



# Διοίκηση Επιχειρήσεων

## Διάλεξη 2<sup>η</sup> Βασικές έννοιες στο Μάνατζμεντ

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη  
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων  
10 Μαρτίου 2021



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Στόχοι της ενότητας

- να αναγνωρίζουν οι φοιτητές τους συντελεστές του μάνατζμεντ
- να κατανοήσουν το ρόλο και τις γνώσεις/ικανότητες του μάνατζερ
- να κατανοήσουν την έννοια της κουλτούρας εντός της επιχείρησης
- να κατανοήσουν τη σημασία του μάνατζμεντ
- να κατανοήσουν οι φοιτητές τη διάκριση των εννοιών οργάνωση - επιχείρηση
- να κατανοήσουν τους λόγους δημιουργίας οργανώσεων
- να εξοικειωθούν με τη συστημική προσέγγιση της επιχείρησης
- να αναγνωρίζουν τα σπουδαιότερα ορόσημα στην ιστορία της Διοίκησης Επιχειρήσεων



# Ρόλοι μάνατζερ κατά Mintzberg

## Διαπροσωπικοί

### Εκπρόσωπος

Ο manager υπογράφει έγγραφα, δέχεται επισκέπτες κλπ

### Ηγέτης

Ο manager υποκινεί, εμπνυχώνει, καθοδηγεί τους υφιστάμενους του

### Συνδετικός κρίκος

Ο manager αναπτύσσει και διατηρεί δίκτυο ευνοϊκών σχέσεων μεταξύ ανθρώπων του περιβάλλοντος της Οργάνωσης

## Πληροφοριακοί

### Δέκτης

Ο manager αναζητά και δέχεται σημαντικές πληροφορίες

### Πομπός

Ο manager στέλνει πληροφορίες σε άλλα πρόσωπα. Αυτό σε συνδυασμό με τον προηγούμενο ρόλο κάνει το manager ιδιαίτερα σημαντικό κρίκο της αλυσίδας επικοινωνίας της οργάνωσης

### Εκπρόσωπος τύπου

Ο manager δίνει στο περιβάλλον τις πληροφορίες που αφορούν την οργάνωση

## Λήψης αποφάσεων

### Επιχειρηματίας

Ο manager εντοπίζει τις ευκαιρίες, εισηγείται, σχεδιάζει και ελέγχει τις αλλαγές στην οργάνωση

### Κυματοθραύστης

Ο manager αντιμετωπίζει ξαφνικά και σημαντικά προβλήματα και καταστάσεις (κρίσεις, συγκρούσεις κα)

### Κατανομέας πόρων

Ο manager κατανέμει τους οικονομικούς και άλλους πόρους της οργάνωσης

### Διαπραγματευτής

Ο manager διαπραγματεύεται με φορείς του περιβάλλοντος (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, συνδικάτα κα) για ζητήματα που αφορούν την οργάνωση



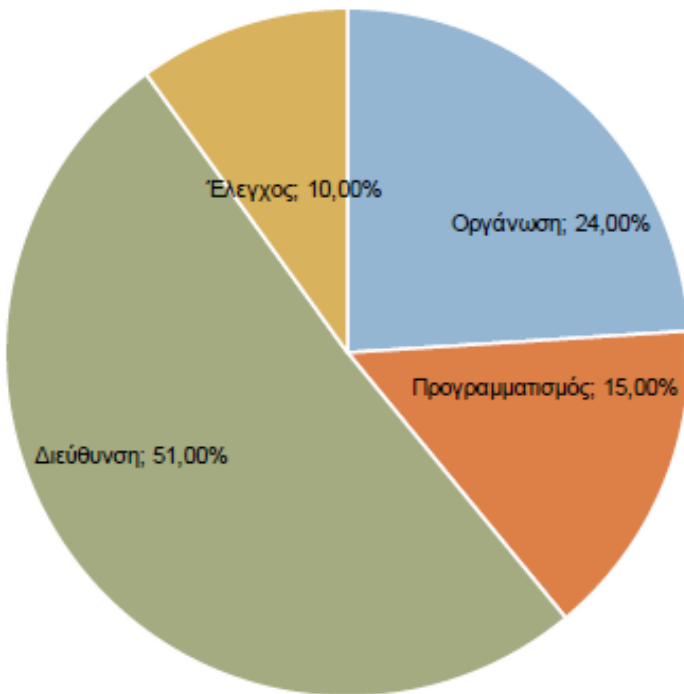
# Επίπεδα μάνατζμεντ

- Είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων για την πορεία του οργανισμού και θεσπίζουν πολιτικές που επηρεάζουν όλη την πυραμίδα.
- Είναι υπεύθυνοι για την αναδιατύπωση των στόχων που θέτουν οι μάνατζερ κορυφής σε συγκεκριμένες λεπτομέρειες, τη διεκπεραίωση των οποίων αναλαμβάνουν οι μάνατζερ πρώτης γραμμής.
- Είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση των εργαζόμενων.
- Δεν φέρουν ευθύνη για την επίβλεψη του έργου άλλων.

