

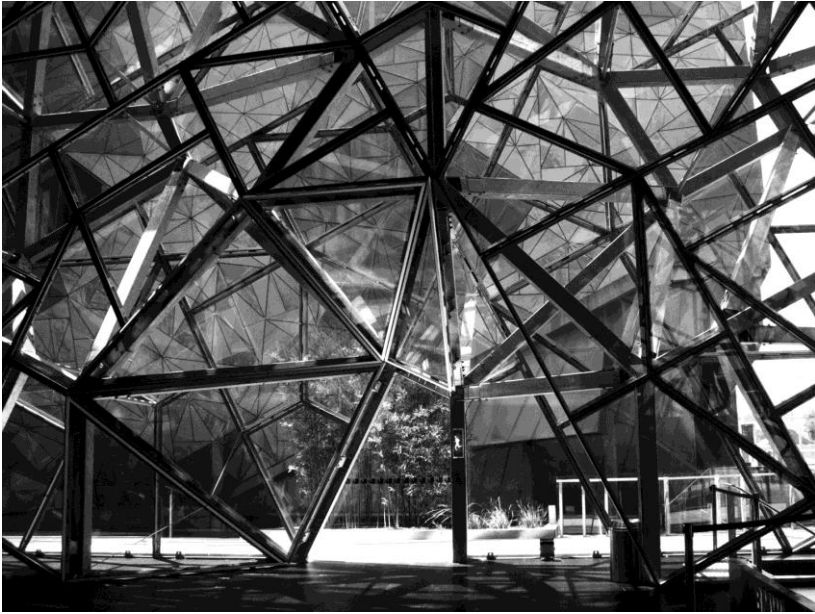


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2018-19

**ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ
ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ
ΡΕΥΜΑΤΩΝ
ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ**

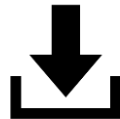
Λεωνίδας Ε. Μαρούδας
Καθηγητής



Κεφάλαιο 1ο

Εισαγωγή στη Διοικητική
Επιστήμη

Η απόδοση ενός οργανισμού



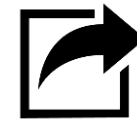
Παραγωγικότητα

Συνολικό μέτρο της ποσότητας & της ποιότητας της απόδοσης στην εργασία, στο οποίο λαμβάνεται υπόψη η αξιοποίηση των πόρων



Αποτελεσματικότητα

Μέτρο εκροής που αφορά την επίτευξη μιας αποστολής ή ενός στόχου.



Αποδοτικότητα

Μέτρο εισροής το οποίο αφορά τα κόστη των πόρων που σχετίζονται με την επίτευξη ενός στόχου.

Παραγωγικότητα & Παράμετροι Απόδοσης των οργανισμών

Αποτελεσματική, αλλά όχι Αποδοτική

- Οι στόχοι επιτεύχθηκαν
- Έγινε σπατάλη πόρων

Υψηλή Επίτευξη Στόχων

Αποτελεσματική και Αποδοτική

- Οι στόχοι επιτεύχθηκαν
- Δεν έγινε σπατάλη πόρων
- Υψηλή Παραγωγικότητα

Χαμηλή Επίτευξη Στόχων

Ούτε Αποτελεσματική, ούτε Αποδοτική

- Οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν
- Έγινε σπατάλη πόρων

Αποδοτική, αλλά όχι Αποτελεσματική

- Δεν έγινε σπατάλη πόρων
- Οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν

Υψηλή Χρήση Πόρων

Χαμηλή Χρήση Πόρων

Διοικητικά Στελέχη



Μάνατζερ κορυφής

Υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων για την πορεία του οργανισμού, πχ πρόεδρος, γενικός διευθυντής, αντιπρόεδρος



Μάνατζερ Μεσαίας βαθμίδας

Διευθύνουν άλλους μάνατζερ, πχ υπεύθυνος έργων, διευθυντής τμήματος



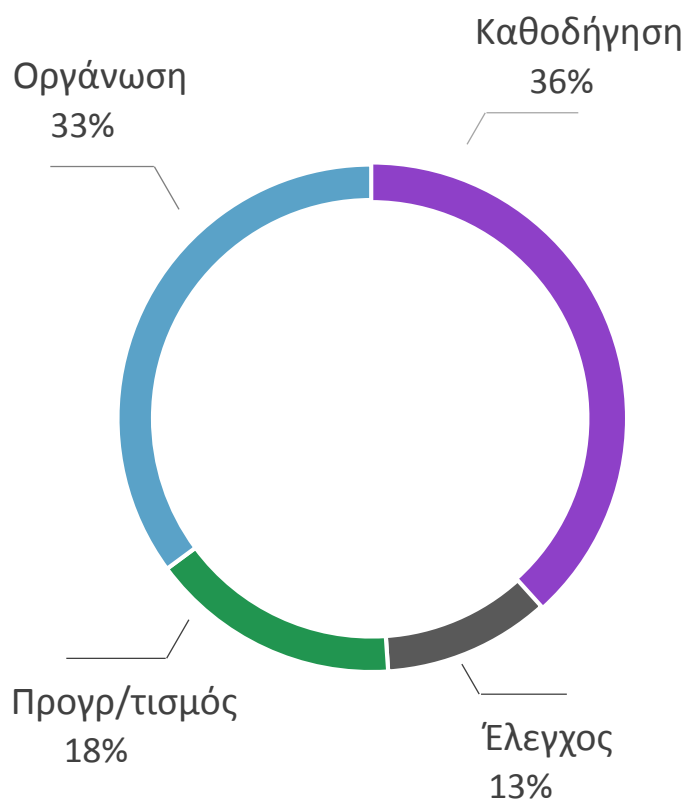
Μάνατζερ πρώτης γραμμής

Υπεύθυνοι για την καθοδήγηση μη διοικητικών εργαζομένων, πχ επόπτης, επικεφαλής ομάδας

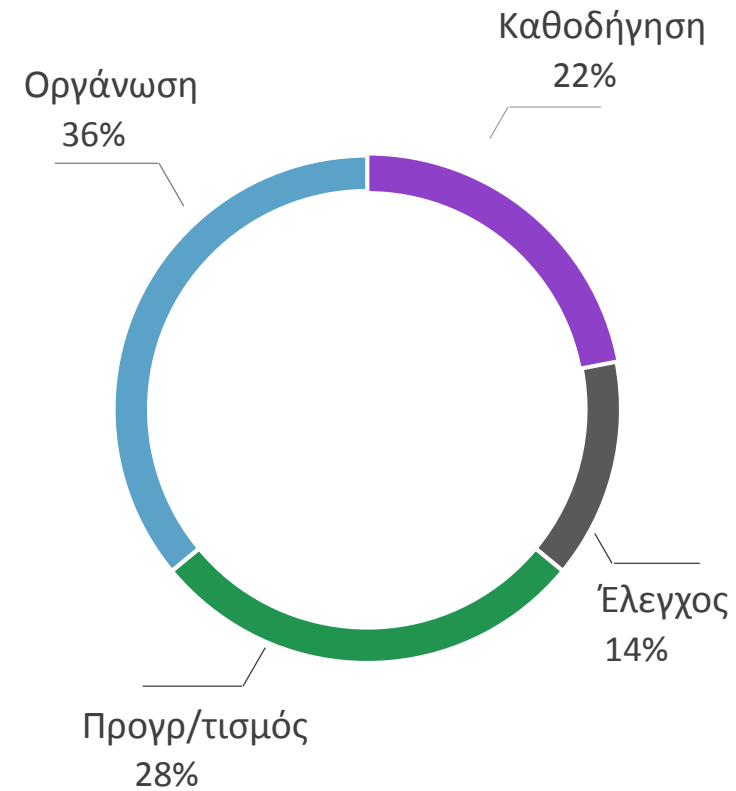
Μάνατζερ πρώτης βαθμίδας



Μάνατζερ μεσαίας βαθμίδας



Μάνατζερ κορυφής



Τα απαραίτητα διοικητικά προσόντα του Katz

Μάνατζερ χαμηλότερου επιπέδου Μάνατζερ μεσαίου επιπέδου Μάνατζερ υψηλότερου επιπέδου



