


Θεματική ενότητα ΔΕΟ 11




LESSON
N.1
[22/10/21]



Eclass4U

The best Choice for you

ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ
100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ
ΜΕΤΡΟ «ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ»

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711454
ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981
EMAIL: grammatika.eclass4u@gmail.com
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB: www.eclass4u.gr
SOCIAL MEDIA:   

ΤΙΤΛΟΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ: **ΤΟΜΟΣ Α – ΜΕΡΟΣ Α- ΚΕΦ.1 - ΚΕΦ.2**
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

καθηγήτρια: Βίκυ Βάρδα

Επιμέλεια Υπερ. Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

1

1

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΕΝΗΛΙΚΕΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ



Eclass4U
The best Choice for you



ΚΕΦΆΛΑΙΟ 1.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ &
ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΠΕΡ. ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - [VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM](mailto:vicky.eclass4u@gmail.com)

2

2

1. Τι γνωρίζετε για την έννοια της οργάνωσης;



3



Οργάνωση είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση.

4

3. Τι υποστηρίζει η θεωρία των συστημάτων;

7

Η θεωρία των συστημάτων έχει σημαντική επίδραση στη θεωρία των οργανώσεων. Ως σύστημα ορίζεται μια ολότητα που τα βασικά της μέρη βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και κατά κανόνα επιδιώκουν από κοινού την επιτέλεση ενός στόχου

Τα κοινωνικά συστήματα ορίζονται ως ανοικτά, όταν:

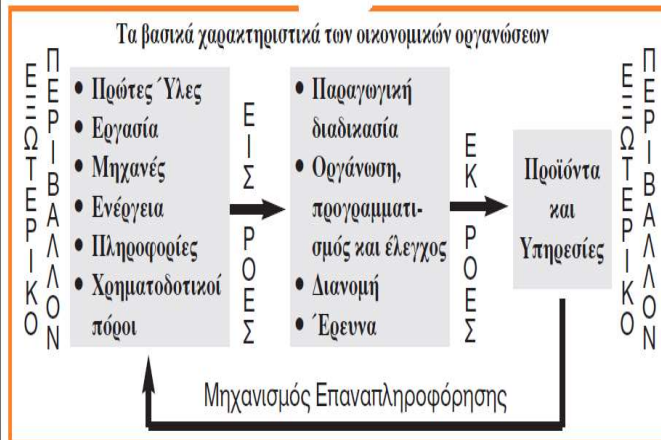
α) δέχονται εισροές (π.χ. Α΄ ύλες, πληροφορίες)

β) επεξεργάζονται τις εισροές και τις μετατρέπουν σε εκροές (π.χ. προϊόντα / υπηρεσίες)

γ) διαχέουν τις εκροές στο περιβάλλον και συλλέγουν πληροφορίες για τη στάση του περιβάλλοντος απέναντί τους.

8

Από την άλλη, κλειστό είναι το σύστημα που δεν έχει καμία σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Στην πράξη, δεν υπάρχουν πραγματικά, κλειστά συστήματα.



9

4. Τι είναι η διοίκηση επιχειρήσεων και Οργανισμών ;



