

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
Management

ΤΖΙΒΑΝΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

# Περιεχόμενα μαθήματος

## Βασικές έννοιες

- Ορισμός επιχείρησης
- Ορισμός Μάνατζμεντ
- Λειτουργίες του Μάνατζμεντ
- Ρόλοι και κατηγορίες managers
- Διοικητικές ικανότητες

## Διαχρονική Εξέλιξη Μάνατζμεντ

## Προγραμματισμός

- Όραμα – Αποστολή – Στόχοι
- Διαδικασία Προγραμματισμού
- Ανάλυση περιβάλλοντος
- Τύποι στρατηγικών

## Οργάνωση

- Βασικές αρχές οργάνωσης
- Μορφές Τμηματοποίησης

## Ηγεσία

- Θεωρίες ηγεσίας
- Στιλ ηγεσίας
- Παρακίνηση

## Έλεγχος

- Διαδικασία ελέγχου
- Επίπεδα και τύποι ελέγχου
- Αρχές αποτελεσματικού ελέγχου

# Στόχοι του μαθήματος

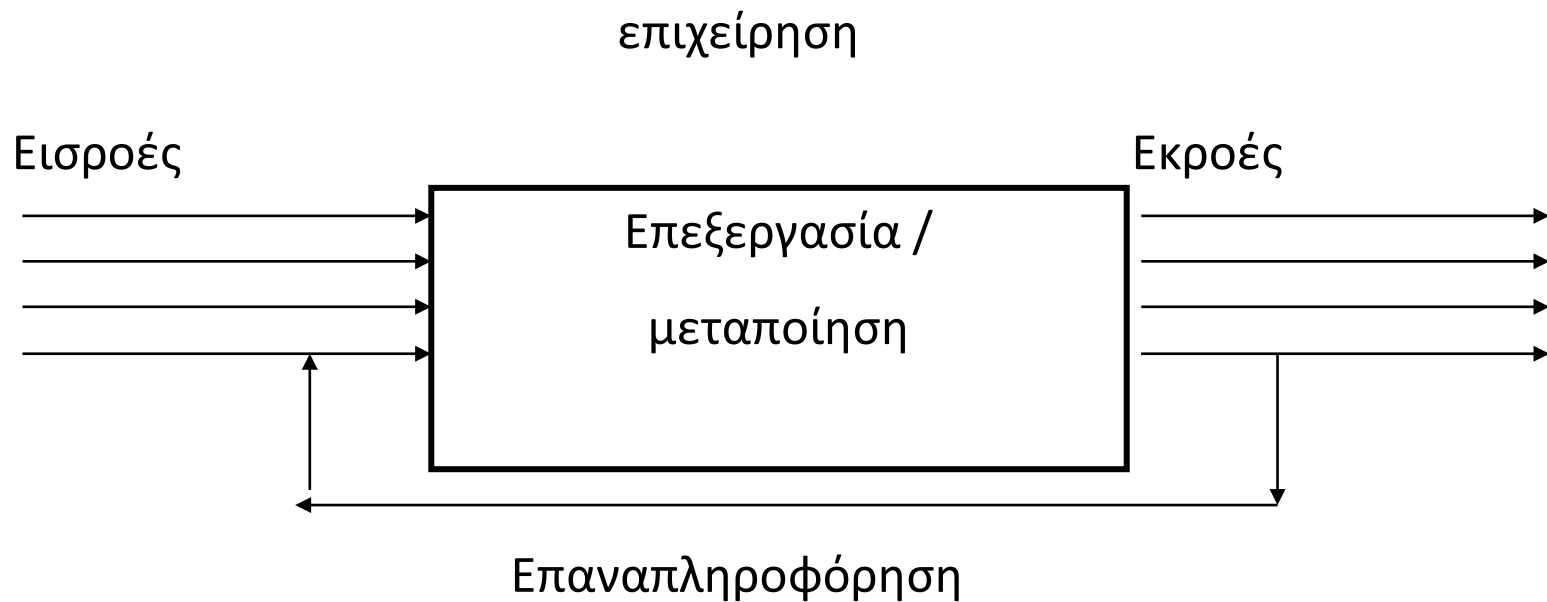
*Με την ολοκλήρωση του μαθήματος οι φοιτητές αναμένεται να:*