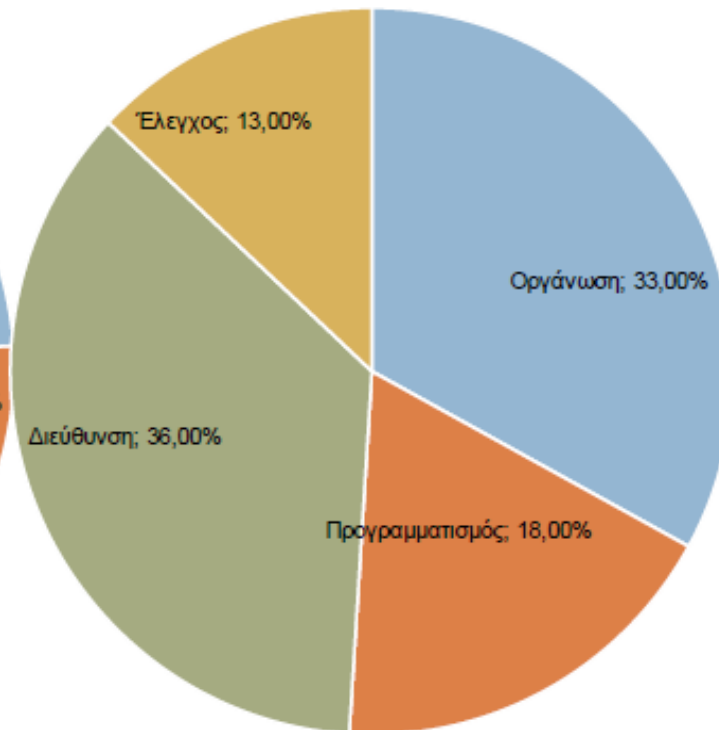


# Διοικητικές δραστηριότητες ανά επίπεδο

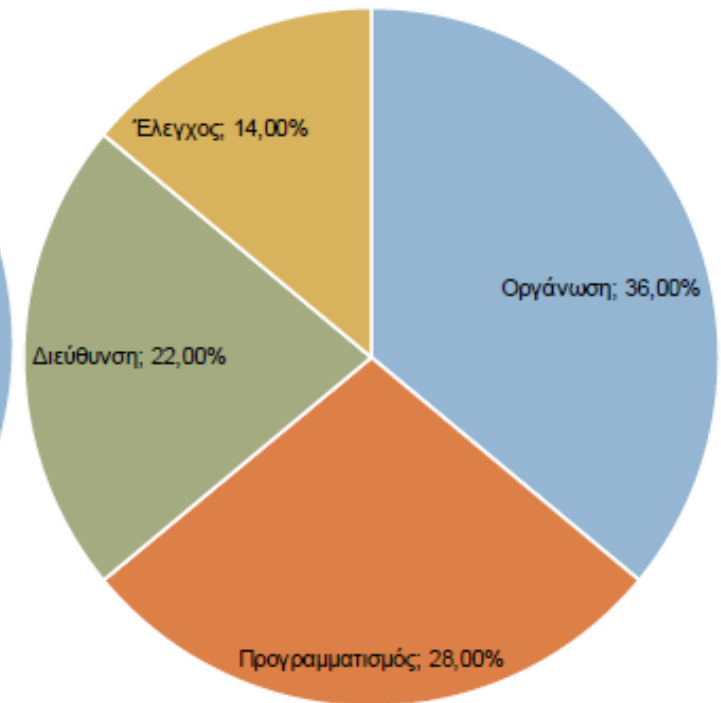
## Κορυφής



## Μεσαίο



## Πρώτης γραμμής



# Δραστηριότητα 2.1

Τι στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να κατέχει ένας μάνατζερ για να ασκήσει αποτελεσματικά το έργο του;

