



# Πληροφοριακά Συστήματα

Διάλεξη 8 (14 Μαΐου 2024)

Διονύσης Μάργαρης  
Επίκουρος Καθηγητής ΤΨΣ ΠΑΠΕΛ

# Τι θα συζητήσουμε σήμερα;

## Πληροφορία, Μάνατζμεντ

- Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ και οργανωτικά μοντέλα
- Επιρροές στον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων

# Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ο επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την εξήγηση των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης.

Τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι:

- Η Οργάνωση και Διοίκηση (Management)
- Το Marketing και η Διοίκηση Πωλήσεων
- Η Διοίκηση Παραγωγής
- Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και η Λογιστική
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Η Διαχείριση Πληροφοριών

# Η Έννοια του Μάνατζμεντ

- «Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου οι άνθρωποι, εργαζόμενοι σε ομάδες, πετυχαίνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους» (Koontz & Weihrich, 1990)
- «Μάνατζμεντ είναι διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της» (Μπουραντάς κ.ά, 1999)

# Μάνατζερ

Ο λόγος ύπαρξης των διοικητικών στελεχών είναι η άσκηση του διοικητικού έργου στο χώρο της ευθύνης τους, με σκοπό χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικοί οι διαθέσιμοι πόροι και να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Το έργο τους περιλαμβάνει την άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης, δηλαδή του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

# Στόχοι του Μάνατζμεντ

1. Η **Αποτελεσματικότητα** (Effectiveness) είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της
1. Η **Αποδοτικότητα** (Efficiency) είναι η επίτευξη των στόχων με την μικρότερη δυνατή ποσότητα οικονομικών πόρων  
Οικονομική Αποδοτικότητα = Καθαρός κέρδος ή ζημία / χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια
3. Η **Παραγωγικότητα** είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων (φύση, εργασία, κεφαλαίο)  
Παραγωγικότητα = Παραχθέντα αγαθά / Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν
4. Η **Ανταγωνιστικότητα** εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει καλύτερη ποιότητα και τιμή από τους ανταγωνιστές της

# Βασικές Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Η διοίκηση (management) έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών:

- ❑ του προγραμματισμού
- ❑ της οργάνωσης
- ❑ της διεύθυνσης
- ❑ του ελέγχου.

Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης.

# Προγραμματισμός

- Είναι η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι επιλεγμένοι στόχοι.
- Οι Koontz και ο O'Donnel (1972) ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη διαδικασία μέσα από την οποία γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα και του σημείου που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.



# Στάδια του Προγραμματισμού

- Εσωτερική ανάλυση (αφορά όλα τα στοιχεία που συνθέτουν την επιχείρηση)
- Εξωτερική Ανάλυση (χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλυθούν οι παρούσες και οι μέλλουσες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση)
- Απειλές – Ευκαιρίες (αναγνώριση απειλών και ευκαιριών)
- Καθορισμός στόχων (προσδιορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων)
- Αναγνώριση εναλλακτικών στρατηγικών (προσδιορισμός εναλλακτικών στρατηγικών που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων)
- Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και επιλογή στρατηγικής
- Διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και προϋπολογισμών

# Οργάνωση (1 / 2)

Οργάνωση είναι η διαδικασία διασφάλισης ότι οι απαραίτητοι ανθρώπινοι και φυσικοί πόροι θα είναι διαθέσιμοι για την εκτέλεση ενός σχεδίου και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- Διαίρεση εργασίας σε συγκεκριμένες θέσεις και καθήκοντα (καταμερισμός των έργων)
- Ανάθεση καθηκόντων
- Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης

Αποτελεσματική είναι η οργάνωση της επιχείρησης όταν αξιοποιεί κατά τον προσφορότερο τρόπο τους διατιθέμενους συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο), με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης.

# Οργάνωση (2/2)

Η εκτέλεση των καθηκόντων που περιέχονται σε κάθε θέση εργασίας προϋποθέτει ότι ο κάτοχος της διαθέτει την εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα να τα εκτελεί.

Οι κύριες αρχές, με βάση τις οποίες θα πρέπει να μεταβιβάζεται η εξουσία και να διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των διάφορων θέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού, είναι οι εξής:

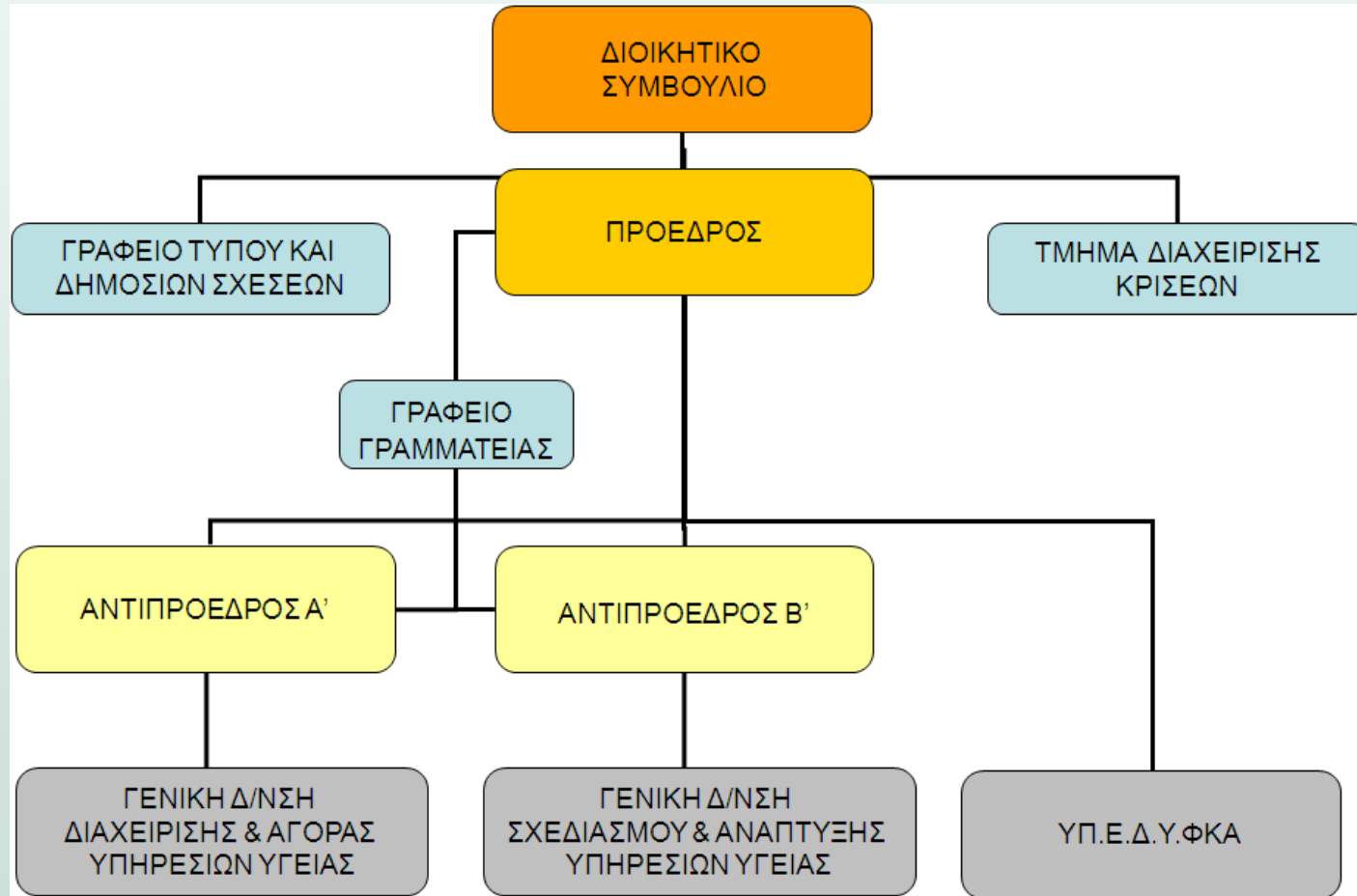
- Κλίμακα εξουσίας
- Ανταπόκριση στα καθήκοντα και τήρηση των ιεραρχικών επιπέδων
- Αντιστοιχία Ευθύνης - Εξουσίας

# Οργανόγραμμα

Σκοπός του οργανογράμματος είναι η ανάγλυφη παρουσίαση της εικόνας του κορμού της επιχείρησης, ώστε ο καθένας να ξέρει την ακριβή **θέση** του στη διάρθρωση της, να γνωρίζει ποιους managers έχει **προϊσταμένους** και ποιους **υφισταμένους**, και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

# Οργανόγραμμα



---

# Διεύθυνση

Η διεύθυνση αφορά την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

# Ηγεσία

Ηγέτης είναι αυτός που καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Είναι εκείνος ο προϊστάμενος που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

- ✓ Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους
- ✓ Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών
- ✓ Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό

# Επικοινωνία

Επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αυτήν.

- Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης
- Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το καλό κλίμα στις επιχειρήσεις επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία
- Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία
- Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων



# Έλεγχος

- Έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών και τμημάτων της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί.
- Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού.
- Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Τα κριτήρια ελέγχου εξαρτώνται από τους στόχους που έχουν επιλεγεί κατά την διαδικασία του προγραμματισμού.

# Στάδια Ελέγχου

Τα στάδια του ελέγχου είναι τα εξής:

- Καθορισμός προτύπων
- Παρακολούθηση
- Μέτρηση
- Αξιολόγηση
- Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα
- Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμοί αιτίων
- Διόρθωση αποκλίσεων

Η λειτουργία του ελέγχου είναι απαραίτητη και αναγκαία για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Χωρίς αυτή δε θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

# Εφαρμογή του Μάνατζμεντ

Στο βαθμό που κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκει την αποτελεσματικότητα, το Μάνατζμεντ είναι **αναγκαίο**.

Το μάνατζμεντ **δεν παίρνει την ίδια μορφή** και **δεν εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο** σε μια οικογένεια, σε ένα συνδικαλιστικό σύλλογο, σε μια πολυεθνική ή σε μια μικρή επιχείρηση, σε ένα δημόσιο ή σε ένα ιδιωτικό οργανισμό.

Κάθε περίπτωση εμφανίζει **ιδιαιτερότητες** και απαιτεί **ξεχωριστή εφαρμογή** της γνώσης του μάνατζμεντ. Τα βασικά στοιχεία όμως, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή.

---

# Αναφορά - Υλικό

Δρακούλης Ι. Μαρτάκος

Σημειώσεις στα Πληροφοριακά Συστήματα

Αθήνα 2004