- Εξοικειωθούν με τον καθορισμό στόχων και σχεδίων δράσης, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες τεχνικές και λαμβάνοντας υπόψη τη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος
- Αναγνωρίζουν τον τρόπο που η οργανωτική δομή και η συνεργασία των τμημάτων της επιχείρησης μπορεί να συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων
- Αποκτήσουν κρίσιμες δεξιότητες ηγεσίας και γνώση των τεχνικών παρακίνησης των εργαζομένων
- Μάθουν για τη διαδικασία του ελέγχου

# Βασικές έννοιες

**Επιχείρηση (Οικονομική μονάδα, οικονομικός οργανισμός):** μια διακριτή κοινωνική οντότητα (σύνολο ανθρώπων) που μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε χρονική διάρκεια σκοπών

Απεικόνιση επιχείρησης (συστημική προσέγγιση)



## Τα στοιχεία που απαρτίζουν την επιχείρηση είναι:

- **το ανθρώπινο δυναμικό** είναι το έμπυχο στοιχείο, με συναισθήματα, επιθυμίες, δημιουργική σκέψη, αξίες, συνήθειες και προσδοκίες
- **οι παραγωγικές εγκαταστάσεις** είναι τα μηχανήματα ή οι εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία
- **το χρήμα ή τα χρηματικά μέσα** είναι τα μέσα ανταλλαγής για την προμήθεια των παραγωγικών εγκαταστάσεων, την αμοιβή εργασίας, την αγορά των πρώτων υλών κλπ. (ρευστότητα)
- **οι πληροφορίες** αναφέρονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- **οι πρώτες ύλες** οι οποίες τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις, υφίστανται επεξεργασία και μετατρέπονται σε προϊόντα προς πώληση (προστιθέμενη αξία)
- **η ενέργεια** υπό μορφή ηλεκτρικού ρεύματος, υγρών καυσίμων ή άλλων υλών δημιουργεί την κινητήρια δύναμη για τη λειτουργία των εγκαταστάσεων και την εκτέλεση της μεταποιητικής δραστηριότητας

## Διαφορά προϊόντων και υπηρεσιών

- *Οι περισσότερες υπηρεσίες είναι άυλες (intangibility)*  
*οι υπηρεσίες δεν μπορούν να σχεδιαστούν με ακρίβεια, να μετρηθούν, να ελεγχθούν και να πιστοποιηθούν ως κατάλληλες προς πώληση, αφού δεν αποτελούνται από χειροπιαστά χαρακτηριστικά. Ιδιαίτερη δυσκολία παρουσιάζεται στον τρόπο προβολής και τιμολόγηση τους*
- *Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν έντονη ετερογένεια (heterogeneity)*  
*η απόδοσή τους ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, από πελάτη σε πελάτη, και από μέρα σε μέρα καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο κάθε υπηρεσία μοναδική. Η μεταβλητότητα αυτή οφείλεται κυρίως στην έντονη εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα (εργαζόμενων και πελατών)*
- *Η παραγωγή και η κατανάλωση των περισσότερων υπηρεσιών γίνεται ταυτόχρονα (αδιαιρετότητα) με την ενεργό συμμετοχή του πελάτη (inseparability)*

# Ορισμός

*Μάνατζμεντ (management):*

- είναι η υλοποίηση των οργανωσιακών **στόχων** κατά ένα **αποτελεσματικό** και **αποδοτικό** τρόπο μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου των οργανωσιακών πόρων (Daft, 2015)
- ένα σύνολο ενεργειών όπως: ο **προγραμματισμός**, η **οργάνωση**, η **διεύθυνση-ηγεσία** και ο **έλεγχος** για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο (Χυτήρης, 2021)
  - η διαδικασία που αναλαμβάνεται από ένα ή περισσότερα άτομα για να συντονίσουν τις δραστηριότητες των **ανθρώπων** για την επίτευξη αποτελεσμάτων που δεν είναι εφικτά από κανένα άτομο που ενεργεί **μόνο του** (Ivancevich, Donnely and Gibson, 2020)



