



Ελληνική Δημοκρατία  
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα Ηπείρου

# Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 11 : Σύγχρονες οργανωτικές δομές  
Καραμάνης Κωνσταντίνος



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Λογιστικής και χρηματοοικονομικής

## Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 11: Σύγχρονες οργανωτικές δομές

Καραμάνης Κωνσταντίνος

Επίκουρος Καθηγητής

Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «**Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση**» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





# Σκοποί ενότητας

- Ολοκληρώνοντας την ενότητα θα πρέπει να είστε σε θέση να :
- Γνωρίζετε τις σύγχρονες(οριζόντιες δομές)
- Αναλύετε πιθανές δομές χωρίς σύνορα και τα χαρακτηριστικά της
- Παρουσιάζετε σχεδιασμούς οργανισμών



# Περιεχόμενα ενότητας

- Ομαδικές δομές
- Δομές δικτύων
- Δομές χωρίς σύνορα
- Οργανωτικός σχεδιασμός
- Υποσυστήματα οργανισμού και σχεδιασμός



# Χρήση Διατάξεων



Διοικητική των επιχειρήσεων

# Ενότητα 11: Σύγχρονες οργανωτικές δομές



# ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ (ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ) ΔΟΜΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

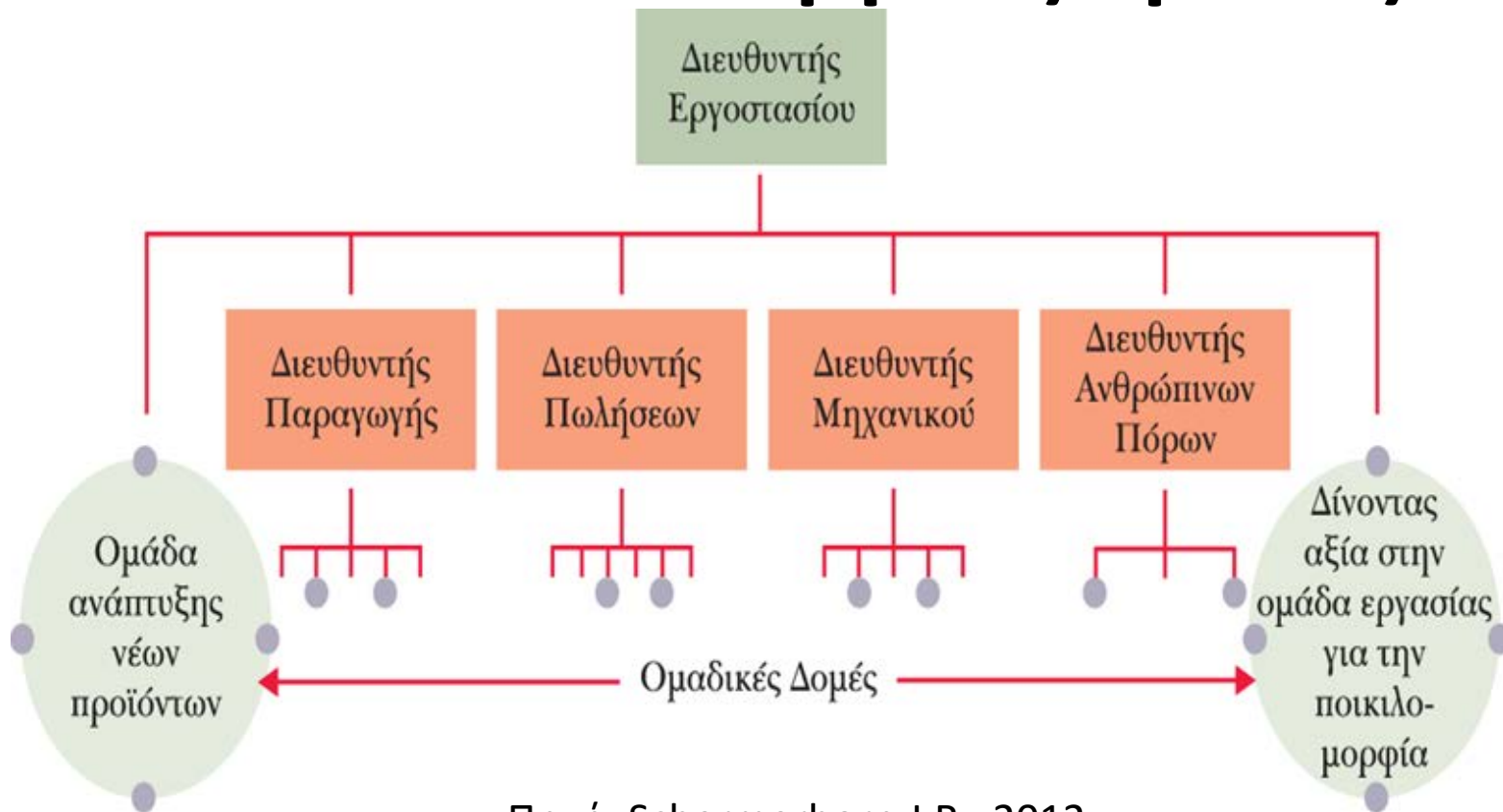
- Ομαδικές δομές
- Δομές δικτύων
- Δομές χωρίς σύνορα



