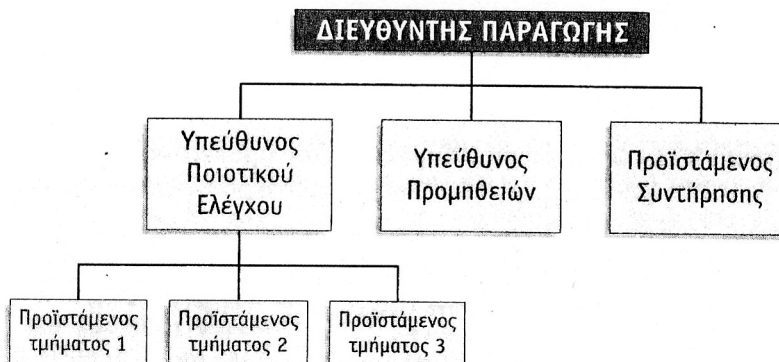
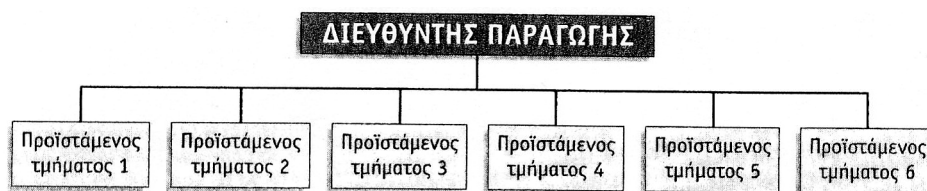


ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΡΓΙΑΗΣ Δ.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Η ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΔΕΒΕΤΖΟΓΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Θεσσαλονίκη
2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 2 |
| 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ..... | 4 |
| 1.1 Βασικά Στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική Οργάνωση..... | 6 |
| 1.2 Τυπική και Άτυπη Οργάνωση..... | 8 |
| 1.3 Επίπεδα Διοικητικής ιεραρχίας και η Έκταση της Διοίκησης (span of management)..... | 10 |
| 1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την έκταση της διοικητικής ευθύνης..... | 15 |
| 1.5 Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης..... | 16 |
| 2. Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΚΑΙ Η ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ..... | 35 |
| 2.1 Κλασσική Θεωρία..... | 36 |
| 3. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ..... | 45 |
| 3.1 Γενικά..... | 45 |
| 3.2 Το μοντέλο των συστημάτων..... | 47 |
| 4. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ..... | 63 |
| 4.1 Η κλασσική δομή της πυραμίδας..... | 63 |
| 4.2 Η σχετική με τη συμπεριφορά άποψη για τη σχεδίαση..... | 69 |
| 5. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ..... | 74 |
| 5.1 Χαρακτηριστικά της δομής της οργάνωσης..... | 77 |
| 5.2 Δομή ομάδας στην οργανωτική ρύθμιση..... | 79 |
| 5.3 Βασικές δομές κατά τον Mizberg..... | 81 |
| 6. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ..... | 88 |
| 6.1 Οργανόγραμμα, Έννοια και χρησιμότητα..... | 88 |
| 6.2 Πως συντάσσονται τα οργανογράμματα..... | 92 |
| 6.3 Τμηματοποίηση..... | 101 |
| 6.4 Συντονισμός..... | 105 |
| 6.5 Εξουσιοδότηση..... | 108 |
| 7. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ..... | 116 |
| 7.1 Λειτουργικός σχεδιασμός..... | 116 |
| 7.2 Τμηματικός σχεδιασμός..... | 118 |
| 7.3 Υβριδικός σχεδιασμός..... | 121 |
| 7.4 Σχεδιασμός τύπου μήτρας..... | 123 |
| 7.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή οργανωτικού σχεδιασμού..... | 126 |
| 8. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ..... | 132 |
| 9. ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ..... | 138 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 142 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα σοβαρό πρόβλημα που τα τελευταία χρόνια απασχολεί, ή θα έπρεπε να απασχολεί τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, και με μεγαλύτερη ένταση τις μικρομεσαίες, είναι η ορθολογική οργάνωσή τους, η ορθολογική δηλαδή σύνδεση του ανθρώπινου και μηχανικού εξοπλισμού της επιχειρήσεως με το έργο που εκτελούν. Σήμερα μάλιστα, κάτω από τις νέες συνθήκες που διαγράφονται για την Οικονομία, από τον αναμενόμενο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις των κρατών – μελών της Ε.Ε., ο εκσυγχρονισμός όλου του παραγωγικού κυκλώματος των επιχειρήσεων είναι επιτακτικός.

Ένας τέτοιος εκσυγχρονισμός ξεκινά από την ορθολογική σχεδίαση της οργανωτικής δομής της επιχειρήσεως, έτσι που να αποσαφηνισθεί, τόσο η συμπεριφορά του εργαζόμενου μέσα στο περιβάλλον εργασίας του όσο και η επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στον εργαζόμενο. Η οργανωτική δόμηση της επιχειρήσεως πάνω στις σύγχρονες οργανωτικές τάσεις θα αποβλέπει στην οικονομικότερη χρήση και εκμετάλλευση των πόρων της, στον συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού της με τα μέσα παραγωγής που διαθέτει, και στον καταμερισμό του έργου που πρέπει να επιτελέσει, για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί της στόχοι.

Ένας μεγάλος αριθμός από προβλήματα και δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται στην καθημερινή παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης, οφείλονται σε απουσία οργάνωσης, ανεπαρκή ροή πληροφοριών καθώς και έλλειψη σωστού προγραμματισμού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να διαγνωσθούν και να εξετασθούν, με στόχο να σχεδιασθεί προσεκτικά ένα ικανοποιητικό σχέδιο ενεργειών και οργανωτικών παρεμβάσεων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

Είναι γενικά παραδεκτό, ότι πολύ λίγες είναι οι επιχειρήσεις, σ' όλους σχεδόν τους κλάδους, που είναι οργανωμένες ορθολογικά, που διαθέτουν κάποιο σχέδιο οργανωτικής δομής, που χρησιμοποιούν τις γνώσεις συμβούλων οργανώσεως και που δεν βασίζονται σε εμπειρικές μεθόδους εργασίας. Και ακόμη λιγότερες είναι αυτές που έχουν εκσυγχρονίσει το

σύστημα οργανώσεως τους, που έχουν καθορίσει τις σχέσεις των επιπέδων διοικήσεως, καθώς και τις σχέσεις και τις αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας, σύμφωνα με τις νεώτερες οργανωτικές τάσεις.

Για να μην επεκταθεί το άρθρο αυτό σε περιοχές που δεν στοχεύει κύρια, δεν θα εξετασθούν τα αίτια αυτής της καταστάσεως, θα αναφερθούν μόνον ορισμένοι από τους σπουδαιότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην ύπαρξη και διαίωνιση των οργανωτικών προβλημάτων στις επιχειρήσεις όπως, ο συγκεντρωτισμός και η έλλειψη καταμερισμού των έργων, η μονολιθικότητα στην λήψη αποφάσεων, ο μη διαχωρισμός των ρόλων του ιδιοκτήτη επιχειρηματία – παραγωγού – τεχνικού – μάνατζερ, η νοοτροπία του επιχειρηματία για βραχυχρόνια απολαβή υψηλών κερδών, η έλλειψη ειδικευμένων μάνατζερ, η έλλειψη επιμορφώσεως των στελεχών των επιχειρήσεων, κ.ά.

Σ' αυτό το άρθρο, χρησιμοποιώντας την εμπειρική – επαγωγική μέθοδο έρευνας και θεωρώντας την επιχείρηση σαν ένα σύστημα εισροών και εκροών, θα γίνει προσπάθεια να δοθεί η διαδικασία με τα συγκεκριμένα στάδια μελέτης που θα ήταν σκόπιμο να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να σχεδιασθεί ορθολογικά η οργανωτική δομή της, ανεξάρτητα από το είδος της παραγωγικής της δραστηριότητας, ακόμη και από το μέγεθός της. Η ανάλυση και εκλογή του τύπου της τυπικής οργανώσεως που θα υιοθετήσει η επιχείρηση δεν θα αποτελέσει αντικείμενο του παρόντος άρθρου, αφού η εκλογή του τύπου στηρίζεται, κατά κύριο λόγο, στο είδος και στις σχέσεις της εξουσίας που εκχωρείται στα στελέχη της, καθώς επίσης και σ' άλλους παράγοντες που έχουν σχέση με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε κάθε μια.

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ο όρος «οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας». Τι εννοούν, όμως, λέγοντας «καλύτερη οργάνωση»; Οπωσδήποτε, δεν εννοούν τη χωρίς περιεχόμενο και στόχους αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό: την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί, δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδεδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης. (Χυτήρης 2006)

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (Τζωρτζιάκης 2006)

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας. (Τζωρτζιάκης 2006)

Η στατικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανό τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.(Τζωρτζάκης 2006)

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης μπορεί κανείς να αντιληφθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ πρέπει να επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης. Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που εντοπίζει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες των καταναλωτών.(Τζωρτζάκης 2006)

Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της η επιχείρηση επιτυγχάνει και το στόχο της, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις |τη μεγιστοποίηση των κερδών της.

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιτυχημένων ελληνικών επιχειρήσεων, όπως: η INTERAMERICAN, η ΦΑΓΕ Α.Ε., η ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε., ο ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΜΠΟΥΤΑΡΗ κ.ά. Οι εταιρείες αυτές έχουν πετύχει γιατί έχουν αποδεχθεί πλήρως το Μάρκετινγκ, το οποίο επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα αυτών των επιχειρήσεων. Τη διαπίστωση αυτή μπορεί να την κάνει κάποιος αναλύοντας τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων αυτών.(Τζωρτζάκης 2006)

Η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ προγραμμάτων δράσης, στόχων και οργάνωσης είναι ένα ακόμα ζήτημα που θα αναπτυχθεί σε αυτό το κεφάλαιο. Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη δραστηριότητα της διοίκησης. Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν υπάρχουν στόχοι και εάν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση. Με άλλα λόγια, εάν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε, δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί όπου στοχεύουμε. Προγραμματισμός και οργάνωση αποτελούν μια ενοποιημένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος.(Τζωρτζάκης 2006)

Τέλος, κανένα μέλος σε έναν οργανισμό δεν είναι ειδικό για όλα, αλλά και αν ακόμη ήταν, δεν μπορεί ένας να τα αναλάβει όλα. Επομένως, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και, με βάση αυτή την ανάλυση, να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες (εξουσία και ευθύνη), για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.(Τζωρτζάκης 2006)

1.1. Βασικά στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:(Πατρινός 2003)

- α) Ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται και «σκοπός της μονάδας».
- β) Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και «καταμερισμός των εργασιών».
- γ) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται «στελέχωση». Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις (όπως αναφέρεται παραπάνω).

Οπωσδήποτε, όμως, δεν αρκούν αυτά τα τέσσερα στάδια προκειμένου να κινηθεί το άρμα της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για να ενεργοποιήσει όλους εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου, θα πρέπει να επιστρατεύσει όλες του τις ικανότητες και γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ εύκολο οι εργαζόμενοι να παρακάμψουν την οποιαδήποτε οργάνωση, με συνέπειες αρνητικές για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.(Πατρινός 2003)

Ορισμένες οδηγίες που αποτελούν τη βάση για μια αποτελεσματική οργάνωση είναι οι παρακάτω:(Τζωρτζάκης 2006)

I. Κάθε νέα στρατηγική ή πρόγραμμα αλλάζει και τη δομή οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτή η αλλαγή επηρεάζει τους ανθρώπους που κατέχουν τις διάφορες θέσεις μέσα στην οργάνωση. Για να επιτευχθούν, λοιπόν, οι αλλαγές αυτές με τη μικρότερη δυνατή αντίδραση, θα πρέπει τα μέλη της οργάνωσης να λάβουν ενεργό μέρος στα προγράμματα αλλαγών, γιατί μόνο έτσι θα συνειδητοποιήσουν πως δε θίγονται τα συμφέροντά τους. Είναι γνωστό πως οι αλλαγές που γίνονται σε μια επιχείρηση, τις περισσότερες φορές, εξυπηρετούν εξίσου καλά τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και τα συμφέροντα των εργαζομένων.

II. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι ελαστική και απλή. Δεν θα πρέπει να δημιουργούνται πάρα πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος γι' αυτό. Η έκταση της διοίκησης (span of management), δηλαδή ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά ένα διοικητικό στέλεχος, είναι ένα θέμα που θα συζητηθεί εκτενέστερα παρακάτω. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να ειπωθεί ότι ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ολοκληρώσει το εκτελεστικό του έργο και παράλληλα να συμβουλευθεί, να ενεργοποιήσει και να ελέγξει 10 άτομα με επιτυχία. Τότε, το όριο ελέγχου γι' αυτό το διοικητικό στέλεχος είναι 10 υφιστάμενοι.

III. Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή, πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Με άλλα λόγια, η στελέχωση πρέπει να γίνει με βάση τις ανάγκες της οργανωτικής δομής και όχι με βάση το διαθέσιμο προσωπικό.

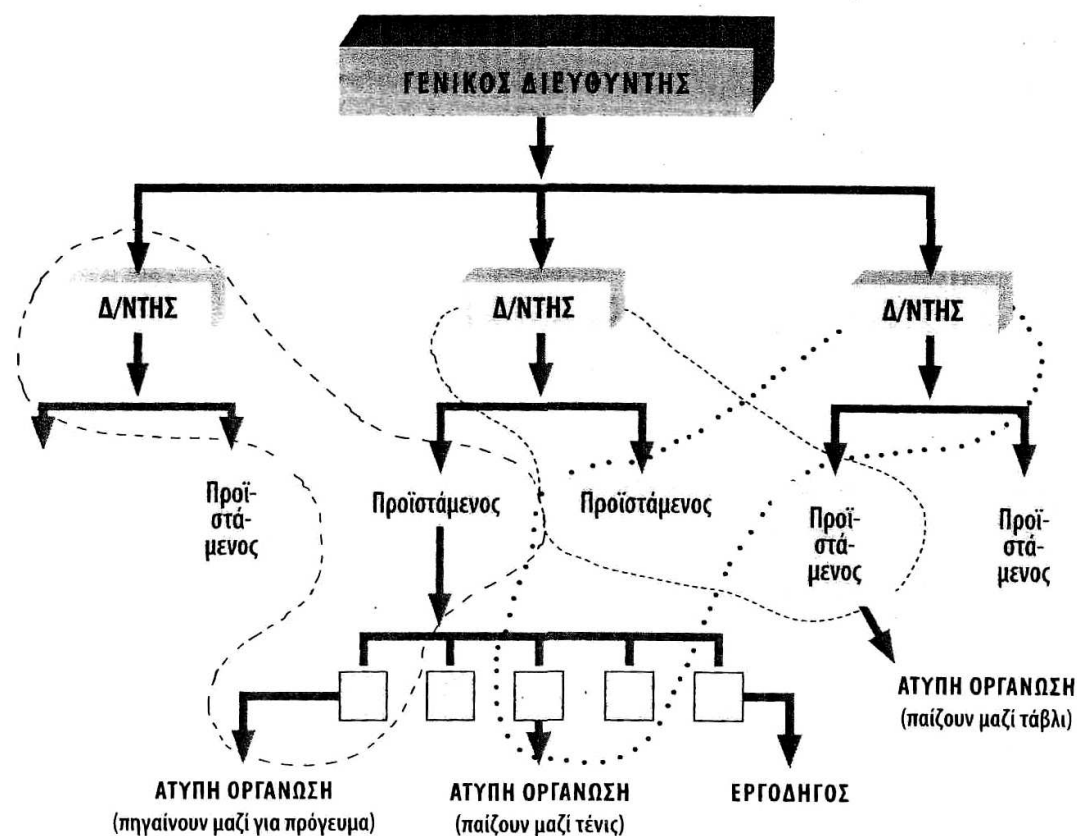
IV. Δεν πρέπει ένας υφιστάμενος να αναφέρεται σε δύο προϊσταμένους συγχρόνως για την ίδια εργασία. Αυτή η αρχή είναι γνωστή ως «ενότητα της εξουσίας».

V. Η περιγραφή της εργασίας, η εξουσία, καθώς και η ευθύνη, που μεταβιβάζονται για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, πρέπει να γίνονται εγγράφως. Ίσως κάποιος να θεωρήσει προς στιγμήν πως αυτό είναι γραφειοκρατία. Εάν, όμως, αναλογιστεί τα λάθη που μπορεί να προκληθούν από κακή προφορική επικοινωνία ή το χρόνο που χάνει ο

υφιστάμενος περιμένοντας έξω από το γραφείο του προϊσταμένου του για να του εξηγήσει τα ίδια πράγματα, θα συμφωνήσει ότι η γραπτή διαδικασία βοηθά πολύ περισσότερο από την προφορική.

1.2. Τυπική και άτυπη οργάνωση

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση (σχήμα 1-1). Παρακάτω αναλύονται και οι δύο τύποι οργάνωσης. (Κόντης και Μαντάς 1993)



Σχήμα 1-1. Τυπική και άτυπη οργάνωση.

Πηγή: Koontz H. and Weihrich H., «Essentials of Management», fifth edition, McGraw-Hill International Editions, N.Y. 2000, σελ 135 (με ανάλογη προσαρμογή)

Τυπική οργάνωση

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. (Κόντης και Μαντάς 1993)

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. (Κόντης και Μαντάς 1993)

Άτυπη οργάνωση

Άτυπη οργάνωση, όπως ήδη αναφέρθηκε, συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση. (Κόντης και Μαντάς 1993)

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμα μέσα στην οργάνωση. (Κόντης και Μαντάς 1993)

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, π.χ., διακρίνουμε την ομάδα που τα μέλη της πίνουν μαζί τον πρωινό καφέ, την ομάδα που τα μέλη της τρώνε μαζί το πρόγευμα ή παίζουν σκάκι ή επιδίδονται στο τένις κ.ά. (Κόντης και Μαντάς 1993)

Η άτυπη οργάνωση, πολλές φορές, βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις, και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομα του μόνο από το οργανόγραμμα της επιχείρησης.(Κόντης και Μαντάς 1993)

Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση.(Κόντης και Μαντάς 1993)

1.3. Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και η έκταση της διοίκησης (span of management)

➤ Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασιστεί, για κάθε περίπτωση, τι εργασίες πρέπει να γίνουν, τι προσόντα πρέπει να έχει αυτός ή αυτή που θα αναλάβει να εκτελέσει μια εργασία, καθώς και ο βαθμός της εξουσίας που απαιτείται για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου. Αυτό λέγεται «καταμερισμός των εργασιών», όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω (βλέπε σχήμα 1-2.).(Τζωρτζάκης 2006)

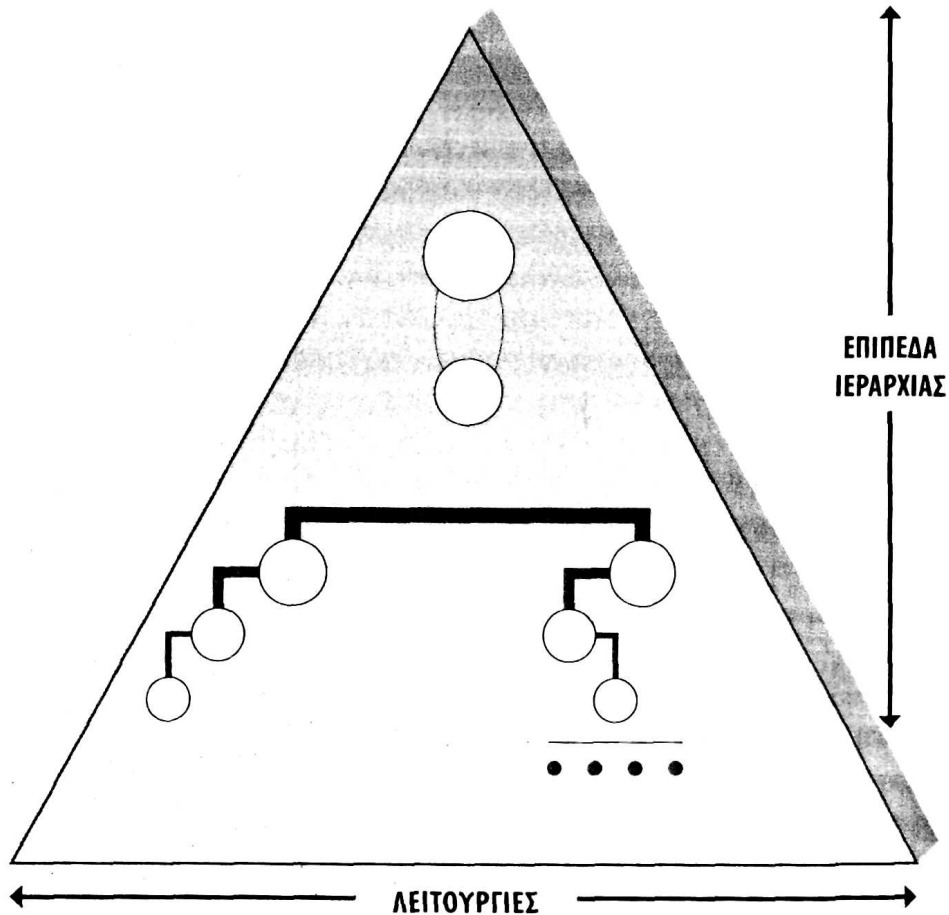
Ο καταμερισμός των εργασιών αποτελεί τη βάση της οργάνωσης. Μετά τον καταμερισμό των εργασιών ακολουθεί η ανάθεση του έργου σε συγκεκριμένα άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Εάν δεν υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση τα κατάλληλα άτομα, πρέπει να προσληφθούν. Έτσι δημιουργούνται οι διάφορες «θέσεις εργασίας» ή τμήματα. Από αυτό το σημείο αρχίζει η διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και η κατάταξη των διοικητικών στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα. Αρχίζει, δηλαδή, η δημιουργία των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής

ιεραρχίας. Ως «ιεραρχία» εννοείται το σύνολο των κάθετων επιπέδων που διαθέτει μια επιχείρηση.(Τζωρτζάκης 2006)

Με την έννοια της ιεραρχίας είναι στενά συνδεδεμένη και η απονομή των τίτλων στα διοικητικά στελέχη, όπως, π.χ.: Γενικός Διευθυντής (επίπεδο: Γενική Διεύθυνση), Διευθυντής (επίπεδο: Διεύθυνση / λειτουργία: Μάρκετινγκ), Προϊστάμενος (επίπεδο: Τμήμα / λειτουργία: Πωλήσεων), Υπεύθυνος (επίπεδο: Περιοχή / λειτουργία: Πωλήσεων). (Τζωρτζάκης 2006)

Τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας παίρνουν το σχήμα της πυραμίδας, αφού από πάνω προς τα κάτω αυξάνονται τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας που ανήκουν στο ανώτατο διοικητικό στέλεχος (π.χ. Γενικός Διευθυντής). Το ύψος της πυραμίδας θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των επιπέδων που βρίσκονται μεταξύ της βάσης και της κορυφής της πυραμίδας. Τα επίπεδα αυτά αποτελούν τους κρίκους στην αλυσίδα της εξουσίας, δηλαδή την εξάρτηση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με την άλλη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας, δηλαδή το πλάτος, φαίνεται η κατάτμηση του έργου στις διάφορες λειτουργίες με βάση τον καταμερισμό του έργου και τις εξειδικεύσεις που απαιτούνται. Στο σχήμα 1-2. απεικονίζεται η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με τις δύο αυτές διαστάσεις.(Τζωρτζάκης 2006)

Για να είναι ολοκληρωμένη η οργάνωση, θα πρέπει να υπάρχει κάθετη και οριζόντια σύνδεση των διαφόρων τμημάτων με τις απαραίτητες σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας, καθώς και ένα σύστημα πληροφόρησης. (Τζωρτζάκης 2006)



Σχήμα 1-2. Διαστάσεις της διοικητικής πυραμίδας

➤ **Έκταση της διοίκησης (span of management)**

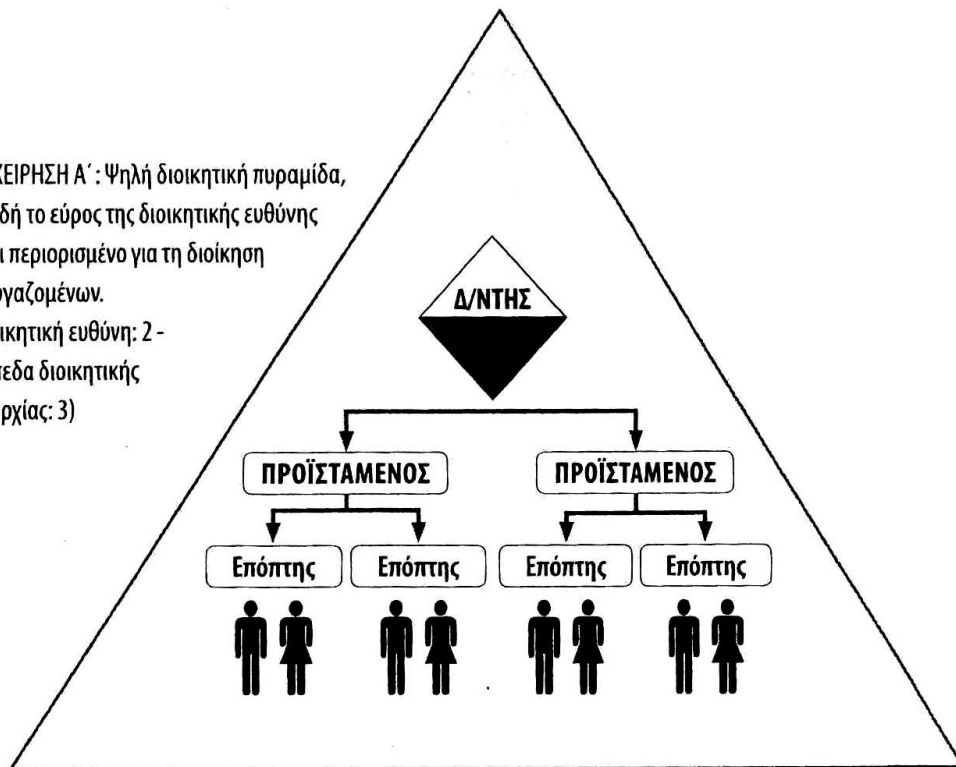
Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίζεται πόσους υφισταμένους μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Έτσι, ενώ τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας έχουν σχέση με την κάθετη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης, η «έκταση της διοίκησης» (span of management) έχει σχέση με την οριζόντια διάσταση της διοικητικής πυραμίδας. (Τζωρτζάκης 2006)

Υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ της έκτασης της διοικητικής ευθύνης και του αριθμού των διοικητικών επιπέδων σε μια επιχείρηση. Δηλαδή, εάν σε μια επιχείρηση το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι μεγάλο, η οργανωτική δομή της επιχείρησης αυτής θα είναι επίπεδη, με περιορισμένο τον αριθμό των επιπέδων της διοίκησης. Αντίστροφα, εάν το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι περιορισμένο, η διοικητική πυραμίδα θα είναι ψηλή, με πολλά επίπεδα διοίκησης. Αυτή η αντίστροφη σχέση απεικονίζεται στο σχήμα 1-3. Οι εταιρείες Α' και Β' του σχήματος έχουν από 8 εργαζομένους. Στην Εταιρεία Α' κάθε διοικητικό στέλεχος έχει τη διοικητική ευθύνη για 2 υφισταμένους. Οι δύο προϊστάμενοι αναφέρονται στο Διευθυντή της επιχείρησης. Υπάρχουν επιπλέον 7 διοικητικά στελέχη, που έχουν τοποθετηθεί στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Σε αντίθεση με την Εταιρεία Α', η Β' έχει 2 επόπτες και κάθε επόπτης έχει τη διοικητική ευθύνη για 4 υφισταμένους. Στη Β' υπάρχουν μόνο 2 επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. (Τζωρτζάκης 2006)

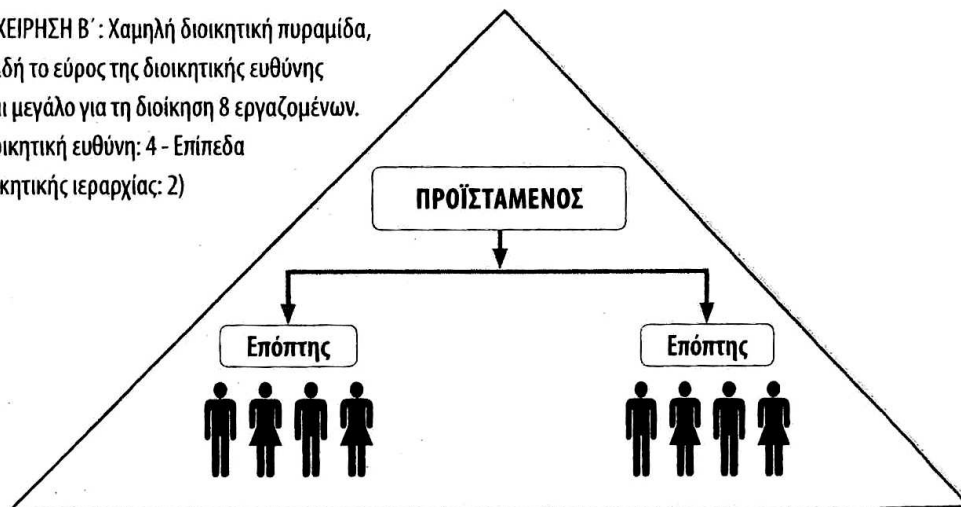
Έτσι, με το παράδειγμα του σχήματος 1-3, με την αύξηση του εύρους της διοικητικής ευθύνης από 2 σε 4, καταργείται ένα επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτό, όμως, που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι ότι μειώνεται ο αριθμός των διοικητικών στελεχών από 7 (Εταιρεία Α') σε 3 (Εταιρεία Β')¹. (Τζωρτζάκης 2006)

¹ Σύμφωνα με την άποψη πολλών συγγραφέων, ο αριθμός των υφισταμένων ανά διοικητικό στέλεχος είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό του παραδείγματος του παρόντος συγγράμματος. Ο αριθμός αυτός χρησιμοποιήθηκε για απλοποίηση. Ο L. Urwick, π.χ., υποστήριξε πως ο ιδανικός αριθμός υφισταμένων για τα διευθυντικά στελέχη είναι 4, ενώ για τα στελέχη κατώτερων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας, στα οποία δίδεται εξουσιοδότηση μόνο για την πραγματοποίηση ειδικών έργων και όχι για την επίβλεψη άλλων, ο αριθμός μπορεί να είναι 8 ή 12.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α': Ψηλή διοικητική πυραμίδα, επειδή το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι περιορισμένο για τη διοίκηση 8 εργαζομένων. (Διοικητική ευθύνη: 2 - Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας: 3)



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β': Χαμηλή διοικητική πυραμίδα, επειδή το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι μεγάλο για τη διοίκηση 8 εργαζομένων. (Διοικητική ευθύνη: 4 - Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας: 2)



Σχήμα 1-3

Η δημιουργία των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας πρέπει να γίνεται με μεγάλη περίσκεψη, επειδή αυξάνει το κόστος μισθοδοσίας, πράγμα που συμβαίνει σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τα πολλά επίπεδα διοίκησης επηρεάζουν, επίσης, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Δημιουργούνται προβλήματα ως προς το χρόνο που απαιτείται να φτάσει ένα μήνυμα στον προορισμό του,

παρουσιάζονται περιπτώσεις παραμόρφωσης των μηνυμάτων, δεν υπάρχει σωστή ροή των πληροφοριών.(Τζωρτζάκης 2006)

1.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την έκταση της διοικητικής ευθύνης (span of management)

Δεν υπάρχει ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης που να μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις. Ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων που θα δημιουργηθούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση θα εξαρτηθεί από τους παρακάτω παράγοντες:(Τζωρτζάκης 2006)

- α. Τη νοοτροπία του επιχειρηματία / φορέα:** Η νοοτροπία του επιχειρηματία είναι προσδιοριστικός παράγοντας ως προς τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων που θα δημιουργηθούν στην επιχείρηση του. Εάν, π.χ., ο επιχειρηματίας είναι συγκεντρωτικός τύπος, τότε η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας θα είναι χαμηλή. Από αυτό γίνεται φανερό ότι ο επιχειρηματίας θέλει να έχει ένα μεγάλο εύρος διοικητικής ευθύνης.(Τζωρτζάκης 2006)
- β. Τη φύση της εργασίας:** Όσο πιο απλή είναι η εργασία και όσο λιγότερη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων απαιτείται για την εκτέλεση της, τόσο περισσότερους υφισταμένους μπορεί να διοικήσει ένα διοικητικό στέλεχος. Όπως θα φανεί από το παρακάτω παράδειγμα, ισχύει, βέβαια, και το αντίθετο. Ένας εργοδηγός που του έχει ανατεθεί από μια επιχείρηση αναδάσωσης η δενδροφύτευση μιας περιοχής, μπορεί θαυμάσια να επιβλέψει την εργασία 35 εργατών. Δε συμβαίνει, οπωσδήποτε, το ίδιο σε μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση. Ένας προϊστάμενος πωλήσεων δεν μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά 35 πωλητές με διαφορετικά προϊόντα και περιοχές. Έτσι, στην πρώτη περίπτωση του παραδείγματος το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι μεγάλο, άρα τα διοικητικά επίπεδα λίγα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι

περιορισμένο, επομένως η επιχείρηση αυτή θα χρειαστεί περισσότερα διοικητικά επίπεδα.(Τζωρτζάκης 2006)

- γ. Την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους:** Ορισμένα διοικητικά στελέχη είναι προικισμένα και μπορούν να διοικούν περισσότερους υφισταμένους απ' ό,τι άλλα. Άρα, τα στελέχη της πρώτης κατηγορίας έχουν ικανότητες για μεγάλο εύρος διοικητικής ευθύνης. (Τζωρτζάκης 2006)
- δ. Τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών:** Ένα έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο στέλεχος μπορεί να επιβλέψει περισσότερους υφισταμένους, σε σχέση με ένα άλλο με μικρότερη πείρα και εκπαίδευση. (Τζωρτζάκης 2006)
- ε. Τις ικανότητες των υφισταμένων:** Έμπειροι και καλά εκπαιδευμένοι υφιστάμενοι έχουν την ικανότητα να λύσουν μόνοι τους ή μεταξύ τους κάθε πρόβλημα που θα τους παρουσιαστεί κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι μειώνεται ο χρόνος που απασχολούν τον προϊστάμενο τους. Άρα, ο προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει το εύρος της διοικητικής του ευθύνης, δηλαδή μπορεί να διοικήσει περισσότερους υφισταμένους.(Τζωρτζάκης 2006)
- στ. Το χρόνο:** Η πείρα έχει δείξει πως η ανάγκη επίβλεψης μακροχρόνιων εργασιών είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ανάγκη επίβλεψης απλών εργασιών, εργασιών, δηλαδή, που μπορεί να ολοκληρωθούν σε λίγες μόνο ώρες. Αντίστοιχο, επομένως, θα είναι και το εύρος της διοικητικής ευθύνης, το οποίο στην πρώτη περίπτωση θα είναι μεγάλο και στη δεύτερη περιορισμένο.(Τζωρτζάκης 2006)

1.5. Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης ορίζεται ως το σύνολο των μηχανισμών που εξυπηρετούν το συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της, αλλά και τον έλεγχο τους.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Συντονισμός, είναι η διαδικασία με την οποία όλες οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν ή όλα τα υπάρχοντα τμήματα της επιχείρησης, συνδυάζονται, μεταξύ τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Έλεγχος είναι η εφαρμογή των κανόνων συμμόρφωσης όλων των δραστηριοτήτων με τους στόχους της επιχείρησης.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Τόσο ο συντονισμός όσο και ο έλεγχος, πρέπει να είναι προσαρμοσμένοι στο ύφος και την πολιτική της επιχείρησης, για να εκτελούνται αποτελεσματικά.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση.(Τζωρτζάκης 2006)

Το πρώτο, επομένως, ερώτημα στο οποίο πρέπει να δώσουν απάντηση τα διοικητικά στελέχη είναι: Πώς θα οργανωθούν αποτελεσματικά οι εργασίες . στις παραπάνω οργανωτικές μονάδες;. Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση θα δοθεί καλύτερα, εάν αναλυθεί ο τρόπος ομαδοποίησης των εργασιών στις διάφορες οργανωτικές μονάδες στις οποίες αναπτύσσεται μια επιχείρηση.(Τζωρτζάκης 2006)

Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια μικρή εταιρεία κατασκευής πλεκτών γυναικείων ενδυμάτων, όπου ο ίδιος ο επιχειρηματίας σχεδιάζει και κατασκευάζει τα πλεκτά ενδύματα μαζί με τη γυναίκα του και τα παιδιά τους, στο ισόγειο του σπιτιού τους. Με την αύξηση των πωλήσεων, ο επιχειρηματίας θα νοικιάσει μια αποθήκη δίπλα στο σπίτι του και θα προσλάβει αρχικά 5 εργαζομένους, μετά θα τους αυξήσει σε 10 και μετά σε 15. Σε αυτό το στάδιο η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι όπως

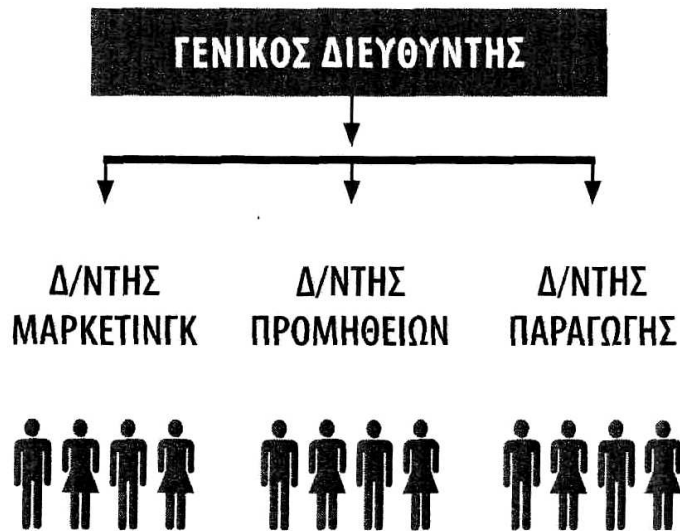
απεικονίζεται στο σχήμα 1-4. Δηλαδή, ο ιδιοκτήτης/ διευθυντής στην κορυφή και ένας αριθμός εργαζομένων από κάτω. Όλοι οι εργαζόμενοι αναφέρονται απευθείας στον ιδιοκτήτη/ διευθυντή. Αυτός συντονίζει προσωπικά τις διάφορες δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, οι δε εργαζόμενοι ενεργούν σαν επέκταση του ίδιου του ιδιοκτήτη/ διευθυντή. Η εξουσία των εργαζομένων πηγάζει απευθείας από τον ιδιοκτήτη/ διευθυντή. Επίσης, οι εργαζόμενοι εκτελούν όποια εργασία τους ζητηθεί. Η οργανωτική δομή αυτού του είδους χαρακτηρίζεται πολύ ελαστική. (Τζωρτζάκης 2006)

Καθώς, όμως, η εταιρεία των πλεκτών γυναικείων ενδυμάτων του παραδείγματος μεγαλώνει, η διοίκηση γίνεται περισσότερο πολύπλοκη. Ο ιδιοκτήτης/ διευθυντής δεν μπορεί πλέον να συντονίζει όλες τις δραστηριότητες της. Έτσι, ζητά άτυπα τη συνδρομή ενός εργαζομένου να τον βοηθήσει στις πωλήσεις, ενός άλλου να τον βοηθήσει στις προμήθειες των πρώτων και βοηθητικών πρώτων υλών, κι ενός άλλου για να αναλάβει την ευθύνη της παραγωγής. Τελικά, αυτοί γίνονται οι βοηθοί του και η μορφή αυτή της οργανωτικής δομής επισημοποιείται. Οι βοηθοί του ασχολούνται αποκλειστικά με τους ειδικούς αυτούς τομείς που τους έχουν ανατεθεί και εξειδικεύονται. Το οργανόγραμμα της εταιρείας λαμβάνει τη μορφή που παρουσιάζεται στο σχήμα 1.4. Απ' αυτό το σημείο αρχίζει η επιχείρηση των γυναικείων πλεκτών ενδυμάτων να οργανώνεται σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας. Δηλαδή, αρχίζει η τμηματοποίηση της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης 2006)

Α. Αρχική οργανωτική δομή μιας μικρής επιχείρησης



Β. Ανάπτυξη των διαφόρων διευθύνσεων



Σχήμα 1-4. Πώς αλλάζει η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης

Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν μια οργανωτική δομή είναι τα εξής:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

1. Εξειδίκευση εργασιών (specialisation)
2. Τυποποίηση εργασιών (standardisation)
3. Ομαδοποίηση εργασιών ή τμηματοποίηση (departmentalisation)
4. Συντονισμός εργασιών (coordination)
5. Εξουσία (authority)

Σε κάθε επιχείρηση κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία, έχει ένα μικρό ή μεγάλο βαθμό συμμετοχής σε αυτήν, ο οποίος εξαρτάται από τους στόχους, τη στρατηγική και τον οργανωτικό σχεδιασμό της επιχείρησης.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

1. Εξειδίκευση εργασιών

Εξειδίκευση είναι η διαδικασία με την οποία, αφού προσδιοριστούν όλες οι εργασίες που εκτελούνται σε μια επιχείρηση, αναθέτονται σε άτομα ή ομάδες ατόμων που έχουν εκπαιδευτεί ειδικά γι' αυτές τις εργασίες.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Οι αποφάσεις των μάνατζερ σε αυτό το θέμα, αφορούν το εάν θα πρέπει να εφαρμόσουν μεγάλο ή μικρό βαθμό εξειδίκευσης στην επιχείρησή τους. Μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης συνεπάγεται πολλούς εργαζόμενους, που ο καθένας εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία ή μια ομάδα ομοειδών εργασιών. Μικρός βαθμός εξειδίκευσης συνεπάγεται λίγους εργαζόμενους, που ο καθένας εκτελεί πολλές διαφορετικές εργασίες.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Η εξειδίκευση δεν αναφέρεται μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, αλλά και στο επίπεδο των μάνατζερ. Ένας μάνατζερ, ο οποίος προσλαμβάνει προσωπικό, τηρεί οικονομικά στοιχεία, ασχολείται με τους προμηθευτές, την παραγωγή και τις πωλήσεις, λειτουργεί με μικρό βαθμό εξειδίκευσης. Αντίθετα, αναθέτοντας τις παραπάνω διαφορετικές εργασίες σε διαφορετικούς, χαμηλότερου επιπέδου μάνατζερ (μεσαίου και πρώτου επιπέδου), η επιχείρηση λειτουργεί και στο επίπεδο των μάνατζερ με μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Η εξειδίκευση των εργασιών είναι επίσης ένας σημαντικός μηχανισμός, με τον οποίο οι μάνατζερ μπορούν να *συντονίσουν* και να ελέγξουν καλύτερα τα τμήματα της επιχείρησής τους. Ένας μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης επιτρέπει από τη μια στο μάνατζερ, να ελέγχει ευκολότερα τις διάφορες εργασίες ελέγχοντας τον υφιστάμενο του, που είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των συγκεκριμένων εργασιών. Από την άλλη όμως, γίνεται πιο δύσκολος ο συντονισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων. Εάν για παράδειγμα, ένα άτομο εκτελεί τρεις διαφορετικές εργασίες (μικρός βαθμός εξειδίκευσης), μπορεί να τις συντονίσει καλύτερα, εφόσον γνωρίζει την αλληλουχία τους (τη χρονική σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστούν). Εάν όμως τρία διαφορετικά άτομα εκτελούν αυτές τις εργασίες (μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης), ο συντονισμός των εργασιών γίνεται δυσκολότερος και απαιτείται κάποιος προϊστάμενος. Ο ρόλος του μάνατζερ λοιπόν είναι να καθορίσει το επίπεδο εξειδίκευσης εργασιών, που θα αντιμετωπίζει τα προβλήματα *ελέγχου* και ταυτόχρονα θα περιορίζει τα προβλήματα *συντονισμού*.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

2. Τυποποίηση εργασιών

Τυποποίηση είναι η ανάπτυξη των διαδικασιών μέσα σε μια επιχείρηση, που καθορίζουν το συγκεκριμένο και σταθερό τρόπο, με τον οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτελούν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Η τυποποίηση δημιουργεί σταθερή και προβλέψιμη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι μάνατζερ πρέπει να συντάσσουν οδηγίες

εργασίας, κανονισμούς λειτουργίας και πρότυπα συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

3. Ομαδοποίηση εργασιών

Ομαδοποίηση είναι η συνένωση εργασιών σε ομάδες ή τμήματα, που αποσκοπεί στη βελτίωση του συντονισμού και του ελέγχου τους.

