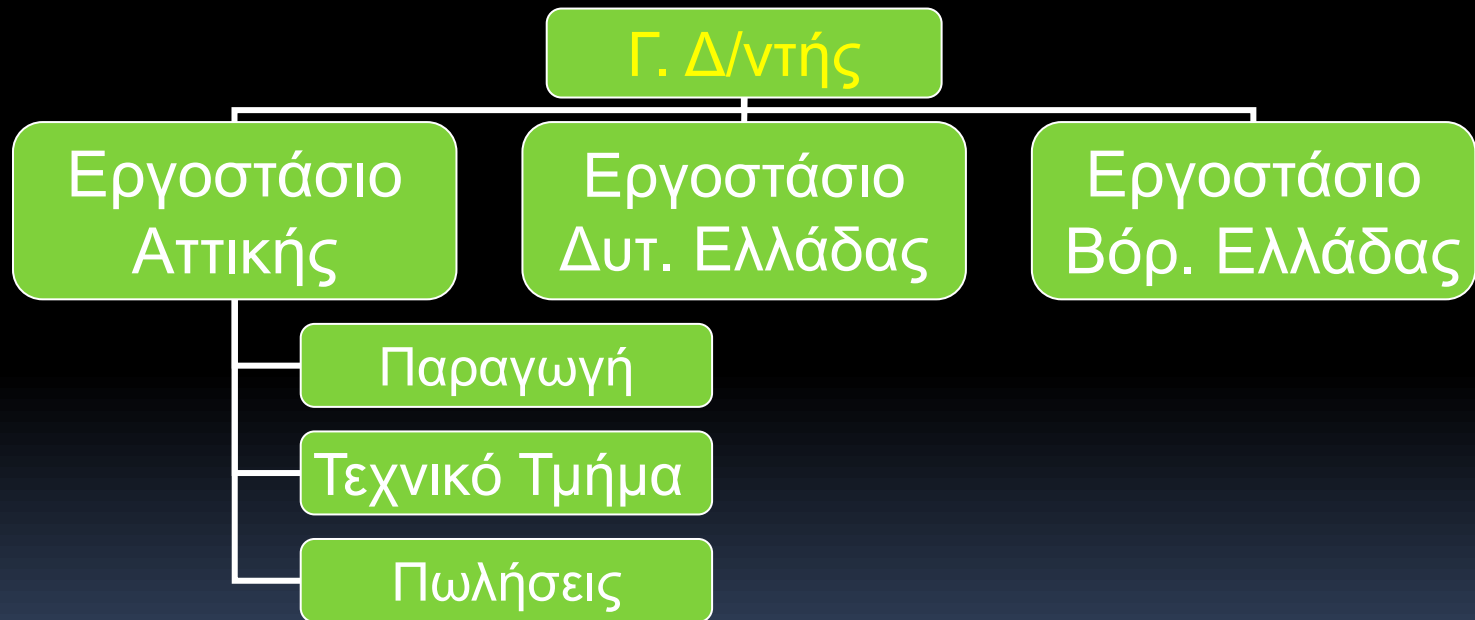
```
graph TD; A[Γ. Δ/ντής] --- B[Δημόσιοι Οργανισμοί]; A --- C[Μεγάλες Επιχειρήσεις]; A --- D[ΜΜΕ];
```

