



Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διάλεξη 8^η

Λειτουργίες του Μάνατζμεντ #2

Οργάνωση

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων
22 Απριλίου 2021



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Στόχοι της ενότητας

- Να κατανοήσουν οι φοιτητές τη σημασία της οργάνωσης για τις επιχειρήσεις.
- Να κατανοούν τις βασικές αρχές οργάνωσης
- Να μπορούν να διακρίνουν τα διάφορα επίπεδα οργάνωσης.
- Να ανιχνεύουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε μορφής τμηματοποίησης.
- Να μπορούν να σχεδιάζουν το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης.

Οργάνωση

Η διαδικασία συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής με στόχο το συντονισμό και τον έλεγχο της συλλογικής δραστηριότητας των εργαζομένων.

Περιγράφει την επικοινωνία και τις σχέσεις εξουσίας εντός της επιχείρησης.

Στόχοι της Οργάνωσης:

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

Απαντά στα ερωτήματα:

- ✓ Τι πρέπει να γίνει
- ✓ Πως θα γίνει
- ✓ Ποιος θα το κάνει
- ✓ Ποιος δίνει αναφορά σε ποιον
- ✓ Σε ποιο επίπεδο λαμβάνονται οι αποφάσεις



Βασικές Αρχές Οργάνωσης

- Ιεραρχία και εύρος ελέγχου
- Καταμερισμός εργασίας
- Κατανομή εξουσίας
- Τμηματοποίηση
- Οργανόγραμμα
- Περιγραφή εργασιών

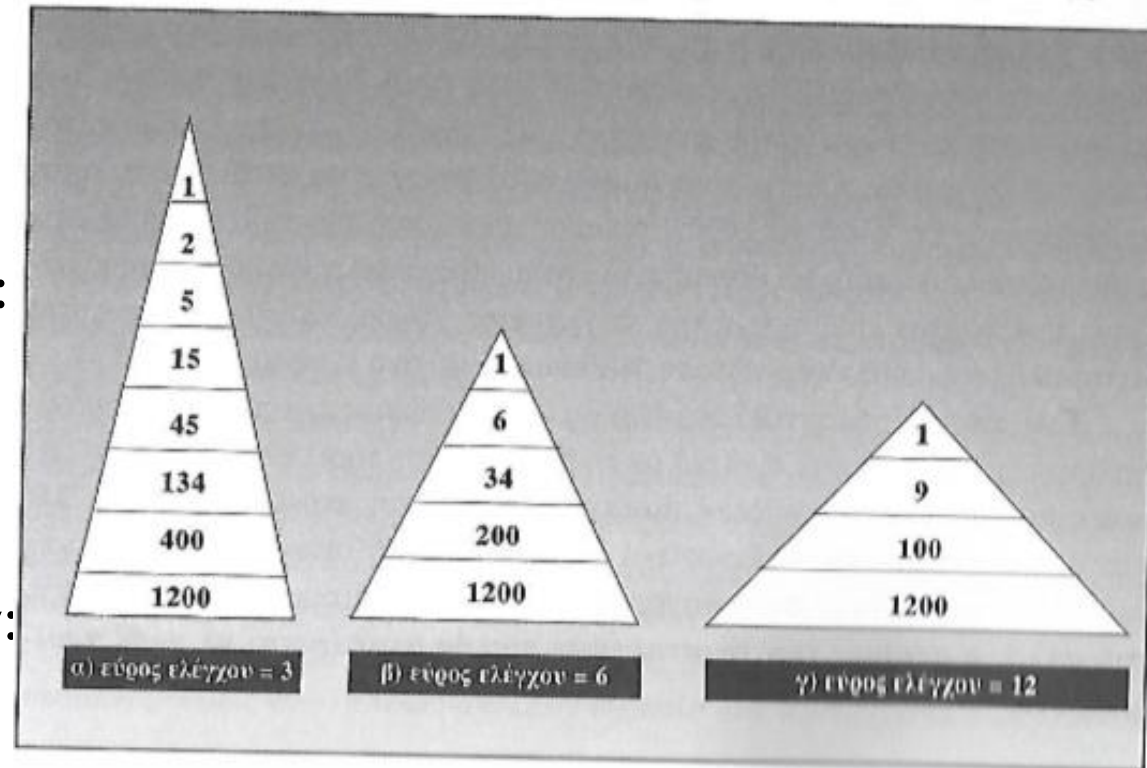


Ιεραρχία



Εύρος ελέγχου

- Ο αριθμός των υφιστάμενων που αναφέρονται σε κάθε προϊστάμενο.
- 3 μορφές ιεραρχικών δομών:
 - Υψηλή
 - Ισορροπημένη
 - Πεπλατυσμένη
- Μειονεκτήματα πολλών ιεραρχικών επιπέδων:
 - Δύσκολη επικοινωνία
 - Δύσκολος προγραμματισμός και έλεγχος
 - Εύνοια της παράκαμψης ιεραρχίας
 - Μείωση απόδοσης λόγω του στενού ελέγχου
- Πλεονεκτήματα πολλών ιεραρχικών επιπέδων:
 - Καλύτερη διοίκηση υφισταμένων
 - Ομαδικό πνεύμα
 - Δυνατότητες εξέλιξης εργαζομένων



Καταμερισμός εργασίας

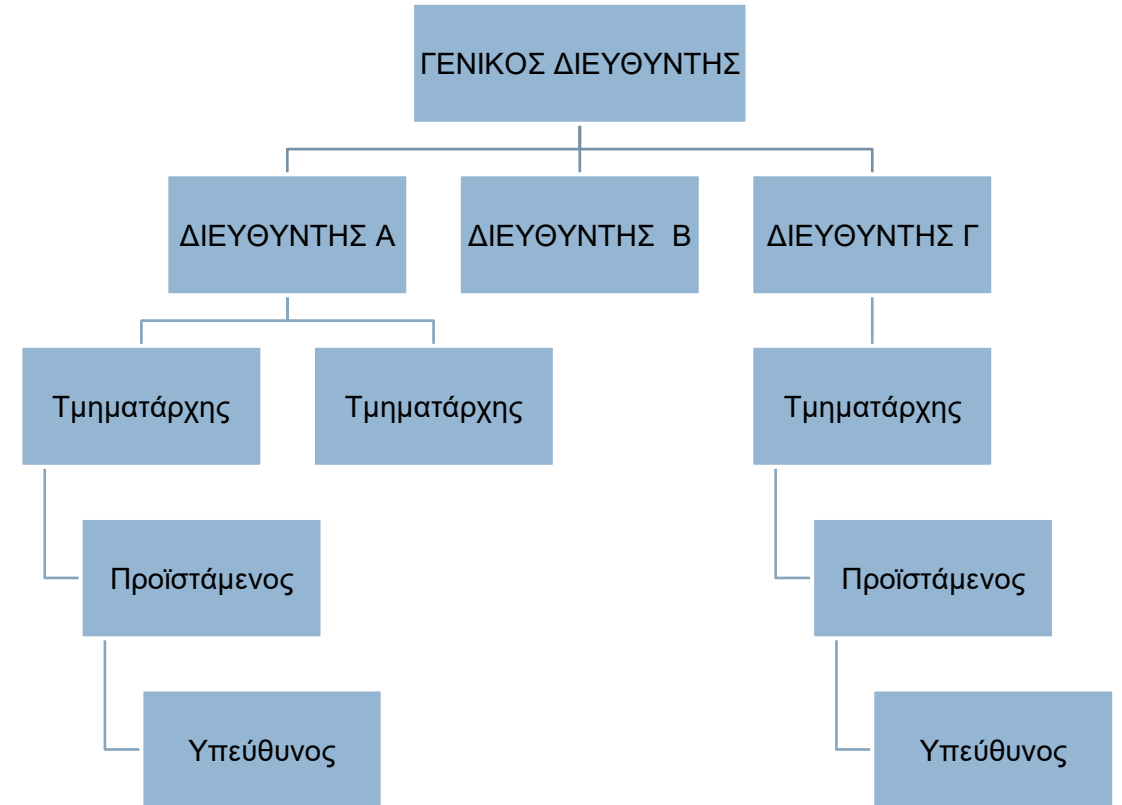
- Η διαίρεση του έργου σε μικρά κομμάτια στα οποία απασχολούνται οι εργαζόμενοι ανάλογα με την εξειδίκευσή τους.
- Πλεονεκτήματα:
 - Αυξημένη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα
 - Αξιοποίηση ικανοτήτων των εργαζομένων
 - Ουδείς αναντικατάστατος
- Μειονεκτήματα:
 - Ανία και μονοτονία
 - Έλλειψη ικανοποίησης εργαζόμενου
 - Αδυναμία εφαρμογής των διαφόρων γνώσεων και ικανοτήτων που έχει στη διάθεσή του
 - Αίσθηση ότι δεν ελέγχει τίποτε σημαντικό από το συνολικό έργο της επιχείρησης
 - Έλλειψη της χαράς της δημιουργίας ενός ολοκληρωμένου έργου
- Υπέρβαση μειονεκτημάτων:
 - Εναλλαγή θέσης εργασίας (ανά περιόδους οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε διαφορετικές θέσεις)
 - Διεύρυνση εργασίας (αύξηση των καθηκόντων με άλλα σχετικά)
 - Εμπλουτισμός εργασίας (προσθήκη διαφορετικών καθηκόντων στους εργαζόμενους)
 - Ομάδες εργασίας (η ομαδική εργασία ανά 5-7 λειτουργεί πιο αποτελεσματικά από την ατομική)



Κατανομή εξουσίας

Κάθετη (γραμμική) οργάνωση:

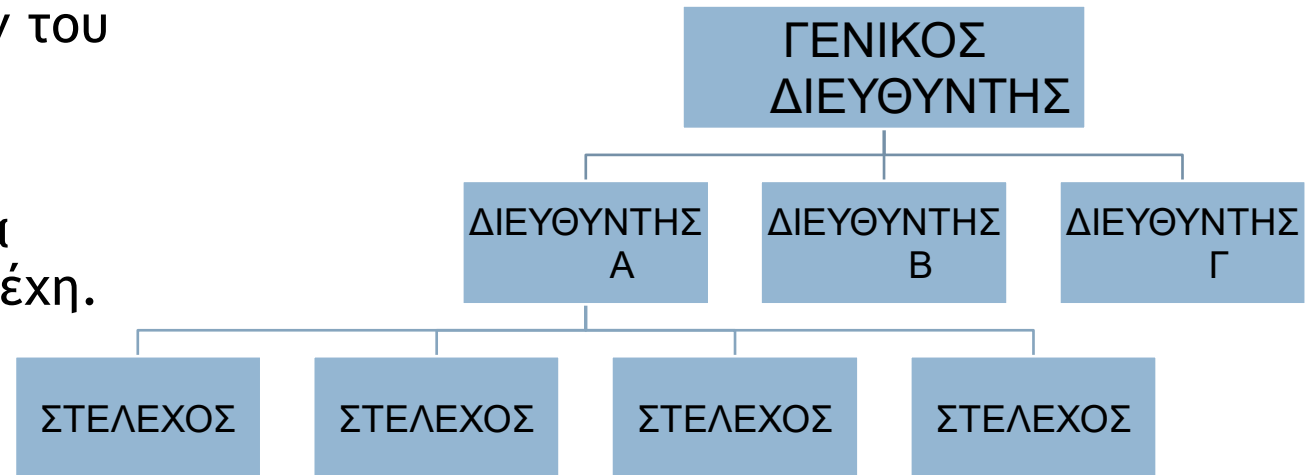
- Αναφέρεται στα στελέχη που η οργανωτική τους θέση και εργασία συνεισφέρει κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Εργάζονται στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης (παραγωγή, μάρκετινγκ, προμήθειες, έρευνα και ανάπτυξη, χρηματοοικονομική διοίκηση).
- Περιγράφει τη σχέση εξουσίας προϊσταμένου - υφισταμένου, διατρέχει έναν οργανισμό από την κορυφή μέχρι τη βάση.
- Θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών με ανάθεση / μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο.
- Παραδείγματα στελεχών: ο Διευθυντής ανάπτυξης, παραγωγής, μάρκετινγκ κ.ο.κ.



Κατανομή εξουσίας

Οριζόντια (επιτελική) οργάνωση:

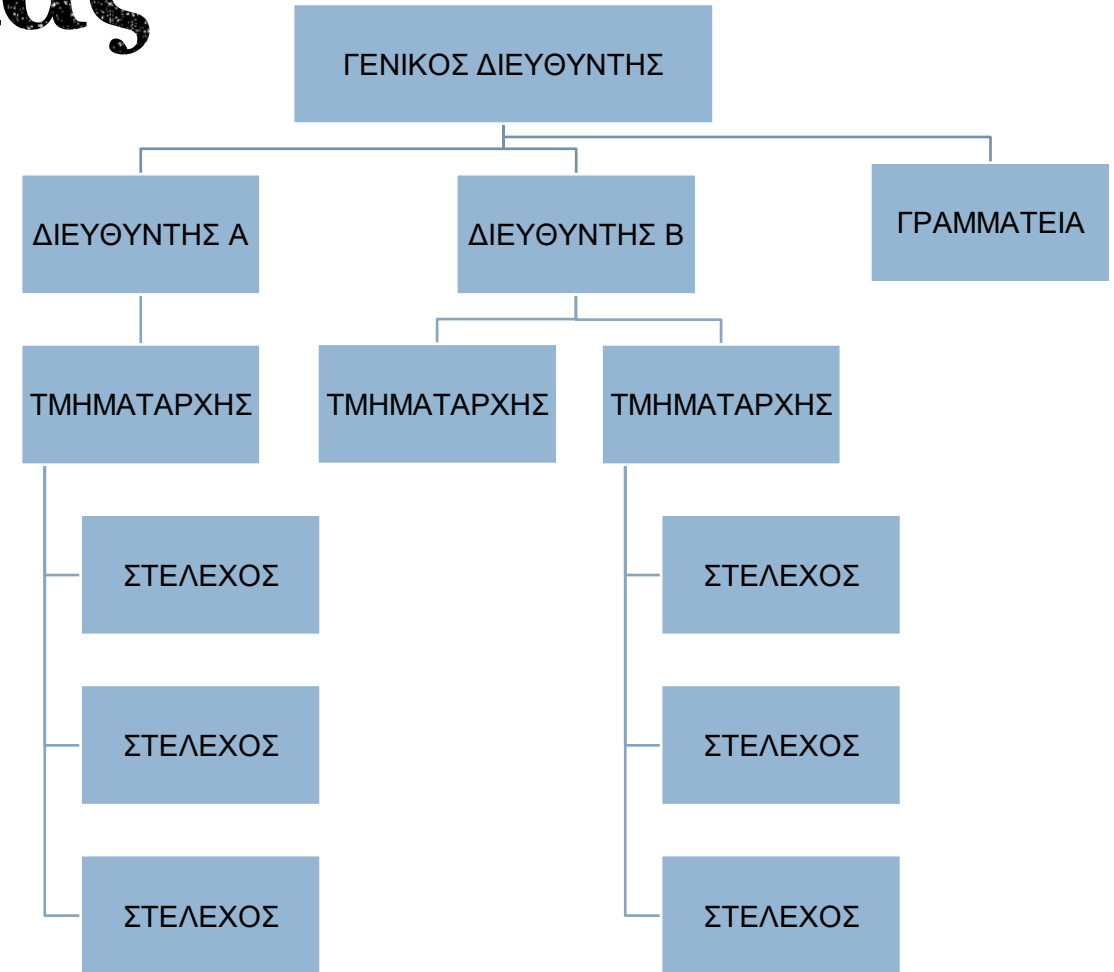
- Αναφέρεται στα στελέχη που η οργανωτική τους θέση και εργασία δεν συνεισφέρουν κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Ο ρόλος των οριζόντιων / επιτελικών στελεχών είναι να συμβουλεύουν ή να παρέχουν βοήθεια στα γραμμικά στελέχη.
- Παράδειγμα: στελέχη προσωπικού, τεχνικής υποστήριξης, γραμματείας, λογιστηρίου.



Κατανομή εξουσίας

Μικτή οργάνωση:

- Συνδυάζει και τη γραμμική με την επιτελική δομή οργάνωσης.
- Τα επιτελικά στελέχη μπορούν να δίνουν εντολές στα γραμμικά στελέχη.
- Ονομάζεται λειτουργική εξουσία.



Τμηματοποίηση

Ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε διευθύνσεις, τμήματα, υποτμήματα και ομάδες.

Αρχές τμηματοποίησης:

- Αλληλεξάρτηση θέσεων εργασίας
- Εξειδίκευση
- Αξιοποίηση πόρων
- Αποτελεσματικότητα διοίκησης/ελέγχου
- Προσανατολισμός στην αγορά



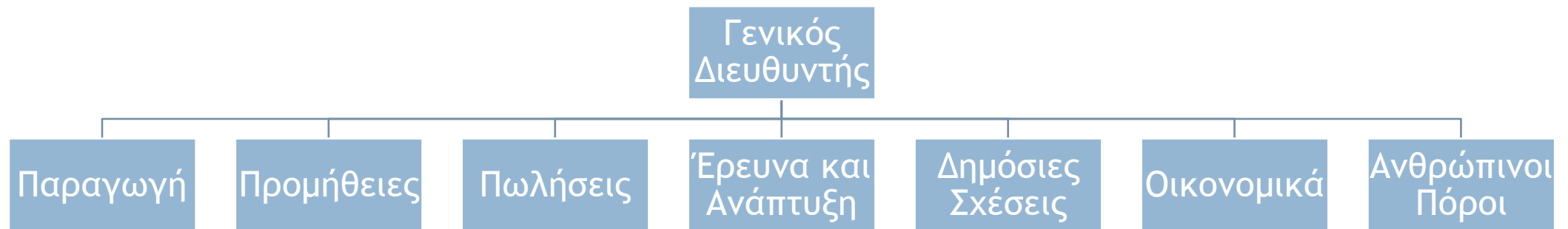
Τμηματοποίηση

Μορφές τμηματοποίησης:

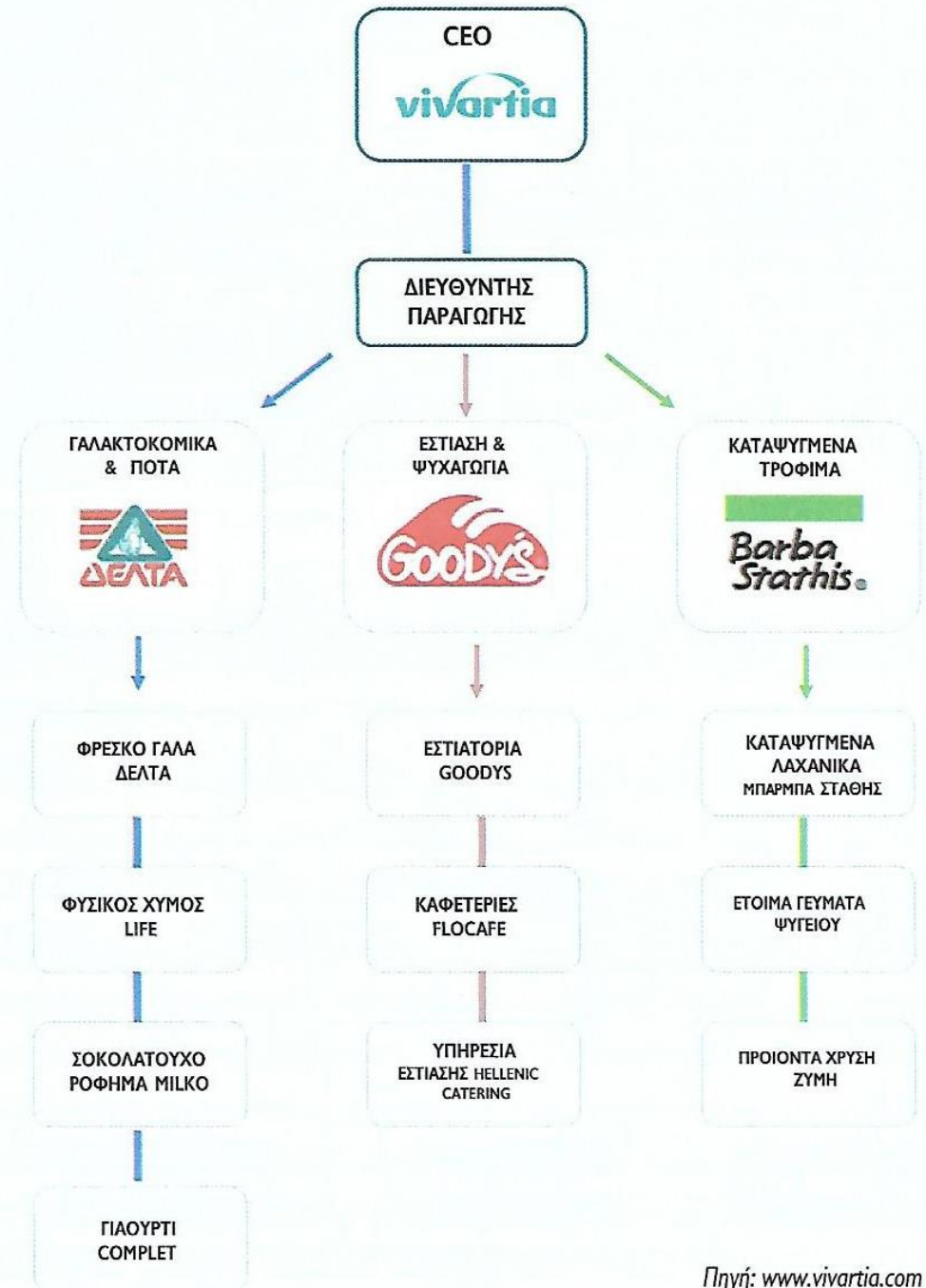
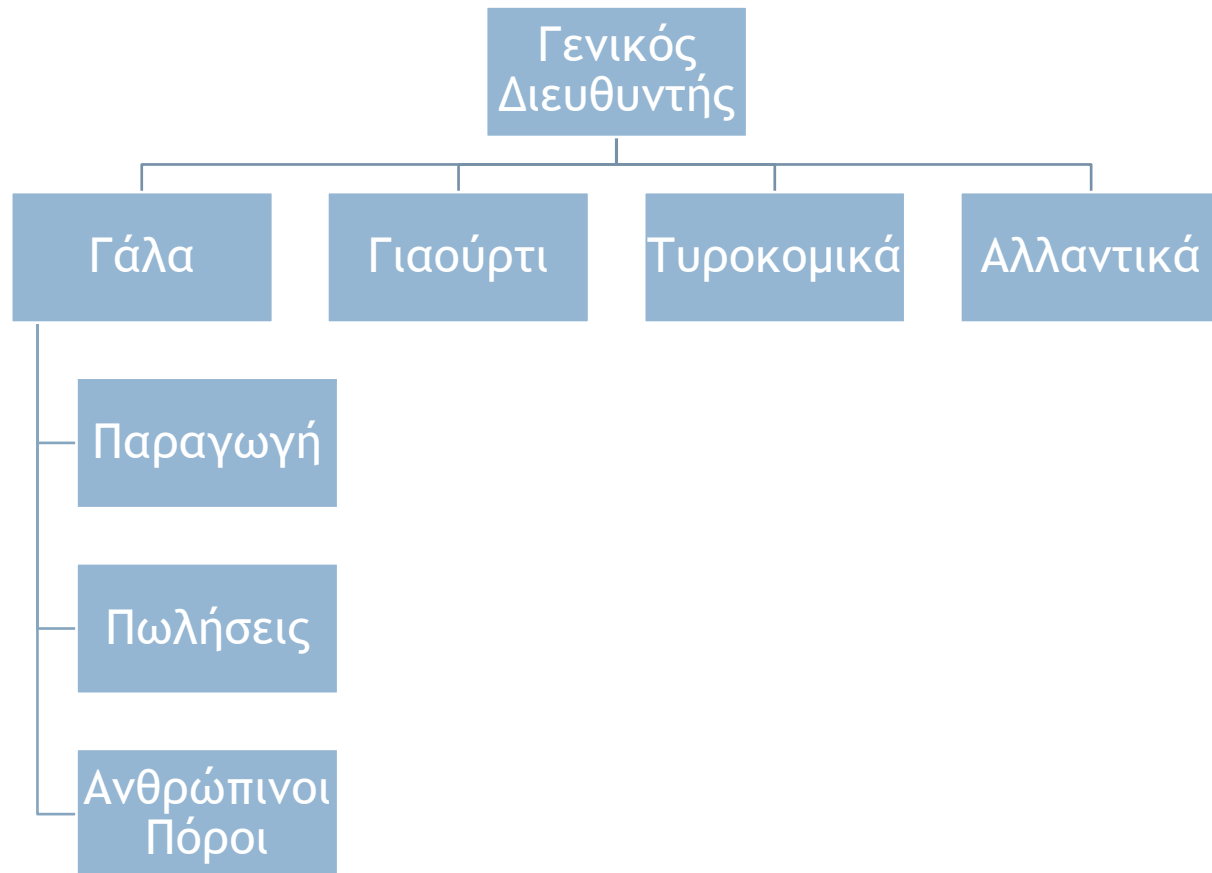
- Κατά λειτουργία
- Κατά προϊόν/υπηρεσία
- Γεωγραφική
- Κατά πελάτες
- Μικτή
- Δικτυωτή
- Κατά SBUs (Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες)
- Μητρική (matrix)



