

Η λειτουργία της Οργάνωσης

Αθανάσιος Κουστέλιος
Καθηγητής
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στόχος του μαθήματος είναι...

- ... η ανάλυση της έννοιας της οργάνωσης
- ... η ανάλυση των οργανωτικών δομών μιας επιχείρησης
- ... η ανάλυση της έννοιας του οργανωτικού σχεδιασμού

Έννοια

- **Οργάνωση (*organizing*)** είναι η διαδικασία διευθέτησης, σύνδεσης και ενσωμάτωσης ανθρώπων και άλλων πόρων για την επίτευξη ενός στόχου.
- Περιλαμβάνει τη δημιουργία καταμερισμού εργασίας και το συντονισμό των αποτελεσμάτων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Η Οργάνωση ως Διοικητική Δραστηριότητα

- Καθορίζει και διαμορφώνει τις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού
- Ομαδοποιεί ένα σύνολο ανθρώπων
- Κατανέμει και κατευθύνει τους “ρόλους” που προκύπτουν από τις δραστηριότητες των ομάδων
- Παρέχει υπευθυνότητες σε άτομα και σε ομάδες
- Καθορίζει λεπτομερώς και με σαφήνεια τους κανόνες λειτουργίας του ατόμου και της ομάδας στον οργανισμό

Τι είναι οργανωτική δομή?

- Ο τρόπος με τον οποίο τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού είναι επίσημα διατεταγμένα αναφέρεται συνήθως ως **οργανωτική δομή** (*organization structure*)
- Είναι το σύστημα καθηκόντων, ροών εργασίας, σχέσεων αναφοράς και συνδέσμων επικοινωνίας τα οποία συνδέουν την εργασία των διαφόρων ατόμων και ομάδων.
- Κάθε δομή **κατανέμει τα καθήκοντα** μέσω του καταμερισμού εργασίας και παρέχει το **συντονισμό**.
- Έτσι βοηθά στην εφαρμογή της **στρατηγικής του οργανισμού**

Τυπικές δομές

- Το **οργανόγραμμα** (organization chart) περιγράφει τη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας μέσα σε ένα οργανισμό
- Προσδιορίζει διάφορες θέσεις και τίτλους εργασίας, καθώς επίσης, και τις γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας μεταξύ τους.
- Δείχνει την **επίσημη δομή** (τυπική δομή) ενός οργανισμού
- Είναι ο τρόπος με τον οποίο επιθυμεί να λειτουργεί ο οργανισμός

Οργανόγραμμα

- **Τον καταμερισμό εργασίας:** θέσεις και τίτλοι που απεικονίζουν τις ευθύνες εργασίας
- **Τις εποπτικές σχέσεις:** γραμμές οι οποίες απεικονίζουν ποιος αναφέρεται σε ποιον
- **Κανάλια επικοινωνίας:** Γραμμές οι οποίες δείχνουν τις επίσημες ροές επικοινωνίας
- **Σημαντικά υπο-τμήματα:** Απεικονίζονται θέσεις, οι οποίες αναφέρονται σε ένα κοινό μάνατζερ
- **Επίπεδα διοίκησης:** Απεικονίζονται τα κάθετα στρώματα διοίκησης

Άτυπες δομές

- Πίσω από κάθε επίσημη δομή βρίσκεται συνήθως μια ανεπίσημη δομή (informal structure)
- Είναι ένας οργανισμός-σκιά, ο οποίος διαμορφώνεται από τις ανεπίσημες, αλλά συχνά ζωτικές, εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού
- Οι γραμμές της ανεπίσημης δομής τέμνουν όλα τα επίπεδα και μετακινούνται από άκρη σε άκρη
- Η ανεπίσημη δομή είναι το σύνολο των ανεπίσημων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού
- Παράδειγμα: άνθρωποι που συναντιούνται για καφέ, σε ομάδες εξάσκησης, σε φιλικές ομάδες