## Βασικές έννοιες

- **Αποτελεσματικότητα (effectiveness)** είναι ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους συγκεκριμένους και προκαθορισμένους στόχους του. Η αποτελεσματικότητα μετριέται από το πόσο κοντά φθάνει η επιχείρηση στους στόχους του

Αποτελεσματικότητα= πραγματικό αποτέλεσμα / επιδιωκόμενο αποτέλεσμα

- **Αποδοτικότητα (efficiency)** είναι η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της διοίκησης με δεδομένους πόρους. Μετριέται από την αναλογία των πόρων προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (εκροές/εισροές)

*Δηλαδή ...*

αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα της να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος

# Παράδειγμα

## Αποτελεσματικότητα # Αποδοτικότητα

- **Αποτελεσματικότητα**

Εργαζόμενος Α

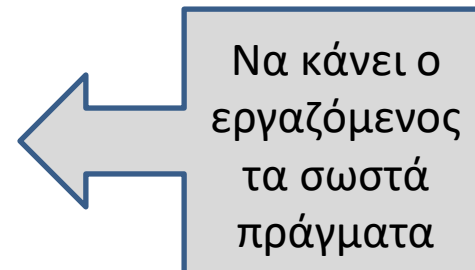
Στόχος: έκδοση 7 συντάξεων/ημέρα

Αποτέλεσμα: 6 συντάξεις/ημέρα

Εργαζόμενος Β:

Στόχος: έκδοση 9 συντάξεων/ημέρα

Αποτέλεσμα: 7 συντάξεις/ημέρα



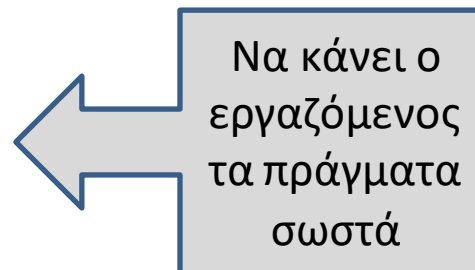
- **Αποδοτικότητα**

Εργαζόμενος Α

εξέδωσε 6 και εργάστηκε 10 ώρες

Εργαζόμενος Β

εξέδωσε 5 και εργάστηκε 5 ώρες

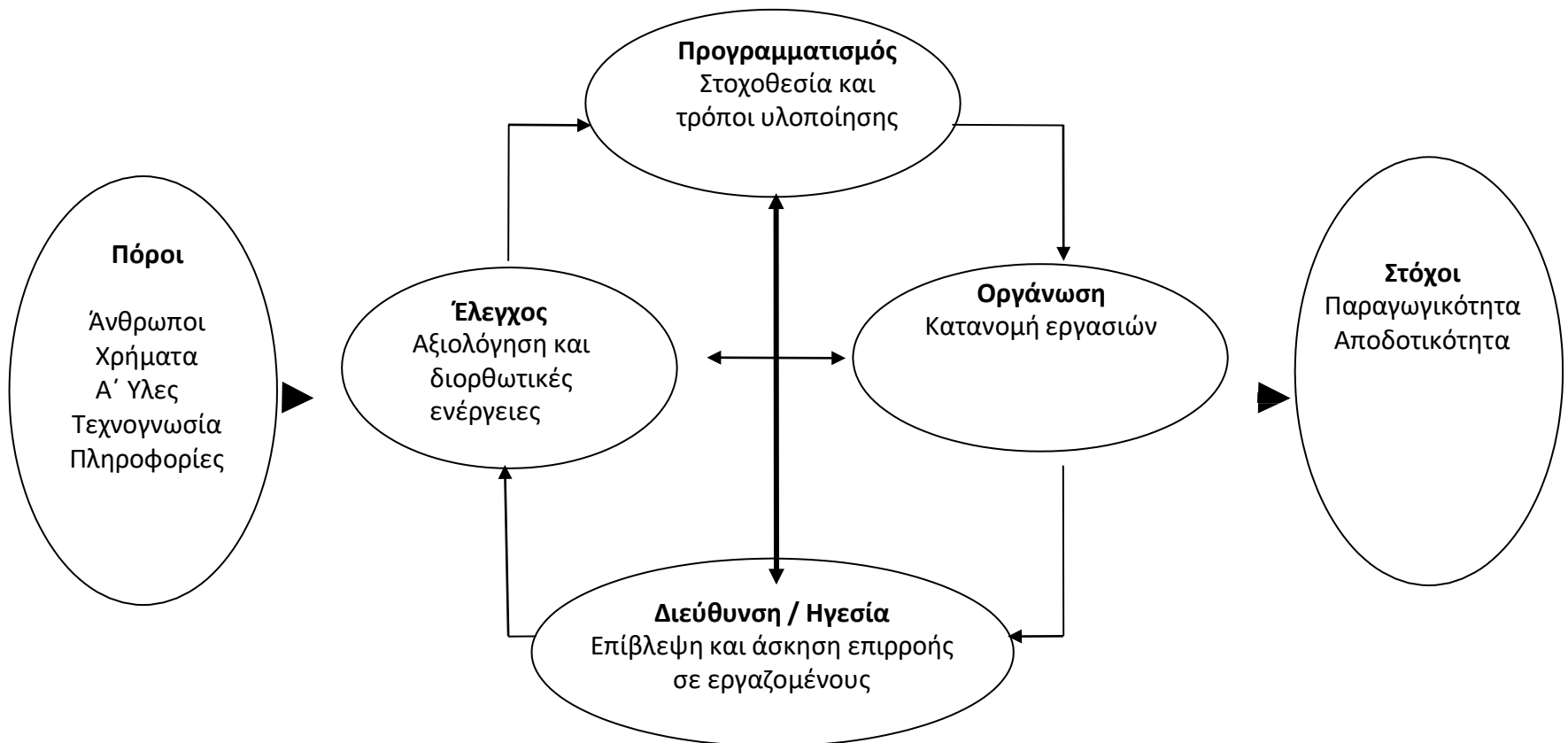


## Λειτουργίες του Μάνατζμεντ 1/2

- **Προγραμματισμός:** λειτουργία καθορισμού στόχων και διαμόρφωσης σχεδίων δράσης για την επίτευξη τους, λαμβανομένων υπόψη των περιορισμών και ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον-εσωτερικό κι εξωτερικό- της επιχείρησης
- **Οργάνωση:** λειτουργία καταμερισμού εργασίας, κατανομής (υλικών) πόρων, ανάθεσης εργασιών σε άτομα και καθορισμού των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης
- **Διεύθυνση-Ηγεσία:** λειτουργία για την κατεύθυνση κι επίβλεψη των εργαζομένων και επηρεασμού της συμπεριφοράς τους μέσω συστημάτων και διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας κι εργασιακού κλίματος και διευθέτησης συγκρούσεων
- **Έλεγχος:** λειτουργία για τον έλεγχο αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων για τη διαπίστωση του βαθμού επίτευξης των προγραμματισθέντων και την ανάληψη διορθωτικών δράσεων

# Λειτουργίες του Μάνατζμεντ 2/2

(σηματική απεικόνιση)



## Διοικητικό στέλεχος (manager) είναι...

ένα άτομο-μέλος μιας οργανωμένης ομάδας το οποίο έχει την εξουσία και την ευθύνη να προβαίνει σε συγκεκριμένες (διοικητικές ενέργειες), για την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της (Χυτήρης, 2021)

### *O Manager:*

- έχει υφισταμένους
- έχει δικαίωμα εντολών (εξουσία) και λήψης αποφάσεων για το συντονισμό και την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής
- έχει την ευθύνη για συγκεκριμένες δραστηριότητες και αποτελέσματα άλλων

