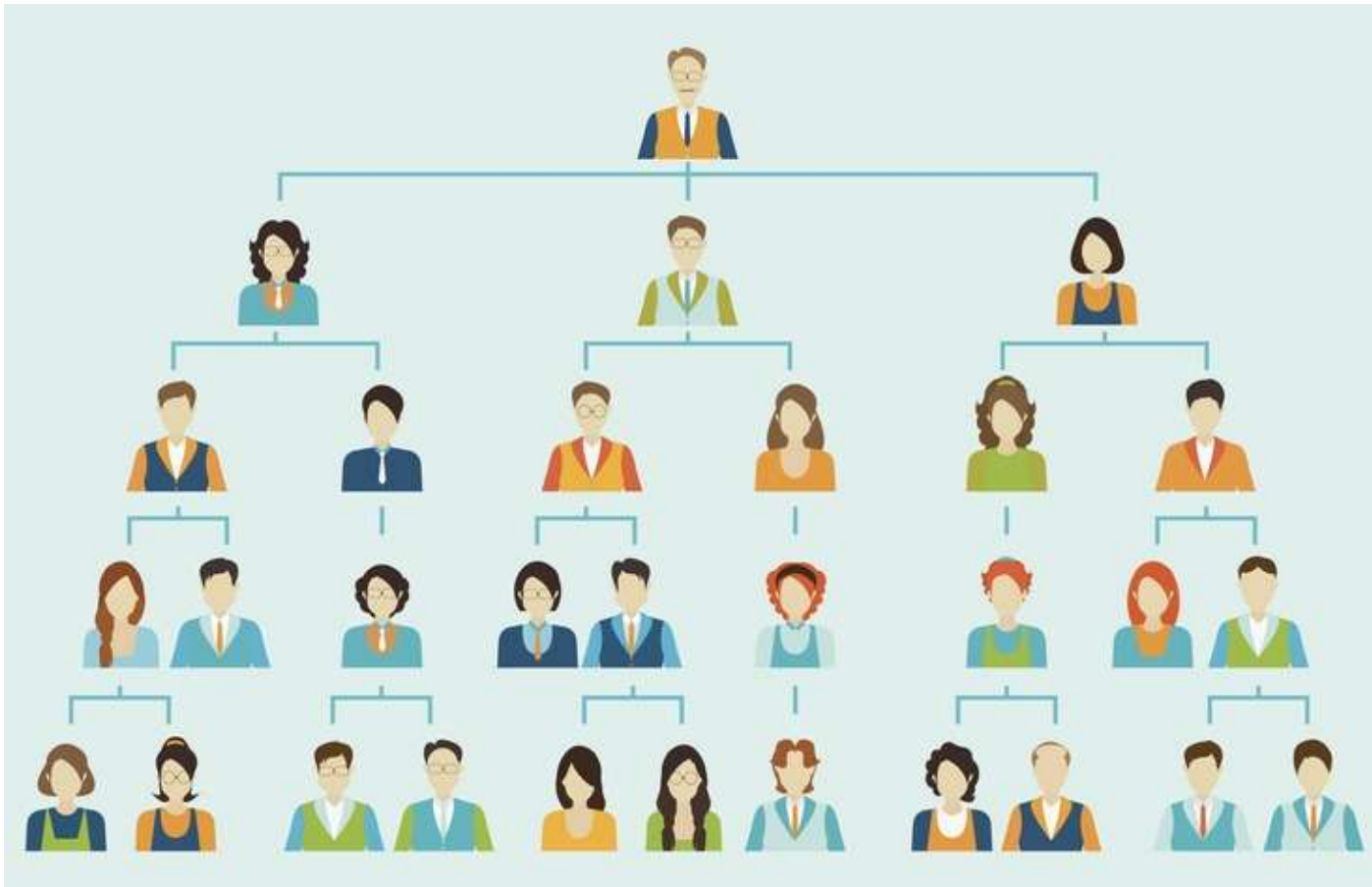


# ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165, Οργάνωση και Διοίκηση Οργανισμών



## Θεματική Ενότητα 3

Οργάνωση και δομή  
οργανισμών

# ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

---

1. Η έννοια της οργάνωσης.
2. Ορισμός δομής και οργανογράμματος.
3. Ιεραρχία και εύρος ελέγχου.
4. Σχεδιασμός τμημάτων (τμηματοποίηση).
5. Σύγχρονες τάσεις οργανωτικών δομών.

# 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

---

«**Οργάνωση** είναι η διαδικασία καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο **συντονισμός των ενεργειών** τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού».

(Τζωρτζάκης, 2019, σελ. 167)

# Στάδια οργάνωσης

---

1. Συνολικό έργο οργανισμού.



2. Καταμερισμός του σε επιμέρους δραστηριότητες (θέσεις εργασίας).



3. Ποιος θα αναλάβει κάθε δραστηριότητα; (στελέχωση)



4. Τι εξουσία θα χρειαστεί;



5. Πώς θα συντονιστούν οι επιμέρους δραστηριότητες;

**«Εξουσία: Το νόμιμο δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ανάθεσης εντολών σε άλλους»**

(Bateman κ.α., 2021, σελ. 247)

# Στάδια οργάνωσης

Οι επιμέρους δραστηριότητες ομαδοποιούνται σε οργανωτικές μονάδες (δ/νσεις, τμήματα κ.λπ.)

1. Συνολικό έργο οργανισμού.



2. Καταμερισμός του σε επιμέρους δραστηριότητες (θέσεις εργασίας).



3. Ποιος θα αναλάβει κάθε δραστηριότητα; (στελέχωση)



4. Τι εξουσία θα χρειαστεί;



5. Πώς θα συντονιστούν οι επιμέρους δραστηριότητες;

«Εξουσία: Το νόμιμο δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ανάθεσης εντολών σε άλλους»

(Bateman κ.α., 2021, σελ. 247)

# Διαστάσεις οργάνωσης

---

- **Λειτουργική διάσταση:** προσδιορισμός επιμέρους δραστηριοτήτων (θέσεων εργασίας) και ομαδοποίηση τους σε τμήματα.
- **Ιεραρχική διάσταση:** εκχώρηση εξουσίας στις επιμέρους δραστηριότητες (θέσεις εργασίας).
- **Διάσταση συντονισμού:** συγχρονισμός και εναρμόνιση των επιμέρους δραστηριοτήτων (θέσεων εργασίας).

Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω των επίσημων και **ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας**, κοινών επαγγελματικών αξιών και νορμών συμπεριφοράς (**συντονισμός μέσω κουλτούρας**), επίσημων κανονισμών και εντολών (εξουσίας), κ.λπ.

## 2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΟΜΗΣ & ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

---

Η δομή είναι το αποτέλεσμα (προϊόν) της οργάνωσης:

- *Δομή είναι το επίσημο σύστημα εργασιακών θέσεων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό και των (τυπικών) σχέσεων εξουσίας και επικοινωνίας που τις συνδέουν.*

(Οι εργασιακές θέσεις ομαδοποιούνται σε τμήματα/υπο-τμήματα)

- **Οργανόγραμμα** είναι η σχηματική απεικόνιση της δομής ενός οργανισμού.

**ή με άλλα λόγια**

- **Οργανόγραμμα** είναι η σχηματική απεικόνιση των θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό και των γραμμών εξουσίας και επικοινωνίας που τις συνδέουν.



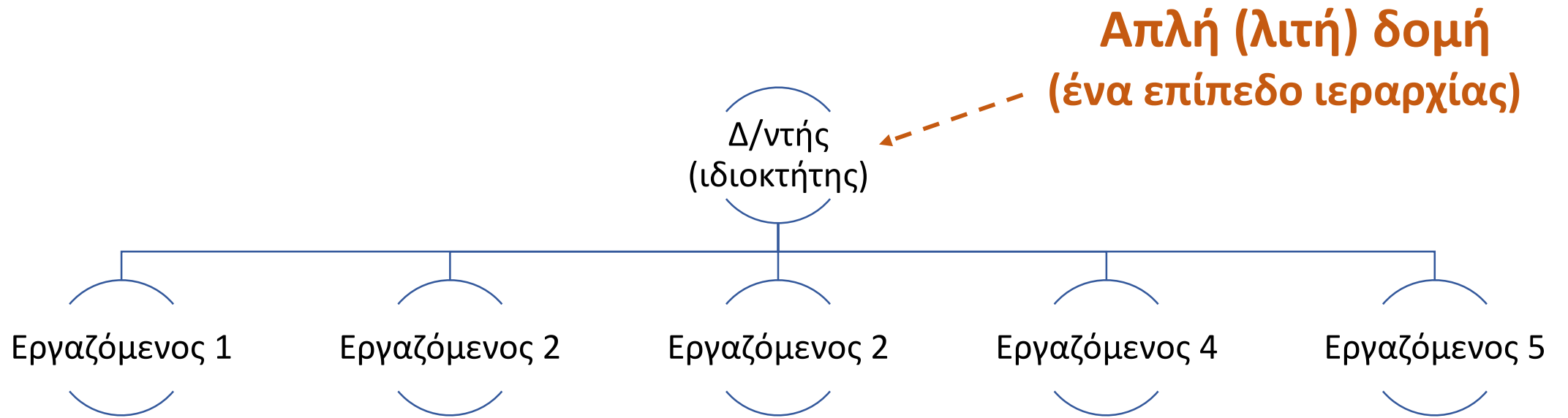
**Οργανόγραμμα** «είναι μια ‘φωτογραφία’, που απεικονίζει τον τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης σε μια χρονική στιγμή, έχει δηλαδή στατικό χαρακτήρα».