Υπάρχουν 6 κριτήρια, με βάση τα οποία ομαδοποιούνται οι εργασίες: (Στειακάκης και Κατζός 2002)

- **Γνώσεις και ικανότητες.** Οι διάφορες θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται ανάλογα με τις εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Για παράδειγμα, ένα Ερευνητικό Κέντρο μπορεί να περιλαμβάνει ομάδα Χημικών, Μηχανολόγων, Φυσικών κτλ.
- **Λειτουργία.** Οι θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται ανάλογα με τη λειτουργία της επιχείρησης στην οποία ανήκουν, όπως για παράδειγμα, το Τμήμα Παραγωγής, το Τμήμα Πωλήσεων, το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης κτλ.
- **Χρόνος.** Η ομαδοποίηση βασίζεται στο χρονικό διάστημα, που πρέπει να εκτελεστεί μια εργασία. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση εκτελεί μια εργασία επί 24ωρου βάσης (όπως στα διυλιστήρια), τα άτομα ομαδοποιούνται σε βάρδιες (πρωινή, απογευματινή, βραδινή βάρδια). Ο χρόνος επίσης μπορεί να αποτελέσει κριτήριο ομαδοποίησης, όταν μια εργασία εκτελείται με διαφορετικό τρόπο μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Για παράδειγμα, σε ένα τηλεφωνικό κέντρο

άλλες είναι οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας τις καθημερινές, τα Σαββατοκύριακα, τις γιορτές, τις ώρες αιχμής ή τις βράδυνες ώρες, με αποτέλεσμα άτομα διαφορετικών ικανοτήτων να πρέπει να τοποθετηθούν σε αυτές τις χρονικές ζώνες.

- *Προϊόν.* Η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε μια επιχείρηση, μπορεί να γίνει και με βάση τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει. Για παράδειγμα, μια ασφαλιστική εταιρία έχει άλλο προσωπικό για τις ασφάλειες αυτοκινήτου, άλλο για τις ασφάλειες ζωής και άλλο για τις ασφάλειες σπιτιών και καταστημάτων.
- *Πελάτης.* Το κριτήριο ομαδοποίησης των εργασιών στην περίπτωση αυτή, είναι η ομάδα στόχος (target group), στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε έναν τηλεοπτικό σταθμό, άλλο άτομο είναι υπεύθυνο για τα παιδικά προγράμματα, άλλο για τις αθλητικές μεταδόσεις, άλλο για τις ειδήσεις κτλ.
- *Γεωγραφική τοποθεσία.* Οι εργασίες μιας επιχείρησης μπορεί επίσης να ομαδοποιηθούν, ανάλογα με τη γεωγραφική τους θέση. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να έχει το κεντρικό, βόρειο ή νότιο υποκατάστημα της και το καθένα να ασχολείται με κάποιο συγκεκριμένο τομέα της επιχείρησης (π.χ. το βόρειο υποκατάστημα μπορεί να έχει αναλάβει την παραγωγή, το κεντρικό τις πωλήσεις και το νότιο την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων).

Στον παρακάτω Πίνακα 1.5 δίνεται ένα υποθετικό παράδειγμα για μια βιομηχανία γαλακτοκομικών, όπου εφαρμόζονται και τα 6 κριτήρια ομαδοποίησης εργασιών.

| | | | |
|------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|
| Γνώσεις και ικανότητες | Χημικοί | Εργοδηγοί τμημάτων | Εργάτες |
| Λειτουργία επιχείρησης | Έλεγχος παραλαβής α' υλών | Παραγωγή | Πωλήσεις |
| Χρόνος (βάρδιες) | 8 π.μ. - 4 μ.μ. | 4 μ.μ. - 12 μ.μ. | 12 μ.μ. - 8 π.μ. |
| Προϊόν | Γάλα | Τυρί | Γιαούρτι |
| Πελάτης | Πελάτες λιανικής | Super-markets | Εξαγωγές |
| Γεωγραφική τοποθεσία | Εργοστάσιο Θεσσαλονίκης | Εργοστάσιο Αθήνας | Εργοστάσιο Ξάνθης |

Πίνακας 1.5 Κριτήρια ομαδοποίησης εργασιών

Ο τρόπος εκτέλεσης και τα χαρακτηριστικά της ομαδοποίησης εργασιών, συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- Η ομαδοποίηση δημιουργεί ένα σύστημα κοινής επίβλεψης. Από τη στιγμή που μια σειρά εργασιών έχει ανατεθεί σε κάποιο τμήμα, ο μάνατζερ εύκολα εκτελεί το συντονισμό και τον έλεγχο μέσα στο τμήμα.
- Οι εργασίες για να εκτελεστούν, απαιτούν κάποιους πόρους (ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς κτλ.). Η εξεύρεση των πόρων αυτών για κάθε τμήμα, μπορεί να ανατεθεί στο ίδιο το τμήμα.
- Η ομαδοποίηση των εργασιών δημιουργεί κοινά μέτρα αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ο

προσδιορισμός και η αξιοποίηση αυτών των μέτρων αποδοτικότητας από τη διοίκηση, υποκινεί τους εργαζόμενους να ενισχύσουν τις προσπάθειες τους.

- Τέλος, η ομαδοποίηση των εργασιών προάγει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Τα κοινά προβλήματα που καθημερινά αντιμετωπίζουν, τους βοηθούν να επικοινωνούν περισσότερο, βελτιώνουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και καθιστούν πιο αποτελεσματική την ίδια την επιχείρηση στο σύνολο της.

4. Ο Συντονισμός εργασιών

Συντονισμός είναι η λειτουργία που εμπλέκει με τον κατάλληλο τρόπο και στον κατάλληλο χρόνο, τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, προκειμένου να την καταστήσει αποτελεσματικότερη. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Οι ικανοί εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν αποτελεσματική μια επιχείρηση. Οι ικανοί εργαζόμενοι όμως, που μπορούν και να συνεργαστούν μεταξύ τους, αποτελούν ένα ανεκτίμητο «περιουσιακό στοιχείο» της επιχείρησης. Όπως μια ποδοσφαιρική ομάδα μπορεί να έχει ικανότατους μεμονωμένους παίκτες, χωρίς όμως να κατορθώνουν να συνεργαστούν μεταξύ τους (το ρόλο του συντονιστή αναλαμβάνει ο προπονητής της ομάδας) και τελικά η ομάδα να μην αποδίδει, το ίδιο μπορεί να συμβεί και στην οποιαδήποτε επιχείρηση. Καθήκον λοιπόν του μάνατζερ είναι να συντονίζει τους εργαζόμενους, με τρόπο που να παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Οι βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία του συντονισμού είναι οι εξής:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

A. Η αρχή της ενότητας διοίκησης. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει έναν προϊστάμενο, στον οποίο αναφέρεται και από τον οποίο δέχεται εντολές. Εάν επικρατεί αβεβαιότητα για τις εντολές που πρέπει να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος, μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα αποδοτικότητας, αλλά και ηθικής τάξης. Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις, που δημιουργείται η εντύπωση της παραβίασης της συγκεκριμένης αρχής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι, όταν ένας γενικός διευθυντής αναφέρεται σε ένα ολόκληρο διοικητικό συμβούλιο. Στην ουσία δεν υπάρχει παραβίαση της αρχής της ενότητας διοίκησης, γιατί το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αποτελείται από πολλά άτομα, ενεργεί όμως σαν ένα διοικητικό όργανο.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

B. Η αρχή της ιεράρχησης εξουσίας. Κάθε εργαζόμενος σε μια επιχείρηση πρέπει να συνδέεται με τον προϊστάμενο του, μέσα από μια σαφέστατα καθορισμένη ιεραρχία. Τα διάφορα καθήκοντα πρέπει να αναθέτονται στον υφιστάμενο με σαφήνεια και χωρίς παραλειπόμενα. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Μερικές φορές όμως, αυστηρή τήρηση της συγκεκριμένης αρχής, μπορεί να σημαίνει σημαντικές απώλειες σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση. Στην πράξη, οι διατμηματικές (ανάμεσα στα διάφορα τμήματα) σχέσεις σε μια επιχείρηση, οδηγούν σε παραβίαση αυτής της αρχής, για να διευκολυνθεί η ομαλότερη λειτουργία της επιχείρησης. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Γ. Η αρχή του εύρους ελέγχου (ονομάζεται και **όριο διεύθυνσης**). Ο αριθμός των υφισταμένων που αναφέρονται απευθείας σε έναν προϊστάμενο, πρέπει να είναι περιορισμένος. Ένας και μόνο μάνατζερ δεν μπορεί να εποπτεύσει αποτελεσματικά μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Στο στρατό, που αποτελεί ένα πολύ καλό παράδειγμα πειθαρχημένου οργανισμού, οι ανώτεροι αξιωματικοί έχουν μικρό εύρος ελέγχου για να είναι πιο αποτελεσματικοί σε συνθήκες μάχης. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Ένα σημαντικό όφελος από την εφαρμογή μεγάλου εύρους ελέγχου, είναι ότι μειώνοντας τον αριθμό των προϊσταμένων, μειώνεται και το κόστος των αμοιβών τους. Γίνεται όμως πολύ πιο δύσκολος και αναποτελεσματικός ο έλεγχος των εργασιών, ειδικά εάν φανταστεί κανείς επιχειρήσεις των 10.000 ή 100.000 υπαλλήλων, όπως είναι πολλές πολυεθνικές. Από την άλλη, το μικρό εύρος ελέγχου συνεπάγεται άμεσο έλεγχο των εργασιών, αλλά και αύξηση του αριθμού των προϊσταμένων και κατά συνέπεια των εξόδων τους. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Στο παρακάτω Σχήμα 1.6 φαίνεται η διαφοροποίηση της δομής μιας επιχείρησης, όταν αλλάζει το εύρος ελέγχου.



Σχήμα 1.6. Η δομή μια επιχείρησης ανάλογα με το χρησιμοποιούμενο εύρος ελέγχου

Το κατάλληλο εύρος ελέγχου εξαρτάται από μεγάλο αριθμό παραγόντων και δεν μπορεί να είναι το ίδιο σε κάθε περίπτωση. Εντελώς εμπειρικά, μπορεί να θεωρηθεί ότι 4 - 8 υφιστάμενοι ανά προϊστάμενο, αποτελούν ένα αρκετά ικανοποιητικό εύρος ελέγχου. Ας δούμε τι προτείνουν ορισμένοι ερευνητές του μάνατζμεντ, σχετικά με το εύρος ελέγχου. Ο George Miller υποστήριξε (1956), ότι οι επιβλέποντες δεν μπορούν να ελέγξουν περισσότερα από 7 - 9 άτομα. Από την άλλη βέβαια, ο James Worthy (1950) είχε αναφέρει μια εταιρία, στην οποία το εύρος ελέγχου ήταν 40 και όμως όλοι εργάζονταν αποτελεσματικά. Και οι J. Pfiffner και F. Sherwood (1960), παραθέτουν την περίπτωση μιας Αμερικανικής τράπεζας, στην οποία πάνω από 600 περιφερειακοί μάνατζερ αναφέρονταν απευθείας στο Αρχηγείο της επιχείρησης. Ίσως μια πιο ολοκληρωμένη πρόταση, είναι αυτή που δίνεται από τον Ralph Davis (1951), ο οποίος υποστήριξε ότι το επίπεδο μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, είναι αυτό που θα καθορίσει και το εύρος ελέγχου της. Ένα χαμηλό επίπεδο μάνατζμεντ μπορεί να «αντέξει» ένα μεγάλο εύρος

ελέγχου, αντίθετα με ένα υψηλό επίπεδο μανάτζμεντ που μπορεί να λειτουργήσει μόνο με μικρό εύρος ελέγχου.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Τα σημεία που πρέπει να προσέξει ένας μανάτζερ, όταν αποφασίζει για το εύρος ελέγχου που θα εφαρμόσει στην επιχείρηση του, είναι τα εξής:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- *Επαγγελματισμός.* Όσο πιο «επαγγελματίες» είναι στη δουλειά τους οι υφιστάμενοι, τόσο λιγότερους προϊστάμενους χρειάζονται.
- *Βαθμός δυσκολίας της εργασίας.* Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν στη διάρκεια της εργασίας τους δύσκολα προβλήματα, απαιτείται αυστηρότερη επίβλεψη για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν.
- *Εκπαίδευση.* Όσο πιο εκπαιδευμένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο λιγότερη επίβλεψη χρειάζονται.
- *Φυσική διασπορά.* Οι προϊστάμενοι μπορεί να έχουν όλους τους υφιστάμενους τους σε κάποιο τμήμα της επιχείρησης ή διασκορπισμένους σε διάφορα τμήματα ή ακόμη και σε άλλες επιχειρήσεις της ίδιας μητρικής εταιρίας. Όσο πιο συγκεντρωμένοι είναι οι υφιστάμενοι σε ένα μέρος, τόσο πιο μεγάλο μπορεί να είναι το εύρος ελέγχου.
- *Αλληλεξάρτηση.* Όσο μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση προϊσταμένου και υφισταμένου απαιτεί η φύση της εργασίας, τόσο μικρότερο πρέπει να είναι το εύρος ελέγχου.
- *Σταθερότητα εκτελούμενων εργασιών.* Όταν οι εκτελούμενες εργασίες είναι ρουτίνας (τυποποιημένες), επιτρέπεται

μεγαλύτερο εύρος ελέγχου.

Οι μάνατζερ, εξετάζοντας τους παραπάνω παράγοντες και αξιολογώντας τη σχετική βαρύτητα του καθενός, μπορούν να αποφασίσουν για το εύρος ελέγχου που θα εφαρμόσουν κατά περίπτωση.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Είδη συντονισμού εργασιών

Για να συντονιστούν οι εκτελούμενες εργασίες από τα μέλη ενός τμήματος ή από διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης, χρησιμοποιείται ένα από τα ακόλουθα είδη συντονισμού εργασιών ή και συνδυασμός αυτών:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- **Κεντρική εξάρτηση.** Στο συγκεκριμένο είδος συντονισμού, η άμεση επικοινωνία μεταξύ ατόμων ή ομάδων που εκτελούν μια εργασία, είναι η ελάχιστη δυνατή. Τα αποτελέσματα των εργασιών συγκεντρώνονται και αξιολογούνται από ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας δομής, συναντάται στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με το σύστημα franchising (π.χ. στα καταστήματα Goody's). Κάθε μέλος της αλυσίδας franchising εκτελεί τις εργασίες που πρέπει, ανεξάρτητα από τα άλλα μέλη, αλλά για τη λήψη αποφάσεων υπεύθυνη είναι μόνο η μητρική εταιρία. Στην περίπτωση αυτή, ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω αυστηρών κανονισμών, με άμεση και εκτεταμένη επίβλεψη και προγράμματα εκπαίδευσης που σχεδιάζονται από την ανώτερη διοίκηση.

- *Γραμμική αλληλουχία.* Η έξοδος μιας δραστηριότητας αποτελεί την είσοδο για την επόμενη. Μια δραστηριότητα δεν μπορεί να ξεκινήσει εάν δεν ολοκληρωθεί η προηγούμενη από αυτήν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής αυτής της συντονιστικής δομής, είναι η γραμμή παραγωγής (π.χ. σε ένα εργοστάσιο κατασκευής αυτοκινήτων). Επίσης, μια τέτοια δομή εφαρμόζεται και σε συνεργασίες μεταξύ εργοστασίων, π.χ. σε ένα εργοστάσιο κατασκευάζονται τα εξαρτήματα του αυτοκινήτου και σε ένα άλλο συναρμολογούνται. Στην περίπτωση αυτή, ο συντονισμός επιτυγχάνεται με την τυποποίηση των διαδικασιών, με αυστηρά χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης των εργασιών και με προκαθορισμένους τρόπους συσχέτισης των εργασιών μεταξύ τους.
- *Αμοιβαία εξάρτηση.* Όταν τα συνεργαζόμενα άτομα σε μια δραστηριότητα ανταλλάσσουν μεταξύ τους σχετικές πληροφορίες, τότε έχουμε την αμοιβαία εξάρτηση. Για παράδειγμα, σε μια τράπεζα όταν γίνεται αίτηση για δάνειο, η αίτηση προωθείται στο τμήμα δανείων για να προχωρήσει η διαδικασία, αλλά παράλληλα ενημερώνεται και το νομικό τμήμα για έγκριση ή μη του δανείου. Υπάρχει δηλαδή, μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των δύο τμημάτων για την εκτέλεση της δραστηριότητας (τη χορήγηση του δανείου στον πελάτη). Ο συντονισμός στην περίπτωση αυτή, επιτυγχάνεται με τις από κοινού ρυθμίσεις του τρόπου εργασίας των μελών, που φυσικά προϋποθέτουν την άμεση και συνεχή επικοινωνία των συνεργαζόμενων ατόμων ή ομάδων.

- **Ομάδα.** Στην περίπτωση της ομαδικής εργασίας, συναντάται ο μεγαλύτερος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ ατόμων για την ολοκλήρωση της. Η ομαδική εργασία εφαρμόζεται κυρίως, όταν μια δραστηριότητα (συνήθως λόγω πολυπλοκότητας) δεν μπορεί να διασπαστεί σε μικρότερες διακριτές δραστηριότητες. Οι έρευνες για τον καρκίνο και το AIDS ή η εξερεύνηση του διαστήματος, είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα ομαδικής εργασίας.

Εξουσία

Εξουσία είναι το δικαίωμα ενός ατόμου μέσα σε μια επιχείρηση να λαμβάνει αποφάσεις, τις οποίες εκτελούν οι υφιστάμενοι, χωρίς να χρειάζεται να ζητήσει έγκριση από οποιοδήποτε άλλο άτομο μέσα στην ίδια επιχείρηση.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Η εξουσία αποτελεί το συνδυαστικό στοιχείο μιας οργανωτικής δομής. Ανάλογα με τον τρόπο που κατανέμεται στις διάφορες θέσεις μιας επιχείρησης, η εξουσία διακρίνεται σε **συγκεντρωτική** και **αποκεντρωτική**.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Στη **συγκεντρωτική εξουσία**, οι αποφάσεις λαμβάνονται μόνο σε επίπεδο υψηλόβαθμων στελεχών.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Στην **αποκεντρωτική εξουσία**, η λήψη αποφάσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί και σε χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησης. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Στην πράξη, σε καμία επιχείρηση δεν συναντάται αποκλειστικά το ένα ή το άλλο είδος εξουσίας, αλλά μια συνύπαρξη και των δύο με

διαφορετικό βαθμό συμμετοχής, ανάλογα με την επιχείρηση.
(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση του μάνατζερ, όσον αφορά το βαθμό συμμετοχής κάθε είδους εξουσίας, είναι οι εξής:
(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- **Κόστος των αποφάσεων.** Όσο πιο δαπανηρή είναι μια απόφαση για μια επιχείρηση, τόσο πιθανότερο είναι την απόφαση αυτή, να τη λάβει ένας ανώτερος μάνατζερ. Το κόστος μπορεί να μην είναι μόνο οικονομικό, αλλά και ηθικό, κοινωνικό, να σχετίζεται με τη φήμη της επιχείρησης κτλ.
- **Ομοιογένεια στην πολιτική της επιχείρησης.** Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συμμετοχής της αποκεντρωτικής εξουσίας, τόσο δυσκολότερο είναι να επιτευχθεί ομοιογένεια στην πολιτική της επιχείρησης, λόγω των διαφορετικών ανθρώπινων χαρακτήρων.
- **Ύπαρξη ικανών στελεχών.** Όσο περισσότερα ικανά στελέχη υπάρχουν σε μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερος μπορεί να είναι ο βαθμός συμμετοχής της αποκεντρωτικής εξουσίας.
- **Μηχανισμοί ελέγχου των διαδικασιών.** Όσο μεγαλύτερη είναι η αποκεντρωτική εξουσία, τόσο πολυπλοκότεροι καθίστανται οι μηχανισμοί ελέγχου των διαδικασιών.
- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες.** Η νομοθεσία, τα σωματεία των εργαζομένων, το φορολογικό καθεστώς, τα τοπικά ήθη και έθιμα, αποτελούν παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την απόφαση του μάνατζερ για το βαθμό συμμετοχής της μιας ή της άλλης μορφής εξουσίας.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της αποκεντρωτικής εξουσίας, παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- Απελευθερώνει τους ανώτερους μάνατζερ από τα καθημερινά προβλήματα ρουτίνας και τους καθιστά ικανότερους να σχεδιάσουν στρατηγικές, να θέσουν στόχους και γενικά να ασχοληθούν με ουσιαστικότερα προβλήματα.
- Αναπτύσσει στους μάνατζερ την αίσθηση του δικαίου και την υπευθυνότητα.

Βέβαια, η **εκχώρηση εξουσίας** από ένα μάνατζερ στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, για να μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική, προϋποθέτει ένα μάνατζερ που:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- να καθορίζει με σαφήνεια στα στελέχη τους στόχους της επιχείρησης
- να εμπνέει στα στελέχη υπευθυνότητα και αξιοπιστία
- να παρέχει συνεχώς στα στελέχη ενημέρωση, γνώσεις, εκπαίδευση και να επιβλέπει διακριτικά τη μεταξύ τους συνεργασία
- να απαιτεί ολοκλήρωση της ανατιθέμενης εργασίας
- να επιβραβεύει την πρόοδο και να αντιμετωπίζει με σύνεση την αποτυχία.

2. Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΚΑΙ Η ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η γραφειοκρατία, ή «τυπική οργάνωση» όπως επίσης λέγεται σήμερα, είναι το επίκεντρο των κλασικών και νεοκλασικών θεωριών. Η κλασική θεωρία ενδιαφέρεται κυρίως για τις διαρθρωτικές σχέσεις μέσα στην οργάνωση, ενώ η νεοκλασική είναι αφοσιωμένη, εκτός από την ίδια την δομή και στις επιδράσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς επάνω στην οργάνωση.(Ζευγαρίδης 1982)

Η οργάνωση είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα της διοικήσεως. Ο λόγος φυσικά είναι ότι οι πολυσύνθετες οργανώσεις εμφανίζονται σαν ένας από τους κυριότερους κοινωνικούς θεσμούς. Παραδοσιακά, τόσο η τυπική όσο και η άτυπη οργάνωση είναι μέσα για επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Αλλά η εσωτερική τους διαρρύθμιση και οι σκοποί τους είναι διαφορετικοί, κι έτσι η συμπεριφορά των ανθρώπων που δρουν μέσα στις οργανώσεις συχνά είναι διαφορετική.(Ζευγαρίδης 1982)

Ένας άλλος και πιο καρποφόρος τρόπος θεώρησης της οργανώσεως είναι να την δούμε σαν μηχανισμό με τελικό σκοπό την απόκρουση των δυνάμεων που υπονομεύουν την ανθρώπινη συνεργασία.(Ζευγαρίδης 1982)

Η ανάγκη της οργανώσεως δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις. Είναι αισθητή και σε άλλους κοινωνικούς τομείς όπως στην δημοσία διοίκηση, στον στρατό, στα συνδικάτα, στα νοσοκομεία και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Παρά τις διαφορές αυτές των τομέων, υπάρχουν στα προβλήματα πολλά κοινά σημεία. Γι' αυτό, όλα όσα θα πούμε αφορούν κάθε είδους οργανώσεις.(Ζευγαρίδης 1982)

2.1. Κλασική θεωρία

Η κλασική ή παραδοσιακή θεωρία ασχολείται περισσότερο με την «ανατομία» της τυπικής οργανώσεως. Ανάμεσα στους οπαδούς της συγκαταλέγονται λόγιοι όπως ο Weber, ο Taylor, οι Mooney και Reiley και οι Gulick και Urwick.(Ζευγαρίδης 1982)

α) Ορισμός της τυπικής οργάνωσης

Δεν είναι δύσκολο να βρούμε τον ορισμό της τυπικής οργανώσεως. Όλοι οι συγγραφείς συμφωνούν σε τέσσερα στοιχεία:(Ζευγαρίδης 1982)

1. Ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων. Το στοιχείο αυτό υπογραμμίζει ότι όλες οι οργανώσεις αποτελούνται από μέρη και από σχέσεις. Τα «μέρη» διακρίνονται αναλόγως των δραστηριοτήτων ή λειτουργιών που εκτελούν. Όταν αυτές οι δραστηριότητες έχουν μια λογική σχέση, τότε εμφανίζεται η τυπική οργάνωση.(Ζευγαρίδης 1982)
2. Μια ομάδα ανθρώπων. Παρόλο που μια οργάνωση μπορεί να σχεδιαστεί στα χαρτιά, χρειάζεται ανθρώπους για να της εμφυσήσουν ζωή. Χρειάζεται προσωπικό που θα εκτελεί τις δραστηριότητες. (Ζευγαρίδης 1982)
3. Συνεργασία για ένα στόχο. Στην φυσιολογική συμπεριφορά, η συνεργασία είναι πάντα σκόπιμη. Άρα οι οργανώσεις πρέπει να έχουν αντικειμενικούς σκοπούς που θα δίνουν νόημα στις ενέργειες των ανθρώπων που εκτελούν τις εργασίες.(Ζευγαρίδης 1982)
4. Εξουσία και ηγεσία. Οι οργανώσεις διαρθρώνονται με βάση τις σχέσεις προϊσταμένου–υφισταμένου. Επομένως, η εξουσία είναι γενικό στοιχείο των οργανώσεων. Η ηγεσία όμως είναι μια ιδιότητα προσωπική που δημιουργεί προθυμία για συνεργατική προσπάθεια για ένα σκοπό.(Ζευγαρίδης 1982)

Συνδυάζοντας αυτά τα στοιχεία, έχουμε έναν ορισμό:

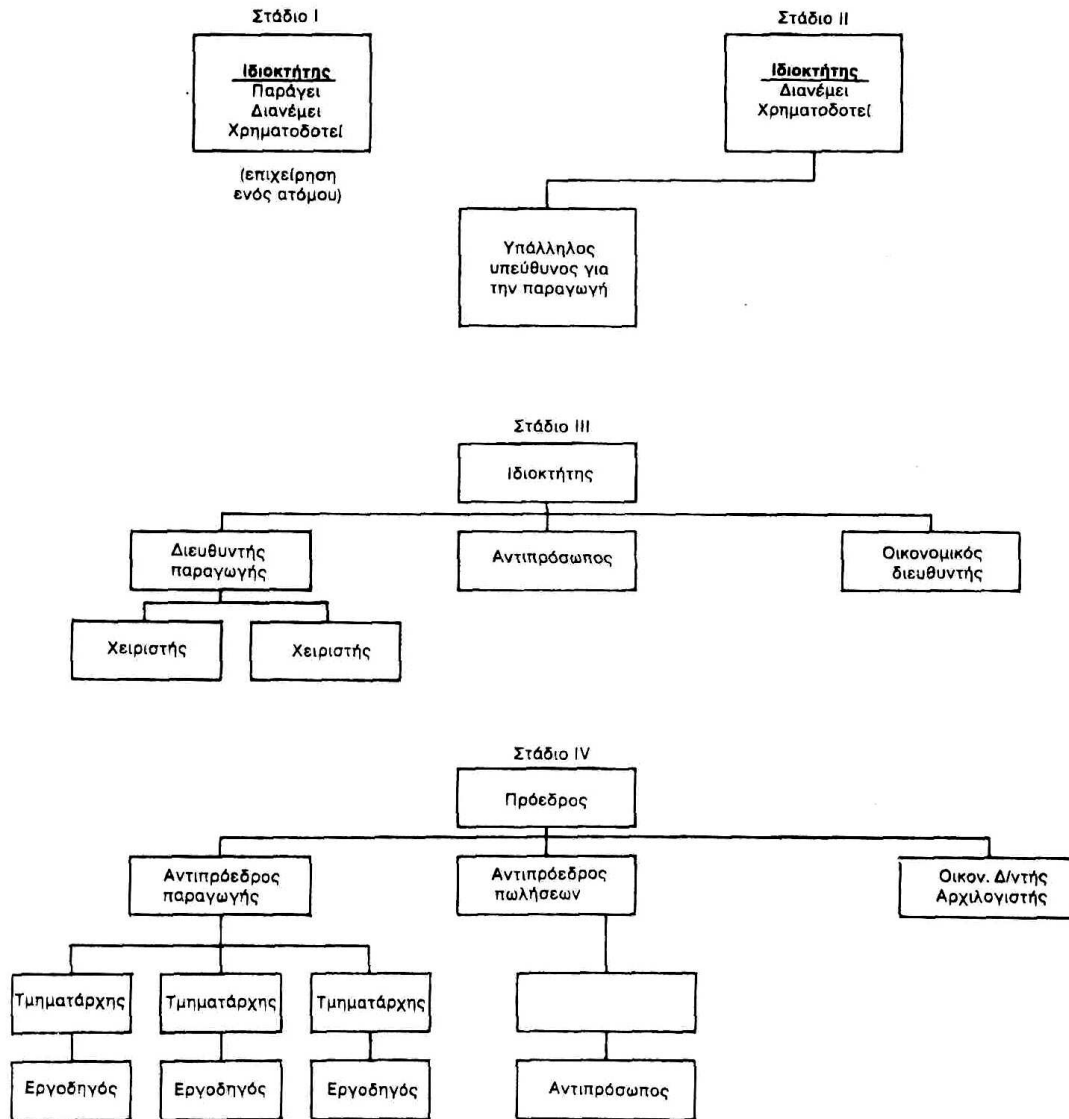
Τυπική οργάνωση είναι ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων μιας ομάδας ανθρώπων που δουλεύουν συνεργατικά για έναν κοινό σκοπό κάτω από εξουσία και ηγεσία. (Ζευγαρίδης 1982)

β) Τα θεμέλια της κλασικής Θεωρίας

Όλοι οι κλασικοί συμφωνούν στα θεμέλια της κλασικής θεωρίας, με μικροδιαφορές στη σειρά σπουδαιότητας τους, αλλά οι Mooney και Reiley τα διατύπωσαν με μεγαλύτερη σαφήνεια. Κατ' αυτούς, ο συντονισμός αποτελεί την πεμπουσία της οργανώσεως. «Ο συντονισμός... είναι η τακτική διαρρύθμιση μιας ομαδικής προσπάθειας που εξασφαλίζει ενότητα ενεργειών για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού». (Κανελλόπουλος 1985)

Ο συντονισμός και επομένως και η οργάνωση βασίζεται στους εξής παράγοντες που αποτελούν προϋποθέσεις της «ενότητας δράσεως»: (Κανελλόπουλος 1985)

1. Η **εξουσία** – είτε δημοκρατική είτε αυταρχική – μπορεί να θεωρηθεί σαν η πρωταρχική πηγή διοικήσεως.
2. Η **αμοιβαία εξυπηρέτηση** στηρίζει την κοινωνική δικαίωση της υπάρξεως της οργανώσεως. Κάθε οργάνωση γίνεται αποδεκτή από την κοινωνία επειδή υπηρετεί έναν κοινωνικό σκοπό, ένα λειτούργημα.
3. Το **δόγμα** (τα πιστεύω της οργανώσεως) αποτελείται στην απλούστερη του μορφή από τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως. Οι σκοποί αυτοί θεμελιώνουν την βάση δικαίωσης της οργανώσεως και την πηγή των διαφόρων ενεργειών.
4. Η **πειθαρχία** είναι ένας περιορισμός της συμπεριφοράς είτε μετά από εντολές είτε μετά από αυτοέλεγχο. Είναι απαραίτητη για να εξασφαλίσει οργανωτικά προβλέψιμη, αξιόπιστη και χρήσιμη τη συμπεριφορά των ανθρώπων που συμμετέχουν.



Σχήμα 2-1. Η ανάπτυξη της διοικητικής εξειδίκευσεως

Επάνω σ' αυτά τα θεμέλια, οι κλασικοί έχτισαν το σκελετό της κλασικής θεωρίας. Βασικά σημεία της τυπικής θεωρίας είναι οι κλασικές μέθοδοι ορθολογικής διάρθρωσης των οργανώσεων. (Κανελλόπουλος 1985)

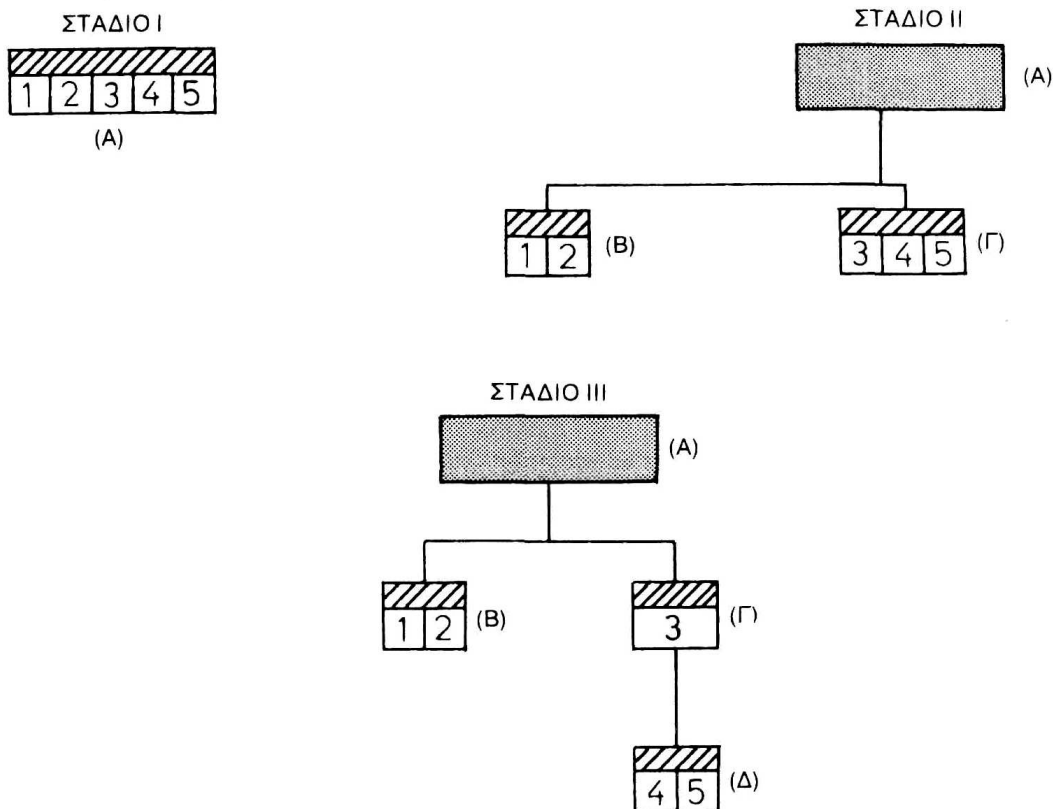
γ) Τα βασικά σημεία της τυπικής οργανωτικής θεωρίας

1. Η κατανομή της εργασίας είναι αναμφίβολα το πιο σημαντικό από τα τέσσερα βασικά σημεία της κλασικής οργανωτικής θεωρίας. (Κανελλόπουλος 1985)

Η κατανομή της εργασίας, ή εξειδίκευση, αφορά όλες τις λειτουργίες στις ανώτερες, ιεραρχικές βαθμίδες της οργανώσεως. Το Σχήμα 2-1 δείχνει την ανάπτυξη της διοικητικής εξειδίκευσης μιας επιχειρήσεως. (Κανελλόπουλος 1985)

Στο σχήμα, το Στάδιο I αφορά εργασία ενός και μόνο ατόμου, όπου ο ιδιοκτήτης εκτελεί και τις τρεις οργανικές επιχειρησιακές λειτουργίες την δημιουργία, την διανομή και την χρηματοδότηση. Καθώς η επιχείρηση προοδεύει, ο ιδιοκτήτης προσλαμβάνει έναν υπάλληλο για να κάνει την παραγωγή, όπως φαίνεται στο Στάδιο II. (Κανελλόπουλος 1985)

Το Στάδιο III αντιπροσωπεύει μια φάση αναπτύξεως, όπου και οι τρεις επιχειρησιακές λειτουργίες εκτελούνται από ειδικούς, με τον ιδιοκτήτη σαν συντονιστή. Τέλος, το Στάδιο IV δείχνει μεγαλύτερη κατανομή των εργασιών μέσα στις ίδιες τις λειτουργίες. (Κανελλόπουλος 1985)



Σχήμα 2-2. Η κλιμακωτή διαδικασία.