# Ομαδικές δομές

- Χρησιμοποιούν τόσο μόνιμες όσο και προσωρινές ομάδες για να επιλύσουν προβλήματα και να ολοκληρώσουν ειδικά projects.
- Οι ομάδες είναι δια-λειτουργικές αποτελούμενες από μέλη διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων.
- Οι ομάδες έργων συγκροτούνται για μια συγκεκριμένη αποστολή ή έργο και διαλύονται μόλις αυτό ολοκληρωθεί.

# Σχήμα 1. Παράδειγμα μιας δομής από δια-λειτουργικές ομάδες



Πηγή: Schermerhorn J.R., 2012



# Πιθανά πλεονεκτήματα των ομαδικών δομών

- Εξαλείφουν τις δυσκολίες στην επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων
- Γκρεμίζουν τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων, καθώς οι εργαζόμενοι του οργανισμού γνωρίζονται καλύτερα μεταξύ τους
- Βελτιώνουν το ηθικό, καθώς αυξάνουν την αίσθηση συμμετοχής και τον ενθουσιασμό για εργασία
- Βελτιώνουν την ποιότητα και την ταχύτητα της λήψης αποφάσεων, λόγω της εξειδίκευσης και της κοινής γνώσης σε συγκεκριμένα προβλήματα



# Πιθανά μειονεκτήματα των ομαδικών δομών

- Συγκρούσεις όσον αφορά την αφοσίωση μεταξύ των μελών
- Υπερβολικά χρονοβόρες συσκέψεις
- Η αποδοτική χρήση του χρόνου εξαρτάται από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, τη δυναμική της ομάδας και τη διοίκησή της



# Δομές δικτύων

- Χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες πληροφοριών για να συνδεθούν με δίκτυα εξωτερικών εργολάβων και προμηθευτών απαραίτητων υπηρεσιών.
- Ο οργανισμός κατέχει μόνο τα πιο απαραίτητα ή θεμελιώδη συστατικά μέρη για τη λειτουργία του και χρησιμοποιεί στρατηγικές συμμαχίες ή εξωτερικές αναθέσεις για να παρέχει τα υπόλοιπα.

