

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

Θεωρία και Πρακτική

Εξάμηνο διδασκαλίας: 3ο

Διδάσκοντες:

Καθ. Ι. Ψαρράς, Καθ. Δ. Ασκούνης,

ΕΔιΠ Ι. Μακαρούνη, ΕΔιΠ Δ. Πανόπουλος

ΣΠΟΥΔΕΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- *Ανάγκη άμεσης ανταπόκρισης στις σύγχρονες απαιτήσεις της επιχειρηματικής πραγματικότητας/αγοράς*
 - *Ραγδαία Μεταβαλλόμενη*
 - *Παγκοσμιοποιημένη*
 - *Ανταγωνιστική*
- *Ενσωμάτωση και άνθιση γνωστικών αντικειμένων Διοίκησης & Αποφάσεων στο Προγράμματα Τεχνικών Πανεπιστημίων*

Απαραίτητος Συνδυασμός:

 - *Ευρείας Τεχνικής Κατάρτισης*
 - *Ικανοτήτων Διοίκησης (Management Skills)*

Τα επιχειρηματικά δεδομένα σήμερα...

- Ραγδαίες Τεχνολογικές Εξελίξεις
- Νέα μοντέλα επιχειρείν
- Μεγάλος ανταγωνισμός στην διεθνή αρένα
- Αβεβαιότητα περιβάλλοντος
- Διεθνείς οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές

...και οι προκλήσεις της διοίκησης

- Αυξανόμενος Αριθμός των πολυεθνικών εταιρειών.
- «Χτίσιμο» του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υψηλής αποδοτικότητας, ποιότητας, καινοτομίας και απόκρισης.
- Βελτιώνοντας την επίδοση παραμένοντας ταυτόχρονα μέσα στα πλαίσια της ηθικής συμπεριφοράς.
- Διοικώντας ένα αυξανόμενο ποικιλόμορφο ανθρώπινο δυναμικό.
- Περιορισμός Δαπανών (cutbacks)
- Χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες.

Αποστολή Μαθήματος

**Σύνολο Εφοδίων και Γνώσεων για
την βελτίωση της άσκησης των
Διοικητικών καθηκόντων**

Αντικείμενο του Μαθήματος

Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

- Το περιβάλλον της επιχείρησης
- Προγραμματισμός και στρατηγικός σχεδιασμός
- Οργάνωση και συντονισμός
- Ο ρόλος της ηγεσίας
- Συστήματα ελέγχου – Διοίκηση Ποιότητας
- Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων

Βασικές λειτουργίες της επιχείρησης

- Εισαγωγή στην χρημ/κή διοίκηση
- Εισαγωγή στο marketing
- Εισαγωγή στα συστήματα παραγωγής
- Εισαγωγή στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Μοντελοποίηση & Διαχείριση Διεργασιών
- Μελέτη & Ανάλυση Περιπτώσεων - Επιχειρήσεων

Διεξαγωγή μαθήματος

- 3-ώρες παρουσιάσεις
 - *ανάλυση θεωρίας, μελέτη περιπτώσεων*
- *(Ομιλίες / Διαλέξεις από διακεκριμένα στελέχη επιχειρήσεων)*

Website μαθήματος

- <http://academics.epu.ntua.gr>

Διοίκηση Οργανισμών και Επιχειρήσεων

Λέξεις - Κλειδιά της Διοίκησης

Οργανισμός: Σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί και συντονίζουν τις πράξεις τους ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένους κοινούς στόχους.



Στόχος: Μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση την οποία η επιχείρηση/οργανισμός θέλει να επιτύχει

Τι είναι επιχείρηση

- Επιχείρηση (Οικονομική μονάδα) αποκαλείται ένας αριθμός ατόμων που υπό συντονιστική ηγεσία και την χρήση υλικών και άυλων πόρων επιδιώκει την επίτευξη έργου με βάση την **οικονομική αρχή**.
- Επομένως, η επιχείρηση είναι ένα σύνολο ατόμων οι οποίοι συνεργάζονται για την παραγωγή και διανομή αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζονται από άλλους για την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών τους.

Επιπλέον λέξεις - Κλειδιά

- Οι **πόροι** μιας επιχείρησης (οικονομικού οργανισμού) περιλαμβάνουν:
 - Ανθρώπους,
 - Μηχανήματα,
 - Πρώτες Ύλες,
 - Πληροφορία, Γνώση
 - Δεξιότητες,
 - Χρηματοοικονομικό Κεφάλαιο.
- Τα **διοικητικά στελέχη** είναι υπεύθυνα να καθορίζουν και να επιβλέπουν την χρήση των επιχειρησιακών πόρων ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Επιτυγχάνοντας Υψηλή Απόδοση

- Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί πρέπει να παρέχουν ένα αγαθό ή μια υπηρεσία επιθυμητή από τους πελάτες/αποδέκτες τους.
 - Οι γιατροί, οι νοσοκόμες και οι υπεύθυνοι υγείας αναζητούν να παρέχουν θεραπεία από την ασθένεια.
 - Τα ταχυφαγεία παρέχουν γρήγορο φαγητό και αναψυκτικά που οι άνθρωποι θέλουν ν' αγοράσουν.
 - Μια δημοτική βιβλιοθήκη
 - Ένας ΜΚΟ
 - Ένα εργοστάσιο παραγωγής αυτοκινήτων....
 - Ένα επιπλοποιείο

Διάκριση επιχειρήσεων ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν

1. Κερδοσκοπικοί οικονομικοί οργανισμοί
2. Μη Κερδοσκοπικοί οικονομικοί οργανισμοί

Περιβάλλον Επιχείρησης

Το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης αποτελούν όλα τα στοιχεία και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την επιτυχία των στόχων της: δηλαδή

- **οι εισροές** στο επιχειρηματικό σύστημα,
- **το έργο του μετασχηματισμού,**
- **το έργο της διοίκησης και**
- **οι εκροές.**

Το **εξωτερικό περιβάλλον** είναι το **σύνολο των δυνάμεων** που βρίσκονται **έξω από τον οργανισμό** και επηρεάζουν ενδεχομένως καθοριστικά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

Επιχειρησιακή Απόδοση



πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά η διοίκηση χρησιμοποιεί τους επιχειρησιακούς πόρους για να ικανοποιήσει τους πελάτες και να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης

- **Αποδοτικότητα:** πόσο καλά χρησιμοποιούνται οι πόροι για να επιτευχθεί ένας στόχος.
 - *Συνήθως, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ελαχιστοποιήσουν τους απαιτούμενους πόρους ώστε να επιτύχουν έναν στόχο.*
- **Αποτελεσματικότητα:** καταλληλότητα των επιλεγμένων στόχων (είναι οι σωστοί στόχοι;) και του βαθμού επίτευξής τους.
 - *Οι επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές όταν τα διοικητικά στελέχη επιλέγουν τους σωστούς στόχους και τους επιτυγχάνουν.*