Ανεπίσημες δομές

- Η **ανάλυση κοινωνικών δικτύων** (social network analysis), αποτελεί ένα τρόπο προσδιορισμού των ανεπίσημων δομών και των κοινωνικών σχέσεων που αυτές περιλαμβάνουν
- Η ανάλυση αυτή ζητά από τους ανθρώπους να προσδιορίσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται για βοήθεια συχνότερα, με τους οποίους επικοινωνούν τακτικά.
- Τα κοινωνικά δίκτυα σχεδιάζονται, έπειτα με γραμμές, οι οποίες ενώνουν τα άτομα μεταξύ τους σύμφωνα με τη συχνότητα και τον τύπο της σχέσης που διατηρούν
- Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες στον επανασχεδιασμό της επίσημης δομής για καλύτερη απόδοση διότι νομιμοποιούν τα ανεπίσημα δίκτυα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι στην καθημερινή τους εργασία

Πλεονεκτήματα

- Απαραίτητα για την επιτυχία των οργανισμών
- Στη διάρκεια περιόδων αλλαγής, όταν οι ξεπερασμένες επίσημες δομές αποτυγχάνουν
- Καθώς απαιτείται χρόνος για να αλλάξεις ή να τροποποιήσεις τις επίσημες δομές, η ανεπίσημη δομή βοηθά να καλύψεις το κενό
- Ανεπίσημη μεταφορά γνώσης
- Πηγή συναισθηματικής υποστήριξης

Μειονεκτήματα

- Μπορεί να επηρεάζονται από φήμες, αν μεταφέρουν ανακριβείς πληροφορίες, να γεννούν αντίσταση στην αλλαγή, να εκτρέπουν τις προσπάθειες εργασίας από την επίτευξη σημαντικών στόχων
- Αποκλεισμένα άτομα, που δεν καλούνται στις ανεπίσημες συναντήσεις, μπορεί να νιώσουν αποξενωμένοι και συνεπώς δυσαρεστημένοι.
- **Παράδειγμα:** Αμερικάνοι μάνατζερ ιαπωνικών εταιριών

Παραδοσιακές δομές οργανισμών

- Η απόδοση βελτιώνεται όταν επιτρέπεται στους ανθρώπους να εξειδικεύονται
- **Η τμηματοποίηση (*departmentalization*)** είναι η διαδικασία ομαδοποίηση των ανθρώπων και των εργασιών σε μονάδες εργασίας

Παραδοσιακές Οργανωτικές Δομές

- Παραδοσιακές οργανωτικές δομές

Λειτουργικές

Τμήματος

Πλέγματος

Τύποι οργανωσιακών δομών - Τμηματοποίηση

- Λειτουργικές δομές

- Τμηματικές δομές

 - Τμηματοποίηση κατά προϊόν

 - Γεωγραφική τμηματοποίηση

 - Τμηματοποίηση κατά πελάτη

 - Τμηματοποίηση κατά διαδικασία

- Δομές Πλέγματος

Λειτουργικές δομές

- **Στις λειτουργικές δομές (*functional structures*)**, άνθρωποι με παρόμοια προσόντα, οι οποίοι ασκούν παρόμοια καθήκοντα, ομαδοποιούνται σε επίσημες εργασιακές μονάδες
- Τα μέλη των λειτουργικών τμημάτων μοιράζονται τεχνική γνώση, ενδιαφέροντα και ευθύνες.
- Το βασικό σημείο είναι ότι τα μέλη μιας λειτουργίας/μονάδας εργάζονται εντός των τομέων εξειδίκευσής τους.
- Αν κάθε λειτουργία/μονάδα πραγματοποιεί το έργο της σωστά, η προσδοκία είναι ότι και η επιχείρηση ως σύνολο θα λειτουργεί πετυχημένα.