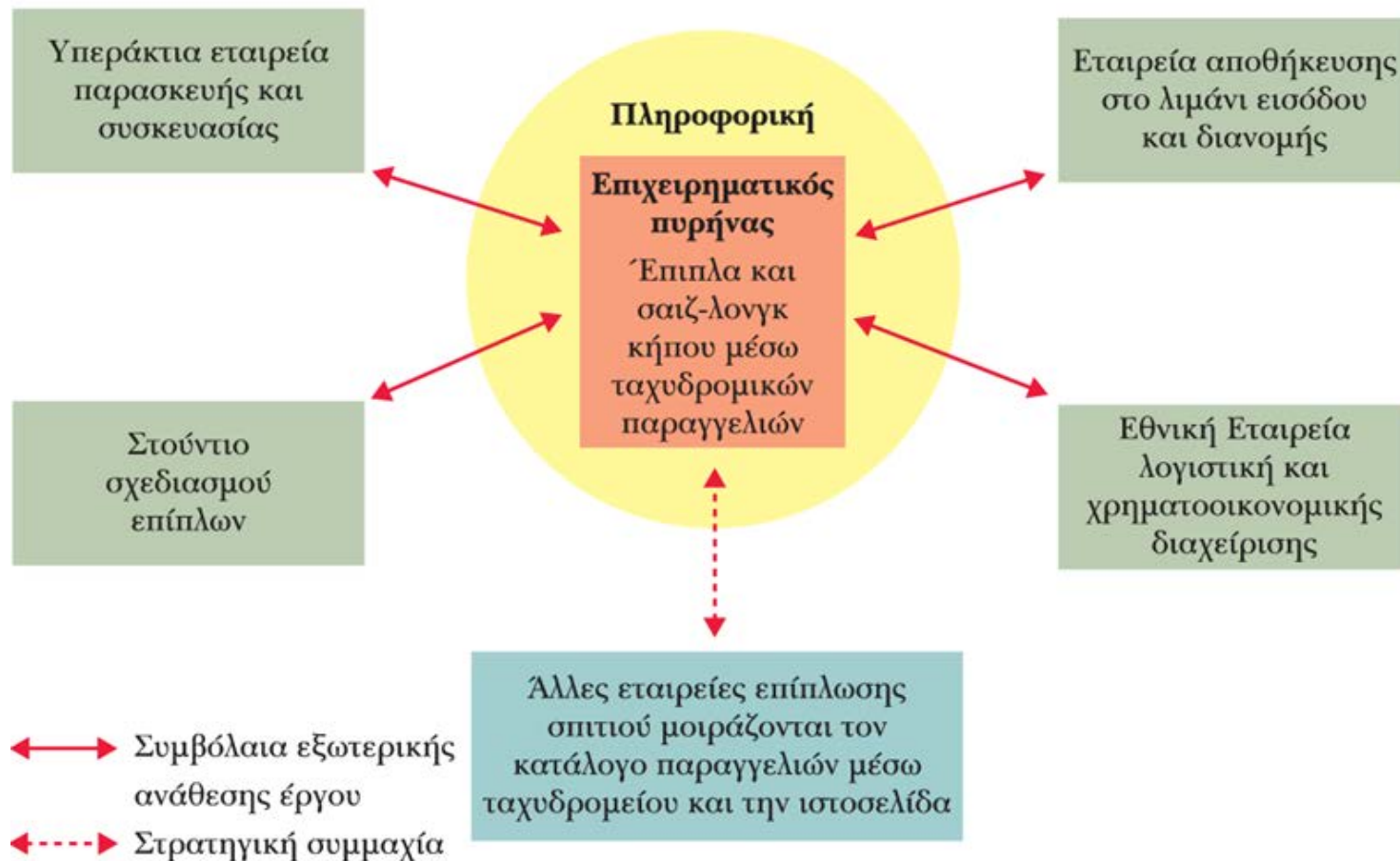


# Δομές δικτύων

- Χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες πληροφοριών για να συνδεθούν με δίκτυα εξωτερικών εργολάβων και προμηθευτών απαραίτητων υπηρεσιών.
- Ο οργανισμός κατέχει μόνο τα πιο απαραίτητα ή θεμελιώδη συστατικά μέρη για τη λειτουργία του και χρησιμοποιεί στρατηγικές συμμαχίες ή εξωτερικές αναθέσεις για να παρέχει τα υπόλοιπα.