Στην κλασική θεωρία, η κατανομή της εργασίας είναι τόσο βασική, ώστε τα άλλα τρία βασικά σημεία έχουν αυτό σαν προϋπόθεση. (Κανελλόπουλος 1985)

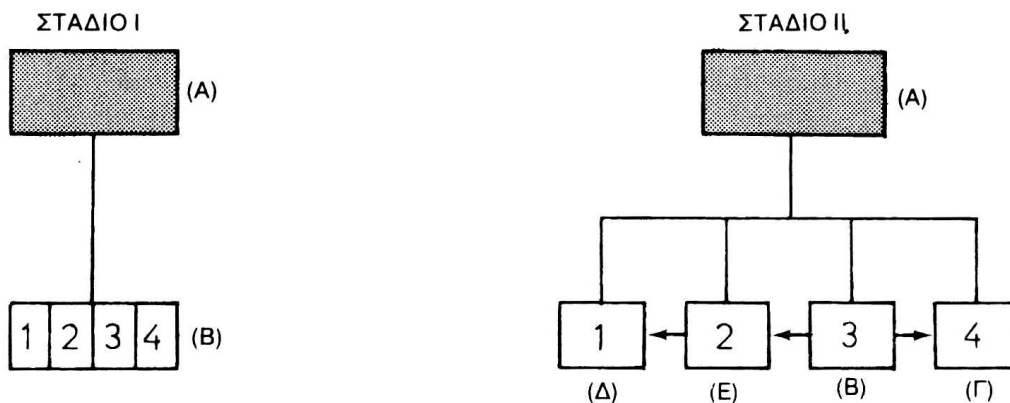
2. **Η κλιμακωτή και η λειτουργική διάταξη** είναι σχετική με την κάθετη και οριζόντια ανάπτυξη της οργανώσεως. Η κλιμακωτή διαδικασία αφορά την πυραμίδα της ιεραρχίας και πραγματοποιείται με την εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης. Το Σχήμα 2-2 δείχνει τη διαδικασία αυτή. (Κανελλόπουλος 1985)

Στο Στάδιο I, υποθέτουμε ότι ο «Α» ξεκινάει με την ευθύνη για τις συγκεκριμένες εργασίες 1, 2, 3, 4 και 5. Στο Στάδιο II, ο «Α» αναθέτει στον «Β» τις ευθύνες 1 και 2 και στον «Γ» τις ευθύνες 3, 4 και 5. Στο Στάδιο III, ο «Γ» αναθέτει στον «Δ» τις ευθύνες για τις εργασίες 4 και 5. Οι σκιερές επιφάνειες δείχνουν την ανώτατη εξουσία και ευθύνη που δεν μπορεί να ανατεθεί σε άλλους. Έτσι, ενώ στα Στάδια II και III ο «Α» δεν έχει τις συγκεκριμένες εργασιακές ευθύνες που είχε προηγουμένως, εν τούτοις εξακολουθεί να είναι υπόλογος σε κάποια ανώτερη εξουσία για την

επίδοση αυτών στους οποίους έχει αναθέσει εργασίες. Μέσω λοιπόν της κλιμακωτής διαδικασίας, η οργάνωση αναπτύχθηκε κάθετα από ένα σε τρία ιεραρχικά επίπεδα.(Κανελλόπουλος 1985)

Η λειτουργική διαδικασία είναι η μέθοδος οριζόντιας αναπτύξεως της οργανώσεως. Η δυναμική της λειτουργικής διαδικασίας έγκειται στην κατανομή της εργασίας.(Κανελλόπουλος 1985)

Το Σχήμα 2-3 δείχνει τη διαδικασία αυτή.



Σχήμα 2-3. Η λειτουργική διαδικασία.

Στο Στάδιο Ι, ο «Α» προϊστάται του «Β» που έχει την ευθύνη για τις εργασίες 1, 2, 3 και 4. Με βάση την εξουσία του «Α» στο Στάδιο ΙΙ, τρεις από τις εργασίες που εκτελούσε ο «Β» χωρίζονται σε διαφορετικές αρμοδιότητες στην ίδια βαθμίδα κάτω από τους «Γ», «Δ» και «Ε». Έτσι, η δεύτερη βαθμίδα σ' αυτό το διάγραμμα μεγάλωσε, από μία θέση στο Στάδιο Ι σε τέσσερις θέσεις στο Στάδιο ΙΙ μέσω της κατανομής της εργασίας από λειτουργική άποψη.(Κανελλόπουλος 1985)

Αυτή η οργανωτική διαδικασία δεν ισχύει μόνο για τις γραμμικές, αλλά και για τις επιτελικές λειτουργίες που αρχίζουν να κάνουν την εμφάνιση τους στις οργανώσεις.(Κανελλόπουλος 1985)

3. **Διάρθρωση** είναι ένας όρος που αφορά τις σχέσεις ανάμεσα στις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούνται μέσα σε μια οργάνωση. Σκοπός της διάρθρωσης είναι η σωστή κατάταξη των λειτουργιών ώστε οι σκοποί

της οργάνωσης να μπορέσουν να επιτευχθούν αποτελεσματικά. Η διάρθρωση απαιτεί σύστημα και σχέδιο. Η κλασική θεωρία χρησιμοποιεί δύο βασικές δομές, τη γραμμική και την επιτελική. Η γραμμική είναι η γνωστή ιεραρχική «πυραμίδα», ενώ η επιτελική περιλαμβάνει συνήθως δραστηριότητες που θεωρούνται βοηθητικές και συμβουλευτικές για την γραμμική διάρθρωση. (Κανελλόπουλος 1985)

4. Η έννοια των ορίων εποπτείας αναφέρεται στον αριθμό υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά ένα ηγετικό στέλεχος. Πρώτος διατύπωσε αυτή την αρχή ο Graicunas το 1937. Η έννοια των ορίων εποπτείας στρέφει την προσοχή μας στη συνθετότητα των ανθρωπίνων και των λειτουργικών σχέσεων μέσα σε μια οργάνωση. Ο αριθμός των σχέσεων αυξάνει όταν αυξάνονται τα άτομα μέσα σε ένα τμήμα. (Κανελλόπουλος 1985)

Επίσης, τα όρια εποπτείας έχουν σημασία για μια οργάνωση που αναπτύσσεται. Πλατειά έκταση δίνει ρηχή δομή, ενώ στενή έκταση δίνει βάθος στη δομή, όπως δείχνει το Σχήμα 2-4. (Κανελλόπουλος 1985)

| ΒΑΘΕΙΑ ΔΟΜΗ | | | | ΡΗΧΗ ΔΟΜΗ | |
|-----------------------|----|----|----|-----------------------|--|
| X | | | | X | |
| X | | X | | XXXXXXXXXX | |
| X | X | X | X | | |
| XX | XX | XX | XX | | |
| Ιεραρχικές βαθμίδες 4 | | | | Ιεραρχικές βαθμίδες 2 | |
| Όρια εποπτείας 2 | | | | Όρια εποπτείας 10 | |

Σχήμα 2-4. Όρια εποπτείας και οργανωτική δομή.

δ) Οι κλασικές γενικές αρχές της οργάνωσης

Τα βασικά αίτια της κλασικής οργανωτικής θεωρίας στηρίζονται σε ορισμένους λογικούς κανόνες που μπορούν να ονομαστούν γενικές αρχές. Οι πιο συνηθισμένες αρχές που αναφέρονται είναι α) η αρχή της κλιμακώσεως, β) η λειτουργική αρχή και γ) η γραμμική-επιτελική αρχή. Όμως οι αρχές αυτές είναι υποτεταγμένες στην ανώτερη συντονιστική αρχή που αναφέρει την ενότητα δράσεως σαν τον σωστό ορθολογικό στόχο της τυπικής οργανωτικής δομής. (Ζευγαρίδης 1982)

Η πρώτη από τις υποτεταγμένες αρχές, η αρχή της κλιμακώσεως, λέει ότι οι οργανώσεις μεγαλώνοντας κάθετα πρέπει να καλύπτουν τους όρους: (Ζευγαρίδης 1982)

1. Ενότητα της διοικητικής επιβολής, και

2. Συγκεκριμένη ιεραρχία.

Ο συντονισμός διευκολύνεται αν το κάθε άτομο λογοδοτεί σε έναν και μόνο γραμμικό προϊστάμενο.

Η αρχή της κλιμακώσεως αποκαλύπτεται πλήρως στην λειτουργική αρχή. Με την εξειδίκευση της εργασίας, ο αριθμός εξειδικευμένων λειτουργιών αυξάνεται. Οι συνέπειες της αύξησεως γίνονται αισθητές τόσο με τον αριθμό των λειτουργιών στην γραμμική διάρθρωση όσο και με την εμφάνιση των επιτελικών δραστηριοτήτων. Τα όρια εποπτείας απευθύνονται στον πρώτο, ενώ η αρχή της γραμμικής-επιτελικής διαρθρώσεως στην δεύτερη. (Ζευγαρίδης 1982)

Τα όρια εποπτείας, αν και δεν εμφανίστηκαν ποτέ με την μορφή «αρχής», εκφράζονται στην κλασική θεωρία σαν μία προδιάθεση για στενότερη επίβλεψη. Οι κλασικοί πίστευαν ότι ο συντονισμός μπορούσε να επιτευχθεί πιο αποτελεσματικά όταν ένας προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για περιορισμένο αριθμό υφισταμένων. Αυτό προϋποθέτει περιορισμό της αναθέσεως εξουσίας στο ελάχιστο, οπότε και η διακριτική εξουσία των υφισταμένων περιορίζεται επίσης στο ελάχιστο. Όπως είπαμε παραπάνω, τα στενά όρια εποπτείας δημιουργούν βαθιά δομή στην οργάνωση. (Ζευγαρίδης 1982)

Μια άλλη συνέπεια της λειτουργικής αρχής είναι η εμφάνιση της επιτελικής δομής. Το επιτελείο αντιπροσωπεύει μεγάλο βαθμό ειδίκευσης.

Το πρόβλημα για την κλασική οργάνωση είναι ότι, επειδή κάθε επιτελικός είναι απόλυτα εξειδικευμένος, κινδυνεύει να διασπαστεί η αρχή της ενότητας διοικητικής επιβολής και ο εργοδηγός π.χ. να υπάγεται και στον γραμμικό του προϊστάμενο και στον επιτελικό ειδικό. Γι' αυτό οι κλασσικοί έβλεπαν τους επιτελικούς να έχουν συμβουλευτική και διευκολυντική ιδιότητα (thinking department), αλλά χωρίς καμία εξουσία επάνω στα γραμμικά στελέχη.(Ζευγαρίδης 1982)

Αυτά όμως υποδηλώνουν ότι αγνοείται το άτομο και η συμπεριφορά του και δείχνουν πόσο μηχανιστική είναι η κλασική άποψη που επιδιώκει την οικονομικότητα στην χρησιμοποίηση όλων των πόρων, και που βλέπει τον άνθρωπο σαν τον παραγωγό εργασίας και όχι σαν ψυχοσωματική οντότητα και ενότητα. Γι' αυτό και η κλασική θεωρία ενδιαφέρθηκε πολύ για την «ορθολογική οργάνωση της εργασίας» και όχι για τον ίδιο τον άνθρωπο.(Ζευγαρίδης 1982)

Στην θεωρία αυτή γινόταν η υπόθεση ότι η δύναμη της βασιζόταν περισσότερο στην ικανότητα της να αντιστέκεται και να υπερνικά τις εσωτερικές και εξωτερικές τάσεις αλλαγής του προκαθορισμένου ως ορθού τρόπου διάρθρωσης και λειτουργίας (δηλ. στη σταθερότητα της οργάνωσης), και όχι στην ικανότητα της να προσαρμόζεται σ' αυτές, να αυτομεταβάλλεται και να αυτορυθμίζεται (προσαρμοστικότητα). (Ζευγαρίδης 1982)

Η θεωρία αυτή δεν ανήκει στο παρελθόν αντίθετα υπάρχουν και σήμερα διάφοροι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής με διάφορες όμως παραλλαγές μεταξύ τους και με έμφαση σε διάφορα χαρακτηριστικά της διοικητικής εργασίας (δραστηριότητας).(Ζευγαρίδης 1982)

3. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

3.1. Γενικά

Η σύγχρονη οργανωτική θεωρία έχει δύο κύρια πρότυπα (μοντέλα): Το πρότυπο των συστημάτων και το πρότυπο της εξάρτησης. Το πρότυπο των συστημάτων έκανε την εμφάνιση του γύρω στα 1960 και από τότε κατέκτησε κυρίαρχη θέση στη σκέψη και στην πρακτική της διοίκησης. Με λίγα λόγια, τα πρότυπα συστημάτων φέρνουν στον τομέα της διοίκησης επαναστατικές εξελίξεις.(Κανελλόπουλος 1985)

Σ' αυτές συμπεριλαμβάνονται εργασίες που έγιναν επάνω: (Κανελλόπουλος 1985)

- 1) στην οργανωτική ανάπτυξη
- 2) στην οργανωτική συμπεριφορά
- 3) στα κοινωνικοτεχνικά συστήματα
- 4) στη βιομηχανική δυναμική
- 5) στην επιχειρησιακή έρευνα
- 6) στα συστήματα διοικητικών πληροφοριών και
- 7) στα συστήματα ανθρωπίνου δυναμικού.

Ακόμη και οι σπουδαίοι τομείς της επιχειρησιακής πολιτικής, της διεύθυνσης προσωπικού, της διεύθυνσης Μάρκετινγκ και των διοικητικών αρχών επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν την προοπτική που εξασφαλίζει η μέθοδος των συστημάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων. (Κανελλόπουλος 1985)

Το μοντέλο της εξάρτησης είναι μία σχετικά νέα επινόηση, αλλά είναι λογική προέκταση της αντιμετώπισης των πολύπλοκων οργανώσεων με τη μέθοδο των συστημάτων και δίνει μια νέα διάσταση σ' αυτήν.(Κανελλόπουλος 1985)

Οι ιδιαίτερες ιδιότητες της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας προέρχονται από τη θεμελίωση της στις βιολογικές επιστήμες, την στήριξη της σε εμπειρικά δεδομένα, το ενδιαφέρον της για κάθε είδους αλληλεξαρτήσεις και τον προσανατολισμό της προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος που κάνουν το πρότυπο της εξάρτησης αναγκαίο.(Κανελλόπουλος 1985)

Το πρότυπο των συστημάτων επιτρέπει να δοθούν ολοκληρωμένες απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα, με τα οποία μάταια ασχολήθηκε η κλασική θεωρία: (Κανελλόπουλος 1985)

1. Ποια είναι τα βασικά μέρη τους συστήματος;
2. Ποια είναι η φύση της αλληλεξάρτησης τους;
3. Ποιες είναι οι κύριες διαδικασίες στο σύστημα, που συνδέουν τα μέρη του και επιτρέπουν την αμοιβαία προσαρμογή τους;
4. Ποιοι είναι οι στόχοι που επιδιώκει το σύστημα;
5. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις «υγείας» της οργάνωσης που πρέπει να ενδιαφέρουν τη διοίκηση;
6. Πως αλληλοεπηρεάζονται τα συστήματα και το περιβάλλον τους;

Η σύγχρονη οργανωτική θεωρία δεν είναι ένα ενιαίο σύστημα. Κάθε συγγραφέας έχει τα δικά του σημεία που τονίζει ιδιαίτερα. Το κοινό όμως χαρακτηριστικό όλων είναι η προσπάθεια θεώρησης των ανθρωπίνων συστημάτων σαν συνόλων. (Κανελλόπουλος 1985)

Το έργο της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας είναι ακόμα στην ανάπτυξη του και κανείς δεν ξέρει ποιο θα είναι το μέλλον του. Ένα είναι βέβαιο: Τα ερωτήματα περί των πολύπλοκων οργανώσεων δεν παίρνουν απάντηση από την κλασική ούτε από την νεοκλασική θεωρία. (Κανελλόπουλος 1985)

Η κατανόηση της ανθρώπινης οργάνωσης προϋποθέτει δημιουργική σύνθεση πολυαριθμών εμπειρικών δεδομένων, μεγάλο βαθμό επαγωγικής σκέψης και εκτίμηση των αξιών του ατόμου και της κοινωνίας. Φαίνεται ότι στόχος της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας είναι η επίτευξη αυτών των στόχων και η τοποθέτηση όλων αυτών μέσα σε ένα ενιαίο πλαίσιο πρακτικά χρήσιμο. (Κανελλόπουλος 1985)

3.2. Το μοντέλο των συστημάτων

α) Εισαγωγή

Από το 1935, ο Henderson είχε γράψει: «Η αλληλεξάρτηση των μεταβλητών ενός συστήματος είναι μία από τις σαφέστερες εμπειρικές διαπιστώσεις που διαθέτουμε· ή, από άλλη άποψη, μπορούμε να τις θεωρήσουμε σαν τον ορισμό ενός συστήματος». (Κανελλόπουλος 1985)

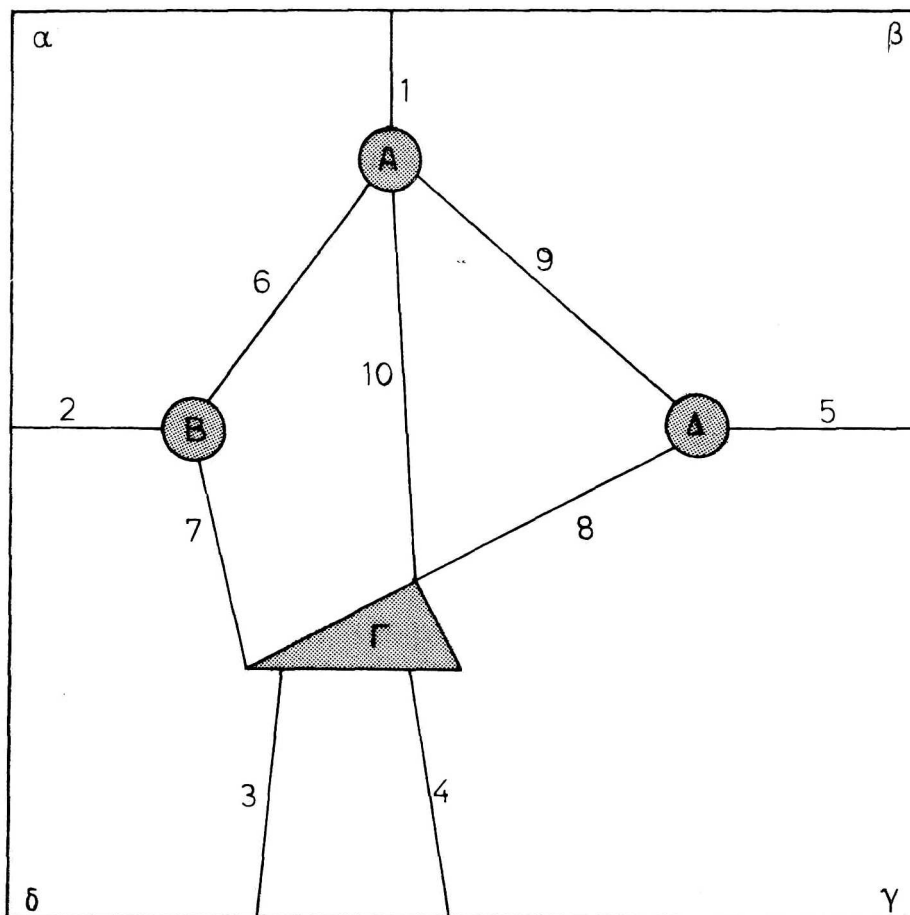
Σύστημα και αλληλεξάρτηση των μερών είναι έννοιες ταυτόσημες. Όλα τα μέρη επηρεάζουν τα άλλα μέρη. Κάθε πράξη έχει αντίκτυπους σε ολόκληρη την οργάνωση, αφού όλα της τα στοιχεία είναι συνδεδεμένα. (Κανελλόπουλος 1985)

Ο Henderson παραθέτει ένα διάγραμμα, αυτό που δείχνει το Σχήμα 3-1, για το οποίο λέει: «Τα τέσσερα στερεά σώματα Α, Β, Γ και Δ είναι στερεωμένα σε ένα πλαίσιο α, β, γ, δ με τις ελαστικές ταινίες 1, 2, 3, 4 και 5. Τα Α, Β, Γ και Δ ενώνονται μεταξύ τους με τις ελαστικές ταινίες 6, 7, 8, 9 και 10. (Κανελλόπουλος 1985)

Εδώ, οι συνθήκες της στατικής ισορροπίας μπορούν να υπολογιστούν μαθηματικά, ή να προσδιοριστούν εμπειρικά με την τοποθέτηση «κονταριών» στους συνδέσμους 1, Σ... 10 και διαβάζοντας τις ενδείξεις τους. (Κανελλόπουλος 1985)

Φανταστείτε τώρα το σημείο προσκόλλησης του 5 επάνω στο πλαίσιο να μετακινείται προς το β, ενώ όλα τα άλλα σημεία σύνδεσης μένουν σταθερά. Τι θα γίνει;(Κανελλόπουλος 1985)

Ας εξετάσουμε το Α. Επάνω στο Α θα υπάρχει μια δύναμη από την σειρά ταινιών 5, 9, από την σειρά 5, 8, 10 και από την σειρά 5, 8, 7, 6. (Κανελλόπουλος 1985)



Σχήμα 3-1. Η αλληλεξάρτηση των μερών ενός συστήματος

Πηγή: Laurence J. Henderson, «Γενική Κοινωνιολογία του Pareto» (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1935), σελ. 14.

Αλλά σε κάθε περίπτωση, αυτές οι δυνάμεις δεν σταματούν στο Α, ακριβώς όπως προηγούμενα δε σταματούσαν στο Δ. Η πρώτη π.χ. συνεχίζεται προς τη σειρά 10, 8, και έτσι πίσω στο 5. Αν προσπαθήσουμε όλα αυτά να τα φανταστούμε σαν αίτια και αιτιατά, αναπόφευκτα θα καταλήξουμε σε σύγχυση». (Κανελλόπουλος 1985)

Στα κοινωνικά συστήματα, η έκταση της αλληλεξάρτησης πολλαπλασιάζεται. Οι πολύπλοκες οργανώσεις παρουσιάζουν τόσα προβλήματα που και οι πιο προηγμένες τεχνολογίες δεν μπορούν να τα λύσουν όλα. Όμως τα ηγετικά στελέχη πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα. Αρχίζουν από την «ανάλυση συστημάτων» που οι μέθοδοι της είναι χρήσιμες για τη λύση αμέσων προβλημάτων. Οι θεωρητικοί αντίθετα αρχίζουν από γενικότερο επίπεδο και μετά κατεβαίνουν στις συγκεκριμένες

περιπτώσεις. Έτσι θα αρχίσουμε την εξέταση του μοντέλου συστημάτων και θα κινηθούμε από αφαιρέσεις γύρω από την γενική θεωρία προς τα πιο αναλυτικά θέματα που αντιμετωπίζει η πράξη. (Κανελλόπουλος 1985)

β) Γενική θεωρία των συστημάτων

Η επιστήμη προσπαθεί να βρει τάξη μέσα στη συνθετότητα της φύσεως. Για να το πετύχει, πρέπει πρώτα να κάνει υποδιαιρέσεις και να προσδιορίσει όρια. Έτσι, υπάρχουν φυσικές και βιολογικές επιστήμες και διαγωγικές επιστήμες που η κάθε μία προσπαθεί να κατανοήσει την οργάνωση και επομένως τη διαμόρφωση των φαινομένων που την ενδιαφέρουν. Παρατηρώντας αυτά τα πράγματα για την επιστήμη, ο Bertalanffy παρατηρεί πως αν η επιστήμη ενδιαφέρεται πρωταρχικά για τα προβλήματα οργάνωσης, τότε είναι εύκολο να καταλάβει κανείς πως η πιο γενική από όλες τις επιστήμες είναι η επιστήμη της ίδιας της οργάνωσης. Αυτή ακριβώς η κεντρική ιδέα έγινε τελικά η γενική θεωρία των συστημάτων. (Κανελλόπουλος 1985)

Η γενική θεωρία των συστημάτων έχει σκοπό να δημιουργήσει μια γενική επιστήμη χρησιμοποιώντας τα στοιχεία και τις διαδικασίες που είναι κοινές σε όλα τα συστήματα. Υπάρχουν πολλές υποδιαιρέσεις ή επίπεδα συστημάτων που χρειάζονται ενοποίηση. Ο Boulding αναφέρει την εξής ταξινόμηση τέτοιων συστημάτων σε διάφορα επίπεδα: (Κανελλόπουλος 1985)

1. Η στατική διάρθρωση – επίπεδο του πλαισίου, ανατομία ενός συστήματος.
2. Το απλό δυναμικό σύστημα – επίπεδο των μηχανισμών που προϋποθέτουν απαραίτητα προκαθορισμένες κινήσεις.
3. Το κυβερνητικό σύστημα – επίπεδο του «θερμοστάτου», απλό σύστημα αναπληροφόρησης και ελέγχου που έχει σκοπό τη διατήρηση μιας δεδομένης ισορροπίας.
4. Το ανοιχτό σύστημα – επίπεδο των αυτοσυντηρουμένων συστημάτων που δείχνουν την ικανότητα της ανανέωσης, της ανάπτυξης και της αναπαραγωγής. Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει και τους ζωντανούς οργανισμούς.

5. Το γεννητικό - κοινωνικό σύστημα – επίπεδο της κοινωνίας των «κύτταρων» που χαρακτηρίζεται από την κατανομή των εργασιών ανάμεσα στα κύτταρα.
6. Ζωικά συστήματα – επίπεδο της ευκινησίας που είναι ένδειξη συμπεριφοράς προσανατολισμένης σε αντικειμενικούς σκοπούς.
7. Ανθρώπινα συστήματα – επίπεδο της ερμηνείας συμβόλων και της μετάδοσης ιδεών.
8. Κοινωνικό σύστημα – επίπεδο της ανθρώπινης οργάνωσης.
9. Μεταφυσικά συστήματα – επίπεδο των τελείων και των απολύτων που δείχνουν συστηματική δομή αλλά που ουσιαστικά δεν μπορούν να γίνουν γνωστά.

Βρίσκοντας κοινά χαρακτηριστικά σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, αυτή η μέθοδος μελέτης των συστημάτων προσφέρει αξιόλογες δυνατότητες στη διοίκηση. Άπλετο φως μπορεί να ριχτεί στα πολυσύνθετα συστήματα αν βρεθούν διαρθρωτικώς ανάλογα στοιχεία σε απλούστερα συστήματα. (Κανελλόπουλος 1985)

Σημαντικός όμως κίνδυνος υπάρχει αν η αναλογία δεν ευσταθεί. Για να είναι ανάλογα δύο συστήματα, πρέπει να δείχνουν εγγενείς διαρθρωτικές ομοιότητες ή να στηρίζονται σε εντελώς όμοιες λειτουργικές αρχές. (Κανελλόπουλος 1985)

Η σύγχρονη οργανωτική θεωρία χρωστάει πολλά στη βιολογία. Από αυτήν πήρε την ιδέα να ερμηνεύσει την ανθρώπινη οργάνωση σαν οργανικό σύστημα. Αυτό το χρέος είναι πλατειά αναγνωρισμένο. Στην επιστήμη της Οικολογίας χρωστάει την ιδέα ότι, όπως στη Φύση τα πάντα εξαρτιούνται από όλα τα άλλα, έτσι συμβαίνει και στην οργανωτική θεωρία. Από αυτό βγήκε η ιδέα της αλληλεξάρτησης. Αυτό το χρέος λίγοι το ξέρουν. (Κανελλόπουλος 1985)

γ) Το πλαίσιο συστημάτων της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας

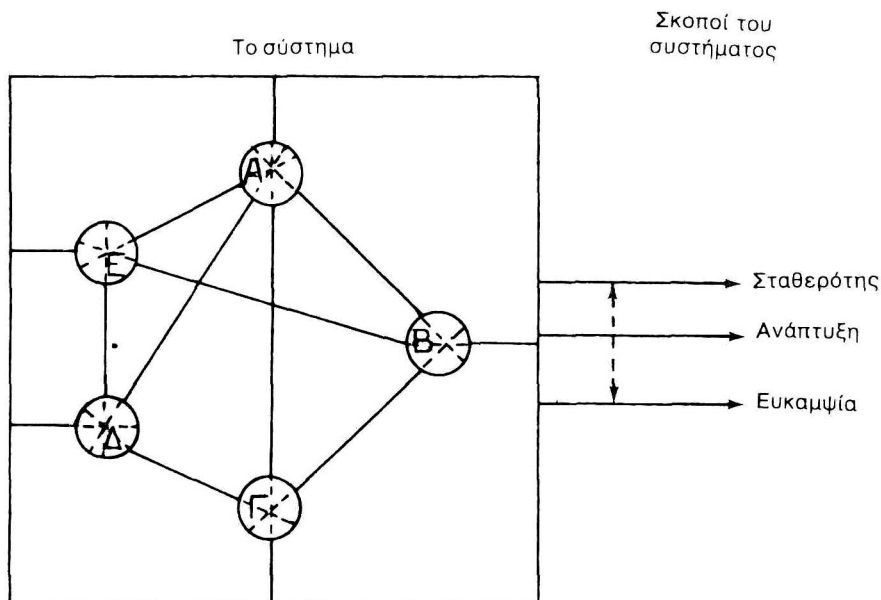
Η χρησιμοποίηση της σύλληψης (ιδέας) των συστημάτων είναι πολύ λιγότερο αφηρημένη από τη σύγχρονη οργανωτική θεωρία παρά από τη γενική θεωρία των συστημάτων. Το Σχήμα 3-1 είναι καλό σημείο εκκίνησης, γιατί μπορεί να μετατραπεί για να δείξει τις βασικές ιδέες της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας. Το Σχήμα 3-2 εδώ αντιπροσωπεύει ένα

πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούμε να σκεφτούμε για την οργάνωση από την άποψη των συστημάτων, χρησιμοποιώντας το πρότυπο του Henderson. Το μεγάλο τετράγωνο αντιπροσωπεύει το συνολικό σύστημα, ή, αν θέλετε την οργάνωση (οικονομικής μονάδος). Οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν τα μέρη του συστήματος και εξηγούνται ως εξής: (Κανελλόπουλος 1985)

- A. Άτομα.
- B. Η τυπική οργάνωση.
- Γ. Μικρές ομάδες.
- Δ. Η δομή των συστημάτων θέσεων (μέσα στην ίδια περιορισμένη κοινωνία) και ρόλων.
- E. Το εξωτερικό περιβάλλον της εργασιακής περιπτώσεως.

Οι γραμμές, διακεκομμένες και συνεχείς, δείχνουν διαδικασίες σύνδεσης. Οι βασικές διαδικασίες σύνδεσης είναι: (Κανελλόπουλος 1985)

- 1. Επικοινωνία.
- 2. Ισορροπία.
- 3. Αποφάσεις.



Σχήμα 3-2. Το πλαίσιο της Ανάλυσης Συστημάτων

Επεξηγήσεις: (Κανελλόπουλος 1985)

1. Οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν μέρη του συστήματος.
2. Οι διακεκομμένες γραμμές αντιπροσωπεύουν αλληλεπιδράσεις μέσα στα ίδια τα μέρη, δηλ. μεταξύ ατόμων.
3. Οι συνεχείς γραμμές αντιπροσωπεύουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ μερών.
4. Τόσο οι συνεχείς όσο και οι διακεκομμένες γραμμές είναι οι διαδικασίες που δένουν τα μέρη του συστήματος μεταξύ τους.

Οι διακεκομμένες γραμμές αντιπροσωπεύουν απλώς σχέσεις στο εσωτερικό των μερών, δηλ. συνδέσεις από άτομο σε άτομο, από θέση εργασίας σε θέση εργασίας στην τυπική οργάνωση κλπ. Οι συνεχείς γραμμές αντιπροσωπεύουν συνδέσεις μεταξύ μερών, δηλ. άτομα με μικρές ομάδες, τυπική οργάνωση με συστήματα κοινωνικών θέσεων και ρόλων κλπ. Τέλος, ολόκληρο το σύστημα επιδιώκει ορισμένους σκοπούς. Αυτοί είναι: (Κανελλόπουλος 1985)

1. Σταθερότητα.
2. Ανάπτυξη.
3. Ευκαμψία.

Το σύστημα μπορεί να επιδιώκει οποιονδήποτε από τους σκοπούς αυτούς ή οποιονδήποτε συνδυασμό μεταξύ τους. (Κανελλόπουλος 1985)

Τα μέρη του συστήματος.

- Το πρώτο βασικό μέρος του συστήματος είναι η προσωπικότητα του ατόμου. Στοιχεία της είναι τα **κίνητρα** και οι **στάσεις**. (Κανελλόπουλος 1985)
- Το δεύτερο μέρος είναι η τυπική διάταξη των θέσεων εργασίας που συνήθως ονομάζεται **τυπική οργάνωση**. (Κανελλόπουλος 1985)
- Το τρίτο μέρος είναι η **μικρή ομάδα**. (Κανελλόπουλος 1985)

- Το τέταρτο μέρος είναι η διάταξη των *κοινωνικών θέσεων* και των *ρόλων*. Μέσα σε οποιαδήποτε τυπική οργάνωση, η κοινωνική θέση και ο ρόλος των διαφόρων θέσεων είναι ενταγμένος μέσα στην ιεραρχία. Ταυτόχρονα υπάρχει και άτυπο σύστημα γοήτρων και ρόλων υπό μορφή ομάδων και ασχολιών με ιδιαίτερο γόητρο. Η κοινωνική θέση και ο ρόλος συνδέονται στενά με τη δύναμη, την επιρροή, την εξουσία και την ηγεσία. (Κανελλόπουλος 1985)
- Το πέμπτο μέρος είναι το *υλικό περιβάλλον* που μέσα του εκτελούνται οι εργασίες, καθώς και οι τεχνικοοικονομικοί παράγοντες που συνδέουν τις διάφορες θέσεις εργασίας μεταξύ τους. (Κανελλόπουλος 1985)

1. Αλληλεπιδράσεις στο εσωτερικό των μερών (υποσυστημάτων). Μέσα στο καθένα από αυτά τα μέρη, υπάρχουν αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις μονάδες που τα αποτελούν – άτομα με άτομα, μικρές ομάδες με μικρές μονάδες (υποσυστήματα) κλπ. – και πού ο κύριος λόγος τους είναι η κατανομή της εργασίας, η εξειδίκευση. Οι διαδικασίες που τα συνδέουν είναι η επικοινωνία, η ισορροπία και οι αποφάσεις. (Κανελλόπουλος 1985)

2. Αλληλεπιδράσεις μεταξύ μερών. Όπως οι μονάδες μέσα στα μέρη (υποσυστήματα), έτσι και τα ίδια τα μέρη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Το άτομο έχει απαιτήσεις από τη θέση που κατέχει, αλλά και η θέση έχει απαιτήσεις από το άτομο σχετικά με την επίδοσή του. Όπως λέει και ο Argyris, υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις απαιτήσεις του ατόμου και της θέσης. Γι' αυτό το μέσο ώριμο άτομο δε βρίσκεται στην εργασία του αρκετές ικανοποιήσεις και γι' αυτό δημιουργούνται οι άτυπες σχέσεις. Η λύση δίνεται με την τροποποίηση της συμπεριφοράς και των δύο μερών. (Κανελλόπουλος 1985)

Στο υλικό περιβάλλον της εργασίας, έχουμε αλληλεπιδράσεις και στα πολύπλοκα συστήματα ανθρώπων και μηχανών. Τα προβλήματα αυτά ανήκουν βέβαια στην Κοινωνιολογία. Θα υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση μόνο αν ληφθούν υπόψη και τα ψυχολογικά, κοινωνικά και φυσιολογικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, και όχι αν επιχειρείται το αντίστροφο. (Κανελλόπουλος 1985)

Σύμφωνα με τη *διαδικασία συντακτισμού* οι προσδοκίες των ρόλων και οι προσδοκίες των ατόμων από τους ρόλους τροποποιούνται αμοιβαία.