Πλεονεκτήματα των λειτουργικών δομών

- Οικονομία κλίμακας με αποδοτική χρήση των πόρων
- Αναθέσεις καθηκόντων, οι οποίες είναι συνεπείς με την εξειδίκευση και την εκπαίδευση
- Υψηλή ποιότητα επίλυσης των τεχνικών προβλημάτων
- Εκπαίδευση σε βάθος και ανάπτυξη προσόντων εντός των λειτουργιών
- Ξεκάθαρα μονοπάτια σταδιοδρομίας εντός των λειτουργιών

Μειονεκτήματα των λειτουργικών δομών

- Έλλειψη επικοινωνίας, συντονισμού και επίλυσης προβλημάτων μεταξύ όλων των λειτουργιών
- Δυσκολίες στον ακριβή εντοπισμό ευθυνών σε ζητήματα, όπως ο περιορισμός του κόστους, η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών και η καινοτομία
- Τα παραπάνω καθυστερούν τη λήψη αποφάσεων και μπορεί να ζημιώσει την απόδοση των οργανισμών

Τμηματικές (διαιρετικές) δομές

- Η τμηματική δομή (divisional structure) **ομαδοποιεί ανθρώπους** που εργάζονται στο ίδιο προϊόν, στον ίδιο τομέα, με παρόμοιους πελάτες ή στις ίδιες διαδικασίες
- Οι τμηματικές δομές είναι συνηθισμένες σε πολύπλοκους οργανισμούς με ποικίλες λειτουργίες, οι οποίες εκτείνονται μεταξύ πολλών προϊόντων, περιοχών, πελατών και διαδικασιών

Τμηματοποίηση κατά προϊόν ***(product structure)***

- Ομαδοποιεί ανθρώπους και εργασίες οι οποίες επικεντρώνονται σε ένα μόνο προϊόν ή υπηρεσία
- Προσδιορίζει με σαφήνεια τα κόστη, τα κέρδη, τα προβλήματα και τις επιτυχίες σε ένα τομέα της αγοράς με ένα κεντρικό σημείο υπευθυνότητας.
- Αυτό παρακινεί του μάνατζερ να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προτιμήσεις των πελατών
- Συνηθίζεται σε μεγάλους οργανισμούς και μπορεί ακόμα να επεκταθεί και σε διεθνείς δραστηριότητες

Γεωγραφική τμηματοποίηση

- Η γεωγραφική τμηματοποίηση (*geographical structure*), ομαδοποιεί δραστηριότητες και εργασίες οι οποίες πραγματοποιούνται στην ίδια τοποθεσία
- Χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει ανάγκη για διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών ανάλογα με την τοποθεσία, όπως στην περίπτωση διαφορετικών περιοχών στην ίδια χώρα.
- Είναι αρκετά κοινή σε διεθνείς δραστηριότητες, στις οποίες βοηθά να εστιαστεί η προσοχή στις ιδιαίτερες κουλτούρες και στις απαιτήσεις συγκεκριμένων περιοχών

Τμηματοποίηση κατά πελάτη

(customer structure)

- Ομαδοποιεί εργασίες και δραστηριότητες οι οποίες εξυπηρετούν **τους ίδιους πελάτες ή αγοραστές**
- Στόχος είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των ειδικών πελατειακών ομάδων.
- Είναι μια συνηθισμένη τμηματοποίηση στη βιομηχανία των καταναλωτικών προϊόντων

Τμηματοποίηση κατά διαδικασία

- Ομαδοποιεί εργασίες και δραστηριότητες οι οποίες αποτελούν, **μέρος των ίδιων διαδικασιών**
- Ως **διαδικασία εργασίας (work process)** ορίζεται μια ομάδα συσχετιζόμενων καθηκόντων η οποία δημιουργεί, συλλογικά, αξία για ένα πελάτη.
- **Παράδειγμα:** η εκπλήρωση της παραγγελίας από ένα κατάστημα λιανικής με κατάλογο, μια διαδικασία που ξεκινά με μια παραγγελία από το σημείο έναρξης από τον πελάτη και καταλήγει στο σημείο εκπλήρωσης, την παράδοση του προϊόντος.

