



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ενότητα #7: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

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.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



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



# 5.6. Τυπικότητα της οργάνωσης

## 5.6.1. Έννοια

- Η **μεγέθυνση** της επιχείρησης ή οργανισμού **συνεπάγεται** την **αύξηση** των **θέσεων εργασίας**, τον **πολλαπλασιασμό** των λειτουργιών, εργασιών και **καθηκόντων**. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται **δύσκολα ο έλεγχος**.
- Η **τυπικότητα** θα μπορούσε να **ορισθεί** ο γραπτός και επίσημος προσδιορισμός των τμημάτων, των θέσεων εργασίας και συνεπώς, των ρόλων, των σχέσεων εξουσίας, των διαδικασιών και των κανονισμών λειτουργίας μιας οργάνωσης.
- **Δύο βασικοί** και από τους πλέον γνωστούς **τρόπους τυπικότητας** της οργάνωσης είναι το **οργανόγραμμα** και η **περιγραφή των θέσεων εργασίας**.

## 5.6.2. Οργανόγραμμα

- Το **οργανόγραμμα** μιας επιχείρησης ή οργανισμού θα μπορούσε να ορισθεί ως η **σηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής μιας οργάνωσης**, δηλαδή των μερών αυτής, τμημάτων ή υπο - τμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που συνδέουν αυτά.
- Πρέπει να είναι **ορατή η βασική δομή της οργάνωσης** έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή, γνωστή και συνεπώς σεβαστή από τα μέλη και το περιβάλλον της.

## 5.6.2. Οργανόγραμμα

- Το οργανόγραμμα συνήθως συνοδεύεται από εγχειρίδιο στο οποίο περιγράφονται αναλυτικά:
  1. Η αποστολή – σκοπός και κύριες υπευθυνότητες της κάθε οργανωτικής μονάδας (Διεύθυνση, Τμήμα).
  2. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο ή θέση
  3. Οι βασικές σχέσεις συνεργασίας
  4. Οι ομάδες συντονισμού - ολοκλήρωσης

## 5.4.5.2. Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων

- Η διαδικασία της ανάθεσης καθηκόντων και της μεταβίβασης εξουσίας αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εκτέλεσή τους. Τα στελέχη, οφείλουν να ακολουθήσουν την πλέον αποτελεσματική διαδικασία, η οποία συνίσταται σε τέσσερα βασικά βήματα:
  1. **Σχεδιασμός της ανάθεσης καθηκόντων:** Ο προϊστάμενος καθορίζει επακριβώς τα καθήκοντα που πρόκειται να μεταβιβάσει, σε ποιόν ή ποιους υφισταμένους του θα τα αναθέσει, τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η ανάθεση καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα τα παρακολουθήσει και θα ελέγξει τα αποτελέσματα.
  2. **Ανάθεση καθηκόντων:** Επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου μέσω της οποίας ανατίθενται τα καθήκοντα. Στόχος είναι η κατανόηση και αποδοχή των καθηκόντων από το δεύτερο.

## 5.4.5.2. Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων

3. **Καθορισμός μηχανισμών ελέγχου:** Ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο πρέπει να θέσουν στόχους, χρονικά προσδιοριζόμενους σε ότι αφορά στην εκτέλεση των ανατιθέμενων καθηκόντων καθώς και τους τρόπους και τις διαδικασίες με τους οποίους θα μετρήσουν τα αποτελέσματα.
4. **Αξιολόγηση αποτελεσμάτων:** Σε τακτά διαστήματα, ανάλογα με την περίπτωση, ο προϊστάμενος πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο της εκτέλεσης των καθηκόντων.



## Εμπειρικό παράδειγμα

Η Σούζαν έχει εκπαιδευτεί στις αρχές της εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Διαθέτοντας μια ομάδα με σχετικά μικρή εμπειρία φροντίζει

να τους εκχωρεί αρμοδιότητες οι οποίες δεν είναι πολύ σημαντικές ή επείγουσες, ώστε να έχουν οι υφισταμένοι της τη δυνατότητα να τις αναπτύξουν. Επίσης δεν παραλείπει να τους αναθέτει και δραστηριότητες οι οποίες έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Δυστυχώς, η ίδια αφιερώνει το χρόνο της σε πολλές συσκέψεις, σε προσωπικές εκπαιδεύσεις ή σε συναντήσεις με στόχο την παρακολούθηση της προόδου και την αναθεώρηση επιλογών στρατηγικής σημασίας. Επίσης μετά την προαγωγή της έχουν αυξηθεί τα καθήκοντα ρουτίνας.