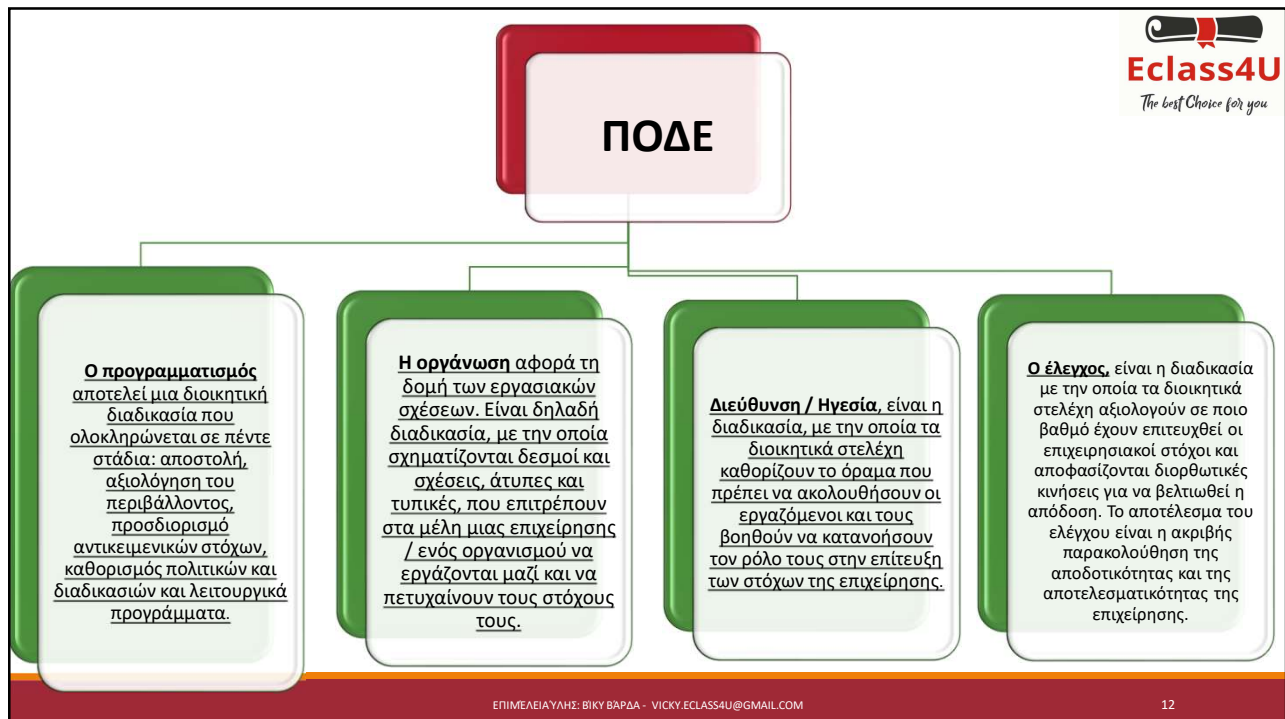
10




Διοίκηση είναι η διαδικασία επιλογής στόχων , η διαδικασία καταμερισμού ανθρώπινων , τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε επί μέρους δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων καθώς και η διαδικασία συντονισμού της δράσης για μεγιστοποίηση της απόδοσης των κατανεμημένων πόρων.

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η Διεύθυνση και ο Έλεγχος (για να το θυμάστε συγκρατήστε τα αρχιγράμματα – ΠΟΔΕ).

11



12



Eclass4U
The best Choice for you

5. Τι είναι η οργάνωση ως έννοια (και όχι ως λειτουργία);

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

13

13



Eclass4U
The best Choice for you

Εννοιολογικοί προσδιορισμοί της οργάνωσης:

Σύστημα δομημένων διαπροσωπικών σχέσεων.

Σύστημα δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς κάποιο συγκεκριμένο στόχο.

Κοινωνικές ενότητες, προορισμένες κυρίως για την εκπλήρωση ορισμένων στόχων.

Μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

14

14

Όπως παρατηρούμε στους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί για την οργάνωση οι κοινές έννοιες είναι: **επίτευξη στόχου (αποτελέσματος), κοινωνική ομάδα, σύστημα.** Οι έννοιες αυτές χρησιμοποιούνται για να διαφοροποιήσουν τις οργανώσεις από άλλες μορφές κοινωνικής οργάνωσης όπως είναι η οικογένεια, η γειτονιά, η κοινότητα, η πολιτική οργάνωση κ.α.

Η αδυναμία να δοθεί ένας ολοκληρωμένος ορισμός της οργάνωσης οδηγεί την δυσκολία μιας κοινά αποδεκτής ταξινόμησης των διαφόρων μορφών οργανισμών.

15

6. Σε τι διακρίνεται το περιβάλλον της επιχείρησης ;



16

Ανάλυση του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Εξωτερικό Περιβάλλον

Πολιτικό περιβάλλον
Οικονομικό περιβάλλον
Νομικό περιβάλλον
Κοινωνικό περιβάλλον
Τεχνολογικό περιβάλλον
Οικολογικό περιβάλλον
Πολιτισμικό περιβάλλον

Δόκου Χρυσίτη ΠΕ09

Επιχείρηση

Εξωτερικό Περιβάλλον
Εσωτερικό Περιβάλλον

Έμμεσο
Άμεσο

Εσωτερικό Περιβάλλον

Προμηθευτές Υλικών ή υπηρεσιών
Καταναλωτές και Πελάτες
Εργαζόμενοι και Συνδικαλιστική Ένωση
Πιστωτές Χρηματοδότες Μέτοχοι
Οικονομικοί Οργανισμοί και Τράπεζες
Συμμετρήσιμες ή ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Δόκου Χρυσίτη ΠΕ09