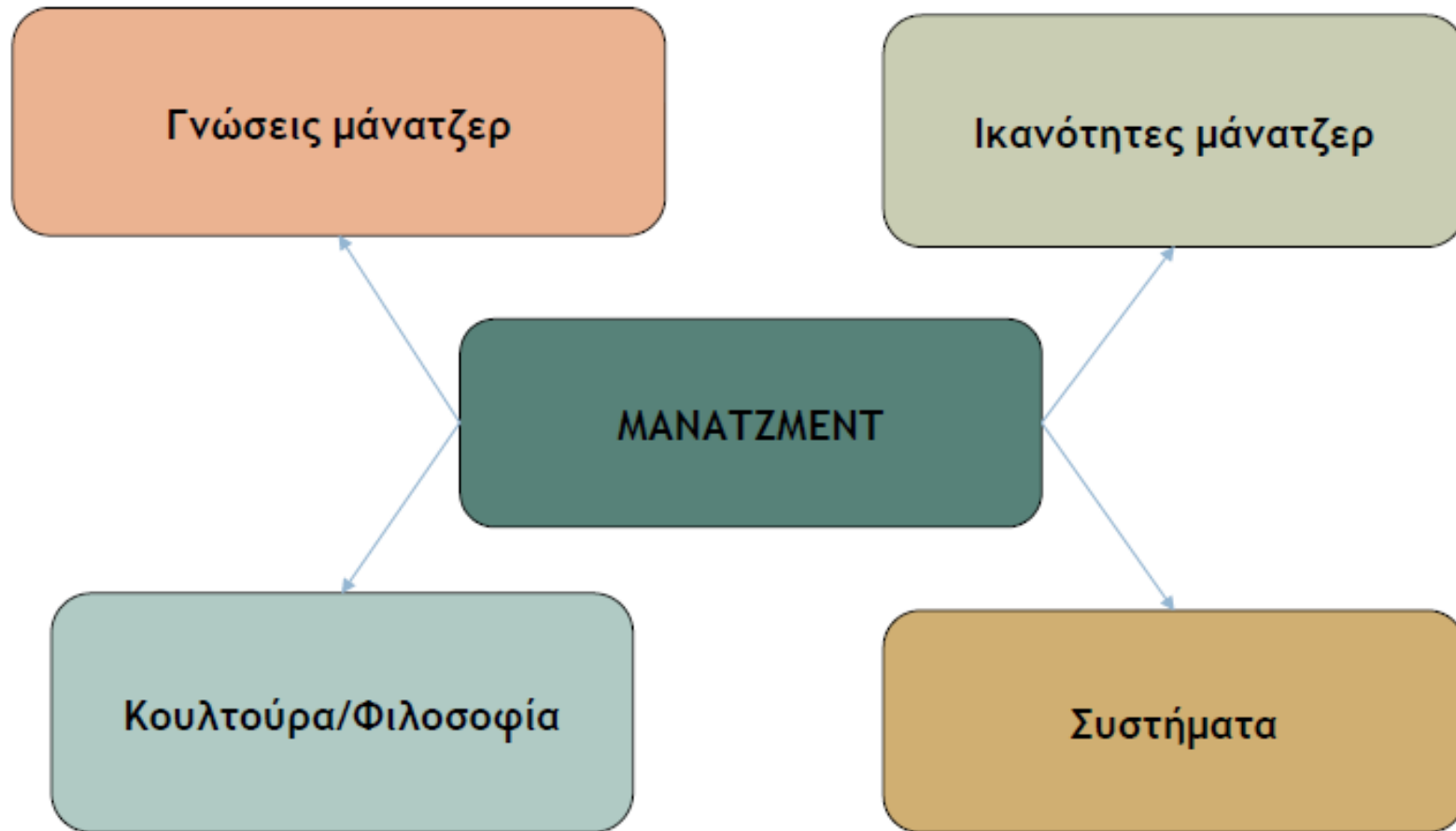




# Συντελεστές μάννατζμεντ



# Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ





# Γνώσεις Μάνατζερ



**Γνώσεις μάνατζμεντ**  
Έννοιες, αρχές, τεχνικές,  
μοντέλα προγραμματισμού,  
στελέχωση, διεύθυνση,  
υποκίνηση, επικοινωνία,  
έλεγχος κοκ  
(σχετικά με τις 5 λειτουργίες  
του μάνατζμεντ)



**Ειδικές γνώσεις**  
Ειδικές γνώσεις, ανάλογα  
με το τμήμα απασχόλησης  
(μάρκετινγκ, παραγωγή,  
λογιστική κοκ)



**Γενικές γνώσεις**  
Αφορούν τη γενική  
λειτουργία και το  
περιβάλλον  
λειτουργίας της  
επιχείρησης



# Ικανότητες μάνατζερ



**Νοητικές**  
Ανάλυση και  
διάγνωση  
περίπλοκων  
καταστάσεων



**Διαπροσωπικές**  
Ικανότητα  
συνεργασίας,  
κατανόησης,  
συμβουλευτικής  
και παρακίνησης  
ατόμων/ομάδων



**Τεχνικές**  
Εξειδικευμένες  
επαγγελματικές  
γνώσεις και τεχνικές  
που απαιτούνται για  
την εκτέλεση των  
εργασιών



**Πολιτικές**  
Ικανότητα  
οικοδόμησης  
μιας  
βάσης ισχύος και  
δικτύωσης

*Σημείωση: οι πολιτικές δεξιότητες συχνά θεωρούνται μέρος των διαπροσωπικών*



# Δραστηριότητα 2.2

Αντιστοιχίστε τις παρακάτω ιδιότητες στην κάθε μία από τις κατηγορίες ικανοτήτων:

α. Νοητικές

β. Διαπροσωπικές

γ. Τεχνικές

δ. Πολιτικές/διαπραγματεύσεως

## Ικανότητες

δημιουργική σκέψη, διαπραγματευτική ικανότητα, ηγετική ικανότητα, ικανότητα συνεργασίας, πειθώ, ικανότητα στοχοθεσίας και προγραμματισμού, ικανότητα επικοινωνίας, διαχείριση χρόνου, χρήση νέων τεχνολογιών, μεθοδικότητα, ανάλυση κόστους-ωφελειών, σφαιρική παγκόσμια αντίληψη.



