



Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Ενότητα 1: Οργανωτικός Σχεδιασμός

Ευγενία Πετρίδου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

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



Χρηματοδότηση

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





Οργανωτικός Σχεδιασμός

Η Λειτουργία της Οργάνωσης



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Περιεχόμενα ενότητας

1. Οργάνωση – Οργανωτική μονάδα.
2. Σχεδίαση οργανωτικής δομής.
3. Οργάνωση εργασίας.



Σκοποί ενότητας

- Στο πλαίσιο του μαθήματος της Οργανωτικής Θεωρίας και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς μελετώνται οι δύο βασικές λειτουργίες του Management: α) η Οργάνωση και β) η Διεύθυνση με έμφαση στην ηγεσία, στην υποκίνηση, στις εργασιακές στάσεις και στη δυναμική των ομάδων.
- Στη λειτουργία της Οργάνωσης (παρούσα ενότητα) προβλέπεται να αναπτυχθούν:
 - οι βασικές αρχές της Οργανωτικής θεωρίας και του οργανωτικού σχεδιασμού.
 - υποδείγματα οργανωτικών δομών.
 - οι έννοιες “τυπική”, “άτυπη”, “δυναμική οργάνωση” και “οργανισμοί μάθησης”.



Η Λειτουργία της Οργάνωσης - Βασικές έννοιες

- Οργάνωση – Οργανωτική μονάδα.
- Σχεδίαση οργανωτικής δομής.
- Οργάνωση εργασίας.

Η λειτουργία της Οργάνωσης αναφέρεται κύρια στην ανάθεση και αναγνώριση των ευθυνών και των εξουσιών στις θέσεις εργασίας.



Η Λειτουργία της Οργάνωσης

- **Οργάνωση – Οργανωτική μονάδα.**

Το σύνολο των παραγωγικών πόρων μεταξύ των οποίων καταμερίζονται οι εργασίες, προσδιορίζονται οι σχέσεις συνεργασίας, με σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι σε χρονική συνέχεια.

- **Σχεδίαση οργανωτικής δομής.**

Η διαδικασία διαμόρφωσης ή αναμόρφωσης του οργανογράμματος.

- **Οργάνωση εργασίας.**

Η περιγραφή των σχέσεων, ροών, διαδικασιών της εκτέλεσης της εργασίας.



Οργανόγραμμα Κλωστοϋφαντουργίας



Περιγραφή Θέσης Εργασίας (1)

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

Τίτλος θέσης: Αποθηκάριος

Τομέας: Εμπορική Διεύθυνση

Αναφέρεται σε: Υπεύθυνο Αποθηκών

Αναφέρονται άμεσα:

2. **ΓΕΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ:** Υπεύθυνος για τη ζύγιση, τον ποιοτικό έλεγχο και τη συντήρηση των εμπορευμάτων που διακινούνται στις αποθήκες.

3. ΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - Κύρια καθήκοντα:

- Εκδίδει την ταινία ζυγισμού.
- Εκδίδει το δελτίο παραλαβής αποθήκης.



Περιγραφή Θέσης Εργασίας (2)

3. ΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - Κύρια καθήκοντα (συνέχεια):

- Ελέγχει την ποιότητα των εμπορευμάτων.
- Ελέγχει την υγρασία των εμπορευμάτων.
- Επιλέγει τον χώρο αποθήκευσης εντός των αποθηκών.
- Επιβλέπει την εκφόρτωση και αποθήκευση των εμπορευμάτων.
- Είναι υπεύθυνος για την τήρηση του βιβλίου αποθήκης.
- Πληροφορεί τη διοίκηση για τα σχετικά με τη διακίνηση των αποθεμάτων.
- Είναι υπεύθυνος για την αποστολή των παραστατικών διακίνησης των εμπορευμάτων από την αποθήκη.
- Είναι υπεύθυνος για την μηχανογραφική καταχώρηση των αποθεμάτων.
- Ελέγχει και επιβλέπει τη συντήρηση των εμπορευμάτων στις αποθήκες.