## Ποια είναι τα λάθη της Σούζαν;

Τα προβλήματα της Σούζαν φαίνεται ότι προέρχονται όχι από λάθος εφαρμογή των αρχών της εκχώρησης αρμοδιοτήτων, αλλά περισσότερο από ανικανότητα να συνδυάσει τα δικά της καθήκοντα με το μάνατζμεντ της ομάδας της. Έχει πιθανότητες να απολαύσει καλύτερα την εργασία της και να οργανώσει καλύτερα τα καθήκοντα των υφισταμένων της αν:

- Φροντίσει να μην ξεχνάει ότι είναι απόλυτα θεμιτό να εκχωρεί αρμοδιότητες ρουτίνας.
- Προσδιορίσει τα διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας, ικανοτήτων και εμπιστοσύνης που μπορεί να έχει κάθε μέλος της ομάδας της ώστε να μην περιμένει να αναπτυχθούν όλοι στον ίδιο βαθμό ταυτόχρονα.
- Κατανοήσει καλύτερα τα καθήκοντα που εκχωρεί, σε ποιον τα εκχωρεί και πότε.
- Αναγνωρίσει ότι, από τη θέση του μάνατζερ, το δικαίωμα να απολαμβάνει και η ίδια την εργασία της είναι το ίδιο σημαντικό όσο και το καθήκον της να παρακινεί και να φροντίζει για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υφισταμένων της.

# 5.4.5.1. Εμπόδια στην ανάθεση καθηκόντων

- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους υφιστάμενους
- Έλλειψη ικανών υφισταμένων
- Μη αποδοχή από τους υφισταμένους
- Έλλειψη καθορισμού καθηκόντων
- Φόβος του ανταγωνισμού των υφισταμένων: Οι προϊστάμενοι βλέπουν τους υφισταμένους τους σαν ανταγωνιστές που απειλούν την εξουσία και ίσως τη θέση που κατέχουν.
- Εγωισμός: Ο προϊστάμενος αισθάνεται να μειώνεται η θέση του όταν εκχωρεί καθήκοντα σε άλλους.

## 5.6.3. Περιγραφή θέσεων εργασίας

- Το δεύτερο βασικό μέσο της τυπικότητας της οργάνωσης είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description).
- **Η περιγραφή της θέσης περιλαμβάνει:**
  1. Τον τίτλο της θέσης και το όνομα του κατόχου της.
  2. Το όνομα του άμεσου προϊσταμένου της θέσης και τον τίτλο της θέσης του.
  3. Τους τίτλους των θέσεων, και τα ονόματα των κατόχων τους, με τις οποίες η περιγραφόμενη θέση συνεργάζεται.
  4. Την αποστολή και γενικό σκοπό – λόγο ύπαρξης της θέσης.

## 5.6.3. Περιγραφή θέσεων εργασίας

5. Τις κύριες υπευθυνότητες της θέσης
6. Τα συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης
7. Τις απαιτήσεις, σε προσόντα και προσπάθειες, του κατόχου για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης
8. Τα στάνταρ – πρότυπα απόδοσης της θέσης