# Ρόλοι του manager

## Διαπροσωπικοί ρόλοι (*Interpersonal roles*)

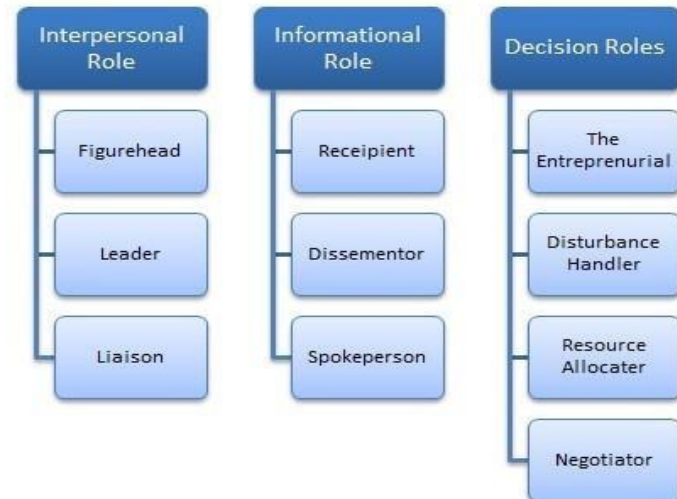
- ηγετικός ρόλος (πρόσληψη, εκπαίδευση, παρακίνηση, καθοδήγηση κ.λπ.)
- συνδετικός κρίκος (επικοινωνία με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον)
- σύμβολο - επικεφαλής (ανάληψη νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων)

## Πληροφοριακοί ρόλοι (*Informational roles*)

- ο ρόλος του παραλήπτη (παραλήπτης πληροφοριών από το περιβάλλον)
- ο ρόλος του διασπορέα (μετάδοση πληροφοριών στους υφισταμένους)
- ο ρόλος του εκπροσώπου (δημόσια εκπροσώπηση της επιχείρησης)

## Αποφασιστικοί ρόλοι (*Decisional roles*)

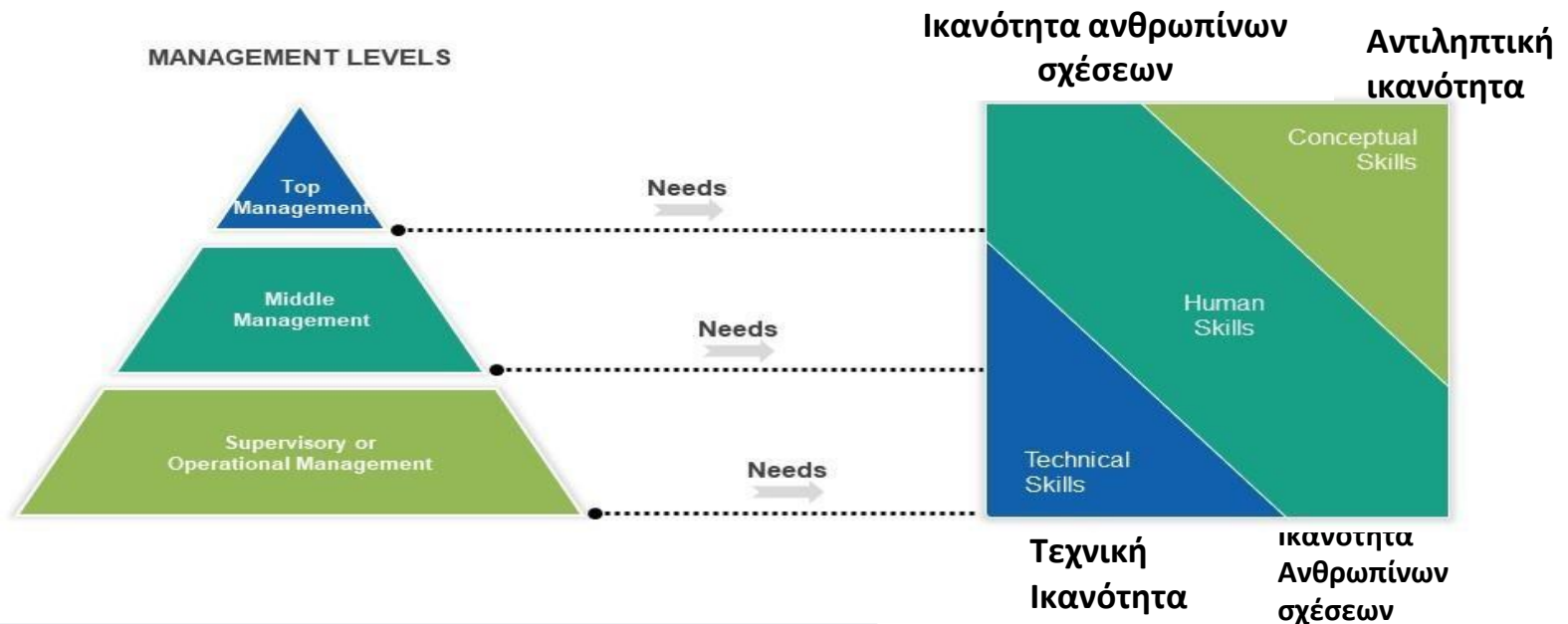
- ο ρόλος του επιχειρηματία
- ο ρόλος αυτού που επιλύει προβλήματα
- ο ρόλος του διαπραγματευτή
- ο ρόλος του κατανεμητή πόρων



## Διοικητικές Ικανότητες

- **Αντιληπτική ικανότητα (conceptual skills)** (νοητική ικανότητα): αναφέρεται στη ικανότητα του στελέχους να αντιλαμβάνεται το σύνολο της επιχείρησης, την αλληλεπίδραση των διαφόρων τμημάτων/λειτουργιών αλλά και το πώς η επιχείρηση επιδρά και επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον της.
- **Ικανότητα ανθρωπίνων (διαπροσωπικών) σχέσεων (Human skills):** είναι η ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους, μέσα κι έξω από την επιχείρηση. Συνδέεται με την παρακίνηση, τη διαχείριση συγκρούσεων, την ομαδική εργασία και την ηγεσία.
- **Τεχνική Ικανότητα (Technical skills):** σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας δηλαδή με την ικανότητα του στελέχους να γνωρίζει (αλλά και να αναπτύσσει) μεθόδους και τεχνικές εκτέλεσης της εργασίας, να χειρίζεται την τεχνολογία και τον εξοπλισμό. Συνδέεται με την εξιδανικευμένη γνώση, την αναλυτική ικανότητα, την επίλυση τεχνικών προβλημάτων κλπ

# Διοικητικές Ικανότητες ανά ιεραρχικό επίπεδο



...ΕΙΣΤΕ ΣΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ (Katz, 1974)

Προτείνετε στους φοιτητές να διαβάσουν το άρθρο με τίτλο  
“Can You Be a Great Leader Without Technical Expertise?”  
by Art Markman

<https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2017/11/can-you-be-a-great-leader-without-technical-expertise>



# Κατηγορίες Μάνατζερς με βάση το επίπεδο ιεραρχίας

**Ανώτατα στελέχη** (top-level managers) βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Είναι υπεύθυνα για την επιχείρηση στο σύνολο της. Αποφασίζουν για το όραμα, την αποστολή, τους μακροχρόνιους στόχους. Επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική με βάση τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης αλλά και με γνώμονα το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

*Τίτλος θέσης: Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος (Chief Executive Officer)*

**Μεσαία στελέχη** (middle-level managers), κατατάσσονται στη μέση της διοικητικής πυραμίδας. Εκτελούν τις εντολές των ανωτέρων. Είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση μεσοπρόθεσμων στόχων και δράσεων που εμπίπτουν στη δική τους αρμοδιότητα.