Αυτή η διαδικασία είναι απαραίτητη για τη συνέχεια και την σταθερότητα των οικονομικών μονάδων. (Κανελλόπουλος 1985)

Συνοπτικά, μέχρι εδώ είπαμε τα εξής: Τα συστήματα αποτελούνται από μέρη που αλληλεξαρτώνται. Τα ίδια τα μέρη αποτελούνται από μονάδες που επίσης αλληλεξαρτώνται. Μιλήσαμε για τις αλληλεξαρτήσεις αυτές. Τα μέρη συμπλέκονται μεταξύ τους αποτελώντας αυτό που λέμε «οργανωτικό σύστημα». Ας δούμε τώρα τις διαδικασίες που συνδέουν τα διάφορα μέρη. (Κανελλόπουλος 1985)

Οι διαδικασίες σύνδεσης. Η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων και η ισορροπία είναι οι συνδέσεις που κρατούν μια οργάνωση στη ζωή. Είναι σωστό ότι η επικοινωνία επιτρέπει στα μέρη της οργάνωσης να «μιλούν» μεταξύ τους, φέρνει πληροφορίες απ' έξω και δίνει τα μέσα αποθήκευσης και ευρετηρίασης των πληροφοριών μέσα στο σύστημα. Η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων λειτουργούν μέσα σε μια δομή δικτύων. Αυτά τα δίκτυα ελάχιστα μοιάζουν με την ιδεώδη τυπική οργάνωση. Πραγματικά, η επικοινωνία μπορεί να ταξιδεύει προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων από δρόμους εντελώς διαφορετικούς από τα τυπικά δίκτυα επικοινωνίας. Οι αποφάσεις μπορεί να λαμβάνονται σε σημείο της οργάνωσης που η «τυπικά» ανατεθειμένη εξουσία τους δεν προβλέπει για το άτομο που κατέχει τη θέση. Σχετική με το πολύπλοκο αυτό σύστημα αλληλεπιδράσεων είναι η διαδικασία της ισορροπίας που κύριος σκοπός της είναι η διατήρηση της σταθερότητας ανάμεσα στα μέρη της οργάνωσης. Μέσω των συνδέσεων, ανεξάρτητα αν είναι τυπικές ή όχι, ζωογονούνται τα μέρη του συστήματος και κινούνται προς τους στόχους. (Κανελλόπουλος 1985)

Οι στόχοι του συστήματος. Τα μέρη, οι αλληλεπιδράσεις και οι διαδικασίες ενός οργανωτικού συστήματος δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επίτευξη των πιο συγκεκριμένων αποστολών μιας πολύπλοκης οργάνωσης. Οι γενικοί στόχοι των συστημάτων είναι η σταθερότητα, η ανάπτυξη και η ευκαμψία. Αυτοί είναι θεμελιακοί και προέρχονται από τις βιολογικές επιστήμες. Και το σπουδαιότερο, αποτελούν τα κριτήρια της «υγείας» ενός συστήματος οργάνωσης. (Κανελλόπουλος 1985)

Άλλοτε, «υγεία» ήταν ο τρόπος που τα ηγετικά στελέχη χρησιμοποιούσαν τις εισροές ώστε η χρήση τους να ελαχιστοποιείται σε σχέση με

τις εκροές. Αυτό λεγόταν οικονομικότητα και σκοπός της διοίκησης ήταν να τη μεγιστοποιήσει. Μεγαλύτερη οικονομικότητα σήμαινε χαμηλότερο κόστος, χαμηλότερες τιμές, μεγαλύτερα κέρδη, μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα κλπ. Με άλλα λόγια, η αδιάκοπη βελτίωση της οικονομικότητας θα ωφελούσε όλους – τη διοίκηση, τους πελάτες, τους εργαζομένους και τελικά ολόκληρη την κοινωνία. Γι' αυτό και η «υγεία» της οικονομικής μονάδας κρινόταν ανάλογα με την οικονομικότητα της. (Κανελλόπουλος 1985)

Τη λέξη «υγεία» σε σχέση με την οργάνωση τη βρίσκουμε μόλις στα τελευταία 15-20 χρόνια, αφού καθιερώθηκε γενικά η θεώρηση της οργάνωσης σα «ζωντανού συστήματος». Αυτό σήμαινε ότι, σα ζωντανός οργανισμός, η οργάνωση έπρεπε να δείχνει, σαν όλα τα άλλα ζωντανά όντα, τρεις ιδιότητες για να κριθεί «υγιής»: Να είναι «σταθερή», με την έννοια ότι τα μέρη της πρέπει να είναι εναρμονισμένα μεταξύ τους. Δεύτερον, να είναι «ανεπτυγμένη» ή «ώριμη». Προτιμάτε τη λέξη «ανάπτυξη» γιατί δείχνει νειάτα και σφρίγος. Τρίτο, να είναι «ευπροσάρμοστη», αφού οι υγιείς πολυσύνθετοι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν σε μεγάλο αριθμό καταστάσεων του περιβάλλοντος. Εξάλλου, η ευχέρεια προσαρμογής είναι ένδειξη δυναμικού επιβίωσης που έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα σε εποχές ταχείας μεταβολής. (Κανελλόπουλος 1985)

Έτσι, στην παλιά ιδέα της οικονομικότητας προστέθηκαν και η ανάπτυξη, η σταθερότητα και η ευκαμψία σαν κριτήρια υγείας. Το άθροισμα αυτών των τεσσάρων κριτηρίων δίνει στα ηγετικά στελέχη έναν καινούργιο στόχο: Το ιδανικό της αποτελεσματικότητας των οργανώσεων. (Κανελλόπουλος 1985)

δ) Μερικές εφαρμογές της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας

Η εξέταση του προτύπου των συστημάτων κατέβηκε από την υψηλή βαθμίδα αφαίρεσης (τη γενική θεωρία των συστημάτων) σε μια ενδιάμεση βαθμίδα (το πλαίσιο της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας). Τώρα θα κατέβουμε άλλη μια βαθμίδα για να εξετάσουμε ορισμένες εφαρμογές της θεωρίας των συστημάτων σε πολύπλοκες οργανώσεις. (Κανελλόπουλος 1985)

Κυβερνητική. Η Κυβερνητική έχει σχέση τόσο με την επικοινωνία όσο και με τον έλεγχο, αλλά έχει κρίσιμη σημασία για τη θεωρία των συστημάτων. (Κανελλόπουλος 1985)

Η Κυβερνητική είναι χρήσιμη επειδή ενοποιεί τις διαδικασίες συνδέσεως και γενικεύει τη χρήση τους σε πολυάριθμα συστήματα. Οι αποφάσεις, οι πληροφορίες και ο έλεγχος είναι στοιχεία απαραίτητα για οποιοδήποτε σύστημα, ανθρώπινο, μηχανικό ή ηλεκτρικό. (Κανελλόπουλος 1985)

Η κίνηση ενός ηλεκτρονικού ρελέ για την καταγραφή μιας πληροφορίας σε ηλεκτρονικό υπολογιστή είναι το ίδιο απόφαση όσο και ένας γκριζομάλλης πωλητής που μελετά πιο πρόγραμμα να διαλέξει για την προώθηση των πωλήσεων του. (Κανελλόπουλος 1985)

Ο Stafford Beer γράφει ότι «...οι αποφάσεις είναι τα γεγονότα που συμβαίνουν μέσα στο δίκτυο... από την άποψη των πληροφοριών που περιέχει το σύστημα και της δομής της επικοινωνίας». (Κανελλόπουλος 1985)

Έτσι, οι πληροφορίες και οι αποφάσεις δεν είναι κατανοητές χωριστά από το δίκτυο επικοινωνίας του συστήματος, και αυτό το δίκτυο με τη σειρά του αντικατοπτρίζει τις αποφάσεις και τις πληροφορίες που το θεμελιώνουν. Η τρίτη διαδικασία σύνδεσης, η ισορροπία, εισάγεται με τη μορφή ελέγχου ή κανονισμών. Αυτό είναι η καρδιά της κυβερνητικής διαδικασίας. Η ρύθμιση του δικτύου του συστήματος με την ανατροφοδότηση σε πληροφορίες που παράγονται μέσα του είναι το επίκεντρο της Κυβερνητικής. (Κανελλόπουλος 1985)

Η σπουδαία φράση είναι η ρύθμιση «... με την ανατροφοδότηση σε πληροφορίες που παράγονται...» μέσα στο σύστημα. Αυτό σημαίνει ότι μέρος από την ενέργεια (εκροή, πληροφορίες) που παράγει το σύστημα χρησιμοποιείται για να δώσει ένα μέσο ελέγχου. (Κανελλόπουλος 1985)

Μια από τις προϋποθέσεις για κάθε Κυβερνητικό σύστημα είναι η αυτορύθμιση. Παράδειγμα είναι ένας θερμοστάτης δωματίου και ο στατιστικός ποιοτικός έλεγχος. (Κανελλόπουλος 1985)

Αν και η αυτορύθμιση είναι απαραίτητη προϋπόθεση κάθε κυβερνητικού συστήματος, δεν είναι αρκετή. Μια ατμομηχανή με ρυθμιστή έχει

αυτορύθμιση, αλλά δεν είναι κυβερνητική. Ο Beer μας δίνει μια ενδιαφέρουσα μέθοδο ταξινόμησης συστημάτων για τον εντοπισμό των κυβερνητικών περιοχών, όπως δείχνει το Σχήμα 3-3. (Κανελλόπουλος 1985)

Τα καθοριστικά συστήματα κάνουν αυτό που τους λέμε να κάνουν. Στην πράξη, τα αποτελέσματα τους είναι προβλεπτά, όσο πολύπλοκα και αν είναι. Η μόνη ποικιλία στις απαντήσεις τους είναι αυτή που καθορίζεται από τα «προγράμματα τους». (Κανελλόπουλος 1985)

Τα πιθανολογικά συστήματα δεν έχουν καθορισμένα αποτελέσματα. Παρουσιάζουν διάφορο βαθμό ποικιλίας και, για σκοπούς πρόβλεψης, μόνο με πιθανότητες μπορούμε να εργαστούμε. Όσο πιο πολύπλοκα είναι τα πιθανολογικά συστήματα, τόσο λιγότερο παραγωγικές γίνονται οι τεχνικές στατιστικών πιθανοτήτων. (Κανελλόπουλος 1985)

Στην κατηγορία των εξαιρετικά πολύπλοκων συστημάτων, τα συστήματα έχουν τόσο μεγάλη ποικιλία συμπεριφοράς που η ανάλυση πιθανοτήτων ελάχιστα αποδίδει. Σ' αυτήν ακριβώς την κατηγορία, κατά τον Beer, στρέφεται η προσοχή της Κυβερνητικής. (Κανελλόπουλος 1985)

Οι Κυβερνητικοί ενδιαφέρονται για προβλήματα κανονισμού και ελέγχου πολυσυνθέτων, πιθανολογικών, αυτοσυντηρουμένων (ανοικτών) συστημάτων. (Κανελλόπουλος 1985)

Η οικονομία, ο ανθρώπινος εγκέφαλος και η ανθρώπινη οργάνωση είναι συστήματα που ταιριάζουν σ' αυτήν την περιγραφή. Λόγω ακριβώς της συνθετότητας, οι Κυβερνητικοί είναι υποχρεωμένοι να αναζητήσουν λύσεις με συνδυασμούς πολλών επιστημών όπως η βιολογία, η φυσική, η θεωρία πληροφοριών, η «σημαντική», τα πολύ ευφάνταστα μαθηματικά όπως π.χ. η θεωρία των παιγνίων κλπ. (Κανελλόπουλος 1985)

Με τη σύνθεση στοιχείων από όλους αυτούς τους κλάδους μπορούν να βρεθούν μέθοδοι διερεύνησης των προβλημάτων ελέγχου. Καθώς η Κυβερνητική δίνει έμφαση στη ρύθμιση πολυσύνθετων συστημάτων, έχει γίνει ένα πρότυπο σκέψης σχετικά με την εφαρμογή της προηγμένης τεχνολογίας πληροφοριών στον έλεγχο των πολυσυνθέτων οργανώσεων. (Κανελλόπουλος 1985)

Πραγματικά, είναι δύσκολο να βρει κανείς πολύπλοκη οργάνωση που χρησιμοποιεί την σύγχρονη τεχνολογία των διοικητικών πληροφοριών και

να μη χρησιμοποιεί και τα κυβερνητικά συστήματα σαν οργανικό μέρος της εργασίας της. (Κανελλόπουλος 1985)

| Βαθμός συνθετότητας | Τύπος συστήματος | |
|------------------------|--|---|
| | Καθοριστικά | Πιθανολογικά |
| Απλά | Αθροιστική μηχανή Δίκαννο Διάταξη μηχανουργείου | Κορώνα-γράμματα σε νόμισμα Κινήσεις ψαριού Στατιστικός ποιοτικός έλεγχος |
| Σύνθετα | Ηλεκτρονικός ψηφιακός Αντιαεροπορική πυροβολαρχία κατευθυνόμενη με ραντάρ Εξαιτουματισμένο εργοστάσιο | Χρηματιστηριακή κερδοσκοπία «Εθιστικά» αντανακλαστικά Κατανομή κονδυλίων προώθησεως των πωλήσεων σε εταιρία με πολλά προϊόντα |
| Πολυσύνθετα | Ουδέν | Το οικονομικό σύστημα Ο ανθρώπινος εγκέφαλος Η ανθρώπινη οργάνωση |

Σχήμα 3-3. Ταξινόμηση των συστημάτων

Πηγή: Stafford Beer, *Cybernetics and Management* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959) σελ. 75. Η μέθοδος ταξινομήσεως παρουσιάζεται όπως την ανέφερε ο συγγραφέας. Μικροαλλαγές έγιναν στα παραδείγματα συστημάτων.

Δομή κατά πρόγραμμα ή έργα (project) και μορφή μήτρας

Οι μορφές αυτές της οργανωτικής δομής είναι μία προέκταση των ιδεών του Frederick W. Taylor. Έχουν σχεδιαστεί ώστε να εξασφαλίσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ωφέλεια από την εξειδίκευση των ηγετικών στελεχών, αλλά εφαρμόζονται σε οικονομικές μονάδες πολύ πιο πολύπλοκες απ' όσο θα μπορούσε να φανταστεί ο Taylor. (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας 1994)

Επίσης, αυτές οι μορφές αποκλίνουν αρκετά από την γραμμική-επιτελική δομή κατά διαφόρους και αξιόλογους τρόπους, όπως δείχνει το Σχήμα 3-4. (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας 1994)

Όπως δείχνει το σχήμα, οι προϋποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η οργάνωση κατά πρόγραμμα είναι πολύ διαφορετικές από τις κλασικές μορφές: Η πρώτη είναι προσωρινή ενώ οι δεύτερες αορίστου διάρκειας, η πρώτη δεν ακολουθεί την αρχή της ενιαίας διοίκησης ούτε της κλιμάκωσης. (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας 1994)

Από διαρθρωτική άποψη, ελάχιστες διαφορές βρίσκουμε ανάμεσα στην οργάνωση κατά προγράμματα και σε μορφή μήτρας. (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας 1994)

Το Σχήμα 3-5 δείχνει τη μορφή που παίρνουν συχνά αυτοί οι τύποι των οργανώσεων. Σημειώστε πως η αριστερή πλευρά του διαγράμματος δείχνει τις λειτουργίες της παραγωγής, της διάθεσης και των βοηθητικών υπηρεσιών σε μια συνηθισμένη επιχείρηση αεροσκαφών. (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας 1994)

Εκεί έχουμε τυπική δομή γραμμική-επιτελική. Η δεξιά πλευρά του διαγράμματος εικονίζει την αεροδιαστημική διεύθυνση. Οριζόντια φαίνονται τα «γραμμικά» τμήματα όπου είναι τοποθετημένοι οι μηχανικοί, οι επιστήμονες και οι τεχνίτες για διοικητικούς σκοπούς. Αριστερά των τμημάτων αυτών έχουμε σε κάθετη διάταξη τα προγράμματα πυραύλων για τα οποία η εταιρεία έχει συμβάσεις με το δημόσιο π.χ. τύπου Α, τύπου Β κλπ. (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας 1994)

Επικεφαλής των προγραμμάτων αυτών βρίσκονται προϊστάμενοι προγράμματος. Ο καθένας τους παίρνει το προσωπικό που χρειάζεται για

να θέσει σε εφαρμογή τα προγράμματα του από τους ειδικούς των αντίστοιχων διοικητικών τμημάτων. (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας 1994)

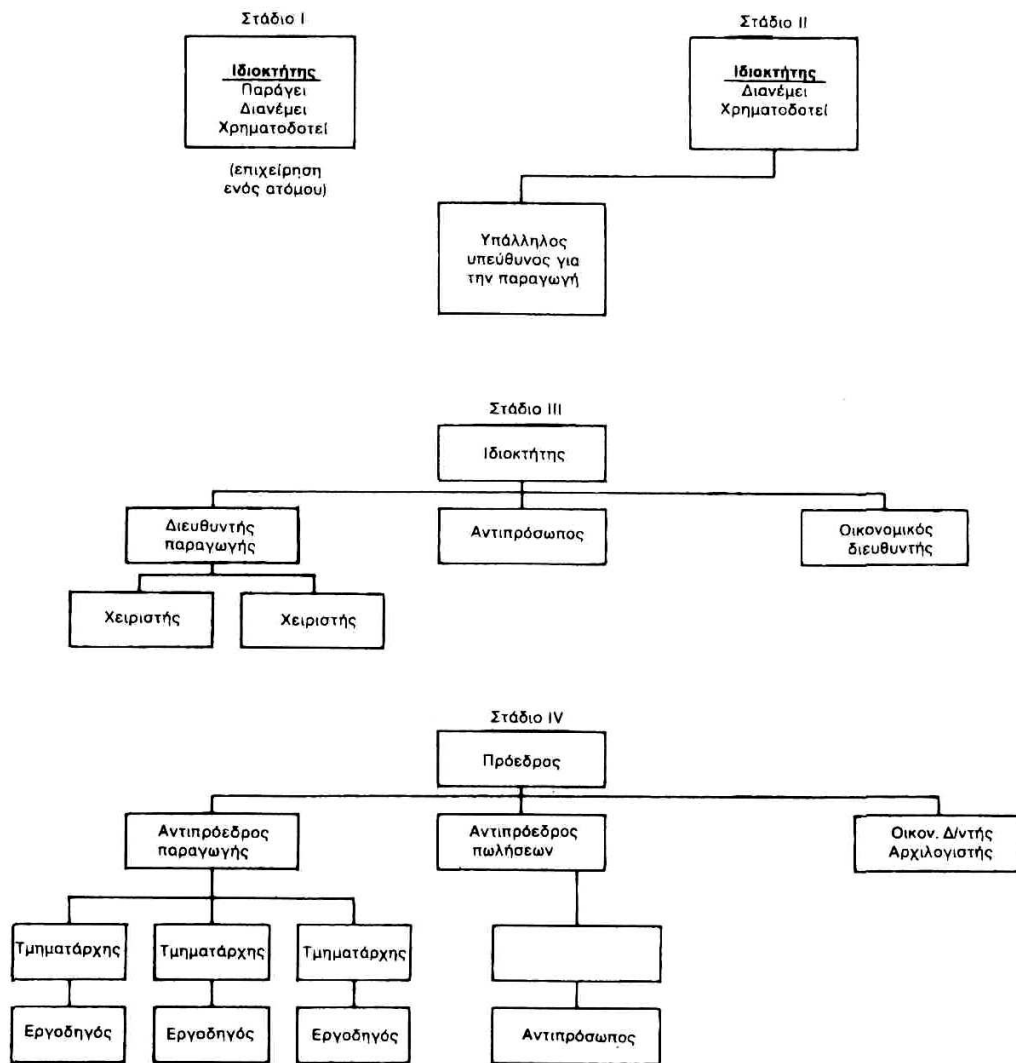
Μόλις τελειώσει το πρόγραμμά του, οι άνθρωποι αυτοί επιστρέφουν στο διοικητικό τους «πουλ» για «επανατοποθέτηση».

| Φαινόμενο | Άποψη κατά πρόγραμμα | Κλασική άποψη |
|--|---|---|
| Οργανωτική διχοτόμηση γραμμική-επιτελική | Μένουν ίχνη του ιεραρχικού προτύπου, αλλά οι γραμμικές λειτουργίες τοποθετούνται σε βοηθητική θέση. Υπάρχει δίκτυο σχέσεων εξουσίας και ευθύνης. | Οι γραμμικές λειτουργίες έχουν άμεση ευθύνη για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Οι γραμμικοί δίνουν εντολές, οι επιτελικοί συμβουλές. |
| Αρχή κλιμάκωσης | Υπάρχουν υπολείμματα της κάθετης ιεραρχίας, αλλά η κύρια έμφαση δίνεται στην οριζόντια και την διαγώνια ροή της εργασίας. Οι σημαντικές εργασίες γίνονται όπου δικαιολογεί η φύση τους. | Η ιεραρχία των σχέσεων εξουσίας είναι από τον ανώτερο στον κατώτερο σ' ολόκληρη την οργάνωση. Οι κεντρικές, κρίσιμες και σημαντικές εργασίες εκτελούνται επάνω και κάτω στην κάθετη ιεραρχία. |
| Σχέση ανωτέρου-υφισταμένου | Οι σχέσεις μεταξύ ομότιμων, ηγετικού στελέχους με τεχνικό ειδικό, χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των σχετικών εργασιών. | Αυτή είναι η πιο σημαντική σχέση. Αν είναι υγιής, θα εξασφαλίσει την επιτυχία. Όλες οι σημαντικές εργασίες εκτελούνται μέσω της ιεραρχικής πυραμίδας προϊσταμένων-υφισταμένων. |

| | | |
|---|--|--|
| Αντικειμενικοί σκοποί της οικονομικής μονάδας | Η διεύθυνση ενός προγράμματος γίνεται κοινό εγχείρημα πολλών σχετικά ανεξαρτήτων οργανωτικών μονάδων. Έτσι, ο αντικειμενικός σκοπός γίνεται πολύ-πλευρος. | Οι αντικειμενικοί σκοποί των μονάδων επιδιώκονται από την γονεϊκή μονάδα (σαν άθροισμα υπομονάδων) που εργάζεται μέσα στο περιβάλλον της. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι μονόπλευρος. |
| Ενιαία διοίκηση | Ο προϊστάμενος προγράμματος διευθύνει κάθετα προς τις λειτουργικές και οργανωτικές γραμμές για να πετύχει έναν κοινό για όλες τις μονάδες σκοπό. | Ο γενικός διευθυντής ενεργεί σαν επί κεφαλής μιας ομάδας δραστηριοτήτων που έχουν το ίδιο σχέδιο. |
| Ισότητα εξουσίας και ευθύνης | Υπάρχουν αξιόλογες ευκαιρίες η ευθύνη του προϊσταμένου προγράμματος να ξεπεράσει την εξουσία του. Το βοηθητικό προσωπικό είναι συχνά υπεύθυνο απέναντι σε άλλα στελέχη (λειτουργικά) και μισθοδοσία, για εκθέσεις επιδόσεως, για προαγωγές κλπ | Συνεπής με τη λειτουργική διεύθυνση. Η ακεραιότητα της σχέσεως ανωτέρου-κατωτέρου διατηρείται μέσω της λειτουργικής εξουσίας και των συμβουλευτικών επιτελικών υπηρεσιών. |
| Χρονική διάρκεια | Το πρόγραμμα (project) άρα και η μονάδα) έχει πεπερασμένη διάρκεια. | Τείνει σε διαίωνιση για να δίνει συνεχή διευκολυντική υποστήριξη. |

Σχήμα 3-4. Σύγκριση κλασικών απόψεων και απόψεων κατά πρόγραμμα (project)

Πηγή: David I. Cleland, «Understanding Project Authority», Bysiness Horizons Ανοιξη 1967, σελ. 63-70.



Σχήμα 3-5

4. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

4.1. Η κλασική δομή της πυραμίδας

Γένεση και ανάπτυξη των οργανώσεων

Για να κατανοήσουμε τις σχέσεις, οι οποίες δημιουργούνται μέσα στις οργανώσεις, και τους περιορισμούς, οι οποίοι διέπουν τις σχέσεις αυτές, είναι απαραίτητο να ανατρέξουμε για λίγο στις πηγές δημιουργίας αυτών. (Ζευγαρίδης 1973)

Μια επιδερμική ανάλυση του φαινομένου, είναι δυνατό να οδηγήσει σε ατυχείς κατατάξεις, να μας κατευθύνει στο να υποθέσουμε ότι η οργάνωση διέπει απλώς τις σχέσεις ανωτέρων προς κατωτέρους, ή τη διαδικασία της τμηματοποίησης και όχι τη διαδικασία της ανάπτυξης καθεαυτής. Μια τέτοια εσφαλμένη εντύπωση υπογραμμίζεται πολλές φορές από την ιστορική γνώση των οργανώσεων στον δυτικό πολιτισμό. Όλες οι μεγάλες στρατιωτικές, κρατικές και θρησκευτικές οργανώσεις φαίνονται σαν να δημιουργήθηκαν είτε μέσω της τμηματοποίησης την οποία επέβαλε η ανάπτυξη αυτών, είτε μέσω του σχίσματος, δια της επαναστάσεως ή της βίαιης απόσπασης και ανεξαρτοποίησης ορισμένων τμημάτων από αυτά. (Ζευγαρίδης 1973)

Η εντύπωση αυτή ενισχύεται ακόμη περισσότερο όταν παρατηρήσουμε τον τρόπο γένεσης πολλών επιχειρήσεων καταστημάτων ή εργοστασίων, τα οποία άρχισαν ως εργασίες ενός ατόμου (one-man business) και λίγο – λίγο αυξήθηκαν σε όγκο και στη συνέχεια υπέστησαν το νόμο της τμηματοποίησης. Ο επιχειρηματίας ο οποίος διοικεί τον εαυτό του δεν διαθέτει οργάνωση και οφείλει να πραγματοποιεί όλες τις εργασίες μόνος, δεν ασκεί καθήκοντα διευθυντή, διότι η διεύθυνση συνεπάγεται σχεδιασμό, οργάνωση και έλεγχο της εργασίας άλλων εκτός της δικής του. (Ζευγαρίδης 1973)

Την ανωτέρω εξέλιξη της επιχείρησης από τον πυρήνα ενός ανθρώπου περιγράφει κατά τρόπο γλαφυρό ο W.M. Fox ενώ ο C. I. Barnard προσεγγίζει το πρόβλημα περισσότερο συστηματικά και διακρίνει τέσσερις πιθανές μεθόδους γένεσης των οργανώσεων, όπως παρακάτω: (Ζευγαρίδης 1973)

- αυθόρμητα (αυτόματα)
- ως αποτέλεσμα κατευθείαν της προσπάθειας ενός ατόμου να οργανώσει
- ως έμβρυο που αποχωρίζεται από το υπάρχον οργανωτικό σώμα του γονέα
- ως αποτέλεσμα κατάτμησης υφισταμένων οργανώσεων, δια σχίσματος, επανάστασης ή δια της επέμβασης εξωτερικής δύναμης.

Η πρώτη μορφή παρουσιάζεται συχνά. Δύο ή περισσότερα πρόσωπα αποφασίζουν να ενώσουν τις προσπάθειές τους για να πετύχουν κάποιον σκοπό. Η δεύτερη μορφή παρουσιάζεται συχνότερα. Η τρίτη αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία μία μητέρα – οργάνωση αποστέλλει έναν άνθρωπο να οργανώσει νέα μονάδα. Τούτο αποτέλεσε την ουσία της επέκτασης της οργάνωσης της Εκκλησίας δια της ατομικής ιεραποστολικής προσπάθειας και είναι μία συνηθισμένη μορφή στις εμπορικές οργανώσεις, οι οποίες αποστέλλουν ένα στέλεχος σε μακρινό σημείο για να οργανώσει ένα υποκατάστημα. Τέλος, είναι πάντοτε ενδεχόμενο η μεγέθυνση και περιπλοκή μιας οργάνωσης να οδηγεί στην κατάτμηση αυτής σε μικρότερες οργανώσεις, οι οποίες αναπτύσσονται αυτοτελώς. (Ζευγαρίδης 1973)

Η επίτευξη των οργανωτικών στόχων

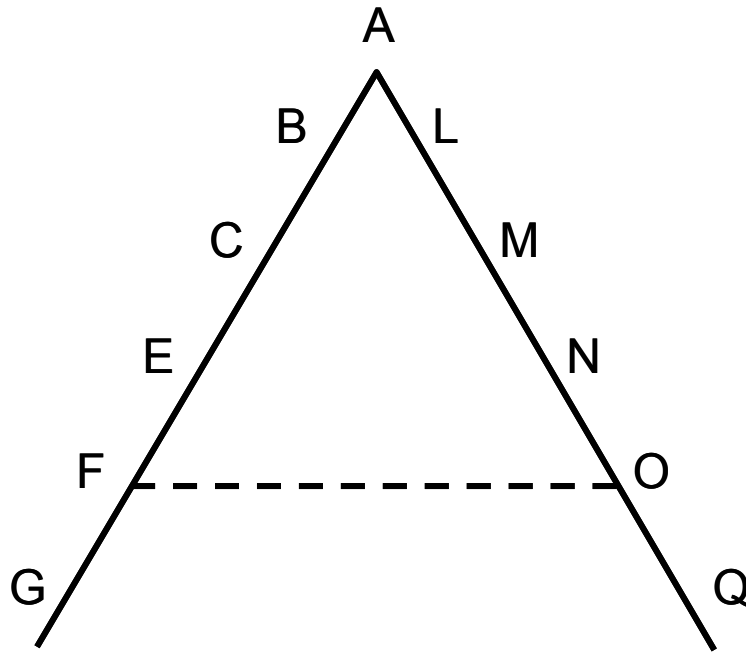
Μια οργάνωση γεννιέται για ορισμένο σκοπό, ο οποίος, είναι δυνατό να καθοριστεί. Ποια είναι η καλύτερη μέθοδος οργάνωσης των ατομικών προσπαθειών για την επίτευξη του επιθυμητού τούτου σκοπού; Η απάντηση στο ερώτημα απασχολεί όλες τις οργανώσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, οι δε απαντήσεις σ' αυτό είναι ποικίλες και πολλές φορές πολύ αντιφατικές. Πολλοί εργάστηκαν επίμονα για να βρουν καλύτερες μεθόδους επίτευξης των στόχων, αλλά όμως, η σημειωθείσα πρόοδος υπήρξε βραδεία. Κατά τα τελευταία χρόνια η προσέγγιση του προβλήματος γινόταν με βάση νέες μεθοδολογίες, με τέτοιον τρόπο, ώστε κατέστη δυνατόν να μετρηθούν νέες διαστάσεις του προβλήματος (μεταβλητές), όπως π.χ. οι δυνάμεις υποκινήσεως, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας

νίας και οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων. Αυστηρές ποσοτικές έρευνες, έρευνες δειγματοληπτικών συνεντεύξεων, ελεγχόμενα πειράματα στον πραγματικό κόσμο των οργανώσεων και εκλεπτυσμένες στατιστικές και μαθηματικές μέθοδοι ανάλυσης αποτελούν μερικά από τα πλέον συνήθη εργαλεία ερευνών.(Μαντζάρης 2003)

Η κλασική θεωρία προσπάθησε να πετύχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα με την αυστηρή οργάνωση των δραστηριοτήτων, σαν να επρόκειτο για εξαρτήματα μιας τεράστιας μηχανής. Οι νεότερες σχολές διαπίστωσαν ότι ο παράγοντας «ικανοποίηση από την εργασία» και άλλες ικανοποιήσεις τις οποίες παρέχει στα μέλη της η οργάνωση επιδρούν σημαντικά στην παραγωγικότητα της. Οι έρευνες απέδειξαν επίσης ότι η επίδραση της πειθαρχίας και των στόχων των ομάδων επί των τελικών αποτελεσμάτων είναι τεράστια. Απέδειξαν ακόμη ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την λειτουργία των οργανώσεων και αναγνώρισαν αυτήν ως μια από τις περισσότερο σημαντικές διαδικασίες της διοίκησης. Αυτό όμως δεν σημαίνει, ότι οποιαδήποτε οργάνωση στην οποία υπάρχει υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης, ευνοϊκή αποδοχή και υψηλός βαθμός ικανοποίησης από την εργασία παρουσιάζει μεγάλη παραγωγικότητα. Απαιτούνται επίσης ισχυρή ηγεσία και ορθές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.(Μαντζάρης 2003)

Η αρχή της κλίμακας

Ήδη ο Fayol αναφέρθηκε στην αρχή της κλίμακας: «Η αλυσίδα των ανωτέρων αρχίζει από την ανώτατη εξουσία και φθάνει στα κατώτερα κλιμάκια... Ας υποθέσουμε ότι το τμήμα F πρόκειται να έλθει σε επαφή με το τμήμα P σε μία επιχείρηση όπου η κλιμακωτή αλυσίδα παρουσιάζεται με την διπλή κλίμακα G – A – Q.(Ζευγαρίδης 1973)



Προφανώς είναι περισσότερο απλό και ταχύ να μεταβεί κατ' ευθείαν από το F στο P με την χρησιμοποίηση της FP ως «ανεμόσκαλας», γεγονός που συνήθως συμβαίνει. Η αρχή της κλίμακας θα διασωθεί εάν οι διευθυντές E και O εξουσιοδότησαν τους αντίστοιχους υφισταμένους των F και P να έρχονται σε επαφή κατ' ευθείαν, και η κατάσταση θα ρυθμιστεί απόλυτα εάν οι F και P πληροφορούν τους αντίστοιχους προϊσταμένους για όσα συμφώνησαν» (Administration Industrielle en Générale). (Ζευγαρίδης 1973)

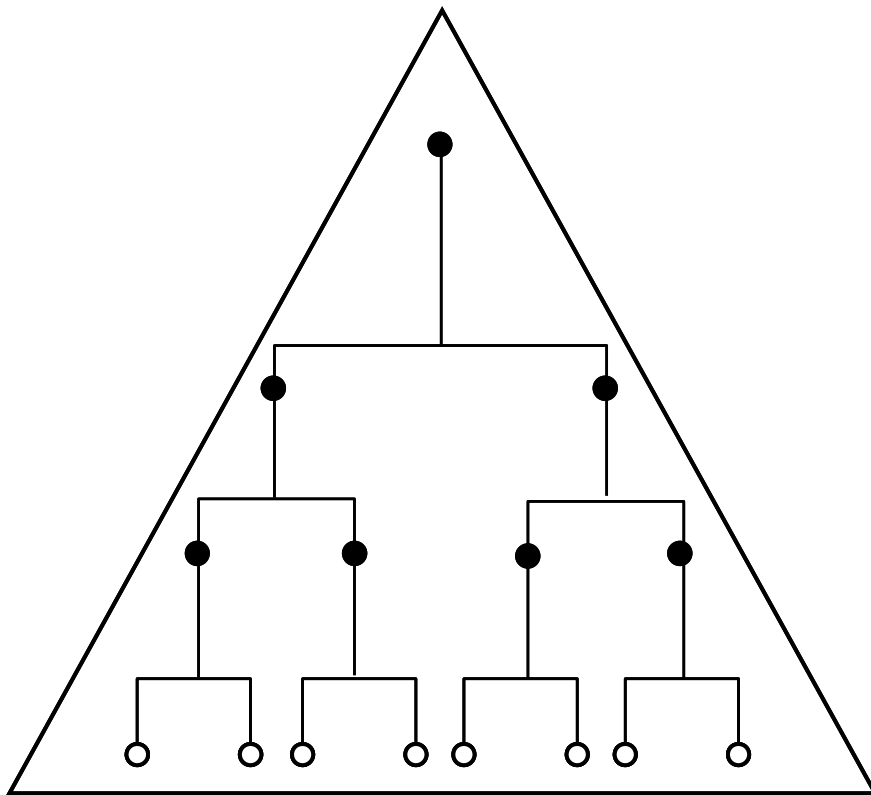
Η αρχή της κλίμακας δίνει έμφαση στην κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής. Αποτέλεσμα αυτής της απεικόνισης υπήρξε ο κλασικός οργανωτικός χάρτης με τα «κουτάκια», τα οποία παριστάνουν τις σημαντικές θέσεις και ενώνονται με τις γραμμές εξουσίας. Οι κλασικοί θεωρητικοί πίστευαν ότι η μορφή αυτή απεικόνισης καταδεικνύει τα πλέον ουσιώδη χαρακτηριστικά της οργάνωσης και ως εκ τούτου πίστευαν ότι το οργανόγραμμα αυτό αποτελούσε απαραίτητο εργαλείο για την οργάνωση. (Ζευγαρίδης 1973)

Μερικοί κλασικοί απασχολήθηκαν τόσο με τις απεικονίσεις αυτές, ώστε δεν κατόρθωσαν να θυμηθούν ότι οι γραμμές στους χάρτες αυτούς δεν αντιπροσωπεύουν γραμμές επικοινωνίας. Ο Fayol υπογράμμισε ότι η οριζόντια «ανεμόσκαλα» μεταξύ δύο στελεχών που βρίσκονται σ' αυτό το επίπεδο ήταν σημαντική για την καλή επικοινωνία. Εν τούτοις, όμως, σε πολλές εφαρμογές η θεωρία έτεινε στο να θεωρεί την επίσημη κάθετη επι-

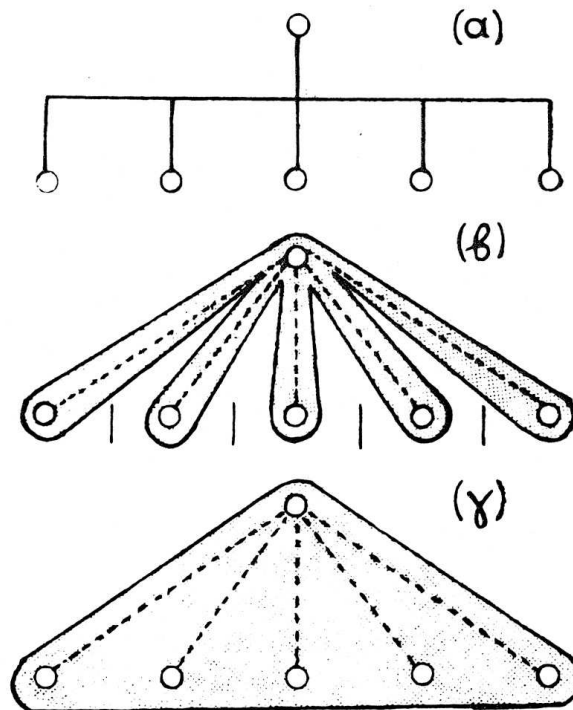
κοινωνία ως τη βασική λεωφόρο των περισσότερων οργανωτικών σχέσεων. Η ιδέα της κλίμακας, που έχει αναχθεί στο βασικό οργανωτικό αξίωμα, πολεμήθηκε από τους νεότερους θεωρητικούς. (Ζευγαρίδης 1973)

Η μορφή της πυραμίδας

Η ιεραρχική δομή της κλασικής θεωρίας, η οποία ανταποκρίνεται προς τη θεωρία X του McGregor, θεμελιώνεται σε μία σειρά υποθέσεων, σύμφωνα με τις οποίες η προσέγγιση των προβλημάτων γίνεται με βάση τις αναμενόμενες εργασίες και όχι με βάση τη συμπεριφορά των προσώπων. Η ιεραρχική αυτή δομή συνήθως περιγράφεται ως πυραμιδοειδής και, παρά το γεγονός ότι τούτο είναι αληθές μόνο εάν συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις, η εικόνα της πυραμίδας δίνει μια καλή γενική ιδέα της οργανωτικής σκιαγράφησης πολλών επιχειρήσεων. Το σχήμα της πυραμίδας επιτυγχάνεται εάν οι υπάλληλοι τοποθετούνται σε σειρές κατά επίπεδα, σε τρόπο ώστε ο αριθμός αυτών σε κάθε επίπεδο να αυξάνει, καθώς μεταβαίνουμε εκ του ανώτατου επιπέδου – το οποίο κατέχει ένα άτομο – προς το κατώτερο. Αυτό φαίνεται σαφέστερα στο σχήμα 4.1. (Ζευγαρίδης 1973)



Στο τυπικό κλασικό οργανόγραμμα ο επικεφαλής εκάστου τμήματος έχει άμεση σχέση με ένα έκαστον από τους υφισταμένους του. Στο σχήμα 4.1 η μορφή της κατ' ευθείαν σχέσης προσώπου προς πρόσωπο δημιουργεί σαφή όρια μεταξύ της εργασίας των επί μέρους υφισταμένων (1,2,3,4,5), σε τρόπο ώστε τα όρια αυτά δεν αφήνουν περιθώρια συνεργασίας. Στο σχήμα 4.2 τα όρια δίνονται με τις μικρές κάθετες γραμμές μεταξύ των υφισταμένων 1,2,3,4 και 5. Η μορφή επικοινωνίας την οποία περιγράφουν τα σχήματα 4.1 και 4.2, αποκαλύπτει την προσωπική δυσπιστία και την προσπάθεια του εκάστοτε προϊσταμένου να ασκεί απόλυτο έλεγχο επί των πράξεων και παραλείψεων των υφισταμένων του. Εκτός της δυσπιστίας, μια άλλη σημαντική αδυναμία της «πρόσωπον προς πρόσωπον» επικοινωνίας αποτελεί ο υψηλός βαθμός διύλισης των πληροφοριών, καθώς μεταδίδονται από τα κατώτερα κλιμάκια προς τα ανώτερα. Η διύλιση αυτή καταλήγει στην μετάδοση μη ακριβών και ατελών πληροφοριών, ιδιαίτερα όταν κατά την μετάδοση και αναμετάδοση αυτών διαπιστώνεται από κάποιον «σταθμό αναμετάδοσης» η προβολή κάποιου προσωπικού συμφέροντος ή η δυνατότητα ευνοϊκής επίδρασης της πληροφορίας πάνω σε κάποιο προσωπικό θέμα. (Ζευγαρίδης 1973)



Μια άλλη βασική αδυναμία της έλλειψης συνεργασίας μεταξύ υφισταμένων είναι η υπ' αυτών τοποθέτηση εκάστου θέματος στα πλαίσια και υπό το πρίσμα των συμφερόντων του προσώπου του ή του τμήματος το οποίο διευθύνει. Το έργο του εκάστοτε προϊσταμένου, ο οποίος καλείται να συμβιβάσει αυτές τις δισταμένες απόψεις και να τις θέσει υπό νέο πρίσμα, άγνωστο στους υφιστάμενους, είναι δυσχερέστατο. (Ζευγαρίδης 1973)

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι αυτή η διάρθρωση «πρόσωπο προς πρόσωπο» οδηγεί πολλές φορές σε ανταγωνισμό μεταξύ των λειτουργιών. Το μέγεθος της ευθύνης εκάστου και ο ακριβής καθορισμός των εργασιών του αποτελούν πάντοτε σημεία αντιλεγόμενα. «Έκαστος προσπαθεί να διευρύνει την περιοχή ευθύνης του, σφετεριζόμενος προς το σκοπό αυτό την περιοχή των άλλων. Προσπαθεί επίσης να αποσπάσει αποφάσεις του Γενικού Διευθυντού μέσω των οποίων θα τίθενται ευχερώς επιτυγχάνομενοι στόχοι δι' αυτόν, οι οποίοι θα του επιτρέψουν να πετύχει εξαιρετική επίδοση. Έτσι, λ.χ. ο διευθυντής πωλήσεων θέλει να αποσπάσει τιμές προϊόντων οι οποίες θα καταστήσουν την εργασία του ευχερή αλλά θα δημιουργήσουν ανεπίτρεπτη πίεση επί του διευθυντή παραγωγής για να μειώσει το κόστος παραγωγής. Μια από τις συνέπειες του αγώνα για την απόκτηση δυνάμεως είναι ότι έκαστον τμήμα ή εργασία πρέπει να επανδρωθεί τόσο ώστε να αντιμετωπίσει τις αιχμές απασχόλησης οι δε ευθύνες για εργασία ως και τα όρια αυτών πρέπει να ορισθούν λεπτομερώς. Κανείς δεν τολμά να αφήσει οποιονδήποτε άλλον να πραγματοποιήσει οποιοδήποτε τμήμα της εργασίας τους προσωρινά, από φόβο μήπως η γραμμή ευθύνης μετακινηθεί προς εκείνον για πάντα» (R. Likert). (Ζευγαρίδης 1973)

4.2. Η σχετική με τη συμπεριφορά άποψη για τη σχεδίαση

Η κλασική άποψη δεν λαμβάνει υπόψη τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων μέσα στην οργάνωση, γι' αυτό και η άποψη που δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και η έρευνα του Likert προσφέρουν στοιχεία με τα οποία μπορεί να τροποποιηθεί η κλασική άποψη της σχεδίασης μιας οργάνωσης. (Ζαβλάνου 1996)

Ο Likert στις μελέτες του τονίζει ότι η κύρια μεταβλητή που διαφοροποιεί μια αποτελεσματική από μια λιγότερο αποτελεσματική οργάνωση είναι η ανθρώπινη συμπεριφορά. Χαρακτηριστικά ο Likert γράφει ότι «οι κύριοι παράγοντες της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και μη είναι το οργανωσιακό κλίμα και η συμπεριφορά του ηγέτη, που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφέρονται οι υφιστάμενοι μεταξύ τους ατομικά και ομαδικά». Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν σταθερά πρότυπα διοίκησης... Το στυλ της διοίκησης ή του μάνατζμεντ αρχίζει με το σύστημα 1, που είναι ένα μοντέλο που βασίζεται στον αυταρχισμό, για να καταλήξει στο σύστημα 4 που είναι ένα μοντέλο που βασίζεται στη συμμετοχή και στην αλληλεπίδραση των ομάδων. Ανάμεσα σ' αυτά τα δυο άκρα υπάρχει το σύστημα 2 και το σύστημα 3. (Ζαβλάνου 1996)

Διάφορες μελέτες υποστηρίζουν την άποψη, ότι τα πιο αποτελεσματικά σχολεία είναι αυτά που το στυλ της διοίκησης πλησιάζει στο σύστημα 4, ενώ τα λιγότερο αποτελεσματικά είναι αυτά που ο τρόπος διοίκησης τους πλησιάζει στο σύστημα 1. Αναλυτικότερα για τα τέσσερα συστήματα διοίκησης του Likert ισχύουν τα παρακάτω:(Ζαβλάνου 1996)

Σύστημα 1: Σ' αυτό το σύστημα φαίνεται ότι η διοίκηση δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.(Ζαβλάνου 1996)

- α) Η απόφαση παίρνεται από τον ανώτερο στην ιεραρχική κλίμακα της εξουσίας και επιβάλλεται στους υφισταμένους.
- β) Οι υφιστάμενοι έχουν σαν κίνητρο στην πραγματοποίηση του έργου τους το φόβο, την τιμωρία και την απειλή.
- γ) Ο έλεγχος είναι συγκεντρωμένος στην κορυφή της διοίκησης.
- δ) Ελάχιστη αλληλεπίδραση υπάρχει μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου.
- ε) Ανεπίσημα τα άτομα αντιτίθενται στους σκοπούς που θέτει η διοίκηση.