Πλεονεκτήματα των τμηματικών (διαιρετικών) δομών

- Μεγαλύτερη ευελιξία ανταπόκρισης στις περιβαλλοντικές αλλαγές
- Βελτιωμένος συντονισμός μεταξύ λειτουργικών τμημάτων
- Ξεκάθαρα σημεία ευθύνης για την παράδοση του προϊόντος της υπηρεσίας
- Εξειδίκευση, η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένους πελάτες, προϊόντα ή περιοχές
- Μεγαλύτερη ευκολία στην αλλαγή μεγέθους με την προσθήκη ή την αφαίρεση τμημάτων

Μειονεκτήματα των τμηματικών δομών

- Ενδέχεται να **μειώσουν τις οικονομίες κλίμακας** και να αυξήσουν τα κόστη μέσα από την επικάλυψη πόρων και προσπάθειών μεταξύ των τμημάτων
- Ενδέχεται να δημιουργήσουν **μη υγιή ανταγωνισμό**, καθώς ανταγωνίζονται τα τμήματα για πόρους και καθοδήγηση από την υψηλή διεύθυνση και καθώς δίνουν έμφαση στις ανάγκες του τμήματος ζημιώνοντας τους στόχους του οργανισμού ως σύνολο

Δομές πλέγματος

(πλεγματική δομή- μητρική μορφή)

- Μια **δομή πλέγματος (matrix structure)** συνδυάζει τη λειτουργική και την τμηματική προσέγγιση για να δώσει έμφαση σε ομάδες έργων ή προγραμμάτων
- Είναι μια προσπάθεια αποκόμισης των πλεονεκτημάτων και ελαχιστοποίησης κάθε τύπου δομής.
- Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση μόνιμων ομάδων, οι οποίες διασχίζουν όλες τις λειτουργίες για την υποστήριξη συγκεκριμένων προϊόντων, έργων ή προγραμμάτων.

Δομές πλέγματος

- Ο οργανισμός πλέγματος διαθέτει εξέχουσα θέση στον εργασιακό χώρο με εφαρμογές σε διάφορα πεδία: **η παραγωγή** (π.χ. αεροδιαστημική, ηλεκτρονικά, φαρμακευτικά), **οι κλάδοι υπηρεσιών** (π.χ. τραπεζικά, μεσιτικά, λιανικές πωλήσεις), **τα επαγγελματικά πεδία** (π.χ. λογιστικά, διαφήμιση, νομικά), και ο **μη κερδοσκοπικός τομέας** (π.χ. δημοτικές και κρατικές υπηρεσίες, νοσοκομεία, πανεπιστήμια).
- Συναντώνται και σε **πολυεθνικές εταιρείες**, στις οποίες προσφέρουν την ευελιξία της αντιμετώπισης των τοπικών ιδιαιτεροτήτων, καθώς επίσης, και των πολλαπλών αναγκών των προϊόντων, των προγραμμάτων ή των έργων

Πλεονεκτήματα των δομών πλέγματος

- **Καλύτερη συνεργασία** μεταξύ των λειτουργιών
- **Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων**: η επίλυση προβλημάτων λαμβάνει χώρα σε ομαδικό επίπεδο, όπου είναι διαθέσιμη η καλύτερη πληροφόρηση.
- **Αυξημένη ευελιξία στην προσθήκη, αφαίρεση ή αλλαγή των δραστηριοτήτων** για ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις
- **Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών**: υπάρχει πάντα ένας διευθυντής προγράμματος, προϊόντος ή έργου, ο οποίος είναι ενημερωμένος και διαθέσιμος να απαντήσει σε ερωτήσεις
- **Καλύτερη κατανομή ευθύνης απόδοσης** μέσω των διευθυντών προγράμματος
- **Βελτιωμένη στρατηγική διοίκηση**: τα υψηλά διευθυντικά στελέχη απελευθερώνονται από την επίλυση προβλημάτων χαμηλότερων επιπέδων και επικεντρώνονται σε πιο στρατηγικά ζητήματα