# Σχήμα 2. Παράδειγμα δομής δικτύου







# Πιθανά πλεονεκτήματα των δικτυακών δομών

- Λειτουργία με λιγότερους εργαζόμενους και λιγότερο πολύπλοκα εσωτερικά συστήματα
- Κατάρτιση συμβάσεων για εξειδικευμένες επιχειρηματικές λειτουργίες
- Μειωμένα γενικά έξοδα και αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα
- Δημιουργία αξιόλογων θέσεων εργασίας συντονισμού του συστήματος των σχέσεων



# Πιθανά μειονεκτήματα των δικτυακών δομών

- Προβλήματα ελέγχου και συντονισμού λόγω της πολυπλοκότητας των δικτύων.
- Απώλεια ελέγχου των δραστηριοτήτων που έχουν ανατεθεί εξωτερικά.
- Απώλεια της αφοσίωσης των υπεργολάβων που δεν χρησιμοποιούνται συχνά.
- Μια επιθετική εξωτερική ανάθεση μπορεί να αποβεί επικίνδυνη, ιδιαίτερα όταν αυτή αφορά κρίσιμες δραστηριότητες όπως π.χ. τα οικονομικά, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κ.λπ.

# Δομές χωρίς σύνορα

- Εξαλείφουν τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια τόσο ανάμεσα στα υποσυστήματα του οργανισμού όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον αυτού.
- Στο εσωτερικό περιβάλλον: η ομαδική εργασία και η επικοινωνία αντικαθιστούν τις επίσημες γραμμές εξουσίας.
- Στο εξωτερικό περιβάλλον: οι ανάγκες καλύπτονται από ένα μείγμα συμβολαίων εξωτερικής ανάθεσης, το οποίο μεταβάλλεται ανάλογα με τις περιστάσεις.
- Συνδυασμός των ομαδικών δομών και των δομών δικτύων, με την προσθήκη της «προσωρινότητας».



# Χαρακτηριστικά των δομών χωρίς σύνορα

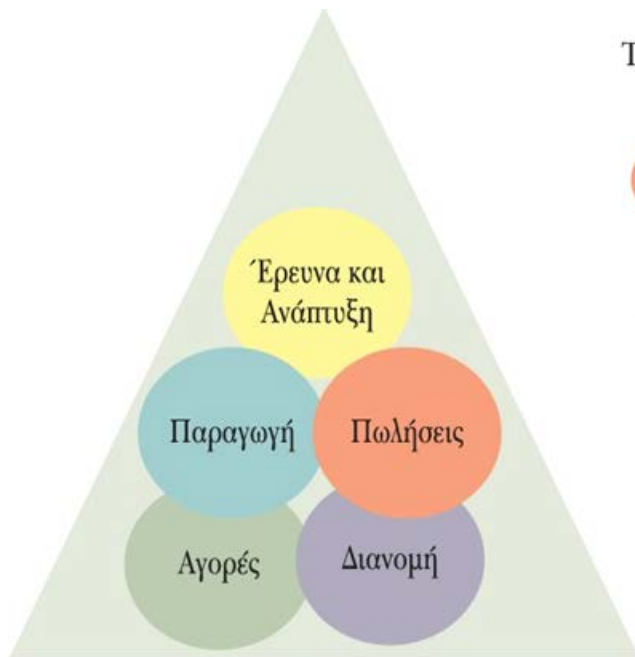
- Ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, την ποιότητα, τη χρονική συνέπεια, την ευελιξία και την αποδοτικότητα.
- Η ανταλλαγή γνώσεων αποτελεί τόσο στόχο όσο και απαραίτητο συστατικό στοιχείο.