(Σαρμανιώτης, 2019, σελ. 251)

# ΠΥΡΑΜΟΕΙΔΕΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

(πολύ μικρής επιχείρησης)

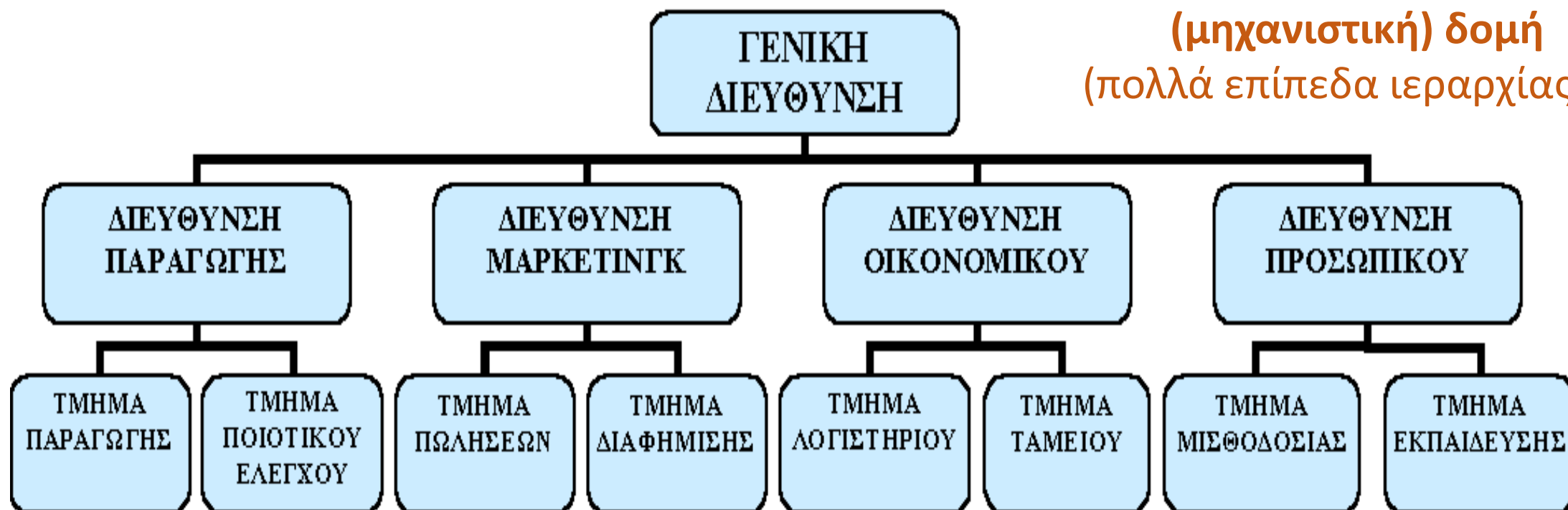
---



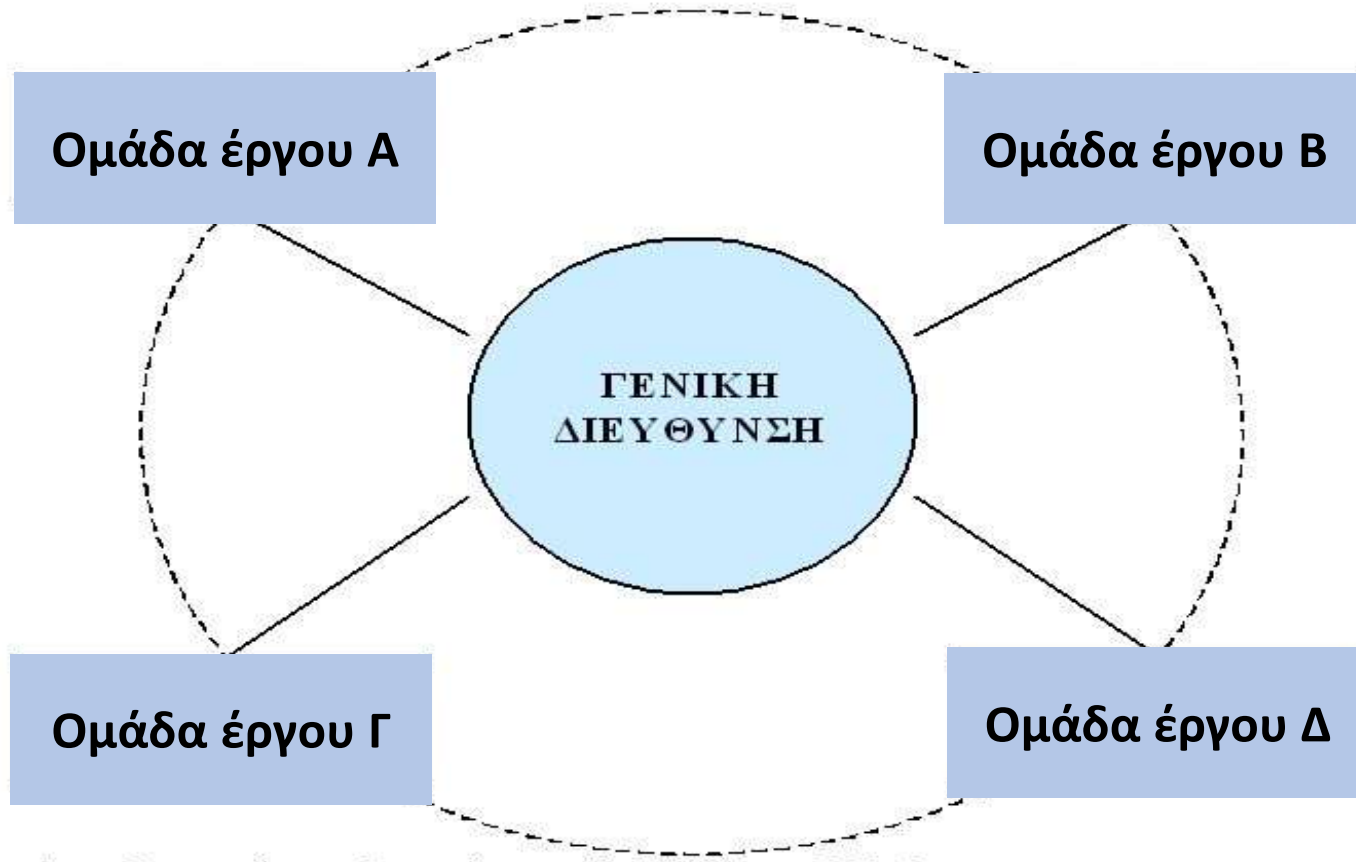
# ΠΥΡΑΜΟΕΙΔΕΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

(μεγαλύτερης επιχείρησης)

Τμηματοποιημένη  
(μηχανιστική) δομή  
(πολλά επίπεδα ιεραρχίας)



# ΚΥΚΛΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



*Ποιες διαφορές παρατηρείτε σε σχέση με το πυραμοειδές οργανόγραμμα;*

**Οργανική, οριζόντια δομή**  
(διαλειτουργικές ομάδες έργου)

# Ποια στοιχεία δεν φαίνονται στο οργανόγραμμα

---

- Θέσεις εργασίας που δεν θεωρούνται «βασικές».
- Το συγκεκριμένο περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας (καθήκοντα-ευθύνες).
- Οι άτυπες σχέσεις και ομάδες.
- Οι μηχανισμοί συντονισμού εκτός από τις γραμμές εξουσίας.
- Όλες οι δυνατές σχέσεις μεταξύ τμημάτων και εργαζομένων (αν φαίνονταν, το πλήθος των γραμμών θα ήταν πολύ μεγάλο).

# Το οργανόγραμμα μπορεί να συνοδεύεται από εγχειρίδιο που περιγράφει:

---

- Την αποστολή και τις υπευθυνότητες κάθε Δ/νσης, Τμήματος, κ.λπ.
- Τα επιμέρους οργανογράμματα κάθε Δ/νσης, Τμήματος, κ.λπ.
- Την αποστολή και τις υπευθυνότητες των κύριων θέσεων εργασίας.
- Τις βασικές σχέσεις συνεργασίας.
- Τις ομάδες συντονισμού (π.χ. διατμηματικές επιτροπές, κ.λπ.).

# Παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας

(Μπουραντάς, 2015)

## I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ: Δ/ντής Ανθρωπίνων Πόρων
2. ΤΟΜΕΑΣ ή Δ/ΝΣΗ ή ΕΡΓΟΣΤ.: Δ/ση Ανθρωπίνων Πόρων
3. ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ: Διευθύνων Σύμβουλος
4. ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΟΙ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΗΣ):
  1. Προϊστάμενος εκπαίδευσης
  2. Προϊστάμενος υγιεινής και ασφάλειας
  3. Προϊστάμενος Προγραμμ. Ανθρωπ. δυναμικού
5. ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΜΕ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΕΩΝ):
  1. Δ/ντής Παραγωγής
  2. Δ/ντής Πωλήσεων
  3. Δ/ντής Οικονομικού Τμήματος
  4. Νομικός Σύμβουλος

## II. ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΣΚΟΠΟΣ

Η εξασφάλιση της κατάλληλης ποιότητας και ποσότητας των ικανοτήτων και των συμπεριφορών των ανθρώπων ώστε να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά και οι επιχειρησιακοί στόχοι με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

## III. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

1. Προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό.
2. Πραγματοποιεί τις προσλήψεις σε συνεργασία με τους Δ/ντές.
3. Σχεδιάζει τα συστήματα αξιολόγησης και φροντίζει για την εφαρμογή τους.
4. Διαμορφώνει, προτείνει και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για τα συστήματα και την πολιτική αμοιβών.
5. Σε συνεργασία με τους διευθυντές των άλλων τμημάτων σχεδιάζει και εκτελεί προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
6. Σχεδιάζει και επιβλέπει συστήματα πρόληψης ατυχημάτων και υγιεινής.
7. Εκπροσωπεί τη Διοίκηση στις διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα.
8. Εκπροσωπεί την εταιρεία σε νομικές υποθέσεις που αφορούν το προσωπικό.
9. Διατηρεί αρχείο πληροφοριών σχετικά με το προσωπικό.
10. Συμμετέχει στα συμβούλια διευθυντών της επιχείρησης.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ \_\_\_\_\_

ΟΝΟΜΑ/ΤΙΤΛΟΣ ΣΥΝΤΑΚΤΗ \_\_\_\_\_

Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις αποφεύγουν την περιγραφή θέσεων εργασίας. Αντί αυτού, περιγράφουν τις αρμοδιότητες ολόκληρων τμημάτων ή υπο-τμημάτων για τις οποίες υπεύθυνοι είναι όλοι μαζί οι εργαζόμενοι σε αυτά.

*Τι πετυχαίνουν με αυτόν τον τρόπο;*



# ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

## Επιχείρηση «Αστερία»



# ΠΩΣ ΑΛΛΑΖΕΙ Η ΔΟΜΗ ΚΑΘΩΣ ΜΕΓΑΛΩΝΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

## ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ

(λίγες πωλήσεις,  
λίγοι εργαζόμενοι)

Ελαστική δομή



A. Αρχική οργανωτική  
δομή μιας μικρής  
επιχείρησης



## ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗ- ΜΕΝΗ ΔΟΜΗ

(αυξημένες πωλήσεις,  
περισσότεροι εργαζόμενοι)

Εξειδίκευση,  
τμηματοποίηση και  
μεταβίβαση εξουσίας



B. Ανάπτυξη  
των διαφόρων  
διευθύνσεων



# Προϋποθέσεις μεταβίβασης εξουσίας σε υφισταμένους

---

- Εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.
- Αποδοχή καθηκόντων από τους υφισταμένους.
- Κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες υφισταμένων (στην πράξη έχει φανεί πως ακόμα και όσοι δεν διαθέτουν εκ των προτέρων γνώσεις ή δεξιότητες μπορούν να επιτύχουν στα νέα τους καθήκοντα).
- Να μην θεωρούνται οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές που απειλούν να πάρουν την εξουσία και τη θέση του προϊσταμένου τους.
- Απουσία εγωισμού (μην ξεχνάτε ότι ρόλος του μάνατζερ είναι να οδηγεί άλλους ανθρώπους στην επιτυχία!).

# 3. ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΚΑΙ ΕΥΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΕΛΕΓΧΟΥ)

---

- **Ιεραρχία** = το σύνολο των κάθετων διοικητικών επιπέδων που διαθέτει ένας οργανισμός.
- **Εύρος διοίκησης (span of control)** = ο αριθμός των υφισταμένων που αναφέρεται (λογοδοτεί) σε κάθε προϊστάμενο.

Το ύψος της ιεραρχίας (αριθμός κάθετων επιπέδων) εξαρτάται από το εύρος διοίκησης (αριθμό υφισταμένων ανά προϊστάμενο). Τα δύο είναι αντιστρόφως ανάλογα.

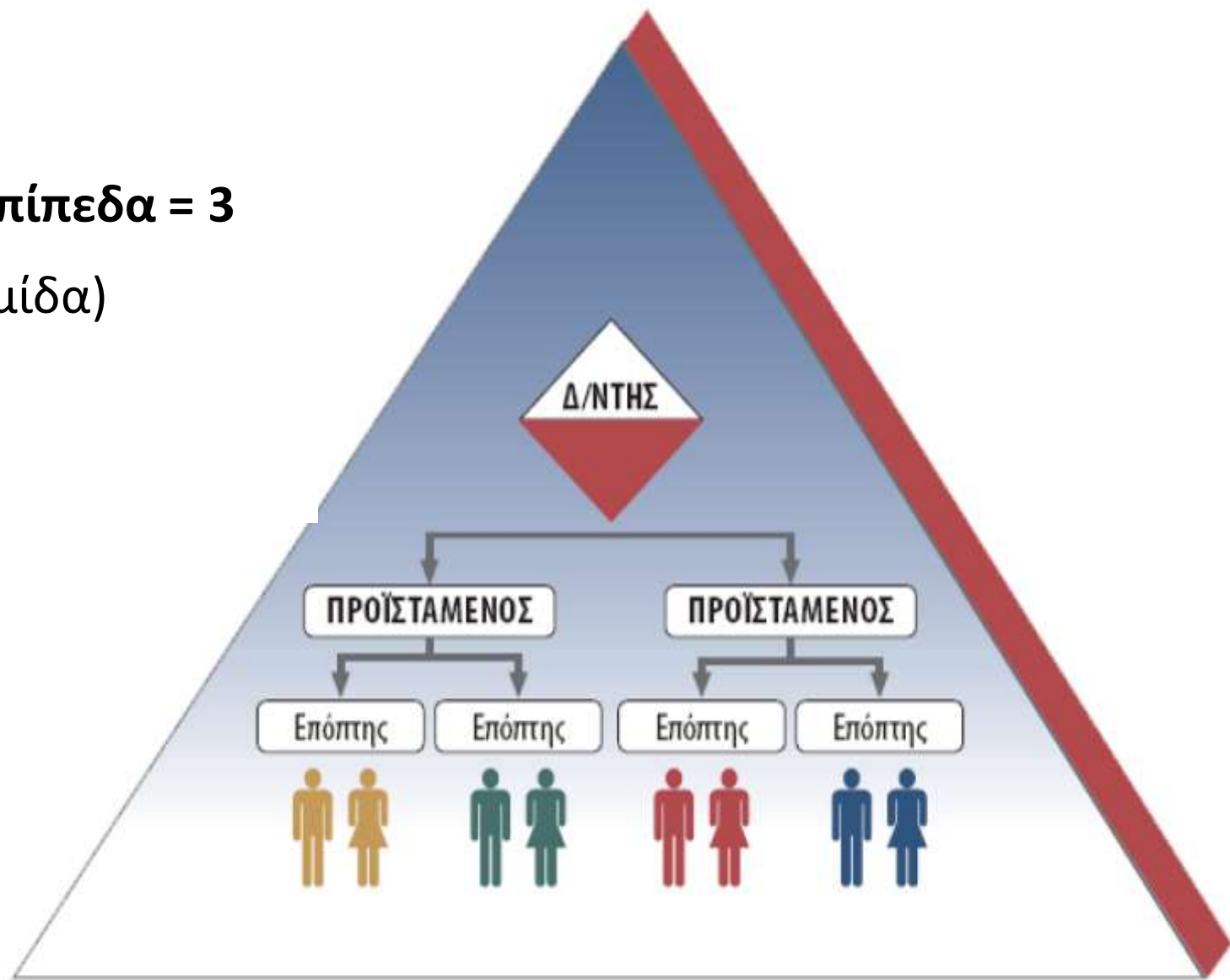
## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α

Εύρος διοίκησης = 2

Ιεραρχικά (διοικητικά) επίπεδα = 3

(υψηλή διοικητική πυραμίδα)

(15 εργαζόμενοι)



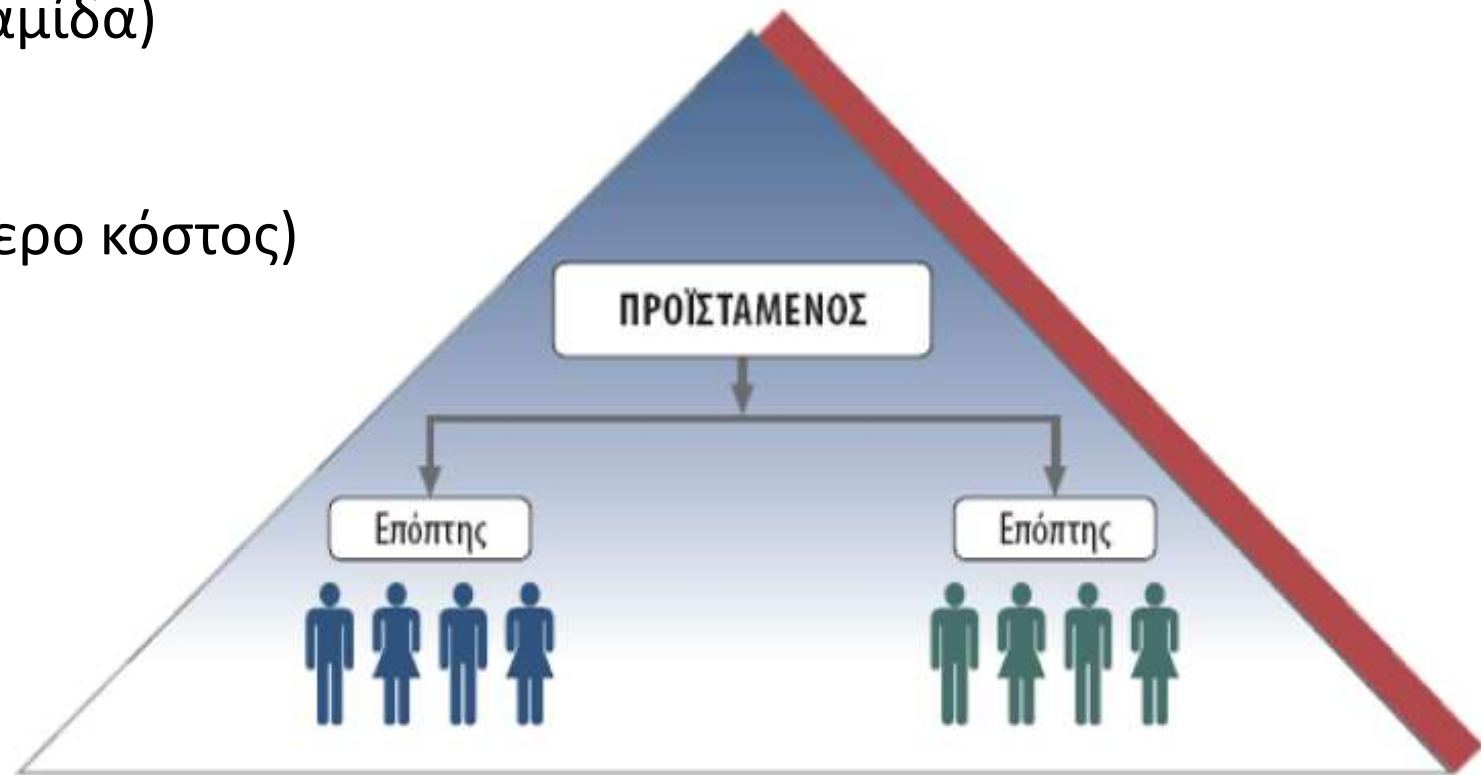
## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β

Εύρος διοίκησης = 4

Ιεραρχικά (διοικητικά) επίπεδα = 2

(χαμηλή διοικητική πυραμίδα)

(11 εργαζόμενοι, μικρότερο κόστος)



- 1. Ποια είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των πολλών ιεραρχικών επιπέδων (στενό εύρος διοίκησης);***
- 2. Ποιο είναι το ιδανικό εύρος διοίκησης;***

Το εύρος διοίκησης πρέπει να είναι το μεγαλύτερο δυνατό στο οποίο μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά κάθε προϊστάμενος (όσο γίνεται λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα).

Αυτό εξαρτάται από τα παρακάτω:

- Χρόνο που διαθέτει ένας προϊστάμενος.
- Ικανότητες προϊσταμένου.
- Ωριμότητα και ικανότητες υφισταμένων (ανάπτυξη / εκπαίδευση).
- Απαιτήσεις σε συντονισμό (π.χ. βαθμός οριζόντιας επικοινωνίας, συνάφεια θέσεων).
- Τυποποίηση και σαφήνεια εργασιών και σχέσεων.
- Ομοιότητα θέσεων εργασίας.
- Αφοσίωση εργαζομένων και γενικό κλίμα (κουλτούρα).
- Γεωγραφική διασπορά υφισταμένων.



# 4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ (ΤΜΗΜΑΤΟ-ΠΟΙΗΣΗ)

---

*Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε οργανωτικές μονάδες (δ/νσεις, τμήματα, υπο-τμήματα, ομάδες, κ.λπ.) των οποίων τη διοίκηση (συντονισμό) αναλαμβάνει συνήθως ένας προϊστάμενος.*

*Από τι νομίζετε ότι εξαρτώνται:*

- *Οι δραστηριότητες που θα ομαδοποιηθούν υπό τον ίδιο προϊστάμενο (στο ίδιο τμήμα);*
- *Ο συνολικός αριθμός των τμημάτων;*

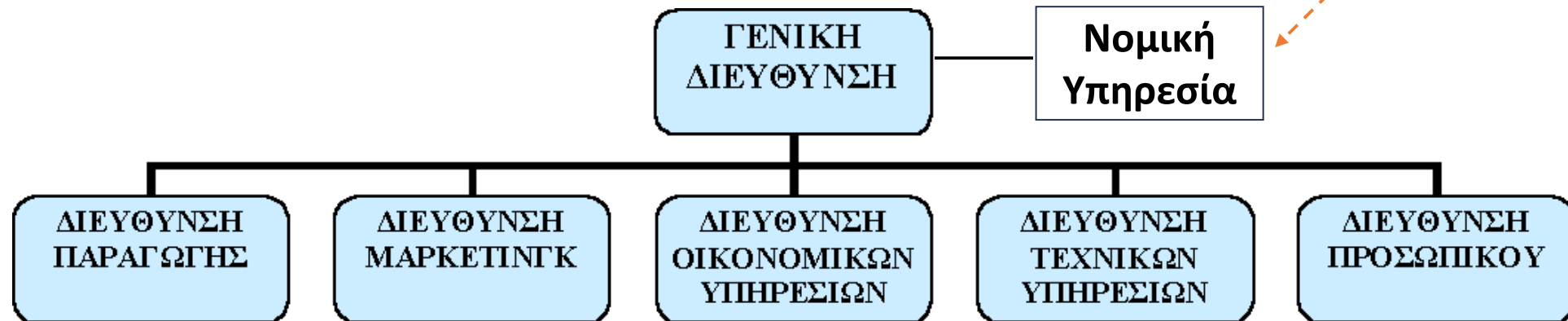
# Κριτήρια τμηματοποίησης (Μπουραντάς, 2015)

---

- Βαθμός αλληλεξάρτησης των θέσεων εργασίας.
- Βαθμός συγγένειας του αντικειμένου εξειδίκευσης (περιοχή τεχνογνωσίας).
- Αποδοτική αξιοποίηση πόρων (αποφυγή επαναλήψεων-σπατάλης).
- Μέγεθος επιχείρησης.
- Γεωγραφική διαφορά δραστηριοτήτων.
- Φύση προϊόντων / υπηρεσιών.
- Χαρακτηριστικά περιβάλλοντος (π.χ. ταχύτητα μεταβολών, ανταγωνισμός).

# ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ (1)

Επιτελικό  
(συμβουλευτικό)  
τμήμα



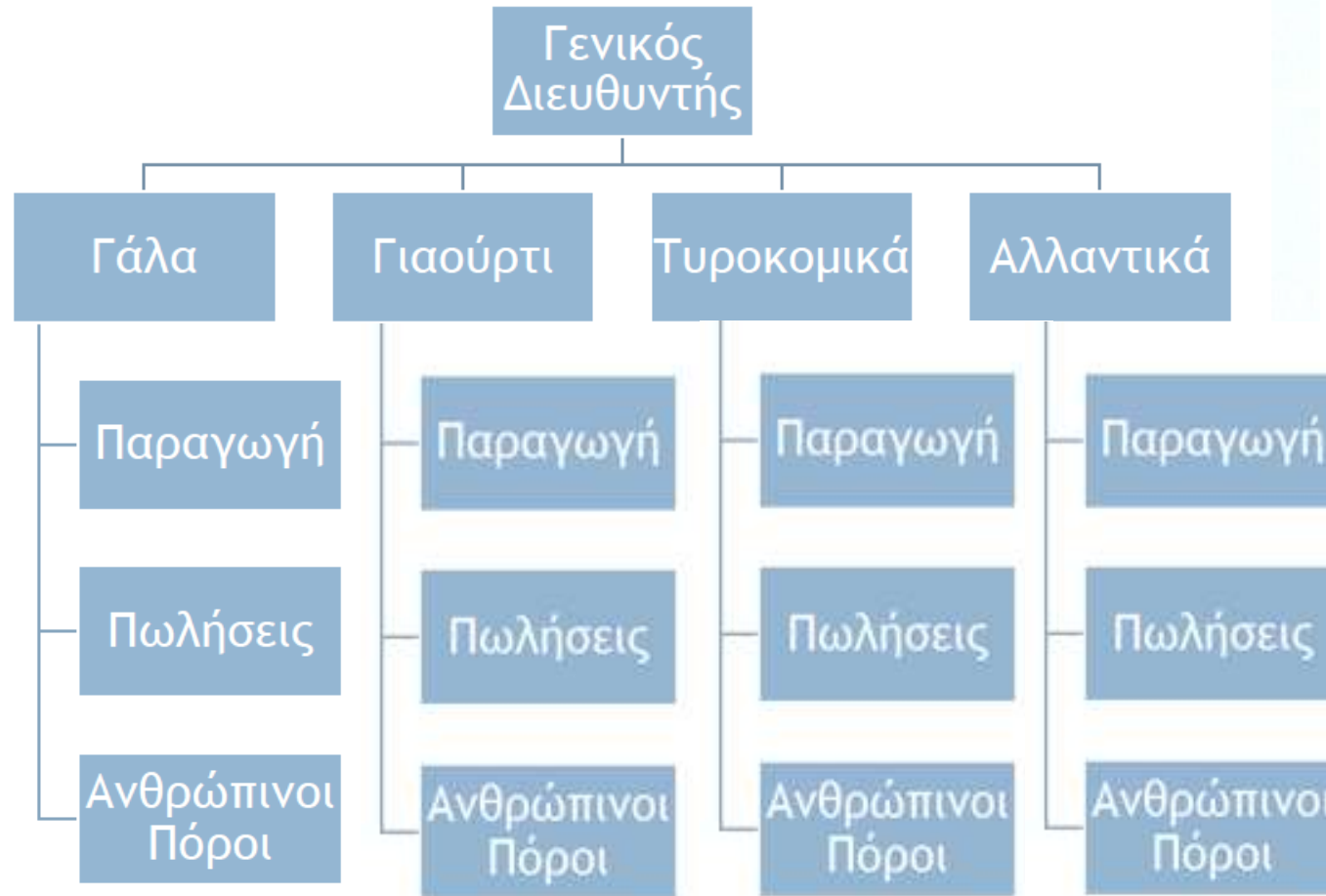
*Σε ποιες περιπτώσεις είναι κατάλληλη;*

# ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ (2)

---



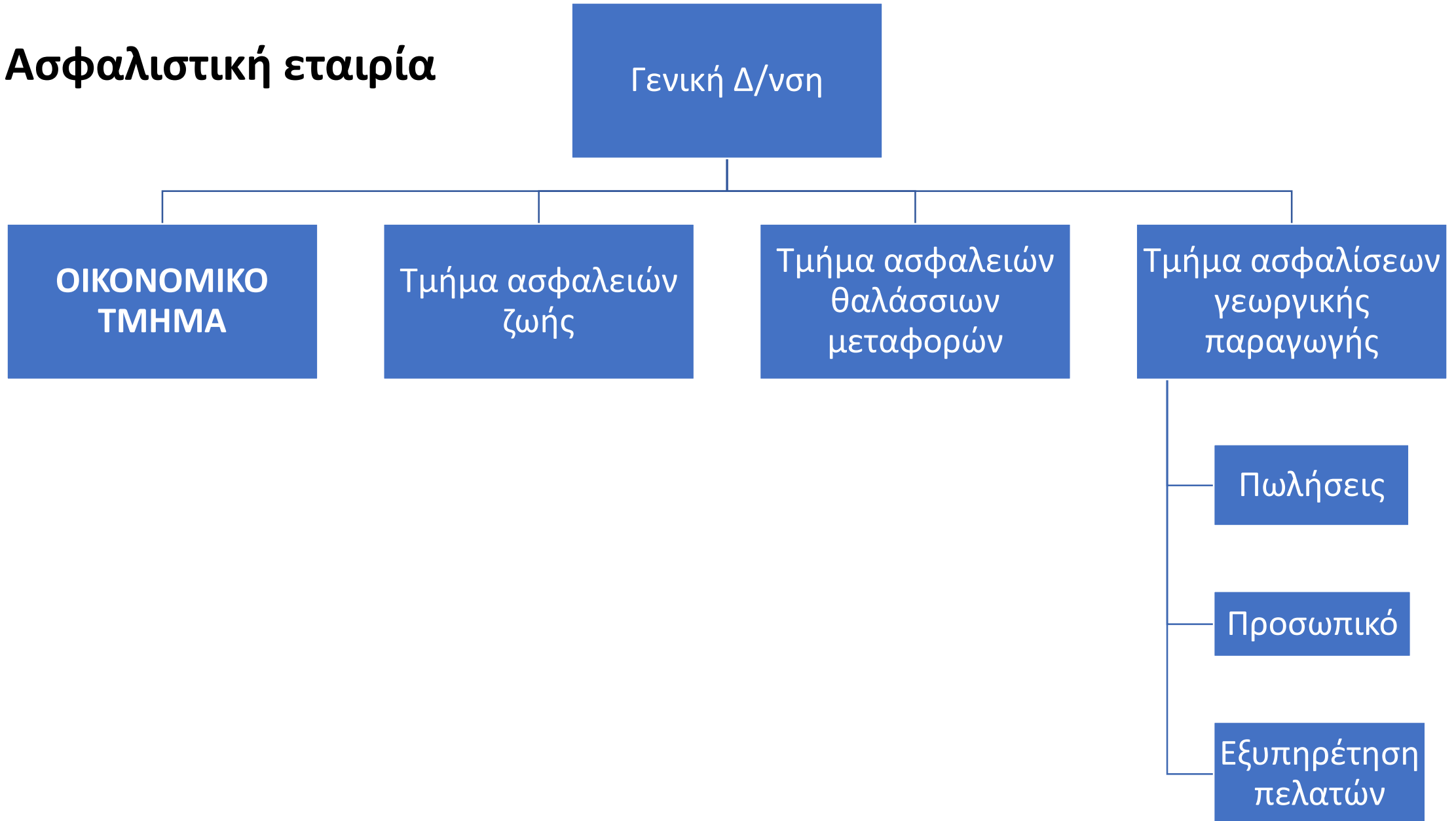
# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑ



*Παρατηρούμε ότι για κάθε προϊόν, στο 3<sup>ο</sup> ιεραρχικό επίπεδο, υπάρχει λειτουργική τμηματοποίηση.*