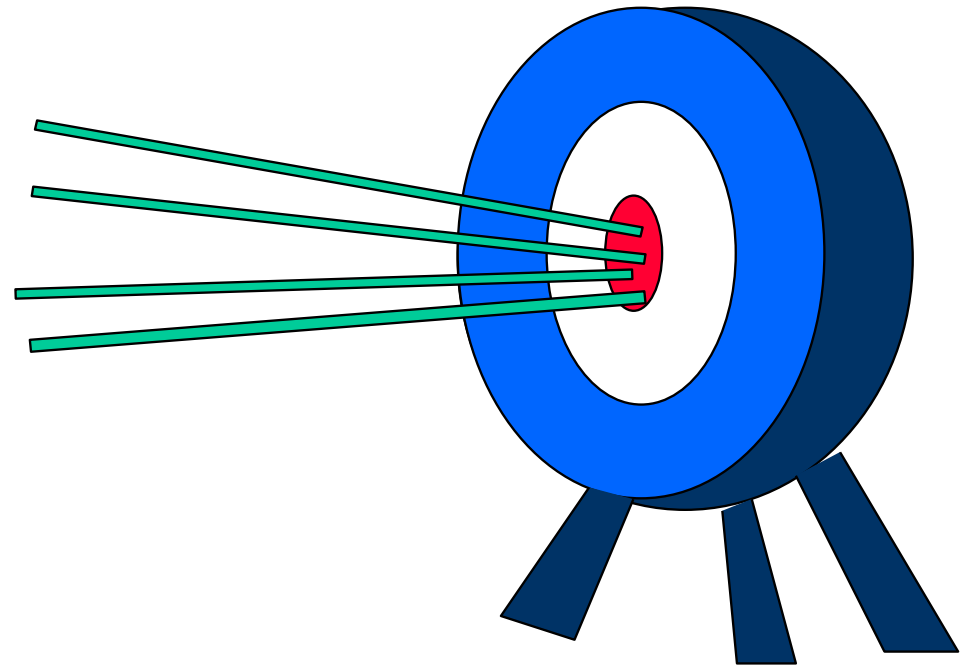
Δύο διαστάσεις διοικητικής επίδοσης

Αποδοτικότητα =
βέλτιστη χρήση
πόρων για την επίτευξη
στόχων



Κάνοντας τα πράγματα σωστά

Αποτελεσματικότητα =
επιλογή αποτελεσματικών
στόχων και η επίτευξή τους



Κάνοντας τα σωστά πράγματα

Λειτουργίες Επιχείρησης

- **Εφοδιασμός** (π.χ. Αναγνώριση ανάγκης α & β υλών, προμήθεια ημικατεργασμένων προϊόντων, αποθήκευση μηχανολογικών εξαρτημάτων)
- **Παραγωγή** (π.χ. Προπαρασκευή μηχανημάτων, μεταποίηση υλικών, μεταφορά εμπορευμάτων σε φάσεις παραγωγικής διαδικασίας, συντήρηση μηχανημάτων)
- **Διάθεση** (π.χ. Έρευνα marketing, Διαφήμιση, Τιμολογιακή πολιτική, Διανομή, Πώληση, Εξυπηρέτηση)
- **Χρηματοοικονομική** (π.χ. Παρακολούθηση συναλλαγών, σύνταξη & αξιολόγηση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, κοστολόγηση & τιμολόγηση προϊόντων/ υπηρεσιών)
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού** (π.χ. Στελέχωση-Αξιολόγηση, Εκπαίδευση – Ανάπτυξη, Υποκίνηση – Ανταμοιβές, Εργασιακές σχέσεις)

Τι είναι Μάνατζμεντ (1)

1. «Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία επιτυγχάνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». *(American Management Association, 1969)*

2. «Μάνατζμεντ είναι το σύνολο **διαδικασιών** και **ελέγχων** με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση της ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα». *(Massie, 1979)*

Τι είναι Μάνατζμεντ (2)

3. «Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του **προγραμματισμού**, της **οργάνωσης**, της **ηγεσίας** και του **ελέγχου**, οι προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης».

(Stonner & Wakhel, 1986)

4. «Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του». *(Montana & Charnon, 1993)*

Τι είναι Μάνατζμεντ (3)

Τελικά:

Μάνατζμεντ (ή Διοίκηση) είναι μια σειρά λειτουργιών (του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου) με τις οποίες απασχολούνται τα διοικητικά στελέχη για να συντονίσουν την εργασία αυτών που εκτελούν, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανισμών.

Οι στόχοι του οργανισμού και οι στόχοι των μελών αυτού αντιμετωπίζονται ως ένα ενιαίο σύνολο, το οποίο σημαίνει ότι αναγνωρίζεται ιδιαίτερα η σημασία του **ανθρώπινου παράγοντα** στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

Ευφυολογήματα για το management

- *“As a manager the important thing is not what happens when you are there, but what happens when you are not there.”*

Ανώνυμος

- *“Good management is the art of making problems so interesting and their solutions so constructive that everyone wants to get to work and deal with them.”* Paul Hawken,
Growing a Business
- *“‘Management’ means, in the last analysis, the substitution of thought for brawn and muscle, of knowledge for folklore and superstition, and of cooperation for force. . . ,”* Peter F. Drucker,
People and Performance

Η σημασία του Μάνατζμεντ (1)

Α. Για την Οικονομία μιας χώρας

Μια χώρα μπορεί να έχει πολλούς φυσικούς και ανθρώπινους πόρους, άφθονο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό και σημαντικά κεφάλαια, αλλά παρ' όλα αυτά να είναι σχετικά φτωχή, γιατί δεν έχει διοικητικά στελέχη ικανά να συνδυάσουν αποδοτικά αυτούς τους πόρους για την παραγωγή και διανομή ωφέλιμων αγαθών και υπηρεσιών.

Η σημασία του Μάνατζμεντ (2)

Β. Για τη λειτουργία των Επιχειρήσεων (1)

Κάθε επιχείρηση έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων που δικαιολογούν την οικονομική του δραστηριότητα.

Οι Στόχοι μπορεί να είναι:

Οικονομικοί: Αποτελεσματικότητα, Επιβίωση, Ανάπτυξη

Κοινωνικοί: Εκπλήρωση κοινωνικών υποχρεώσεων και ευθυνών

Η σημασία του Μάνατζμεντ (2)

Β. Για τη λειτουργία των Επιχειρήσεων (2)

Η λειτουργία θεωρείται αποτελεσματική όταν:

Αξία Εκροών (έσοδα) μεγαλύτερη της Αξίας Εισροών (έξοδα)

Προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας

Λειτουργία υπακούοντας στη **βασική οικονομική αρχή:**

Επίτευξη **μεγαλύτερου αποτελέσματος** (π.χ. υψηλά κέρδη, μακροζωία, ανάπτυξη, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, κοινωνική ανταπόκριση) με τη **μικρότερη θυσία** (ελάχιστο κόστος, μείωση σπατάλης υλικών, ελάχιστη ρύπανση, μείωση αντιθέσεων εργασίας).

Ευθύνη για αποτελεσματική λειτουργία:

Διοικητικά Στελέχη

Φύση του ρόλου/έργου των διοικητικών στελεχών

Άσκηση λειτουργιών του μάνατζμεντ και όχι εκτελεστικών δραστηριοτήτων.

