



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ενότητα # 6: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Διδάσκων: Μανασάκης Κωνσταντίνος
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Τα κείμενα και τα διαγράμματα της παρουσίασης έχουν ληφθεί από το σύγγραμμα:

Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές.

Εκδόσεις Γ. Μπένου, ISBN: 978-960-8249-23-3. Copyright © 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης Creative Commons και ειδικότερα

*Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα
(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)*



CC BY-NC-ND 3.0 GR

[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]

[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» 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.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



5.1. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

5.1.1. Διαίρεση εργασίας - Εξειδίκευση

- Το **συνολικό έργο** (δραστηριότητες, λειτουργίες) **διαίρεται** σε συγκεκριμένους ρόλους, εργασίες ή καθήκοντα. Από αυτή τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων.
- Η **διαίρεση** της εργασίας **συνδέεται** με την **εξειδίκευση** των θέσεων και των εργαζομένων. Η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από δύο βασικές διαστάσεις: την οριζόντια και την κάθετη. Η **οριζόντια εξειδίκευση** αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων. Η **κάθετη εξειδίκευση** αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια ή τον έλεγχο ή το δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας.

ΣΧΗΜΑ 24: Βασικές κατηγορίες θέσεων εργασίας

		ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	
		ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΚΑΘΕΤΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	ΥΨΗΛΗ	Ανειδίκευτες θέσεις εργασίας ρουτίνας	Θέσεις χαμηλών ιεραρχικών επιπέδων
	ΧΑΜΗΛΗ	Θέσεις ειδικών τεχνικών, επιστημόνων	Θέσεις ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων

5.1.2. Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα εξειδίκευσης

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** της εξειδίκευσης της εργασίας είναι:

- Η απόκτηση δεξιοτεχνίας σε σύντομο χρονικό διάστημα
- Το χαμηλό κόστος του εργατικού δυναμικού
- Η πιο εύκολη παραγωγή ειδικευμένων εργαλείων και μηχανημάτων
- Η καλύτερη τυποποίηση του προϊόντος
- Ο πιο εύκολος έλεγχος της διοίκησης πάνω στους εργαζομένους

5.1.2. Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα εξειδίκευσης

Η εξειδίκευση της εργασίας δημιούργησε **παρενέργειες**:

- Η εξειδίκευση συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση και τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Η εξειδίκευση συνεπάγεται την **επανάληψη** και τη **ρουτίνα** της εργασίας.
- **Δεν επιτρέπει** το αίσθημα της **δημιουργίας** και της **σημαντικότητας**, αφού ο εργαζόμενος δεν δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο έργο και ως άτομο δεν χρησιμοποιεί και δεν αναπτύσσει όλες τις ικανότητες, γνώσεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

Τα μειονεκτήματα της εξειδίκευσης οδηγούν στην ανάπτυξη **τεχνικών** για την **αντιμετώπισή** τους.

5.1.3. Εναλλαγή θέσεων εργασίας

- Σύμφωνα με αυτή την απλή τεχνική οι εργαζόμενοι κατά τακτά χρονικά διαστήματα αλλάζουν θέσεις εργασίας.
- Η μονοτονία των εργαζομένων μειώνεται αλλά η ρουτίνα και τα άλλα χαρακτηριστικά της εξειδίκευσης παραμένουν.

5.1.4. Εμπλουτισμός εργασίας

- Με τον **οριζόντιο εμπλουτισμό** γίνεται προσπάθεια αύξησης των εργασιών ή καθηκόντων μιας θέσης εργασίας ώστε να μειωθεί ο αριθμός των επαναλήψεων της κάθε μιας από αυτές.
- Το νόημα του **κάθετου εμπλουτισμού** είναι ο περιορισμός της κάθετης εξειδίκευσης, δίνοντας στις θέσεις εργασίας μια αυτονομία ή δικαίωμα λήψης μιας σειράς αποφάσεων που αφορούν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

5.1.4. Εμπλουτισμός εργασίας

Ο **κάθετος και οριζόντιος εμπλουτισμός** των θέσεων εργασίας συνεπάγεται τα παρακάτω **χαρακτηριστικά**:

- **Σύνολο καθηκόντων** που μπορούν να θεωρηθούν σαν μια **ολοκληρωμένη εργασία**
- Άμεση και συχνή πληροφόρηση (**feedback**) σχετικά με τα αποτελέσματα
- **Λιγότερο έλεγχο** από τους προϊσταμένους και **μεγαλύτερη ευθύνη και αυτονομία** των εργαζομένων σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων

5.1.5. Προσδιοριστικοί παράγοντες του σχεδιασμού θέσεων εργασίας

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας πρέπει να προσδιορίζεται από τους παρακάτω ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες:

- **Μέγεθος:** Το μέγεθος ή ο όγκος του έργου προσδιορίζει και τον αριθμό των θέσεων εργασίας
- **Τεχνολογία:** Η τεχνολογία προσδιορίζει ποιοτικά τις θέσεις εργασίας (περιεχόμενο – εξειδίκευση) αλλά και ποσοτικά.
- **Διεργασίες:** Το είδος των θέσεων εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τις διεργασίες (processes) μέσω των οποίων γίνεται η ροή των εργασιών.

5.1.5. Προσδιοριστικοί παράγοντες του σχεδιασμού θέσεων εργασίας

- **Κουλτούρα Μάνατζμεντ:** Στην κάθε επιχείρηση ή οργανισμό υπάρχει μια λίγο ή πολύ ξεχωριστή κουλτούρα (πιστεύω, αξίες, παραδοχές, προδιαθέσεις κ.λ.π.), κλίμα και στυλ μάνατζμεντ στα οποία ταιριάζει καλύτερα κάποια μορφή σχεδιασμού των θέσεων εργασίας.
- **Συστήματα:** Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας θα πρέπει να συνδέεται αρμονικά με τα υπόλοιπα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα.

5.2. Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα

5.2.1. Έννοια της σχέσης εξουσίας

- Η εξουσία συνίσταται στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ενεργειών.
- Μια θέση εργασίας που διαθέτει εξουσία να ελέγχει και να διοικεί άλλες θέσεις εργασίας αποτελεί θέση διοικητικής ευθύνης με την έννοια ότι έχει το **νομικό δικαίωμα** να τις διοικεί **και** ταυτόχρονα την **ευθύνη** για τα αποτελέσματα των θέσεων αυτών.

5.2.2. Η έννοια του εύρους διοίκησης - ελέγχου

- Με τον όρο **εύρος διοίκησης** εννοείται ο αριθμός των θέσεων εργασίας, για τη διοίκηση των οποίων δημιουργείται μια νέα θέση διοικητικής ευθύνης.

5.2.3. Υπέρ και κατά των πολλών ιεραρχικών επιπέδων

Τα μειονεκτήματα που συνδέονται με το μεγάλο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων είναι:

- **Πρώτον**, οι έρευνες στο χώρο επικοινωνίας έχουν δείξει ότι όσο περισσότερα γίνονται τα ιεραρχικά επίπεδα, τόσο περισσότερο πολύπλοκη και λιγότερο αποτελεσματική αυτή είναι.
- **Δεύτερον**, τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα κάνουν πιο δύσκολο τον προγραμματισμό και τον έλεγχο αφού η ευθύνη και η εξουσία εντοπίζονται λιγότερο εύκολα.
- **Τρίτον**, τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα ευνοούν το φαινόμενο της παράκαμψης των ιεραρχικών επιπέδων.

5.2.3. Υπέρ και κατά των πολλών ιεραρχικών επιπέδων

Το στενό εύρος διοίκησης και τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα έχουν **πλεονεκτήματα**:

- **Πρώτον**, ο κάθε προϊστάμενος μπορεί να διοικήσει καλύτερα έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων.
- **Δεύτερον**, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας σημαίνει ότι οι υφιστάμενοι του κάθε προϊσταμένου θα πρέπει να αποτελούν μια αποτελεσματική ομάδα και όχι ένα σύνολο ατόμων.
- **Τρίτον**, δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες προαγωγών στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, πράγμα που επιδρά θετικά στην παρακίνηση πολλών εργαζομένων.

5.2.4. Καθορισμός του εύρους ελέγχου ή διοίκησης

- Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει ένας προϊστάμενος σε ένα συγκεκριμένο χρόνο και θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για τον καθορισμό του εύρους ελέγχου είναι:
 1. Οι διοικητικές ικανότητες του προϊσταμένου
 2. Η εκπαίδευση και οι ικανότητες των υφισταμένων
 3. Η πολυπλοκότητα και η σπουδαιότητα του περιεχομένου των θέσεων εργασίας των υφισταμένων
 4. Ο συντονισμός που απαιτείται μεταξύ των θέσεων των υφισταμένων

5.2.4. Καθορισμός του εύρους ελέγχου ή διοίκησης

5. Η ομοιότητα του περιεχομένου των θέσεων εργασίας των υφισταμένων
6. Η τυποποίηση και σαφήνεια των εργασιών και των σχέσεων
7. Η ωριμότητα, η αφοσίωση και το γενικό κλίμα
8. Η ταχύτητα των αλλαγών
9. Η γεωγραφική διασπορά των υφισταμένων

5.3. Σχεδιασμός τμημάτων – Τμηματοποίηση

5.3.1. Έννοια τμήματος

- Η **σχεδίαση** της ομαδοποίησης ή **τμηματοποίησης** πρέπει να απαντήσει σε δύο βασικά ερωτήματα, το ένα ποσοτικό και το άλλο ποιοτικό.
- Το **ποσοτικό** αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας οι οποίες θα ομαδοποιηθούν κάτω από τη διοικητική ευθύνη μιας θέσης προϊσταμένου ή στον αριθμό των τμημάτων στα οποία θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός.
- Το **ποιοτικό** ερώτημα αφορά στις συγκεκριμένες θέσεις, δηλαδή ποιές θα ομαδοποιηθούν κάτω από την ίδια θέση προϊσταμένου ή διαφορετικά, σε ποια τμήματα θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός.

5.3.2. Θεμελιώδη κριτήρια τμηματοποίησης

- Η μορφή της **Τμηματοποίησης**, δηλαδή ο αριθμός και η φύση των τμημάτων ή των επιμέρους οργανωτικών μονάδων πρέπει να **εξασφαλίζει** την **αποτελεσματική διοίκηση**, το **συντονισμό**, το **συγχρονισμό** και την **ολοκλήρωση** των διαφόρων αποφάσεων, λειτουργιών.

Θεμελιώδη **κριτήρια** που αφορούν την **τμηματοποίηση** μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι τα ακόλουθα:

- **Αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας ή λειτουργιών ή δραστηριοτήτων:** Όσο ο βαθμός εξάρτησης αυξάνει τόσο υψηλότερες ανάγκες υπάρχουν για συντονισμό, συγχρονισμό και συνεργασία. Θέσεις και λειτουργίες ή δραστηριότητες με υψηλή εξάρτηση ομαδοποιούνται στο ίδιο τμήμα ώστε να διοικούνται από ένα ενιαίο κέντρο διοίκησης ώστε να επιτυγχάνεται ο συντονισμός.

5.3.2. Θεμελιώδη κριτήρια τμηματοποίησης

- **Εξειδίκευση:** Δραστηριότητες που απαιτούν γνώση και τεχνογνωσία του ίδιου ή συγγενών αντικειμένων τοποθετούνται στα ίδια τμήματα ή οργανωτικές μονάδες για δύο λόγους:
- Πρώτον, διότι διευκολύνεται η διοίκηση τους από ένα ενιαίο κέντρο
- Δεύτερον, άνθρωποι με την ίδια ή συγγενή εξειδίκευση όταν συνεργάζονται στα πλαίσια του ίδιου τμήματος μπορούν να αναπτύξουν συνέργειες.

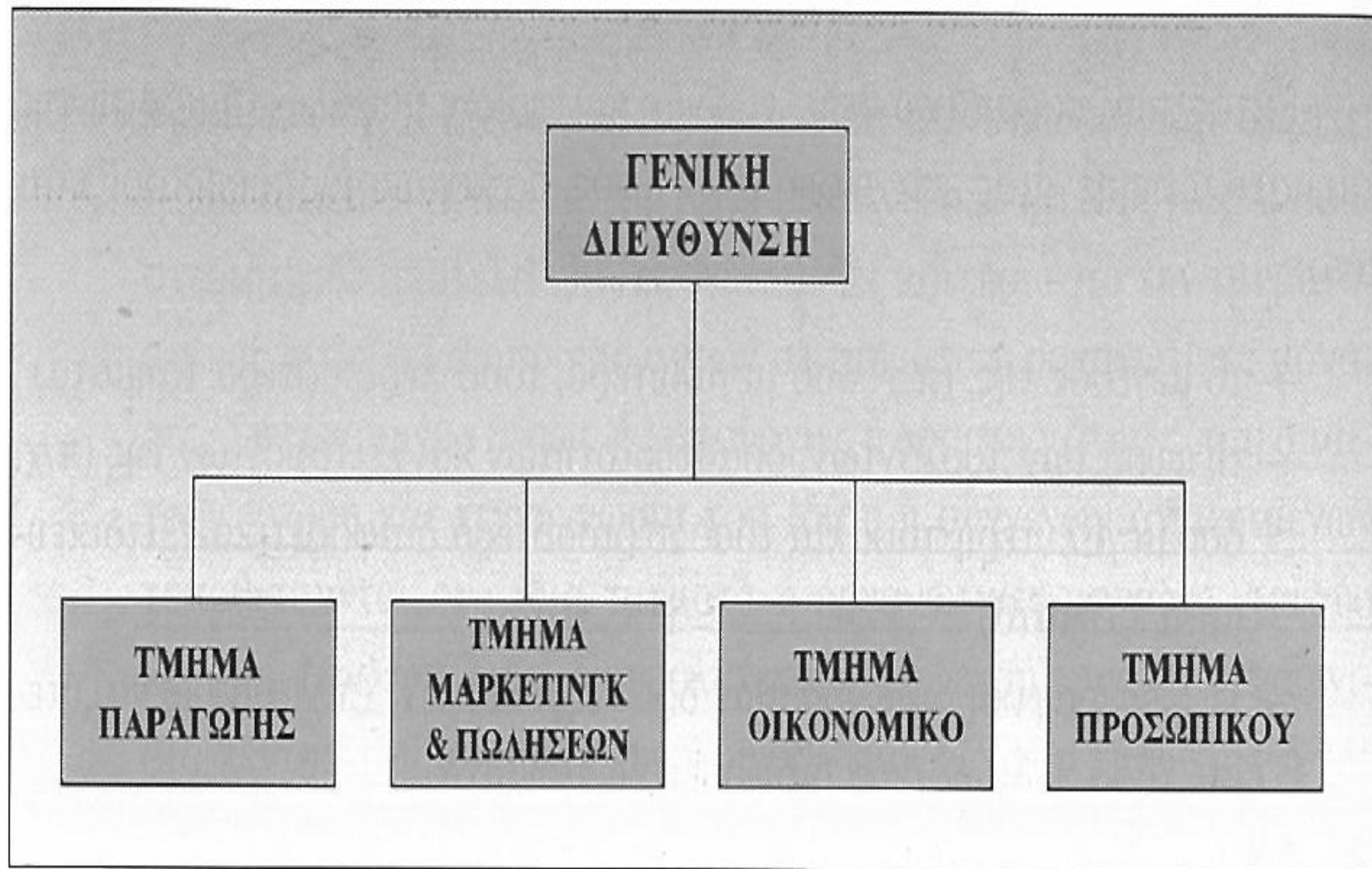
5.3.2. Θεμελιώδη κριτήρια τμηματοποίησης

- **Αξιοποίηση πόρων:** η τμηματοποίηση ή ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας, λειτουργιών και δραστηριοτήτων πρέπει να γίνεται με κριτήριο την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πόρων.
- **Αποτελεσματικότητα διοίκησης – ελέγχου:** Η τμηματοποίηση της οργάνωσης πρέπει να εξασφαλίζει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την απόδοση ευθυνών.
- **Προσανατολισμός προς την αγορά:** Η τμηματοποίηση πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στην οργάνωση να παρακολουθεί τις εξελίξεις αυτές λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις, διαμορφώνοντας στρατηγικές, πολιτικές και αναπτύσσοντας δράση.

5.3.3. Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

- Οι **θέσεις εργασίας** που το έργο τους αφορά στην ίδια επιχειρησιακή λειτουργία **τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα.**
- Σύμφωνα με το **λειτουργικό κριτήριο** τμηματοποίησης, όλες οι **θέσεις εργασίας**, που αναφέρονται σε κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες, **ομαδοποιούνται σε ένα τμήμα.**
- Η **λογική** συνίσταται στο ότι **οι θέσεις εργασίας**, που αφορούν στην ίδια επιχειρησιακή λειτουργία, είναι περισσότερο **αλληλεξαρτώμενες** μεταξύ τους.