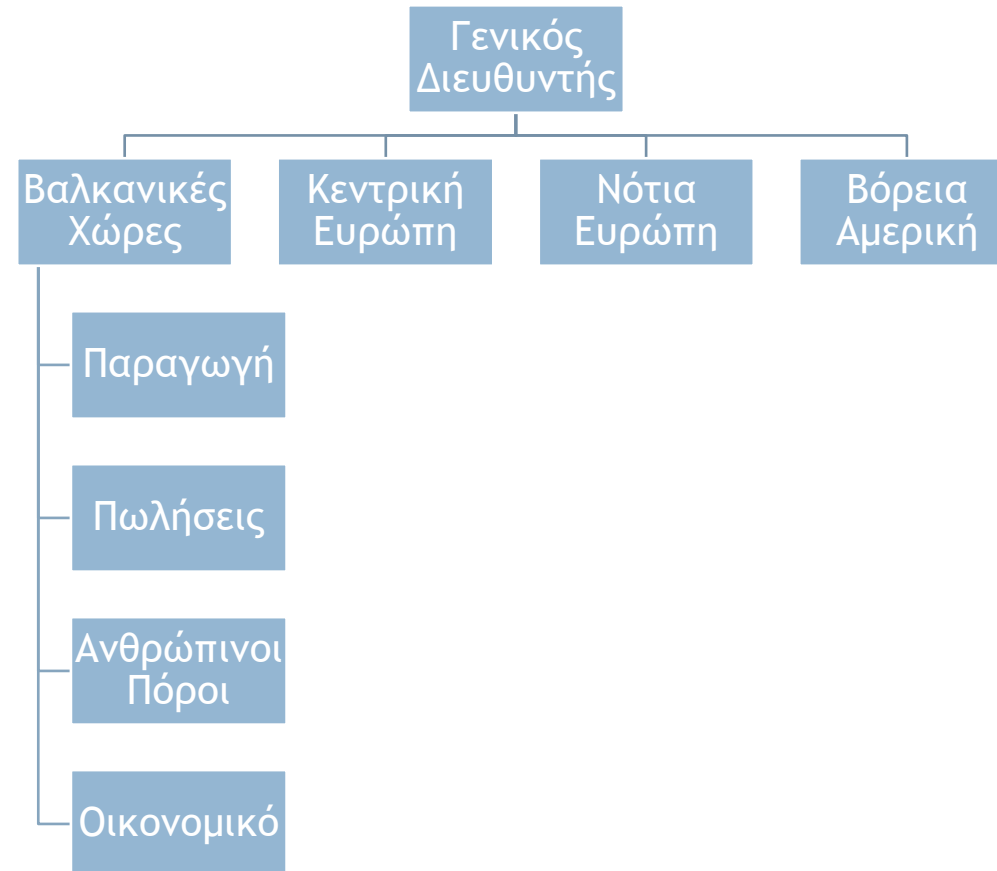
Τμηματοποίηση κατά λειτουργία



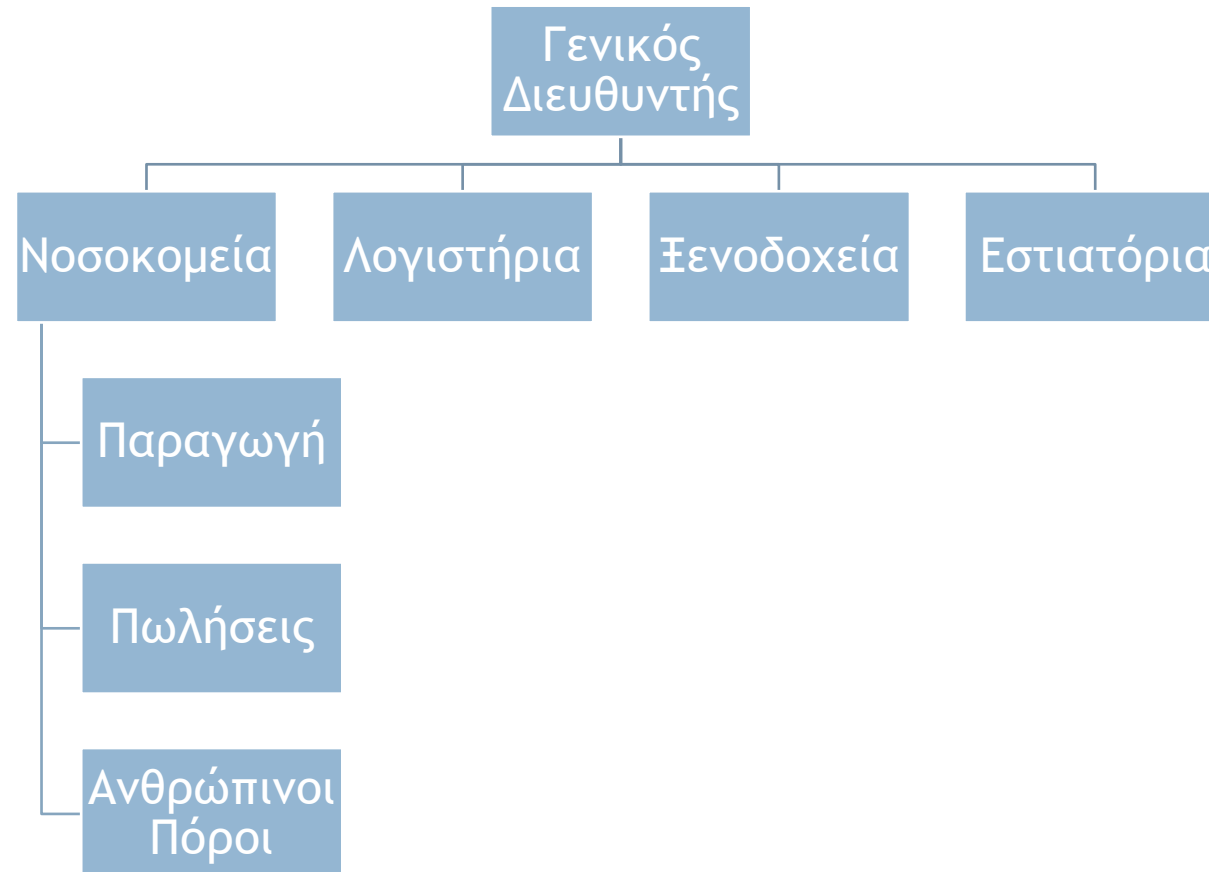
Τμηματοποίηση και προϊόν/υπηρεσία



Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή



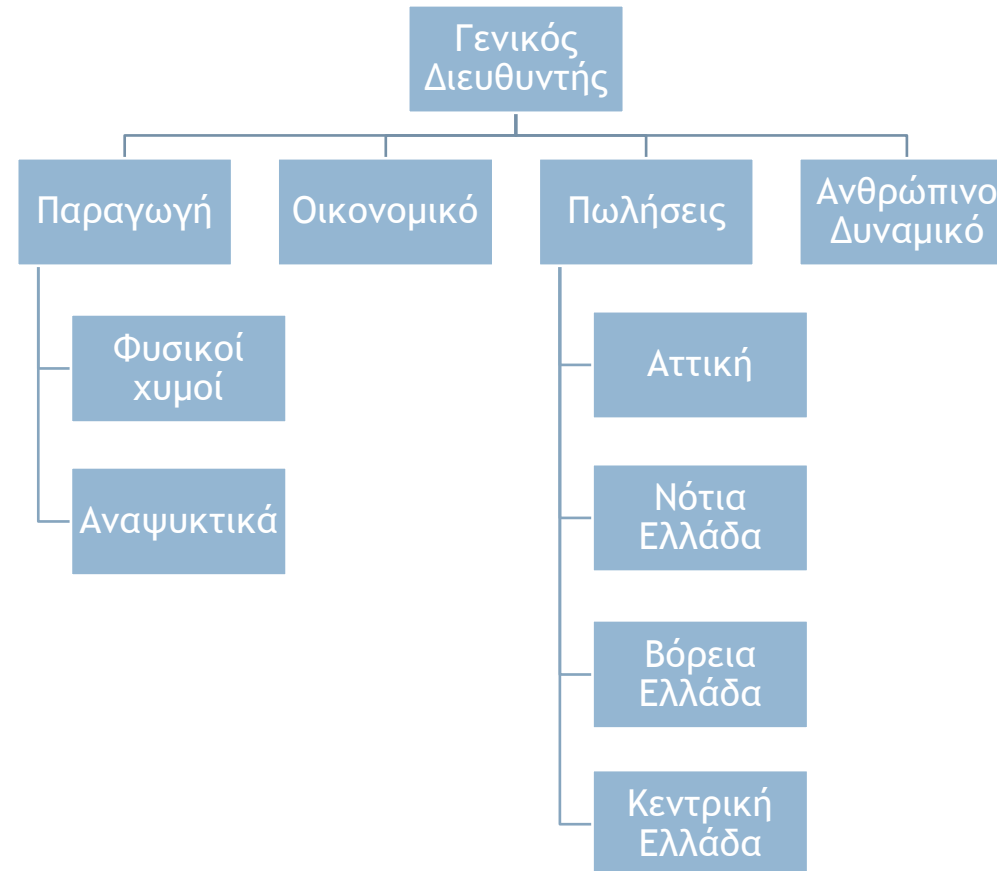
Τμηματοποίηση κατά πελάτη



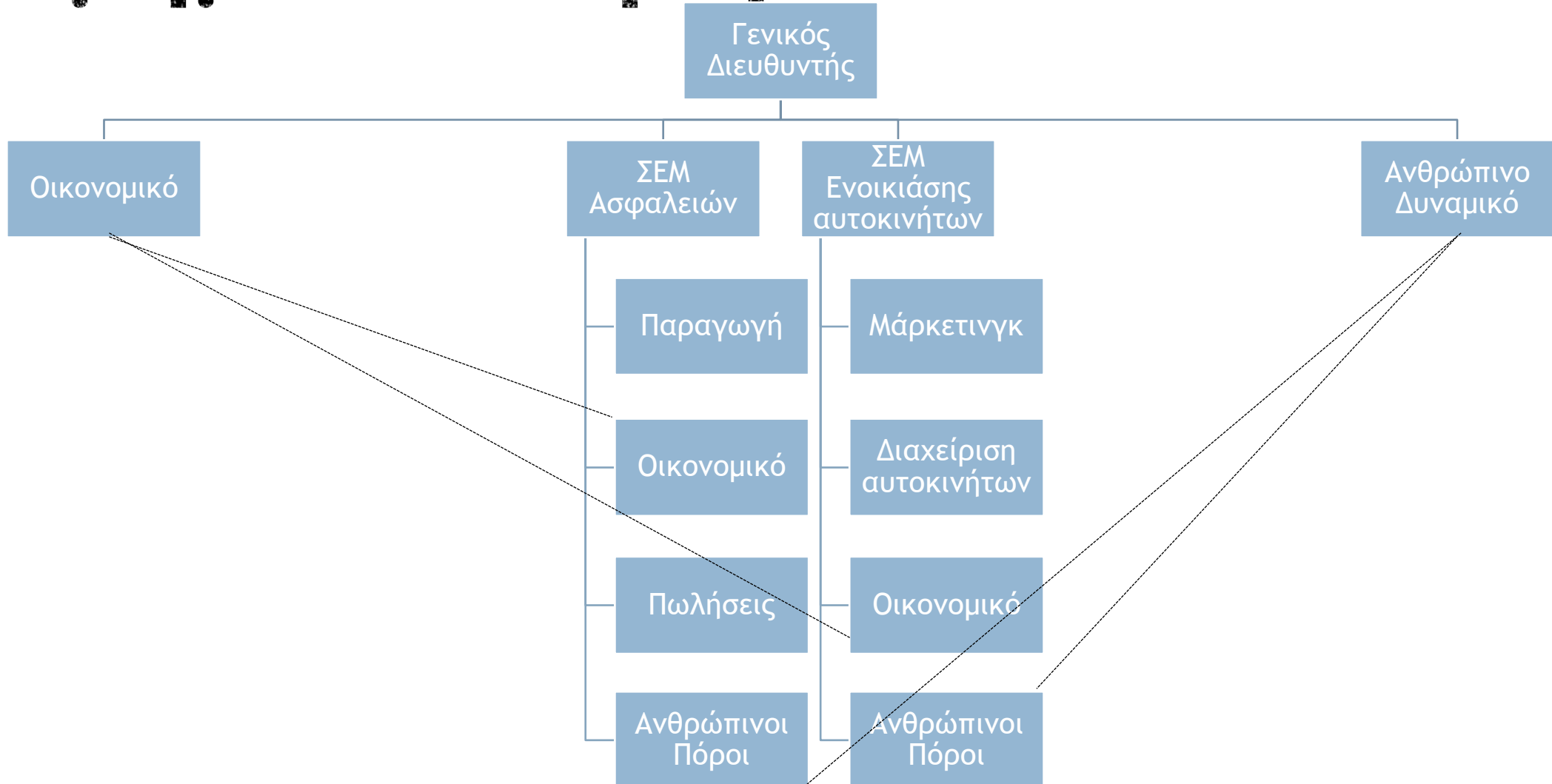
Παράδειγμα εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού



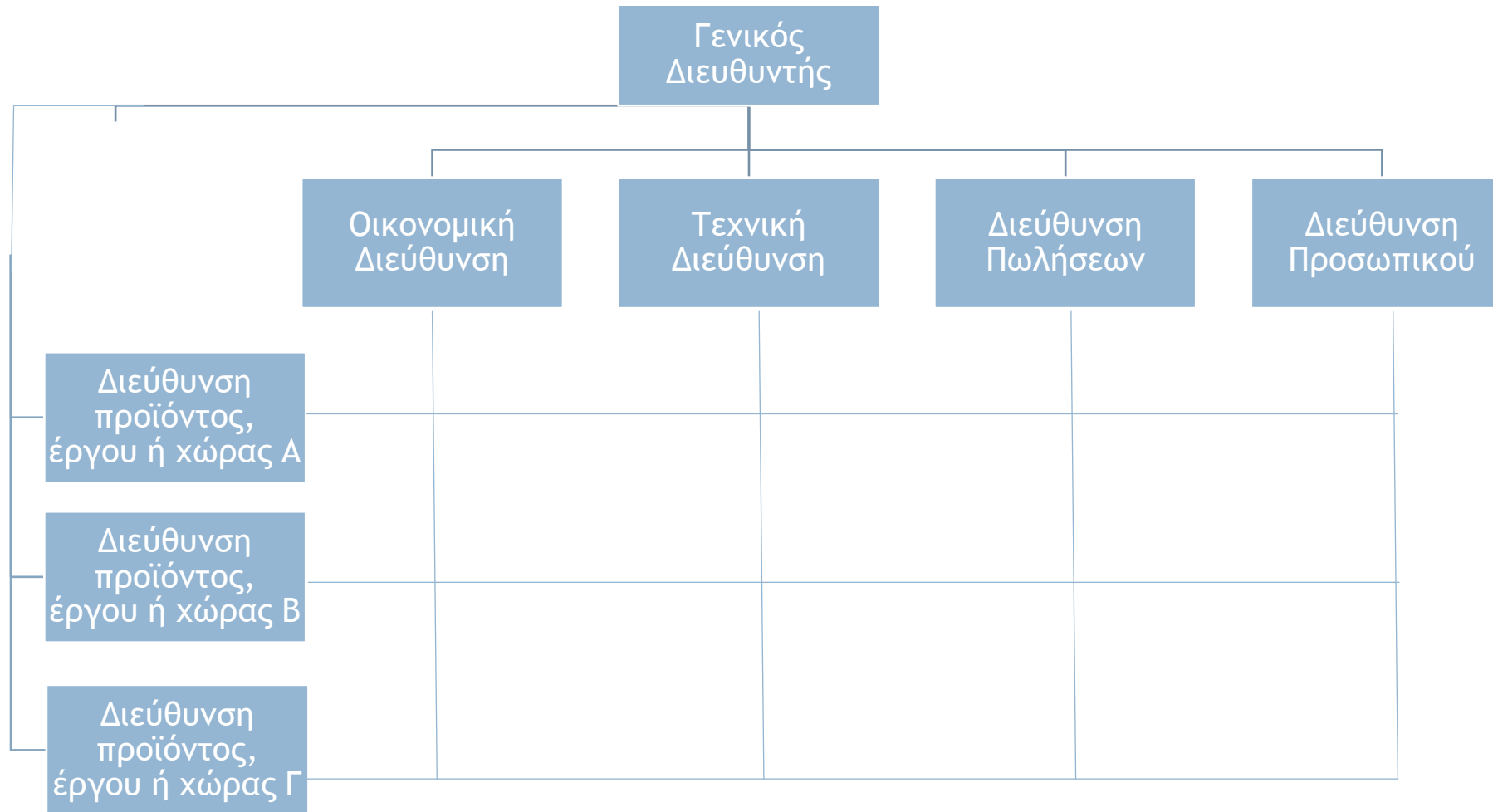
Μικτή Τμηματοποίηση



Τμηματοποίηση κατά SBUs



Τμηματοποίηση κατά μήτρες



Οργανόγραμμα

Πρόκειται για τη γραφική απεικόνιση της δομής των θέσεων εργασίας ενός οργανισμού.

Δείχνει:

- Τις οργανωτικές μονάδες
- Το κριτήριο της τμηματοποίησης που χρησιμοποιείται
- Τα οργανωτικά επίπεδα
- Τα είδη εξουσίας που ανατέθηκαν σε κάθε θέση (γραμμική, επιτελική, λειτουργική)
- Το όριο διεύθυνσης κάθε θέσης
- Τη διοικητική ιεραρχία
- Τις ειδικότητες της κάθε θέσης
- Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας

Δεν δείχνει:

- Το βαθμό και την έκταση της ευθύνης σε κάθε θέση
- Τη διαρκή εξέλιξη των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης
- Τις άτυπες ομάδες
- Τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας
- Τις μεταβολές σε ευθύνες και εξουσία κάποιων θέσεων

Περιγραφή Θέσης εργασίας

Πρόκειται για ένα έντυπο όπου αναφέρονται τα εξής:

- Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε θέσης
- Οι ευθύνες και αρμοδιότητες της θέσης
- Τα απαραίτητα προσόντα για την κατοχύρωση της θέσης

Στοιχεία για την περιγραφή της θέσης εργασίας μπορεί μια επιχείρηση να πάρει από τον Κατάλογο επαγγελματικών περιγραμμάτων ΕΟΠΠΕΠ

<http://www.eoppep.gr/index.php/el/structure-and-program-certification/workings/katalogos-ep>

Παράδειγμα ΕΠ Υπαλλήλου Γραφείου

http://www.eoppep.gr/images/EP/EP_50.pdf

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τίτλος Θέσης:

Τομέας:

Αναφέρεται σε:

Αναφέρονται άμεσα:

II. ΓΕΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

III. ΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κύρια Καθήκοντα:

Δευτερεύοντα Καθήκοντα:

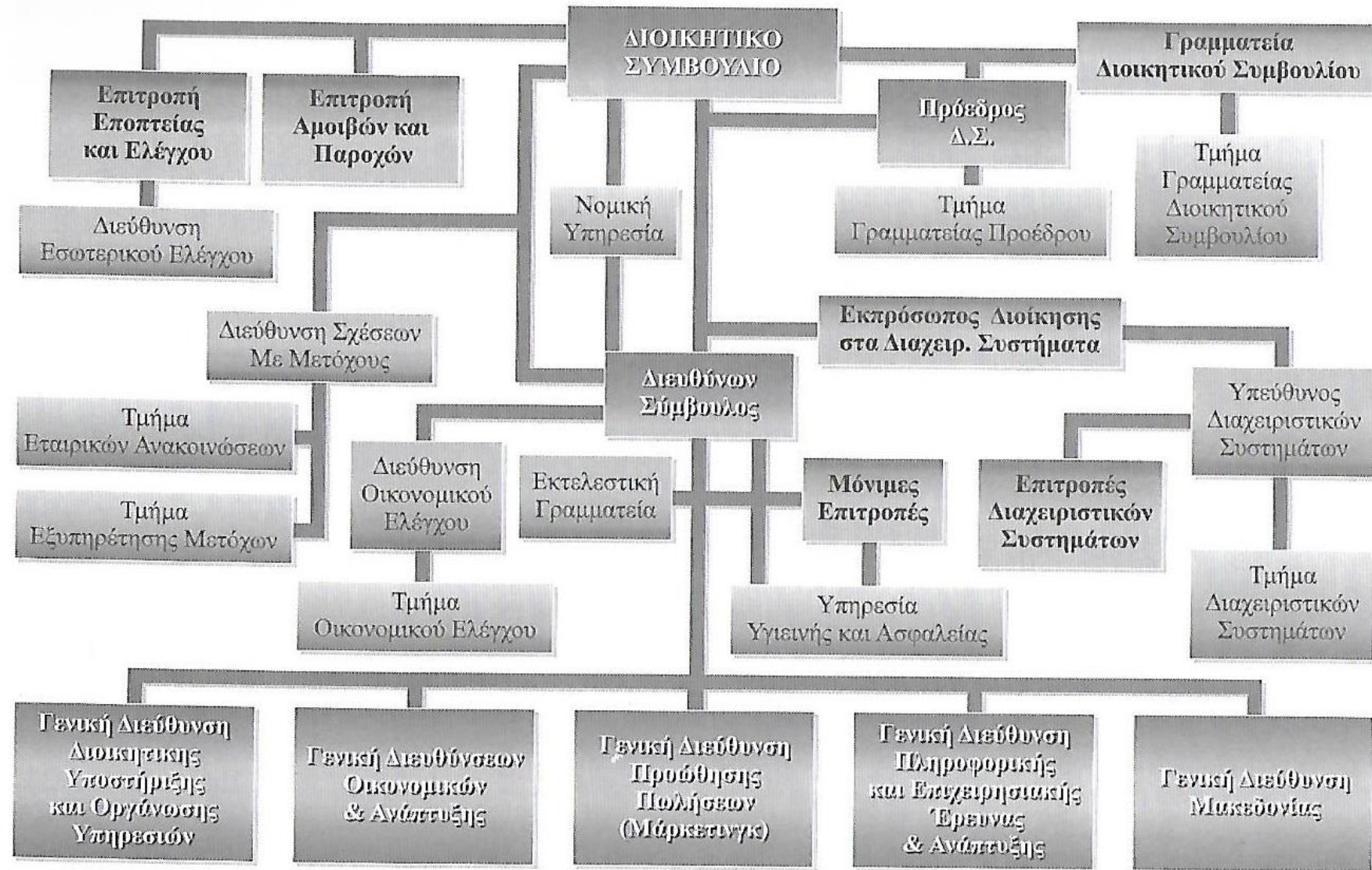
IV. ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΜΕΣΑ & ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

V. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΕΡΓΑΣΙΑΣ

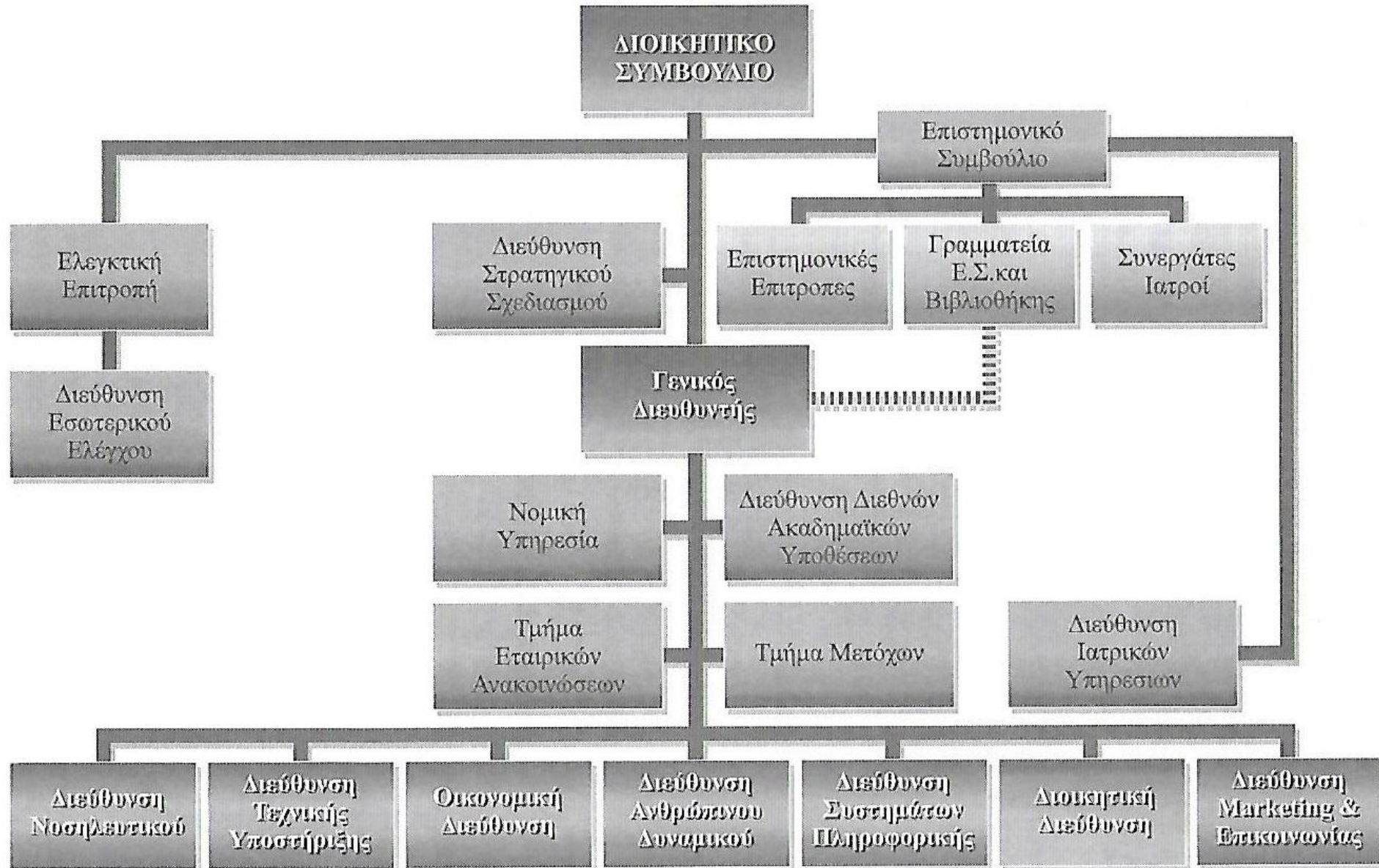


Παραδείγματα οργανώσεων

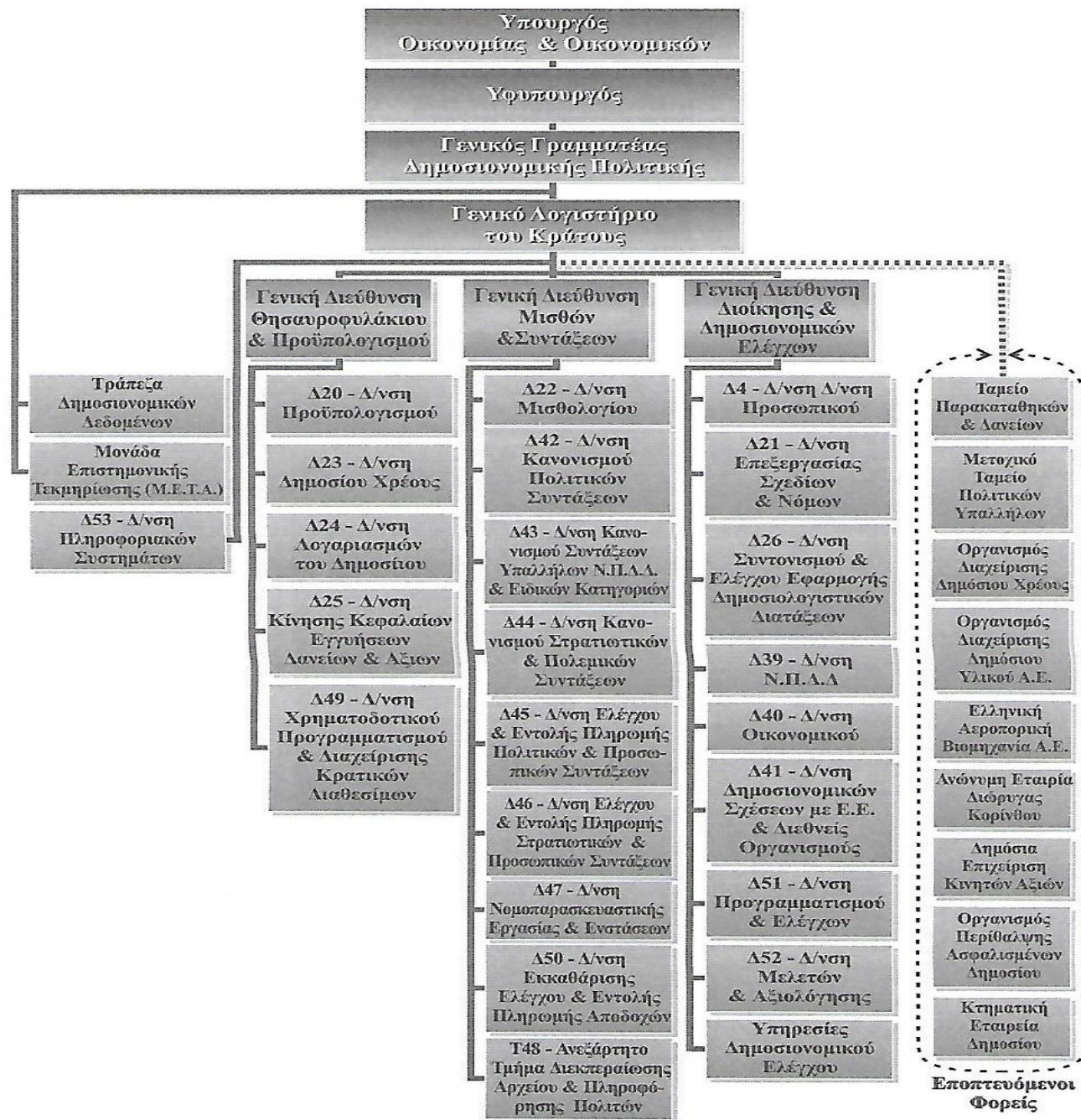
Οργανόγραμμα ΟΠΑΠ



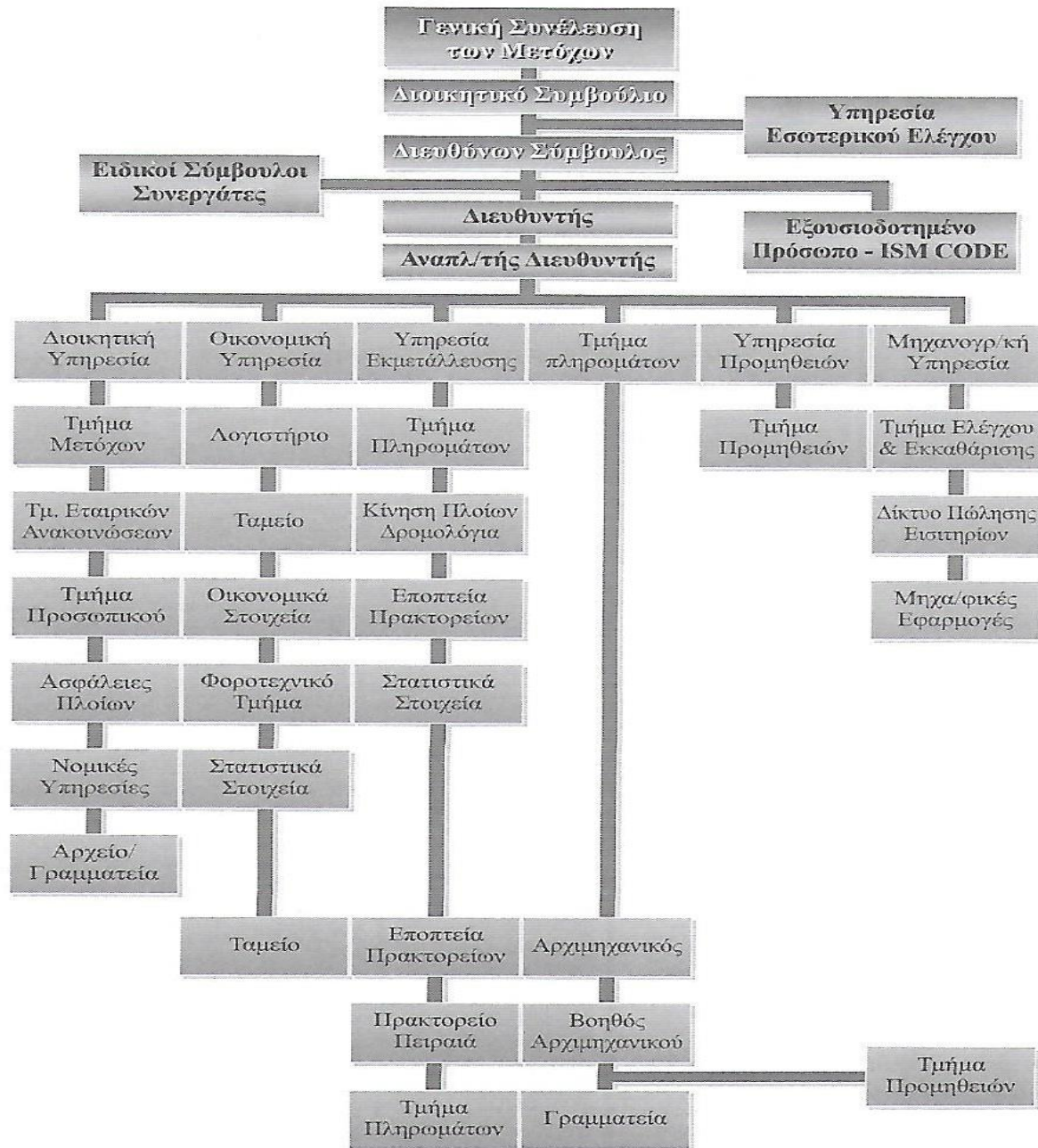
Οργανόγραμμα επιχείρησης "Υγεία"