Μειονεκτήματα των δομών πλέγματος

- Το σύστημα των δύο αφεντικών είναι ευάλωτο σε μάχες εξουσίας, καθώς οι λειτουργικοί προϊστάμενοι και οι ηγέτες των ομάδων συναγωνίζονται μεταξύ τους για την πρωτοκαθεδρία
- Το σύστημα αυτό μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση καθηκόντων και συγκρουόμενες προτεραιότητες εργασίας
- Οι ομαδικές συσκέψεις στα πλέγματα μπορεί να είναι χρονοβόρες
- Τα μέλη μπορεί να αναπτύξουν ισχυρή αφοσίωση στην ομάδα η οποία μπορεί να προκαλέσει απώλεια εστίασης στους ευρύτερους στόχους του οργανισμού
- Η ανάγκη ανάθεσης των ηγετών ομάδας σε μια δομή πλέγματος μπορεί, επίσης να έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα κόστη

Οριζόντια Οργανωτική Δομή

- Ένα από τα κίνητρα προς τις οριζόντιες δομές έρχεται από τους «νεότερους εργαζόμενους» οι οποίοι είναι «ανυπόμονοι με την παλιά ιεραρχία και τα συστήματα αξιών»

(Hamel, G)

Οριζόντιες Οργανωτικές Δομές

• Ομαδική Οργανωτική Δομή

- Χρησιμοποιούν εκτεταμένα τόσο μόνιμες, όσο και προσωρινές ομάδες για να επιλύσουν προβλήματα, να ολοκληρώσουν ειδικά έργα καθώς και να επιτύχουν καθημερινά ζητήματα.
- Συχνά χρησιμοποιούν δια-λειτουργικές ομάδες που αποτελούνται από μέλη από διαφορετικά τμήματα εργασιακών υποχρεώσεων.
- Οι ομάδες έργου συγκαλούνται για ένα συγκεκριμένο έργο ή θέμα και διαλύονται όταν ολοκληρωθεί.

Οριζόντιες Οργανωτικές Δομές

- Δυνητικά πλεονεκτήματα μιας ομαδικής οργανωτικής δομής:
 - *Εξάλειψη των εμποδίων μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων*
 - *Βελτιωμένο ηθικό*
 - *Μεγαλύτερη αίσθηση συμμετοχής και αναγνώρισης*
 - *Αυξημένος ενθουσιασμός για εργασία*
 - *Βελτιωμένη ποιότητα και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων*

Οριζόντιες Οργανωτικές Δομές

Δικτυακή Οργανωτική Δομή

- Χρησιμοποιεί πληροφορίες τεχνολογίας για να συνδέει με τα δίκτυα των εξωτερικών προμηθευτών και τους παρόχους υπηρεσιών
- Κατέχουν μόνο τα κύρια στοιχεία και χρησιμοποιούν στρατηγικές συμμαχίες ή αναθέσεις για να παρέχουν άλλα στοιχεία

Δυνητικά πλεονεκτήματα των δικτυακών οργανωτικών δομών:

- Οι εταιρείες μπορούν να λειτουργούν με λιγότερους πλήρους απασχόλησης εργαζομένους και με λιγότερα πολύπλοκα εσωτερικά συστήματα
- Μειωμένες έμμεσες δαπάνες και αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα
- Επιτρέπουν λειτουργίες σε μεγάλες αποστάσεις
- Χρήση στρατηγικών ανάθεσης (outsourcing/εξωπορισμός) εξειδικευμένων εταιρικών λειτουργιών

Οργανισμοί χωρίς όρια

- Εξαλείφουν τα εσωτερικά όρια μεταξύ των υποσυστημάτων και τα εξωτερικά όρια με το εξωτερικό περιβάλλον
- Ένας συνδυασμός της δικτυακής και της ομαδικής οργανωτικής δομής με την προσθήκη του χαρακτηριστικού του «προσωρινού»