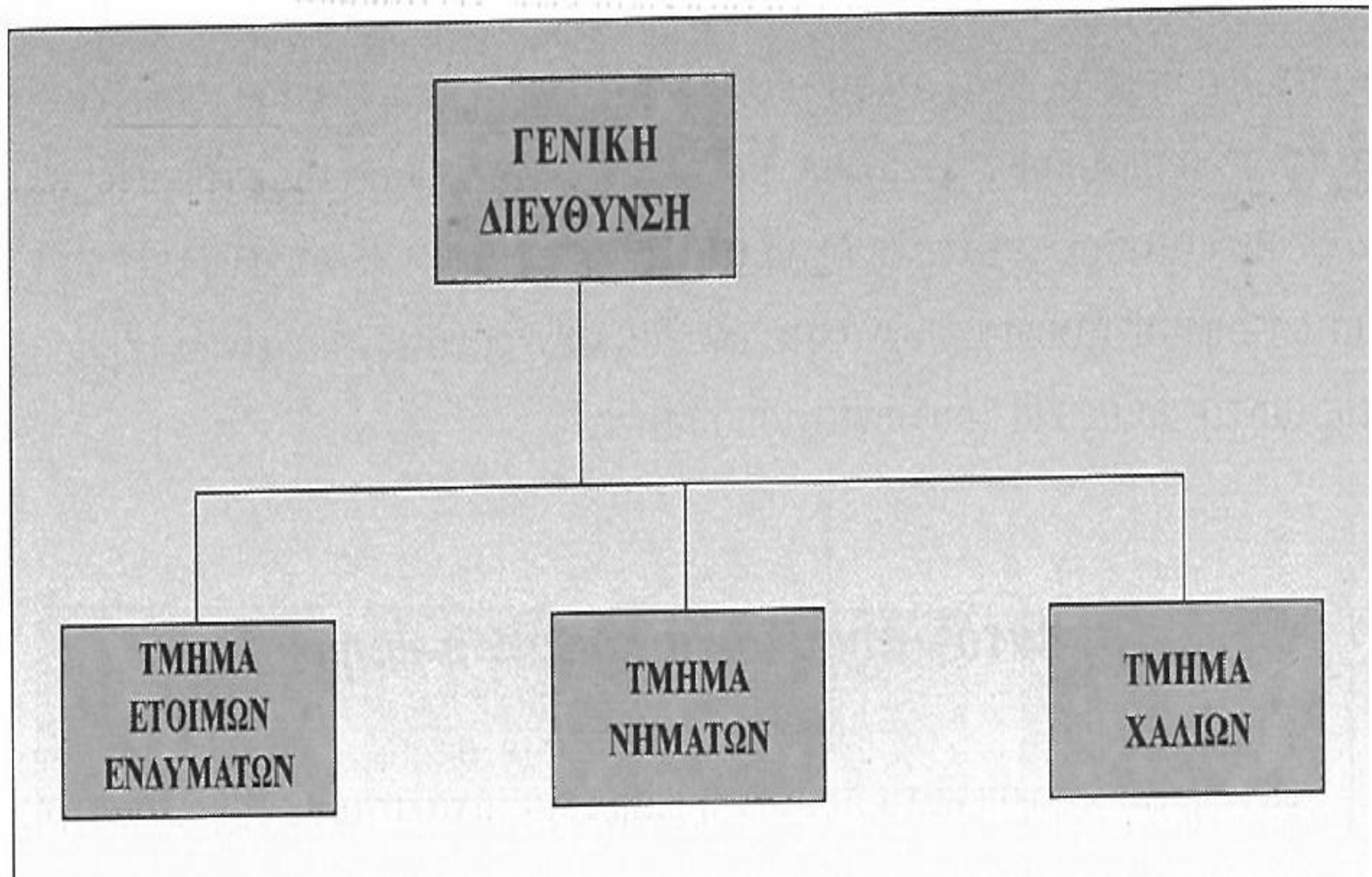
ΣΧΗΜΑ 27: Λειτουργική μορφή τμηματοποίησης