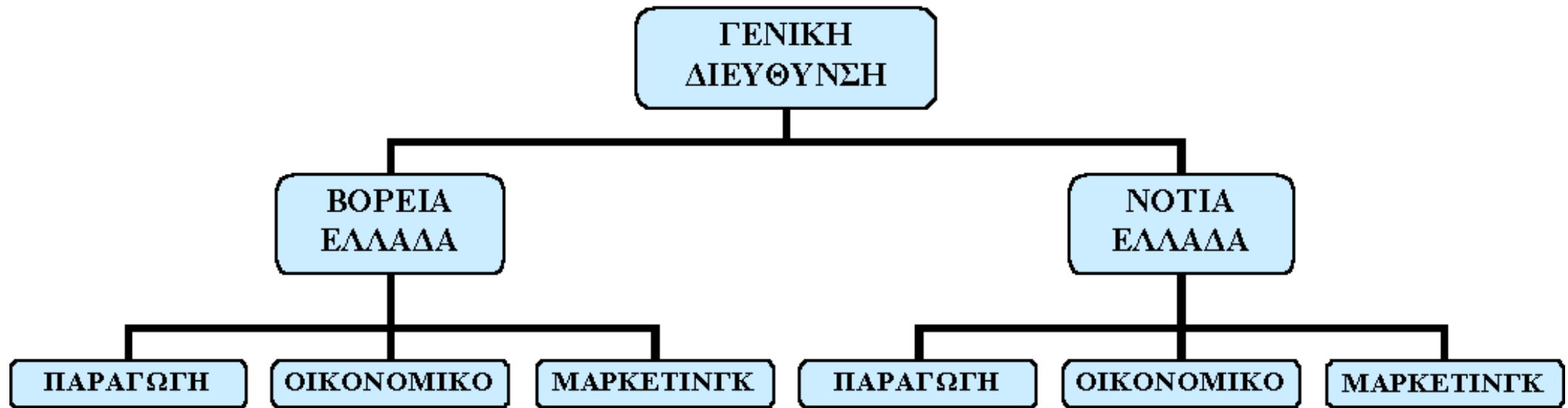
***Σε ποιες περιπτώσεις ενδείκνυται;***

# Ασφαλιστική εταιρία



# ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

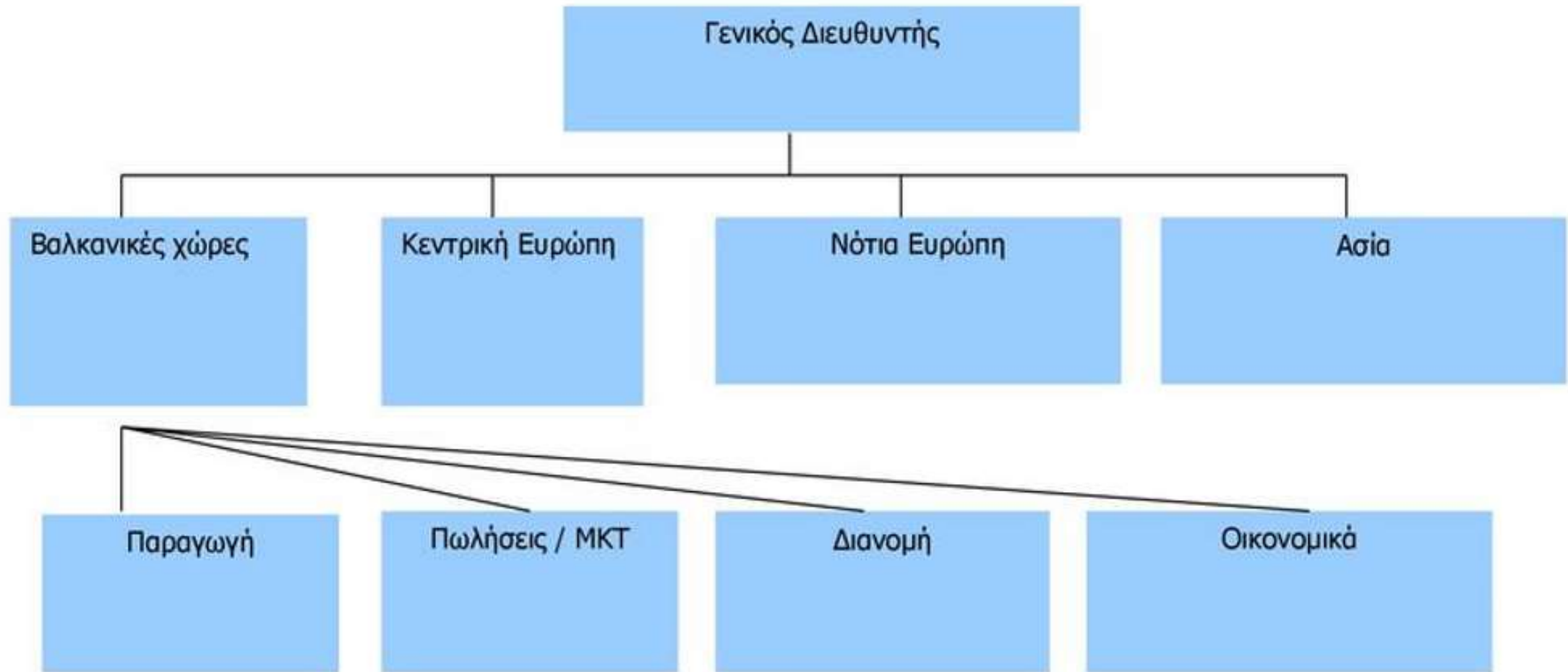
---



*Σε ποιες περιπτώσεις ενδείκνυται;*



# Εταιρία παραγωγής έτοιμου φαγητού



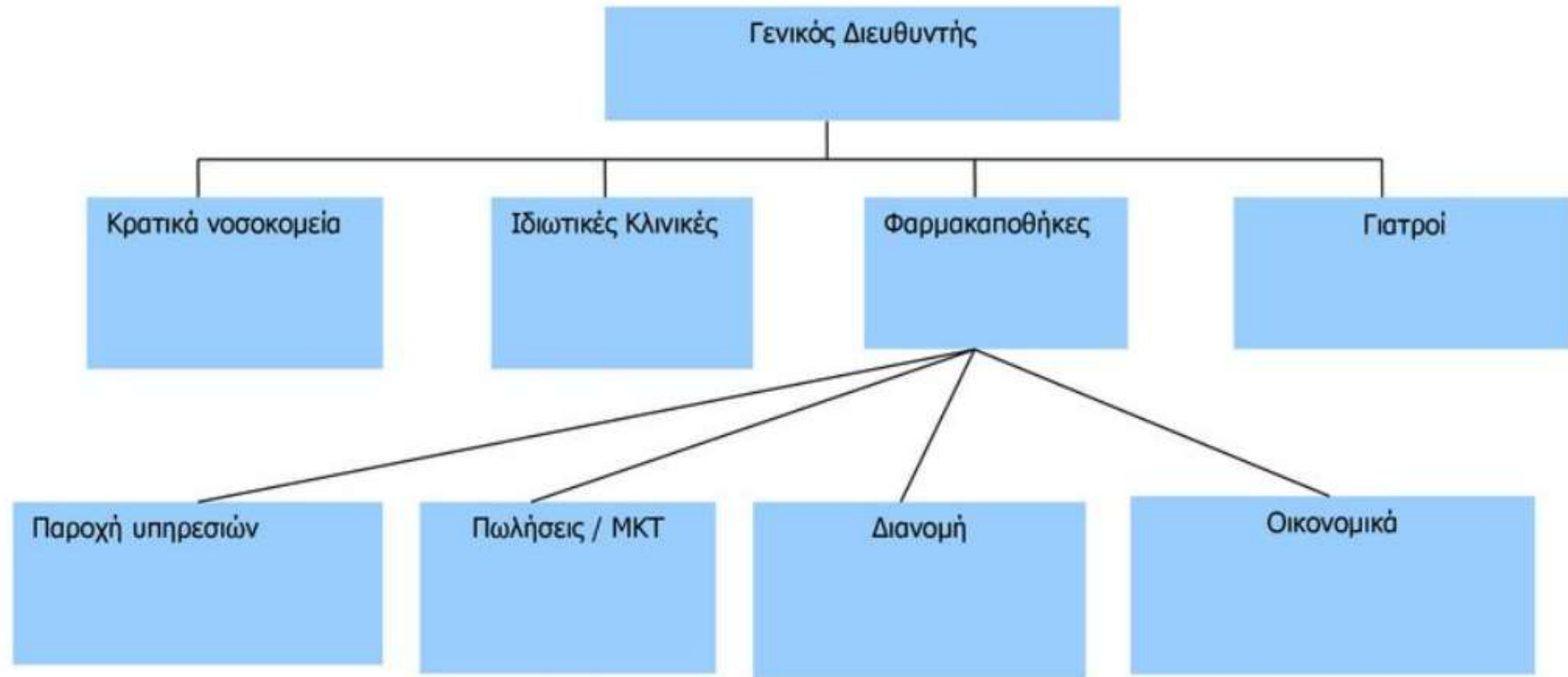
# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΠΕΛΑΤΕΣ

---

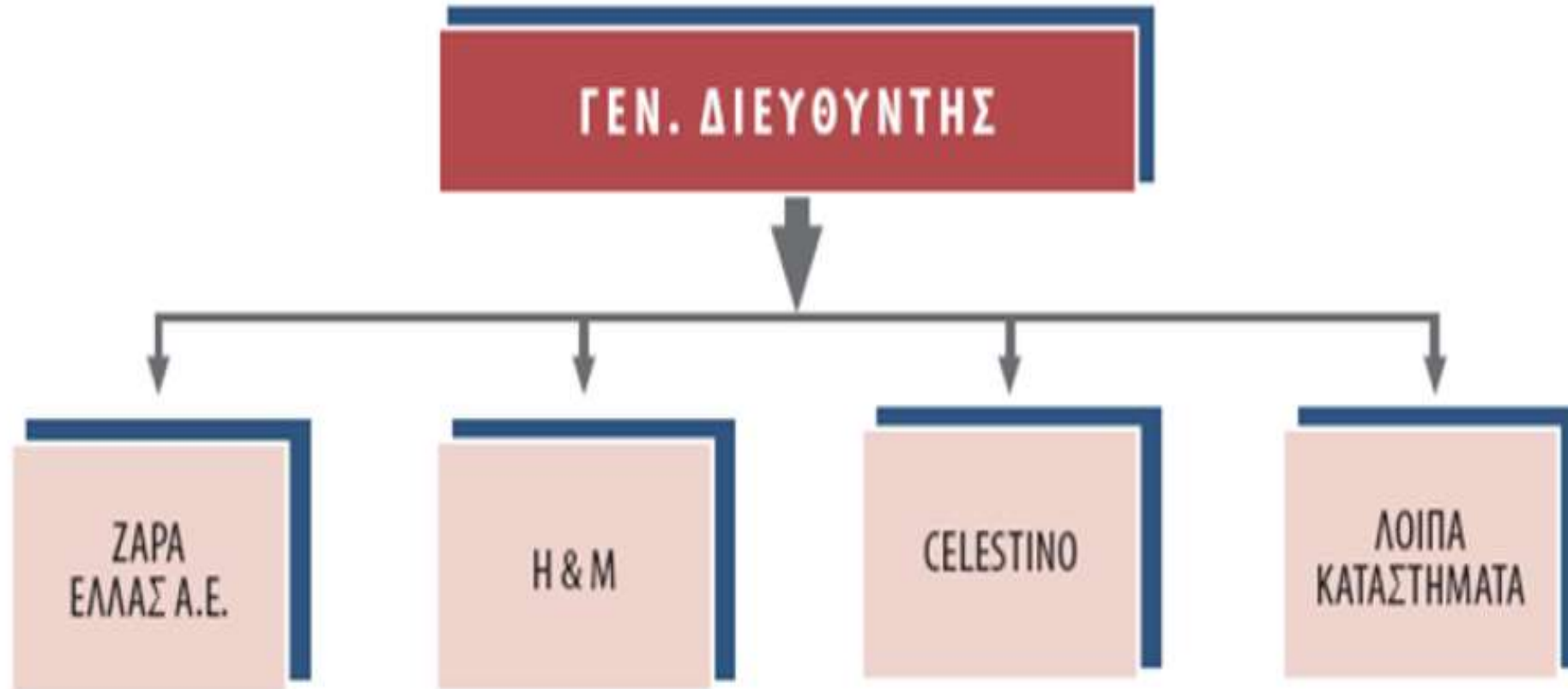


*Σε ποιες περιπτώσεις ενδείκνυται;*

# Φαρμακοβιομηχανία

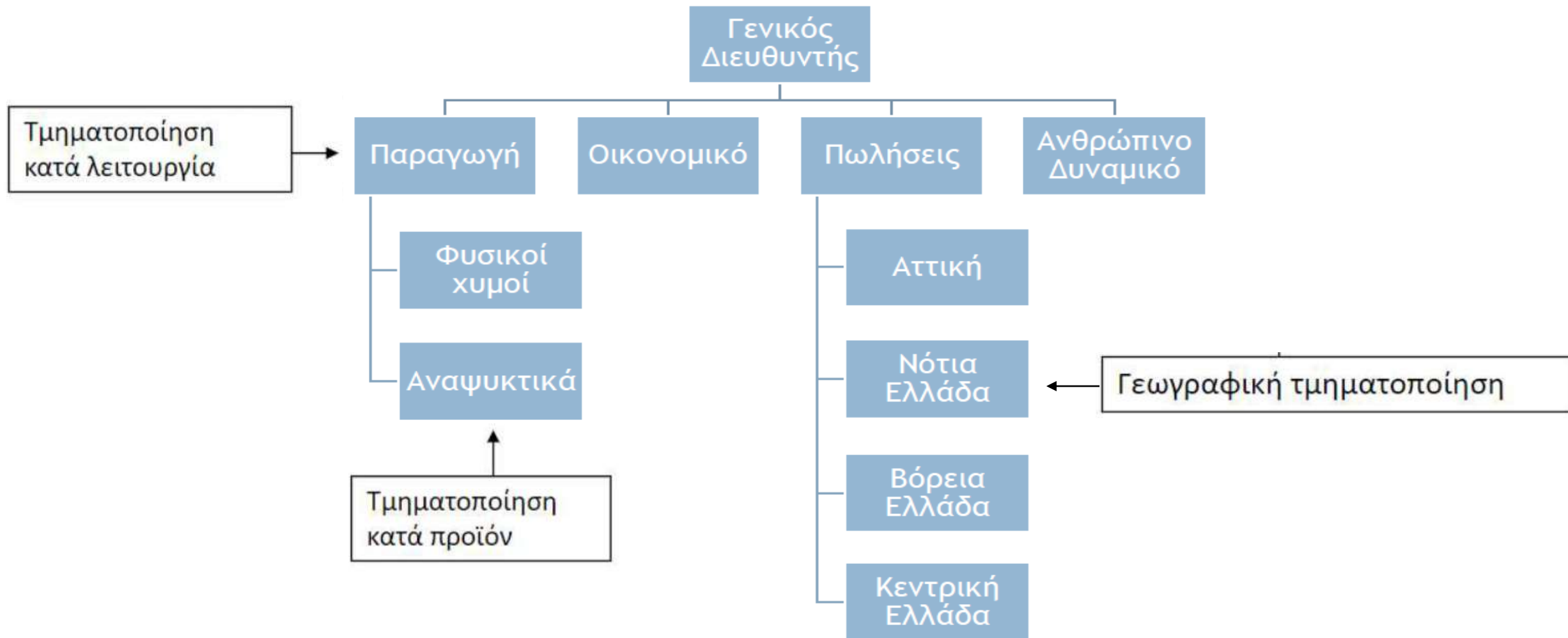


# Βιοτεχνία ρούχων



- Έστω ότι η πολυεθνική εταιρεία σας πουλά επιστημονικό εξοπλισμό σε λύκεια και πανεπιστήμια. Θα διαμορφώσετε τμήματα **κατά πελάτες ή κατά γεωγραφική περιοχή;**
- Γιατί;

# ΜΙΚΤΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ



## Δημιουργήστε το βασικό οργανόγραμμα για την παρακάτω επιχείρηση και αιτιολογήστε το.

---

Η επιχείρηση Α διαθέτει ένα super market στη Θεσσαλονίκη, ένα στην Πάτρα, ένα στο Ηράκλειο και πέντε στην Αθήνα. Επίσης, διαθέτει ένα εργοστάσιο συσκευασίας τροφίμων στην Κόρινθο και ένα εργοστάσιο παραγωγής χυμών και κονσερβών φρούτων στο Άργος. Τα προϊόντα που παράγουν τα εργοστάσια της Α, διατίθενται στην αγορά μέσω των super markets που διαθέτει, καθώς και μέσω αρκετών άλλων μικρών και μεγάλων καταστημάτων τροφίμων άλλων ιδιοκτητών. Συνολικά στην επιχείρηση απασχολούνται 1192 άτομα από τα οποία τα 368 σε εποχιακή βάση. Ο συνολικός τζίρος της Α, ανέρχεται σε 45 εκατ. Ευρώ, από τα οποία τα 10 εκατ. Ευρώ, προέρχονται από εξαγωγές κονσερβών στις χώρες της Ε.Ε.

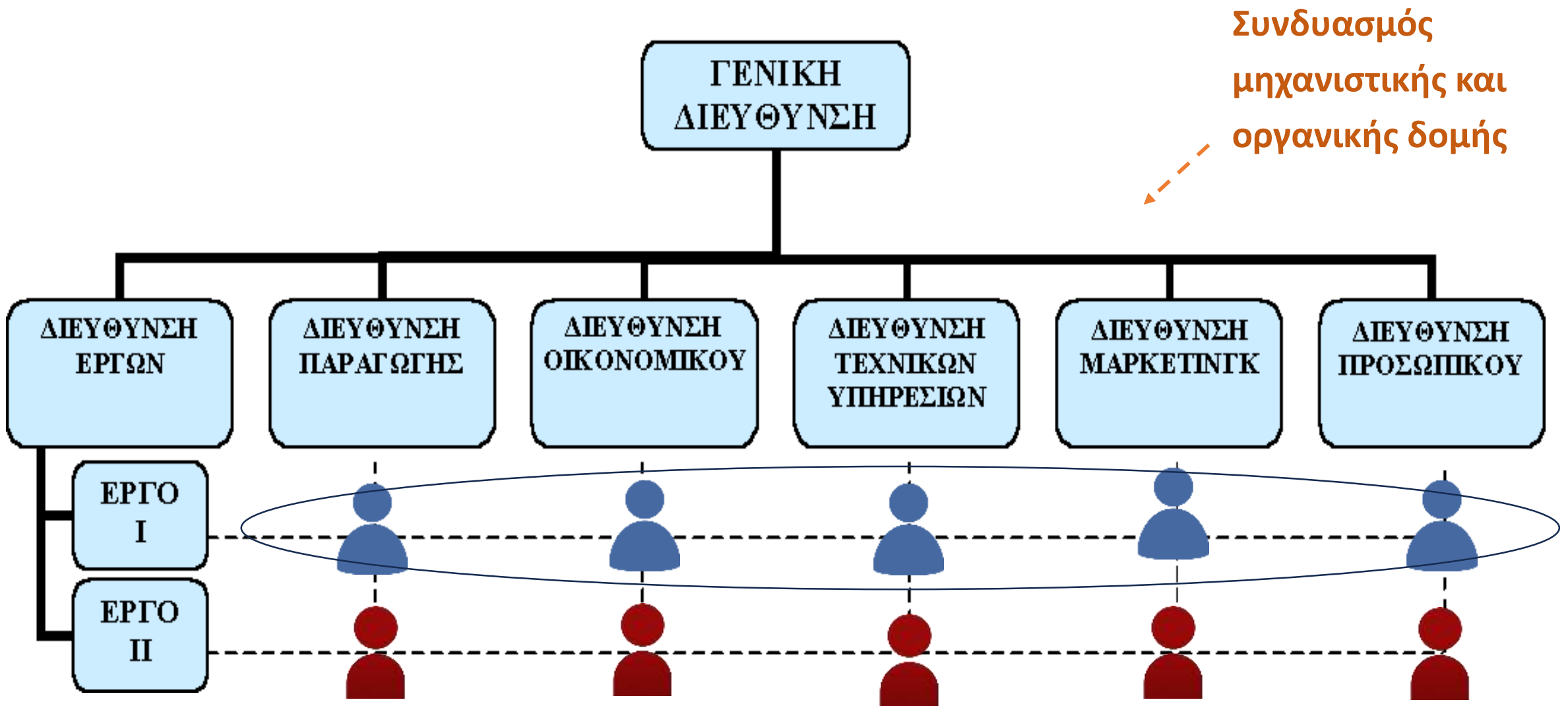
# Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ

## (ή οργάνωση έργου ή υβριδική δομή)

---

- Όλες οι προαναφερθείσες μορφές τμηματοποίησης χαρακτηρίζονται ως **μονοδιάστατες**. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, τμηματοποιούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης **με βάση ένα μόνο κριτήριο**.
- Στην οργάνωση μήτρας, οι δραστηριότητες τμηματοποιούνται **με βάση δύο κριτήρια ταυτόχρονα**: (α) κατά λειτουργία και (β) κατά τομέα (προϊόν, έργο, γεωγραφική περιοχή, κατηγορία πελατών, κ.λπ.).