Οριζόντιες Οργανωτικές Δομές

Οργανισμοί χωρίς όρια

- Βασικές απαιτήσεις:
 - *Απουσία ιεραρχίας*
 - *Ενδυνάμωση των μελών της ομάδας*
 - *Αξιοποίηση της τεχνολογίας*
 - *Αποδοχή της παροδικότητας*

Οργανισμοί χωρίς όρια

- Ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, την ποιότητα, την επικαιρότητα, την ευελιξία και την αποδοτικότητα
- Η διάχυση της γνώσης είναι ταυτόχρονα στόχος και απαραίτητο στοιχείο

Εικονικός οργανισμός

- Μια ειδική μορφή οργανισμού χωρίς όρια
- Λειτουργεί ως ένα εναλλασσόμενο δίκτυο συμμαχιών που ενεργοποιείται ανάλογα με τις ανάγκες, κάνοντας χρήση κινητές λύσεις τεχνολογιών πληροφορικής

Οργανωτικός σχεδιασμός

(organizational design)

- Είναι η διαδικασία δημιουργίας δομών για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων
- Είναι μια δραστηριότητα επίλυσης προβλημάτων
- Στόχος είναι να επιτευχθεί καλός συνδυασμός μεταξύ των δομών και της ιδιαίτερης κατάστασης που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός
- Μηχανιστικοί ή γραφειοκρατικοί σχεδιασμοί
- Οργανικοί ή προσαρμοστικοί σχεδιασμοί

Οργανωτικοί Σχεδιασμοί

Γραφειοκρατία

- Μια μορφή οργάνωσης που βασίζεται στη λογική, στην τάξη και στη νόμιμη χρήση της τυπικής εξουσίας
- Χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού σχεδιασμού
 - *Ξεκάθαρη κατανομή εργασίας*
 - *Αυστηρή ιεραρχία της εξουσίας*
 - *Τυπικοί κανόνες και διαδικασίες*
 - *Προαγωγή βάσει των ικανοτήτων*

Οργανωτικοί Σχεδιασμοί

- Πότε η γραφειοκρατία είναι μια καλή επιλογή για έναν οργανισμό;
- Όταν δεν είναι, τι εναλλακτικές υπάρχουν;

Μηχανιστικοί σχεδιασμοί

- Οι οργανισμοί που διαθέτουν περισσότερο **μηχανιστικούς σχεδιασμούς** (mechanistic designs) είναι εξαιρετικά γραφειοκρατικοί.
- Αποτελούν κάθετες δομές οι οποίες λειτουργούν κατά κανόνα με κεντρική εξουσία, πολλούς κανόνες και δομές, οι οποίες λειτουργούν κατά κανόνα με κεντρική εξουσία, πολλούς κανόνες και διαδικασίες, ένα ακριβή καταμερισμό εργασίας, στενό εύρος ελέγχου και επίσημα μέσα συντονισμού
- Παράδειγμα: fast-food

Οργανικοί σχεδιασμοί (*organic designs*)

- Η ικανότητα γρήγορης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες προκλήσεις του περιβάλλοντος είναι χαρακτηριστική των οργανισμών, που έχουν περισσότερο οργανικούς σχεδιασμούς
- Ένας **οργανικός σχεδιασμός** είναι αποκεντρωμένος, με λιγότερους κανόνες και διαδικασίες, ανοιχτό καταμερισμό εργασίας, ευρύτερο άνοιγμα ελέγχου και περισσότερο προσωπικό συντονισμό
- Τα χαρακτηριστικά αυτά δημιουργούν προσαρμοστικούς οργανισμούς, με οριζόντιες δομές και κουλτούρες, οι οποίες ενθαρρύνουν την εξουσιοδότηση των εργαζομένων και την ομαδική δουλειά

Τάσεις στους σχεδιασμούς των οργανισμών

- Η πολυπλοκότητα, η αβεβαιότητα και η αλλαγή που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο περιβάλλον, παρακινούν όλο και περισσότερους οργανισμούς να κινηθούν προς οριζόντιες δομές και οργανικούς σχεδιασμούς
- *Λιγότερα επίπεδα μάνατζμεντ*
- *Περισσότερη αποκέντρωση και ενδυνάμωση*
- *Αποκέντρωση με συγκεντρωτισμό*
- *Μειωμένη χρήση προσωπικού*

Λιγότερα επίπεδα μάνατζμεντ

- Οι οργανισμοί μειώνουν τα επίπεδα διοίκησης που δεν είναι απαραίτητα και μετατοπίζονται σε μεγαλύτερο εύρος ελέγχου
- Οι μάνατζερ αναλαμβάνουν ευθύνη για μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων οι οποίοι λειτουργούν με λιγότερη άμεση επίβλεψη

Εύρος Ελέγχου

- 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)**.*

Εύρος Ελέγχου

(Πηγή: Μπουραντάς, 2015)

- *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:*
- ***Οι διοικητικές ικανότητες του προϊσταμένου***
- ***Η εκπαίδευση και οι ικανότητες των υφισταμένων***
- ***Η πολυπλοκότητα και η σπουδαιότητα των περιεχομένων των θέσεων εργασίας των υφισταμένων***
- ***Ο συντονισμός που απαιτείται μεταξύ των θέσεων των υφισταμένων***
- ***Η ομοιότητα του περιεχομένου των θέσεων εργασίας των υφισταμένων***
- ***Η τυποποίηση και σαφήνεια των εργασιών και των σχέσεων***
- ***Η ωριμότητα, η αφοσίωση και το γενικό κλίμα***
- ***Η γεωγραφική διασπορά των υφισταμένων***
- ***Η ταχύτητα των αλλαγών***

Τάση

- *Οι οργανισμοί περικόπτουν τα περιττά επίπεδα διοίκησης και στρέφονται σε μεγαλύτερο εύρος ελέγχου. Τα στελέχη παίρνουν την ευθύνη για μεγαλύτερες ομάδες των οποίων τα μέλη λειτουργούν με λιγότερη επίβλεψη*

Περισσότερη ανάθεση και ενδυνάμωση

- Οι μάνατζερ εφαρμόζουν την ανάθεση όλο και περισσότερο
- Εξουσιοδοτούν ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα, ώστε να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν αυτούς και την εργασία τους.