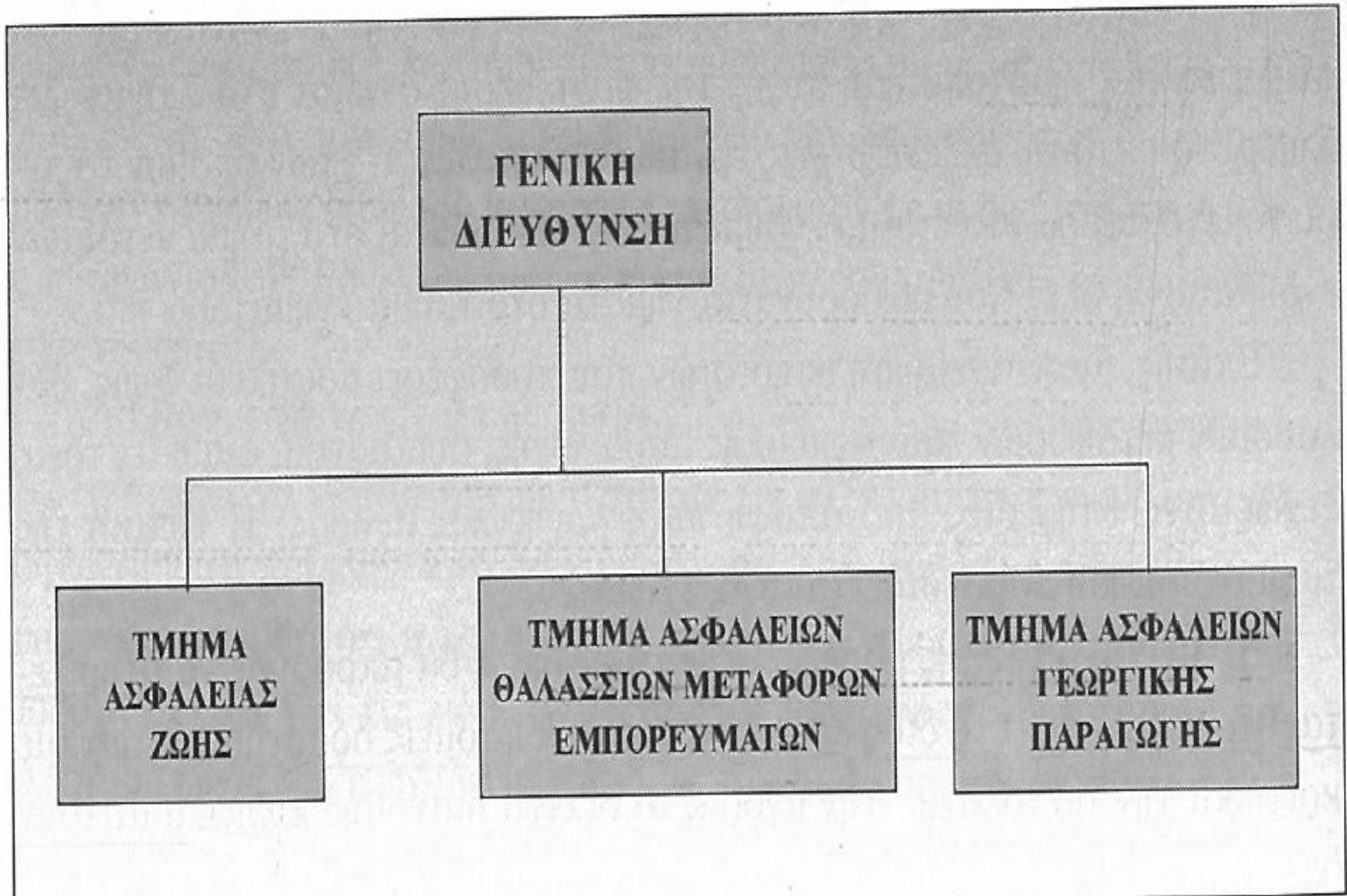
5.3.4. Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία

- Όλες οι **θέσεις εργασίες** των οποίων το περιεχόμενο αφορά στο έργο που απαιτείται για την παραγωγή και διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή ομάδας συγγενών προϊόντων (ή υπηρεσιών), τοποθετούνται στο **ίδιο τμήμα**. Αυτή η μορφή χρησιμοποιείται από **επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους**, που διαθέτουν **τουλάχιστον δύο διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες**, από άποψη τεχνολογίας, παραγωγής και αγοράς.
- Η **λογική** αυτής της μορφής τμηματοποίησης στηρίζεται στο ότι τα διαφορετικά προϊόντα ή τομείς δραστηριοτήτων απαιτούν **διαφορετικές γνώσεις**.
- Η βασική λογική όπου στηρίζεται η τμηματοποίηση κατά προϊόν είναι η **αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας** που αφορούν στο ίδιο προϊόν.

ΣΧΗΜΑ 28: Τμηματοποίηση κατά προϊόν



ΣΧΗΜΑ 29: Τμηματοποίηση κατά υπηρεσία



5.3.4. Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τμηματοποίησης κατά προϊόν ή επιχειρηματική δραστηριότητα είναι τα παρακάτω:

Πλεονεκτήματα:

- Αποτελεσματικός συντονισμός όλων των αποφάσεων που αφορούν στο ίδιο πρόσωπο ή υπηρεσία.
- Ταχύτητα και αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων
- Εύκολη μέτρηση του αποτελέσματος και του κέρδους του κάθε τμήματος και κατά συνέπεια, εύκολος έλεγχος των υπευθύνων.
- Καλύτερη προσαρμογή στις εξελίξεις της αγοράς.