**Δημόσιοι  
Οργανισμοί**

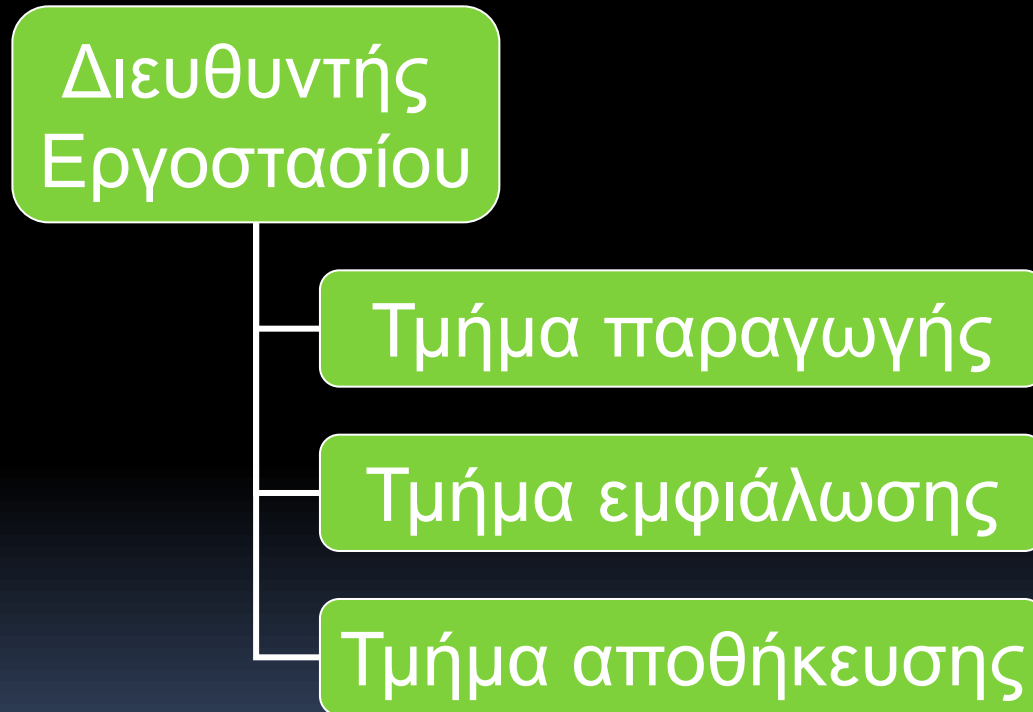
**Μεγάλες  
Επιχειρήσεις**

**ΜΜΕ**

# Οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή



# Οργάνωση κατά διαδικασία



# Οργάνωση τύπου Μήτρας

	Τεχνική Δ/ση	Διαχ. Συμ- βάσεων	Οικον. Δ/ση	Δ/ση Εκπ/σης
Πρ/νος Έργου Α	Ομάδα σχεδίων	Ομάδα συμβ.	Ομάδα Λογ/κή	Ομάδα Εκπ/σης
Πρ/νος Έργου Β	Ομάδα σχεδίων	Ομάδα συμβ.	Ομάδα Λογ/κή	Ομάδα Εκπ/σης
Πρ/νος Έργου Γ	Ομάδα σχεδίων	Ομάδα συμβ.	Ομάδα Λογ/κή	Ομάδα Εκπ/σης

# Το Οργανόγραμμα

## Δείχνει

- Διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της: τομείς, τμήματα, άτομα
- Ποιος είναι ποιου ανώτερος
- Τη φύση της εκτελούμενης εργασίας
- Τα επίπεδα διοίκησης

# Το Οργανόγραμμα

Δεν δείχνει

- Βαθμό εξουσίας και ευθύνης ατόμων
- Βαθμό επιρροής
- Διάκριση μεταξύ γραμμικής και επιτελικής εξουσίας
- Όλες τις γραμμές επικοινωνίας
- Άτυπη οργάνωση

# Πυραμίδα Ιεραρχίας





Οργάνωση σε Ομάδες

Team based structure

Ολοκληρωμένη αντιμετώπιση  
πελατών



Ευελιξία στη δράση

# Οργάνωση χωρίς σύνορα

Είναι μια οργάνωση της οποίας  
ο σχεδιασμός δεν ορίζεται  
ή περιορίζεται από τα όρια που  
επιβάλλει μια προκαθορισμένη  
δομή



Οργάνωση χωρίς σύνορα

**Network Organization**

**Modular Corporation**

**Virtual Corporation**



Παράδειγμα

Nike Company

Marks & Spencer

# Αιτίες εμφάνισης οργανώσεων χωρίς σύνορα

Παγκοσμιοποίηση των Αγορών  
και του Ανταγωνισμού

Ραγδαία εξέλιξη της Τεχνολογίας των  
Υπολογιστών και των Επικοινωνιών

Ανάγκη για γρήγορη Καινοτομία

# Συνοψίζοντας για την Οργάνωση

- Αναγκαιότητα για οργάνωση
- Κάθετη / Γραμμική
- Οριζόντια / Επιτελική
- Τμηματοποίηση
- Σύγχρονες μορφές οργάνωσης