



# Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

## Διάλεξη 3<sup>η</sup>

# Οργανωτική Δομή και Σχεδιασμός

### Διδάσκοντες

**Δρ. Βούζας Φώτης**  
Καθηγητής ΟΔΕ  
Τμήμα (Α – Μα)

**Δρ. Καφετζόπουλος Δημήτριος**  
Επίκουρος καθηγητής ΟΔΕ  
Τμήμα (Με – Ω)

# Περιεχόμενα Διάλεξης

- Βασικές έννοιες
- Οι διαστάσεις της δομής
- Οργανωτική δομή
- Οργανωτικός σχεδιασμός
- Μοντέλα δομών
- Οργανογράμματα
- Καταμερισμός εργασίας
- Δομική Ανάλυση Έργου
- Εκχώρηση εξουσίας

## Ορισμοί

### Τι είναι Οργάνωση

- Διαδικασία καθορισμού των εργασιών που πρέπει να γίνουν και των αντίστοιχων θέσεων εργασίας
- Διάταξη των θέσεων εργασίας, μηχανημάτων και εγκαταστάσεων και των λειτουργικών σχέσεων μεταξύ τους
- Διαδικασία ανάθεσης έργου και καθορισμός της ανάλογης εξουσίας και ευθύνης σε συγκεκριμένα άτομα

### Στοιχεία Οργάνωσης

- Εργασία
- Άνθρωποι
- Τόπος
- Τεχνολογικός Εξοπλισμός
- Υλικά

## Ορισμοί

Η σωστή εφαρμογή των λειτουργιών του μανατζμεντ εξαρτάται άμεσα από την οργανωτική δομή της επιχείρησης.

- **Οργανωτική δομή** (organisation structure) είναι το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο ο οργανισμός καθορίζει πως τα καθήκοντα ανατίθενται στα άτομα, τις ομάδες και τα τμήματα, πως αναπτύσσονται οι πόροι του οργανισμού, και πως συντονίζονται τα άτομα, οι ομάδες και τα τμήματα του οργανισμού.

Παίζει συγκεκριμένο ρόλο που συμβάλει στην ΣΥΝΟΛΙΚΗ λειτουργία, χρησιμότητα, ύπαρξη του οργανισμού (συγκεκριμένους σκοπούς & στόχους ύπαρξης της)

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ = Ο ΣΚΕΛΕΤΟΣ (κυττάρου, οργανισμού, επιχείρησης)

## Οργανωτικός σχεδιασμός

**Οργανωτικός σχεδιασμός** (organisation design) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση του οργανισμού διαμορφώνει την οργανωτική δομή του οργανισμού.

**ή αλλιώς**

Η διαδικασία διαμόρφωσης των οργανωτικών δομών μίας οργάνωσης και το σύνολο των αποφάσεων (ή επιλογών) που γίνονται στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας για την εύρυθμη λειτουργία των δομών (τμημάτων) ως ένα **ΣΥΝΟΛΟ**.

**Ο ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ αφορά:**

- 1) Τον αριθμό & την μορφή των τμημάτων
- 2) Την λειτουργία τους
- 3) Τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων για την ομαλή ΣΥΝ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

## Οργανωτικές δομές και οργανωτικός σχεδιασμός I

Το βασικό περιεχόμενο του οργανωτικού σχεδιασμού συγκεκριμενοποιείται μέσω δύο διαστάσεων της οργάνωσης.

Πρώτη, σύμφωνα με την **δομική διάσταση (structural)** ή προσέγγιση της οργάνωσης, ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- Τον **σχεδιασμό θέσεων εργασίας** μιας οργάνωσης που εκφράζουν ένα σύνολο καθηκόντων ή ρόλων. Πρόκειται για την διαίρεση του συνολικού έργου της οργάνωσης σε επιμέρους με σκοπό την ανάθεση εργασιών σε κάθε μέλος.
- Την **ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα** (τμηματοποίηση) με σκοπό την ενιαία διοίκηση και συντονισμό μεταξύ τους
- Καθορισμός του **εύρους της διοίκησης**, δηλαδή του αριθμού των υφισταμένων θέσεων που θα διοικεί η κάθε προϊστάμενη διοικητική θέση και ο καθορισμός των ιεραρχικών επιπέδων της οργάνωσης.
- Ο καθορισμός των **σχέσεων εξουσίας** μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων και ο καθορισμός του βαθμού αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης.
- Η **διαμόρφωση των βασικών μηχανισμών ολοκλήρωσης και συντονισμού** μεταξύ των διαφόρων μερών της οργάνωσης (θέσεις εργασίας, τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κτλ)

**Δεύτερη**, σύμφωνα με την λειτουργική διάσταση της οργάνωσης, ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό των **διαδικασιών** και **κανονισμών** που θα πρέπει να διέπουν τη λειτουργία
- την **συμπεριφορά των ατόμων**,
- τις **ροές εργασίας**, των **πληροφοριών των υλικών** κτλ.

# ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ

## Οι 6 κύριες διαστάσεις

1. **Ειδίκευση**: ο βαθμός στον οποίο υπάρχουν διαφορετικοί ρόλοι ειδίκευσης και πως διανέμονται.
2. **Τυποποίηση**: ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός χρησιμοποιεί διαδικασίες που εμφανίζονται τακτικά και υποστηρίζονται από γραφειοκρατικές διαδικασίες αμετάβλητων κανόνων και διαδικασιών.
3. **Επισημοποίηση**: ο βαθμός στον οποίο γραπτοί κανόνες, διαδικασίες, οδηγίες και επικοινωνίες καθορίζονται από τους εργαζόμενους.
4. **Συγκεντρωτισμός**: ο βαθμός στον οποίο η εξουσία λήψης αποφάσεων ανήκει στην κορυφή του οργανισμού. Η αποκέντρωση αναφέρεται σε προσπάθειες μεταφοράς της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.
5. **Διαμόρφωση**: το σχέδιο και το μοτίβο των σχέσεων εξουσίας, πόσα επίπεδα υπάρχουν και ο αριθμός των ανθρώπων που συνήθως αναφέρονται σε έναν επιβλέποντα.
6. **Παραδοσιοκρατία**: πόσες διαδικασίες αποτελούν «κοινή γνώση» και δεν είναι γραπτές, πόσο ευρέως αποδεκτή είναι η αντίληψη «του τρόπου με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε αυτόν τον οργανισμό».



# ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ

## Υποκείμενες διαστάσεις

1. **Δόμηση των δραστηριοτήτων:** ο βαθμός στον οποίο υπάρχει επίσημη ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων δια μέσω των διαδικασιών της ειδίκευσης, της τυποποίησης, και της επισημοποίησης.
2. **Συγκέντρωση εξουσίας:** ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή του οργανισμού.
3. **Γραμμή ελέγχου ροής εργασιών:** ο βαθμός στον οποίο ο έλεγχος εργασιών ασκείται απευθείας από τη διαχειριστική γραμμή παρά μέσω πιο απρόσωπων διαδικασιών.
4. **Συστατικό υποστήριξης:** το σχετικό μέγεθος του διοικητικού, και άλλου μη σχετικού με τη ροή των εργασιών, προσωπικού που εκτελεί βοηθητικές δραστηριότητες στην κύρια ροή εργασιών.

# ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΟΜΩΝ

## Γραφειοκρατική δομή

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber καθόρισε τα κύρια χαρακτηριστικά της ιδανικής δομής του οργανισμού που είναι:

1. **Ειδίκευση εργασίας:** Η εργασία είναι κατανεμημένη με ακρίβεια μεταξύ καλά ορισμένων και υψηλά ειδικευμένων θέσεων και ρόλων.
2. **Ιεραρχική διευθέτηση των θέσεων:** Οι ρόλοι είναι διευθετημένοι ιεραρχικά με μια μοναδική ιεραρχία από την κορυφή του οργανισμού προς τα κάτω.
3. **Ένα σύστημα απρόσωπων κανόνων:** Οι κάτοχοι των ρόλων (ή θέσεων) εκτελούν τα καθήκοντά τους απρόσωπα εναρμονισμένοι με ξεκάθαρα ορισμένους κανόνες.
4. **Απρόσωπες σχέσεις:** Ο συντονισμός των διαδικασιών βασίζεται πολύ στη χρήση κανόνων, διαδικασιών και γραπτών αρχείων και στην απόφαση του χαμηλότερου κοινού προϊσταμένου για τους ανθρώπους που τους αφορά.

# ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΟΜΩΝ

## Πολυεπίπεδες δομές

- Για καλύτερη ανταπόκριση στις αγορές και μείωση κόστους, οι επιχειρήσεις πολλές φορές μειώνουν τα στρώματα διοίκησης στον βασικό σχεδιασμό τους.
- Όσο περισσότερες παρόμοιες δουλειές υπάρχουν σε κάθε επίπεδο, τόσο περισσότερα άτομα ένας μάνατζερ μπορεί να συντονίσει και να ελέγξει.
- Η διαχείριση πολλών ατόμων που κάνουν πολλά και διαφορετικά είδη εργασιών απαιτεί μεγαλύτερη διοικητική προσοχή.
- Παράγοντες που επηρεάζουν το εύρος του ελέγχου είναι η φυσική τοποθεσία ή η γεωγραφική διασπορά των υφισταμένων, οι ικανότητες του υφιστάμενου προσωπικού και οι ικανότητες και προσωπικές αρετές του μάνατζερ.
- Τα επίπεδα δομής ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό λιγότερα, υπερβολικά πολλά επίπεδα προκαλούν δυσκολίες στην κατανόηση και επικοινωνία των στόχων.

## Οργανόγραμμα

Ένας περιεκτικός τρόπος παρουσίασης της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης είναι το **οργανόγραμμα**.

**Οργανόγραμμα** (organisation chart) είναι η γραφική απεικόνιση όλων των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που περιλαμβάνονται σε μια οργανωτική δομή.

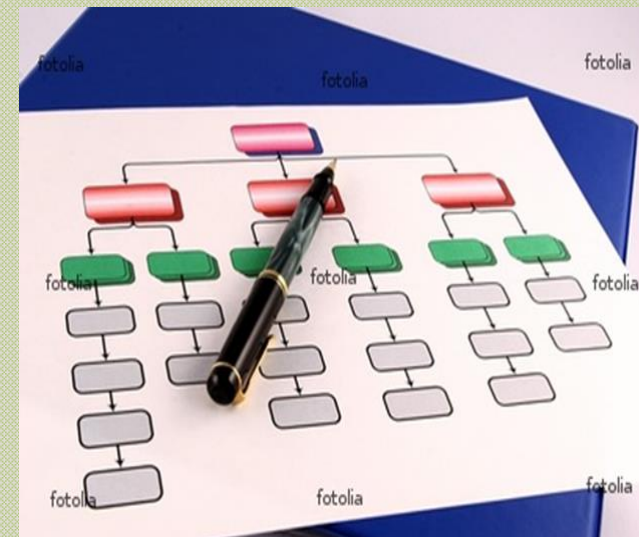
Η διοίκηση του κάθε οργανισμού θα πρέπει να λάβει αποφάσεις και να εφαρμόσει δράσεις, ή αλλιώς να κάνει οργανωτικό σχεδιασμό, που θα αποβλέπει στη διαμόρφωση μιας οργανωτικής δομής που θα ταιριάζει στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Δεν υπάρχει ένα σωστό οργανόγραμμα – είναι απλά θέμα του πως ένας μάνατζερ βλέπει τον οργανισμό να λειτουργεί.

# ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΟΜΩΝ

## Τι μπορούμε να μάθουμε από ένα Οργανόγραμμα

- **Επίπεδα Διοίκησης** (κατακόρυφες διοικητικές στρώσεις)
- **Σχέσεις Εποπτείας** (ποιος δίνει αναφορά σε ποιόν)
- **Βασικές Υπομονάδες** (θέσεις που δίνουν αναφορά στον ίδιο μάνατζερ)
- **Κατανομή της Εργασίας** (θέσεις και τίτλοι εργασίας)
- **Δίαυλοι επικοινωνίας** (τυπική ροή επικοινωνίας)



# ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΟΜΩΝ

## Ιεραρχική πυραμίδα

### Ιεραρχική Πυραμίδα

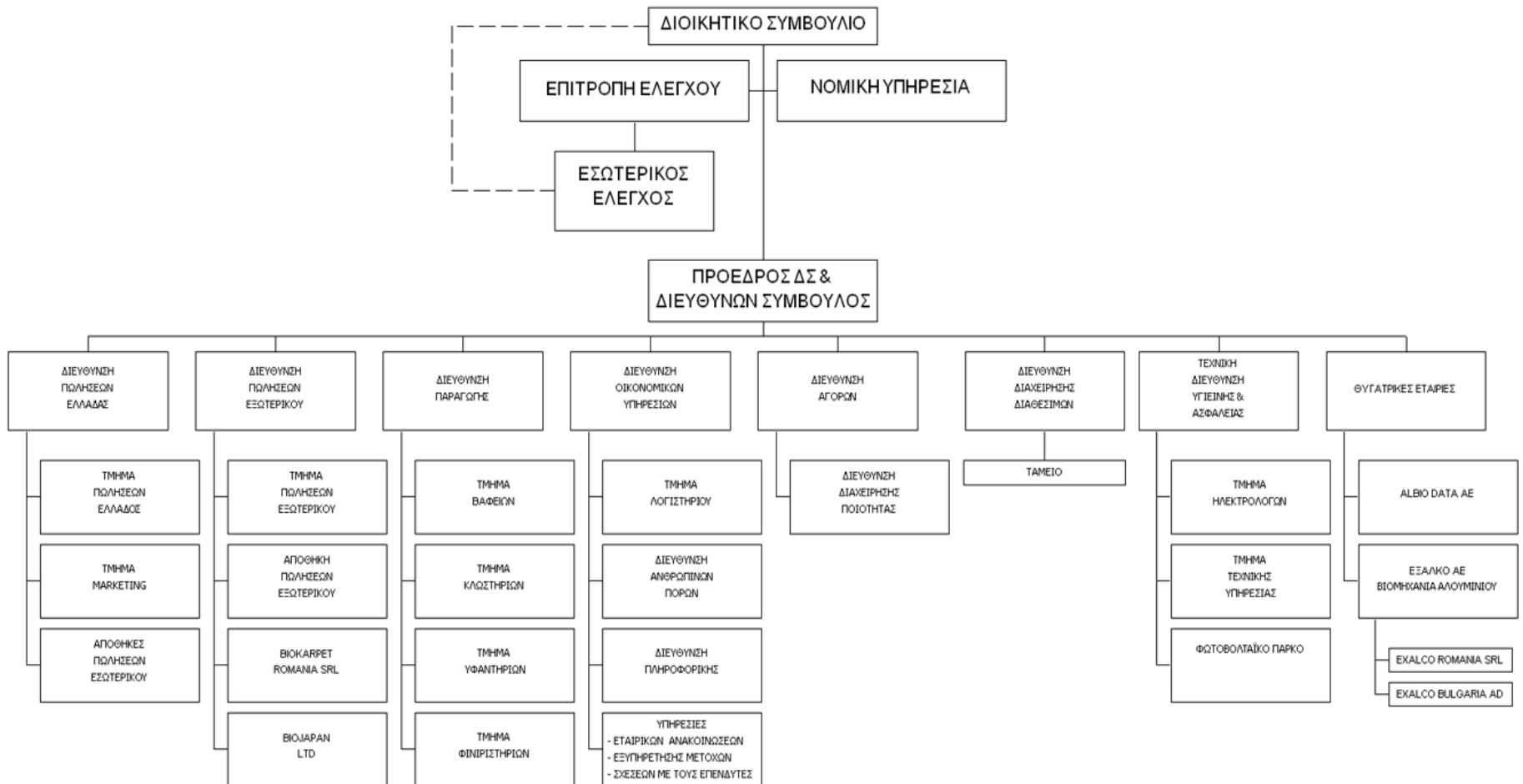


- **Ανώτερη Διοίκηση:** Απαρτίζεται από Διευθυντές οι οποίοι για το πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- **Μεσαία Διοίκηση:** Απαρτίζεται από Επιτελικά στελέχη (υπεύθυνοι τμημάτων) τα οποία με την εργασία τους υποστηρίζουν το έργο των διευθυντών.
- **Κατώτερη Διοίκηση:** Απαρτίζεται από στελέχη πρώτης γραμμής (επόπτες) τα οποία ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις.
- **Υπαλληλικό προσωπικό:** Ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή, η λήψη παραγγελιών από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών κ.α.

# ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΟΜΩΝ

## Παράδειγμα οργανογράμματος Εταιρίας Βιοκαρπét

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ ΑΕ



## Ο εικονικός οργανισμός

Ένας **εικονικός οργανισμός** χρησιμοποιεί ΤΠΕ για να συνδέσει ανθρώπους, στοιχεία και ιδέες ώστε να μπορεί να δημιουργήσει και να διανείμει πράγματα χωρίς να πρέπει να βασιστεί σε συμβατικά όρια και τοποθεσίες.

Βασικά χαρακτηριστικά του εικονικού οργανισμού

- ✓ Τεχνολογία
- ✓ Οπορτουνισμός
- ✓ Απουσία συνόρων
- ✓ Εμπιστοσύνη
- ✓ Υπεροχή



# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Δομική Ανάλυση Έργου (1)

Οι μάνατζερ ξεκινούν με τη δομική ανάλυση έργου για να κατανεύμουν την ευθύνη της εκτέλεσης των έργων στον οργανισμό σε διάφορα άτομα ή ομάδες ατόμων

- **Δομική ανάλυση έργου** (*work breakdown structure*) είναι η διαδικασία που υποδιαιρεί το αντικείμενο εργασιών σε πακέτα εργασιών, τα οποία έτσι είναι ευκολότερο να εκτιμηθούν και να προγραμματισθούν, και για την ολοκλήρωση των οποίων είναι δυνατή η ανάθεσή τους σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήματα.