Η επιχείρηση έχει εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΘ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

17

17

Eclass4U
The best Choice for you

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- εργασία,
- κεφάλαιο,
- φυσικούς πόρους,
- έρευνα και τεχνολογία,
- εργασιακές ομάδες και
- στελέχη διοίκησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- την οικονομική,
- την πολιτική,
- την τεχνολογική,
- την κοινωνικοπολιτιστική και
- τη νομική-πολιτική διάσταση.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΘ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

18

18

Εξωτερικό περιβάλλον (άμεσο & έμμεσο)



Το άμεσο ή ειδικό εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει: τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους ρυθμιστικούς παράγοντες (δημόσια διοίκηση, σωματεία, ΜΚΟ, κ.α.)

Το έμμεσο ή ειδικό εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει: τον πολιτικό περίγυρο, την κοινωνική διάσταση, το διεθνές περιβάλλον, τους οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες.

19

Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Ανάλυση PEST-DG

- Political
- Economic
- Technological
- Social
- Demographic
- Global

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο ανεργίας • Έλεγχοι μισθών / τιμών 	<ul style="list-style-type: none"> • Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη • Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Νομοθεσία κατά μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Κυβερνητική σταθερότητα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κίνητρα για προσλήψεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Δραστηριοποίηση καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού • Καριέρα
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός αύξησης πληθυσμού • Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

20

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η SWOT ANALYSIS;

21

Η Ανάλυση SWOT

Μέθοδος για τη διερεύνηση της ανταγωνιστικής θέσης ενός οργανισμού.

Αξιοποιεί δεδομένα από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού, τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον. Οδηγεί στη λήψη αποφάσεων για τη διαμόρφωση νέας στρατηγικής. Αποτελεί εργαλείο του στρατηγικού προγραμματισμού.

Διαστάσεις της Ανάλυσης SWOT

- ❖ **Strengths:** Δυνατά Σημεία
 - ❖ **Weaknesses:** Αδύνατα Σημεία
 - ❖ **Opportunities:** Ευκαιρίες
 - ❖ **Threats:** Απειλές
- } Παράγοντες Εσωτερικού Περιβάλλοντος (Εντός του Ελέγχου του Οργανισμού)
 } Παράγοντες Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Εκτός του Ελέγχου του Οργανισμού)

	Βοηθούν την επίτευξη των στόχων	Εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων
Εσωτερικοί παράγοντες του οργανισμού	S Δυνατά Σημεία	W Αδύνατα Σημεία
Εξωτερικοί παράγοντες του οργανισμού	O Ευκαιρίες	T Απειλές

22

7. Με ποιον τρόπο γίνεται η αξιολόγηση περιβάλλοντος μιας επιχείρησης – ενός οργανισμού;



Προκειμένου να αξιολογηθεί το περιβάλλον μιας επιχείρησης, απαιτούνται δύο βασικά χαρακτηριστικά:
α) η πολυπλοκότητα και β) η δυναμική.



Η δυναμική αποτυπώνει τη διαχρονική σταθερότητα/ αστάθεια της δομής των στοιχείων που συνθέτουν το περιβάλλον. Για να μετρηθεί προσφέρονται τρεις δείκτες: α) η συχνότητα, β) η ένταση της αλλαγής



Η πολυπλοκότητα αποτελεί έκφραση της δομικής διάστασης του περιβάλλοντος και μετριέται με το πλήθος και την ποικιλομορφία των σημαντικών στοιχείων του περιβάλλοντος, καθώς και με τον βαθμό οργάνωσης και μεταξύ τους αλληλεξάρτησης. Όσο μικρότερο είναι το πλήθος και όσο πιο οργανωμένος είναι ο τομέας και λιγότερο εξαρτημένος από άλλους, τόσο πιο προβλέψιμη είναι η συμπεριφορά του.

23

8. Ποια είναι τα κυριότερα θεωρητικά ρεύματα της διοικητικής επιστήμης ;



24

1. Θεωρία του «επιστημονικού Μάνατζμεντ του F.Taylor (1856-1915)



Fraderick Taylor

Με την εφαρμογή **επιστημονικών** μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει **αύξηση** της παραγωγικότητας, **χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία.**



©Alamy Images/RETNA

Ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με την μελέτη χρόνου και κινήσεων.