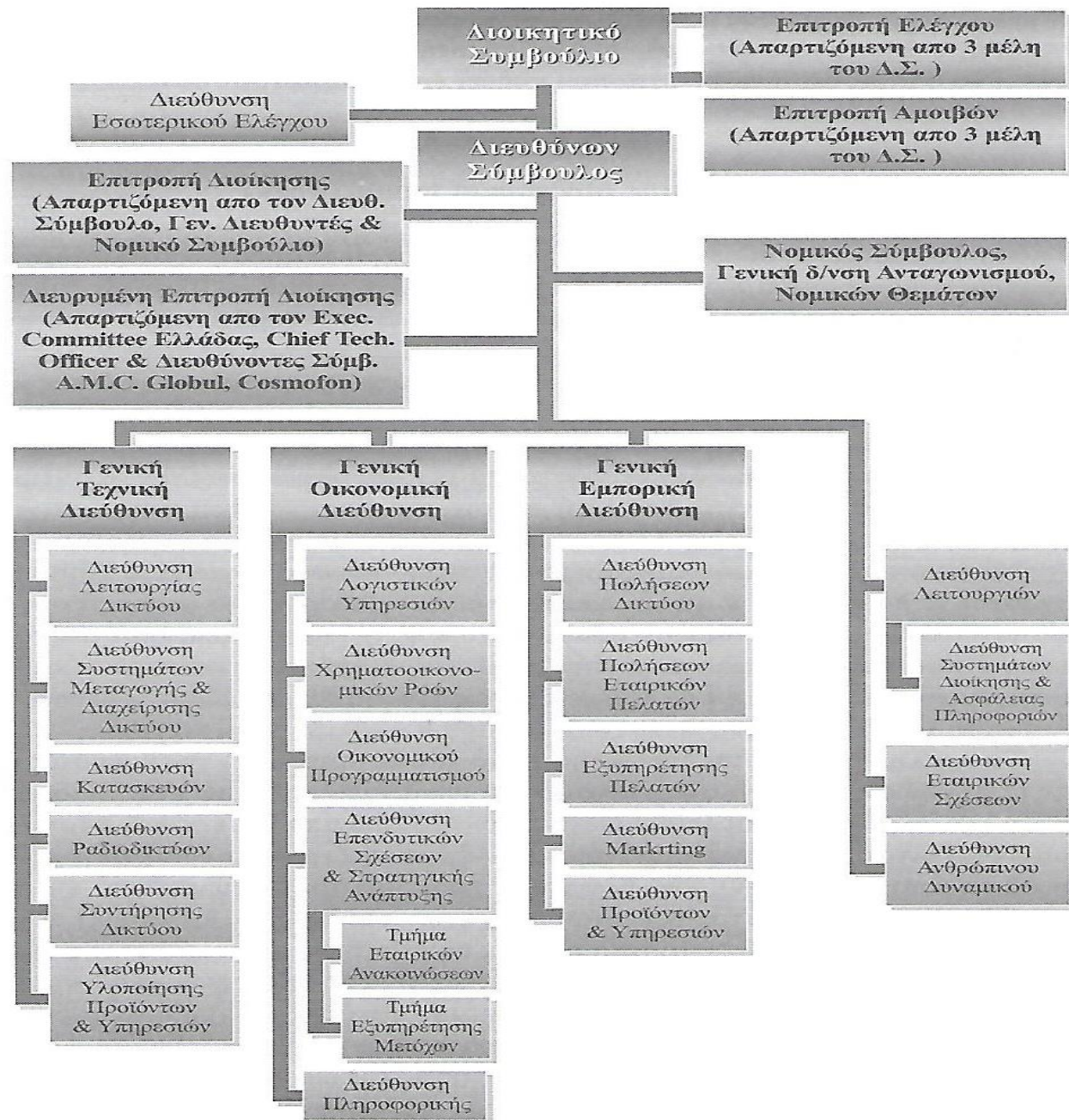
Οργανόγραμμα Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους

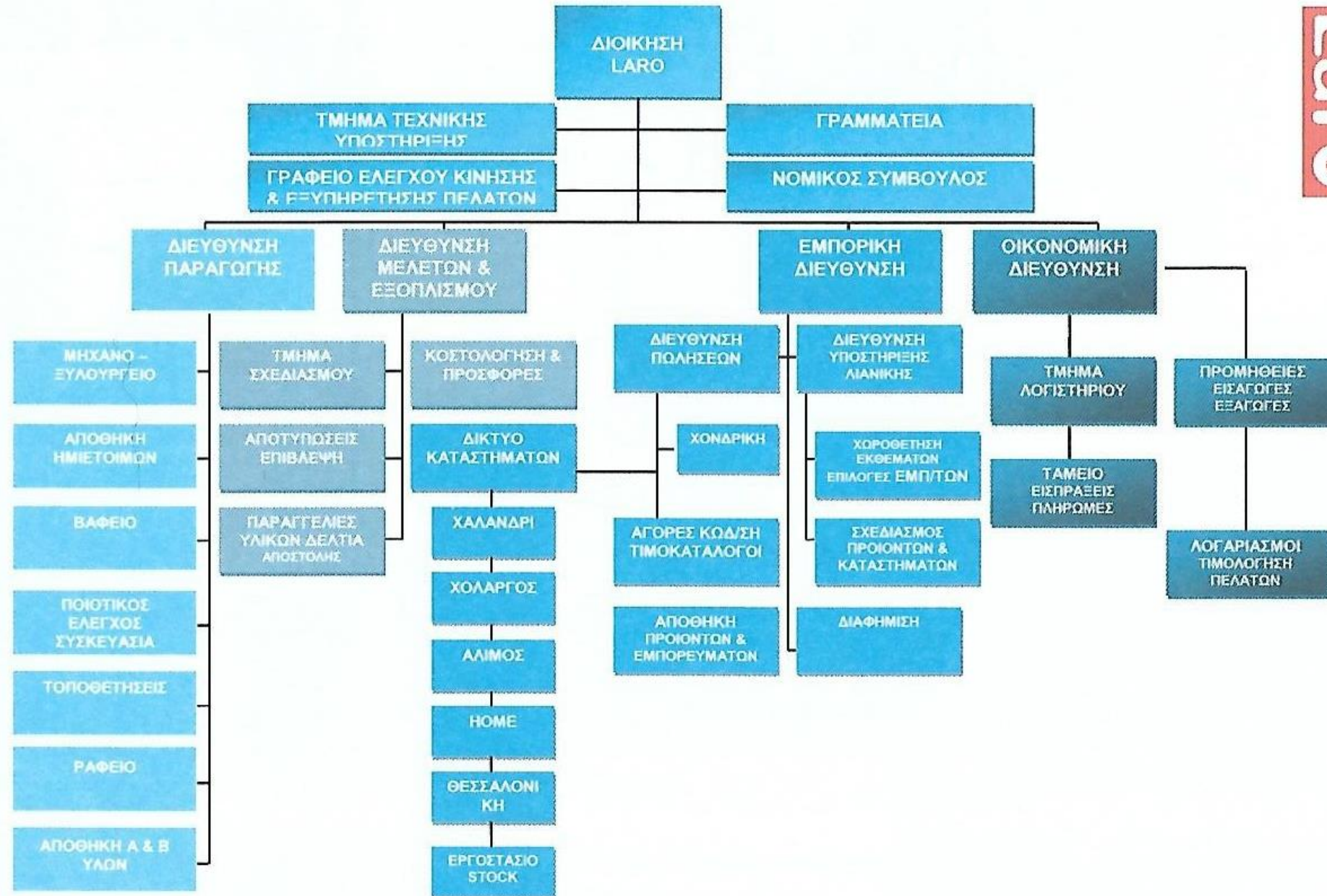


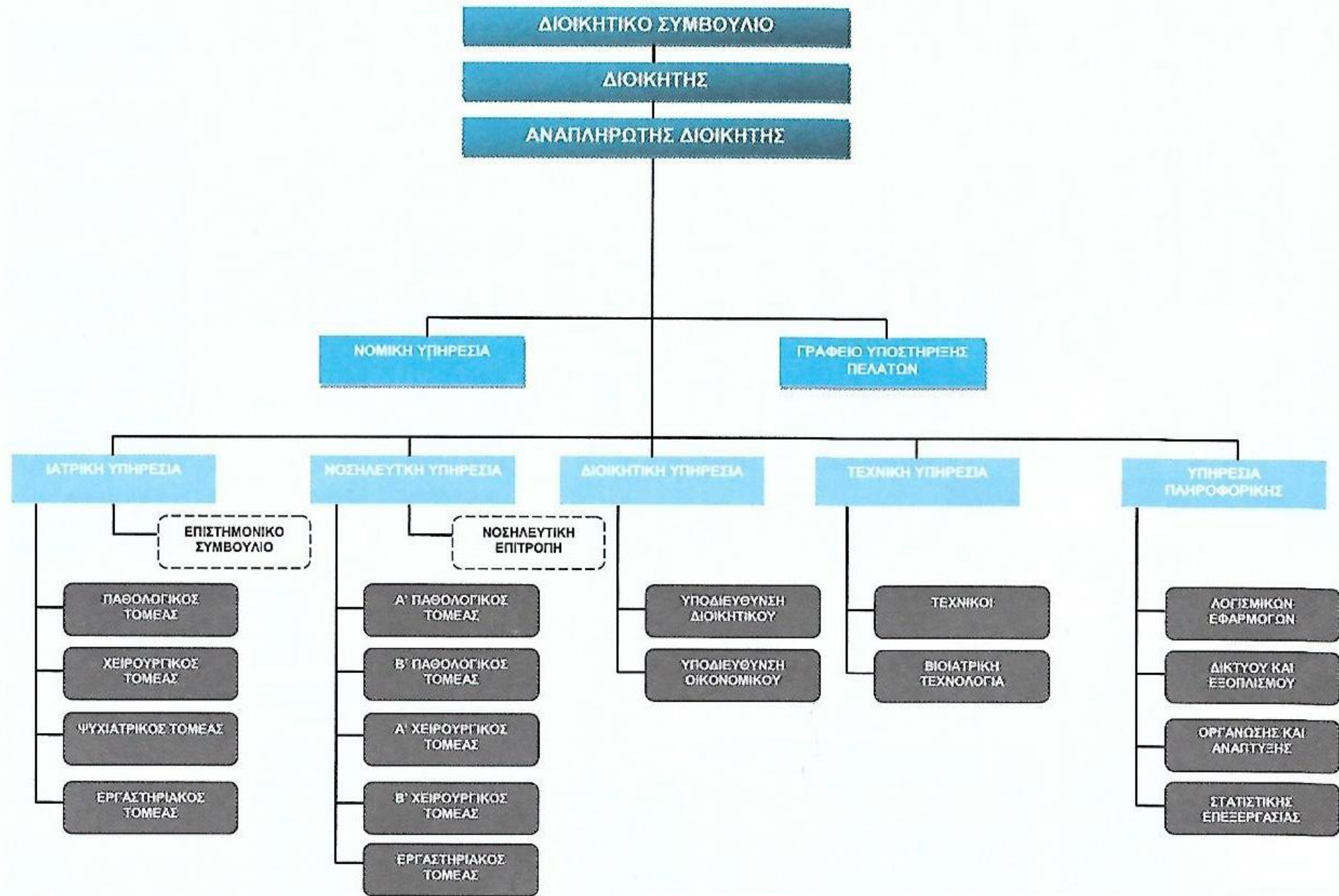
Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Εταιρείας Λέσβου (ΝΕΛ)