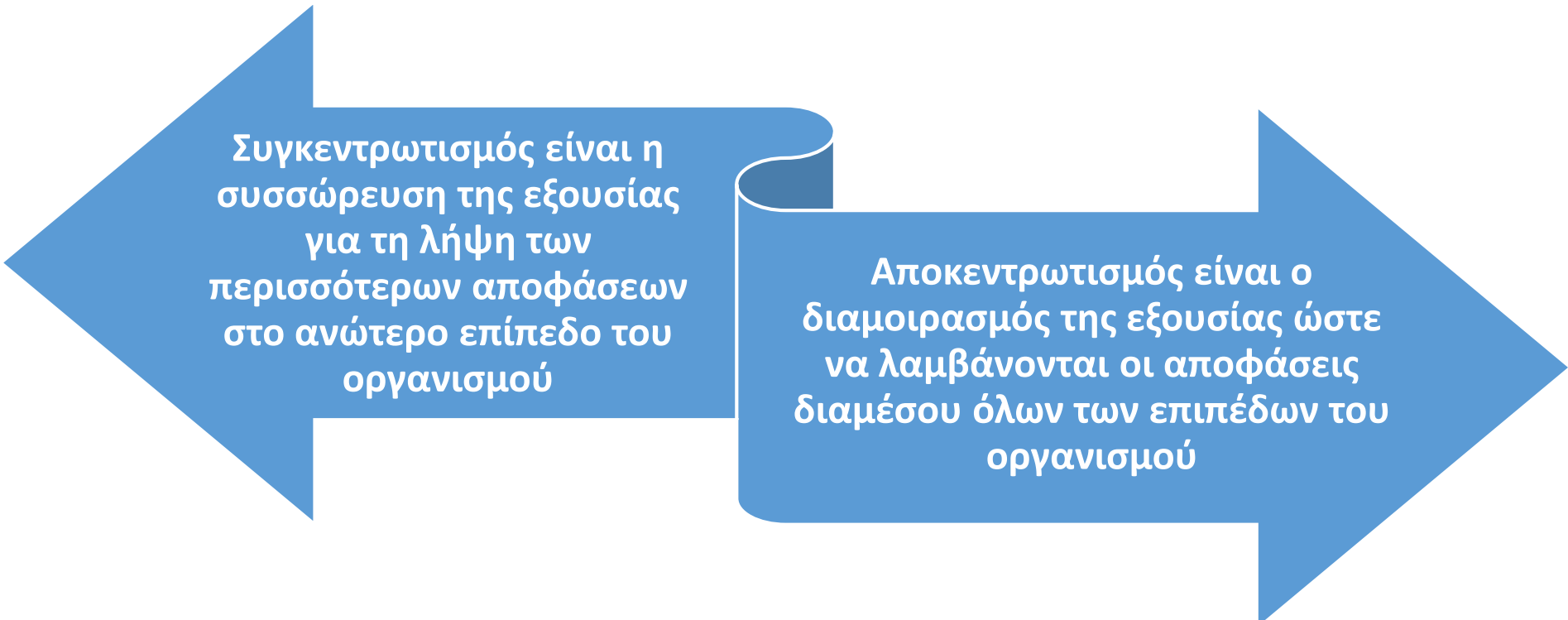
Ενδυνάμωση

- Επιτρέπει σε άλλους να παίρνουν αποφάσεις στη δουλειά τους
- Προκύπτει όταν μια ανάθεση παρέχει εξουσία λήψης αποφάσεων σε άτομα που είναι ικανά να κάνουν μια δουλειά
- Ενισχύει την ικανότητα των ατόμων να αποδίδουν μακροπρόθεσμα, παρέχοντας ελευθερία να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα τους
- Αυξάνει την επιθυμία υλοποίησης των αποφάσεων και σκληρής δουλειάς ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι

Τάση

- *Τα στελέχη αναθέτουν περισσότερα. Βρίσκουν τρόπους να εξουσιοδοτούν ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις που επηρεάζουν αυτούς και τη δουλειά τους.*

Αποκεντρωτισμός και συγκεντρωτισμός



Συγκεντρωτισμός είναι η συσσώρευση της εξουσίας για τη λήψη των περισσότερων αποφάσεων στο ανώτερο επίπεδο του οργανισμού

Αποκεντρωτισμός είναι ο διαμοιρασμός της εξουσίας ώστε να λαμβάνονται οι αποφάσεις διαμέσου όλων των επιπέδων του οργανισμού

Αποκέντρωση με συγκεντρωτισμό

- Η ανάθεση, και οι οριζόντιες δομές συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό αποκέντρωσης στους οργανισμούς
- Παράλληλα, η πρόοδος της τεχνολογίας της πληροφορικής επιτρέπει επαρκή συγκεντρωτικό έλεγχο

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.*

Μειωμένη χρήση προσωπικού

- Οι οργανισμοί μειώνουν το μέγεθος του προσωπικού
- Περιορίζουν τα κόστη και αυξάνουν την αποδοτικότητα απασχολώντας λιγότερο προσωπικό και χρησιμοποιώντας μικρότερες ομάδες προσωπικού

Τάση

- *Οι οργανισμοί μειώνουν τα κόστη και αυξάνουν την αποδοτικότητα προσλαμβάνοντας λιγότερους εργαζόμενους γραμμής και δημιουργώντας μικρότερα τμήματα.*

Βιβλιογραφία

- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Schermerhorn, J. & Bachrach, D. (2018). *Εισαγωγή στο Management*. Nicosia: Broken Hill.