# Ικανότητες Μάνατζερ

## Νοητικές

- δημιουργική σκέψη
- στρατηγική σκέψη
- ικανότητα λήψης αποφάσεων
- αναλυτική – συνθετική ικανότητα
- ικανότητα μάθησης και αλλαγών
- συστημική σκέψη
- σφαιρική παγκόσμια αντίληψη

## Διαπροσωπικές

- συναισθηματική νοημοσύνη
- ηγετική ικανότητα
- ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομάδας
- ικανότητα επικοινωνίας

## Τεχνικές

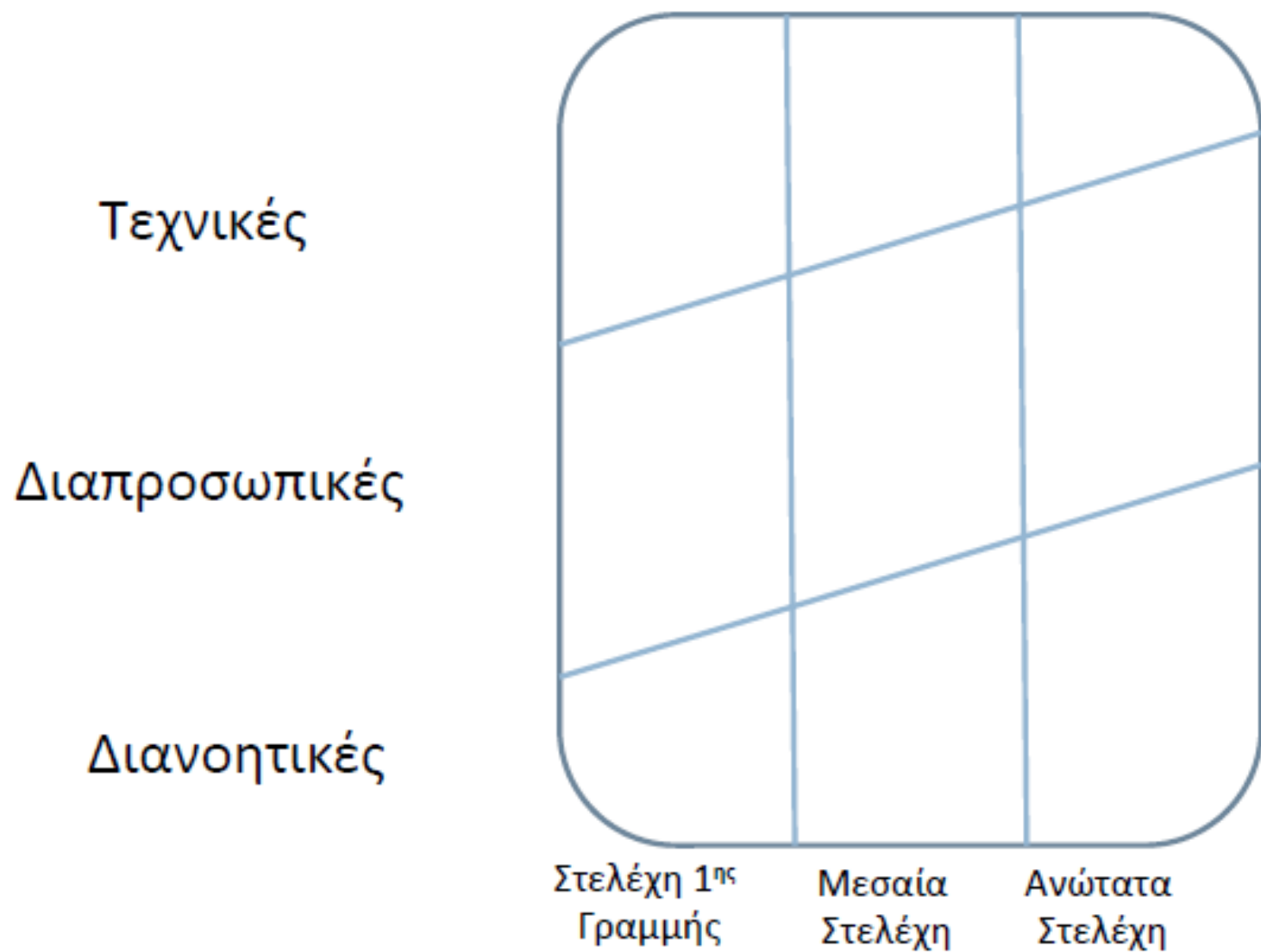
- ικανότητα στοχοθεσίας και προγραμματισμού
- μεθοδικότητα
- ανάλυση κόστους- ωφελειών
- αναζήτηση αξιοποίηση πληροφοριών
- χρήση νέων τεχνολογιών
- διαχείριση χρόνου
- χρήση ποσοτικών μοντέλων

## Πολιτικές

- διαπραγματευτική ικανότητα
- πειθώ
- άσκηση επιρροής



# Απαιτούμενες ικανότητες ανά βαθμίδα



# Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

- Ενδιαφέρον για την εργασία
- Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
- Επιθυμία για ανάληψη ευθυνών
- Πρωτοβουλία
- Ανεξάρτητη σκέψη
- Φιλοδοξία
- Προσωπικότητα – ευελιξία
- Αντοχή – δυναμισμός
- Αυτοπεποίθηση
- Ψυχραιμία



# Κουλτούρα – φιλοσοφία

Στοιχεία της συμπεριφοράς του ατόμου και της οργάνωσης/επιχείρησης που καθορίζονται από:

- Αξίες
- Πιστεύω
- Βασικές παραδοχές
- Προδιαθέσεις
- Νοοτροπίες



# Παράδειγμα

- Κατανόηση των αναγκών των πελατών
- Δυναμισμός / Επίτευγμα
- Θετική Κοινωνική Προσφορά
- Καινοτομία / Όραμα
- Ατομική απόδοση
- Ομαδικό πνεύμα
- Ποιότητα / Αριστεία
- Ατομική ανταμοιβή
- Καλή διαχείριση





# Δραστηριότητα 2.3

Αναζητήστε στο διαδίκτυο σε ιστοσελίδες επιχειρήσεων που σας ενδιαφέρουν πώς δηλώνουν τη φιλοσοφία ή/και την κουλτούρα τους. Συζητήστε το στην τάξη.



# Συστήματα Μάνατζμεντ

**Εργαλεία που υποβοηθούν τις λειτουργίες του μάνατζμεντ:**

- Συστήματα πληροφοριών (πχ τα αρχεία στον server ή στο cloud, τα wikis)
- Συστήματα προγραμματισμού (πχ για τη διαχείριση ενός έργου)
- Αμοιβών (πχ ενιαίο μισθολόγιο, bonus, πληρωμή σε είδος, κουπόνια κτλ)
- Επικοινωνίας (πχ εσωτερικό δίκτυο τηλεφωνίας)
- Ελέγχου (πχ κάρτα έναρξης/λήξης ωραρίου)



# Δραστηριότητα 2.4

Πώς θεωρείτε ότι ένα αποτελεσματικό μάνατζμεντ μπορεί να επιδράσει στο επίπεδο:

- α. της επιχείρησης και
- β. της οικονομίας;





# Σημασία Μανατζμεντ

# Σημασία του μάνατζμεντ σε επίπεδο επιχείρησης

- Στοχεύει στο βέλτιστο αποτέλεσμα
- Αυξάνει την κερδοφορία και την ικανοποίηση των μετόχων
- Ικανοποιεί τους εργαζόμενους εφόσον καλύπτει τις οικονομικές και ψυχολογικές ανάγκες τους
- Ικανοποιεί τους εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές αφού εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της προς αυτούς
- Ικανοποιεί τους πελάτες παρέχοντας αγαθά με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό
- Εναρμονίζεται με τον κοινωνικό ρόλο της επιχείρησης
- Από μια συστημική οπτική μετασχηματίζει τις εισροές με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο επιτυγχάνοντας μεγαλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα με το μικρότερο δυνατό κόστος



# Σημασία του μάνατζμεντ σε επίπεδο οικονομίας

- Το μέσο για να καταστήσουν τους πόρους παραγωγικούς (Drucker, 1990)
- Το έχει ανάγκη η νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης, της κοινωνίας της πληροφορίας, της ολικής ποιότητας, της επιχειρησιακής ηθικής, της έντασης γνώση, της καινοτομίας (Πετρίδου, 2015)
- Εξισορροπεί την οικονομική και κοινωνική διάσταση των επιχειρήσεων (Mintzberg, 1994)
- Ενορχηστρώνει τους φυσικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους ώστε να δημιουργήσουν οικονομική ανάπτυξη για τις εκάστοτε χώρες (Farmer and Richman, 1965)
- Σε παγκόσμιο επίπεδο συμβάλλει στην παγκόσμια ειρήνη μέσω των διεθνοποιημένων δραστηριοτήτων (Kanter, 1985)
- Συμβάλλει στην άμβλυνση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, συγκεκριμένα στην Ελλάδα (ΣΕΣΜΕ, 2011)



# Σημασία της μελέτης του μάνατζμεντ

- Για όσους φοιτητές θέλουν να γίνουν μάνατζερ
- Για όσους δε θέλουν να γίνουν μάνατζερ

Παρέχει μια βάση κατανόησης του κόσμου που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, και κατ' επέκταση η κοινωνία και η οικονομία.

Θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία θα χτιστεί μια διοικητική καριέρα ή μια υπαλληλική σχέση.



# Fact Sheet

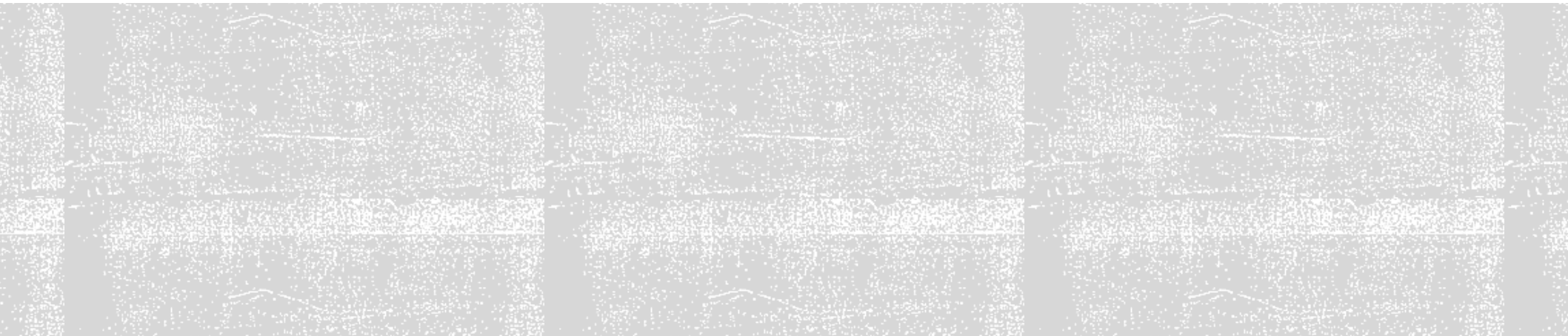
- 35% των εργαζομένων παραιτήθηκαν από τη δουλειά τους γιατί ήταν δυσαρεστημένοι από τη διοίκηση
- 69% των εργαζομένων από όλες τις βαθμίδες της οργάνωσης δήλωσαν ότι δε θα ήθελαν τη δουλειά του διευθυντή τους
- 2,6% των 500 κορυφαίων εταιρειών σύμφωνα με το Fortune έχουν γυναίκα στη θέση του διευθύνοντος συμβούλου
- 30% των εργαζομένων που τους ζητήθηκε να χαρακτηρίσουν τη σχέση με το διευθυντή τους είπαν ότι είναι φίλος τους και 5% είπαν ότι είναι πατρική φιγούρα
- 70% των διαφορών στο κλίμα που επικρατεί σε μια επιχείρηση αποδίδονται στη συμπεριφορά του μάνατζερ πρώτης γραμμής
- 30% των υπαλλήλων γραφείου πιστεύουν ότι ένας κακός διευθυντής χαρακτηρίζεται από ανικανότητα
- 51% του πληθυσμού στις ΗΠΑ είναι γυναίκες και μόλις το 36% γυναίκες μάνατζερ
- 91% των εταιρειών στην Κίνα έχουν γυναίκες σε ανώτερες διοικητικές θέσεις







# Η έννοια της επιχείρησης



# Η έννοια της οργάνωσης

Οργάνωση είναι μια διακριτή κοινωνική οντότητα που επιδιώκει κάποιο σκοπό.

Στοιχεία οργανώσεων:

- Άνθρωποι
- Σκοποί
- Διαίρεση εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια
- Σύνορα
- Διάρκεια

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη διπλή έννοια της οργάνωσης: ως

- 1) διαδικασίας «τακτοποίησης» χρόνου, ανθρώπων, πραγμάτων και
- 2) κοινωνικής οντότητας



# Δραστηριότητα 2.5

Παρατηρείστε τις εικόνες που ακολουθούν και κρίνετε αν είναι οργανώσεις ή επιχειρήσεις;





# ION

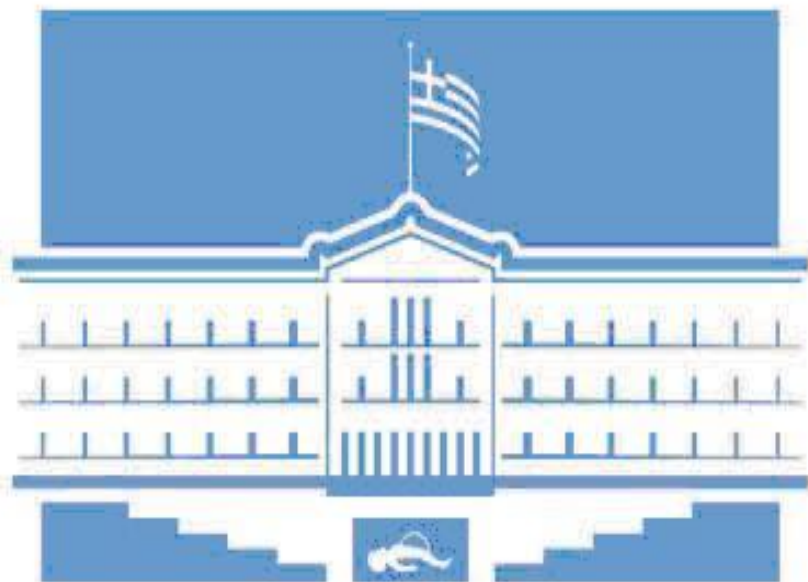
ΓΙΑ ΠΑΝΤΑ











ΒΟΥΛΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ





**e-SHOPgr<sup>®</sup>**





ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



[www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)



24 ώρες  
μη τριτά







όλοι μαζί  
μπορούμε!



# Λόγοι δημιουργίας οργανώσεων

- Διαίρεση εργασίας - εξειδίκευση
- Μη διαίρεση των συντελεστών παραγωγής (πχ ένα μηχάνημα δε μπορεί να απαχοληθεί ταυτόχρονα στην παραγωγή δύο προϊόντων)
- Οικονομίες κλίμακας (πχ αν διδάσκω με μισθό 500 ευρώ το μήνα για 10 φοιτητές οι υπηρεσίες μου κοστίζουν 50 ευρώ ανά φοιτητή ενώ για 100 φοιτητές κοστίζουν 5 ευρώ ανά φοιτητή, δηλαδή υπάρχει εξοικονόμηση πόρων και μεγαλύτερη αποδοχή της πληρωμής μου)
- Συνέργεια - συνένωση δυνάμεων (η ισχύς εν τη ενώσει)
- Κόστος συναλλαγής (πχ αν σε κάθε δήμο της χώρας λειτουργούσε αστυνομικό τμήμα, ο συντονισμός, η επικοινωνία, τα συμβόλαια κλπ που θα χρειάζονταν για μια διαδημοτική επιχείρηση θα είχαν κόστος οικονομικό λόγω της χρονικής καθυστέρησης του συντονισμού)