Εννοιολογικά Προσόντα: Η ικανότητα να σκέφτεσαι αναλυτικά και να επιτυγχάνεις συνολική επίλυση προβλημάτων



Ανθρώπινα ή Διαπροσωπικά Προσόντα:
Η ικανότητα να εργάζεσαι αποδοτικά σε συνεργασία με άλλους ανθρώπους – συναισθηματική νοημοσύνη



Τεχνικά Προσόντα: Η ικανότητα να χρησιμοποιείς μια εξειδίκευση για να εκτελείς καλά συγκεκριμένες εργασίες

Οργανωσιακός σχεδιασμός



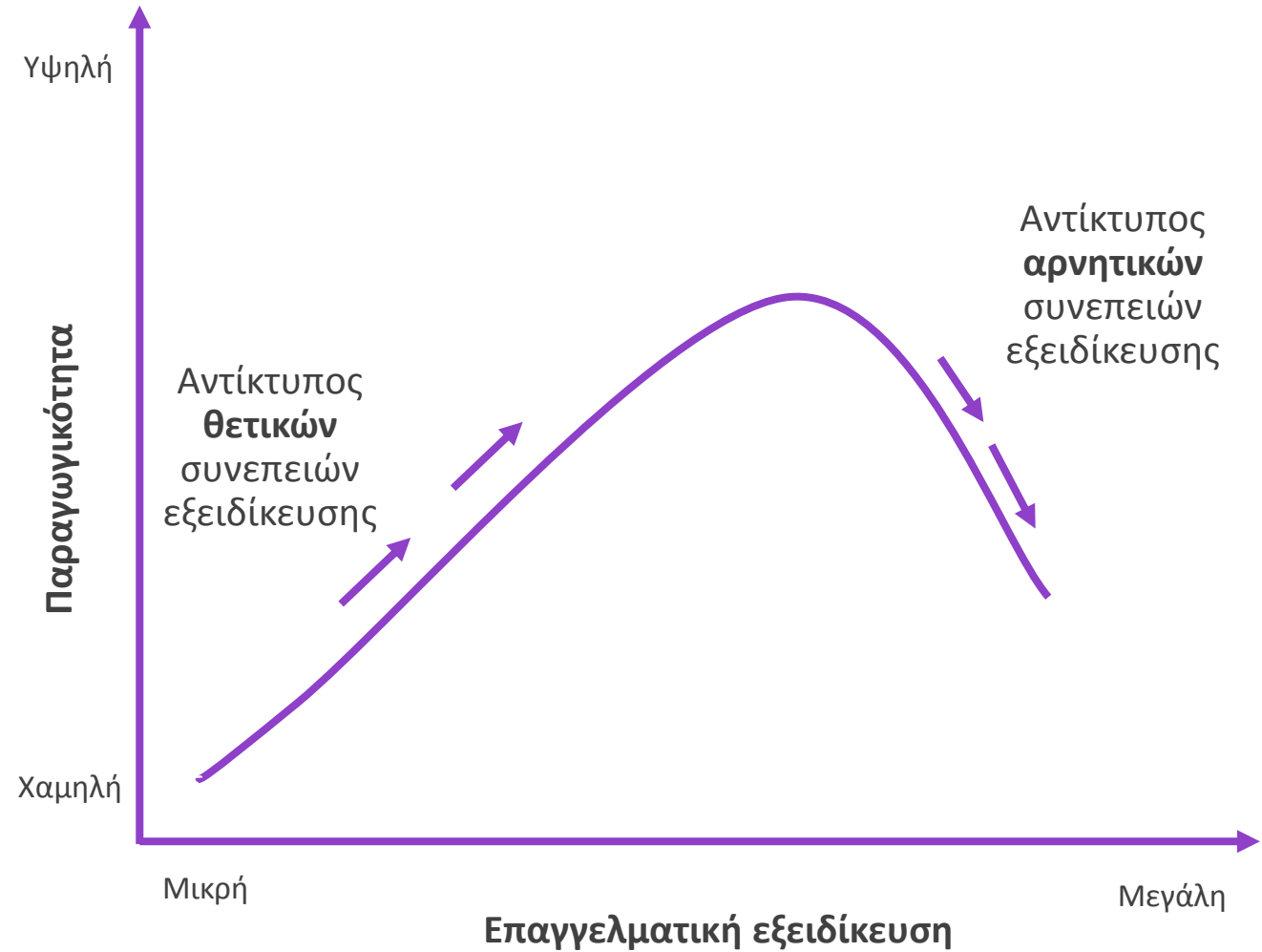
Οργανωσιακός σχεδιασμός

Όταν οι μάνατζερ εξελίσσουν ή μεταβάλλουν τη δομή του οργανισμού



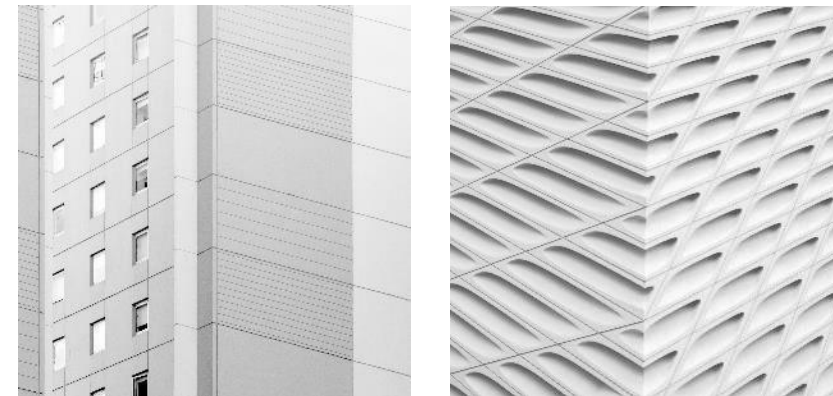
Επαγγελματική εξειδίκευση

Ο καταμερισμός των εργασιακών δραστηριοτήτων σε επιμέρους επαγγελματικές αρμοδιότητες. Είναι γνωστή και ως «καταμερισμός της εργασίας»



Οργανωτική δομή & Εύρος ελέγχου

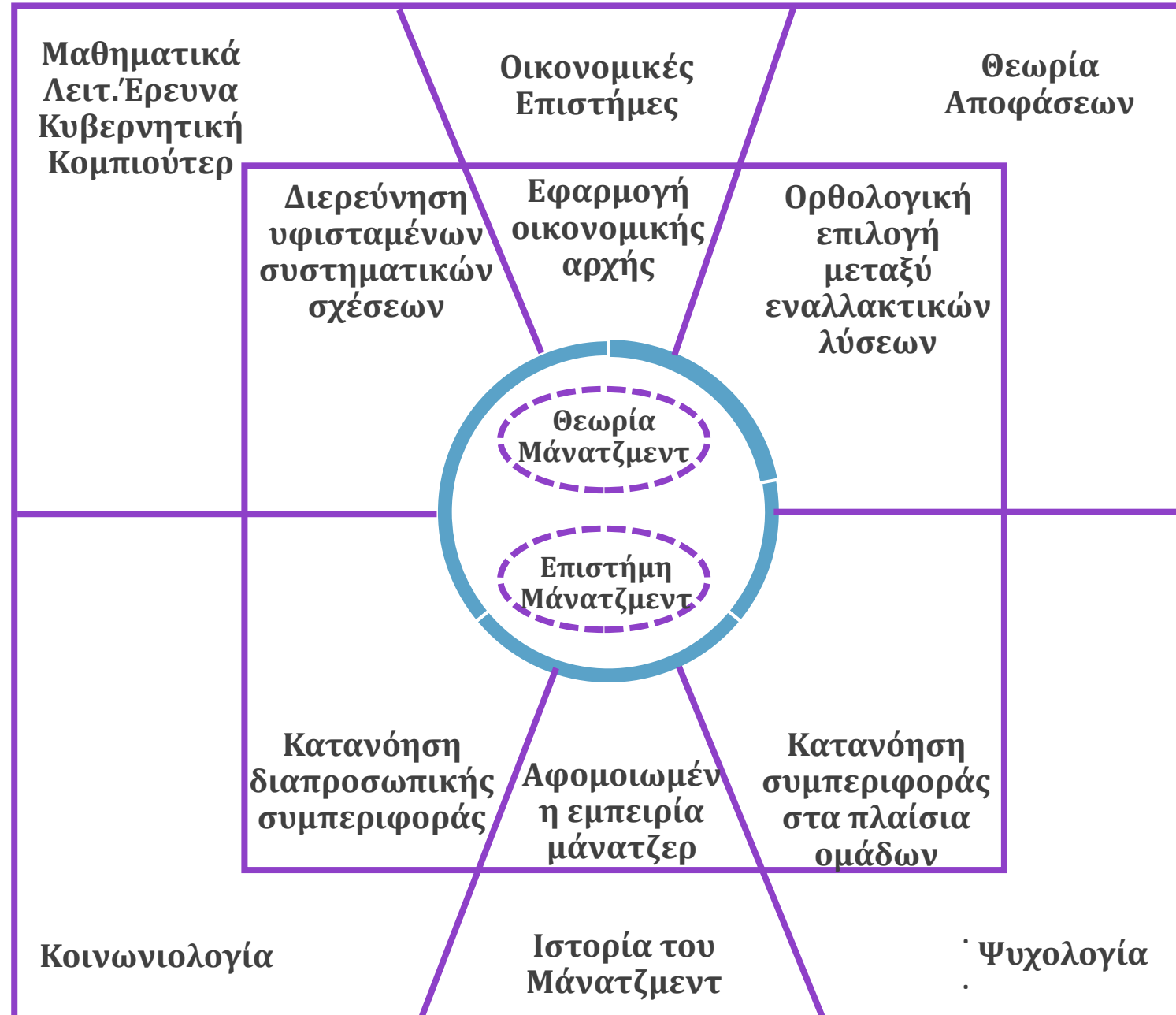
ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ ΔΟΜΗ		ΕΠΙΠΕΔΗ ΔΟΜΗ	
<pre> X X X X X X X X XX XX XX XX </pre>		<pre> X XXXXXXXXXXXX </pre>	
Ιεραρχικές Βαθμίδες	4	Ιεραρχικές Βαθμίδες	2
Εύρος Ελέγχου	2	Εύρος Ελέγχου	10



Εύρος ελέγχου

Ορίζεται ως ο αριθμός εργαζομένων που μπορεί να εποπτεύσει αποτελεσματικά ένας μάνατζερ

Συνεισφορά επιστημών





Κεφάλαιο 3ο

Οι επιδράσεις του εξωτερικού
περιβάλλοντος στον
οργανωτικό σχεδιασμό



Αβεβαιότητα



είναι η έλλειψη πλήρους πληροφόρησης σχετικά με το τι υπάρχει και τι εξελίξεις μπορούν να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον και σημαίνει ότι οι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων δυσκολεύονται να προβλέψουν, λόγω έλλειψης πληροφοριών, τις εξωτερικές αλλαγές

Οι δύο διαστάσεις της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας:



Βαθμός
πολυπλοκότητας

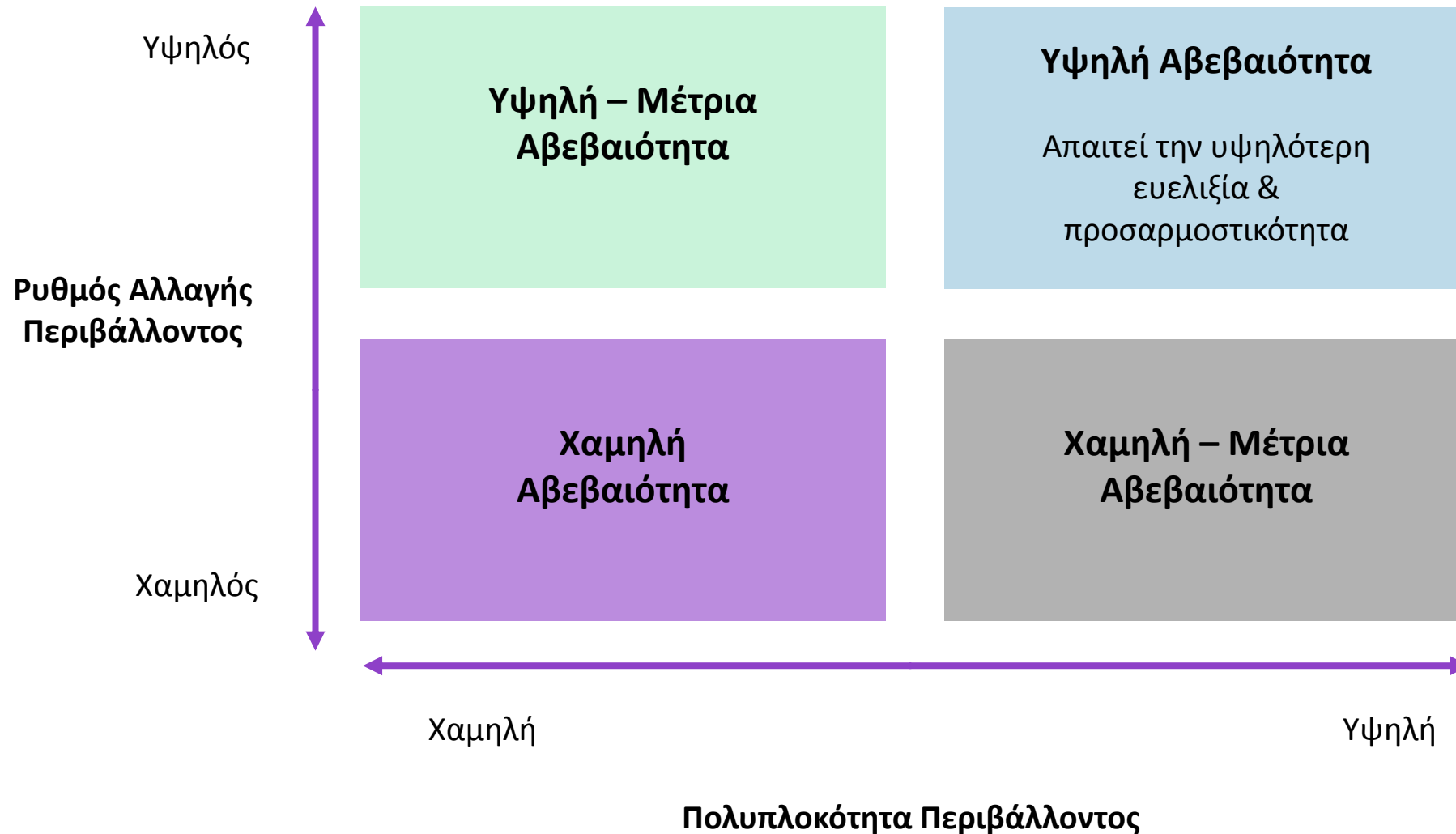


Ρυθμός αλλαγής



Περιβαλλοντική Αβεβαιότητα

Περιβαλλοντική Αβεβαιότητα



Πλαίσιο
αξιολόγησης
περιβαλλοντικής
αβεβαιότητας

Σταθερότητα

Περιβαλλοντική
Αλλαγή

Αστάθεια

Απλότητα + Σταθερότητα =
Μικρή Αβεβαιότητα

1. Μικρός αριθμός εξωτερικών στοιχείων. Τα στοιχεία είναι όμοια
 2. Τα στοιχεία παραμένουν ίδια ή αλλάζουν με αργό ρυθμό
- Παραδείγματα: Εμφιαλωτήρια αναψυκτικών, διανομείς μπίρας, κατασκευαστές εμπορευματοκιβωτίων, εταιρείες επεξεργασίας τροφίμων

Απλότητα + Αστάθεια =
Υψηλή έως Μέτρια Αβεβαιότητα

1. Μικρός αριθμός εξωτερικών στοιχείων. Τα στοιχεία είναι όμοια
 2. Τα στοιχεία αλλάζουν συχνά & με απρόβλεπτο τρόπο
- Παραδείγματα: Ηλεκτρονικό εμπόριο, ενδύματα μόδας, μουσική βιομηχανία, κατασκευαστές παιχνιδιών

Πολυπλοκότητα + Σταθερότητα =
Μικρή έως Μέτρια Αβεβαιότητα

1. Μεγάλος αριθμός εξωτερικών στοιχείων. Τα στοιχεία είναι ανόμοια
 2. Τα στοιχεία παραμένουν ίδια ή αλλάζουν με αργό ρυθμό
- Παραδείγματα: Πανεπιστήμια, κατασκευαστές ηλεκτρ. συσκευών, εταιρείες χημικών προϊόντων, ασφαλιστικές εταιρείες

Πολυπλοκότητα + Αστάθεια =
Υψηλή Αβεβαιότητα

1. Μεγάλος αριθμός εξωτερικών στοιχείων. Τα στοιχεία είναι ανόμοια
 2. Τα στοιχεία αλλάζουν συχνά & με απρόβλεπτο τρόπο
- Παραδείγματα: Επιχειρήσεις υπολογιστών, επιχειρήσεις αεροναυπηγικής, επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, αεροπορικές εταιρείες

Αβεβαιότητα

Απλότητα

Πολυπλοκότητα Περιβάλλοντος

Πολυπλοκότητα



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



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

Εναλλακτικές οργανωτικού σχεδιασμού: από τους γραφειοκρατικούς στους προσαρμοστικούς οργανισμούς

Μηχανιστικοί Σχεδιασμοί

**Γραφειοκρατικοί
Σχεδιασμοί**

Προβλεψιμότητα

Κεντρική

Πολλοί

Στενό

Εξειδικευμένα

Λίγες

Επίσημος & απρόσωπος

Στόχος

Εξουσία

Κανόνες & διαδικασίες

Εύρος ελέγχου

Καθήκοντα

Ομάδες & δυνάμεις εργασίας

Συντονισμός

Οργανικοί Σχεδιασμοί

**Ποσαρμοστικοί
Σχεδιασμοί**

Προσαρμοστικότητα

Αποκεντρωμένη

Λίγοι

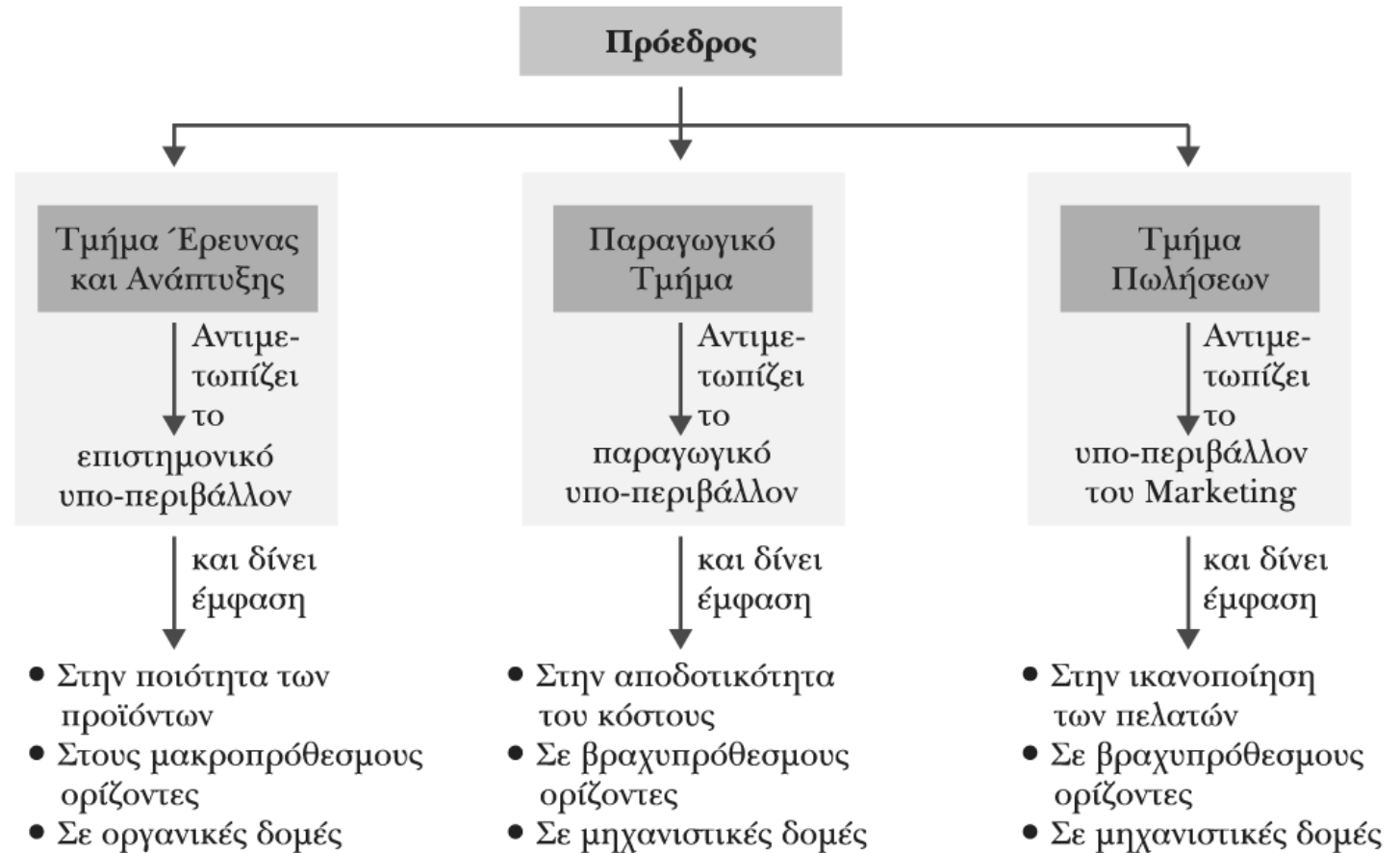
Ευρύ

Κοινά

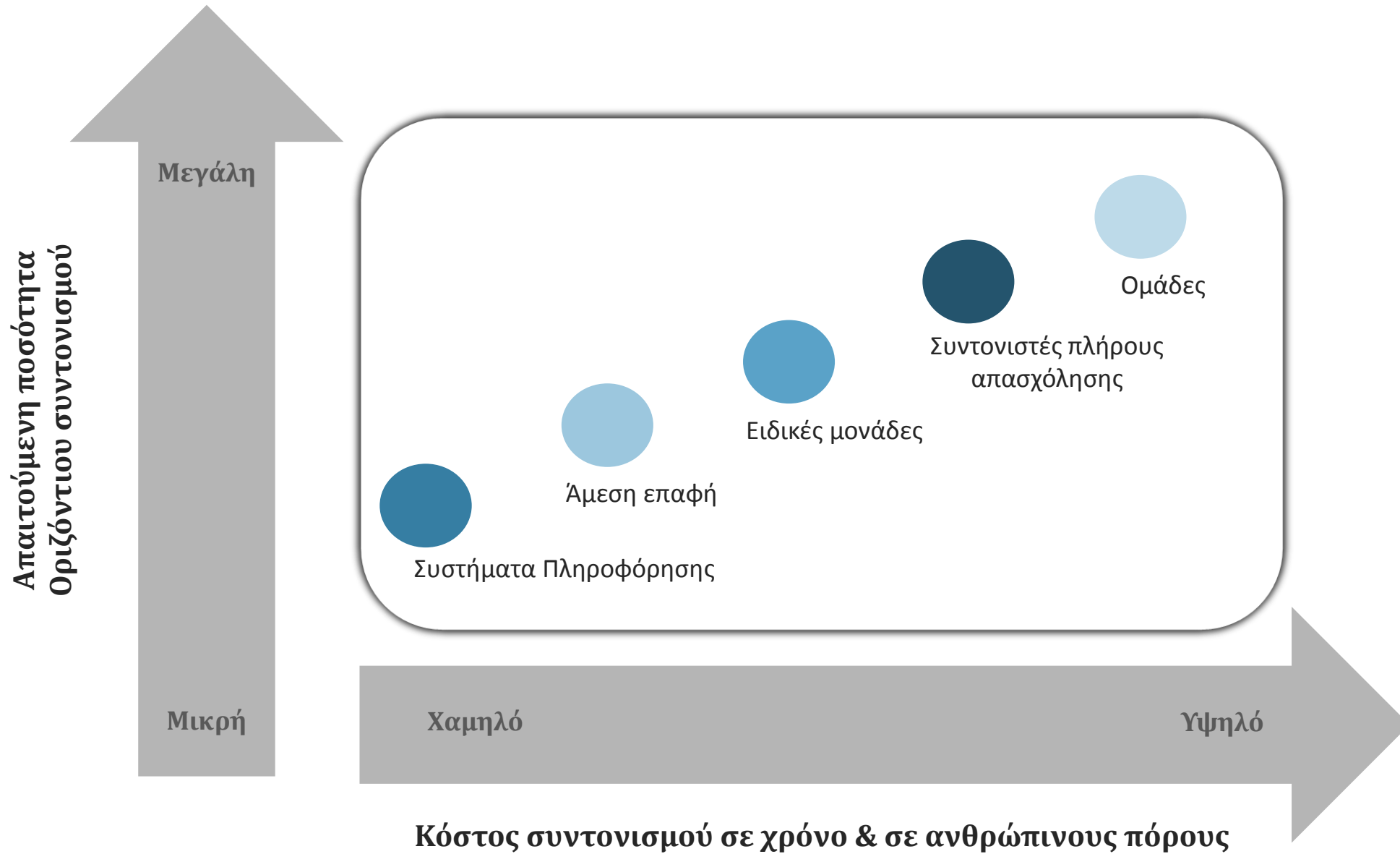
Πολλές

Ανεπίσημος & προσωπικός

Διαφοροποίηση
υποσυστημάτων
ανάμεσα στα
τμήματα έρευνας
και ανάπτυξης
(R&D), παραγωγής
και πωλήσεων



Κλίμακα μηχανισμών για οριζόντια σχέση και συντονισμό



Πλαίσιο συγκριτών
περιβαλλοντικής
αβεβαιότητας &
αντιδράσεις του
οργανισμού

Σταθερό

Περιβαλλοντική
Αλλαγή

Ασταθές

Μικρή Αβεβαιότητα

1. Μηχανιστική δομή, επίσημη, κεντρικά ελεγχόμενη
2. Λίγα τμήματα
3. Δεν υπάρχουν ρόλοι ενοποίησης
4. Προσανατολισμός σε τρέχουσες λειτουργίες

Μέτρια έως Μεγάλη Αβεβαιότητα

1. Οργανική δομή, ομαδική εργασία: συμμετοχική, αποκεντρωμένη
2. Λίγα τμήματα, αρκετή διεπαφή
3. Λίγοι ρόλοι ενοποίησης
4. Προσανατολισμός στον προγραμματισμό, γρήγορη αντίδραση

Μικρή έως Μέτρια Αβεβαιότητα

1. Μηχανιστική δομή, επίσημη, κεντρικά ελεγχόμενη
2. Πολλά τμήματα, κάποια διεπαφή
3. Λίγοι ρόλοι ενοποίησης
4. Κάποιος προγραμματισμός

Μεγάλη Αβεβαιότητα

1. Οργανική δομή, ομαδική εργασία: συμμετοχική, αποκεντρωμένη
2. Πολλά τμήματα, διαφοροποιημένα, εκτεταμένη διεπαφή
3. Πολλοί ρόλοι ενοποίησης
4. Εκτεταμένος προγραμματισμός, πρόγνωση, πολύ γρήγορη αντίδραση

Αβεβαιότητα

Απλό

Πολυπλοκότητα Περιβάλλοντος

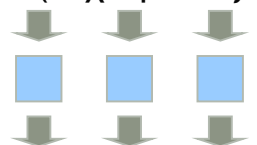
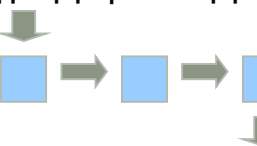
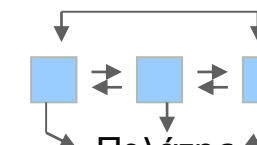
Πολύπλοκο



Κεφάλαιο 4

Η επίδραση της τεχνολογίας
στον οργανωτικό σχεδιασμό

Ταξινόμηση της αλληλεξάρτησης κατά Thompson και συνέπειες για το μάνατζμεντ

Μορφή αλληλεξάρτησης	Απαιτήσεις σε οριζόντια επικοινωνία, λήψη αποφάσεων	Είδος απαιτούμενου συντονισμού	Προτεραιότητα για εγκατάσταση μονάδων σε μικρή απόσταση
<p>Συμμετοχική (π.χ. τράπεζα)</p>  <p>Πελάτες</p>	Μικρή επικοινωνία	<p>Τυποποίηση, κανονισμοί, διαδικασίες</p> <p>Δομή κατά τμήματα</p>	Μικρή
<p>Αλυσιδωτή (π.χ. γραμμή συναρμολόγησης)</p>  <p>Πελάτης</p>	Μέτρια επικοινωνία	<p>Σχέδια, προγράμματα, ανάδραση</p> <p>Ειδικές μονάδες</p>	Μέση
<p>Αμοιβαία (π.χ. νοσοκομείο)</p>  <p>Πελάτης</p>	Μεγάλη επικοινωνία	<p>Αμοιβαία προσαρμογή, Διατμηματικές συσκέψεις, ομαδική εργασία</p> <p>Οριζόντια δομή</p>	Μεγάλη

Σχέση ανάμεσα στην τεχνική πολυπλοκότητα & τα δομικά χαρακτηριστικά

Δομικά χαρακτηριστικά	Τεχνολογία		
	Παραγωγή τεμαχίων	Μαζική παραγωγή	Συνεχής διαδικασία
Πλήθος διευθυντικών ή διοικητικών επιπέδων	3	4	6
Έκταση ελέγχου του επόπτη	23	48	15
Άμεσο/ έμμεσο προσωπικό	9:1	4:1	1:1
Διευθυντικά στελέχη / συνολικό προσωπικό	Μικρή	Μεσαία	Υψηλή
Επίπεδο δεξιότητας εργαζομένων	Υψηλό	Χαμηλό	Υψηλό
Επισημοποιημένες διαδικασίες	Λίγο	Πολύ	Λίγο
Κεντρικός έλεγχος	Μικρός	Μεγάλος	Μικρός
Βαθμός προφορικής επικοινωνίας	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός
Βαθμός γραπτής επικοινωνίας	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός
Συνολική δομή	Οργανική	Μηχανιστική	Οργανική

Σύστημα Ευέλικτης Παραγωγής (Flexible Manufacturing Systems, FMS)

Προσδιορίζεται από νέες τεχνολογίες παραγωγής, όπως:



Ρομπότ



Ψηφιακά ελεγχόμενες
εργαλειομηχανές



Λογισμικό σχεδίασης
προϊόντων



Τηλεχειρισμός
μηχανημάτων

Ευέλικτη Παραγωγή

Στην ευέλικτη παραγωγή χρησιμοποιούνται τρία επιμέρους στοιχεία:



Σχεδίαση με τη
βοήθεια
υπολογιστή

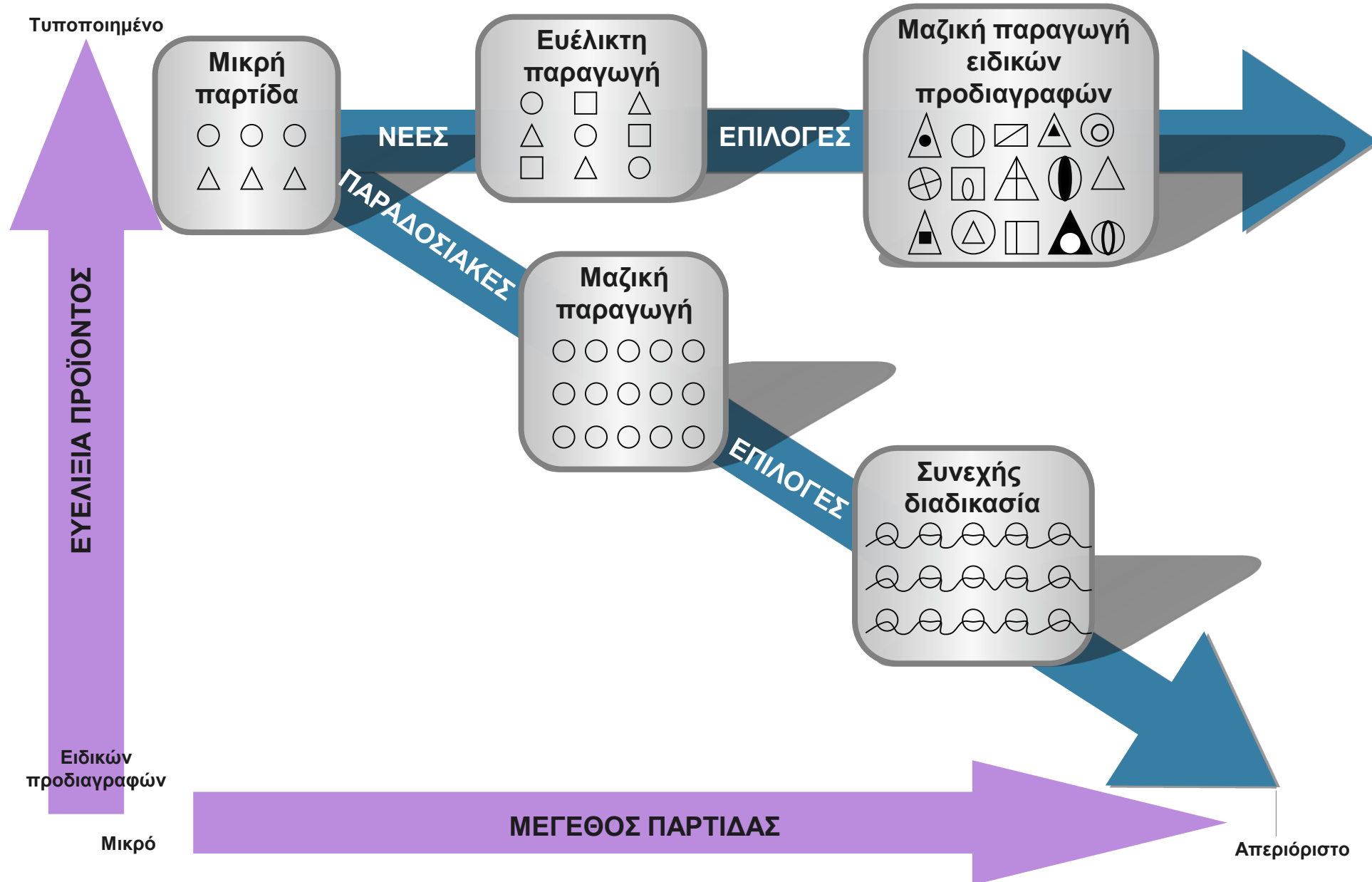


Παραγωγή με τη
βοήθεια
υπολογιστή



Ολοκληρωμένο
δίκτυο
πληροφοριών

Σχέση της τεχνολογίας ευέλικτης παραγωγής με τις παραδοσιακές τεχνολογίες



Σύγκριση των
οργανωσιακών
χαρακτηριστικών
που συνδέονται με
τη μαζική παραγωγή
& με το σύστημα
ευέλικτης
παραγωγής (FMS)

Χαρακτηριστικό

Μαζική Παραγωγή

FMS

Δομή

Έκταση ελέγχου
Επίπεδα ιεραρχίας
Καθήκοντα

Μεγάλη
Πολλά
Επαναληπτικά, ρουτίνας

Μικρή
Λίγα
Προσαρμόσιμα, απαιτούν
δεξιότητες

Εξειδίκευση
Λήψη αποφάσεων
Γενική εικόνα

Μεγάλη
Κεντρικά ελεγχόμενη
Γραφειοκρατική, μηχανιστική

Μικρή
Αποκεντρωμένη
Αυτορυθμιζόμενη, οργανική

Ανθρώπινοι

πόροι

Αλληλεπιδράσεις
Εκπαίδευση
Εμπειρία

Μεμονωμένα άτομα
Στενή και εφάπαξ
Χειρωνακτική, τεχνική

Ομαδική εργασία
Ευρεία, συχνή
Γνωστική, κοινωνική,
επίλυση προβλημάτων

Σχέσεις ανάμεσα σε οργανισμούς

Ζήτηση πελατών
Προμηθευτές

Σταθερή
Πολλοί, σε απόσταση
ασφάλειας

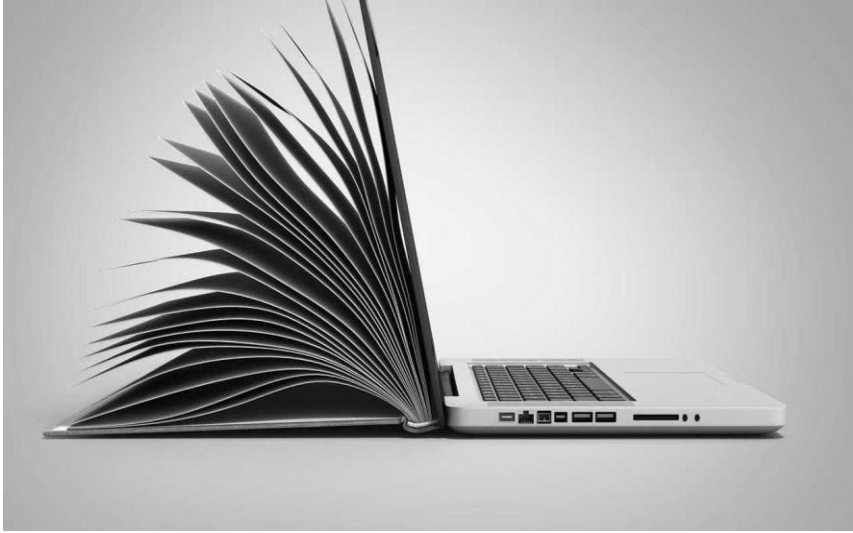
Μεταβαλλόμενη
Λίγοι, στενές σχέσεις

Καθήκοντα
ρουτίνας και μη-
ρουτίνας &
οργανωτικός
σχεδιασμός

**ΔΟΜΙΚΟ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ**

ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

	Καθήκοντα Ρουτίνας	Καθήκοντα μη-ρουτίνας
Τυποποίηση	Υψηλή	Χαμηλή
Αμοιβαία προσαρμογή	Χαμηλή	Υψηλή
Εξειδίκευση	Ατομική	Συλλογική
Επισημοποίηση	Υψηλή	Χαμηλή
Ιεραρχία της εξουσίας	Υψηλή	Επίπεδη
Αρχή λήψης αποφάσεων	Συγκεντρωτική	Αποκεντρωμένη
Συνολική δομή	Μηχανιστική	Οργανική