Η μόνη εξάρτηση που υπάρχει στο WBS βασίζεται στην ιεραρχική δομή του: για να ολοκληρωθεί κάποιο component θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί όλα τα components που βρίσκονται κάτω από αυτό.

# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Δομική Ανάλυση Έργου (2)

Το **WBS** είναι ένα γράφημα το οποίο απεικονίζει μια ιεραρχική ανάλυση της απαιτούμενης εργασίας για το έργο. Το WBS αποσυνθέτει την εργασία που πρέπει να γίνει σε όλο και μικρότερο κομμάτια, τα οποία σχετίζονται ιεραρχικά μεταξύ τους. Το χαμηλότερο επίπεδο του WBS λέγεται Πακέτο Εργασίας (Work Package, WP).



# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Ανάθεση της ευθύνης των έργων

Η ανάθεση της ευθύνης των έργων σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήματα γίνεται μέσω του καταμερισμού της εργασίας:

- **Καταμερισμός εργασίας** (division of labour) είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία διαιρείται η δουλειά σε σχετικά εξειδικευμένες εργασίες έτσι ώστε να επιτευχθούν τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης εργασίας.

- **Εξειδίκευση εργασίας** (specialisation of labour) είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία επικεντρώνεται σ' ένα συγκεκριμένο και περιορισμένο σύνολο δραστηριοτήτων.

# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Εξειδίκευση εργασίας

### ➤ Οριζόντια Εξειδίκευση:

- Εύρος επαναλήψεων μιας διαδικασίας
- Αυξάνεται με την αύξηση αριθμού των επαναλήψεων



### ➤ Κάθετη Εξειδίκευση:

- Περιορισμένη ευχέρεια του ατόμου για λήψη πρωτοβουλιών και δικών του αποφάσεων
- Περιορισμένα δικαιώματα



# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Εξειδίκευσης

### Πλεονεκτήματα Εξειδίκευσης

- Καλύτερη και περισσότερη τυποποίηση
- Πιο εύκολη παραγωγή
- Μείωση κόστους εργατικού δυναμικού
- Ελάττωση κενού χρόνου εργασίας εργαζομένου μεταξύ διαφορετικών εργασιών
- Απόκτηση κάποιας δεξιοτεχνίας και ειδικευμένης γνώσης
- Ευκολία και μείωση κόστους αναφορικά την εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένου
- Ευκολότερη άσκηση ελέγχου από τη διοίκηση
- Ευκολότερη εφαρμογή επιστημονικού management
- Ευκολότερη εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων μελέτης εργασίας

### Μειονεκτήματα Εξειδίκευσης

- Μηχανοποίηση και τυποποίηση ζωής και εργασίας του εργαζομένου
- Μη χρήση όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων ενός αποδοτικού εργαζομένου
- Απόκτηση κάποιας δεξιοτεχνίας και ειδικευμένης γνώσης σε βάθος και όχι σε πλάτος
- Απώλεια αισθήματος χαράς της δημιουργίας και σημαντικότητας εργασίας λόγω έλλειψης δημιουργίας ενός συνολικού έργου
- Απώλεια αισθήματος ικανοποίησης και ενδιαφέροντος για την εργασία
- Αύξηση κινδύνου για στεγανοποίηση και μονομερή τυποποίηση λόγω ρουτίνας, επαναληψιμότητας και μείωσης αυτονομίας
- Αυξημένες ανάγκες διοικητικής λειτουργίας και συντονισμού των πολλών εξειδικευμένων θέσεων

# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Σχεδιασμός της εργασίας

Στην προσπάθειά τους οι οργανισμοί να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές συνέπειες από τον καταμερισμό της εργασίας, ακολουθούν συνήθως τις παρακάτω τεχνικές που αναφέρονται στο **σχεδιασμό της εργασίας**:

- **Εναλλαγή εργασίας** (job rotation): Αναφέρεται στη συστηματική μετακίνηση ενός εργαζομένου από τη μια θέση εργασίας σε άλλη.
- **Διεύρυνση εργασίας** (job enlargement): Αναφέρεται στη διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής μιας εργασίας με την επέκταση του εύρους των καθηκόντων του εργαζόμενου.
- **Εμπλουτισμός εργασίας** (job enrichment): Αναφέρεται στην ανάθεση περισσότερων καθηκόντων και ευθυνών στον εργαζόμενο στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του.
- **Ομάδες εργασίας** (work teams): Αναφέρεται στην ανάθεση ενός έργου στο σύνολο των εργαζομένων μιας ομάδας, οι οποίοι αποφασίζουν για την επιμέρους κατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων.

# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Εναλλαγή θέσεων εργασίας

- Οι εργαζόμενοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα αλλάζουν θέσεις εργασίας μεταξύ τους
- Η εναλλαγή δεν επηρεάζει το βαθμό εξειδίκευσης
- Η εναλλαγή συντελεί:
  - Στον περιορισμό της μονοτονίας
  - Στην ευκαιρία χρήσης περισσότερων γνώσεων και ικανοτήτων
  - Στην ευκαιρία αντίληψης του συνολικού παραγωγικού έργου
  - Στην καλύτερη κατανόηση των ρόλων
  - Στην προσωρινή βελτίωση των μειονεκτημάτων της εξειδίκευσης

# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας

### ➤ Κάθετος εμπλουτισμός θέσης εργασίας:

#### ➤ Περιλαμβάνει:

- Παροχή στον εργαζόμενο περισσότερης αυτονομίας και δυνατότητα για λήψη πρωτοβουλιών και δικών του αποφάσεων
- Αύξηση εργασιών για τη θέση εργασίας
- Μείωση αριθμού επαναλήψεων

### ➤ Οριζόντιος εμπλουτισμός θέσης εργασίας:

#### ➤ Περιλαμβάνει:

- Παροχή στον εργαζόμενο δυνατότητας μεγαλύτερης συμμετοχής σε διαφορετικού είδους εργασίες χωρίς τη διαρκή επανάληψη της ίδιας εργασίας
- Παροχή δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων από τους εργαζόμενους σε θέματα εκτέλεσης της εργασίας τους



# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Πλεονεκτήματα Εμπλουτισμού θέσεων εργασίας