Βασικές απαιτήσεις:

- Απουσία ιεραρχίας
- Εξουσιοδότηση των μελών της ομάδας
- Χρήση τεχνολογίας
- Αποδοχή παροδικότητας

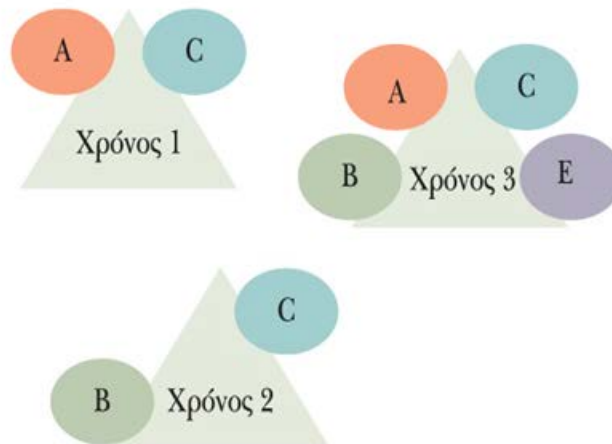


# Σχήμα 3. Παράδειγμα μιας δομής χωρίς σύνορα



Τα εσωτερικά σύνορα εξαλείφονται καθώς τα άτομα δουλεύουν ομαδικά όπως απαιτείται

Τα εξωτερικά σύνορα ποικίλλουν καθώς οι συμμαχίες μεταβάλλονται ανάλογα με τις ανάγκες/ευκαιρίες



Πηγή: Schermerhorn J.R., 2012



# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- Διαδικασία επιλογής και εφαρμογής δομών για την εξυπηρέτηση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού.
- Δραστηριότητα επίλυσης προβλημάτων.
- Στόχος το καλύτερο ταίριασμα μεταξύ των δομών και της ιδιαίτερης κατάστασης του κάθε οργανισμού.



# Μηχανιστικοί (Γραφειοκρατικοί) Σχεδιασμοί

Γραφειοκρατικός Οργανισμός: βασίζεται στη λογική, την τάξη και τη νόμιμη χρήση της επίσημης εξουσίας.

Διακριτικά χαρακτηριστικά γραφειοκρατίας:

- Ξεκάθαρος καταμερισμός εργασίας
- Αυστηρή ιεραρχία εξουσίας
- Επίσημοι κανόνες και διαδικασίες
- Προαγωγές βάσει ικανότητας



# Οργανικοί (Προσαρμοστικοί) Σχεδιασμοί

Προσαρμοστικός Οργανισμός: λειτουργεί με το ελάχιστο των γραφειοκρατικών χαρακτηριστικών

- Ενθαρρύνει την εξουσιοδότηση των εργαζομένων και την ομαδική εργασία.
- Μεγάλο μέρος της εργασίας γίνεται μέσω των ανεπίσημων δομών και της δικτύωσης





# Μηχανιστικοί Vs Οργανικοί σχεδιασμοί

## Μηχανιστικοί σχεδιασμοί:

- Προβλέψιμοι στόχοι
- Κεντρική εξουσία
- Πολλοί κανόνες και διαδικασίες
- Στενό εύρος ελέγχου
- Εξειδικευμένα καθήκοντα
- Λίγες ομάδες και δυνάμεις εργασίας
- Επίσημα και ανεπίσημα μέσα συντονισμού

## Οργανικοί σχεδιασμοί:

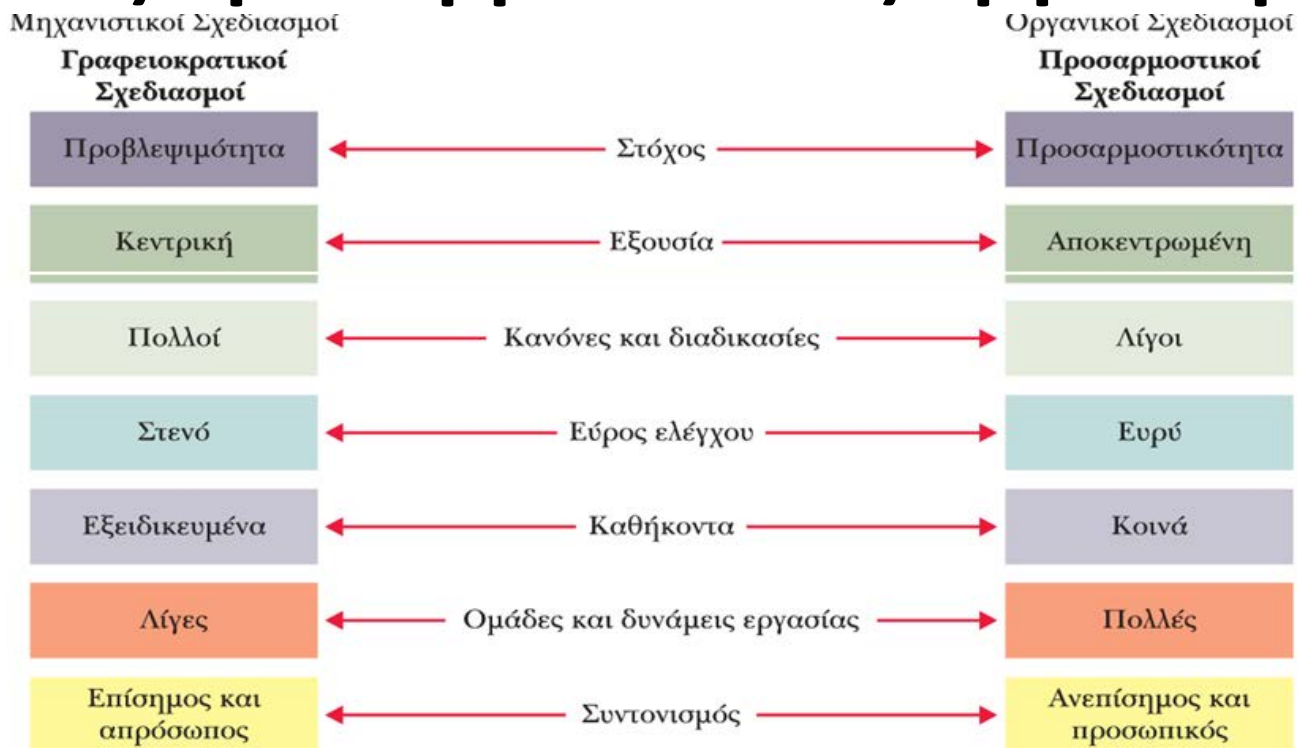
- Προσαρμόσιμοι στόχοι
- Αποκεντρωμένη εξουσία
- Λίγοι κανόνες και διαδικασίες
- Μεγάλο εύρος ελέγχου
- Κοινά καθήκοντα
- Πολλές ομάδες και δυνάμεις εργασίας
- Ανεπίσημα και προσωπικά μέσα συντονισμού

# Μηχανιστικοί Vs Οργανικοί σχεδιασμοί: Συμπέρασμα

- Ένας μηχανιστικός σχεδιασμός αποδίδει σε σταθερό περιβάλλον.
- Ένας οργανικός σχεδιασμός αποδίδει σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον.



# Σχήμα 4. Εναλλακτικές οργανωτικού σχεδιασμού: από τους γραφειοκρατικούς στους προσαρμοστικούς οργανισμούς



Πηγή: Schermerhorn J.R., 2012



# Σχεδιασμός και Υποσυστήματα

- Η δημιουργία υποσυστημάτων συμβάλλει ουσιαστικά ώστε να εξυπηρετηθούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο τα συνολικά συμφέροντα του οργανισμού

Υποσύστημα:

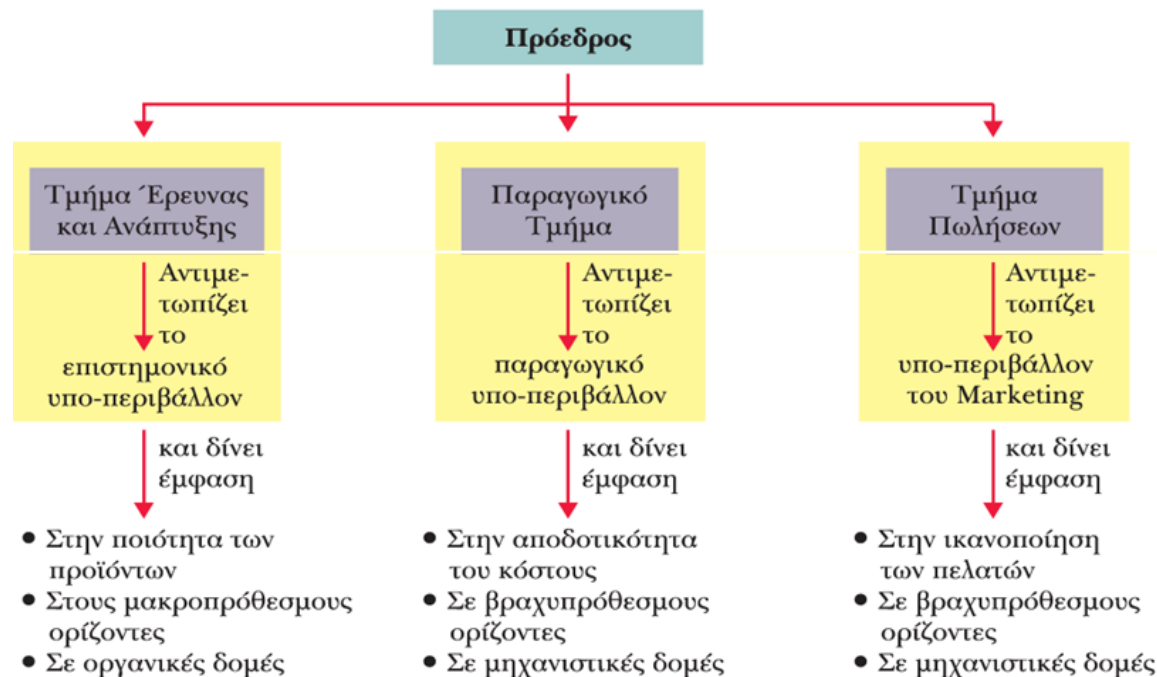
- Τμήμα ή μονάδα εργασίας που έχει επικεφαλής ένα manager.
- Λειτουργεί ως μικρότερο μέρος του ευρύτερου οργανισμού.



# Διαφοροποίηση και Ενοποίηση των Υποσυστημάτων

- Διαφοροποίηση: ο βαθμός διαφορετικότητας που υπάρχει μεταξύ των εσωτερικών συστατικών ενός οργανισμού.
- Ενοποίηση: το επίπεδο συντονισμού που επιτυγχάνεται μεταξύ των εσωτερικών συστατικών στοιχείων ενός οργανισμού.

# Σχήμα 5. Παράδειγμα διαφοροποίησης και ενοποίησης υποσυστημάτων ανάμεσα στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής και πωλήσεων



Πηγή: Schermerhorn J.R., 2012



# Βιβλιογραφία

- Εισαγωγή στο Management (2012), Schermerhorn J.R.
- Διοίκηση Επιχειρήσεων (2012), Robbins S., Decento D. και Coulter M.

# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου. Καραμάνης  
Κωνσταντίνος

Διοικητική των επιχειρήσεων

Έκδοση: 1.0 Πρέβεζα, 2015.

Καραμάνης, Κ. (2015). Διοικητική των επιχειρήσεων. ΤΕΙ Ηπείρου

Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

<http://eclass.teiep.gr/OpenClass/courses/ACC141/>





# Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 Διεθνές [1] ή μεταγενέστερη. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, Διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>



# Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: Δαπόντας Δημήτριος  
Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





# Σημειώματα





# Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη Δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



# Τέλος Ενότητας



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης