

**Η έννοια του Management:** εμπεριέχει δύο βασικές λειτουργίες, την *οργάνωση* και τη *διοίκηση*, καθώς και μια βοηθητική, τον *έλεγχο*.

**Η έννοια της οργάνωσης:**

- ως ενέργεια: ρύθμιση των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη και στα υλικά μιας ομάδος που τη χαρακτηρίζει ο κοινός σκοπός.
- ως αποτέλεσμα: η δημιουργία και διάταξη ενός οργανισμού στο εσωτερικό του οποίου διαμορφώνονται σχέσεις, συμπεριφορές και συγκρούσεις (δυναμική μορφή).

**Διαφοροποίηση τυπικής και άτυπης οργάνωσης:**

- *τυπική οργάνωση*: η επίσημη, προβλεπόμενη διάρθρωση και λειτουργία της επιχείρησης όπως προβλέπεται στο οργανόγραμμα.
- *άτυπη οργάνωση*: οι ανεπίσημοι παράγοντες (ομάδες και σχέσεις ατόμων) , που υφίστανται παράλληλα με την τυπική οργάνωση αλλά δεν προβλέπονται σε κανένα εσωτερικό κανονισμό.

**Η έκταση της διοίκησης (span of control):** ορίζεται ως ο μέσος αριθμός των υφισταμένων για κάθε προϊστάμενο. Όσο μεγαλύτερη η "έκταση της διοίκησης" τόσο δυσκολότερη και αναποτελεσματική η διοίκηση και η εποπτεία.

**Η ενότητα της διοίκησης:** στην αυστηρή μορφή της σημαίνει ότι, ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο, προκειμένου να αποφεύγονται αντικρουόμενες εντολές.

Οι ολοένα και περισσότερο περίπλοκες δομές των σύγχρονων επιχειρήσεων κάνουν σχεδόν αδύνατη την εφαρμογή της αρχής αυτής στην αυστηρή της μορφή. Έτσι κρίνεται απαραίτητη η αναπροσαρμογή της ως εξής: *ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να αναφέρεται για κάθε ξεχωριστή του αρμοδιότητα σε μια μόνο προϊστάμενη αρχή.*

### 3. Διάρθρωση Επιχείρησης (Οργάνωση της Δομής):

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση για τη μελέτη και την τυχόν αναγκαία διόρθωση της δομής μας επιχείρησης. Ένα οργανόγραμμα πρέπει να πληροί τα ακόλουθα: να γίνεται εμφανής η "γραμμική διοίκησης", να διακρίνονται τα επίπεδα του Management, να είναι εμφανής η διαφοροποίηση διοικητικής και επιτελικής εξουσίας.

Στις επόμενες γραμμές αναλύονται οι διάφορες κατηγορίες οργάνωσης της δομής μιας επιχείρησης:

**Κάθετη Δόμηση:** με την κάθετη δόμηση διαχωρίζονται τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης (επίπεδα management). Η αναλυτική παρουσίαση των επιπέδων διοίκησης θα γίνει στο πλαίσιο του αντικείμενου "Βασικές Αρχές Management". Επιπλέον η κάθετη δόμηση αποτελεί τη βάση για μια απεικόνιση του συστήματος ανταλλαγής πληροφοριών σε μία επιχείρηση, γεγονός που αποκτά ιδιαίτερη σημασία στη συζήτηση του 8ου αντικείμενου.

- *Γραμμικό Σύστημα (ιεραρχικό):* εφαρμόζεται απόλυτα η αρχή της ενότητας της εξουσίας και δημιουργούνται "μονόδρομοι" για τη μεταβίβαση των εντολών ως την τελευταία βαθμίδα. Πλεονεκτήματα είναι η απλότητα και η σαφήνεια στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η αυστηρή πειθαρχία και ο αποτελεσματικός έλεγχος.
- *Λειτουργικό Σύστημα (πολυϊεραρχικό):* σε αντίθεση με το προηγούμενο σύστημα, εδώ μεταβιβάζεται από τον ανώτερο στο σύνολο των κατωτέρων μόνο ένα μέρος της εξουσίας. Πλεονέκτημα του είναι η αποφυγή υπέρμετρης επιβάρυνσης των προϊσταμένων, οι οποίοι μπορούν να συγκεντρωθούν σε ασχολίες που ταιριάζουν στις εξειδικευμένες ικανότητές τους.
- *Συνδυασμός Γραμμικού και Λειτουργικού Συστήματος με εφαρμογή "επιτελικών θέσεων υποστήριξης".* Όσον αφορά στη χρήση επιτελικών θέσεων το πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα αντιμετώπισης ειδικών προβλημάτων, ενώ υπάρχει ο κίνδυνος λανθασμένων εισηγήσεων λόγω της άγνοιας των συνολικών δεδομένων του οργανισμού από τους ειδικούς επιτελείς.

**Οριζόντια Δόμηση:** με την οριζόντια δόμηση ορίζεται ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε διαφορετικές ενότητες και τομείς.

→ *Λειτουργική Διαίρεση*

→ *Διαίρεση κατά Προϊόν*

→ *Γεωγραφική Διαίρεση*

→ *Εμπορική Διαίρεση* (βάση των κατηγοριών των πελατών)

→ *Σύνθετη Διαίρεση* (ειδική περίπτωση αποτελεί η *δυσδιάστατη ολοκληρωτική σύνθεση*)

#### **4. Κατανομή και Σύνδεση των Αρμοδιοτήτων (Οργάνωση των Εργασιών):**

Ενώ το οργανόγραμμα αποσκοπεί στην αποτύπωση της διάρθρωσης των θέσεων που προβλέπονται σε έναν οργανισμό και στον καθορισμό των σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα στα άτομα που τις ενσαρκώνουν, η δεύτερη διάσταση οργάνωσης της επιχείρησης αφορά στην αποτύπωση της χωρικής και χρονικής συνέχειας των εργασιών, που συνδυασμένες αποσκοπούν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα η "οργάνωση των εργασιών" έρχεται να συμβάλλει στα εξής:

- αποφυγή ανακολουθιών φάσεων εργασίας, που έχουν μια λογική συνέχεια με αποτέλεσμα ανώφελες χρονικές καθυστερήσεις,
- βέλτιστη δυνατή χρήση των διατιθέμενων μέσων και εργαλείων,
- εκχώρηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα άτομα, βάση των εξειδικευμένων ικανοτήτων και εμπειριών τους,
- διαπίστωση της φθηνότερης δυνατής διαδικασίας πραγματοποίησης συγκεκριμένων εργασιών.

Ενδεικτικά όργανα απεικόνισης και μελέτης της οργάνωσης εργασιών:

- χρονοδιαγράμματα,
- διαγράμματα ροής πληροφοριών,
- πίνακες χρήσης μέσων και εργαλείων,
- ολοκληρωμένα δίκτυα προγραμματισμού και παρακολούθησης έργων.  
(παράδειγμα)

## 5. Διάχυση Εξουσιών

**Εξουσιοδότηση** ορίζεται η εκχώρηση αρμοδιοτήτων προς υποκείμενες ιεραρχικά θέσεις, η οποία μπορεί να αφορά σε λήψη αποφάσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών και χορήγηση εντολών.

Για την επιτυχή εφαρμογή της εξουσιοδότησης είναι σημαντικοί οι εξής ψυχολογικοί παράγοντες:

- για αυτόν που εξουσιοδοτεί: να μην ανησυχεί για τη μείωση της δύναμης ή του κύρους του, να πιστεύει ότι κατά αυτόν τον τρόπο υπηρετεί τον κοινό σκοπό, να έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες και στην αξία των άλλων.
- για αυτόν που εξουσιοδοτείται: να μη φοβάται την ανάληψη αρμοδιοτήτων, να μην αποφεύγει τον πρόσθετο κόπο, να έχει ευγενικές φιλοδοξίες για διάκριση και άνοδο.

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων μπορεί να διακριθεί σε δύο συνιστώσες:

- *Εκχώρηση Εξουσίας*: εκχωρείται καταρχήν το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων και στην συνέχεια η χορήγηση εντολών για την πραγματοποίηση των αποφάσεων αυτών.
- *Εκχώρηση Ευθυνών*: η άλλη όψη του νομίσματος, καθώς παράλληλα μεταβιβάζεται η ευθύνη για τις αποφάσεις που θα ληφθούν και τις εντολές που θα δοθούν.

**Αρχή της αντιστοιχίας ανάμεσα σε εξουσία και ευθύνη:**

Δεν νοείται μεταβίβαση εξουσίας χωρίς μεταβίβαση αντίστοιχης ευθύνης, όπως και το αντίστροφο.

## 6. Οι εργασιακές ομάδες και η δυναμική τους

### **Θεωρία των εργασιακών ομάδων:**

Με αφετηρία τις αρχές της δημοκρατικής δόμησης και τα ευρήματα ψυχολογικών ερευνών σχετικά με την παρότρυνση του εργατικού δυναμικού δημιουργήθηκε μια κίνηση, η οποία αποσκοπούσε στην οργάνωση των επιχειρήσεων σε εργασιακές ομάδες με μια σχετική αυτονομία.

Χαρακτηριστικά των εργασιακών ομάδων:

- συνείδηση της ενότητας από τα μέλη
- εσωτερική διαφοροποίηση των ρόλων
- κανόνες συμπεριφοράς

Μία εργασιακή ομάδα δημιουργείται αρχικά στη βάση επίσημα προβλεπόμενων διαχωρισμών και σχέσεων μεταξύ των συνεργατών, που έχουν θεσμοθετηθεί από την αρμόδια ιεραρχία. Στη συνέχεια βέβαια δημιουργούνται και διαπροσωπικές μη προβλεπόμενες σχέσεις, οι οποίες προκύπτουν από την καθημερινή τριβή και συνεργασία.

Μια ιδιαίτερη κατηγορία εργασιακών ομάδων (σε μια ευρύτερη έννοια) αποτελεί η «κλίκα», η οποία οφείλετε εξ ολοκλήρου σε μη προβλεπόμενες προσωπικές σχέσεις.

Οι ακόλουθες δύο *διαστάσεις* έχουν μεγάλη σημασία για την λειτουργία και την χρησιμότητα των εργασιακών ομάδων:

- . *βαθμός ελκυστικότητας μιας εργασιακής ομάδας για τα μέλη της* (χρηματικές αλλά και ψυχοκοινωνικές απολαβές),
- . *αποδοτικότητα της εργασιακής ομάδας, όσον αφορά στην επίτευξη των θεσπισμένων στόχων.*

Έχει παρατηρηθεί ότι οι δύο αυτές διαστάσεις δεν είναι απόλυτα συνυφασμένες, ενώ πολλές φορές παρουσιάζουν και αρνητική σχέση.

Προκειμένου να διατηρηθεί η ταυτόχρονη αύξηση της ελκυστικότητας αλλά και της αποδοτικότητας των εργασιακών ομάδων ο Likter προτείνει το ακόλουθο σχέδιο διοικήσεως:

### **Επικαλυπτόμενες Εργασιακές Ομάδες**