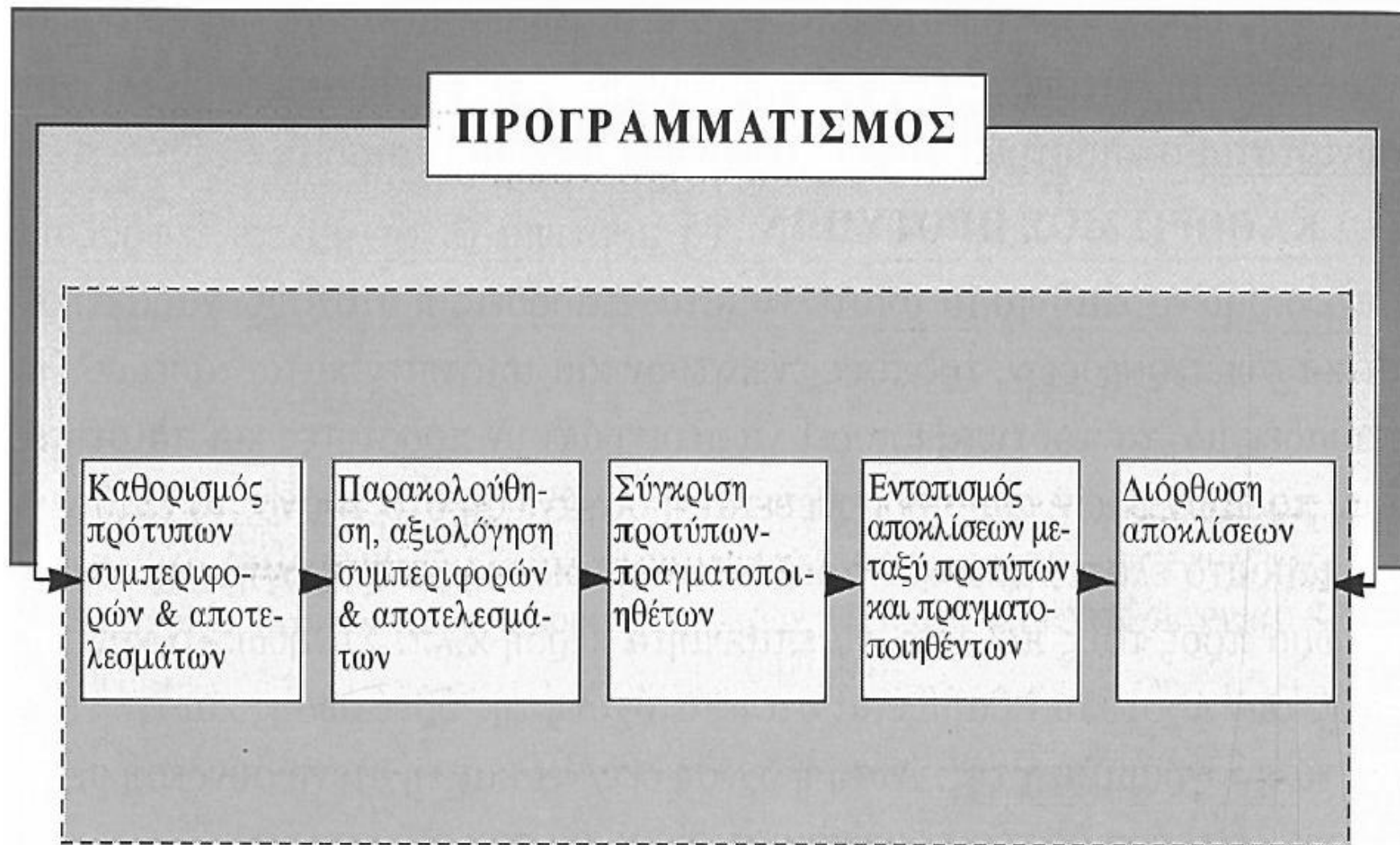
# 5.9. Έλεγχος στην οργάνωση

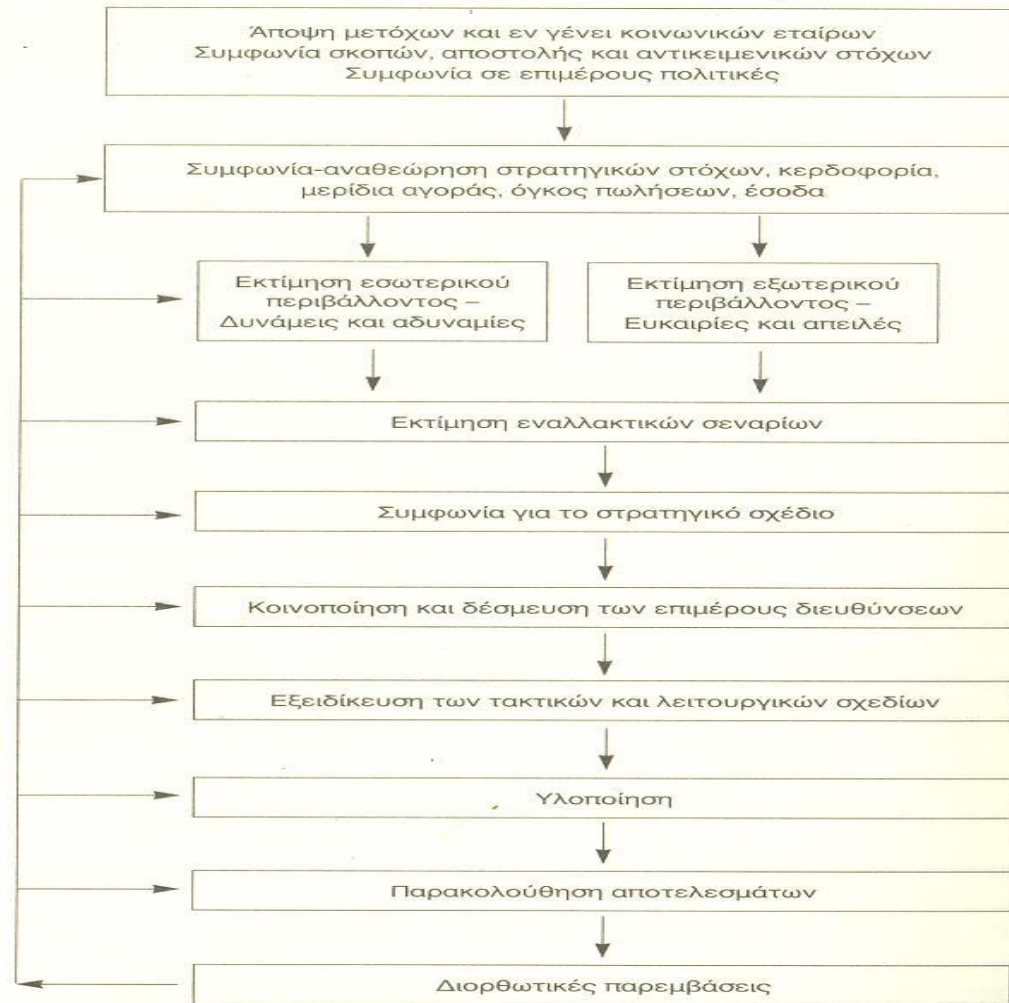
## 5.9.1. Έννοια του ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου συνίσταται στα παρακάτω πέντε στάδια:

- **Καθορισμός προτύπων:** Τα πρότυπα (στάνταρντς) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους.
- **Παρακολούθηση – αξιολόγηση – μέτρηση**
- **Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα:** Η σύγκριση μεταξύ αυτών με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί το επιθυμητό ή οι στόχοι. Αυτή η σύγκριση σκοπεύει στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ επιθυμητού και πραγματοποιηθέντος.
- **Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αιτιών**
- **Διόρθωση αποκλίσεων:** Σε αυτό το στάδιο αποφασίζονται και τίθενται σε εφαρμογή μέτρα ή ενέργειες που αφορούν στη διόρθωση των αποκλίσεων μέσω της εξάλειψης των αιτιών που τις προκαλούν.

## ΣΧΗΜΑ 43: Στάδια ελέγχου και σχέση ελέγχου - προγραμματισμού

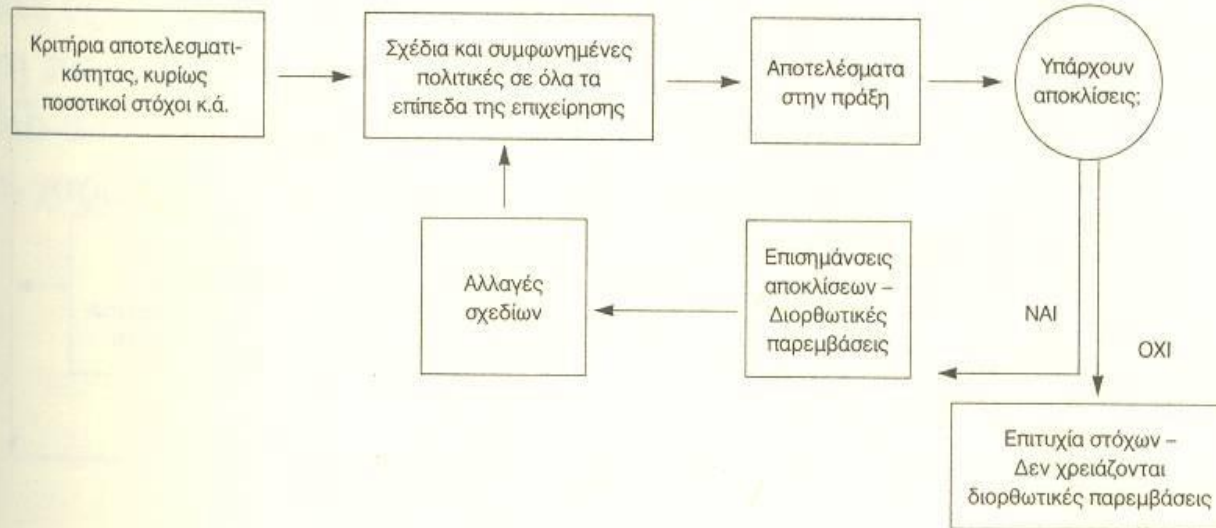




ΣΧΗΜΑ 10.7: Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων (B').