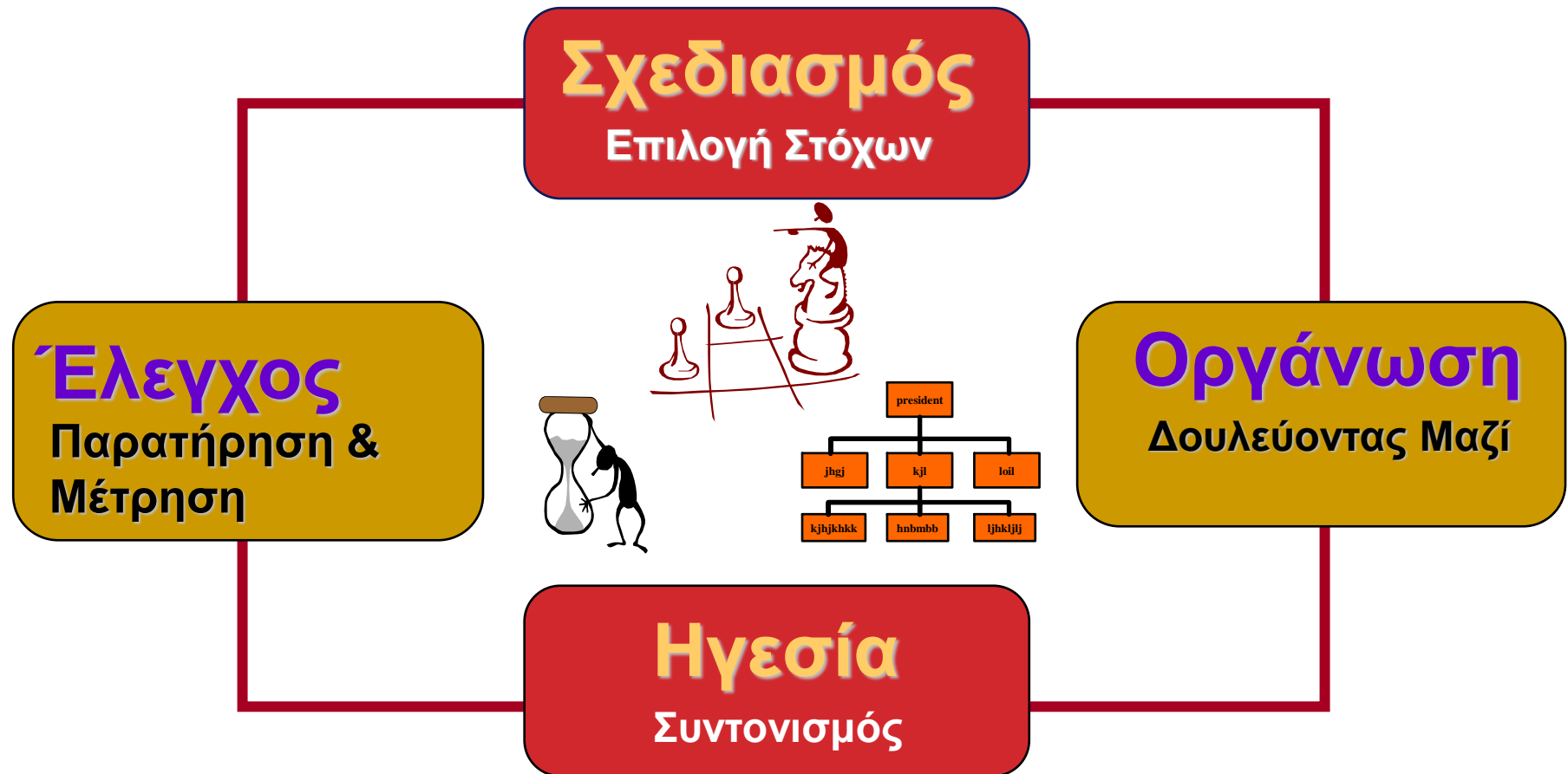
Το έργο των διοικητικών στελεχών είναι:

- Να θέτουν στόχους για τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- Να συγκεκριμενοποιούν σχέδια για την επιτυχία των στόχων.
- Να επισημαίνουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν.
- Να οργανώνουν δραστηριότητες και να ορίζουν εργασίες που πρέπει να γίνουν.
- Να παρέχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση.
- Να προσδιορίζουν τα συστήματα ελέγχου.
- Να προβλέπουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Να παίρνουν ορθολογικές αποφάσεις για όλα τα παραπάνω.

Διοικητικές Λειτουργίες

- Ο Henri Fayol (1841-1925), Γάλλος Μηχανικός, ήταν ο πρώτος που περιέγραψε τις τέσσερις διοικητικές λειτουργίες όταν ήταν ΓΔ (CEO) μιας μεγάλης εταιρείας εξόρυξης μεταλλευμάτων στα τέλη του 19ου αιώνα.
- Ο Fayol παρατήρησε ότι τα διοικητικά στελέχη σε όλα τα επίπεδα, δουλεύοντας σε έναν κερδοσκοπικό ή μη οργανισμό, πρέπει να εκτελούν καθεμία από τις παρακάτω λειτουργίες:
 - **Σχεδιασμός (planning),**
 - **Οργάνωση (organizing),**
 - **Ηγεσία (leading),**
 - **Έλεγχος (controlling).**

Οι 4 Λειτουργίες της Διοίκησης



Προγραμματισμός (Planning)

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή των μέσων για την επίτευξη τους σε συγκεκριμένους χρόνους, με το αντίστοιχο προβλεπόμενο κόστος και ωφέλεια.

3 βήματα για σωστό σχεδιασμό:

1. Ποιοι στόχοι πρέπει να τεθούν?
2. Πώς πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι?
3. Πώς πρέπει να κατανεμηθούν/αξιοποιηθούν οι επιχειρησιακοί πόροι?

Η λειτουργία του προγρ/σμου προσδιορίζει πόσο αποδοτική και αποτελεσματική είναι η επιχείρηση και καθορίζει την στρατηγική της επιχείρησης.

Προγραμματισμός

Διαδικασία- Στάδια

- Καθορισμός Επιχειρησιακής Αποστολής
- Αξιολόγηση εξωτερικού & εσωτερικού περιβάλλοντος
- Καθορισμός αντικειμενικών στόχων
- Διαμόρφωση πολιτικών
- Καθορισμός δράσεων
- Κατάρτιση των λειτουργικών προγραμμάτων

Οργάνωση (Organisation)

- Η διοίκηση διαμορφώνει την δομή των σχέσεων εργασίας των μελών της επιχείρησης, το αντικείμενο των εργασιών που εκτελούν αυτά, και τον τρόπο αλληλεπίδρασης/ συντονισμού μεταξύ τους.
- Η οργάνωση αυτή επιτρέπει στα μέλη της επιχείρησης να εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.
- Η διοίκηση οργανώνει τους εργαζομένους σε τμήματα ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους και το αντικείμενο της εργασίας.
 - Η διοίκηση καθορίζει επίσης τις **δομές εξουσίας** (lines of authority) και τις **αρμοδιότητες** των μελών.
- Μια **επιχειρησιακή οργανωτική δομή** (organizational structure) είναι το αποτέλεσμα της οργάνωσης. Η δομή αυτή συντονίζει και υποκινεί τα μέλη της επιχείρησης να δουλέψουν μαζί για να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

Ηγεσία (Leadership)

- Η διοίκηση καθορίζει το όραμα που πρέπει να ακολουθήσουν τα μέλη της επιχείρησης και τους βοηθάει να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Η ηγεσία απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να χρησιμοποιούν εξουσία, επιρροή, όραμα, πειθώ και να διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες.
- Το αποτέλεσμα της λειτουργίας της ηγεσίας είναι υψηλό επίπεδο υποκίνησης (motivation) και δέσμευσης (commitment) από τους υπαλλήλους/μέλη προς την επιχείρηση.

Διεύθυνση - Ηγεσία

- Η λειτουργία της διεύθυνσης-ηγεσίας αφορά τον
- χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία
- των στόχων της οργάνωσης.
- Περιεχόμενα της είναι:
 - **Η Ηγεσία**
 - **Η Υποκίνηση**
 - **Οι Επικοινωνίες**
 - **Η Δυναμική των Ομάδων**

Έλεγχος (Controlling)

- να παρακολουθεί και να αξιολογεί τακτικά τον βαθμό επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και να αποφασίζει για διορθωτικές κινήσεις τόσο ως προς την καταλληλότητα των στόχων όσο και ως προς τον τρόπο επίτευξης αυτών.
- να διαθέτει διαδικασίες και εργαλεία που επιτρέπουν την παρακολούθηση των επιχειρησιακών δράσεων και των αποτελεσμάτων εργασίας των μελών, των τμημάτων και συνολικά της επιχείρησης για να εξετάσει αν η επιθυμητή απόδοση/ αποτέλεσμα έχει επιτευχθεί.
 - Τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή μέτρων που θα αυξήσουν την απόδοση της επιχείρησης.
- Το αποτέλεσμα της λειτουργίας του Ελέγχου είναι η ακριβής παρακολούθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Διοικητικοί Ρόλοι

- Όπως περιγράφονται από τον Mintzberg.
 - Ένας ρόλος είναι ένα σύνολο από συγκεκριμένες αρμοδιότητες τις οποίες εκτελεί ένα άτομο λόγω της θέσης που κατέχει.
- Οι ρόλοι επιβάλλονται και κατευθύνονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της επιχείρησης.
- Υπάρχουν 3 γενικές κατηγορίες διοικητικών ρόλων:
 1. Διαπροσωπικοί (Interpersonal)
 2. Πληροφοριακοί (Informational)
 3. Λήψης Αποφάσεων (Decisional)

Διοικητικοί Ρόλοι



Διαπροσωπικοί Ρόλοι (Interpersonal)

Ρόλοι κατά τους οποίους τα διοικητικά στελέχη συνεργάζονται/αλληλεπιδρούν με τους υπαλλήλους και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επιχείρηση.

- *“Βιτρίνα” (Figurehead role)*: συμβολίζει την επιχείρηση και τους στόχους της.
- *Ηγέτης (Leader role)*: εκπαιδεύει, συμβουλεύει, καθοδηγεί και ενθαρρύνει την υψηλή απόδοση των υπαλλήλων.
- *Συνδετικός κρίκος (Liaison role)*: συνδέει και συντονίζει τους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Πληροφοριακοί Ρόλοι (Informational)

Συνδέονται με τα καθήκοντα που απαιτούνται για την απόκτηση της πληροφορίας και την μετάδοσή της στην διοίκηση της εταιρείας.

- «**Δέκτης**» (*Monitor role*): αναλύει τις πληροφορίες τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον.
- «**Πομπός**»: το διοικητικό στέλεχος μεταδίδει την πληροφορία για να εξασκήσει επιρροή στην συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- «**Εκπρόσωπος**» (*Spokesperson role*): χρήση της πληροφορίας για να εξασκήσει θετική επιρροή στο εξωτερικό (κυρίως) περιβάλλον

Ρόλοι Λήψης Αποφάσεων (Decisional)

Συνδέονται με μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να σχεδιάσουν την στρατηγική και να επιτύχουν τους στόχους.

- *Επιχειρηματίας (Entrepreneur role)*: αποφασίζει για νέα προγράμματα στα οποία θα γίνουν επενδύσεις.
- *Διαχειριστής Κρίσεων «Κυματοθραύστης» (Disturbance handler role)*: υπεύθυνος για το χειρισμό απρόσμενου γεγονότος ή κρίσης.
- *Διαχειριστής Πόρων (Resource allocator role)*: κατανέμει πόρους στις λειτουργίες και στα τμήματα, καθορίζει τους προϋπολογισμούς κατώτερων στελεχών.
- *Διαπραγματευτής (Negotiator role)*: διαπραγματεύεται βιώσιμες λύσεις μεταξύ των άλλων διοικητικών στελεχών, ενώσεων, πελατών ή μετόχων.

Διοικητικές Δεξιότητες

- Υπάρχουν **3 είδη δεξιοτήτων** που τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν.
 - *Νοητικές Δεξιότητες (Conceptual skills)*: ικανότητα να αναλύει μια κατάσταση και να βρίσκει την αιτία και το αποτέλεσμα.
 - *Ανθρώπινες Δεξιότητες (Human skills)*: ικανότητα να αντιλαμβάνεται, να τροποποιεί, να καθοδηγεί και να ελέγχει την ανθρώπινη συμπεριφορά.
 - *Τεχνικές Δεξιότητες (Technical skills)*: κατοχή των απαιτούμενων τεχνικών γνώσεων για την εκτέλεση συγκεκριμένης λειτουργίας. Π.χ. marketing, λογιστική/ οικονομική διαχείριση και την παραγωγή.

Κατηγοριοποίηση στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:

Κάθετη Ομαδοποίηση: ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται μέσα στον οργανισμό (Ανώτερα, Μεσαία, Κατώτερα)

Οριζόντια Ομαδοποίηση: ανάλογα με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους για τα οποία είναι υπεύθυνοι στο οργανισμό (Λειτουργικά, Γενικών Καθηκόντων, Ειδικού Έργου)

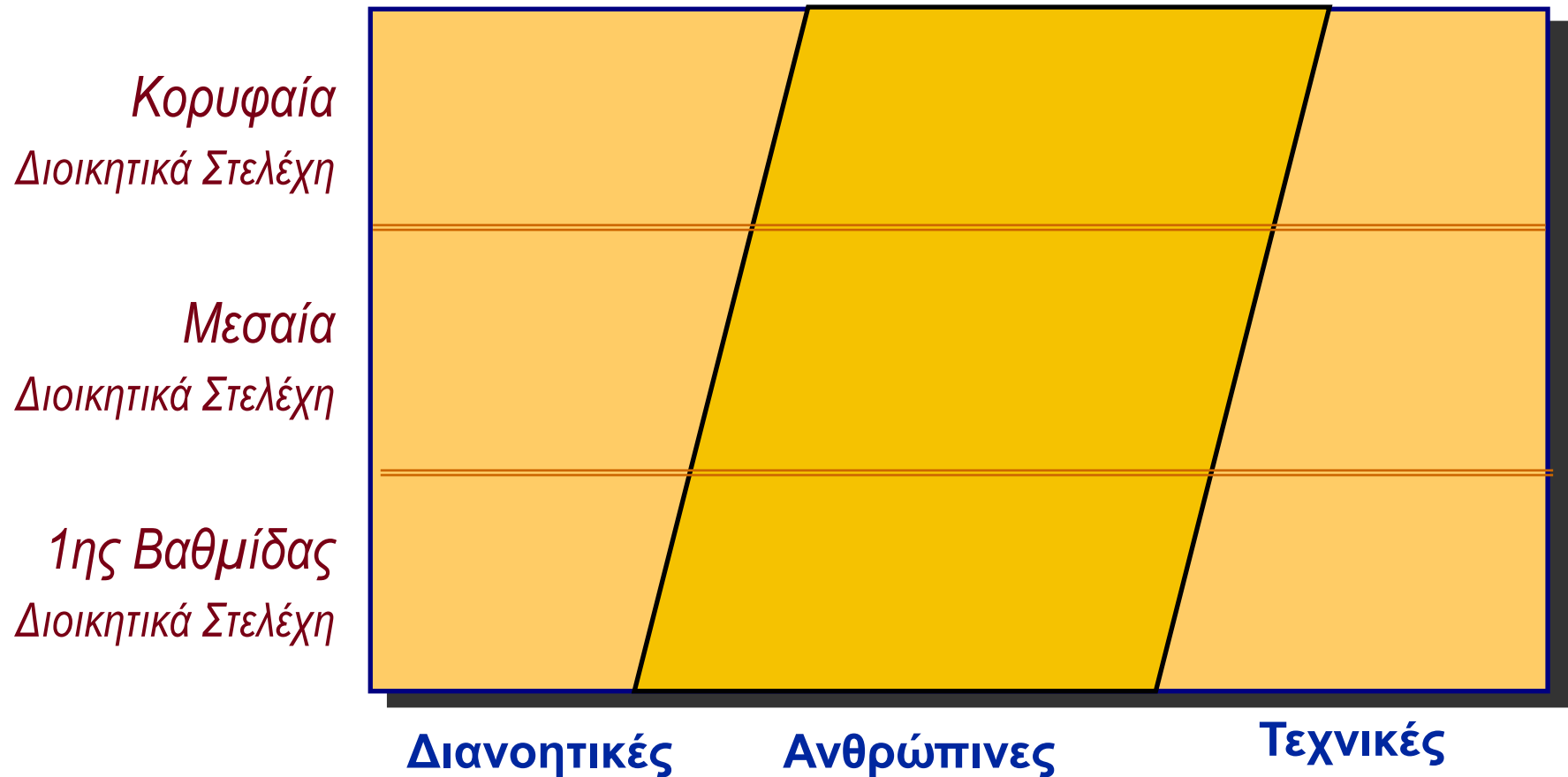
Επίπεδα Διοίκησης

- Οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως **3 επίπεδα Διοίκησης**:
 - **1ης βαθμίδος Στελέχη (First-line Managers)**: υπεύθυνα για την καθημερινή λειτουργία. Επιβλέπουν τους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ώστε να παραχθεί το αγαθό ή η υπηρεσία.
 - **Μεσαία Στελέχη (Middle Managers)**: Επιβλέπουν τα 1^{ης} βαθμίδος στελέχη. Είναι υπεύθυνοι για να καθορισμού του καταλληλότερου τρόπου αξιοποίησης των επιχειρησιακών πόρων για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.
 - **Ανώτερα Στελέχη (Top Managers)**: Υπεύθυνοι για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του συνόλου της επιχείρησης (όλων των τμημάτων) έχουν διατμηματική ευθύνη. Καθορίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και επιβλέπουν τα μεσαία στελέχη.

Τρία Επίπεδα Διοίκησης



Απαιτούμενη Δεξιότητα ανάλογα με το επίπεδο Διοίκησης



Ιεραρχική ανάλυση: λειτουργίες και ικανότητες

	MANAGERS		
	Πρώτο Επίπεδο	Μεσαίο Επίπεδο	Άνω Επίπεδο
Σχεδιασμός			
Οργάνωση			
Ηγεσία			
Έλεγχος			

Νέες Τάσεις:

Αναδιοργάνωση (Re-engineering)

- Η διοίκηση (Top Management) αναζητά μεθόδους για να αναδιοργανώσει την επιχείρηση και να μειώσει τα κόστη.
- Downsizing: κατάργηση εργασιών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.
 - Μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη αποδοτικότητα.
 - Συχνά οδηγεί στην πτώση του ηθικού των εργαζομένων και σε χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες

Νέες Τάσεις:

- Ενδυνάμωση (Empowerment): επέκταση των αρμοδιοτήτων και των υπευθυνοτήτων των εργαζομένων.
 - Οι επιβλέποντες αποκτούν επιπλέον αρμοδιότητες ώστε να παίρνουν αποφάσεις για την διανομή των πόρων.
- Αυτο-Διοικούμενες Ομάδες (Self-managed teams): δίνεται σε μια ομάδα υπαλλήλων η ευθύνη να επιβλέπουν τις ίδιες τους τις πράξεις.
 - Η ομάδα μπορεί να παρακολουθήσει τα μέλη της και να ελέγξει την ποιότητα της δουλειάς που επιτελείται.

Η Εξέλιξη της θεωρίας Διοίκησης



Η ιστορία της διοίκησης

Θεωρία Διοίκησης

Προ-κλασσικό	Κλασσικό	Συμπεριφορικό	Ποσοτικό	Σύγχρονο
	Επιστημονικό Management.	Πρώτοι Συμπεριφορικοί	Διοικητική Επιστήμη	Συστημική Θεωρία
	Γραφειοκρατικό Management	Hawthorne Studies	Διοίκηση Παραγωγής & Υπηρεσιών	Θεωρία Συνάφειας
	Διαχειριστικό Management.	Ανθρωπο-κεντρικό	M.I.S Π.Σ.Δ	Νέες Τάσεις Θεωρήσεις
		Συμπεριφορική Επιστήμη		TQM Learning Organisation Knowledge Management e- & m- business BPR etc

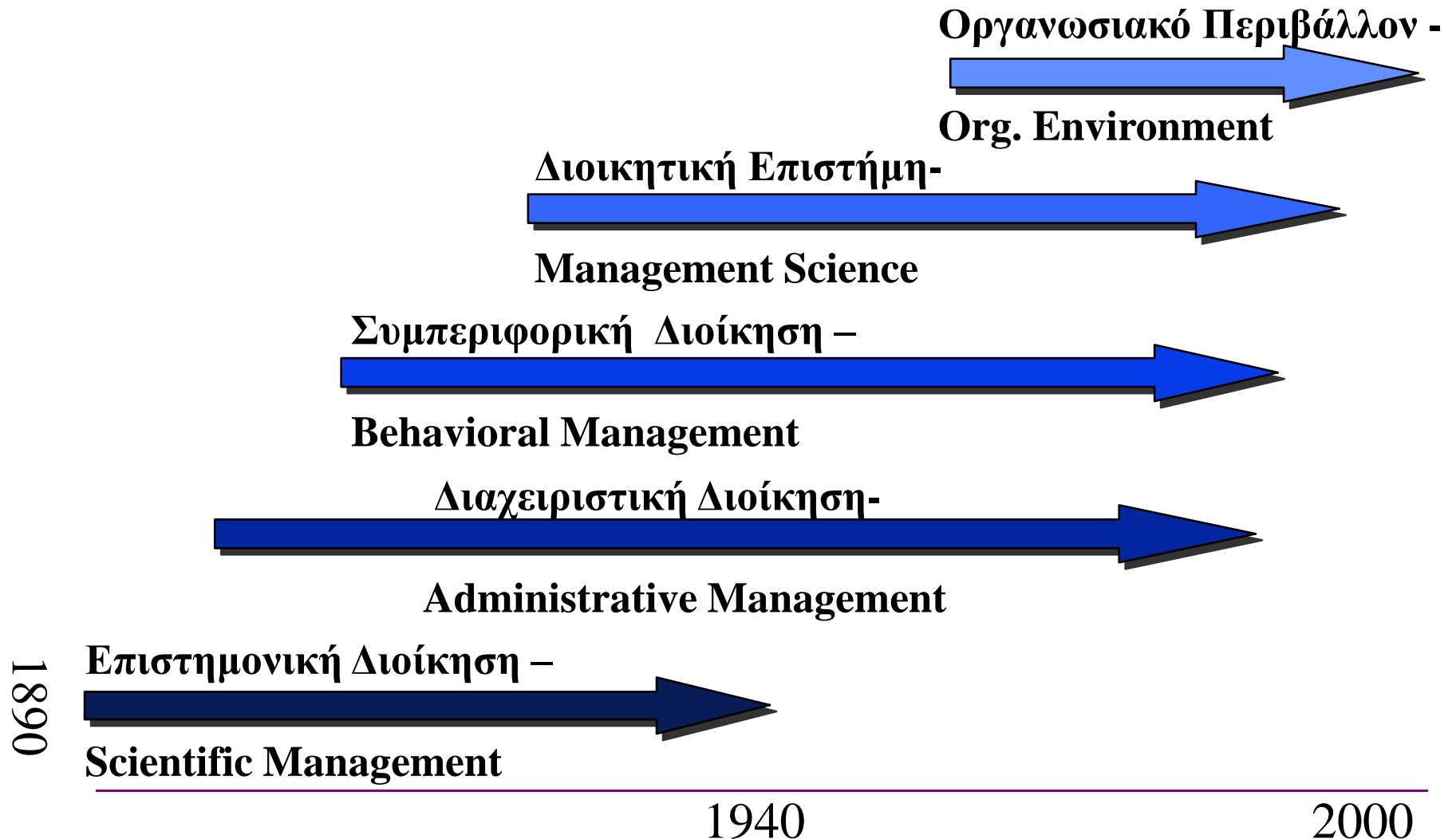
Θεωρία Επιστημονικής Διοίκησης

- **Η Μοντέρνα Διοίκηση ξεκίνησε στα τέλη του 19ου αιώνα.**
 - Οι επιχειρήσεις αναζητούσαν τρόπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους.
 - Η εξέλιξη της τεχνολογίας άλλαξε τις μεθόδους και την οργάνωση της παραγωγής
 - Τα διοικητικά στελέχη έπρεπε να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Εξειδίκευση της Εργασίας (Job specialization)

- **Adam Smith**, οικονομολόγος του 18ου αιώνα, βρήκε ότι οι εταιρείες κατασκεύαζαν καρφίτσες με 2 τρόπους:
 - **Craft** – όλα τα βήματα εκτελούνταν από έναν εργαζόμενο.
 - **Factory** – κάθε εργαζόμενος εκτελούσε ένα μόνο βήμα.
- Το αποτέλεσμα της έρευνας του Smith ήταν ότι η εργοστασιακή μέθοδος παρουσίαζε **υψηλότερη παραγωγικότητα**.
 - Κάθε εργαζόμενος είχε **εξειδικευτεί** στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος.
- Η διαίρεση της συνολικής εργασίας σε τμήματα επέτρεψε τον **καταμερισμό του έργου**.

Εξέλιξη της θεωρίας Διοίκησης



Επιστημονική Διοίκηση (Scientific Management)

- Ορίστηκε από τον **Frederick Taylor**, στα τέλη του 1800.
- Η συστηματική μελέτη των σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους και τα καθήκοντα με σκοπό τον **ανασχεδιασμό της εργασίας για υψηλότερη αποδοτικότητα**.
- Ο **Taylor** προσπάθησε να **μειώσει τον χρόνο** που απαιτούσε κάθε δουλειά για να εκτελεστεί από έναν εργαζόμενο **βελτιστοποιώντας τον τρόπο εκτέλεσης** της δουλειάς.