5.3.4. Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία

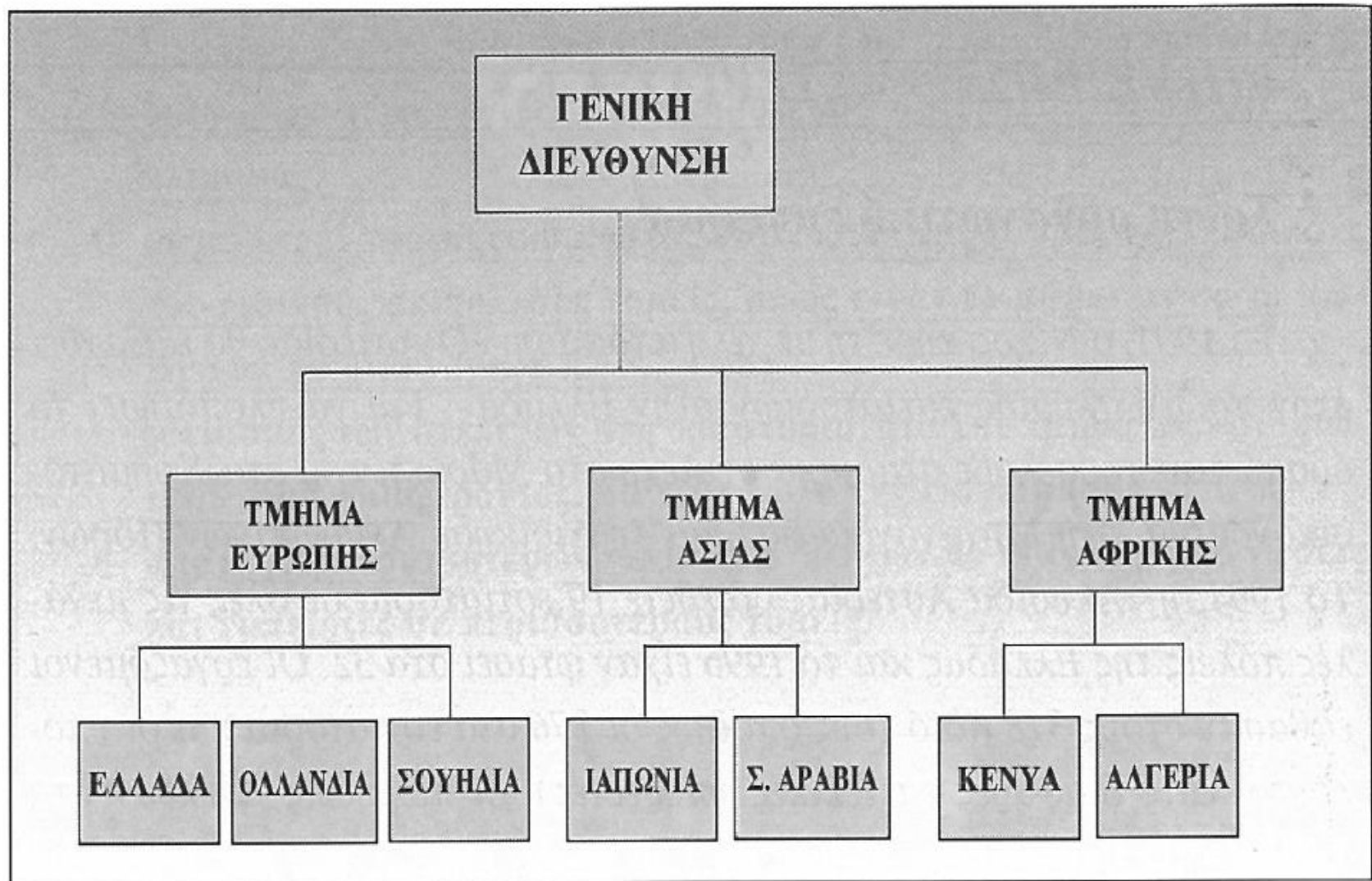
Μειονεκτήματα:

- Λιγότερο αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων λόγω επανάληψης κάποιων λειτουργιών και μικρότερης συνέργειας ή οικονομιών κλίμακας.
- Μεγαλύτερο διοικητικό κόστος διότι κάθε τμήμα απασχολεί τους δικούς του ειδικούς σε πολλούς τομείς, όπως είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, τα οικονομικά, κ.λ.π.

5.3.5. Γεωγραφική τμηματοποίηση

- Σύμφωνα με αυτή τη μορφή τμηματοποίησης όλες οι **θέσεις εργασίας** ή δραστηριότητες των **οποίων το περιεχόμενο αφορά σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή**, τοποθετούνται στο **ίδιο τμήμα**. Αυτή η μορφή συνήθως χρησιμοποιείται από **πολυεθνικές**.
- Βασικός **λόγος και πλεονέκτημα** της γεωγραφικής τμηματοποίησης είναι ο **συντονισμός** των δραστηριοτήτων που αφορούν σε μια γεωγραφική περιοχή **με αποκέντρωση των αποφάσεων**, πράγμα που συμβάλλει στη **μείωση του κόστους μεταφοράς**.
- Τα μειονεκτήματα της γεωγραφικής τμηματοποίησης είναι αυτά που αναφέρονται και για την τμηματοποίηση κατά προϊόν.