Κεφάλαιο 6ο

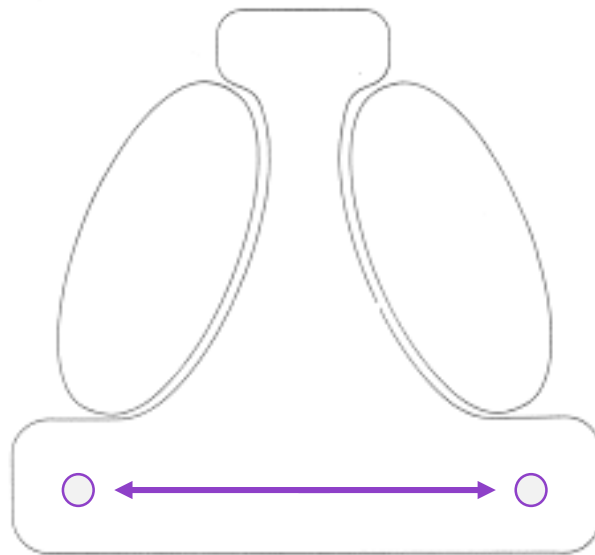
Οργανωσιακός Συντονισμός &
Τυπολογία Οργανωτικών
Μορφών

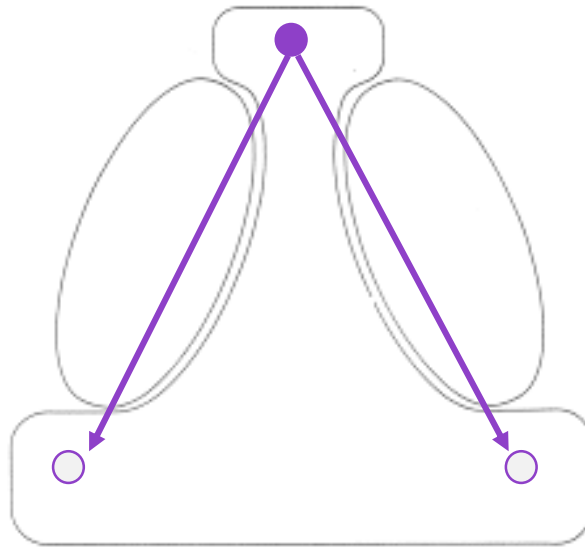
Οι συντονιστικοί μηχανισμοί είναι οι ακόλουθοι:

1. Αμοιβαία Ρύθμιση



όπου ο συντονισμός επιτυγχάνεται με την απλή διαδικασία της άτυπης επικοινωνίας (όπως για παράδειγμα ο συντονισμός μεταξύ δύο κωπηλατών μιας κωπηλατικής λέμβου)

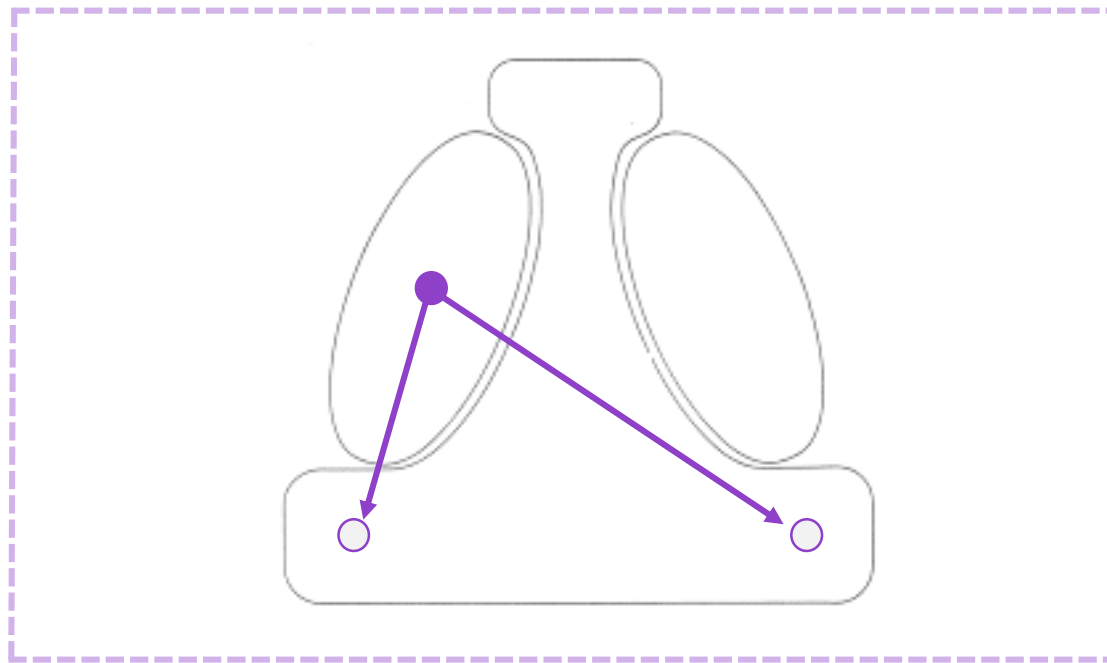




2. Άμεση Επίβλεψη



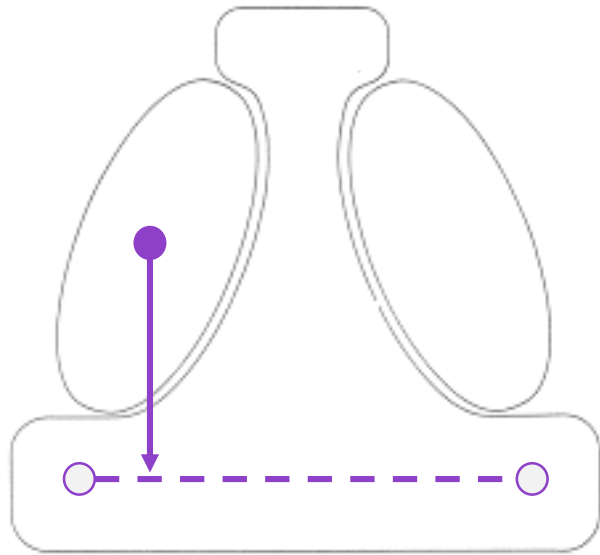
κατά την οποία ένα άτομο έχει αναλάβει την υπευθυνότητα του συντονισμού της εργασίας των άλλων, μέσω εντολών, διαταγών & ελέγχου



3. Τυποποίηση της Εργασιακής Διαδικασίας



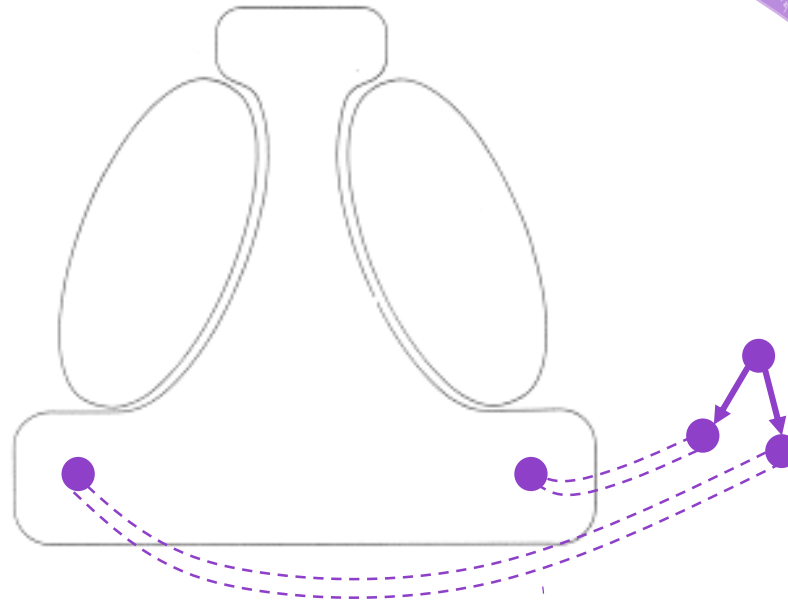
όπου ο συντονισμός επιτυγχάνεται με τον προγραμματισμό ή/και τον προσδιορισμό του περιεχομένου και της διαδικασίας της εργασίας των ατόμων που έχουν αναλάβει αλληλοεξαρτώμενα έργα (οι τεχνικές νόρμες των οποίων έχουν προσδιοριστεί από την τεχνοδομή)