# Λόγοι δημιουργίας οργανώσεων



Γιατί ο  
άνθρωπος  
δεν  
κατασκευάζ  
ει μόνος του  
ΤΟ  
[https://www.  
youtube.com  
/watch?v=arF  
gcfYb66M](https://www.youtube.com/watch?v=arFgcfYb66M)  
**ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ;**



# Στόχοι της οργάνωσης

- **Θεσμικοί:** γενικοί στόχοι που δηλώνουν το βασικό καθήκον της οργάνωσης και εκφράζονται επίσημα στο καταστατικό της οργάνωσης με βάση το οποίο νομιμοποιείται η λειτουργία της
- **Λειτουργικοί:** εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιδιώκει η οργάνωση σχετικά με:
  - Τα συνολικά μεγέθη της οργάνωσης (κέρδη, πωλήσεις, ανάπτυξη, φήμη κοκ)
  - Την αγορά (μερίδιο αγοράς, δίκτυο διανομής κοκ)
  - Την παραγωγή (παραγωγικότητα εργασίας, ποιότητα προϊόντων, κόστη κοκ)
  - Τους ανθρώπους (ικανοποίηση, απασχόληση, εκπαίδευση, ανάπτυξη κοκ)
  - Τις καινοτομίες (νέα προϊόντα, νέες μέθοδοι παραγωγής, νέες πρακτικές διοίκησης κοκ).

Οι λειτουργικοί στόχοι εξυπηρετούν τους θεσμικούς και πρέπει να είναι σε πλήρη συμφωνία με αυτούς.





# Η έννοια της επιχείρησης

Είναι μια παραγωγική και οικονομική οργάνωση, ο λόγος ύπαρξης της οποίας είναι να παράγει αξία μέσα από την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να ικανοποιούνται όλες οι ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders):

- Ιδιοκτήτες και μέτοχοι
- Εργαζόμενοι
- Πελάτες
- Προμηθευτές
- Κοινωνία

Όλες οι επιχειρήσεις είναι οργανώσεις, ωστόσο δεν είναι όλες οι οργανώσεις επιχειρήσεις.