Περιγραφή Θέσης Εργασίας (3)

3. ΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - Δευτερεύοντα καθήκοντα:

- Επιβλέπει τις απεντομώσεις των εμπορευμάτων και άλλων ενεργειών σχετικών με τη συντήρηση των αποθεμάτων.
- Ελέγχει και επιβλέπει τις εγκαταστάσεις των αποθηκών.
- Επιβλέπει τις επιδιορθώσεις των εγκαταστάσεων των αποθηκών.

4. ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

α) Η/Υ, β) Τηλέφωνο – Fax, γ) Προδιαγραφές εμπορευμάτων,
δ) Βιβλία αποθήκης, ε) Μπλοκ παραστατικών.

5. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

- Αποθήκες.
- Ωράριο τακτικό.
- Εποχιακή απασχόληση.



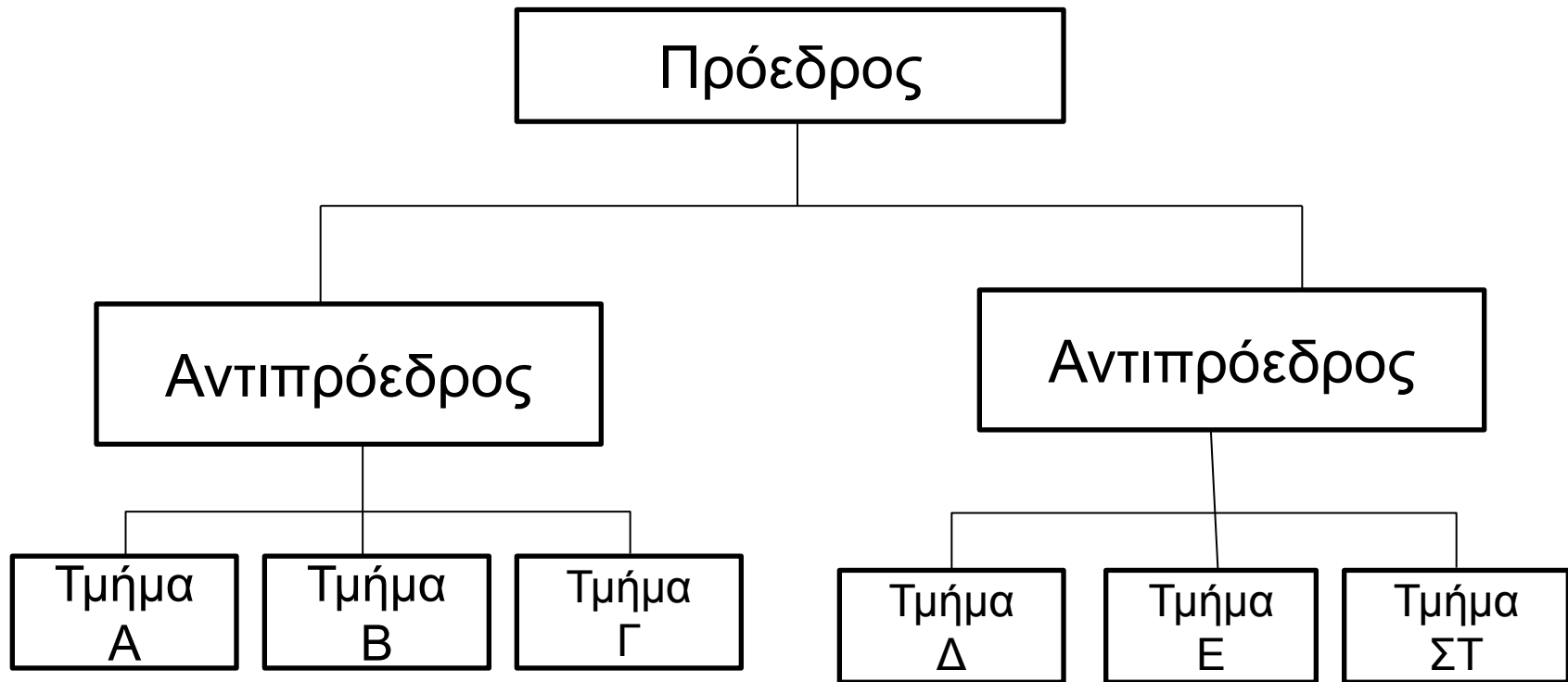
Τυπική και άτυπη οργάνωση

- Οι τυπικές ομάδες επιβάλλονται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης, εμφανίζονται στο οργανόγραμμα και συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, στην καλύτερη δυνατή ποσότητα, ποιότητα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια.
- Οι άτυπες ομάδες δεν εμφανίζονται στο οργανόγραμμα, αποτελούν την άτυπη οργάνωση και αναφέρονται στο σύνολο σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς, αλλά δεν προβλέπονται και δεν περιορίζονται από τους κανόνες της τυπικής οργάνωσης.