4. Τυποποίηση των Εκροών



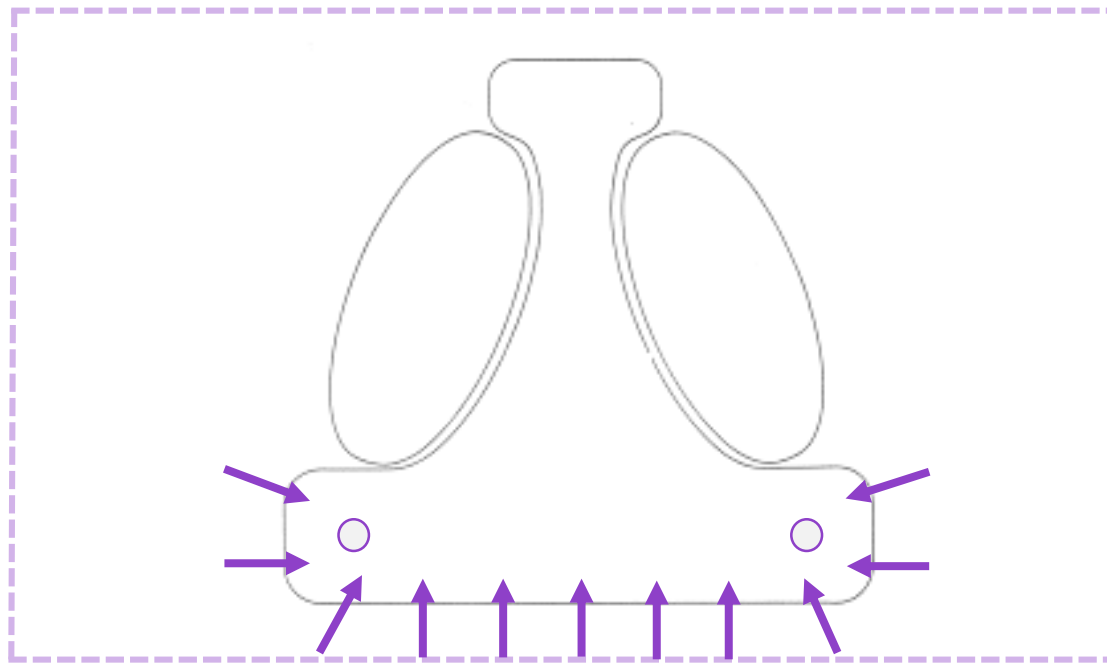
όπου ο συντονισμός επιτυγχάνεται διαμέσου της προδιαγραφής των αποτελεσμάτων των διαφόρων εργασιών (για παράδειγμα οι διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος) ή/και της απόδοσης που πρέπει να επιτευχθεί



5. Τυποποίηση των Εξειδικεύσεων



(καθώς και της γνώσης), που αποσκοπεί στον καθορισμό του απαιτούμενου εκπαιδευτικού επιπέδου εκείνου που εκτελεί μια εργασία, ούτως ώστε ο συντονισμός να επιτυγχάνεται δυνάμει της σχετικής εκπαίδευσης που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι (όπως για παράδειγμα ο συντονισμός μεταξύ ενός χειρουργού και ενός αναισθησιολόγου)



6. Τυποποίηση των Προτύπων



(κανόνων), που προσδιορίζουν την εργασία κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε οι λειτουργίες κάθε μέλους της οργάνωσης να είναι σύμφωνες με την κυρίαρχη ομάδα αξιών και πεποιθήσεων που διέπουν την οργάνωση



Με τους ανωτέρω 6 μηχανισμούς, με τους οποίους συντονίζεται η εργασία στο εσωτερικό των οργανώσεων, τα άτομα επικοινωνούν & ανταλλάσσουν:



Γνώσεις



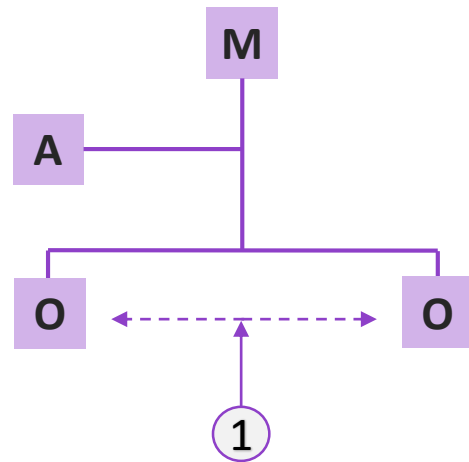
Εμπειρίες



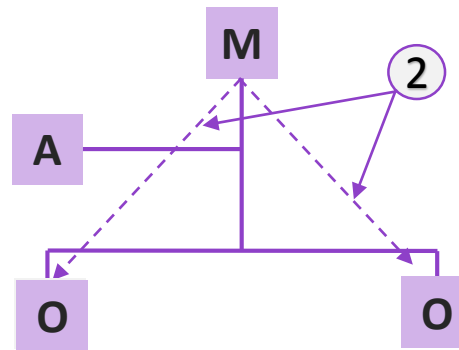
Προσδοκίες

Οι 5 Συντονιστικοί Μηχανισμοί του Mintzberg

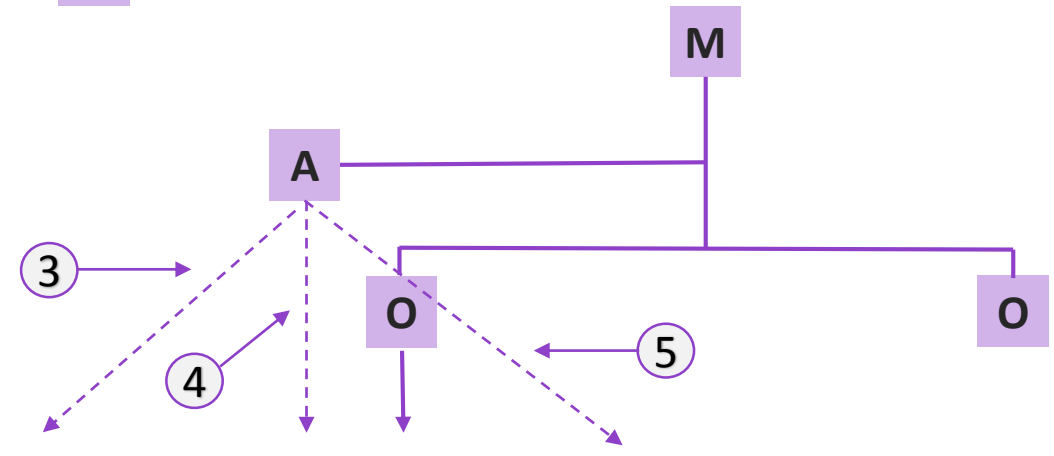
Αμοιβαία Προσαρμογή



Άμεσος Επόπτης



M: Μάνατζερ
A: Αναλυτής
O: Χειριστής



Τυποποίηση των...

Δεξιοτήτων
Εισόδου

Εργασιακών
Διαδικασιών

Αποδόσεων

Σύνοψη των βασικών μορφών της οργανωτικής δομής

Δομική Διαμόρφωση	Πρωταρχικός Συντονιστικός Μηχανισμός	Βασικό Μέρος της Οργάνωσης	Τύπος Αποκέντρωσης
Απλή Δομή	Άμεσος Επόπτης	Στρατηγική Κορυφή	Κάθετη & Οριζόντια Συγκέντρωση
Μηχανιστική Γραφειοκρατία	Τυποποίηση Εργασιακής Διαδικασίας	Τεχνοδομή	Περιορισμένη Οριζόντια Αποκέντρωση
Επαγγελματική Γραφειοκρατία	Τυποποίηση Δεξιοτήτων	Λειτουργικός Πυρήνας	Κάθετη & Οριζόντια Αποκέντρωση
Διαβιώσιμη Μορφή	Τυποποίηση Αποτελεσμάτων	Μεσαία Γραμμή	Περιορισμένη Κάθετη Αποκέντρωση
Συγκυριακή Δομή	Αμοιβαία Προσαρμογή	-	Επιλεγμένη Αποκέντρωση