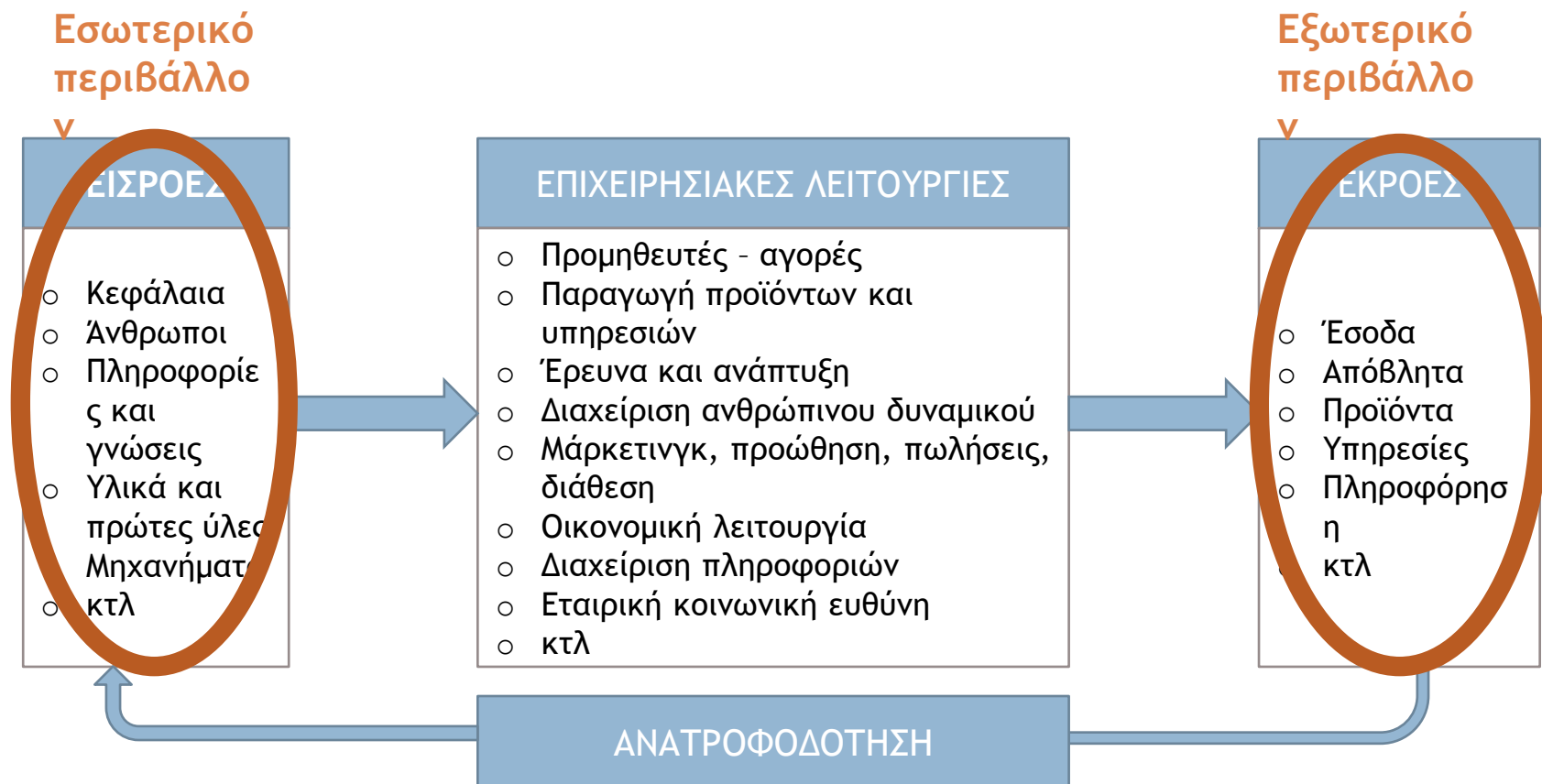


# Προϋποθέσεις ευημερίας μιας επιχείρησης

- Επιχειρηματικότητα: να ρισκάρεις να ξεκινάς και να εξελίσεις νέα εγχειρήματα
- Αποδοτικότητα: να δημιουργείς αξία μέσα από τη θυσία διαθέσιμων πόρων
- Ανταγωνιστικότητα: να είσαι καλύτερος από τον διπλανό σου
- Αποτελεσματικότητα: να καταφέρνεις να φέρνεις σε πέρας μια εργασία

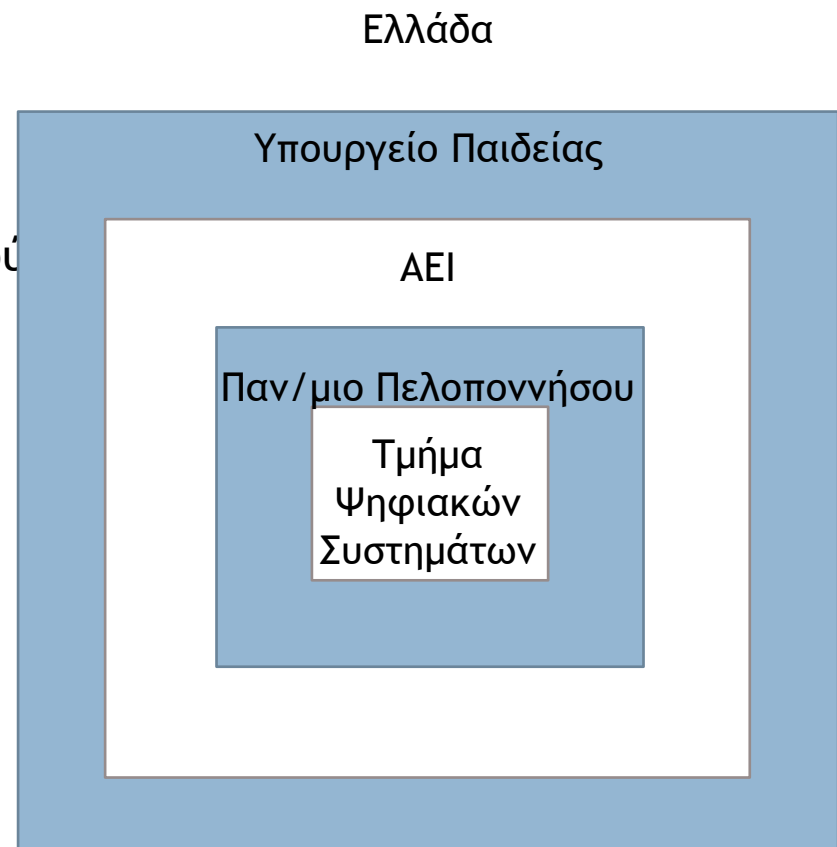


# Η επιχείρηση ως σύστημα



# Η επιχείρηση ως σύστημα

- Μέρη - υποσυστήματα
- Εισροές του συστήματος
- Διαδικασία επεξεργασίας/μετασχηματισμού
- Εκροές
- Μηχανισμός ανατροφοδότησης/ελέγχου
- Σύνορα του συστήματος



# Χαρακτηριστικά συστημάτων

- Ανοικτά - κλειστά συστήματα: αν βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον (πχ πανεπιστήμιο/μοναστήρι)
- Δυναμικότητα - στατικότητα: πόσο συχνά συμβαίνουν αλλαγές
- Πολυπλοκότητα: από πόσα μέρη αποτελείται και πόσες μεταξύ τους σχέσεις (πχ πολυεθνική/ατομική επιχείρηση)
- Συνέργεια: όταν μια ολότητα με αρμονία και συνεργασία γίνεται μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της
- Εντροπία: όταν το σύστημα τείνει να αφανιστεί λόγω βλάβης στην ανατροφοδότηση που δημιουργεί ανισορροπία ως προς τη σχέση εισροών - εκροών



# Δραστηριότητα 2.6

Περιγράψτε το τμήμα στο οποίο φοιτείτε ακολουθώντας τη συστημική προσέγγιση.



Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??







Το περιεχόμενο του μαθήματος διατίθεται με άδεια  
Creative Commons εκτός και αν αναφέρεται διαφορετικά