ΣΧΗΜΑ 30: Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή



5.3.6. Άλλες μορφές τμηματοποίησης

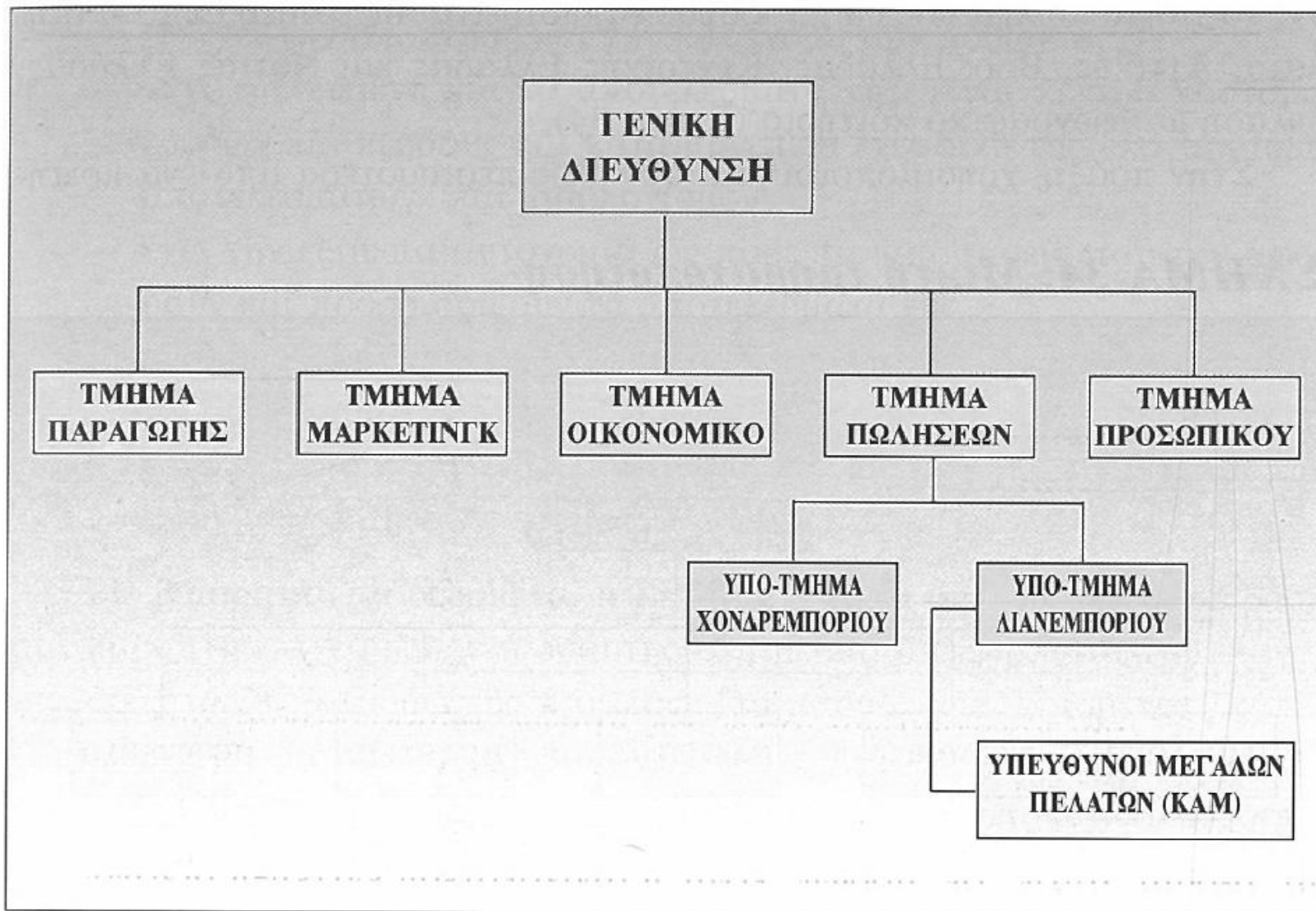
- **Τμηματοποίησης κατά πελάτες:** Συνήθως τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων των επιχειρήσεων διαιρούνται σε υπο - τμήματα με κριτήριο το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα της επιχείρησης. Αυτό ασφαλώς συμβαίνει όταν οι πελάτες της επιχείρησης μπορούν να διακριθούν σε ξεχωριστές ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, που συνεπάγονται διαφορετικές γνώσεις.

Για παράδειγμα, όταν τα ίδια προϊόντα μιας βιομηχανίας απευθύνονται στους ιδιώτες καταναλωτές και συγχρόνως στο δημόσιο τομέα (π.χ. στρατός, νοσοκομεία, κ.λ.π.) .

5.3.6. Άλλες μορφές τμηματοποίησης

- **Τμηματοποίηση κατά δίκτυα διανομής:** Διαιρούνται τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων των επιχειρήσεων με βάση το κριτήριο των δικτύων διανομής. Μπορεί τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων να διαιρεθούν έτσι σε υπο – τμήματα χονδρεμπόρων και λιανεμπόρων, σούπερ μάρκετ.

ΣΧΗΜΑ 33: Τμηματοποίηση κατά δίκτυα διανομής



5.3.7. Συνδυασμός κριτηρίων τμηματοποίησης

- Η συνολική τμηματοποίηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού, **στην πράξη χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα κριτήρια ή μορφές τμηματοποίησης.**
- Μια βιομηχανική επιχείρηση θα μπορούσε να διαθέτει τέσσερα βασικά τμήματα: παραγωγής, πωλήσεων, οικονομικού και προσωπικού, δηλαδή **τμηματοποίηση κατά λειτουργία**. Το τμήμα παραγωγής θα μπορούσε να διαιρεθεί σε δύο υπο – τμήματα, και το τμήμα πωλήσεων σε τέσσερα υπο – τμήματα.