### ► Πλεονεκτήματα Εμπλουτισμού θέσης εργασίας :

- Αύξηση ενδιαφέροντος εργαζομένου
- Μείωση ρουτίνας εργαζομένου
- Αύξηση της δημιουργικότητας και των κοινωνικών σχέσεων
- Δημιουργία ενός συνόλου καθηκόντων για τον εργαζόμενο για την παροχή μιας ολοκληρωμένης εργασίας από τον ίδιο
- Δημιουργία ενδιαφέροντος, δυσκολίας και προκλήσεων για του εργαζομένους μέσω της ανάθεσης σε αυτούς ειδικά καθήκοντα διοίκησης
- Άμεση και συχνή πληροφορία σχετικά με αποδόσεις και αποτελέσματα εργαζομένων
- Λιγότερη ανάγκη ελέγχου από προϊστάμενο διοικητικού έργου λόγω της μεγαλύτερης ευθύνης και αυτονομίας των εργαζομένων

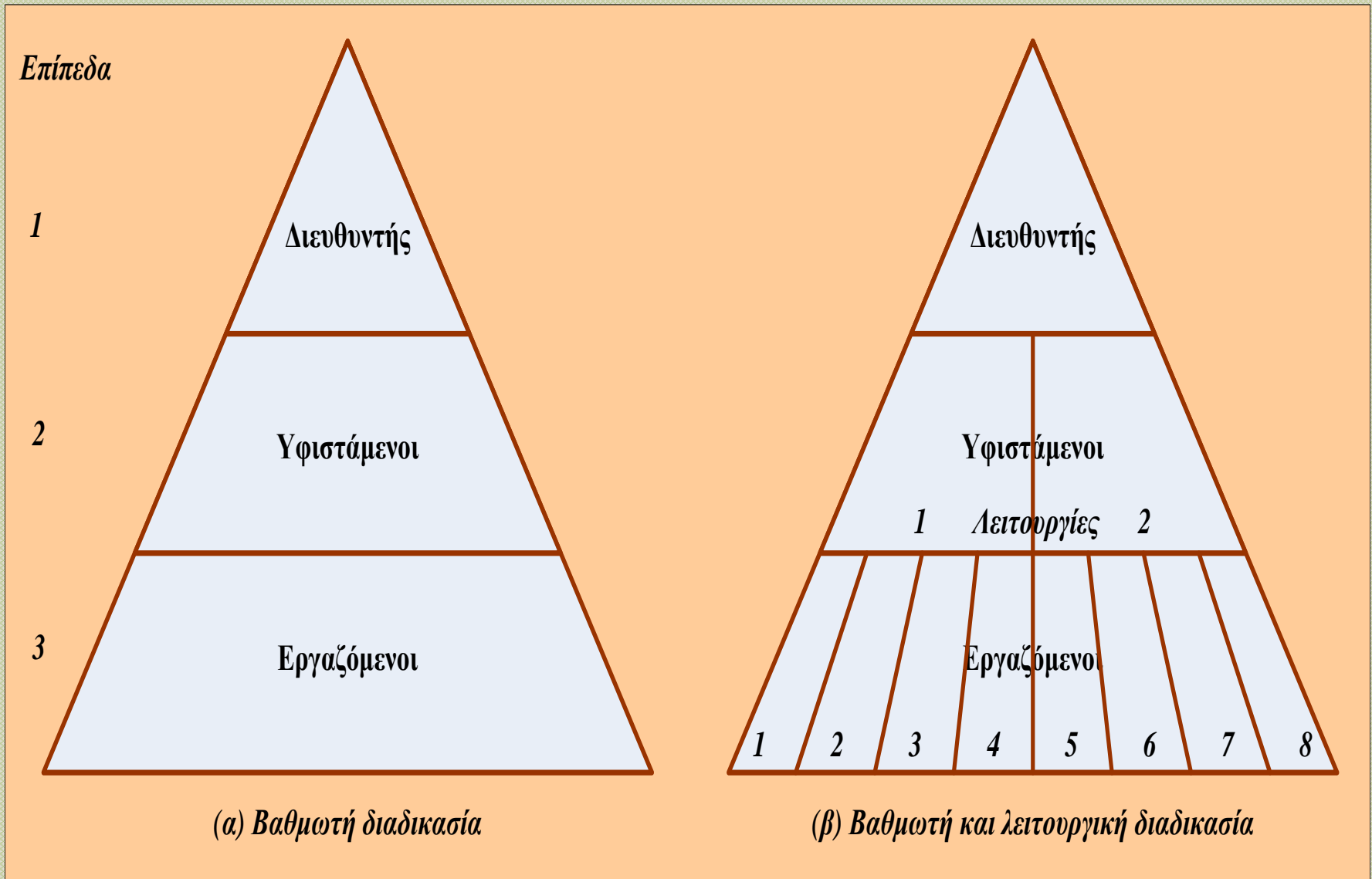
# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Διαφοροποίηση εργασίας

- **Οριζόντια διαφοροποίηση** (horizontal differentiation): Αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιών στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας ως προς τη λειτουργία, το προϊόν, τον καταναλωτή, τη διαδικασία.
- **Κατακόρυφη διαφοροποίηση** (vertical differentiation): Αναφέρεται στα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό.
- **Προσωπική διαφοροποίηση** (personal differentiation): Αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιών που λαμβάνει υπόψη της την εμπειρία και την κατάρτιση του κάθε εργαζόμενου.
- **Χωρική διαφοροποίηση** (spatial differentiation): Αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιών που λαμβάνει υπόψη της τη γεωγραφική θέση.

# ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Παραδείγματα Διαφοροποίησης εργασίας



# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Βασικές Έννοιες

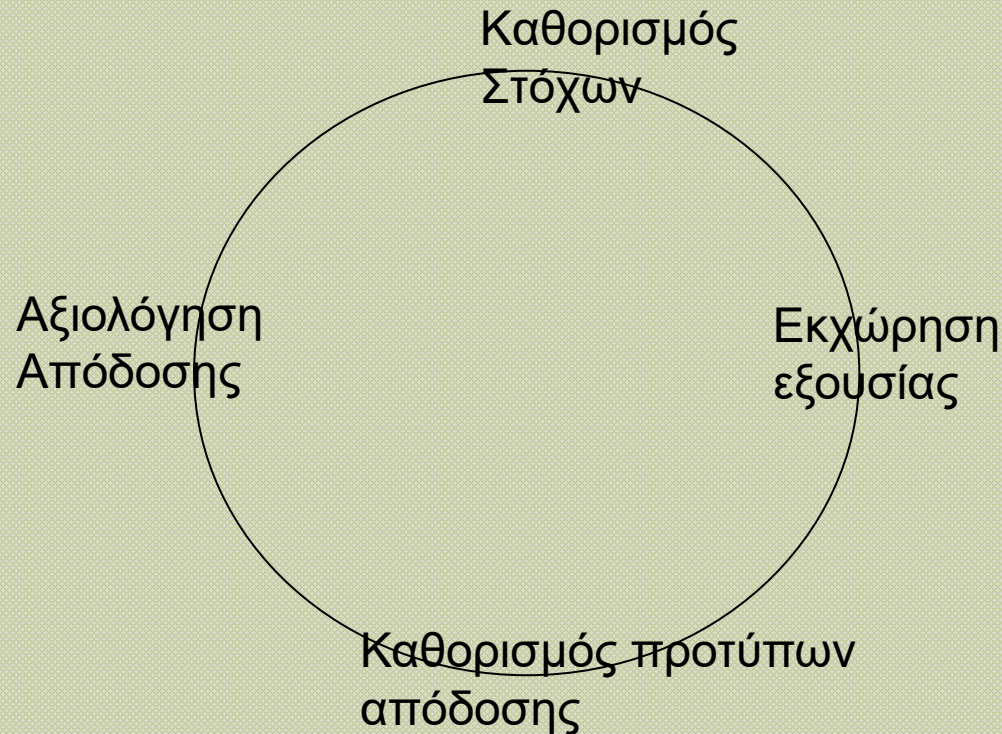
**Εξουσία** είναι η δύναμη, η οποία είναι αποδεκτή ως νόμιμη από εκείνους που την υφίστανται. Διακρίνουμε εκεί τρία είδη εξουσίας.

1. Τη **χαρισματική εξουσία**, η οποία στηρίζεται στην αφοσίωση και το σεβασμό που απολαμβάνει ο ασκών την εξουσία ως συνέπεια χαρισματικών προσόντων του.
2. Την **παραδοσιακή εξουσία**, η οποία ασκείται δικαιωματικά, ανεξάρτητα από τις ικανότητες του ασκούντος την εξουσία, επειδή του μεταβιβάσθηκε μια θέση κύρους.
3. Την **ορθολογική – νόμιμη εξουσία**, η οποία ασκείται σύμφωνα με νόμους και κανόνες, ως αποτέλεσμα της τυπικής θέσης στην ιεραρχία του οργανισμού που κατέχει ο ασκών την εξουσία.

# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Η Διαδικασία

**Εκχώρηση εξουσίας** (*delegation of authority*) είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία η εξουσία ως προς τη λήψη αποφάσεων εκχωρείται και κατανέμεται σε εργαζόμενους που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας στον οργανισμό.



# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Κίνδυνοι στην Εκχώρηση Εξουσίας

- ▶ Απώλεια Ελέγχου
- ▶ Αντίστροφη εκχώρηση
- ▶ Απώλεια θέσης εργασίας



# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Τα Πρέπει της Εκχώρησης Εξουσίας

### Τα Πρέπει

- Δίνετε ακριβείς οδηγίες
- Εξήγηση του τρόπου με τον οποίο η εκχώρηση συμβάλει στην επίτευξη των στόχων
- Ξεκάθαρα αναμενόμενα αποτελέσματα
- Συζήτηση και αναπληροφόρηση για προβλήματα
- Έμφαση στα θετικά και όχι στα αρνητικά
- Αναγνώριση της εξαιρετικής απόδοσης
- Κράτημα υποσχέσεων

# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Τα δεν Πρέπει της Εκχώρησης Εξουσίας