Οι 4 Αρχές

- Υπάρχουν **4 Αρχές** για την **αύξηση της Αποδοτικότητας**:

- Μελέτη του τρόπου κατά τον οποίο γίνεται η δουλειά και προσδιορισμός νέων τρόπων εκτέλεσής της.**

Συλλογή λεπτομερούς πληροφορίας για την κίνηση και τον χρόνο εκτέλεσης του έργου

Δοκιμή διαφορετικών μεθόδων για να εξεταστεί ποια είναι η καλύτερη

- Κωδικοποίηση των νέων μεθόδων σε κανόνες.**

Εκπαίδευση σε όλους τους εργαζόμενους.

- Επιλογή εργαζομένων των οποίων οι ικανότητες ταιριάζουν με τους κανόνες.**

- Κατοχύρωση ενός επαρκούς επιπέδου απόδοσης και ανταμοιβής για υψηλότερη απόδοση**

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επωφελούνται από τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Προβλήματα της Επιστημονικής Διοίκησης

- Τα διοικητικά στελέχη συχνά εφαρμόζαν μόνο την μια πλευρά του σχεδίου του Taylor (υψηλότερη απόδοση)
 - Δεν επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν δικαιώματα στα υψηλότερα οικονομικά αποτελέσματα.
 - Γρήγορα οι εργαζόμενοι έχασαν τον ενδιαφέρον για την δουλειά τους
 - Οι εργαζόμενοι κατέληξαν να είναι δύσπιστοι προς την Επιστημονική Διοίκηση
- Οι εργαζόμενοι μπορούσαν επίτηδες να υποαπασχολούνται.
- Η διοίκηση αποκρίθηκε με αυξημένη χρήση των μηχανών.

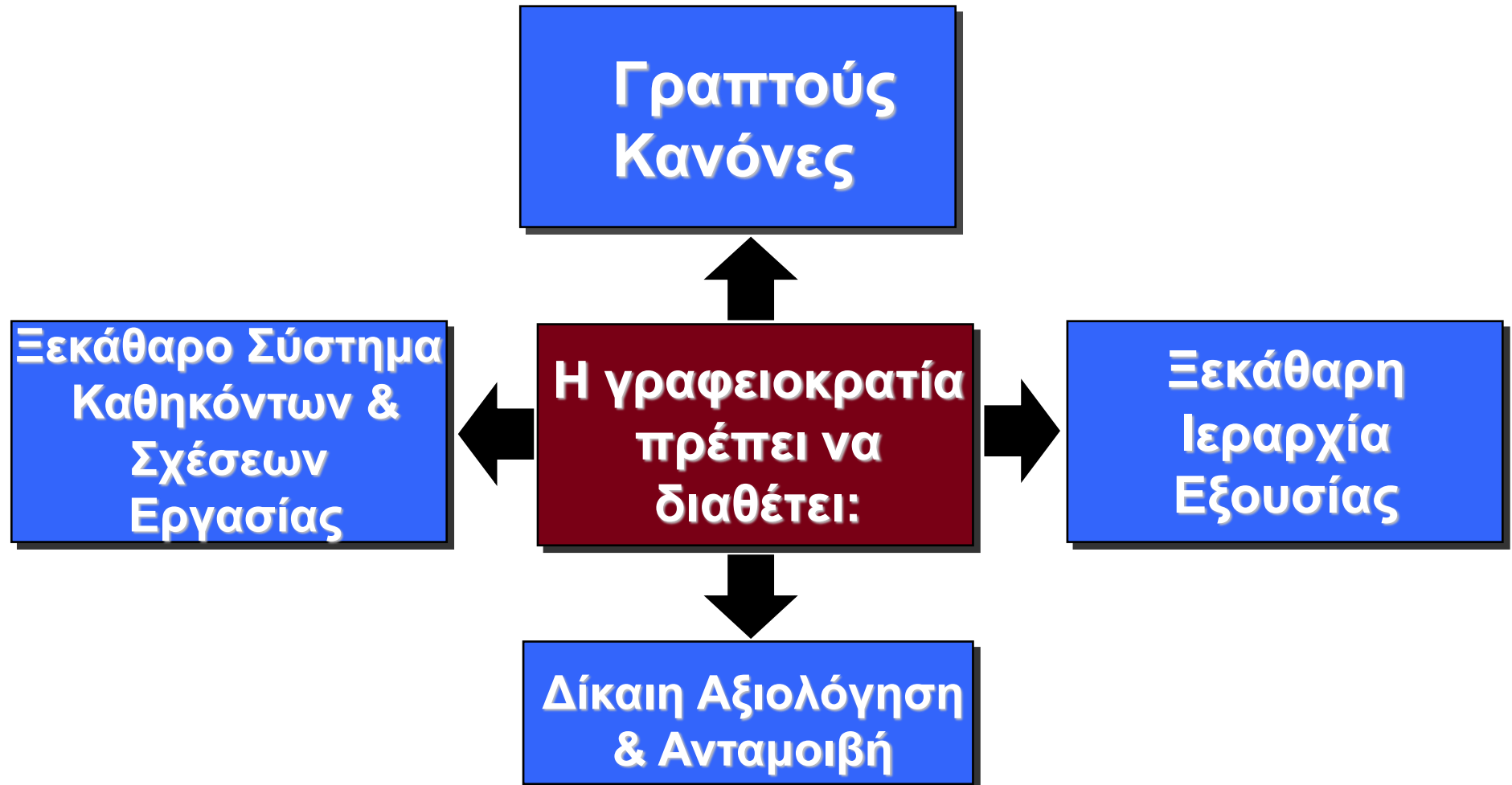
Οι Gilbreths

- Οι **Frank και Lillian Gilbreth** βελτίωσαν τις μεθόδους του Taylor.
 - Έγιναν πολλές βελτιώσεις στις μελέτες κίνησης και χρόνου.
- **Μελέτες κίνησης και χρόνου:**
 - **Διαίρεση κάθε πράξης** σε επιμέρους συνιστώσες
 - **Εύρεση καλύτερων τρόπων** για την διεκπεραίωση της δουλειάς.
 - **Αναδιοργάνωση** κάθε διεργασίας για να είναι αποδοτικότερη.
- Οι Gilbreths επίσης μελέτησαν προβλήματα **κόπωσης, φωτισμού, θέρμανσης, και άλλα εργασιακά θέματα.**

Διαχειριστική Διοίκηση

- Αναζητεί αυτόν τον τύπο της επιχείρησης που οδηγεί ταυτόχρονα σε αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
- Ο **Max Weber** ανέπτυξε την ιδέα και τις βασικές αρχές της **γραφειοκρατίας**.
 - Ένα τυπικό σύστημα οργάνωσης και διοίκησης που εξασφαλίζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Αρχές Γραφειοκρατίας



Γραφειοκρατία: Βασικές Αρχές

- Η **τυπική Εξουσία** ενός στελέχους αντλεί την ισχύ της από την θέση που κατέχει
- Οι θέσεις στην επιχείρηση θα πρέπει να καταλαμβάνονται με **βάση την απόδοση (performance)** και όχι μέσω κοινωνικών γνωριμιών.
- Τα **καθήκοντα και η εξουσία** σε κάθε θέση και οι σχέσεις της με άλλες θέσεις πρέπει είναι ξεκάθαρα ορισμένα. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς.
- Για να ασκείται αποτελεσματικά η εξουσία θα πρέπει οι θέσεις να είναι ιεραρχικά διευθετημένες σε μια **ξεκάθαρη «γραμμή εξουσίας»**. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν ποιος αναφέρεται σε ποιον.
- Θα πρέπει να ορίζεται ένα **σαφώς διατυπωμένο σύστημα Κανόνων (Rules), Τυπικών Λειτουργικών Διαδικασιών (Standard Operating Procedures), αλλά και άτυπων κανόνων (norms)** για τον έλεγχο της συμπεριφοράς στο εσωτερικό της οργάνωσης
- **Δίκαιη και ισότιμη αξιολόγηση και ανταμοιβή** των εργαζομένων

Μερικές φορές.....

- τα παραπάνω οδηγούν σε **“υπερβολική γραφειοκρατία”** (red-tape) και άλλα προβλήματα.

Οι Αρχές του Fayol

Ο **Henri Fayol** ανέπτυξε ομάδα από **14 αρχές**:

1. **Καταμερισμός Εργασίας (Division of Labor):** επιτρέπει την εξειδίκευση της εργασίας
Πάντως, ο Fayol παρατήρησε ότι οι εταιρείες που χαρακτηρίζονται από υπερβολική εξειδίκευση οδηγούνται σε χαμηλή ποιότητα και χαμηλό επίπεδο εμπλοκής των εργατών.
2. **Εξουσία και Υπευθυνότητα (Authority & Responsibility):**
Ο **Fayol** συμπεριέλαβε δίπλα στην τυπική και την άτυπη εξουσία που προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις (special expertise) ενός εργαζόμενου.

Οι Αρχές του Fayol

3. **Ενότητα Εντολής (Unity of Command):** κάθε υφιστάμενος θα πρέπει να έχει ένα μόνο προϊστάμενο
4. **Γραμμή Εξουσίας (Line of Authority):** μια διακριτή αλυσίδα από την κορυφή προς την βάση της επιχείρησης. Θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μικρότερη.
5. **Συγκεντρωτισμός (Centralization):** ο βαθμός στον οποίο η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτατα κλιμάκια. Θα πρέπει να είναι «λελογισμένη».
6. **Ενότητα Κατεύθυνσης (Unity of Direction):** ένα μόνο σχέδιο δράσης κατευθύνει την επιχείρηση.

Οι Αρχές του Fayol

7. **Ισότητα (Equity):** αντιμετώπιση όλων των υπαλλήλων με δικαιοσύνη και σεβασμό.
8. **Τάξη (Order):** η διευθέτηση των θέσεων εργασίας θα πρέπει να μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα και να προσφέρει ικανοποίηση στα μέλη της οργάνωσης.
9. **Πρωτοβουλία (Initiative):** ενθάρρυνση για καινοτομία και δημιουργικότητα.
10. **Πειθαρχία (Discipline):** δημιουργία κλίματος που ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

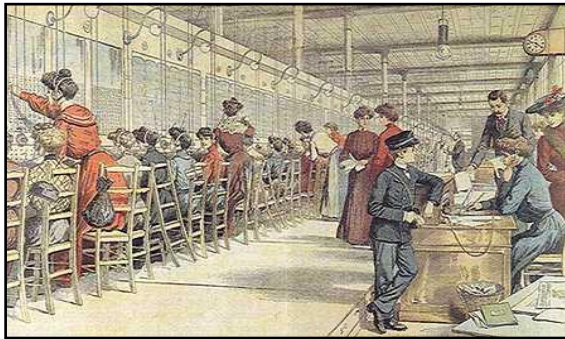
Οι Αρχές του Fayol

11. **Ανταμοιβή (Remuneration):** το σύστημα ανταμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση.
12. **Σταθερότητα Πρόσληψης (Stability of Tenure):** είναι σημαντική η πρόσληψη σε μακροχρόνια βάση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων.
13. **Γενικό προς Ατομικό Συμφέρον :** οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν πώς η επίδοσή τους επιδρά στην επίδοση του οργανισμού.
14. **Esprit de corps:** καλλιέργεια κλίματος αφοσίωσης και δέσμευσης σε κοινούς στόχους.

Διοίκηση Συμπεριφοράς

- Επικεντρώνεται **στον τρόπο** με τον οποίο το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διοικεί ώστε να **υποκινεί τους υπαλλήλους**.
- **Mary Parker Follett:** Συνέστησε την **ανάγκη συμμετοχής** των ίδιων των εργαζομένων στην ανάλυση της δουλειάς τους για **πιθανές βελτιώσεις**.
 - Ο εργαζόμενος γνωρίζει τον καλύτερο τρόπο βελτίωσης της δουλειάς του.

Οι μελέτες του Hawthorne



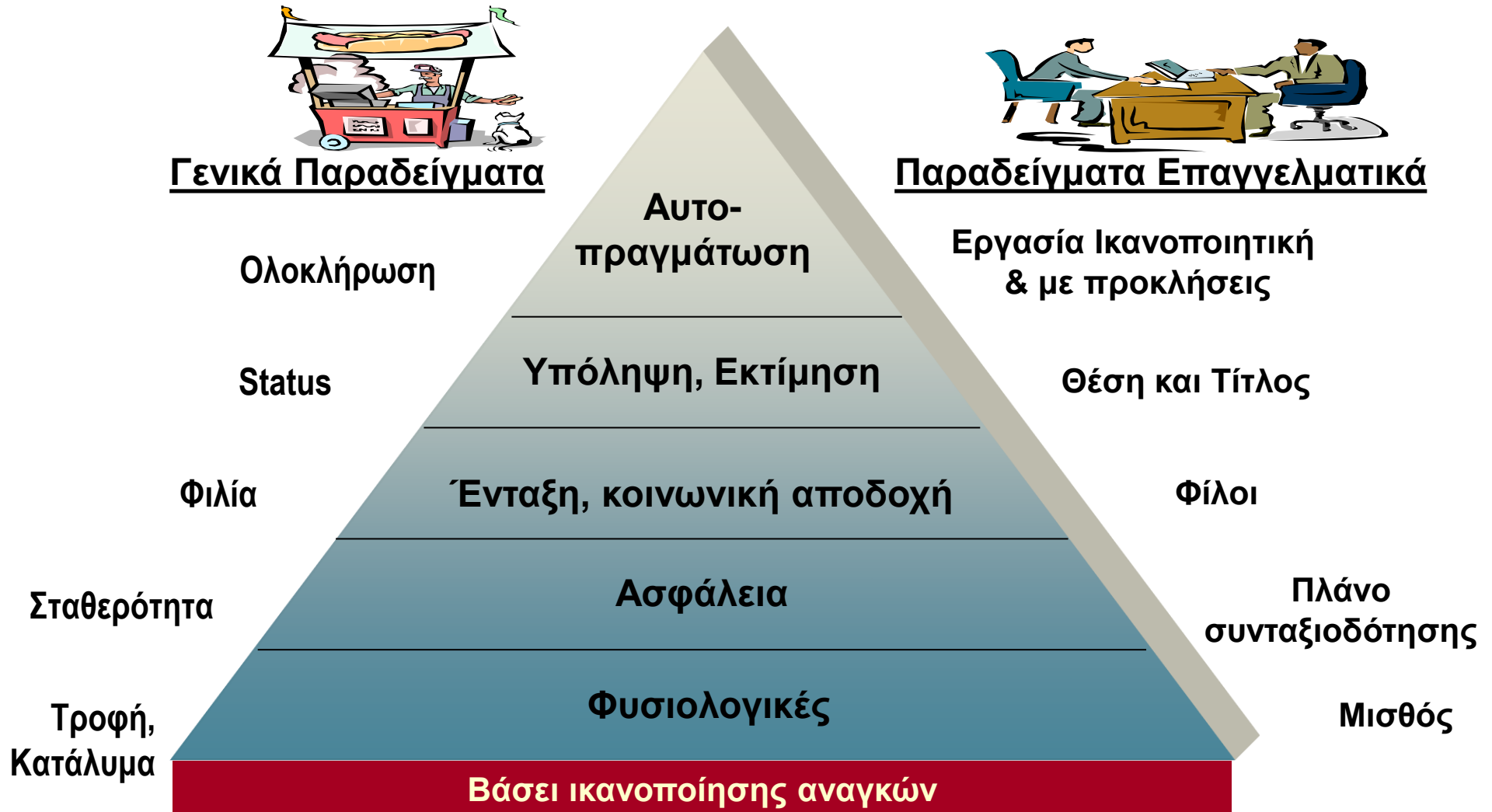
Μελέτη της αποδοτικότητας των εργατών στις εγκαταστάσεις Hawthorne της Western Electric Co. κατά την χρονική περίοδο 1924-1932.