5.3.8. Οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

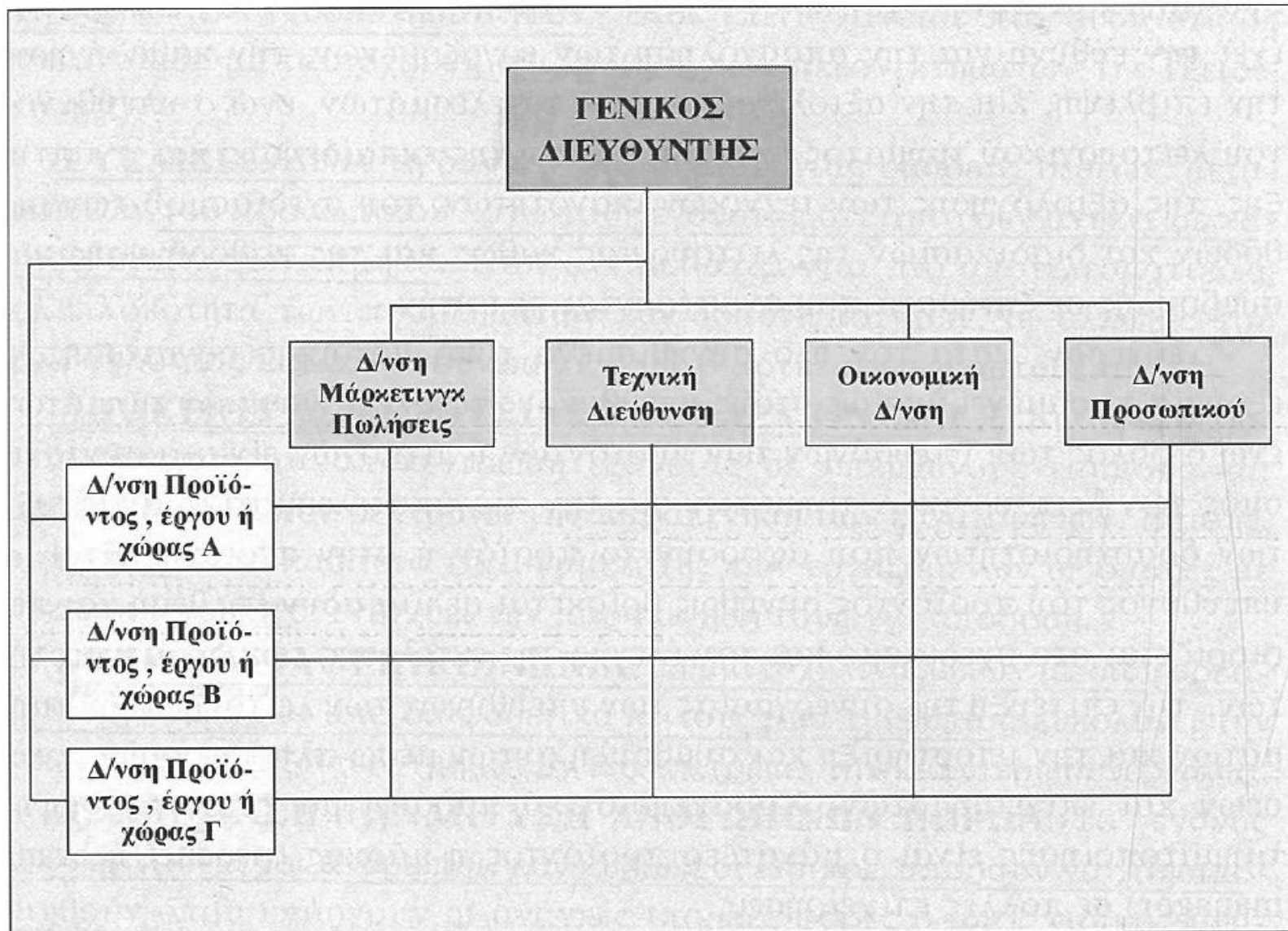
- Η οργάνωση σε **Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ)** αφορά τις επιχειρήσεις που έχουν **διαφοροποιημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες και συνήθως μεγάλου μεγέθους.**
- Η **ΣΕΜ** ουσιαστικά αποτελεί **μια επιχείρηση μέσα στην ίδια την επιχείρηση.** Μπορεί να δημιουργείται με βάση μια διακριτή επιχειρηματική δραστηριότητα από άποψη προϊόντων, αγοράς, πελατών ή γεωγραφικής περιοχής.
- Οι ΣΕΜ **δημιουργούνται όταν** μεταξύ των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν **δεν υπάρχουν ουσιαστικές συνέργειες.**

5.3.8. Οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

Μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΣΕΜ είναι:

- Διοικητική και στρατηγική αυτονομία
- Αποτελεσματικότερη διοίκηση
- Αποτελεσματικότερος έλεγχος των αποτελεσμάτων

ΣΧΗΜΑ 37: Μορφή μητρικής οργάνωσης



5.3.9. Μητρική οργάνωση

Έχουν αναπτυχθεί τρεις τύποι μητρικής οργάνωσης:

- Πρώτον, η εξουσία μπορεί να κατανέμεται ισοδύναμα μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων και των τμημάτων των προϊόντων ή περιοχών.
- Δεύτερον, η εξουσία παραμένει κυρίως στους υπεύθυνους των λειτουργικών τμημάτων.
- Τρίτον, η εξουσία συγκεντρώνεται στα τμήματα των προϊόντων ή περιοχών.

5.3.9. Μητρική οργάνωση

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μητρικής οργάνωσης είναι:

- **Ολοκλήρωση.** Το κύριο πλεονέκτημα της μητρικής οργάνωσης είναι η κάθετη και ταυτόχρονα οριζόντια ολοκλήρωση των λειτουργιών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- **Ευελιξία.** Δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας ομάδων του προσωπικού λόγω του γεγονότος ότι αυτό δεν ανήκει σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα.
- **Αποκέντρωση εξουσίας και παρακίνηση.**
- **Συνεργασία / Επικοινωνία.** Συμμετοχή ανθρώπων με διαφορετικές ειδικότητες και από διαφορετικά λειτουργικά τμήματα.

5.3.9. Μητρική οργάνωση

- **Αξιοποίηση / Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.** Οι διατιθέμενοι άνθρωποι και κυρίως οι ειδικοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν όπου υπάρχουν ανάγκες που σημαίνει πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Η μητρική οργάνωση δημιουργεί σημαντικά προβλήματα – μειονεκτήματα στη λειτουργία της επιχείρησης ή οργανισμού.
- **Διοικητικά κόστη.** Η μητρική οργάνωση συνεπάγεται υψηλότερα διοικητικά κόστη.
- **Σύγχυση εξουσίας και συγκρούσεις.** Συνήθως είναι δύσκολο να επιτευχθεί σαφής καθορισμός και ισορροπία των σχέσεων εξουσίας.
- **Ανθρώπινα προβλήματα.** Η σχετικά μικρή χρονική διάρκεια λειτουργίας των ομάδων δεν βοηθά στην ανάπτυξη της ομαδικής ωριμότητας και λογικής.

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