Μορφές τυπικής οργάνωσης

1. Γραμμική Οργάνωση



Διάγραμμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



1.Γραμμική οργάνωση: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα

Πλεονεκτήματα

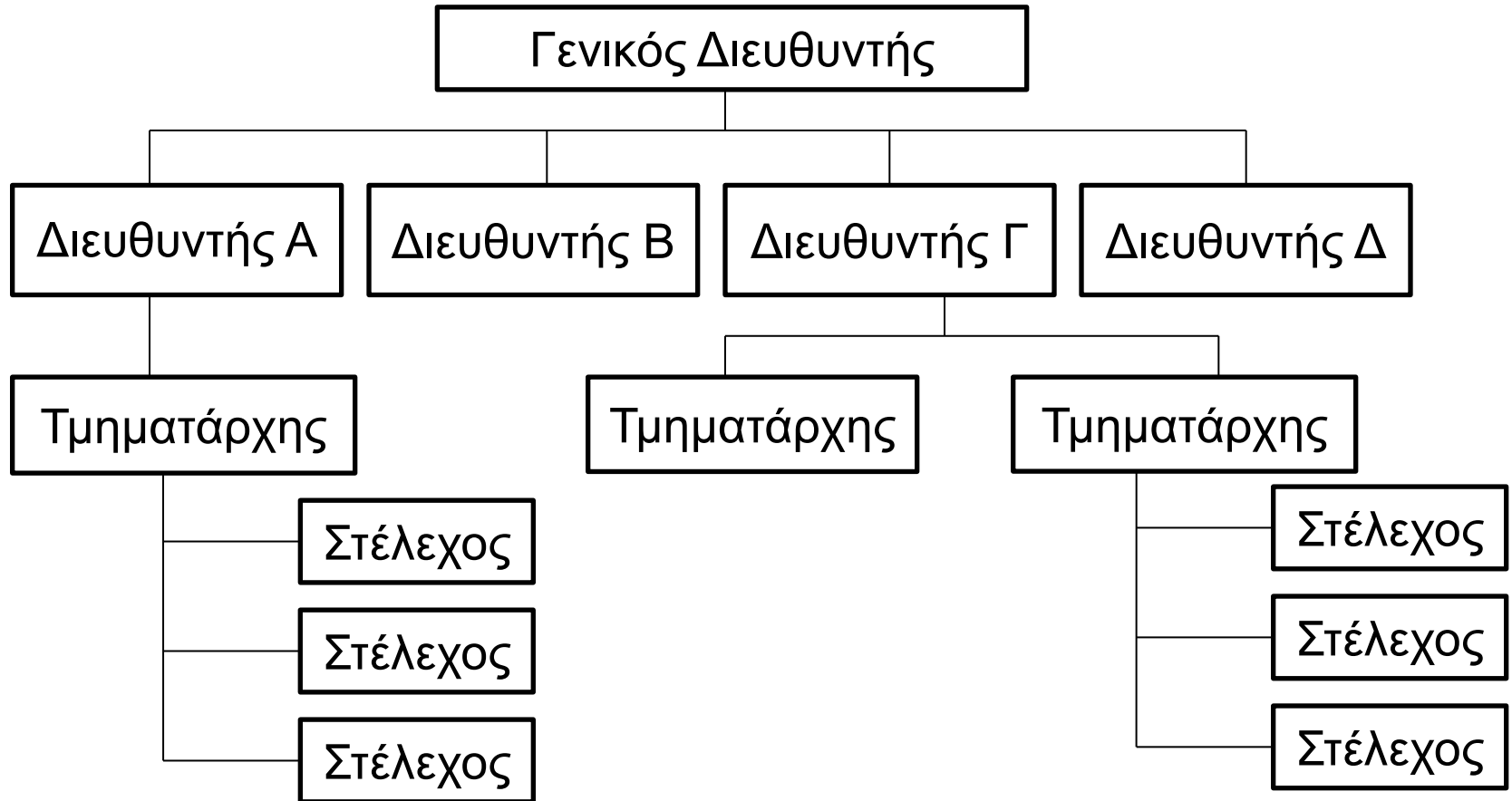
- Εύκολη μεταβίβαση της εξουσίας.
- Κατανοητή.
- Σαφής καθορισμός των καθηκόντων και της ευθύνης.
- Εξειδίκευση.