- Η **παραγωγικότητα** των εργαζομένων μετρήθηκε σε διάφορα επίπεδα φωτισμού.
- Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα **ότι, ανεξάρτητα από το επίπεδο φωτισμού**, η παραγωγικότητα αυξήθηκε.

Στην πραγματικότητα, φαίνεται ότι οι εργάτες απολάμβαναν την προσοχή που τους έδιναν σαν μέρος του πειράματος και γίνονταν ακόμα πιο παραγωγικοί.

Hawthorne effect: Το στυλ διοίκησης και η συμπεριφορά του προϊστάμενου επηρεάζει την απόδοση του εργαζόμενου

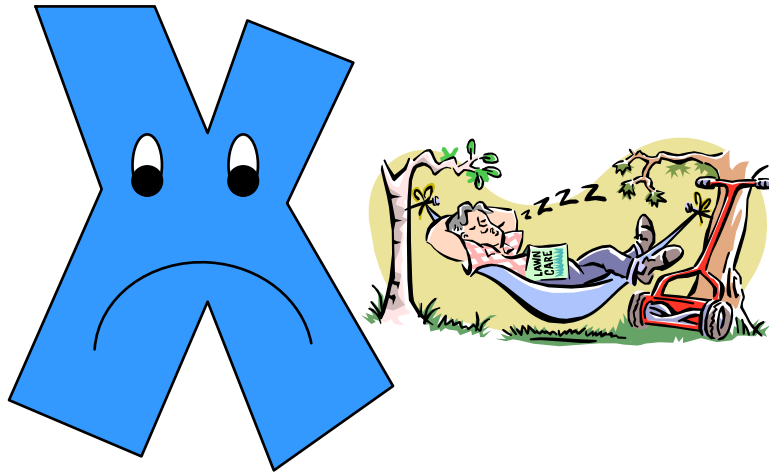
Η πυραμίδα αναγκών (Abraham Maslow)



Θεωρία X και Y

- Ο **Douglas McGregor** πρότεινε δύο διαφορετικές ομάδες από υποθέσεις που αφορούν τους εργαζομένους:
 - **Θεωρία X:** Υποθέτει ότι ο μέσος εργαζόμενος είναι σκνηρός, απεχθάνεται την δουλειά και θα εργαστεί όσο το δυνατό λιγότερο.
 - Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να επιβλέπουν στενά και να ελέγχουν μέσω ανταμοιβής και τιμωρίας.
 - **Θεωρία Y:** Υποθέτει ότι ο μέσος εργαζόμενος δεν είναι σκνηρός, θέλει να κάνει σωστά την δουλειά του και η δουλειά η ίδια θα καθορίσει αν ο εργαζόμενος θα την αγαπήσει ή όχι.
 - Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να επιτρέπουν στον εργαζόμενο ελευθερία κινήσεων και να δημιουργήσει τέτοιο κλίμα στην επιχείρηση που θα προκαλεί το ενδιαφέρον του εργαζομένου.

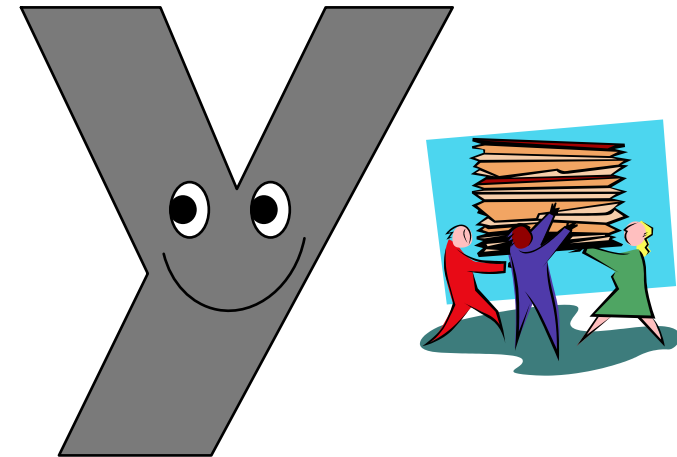
Σύγκριση Θεωρίας X & Y



Ο εργαζόμενος είναι οκνηρός.

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιβλέπουν στενά

Δημιουργία αυστηρών κανόνων και καθορισμένων αμοιβών



Ο εργαζόμενος δεν είναι οκνηρός.

Πρέπει να καλλιεργεί κίνητρο για τους εργαζομένους

Παροχή αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους

Διοικητική Επιστήμη

Χρησιμοποιεί **ακριβείς ποσοτικές τεχνικές** για να μεγιστοποιήσει την αξιοποίηση των πόρων.

- **Ποσοτική Διοίκηση (Quantitative management)**: χρησιμοποιεί γραμμικό προγραμματισμό, μοντελοποίηση, και μεθόδους προσομοίωσης.
- **Διοίκηση Παραγωγής (Operations management)**: τεχνικές για την ανάλυση όλων των παραμέτρων της παραγωγής.
- **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM)**: επικεντρώνεται στην βελτίωση της ποιότητας.
- **Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων (MIS)**: παρέχει πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση.

Θεωρία Επιχείρησης - Περιβάλλοντος

- Εισάγει στην όλη προβληματική τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος
- **Θεωρία συστημάτων:**
 - **Εισαγωγή (Input):** απόκτηση εισροών από το εξωτερικό περιβάλλον.
 - **Επεξεργασία (Conversion):** οι εισροές μετατρέπονται σε αγαθά και υπηρεσίες.
 - **Έξοδος (Output):** τα έτοιμα προϊόντα διαχέονται στο περιβάλλον.

Θεωρήσεις Συστημάτων

- Ένα **ανοιχτό σύστημα** αλληλεπιδρά με το περιβάλλον.
- Ένα **κλειστό σύστημα** είναι αυτόνομο.
 - Τα κλειστά συστήματα συχνά χάνουν την ικανότητά τους για αυτοέλεγχο και αποτυγχάνουν.
- **Συνέργια(Synergy):** $1 + 1 > 2$
 - Η συνέργια είναι δυνατή μόνο σε ένα συντονισμένο σύστημα

Η επιχείρηση σαν ανοιχτό σύστημα



Contingency Theory

- Η **θεωρία του «εξαρτάται»** ('it depends' theory)
-
- **Δεν υπάρχει ένας άριστος τρόπος διοίκησης.**
 - Το περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές.
 - Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται οι επιχειρήσεις και επιλέγονται τα συστήματα ελέγχου εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει γρήγορα - **ανάγκη για συνεχή προσαρμογή.**

Σύγχρονες προσεγγίσεις Management



Θεωρία Z

- Ο **William Ouchi** μελέτησε τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ Ιαπωνίας και Η.Π.Α.
 - Η **αμερικάνικη κουλτούρα** δίνει έμφαση στο άτομο και τα διοικητικά στελέχη θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν την θεωρία X του μοντέλου.
 - Η **Ιαπωνική κουλτούρα** προσδοκά την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση και συνεπώς αναμένει διαφορετική συμπεριφορά από τους εργαζομένους των Η.Π.Α.
- Η **Θεωρία Z** συνδυάζει τμήματα και από τις δύο κουλτούρες (Η.Π.Α – Ιαπωνία).
 - Τα διοικητικά στελέχη τονίζουν την εργασία σε μακροχρόνια βάση, την ομαδική δουλειά και τον προσανατολισμό στην επιχείρηση αλλά και την ατομική συνεισφορά στο πλαίσιο της ομάδας.

GM, Ford, Intel, Honda etc

Προσαρμογή μέσω Οργανωτικής Δομής

- **Μηχανιστικές Δομές (Mechanistic):** Η εξουσία συγκεντρώνεται στην κορυφή. **(Θεωρία Χ)**
 - Οι εργαζόμενοι παρακολουθούνται και ελέγχονται στενά
 - Αποδοτικές σε σταθερά περιβάλλοντα.
- **Οργανικές Δομές (Organic):** Αποκέντρωση της εξουσίας «προς τα κάτω». **(Θεωρία Υ)**
 - Πιο χαλαρός έλεγχος σε σχέση με την μηχανιστική δομή.
 - Ροή επικοινωνίας κάθετα και οριζόντια
 - Ενδυνάμωση, ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων, ευελιξία