### ► Τα Δεν Πρέπει

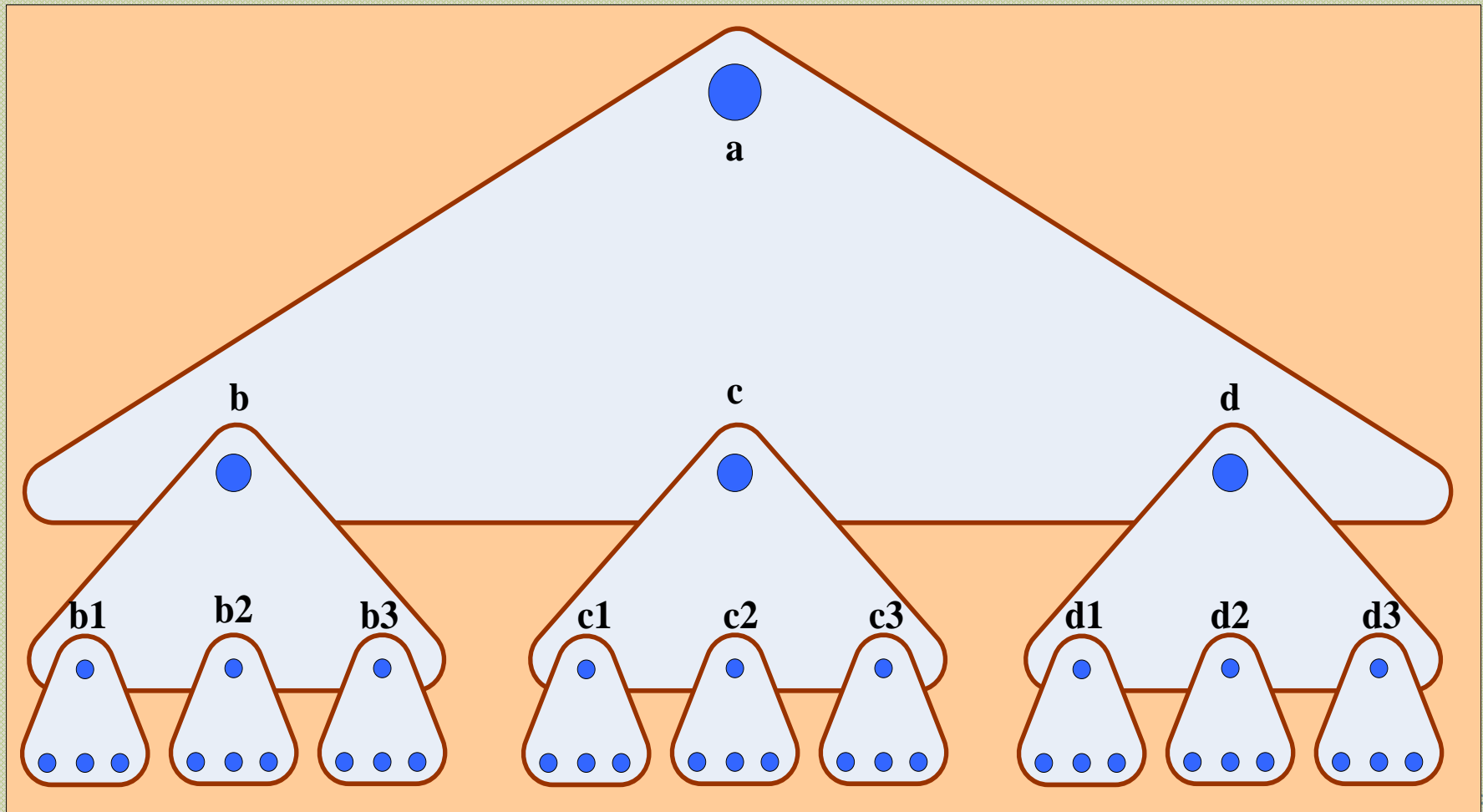
- Να απειλούμε το προσωπικό
- Να υιοθετούμε συγκαταβατική στάση
- Να δίνουμε απλώς απαντήσεις. Εξηγείστε, κατευθύνετε τον υφιστάμενο
- Να αντιδράμε υπερβολικά στα προβλήματα
- Να κριτικάρουμε τον εργαζόμενο μπροστά σε άλλους
- Να κάνουμε υπερβολικούς ελέγχους προόδου



# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Συνδυαστική καρφίτσα

Είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία εκχωρείται εξουσία διαδοχικά από ένα ιεραρχικό επίπεδο στο αμέσως χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο.



# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Αποδοχή Εξουσίας

- Η εκχώρηση εξουσίας έχει σημασία μόνον στην περίπτωση που η εξουσία αυτή **γίνεται αποδεκτή** από το άτομο στο οποίο εκχωρείται.
- Δεν υπάρχει κάποια απόλυτα ασφαλής διαδικασία που να υποδεικνύει πως ακριβώς θα πρέπει να κινηθεί ένας μάνατζερ όταν πρόκειται να εκχωρήσει εξουσία.
- Ο μάνατζερ θα πρέπει να συγκρίνει τους λόγους που τον ωθούν να ασκεί **αποκεντρωτική εξουσία** με τους λόγους που τον ωθούν να ασκεί **συγκεντρωτική εξουσία**, και τελικά να κάνει μια **ανάλυση κόστους – οφέλους**.
- Η βασική αρχή επάνω στην οποία πρέπει να βασίζεται η απόφαση αναφορικά με χρήση αποκεντρωτικής ή συγκεντρωτικής εξουσίας είναι **“το άτομο που θα παίρνει τις σχετικές αποφάσεις θα πρέπει να είναι εκείνο που θα έχει τις πιο σωστές και πιο επίκαιρες πληροφορίες”**.

# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Συγκεντρωτισμός και Αποκέντρωση

- Ο χαμηλός βαθμός εκχώρησης αρμοδιοτήτων και η συσσώρευση εξουσιών στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα λέγεται Συγκεντρωτισμός
- Αντίθετα, όταν εκχωρούνται αρμοδιότητες και υπάρχει μοίρασμα των ευθυνών και εξουσιών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και λειτουργίες τότε έχουμε Αποκέντρωση



# ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Συγκεντρωτική εξουσία

- **Συγκεντρωτική εξουσία** (centralised authority): Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ενδείκνυται η συγκεντρωτική εξουσία είναι οι εξής:
  1. Η συγκεντρωτική εξουσία ενδείκνυται όταν οι αποφάσεις είναι σημαντικές, ευρύτερου ενδιαφέροντος και περιλαμβάνουν μεγάλα τμήματα του οργανισμού.
  2. Η συγκεντρωτική εξουσία ενδείκνυται όταν το κόστος εκπαίδευσης των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων και το κόστος προσαρμογής των αντίστοιχων πληροφοριακών συστημάτων στο νέο περιβάλλον είναι αρκετά μεγάλο.
  3. Η συγκεντρωτική εξουσία ενδείκνυται όταν υπάρχει πρόβλημα επανάληψης της λήψης των ίδιων αποφάσεων σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα.
  4. Η συγκεντρωτική εξουσία ενδείκνυται όταν οι υφιστάμενοι επιδεικνύουν φόβο στην περίπτωση εκχώρησης εξουσίας σ' αυτούς.

# ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Αποκεντρωτική εξουσία

- **Αποκεντρωτική εξουσία** (decentralised authority): Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ενδείκνυται η αποκεντρωτική εξουσία είναι οι εξής :
  1. Επιτρέπει τους υφιστάμενους να μπορούν να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις, επειδή γνωρίζουν καλύτερα το περιβάλλον μέσα στο οποίο πρέπει να πάρουν τις αποφάσεις αυτές.
  2. Αναπτύσσει ένα κλίμα υγιούς ανταγωνισμού μέσα στον οργανισμό, το οποίο παρακινεί τους εργαζόμενους σε καλύτερες αποδόσεις.
  3. Κάνει τους υφιστάμενους να αποκτούν μεγαλύτερη αυτονομία ως προς τη λύση προβλημάτων και έτσι να αποκτούν δεξιότητες προς όφελος του οργανισμού.
  4. Μειώνει τη διαβίβαση πληροφοριών μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται γρηγορότερα και ορθολογικότερα.

# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Πλεονεκτήματα

### Πλεονεκτήματα Συγκεντρωτισμού

- Στενότερος έλεγχος δραστηριοτήτων
- Ομοιομορφία πολιτικής πρακτικής και διαδικασιών
- Μεγαλύτερη κεντρική αξιοποίηση των ειδικών

### Πλεονεκτήματα Αποκέντρωσης

- Ταχύτερη λήψη αποφάσεων
- Εξαιρετική εκπαίδευση και απόκτηση εμπειρίας
- Αποφάσεις που ταιριάζουν καλλίτερα στις τοπικές συνήθειες

# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Βήματα Εκχώρησης Εξουσίας

Βήματα που πρέπει να ακολουθούνται από ένα μάνατζερ για μια αποτελεσματική εκχώρηση εξουσίας σε υφιστάμενους:

1. Προσδιόρισε το έργο (define the task):
2. Επέλεξε το άτομο ή την ομάδα (select the individual or team):
3. Αξιολόγησε την ικανότητα και τις ανάγκες κατάρτισης (assess ability and training needs):
4. Εξήγησε τους λόγους (explain the reasons):
5. Προσδιόρισε τα απαιτούμενα αποτελέσματα (state required results):
6. Εξέτασε τους πόρους που χρειάζονται (consider resources required):
7. Συμφώνησε προθεσμίες (agree deadlines):
8. Συμφώνησε στις μεθόδους ελέγχου (agree methods of checking):
9. Υποστήριξε και επικοινωνήσε (support and communicate):
10. Ανατροφοδότησε για τα αποτελέσματα (feedback on results):

# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Σύγχρονες τάσεις (I)

### ➤ Μικρότερες αλυσίδες εντολών:

Αλυσίδα εντολών είναι η γραμμή εξουσίας που συνδέει κάθετα όλες τις θέσεις εργασίας με διαδοχικά υψηλότερα επίπεδα διοίκησης.

**Τάση:** Οι οργανισμοί «εκσυγχρονίζονται» περικόπτοντας τα περιττά επίπεδα διοίκησης. Οι πιο επίπεδες δομές θεωρούνται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### ➤ Λιγότερη ενότητα εντολών:

Κάθε εργαζόμενος σε έναν οργανισμό πρέπει να αναφέρεται σε ένα και μόνο προϊστάμενο. **Τάση:** Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν περισσότερες δια-λειτουργικές ομάδες, δυνάμεις δράσης και οριζόντιες δομές. Οι οργανισμοί αρχίζουν να κατανοούν περισσότερο τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι συχνά βρίσκονται να εργάζονται για περισσότερα από ένα αφεντικά.



# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Σύγχρονες τάσεις (II)

### ➤ Μεγαλύτερη έκταση ελέγχου:

Έκταση ελέγχου (span of control) είναι ο αριθμός των ατόμων που αναφέρονται κατευθείαν σε ένα manager. **Τάση:** Πολλοί οργανισμοί περνούν σε μεγαλύτερο εύρος ελέγχου καθώς εξαλείφονται ορισμένα επίπεδα διοίκησης. Οι managers αναλαμβάνουν μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων οι οποίοι λειτουργούν με λιγότερο άμεση επίβλεψη.

### ➤ Περισσότερη ανάθεση:

Ανάθεση (delegation) είναι η διαδικασία τού να εμπιστεύεσαι εργασίες σε άλλους δίνοντάς τους το δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν δράση. Ο manager αναθέτει ευθύνη, παραχωρεί εξουσία για δράση και δημιουργεί υπευθυνότητα. Η εξουσία πρέπει να είναι ανάλογη με την ευθύνη.

### ➤ Τα τρία βήματα της ανάθεσης:

- Ανάθεση ευθύνης – εξήγησε τα καθήκοντα και τις προσδοκίες
- Παραχώρηση εξουσίας – επέτρεψε στους άλλους να λαμβάνουν αποφάσεις και να δρουν
- Δημιουργία υπευθυνότητας – απαίτησε από τους άλλους να αναφέρουν τα αποτελέσματα

# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Σύγχρονες τάσεις (III)

### ➤ Περισσότερη εξουσιοδότηση

Μια συνηθισμένη αποτυχία της διοίκησης είναι η απροθυμία της θέλησης για αποκέντρωση. Η ανάθεση οδηγεί σε εξουσιοδότηση.

**Τάση:** Οι managers αναθέτουν περισσότερο και βρίσκουν νέους τρόπους να εξουσιοδοτούν ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα.

### ➤ Αποκέντρωση με συγκεντρωτισμό

Συγκεντρωτισμός είναι η συγκέντρωση εξουσίας για τη λήψη των περισσότερων αποφάσεων στο υψηλότερο επίπεδο ενός οργανισμού. Αποκέντρωση είναι η διάχυση εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

**Τάση:** Η ανάθεση, η εξουσιοδότηση και οι οριζόντιες δομές συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό αποκέντρωσης στους οργανισμούς. Η πρόοδος της τεχνολογίας της πληροφορικής επιτρέπει επαρκή συγκεντρωτικό έλεγχο.

# ΕΚΧΩΡΙΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

## Σύγχρονες τάσεις (IV)

### ➤ Μειωμένη χρήση προσωπικού

**Εξειδικευμένο προσωπικό:** Τα άτομα που εκτελούν μια υπηρεσία ή προσφέρουν ειδική εξειδίκευση στην επίλυση προβλημάτων σε άλλα τμήματα του οργανισμού.

**Τάση:** Οι οργανισμοί μειώνουν το μέγεθος του προσωπικού. Οι οργανισμοί επιζητούν αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα απασχολώντας λιγότερο προσωπικό και μικρότερες μονάδες προσωπικού.

# Case Study

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- (σελ. 160 – 161)
- Η Mitsubishi Motors αναθεωρεί την οργάνωση

# Βιβλιογραφία

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Βακόλα, Μ. (2009) Διοικώντας τις Αλλαγές. Έκδοση Β΄, Αθήνα: ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΙΔΕΡΗΣ-ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κάτου, Α.Α. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Χυτήρης, Λ. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας