



# Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

## Διάλεξη 5<sup>η</sup>

# Οργανωτική Δομή και Αλλαγή

### Διδάσκοντες

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

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

# Περιεχόμενα Διάλεξης

- Βασικές έννοιες
- Τμηματοποίηση
- Κριτήρια – Μορφές τμηματοποίησης
- Εύρος ελέγχου
- Δυνάμεις αδράνειας
- Οργανωτικός σχεδιασμός και επίδοση
- Οργανωτική δομή και αλλαγή

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Βασικές Έννοιες

Η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός διαιρείται σε τμήματα ονομάζεται **τμηματοποίηση**, ενώ το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής ονομάζεται **οργανωτική δομή**.

- **Τμηματοποίηση** (departmentalisation) είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός διαιρείται σε τμήματα και το συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τα τμήματα αυτά αποτελεί τη δομή (structure) του οργανισμού.

Βασικός στόχος τμηματοποίησης είναι η **Αποτελεσματικότητα**:

- ✓ Στη διοίκηση
- ✓ Στο συντονισμό και στη συνεργασία
- ✓ Στην αξιοποίηση των πόρων
- ✓ Στην ικανοποίηση εργασίας

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Κριτήρια - Μορφές

### Κριτήρια τμηματοποίησης :

- Τα κριτήρια τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγονται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.
- Τα επιλεγόμενα κριτήρια πρέπει να εξυπηρετούν την επιχείρηση και να συντελούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης βάσει των στόχων της.
- Αφορούν την αλληλεξάρτηση θέσεων και γενικότερη αλληλεξάρτηση (σε επίπεδο μαζί οι θέσεις που εξαρτώνται στενά μεταξύ τους)

Η τμηματοποίηση παίρνει αρκετές **μορφές**, εκ των οποίων οι περισσότερες συνηθισμένες είναι οι παρακάτω:

1. Λειτουργική τμηματοποίηση (functional departmentalisation)
2. Τομεακή τμηματοποίηση (divisional departmentalisation)
3. Υβριδική τμηματοποίηση (hybrid departmentalisation)
4. Τμηματοποίηση μήτρας (matrix departmentalisation)
5. Οριζόντια τμηματοποίηση (horizontal departmentalisation)
6. Δικτυωτή τμηματοποίηση (network departmentalisation)

### ► Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία

- Επιμερισμός των εργασιών της επιχείρησης βάσει των λειτουργιών της (παραγωγή, πωλήσεις, προμήθειες κ.α.)
- Όλες οι θέσεις εργασίας μίας ορισμένης λειτουργίας ομαδοποιούνται μαζί στο ίδιο τμήμα

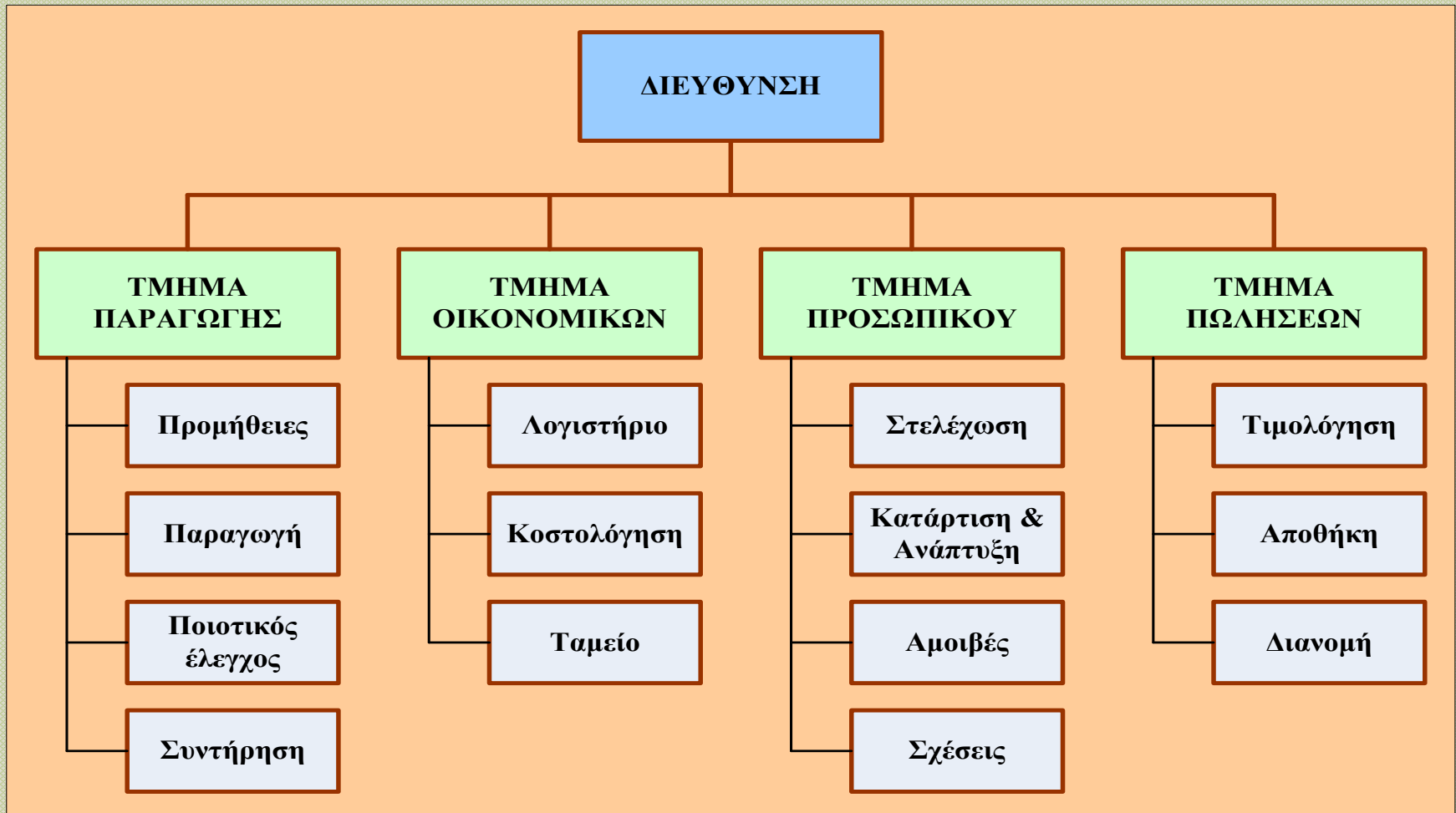
### Μέθοδος: Λογική Προσέγγιση

- Θέσεις εργασίας με την ίδια λειτουργία
- Θέσεις εργασίας άμεσα εξαρτημένες μεταξύ τους
- Θέσεις εργασίας με άμεση ανάγκη κοινού συντονισμού
- Θέσεις εργασίας με απαίτηση κοινών σχετικά γνώσεων και ικανοτήτων

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Λειτουργική Τμηματοποίηση: 2/3

Οι εργαζόμενοι ομαδοποιούνται σε βασικές κατηγορίες τμημάτων, τα οποία συγκεντρώνουν συναφείς επιχειρησιακές λειτουργίες.



# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Λειτουργική Τμηματοποίηση: 3/3

- **Πλεονεκτήματα** δομής λειτουργικής τμηματοποίησης:
  1. Οικονομίες κλίμακας
  2. Ανάπτυξη εξειδίκευσης
  3. Καλύτερη επικοινωνία μέσα στο τμήμα
  4. Αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων
  
- **Μειονεκτήματα** δομής λειτουργικής τμηματοποίησης:
  1. Αργή λήψη αποφάσεων
  2. Μείωση παρακίνησης
  3. Φτωχή επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων
  4. Λιγότερες καινοτομίες

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Τομεακή Τμηματοποίηση: 1/7

### Γεωγραφική τμηματοποίηση (geographical departmentalisation)

- Αναφέρεται στο συντονισμό με τη μορφή τμηματοποίησης όλων των δραστηριοτήτων μιας γεωγραφικής περιοχής. Έχει ως κριτήριο: Τον τόπο που λαμβάνουν χώρα δραστηριότητες
- Αναπτύσσεται σε:
  - Μεγάλες εθνικές επιχειρήσεις: Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υποκαταστήματα και/ή θυγατρικές εταιρίες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας
  - Πολυεθνικές επιχειρήσεις: Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υποκαταστήματα και/ή θυγατρικές εταιρίες σε άλλες χώρες

#### Πλεονεκτήματα:

- Εστίαση προσοχής και προσπάθειών στην κάθε περιοχή
- Καλύτερη παρακολούθηση
- Καλύτερη γνώση τοπικών ιδιαιτεροτήτων
- Μείωση κόστους μεταφοράς
- Ευκολότερη μέτρηση αποτελεσμάτων τμημάτων με την ύπαρξη τοπικής διοίκησης

#### Βασικό Μειονέκτημα:

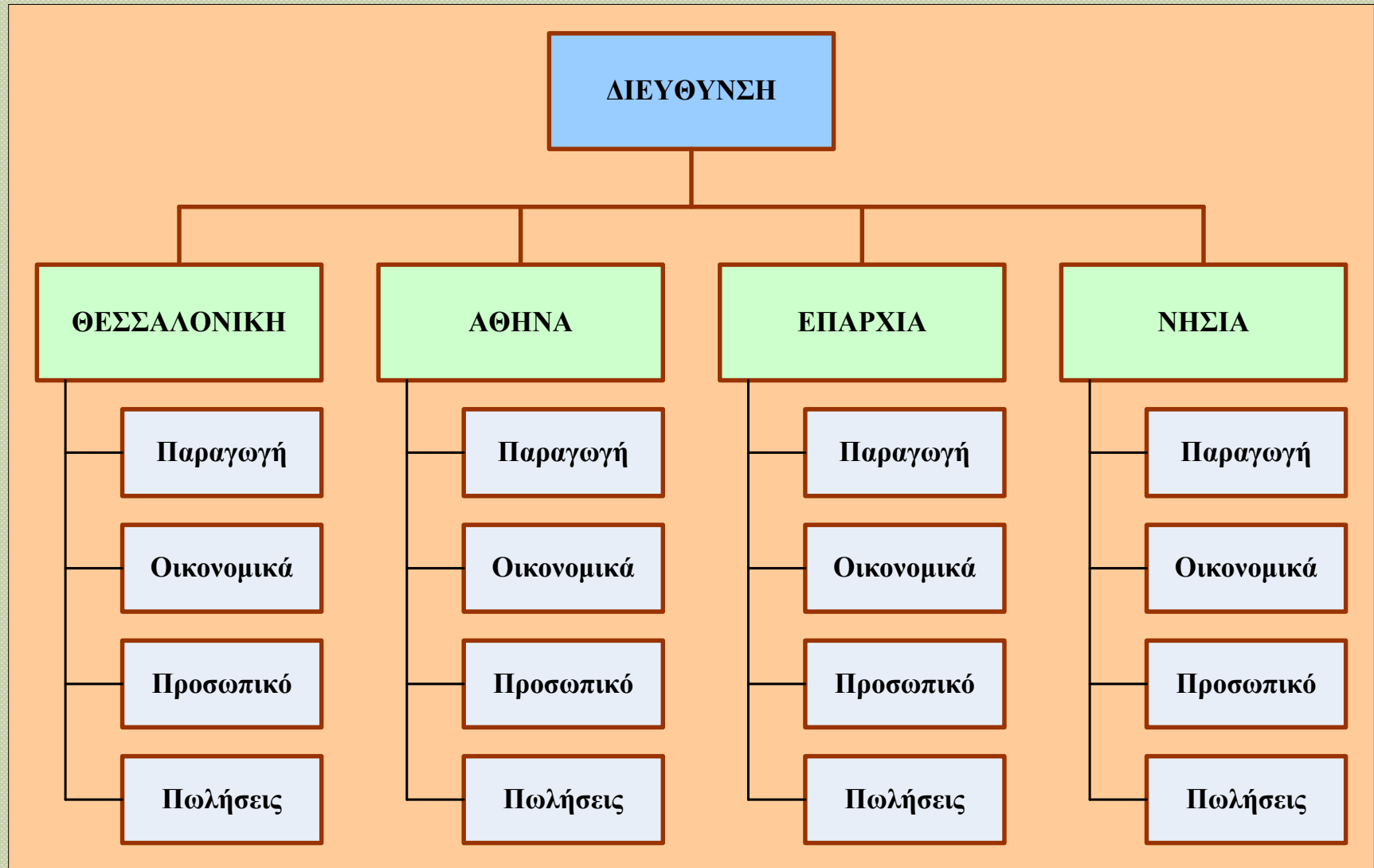
- Η επαναληπτική χρήση στελεχών, ιεραρχικών επιπέδων κ.α



# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Τομεακή Τμηματοποίηση: 2/7

### Γεωγραφική τμηματοποίηση



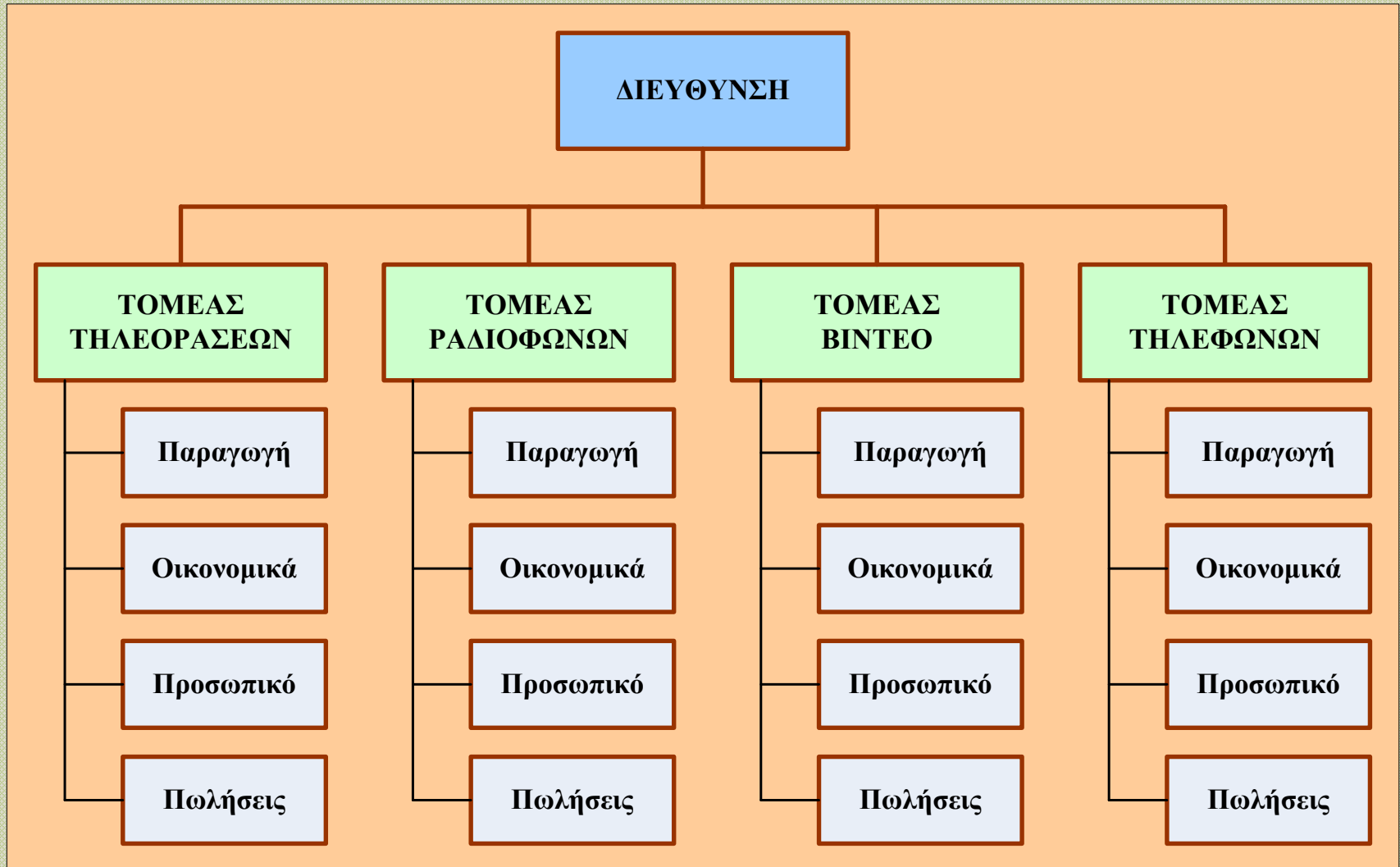
### ► Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία:

- Πολύ σημαντική εναλλακτική μορφή τμηματοποίησης
- Αναφέρεται στην τοποθέτηση προϊόντος ή ομάδας προϊόντων και/ή υπηρεσιών μαζί στο ίδιο τμήμα και των διαφορετικών προϊόντων σε διαφορετικά τμήματα. Το όνομα του τμήματος είναι το όνομα του προϊόντος.
- Αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν και εμπορεύονται μεγάλο αριθμό προϊόντων και/ή υπηρεσιών με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.
- Στις μεγάλες επιχειρήσεις η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από πολλά στάδια παραγωγικής διαδικασίας. Αυτές εφαρμόζουν οργανογράμματα βάσει τα στάδια παραγωγής των προϊόντων.

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Τομεακή Τμηματοποίηση: 4/7

Τμηματοποίηση κατά προϊόν (product departmentalisation)



### ► Τμηματοποίηση κατά καταναλωτή (consumer departmentalisation)

- Αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις στις οποίες ο πελάτης έχει πολύ μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο. Οι πελάτες αυτοί συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά.
- Αποτελεί βασικό κριτήριο για την τμηματοποίηση των τμημάτων marketing και πωλήσεων

#### **Πλεονεκτήματα:**

- Κάθε υπο-τμήμα αναλαμβάνει μία κατηγορία πελατών
- Συντονίζει τις ενέργειες πιο αποτελεσματικά
- Αποκτά εξειδίκευση και εμπειρία στον χειρισμό της συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών

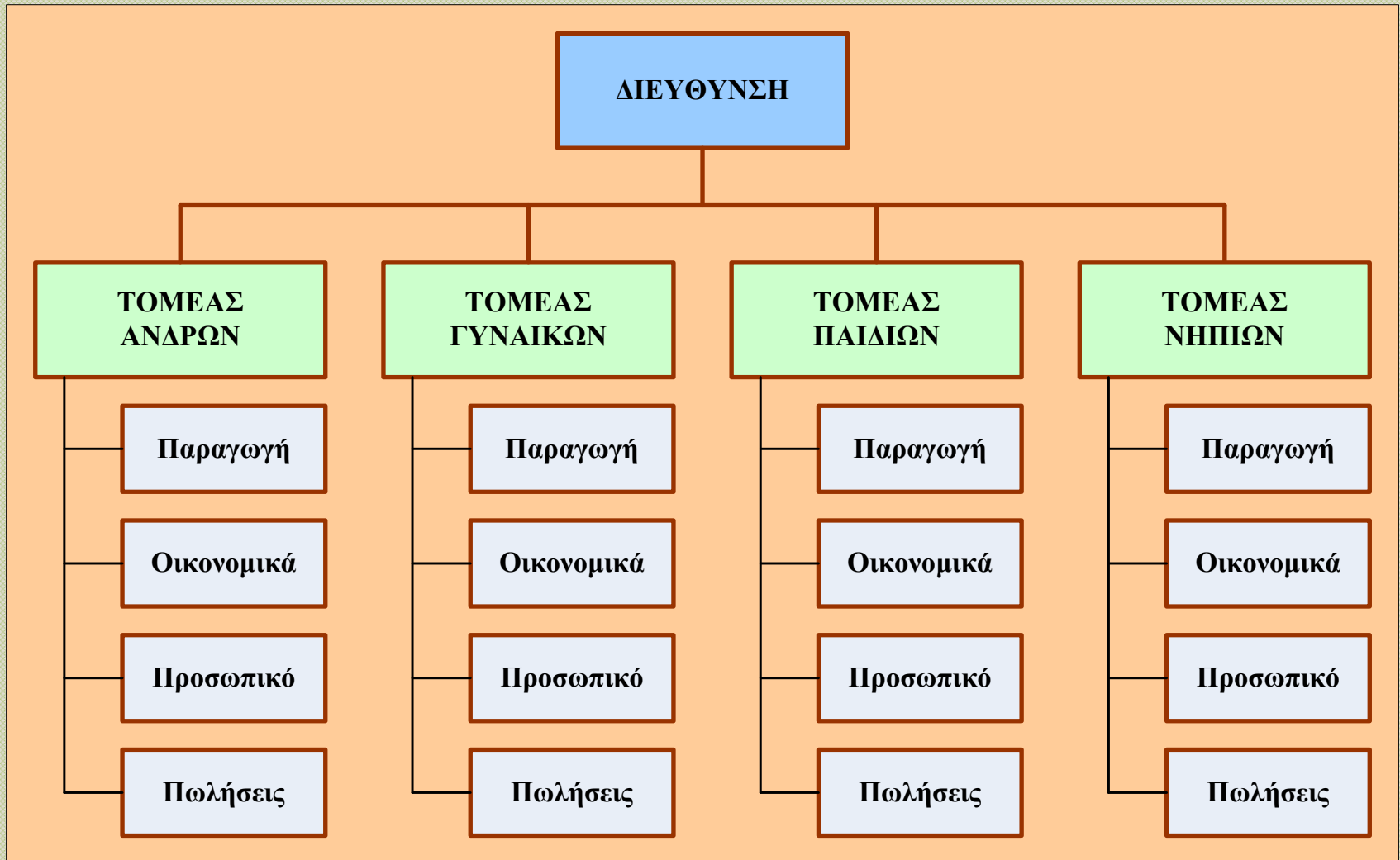
#### **Μειονεκτήματα:**

- Πιο δύσκολη η επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- Πιο δύσκολη η εναρμόνιση μεταξύ των διαφορετικών απαιτήσεων πελατών διαφορετικής κατηγορίας
- Δυσκολία συγκεκριμένου διαχωρισμού πελατών σε κατηγορίες

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Τομεακή Τμηματοποίηση: 6/7

Τμηματοποίηση κατά καταναλωτή (consumer departmentalisation)



# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

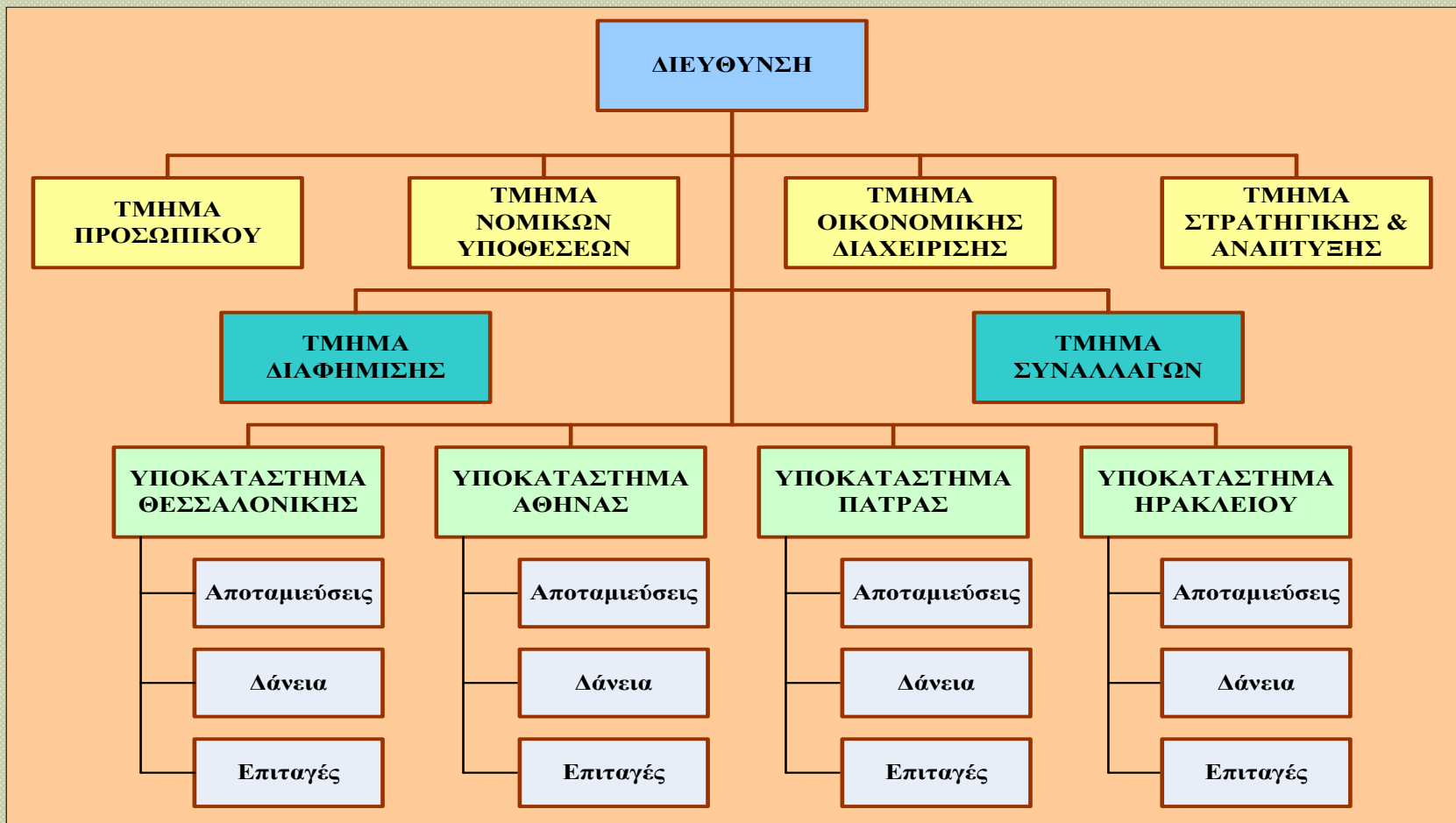
## Τομεακή Τμηματοποίηση: 7/7

- **Πλεονεκτήματα** δομής τομεακής τμηματοποίησης:
  1. Προσαρμοστικότητα σε ασταθές περιβάλλον
  2. Υψηλός βαθμός ικανοποίησης καταναλωτών:
  3. Υψηλός συντονισμός έργων:
  4. Ευρεία κατάρτιση των μάνατζερ:
- **Μειονεκτήματα** δομής τομεακής τμηματοποίησης:
  1. Μη αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων:
  2. Χαμηλή σε βάθος κατάρτιση:
  3. Επικέντρωση στους στόχους του τομέα:
  4. Απώλεια ελέγχου:

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Υβριδική Τμηματοποίηση: 1/2

- Η υβριδική τμηματοποίηση περιλαμβάνει τόσο **συγκεκριμένους τομείς** όσο και **λειτουργικά τμήματα**, που όμως εντάσσονται κεντρικά στη γενική διεύθυνση του οργανισμού.



# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Υβριδική Τμηματοποίηση: 2/2

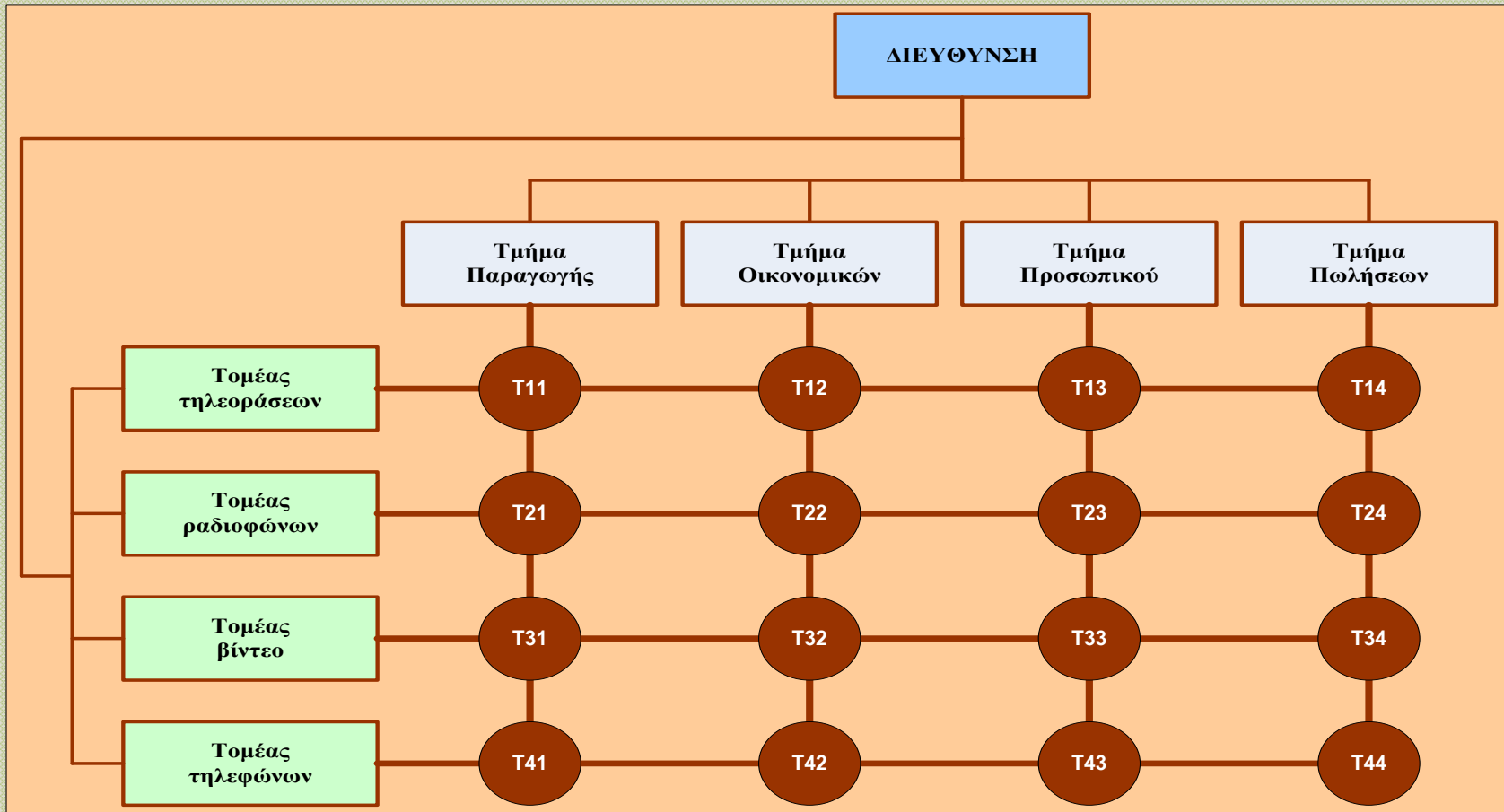
- **Πλεονεκτήματα** δομής υβριδικής τμηματοποίησης:
  1. Ταυτόχρονος συντονισμός:
  2. Ενσωμάτωση σκοπού με στόχους:
  3. Προσαρμοστικότητα και αποτελεσματικότητα:
  
- **Μειονεκτήματα** δομής υβριδικής τμηματοποίησης:
  1. Αργή ανταπόκριση σε ακραίες καταστάσεις:
  2. Συγκρούσεις:
  3. Διοικητική υπερφόρτωση:



# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Τμηματοποίηση Μήτρας: 1/2

- Η **τμηματοποίηση μήτρας**, η οποία είναι πολυπλοκότερη από ότι είναι η λειτουργική, η τομεακή και η υβριδική τμηματοποίηση, συνδυάζει την ταυτόχρονη εφαρμογή της λειτουργικής και της τομεακής τμηματοποίησης



# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Τμηματοποίηση Μήτρας: 2/2

- **Πλεονεκτήματα** δομής τμηματοποίησης μήτρας:

1. Ευελιξία:
2. Παρακίνηση και δέσμευση:
3. Αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων:
4. Απόκτηση δεξιοτήτων:
5. Συνεργασία:

- **Μειονεκτήματα** δομής τμηματοποίησης μήτρας:

1. Σύγχυση:
2. Καθυστερήσεις:
3. Ισορροπία εξουσίας:
4. Εκπαίδευση:

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Οριζόντια Τμηματοποίηση : 1/3

Δομή στην οποία ολόκληρος ο οργανισμός απαρτίζεται από ομάδες που επιτελούν το έργο του οργανισμού.

Στη **δομή κατά ομάδες** η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων είναι καίριας σημασίας, επειδή απουσιάζει μια γραμμή διοικητικής εξουσίας από την κορυφή προς τη βάση.

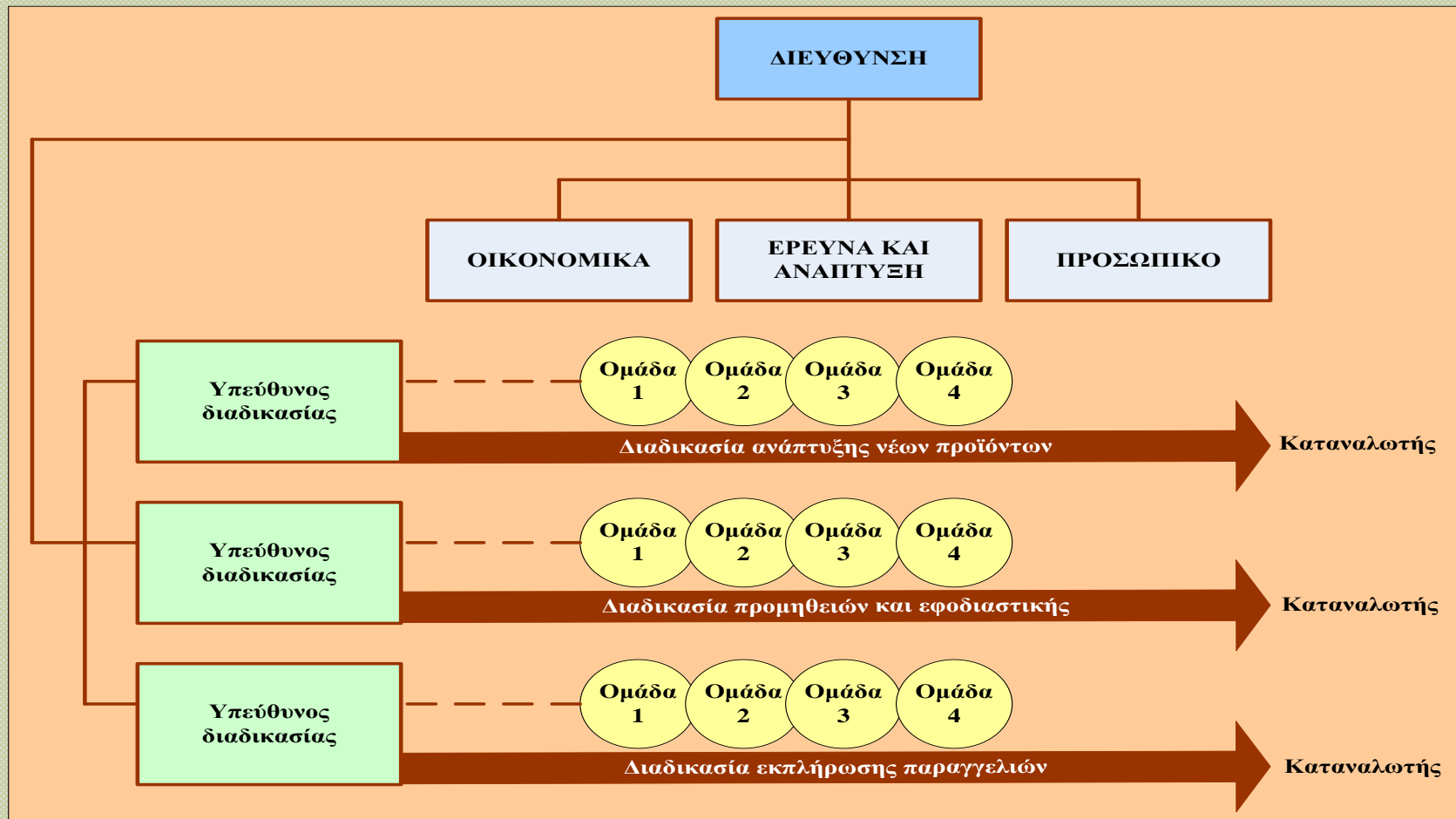
Οι ομάδες εργαζομένων σχεδιάζουν και εκτελούν τις εργασίες με όποιον τρόπο κρίνουν καλύτερο, αλλά καθίστανται υπεύθυνες για τα συνολικά αποτελέσματα της εργασιακής απόδοσης στους τομείς απασχόλησής τους.

Σε μεγάλους οργανισμούς, η δομή κατά ομάδες συμπληρώνει μια τυπική λειτουργική δομή ή δομή σε τομείς. Αυτό επιτρέπει στον οργανισμό να διατηρεί την αποτελεσματικότητα μιας γραφειοκρατίας, παρέχοντας ταυτόχρονα την ευελιξία των ομάδων.

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Οριζόντια Τμηματοποίηση : 2/3

- Η **οριζόντια τμηματοποίηση**, ή όπως αλλιώς λέγεται η **τμηματοποίηση κατά ομάδες** (team departmentalisation), οργανώνει τους εργαζόμενους σε ομάδες γύρω από βασικές διαδικασίες εργασίας.



- **Πλεονεκτήματα** δομής οριζόντιας τμηματοποίησης:
  1. Ευελιξία:
  2. Ικανοποίηση καταναλωτή:
  3. Γενικότερη εικόνα:
  4. Συνεργασία:
  5. Ποιότητα ζωής:
- **Μειονεκτήματα** δομής οριζόντιας τμηματοποίησης:
  1. Προσδιορισμός διαδικασιών:
  2. Αλλαγές:
  3. Κατάρτιση:
  4. Περιορισμένη γνώση:

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Τμηματοποίησης έργου

Δομή στην οποία οι εργαζόμενοι απασχολούνται διαρκώς σε έργα.

Σε αντιδιαστολή με τη δομή μήτρας, η δομή έργου δεν έχει τυπικά τμήματα όπου οι εργαζόμενοι θα επιστρέψουν μετά την ολοκλήρωση του έργου. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι μεταφέρουν σε άλλα έργα τις ειδικές δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες τους.

Η εργασία σε δομές έργου εκτελείται από ομάδες εργαζομένων.

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## οργανισμοί άνευ ορίων: 1/2

Οργανισμός του οποίου το σχέδιο δεν καθορίζεται ούτε περιορίζεται από όρια που επιβάλλει μια προδιαγεγραμμένη δομή.

Υπάρχουν δύο είδη ορίων:

- 1. Εσωτερικά** είναι τα *οριζόντια* όρια που επιβάλλει η επαγγελματική εξειδίκευση και η τμηματοποίηση και τα *κατακόρυφα* που διαχωρίζουν τους εργαζομένους σε οργανωσιακά επίπεδα και ιεραρχίες.
- 2. Εξωτερικά** είναι τα όρια που διαχωρίζουν τον οργανισμό από τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλες ομάδες διακύβευσης συμφερόντων.

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## οργανισμοί άνευ ορίων: 2/2

Για την ελαχιστοποίηση ή εξάλειψη αυτών των ορίων, οι μάνατζερ καταφεύγουν σε εικονικά ή δικτυακά σχέδια δομής.

- Ένας **εικονικός οργανισμός** απαρτίζεται από έναν μικρό πυρήνα εργαζομένων πλήρους απασχόλησης και εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες που προσλαμβάνονται προσωρινά ανάλογα με τις ανάγκες για να εργαστούν σε συγκεκριμένα έργα.

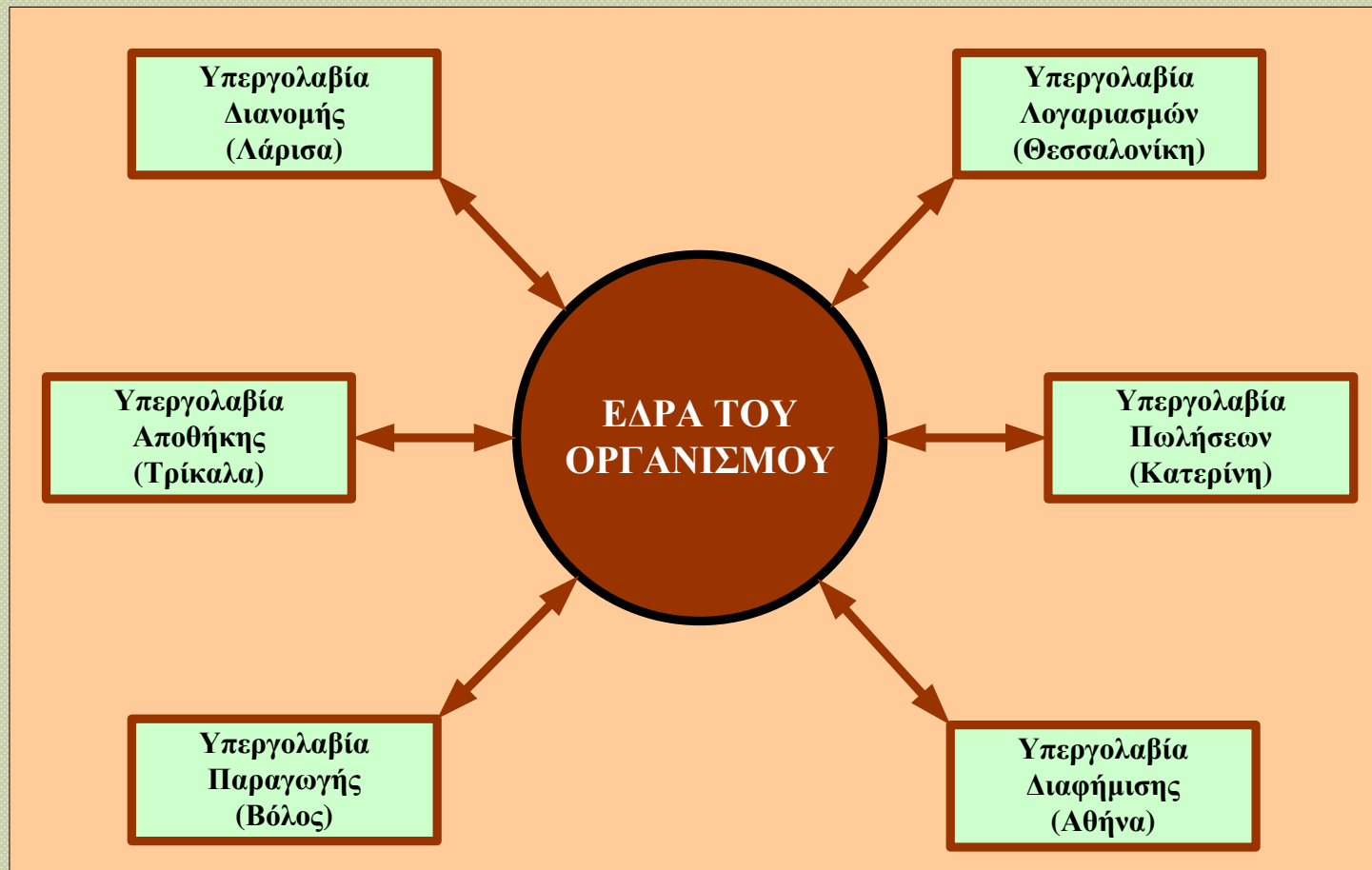
Με τη στενή συνεργασία με «ελεύθερους επαγγελματίες» ένας οργανισμός αξιοποιεί ένα δίκτυο ταλέντων χωρίς επιπρόσθετη πολυπλοκότητα στη δομή του.



# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Δικτυωτή Τμηματοποίηση : 1/2

Σύμφωνα με τη **δικτυωτή τμηματοποίηση** πολλές δραστηριότητες του οργανισμού ανατίθενται ως *υπεργολαβίες* (sub-contractions) σε άλλους περισσότερο εξειδικευμένους οργανισμούς.



# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

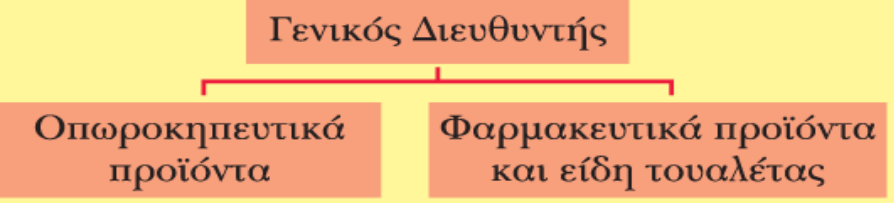

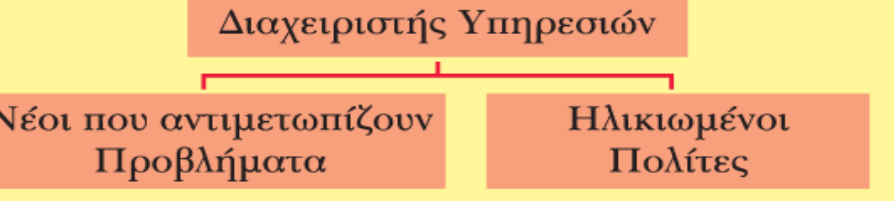
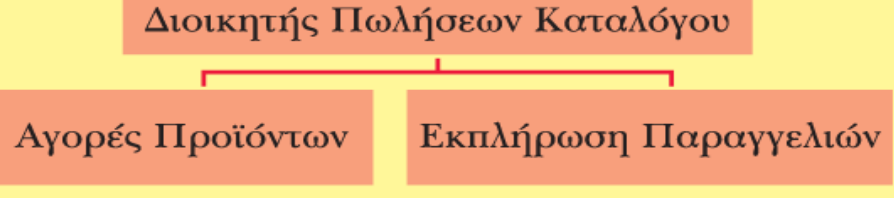
## Δικτυωτή Τμηματοποίηση : 2/2

- **Πλεονεκτήματα** δομής δικτυωτής τμηματοποίησης:
  1. Παγκοσμιότητα:
  2. Αποτελεσματικότητα:
  3. Καινοτομία:
  4. Ευελιξία:
  
- **Μειονεκτήματα** δομής δικτυωτής τμηματοποίησης:
  1. Καθυστερήσεις:
  2. Κόστος συντονισμού:
  3. Αντιπαλότητες:
  4. Αφοσίωση:

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

## Σύνοψη

Τμηματικές δομές κατά προϊόν, γεωγραφική τοποθεσία, πελάτη και διαδικασία.

Τύπος	Εστίαση	Παράδειγμα
Προϊόν	Παραχθέν Αγαθό ή υπηρεσία	 <pre>graph TD; A[Γενικός Διευθυντής] --&gt; B[Οπωροκηπευτικά προϊόντα]; A --&gt; C[Φαρμακευτικά προϊόντα και είδη τουαλέτας];</pre>
Γεωγραφική Τοποθεσία	Τοποθεσία Δραστηριότητας	 <pre>graph TD; A[Πρόεδρος] --&gt; B[Ασιατικό Τμήμα]; A --&gt; C[Ευρωπαϊκό Τμήμα];</pre>
Πελάτης	Πελάτες που εξυπηρετήθηκαν	 <pre>graph TD; A[Διαχειριστής Υπηρεσιών] --&gt; B[Νέοι που αντιμετωπίζουν Προβλήματα]; A --&gt; C[Ηλικιωμένοι Πολίτες];</pre>
Διαδικασία	Δραστηριότητες που είναι μέρος της ίδιας διαδικασίας	 <pre>graph TD; A[Διοικητής Πωλήσεων Καταλόγου] --&gt; B[Αγορές Προϊόντων]; A --&gt; C[Εκπλήρωση Παραγγελιών];</pre>

# ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ: 1/3

Ανεξάρτητα με τη δομή του οργανισμού, η διεύθυνση του κάθε τμήματος ή τομέα του οργανισμού ανατίθεται σ' έναν προϊστάμενο. Το ερώτημα λοιπόν που γεννάται είναι **πόσους εργαζόμενους μπορεί να επιβλέψει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος**, ή αλλιώς, ποιο είναι το **εύρος ελέγχου**;

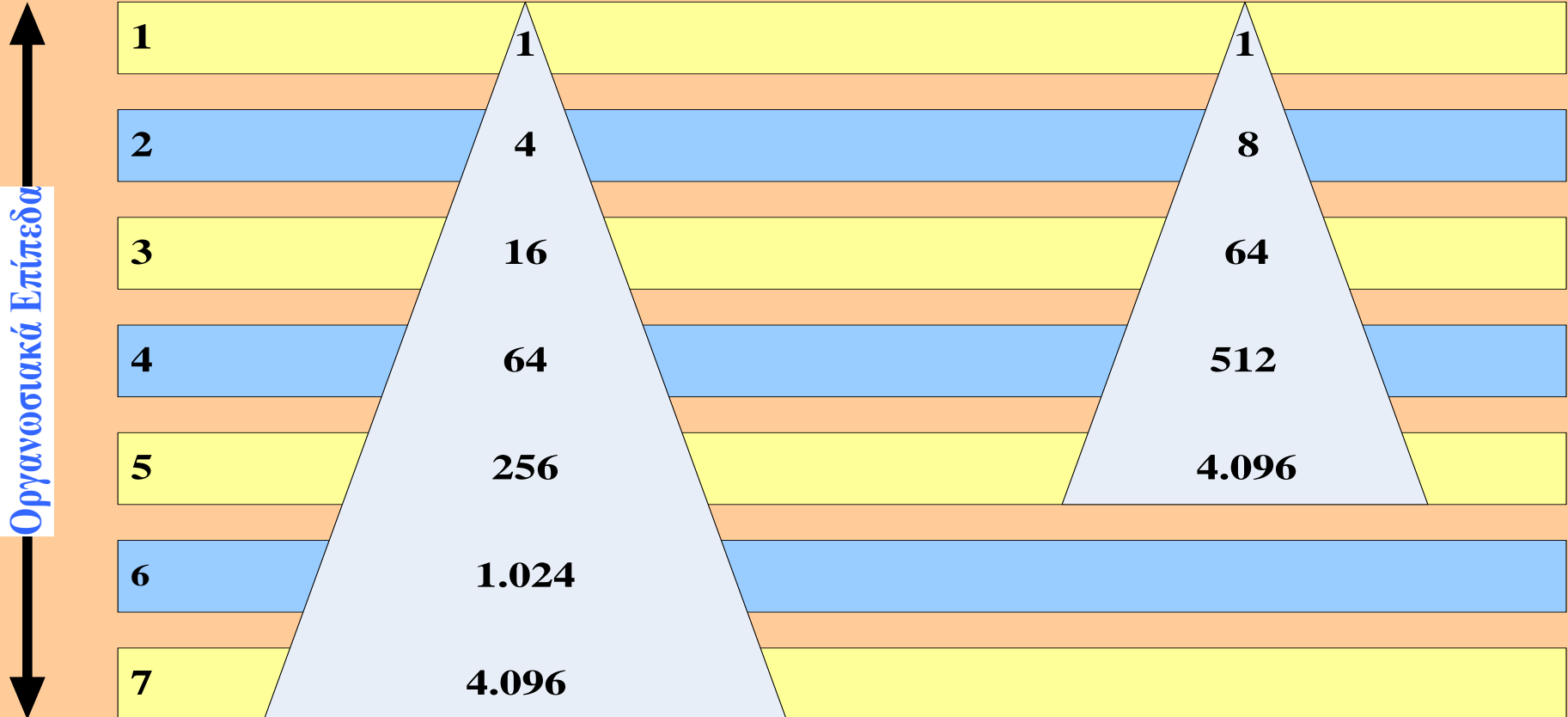
- **Εύρος ελέγχου** (*span of control*) είναι ο αριθμός των εργαζόμενων που αναφέρονται σ' έναν προϊστάμενο.
- Το εύρος ελέγχου είναι σημαντική παράμετρος για έναν οργανισμό, επειδή από αυτό προσδιορίζεται ο αριθμός των οργανωσιακών επιπέδων του οργανισμού. Εάν ένας οργανισμός έχει πολλά οργανωσιακά επίπεδα λέγεται **υψηλός οργανισμός** (*tall organisation*), ενώ αντίθετα, εάν ο οργανισμός έχει λίγα οργανωσιακά επίπεδα, λέγεται **πλατύς οργανισμός** (*flat organisation*).

# ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ: 2/3

*Απασχολούμενοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο*

*Οργανισμός Α*

*Οργανισμός Β*



↑  
Οργανωσιακά Επίπεδα  
↓

*Εύρος ελέγχου: 4*  
*Αριθμός εργαζομένων: 4.096*  
*Αριθμός μάνατζερ*  
*(από επίπεδα 1-6): 1.365*

*Εύρος ελέγχου: 8*  
*Αριθμός εργαζομένων: 4.096*  
*Αριθμός μάνατζερ*  
*(από επίπεδα 1-4): 585*

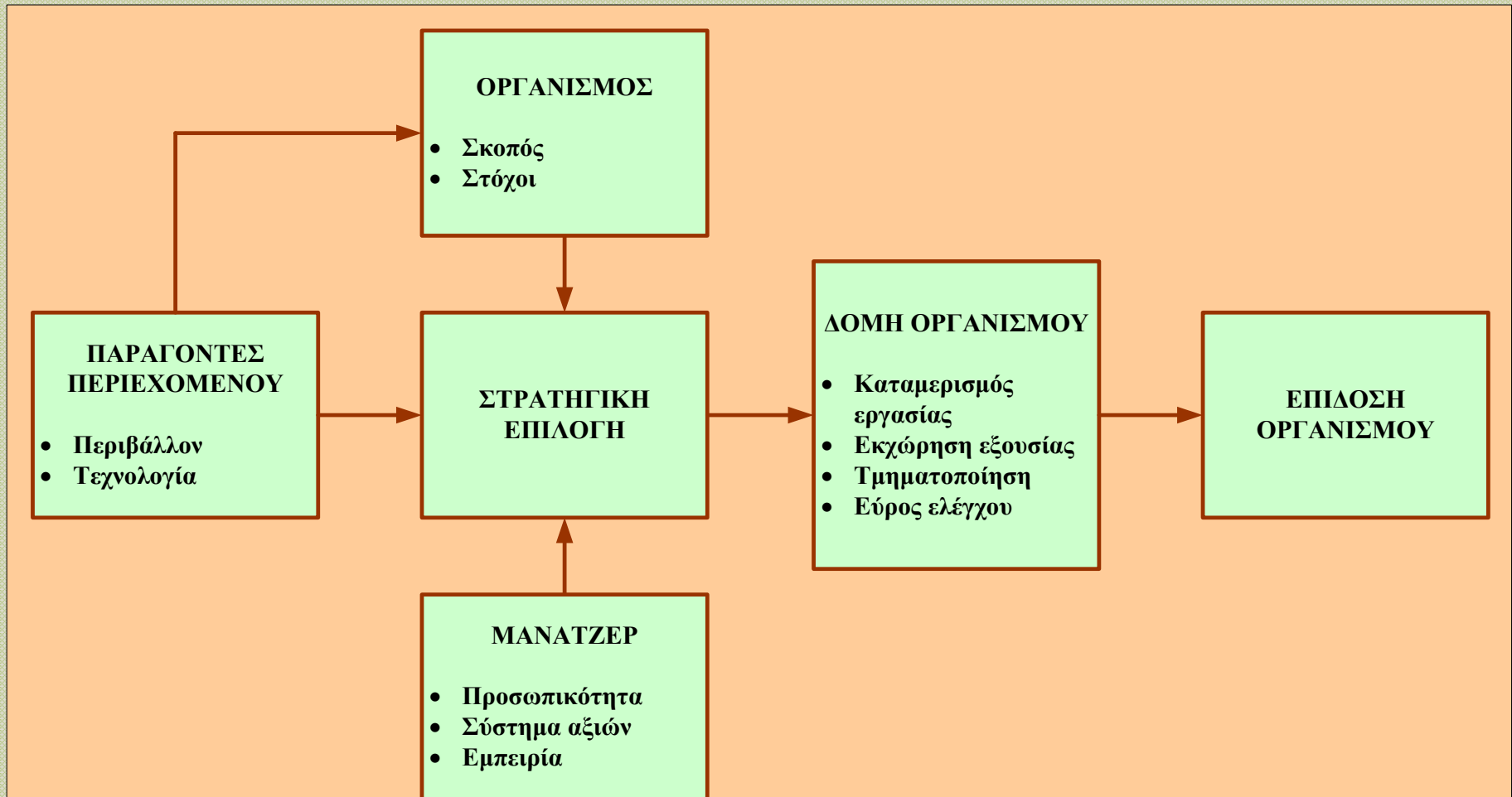
# ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ: 3/3

- **Παράγοντες** από τους οποίους εξαρτάται το μέγεθος του εύρους ελέγχου, τους οποίους πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση του οργανισμού πριν αποφασίσει πιο εύρος ελέγχου θα εφαρμόσει στον οργανισμό της:
- Επαγγελματισμός:
- Δυσκολία έργου:
- Κατάρτιση:
- Γεωγραφική διασπορά:
- Αλληλεξάρτηση:
- Ομοιότητα έργου:
- Τυποποίηση διαδικασιών:
- Ενσωμάτωση εργασιών:
- Ταχύτητα αλλαγών:
- Αφοσίωση υφισταμένων

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ: 1/6

Κατά πόσον οι δομές του οργανισμού επηρεάζουν την επίδοσή του;

## Υπόδειγμα



# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ: 2/6

- Η αρχιτεκτονική του υποδείγματος βασίζεται στην υπόθεση ότι η **στρατηγική επιλογή** (strategic choice), αναφορικά με τη δομή του οργανισμού, εξαρτάται από **παράγοντες περιεχομένου** (contextual factors), από το σκοπό και τους στόχους της οργάνωσης, και από τον ίδιο τον μάνατζερ (π.χ., προσωπικότητα, σύστημα αξιών, εμπειρία) που λαμβάνει την απόφαση.

Οι οργανισμοί κατατάσσονται σε δύο ακραίες καταστάσεις σχεδιασμού της δομής τους:

- **Μηχανιστικό** (mechanistic) υπόδειγμα οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο τύπος του οργανωτικού σχεδιασμού που δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της παραγωγής και της αποτελεσματικότητας.
- **Οργανικό** (organic) υπόδειγμα οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο τύπος του οργανωτικού σχεδιασμού που δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της προσαρμογής και της ανάπτυξης.



## Μοντέλα οργανωσιακού σχεδιασμού



**ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΟΙ**

- Άκαμπτες ιεραρχικές σχέσεις
- Καθορισμένες αρμοδιότητες
- Πολλοί κανόνες
- Τυπικοί δίαυλοι επικοινωνίας
- Συγκεντρωτική εξουσία αποφάσεων
- Υψηλότερες δομές



**ΟΡΓΑΝΙΚΟΙ**

- Συνεργασία (κατακόρυφα και οριζόντια)
- Ευπροσάρμοστες αρμοδιότητες
- Λίγοι κανόνες
- Άτυπη επικοινωνία
- Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων
- Πιο επίπεδες δομές

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ: 3/6

Διαστάσεις	Μηχανιστικό υπόδειγμα οργανωτικού σχεδιασμού	Οργανικό υπόδειγμα οργανωτικού σχεδιασμού
Σταθερότητα	Είναι μάλλον απίθανη η αλλαγή στον οργανισμό	Είναι μάλλον πιθανή η αλλαγή στον οργανισμό
Εξειδίκευση	Παρατηρείται υψηλός βαθμός εξειδίκευσης στον οργανισμό με πολλούς ειδικούς εργαζόμενους	Παρατηρείται φιλοσοφία ευρείας εξειδίκευσης στον οργανισμό όπου πολλοί εργαζόμενοι είναι γενικών καθηκόντων
Κανόνες	Ο οργανισμός ακολουθεί αυστηρούς και επίσημους κανόνες	Ο οργανισμός παρουσιάζει σημαντική ευελιξία, ακολουθώντας χαλαρούς κανόνες
Εξουσία	Η εξουσία είναι συγκεντρωτική και ασκείται από λίγους ανθρώπους που βρίσκονται στην κορυφή του οργανισμού	Η εξουσία είναι αποκεντρωτική και διαχέεται σε χαμηλότερα επίπεδα σε ολόκληρο τον οργανισμό

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ: 5/6

- Γενικά, **η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα** σχετίζεται με το κατά πόσον ένας οργανισμός ακολουθεί το **μηχανιστικό** υπόδειγμα όταν το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται είναι σταθερό, ή ακολουθεί το **οργανικό** υπόδειγμα όταν το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται είναι δυναμικό.
- Δηλαδή, υποστηρίζεται ότι ισχύει η **ενδεχομενική προσέγγιση** (contingency approach) οργανωτικού σχεδιασμού, η οποία είτε συνδέει τη στρατηγική επιλογή με τη μηχανιστική δομή του οργανισμού), ή συνδέει τη στρατηγική επιλογή με την οργανική δομή του οργανισμού.
- Πάντως, μολονότι υπάρχουν υποστηρικτές της ενδεχομενικής προσέγγισης εντούτοις, έχει αυτό υποστεί και κριτική ότι είναι μη ρεαλιστικό

## Συνέπειες των μη λειτουργικών οργανωσιακών δομών


1. Η παρακίνηση και το ηθικό μπορεί να είναι πεσμένα
2. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να καθυστερεί και να υπολείπετε σε ποιότητα
3. Μπορεί να υπάρξει σύγκρουση και έλλειψη συντονισμού
4. Ένας οργανισμός μπορεί να μην ανταποκριθεί καινοτόμα στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις
5. Τα κόστη μπορεί να αυξάνονται ραγδαία, ειδικά στη διοίκηση

# Παραδοσιακά οργανωσιακά σχέδια

## ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Γρήγορη·  
ευέλικτη·  
φθηνή στη συντήρηση·  
σαφής λογοδοσία.

### Απλή δομή




## ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ακατάλληλη όταν αναπτύσσεται  
ο οργανισμός·  
η εξάρτηση από ένα άτομο  
εγκυμονεί κινδύνους.

Πλεονεκτήματα εξοικονόμησης  
κόστους από την εξειδίκευση  
(οικονομίες κλίμακας, ελάχιστη  
επικάλυψη ρόλων ανθρώπων  
και εξοπλισμού)· οι εργαζόμενοι  
ομαδοποιούνται με βάση  
παρεμφερείς αρμοδιότητες.

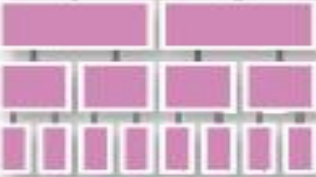
### Λειτουργική δομή



Η επιδίωξη λειτουργικών στόχων  
μπορεί να συσκοτίσει την αντίληψη  
των μάντζερ αναφορικά με το  
καλό του συνόλου του οργανισμού·  
οι ειδικοί των λειτουργιών  
απομονώνονται και δεν γνωρίζουν  
τι κάνουν οι άλλες μονάδες.

Εστιάζει στα αποτελέσματα –  
οι μάντζερ των τμημάτων είναι  
υπεύθυνοι για ό,τι συμβαίνει  
στα προϊόντα και τις υπηρεσίες  
του τμήματός τους.

### Δομή σε τομείς



Η επικάλυψη δραστηριοτήτων  
και πόρων αυξάνει τα έξοδα και  
περιορίζει την αποδοτικότητα.



# Σύγχρονα επιχειρησιακά σχέδια

## Πλεονεκτήματα:

Οι υπάλληλοι συμμετέχουν περισσότερο και εξουσιοδοτούνται. Λιγότεροι φραγμοί μεταξύ λειτουργικών τομέων.

## Δομή κατά ομάδες

Μια δομή όπου ολόκληρος ο οργανισμός συνίσταται από σύνολα ομάδων εργασίας ή ομάδες.

## Μειονεκτήματα:

Ασαφής ιεραρχία. Πίεση στις ομάδες να αποδώσουν.

## Πλεονεκτήματα:

Ρευστός και ευέλικτος σχεδιασμός που ανταποκρίνεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Ταχύτερη λήψη αποφάσεων.

## Δομή μήτρας-έργου

Η μήτρα είναι μια δομή που αναθέτει σε ειδικούς από διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς να επιληφθούν κάποιου έργου αλλά με την ολοκλήρωση του έργου θα επιστρέψουν στα τμήματά τους. Το έργο είναι μια δομή στην οποία οι εργαζόμενοι απασχολούνται διαρκώς σε έργα. Όταν ολοκληρώνεται ένα έργο, οι εργαζόμενοι προχωρούν στο επόμενο.

## Μειονεκτήματα:

Πολυπλοκότητα στην κατανομή εργαζομένων σε έργα. Συγκρούσεις αρμοδιοτήτων και προσωπικοτήτων.

## Πλεονεκτήματα:

Εξαιρετικά ευέλικτη και ανταποκρίνεται στις ανάγκες που προκύπτουν. Αξιοποιεί το ταλέντο όπου κι αν βρεθεί.

## Δομή άνευ ορίων

Δομή που δεν καθορίζεται ούτε περιορίζεται από τεχνητά οριζόντια, κατακόρυφα ή εξωτερικά όρια-περιλαμβάνει εικονικές και δικτυακές μορφές οργανισμών.

## Μειονεκτήματα:

Έλλειψη ελέγχου. Δυσκολίες επικοινωνίας.

## Πλεονεκτήματα:

Διάχυση της γνώσης σε όλο τον οργανισμό. Βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## Δομή μάθησης

Μια δομή στην οποία οι εργαζόμενοι κατακτούν και μοιράζονται αδιάκοπα νέες γνώσεις τις οποίες εφαρμόζουν.

## Μειονεκτήματα:

Απροθυμία εκ μέρους των εργαζομένων να μοιραστούν τις γνώσεις υπό τον φόβο απώλειας της ισχύος τους. Μεγάλοι αριθμοί έμπειρων εργαζομένων στο χείλος της συνταξιοδότησης.

# Ένας οργανισμός που εξελίσσεται μέσω της μάθησης



Καθώς οι μάνατζερ αναζητούν οργανωσιακά σχέδια που θα υποστηρίξουν τους εργαζόμενους να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους αποδοτικά και αποτελεσματικά ανακύπτουν ορισμένες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν:

- Πώς παραμένουν οι εργαζόμενοι συνδεδεμένοι με τον οργανισμό;
- Πώς μπορούν να αντιμετωπίσουν τις παγκόσμιες διαφορές στην οργανωσιακή δομή;
- Πώς οικοδομείται ένας οργανισμός που εξελίσσεται μέσω της μάθησης;
- Πώς μπορούν να σχεδιάσουν αποδοτικές και αποτελεσματικές ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις;



# Οι σύγχρονες προκλήσεις για τον οργανωσιακό σχεδιασμό

## 2/3

Η εύρεση κάποιου τρόπου ώστε να **παραμείνουν συνδεδεμένοι** με τον οργανισμό ευρέως διασκορπισμένοι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από έντονη κινητικότητα αποτελεί μια σημαντική πρόκληση που αφορά τον δομικό σχεδιασμό. Την τελευταία δεκαετία, η τεχνολογία έχει προσφέρει ποικίλες λύσεις για τη σύνδεση εργαζομένων από απόσταση, όπως:

- **Συσκευές χειρός** που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύνδεση με εταιρικές βάσεις δεδομένων και ενδοδίκτυα.
- **Τηλεδιασκέψεις.**
- **Κινητά τηλέφωνα** περνούν με ευκολία από τα κινητά δίκτυα σε εταιρικές συνδέσεις Wi-Fi.

# Οι σύγχρονες προκλήσεις για τον οργανωσιακό σχεδιασμό

## 2/3

Υπάρχουν επίσης **παγκόσμιες διαφορές** στις οργανωσιακές δομές. Οι ερευνητές έχουν συναγάγει ότι *οι δομές και οι στρατηγικές των οργανισμών είναι παρεμφερείς σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ η συμπεριφορά εντός αυτών διατηρεί την πολιτισμική μοναδικότητά της.*

Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερ οφείλουν να αναλογιστούν τις πολιτισμικές επιπτώσεις ορισμένων στοιχείων του σχεδίου.

Για παράδειγμα, μια μελέτη έδειξε ότι η τυπικότητα –κανόνες και γραφειοκρατικοί μηχανισμοί– είναι πιθανώς σημαντικότερη σε λιγότερο οικονομικά αναπτυγμένες χώρες και λιγότερο σημαντική σε πιο προηγμένες οικονομικά χώρες, όπου οι εργαζόμενοι κατέχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματισμού.

# ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

- Τηλεργασία
- Συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα
- Ευέλικτο ωράριο
- Συναπασχόληση
- Περιστασιακό εργατικό δυναμικό



# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

- Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος σχεδιασμού οργανωτικών δομών ή μια συγκεκριμένη μορφή που θα εγγυηθεί **οργανωσιακή αποτελεσματικότητα**.
- Ένας οργανισμός θα μπορούσε κάλλιστα να είναι επιτυχημένος και να ανταποκριθεί στην ανάγκη για αλλαγή ανεξάρτητα από το αν είναι δομημένος με **γραφειοκρατικές ή μηχανιστικές γραμμές** ή με μια από τις νεότερες μορφές δικτύου.
- Όμως, υπάρχουν στους οργανισμούς πιέσεις και διαδικασίες που επιφέρουν ένα επίπεδο **αδράνειας**.
- Η προσαρμοστική ευελιξία μειώνεται με την αυξανόμενη αδράνεια, έτσι ώστε όταν η αδράνεια είναι υψηλή, ο οργανισμός είναι πιο πιθανό να πέσει θύμα των δυνάμεων της φυσικής επιλογής – δηλαδή να πάψει να λειτουργεί.

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Δυνάμεις αδράνειας

- **Εσωτερικές δυνάμεις** που προκαλούν αδράνεια:
  1. Πολλές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις, τεχνολογία και ανθρώπους που δεν είναι εύκολο να αλλάξουν καθήκοντα.
  2. Οι λαμβάνοντες αποφάσεις εργάζονται με ατελείς πληροφορίες για τα περιβάλλοντα.
  3. Η δομική αλλαγή σημαίνει αναστάτωση με αποτέλεσμα τη δημιουργία αντίστασης στην αλλαγή.
- **Εξωτερικές δυνάμεις** που προκαλούν αδράνεια:
  1. Εμπόδια εξόδου από τον τομέα παραγωγής και είσοδο σε άλλον (π.χ., κεφάλαια, ρυθμίσεις, γνώση αγοράς).
  2. Έξοδα απόκτησης εξειδικευμένης γνώσης για αγορές για τις οποίες δεν υπάρχει εξοικείωση.
  3. Επιτυχημένες στρατηγικές προσαρμογής δε σημαίνει ότι μπορούν να εφαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.



# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Τι είναι οργανωσιακή αλλαγή; 1/2

- **Οργανωτική αλλαγή** είναι η μετακίνηση μιας οργάνωσης από μια κατάσταση πραγμάτων σε άλλη. Μια αλλαγή στο περιβάλλον απαιτεί συχνά αλλαγή στο πλαίσιο του οργανισμού που λειτουργεί σε αυτό το περιβάλλον.
- **Οι οργανωτικές αλλαγές** μπορούν να λάβουν πολλές μορφές. Μπορεί να συνεπάγεται αλλαγή στη δομή, τη στρατηγική, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, την τεχνολογία ή τον πολιτισμό μιας εταιρείας.
- **Η αλλαγή** μπορεί να προγραμματιστεί χρόνια εκ των προτέρων ή μπορεί να αναγκαστεί σε έναν οργανισμό λόγω μιας μετατόπισης στο περιβάλλον. **Η οργανωτική αλλαγή** μπορεί να είναι ριζική και να αλλάξει γρήγορα τον τρόπο λειτουργίας μιας οργάνωσης ή μπορεί να είναι βαθμιαία και αργή.
- Σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από τον τύπο, **η αλλαγή** περιλαμβάνει την απομάκρυνση των παλιών τρόπων με τους οποίους γίνεται η εργασία και την προσαρμογή σε νέους τρόπους. Ως εκ τούτου, ουσιαστικά, είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων.

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Τι είναι οργανωσιακή αλλαγή; 2/2

- Η αλλαγή σχεδόν σε κάθε πτυχή της λειτουργίας μιας επιχείρησης μπορεί να αντιμετωπίσει αντίσταση και διαφορετικές κουλτούρες μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιδράσεις τόσο στην αλλαγή όσο και στα μέσα προώθησης της αλλαγής.
- Για να διευκολυνθούν καλύτερα οι απαραίτητες αλλαγές, μπορούν να γίνουν διάφορα βήματα που έχουν αποδειχθεί ότι μειώνουν το άγχος των εργαζομένων και διευκολύνουν τη διαδικασία μετασχηματισμού.
- Συχνά, η απλή πράξη συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να μειώσει δραστικά την αντίθεσή τους σε νέες μεθόδους.
- Σε ορισμένους οργανισμούς, αυτό το επίπεδο συμπερίληψης δεν είναι δυνατό και, αντίθετα, οι οργανισμοί μπορούν να προσλάβουν έναν μικρό αριθμό ηγετών της κοινής γνώμης για να προωθήσουν τα οφέλη των επερχόμενων αλλαγών.

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Παράγοντες αλλαγής 1/5

### 1. Αλλαγή στα δημογραφικά στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος

- Οι ρυθμίσεις εργασίας, όπως οι ευέλικτες ώρες εργασίας και η ανταλλαγή εργασίας, μπορεί να γίνουν πιο δημοφιλείς καθώς οι εργαζόμενοι παραμένουν στο εργατικό δυναμικό ακόμα και μετά τη συνταξιοδότησή τους.
- Είναι επίσης πιθανό οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι με την τρέχουσα κατάσταση εργασίας τους να επιλέξουν να αποχωρίσουν, με αποτέλεσμα την απότομη απώλεια πολύτιμων γνώσεων και εμπειρίας σε οργανισμούς.
- Οι οργανισμοί θα πρέπει να σχεδιάσουν στρατηγικές για να διατηρήσουν αυτούς τους υπαλλήλους και να προγραμματίσουν την αποχώρησή τους.
- Τέλος, ένα κρίσιμο ζήτημα είναι η εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης των στερεοτύπων που σχετίζονται με την ηλικία, τα οποία λειτουργούν ως εμπόδια στη διατήρηση αυτών των εργαζομένων.



### 2. Αλλαγή που οφείλεται στην ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας.

Η τεχνολογία πληροφορικής κι επικοινωνιών καθώς και η ρομποτική αυξάνονται με αλματώδεις ρυθμούς, γεγονός που επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ένα πρόσφατο παράδειγμα είναι η μουσική βιομηχανία. Όταν τα μουσικά CD κυκλοφόρησαν για πρώτη φορά στη δεκαετία του '80, ήταν ουσιαστικά πιο ελκυστικά από τα παραδοσιακά δίσκους βινυλίου LP.

### 3. Η παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση είναι μια άλλη απειλή και ευκαιρία για τους οργανισμούς, ανάλογα με την ικανότητά τους να προσαρμοστούν σε αυτήν. Λόγω των διαφορών στις εθνικές οικονομίες και του βιοτικού επιπέδου από τη μια χώρα στην άλλη, οι επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες διαπιστώνουν ότι είναι συχνά φθηνότερο να παράγονται αγαθά και να παρέχονται υπηρεσίες σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Αυτό οδήγησε πολλές εταιρείες να αναθέσουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες σε χώρες όπως η Κίνα και το Μεξικό.

### 4. Αλλαγές στους όρους αγοράς

Οι αλλαγές στην αγορά ενδέχεται να δημιουργήσουν εσωτερικές αλλαγές, καθώς οι επιχειρήσεις αγωνίζονται να προσαρμοστούν. Για παράδειγμα, η αεροπορική βιομηχανία στις Ηνωμένες Πολιτείες υφίσταται σοβαρές αλλαγές. Η ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια μειώθηκε μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου. Ταυτόχρονα, η ευρεία χρήση του Διαδικτύου για την κράτηση αεροπορικών ταξιδιών κατέστησε δυνατή τη σύγκριση των τιμών των αεροπορικών εταιρειών πολύ πιο αποτελεσματικά και εύκολα, ενθαρρύνοντας τις αεροπορικές εταιρείες να ανταγωνίζονται κυρίως με βάση το κόστος. Η στρατηγική αυτή φαίνεται να έχει αποδυναμωθεί όταν συνδυάζεται με τις δραματικές αυξήσεις του κόστους των καυσίμων που ξεκίνησαν από το 2004. Ορισμένες αεροπορικές εταιρείες, όπως η Delta και η Northwest Airlines, συγχωνεύθηκαν για να παραμείνουν στην αγορά.

### 5. Η ανάπτυξη

Είναι φυσικό για μια μικρή επιχείρηση εκκίνησης να αναπτυχθεί εάν είναι επιτυχής.

Ένα παράδειγμα αυτής της αύξησης είναι η εξέλιξη της Widmer Brothers Brewing Company, η οποία ξεκίνησε ως δύο αδέρφια που ζυμώνουν μπύρα στο γκαράζ τους για να γίνει το 11ο μεγαλύτερο ζυθοποιείο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτή η αύξηση συνέβη με την πάροδο του χρόνου όταν το βασικό προϊόν τους - Hefeweizen - αυξήθηκε σε δημοτικότητα και η εταιρεία έπρεπε να επεκταθεί για να καλύψει τη ζήτηση.

Ενώ το 50% όλων των νέων μικρών επιχειρήσεων αποτυγχάνουν στο πρώτο τους έτος εκείνοι που επιτυγχάνουν συχνά εξελίσσονται σε μεγάλους, σύνθετους οργανισμούς με την πάροδο του χρόνου.

### 6. Φτωχή απόδοση

Αλλαγή μπορεί επίσης να συμβεί αν η εταιρεία έχει κακή απόδοση και αν υπάρχει αντιληπτή απειλή από το περιβάλλον.

Στην πραγματικότητα, οι εταιρείες με χαμηλή απόδοση συχνά βρίσκουν ευκολότερη την αλλαγή σε σχέση με τις επιτυχημένες εταιρείες. Γιατί; Η υψηλή απόδοση οδηγεί στην υπερβολική αυτοπεποίθηση και την αδράνεια. Ως αποτέλεσμα, οι επιτυχημένες εταιρείες συχνά συνεχίζουν να κάνουν αυτό που τους έκανε επιτυχία στην πρώτη θέση. Οι επιτυχημένες εταιρείες που καταφέρνουν να αλλάξουν εφαρμόζουν ειδικές πρακτικές για να διατηρήσουν την οργάνωση ανοιχτή στις αλλαγές.

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Αντίσταση στην αλλαγή 1/3

**Γιατί υπάρχουν δυσκολίες κατά την εισαγωγή αλλαγών σε έναν οργανισμό;**

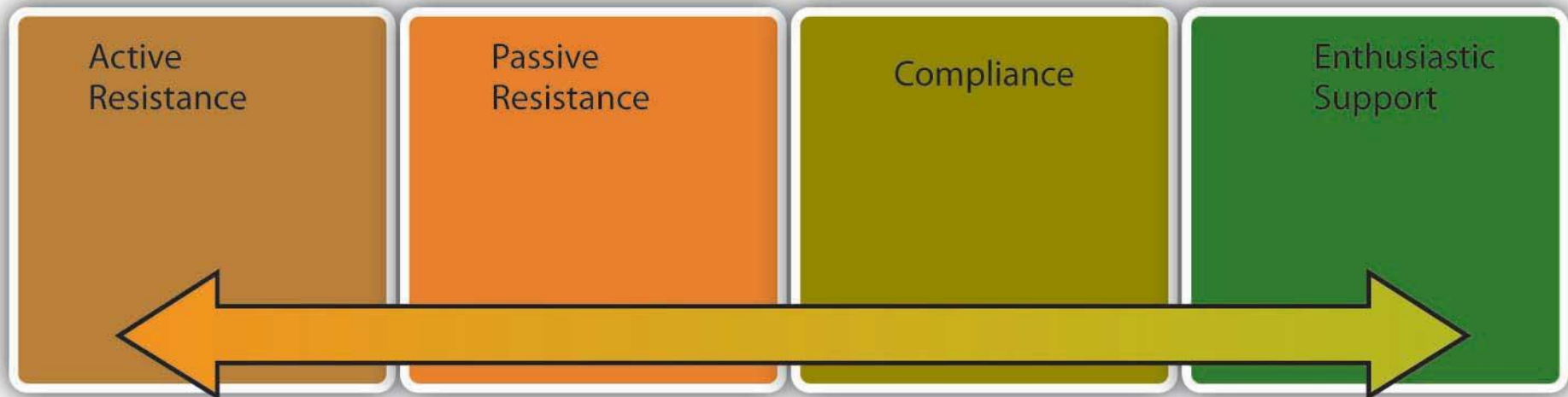
- Οι άνθρωποι, γενικά, δεν αγαπούν την αλλαγή. Το να πείσουμε τους υπαλλήλους να βρουν νέες λύσεις θα απαιτήσει την συνεπή εφαρμογή των εργαλείων διαχείρισης αλλαγών.
- Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι απειλούνται. Αν κάποια από τα καθήκοντά τους μεταβιβαστούν σε άλλους υπαλλήλους, μπορεί να το ερμηνεύσουν ως απειλή για τον εαυτό τους. Θα είναι πολύ σημαντικό να μπορέσουμε να απαντήσουμε ικανοποιητικά στο ερώτημα ποια οφέλη θα έχει η προγραμματισμένη αλλαγή.
- Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι αν κάτι λειτουργεί με κάποιο τρόπο για μεγάλο χρονικό διάστημα, δεν πρέπει να αλλάξει. Η βελτίωση του επιχειρησιακού μοντέλου μιας επιχείρησης απαιτεί θάρρος. Οι αλλαγές θα πρέπει να υλοποιηθούν σε μια στιγμή που αντιπροσωπεύουν μια ευκαιρία, όχι όταν είναι ήδη απαραίτητη. <sup>53</sup>



# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Αντίσταση στην αλλαγή 2/3

- Η αλλαγή του οργανισμού είναι συχνά απαραίτητη για να παραμείνει μια εταιρεία ανταγωνιστική.
- Η αδυναμία αλλαγής μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα μιας εταιρείας να επιβιώσει.
- Ωστόσο, οι υπάλληλοι δεν χαιρετίζουν πάντα τις αλλαγές στις μεθόδους. Στην πραγματικότητα, οι αντιδράσεις στην οργανωτική αλλαγή μπορεί να κυμαίνονται από την αντίσταση στη συμμόρφωση προς την ενθουσιώδη στήριξη της αλλαγής, με την τελευταία να είναι η εξαίρεση παρά ο κανόνας



# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Αντίσταση στην αλλαγή 3/3

**Η ενεργός αντίσταση** είναι η πιο αρνητική αντίδραση σε μια προτεινόμενη προσπάθεια αλλαγής. Εκείνοι που συμμετέχουν σε ενεργό αντίσταση ενδέχεται να σαμποτάρουν την προσπάθεια αλλαγής και να είναι ειλικρινείς αντιρρησίες στις νέες διαδικασίες.

Αντίθετα, **η παθητική αντίσταση** συνεπάγεται να διαταραχθεί από τις αλλαγές χωρίς να εκφράζεται απαραίτητα αυτές οι απόψεις. Αντ' αυτού, οι παθητικοί αναστολείς μπορεί να αντιπαθούν την αλλαγή ήσυχα, να αισθάνονται άγχος και δυστυχία και ακόμη και να ψάχνουν για μια νέα δουλειά χωρίς αναγκαστικά να φέρνουν τις ανησυχίες τους στην προσοχή των υπευθύνων λήψης αποφάσεων.

Ωστόσο, **η συμμόρφωση** προϋποθέτει την εναρμόνιση με τις προτεινόμενες αλλαγές με ελάχιστο ενθουσιασμό.

Τέλος, εκείνοι που δείχνουν **ενθουσιώδη υποστήριξη** είναι υπερασπιστές του νέου τρόπου και πραγματικά ενθαρρύνουν τους άλλους γύρω τους να υποστηρίξουν και την προσπάθεια αλλαγής.

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή;

- Διαταραγμένες συνήθειες
- Προσωπικότητα
- Αίσθημα αβεβαιότητας
- Φόβος αποτυχίας
- Προσωπικές επιπτώσεις της αλλαγής
- Επικράτηση της αλλαγής
- Αντιληπτή απώλεια ισχύος
- Είναι όλη η αλλαγή κακή



# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Συμπεράσματα

- Οι οργανισμοί αλλάζουν ως απάντηση στις αλλαγές στο περιβάλλον και ανταποκρίνονται στον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ερμηνεύουν αυτές τις αλλαγές.
- Όταν πρόκειται για οργανωτική αλλαγή, ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια είναι η αντίσταση στην αλλαγή.
- Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή η αλλαγή διαταράσσει τις συνήθειες, έρχεται σε σύγκρουση με ορισμένους τύπους προσωπικότητας, προκαλεί φόβο αποτυχίας, μπορεί να έχει δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις, μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ισχύος
- Όταν οι αλλαγές γίνονται πολύ συχνά, μπορεί να εξαντλήσει τους εργαζομένους.

# 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.
- Robbins, S.P., Coulter, M. Decenzo, D. A. (2018). *Διοίκηση επιχειρήσεων Αρχές και εφαρμογές*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Κριτική
- 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