*Τίτλος θέσης: Διευθυντής (τμήματος), Υποδιευθυντής, Προϊστάμενος (τμήματος)*

**Κατώτερα στελέχη** (frontline managers) είναι τα στελέχη τα οποία είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγή / παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζομένους που κάνουν εκτελεστική εργασία.

*Τίτλος θέσης: Εργοδηγός, Επιβλέπων, Τομεάρχης*



## Κατηγορίες managers με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης

- **Λειτουργικά Στελέχη:** Είναι υπεύθυνα για τους εργαζομένους οι οποίοι εκτελούν όμοιες ή παρόμοιες εργασίες, δηλαδή μια λειτουργία  
πχ. Διευθυντής Μάρκετινγκ
- **Γενικά Στελέχη:** Έχουν την ευθύνη για όλες τις λειτουργίες μιας ολόκληρης μονάδας της επιχείρησης, ενός καταστήματος ή για ολόκληρη την επιχείρηση  
πχ. Διευθυντής τραπεζικού καταστήματος
- **Γραμμικά Στελέχη:** Είναι υπεύθυνα για όσους εργάζονται στα τμήματα που παράγουν το προϊόν ή παρέχουν την υπηρεσία  
πχ. Διευθυντής παραγωγής
- **Επιτελικά Στελέχη:** Είναι τα στελέχη τα οποία προϊίστανται των υποστηρικτικών ή επιτελικών τμημάτων της επιχείρησης  
πχ. Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων
- **Υπεύθυνοι ειδικού έργου:** Τα στελέχη αυτά προϊίστανται μιας ειδικής ομάδας εργαζομένων η οποία συστήθηκε για ένα ειδικό έργο.  
πχ. Υπεύθυνος ομάδας διερεύνησης εργατικών ατυχημάτων

## Τομείς Διοίκησης

- Παραγωγή
- Μάρκετινγκ-Πωλήσεις
- Χρημ/κά
- Έρευνα & Ανάπτυξη
- Ανθρώπινοι πόροι
- Προμήθειες
- Δημόσιες σχέσεις
- Διακίνηση εμπορευμάτων και πρώτων υλών
- Τεχνολογία πληροφοριών
- Νομική υπηρεσία
- Ποιοτικός έλεγχος

## Άσκηση

Η Μαρία είναι προϊσταμένη στο τμήμα Απονομής Συντάξεων Γήρατος του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Βασική αρμοδιότητα του τμήματος είναι η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά την απονομή των συντάξεων γήρατος, η απονομή των συντάξεων αυτών και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσής τους. Στο συγκεκριμένο τμήμα εργάζονται 6 άτομα. Η Μαρία αναθέτει σε 4 έμπειρες υπάλληλους τον υπολογισμό των κύριων συντάξεων γήρατος που δεν υπολογίζονται αυτόματα από το πληροφοριακό σύστημα. Οι δύο άλλοι υπάλληλοι του τμήματος, που είναι και πιο νέοι και γνωρίζουν να χειρίζονται η/υ ασχολούνται με την Παραλαβή των Απογραφικών Δελτίων Συνταξιοδότησης (ΑΔΣ) από τις Τοπικές Υπηρεσίες και την ανάκτηση των ηλεκτρονικά υποβληθεισών αιτήσεων απονομής. Οι δύο νέοι υπάλληλοι συχνά φλυαρούν, καθώς διεκπεραιώνουν γρήγορα τη δουλειά τους, ενώ οι παλιότεροι διαμαρτύρονται για τη φασαρία.

Λόγω του φόρτου εργασίας η Μαρία υπολογίζει και εκείνη συντάξεις, ενώ πολλές φορές αναγκάζεται να παίρνει δουλειά στο σπίτι, καθώς θεωρεί καθήκον της να ελέγχει όλες τις συντάξεις που εξέδωσαν οι υπάλληλοι στο τμήμα της.

*Πιστεύετε ότι η Μαρία έχει σωστά αντιληφθεί το ρόλο του προϊσταμένου τμήματος;*