Μειονεκτήματα

- Δεν υπάρχει σαφής γνώση όλων των θεμάτων.
- Δημιουργία στεγανών.
- Προϋποθέσεις γραφειοκρατίας.



2. Λειτουργική οργάνωση (Γραμμική και επιτελική οργάνωση)



Διάγραμμα 2: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



2. Λειτουργική οργάνωση (Γραμμική και επιτελική οργάνωση): Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα

Πλεονεκτήματα

- Αξιοποιεί στο μέγιστο τις γνώσεις και τις ειδικότητες των μελών της οργάνωσης.
- Διατηρείται η ενότητα της εντολής, αν και χρειάζεται η μελέτη της περιγραφής των εργασιών.
- Εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία των γραμμικών υπηρεσιών.

Μειονεκτήματα

- Δύσκολα κατανοητή.
- Πιθανά προβλήματα συντονισμού (εντολές από πολλούς προϊσταμένους).
- Επικαλύψεις – συγκρούσεις γραμμικών και επιτελικών προϊσταμένων, αφ' ενός μεν λόγω της διαφορετικής οπτικής που βλέπουν το κάθε θέμα, αφ' ετέρου δε διότι οι επιτελικοί επεμβαίνουν ενίοτε περισσότερο από όσο πρέπει στο έργο των γραμμικών.



Άτυπη οργάνωση

- Κάθε ομάδα ατόμων που τους ενώνει κάποιο κοινό ενδιαφέρον (κοινωνικό ή εργασιακό) συνθέτει μία μικρή άτυπη ομάδα / οργάνωση.
- Παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία άτυπης οργάνωσης :
 - Τα ενδιαφέροντα (κοινωνικά ή εργασιακά).
 - Το είδος της εργασίας που εκτελούν.
 - Η φυσική τοποθέτηση μέσα στην εργασία.
 - Αναποτελεσματική ηγεσία.



Άτυπη οργάνωση:

Θετικές - Αρνητικές λειτουργίες

Θετικές λειτουργίες

- Διαμόρφωση κοινών αντιλήψεων ως προς τους άτυπους κανόνες και τις αξίες του οργανισμού.
- Δημιουργία διαύλων επικοινωνίας.
- Άσκηση κοινωνικού ελέγχου.
- Ευκαιρίες κοινωνικής αναγνώρισης και προβολής των μελών στα πλαίσια της ομάδας.

Αρνητικές λειτουργίες

- Αντιδράσεις στις αλλαγές.
- Σύγκρουση στόχων.
- Ατελής επικοινωνία μεταξύ των ομάδων (φημολογία).



Βασικές Αρχές Οργάνωσης (1)

- Ενότητα εντολής.
- Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας.
- Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας.
- Τμηματοποίηση.
- Συντονισμός.
- Οργανόγραμμα.
- Περιγραφή εργασιών.



Βασικές Αρχές Οργάνωσης (2)

- **Ενότητα εντολής:** Μια υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή μόνο από μια προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα.
- **Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας:** Συγκεκριμένη περιοχή ευθύνης ή αριθμού υφισταμένων κάθε προϊσταμένου.
- **Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας:** Η ευθύνη κάθε θέσης συνοδεύεται πάντα με την ανάλογη εξουσία.
- **Τμηματοποίηση:** Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά.



Βασικές Αρχές Οργάνωσης (3)

- **Συντονισμός:** Καθορισμός των τυπικών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των θέσεων εργασίας.
- **Επικαιροποιημένο Οργανόγραμμα:** Να παρουσιάζονται γραφικά οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας, όπως ισχύουν στην πραγματικότητα.
- **Περιγραφή εργασιών:** Να παρουσιάζεται η αναλυτική περιγραφή ευθυνών και εξουσιών κάθε θέσης εργασίας.



Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης του Weber (1)

- Εξειδίκευση Εργασίας.
- Τυπικοί κανόνες και διαδικασίες.
- Απρόσωπες σχέσεις.
- Ξεκάθαρες ιεραρχικές σχέσεις εξουσίας.
- Επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού βασισμένη στην ικανότητα.



Χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης του Weber (2)

- **Εξειδίκευση Εργασίας:** Είναι το αποτέλεσμα του καταμερισμού της εργασίας, κατά τον οποίο την κάθε θέση εργασίας την κατέχει ένας ειδικός στον οποίο δίνεται η αντίστοιχη εξουσία για την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- **Τυπικοί κανόνες και διαδικασίες:** Γραπτοί κανόνες και διαδικασίες καθορίζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων, διευκολύνουν το συντονισμό και εξασφαλίζουν την τυποποίηση των εργασιών.
- **Απρόσωπες σχέσεις:** Οι κανόνες και διαδικασίες βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να διοικούν απρόσωπα τους οργανισμούς χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.



Χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης του Weber (3)

- **Ξεκάθαρες ιεραρχικές σχέσεις εξουσίας:** Στην οργάνωση υπάρχει μια ιεραρχία ή αλυσίδα εξουσίας, η οποία ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και καταλήγει στη βάση. Η κάθε κατώτερη θέση αναφέρεται σε μία ανώτερη θέση, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ο έλεγχος από ενιαίο κέντρο εξουσίας.
- **Επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού βασισμένη στην ικανότητα:** Η απόδοση των εργαζομένων και οι ικανότητές τους είναι τα μοναδικά κριτήρια της εξέλιξής τους στην οργάνωση.



Σχεδίαση της Οργανωτικής Δομής: Διαδικασία - Στάδια

- Προσδιορισμός συνολικού έργου.
- Σύνδεση των στοιχειωδών έργων με τον ετήσιο φόρτο.
- Ορθολογική σύνθεση των αυτοτελών έργων σε οργανωτικές μονάδες.
- Ανάθεση εξουσίας.
- Σχηματοποίηση του οργανογράμματος.
- Περιγραφή εργασιών.



Σχεδίαση της Οργανωτικής Δομής (1)

- **Προσδιορισμός συνολικού έργου:** Ανάλυση του συνολικού έργου στα στοιχειώδη – αυτοτελή έργα.
- **Σύνδεση των στοιχειωδών έργων με τον ετήσιο φόρτο:** Ανάλυση του συνολικού έργου στα στοιχειώδη – αυτοτελή έργα.
- **Ορθολογική σύνθεση των αυτοτελών έργων σε οργανωτικές μονάδες:** Τμηματοποίηση / ομαδοποίηση των αυτοτελών έργων σε θέσεις εργασίας, τμήματα, διευθύνσεις.



Σχεδίαση της Οργανωτικής Δομής (2)

- **Ανάθεση εξουσίας:** Εκχώρηση εξουσίας σε κάθε θέση εργασίας και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας μεταξύ τους.
- **Σχηματοποίηση του οργανογράμματος:** Παρουσίαση της οργανωτικής λύσης γραφικά.
- **Περιγραφή εργασιών:** Περιγραφή των καθηκόντων, της διαδικασίας εκτέλεσης και των εξουσιών που διαθέτει κάθε θέση εργασίας.



Οργάνωση της Εργασίας

- **Έννοια.**

Είναι η καλύτερη δυνατή προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο και η απλοποίηση των εργασιών που εκτελούνται, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι με τη μεγαλύτερη δυνατή οικονομία των πόρων.

- **Διαδικασία.**

Μελέτη εργασίας που αποτελείται από τη μελέτη των μεθόδων και τη μέτρηση της εργασίας.



Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

- Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:
- Διάγραμμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Διάγραμμα 2: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ευγενία Πετρίδου.
«Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Οργανωτικός Σχεδιασμός». Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS479/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

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



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

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

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





Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Αναστασία Μάντη
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2014-2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

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

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