## Η διαδικασία του ελέγχου



ΣΧΗΜΑ 10.8: Η διαδικασία ελέγχου (control) της επιχείρησης για την πορεία εφαρμογής των στρατηγικών προγραμμάτων.

# 5.9.1. Έννοια του ελέγχου

Η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει:

- **Πρώτον**, από το γεγονός ότι χρειάζεται η συνεχής παρακολούθηση των δεδομένων πάνω στα οποία στηρίζονται τα προγράμματα ώστε να γίνονται προσαρμογές στην πραγματικότητα.
- **Δεύτερον**, ο έλεγχος είναι αναγκαίος αφού τα άτομα – μέλη της οργάνωσης έχουν αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσεις με συνέπεια να αναπτύσσουν συμπεριφορές που δεν είναι απόλυτα συμβατές με τους στόχους, τις πολιτικές και τις επιδιώξεις της οργάνωσης.
- **Τρίτον**, για τον εντοπισμό των λαθών των οποίων η συσσώρευση μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστες καταστάσεις.
- **Τέταρτον**, η πολυπλοκότητα της οργάνωσης απαιτεί τον έλεγχο για την επίτευξη του συντονισμού και της συνοχής.

## 5.9.2. Στρατηγικές ελέγχου

Για κάθε οργάνωση υπάρχουν **τρεις** βασικές εναλλακτικές **στρατηγικές**:

- Έλεγχος μέσω αγοράς
- Έλεγχος μέσω γραφειοκρατίας
- Έλεγχος μέσω κουλτούρας

## **ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Στρατηγικές ελέγχου σύμφωνα με τον W. Ouchi**

<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>	<b>ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>
<b>Έλεγχος Αγοράς</b>	αποτελέσματα, τιμές, ανταλλαγή, ανταγωνισμός
<b>Έλεγχος Γραφειοκρατίας</b>	κανόνες, πρότυπα, ιεραρχία, εξουσία
<b>Έλεγχος Κουλτούρας</b>	παραδόσεις - έθιμα, κοινές αξίες και πιστεύω, εμπιστοσύνη

## 5.9.2. Στρατηγικές ελέγχου

- Σε ότι αφορά τη **στρατηγική ελέγχου** που πρέπει να επιλέξει ένας προϊστάμενος για να ασκήσει πάνω στους υφισταμένους του, **δύο βασικά κριτήρια** θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:
  1. Το κατά πόσο τα αποτελέσματα της δράσης τους είναι **μετρήσιμα**.
  2. Το κατά πόσο οι **ενέργειες** και η **συμπεριφορά** τους μπορούν να **συγκεκριμενοποιηθούν** και να **προγραμματισθούν**.

## 5.9.3. Είδη ελέγχου

- **Προγενέστερος ή προδραστικός έλεγχος:** Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται πριν η δράση στην οργάνωση λάβει χώρα. Πρόκειται ουσιαστικά για προληπτικό έλεγχο.
- **Αντιδραστικός έλεγχος:** Ο έλεγχος αυτός γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και όταν αυτή ολοκληρώνει ορισμένα ενδιάμεσα στάδια με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου.
- **Μεταδραστικός έλεγχος:** Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται αφού η δράση ολοκληρωθεί. Ουσιαστικά αξιολογείται το κατά πόσο το αποτέλεσμα, τα κόστη και ο τρόπος της δράσης υπήρξαν σύμφωνα με τα προδιαγραφέντα ή επιθυμητά.

## 5.9.4. Συστήματα, μέσα, τεχνικές ελέγχου

- **Προϋπολογισμοί και εκθέσεις:** Οι προϋπολογισμοί συνίστανται στην ποσοτική, συνήθως με οικονομικά μεγέθη, περιγραφή των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Οι απολογιστικές εκθέσεις των δραστηριοτήτων που γίνονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα συγκρίνονται με αυτούς και επιτρέπουν τον εντοπισμό αποκλίσεων.
- **Συστήματα Οικονομικού Ελέγχου:** Σειρά δεικτών για τον έλεγχο των οικονομικών μεγεθών της οργάνωσης όπως η αποδοτικότητα των κεφαλαίων, η ρευστότητα, τα κόστη, η ανάλυση νεκρού σημείου κ.λ.π.

