

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εμμανουήλ Δ. Αδαμίδης
Πανεπιστήμιο Πατρών

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- Η **οργάνωση** των επιχειρήσεων, και οργανισμών/οργανώσεων γενικότερα, ως διαδικασία, αφορά στη δόμηση της εργασίας με βάση τη λεγόμενη *οργανωσιακή αρχή*.
- Τρόπος με τον οποίο κάποιοι άνθρωποι (μάνατζερς) συλλαμβάνουν και σχεδιάζουν εργασιακά καθήκοντα με σκοπό την επίτευξη κάποιων στόχων, τους οποίους καλούνται να επιτύχουν διαφορετικά πρόσωπα, μέσω της εκτέλεσης των καθηκόντων που τους ανατίθενται.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- *Σχεδιασμένη και τυπική* οργάνωση
- *Αναδυόμενη ή άτυπη* οργάνωση

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στρατηγικός οργανωσιακός σχεδιασμός

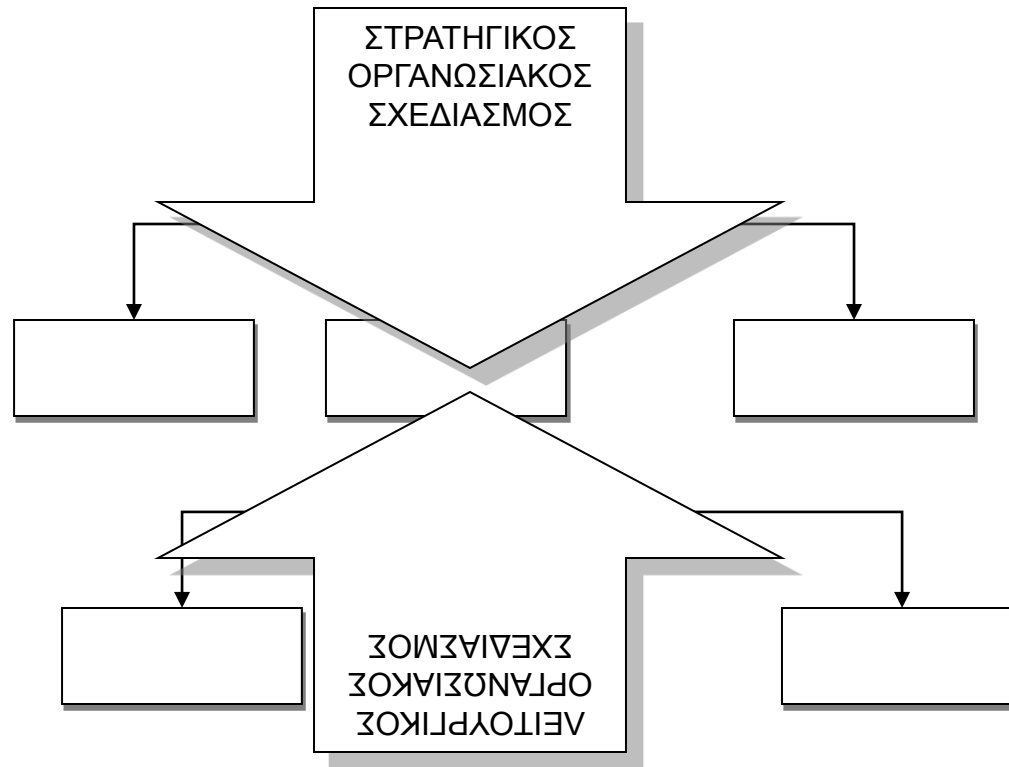
- σύνθεση οργανωσιακών μονάδων (διευθύνσεων, τμημάτων, κλπ)
- καθορισμος των σχέσεων αναφοράς και των άλλων δεσμών που υφίστανται μεταξύ των μονάδων,
- καθορισμός των απαιτήσεων αναφορικά με τη συλλογή και διακίνηση πληροφοριών που αφορούν το σύνολο της οργάνωσης,
- σχεδιασμός των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και ελέγχου,
- καθορισμός των μεθόδων, των διαδικασιών και των τεχνολογιών που αφορούν όλη την οργάνωση.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Λειτουργικός σχεδιασμός

- καθορισμός των πόρων εργασίας που απαιτούνται στις λειτουργικές μονάδες/υπομονάδες (π.χ. διεύθυνση παραγωγής),
- ανάπτυξη συστημάτων αμοιβών σε επίπεδο λειτουργικών μονάδων,
- διαμόρφωση των χαρακτηριστικών του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας στις υπομονάδες,
- σχεδιασμός της ατομικής εργασίας.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



Ενδεχομενική προσέγγιση

Ένα πρώτο και βασικό βήμα αναφορικά με το σχεδιασμό των οργανώσεων είναι η επιλογή της βασικής φιλοσοφίας της οργάνωσης, δηλαδή, *μηχανιστική* ή *οργανισμική*.

- οι μηχανιστικές οργανώσεις είναι περισσότερο κατάλληλες για σταθερά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, όπου κύρια προτεραιότητα είναι η επίτευξη ενός υψηλού βαθμού αποδοτικότητας.

- εργασιακά καθήκοντα είναι πολύ στενά (υψηλός βαθμός εξειδίκευσης),

- λειτουργικοί κανόνες ανελαστικοί,

- ροή εξουσίας αυστηρά εκ των άνω προς τα κάτω.

- οι οργανισμικές οργανώσεις είναι κατάλληλότερες για περισσότερο ρευστά περιβάλλοντα και κλάδους

- γενικευμένα εργασιακά καθήκοντα,

- λίγοι ευέλικτοι κανόνες λειτουργίας,

- λήψη αποφάσεων με κατεύθυνση, κυρίως, από κάτω προς τα πάνω.

Ενδεχομενική προσέγγιση

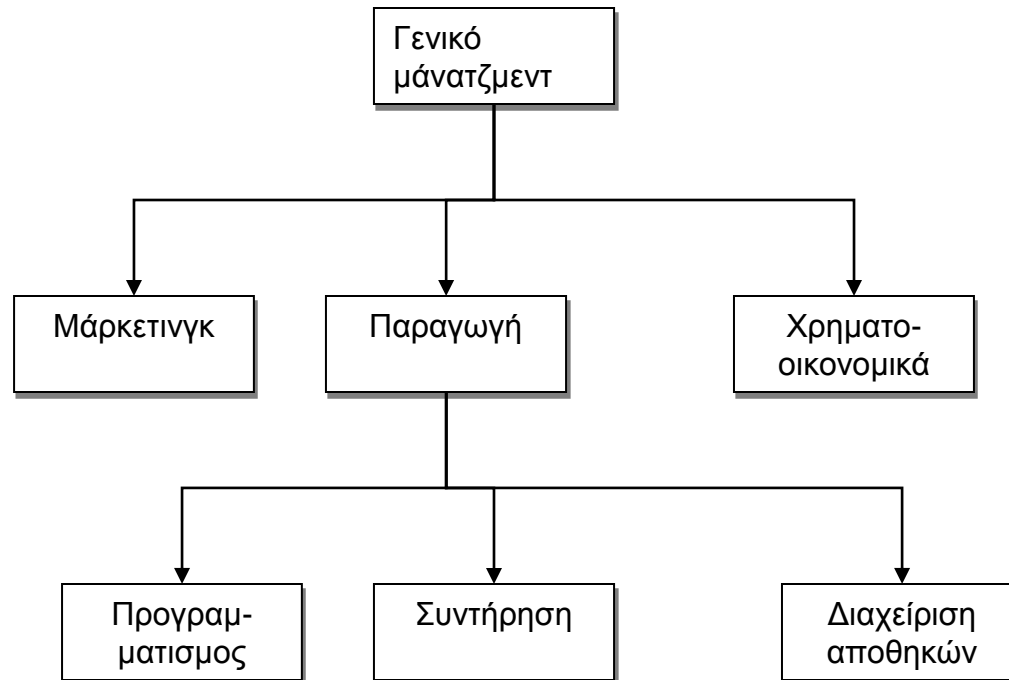
- Ο Η. Mintzberg όρισε πέντε διαφορετικούς τύπους οργανώσεων, ο καθένας από τους οποίους χαρακτηρίζεται από την ομάδα εργαζομένων που κυριαρχεί στην οργάνωση:
- *λειτουργικός πυρήνας* (operating core)
- *στρατηγική κορυφή* (strategic apex)
- *μεσαία γραμμή* (middle line)
- *τεχνοδομή* (technostructure)
- *προσωπικό υποστήριξης* (support staff)

Ενδεχομενική προσέγγιση

- Απλής δομής - στρατηγική κορυφή
- Γραφειοκρατία των μηχανών – τεχνοδομή
- Γραφειοκρατία των ειδικών - λειτουργικός πυρήνας
- Κατανεμημένη δομή – μεσαία γραμμή
- Εργοκρατία (adhocracy) - προσωπικό υποστήριξης

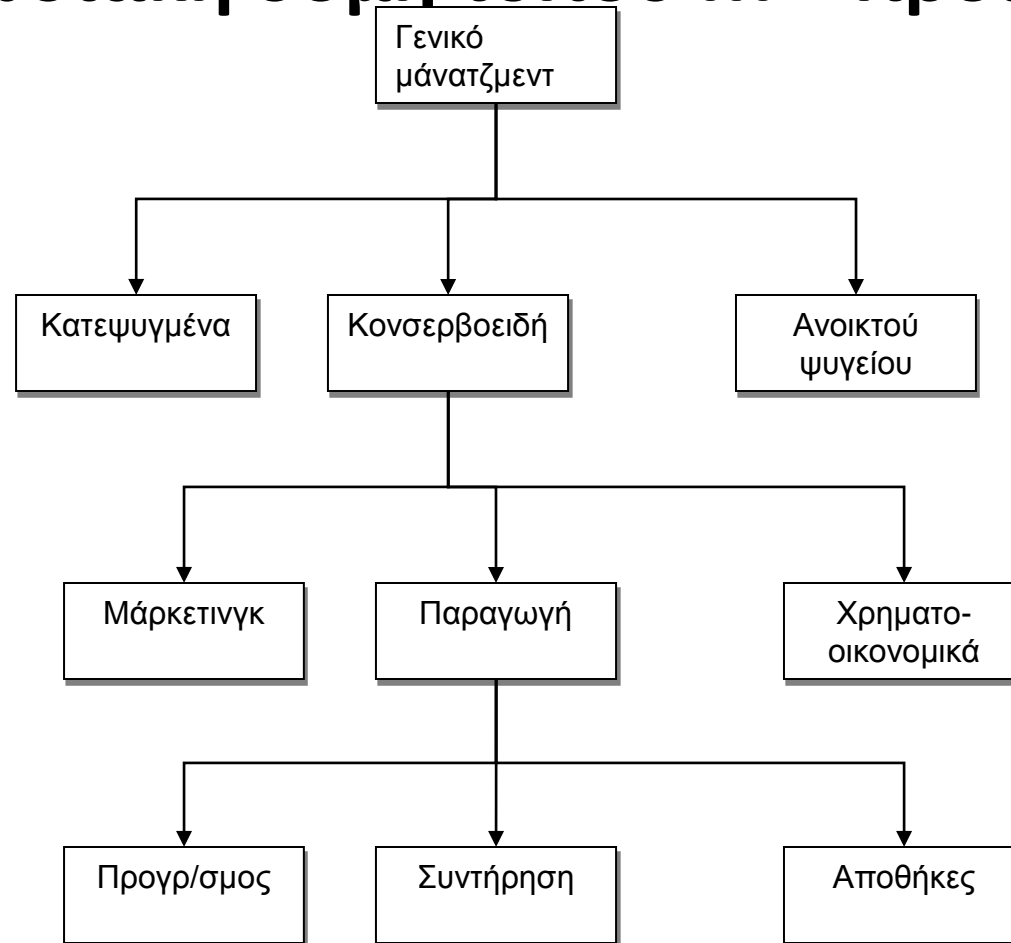
Τυπικές μορφές (αρχέτυπα) οργανωσιακής δομής

- Οργανωσιακή δομή τύπου U – ομαδοποίηση πόρων



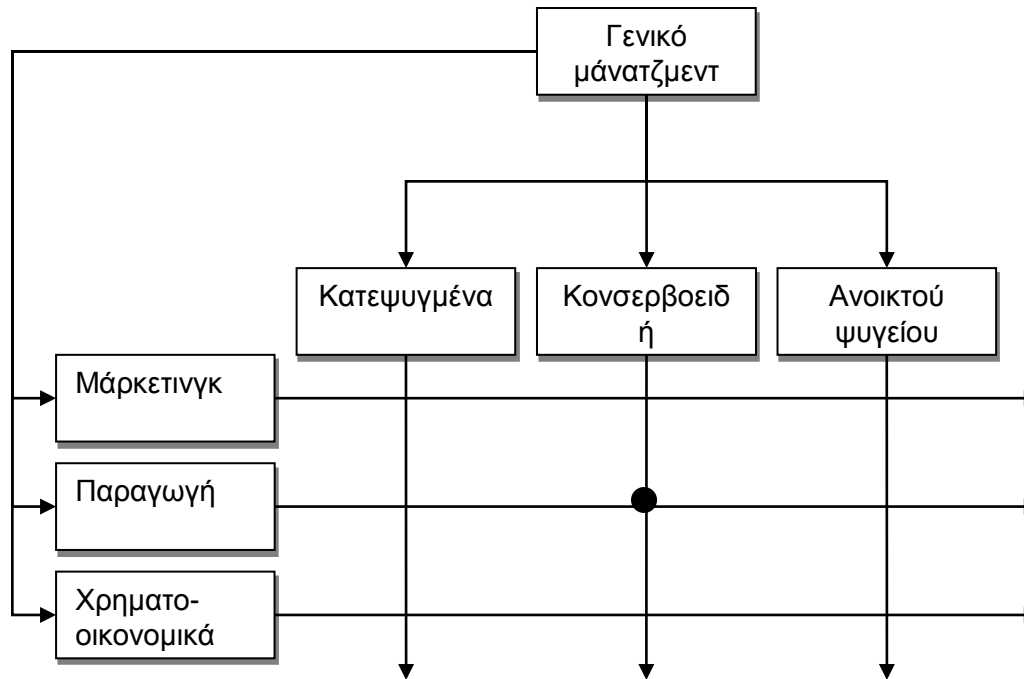
Τυπικές μορφές (αρχέτυπα) οργανωσιακής δομής

- Οργανωσιακή δομή τύπου M – προϊόντα αγορές



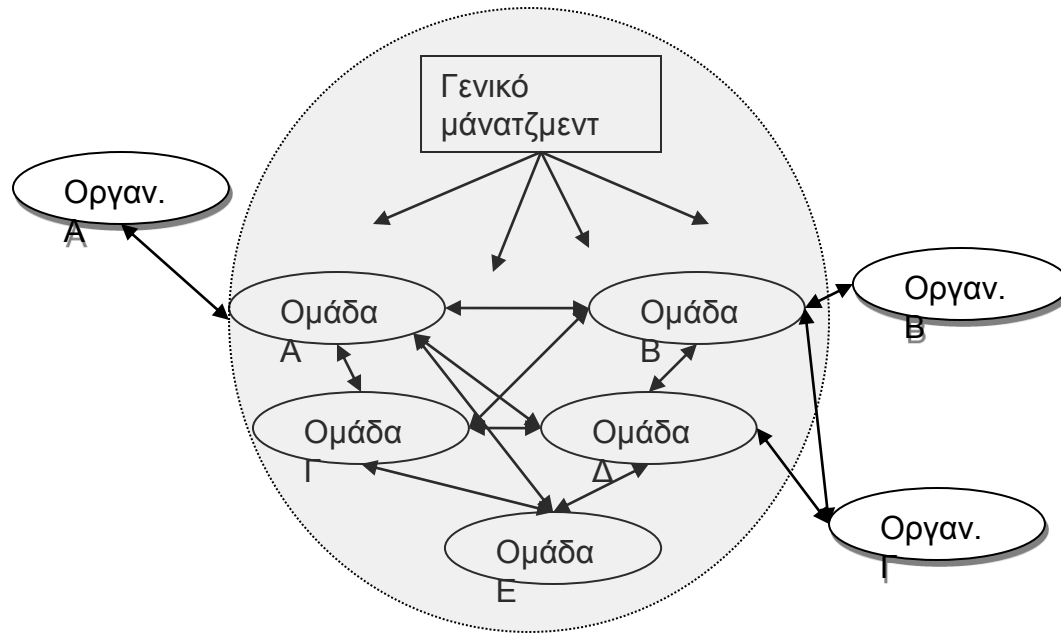
Τυπικές μορφές (αρχέτυπα) οργανωσιακής δομής

- Οργανωσιακή δομή τύπου μήτρας (matrix)



Τυπικές μορφές (αρχέτυπα) οργανωσιακής δομής

- Οργανωσιακή δομή τύπου N



Τυπικές μορφές (αρχέτυπα) οργανωσιακής δομής

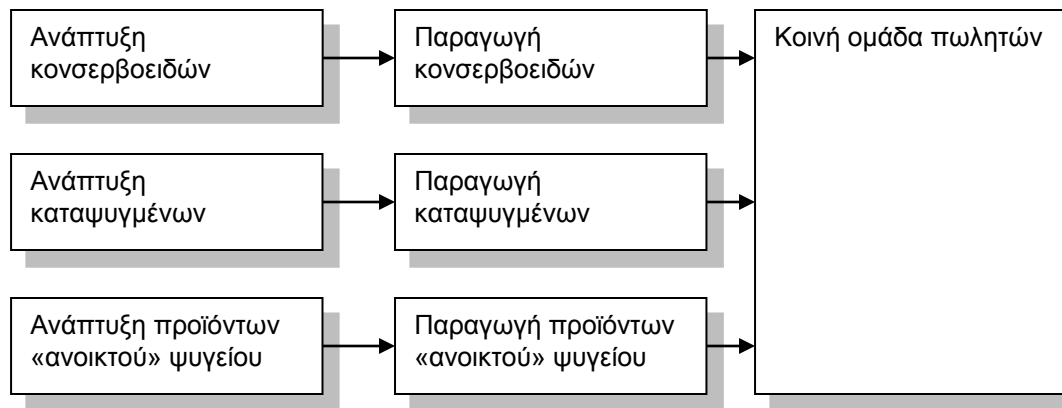
<i>Χαρακτηριστικά δομής</i>							
<i>Δομή</i>		Συγκέντρωσ η	Εξειδίκευση	Απόδοση	Κόστος	Ευελιξία	Σχέσεις (εσωτ.)
	U	Υψηλή	Υψηλή	Μεσαία	Υψηλό	Χαμηλή	Τυπικές
	M	Υψηλή	Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλό	Μεσαία	Τυπικές
	Μήτρα	Μεσαία	Μεσαία	Χαμηλή	Υψηλό	Μεσαία	Τυπικές/ Άτυπες
	N	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλό	Υψηλή	Άτυπες

Η οργανωσιακή δομή ως παράμετρος υλοποίησης της στρατηγική παραγωγής

<i>Δομή</i>	<i>Ικανότητα ανταπόκρισης στην αγορά</i>			<i>Ικανότητα ανάπτυξης και χρησιμοποίησης παραγωγικών πόρων</i>		
	<i>Service (Ποιότητα, ταχύτητα, αξιοπιστία)</i>	<i>Ευελιξία (Ευελιξία)</i>	<i>Αποδοτικότητα (Κόστος)</i>	<i>Υλικοί πόροι (Δυναμικότητα, τεχνολογία διαδικασιών)</i>	<i>Άνθρωποι πόροι (Ανάπτυξη και οργάνωση)</i>	<i>Πόροι δικτύου (Εφοδιαστική)</i>
U	Χαμηλή	Χαμηλή	Μεσαία	Μεσαία / Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή
M	Υψηλή	Μεσαία/ Υψηλή	Μεσαία	Μεσαία	Μεσαία	Μεσαία
Μήτρα	Υψηλή	Μεσαία/ Υψηλή	Μεσαία	Μεσαία / Υψηλή	Μεσαία/ Υψηλή	Μεσαία /Υψηλή
N	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή / Μεσαία	Υψηλή / Μεσαία	Υψηλή

Οργανωσιακός σχεδιασμός

- *Πολλαπλασιαστική αξιοποίηση μπροστινού μέρους*



Οργανωσιακός σχεδιασμός

- *Πολλαπλασιαστική αξιοποίηση πίσω μέρους*