Σύστημα 2: Στο σύστημα αυτό η διοίκηση έχει κάποια εμπιστοσύνη στους υφισταμένους της.(Ζαβλάνου 1996)

- α) Ο υφιστάμενος σπάνια συμμετέχει στις αποφάσεις.
- β) Σαν κίνητρα χρησιμοποιούνται τιμωρίες αλλά και αμοιβές.

- γ) Η αλληλεπίδραση των ατόμων χρησιμοποιείται περιορισμένα.
- δ) Οι υφιστάμενοι δείχνουν κάποιο φόβο αλλά και προσοχή.
- ε) Ο έλεγχος συγκεντρώνεται στην κορυφή με κάποια αντιπροσώπευση από τις κατώτερες βαθμίδες.

Σύστημα 3: Στο σύστημα αυτό η διοίκηση έχει σημαντική αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.(Ζαβλάνου 1996)

- α) Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται στα χαμηλά επίπεδα της ιεραρχίας παίρνουν και αυτοί αποφάσεις.
- β) Η επικοινωνία ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους έχει διπλή κατεύθυνση.
- γ) Σαν κίνητρα χρησιμοποιούνται αμοιβές, περιπτωσιακά τιμωρίες και κάποια συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.
- δ) Υπάρχει κάποια αλληλεπίδραση και σημαντική εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.
- ε) Ο έλεγχος εκτείνεται και στις χαμηλότερες βαθμίδες.

Σύστημα 4: Στο σύστημα αυτό η διοίκηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.(Ζαβλάνου 1996)

- α) Οι αποφάσεις παίρνονται με συμμετοχή των ενδιαφερομένων.
- β) Υπάρχει επικοινωνία σε όλες τις κατευθύνσεις.
- γ) Κίνητρο αποτελούν η συμμετοχή και οι αμοιβές,
- δ) Υπάρχει αλληλεπίδραση προϊσταμένου – υφισταμένου και φιλική ατμόσφαιρα.
- ε) Υπευθυνότητα για τον έλεγχο αποτελεί υπόθεση και ατομική.

Ο Likert, όπως και ο Weber, υποθέτει ότι υπάρχει ένας μόνο καλός τρόπος σχεδίασης μιας οργάνωσης. Για το Weber ήταν η γραφειοκρατία και για το Likert το σύστημα 4.(Ζαβλάνου 1996)

Τέλος ο Likert χρησιμοποίησε οκτώ διαστάσεις για να περιγράψει τα συστήματα του. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μια σύγκριση ανάμεσα στα δυο ακραία συστήματα 1 και 4 για κάθε μια από τις οκτώ διαστάσεις. (Ζαβλάνου 1996)

| <p style="text-align: center;">Σύστημα 1 (Κλασική σχεδίαση οργάνωσης)</p> | <p style="text-align: center;">Σύστημα 4 (οργάνωσης)</p> |
|---|--|
| <p>1. Η διαδικασία της διοίκησης. Τη διοίκηση δε διακρίνει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι δεν αισθάνονται ελεύθεροι να συζητήσουν τα προβλήματα της δουλειάς τους με τους ανώτερους τους, που με τη σειρά τους δεν ζητούν ιδέες και γνώμες από αυτούς.</p> | <p>1. Η διαδικασία της διοίκησης. Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων σε όλα τα θέματα. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να συζητήσουν τα προβλήματα της δουλειάς τους με τους προϊσταμένους τους, που με τη σειρά τους ζητούν ιδέες και γνώμες από αυτούς.</p> |
| <p>2. Η διαδικασία των κινήτρων περιλαμβάνει κίνητρα ασφάλειας μόνο και οικονομικά, κάτω από την απειλή του φόβου και των τιμωριών.</p> | <p>2. Η διαδικασία των κινήτρων περιλαμβάνει μια μεγάλη περιοχή κινήτρων με τη χρησιμοποίηση μεθόδων συμμετοχής.</p> |
| <p>3 Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι τέτοια ώστε η πληροφορία να διοχετεύεται μόνο προς τα κάτω, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να παραποιηθεί ή να φθάσει ανακριβής στους υφισταμένους.</p> | <p>3. Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι τέτοια που η πληροφορία διοχετεύεται και από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω σ' όλη τη δομή της οργάνωσης. Η πληροφορία είναι ακριβής και δεν παραποιείται.</p> |
| <p>4. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης είναι κλειστή και περιορισμένη· οι υφιστάμενοι επηρεάζουν πολύ λίγο τους σκοπούς, τις μεθόδους και τις δραστηριότητες της οργάνωσης.</p> | <p>4. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης είναι ανοικτή και απεριόριστη. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι μπορούν να επηρεάσουν τους σκοπούς, τις μεθόδους και τις δραστηριότητες της οργάνωσης.</p> |
| <p>5. Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων λαμβάνει χώρα ψηλά στην ιεραρχία· είναι σχετικά συγκεντρωτική.</p> | <p>5. Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων λαμβάνει χώρα σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας· είναι αποκεντρωτική.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>6. Η διαδικασία της διατύπωσης των σκοπών γίνεται ψηλά στην ιεραρχία και αποθαρρύνει τη συμμετοχή των κατωτέρων ιεραρχικά ομάδων.</p> | <p>6. Η διαδικασία της διατύπωσης των σκοπών ενθαρρύνει τη συμμετοχή των κατωτέρων ιεραρχικά ομάδων.</p> |
| <p>7. Η διαδικασία ελέγχου είναι συγκεντρωτική.</p> | <p>7. Η διαδικασία ελέγχου απλώνεται σ' όλη την οργάνωση και δίνει έμφαση στον αυτοέλεγχο.</p> |
| <p>8. Το ενδιαφέρον για την απόδοση είναι μειωμένο, οι μάνατζερς τηρούν μια στάση παθητική σ' αυτό το σημείο και δεν ασχολούνται ιδιαίτερα με τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης.</p> | <p>8. Το ενδιαφέρον για την απόδοση είναι υψηλό, οι μάνατζερς τηρούν σ' αυτό το σημείο στάση ενεργητική και θεωρούν αναγκαίο να ασχοληθούν αποτελεσματικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.</p> |

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε εδώ τα λόγια του W. Bennis, σχετικά με την κλασική άποψη σχεδίασης μιας οργάνωσης. Ο Bennis γράφει ότι η κλασική άποψη της γραφειοκρατικής δομής δεν μπορεί να εφαρμοστεί στο μέλλον για τους εξής παρακάτω λόγους:(Ζαβλάνου 1996)

1. Θα υπάρξουν μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές και το περιβάλλον δεν θα μπορεί να διατηρήσει τη σταθερότητά του.
2. Τα άτομα λόγω της συνεχώς αυξανόμενης γνώσης τους, θα επιζητούν περισσότερο συμμετοχή και αυτονομία στη δουλειά τους.
3. Το έργο της οργάνωσης θα είναι περισσότερο πολύπλοκο και λιγότερο προγραμματισμένο. Πρέπει να συγκεντρώνονται ειδικοί για τη σχεδίαση της δομής μιας οργάνωσης.
4. Η δομή της οργάνωσης θα είναι περισσότερο προσωρινή και θα προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

5. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Οι οργανώσεις διαφέρουν στη δομή και στις διαδικασίες τους. Η δομή της οργάνωσης ή η σχεδίαση της επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των ατόμων που απασχολούνται σ' αυτή. Σχεδίαση μιας οργάνωσης κατά τον Clark, είναι η εύρεση και αξιολόγηση εναλλακτικών μορφών δομής και στρατηγικής που εφαρμόζονται σε ένα σύστημα. Με τη σχεδίαση αυτή πρέπει να επιτυγχάνεται τελικά ή αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, και να εξασφαλίζεται αποτελεσματική πρόβλεψη μέσα στο περιβάλλον της οργάνωσης. Η σχεδίαση μιας οργάνωσης είναι ένα επίσημο σύστημα που εξασφαλίζει καταμερισμό και εξειδίκευση στον τομέα της εργασίας, ιεράρχηση στον τομέα της εξουσίας και υπευθυνότητας, τυποποίηση σχεδίων και κανόνων και διαχωρισμό της οργάνωσης σε τμήματα. Δεν υπάρχει ένας μόνο τρόπος ή ο καλύτερος τρόπος σχεδίασης μιας οργάνωσης. Υπάρχουν ορισμένοι κανόνες που ο μάνατζερ πρέπει να ακολουθήσει προχωρώντας προοδευτικά προκειμένου να σχεδιάσει τη δική του οργάνωση. (Ζευγαρίδης 1990)

Δομή

Η δομή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση οργανώνει τις ανθρώπινες πηγές, έτσι που τελικά να εκπληρώνει τους σκοπούς της. Η δομή μπορεί να είναι η επίσημη που υιοθετείται από πάνω και που περιγράφεται με οργανογράμματα και σε εγχειρίδια, ή μπορεί να είναι ανεπίσημη χωρίς έγγραφα και άλλες πληροφορίες που να περιγράφουν τη λειτουργία της. (Ζευγαρίδης 1990)

Ο νέος υπάλληλος μαθαίνει κάτι για τη δομή της οργάνωσης όταν του δοθούν οι παρακάτω πληροφορίες κατά την πρόσληψη του. (Ζευγαρίδης 1990)

- Η θέση που θα καταλάβει και η φύση αυτής της θέσης.
- Η σχέση που έχει η θέση του με άλλες στη δομή της οργάνωσης.
- Ο προσδιορισμός της πραγματοποίησης του ρόλου που θα έχει στην οργάνωση.
- Η βαθμίδα που η θέση του κατέχει ιεραρχικά στην οργάνωση.

- Το άτομο στο οποίο θα δίνει αναφορά για το έργο που θα πραγματοποιεί.
- Το άτομο ή άτομα με τα οποία θα συνεργάζεται.
- Η εξουσία και η υπευθυνότητα που θα έχει η θέση του.
- Η κοινωνική υπόσταση και η σπουδαιότητα της θέσης του.
- Οι απαιτήσεις της οργάνωσης από τη θέση που θα αναλάβει.

Σε ένα σχολικό σύστημα η σχεδίαση της δομής θα πρέπει να γίνει κατά τρόπο που να καλυτερεύει τη διδασκαλία, τη συνεργασία του προσωπικού, την ικανοποίηση των δασκάλων και τα ενδιαφέροντα των μαθητών και του προσωπικού. Παρακάτω θα αναφέρω μερικές προτάσεις που θα δώσουν μια εικόνα του τρόπου με τον οποίο μπορεί να σχεδιαστεί επιτυχημένα η δομή μιας οργάνωσης.(Ζευγαρίδης 1990)

- i. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τους σκοπούς της.
- ii. Στο γενικό διευθυντή της οργάνωσης πρέπει να δοθεί εξουσία και υπευθυνότητα.
- iii. Η αποκέντρωση της οργάνωσης σε άλλες μονάδες πρέπει να συνοδεύεται από αυτονομία γι' αυτές τις μονάδες.
- iv. Ο αριθμός των επιπέδων της εξουσίας στην οργάνωση πρέπει να είναι μικρός.
- v. Τα όρια των αρμοδιοτήτων για κάθε βαθμίδα στην ιεραρχία της εξουσίας πρέπει να είναι σαφή.
- vi. Για κάθε θέση στην οργάνωση πρέπει να υπάρχει ένας οδηγός που να περιγράφει τη φύση του έργου, τις προσδοκίες από την οργάνωση και ότι άλλο έχει σχέση με την εργασία που θα εκτελέσει το άτομο που θα αναλάβει τη θέση αυτή.
- vii. Ο επόπτης μπορεί να επιβλέπει ένα περιορισμένο αριθμό ατόμων.
- viii. Κάθε άτομο στην οργάνωση είναι υπόλογο σ' ένα μόνο ανώτερο του.

Στη δομή κάθε οργάνωσης διακρίνουμε δυο ταξινομήσεις, που αναφέρονται στην ιεράρχηση της εξουσίας και στη διάταξη και καταμερισμό της εργασίας.(Ζευγαρίδης 1990)

Πιο συγκεκριμένα υπάρχει η κάθετη και η οριζόντια διαφοροποίηση.

1. Η κάθετη διαφοροποίηση (vertical differentiation) αναφέρεται στην ιεραρχία της οργάνωσης, όπως στην ιεράρχηση της ισχύος, της επιρροής, της κοινωνικής θέσης, της εξουσίας, της υπευθυνότητας και στο πεδίο ελέγχου. Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν πολλά επίπεδα στην ιεραρχία που δημιουργούν μια κάθετη απόσταση μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων. Αυτό αποτελεί την κλιμακωτή ιεραρχική αλυσίδα του προσωπικού. (Ζευγαρίδης 1990)

Παίρνουμε για παράδειγμα ένα πανεπιστήμιο όπου θα δειχθεί η ιεραρχική κατανομή της εξουσίας σε κάθετα επίπεδα. (Ζευγαρίδης 1990)

- α. Πρύτανης ή πρόεδρος του πανεπιστημίου. Το άτομο στη θέση αυτή ασχολείται με τον προγραμματισμό και την εκπαιδευτική πολιτική.
- β. Κοσμήτορες των τμημάτων. Το άτομο στη θέση αυτή ασχολείται με το συντονισμό της εργασίας και τον έλεγχο της πραγματοποίησης των αποφάσεων.
- γ. Διδακτικό προσωπικό. Το άτομο στη θέση αυτή εκτελεί τις αποφάσεις και ενδεχομένως συντονίζει την εργασία των ατόμων που βρίσκονται κάτω από την επίβλεψη του.
- δ. Παρασκευαστές, τεχνικοί. Το ειδικευμένο αυτό προσωπικό εκτελεί εξειδικευμένα καθήκοντα.
- ε. Κλητήρες, εργάτες. Το ανειδίκευτο προσωπικό εκτελεί τις ανειδίκευτες εργασίες που υπάρχουν στο πανεπιστήμιο.

Κάθε άτομο στη θέση που βρίσκεται έχει τις δικές του ικανότητες και προσδοκίες από την οργάνωση, και ασκεί ρόλο διαφορετικό από εκείνο των άλλων ατόμων που βρίσκονται σε άλλα επίπεδα δομής της οργάνωσης. (Ζευγαρίδης 1990)

2. Η οριζόντια διαφοροποίηση (horizontal differentiation) είναι βασικά η διαίρεση της εργασίας. Η διαίρεση της εργασίας είναι μια πραγματικότητα που απαντάται σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Είναι η συγκέντρωση ατόμων σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης. Τέλος αναφέρεται ότι ο βαθμός της κάθετης και οριζόντιας διαφοροποίησης έχει σημαντική επίδραση πάνω στην επικοινωνία, στα κίνητρα, στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας κλπ. (Ζευγαρίδης 1990)

5.1. Χαρακτηριστικά της δομής της οργάνωσης

Γνωρίζουμε ότι οι οργανώσεις αποτελούνται από άτομα, που το καθένα από αυτά κατέχει μια θέση και που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.(Κωστούλας 1996)

Στη δομή κάθε οργάνωσης υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά ή παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:(Κωστούλας 1996)

α. Αποκέντρωση (Decentralization). Η αποκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό που οι διάφορες μορφές ισχύος και εξουσίας επεκτείνονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας της οργάνωσης. Η αποκέντρωση επομένως συνδέεται με την έννοια της συλλογικής λήψης των αποφάσεων. Όσο η οργάνωση μεγαλώνει, τόσο τα κανάλια των πληροφοριών από τα άτομα που βρίσκονται στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας προς τα άτομα της διοίκησης που βρίσκονται υψηλά περιορίζονται, γι' αυτό και ο συλλογικός χαρακτήρας στη λήψη των αποφάσεων είναι μειωμένος.(Κωστούλας 1996)

Τέλος η αποκέντρωση αυξάνει τη διοικητική αποδοτικότητα, βελτιώνει την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση, την ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη δουλειά τους, και εξασφαλίζει την παραμονή τους στη θέση που βρίσκονται. Οι έρευνες έδειξαν ότι η αποκέντρωση δεν αυξάνει την απόδοση της οργάνωσης σ' όλες τις περιπτώσεις. Αυτό γιατί υπεισέρχονται άλλες σπουδαίες μεταβλητές που αναφέρονται σε ατομικές και περιπτωσιακές διαφορές. Ο βαθμός της αποκέντρωσης ή του συγκεντρωτισμού μεταβάλλεται από οργάνωση σε οργάνωση.(Κωστούλας 1996)

β. Εξειδίκευση (Specialization). Η οργάνωση διαιρεί την εργασία σε επί μέρους εξειδικευμένα καθήκοντα. Η ιδέα της διαίρεσης της εργασίας σε άλλες μικρότερες περιοχές προήλθε από τον Taylor. Ο Smith αναφέρει σαν παράδειγμα ότι στην Αγγλία προς το τέλος του 18ου αιώνα, ένας εργάτης μπορούσε να κατασκευάσει από την αρχή έως το τέλος 20 καρφίτσες την ημέρα. Όταν όμως το έργο της κατασκευής μιας καρφίτσας χωρίστηκε σε δέκα επί μέρους μικρές περιοχές, και ο κάθε εργάτης αναλάμβανε μόνο μια από αυτές τις περιοχές, τότε οι 10 εργάτες κατασκεύαζαν 48000 καρφίτσες την ημέρα δηλαδή αναλογούσαν 4800 καρφίτσες σε κάθε εργάτη. Γενικά η εξειδίκευση αυξάνει την παραγω-

γικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης γιατί το άτομο γίνεται ειδικό για μια περιορισμένη περιοχή, πράγμα που σημαίνει ότι η συνεισφορά του μεγιστοποιείται. Από την άλλη όμως μεριά η έρευνα έδειξε ότι η μεγάλη εξειδίκευση αυξάνει τις προστριβές και τις συγκρούσεις των ατόμων, καθώς επίσης και τα ψυχολογικά τους προβλήματα μέσα στην οργάνωση. Επομένως η διοίκηση πρέπει να βρει τρόπο που να εξισορροπεί την εξειδίκευση που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής με τις προσωπικές και συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων.(Κωστούλας 1996)

γ. Τυποποίηση (Formalization). Η τυποποίηση στην οργάνωση περιέχει σχέδια που έχουν γίνει για να εκπληρωθούν οι σκοποί της. Τα σχέδια αυτά καθορίζουν το τι πρόκειται να γίνει, τις θέσεις που πρέπει να καταληφθούν από άτομα για να γίνει η εργασία, τα κατάλληλα άτομα που χρειάζονται στις θέσεις αυτές, τον τρόπο της επιτυχημένης μεταξύ τους συνεργασίας, τον τρόπο που θα γίνεται η εργασία, και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα πραγματοποιείται αυτή. Όσο περισσότερο λεπτομερειακή και καθορισμένη είναι η περιγραφή των ρόλων και των καθηκόντων των ατόμων, τόσο μεγαλύτερη τυποποίηση υπάρχει στη δομή της οργάνωσης. Η τυποποίηση επομένως δείχνει το βαθμό που η οργάνωση χρησιμοποιεί τους σκοπούς, τους ρόλους, τις δραστηριότητες και τις σχέσεις μεταξύ τους. Η δουλειά στον τόρνο π.χ. διέπεται από υψηλά κριτήρια τυποποίησης, ενώ το έργο του ερευνητή φυσικού διέπεται από πολύ μικρή τυποποίηση. Έχει λεχθεί ότι αυξημένη τυποποίηση περιορίζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Ο βαθμός της τυποποίησης μεταβάλλεται στις οργανώσεις πράγμα που εξαρτάται από το αν η οργάνωση βρίσκεται σε περιβάλλον στατικό ή δυναμικό, με τεχνολογία σχετικά σταθερή ή μεταβαλλόμενη. Για να προσαρμόζεται η οργάνωση στις διάφορες αλλαγές πρέπει ο βαθμός τυποποίησης της να είναι μικρός. (Κωστούλας 1996)

δ. Πεδίον Ελέγχου (Span of control). Το πεδίον ελέγχου αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που ένας προϊστάμενος μπορεί να έχει κάτω από την επίβλεψη του. Ο αριθμός αυτός ποικίλλει, ανάλογα με τη φύση της οργάνωσης.(Κωστούλας 1996)

ε. Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου (line) και σχέσεις μεταξύ ειδικού και καθοδηγούμενου (staff). Καθώς αυξάνει το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της οργάνωσης, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιήσουμε εξειδικευμένο προσωπικό στη διοίκηση. Η αποστολή του ειδικού προς τον καθοδηγούμενο είναι συμβουλευτική. Δεν ασκεί έλεγχο σε άλλο άτομο στην ιεραρχία και ο μοναδικός του σκοπός είναι να βοηθήσει το διευθυντή να εκπληρώσει το ρόλο του αποτελεσματικά. (Κωστούλας 1996)

Η σχέση ανάμεσα σε κάποιον που βρίσκεται σε μια θέση από την οποία ασκεί απ' ευθείας, νόμιμη εξουσία σε κάποιον άλλο που βρίσκεται σε μια άλλη θέση και αυτού του δευτέρου είναι σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου. (Κωστούλας 1996)

5.2 Δομή ομάδας στην οργανωτική ρύθμιση

Όταν οι άνθρωποι αρχίζουν να αλληλεπιδρούν, οι μεμονωμένες διαφορές εμφανίζονται. Μερικοί άνθρωποι μιλούν περισσότερο από άλλους, μερικοί φαίνονται ικανότεροι να οδηγήσουν, άλλοι φαίνονται να έχουν περισσότερη γνώση από το μέσο μέλος ομάδας. Αυτές οι διαφορές, που παράγουν τις ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων κατά μήκος ποικίλων διαστάσεων, είναι η βάση για το σχηματισμό της δομής ομάδας. Δεδομένου ότι οι διαφορές γίνονται προφανείς, οι σχέσεις καθιερώνονται μεταξύ των διάφορων μερών της ομάδας, εκείνες οι σχέσεις που γίνονται σταθερές αναφέρονται ως δομή ομάδας. Ο σχηματισμός της δομής ομάδας είναι μια από τις βασικές πτυχές της ανάπτυξης ομάδας. (Martin Hahn 2007)

Τρεις σημαντικοί παράγοντες επηρεάζουν τη δομή ομάδας: (1) οι απαιτήσεις για την αποδοτική απόδοση ομάδας, ή για την επίτευξη των στόχων της ομάδας (2) οι δυνατότητες και τα κίνητρα των μελών ομάδας και (3) τα φυσικά και κοινωνικά περιβάλλοντα των ομάδων. Οι άνθρωποι που εμφανίζονται πεπειραμένοι μπορούν να προκύψουν ως ηγέτες στόχου. Τα φυσικά, πολιτιστικά, και οργανωτικά κλίματα έχουν επιπτώσεις άμεσα

στη δόμηση ομάδας και παρέχουν την ευκαιρία για πολυάριθμες άλλες μεταβλητές που μπορούν να το επηρεάσουν επίσης. Οποιοσδήποτε αριθμός διαστάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθιερώσει τη δομή ομάδας. Εδώ εστιάζουμε σε μόνο δύο σύνολα δομικών μεταβλητών ομάδας: θέση και ρόλοι.(Martin Hahn 2007)

Θέση:

Η θέση ενός προσώπου σε μια ομάδα είναι η θέση του στο κοινωνικό σύστημα. Προσδιορίζει τη σχετική στάση του όσον αφορά τέτοιες διαστάσεις όπως την ηγεσία, τη δύναμη, και τη γνώση. Η θέση είναι η αξιολόγηση εκείνης της θέσης από άλλους. Είναι η τάξη ή το γόητρο που καθορίζουν τη θέση. Η θέση αποδίδεται στους ανθρώπους μέσω καμίας δικής τους δράσης, λόγω τέτοιων παραγόντων όπως τη γέννηση, το φύλο, ή την ηλικία. Η πραγματοποιημένη θέση είναι βασισμένη στη μεμονωμένη ολοκλήρωση και περιλαμβάνει τέτοιους παράγοντες όπως την εκπαίδευση, την επαγγελματική εμπειρία, και τις δυνατότητες. Η θέση συμβάλλει σε διάφορες διαδικασίες και συμπεριφορές ομάδας.(Martin Hahn 2007)

Ρόλος:

Κάθε θέση σε μια δομή ομάδας συνδέεται με έναν ρόλο, ο οποίος είναι το σύνολο συμπεριφορών που αναμένονται του κατόχου της θέσης. Ο προϊστάμενος αναμένεται για να κάνει ορισμένα πράγματα που δεν αναμένονται του επιστάτη. Η αντιστροφή ισχύει επίσης. Οι ρόλοι έχουν τρεις πτυχές. Ο αναμενόμενος ρόλος είναι τι αναμένεται ενός προσώπου σε μια ιδιαίτερη θέση. Ο αντιληπτός ρόλος είναι το σύνολο συμπεριφορών που ο κάτοχος της θέσης θεωρεί ότι πρέπει να συμμετέχει. Ο θεσπισμένος ρόλος είναι το σύνολο συμπεριφορών που ο κάτοχος πραγματοποιεί πραγματικά.(Martin Hahn 2007)

Ο ρόλος που ένα πρόσωπο επιλέγει να θεσπίσει είναι, τουλάχιστον εν μέρει, μια λειτουργία της εντύπωσης που θέλει να κάνει σε άλλους ανθρώπους. Οι ρόλοι ασκούν τις σημαντικές επιρροές στις αντιλήψεις και

τις αξιολογήσεις των ατόμων που γίνονται από άλλα μέλη ομάδας. Τα άτομα καταλαμβάνουν τους διαφορετικούς ρόλους στις διαφορετικές ομάδες.(Martin Hahn 2007)

Οι άνθρωποι παίζουν συχνά περισσότερους του ενός ρόλου στις οργανώσεις εργασίας τους. Οι διευθυντές πρέπει να προσπαθήσουν να κάνουν αυτό το συμβατό σύστημα ρόλων και, όπου αυτό είναι αδύνατο, έτσι ώστε να επιτρέπουν την ικανοποιητική ευελιξία που οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν ώστε να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε διάφορες καταστάσεις σύγκρουσης. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα "προσωρινές ομάδες" επεξηγεί πώς οι διευθυντές μπορούν να αναπτύξουν τις προσωρινές ομάδες με τις διαφορετικές δομές για να ολοκληρώσουν τους διάφορους στόχους.(Martin Hahn 2007)

5.3 Βασικές δομές κατά τον Mizberg

Κατά τον Minzberg πέντε είναι οι βασικές δομές που χαρακτηρίζουν τον οργανωτικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και τα οποία ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες συνθήκες περιβάλλοντος. Οι δομές αυτές είναι: η απλή δομή (simple structure), η γραφειοκρατία των μηχανών (machine bureaucracy), η Κατατετμημένη δομή (divisionalised form) και η εργοκρατία (adhocracy).(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Πώς παράγονται οι δομές αυτές

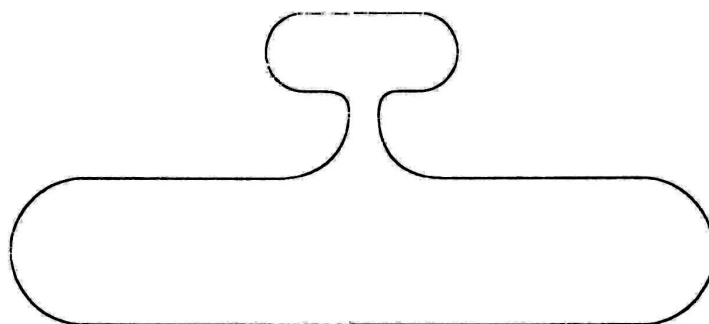
Κάθε επιχείρηση ξεκινά από έναν άνθρωπο που έχει μια ιδέα. Το πρόσωπο αυτό είναι ο στρατηγικός κόμβος και προσλαμβάνει ανθρώπους για να εκτελέσουν τις βασικές εργασίες της επιχείρησης που θα συνθέσουν το βασικό «λειτουργικό πυρήνα». Μεγαλώνοντας η επιχείρηση προσλαμβάνει διοικητικά στελέχη που κινούνται ανάμεσα στο ανώτατο διοικητικό στέλεχος και στους εργαζόμενους. Τα στελέχη αυτά αποτελούν τα «μεσαία στελέχη».(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Σύντομα η επιχείρηση θα νοιώσει την ανάγκη των "ειδικών" δηλ. των επιτελικών στελεχών. Αυτά τα στελέχη μπορεί να είναι ειδικοί στη μελέτη

της εργασίας, και να ασχοληθούν με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της εργασίας, τον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης ή τον έλεγχο. Αποτελούν την τεχνοδομή (technostructure). Μπορεί όμως να είναι και «προσωπικό υποστήριξης» (support staff) το οποίο παρέχει έμμεσες βοηθητικές υπηρεσίες όπως υπηρεσίες συντήρησης, υπηρεσίες δημοσίων σχέσεων, υπηρεσίες εργασιακών σχέσεων, υπηρεσίες νομικών συμβούλων ή πάλι εστιατόρια, υπηρεσίες συντήρησης κ.ά.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Αυτά τα κομμάτια συνθέτουν συνήθως μια επιχείρηση και βέβαια χρησιμοποιούνται σε διαφορετικό βαθμό και με διαφορετικό τρόπο. Στόχος του οργανωτικού σχεδιασμού είναι να επιτύχει το συντονισμό των κομματιών αυτών, γεγονός που θα δώσει στην επιχείρηση και την τελική της μορφή.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Στην απλούστερη περίπτωση ο συντονισμός αυτός γίνεται με άμεση επίβλεψη από το στρατηγικό κόμβο δηλ. το κορυφαίο στέλεχος που είναι το μόνο αρμόδιο να δίνει εντολές. Η δομή που προκύπτει είναι η απλή δομή.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

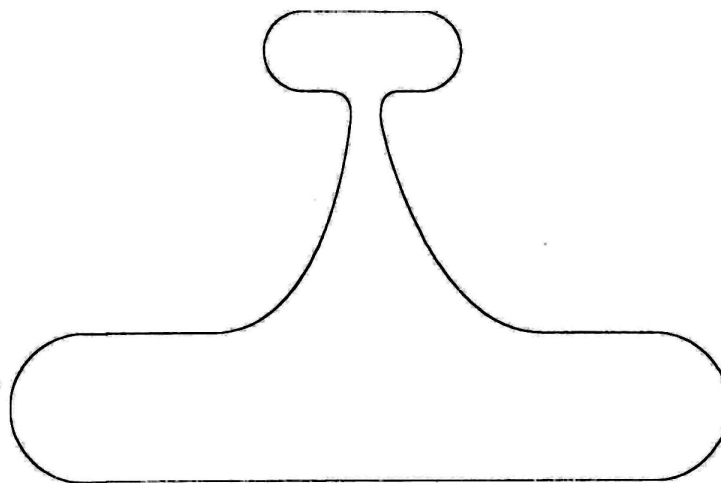


Σχήμα 5-1. Η απλή δομή.

Δεν υπάρχουν μεσαία στελέχη και όλοι απευθύνονται στο διευθυντή. Ο βασικός Μηχανισμός συντονισμού είναι η άμεση εποπτεία, ο «άνθρωπος κλειδί» στην επιχείρηση είναι ο στρατηγικός κόμβος (το κορυφαίο στέλεχος) και το βασικό χαρακτηριστικό της οργάνωσης είναι ο συγκεντρωτισμός και η οργανική δομή. Επιχειρήσεις που είναι δομημένες με αυτή τη μορφή είναι βασικά μικρές, έχουν περάσει λίγα χρονιά από τη χρονιά που ιδρύθηκαν, χρησιμοποιούν απλή σχετικά τεχνολογία και λειτουργούν σε δυναμικό περιβάλλον. Είναι πολύ πιθανό το κορυφαίο στέλεχος που τις διοικεί να αισθάνεται πολύ έντονα την ανάγκη για

δύναμη. Κατά τον Minzberg η «απλή δομή» είναι μια δομή διαδομένη και απαραίτητη για να στηθούν οι νέες επιχειρήσεις που λειτουργούν σε απλά, δυναμικά και πειστικά περιβάλλοντα. Η απλότητα της δομής επιτρέπει στον μοναδικό επιχειρηματία να αντιληφθεί γρήγορα τις δυνάμεις του περιβάλλοντος και να αντιδράσει επίσης γρήγορα και ευέλικτα με την οργανική απλή δομή που διευθύνει. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Όταν ο συντονισμός βασίζεται στην τυποποίηση της εργασίας προκύπτει η δομή που ο Minzberg αποκαλεί γραφειοκρατία των μηχανών.



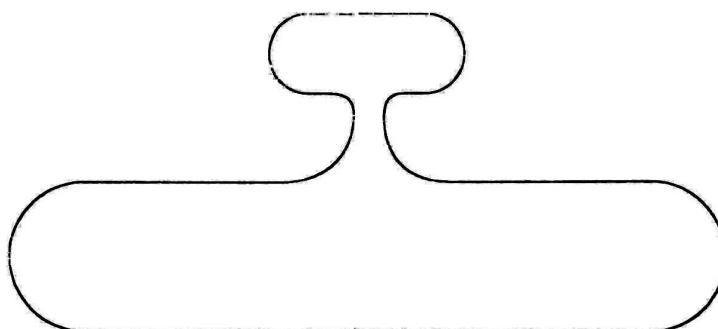
Σχήμα 5-2. Η γραφειοκρατία των μηχανών.

Η δομή αυτή δίνει έμφαση στη δημιουργία άκρως εξειδικευμένων θέσεων εργασίας και στην απασχόληση ειδικών αναλυτών οι οποίοι σχεδιάζουν και συντηρούν τη δράση τυποποιημένων λειτουργιών. Είναι αξιοσημείωτο ότι λόγω της μεγάλης εξάρτησης της επιχείρησης από τα συστήματα αυτά οι αναλυτές είναι πολύ πιθανό να αναπτύξουν άτυπη δύναμη. Η μορφή αυτή φέρει όλα τα χαρακτηριστικά της κλασικής γραφειοκρατικής οργάνωσης όπως τυποποιημένη και επαναληπτική μορφή εργασίας, ξεκαθαρισμένη ιεραρχία, περιγραφές καθηκόντων, σαφή διάκριση γραμμής - επιτελείου. Η πλήρης αυτή εξειδίκευση οδηγεί σε τυποποιημένη συμπεριφορά, έλλειψη πρωτοβουλίας, ανάπτυξη του αισθήματος ανίας λόγω των σταθερά επαναλαμβανόμενων τυποποιημένων εργασιών, υπερβολική έμφαση στον έλεγχο. Τα μεσαία στελέχη που επιβλέπουν λειτουργικά τμήματα ασχολούνται με τρία βασικά καθήκοντα; το χειρισμό

των διενέξεων, αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των αναλυτών και των εξειδικευμένων εργατών και υποστηρίζουν την κάθετη ροή των πληροφοριών.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Η δομή της γραφειοκρατίας των μηχανών υιοθετείται συνήθως από μεγάλες σε μέγεθος και ηλικία επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής όπου οι διαδικασίες παραγωγής είναι τυποποιημένες. Αυτοκινητοβιομηχανίες, κλωστοϋφαντουργίες, χαλυβουργία, βιομηχανίες παραγωγής τυποποιημένων ειδών διατροφής, σιδηρόδρομοι, ασφάλειες, δημόσιες βιβλιοθήκες, αποτελούν τυπικά παραδείγματα. Με τη δομή αυτή οργανώνονται αποτελεσματικά επιχειρήσεις που λειτουργούν σε απλό και σταθερό περιβάλλον ενώ η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία απαιτεί εργασίες που μπορούν να τυποποιηθούν.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Όταν ο συντονισμός επιτυγχάνεται περισσότερο με την τυποποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων παρά την τυποποίηση των διαδικασιών ή των αποτελεσμάτων, η γραφειοκρατική δομή που προκύπτει είναι η γραφειοκρατία των ειδικών.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)



Σχήμα 5-3. Η γραφειοκρατία των ειδικών.

Στην περίπτωση αυτή η λειτουργία του οργανισμού βασίζεται στις ικανότητες και στις γνώσεις των χειριστών της οι οποίοι είναι ειδικοί, υψηλού επιπέδου κατάρτισης επαγγελματίες, αφοσιωμένοι σε αξίες και πρότυπα που απαιτεί το επάγγελμα που διάλεξαν. Είναι η περίπτωση των νοσοκομείων, των πανεπιστημίων ή ορισμένων ειδικών υπηρεσιών του δημοσίου.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Η δομή αυτή είναι πολύ αποκεντρωμένη γιατί οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους ειδικούς του λειτουργικού πυρήνα, οι οποίοι εργάζονται

αρκετά ανεξάρτητα και επικουρούνται από μικρό αριθμό επιτελικού προσωπικού, αλλά μεγάλο αριθμό προσωπικού υποστήριξης το οποίο εκτελεί τις δουλειές ρουτίνας που οι ειδικοί αποφεύγουν. Η γραφειοκρατία των ειδικών είναι αποτελεσματική μορφή οργάνωσης για μεγάλους σε μέγεθος οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν σε πολύπλοκο και σταθερό περιβάλλον.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

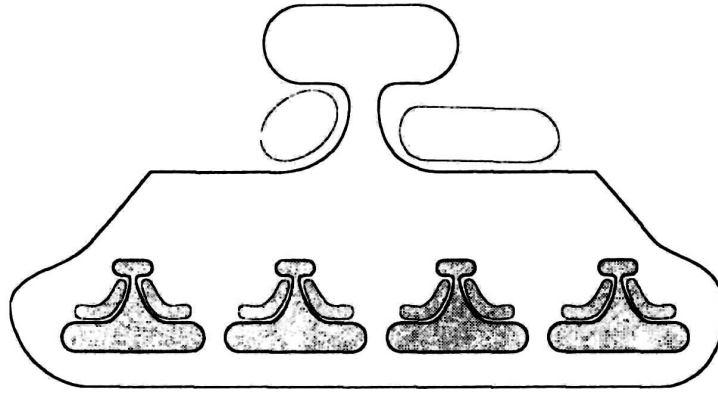
Το πολύπλοκο περιβάλλον σημαίνει ότι η εργασία απαιτεί τη χρησιμοποίηση άκρως εξειδικευμένων γνώσεων οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν μόνο μετά από μακροχρόνια εκπαίδευση καθώς επίσης και την αποκέντρωση των εξουσιών ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται από τα άριστα καταρτισμένα άτομα.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Το σταθερό περιβάλλον είναι αυτό που επιτρέπει στα άτομα αυτά να εφαρμόζουν και να αναπτύσσουν τις τυποποιημένες δεξιότητες τους, δουλεύοντας με μεγάλη αυτονομία. Η μορφή αυτή συνδυάζεται πολλές φορές με τη γραφειοκρατία των μηχανών.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε πολλές παράλληλες λειτουργικές μονάδες και κατανέμονται σε τομείς. Μια επιχείρηση δημιουργεί ημιαυτόνομους - τομείς επειδή τα διάφορα προϊόντα της διαφοροποιούνται.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Ο συντονισμός πετυχαίνεται με την τυποποίηση των αποτελεσμάτων και την περιοδική μέτρηση της επίδοσης των τομέων. Για τη σχεδίαση των συστημάτων αυτών ελέγχου η Κεντρική Διεύθυνση (ο στρατηγικός κόμβος) δημιουργεί μια μικρή τεχνοδομή καθώς επίσης και κάποιον αριθμό προσωπικού υποστήριξης, ώστε ορισμένες κοινές για όλους τους τομείς υπηρεσίες (π.χ. νομική κάλυψη) να παρέχονται από την κεντρική διεύθυνση.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

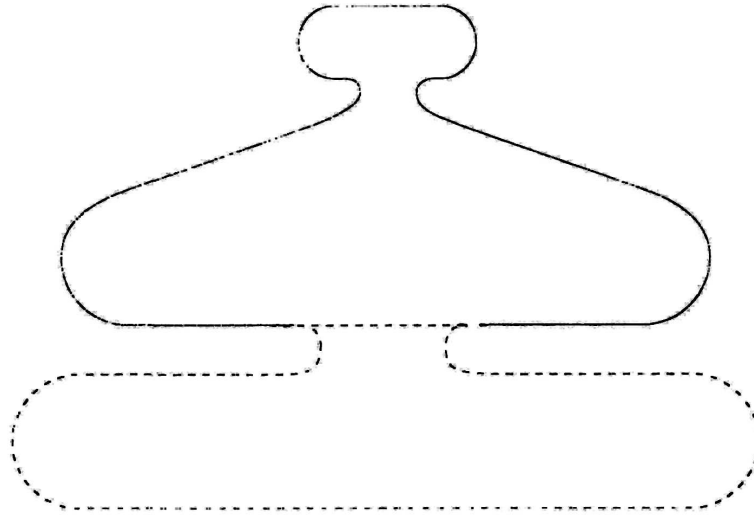
Η δομή αυτή είναι γνωστή ως Κατατεταγμένη δομή και λειτουργεί σε περιβάλλον όχι πολύ πολύπλοκο ή πολύ δυναμικό παρεμφερές με αυτό της γραφειοκρατίας των μηχανών, Άλλωστε αποτελεί τη φυσική εξέλιξη αυτής της μορφής δεδομένου ότι υιοθετείται όταν η επιχείρηση διαφοροποιήσει τα προϊόντα της σε τέτοιο βαθμό ώστε να απαιτείται η λειτουργία ξεχωριστών κλάδων ή όταν διαφοροποιείται η αγορά την οποία εξυπηρετεί.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)



Σχήμα 5-4. Κατατετμημένη μορφή

Καμιά από τις παραπάνω δομές οργάνωσης δεν εξυπηρετεί τις επιχειρήσεις όταν αυτές λειτουργούν σε περιβάλλον που εξελίσσεται γρήγορα και απαιτεί καινοτομία, ενώ περικλείει υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Περιβάλλον δηλ. δυναμικό και πολύπλοκο, Επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρονικών, εταιρίες παροχής συμβούλων, διαφημιστικά γραφεία, δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν από τις δομές που περιγράψαμε παραπάνω γιατί αυτές είναι ή δύσκαμπτες ή πολύ συγκεντρωτικές. Οι επιχειρήσεις αυτές χρειάζονται μια δομή που συνενώνει ομάδες στελεχών διαφόρων ειδικοτήτων και είναι ευέλικτη, διευκολύνει την ελεύθερη κυκλοφορία ομάδων και πληροφοριών ενώ ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω της αμοιβαίας προσαρμογής.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Η δομή αυτή ονομάζεται από τον Minzberg **εργοκρατία**. Στην εργοκρατία παρατηρείται μια διασπορά ειδικών σε κάθε σημείο της δομής ανάλογα με τις αποφάσεις που παίρνει ο καθένας. Ο πιο αντιπροσωπευτικός τρόπος οργάνωσης που αντικατοπτρίζει τη δομή αυτή είναι η μητρική οργάνωση όπως αναλύθηκε παραπάνω.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)



Σχήμα 5-5. Εργοκρατία.

6. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Οι μάνατζερ μπορούν να συνδυάσουν διαφορετικά είδη οργανωτικού σχεδιασμού στην επιχείρησή τους, εάν πιστεύουν ότι έτσι θα πετύχουν καλύτερα τους στόχους τους. Παρακάτω θα αναφερθούν τα 4 βασικά είδη οργανωτικού σχεδιασμού, που χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ για να οργανώσουν την επιχείρησή τους. Εάν οι συνθήκες επιβάλλουν αλλαγές στο σχεδιασμό της επιχείρησης, τότε ο μάνατζερ προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Για την καλύτερη κατανόηση των ειδών οργανωτικού σχεδιασμού, θα επεξηγηθεί αρχικά η έννοια του **οργανογράμματος, της τμηματοποίησης, του συντονισμού και της εξουσιοδότησης.**

6.1. Οργανόγραμμα, Έννοια και χρησιμότητα

Το οργανόγραμμα είναι μια γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μιας σύνθετης κοινωνικής οργάνωσης, με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία της ομάδας όσο και οι αντίστοιχες σχέσεις μεταξύ τους. (Πατρινός 2003)

Αναλύοντας και περιγράφοντας με τη βοήθεια του οργανογράμματος τη δομή μιας οργάνωσης αποκαλύπτουμε τους επικαλυπτόμενους τομείς, αποσαφηνίζουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης. Αυτός είναι ο λόγος που τα οργανογράμματα θεωρήθηκαν η βάση για κάθε οργανωτική προσπάθεια. (Πατρινός 2003)

Ειδικότερα: (Πατρινός 2003)

α. Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης – αν υπάρχουν – και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε.

β. Παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπως π.χ.

- τι επιδιώκει και πώς το επιδιώκει,
- τι κλάδους έχει αναπτύξει,

- πού κατασκευάζει τα προϊόντα (εργοστάσια),
- πώς τα παρασκευάζει (υπηρεσίες επιστημονικής και τεχνικής παρακολούθησης),
- πώς και πού τα διαθέτει (τμήματα, κέντρα, υποκαταστήματα, πρακτορεία),
- ποιοι είναι επικεφαλής των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών, μέχρι ποιο σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητα τους κ.λ.π.

γ. Βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους και τις αρμοδιότητες των άλλων.

δ. Επιτρέπουν την αποφυγή σύγχυσης για τη θέση κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση. Βλέποντας το οργανοδιάγραμμα κανείς, δεν μπορεί να έχει αυταπάτες, όσον αφορά τη θέση του, από άποψη ιεραρχίας.

ε. Εξασφαλίζουν μια αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων γιατί δεν δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφόσον οι γραμμές διοικήσεως είναι ευδιάκριτες.

στ. Λιγοστεύουν τις πιθανότητες να περιπλανηθούν οι οδηγίες, η αλληλογραφία κ.λ.π, διότι τα κανάλια διαβίβασης προς τα άνω και προς τα κάτω ορίζονται καθαρά.

ζ. Δείχνουν στον καθένα, που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τι πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φθάσει εκεί που θέλει.

Από την άλλη μεριά όμως, το οργανόγραμμα δεν δείχνει το βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων θέσεων δεδομένου ότι δεν δίνει ενδείξεις για τις διαφορές στην εξουσία και στην επιρροή ανάμεσα σε δύο πρόσωπα που εμφανίζονται στον ίδιο χώρο του οργανογράμματος. (Πατρινός 2003)

Έτσι π.χ. το οργανόγραμμα μπορεί να δείχνει ότι τόσο ο διευθυντής παραγωγής όσο και ο διευθυντής προσωπικού αναφέρονται στον γενικό διευθυντή και αυτό να φαίνεται πως δείχνει ότι αμφότεροι, στις αντίστοιχες περιοχές τους, έχουν ίση ευθύνη και επιρροή μέσα στην οργάνωση. Στην πράξη όμως είναι δυνατόν ο διευθυντής προσωπικού να έχει ελάχιστη επιρροή. Μπορεί ελάχιστες φορές να τον συμβουλευόμαστε όταν παίρνουν αποφάσεις, να του δίνουν λίγη σημασία για τις καθημερινές εργασίες, και

ακόμα μπορεί οι ευθύνες του να περιορίζονται σε γραφειακές εργασίες και στη γραφειοκρατία των σχέσεων προσωπικού.(Πατρινός 2003)

Ένα δεύτερο πράγμα που δεν φαίνεται στο οργανόγραμμα είναι η πραγματική διάκριση της γραμμής από το επιτελείο. Η γραμμή και το επιτελείο συνδέονται με σχέσεις εξουσίας. Η εξουσία του επιτελείου μπορεί να κλιμακωθεί από μια απλή συμβουλευτική και απλή συμπαράσταση μέχρι μια σχέση λειτουργική. Καθώς, λοιπόν, το οργανόγραμμα δεν δείχνει τυπικά ποιον τύπο εξουσίας έχει το επιτελείο στις διάφορες περιοχές, αυτός που βλέπει το οργανόγραμμα δεν μπορεί να καταλάβει πώς λειτουργεί στην πραγματικότητα η οργάνωση.(Πατρινός 2003)

Το τρίτο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι όλες οι πραγματικές γραμμές επικοινωνίας. Φαίνονται βέβαια μερικά από τα μεγάλα κανάλια επαφών, αλλά αν η οργάνωση βασιζόταν μόνο στα τυπικά αυτά κανάλια τίποτε δεν θα γινόταν.(Πατρινός 2003)

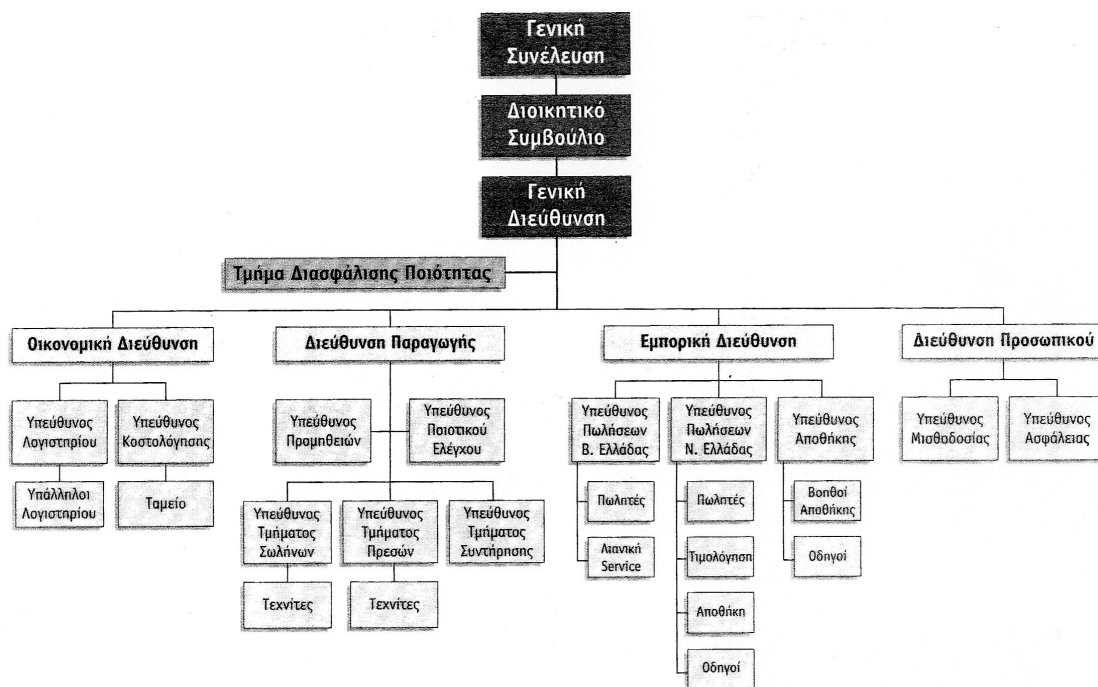
Στην καθημερινή ζωή των οργανώσεων υπάρχει πάντα και η άτυπη επικοινωνία η οποία είναι πρακτικά αδύνατο να σχεδιασθεί.(Πατρινός 2003)

Το τελευταίο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι η άτυπη οργάνωση, δηλαδή όλες οι άτυπες σχέσεις, τα κανάλια επικοινωνίας και επιρροής ή τα κέντρα δύναμης που με τον καιρό αναπτύσσονται καθώς τα πρόσωπα συναναστρέφονται το ένα το άλλο. Είναι γνωστό ότι η άτυπη οργάνωση αποτελεί μια προέκταση της τυπικής και αναπτύσσεται για να διευκολύνει την επίτευξη των σκοπών και των έργων της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος που γνωρίζει την άτυπη δομή της οργάνωσης του και γνωρίζει επίσης πώς να τη χρησιμοποιεί έχει ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα και ειδικότερα μπορεί πολλές φορές να παρακάμψει τη «γραφειοκρατική οδό» και να πετύχει έτσι γρηγορότερα αποτελέσματα.(Πατρινός 2003)

Στο Σχήμα 6.1 απεικονίζεται το πραγματικό οργανόγραμμα μιας ελληνικής βιομηχανίας. Όπως φαίνεται σε αυτό, το οργανόγραμμα μας δίνει πέντε βασικά είδη πληροφοριών για μια επιχείρηση:(Μαντζάρης 2003)

- το *πλήθος των εργασιών* που εκτελεί η επιχείρηση
- τα *τμήματα (ανά λειτουργία)*, στα οποία διαχωρίζεται η επιχείρηση
- την *περιοχή ευθύνης (είδος εργασίας)* του κάθε τμήματος
- τα *επίπεδα ιεραρχίας* της επιχείρησης
- τις *γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας* στην επιχείρηση.

Σχήμα 6.1. Παράδειγμα οργανογράμματος Ελληνικής βιομηχανίας



Το βασικό **πλεονέκτημα** του οργανογράμματος, σύμφωνα με το Μαντζάρη (2003), είναι ότι δείχνει τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και το πώς οι επιμέρους εργασίες σχετίζονται με το σύνολο. Ο καθένας γνωρίζει σε ποιον αναφέρεται, πόσους και ποιους υφιστάμενους έχει και ποια είναι η περιοχή δράσης και ευθύνης του.

Από την άλλη, το βασικό **μειονέκτημα** του οργανογράμματος κατά το Μαντζάρη (2003), είναι ότι δεν μπορεί να δείξει λεπτομέρειες της οργάνωσης της επιχείρησης. Επίσης, η αυστηρότητα της σχέσης προϊστάμενου - υφιστάμενου που φαίνεται στο οργανόγραμμα, εάν εφαρμοζόταν κατά γράμμα, θα δημιουργούσε πολλά λειτουργικά προβλήματα στην επιχείρηση (π.χ. καθυστερήσεις στην εκτέλεση εντολών). Τέλος, ένας απλός εργαζόμενος παρατηρώντας το οργανόγραμμα, αισθάνεται πολύ μειονεκτικά βλέποντας την τεράστια απόσταση που τον χωρίζει από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, το οργανόγραμμα πρέπει να χρησιμοποιείται για ένα και μόνο σκοπό: *να απεικονίσει τη βασική, τυπική διάρθρωση της επιχείρησης στο σύνολο της.*

6.2. Πώς συντάσσονται τα οργανογράμματα

Γενικές αρχές και κατευθύνσεις σχεδιασμού

Έχουν διδαχθεί πολλοί τρόποι για τη σύνταξη και τη μορφή ενός οργανογράμματος. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

α. Εξατομικεύουμε το οργανόγραμμα γράφοντας το όνομα της εταιρίας (ή του οργανισμού), την ημερομηνία σύνταξης του, ένδειξη αν παριστάνει την τωρινή ή την προτεινόμενη οργάνωση και τον τίτλο του προσώπου ή το όνομα του τμήματος που είναι υπεύθυνο για τη σύνταξη. Αν το οργανόγραμμα αφορά μόνο ένα τμήμα της εταιρίας, τότε η πληροφορία αυτή πρέπει να περιληφθεί στον τίτλο του.

β. Χρησιμοποιούμε ορθογώνια παραλληλόγραμμα για να δείξουμε μ' αυτά τη θέση μιας οργανωτικής μονάδας (διοικητικής θέσης) ή ενός προσώπου. Περισσότερα στελέχη και άλλα συμβούλια (επιτροπές κ.λ.π.) κατέχουν επίσης ένα ορθογώνιο.

γ. Η κάθετη τοποθέτηση των ορθογωνίων δείχνει τις σχετικές θέσεις στην οργανωτική ιεραρχία. Για λόγους εντούτοις χώρου και αισθητικής

παρουσίασης, οι εκτελεστικές μονάδες συχνά εμφανίζονται ένα επίπεδο πιο κάτω από τις επιτελικές μονάδες.

δ. Οποιαδήποτε οριζόντια σειρά ορθογωνίων πρέπει να έχει το ίδιο μέγεθος και να αναφέρεται σε εκείνες μόνο τις θέσεις που βρίσκονται οργανωτικά στο ίδιο επίπεδο.

ε. Οι κάθετες και οριζόντιες συνεχείς γραμμές χρησιμοποιούνται για να δείχνουν τη ροή της γραμμής εξουσίας.

στ. Αν είναι απαραίτητο, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάστικτες ή διακεκομμένες γραμμές για να δείξουν τη ροή της λειτουργικής εξουσίας.

ζ. Οι γραμμές εξουσίας φτάνουν στο άνω μέσο του ορθογωνίου και ξεκινούν από το κάτω μέσο, δηλαδή δεν διασχίζουν το ορθογώνιο. Εξαιρέση αποτελεί η περίπτωση ενός επιτελικού βοηθού ή βοηθού αναπληρωτή, όπου η γραμμή εξουσίας μπορεί να φτάσει στο πλάι του ορθογωνίου.

η. Ο τίτλος κάθε θέσης θα τοποθετείται μέσα στο ορθογώνιο. Ο τίτλος πρέπει να είναι περιγραφικός και να δείχνει τη λειτουργία. Έτσι οι όροι «γενικός διευθυντής» ή «διευθυντής» (στην Αμερική δε ο όρος αντιπρόεδρος) δεν είναι αρκετοί αν δεν περιγράφουν ταυτόχρονα τη λειτουργία. Οι τίτλοι πρέπει να είναι περιεκτικοί, στην ανάγκη δε να αναθεωρούνται για να γίνουν τέτοιοι.

θ. Το όνομα του προσώπου που κατέχει τη θέση περιλαμβάνεται στο ορθογώνιο, εκτός αν οι μεταβολές προσωπικού είναι τόσο μεγάλες που δεν είναι εύκολη η συνεχής αναθεώρηση του οργανογράμματος.

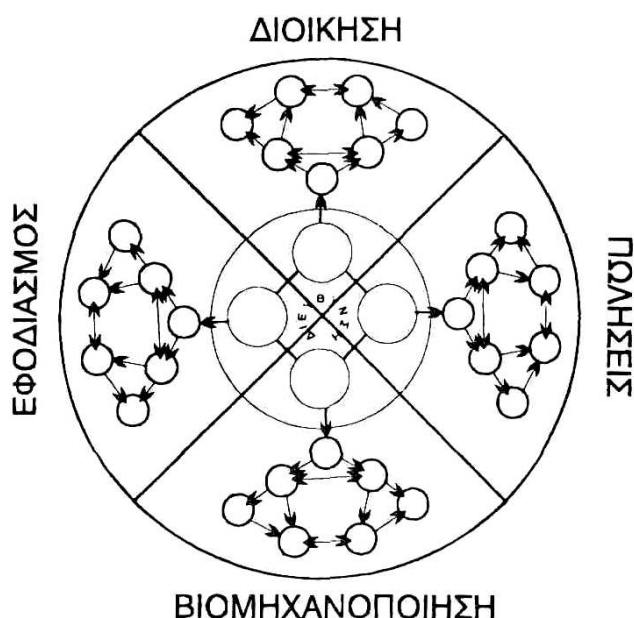
ι. Το οργανόγραμμα πρέπει να διατηρείται όσο το δυνατόν απλούστερο. Αν είναι ανάγκη να διευκρινιστεί κάτι ειδικό, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί μια υποσημείωση. Αν το οργανόγραμμα περιλαμβάνει μόνο μια οργανωτική μονάδα (κλάδος, διεύθυνση κ.λ.π.), πρέπει να περιλαμβάνει προς τα επάνω τον ανώτερο προς τον οποίο αναφέρεται η μονάδα αυτή.

Οι γενικές αυτές αρχές περιγράφουν τον πιο συνηθισμένο τύπο οργανογράμματος, το «κάθετο» οργανόγραμμα, που δείχνει την οργανωτική ιεραρχία από επάνω προς τα κάτω. Μπορεί όμως να σχεδιαστεί με την ίδια τεχνική ένα «οριζόντιο» οργανόγραμμα που διαβάζεται όχι από

επάνω προς τα κάτω αλλά από αριστερά προς τα δεξιά. Μπορεί, ακόμα, να σχεδιαστεί ένα «κυκλικό» οργανόγραμμα, όπου ο γενικός διευθυντής (chief executive ή general manager) να τοποθετηθεί στο κέντρο του κύκλου και οι οριζόντιες γραμμές του κάθετου πυραμιδικού οργανογράμματος να βρίσκονται έτσι τοποθετημένες ώστε να σχηματίζουν ομοκεντρικό κύκλο γύρω από αυτόν (βλ. σχήμα 6-2). (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Θα προσπαθήσουμε τώρα να σχολιάσουμε τις δέκα αυτές αρχές, παραθέτοντας παρατηρήσεις από την εμπειρία μας σε ελληνικές οργανώσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, και ανατρέχοντας στα σχόλια που έχουν υποπέσει στην αντίληψη μας. Τα σχόλια αυτά ακολουθούν την ίδια διάταξη: (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Σχόλιο στην πρώτη αρχή: Όπου είναι δυνατόν, το σχήμα του οργανογράμματος δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερο από μια σελίδα χαρτιού εμπορικής αλληλογραφίας ή από το διπλάσιο της σελίδας. Όταν το οργανόγραμμα είναι μεγάλο, τότε σχεδιάζεται ένα σε γενικές γραμμές και ακολουθούν άλλα με ανάλυση των τμημάτων. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

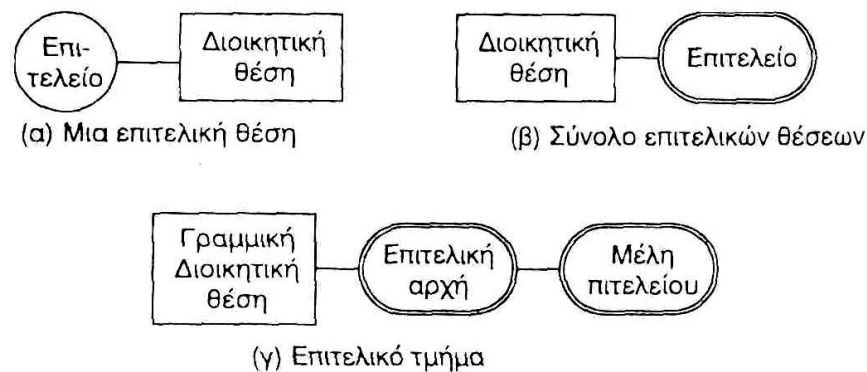


Σχήμα 6-2. Κυκλικό οργανόγραμμα των βασικών λειτουργιών.

Ο χάρτης οργάνωσης συνεχώς προσαρμόζεται και εξελίσσεται. Σε πολλές οργανώσεις συντάσσονται οργανογράμματα που παριστάνουν τα

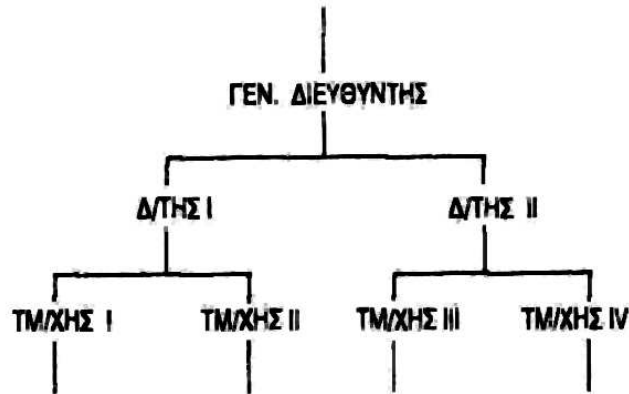
διάφορα στάδια, που θα ακολουθήσουν κατά την εξέλιξη τους μέχρι να φτάσουν την ολοκληρωμένη μορφή. Τα οργανογράμματα αυτά ονομάζονται σταδιακά. Η εργασία της προσαρμογής συνήθως ανατίθεται στη διεύθυνση προσωπικού. Κάθε διευθυντής υπηρεσίας πρέπει να είναι σε θέση να συντάσσει τον χάρτη οργάνωσης της μονάδας του. Η διεύθυνση προσωπικού πρέπει στην περίπτωση αυτή να τίθεται στη διάθεσή του, για να τον καθοδηγεί. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Σχόλιο στη δεύτερη και τρίτη αρχή: Τα ορθογώνια παραλληλόγραμμα μπορούν να γίνονται μεγαλύτερα όσο προχωρούμε προς τα κάτω, ώστε το σύνολο να μοιάζει με ανάποδο δέντρο. Έτσι θα μπορούμε στα χαμηλότερα ορθογώνια να περιλαμβάνουμε περισσότερα ονόματα ή θέσεις. Μπορούμε επίσης να απεικονίσουμε ένα συλλογικό όργανο (Συμβούλιο ή Επιτροπή) με κύκλο, μέσα στον οποίο γράφουμε τον τίτλο του οργάνου (βλ. σχήμα 6-3). Όπου είναι δυνατόν, οι επιτελικές υπηρεσίες πρέπει να τοποθετούνται σε χωριστές γραμμές και να μη ανακατεύονται με τις εκτελεστικές. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

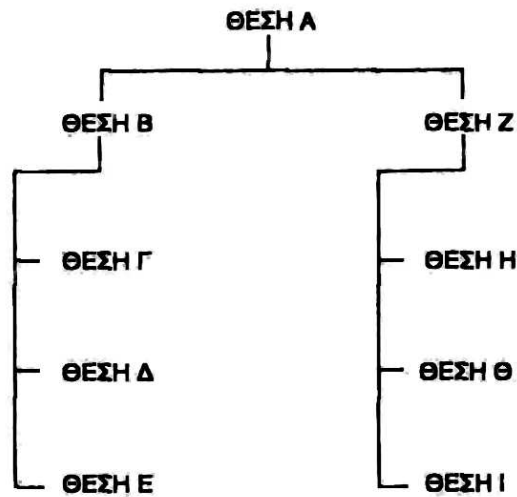


Σχήμα 6-3. Τύποι επιτελείων.

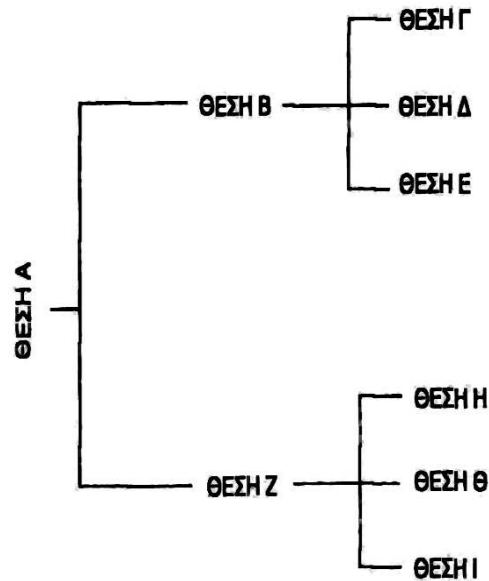
Σχόλιο στην τέταρτη αρχή: Στη δημόσια διοίκηση ιδιαίτερα προσέχουμε να σχεδιάσουμε στην ίδια οριζόντια σειρά θέσεις της ίδιας ή περίπου της ίδιας τάξης. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)



Είναι ενδεχόμενο, για λόγους εξοικονόμησης χώρου, η διάταξη να ακολουθήσει τοποθέτηση κατά στήλες. Π.χ. οι ισοδύναμες θέσεις Γ, Δ, Ε και Η, Θ, Ι μπορούν να τοποθετηθούν ως εξής (βλ. και σχήμα 6-3).

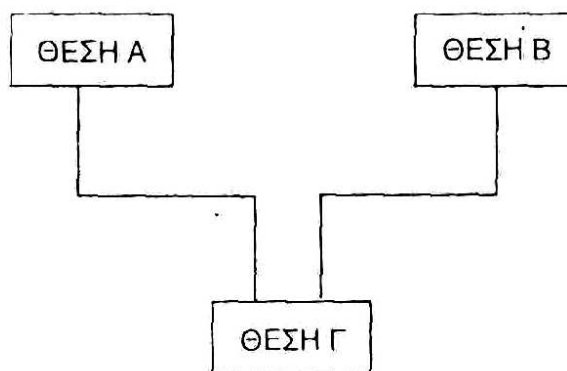


Η διάταξη αυτή αποτελεί σύνθεση του κλασικού κάθετου τύπου και του οριζόντιου οργανογράμματος, όπου οι ανωτέρω θέσεις θα είχαν εμφανισθεί ως εξής:(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)



Σχόλιο στην πέμπτη και έκτη αρχή: Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε δύο ειδών γραμμές: (α) Μια παχιά γραμμή για να δείξουμε τις εκτελεστικές (line) υπηρεσίες: (β) Μια λεπτή γραμμή ("λευκή" όπως ονομάζεται στην τυπογραφία) για να δείξουμε τις περιπτώσεις όπου, χωρίς να υπάρχει εξάρτηση, υπάρχει μόνο υπηρεσιακή σχέση. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Σχόλιο στην έβδομη αρχή: Υπάρχουν ειδικές περιπτώσεις στις οποίες μια υποταγμένη θέση λογοδοτεί, για διαφορετικά θέματα, σε δύο προϊστάμενες θέσεις. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η εικόνα του οργανογράμματος είναι: (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)



Σχόλιο στην όγδοη αρχή: Μέσα στα ορθογώνια παραλληλεπίπεδα γράφουμε, πολλές φορές, εκτός από τίτλους, και άλλες ενδείξεις. Μερικές πιθανές μορφές είναι οι εξής: (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

| |
|-----------------|
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ |
|-----------------|

Η ανωτέρω μορφή συνηθίζεται σε γενικούς χάρτες εξωτερικής χρήσης.

| | |
|---------------------|-----------------|
| 101 | ΠΩΛΗΣΕΙΣ |
| Γ. Δ. ΔΕΡΒΗΣ | |

Η μορφή αυτή συνηθίζεται στους εσωτερικούς χάρτες των διαφόρων μονάδων. Ο πλάγιος αριθμός είναι ο αριθμός του δελτίου περιγραφής καθκόντων της θέσης.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

| |
|-------------------------------|
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ |
| 87 |

Ο αριθμός εδώ δείχνει το σύνολο της δύναμης σε προσωπικό της Διευθύνσεως Πωλήσεων. Μια τέτοια αναφορά δεν είναι πάντα σκόπιμη, γιατί (α) ο αριθμός αυτός μεταβάλλεται και (β) μερικοί μπορεί να υπηρετούν ταυτόχρονα σε δύο θέσεις. Μπορούμε, πέρα από το οργανόγραμμα, να καταρτίσουμε ένα συνοπτικό πίνακα δύναμης κατά Διεύθυνση και βαθμό και να τον τοποθετήσουμε σε μια γωνία του οργανογράμματος.

| |
|-------------------------------|
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ |
| 87/884 |

Ο αριστερός αριθμός δείχνει τη δύναμη σε προσωπικό και ο δεξιός το σύνολο των αποδοχών σε χιλιάδες δραχμών.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Παρατηρούμε, ακόμα, ότι άλλοτε περιγράφεται στο οργανόγραμμα η θέση (λ.χ. «Διευθυντής Διοικητικού») και άλλοτε η Οργανωτική Μονάδα («Διεύθυνση Διοικητικού»). Στη Δημόσια Διοίκηση συνηθίζεται να

προστίθεται μέσα σε παρένθεση ο βαθμός, όταν κρίνεται αναγκαίος και δεν προκύπτει από τον τίτλο θέσης:(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ
ΥΠΗΡ. ΕΝΤΕΜ. ΕΞΟΔΩΝ
(Τμηματάρχης)

Όταν για τη θέση δεν υπάρχει τίτλος, χρησιμοποιείται μια συνοπτική περιγραφή της εργασίας της θέσης και (ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση) ο βαθμός του υπαλλήλου της θέσης αυτής:(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

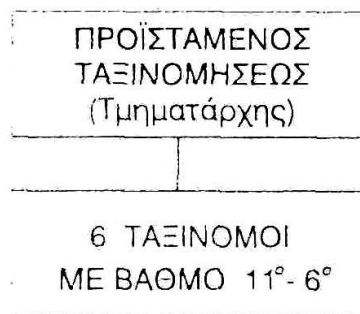
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
(Εισηγητής)

Σχόλιο στην ένατη αρχή: Τα ονοματεπώνυμα και τα μισθολογικά στοιχεία δεν είναι αναγκαία να απεικονισθούν στο οργανόγραμμα, όταν βασικός σκοπός του είναι η παρουσίαση της οργανωτικής διάρθρωσης. Εάν μια θέση δεν είναι επανδρωμένη, περιλαμβάνεται μεν στο οργανόγραμμα, αλλά απεικονίζεται κενή. Εάν ένας υπάλληλος εξυπηρετεί δύο θέσεις, τότε οι θέσεις παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα και προστίθεται μια ερμηνευτική σημείωση.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

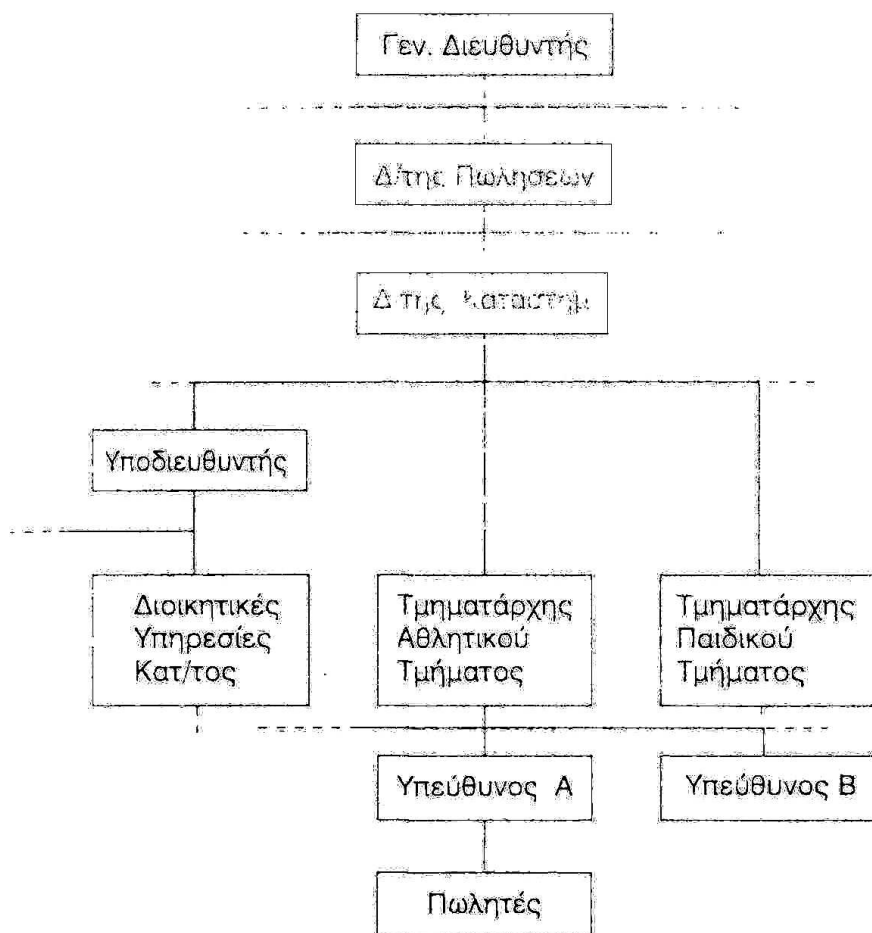
Σχόλιο στη δέκατη αρχή: Όταν σχεδιάζεται ένα μόνο μέρος της οργανωτικής διάρθρωσης, δεν είναι πάντοτε ανάγκη να περιληφθούν στο οργανοδιάγραμμα όλες οι θέσεις που είναι άμεσα υπεύθυνες έναντι μιας υπερκείμενης θέσης. Το γεγονός ότι η έκταση ευθύνης μιας θέσης δεν είναι στην ολότητα της αποτυπωμένη στο οργανόγραμμα, απεικονίζεται με διακεκομμένη γραμμή:(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)



Είναι επίσης ενδεχόμενο να είναι απευθείας υπεύθυνες έναντι του ίδιου επόπτη περισσότερες από μία ομοειδείς θέσεις. Στην περίπτωση αυτή ενδεχομένως δεν είναι απαραίτητο να απεικονισθεί ατομικά κάθε υποταγμένη θέση. Μπορούμε να απεικονίσουμε στη λεπτομέρεια της μια υποδιαίρεση και να αφήσουμε μια απλή ένδειξη του συνολικού αριθμού υπαλλήλων με τον οποίο είναι επανδρωμένες οι λοιπές θέσεις. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)



Ο ίδιος τύπος οργανογράμματος είναι κατάλληλος και στις περιπτώσεις που υπάρχει αριθμός όμοιων υποδιαίρεσεων μιας μονάδας (βλ. σχήμα 6-4).



Σχήμα 6-4. Σχηματική απεικόνιση υποδιαιρέσεων μιας ομάδας.

6.3. Τμηματοποίηση

Η τμηματοποίηση αποβλέπει στη διάσπαση και επαναδιάσπαση της συνολικής εργασίας μιας επιχείρησης σε μικρότερα τμήματα με σκοπό τη δημιουργία των θέσεων εργασίας και κατευθύνεται από πάνω προς τα κάτω. Αντίστοιχα η συγκέντρωση των θέσεων εργασίας σε ομάδες, τμήματα, τομείς καλείται ομαδοποίηση και κατευθύνεται αντίστροφα, δηλ. από κάτω προς τα πάνω.(Χυτήρης 2006)

Όπως όμως και να τεθεί το ζήτημα τα ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντήσουμε είναι δύο. Το ένα είναι ποσοτικό και το άλλο ποιοτικό. Το ποσοτικό αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν κάτω από την διοικητική ευθύνη μιας θέσης προϊσταμένου

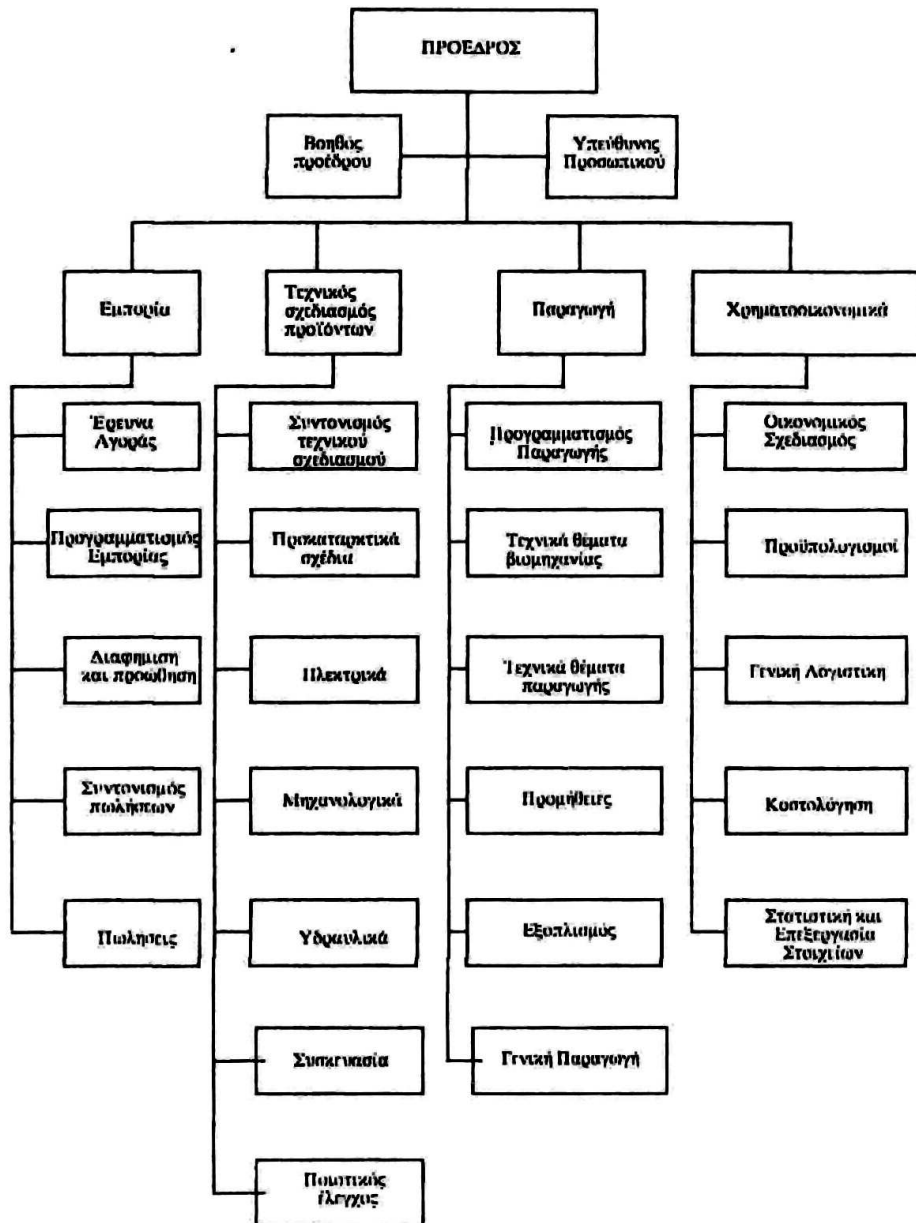
ή τον αριθμό των τμημάτων τα οποία θα περιλάβει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Το θέμα αυτό θέτει το θέμα του εύρους της εποπτείας και αναλύεται παρακάτω. Το δεύτερο αναφέρεται στο είδος των τμημάτων που θα πρέπει να δημιουργήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός ώστε να εξασφαλίσει αποτελεσματική διοίκηση και συντονισμό.(Χυτήρης 2006)

Η αποτελεσματική τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη γιατί βοηθά να διευκρινισθούν οι σχέσεις εξουσίας, διευκολύνει την επικοινωνία και δημιουργεί το απαραίτητο υπόβαθρο για τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων δεδομένου ότι εξασφαλίζει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων στις βαθμίδες που κατά τεκμήριο έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή πληροφόρηση. Υπάρχουν διάφορα κριτήρια τμηματοποίησης τα οποία συνεπάγονται βέβαια και διαφορετικές μορφές οργανωτικών δομών. Οι πιο σημαντικές είναι:(Ξυροτύρη-Κουφίδου1994)

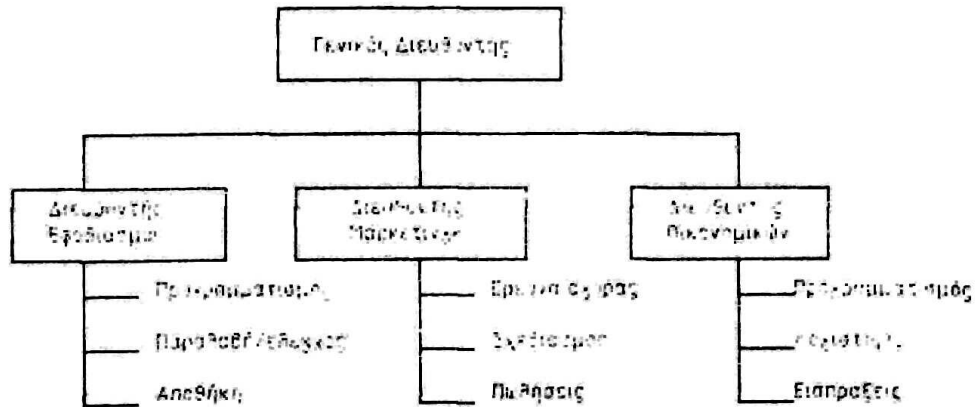
▪ **Τμηματοποίηση κατά λειτουργία**

Αποτελεί μια λογική μορφή τμηματοποίησης που βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Στην περίπτωση αυτή οι θέσεις εργασίας που το έργο τους αφορά στην ίδια επιχειρησιακή λειτουργία τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα. Είναι αυτονόητο ότι ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης ή του οργανισμού διαφοροποιούνται και οι ονομασίες των βασικών λειτουργιών.(Ξυροτύρη-Κουφίδου 1994)

Παράδειγμα:



Σχήμα 6-5.



