



Δρ. Εύα Μαυράκη
Email:
evamavraki@hmu.gr

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Μέρος 8ο | Κεφ. 9 & Κεφ. 12
Δύναμη και Οργανωτικές
Δομές

Μαθησιακοί Στόχοι 1/2

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου 9, θα είστε σε θέση να:

ΜΣ9-1: Περιγράψετε το μοντέλο εξάρτησης της δύναμης και τις 5 πηγές δύναμης στους οργανισμούς.

ΜΣ9-2: Συζητήσετε τις 4 ενδεχομενικές καταστάσεις της δύναμης.

ΜΣ9-3: Εξηγήσετε πώς τα άτομα και οι μονάδες εργασίας αποκτούν δύναμη μέσω των κοινωνικών δικτύων.

ΜΣ9-4: Περιγράψετε 8 τύπους τακτικών επιρροής, 3 συνέπειες της επιρροής άλλων ανθρώπων και 3 ενδεχομενικές καταστάσεις που πρέπει να λαμβάνετε υπόψη όταν επιλέγετε τακτική επιρροής.

ΜΣ9-5: Προσδιορίσετε τις οργανωσιακές συνθήκες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την οργανωσιακή πολιτική καθώς και τους τρόπους ελαχιστοποίησής της.

Μαθησιακοί Στόχοι 2/2

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου 12, θα είστε σε θέση να:

ΜΣ12-1: Περιγράψετε 3 τύπους συντονισμού στις οργανωτικές δομές.

ΜΣ12-2: Συζητήσετε τα αποτελέσματα και τον ρόλο του εύρους ελέγχου, του συγκεντρωτισμού και της τυποποίησης και να συσχετίσετε αυτά τα στοιχεία με τις οργανικές και μηχανιστικές οργανωτικές δομές.

ΜΣ12-3: Αναγνωρίσετε και να αξιολογήσετε 5 τύπους τμηματοποίησης.

ΜΣ12-4: Εξηγήσετε πώς το εξωτερικό περιβάλλον, το μέγεθος του οργανισμού και η στρατηγική μπορούν να επηρεάσουν τη σχεδίαση της οργανωτικής δομής.



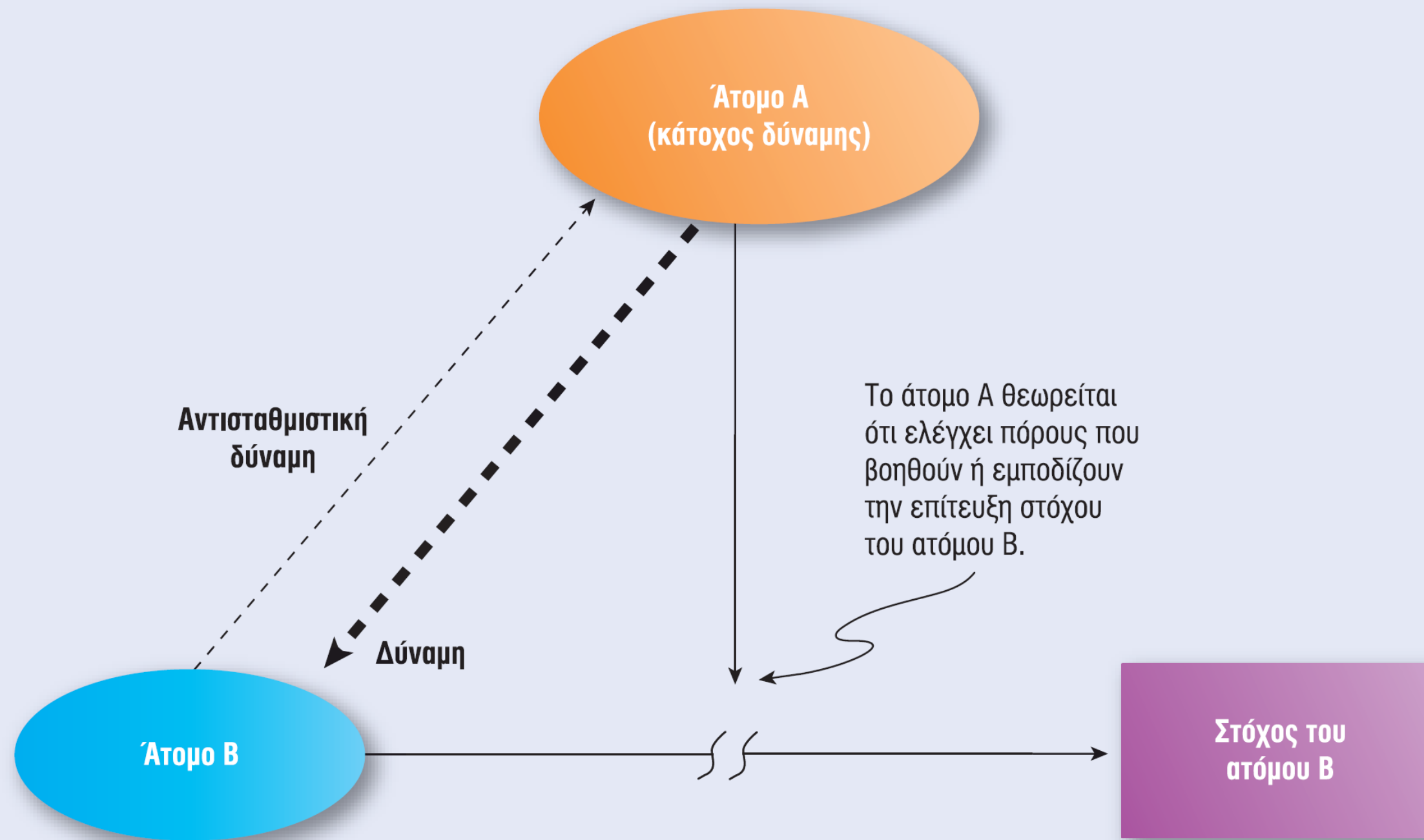
Η Έννοια της Δύναμης

Η ικανότητα ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός οργανισμού να επηρεάζει τους άλλους.

- **Δυνατότητα** αλλαγής στάσεων και συμπεριφοράς (χωρίς να καταβάλλεται πραγματική προσπάθεια αλλαγής).
- **Ο κάτοχος** δύναμης ελέγχει έναν πόρο (πληροφορίες, τεχνογνωσία, αναγνώριση, πρόσβαση σε δίκτυα, χρήματα, υποστήριξη, εξοπλισμός κ.λπ.), ο οποίος σύμφωνα με την αντίληψη του στόχου είναι πολύτιμος.
- **Απαιτεί** ένα ελάχιστο επίπεδο εμπιστοσύνης και από τα δύο μέρη.
- **Η δύναμη** συνεπάγεται άνιση εξάρτηση.

Μοντέλο Εξάρτησης της Δύναμης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9.1 Μοντέλο της Εξάρτησης της Δύναμης



Μοντέλο Εξάρτησης της Δύναμης

Ροή “Δύναμης” από A προς B

Αυτή η γραμμή δείχνει:

- την επιρροή που ασκεί το άτομο A στο B
- επειδή το B χρειάζεται κάτι από το A
- και δεν μπορεί εύκολα να το αποκτήσει αλλού.

Παραδείγματα:

- Ο A ελέγχει **πληροφορίες** που χρειάζεται το B.
- Ο A δίνει προνομιακή **πρόσβαση σε πόρους**, έγκριση, υποστήριξη.
- Ο A μπορεί να **εμποδίσει ή να βοηθήσει** ένα έργο του B.

Μοντέλο Εξάρτησης της Δύναμης

Ροή “Αντισταθμιστικής Δύναμης” από B προς A

Αυτή δεν είναι “αντίποινα”, αλλά:

- η δυνατότητα του B να αντισταθμίσει ή να περιορίσει τη δύναμη του A
- η ικανότητα του B να μειώσει την εξάρτηση
- η δυνατότητά του να αυξήσει την αυτονομία του

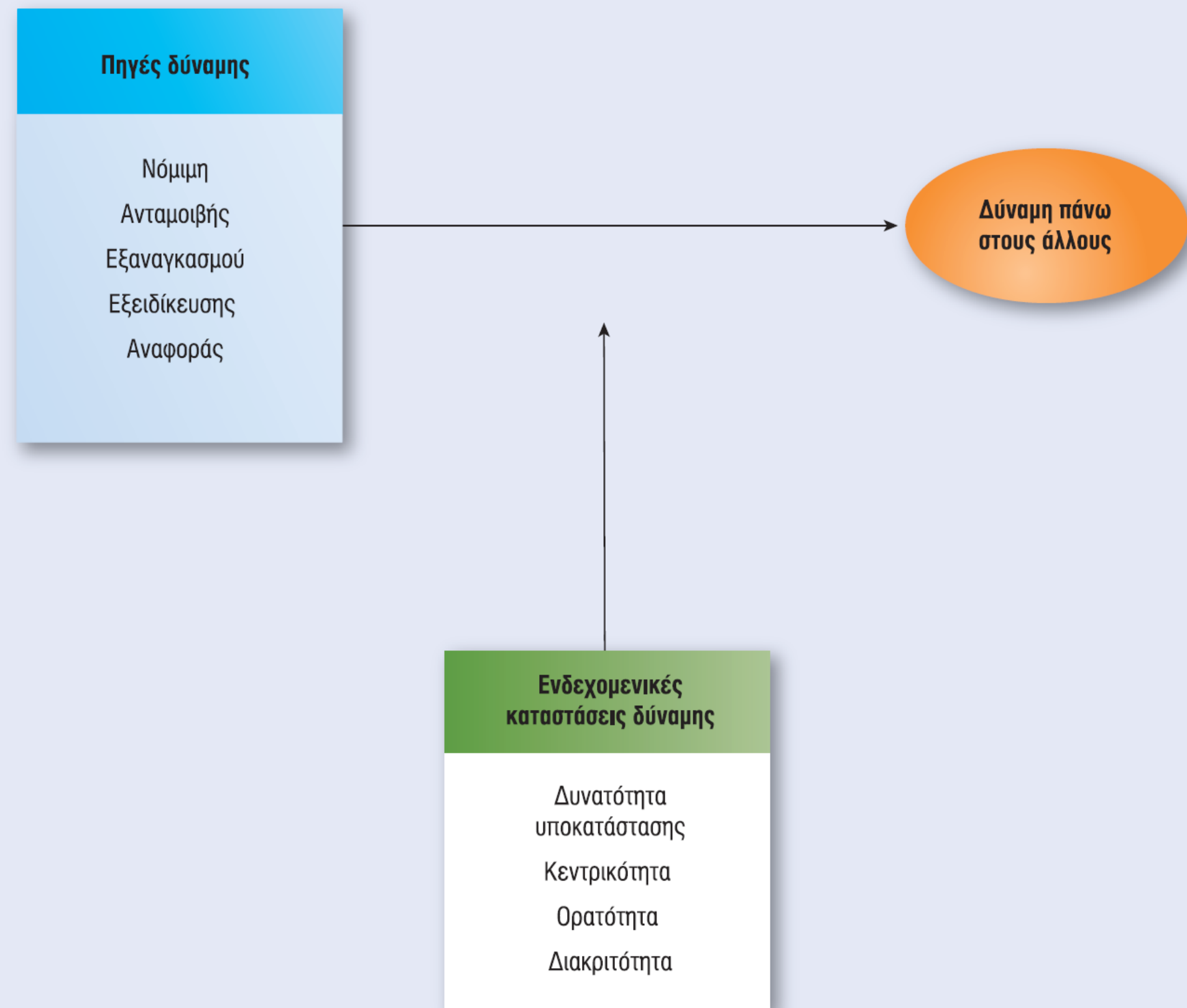
Παραδείγματα αντισταθμιστικής δύναμης:

- Ο B βρίσκει εναλλακτική πηγή πόρων → μειώνει την εξάρτηση από A.
- Ο B αναπτύσσει δικές του δεξιότητες → δεν χρειάζεται το A.
- Ο B έχει κοινωνική υποστήριξη από τρίτους → μειώνεται η επιρροή του A.

Η αντισταθμιστική δύναμη είναι αυτό που κρατά τις σχέσεις από το να γίνουν καταχρηστικές.

Πηγές και Ενδεχομενικές Καταστάσεις της Δύναμης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9.2 Πηγές και Ενδεχομενικές Καταστάσεις της Δύναμης



Ενδεχομενικές Καταστάσεις Δύναμης

1. Δυνατότητα Υποκατάστασης (Substitutability)

Πόσο εύκολα μπορεί να αντικατασταθεί ο κάτοχος δύναμης.

Αν μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί, η δύναμή του μειώνεται.

Αν δεν υπάρχει εναλλακτική, η δύναμη αυξάνεται.

➤ Παράδειγμα: Ένας μοναδικός ειδικός έχει πολύ ισχυρή δύναμη.

2. Κεντρικότητα (Centrality)

Πόσο κρίσιμος είναι ο ρόλος ενός ατόμου για τη λειτουργία/ροή εργασιών.

Υψηλή κεντρικότητα → υψηλή δύναμη.

Χαμηλή κεντρικότητα → περιορισμένη επιρροή.

➤ Παράδειγμα: Κάποιος που βρίσκεται στο κέντρο των ροών πληροφορίας.

3. Ορατότητα (Visibility)

Πόσο αναγνωρίζεται η συνεισφορά ή η αξία ενός ατόμου.

Όσο πιο ορατή είναι η συνεισφορά → τόσο μεγαλύτερη η δύναμη.

Αν η δουλειά γίνεται “πίσω από τις κουρτίνες” → η δύναμη μειώνεται.

➤ Παράδειγμα: project managers που αναγνωρίζονται από ανώτερα στελέχη.

4. Διακριτότητα (Discretion)

Πόση αυτονομία έχει κάποιος για να παίρνει αποφάσεις χωρίς περιορισμούς.

Περισσότερη διακριτότητα → περισσότερη πραγματική δύναμη.

Περιορισμένη διακριτότητα → μικρή επιρροή.

➤ Παράδειγμα: Ένα άτομο που έχει την ευχέρεια να εγκρίνει εκκρεμότητες ανεξάρτητα από κανόνες.



Νόμιμη Δύναμη

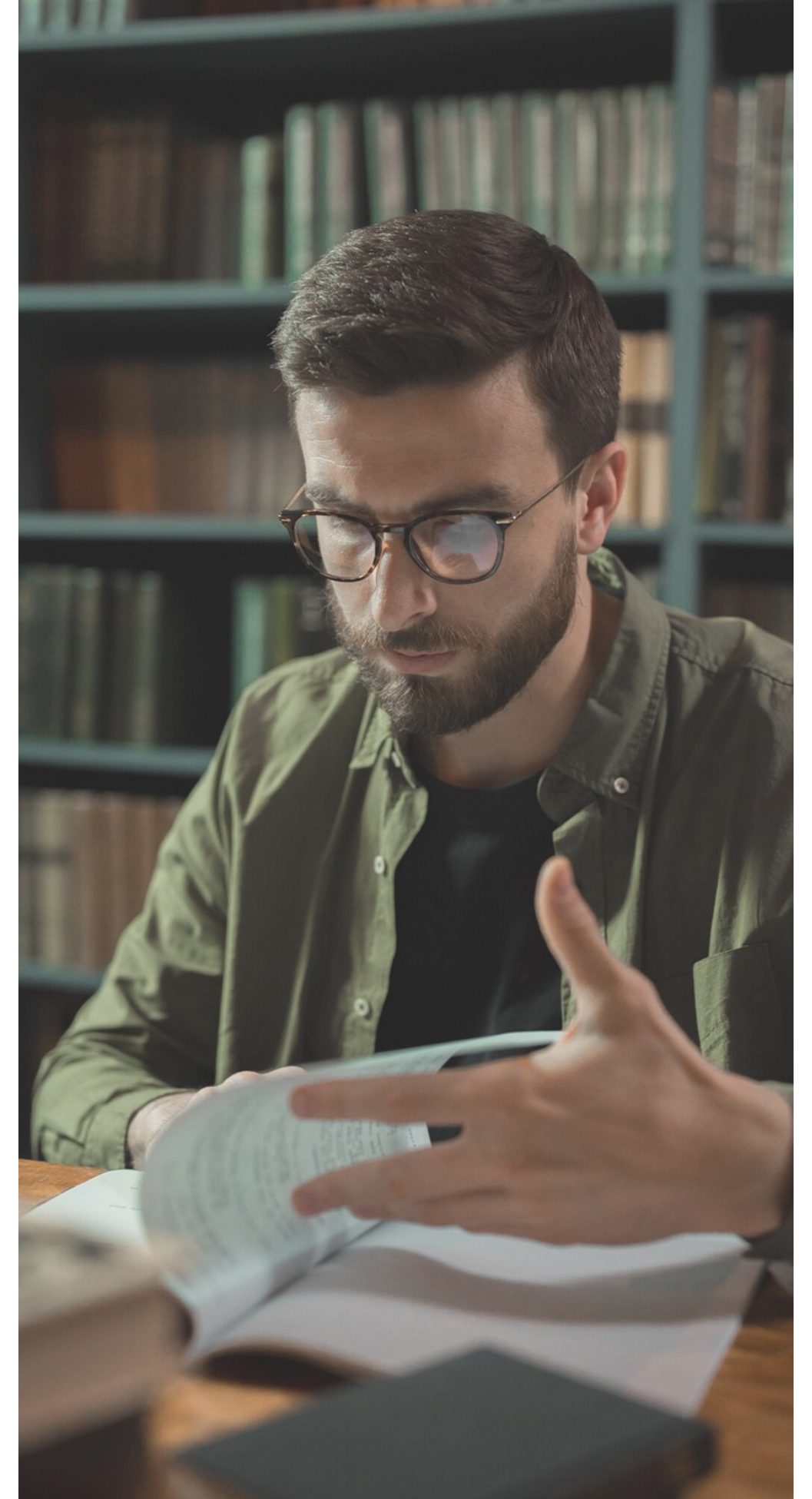
Συμφωνία μεταξύ των οργανωσιακών μελών ότι οι άνθρωποι σε συγκεκριμένους ρόλους μπορούν να απαιτήσουν από τους άλλους συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Δύναμη Εξειδίκευσης

Η ικανότητα ενός ατόμου ή μιας μονάδας εργασίας να επηρεάζει τους άλλους επειδή έχει γνώσεις ή δεξιότητες, η αξία των οποίων εκτιμάται από τους άλλους.

Αντιμετώπιση Αβεβαιότητας:

- **Οι οργανισμοί** λειτουργούν καλύτερα σε προβλέψιμα περιβάλλοντα.
- **Οι άνθρωποι** αποκτούν δύναμη χρησιμοποιώντας την πείρα τους για να:
 - **Αποτρέψουν** περιβαλλοντικές αλλαγές.
 - **Προβλέψουν** περιβαλλοντικές αλλαγές.
 - **Απορροφήσουν** περιβαλλοντικές αλλαγές.



Άλλες Πηγές Δύναμης

Δύναμη Ανταμοιβής

Λήψη αποφάσεων που αφορούν τη χρήση των ανταμοιβών και την αφαίρεση των αρνητικών κυρώσεων.

Καταναγκαστική Δύναμη

Ικανότητα εφαρμογής τιμωρίας.

Δύναμη Αναφοράς

Ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάσει άλλους χάρη στην αναγνώριση και στον σεβασμό που απολαμβάνει.



Άλλες Πηγές Δύναμης

Πρόβλημα: Σεβασμός στην εξουσία.

Η ανθρώπινη τάση να ακολουθεί ασυνείδητα την καθοδήγηση ανθρώπων που είναι χαρισματικοί (δηλαδή έχουν δύναμη αναφοράς) ή ισχυρίζονται ότι έχουν νόμιμη ή ειδική δύναμη.



Παράδειγμα για συζήτηση: “Ο χαρισματικός αλλά καταστροφικός προϊστάμενος”

Σε μια μεγάλη εταιρεία τεχνολογίας, ο Γιάννης είναι γνωστός για την αυτοπεποίθηση, την ομιλητικότητά του και τη γοητευτική του προσωπικότητα. Παρότι δεν έχει ιδιαίτερη τεχνική γνώση, παρουσιάζει τον εαυτό του ως “φυσικό ηγέτη” και συχνά ισχυρίζεται ότι “ξέρει ακριβώς τι χρειάζεται η εταιρεία”. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι:

- τον θαυμάζουν
- τον εμπιστεύονται
- τον ακολουθούν χωρίς να ελέγχουν αν οι αποφάσεις του έχουν βάση

Με τον καιρό όμως:

- οι αποφάσεις του Γιάννη αποδεικνύονται λανθασμένες
- καθυστερούν έργα
- δημιουργούν συγκρούσεις
- μειώνουν την απόδοση των ομάδων

Κανείς όμως δεν μιλάει ανοιχτά, γιατί όλοι νιώθουν υποσυνείδητα ότι “έτσι είναι οι ηγέτες” ή επειδή φοβούνται ότι θα φανεί πως δεν τον εμπιστεύονται.

Ερωτήματα για προβληματισμό:

1. Πώς εξηγείτε ότι οι άνθρωποι συνεχίζουν να ακολουθούν κάποιον που δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις;
2. Ποιος τύπος δύναμης λειτουργεί εδώ και γιατί είναι επικίνδυνος;

Παράδειγμα για συζήτηση: “Ο χαρισματικός αλλά καταστροφικός προϊστάμενος”

1. Η δύναμη αναφοράς (referent power)

Οι άνθρωποι τείνουν να ακολουθούν άτομα που:

- φαίνονται χαρισματικά
- εμπνέουν εμπιστοσύνη
- έχουν αυτοπεποίθηση
- παρουσιάζονται ως “φυσικοί ηγέτες”

Αυτή η δύναμη είναι πολύ ισχυρή, γιατί βασίζεται σε **συναισθηματική ταύτιση**, όχι σε πραγματική αξιολόγηση ικανοτήτων. **Επικίνδυνο στοιχείο:**

Η κρίση θολώνει. Η ομάδα ακολουθεί την προσωπικότητα, όχι την ικανότητα.

2. Η νόμιμη δύναμη (legitimate power)

Αν το άτομο έχει τυπική θέση εξουσίας (π.χ. προϊστάμενος), οι άνθρωποι συνήθως υπακούουν: από σεβασμό στον ρόλο, από συνήθεια ή γιατί έτσι λειτουργούν οι οργανώσεις. **Επικίνδυνο στοιχείο:** Υπακοή χωρίς αμφισβήτηση της ουσίας ή της επάρκειας.

Παράδειγμα για συζήτηση: “Ο χαρισματικός αλλά καταστροφικός προϊστάμενος”

Γιατί αυτό είναι επικίνδυνο;

α) Αποφάσεις χαμηλής ποιότητας

Ένας χαρισματικός αλλά άπειρος ηγέτης μπορεί να παίρνει λάθος αποφάσεις που επηρεάζουν όλους.

β) Φαινόμενο groupthink

Κανείς δεν τολμά να αμφισβητήσει την "αυθεντία".

γ) Δημιουργία κουλτούρας υπακοής αντί κρίσης

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να ακολουθούν πρόσωπα, όχι διαδικασίες ή στοιχεία.

δ) Αδυναμία αξιολόγησης πραγματικής ικανότητας

Η χαρισματικότητα καλύπτει την έλλειψη τεχνικής επάρκειας.

ε) Κίνδυνος κατάχρησης της εξουσίας

Όταν κάποιος έχει επιρροή χωρίς έλεγχο, μπορεί να λειτουργήσει μεροληπτικά ή αυταρχικά.





Συνέπειες Δύναμης

Οι συνέπειες της δύναμης εξαρτώνται από τον τύπο δύναμης.

Τύπος Α: Αίσθημα Ενδυνάμωσης:
Αίσθηση ότι έχει “δύναμη πάνω στον εαυτό του”.

- **Αντιληπτή** δύναμη πάνω στον εαυτό τους και ελευθερία από την επιρροή των άλλων.
- **Υψηλότερη** παρακίνηση, αλλά λιγότερο προσεκτική σκέψη, μικρότερη ενσυναίσθηση, μεγαλύτερη εξάρτηση από στερεότυπα.



Συνέπειες Δύναμης

Τύπος Β: Εξουσία επί των Άλλων

- **Έχει** αίσθημα καθήκοντος/υπευθυνότητας.
- **Λιγότερα** στερεότυπα, μεγαλύτερη ενσυναίσθηση, μεγαλύτερη επίγνωση του πώς οι πράξεις επηρεάζουν τους άλλους.

Δύναμη μέσω των Κοινωνικών Δικτύων

Κοινωνικά Δίκτυα:

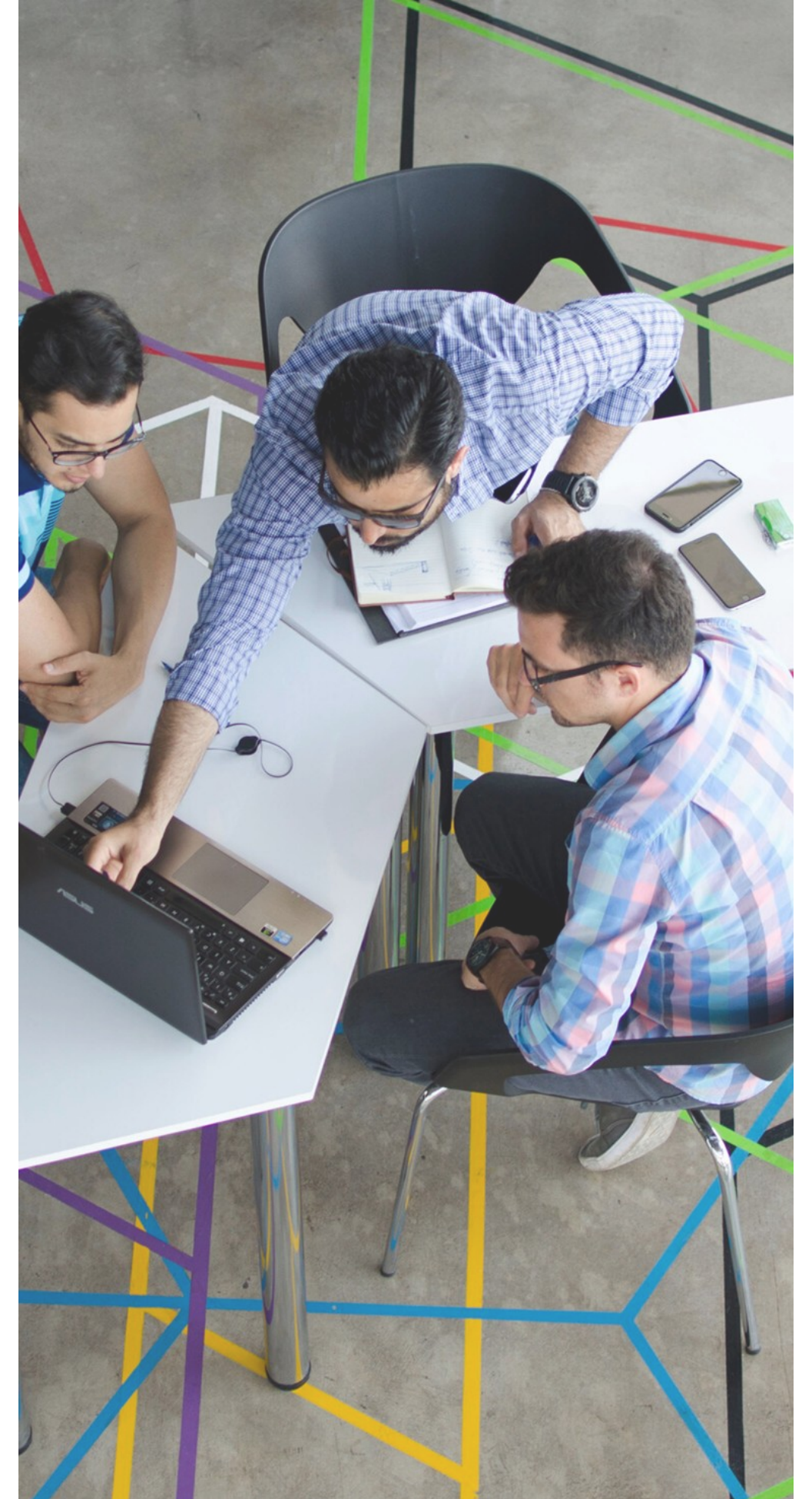
- **Σύνδεση** μέσω μορφών αλληλεξάρτησης.
- **Οι άνθρωποι** εντάσσονται σε δίκτυα για να εκπληρώσουν την επιθυμία τους για:
 - να δημιουργήσουν δεσμούς
 - να τηρήσουν τους κοινωνικούς κανόνες
 - να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους



Δύναμη μέσω των Κοινωνικών Δικτύων

Κοινωνικό Κεφάλαιο:

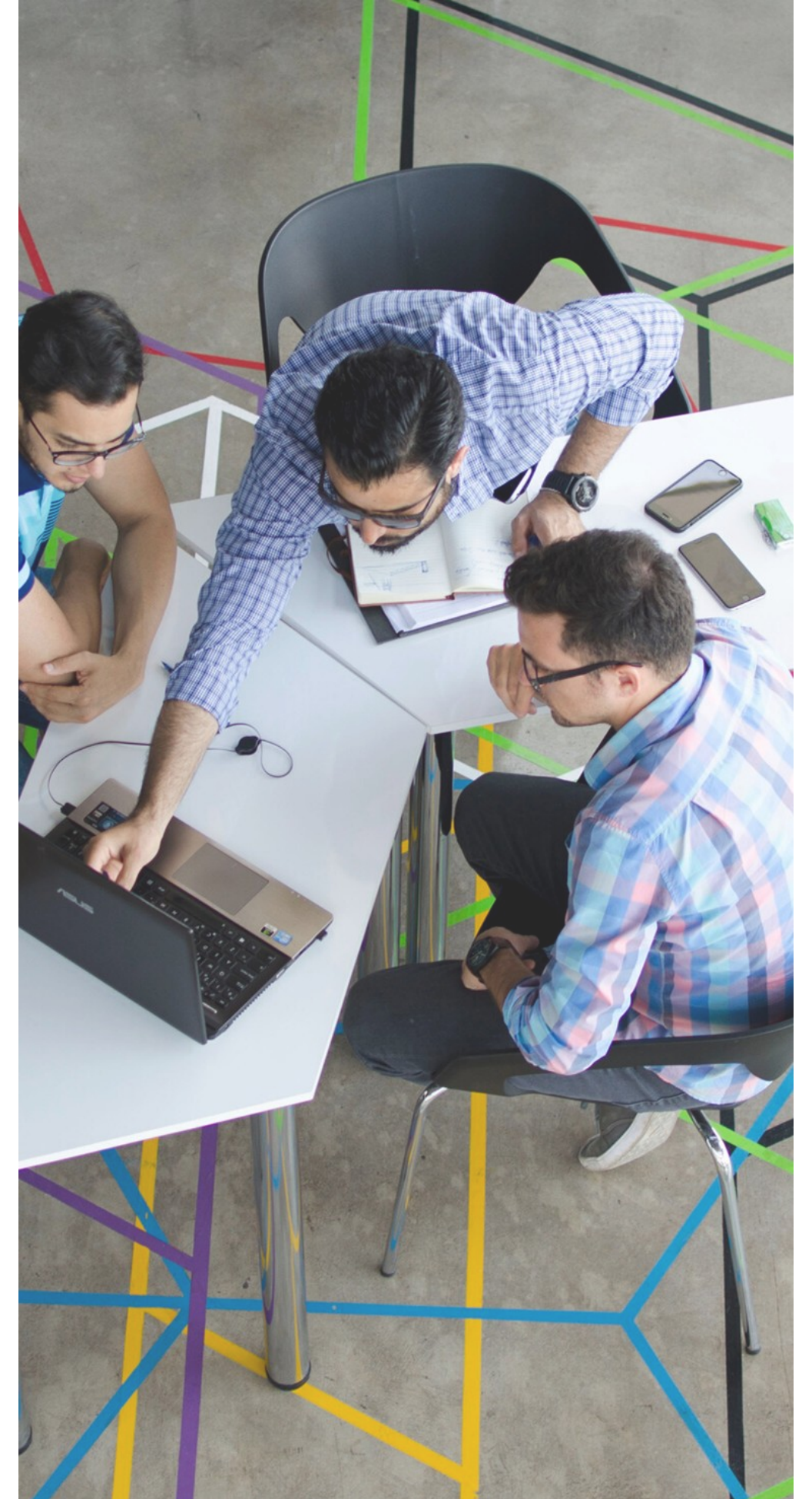
- **Διαμοιρασμός** γνώσεων, ευκαιριών και άλλων πόρων σε ένα κοινωνικό δίκτυο.
- **Αμοιβαία** υποστήριξη, εμπιστοσύνη και συντονισμός για τη διευκόλυνση του διαμοιρασμού πόρων.



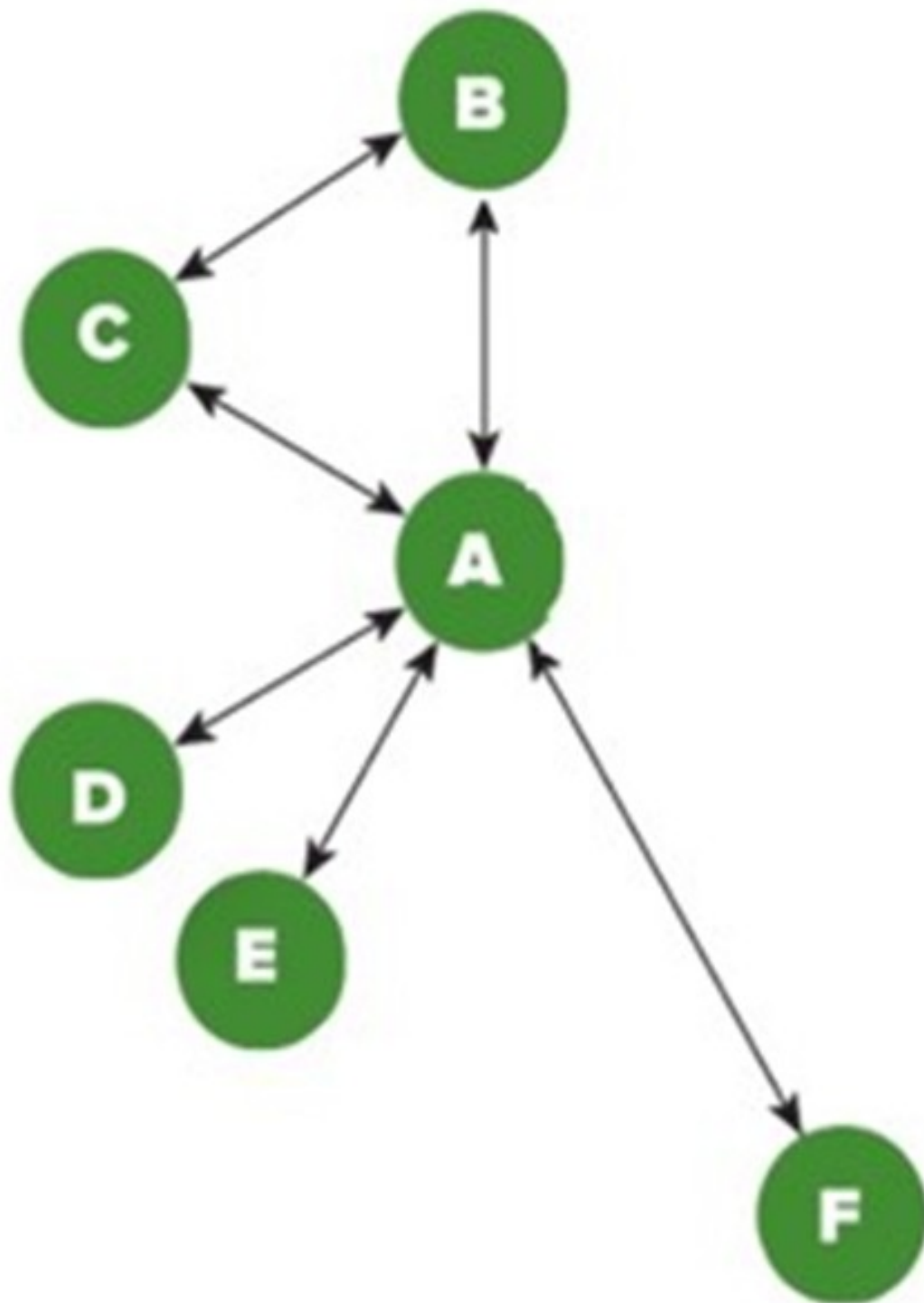
Δύναμη μέσω των Κοινωνικών Δικτύων

Τα κοινωνικά δίκτυα προσφέρουν 3 πόρους δύναμης:

- Πληροφορίες
- Ορατότητα
- Δύναμη αναφοράς



Δεσμοί Κοινωνικών Δικτύων



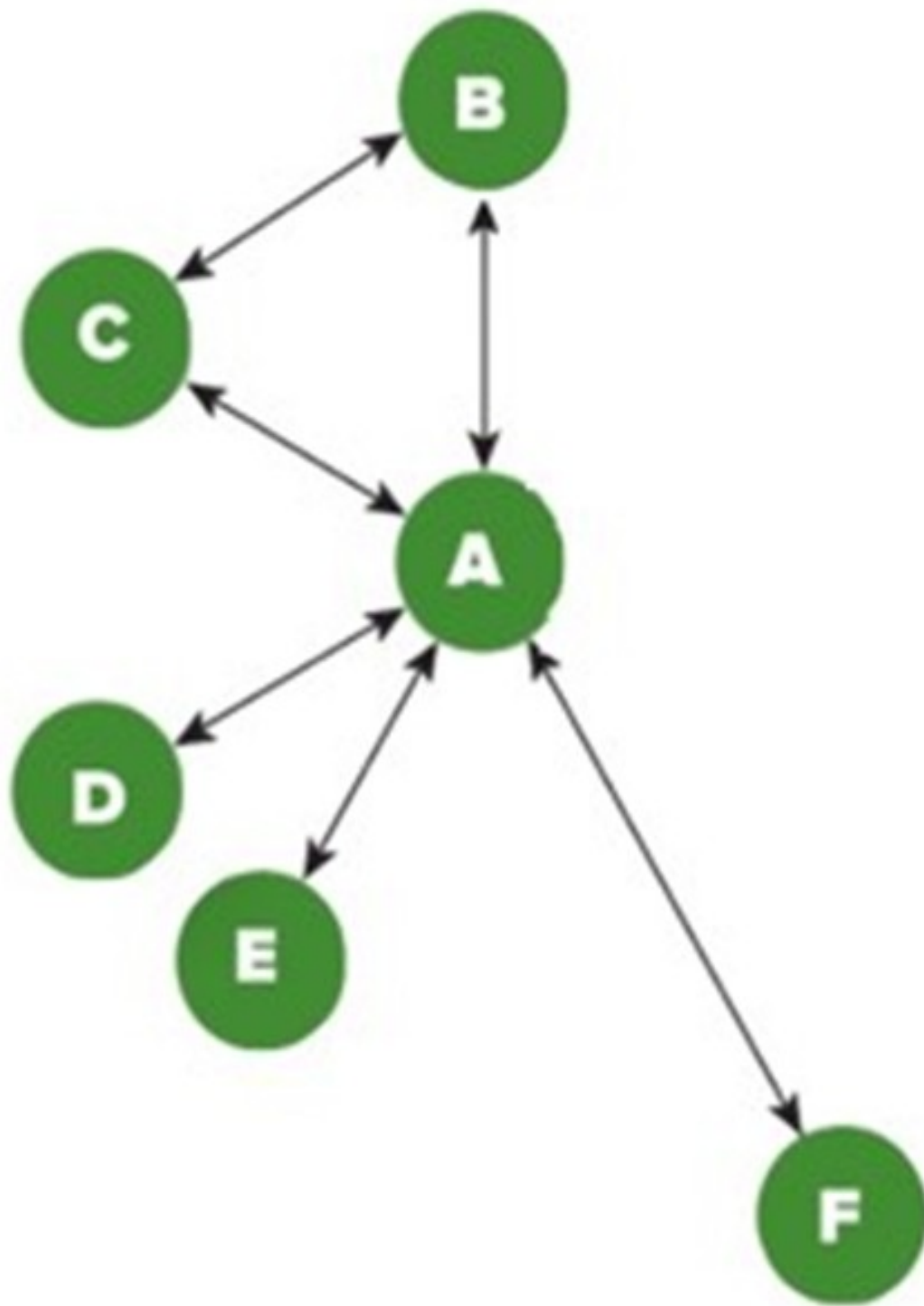
Ισχυροί Δεσμοί:

- **Στενές** σχέσεις, υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης.
- συχνή επικοινωνία, γρήγορη και άφθονη ροή πληροφοριών.
- **Προσφορά** πόρων πιο γρήγορα/άφθονα, αλλά λιγότερο μοναδικοί πόροι.

Αδύναμοι Δεσμοί:

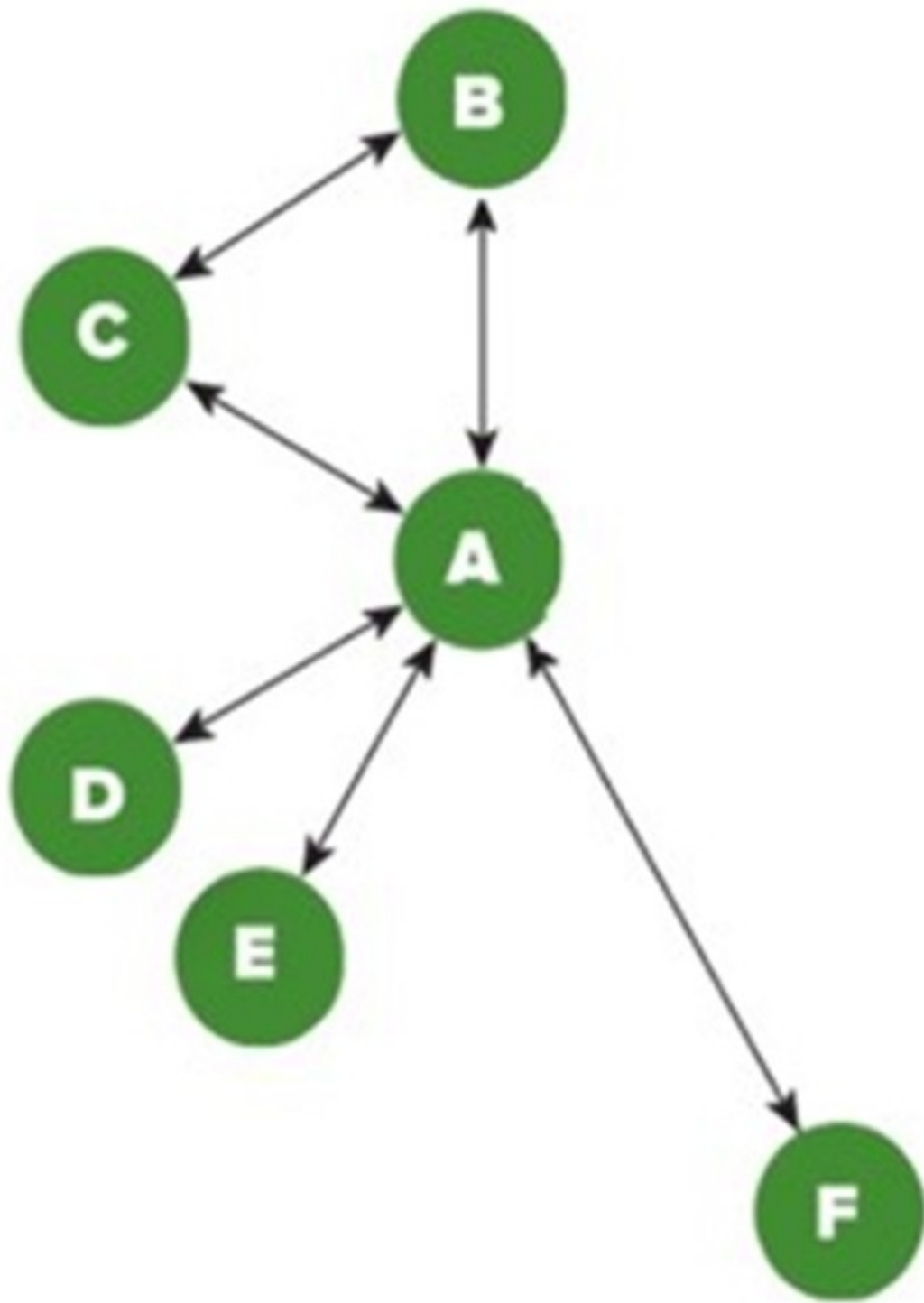
- **Γνωριμίες**, όχι στενές σχέσεις.
- αραιή ή περιορισμένη επικοινωνία.
- **Προσφορά** μοναδικών πόρων (πληροφορίες που δεν υπάρχουν στο άμεσο δίκτυο, πρόσβαση σε νέες ομάδες, κοινότητες, ευκαιρίες) αλλά πιο αργά.

Δεσμοί Κοινωνικών Δικτύων



Για να είναι κάποιος πραγματικά ισχυρός στο κοινωνικό του δίκτυο, δεν χρειάζεται μόνο καλούς φίλους, συναδέλφους, κτλ. (ισχυρούς δεσμούς), αλλά και ένα σύνολο από γνωριμίες (αδύναμους δεσμούς) που ανοίγουν τον ορίζοντα πληροφοριών.

Δεσμοί Κοινωνικών Δικτύων



Πολλοί Δεσμοί:

- **Οι πόροι** αυξάνονται όσο αυξάνεται ο αριθμός των δεσμών.
- **Η τεχνολογία** της πληροφορίας βοηθά αλλά δημιουργεί και εμπόδια στη δημιουργία δεσμών.



Επιρροή

Οποιαδήποτε συμπεριφορά που προσπαθεί να αλλάξει τη στάση ή τη συμπεριφορά κάποιου.

Εφαρμόζει μία ή περισσότερες βάσεις δύναμης, ανάλογα με τις μορφές της.

Βασική δραστηριότητα σε οργανισμούς:

- Συντονισμός με άλλους.
- Μέρος του ορισμού της ηγεσίας.
- Όλοι ασκούν επιρροή.



Τύποι Επιρροής

Σιωπηρή Εξουσία:

- *Το αίτημα* ή η απλή παρουσία του κατόχου της εξουσίας επηρεάζει τη συμπεριφορά.
- *Νόμιμη* εξουσία.

Δυναμικότητα:

- *Φωνητική εξουσία*: υπενθύμιση, έλεγχος, εκφοβισμός.
- *Νόμιμη/καταναγκαστική* δύναμη.



Τύποι Επιρροής

- **Έλεγχος Πληροφοριών**
Χειρισμός της πρόσβασης άλλων σε πληροφορίες, με σκοπό την αλλαγή της στάσης/συμπεριφοράς τους.
- **Συνασπισμός: προσωρινή ή μόνιμη συμμαχία μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών/ομάδων.** Τα μέλη ενώνουν δυνάμεις, πληροφορίες, πόρους και δίκτυα για να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ.
- **Έκκληση προς τα Επάνω**
Ένα άτομο προσπαθεί να πείσει άλλους επικαλούμενο: τη στήριξη, τη γνώμη, ή την εξουσία κάποιου ανώτερου ιεραρχικά.



Τύποι Επιρροής

Πειθώ:

- **Λογικά επιχειρήματα**, συναισθηματικές εκκλήσεις.
- **Επιδράσεις** του ατόμου που ασκεί πειθώ, μηνύματος, καναλιού, κοινού.

Διαχείριση Εντυπώσεων:

- **Ενεργή** διαμόρφωση των αντιλήψεων και των στάσεων των άλλων για εμάς.
- **Περιλαμβάνει** την αυτο-παρουσίαση, την διαχείριση της προσωπικής επωνυμίας και την απόκτηση εύνοιας.

Ο ομιλητής χρησιμοποιεί: τη στάση του σώματος, την ένταση της φωνής, τον τρόπο που παρουσιάζεται, για να επηρεάσει το πώς τον βλέπουν: ότι είναι έμπειρος, ικανός, αξιόπιστος.



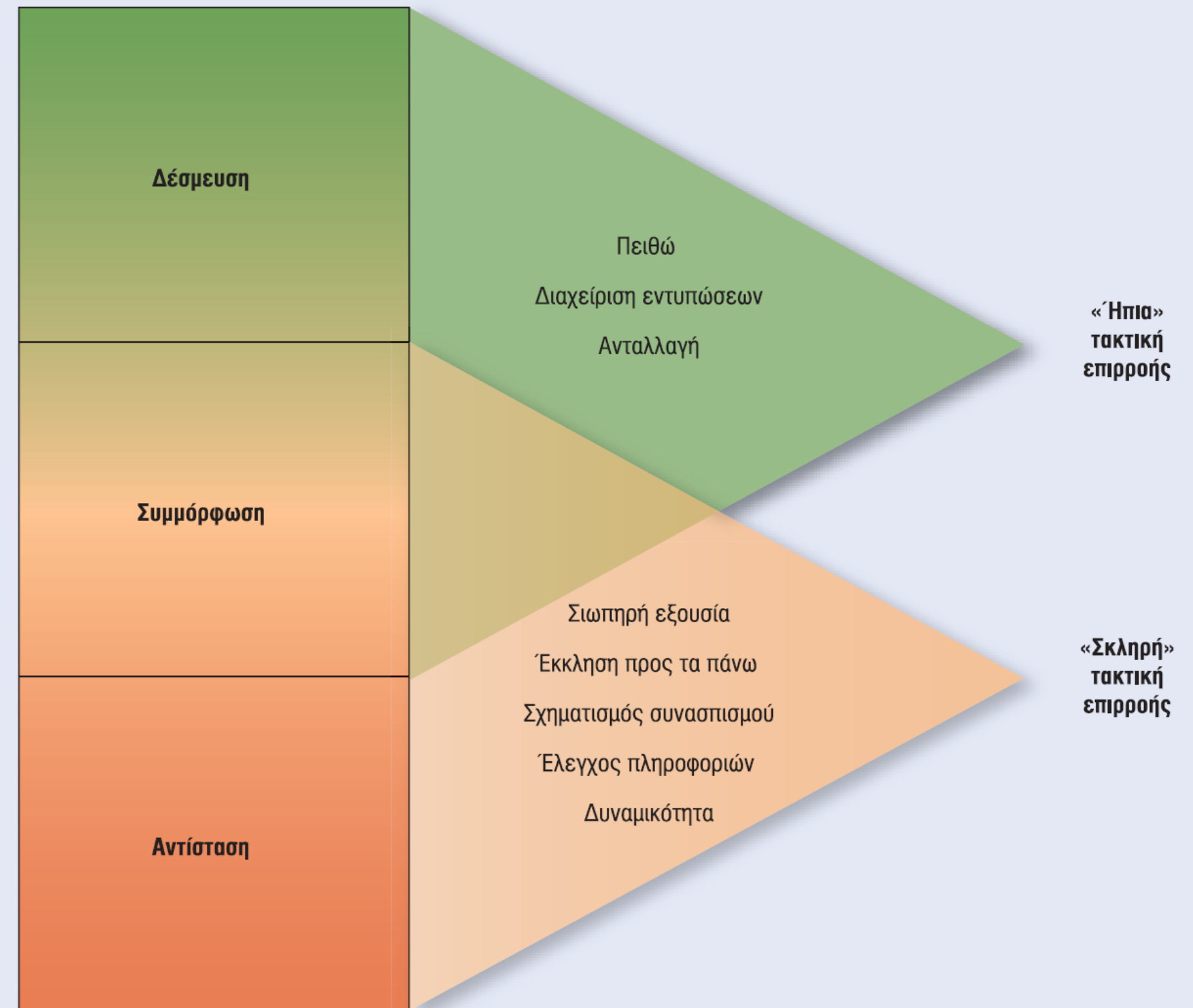
Τύποι Επιρροής

Ανταλλαγή:

- **Ανταλλαγή** πόρων με σκοπό την πρόκληση της επιθυμητής συμπεριφοράς.
- **Χρησιμοποιείται** στη διαπραγμάτευση, την αμοιβαιότητα, τα κοινωνικά δίκτυα.

Συνέπειες Σκληρών και Ήπιων Τακτικών Επιρροής

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9.6 Συνέπειες των Σκληρών και Ήπιων Τακτικών Επιρροής





Ενδεχόμενα Επιρροής

Οι «ήπιες» τακτικές παράγουν περισσότερη δέσμευση.

Οι «σκληρές» τακτικές παράγουν περισσότερη συμμόρφωση και αντίσταση.

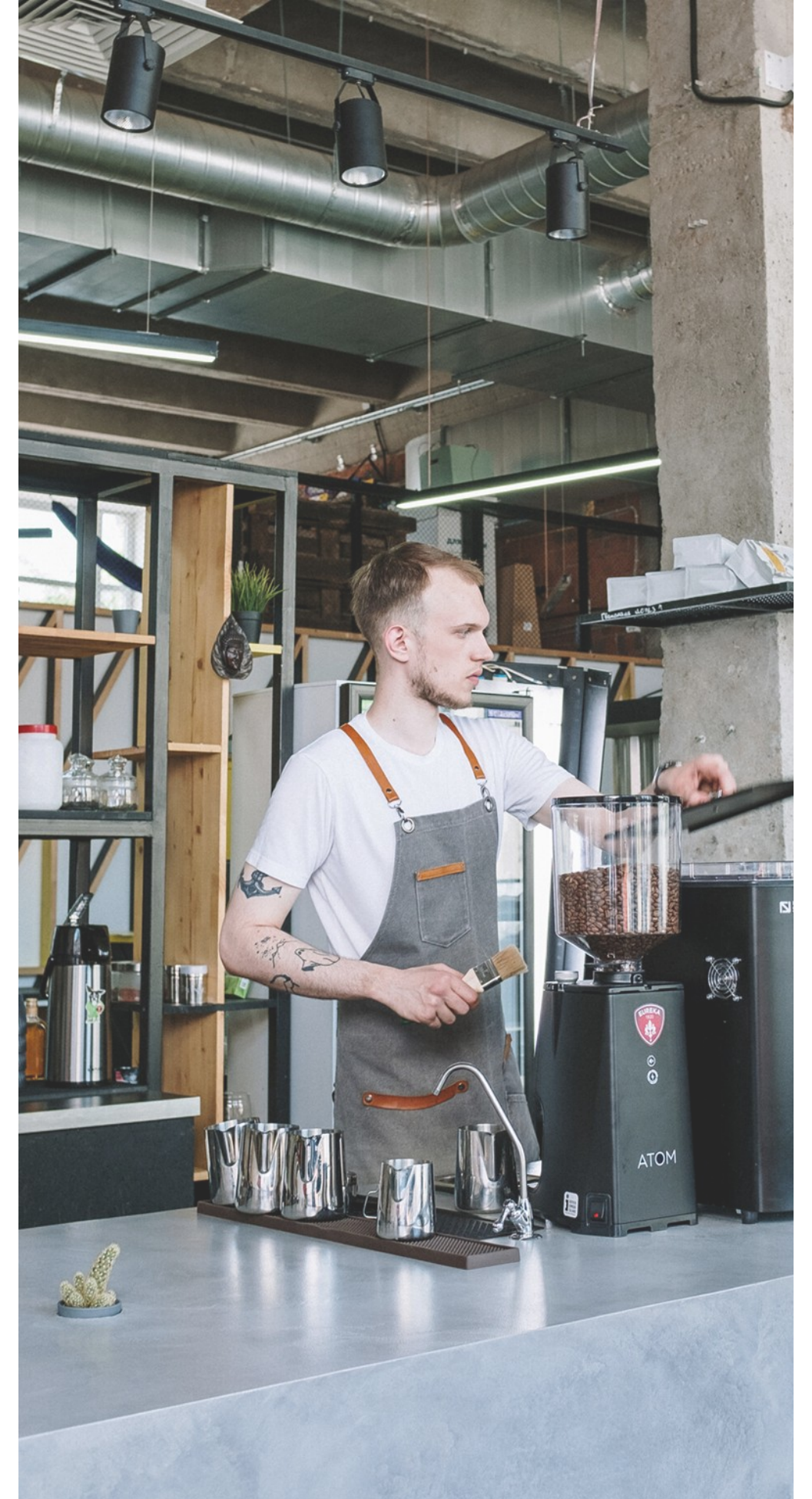
Η κατάλληλη τακτική επιρροής εξαρτάται από:

- **τη βάση** δύναμης του ατόμου που ασκεί πειθώ (νόμιμη εξουσία, ανταμοιβής, εξειδίκευσης, αναφοράς (χαρισματική παρουσία), πληροφορίας, δικτυακή δύναμη)
- **την οργανωσιακή** θέση.
- **τις προσωπικές**, τις οργανωσιακές, πολιτισμικές αξίες και τις προσδοκίες.

Οργανωσιακή Πολιτική

Χρήση τακτικών επιρροής για προσωπικό όφελος, σε βάρος των άλλων και του οργανισμού.

Αρνητικές και όχι ευεργετικές επιπτώσεις.

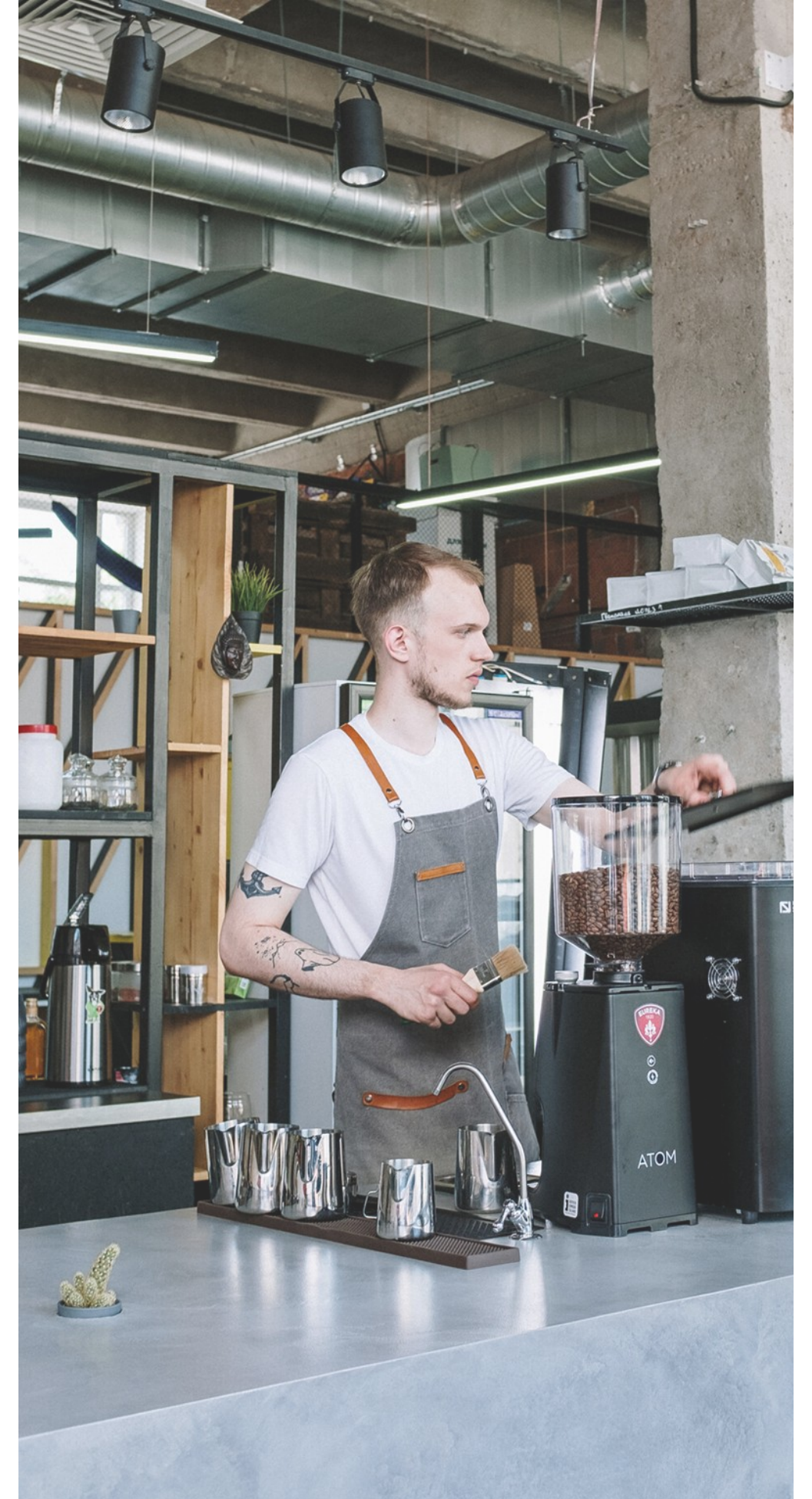


Οργανωσιακή Πολιτική

Παράδειγμα: Ο υπεύθυνος βάρδιας στο καφέ

Ο υπεύθυνος βάρδιας, για να ενισχύσει την εικόνα του προς τον ιδιοκτήτη, **αναθέτει στα “αγαπημένα” του άτομα** πιο “εύκολες” ή πιο προβεβλημένες εργασίες (π.χ. τη βιτρίνα, την εξυπηρέτηση στα ταμεία), ενώ δίνει τις πιο δύσκολες και κουραστικές εργασίες (πλύσιμο, καθαριότητα) σε όσους δεν τον υποστηρίζουν. Ταυτόχρονα, **παρουσιάζει στον εργοδότη παραποιημένες πληροφορίες**, ότι εκείνοι που δεν συμπαθεί “δεν αποδίδουν” ή “κάνουν λάθη”, για να φανεί ο ίδιος αποτελεσματικός και να μειώσει τη φήμη των άλλων.

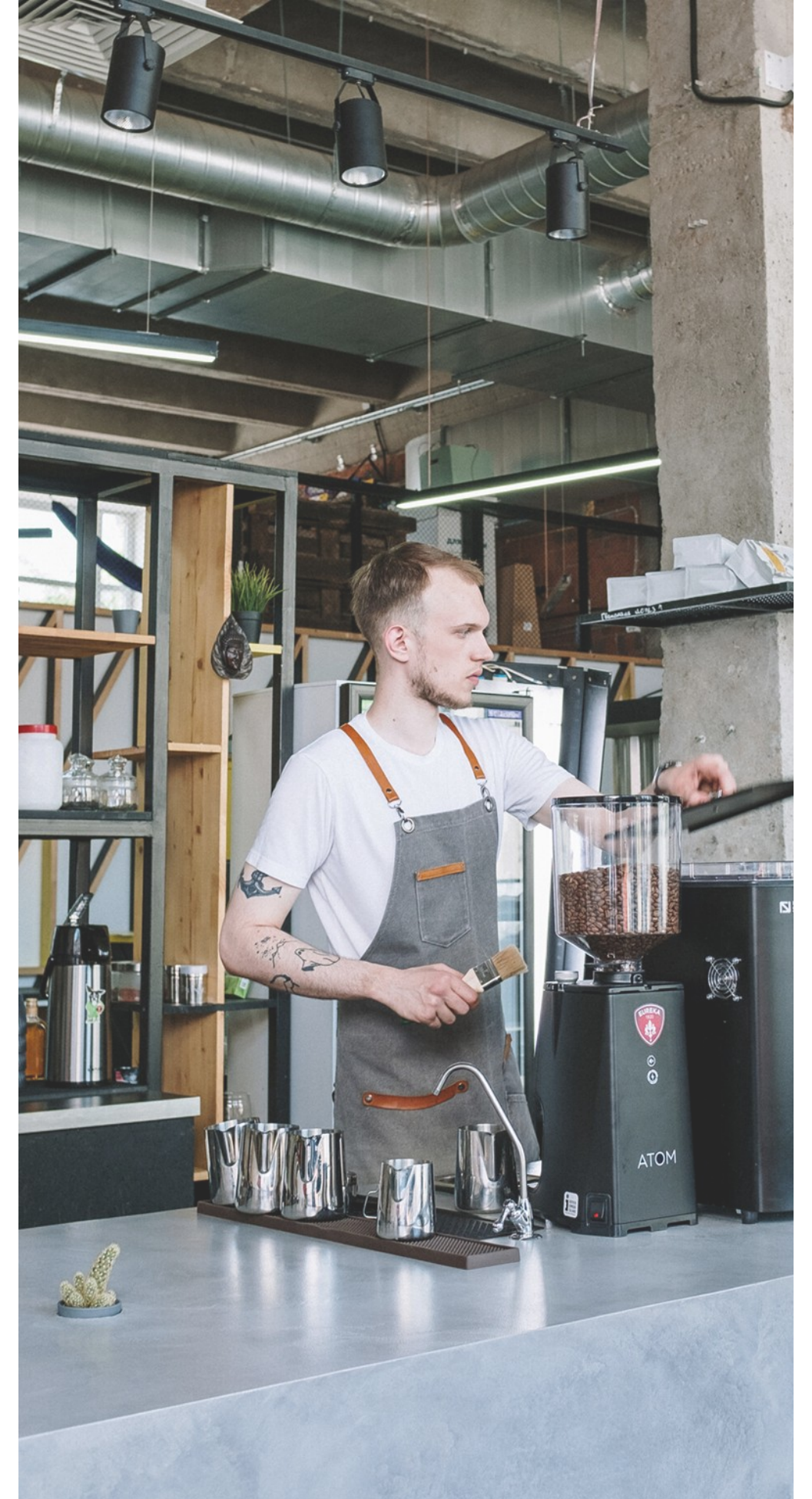
Τι δείχνει αυτό;



Οργανωσιακή Πολιτική

Ελαχιστοποίηση της οργανωσιακής πολιτικής:

- *Παροχή* επαρκών πόρων.
- *Αποσαφήνιση* κανόνων κατανομής πόρων.
- *Αποτελεσματική* διοίκηση αλλαγής.
- *Αποθάρρυνση* της πολιτικής συμπεριφοράς με μια κουλτούρα επικέντρωσης στην εργασία, όχι στην πολιτική.





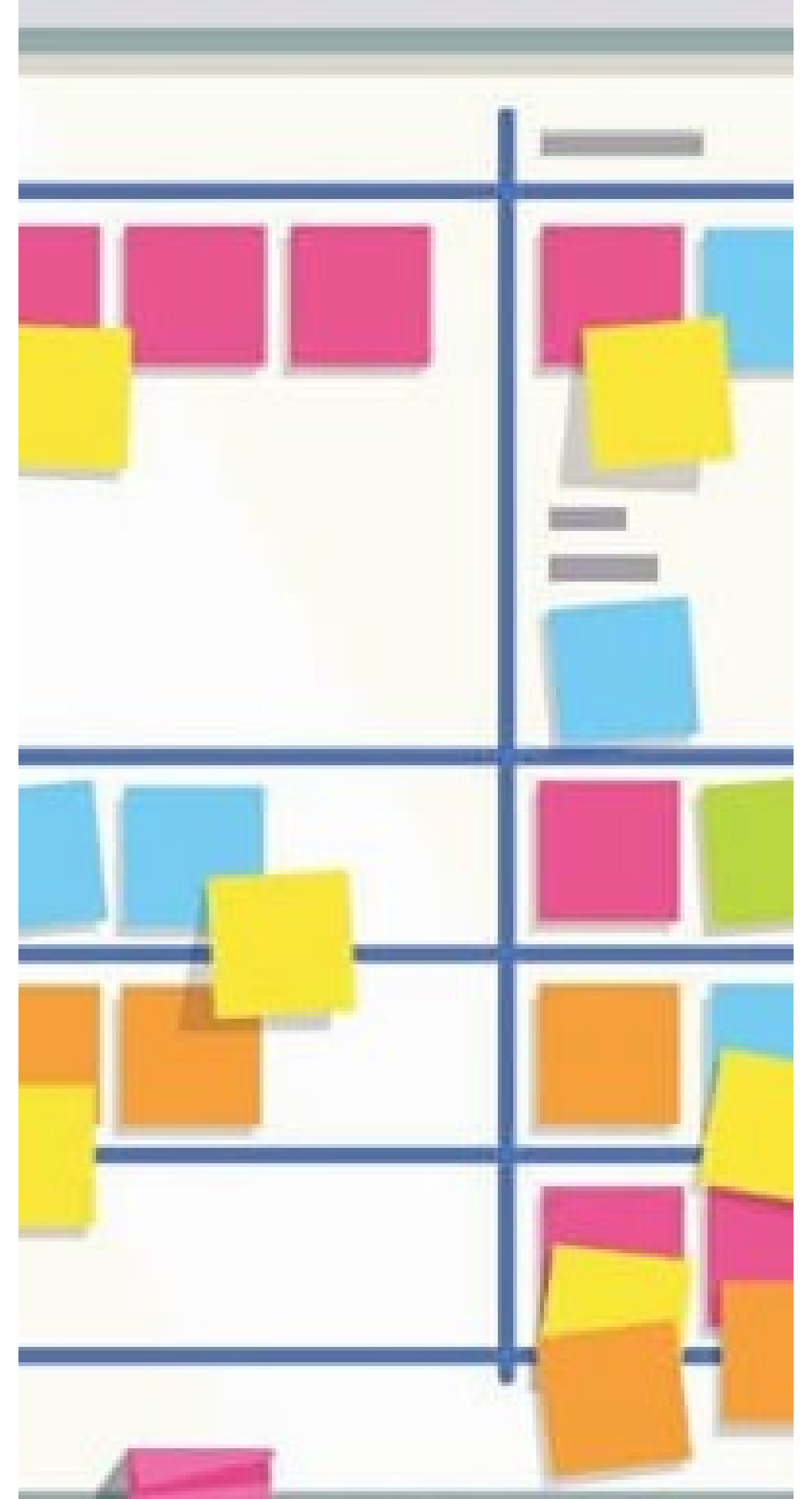
Οργανωτική Δομή

Καταμερισμός της εργασίας και δημιουργία μοτίβου συντονισμού, ροής της εργασίας και τυπικής δύναμης, που καθοδηγεί τη λειτουργία του οργανισμού.

Καταμερισμός Εργασίας

Ο καταμερισμός της εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την εξειδίκευση στην εργασία.

- *Η εργασία* μοιράζεται σε ξεχωριστά καθήκοντα, για διαφορετικούς ανθρώπους.
- *Βελτιώνει* την αποδοτικότητα της εργασίας.



Συντονισμός Εργασίας

- Ο καταμερισμός της εργασίας περιορίζεται στην ικανότητα συντονισμού της.
- Ο συντονισμός της εργασίας μπορεί να είναι δαπανηρός.

Συντονιστικοί μηχανισμοί:

- **Άτυπη επικοινωνία** (γρήγορες συζητήσεις, ερωτήσεις “στο πόδι”, μηνύματα, άμεση επίλυση αποριών, συνεργασία μέσω σχέσεων)
- **Τυπική ιεραρχία** (ρόλους και καθήκοντα, γραμμές αναφοράς, εντολές και επιβλέψεις, managers που παίρνουν αποφάσεις)
- **Τυποποίηση** (Ο συντονισμός γίνεται μέσω κανόνων, διαδικασιών και προτύπων, όχι μέσω συνεχούς επίβλεψης)





Συντονισμός Εργασίας: Άτυπη Επικοινωνία

Όλοι οργανισμοί συντονίζουν την εργασία σε κάποιο βαθμό μέσω της άτυπης επικοινωνίας.

- **Μεσω του διαμοιρασμού** πληροφοριών και της διαμόρφωσης κοινών νοητικών μοντέλων.
- **Είναι ζωτικής** σημασίας σε μη επαναλαμβανόμενες και διαφορούμενες καταστάσεις.



Συντονισμός Εργασίας: Άτυπη Επικοινωνία

Όλο και περισσότερο δυνατή σε μεγάλους οργανισμούς, μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών.

Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν επίσης:

- **Ρόλους** συνδέσμου (άτομο που λειτουργεί ως “γέφυρα” μεταξύ δύο τμημάτων)
- **Ρόλους** ενοποιητή (δεν έχει τυπική εξουσία, αλλά έχει ευθύνη να συντονίζει πολλαπλά τμήματα σε κοινά έργα. Παραδείγματα: Product manager, Project manager, Customer experience manager)
- **Προσωρινές** διαλειτουργικές ομάδες (σχηματίζονται προσωρινά για συγκεκριμένο έργο, αποτελούνται από μέλη διαφορετικών τμημάτων, διαλύονται όταν ολοκληρωθεί το έργο)



Συντονισμός Εργασίας: Τυπική Ιεραρχία

- **Άμεση** εποπτεία.
- **Εκχώρηση** νόμιμης εξουσίας για τη διοίκηση άλλων.
- **Απαραίτητη** στους περισσότερους οργανισμούς, αλλά ενέχει προβλήματα.

Στοιχεία Οργανωτικής Δομής

Εύρος Ελέγχου

Συγκεντρωτισμός

Αποκεντρωτισμός

Τυποποίηση



Εύρος Ελέγχου

Αριθμός ατόμων που αναφέρονται απευθείας στο αμέσως υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας.

Μεγαλύτερο εύρος ελέγχου είναι δυνατό όταν:

- *Υπάρχουν και* άλλοι συντονιστικοί μηχανισμοί.
- *Οι εργασίες* είναι επαναλαμβανόμενες.
- *Υπάρχει* χαμηλή αλληλεξάρτηση των εργαζομένων.



Εύρος Ελέγχου

Υψηλές Δομές έναντι Επίπεδων Δομών

Καθώς αναπτύσσονται οι οργανισμοί:

- **Οικοδομούν** μια υψηλότερη ιεραρχία.
- **Διευρύνουν** το εύρος ελέγχου.

Προβλήματα υψηλών ιεραρχιών:

- **Χαμηλότερη** ποιότητα, λιγότερο έγκαιρη ενημέρωση των στελεχών.
- **Υψηλότερα** γενικά έξοδα.
- **Υπονόμευση** της ενδυνάμωσης και της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων.

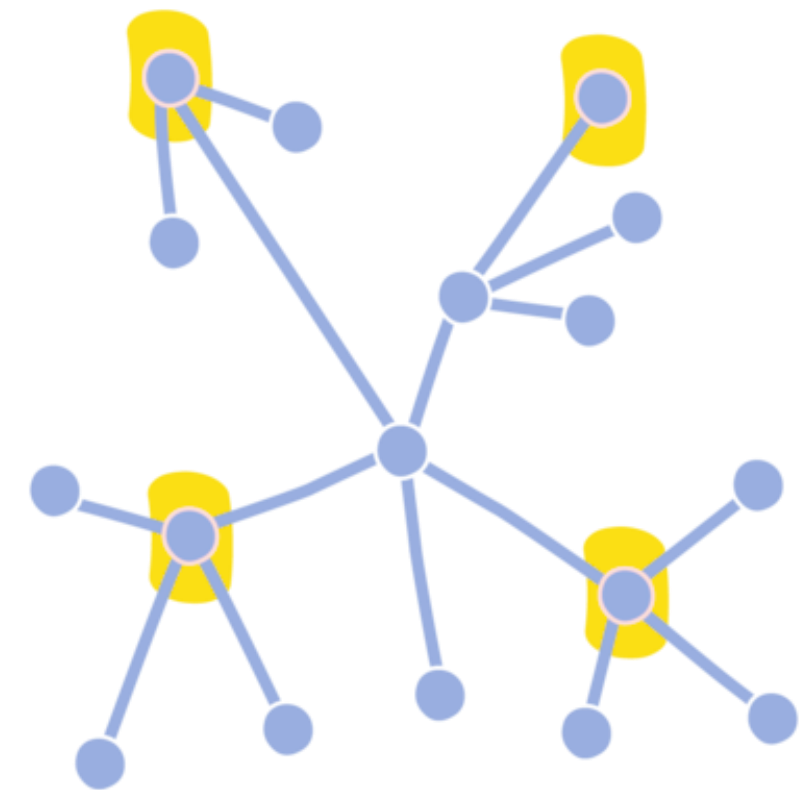
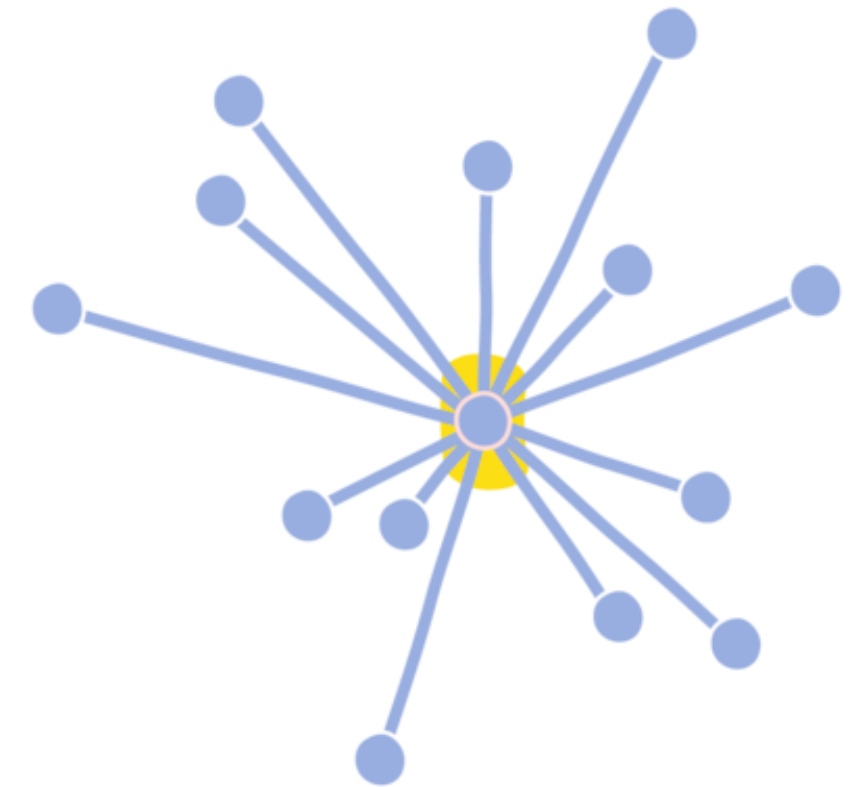
Συγκεντρωτισμός/ Αποκεντρωτισμός

Συγκεντρωτισμός: Ο βαθμός στον οποίο η τυπική εξουσία λήψης αποφάσεων κατέχεται από λίγα άτομα, συνήθως στην κορυφή της ιεραρχίας.

Οι οργανισμοί αποκεντρώνονται καθώς μεγαλώνουν και μακροημερεύουν.

Διαφορετικοί βαθμοί συγκέντρωσης σε διάφορους τομείς του οργανισμού, π.χ.:

- **Αποκεντρωμένες** πωλήσεις
- **Συγκεντρωτικά** συστήματα πληροφοριών.





Τυποποίηση

Ο βαθμός στον οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν πρότυπα συμπεριφοράς μέσω κανόνων, διαδικασιών, τυπικής εκπαίδευσης και συναφών μηχανισμών.

Συνήθως υπάρχει περισσότερη τυποποίηση σε παλαιότερους, μεγαλύτερους και ελεγχόμενους οργανισμούς.



Τυποποίηση

Προβλήματα:

- **Μικρότερη** οργανωσιακή ευελιξία.
- **Υπονόμευση** της δημιουργικότητας.
- **Μικρότερη** απόδοση εργασίας.
- **Μεγαλύτερη** εργασιακή δυσαρέσκεια και άγχος.
- **Οι κανόνες** και οι διαδικασίες βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής.

Σύγκριση Μηχανιστικής & Οργανικής Δομής

	Μηχανιστική Δομή	Οργανική Δομή
Εύρος Ελέγχου	Στενό	Μεγάλο
Λήψη Αποφάσεων	Συγκεντρωτική	Αποκεντρωτική
Τυποποίηση	Υψηλός Βαθμός	Μικρός Βαθμός

Σύγκριση Μηχανιστικής & Οργανικής Δομής

Συνολική Ερμηνεία

Η μηχανιστική δομή

- ✓ είναι κατάλληλη για σταθερά περιβάλλοντα, μαζική παραγωγή, σαφείς και προβλέψιμες διαδικασίες.
- ✗ αλλά δεν ευνοεί την καινοτομία ή την ταχύτητα.

Η οργανική δομή

- ✓ είναι κατάλληλη για δυναμικά περιβάλλοντα, καινοτόμες εταιρείες και ομάδες που πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα.
- ✗ αλλά μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση αν δεν υπάρχει επαρκής επικοινωνία.



Συγκεντρωτισμός & Απλή Δομή

Απλή δομή:

- **Οι μικρές** επιχειρήσεις συνήθως έχουν λίγους ανθρώπους και μόνο ένα ξεχωριστό αγαθό ή υπηρεσία.
- **Περιορισμένη** ιεραρχία.
- **Οι ρόλοι** ορίζονται με γενικό τρόπο.
- **Υπάρχει κεντρική** δομή.
- **Ο συντονισμός** γίνεται και μέσω της άτυπης επικοινωνίας.

Λειτουργική Οργανωτική Δομή

Ομαδοποιεί τους εργαζομένους με βάση τη λειτουργία / εξειδίκευση στην οποία ανήκουν.

Ένα ανώτερο στέλεχος στην κορυφή και κάτω από αυτό ξεχωριστά τμήματα με διαφορετικές ειδικότητες.

Η λειτουργική δομή χρησιμοποιείται κυρίως όταν: Η εταιρεία προσφέρει λίγα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι εργασίες απαιτούν εξειδίκευση. Χρειάζεται αποτελεσματικός έλεγχος και σαφής οργάνωση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 12.4 Μια Λειτουργική Οργανωτική Δομή



Αξιολόγηση Λειτουργικής Δομής

Οφέλη:

1. Οικονομίες κλίμακας

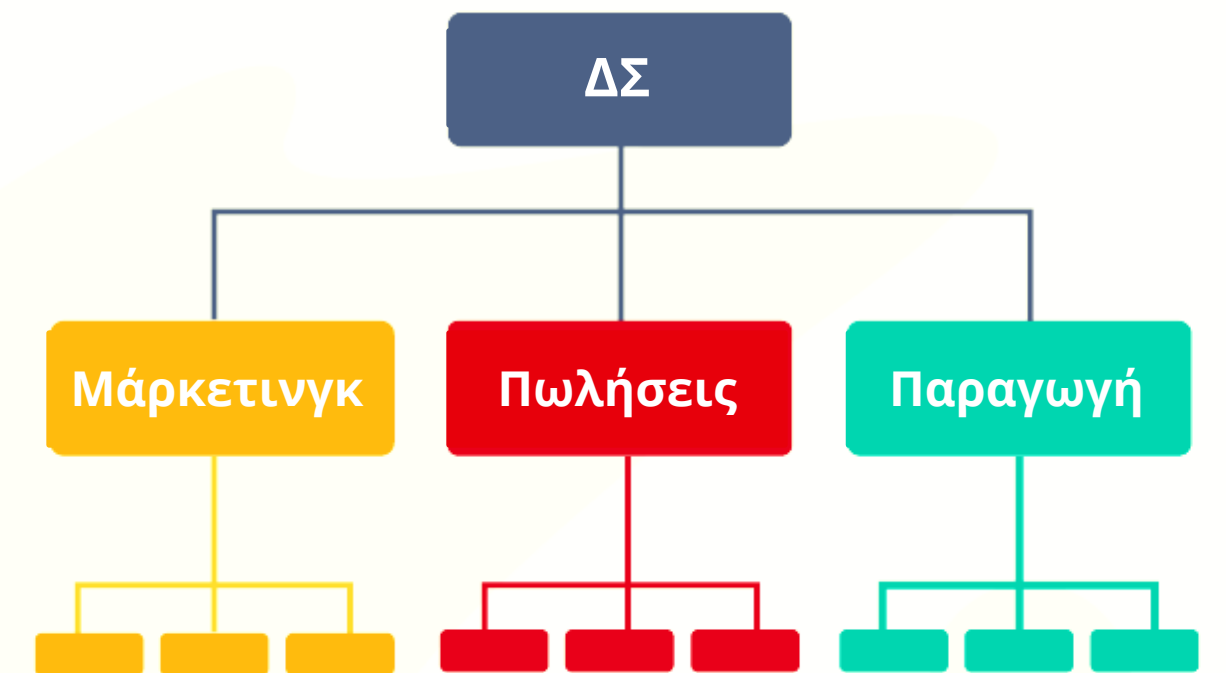
Όταν οι άνθρωποι με την ίδια εξειδίκευση εργάζονται όλοι μαζί μοιράζονται πόρους, χρησιμοποιούν κοινές διαδικασίες, εκπαιδεύονται με τον ίδιο τρόπο. Αυτό μειώνει κόστος και αυξάνει αποδοτικότητα. **Παράδειγμα:** Όλο το τμήμα παραγωγής χρησιμοποιεί κοινά μηχανήματα → δεν χρειάζονται επαναλαμβανόμενες επενδύσεις.

2. Υποστήριξη της επαγγελματικής ταυτότητας

Η λειτουργική δομή ενισχύει την αίσθηση ότι “ανήκω” στην ειδικότητά μου. Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον ρόλο τους (π.χ. ως μηχανικοί, ως marketers, ως λογιστές), άρα αναπτύσσουν μεγαλύτερη τεχνογνωσία και επαγγελματισμό.

3. Ευκολότερη επίβλεψη

Ο προϊστάμενος κάθε λειτουργίας γνωρίζει την εξειδίκευση της ομάδας του, ξέρει πώς να τους κατευθύνει, μπορεί να επιβλέπει αποτελεσματικά. Η ιεραρχία είναι καθαρή και ο έλεγχος πιο άμεσος.



Αξιολόγηση Λειτουργικής Δομής

Περιορισμοί

1. Περισσότερη έμφαση στις δεξιότητες παρά στις ανάγκες του οργανισμού

Οι λειτουργίες συχνά προωθούν πρώτα *το δικό τους τμήμα* και όχι το συνολικό όραμα της εταιρείας, π.χ. το μάρκετινγκ θέλει μεγαλύτερο budget → η παραγωγή θέλει καλύτερο εξοπλισμό → το ένα τμήμα “ανταγωνίζεται” το άλλο. Αυτό δημιουργεί **στεγανά** (silos).

2. Υψηλότερη δυσλειτουργική σύγκρουση

Επειδή οι λειτουργίες έχουν διαφορετικούς στόχους, προκύπτουν συγκρούσεις: Το Μάρκετινγκ θέλει γρήγορη κυκλοφορία προϊόντος. Η Παραγωγή θέλει περισσότερο χρόνο για ποιοτικό έλεγχο. Οι Πωλήσεις πιέζουν για χαμηλότερες τιμές. Οι στόχοι δεν ευθυγραμμίζονται εύκολα.

3. Ελλιπής συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών

Όσο μεγαλώνει ο οργανισμός, τόσο πιο δύσκολο γίνεται:

- να κυκλοφορούν πληροφορίες,
- να συνεργάζονται τμήματα με διαφορετική κουλτούρα,
- να επιτυγχάνεται κοινή στρατηγική.

Το αποτέλεσμα είναι **καθυστερήσεις, λάθη στην επικοινωνία, και χαμηλή διαλειτουργικότητα.**

Τύποι Δομής Τομέα

(α) Γεωγραφική Δομή Τομέα (Geographic Division Structure)

Η εταιρεία οργανώνεται με βάση την περιοχή όπου δραστηριοποιείται. **Πότε χρησιμοποιείται;**

- Όταν οι αγορές είναι **πολύ διαφορετικές** μεταξύ τους.
- Όταν χρειάζεται τοπική προσαρμογή προϊόντων, τιμών, μάρκετινγκ.

Πλεονέκτημα: Επιτρέπει *τοπική αυτονομία* και καλύτερη εξυπηρέτηση κάθε αγοράς. **Μειονέκτημα:** Μπορεί να υπάρχουν **διπλές λειτουργίες** (π.χ. κάθε περιοχή έχει δικό της HR, Marketing).

(β) Δομή Τομέα Προϊόντος (Product Division Structure)

Η εταιρεία οργανώνεται με βάση τις κατηγορίες προϊόντων που προσφέρει. **Πότε χρησιμοποιείται;**

- Όταν οι γραμμές προϊόντων είναι **πολύ διαφορετικές** μεταξύ τους.
- Όταν κάθε προϊόν χρειάζεται εξειδικευμένο μάρκετινγκ, R&D και στρατηγική.

Πλεονέκτημα: Κάθε προϊόν λειτουργεί σαν “μικρή εταιρεία”, άρα **ευελιξία** και **στρατηγική εστίαση**. **Μειονέκτημα:** Πιθανή **επανάληψη πόρων** (κάθε προϊόν έχει δική του ομάδα πωλήσεων κ.λπ.).

(γ) Δομή Τομέα Πελάτη (Customer Division Structure)

Η εταιρεία οργανώνεται με βάση το είδος του πελάτη που εξυπηρετεί.

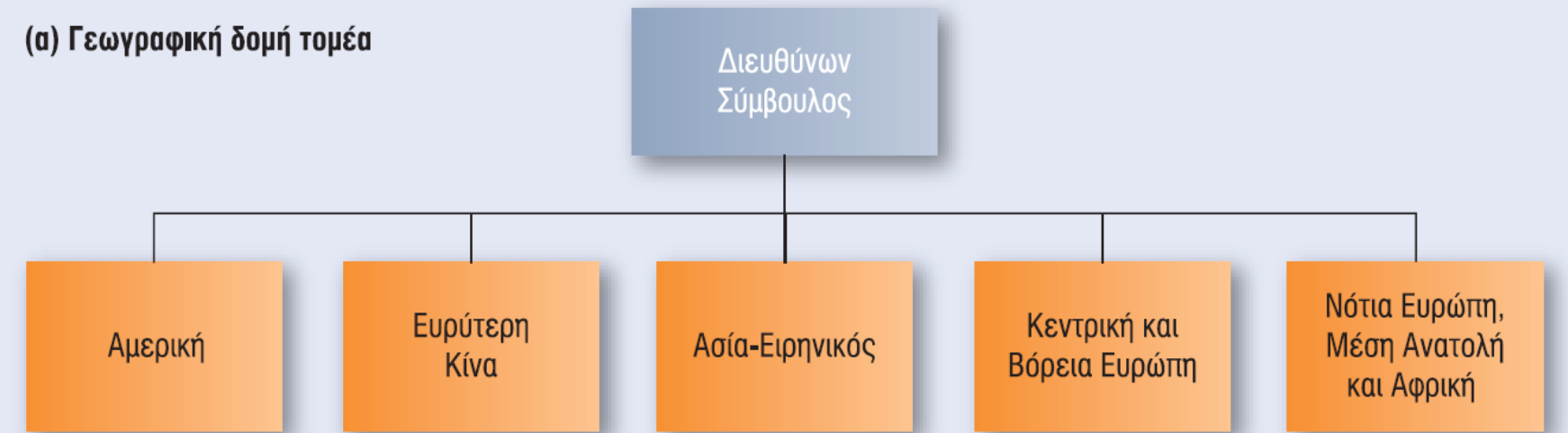
Πότε χρησιμοποιείται;

- Όταν οι πελάτες έχουν **πολύ διαφορετικές ανάγκες**.
- Όταν απαιτείται εξειδικευμένη εξυπηρέτηση ή υποστήριξη.

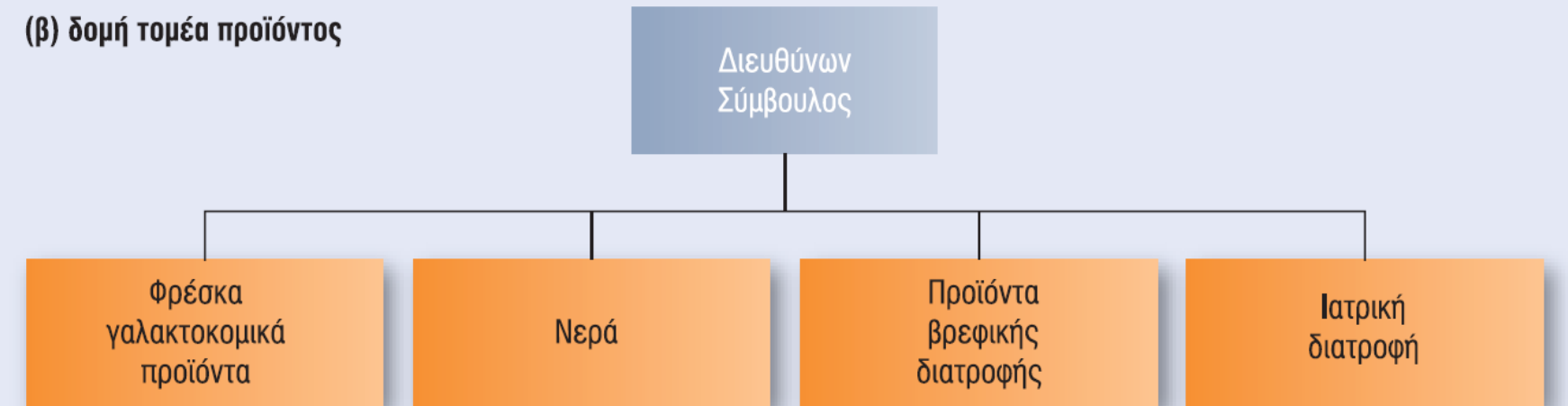
Πλεονέκτημα: Βαθιά κατανόηση του πελάτη, προσωποποιημένες υπηρεσίες, καλύτερη εξυπηρέτηση. **Μειονέκτημα:** Αυξάνει τη **σύνθετη διαχείριση** και μπορεί να αυξήσει το κόστος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 12.5 Τρεις Τύποι Δομής Τομέα

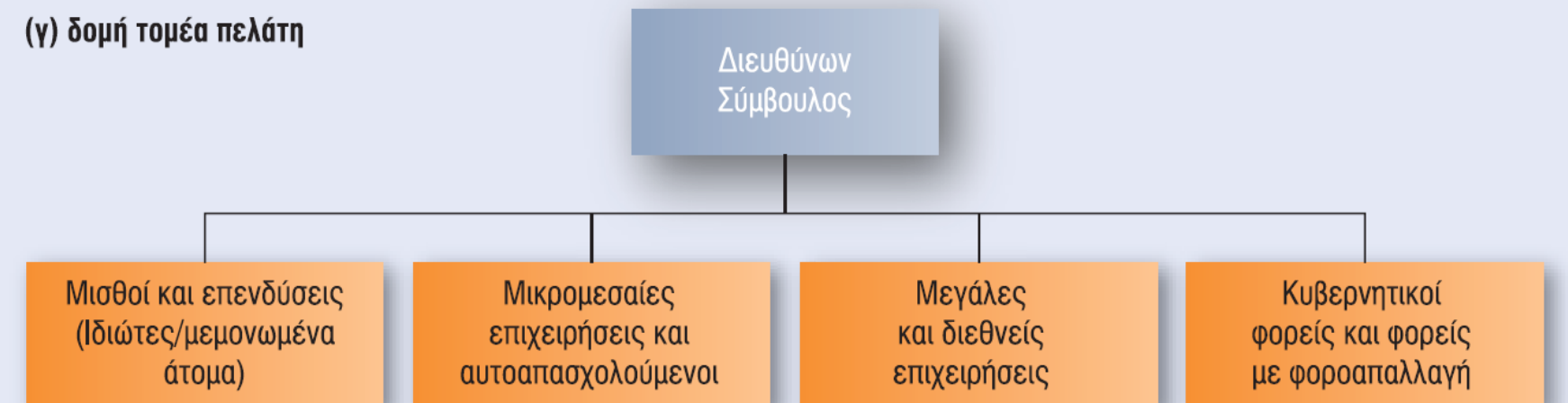
(α) Γεωγραφική δομή τομέα



(β) δομή τομέα προϊόντος



(γ) δομή τομέα πελάτη



Σημείωση: Το διάγραμμα (α) απεικονίζει μια παγκόσμια γεωγραφική δομή τομέα παρόμοια με αυτήν της εταιρείας Kone. Το διάγραμμα (β) απεικονίζει τους τέσσερις τομείς προϊόντων της Danone. Το διάγραμμα (γ) είναι παρόμοιο με δομή πελατών της Υπηρεσίας Εσωτερικών Εσόδων των ΗΠΑ.



Πλεγματική Δομή (matrix)

Επικαλύπτει δύο δομές για να αξιοποιήσει τα οφέλη και των δύο. Συνήθως συνδυάζονται:

Λειτουργική Δομή (π.χ. Μάρκετινγκ, Παραγωγή, HR)
με **Δομή Προϊόντος / Πελάτη / Γεωγραφικής Περιοχής / Έργου**.

Πλεγματικές δομές οργανισμών (συνήθως μεγάλων):

- Ο εργαζόμενος έχει δύο προϊσταμένους: έναν λειτουργικό (π.χ. Διευθυντής Μάρκετινγκ) έναν υπεύθυνο προϊόντος, έργου ή περιοχής.
- Οι διευθυντές αναφέρονται σε δύο προϊσταμένους για να επιτευχθεί ισορροπία ανάμεσα σε: τεχνική/λειτουργική εξειδίκευση (τι ξέρουμε να κάνουμε καλά) και στρατηγικές προτεραιότητες (τι πρέπει να γίνει για τον πελάτη/προϊόν/έργο). Έτσι η εταιρεία είναι πιο ευέλικτη και μπορεί να ανταποκριθεί σε σύνθετες απαιτήσεις.



Πλεγματική Δομή (matrix)

Συχνότεροι τύποι matrix σχεδιασμού:

- **Γεωγραφική περιοχή + προϊόν**
(π.χ. Coca-Cola: κάθε προϊόν έχει υπεύθυνο, αλλά υπάρχουν και περιφερειακές ομάδες)
- **Λειτουργία + έργο**
Οι εργαζόμενοι ανήκουν σε ένα λειτουργικό τμήμα αλλά δουλεύουν καθημερινά σε έργα, προϊόντα ή προσωρινές ομάδες (π.χ. κατασκευαστικές εταιρείες, εταιρείες τεχνολογίας)
- **Λειτουργία + πελάτης**
(π.χ. συμβουλευτικές εταιρείες με λογαριασμούς επιχειρήσεων)

Η πιο συνηθισμένη μορφή είναι:

Λειτουργική Δομή + Δομή Έργου

→ πολύ δημοφιλής σε τεχνολογικές εταιρείες, συμβουλευτικές, R&D κ.λπ.



Αξιολόγηση Πλεγματικής Δομής

Οφέλη

- ✓ Μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων
- ✓ Γρήγορη ανταπόκριση σε αλλαγές της αγοράς
- ✓ Επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων
- ✓ Ενίσχυση καινοτομίας (ανταλλάσσονται ιδέες μεταξύ λειτουργιών)

Προκλήσεις

- ! Σύγκρουση προτεραιοτήτων (δύο προϊστάμενοι)
- ! Περίπλοκη επικοινωνία
- ! Ανάγκη για ώριμη κουλτούρα συνεργασίας
- ! Απαιτεί πολύ ικανό middle management



Αξιολόγηση Πλεγματικής Δομής

Παράδειγμα: Στη Google, ένας μηχανικός μπορεί να αναφέρεται λειτουργικά στον προϊστάμενο του τμήματος AI Engineering, ενώ ταυτόχρονα εργάζεται σε ένα προϊόν όπως το Google Maps και αναφέρεται σε έναν Product Manager. Αυτό του επιτρέπει να φέρει την τεχνογνωσία του στο έργο, αλλά και να συνεχίζει να εξελίσσεται μέσα από την κοινότητα των engineers.

- Η matrix δομή είναι δυνατή μόνο όταν υπάρχει **πολύ καλή επικοινωνία** και **ωριμότητα** στον οργανισμό.
- Έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, αλλά και το ρίσκο της “διπλής εξουσίας”.
- Είναι η δομή που επιλέγουν πολλές παγκόσμιες εταιρείες όταν χρειάζονται ταχύτητα + εξειδίκευση.

Εξωτερικό Περιβάλλον & Δομές

Δυναμικό

- Γρήγορες αλλαγές, μοναδικές καταστάσεις
- Χρήση οργανικής δομής

Σταθερό

- Τακτικοί κύκλοι, προβλέψιμη αλλαγή
- Χρήση μηχανιστικής δομής

Πολύπλοκο

- Πολλά ενδιαφερόμενα μέρη προς παρακολούθηση και διοίκηση
- Χρήση αποκεντρωτισμού

Απλό

- Λίγα στοιχεία περιβάλλοντος
- Λιγότερη ανάγκη για αποκέντρωση

Γιατί μια startup δεν μπορεί να λειτουργήσει με τις ίδιες δομές που έχει μια τράπεζα;

Εξωτερικό Περιβάλλον & Δομές

■ ΔΥΝΑΜΙΚΟ Περιβάλλον

Κατάλληλη δομή: Οργανική δομή

(ευέλικτη, οριζόντια, με λιγότερη ιεραρχία)

Παραδείγματα:

Τεχνολογικές startups, εταιρείες παροχής υπηρεσιών καινοτομίας, κλάδος μόδας, social media.

■ ΣΤΑΘΕΡΟ Περιβάλλον

Κατάλληλη δομή: Μηχανιστική δομή

(ιεραρχική, τυποποιημένη, με σαφείς κανόνες)

Παραδείγματα:

Βιομηχανίες μαζικής παραγωγής, τράπεζες, δημόσιος τομέας.

■ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ Περιβάλλον

Κατάλληλη προσέγγιση: Αποκέντρωση

Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται κοντά στην πληροφορία.

Παραδείγματα:

Πολυεθνικές εταιρείες, μεγάλα πανεπιστήμια, οργανισμοί με πολλές συνεργασίες ή προϊόντα.

■ ΑΠΛΟ Περιβάλλον

Κατάλληλη προσέγγιση: Λιγότερη ανάγκη για αποκέντρωση

Η διοίκηση μπορεί να είναι πιο συγκεντρωμένη.

Παραδείγματα:

Μικρές τοπικές επιχειρήσεις, μονοπροϊοντικές εταιρείες.

Εξωτερικό Περιβάλλον & Δομές

Διαφοροποιημένο

- Πολλά προϊόντα, πελάτες κ.λπ.
- Δομή τομέα και αποκέντρωσης.

Ενοποιημένο

- Ενιαίο προϊόν, ενιαίοι πελάτες, ενιαία περιοχή.
- Μικρότερη ανάγκη για διαίρεση και αποκέντρωση.

Εχθρικό

- Έλλειψη πόρων και ανταγωνισμός.
- Οργανική δομή για ανταπόκριση.

Γενναιόδωρο

- Άφθονοι πόροι και ζήτηση προϊόντων.
- Μικρότερη ανάγκη για οργανική δομή.

Εξωτερικό Περιβάλλον & Δομές

1. Διαφοροποιημένο Περιβάλλον

Κατάλληλη δομή:

- **Τμηματική δομή** (κατά προϊόν, περιοχή ή πελάτη)
- **Αποκέντρωση** (οι αποφάσεις λαμβάνονται πιο κοντά στη δράση)

Παράδειγμα: Nestlé (πολλά προϊόντα: καφές, γάλατα, παιδικές τροφές, νερά); Amazon (πολλές κατηγορίες υπηρεσιών και προϊόντων)

2. Ενοποιημένο Περιβάλλον

Κατάλληλη δομή:

- **Λιγότερη ανάγκη για αποκέντρωση**
- Συνήθως **μηχανιστική / λειτουργική δομή**

Παράδειγμα: Εταιρεία παροχής ύδρευσης ή ηλεκτρισμού; Κλασική βιομηχανία με ένα βασικό προϊόν

3. Εχθρικό Περιβάλλον

Κατάλληλη δομή:

Οργανική δομή, Γρήγορη λήψη αποφάσεων, Ευελιξία & προσαρμογή

Παράδειγμα: Startups που παλεύουν σε πολύ ανταγωνιστικές αγορές; Εταιρείες τεχνολογίας στην αρχική φάση ανάπτυξης; Κλάδος μόδας, media, social platforms

4. Γενναιόδωρο Περιβάλλον

Κατάλληλη δομή: Λιγότερη ανάγκη για οργανική δομή, Μπορεί να λειτουργήσει και πιο μηχανιστική προσέγγιση, Λιγότερη ανάγκη για ριζική αποκέντρωση ή υψηλή ευελιξία

Παράδειγμα: Φαρμακευτικές εταιρείες σε περιόδους υψηλής ζήτησης; Τουριστικοί οργανισμοί όταν η αγορά ευημερεί; Εταιρείες σε αναπτυσσόμενες αγορές με μεγάλη ζήτηση.

Οργανωσιακό Μέγεθος

Καθώς οι οργανισμοί μεγαλώνουν:

- **Αυξάνεται** ο καταμερισμός εργασίας (εξειδίκευση εργασίας).
- **Αυξάνεται** ο συντονισμός μέσω της τυποποίησης και της τυπικής ιεραρχίας.
- **Γίνονται** πιο αποκεντρωμένοι.





Οργανωσιακή Στρατηγική

Η οργανωτική δομή ακολουθεί τη στρατηγική.

- Η στρατηγική δείχνει τα περιβάλλοντα στα οποία θα λειτουργήσει ο οργανισμός.
- Οι ηγέτες αποφασίζουν τη δομή αφού πρώτα καθορίσουν τη στρατηγική.

1. Στρατηγική καινοτομίας:

Παροχή μοναδικών προϊόντων ή προσέλκυση πελατών που επιθυμούν την εξατομίκευση.

2. Στρατηγική ηγεσίας κόστους:

Μεγιστοποίηση παραγωγικότητας με σκοπό την προσφορά ανταγωνιστικών τιμών.

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Τέλος μαθήματος! Καλή επιτυχία στην
εξεταστική!