## 5.9.4. Συστήματα, μέσα, τεχνικές ελέγχου

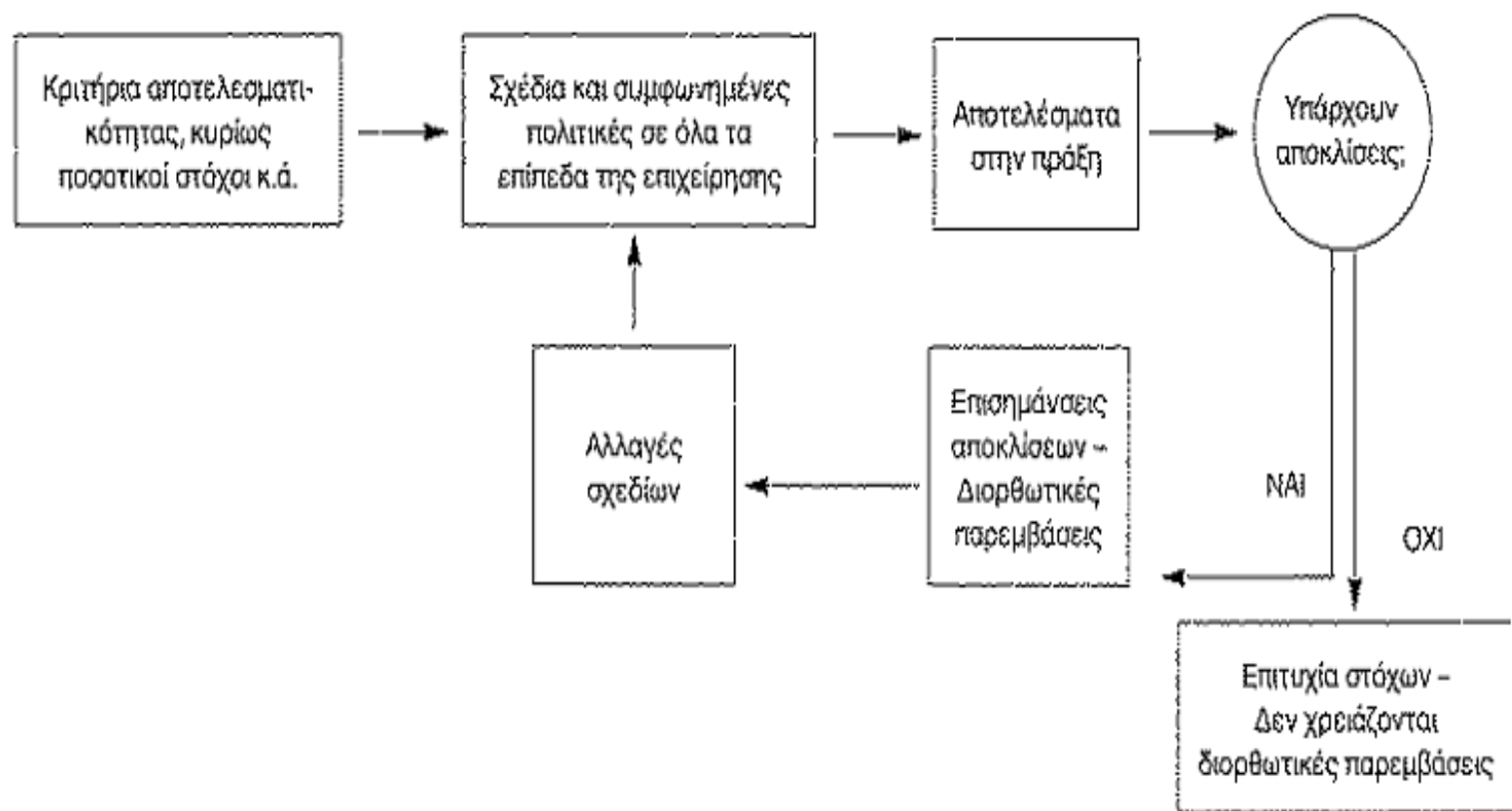
- **Συστήματα Ελέγχου Παραγωγής:** Παρακολούθηση μεγεθών και λειτουργιών που συνδέονται με αυτή όπως τα αποθέματα, η ποιότητα, η συντήρηση των μηχανών, η ροή των υλικών.
- **Συστήματα Ελέγχου Μάρκετινγκ:** Σειρά δεικτών που αφορούν τις πωλήσεις, τους πωλητές, το μερίδιο αγοράς, ποσοστά κέρδους, τα κόστη πωλήσεων κ.λ.π.
- **Συστήματα Ελέγχου Προσωπικού:** Το σύστημα αξιολόγησης των προσπαθειών, συμπεριφορών και απόδοσης.



## 5.9.3. Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου

Τα βασικά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου είναι:

- Ακρίβεια
- Αντικειμενικότητα
- Χρονική καταλληλότητα
- Κατάλληλη διεύθυνση
- Εστίαση
- Ευελιξία
- Οικονομικότητα
- Αποδοχή



ΣΧΗΜΑ 10.8: Η διαδικασία ελέγχου (control) της επιχείρησης για την πορεία εφαρμογής των στρατηγικών προγραμμάτων.

# 5.4. Διαμόρφωση σχέσεων εξουσίας

## 5.4.1. Σχέσεις εξουσίας

- Είναι φανερή η ύπαρξη της ανάγκης καθορισμού των σχέσεων εξουσίας. Αυτό συνίσταται σε δύο βασικά ζητήματα:
- **Πρώτον**, ο τρόπος μεταβίβασης της εξουσίας από την πηγή προς τις διάφορες θέσεις εργασίας.
- **Δεύτερον**, το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί. Αυτά τα ζητήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αφού από αυτά προκύπτουν οι σχέσεις εξουσίας που προσδιορίζουν το δικαίωμα λήψης αποφάσεων και δράσης.

## 5.4.1. Σχέσεις εξουσίας

- Είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστούν εδώ τρεις θεμελιώδεις έννοιες που συνδέονται με αυτά, δηλαδή η ευθύνη, η δύναμη και η εξουσία:
  1. **Ευθύνη** είναι η υποχρέωση που έχει ο κάτοχος μιας θέσης να κάνει κάτι.
  2. **Δύναμη** ορίζεται από τον Weber η πιθανότητα που έχει το άτομο να είναι σε θέση να περάσει τις δικές του επιθυμίες.
  3. **Εξουσία** ορίζεται το νόμιμο δικαίωμα που διαθέτει το άτομο να είναι να κάνει κάτι ή να ασκεί επίδραση πάνω σε άλλα άτομα.

## 5.4.2. Βασικές αρχές – λειτουργική εξουσία

- Οι κύριες **αρχές** με βάση τις οποίες θα πρέπει να μεταβιβάζονται η εξουσία και να διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι:
- **Κλίμακα εξουσίας:** Η μεταβίβαση της εξουσίας από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τη βάση πρέπει να αποτελεί μια συνεχή γραμμή ή κλίμακα. Αυτό σημαίνει ότι ο κάτοχος της ανώτερης ιεραρχικής θέσης μεταβιβάζει εξουσία στον κάτοχο της αμέσως χαμηλότερης ιεραρχικά θέσης.
- **Τήρηση των ιεραρχικών επιπέδων:** Αυτή η αρχή έχει την έννοια ότι ο κάτοχος της θέσης κάθε ιεραρχικού επιπέδου πρέπει να ασκεί την εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί από τον ανώτερό του και να μην την επιστρέφει σε αυτόν, αποφεύγοντας έτσι να πάρει την ευθύνη.

## 5.4.2. Βασικές αρχές – λειτουργική εξουσία

- **Αντιστοιχία ευθύνης – εξουσίας:** Ευθύνη είναι η υποχρέωση για κάποιον να κάνει κάτι, ενώ εξουσία είναι το δικαίωμα να κάνει κανείς κάτι. Για κάθε ευθύνη θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη εξουσία. Αν αυτό δεν ισχύει τότε μπορούν να υπάρξουν περιπτώσεις:
  1. Πρώτον, όταν το περιεχόμενο της ευθύνης είναι ευρύτερο της εξουσίας, είναι λογικό ο κάτοχος της θέσης να μην μπορέσει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του.
  2. Δεύτερον, όταν η εξουσία είναι ευρύτερη της ευθύνης, τότε ο κάτοχος αυτής μπορεί να τη χρησιμοποιεί ανεξέλεγκτα χωρίς καμία επίπτωση.
- **Ενότητα εντολών ή διοίκησης:** Σύμφωνα με αυτήν την αρχή ο κάθε κάτοχος μιας θέσης στην οργάνωση πρέπει να διοικείται και να αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο.

## 5.4.2. Βασικές αρχές – λειτουργική εξουσία

- **Απόλυτη ευθύνη:** σύμφωνα με την αρχή αυτή, ενώ η εξουσία από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο μπορεί να μεταβιβαστεί, η ευθύνη συνεχίζει να παραμένει και στον πρώτο.
- **Λειτουργική εξουσία:** η εξουσία που ασκείται από ένα τμήμα ή προϊστάμενο πάνω σε ορισμένες διαδικασίες, λειτουργίες και άλλα στοιχεία μιας θέσης εργασίας, που ανήκει σε άλλα τμήματα ή άλλο προϊστάμενο, ονομάζεται λειτουργική. Έτσι διακρίνεται από τη γραμμική εξουσία που ασκούν οι προϊστάμενοι ενός τμήματος στους υφισταμένους τους.

## 5.4.3. Γραμμική - επιτελική σχέση

- Για να εξαλειφθούν οι συγχύσεις γύρω από τη γραμμική και επιτελική σχέση, οι **σχέσεις** θα πρέπει να οριστούν με βάση **την έννοια της εξουσίας**.
- Δύο θέσεις εργασίας βρίσκονται σε **γραμμική σχέση** μεταξύ τους όταν η μία έχει το δικαίωμα της άσκησης εξουσίας πάνω στην άλλη, δηλαδή υπάρχει **σχέση προϊστάμενου – υφισταμένου**.
- Όταν μια θέση εργασίας βρίσκεται σε **επιτελική θέση** με άλλες, τότε σημαίνει ότι ο ρόλος της είναι αυστηρά συμβουλευτικός.



## 5.4.4. Συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας

- **Συγκέντρωση** σημαίνει ότι η εξουσία σε μια οργάνωση είναι συγκεντρωμένη στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα ενώ η αποκέντρωση έχει ακριβώς την αντίθετη έννοια.
- **Ο βαθμός αποκέντρωσης** θα μπορούσε να εκτιμηθεί ποιοτικά με τα παρακάτω κριτήρια:
  1. Τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.
  2. Τη σπουδαιότητα των αποφάσεων
  3. Τον έλεγχο (προληπτικό ή απολογιστικό) των αποφάσεων

## 5.4.4. Συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας

- Τα βασικά **πλεονεκτήματα** της **αποκέντρωσης** είναι:
  1. Αυξάνει το διαθέσιμο χρόνο των ανώτατων στελεχών
  2. Βελτιώνει την παρακίνηση για απόδοση των στελεχών και των εργαζομένων.
  3. Αυξάνεται η υπευθυνότητα και η δέσμευση ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση.
  4. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν βελτιώνει την ποιότητά τους.
  5. Η αποκέντρωση συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ευελιξίας της οργάνωσης (στην ταχύτερη απάντηση στις αλλαγές).

## 5.4.4. Συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας

- Υπάρχουν και **μειονεκτήματα** της **αποκέντρωσης**:
  1. Η συγκέντρωση της εξουσίας διευκολύνει τον συντονισμό.
  2. Η συγκέντρωση επιτρέπει την εξισορρόπηση των διαφορών μεταξύ τμημάτων
  3. Τα ανώτατα στελέχη έχουν μια γνώση της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της, γεγονός που τα επιτρέπει να λαμβάνουν στρατηγικές ή λειτουργικές αποφάσεις με συνοχή.
  4. Η συγκέντρωση επιτρέπει την επίτευξη οικονομιών κλίμακας σε επίπεδο ειδικών.
  5. Σε καταστάσεις κρίσης, η συγκέντρωση είναι πιο αποτελεσματική από την αποκέντρωση.

## 5.4.4. Συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας

Ο βαθμός αποκέντρωσης της εξουσίας πρέπει να καθορίζεται λαμβάνοντας υπόψη κάποιες μεταβλητές:

- Η **σπουδαιότητα** της **απόφασης** ευνοεί τη συγκέντρωση.
- Η ανάγκη της οργάνωσης για **ομοιομορφία πολιτικών δράσης** ευνοεί τη συγκέντρωση.
- Το **μέγεθος** της οργάνωσης ευνοεί την αποκέντρωση.
- Η διαθεσιμότητα **ικανών διοικητικών στελεχών και εργαζομένων** ευνοεί την αποκέντρωση.
- Η **επιθυμία** των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων για **ανάληψη ευθύνης** ευνοεί την αποκέντρωση.

## 5.4.4. Συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας

- Η γεωγραφική διασπορά ευνοεί την αποκέντρωση.
- Το επιστημονικό και τεχνολογικό περιεχόμενο των δραστηριοτήτων ευνοούν την αποκέντρωση.
- Οι υψηλοί ρυθμοί των αναγκαίων αλλαγών ευνοούν την αποκέντρωση
- Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος ευνοεί την αποκέντρωση.

## 5.4.5. Ανάθεση καθηκόντων και μεταβίβαση εξουσίας

- **Μεταβίβαση καθηκόντων (Delegation)** νοείται η διαδικασία της μεταβίβασης από τον προϊστάμενο, ενός μέρους των καθηκόντων του, σε υφιστάμενό του, με παράλληλη βέβαια μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης και εξουσίας που συνδέεται με αυτά.

# Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