Σχήμα 6-6.

Η λειτουργική αυτή δομή θεωρείται κατάλληλη για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον, σε μικρές επιχειρήσεις που παράγουν μικρό αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Από τα βασικά της πλεονεκτήματα θεωρούνται η συγκέντρωση στα διάφορα τμήματα ατόμων με παρεμφερή ή ίδια εκπαίδευση, γνώση, ενδιαφέροντα και υπευθυνότητες. Αυτό θεωρείται ότι βοηθά στην ανάπτυξη εξειδικευμένης γνώσης και ομάδων που είναι σε θέση να επιλύσουν ειδικά προβλήματα με επιτυχία. Η μεταξύ τους επικοινωνία καθίσταται αποτελεσματικότερη και η συνεργασία τους διευκολύνεται. Από την άλλη όμως πλευρά υπάρχουν και μειονεκτήματα τα οποία συνοψίζονται στη δυσκολία μέτρησης της συμβολής του κάθε τμήματος στο τελικό αποτέλεσμα το οποίο μετριέται σε επίπεδο επιχείρησης, στη δημιουργία «στεγανών» μεταξύ των διαφόρων τμημάτων δεδομένου ότι η ενότητα των ενδιαφερόντων στα πλαίσια του τμήματος είναι δυνατό να οδηγήσει σε υπερεκτίμηση των προβλημάτων κάθε συγκεκριμένου τμήματος γιατί δυσκολεύεται η επικοινωνία και τέλος η δυσκολία άμεσης ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος λόγω δυσχερειών συντονισμού. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

▪ Τμηματοποίηση κατά διευθύνσεις

Αποτελεί μια μορφή που ομαδοποιεί τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης με κριτήρια τα παραγόμενα προϊόντα, τους πελάτες, τη γεωγραφική κατανομή των δραστηριοτήτων ή το χρόνο. Η δομή αυτή ενδείκνυται για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε δυναμικό περιβάλλον και ακολουθούν γρήγορη ανάπτυξη ενώ υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των παραγομένων προϊόντων. Περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:(Χυτήρης 2006)

- Τμηματοποίηση κατά προϊόν
- Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή
- Τμηματοποίηση κατά χρόνο
- Τμηματοποίηση κατά πελατεία

6.4. Συντονισμός

Συντονισμός είναι η διαδικασία με την οποία συνδέονται τα συστήματα και οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί με τις δραστηριότητες των ατόμων και ομάδων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Ο συντονισμός καθιερώνει αποτελεσματικές γραμμές επικοινωνίας οι οποίες επιτρέπουν στα άτομα να κατανοήσουν ο ένας τις δραστηριότητες του άλλου και να βοηθήσουν στη μεταξύ τους συνεργασία έτσι ώστε να εκτελούνται απρόσκοπτα όλες οι λειτουργίες.(Κόντης και Μαντάς 1993)

Ο συντονισμός έχει δύο διαστάσεις :

α. Την κάθετη διάσταση κατά την οποία συντονίζονται οι δραστηριότητες ατόμων και ομάδων σύμφωνα με την κάθετη ροή εξουσίας και αναφοράς (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω).(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

β. Την οριζόντια διάσταση κατά την οποία συντονίζονται δραστηριότητες ομάδων και ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

α. Κάθετος συντονισμός

Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα είναι ένα μόνο από τα καθήκοντα του διευθυντικού στελέχους στη διαδικασία οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι διαφοροποιημένες δραστηριότητες των τμημάτων πρέπει να εναρμονιστούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελέσουν ένα λειτουργικό σύνολο. Βασικός μηχανισμός εναρμόνισης είναι η εξουσία. Εξουσία είναι το δικαίωμα ενός στελέχους να δίνει εντολές οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν και το δικαίωμα χρησιμοποίησης πόρων της επιχείρησης ή του οργανισμού. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Η κάθετη διάσταση του συντονισμού επιτυγχάνεται λοιπόν με τη χρήση της ιεραρχίας της εξουσίας και υλοποιείται με τις εξής βασικές οργανωτικές αρχές και διαδικασίες, οι οποίες αν και διατυπώθηκαν κατά την περίοδο της κλασικής προσέγγισης των οργανώσεων, εξακολουθούν να διέπουν τη λειτουργία τους: (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

1.Ε ν ό τ η τ α ε ν τ ο λ ή ς : Κάθε υφιστάμενος πρέπει να είναι υπόλογος μόνο σε ένα προϊστάμενο. Αν ένας υφιστάμενος παίρνει κατευθύνσεις από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, είναι πολύ πιθανόν ότι θα προκληθεί σύγχυση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σωστό όταν αυτό που του λέγεται κάθε φορά δεν είναι το ίδιο με εκείνο που του είπαν προηγουμένως. Τότε ο υφιστάμενος θα βλέπει τον εαυτό του να στέκει στη μέση, με αποτέλεσμα είτε η δουλειά να γίνεται μισητή είτε να μη γίνεται τίποτε. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

2.Ό ρ ι ο ε π ο π τ ε ί α ς : Αποτελεί τον αριθμό των υφισταμένων που επιβλέπει ένας προϊστάμενος. Η αρχική προσέγγιση για τον προσδιορισμό του αριθμού αυτού ήταν αυθαίρετη και βασιζόταν στη λογική ότι ένας προϊστάμενος έχει πεπειραμένες ικανότητες και επομένως ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να επιβλέπει αποτελεσματικά πρέπει να είναι μικρός. Αν και σήμερα ακόμη αδυνατούμε να ορίσουμε τον ιδανικό αριθμό

των υφισταμένων ανά προϊστάμενο, εντούτοις γίνεται αποδεκτό ότι παράγοντες όπως ο βαθμός ομοιομορφίας και πολυπλοκότητας των καθηκόντων, η ικανότητα των υφισταμένων, η φύση της εργασίας, επηρεάζουν τη διαμόρφωση του εύρους εποπτείας.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

3.Α λ υ σ ί δ α ε ν τ ο λ ή ς: Οι σχέσεις εξουσίας που συνδέουν τις διάφορες θέσεις μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια ώστε καθένας να γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές και σε ποιον δίνει αναφορά. Η εξουσία αναβαθμίζεται έτσι ώστε κάθε θέση στην κλίμακα της ιεραρχίας να αναφέρεται απευθείας στην προϊστάμενη. Η βαθμίδα είναι οργανωτική θέση με ορισμένη αρμοδιότητα και ευθύνη του φορέα της ο οποίος έχει σαν κύριο καθήκον την εξασφάλιση της ενότητας των σκοπών που επιδιώκονται. Αυτό σημαίνει ότι βασικό χαρακτηριστικό κάθε βαθμίδας εξουσίας είναι η αρμοδιότητα λήψης ορισμένων αποφάσεων και το δικαίωμα λήψης πρωτοβουλιών. Το σύνολο των διοικητικών βαθμίδων διαμορφώνει τη διοικητική ιεραρχική πυραμίδα.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

4.Ε ν α ρ μ ό ν ι σ η ε ξ ο υ σ ί α ς , ε υ θ ύ ν η ς κ α ι λ ο γ ο δ ο σ ί α ς: Όταν αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για κάποιο έργο, πρέπει να του δοθεί επίσης η απαραίτητη εξουσία για να το φέρει σε πέρας. Εάν η ευθύνη που εμπιστευόμαστε σε κάποιον είναι μεγαλύτερη από την εξουσία που του δίνουμε, τότε η ευθύνη τείνει να περιοριστεί από τα όρια της εξουσίας που δόθηκε. Αν συμβεί το αντίθετο, δηλαδή δώσουμε μεγαλύτερη εξουσία από όση είναι απαραίτητη για να ικανοποιηθεί η ευθύνη που αναθέσαμε, τότε θα υπάρξει μια τάση επέκτασης της ευθύνης. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, μπορούμε να περιμένουμε λογοδοσία μόνο μέσα στα όρια της εξουσίας που δόθηκε.

5.Α π ο κ έ ν τ ρ ω σ η - σ υ γ κ έ ν τ ρ ω σ η ε ξ ο υ σ ι ώ ν : Η αποκέντρωση αφορά το βαθμό στον οποίο εκχωρείται εξουσία από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια διοίκησης μέσω της διαδικασίας της εξουσιοδότησης ενώ η συγκέντρωση την τάση διατήρησης της εξουσίας. Δεν τίθεται θέμα επιλογής μεταξύ αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης δεδομένου ότι και οι δύο μηχανισμοί εξυπηρετούν συγκεκριμένες καταστάσεις. Εναπόκειται στο διευθυντικό στέλεχος να αποφασίσει το βαθμό στον οποίο θα ακολουθήσει τις παραπάνω διαδικασίες ώστε να

μπορέσει να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο συντονισμού.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Η οργανωτική δομή είναι συγκεντρωτική όταν τα κέντρα αποφάσεων είναι τοποθετημένα στα υψηλά επίπεδα της ιεραρχίας. Η μορφή αυτή πλεονεκτεί ως προς την εξασφάλιση της ενότητας της πολιτικής και των τρόπων υλοποίησής της. Μειονεκτεί όμως γιατί προκαλείται διόγκωση του όγκου των πληροφοριών προς επεξεργασία (γραφειοκρατία) ενώ αυξάνεται ο χρόνος ροής των πληροφοριών γεγονός που προκαλεί καθυστερήσεις και ενδεχομένως παρανοήσεις.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Αντίθετα μια δομή είναι αποκεντρωτική όταν τα διάφορα ιεραρχικά κλιμάκια έχουν εξουσιοδοτηθεί για να παίρνουν ορισμένες αποφάσεις. Στην περίπτωση αυτή εξασφαλίζεται βέβαια η ευελιξία και η δυνατότητα γρήγορης προσαρμογής στις απαιτήσεις των συνθηκών όπως αυτές διαμορφώνονται αυξάνει όμως η πιθανότητα λήψης εσφαλμένων αποφάσεων.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

β. Οριζόντιος συντονισμός

Η οριζόντια διάσταση του συντονισμού επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη λειτουργικών ομάδων, τη χρήση του επιτελείου, τη δημιουργία επιτροπών και τη δημιουργία της μητρικής μορφής οργάνωσης.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

6.5. Εξουσιοδότηση

6.5.1 Για μια αποτελεσματική εξουσιοδότηση

Η εξουσιοδότηση είναι ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία του προϊσταμένου. Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση αρχίζει με τη θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους και την αντίδραση τους στην εργασία.(Μαντζάρης 2003)

Όσο ο προϊστάμενος διατηρεί μία **αρνητική** στάση απέναντι στους ανθρώπους και την αντίδραση τους στην εργασία, οι πιθανότητες να δώσει πραγματική εξουσιοδότηση ως διευθυντής είναι λιγότερες. Έτσι μάλλον θα τείνει:(Μαντζάρης 2003)

- να ελέγχει τους ανθρώπους και να εργάζεται πολύ κοντά τους
- να περιπλέκεται σε καθημερινές λεπτομέρειες,
- να παίρνει αποφάσεις χωρίς να επιδιώκει τη συμμετοχή των συνεργατών του,
- για να επιτύχει αποτελέσματα να βασίζεται στην εξουσία, στη δύναμη, στην πίεση και στην πειθαρχία

Από την άλλη μεριά, το διοικητικό στέλεχος που η γενική του στάση απέναντι στους ανθρώπους και στην αντίδραση τους στην εργασία είναι θετική:(Μαντζάρης 2003)

- τείνει στη δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο οι υφιστάμενοι του είναι πλήρως απασχολημένοι στην εργασία τους,
- συγκεντρώνει τις προσπάθειες του σε γενικούς στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς,
- κερδίζει την παραδοχή με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων,
- βοηθά τους υφισταμένους του να επιτύχουν αποτελέσματα με την αποτελεσματική επικοινωνία.

Έτσι η θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους και στην αντίδραση τους στην εργασία αποτελεί το θεμέλιο της αποτελεσματικής εξουσιοδότησης. Τα στελέχη που είναι πρόθυμα να κάνουν ένα βήμα στη στάση τους απέναντι στους υφισταμένους τους είναι πολύ περισσότερο ικανά στο να χρησιμοποιήσουν την εξουσιοδότηση σαν μέσο υποκίνησης των ανθρώπων μέχρι το μέγιστο σημείο των δυνατοτήτων τους. (Μαντζάρης 2003)

6.5.2 Τι ρόλο παίζει η εξουσιοδότηση:

α. Συμβάλλει στην ανάπτυξη

Πολλές φορές έχουμε ακούσει τα αποφθέγματα: "Οι άνθρωποι μαθαίνουν κάνοντας" και "η εμπειρία είναι ο καλύτερος δάσκαλος". Η εξουσιοδότηση είναι ένας παράγοντας κλειδί στο να γίνουν τα παραπάνω από θεωρητικά λόγια λειτουργικές αρχές. Όταν χρησιμοποιείται πραγματικά η εξουσιοδότηση, οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία να κάνουν κάτι και μέσα σε ευρύτερα όρια να είναι ελεύθεροι να εργασθούν. Καθώς μαθαίνουν με την εμπειρία πρέπει να τους εμπιστεύονται μεγαλύτερες ευθύνες. Η αυξημένη υπευθυνότητα είναι δυνατόν να πάρει τη μορφή πρόσθετων ή πιο δύσκολων έργων, της αυξημένης εξουσίας και ευθύνης λογοδοσίας ή της ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να μοιράζεται την ευθύνη με τους υφισταμένους του. Τούτο έχει σαν αποτέλεσμα να αναπτύσσονται οι ικανότητές του. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

β. Αξιοποιεί τη δεξιότητα και τις ικανότητες

Η εξουσιοδότηση εξασφαλίζει τη μέγιστη αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υφισταμένων. Το στέλεχος που δεν εξουσιοδοτεί ή εξουσιοδοτεί σε μικρή έκταση εκτός από τη μη πλήρη αξιοποίηση των υφισταμένων του ποτέ δεν ανακαλύπτει τις πλήρεις δυνατότητες του. Το μέτρο του σχετικά με τις μελλοντικές δυνατότητες βασίζεται σε υποκειμενική κρίση. Είναι αλήθεια ότι σε μια χρονική περίοδο μερικοί άνθρωποι αναδεικνύονται σαν πιο ισχυροί εκτελεστές από άλλους. Είναι όμως επίσης αλήθεια ότι ακόμα και αυτοί δεν βρίσκονται κοντά στο μέγιστο επίπεδο των δυνατοτήτων τους. Έτσι, η εξουσιοδότηση αποτελεί το μέσο με το οποίο τα διοικητικά στελέχη κάνουν χρήση στο μέγιστο δυνατό βαθμό των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων, αλλά είναι επίσης και ο μονός τρόπος για να προσδιορισθεί πρωταρχικά η έκτασή τους. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

γ. Δίνει την ελευθερία στο διοικητικό στέλεχος να διοικεί

Όταν ένα άτομο φθάνει σε μια θέση από την οποία εποπτεύει την εργασία των άλλων, η εργασία του αλλάζει και η πρωταρχική του ευθύνη είναι να επιτύχει την εκτέλεση της εργασίας από άλλους. Δηλαδή δεν είναι πια εκτελεστής αλλά διοικητικό στέλεχος. Σαν τέτοιο στέλεχος πρέπει να

κάνει ό,τι είναι δυνατόν για να βοηθήσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα μέσα στα όρια της δεξιότητας και των ικανοτήτων τους.(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

Τούτο σημαίνει ότι πρέπει να προσδιορίζει τις εργασίες με κριτήριο τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του σχετικά με τον τρόπο που μπορούν αυτά να επιτευχθούν, να βοηθάει τους ανθρώπους του να προσδιορίζουν και να ξεπερνούν τα προβλήματα που ανακύπτουν, να συμβουλεύει, να βοηθάει όταν είναι ανάγκη και, τέλος, πρέπει να δίνει στους υφισταμένους του την ευκαιρία να αποδώσουν στην εργασία τους. Όταν ένας "μάνατζερ" δεν κάνει τα παραπάνω, δεν εξουσιοδοτεί, δεν προωθεί την εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων και, κατά συνέπεια, δεν διοικεί. Υπάρχει πάντα ένα όριο σε αυτά που μπορεί να κάνει μόνος του ένας προϊστάμενος και, φυσικά, χωρίς εξουσιοδότηση ολόκληρο το έργο δεν μπορεί να ξεπεράσει αυτό το όριο. Έτσι, η εξουσιοδότηση είναι ένα από τα κύρια εργαλεία των διοικητικών στελεχών που πρέπει να χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε ο χρόνος τους να αφιερώνεται στη διοίκηση και όχι στην εκτέλεση. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1994)

6.5.3 Πώς γίνεται η εξουσιοδότηση

Ιστορικά η εξουσιοδότηση αποδείχθηκε μια ακαθόριστη έννοια. Παράλληλα, ενώ χρησιμοποιήθηκε θεωρητικά, πολύ λίγο εφαρμόστηκε πρακτικά. Ένα από τα προβλήματα είναι το γεγονός ότι προσπαθήσαμε να την θεραπεύσουμε. Αφιερώθηκε πολύς χρόνος και προσπάθεια στην ανάπτυξη επακριβών ορισμών, ενώ διαφεύγει η πραγματική σημασία της. Για το λόγο αυτό δεν θα επιχειρήσουμε τη διατύπωση ορισμού. Αντίθετα, θα σημειώσουμε ότι η εξουσιοδότηση είναι μια καθολική φιλοσοφία διοίκησης ανθρώπων. Από τη στιγμή που τα στοιχεία αυτής της φιλοσοφίας γίνουν πλήρως κατανοητά και ασχοληθούν τα στελέχη προσωπικά με την ανάπτυξη μιας επαγγελματικής προσέγγισης της διοίκησης, τότε και μόνο τότε θα μπορεί πρακτικά να εφαρμοσθεί η εξουσιοδότηση.(Κανελλόπουλος 1990)

Όταν ένα διοικητικό στέλεχος εξουσιοδοτεί, εκτελεί τρία βασικά βήματα: Αναθέτει **ευθύνη**, μεταβιβάζει **εξουσία** και δημιουργεί ευθύνη

λογοδοσίας για τα αποτελέσματα. Ας δούμε αυτά τα βήματα ένα - ένα ξεχωριστά.(Κανελλόπουλος 1990)

α. Αναθέτω ευθύνες

Η ανάθεση της ευθύνης είναι το βήμα στο οποίο δόθηκε με την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερη έμφαση. Θα ήταν δύσκολο να βρούμε ένα πραγματικό διοικητικό στέλεχος που δεν παρέχει στους υφισταμένους του μια επαρκή περιγραφή των καθηκόντων τους ή του έργου που πρέπει να επιτελέσουν. Παρόμοια, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δώσουν μια πολύ επαρκή περιγραφή της εργασίας τους κατά τρόπο φυσικό. Κατά την ανάθεση όμως της ευθύνης ως διοικητικό στέλεχος πρέπει να προχωρήσω πέρα από την τυπική περιγραφή της εργασίας, η οποία σε τελευταία ανάλυση αποτελεί το μισό, θα λέγαμε, αυτού που ονομάζουμε ανάθεση ευθύνης. Το άλλο μισό που είναι και το πιο σημαντικό είναι:(Κανελλόπουλος 1990)

Να προσδιορίσω τι αποτελέσματα περιμένω μετά την εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο.

Βασικά είναι ένα θέμα που έχει σχέση με το για ποιο σκοπό πληρώσαμε τους ανθρώπους. Δηλαδή, εργάζονται ένα ορισμένο αριθμό ωρών και κατά την περίοδο αυτή εκτελούν εργασίες ή εργάζονται για να επιτύχουν ορισμένα αποτελέσματα που δείχνουν ότι πραγματικά εκτέλεσαν αυτές τις εργασίες. Το δεύτερο φαίνεται περισσότερο λογικό. (Κανελλόπουλος 1990)

Έτσι αυτό σημαίνει π.χ. ότι η εργασία της Χρύσας Νικολάου είναι κάτι περισσότερο από το να βάζει κουμπιά στα πουκάμισα, δηλαδή είναι υπεύθυνη να τοποθετήσει ένα ορισμένο αριθμό κουμπιών, να καλύψει ορισμένες ποιοτικές απαιτήσεις, να πληροφορήσει τον προϊστάμενο της ότι δεν επαρκούν τα αποθέματα κουμπιών και πρέπει να γίνει παραγγελία κ.λ.π. Αντίστοιχα η εργασία της δακτυλογράφου δεν είναι να γράψει τόσες σελίδες την ημέρα, αλλά να διεκπεραιώσει μια ορισμένη σειρά εργασιών. (Κανελλόπουλος 1990)

Με την ίδια λογική, η εργασία του διευθυντή ελέγχου παραγωγής επεκτείνεται πέρα από το σχεδιασμό και την παρακολούθηση ενός προγράμματος ελέγχου της παραγωγής. Τούτο αποτελεί το φυσικό τμήμα της εργασίας του. Στις ευθύνες του περιλαμβάνεται να ελαχιστοποιήσει τις

αδράνειες της παραγωγής λόγω έλλειψης ανταλλακτικών, να διατυπώσει την πιο οικονομική ροή εργασίας, να αυξήσει την εκμετάλλευση του εξοπλισμού, να χρονοπρογραμματίσει την παραγωγή έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η οικονομικότερη ποσότητα της παραγγελίας κ.λ.π. Η ανάθεση ευθύνης στον Προϊστάμενο ελέγχου παραγωγής με κριτήριο τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν περιλαμβάνει και άλλα πράγματα, όπως την ανάλυση της ποιότητας της παραγωγής, την απομόνωση των αιτιών των προβλημάτων, την εισήγηση εκτάκτων μέτρων και την πρόταση προδιαγραφών ποιότητας: (Κανελλόπουλος 1990)

Τούτο σημαίνει ότι το βήμα της εξουσιοδότησης που το ονομάσαμε "αναθέτω ευθύνες" δεν είναι κάτι απλό και ακαδημαϊκό όσο μπορεί να φαίνεται, αλλά επεκτείνεται πέρα από αυτό που μέχρι τώρα έκαναν τα στελέχη. Μεταξύ ενός προϊσταμένου και των υφισταμένων του πρέπει να υπάρχει κατανόηση και συμφωνία για:(Κανελλόπουλος 1990)

1. Τις δραστηριότητες ή το έργο για το οποίο είναι υπεύθυνος να εκτελέσει ο υφιστάμενος,
2. Τις περιοχές της εργασίας για τις οποίες είναι υπεύθυνος ή υπόλογος για την επίτευξη αποτελεσμάτων,
3. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία είναι υπεύθυνος να επιτύχει σε κάθε περιοχή,
4. Τον τρόπο που θα μετρηθεί η επίτευξη των αποτελεσμάτων σε κάθε περιοχή.

β. Μεταβιβάζω εξουσίες

Το δεύτερο βήμα της εξουσιοδότησης ιστορικά ερμηνεύτηκε περιορισμένα. Το βήμα αυτό συνεπάγεται κάτι περισσότερο από το να πούμε απλώς στον υφιστάμενο να προχωρήσει και να κάνει ό,τι νομίζει ότι χρειάζεται ή να πάρει όσες αποφάσεις είναι αναγκαίο να παρθούν. Ένας προϊστάμενος δεν μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία χωρίς την ίδια στιγμή να εκτίθεται σε υποχρεώσεις προσωπικές διευθυντικές και ηγεσίας. (Κανελλόπουλος 1990)

Η διαδικασία της μεταβίβασης μπορεί να αναλυθεί σε δύο φάσεις: τη φάση του αρχικού σχεδιασμού και τη φάση της συνεχούς υποστήριξης. (Κανελλόπουλος 1990)

Θεωρώντας ότι σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα υπήρξε κατανόηση και συμφωνία κατά τη φάση του σχεδιασμού της μεταβίβασης εξουσίας ως στέλεχος πρέπει: (Κανελλόπουλος 1990)

1. να ζητήσουμε από τον υφιστάμενο μας να αναπτύξει τις ιδέες και τα σχέδια του σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα,
2. να διατυπώσουμε ερωτήματα, να προτείνουμε εναλλακτικές λύσεις, να βοηθήσουμε τον υφιστάμενο μας να ερευνήσει όλες τις πτυχές της κατάστασης,
3. να υποχρεώσουμε τον υφιστάμενο να σκεφθεί, να προσδιορίσει πιθανά προβλήματα και τρόπους με τους οποίους θα τα ξεπεράσει όταν και αν εμφανισθούν,
4. να φθάσουμε σε αμοιβαία συμφωνία πάνω στη σειρά των ενεργειών που πρέπει να γίνουν.

Η φάση της συνεχούς υποστήριξης της μεταβίβασης εξουσίας μπορεί να συνοψισθεί ως εξής: "Το διοικητικό στέλεχος έχει ευθύνη για τα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στην ιεραρχία κάτω από αυτόν".. Πρέπει να βεβαιωθεί ότι γνωρίζουν και καταλαβαίνουν τι τους ζητά. Κατόπιν πρέπει να τα βοηθήσει να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Έχει ευθύνη να διαθέσει σε αυτά όλα τα μέσα, το προσωπικό και τις πληροφορίες που χρειάζονται. Πρέπει να τα βοηθήσει με τις συμβουλές και τις υποδείξεις του. Πρέπει, αν είναι απαραίτητο, να τα εκπαιδεύσει για να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα". (Κανελλόπουλος 1990)

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι η μεταβίβαση εξουσίας δεν είναι απλώς μια περίπτωση που αφήνουμε κάποιον να κάνει κάτι όπως αυτός νομίζει καλύτερα. Ούτε είναι μονόδρομη κατάσταση κατά την οποία ως προϊστάμενος εξηγούμε τι, πότε, πώς και από ποιον πρέπει να γίνει κάτι και από κει και πέρα αυτός ο αρμόδιος παίρνει όλες τις αποφάσεις. Αντίθετα, η εξουσιοδότηση είναι κράμα δύο παραγόντων: της δεξιοτήτας, των ικανοτήτων, των γνώσεων και των δυνατοτήτων συμβουλής του

υφισταμένου, από τη μια, και της καθοδήγησης, της συμβουλής και της βοήθειας του προϊστάμενου από την άλλη.(Κανελλόπουλος 1990)

γ. Δημιουργώ υποχρέωση λογοδοσίας

Η λογοδοσία του υφισταμένου είναι το τελικό προϊόν της εξουσιοδότησης. Χωρίς αυτή δεν υπάρχει πραγματική εξουσιοδότηση. Η ευθύνη λογοδοσίας δεν είναι κάτι που μπορεί να δεχθεί ή να απορρίψει ο υφιστάμενος με τη δίκη του επιθυμία. Φέρνοντας στο νου τα συνθετικά στοιχεία της εξουσιοδότησης που εξετάσαμε παραπάνω, ο αποδέκτης της ανατεθειμένης ευθύνης και εξουσίας πρέπει να είναι υπόλογος για τα αποτελέσματα ίων δραστηριοτήτων του, ανεξάρτητα αν αυτά είναι καλά ή κακά.(Κανελλόπουλος 1990)

Θεωρητικά, η αποδοχή του υφισταμένου πρέπει να είναι μια ημιαυτόματη διαδικασία η οποία πηγάζει και αποτελεί τμήμα της όλης διαδικασίας της εξουσιοδότησης. Στην πράξη, όμως, δεν υπάρχει πάντοτε αυτή η αποδοχή Στην πραγματικότητα, ο υφιστάμενος είναι δυνατόν να αντισταθεί ενεργά όταν τελεί υπό λογοδοσία για αποτελέσματα. Όταν συμβεί κάτι τέτοιο υπάρχουν δύο εξηγήσεις.(Κανελλόπουλος 1990)

Πρώτον ως προϊστάμενος είναι δυνατόν να υποθέσουμε απλώς ότι ο υφιστάμενος μας δείχνει αρνητική στάση. Στην περίπτωση αυτή, η αντίδρασή του θα παρακαμφθεί με την αντικατάστασή του, με την πειθαρχική του τιμωρία, με την παρακράτηση της αμοιβής ή με την άσκηση σταθερής πίεσης με στενότερο έλεγχο και με χρήση των εξουσιών μας.(Κανελλόπουλος 1990)

Δεύτερον, ως προϊστάμενοι είναι δυνατόν να εξετάσουμε την πιθανότητα ότι κάτι λείπει ή υπάρχει μόνο εν μέρει στο κλίμα της εργασίας. Η προσέγγιση αυτή είναι πιο εποικοδομητική.(Κανελλόπουλος 1990)

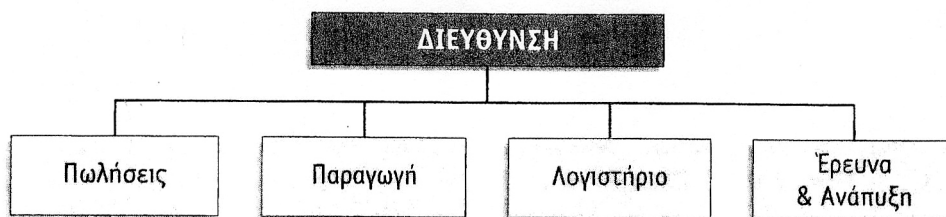
7. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Μετά την εξέταση του οργανογράμματος, της τμηματοποίησης, του συντονισμού και της εξουσιοδότησης, μπορούμε να προχωρήσουμε στην περιγραφή των τεσσάρων βασικών ειδών οργανωτικού σχεδιασμού, που είναι τα εξής:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- Ο λειτουργικός σχεδιασμός (**functional design**)
- Ο τμηματικός σχεδιασμός (**divisional design**)
- Ο υβριδικός σχεδιασμός (**hybrid design**)
- Ο σχεδιασμός τύπου μήτρας (**matrix design**)

7.1. Λειτουργικός Σχεδιασμός

Αποτελεί το πιο απλό είδος οργανωτικού σχεδιασμού, κατά το οποίο τα άτομα ομαδοποιούνται σε ανεξάρτητα τμήματα με βάση την κοινή εργασία που εκτελούν, ή τις παρεμφερείς γνώσεις και ικανότητες τους. Ο λειτουργικός σχεδιασμός απεικονίζεται στο Σχήμα 7.1. (Στειακάκης και Κατζός 2002)



Σχήμα 7.1. Λειτουργικός σχεδιασμός

Η ομαδοποίηση των ατόμων κατά λειτουργία, επιτρέπει την τοποθέτηση ενός προϊστάμενου κατά τμήμα, στον οποίο αναφέρονται όλα τα μέλη του τμήματος αυτού.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Ο λειτουργικός σχεδιασμός είναι ο πιο συνηθισμένος σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το εύρος ελέγχου είναι συνήθως μεγάλο, οι

αποφάσεις λαμβάνονται από τα κορυφαία στελέχη στην ιεραρχία, τα οποία διαδραματίζουν συχνά και ρόλο μεσολαβητή στα διατμηματικά προβλήματα.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό (2002) Τα **πλεονεκτήματα** του λειτουργικού σχεδιασμού είναι:

- Αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- Ανάπτυξη της εξειδίκευσης της εργασίας (εκπαίδευση των ατόμων ανά τμήμα λόγω του κοινού αντικείμενου ενασχόλησης, ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο τμήμα).
- Δίνονται ιδιαίτερα αποτελεσματικές λύσεις στα τεχνικά προβλήματα.
- Εύκολος συντονισμός των ατόμων μέσα στο ίδιο τμήμα (η επικοινωνία και η συναδελφικότητα που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών του κάθε τμήματος, οδηγεί στην ομαδική εργασία και άρα στον ευκολότερο συντονισμό και έλεγχο του τμήματος).

Τα **μειονεκτήματα** του λειτουργικού σχεδιασμού είναι:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- Εφόσον η λήψη αποφάσεων ανατίθεται στους μάνατζερ πρώτης γραμμής, αυτοί «φορτώνονται» με πολλά προβλήματα απ' όλα τα τμήματα, κάτι που οδηγεί σε καθυστερήσεις ή και χαμηλή ποιότητα λήψης αποφάσεων.
- Εμφανίζονται λιγότερες καινοτομίες, νέα προϊόντα ή νέοι τρόποι επίλυσης προβλημάτων, γιατί το κάθε τμήμα επικεντρώνεται στα δικά του προβλήματα, παραβλέποντας τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.

- Οι μάνατζερ περιορίζουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες τους σε ένα στενό εύρος. Η καθημερινή ενασχόληση τους με την επίλυση προβλημάτων ρουτίνας, μειώνει την ευρύτερη αντίληψη για την επιχείρηση, που οφείλουν να έχουν.
- Ανεπαρκής συνεργασία και συντονισμός μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Το κάθε τμήμα αισθάνεται αποκομμένο από τα υπόλοιπα τμήματα και ίσως να τηρεί επιφυλακτική στάση απέναντι τους, μη παρέχοντας βοήθεια και υποστήριξη σε περίπτωση που τη χρειαστούν.

7.2 Τμηματικός Σχεδιασμός

Καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος (αυξημένη παραγωγή, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, γεωγραφική επέκταση κτλ.), αρχίζουν να διαφαίνονται οι αδυναμίες του λειτουργικού σχεδιασμού. Τότε η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στη δημιουργία ανεξάρτητων τμημάτων με άτομα ποικίλων γνώσεων και ειδικοτήτων και κάθε τμήμα θα σχεδιάζει, παράγει και εμπορεύεται τα δικά του προϊόντα ή υπηρεσίες. Το Σχήμα 7.2 αποτελεί παράδειγμα ενός τέτοιου σχεδιασμού. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Ο τμηματικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές διαδικασίες, σε κάθε τμήμα της επιχείρησης: *πωλήσεις, παραγωγή, λογιστική υποστήριξη, έρευνα & ανάπτυξη (R&D)*. Τα κριτήρια με τα οποία δημιουργούνται τα τμήματα στον τμηματικό σχεδιασμό, είναι τα εξής: (Στειακάκης και Κατζός 2002)

- Ανάλογα με το *είδος του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας*. Κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για την

παραγωγή ενός προϊόντος ή παρεμφερών προϊόντων. Μπορεί μια επιχείρηση να παράγει πολλά διαφορετικά προϊόντα, τα οποία να διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό, ως προς τον τρόπο παραγωγής ή τις μεθόδους πωλήσεων.



Σχήμα 7.2 Τμηματικός σχεδιασμός

- Ανάλογα με την *ομάδα στόχο* των καταναλωτών, στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Όταν η επιχείρηση εμπορεύεται διαφορετικά προϊόντα που απευθύνονται σε διαφορετικές κατηγορίες πελατών, ο τμηματικός σχεδιασμός είναι ο καταλληλότερος για να εφαρμοστεί. Για παράδειγμα, μια εταιρία καλλυντικών μπορεί να έχει γυναικείο τμήμα, ανδρικό τμήμα και τμήμα με καλλυντικά για παιδιά.
- Ανάλογα με τη *γεωγραφική τοποθεσία* της επιχείρησης. Μεγάλες εταιρίες που κατανέμουν τις δραστηριότητες τους σε πολλές περιοχές (π.χ. πολυεθνικές), δημιουργούν τμήματα ανάλογα με τη γεωγραφική τους θέση, γιατί τα διάφορα κατά τόπους τμήματα αναπτύσσουν καλύτερες σχέσεις με τους τοπικούς πελάτες (γνωστές απαιτήσεις, ήθη, έθιμα κτλ.).

Ο τμηματικός σχεδιασμός, σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό (2002) παρουσιάζει τα εξής **πλεονεκτήματα**:

- Μεγάλη προσαρμοστικότητα σε ασταθές περιβάλλον. Εφόσον κάθε τμήμα είναι σχετικά μικρό, είναι πιο ευέλικτο σε αλλαγές (π.χ. στη σχεδίαση των προϊόντων κατόπιν απαιτήσεων των πελατών).
- Υψηλός βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Οι απαιτήσεις ή τα παράπονα τους εισακούγονται και εκπληρώνονται ευκολότερα σε έναν τέτοιο σχεδιασμό.
- Άριστη συνεργασία μεταξύ των μελών ενός τμήματος.
- Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των μάνατζερ. Οι μάνατζερ των διαφόρων επιμέρους τμημάτων, μαθαίνουν πως να συντονίζουν και να ελέγχουν τις διαφορετικές εργασίες που εκτελούνται στο τμήμα τους. Έτσι, εάν χρειαστεί αργότερα να μετατεθούν σε άλλα τμήματα της επιχείρησης, μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα σε διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας.

Τα **μειονεκτήματα** του τμηματικού σχεδιασμού, σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό (2002) είναι τα εξής:

- Μη αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Ένα μεγάλο πρόβλημα του τμηματικού σχεδιασμού είναι η σωστή κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα διάφορα τμήματα. Επίσης, συχνά δημιουργείται και το πρόβλημα του κόστους πρόσληψης - μετάθεσης - απόλυσης εργαζομένων σε κάποιο τμήμα, π.χ. λόγω της εποχικότητας στη ζήτηση του προϊόντος που παράγει το τμήμα αυτό.

- Απαιτείται συχνά η θέσπιση αυστηρών κανονισμών λειτουργίας, προκειμένου να συντονιστούν αποτελεσματικά τα διάφορα τμήματα.
- Τα μέλη ενός τμήματος εστιάζουν την προσοχή τους στο δικό τους προϊόν και την επίτευξη των δικών τους στόχων και όχι στους στόχους της επιχείρησης σαν σύνολο. Συχνά, αυτό οδηγεί και σε εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων.
- Τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν λειτουργικά σε μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο στη διοίκηση να θεσπίσει κοινούς κανόνες και προγράμματα για όλα τα τμήματα.

7.3 Υβριδικός Σχεδιασμός

Αποτελεί συνδυασμό του λειτουργικού και του τμηματικού σχεδιασμού, με ποσοστό συμμετοχής του καθενός που καθορίζεται από τη διοίκηση, προκειμένου να ενισχυθούν τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα και των δύο αυτών ειδών σχεδιασμού. Ένα παράδειγμα του υβριδικού σχεδιασμού παρουσιάζεται στο Σχήμα 7.3.(Στειακάκης και Κατζός 2002)



Σχήμα 7.3 Υβριδικός σχεδιασμός

Ως βασικά **πλεονεκτήματα** του υβριδικού σχεδιασμού, μπορούν να αναφερθούν τα παρακάτω:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Εύκολος και αποτελεσματικός συντονισμός των μελών ενός τμήματος, αλλά και διαφορετικών τμημάτων.

Από την άλλη, τα βασικά **μειονεκτήματα** του υβριδικού σχεδιασμού είναι τα ακόλουθα:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

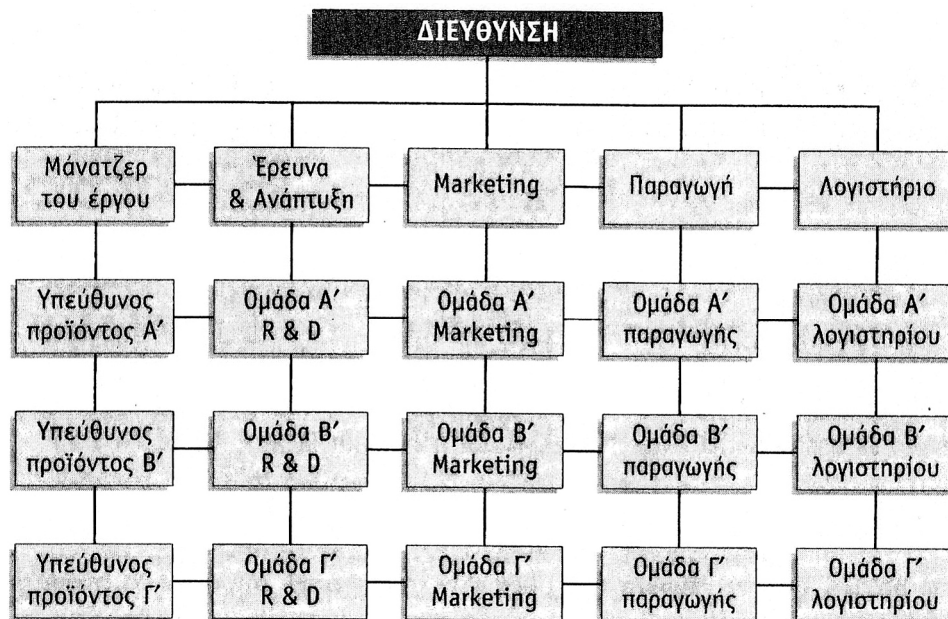
- Μερικές φορές πραγματοποιούνται συγκρούσεις των τμημάτων με την ανώτερη διοίκηση, όταν αυτή επεμβαίνει για να επηρεάσει τις αποφάσεις των πρώτων.
- Αργή λήψη αποφάσεων για θέματα υψηλής σπουδαιότητας, εφόσον αυτά παραπέμπονται στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, παρ' ότι το τμήμα μόνο του θα μπορούσε να

χειριστεί αποτελεσματικότερα την κατάσταση.

7.4 Σχεδιασμός Τύπου Μήτρας

Ορισμένοι μάνατζερ αισθάνονται την ανάγκη ύπαρξης ενός οργανωτικού σχεδιασμού, που να ενθαρρύνει ταυτόχρονα και την ανάπτυξη εξειδικευμένων εργαζομένων (όπως γίνεται στο λειτουργικό σχεδιασμό), αλλά και το συντονισμό του συνόλου των διαδικασιών που εκτελούνται στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (κάτι που συμβαίνει στον υβριδικό σχεδιασμό). (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Το είδος του οργανωτικού σχεδιασμού που προκύπτει από τη συνένωση αυτή, ονομάζεται σχεδιασμός τύπου μήτρας και παρουσιάζεται στο Σχήμα 7.4. (Στειακάκης και Κατζός 2002)



Σχήμα 7.4 Σχεδιασμός τύπου μήτρας

Το αποτέλεσμα ενός τέτοιου σχεδιασμού είναι ένα σύστημα, μέσα στο οποίο κάθε εργαζόμενος ελέγχεται από δύο προϊστάμενους με ίση εξουσία μέσα στην επιχείρηση, το μάνατζερ του λειτουργικού

σχεδιασμού και το μάνατζερ του τμηματικού σχεδιασμού. Ο «λειτουργικός» μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την εργασία που εκτελείται από τους ειδικούς με την ίδια ειδικότητα σε όλα τα τμήματα (π.χ. παραγωγή των τμημάτων Α, Β και Γ στο παράδειγμα), ενώ ο «τμηματικός» μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την εργασία που εκτελείται από τους ειδικούς όλων των ειδικοτήτων μέσα στο ίδιο τμήμα (π.χ. έρευνα & ανάπτυξη, μάρκετινγκ, παραγωγή και λογιστήριο του τμήματος Α στο παράδειγμα). (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Ο σχεδιασμός τύπου μήτρας (εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από τη NASA), παρουσιάζει τα εξής **πλεονεκτήματα**: (Στειακάκης και Κατζός 2002)

- Είναι πολύ ευέλικτο σχήμα, από τη στιγμή που τα τμήματα ενός έργου μπορούν να δημιουργηθούν, να μεταφερθούν ή να διαλυθούν άμεσα, ανταποκρινόμενα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του συγκεκριμένου έργου.
- Αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους. Τα διαθέσιμα άτομα μεταφέρονται εύκολα στο έργο εκείνο που έχει τις μεγαλύτερες ανάγκες, χωρίς να χρειάζεται πρόσληψη ή απόλυση προσωπικού.
- Με την ανάμειξη του προσωπικού σε διάφορα έργα, προωθείται η ανάπτυξη των ικανοτήτων του σε διαφορετικά γνωστικά πεδία.
- Διευκολύνει τους ανώτερους μάνατζερ στην κατάστροψη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την επιχείρηση, από τη στιγμή που οι αποφάσεις ρουτίνας αναθέτονται σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα.

Τα **μειονεκτήματα** του σχεδιασμού τύπου μήτρας, σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζός (2002), είναι τα ακόλουθα:

- Η ύπαρξη δύο προϊσταμένων για κάθε εργαζόμενο, δημιουργεί σύγχυση για τις εντολές που πρέπει να ακολουθήσει σε περίπτωση διχογνωμίας.
- Το μερίδιο εξουσίας των «λειτουργικών» και «τμηματικών» μάνατζερ, μπορεί να οδηγήσει στη μεταξύ τους σύγκρουση.
Π.χ. σε περίπτωση που ο ένας δίνει βάρος στην ποιότητα του προϊόντος έστω και με καθυστέρηση στην παραγωγή, ενώ ο άλλος επιμένει στην πιστή τήρηση των χρονικών ορίων ακόμη και σε βάρος της ποιότητας.
- Σημαντική κατανάλωση χρόνου, άρα και αυξημένο κόστος λειτουργίας. Για να ολοκληρωθούν οι εργασίες σε μια τόσο σύνθετη δομή, απαιτούνται συχνές συναντήσεις του εμπλεκόμενου προσωπικού.
- Απαιτείται μεγάλη ικανότητα και εντατική εκπαίδευση του προσωπικού στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Η πολυπλοκότητα του σχεδιασμού τύπου μήτρας απαιτεί πολύ λεπτούς χειρισμούς και μεγάλη θέληση από το εμπλεκόμενο προσωπικό, ώστε να εφαρμοστεί με επιτυχία. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η Siemens και η Citibank, ενώ υιοθέτησαν αυτό το σχεδιασμό για κάποιο χρονικό διάστημα, στη συνέχεια τον εγκατέλειψαν γιατί τα αποτελέσματα δεν ήταν ανάλογα των προσδοκιών τους. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

7.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή Οργανωτικού Σχεδιασμού

Οι παράγοντες που επηρεάζουν κυρίως την επιλογή του μάνατζερ, για το είδος του οργανωτικού σχεδιασμού που θα εφαρμόσει στην επιχείρηση του, είναι:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

- το περιβάλλον
- η στρατηγική
- το μέγεθος της επιχείρησης
- η τεχνολογία

7.5.1. Περιβάλλον και οργανωτικός σχεδιασμός

Μελετώντας 20 Αγγλικές βιομηχανίες, οι Tom Burns και CM. Stalker το 1961, κατέληξαν να αναγνωρίσουν δύο είδη οργανωτικού σχεδιασμού: το **μηχανιστικό** και τον **οργανικό**.

- Ο **μηχανιστικός σχεδιασμός** εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον. Λέγοντας *σταθερό περιβάλλον* για μια επιχείρηση, εννοούμε την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια, μικρό βαθμό τεχνολογικής εξάρτησης, σταθερό πελατολόγιο και μερίδιο αγοράς, γνωστούς και συγκεκριμένους ανταγωνιστές, σταθερές πολιτικές συνθήκες κτλ. Ο μηχανιστικός σχεδιασμός είναι μια γραφειοκρατική οργάνωση με αυστηρούς κανονισμούς, εξειδίκευση εργασιών, αυστηρή ιεραρχία και συγκεντρωτική εξουσία. Παράδειγμα μηχανιστικού σχεδιασμού είναι οι δημόσιες υπηρεσίες.
- Ο **οργανικός σχεδιασμός** είναι καταλληλότερος να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ασταθές περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή, οι κανονισμοί είναι ελάχιστοι, οι εργασίες

εκτελούνται κατά ομάδες, υπάρχει υψηλός βαθμός επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων και η εξουσία είναι αποκεντρωτική.

7.5.2. Στρατηγική και οργανωτικός σχεδιασμός

Η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση συνδέεται στενά με το περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Κατά τους Στειακάκη και Κατζό (2002) υπάρχουν τρία είδη στρατηγικής που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση:

- *Η αμυντική*
- *Η εκλεκτική*
- *Η συντηρητική*

Ο τρόπος με τον οποίο κάθε είδος στρατηγικής, μπορεί να διαμορφώσει τον οργανωτικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, φαίνεται στον Πίνακα 7.5.

| Είδος στρατηγικής | Αμυντική | Επεκτατική | Συντηρητική |
|-------------------|---|--|--|
| Στόχος | Να προστατευθούν οι υπάρχοντες πελάτες της εταιρίας | Να αυξηθεί το πελατολόγιο της εταιρίας | Να προστατευθούν οι υπάρχοντες πελάτες, αλλά να γίνει επέκταση και σε άλλες αγορές |
| Πρόβλημα | Πως θα διατηρηθεί ο αυστηρός έλεγχος της εταιρίας για να συνεχίσει να είναι αποτελεσματική | Πως θα βοηθηθούν και θα συντονιστούν οι διαφορετικές λειτουργίες της εταιρίας | Πως θα οργανωθούν οι λειτουργίες της εταιρίας, ώστε να συνδυαστεί η σταθερή και δυναμική συμπεριφορά της |
| Λύση | <ol style="list-style-type: none"> 1. Λειτουργικός σχεδιασμός 2. Συγκεντρωτική εξουσία 3. Απλοί μηχανισμοί συντονισμού και αυστηρή ιεραρχία. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Τμηματικός σχεδιασμός 2. Αποκεντρωτική εξουσία 3. Σύνθετοι μηχανισμοί συντονισμού και υψηλός βαθμός επικοινωνίας μεταξύ των μελών | <ol style="list-style-type: none"> 1. Σχεδιασμός τύπου μήτρας 2. «Χαλαρή» συγκεντρωτική εξουσία 3. Πολυσύνθετοι και δαπανηροί μηχανισμοί συντονισμού. Υψηλός βαθμός επικοινωνίας και υπακοή στην ιεραρχία |

Πίνακας 7.5. Είδη στρατηγικής και οργανωτικός σχεδιασμός επιχείρησης

7.5.3. Μέγεθος επιχείρησης και οργανωτικός σχεδιασμός

Το μέγεθος μιας επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί με πολλούς τρόπους, όπως: το μερίδιο αγοράς που κατέχει, ο κύκλος εργασιών της, ο αριθμός των υπαλλήλων της, ο αριθμός των δραστηριοτήτων της κτλ. Μπορούμε επίσης να πούμε ότι μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται μεγάλη ή όχι, συγκριτικά με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Από μελέτες που έχουν εκπονηθεί, όσον αφορά τη σχέση του μεγέθους μιας επιχείρησης με τον οργανωτικό σχεδιασμό της, προκύπτει ο γενικός κανόνας, *ότι όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο γραφειοκρατικά σχεδιασμένη είναι.* Όσο περισσότερο μια επιχείρηση μεγαλώνει, αυξάνουν και οι πιέσεις στους μάνατζερ για πιο

αποτελεσματικό συντονισμό και έλεγχο των εργασιών. Αυτό οδηγεί σε αύξηση:(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Της εξειδίκευσης των εργασιών. Όταν μεγαλώνει μια επιχείρηση, αυξάνεται και ο αριθμός των εξειδικευμένων εργασιών που εκτελούνται, άρα και ο αριθμός των προϊσταμένων που απαιτούνται για να μπορέσουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Της ομαδοποίησης των εργασιών. Η αύξηση των εξειδικευμένων θέσεων εργασίας (με την ανάπτυξη της επιχείρησης), οδηγεί στην ανάγκη ομαδοποίησης τους. Συχνά, τα τμήματα γίνονται τόσο μεγάλα, που για να γίνει δυνατό να ελεγχθούν, πρέπει να διασπαστούν σε μικρότερα τμήματα, αυξάνοντας έτσι τον αριθμό των τμημάτων στην επιχείρηση.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Της αποκέντρωσης της εξουσίας. Σε μεγάλες επιχειρήσεις, η λήψη των αποφάσεων ανατίθεται στους μάνατζερ μεσαίου επιπέδου (λόγω αδυναμίας των ανώτερων στελεχών να λάβουν μεγάλο αριθμό αποφάσεων) και κατά συνέπεια εφαρμόζεται η αποκεντρωτική εξουσία. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

7.5.4. Τεχνολογία και οργανωτικός σχεδιασμός

Ο όρος *τεχνολογία* δεν αναφέρεται μόνο στα μηχανήματα, αλλά περιλαμβάνει επίσης την τεχνογνωσία και τις μεθόδους και τεχνικές που εφαρμόζονται στην παραγωγή, για να ολοκληρωθεί το τελικό προϊόν. Έτσι, οι επιρροές της τεχνολογίας δεν περιορίζονται μόνο στις βιομηχανίες, αλλά και στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (π.χ.

εκπαιδευτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες παροχής υπηρεσιών στο Internet).(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Τα τρία επίπεδα τεχνολογικής υποδομής (αποτελούν επίσης και είδη παραγωγικής διαδικασίας), που σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό (2002), μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση, είναι:

- Η *βασική* (ή χαμηλού κόστους). Η παραγωγική διαδικασία βασίζεται κυρίως στη γνώση και την επιδεξιότητα των τεχνιτών και η ποιότητα του παραγόμενου τελικού προϊόντος είναι δύσκολο να εκτιμηθεί. Εδώ μπορούμε να εντάξουμε τις μικρές επιχειρήσεις που δουλεύουν συνήθως κατά παραγγελία του πελάτη.
- Η *μαζική παραγωγή* (ή υψηλού κόστους). Εδώ μπορούμε να εντάξουμε τις μεγάλες γραμμές παραγωγής (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανίες, εταιρίες τροφίμων και ποτών), στις οποίες η ποιότητα του τελικού προϊόντος είναι προβλέψιμη και σταθερή.
- Η *συνεχής παραγωγική διαδικασία*. Η παραγωγή είναι επί 24ωρου βάσης, εκτελείται πλήρως αυτοματοποιημένα και οι μεγάλες ποσότητες των παραγόμενων τελικών προϊόντων αποθηκεύονται, για να διατεθούν αργότερα στην αγορά. Η ποιότητα του τελικού προϊόντος είναι πλήρως προβλέψιμη και απόλυτα σταθερή. Παραδείγματα αποτελούν οι μεγάλες βιομηχανίες πετρελαιοειδών, τα εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρικής ή πυρηνικής ενέργειας κτλ.

Τα τρία αυτά επίπεδα τεχνολογικής υποδομής και ο τρόπος με τον οποίο σχετίζονται με τα στοιχεία του οργανωτικού σχεδιασμού, φαίνονται στον Πίνακα 7.6 που ακολουθεί.

| Στοιχεία οργανωτικού σχεδιασμού | Επίπεδο τεχνολογικής υποδομής | | |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|
| | ΒΑΣΙΚΗ | ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ | ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ |
| Αριθμός επιπέδων διοίκησης | μικρός | μεσαίος | μεγάλος |
| Εύρος ελέγχου ανά επιβλέποντα | μεσαίο | μεγάλο | μικρό |
| Βαθμός εξειδίκευσης | χαμηλός | υψηλός | χαμηλός |
| Τυποποίηση διαδικασιών | χαμηλή | υψηλή | χαμηλή |
| Βαθμός συγκέντρωσης εξουσίας | χαμηλός | υψηλός | χαμηλός |
| Αυστηρότητα γραπτών κανονισμών | μικρή | μεγάλη | μικρή |
| Είδος οργανωτικού σχεδιασμού | οργανικός | μηχανιστικός | οργανικός |

Πίνακας 7.6. Ο οργανωτικός σχεδιασμός σε συνάρτηση με το επίπεδο τεχνολογικής υποδομής

8. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ

Η εξουσία, πέρα από τη διάκριση της σε *συγκεντρωτική* και *αποκεντρωτική* (με βάση το βαθμό διασποράς της μέσα στην επιχείρηση), διακρίνεται επίσης σε **διοικητική** και **επιτελική**.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Το κριτήριο γι' αυτό το διαχωρισμό, είναι η αμεσότητα με την οποία ασκείται. Συχνά αναφέρεται και η *εκτελεστική* εξουσία, η οποία όμως δεν αποτελεί ξεχωριστή μορφή εξουσίας. Όπου αναφέρεται ως μορφή εξουσίας, σχετίζεται με την αρμοδιότητα που έχουν οι εργαζόμενοι στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο μιας επιχείρησης, να εκτελέσουν κάποιες εργασίες.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Διοικητική εξουσία υφίσταται, όταν ο προϊστάμενος κατευθύνει με άμεσες εντολές τον υφιστάμενο του.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Επιτελική εξουσία υφίσταται, όταν κάποιος μπορεί να συμβουλέψει και να εισηγηθεί προτάσεις σε κάποιον άλλο, χωρίς όμως να μπορεί να του δώσει εντολές.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Ο ρόλος της επιτελικής εξουσίας, σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό (2002), είναι πολύ σημαντικός στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, γιατί της παρέχει εξειδικευμένες επιστημονικές γνώσεις και στην ουσία βοηθάει τους έχοντες διοικητική εξουσία στη λήψη αποφάσεων. Παρ' όλα αυτά, η εισαγωγή της έννοιας της επιτελικής εξουσίας στις βιομηχανίες, έγινε μόλις πριν από έναν αιώνα.

Η διάκριση αυτών των δύο τρόπων άσκησης εξουσίας, είναι εξαιρετικά σημαντική για την οργάνωση μιας επιχείρησης, γιατί

δημιουργεί διαφορετικές οργανωτικές δομές.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Συγκεκριμένα, κατά τον Κωστούλα (1996) διακρίνονται τρεις τύποι οργανωτικών δομών:

- *Γραμμική οργάνωση*
- *Γραμμική και επιτελική οργάνωση*
- *Γραμμική οργάνωση με λειτουργικό επιτελείο*

Αναλυτικότερα έχουμε:

Γραμμική οργάνωση

Σε μια τέτοια οργανωτική δομή, κάθε θέση στο οργανόγραμμα έχει διοικητική εξουσία σε όλες τις θέσεις που είναι ιεραρχικά κάτω από αυτήν.

Τα **πλεονεκτήματα** που παρουσιάζει είναι τα εξής:(Κωστούλας 1996)

- Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιον πρέπει να προέρχονται οι εντολές.
- Είναι εύκολος ο εντοπισμός λαθών και παραλείψεων στη μεταβίβαση εντολών.
- Υπάρχει σταθερότητα και απλότητα στην οργάνωση αυτή.

Τα **μειονεκτήματα** της γραμμικής οργάνωσης είναι:(Κωστούλας 1996)

- Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι συνεχώς ενήμερος για όλα τα θέματα που αφορούν την εργασία των υφισταμένων του, με αποτέλεσμα μεγάλο φόρτο εργασίας.
- Η επιχείρηση στερείται τις συμβουλές των ειδικών σε κάποια θέματα ζωτικής σημασίας.

- Η συγκέντρωση εξουσίας σε λίγα άτομα, δυσχεραίνει την εναλλαγή τους στη διοίκηση της επιχείρησης (εάν αποχωρήσει κάποιο βασικό στέλεχος, δημιουργείται στην επιχείρηση δυσαναπλήρωτο κενό).

Η γραμμική οργάνωση, για τους παραπάνω λόγους, χρησιμοποιείται σήμερα μόνο σε μικρές επιχειρήσεις. Όταν χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις, συνδυάζεται όπως θα δούμε, με επιτελεία. (Κωστούλας 1996)

Γραμμική και επιτελική οργάνωση

Όταν η επιχείρηση είναι μεγάλη και απαιτούνται οι συμβουλές εξειδικευμένου προσωπικού, δημιουργείται η *γραμμική και επιτελική οργάνωση*. Αυτή προκύπτει τοποθετώντας σε κάθε ανώτερη θέση *διοικητικής εξουσίας* μια (ή περισσότερες) θέση *επιτελικής εξουσίας* (π.χ. τεχνικός, οικονομικός, νομικός σύμβουλος). (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Έτσι διατηρείται η διοικητική εξουσία με τη σταθερότητα που αυτή συνεπάγεται και παράλληλα με την εισαγωγή της επιτελικής εξουσίας, διευκολύνεται το έργο των διοικητικών στελεχών από ειδικούς επιστήμονες. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Οι επιτελικές θέσεις έχουν καθαρά συμβουλευτικό ρόλο στις αντίστοιχες διοικητικές και δεν έχουν δικαίωμα να δίνουν άμεσες εντολές προς τα κάτω. Επίσης, η κάθε επιτελική θέση μπορεί να αποτελείται από μια ομάδα επιστημόνων και όχι απλά ένα άτομο. (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Το μειονέκτημα αυτής της οργανωτικής δομής, είναι ότι μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση στις σχέσεις διοικητικής και επιτελικής

εξουσίας, ειδικά όταν τα διοικητικά στελέχη θεωρήσουν (εσφαλμένα), ότι θίγεται το γόητρο και η επιρροή τους από την παρουσία των επιτελικών στελεχών. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να οδηγήσει τελικά σε παραμερισμό των επιτελικών στελεχών.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Η γραμμική και επιτελική οργάνωση χρησιμοποιείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, γιατί τα οφέλη σε αποτελεσματικότητα, ταχύτητα και ποιότητα στη λήψη αποφάσεων και εισαγωγή εξειδικευμένων γνώσεων στην επιχείρηση, είναι πολύ μεγαλύτερα από τα έξοδα που συνεπάγεται η προσθήκη και διατήρηση των επιτελικών στελεχών στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

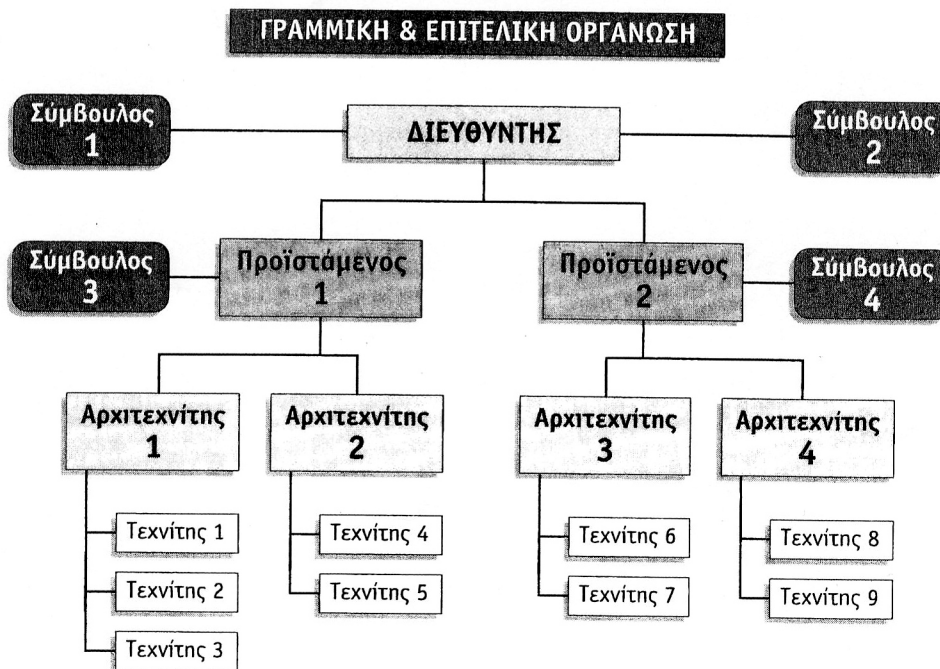
Γραμμική οργάνωση με λειτουργικό επιτελείο

Επιλέγοντας το συγκεκριμένο τύπο οργανωτικής δομής, συνδυάζονται τα πλεονεκτήματα της *γραμμικής και επιτελικής οργάνωσης* με το *λειτουργικό σχεδιασμό*. Στην περίπτωση αυτή, κάθε επιτελείο μπορεί να δίνει εντολές σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, απαλλάσσοντας τα διοικητικά στελέχη από υποθέσεις ρουτίνας. Αυτό σημαίνει, ότι τα επιτελικά στελέχη διαθέτουν εν μέρει διοικητική εξουσία, η άσκηση της οποίας κινείται μέσα σε προκαθορισμένα πλαίσια, που καθορίζονται από τα διοικητικά στελέχη.(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Ως **μειονεκτήματα** αυτού του τύπου οργανωτικής δομής, μπορούν να αναφερθούν αφενός η ύπαρξη ασαφών γραμμών εξουσίας και αφετέρου οι πιθανές συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα του λειτουργικού σχεδιασμού (εάν για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος στο

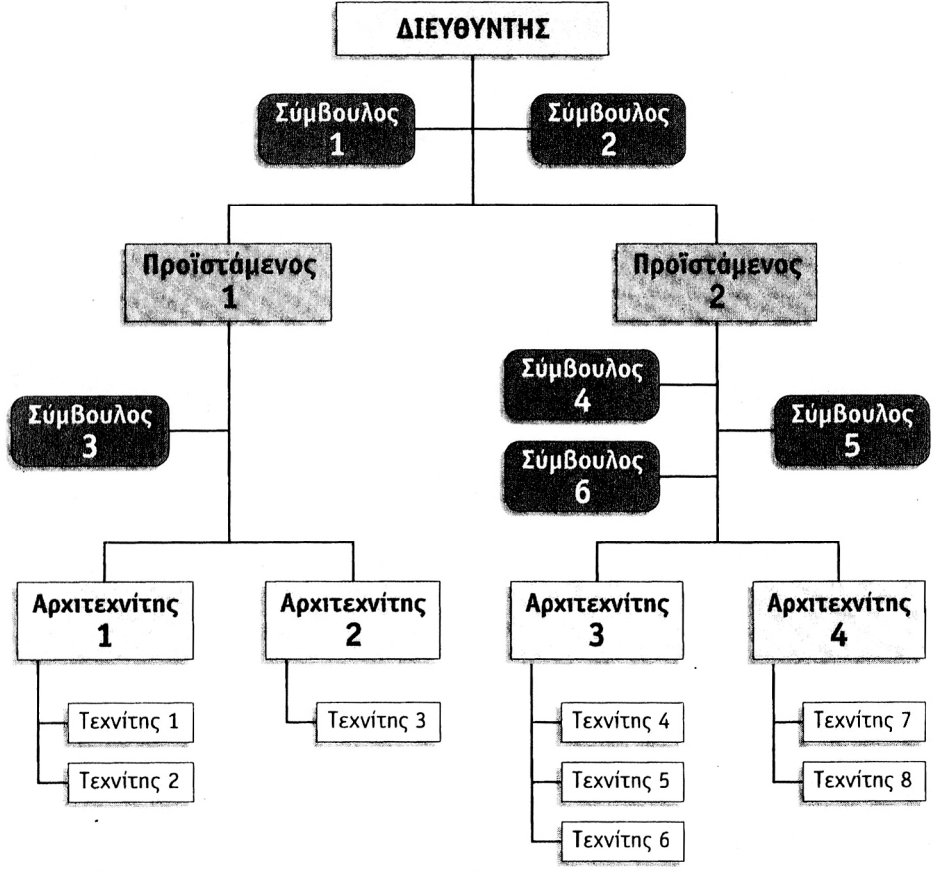
τμήμα παραγωγής αρνηθεί να εκτελέσει την εντολή ενός τεχνικού συμβούλου). (Στειακάκης και Κατζός 2002)

Στο Σχήμα 8.1 και 8.2 δίνονται σχηματικές απεικονίσεις των παραπάνω τύπων οργανωτικών δομών.



Σχήμα 8.1. Γραμμική και επιτελική οργάνωση

ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ



Σχήμα 8.2. Γραμμική οργάνωση με λειτουργικό επιτελείο

9. ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Κάθε επιχείρηση διαθέτει κάποια στοιχειώδη έστω οργανωτική δομή, την όποια απέκτησε είτε εμπειρικά, είτε μετά από προσεκτική σχεδίαση της. Η ορθολογική οργανωτική της διάρθρωση αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την σωστή λειτουργία της. Αν αυτή δεν έχει σχεδιαστεί κατάλληλα, θα δημιουργηθούν προβλήματα δυσλειτουργίας της επιχειρήσεως που αποτελούν και "συμπτώματα ανεπάρκειας" του οργανωτικού της σχήματος με το όποιο λειτουργεί.(Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

Επίσης, με την διαχρονική αύξηση του μεγέθους της επιχειρήσεως και με την επέκταση των δραστηριοτήτων της αυξάνει και το έργο που κάθε τμήμα της πρέπει να εκτελεί. Αν αυτή η φόρτιση των διάφορων τμημάτων με το πρόσθετο έργο δεν συνδυαστεί με ανάλογη εξέλιξη της οργανωτικής της δομής, θα παρουσιασθούν "συμπτώματα ανεπάρκειας" και μάλιστα σε μεγαλύτερη έκταση. Τα συμπτώματα αυτά, και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις, συνηγορούν για την εκ νέου σχεδίαση της οργανωτικής δομής της επιχειρήσεως, την αναδιοργάνωση της δηλαδή, έτσι που να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο έργο της. (Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

Τέτοια συμπτώματα είναι τα παρακάτω:

α) Σύγχυση των εξουσιών και του ορίου διευθύνσεως μεταξύ των στελεχών της επιχειρήσεως, που οφείλεται στην έλλειψη λεπτομερούς περιγραφής των εργασιών και των ορίων εξουσίας. Βασικά στοιχεία που μια σωστή οργανωτική δομή προσφέρει, είναι η περιγραφή των εργασιών που κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος να κάνει, και ο καθορισμός των ορίων διευθύνσεως που παρέχονται σε κάθε στέλεχος. Η έλλειψη αυτών οδηγεί σε σύγχυση εξουσιών και αρμοδιοτήτων, σε μειωμένη παραγωγικότητα, σε προβλήματα έλεγχου και γενικά σε δυσλειτουργία της επιχειρήσεως.(Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

β) Προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων της επιχειρήσεως και του προσωπικού αυτών, με αποτέλεσμα την δημιουργία έντασης στις σχέσεις του ενός τμήματος με τα άλλα, και συνέπειες στην αρμονική συνεργασία των στελεχών των διαφόρων τμημάτων. Η κατάσταση αυτή, θα οφείλεται στην ασάφεια σχετικά με την κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων και μεταξύ των στελεχών που έχουν επανδρώσει τα τμήματα αυτά. Η ασάφεια αυτή πιθανόν να είναι αποτέλεσμα της μη αντικειμενικής εκτίμησης των αναγκών κάθε τμήματος σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως, στην υπερβολική αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός τμήματος σε βάρος άλλων, και την επακόλουθη προσπάθεια επιβολής της γνώμης των υπευθύνων του απέναντι στις προτάσεις των άλλων τμημάτων. (Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

γ) Έλλειψη υπευθύνων φορέων για μεγάλο χρονικό διάστημα σε βασικές δραστηριότητες της επιχειρήσεως. Αυτό σημαίνει ότι η οργανωτική δομή της δεν προσφέρει δυνατότητες ταχείας και αποτελεσματικής προσαρμογής της στην απώλεια βασικών στελεχών της. Δεν προβλέπονται θέσεις μέσα στο οργανωτικό σχήμα της επιχειρήσεως που να προσφέρουν σε άτομα τις κατάλληλες ευκαιρίες για την απόκτηση της απαραίτητης εμπειρίας που την κατάλληλη στιγμή να έχουν την δυνατότητα να αναλάβουν τις αναγκαίες ευθύνες και εξουσίες. (Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

δ) Εμφάνιση νεκρών χρόνων στην απασχόληση του προσωπικού και του μηχανικού εξοπλισμού στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό σημαίνει απώλεια ωρών εργασίας που συνεπάγεται αυξημένο κόστος, μικρή παραγωγικότητα και γενικά μειωμένη απόδοση της επιχειρήσεως. Με την μελέτη εργασίας (βασική προϋπόθεση για την πιο αποτελεσματική οργάνωση της επιχειρήσεως) που περιλαμβάνει την μελέτη των μεθόδων εργασίας και την μέτρηση της εργασίας, θα περιοριστούν αυτές οι δυσάρεστες περιπλοκές στην παραγωγική διαδικασία. Συγκεκριμένα, θα επιτευχθεί καλύτερη

προσαρμογή της εργασίας στον εργαζόμενο, αυξημένη παραγωγικότητα, δικαιότερη κατανομή της εργασίας και βελτίωση της θέσεως και της αμοιβής τους. Θα αποσαφηνισθούν δηλαδή οι σχέσεις των εργαζόμενων με το περιβάλλον της εργασίας τους και θα βρεθούν μέθοδοι για την αποδοτικότερη απασχόληση τους για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης· σκοπό που επιδιώκει η ορθολογική οργάνωση της.(Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

ε) Ύπαρξη ασυμμετρίας στην φόρτιση έργου και στην επάνδρωση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Η ασύμμετρη κατανομή εργασίας σε μια τυπική οργάνωση συνδέεται συνήθως με την ασύμμετρη πρόσληψη και κατανομή προσωπικού στα διάφορα τμήματα της και οφείλεται στην ατελή οργανωτική δομή της. Διότι αν η εργασία κατανέμεται ανεπιτυχώς μεταξύ του προσωπικού πιθανόν να υπάρξουν άτομα που υποαπασχολούνται, που σημαίνει αύξηση των εξόδων μισθοδοσίας, και άτομα που υπεραπασχολούνται με αποτέλεσμα να παρατηρείται σπατάλη υλικών, μειωμένη αποδοτικότητα, δυσαρέσκειες, ακόμη και παραιτήσεις προσωπικού. Μια επιτυχημένη σχεδίαση οργανωτικής δομής, βασίζεται σε σωστό καταμερισμό έργων με σύμμετρο καταμερισμό φόρτου εργασίας στα διάφορα τμήματα και πρόσωπα της επιχείρησης.(Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

στ) Υπερβολική ανάπτυξη της δυνάμεως των άτυπων οργανώσεων μέσα στην επιχείρηση. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία προβλημάτων όπως αντίσταση εκ μέρους των άτυπων ομάδων στις επιδιώξεις και την πολιτική της διοικήσεως της επιχείρησης, η επιδίωξη απ' αυτές σκοπών αντίθετων με τους σκοπούς της τυπικής οργανώσεως, η μετάδοση ανακριβών πληροφοριών από το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας που διαθέτουν οι άτυπες οργανώσεις κ.ά. Μια τέτοια υπερβολική ανάπτυξη της "ισχύος των άτυπων οργανώσεων μέσα σε μια τυπική οργάνωση όπως είναι η επιχείρηση, δείχνει προφανώς αδυναμίες της οργανωτικής δόμησης της.(Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

Εκτός όμως από τα συμπτώματα ανεπάρκειας της οργανωτικής δομής που μπορούν να χαρακτηριστούν και σαν συμπτώματα υπό-οργανώσεως μιας επιχειρήσεως είναι δυνατόν να εμφανιστούν και συμπτώματα υπέρ-οργανώσεως σε μια επιχείρηση, που κι αυτά επισημαίνουν την ανάγκη αναδιοργάνωσης και νέου σχεδιασμού της οργανωτικής της δομής. Βασικό σύμπτωμα υπεροργάνωσης θα μπορούσε να αναφερθεί η άκαμπτη γραφειοκρατία με την κλασική του όρου έννοια που μπορεί να επικρατεί στην ροή των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων μιας επιχειρήσεως με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η δυνατότητα προσαρμογής της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.(Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

Αφού διαπιστωθούν λοιπόν συμπτώματα ανεπάρκειας της υπάρχουσας οργανωτικής δομής σε μια επιχείρηση δεν απομένει παρά να προχωρήσει η διοίκηση της στη διαδικασία σχεδιασμού νέας οργανωτικής δομής έτσι που να εξαλειφθούν οι παραπάνω αδυναμίες και να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχειρήσεως με την εξακρίβωση του συνολικού έργου που πρέπει να επιτελεί και με την διευκόλυνση της κοινής δράσεως των οργανωτικών μονάδων.(Πετρίδου-Μπεσλεμέ 1981)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- Koontz H. and Wehrich H., 2000, «Essentials of Management», fifth edition, McGraw-Hill International Editions, New York., 135 σελ.
- Laurence J. Henderson, 1935, «Γενική Κοινωνιολογία του Pareto» Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 14 σελ.
- Stafford Beer, 1959, «Cybernetics and Management» ,John Wiley & Sons, Inc., New York, 75 σελ
- David I. Cleland, 1967, «Understanding Project Authority», Bysiness Horizons, 63-70 σελ.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ζευγαρίδης Κ. Σ., 1973, «Θεωρία της Οργανώσεως, Η Δομή των Οργανώσεων», τόμος 1^{ος}, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 335-396 σελ.
- Πετρίδου-Μπεσλεμέ Ε., 1982, «Η σχεδίαση της Οργανωτικής Δομής μιας Επιχειρήσεως», Θεσσαλονίκη, 11-15 σελ.
- Ζευγαρίδης Κ. Σ., 1982, «Ο και Μ, Οργάνωση και Μέθοδοι», Εκδόσεις Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 63-82 σελ.
- Κανελλόπουλος Κ. Χ., 1985, «Οργανωτική Θεωρία, Εξέλιξη και Νεώτερες Διαπιστώσεις», Αθήνα, 39-76 σελ.
- Ζευγαρίδης Κ. Σ., 1990, «Θεωρία και Πρακτική της Οργανώσεως» , Θεσσαλονίκη, 15-21 σελ.
- Κανελλόπουλος Κ. Χ., 1990, «MANATZMENT, Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα, 208-211 σελ.
- Κόντης Θ. και Μαντάς Ν., 1993, «Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική», Αθήνα, 36-43 σελ.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1994, «Οργανωσιακή Θεωρία», Έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 82-138 & 150-156 σελ.

- Κυριαζόπουλος Π. Γ. και Κιουλάφας Κ.Κ., 1994, «MANATZMENT 1^{ης} Γραμμής», Αθήνα, 138-144 σελ.
- Ζαβλάνου Μ., 1996, «Οργάνωση και Διοίκηση», Α' Τόμος, Εκδόσεις 'Έλλην', Αθήνα, 111-126 σελ.
- Κωστούλας Ι. Γ., 1996, «Management Α-Ω», Αθήνα, 172-174 σελ.
- Στειακάκης Ε. και Κατζός Ν., 2002, «Management, Μία Σύγχρονη Άποψη», Θεσσαλονίκη, 100-126 σελ.
- Πατρινός Θ. Δ., 2003, «Management I, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», Αθήνα, 135-136 & 87-90 σελ.
- Μαντζάρης Ι., 2003, «Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Αθήνα, 122-127 σελ.
- Τζωρτζάκης Κ., 2006, «ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ», Αθήνα, 163-175 σελ.
- Χυτήρης Σ. Λ., 2006, Management, «Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα, 135-140 σελ.

ΑΡΘΡΑ

Hahn M., 2007, «Δομή Ομάδας στην Οργανωτική Ρύθμιση»,
 «<http://www.en.articlesgratuits.com>»