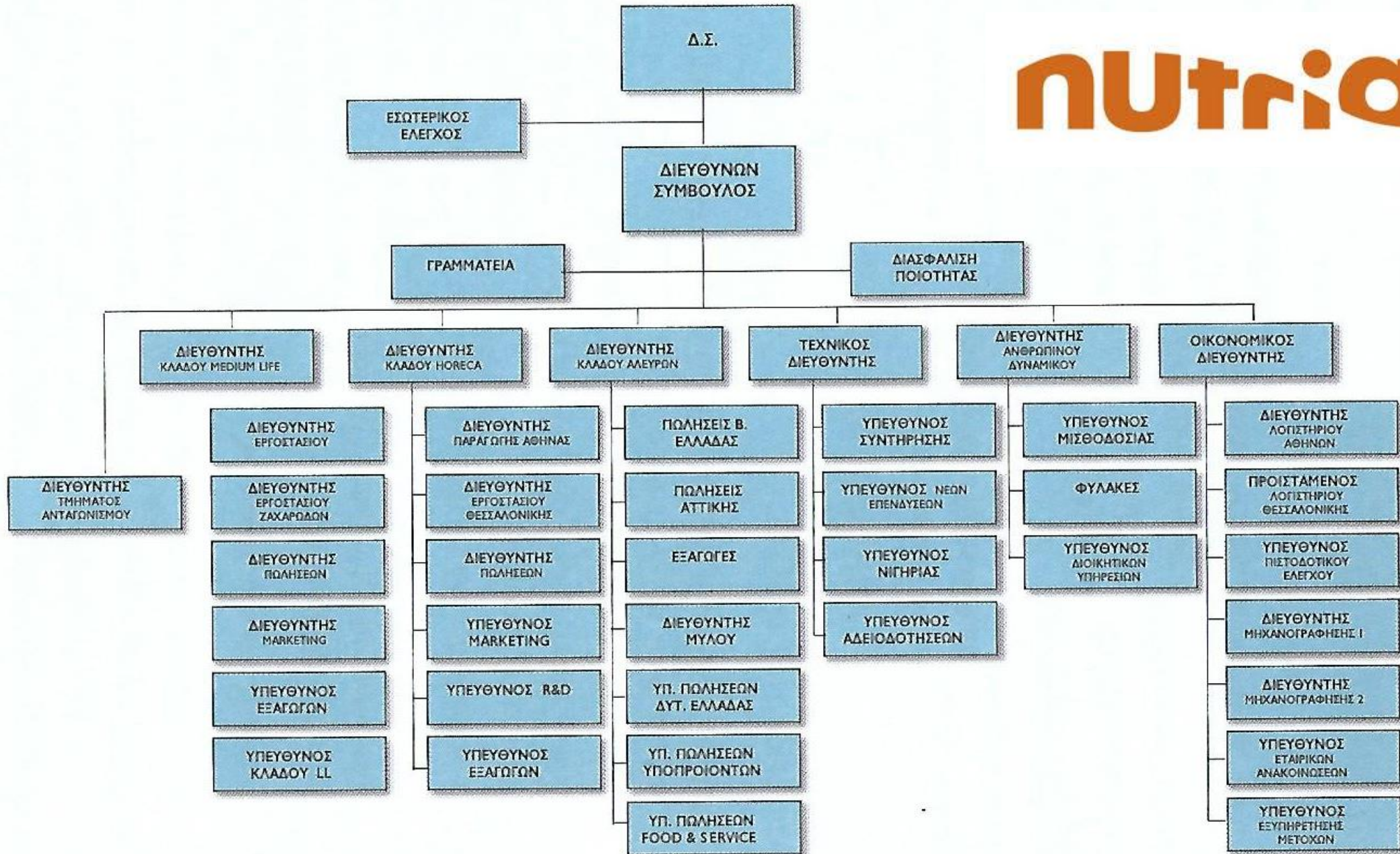


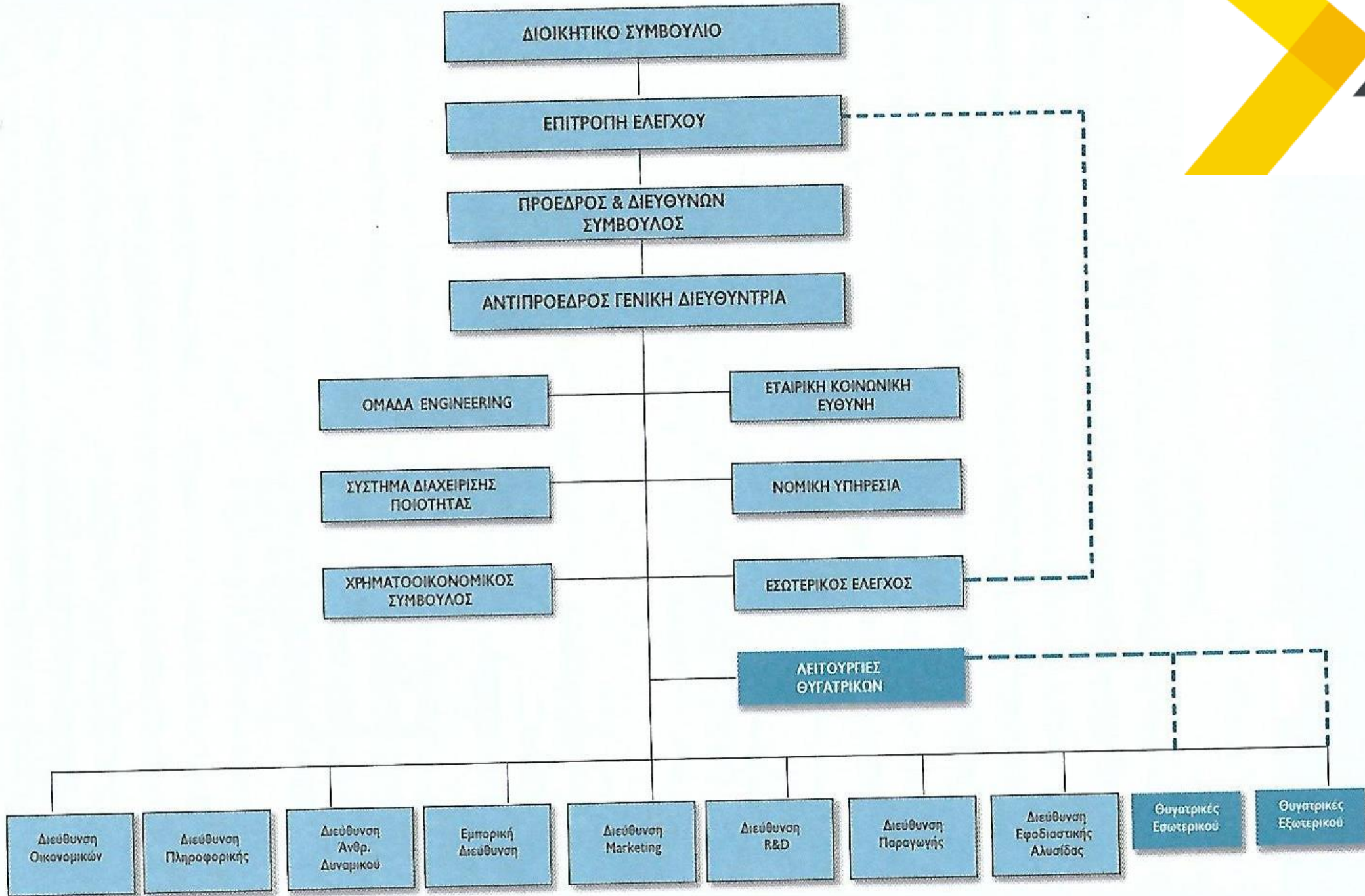
Οργανόγραμμα εταιρείας Cosmote



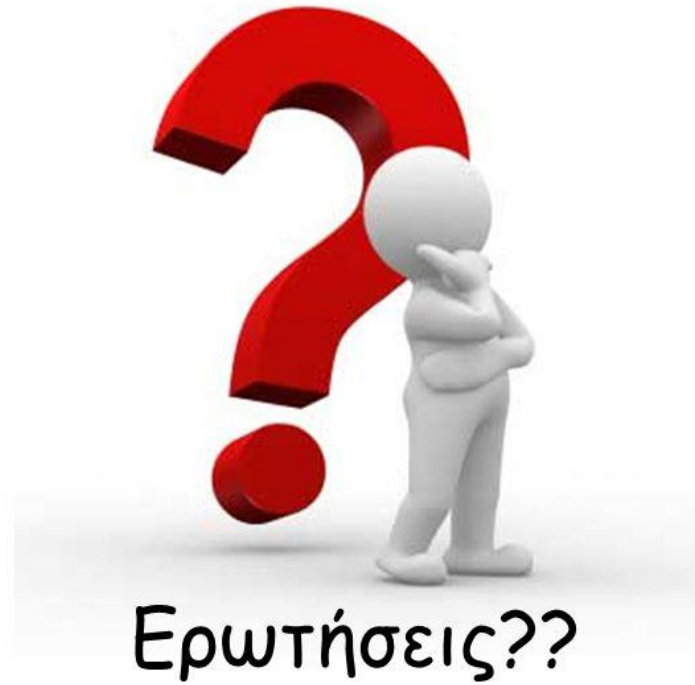








Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??