Π.χ. σχεδιασμός παραγωγής και πώλησης ενός νέου προϊόντος δημητριακών Kellogg's

# Χαρακτηριστικά της οργάνωσης μήτρας

---

- Συνδυάζει τη λειτουργική δομή και τη δομή μιας ομάδας έργου.
- Οι λειτουργικές μονάδες αντιστοιχούν στις στήλες και οι ομάδες έργου στις γραμμές.
- Κάθε ομάδα έργου χρησιμοποιεί εργαζόμενους από πολλά λειτουργικά τμήματα.
- Οι εργαζόμενοι ανήκουν συγχρόνως σε δύο τμήματα και δίνουν **αναφορά σε δύο προϊσταμένους** (παραβίαση της αρχής της ενότητας εντολής).
- Δημιουργείται όταν υπάρχει ανάγκη εκτέλεσης ενός έργου. **Εξαφανίζεται με την ολοκλήρωση του.**

- Συνήθως δίνεται **προτεραιότητα στις ομάδες έργου**. Τα λειτουργικά τμήματα έχουν υποβοηθητικό ρόλο (**εργοκρατία**). Η έμφαση είναι στο τελικό προϊόν, όχι στις λειτουργικές συνεισφορές.
- Συναντάται στον κλάδο των **ηλεκτρονικών, υψηλής τεχνολογίας**, σε εταιρίες προσανατολισμένες στην εκτέλεση έργων (π.χ. **κινηματογράφος**), σε **τμήματα έρευνας και ανάπτυξης**, κ.λπ.
- Βασικός μηχανισμός λειτουργίας είναι οι συσκέψεις.

## Τμηματοποίηση τύπου μήτρας

### Πλεονεκτήματα

- αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων
- γρήγορη απάντηση στις αλλαγές
- μικρότερη απώλεια χρόνου στη χρησιμοποίηση των διαφόρων πηγών
- ευέλικτη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πηγών για τα διάφορα έργα
- υψηλός βαθμός αυτό-παρακίνησης των εργαζομένων
- εκπαίδευση και αυτό-βελτίωση εργαζομένων
- δυνατότητες συνεργασίας

### Μειονεκτήματα

- σύγκρουση μεταξύ των δύο τύπων μάνατζερς σχετικά με το επίπεδο εξουσίας
- τα άτομα εργάζονται υπό την επίβλεψη δύο μάνατζερς
- υψηλό διοικητικό κόστος
- υπάρχει πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων ανάμεσα στους μάνατζερς

# 5. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ

---

Τάση μετακίνησης από μηχανιστικές σε οργανικές δομές.

- **Μηχανιστικές δομές:** τυπικότητα (γραπτός/επίσημος προσδιορισμός τμημάτων και θέσεων εργασίας), συγκεντρωτισμός, έλεγχος, πολυπλοκότητα.
- **Οργανικές δομές:** απλές, μικρή έμφαση σε εντολές, ευέλικτα τμήματα, ρευστοί εργασιακοί ρόλοι, ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ όλων.

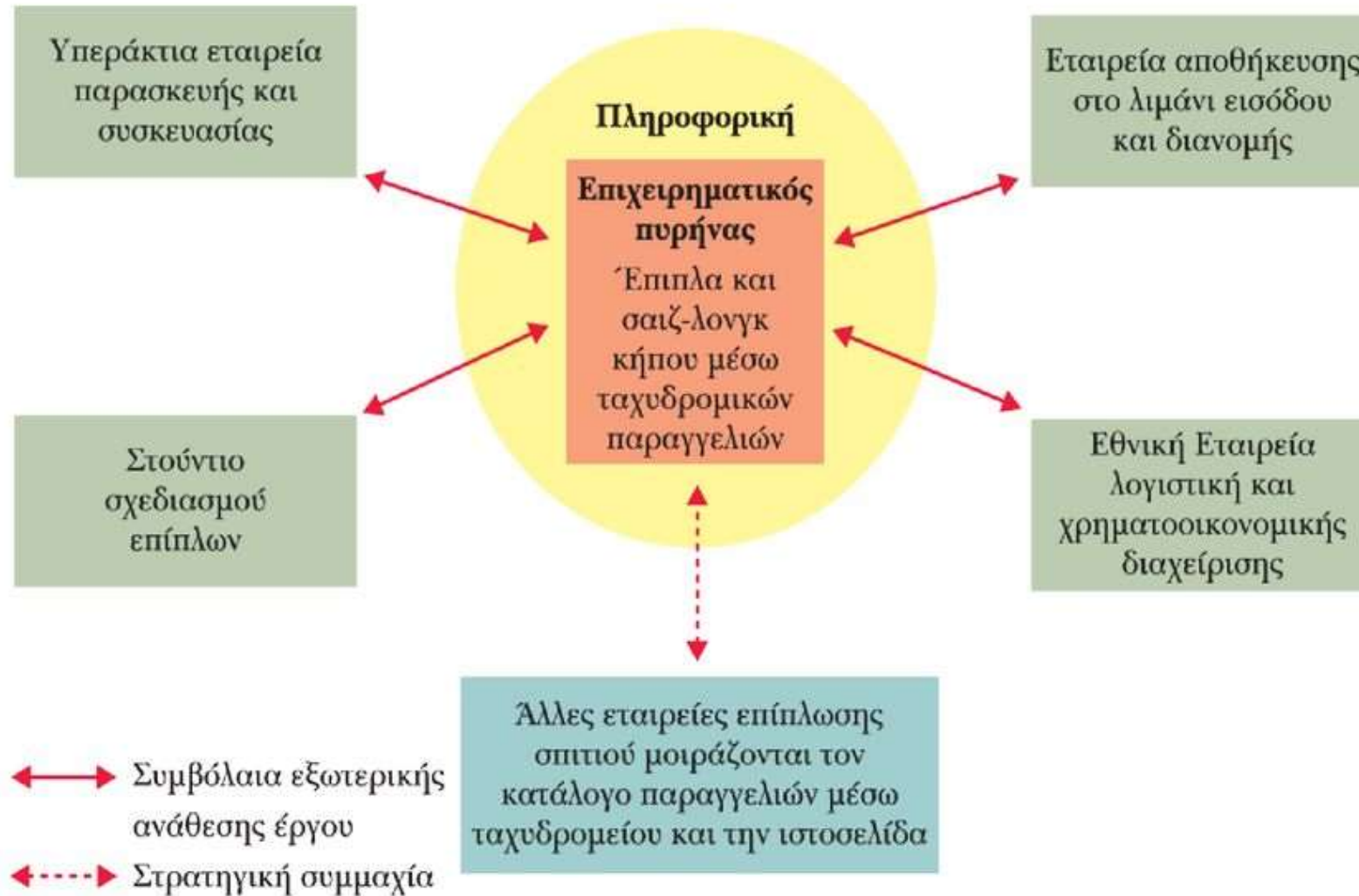
Η «οργάνωση μήτρας» συνδυάζει στοιχεία μηχανιστικής και οργανικής δομής.

# Οργανικές δομές

---

- Οργάνωση μήτρας.
- Οριζόντιες δομές: project teams, product teams, ad hoc committees, κ.λπ.
- Λιτές δομές.
- Ρευστές δομές (εναλλαγή ρόλων/υπευθυνοτήτων, multiskills).
- Δικτυακές δομές.

# Μια δικτυακή δομή για μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου μέσω Internet.



# Στη δικτυακή δομή ο ρόλος του διοικητικού στελέχους αλλάζει:

---

- **Μεσάζοντας**, όχι εντολοδόχος ή ελεγκτής.
- Συγκεντρώνει και **συντονίζει** τους συμμετέχοντες στο δίκτυο
- **Διαχειρίζεται** τη ροή των πόρων.
- Διαχειρίζεται τις σχέσεις και εξασφαλίζει ότι είναι υγιείς και αμοιβαία επωφελείς.
- Διασφαλίζει ότι όλοι μοιράζονται τους ίδιους στόχους και κριτήρια.
- Αναπτύσσει το δίκτυο, το εξελίσσει και το βελτιώνει.



Παρά τις όποιες αλλαγές προς πιο επίπεδους οργανισμούς, η ιεραρχία εξακολουθεί να υπάρχει επίμονα, αν και λιγότερο επίσημα ή ορατά (άτυπη ιεραρχία).

(Diefenbach & Sillince, 2011)

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

Bateman, T. S., Snell, S. A. & Konopaske, R. (2021). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ηγεσία & Συνεργασία σε έναν Ανταγωνιστικό Κόσμο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Davis, K. (1967). *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behaviour (3<sup>rd</sup> Edition)*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Morgan, G. (2002). *Οι Όψεις της Οργάνωσης: Εισαγωγή στη Θεωρία Οργανώσεων*. Αθήνα Καστανιώτη.

Μπουραντάς, Δ. Κ. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Νέα Έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Β' Έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: ΖΥΓΟΣ.

Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2019.) *Οργάνωση & Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής] (5η έκδοση)*. Αθήνα: Rosili.