Οι βασικές αρχές από τις οποίες έπρεπε να καθοδηγείται το Μάνατζμεντ ήταν κατά τον Taylor οι εξής :

Κάθε εργάτης να είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση μιας σαφώς καθορισμένης εργασίας για κάθε μέρα

Είναι ανάγκη να υπάρχουν πρότυπα εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η ευκολότερη εκτέλεση των ανατεθειμένων καθηκόντων

Πρέπει να υπάρχει υψηλή αμοιβή για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων

25

2. Διοικητική θεωρία του H. Fayol




Ο H. Fayol στη διοικητική του θεωρία (διαχειριστικό management) εστιάζει στην οργανωτική και διοικητική πυραμίδα και διαχωρίζει τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών, επιμένοντας στη δημιουργία και διατήρηση αγωγικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

Διαχωρίζει πέντε λειτουργίες για βέλτιστη λειτουργικότητα, οι οποίες είναι:

α) προγραμματισμός	β) οργάνωση	γ) διεύθυνση	δ) συντονισμός	ε) έλεγχος σφαλμάτων
-----------------------	----------------	-----------------	-------------------	----------------------------

26



Eclass4U
The best Choice for you

Fayol (1841-1925): Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης (Διαχειριστική) (1/2)


Οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ

- Καταμερισμός της εργασίας
- Εξουσία από πάνω προς τα κάτω - πειθαρχία
- Ενότητα εντολής
- Κλίμακα εξουσίας (όχι υπερβολικό «ύψος» της πυραμιδικής δομής)
- Ενότητα διεύθυνσης (συντονισμός δραστηριοτήτων για επίτευξη των στόχων της οργάνωσης)

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΘ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

27

27



Eclass4U
The best Choice for you

Fayol (1841-1925): Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης (Διαχειριστική) (1/2)

Οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ (συνέχεια)

- Έκταση συγκεντρωτισμού (όχι υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτερα κλιμάκια)
- Δίκαιη και ανθρώπινη συμπεριφορά προς τον εργαζόμενο
- Σταθερότητα στην απασχόληση
- Δυνατότητα για πρωτοβουλίες
- Ομαδικό πνεύμα

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΘ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

28

28

Κριτική στον Fayol



Δριμύτατη κριτική:

- Η θεώρηση του οργανισμού ως «**Κλειστό Κοινωνικό Σύστημα**» (χωρίς εξωτερικό περιβάλλον)
- Η αγνόηση κοινωνικών και ψυχολογικών παραμέτρων

29

3. Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης (M.Weber)



01

Η έλλειψη κινήτρων για πρωτοβουλία των εργαζομένων καθώς και η σκληρή γραμμή της οργανωτικής δομής σε συνδυασμό με τις απρόσωπες σχέσεις και την υλοποίηση -διεκπεραίωση των καθηκόντων, είναι τα χαρακτηριστικά συστατικά της σχολής Weber.

02

Επίσης κατά τον Weber υπάρχουν τρία βασικά είδη εξουσίας, η νόμιμη, η χαρισματική και η παραδοσιακή εξουσία. Η αξιοκρατία, η γραπτή διατύπωση των διαδικασιών καθώς και η απρόσωπη διοίκηση από τα στελέχη είναι τα βασικά στοιχεία προς κριτική της θεωρίας αυτής.

30

4. Θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων



Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η οποία στηρίχθηκε σε έρευνες του E.Mayo η συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση, είναι ένα εργαλείο το οποίο δημιουργεί τις προϋποθέσεις πιο αποδοτικής λειτουργίας.



Επίσης οι αποκεντρωμένες μέθοδοι λήψης αποφάσεων καθώς και η λειτουργικότητα της οργάνωσης σε επίπεδο ομάδων και όχι σε άτομα είναι και αυτά με τη σειρά τους κριτήρια αποδοτικότητας στο πλαίσιο της επικοινωνίας ανάμεσα στον προϊστάμενο και στους υφιστάμενους του

31

Υποκίνηση

- Οι «δυνάμεις» που ωθούν ένα εργαζόμενο να υιοθετεί συμπεριφορά που θα οδηγήσει σε εκπλήρωση στόχων
- Η εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους
- Τα στοιχεία που οδηγούν τον άνθρωπο να ενεργοποιηθεί, με στόχο την ικανοποίηση των επιδιώξεών και φιλοδοξιών του

Το κίνητρο συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη και την εκπλήρωση των αναγκών.

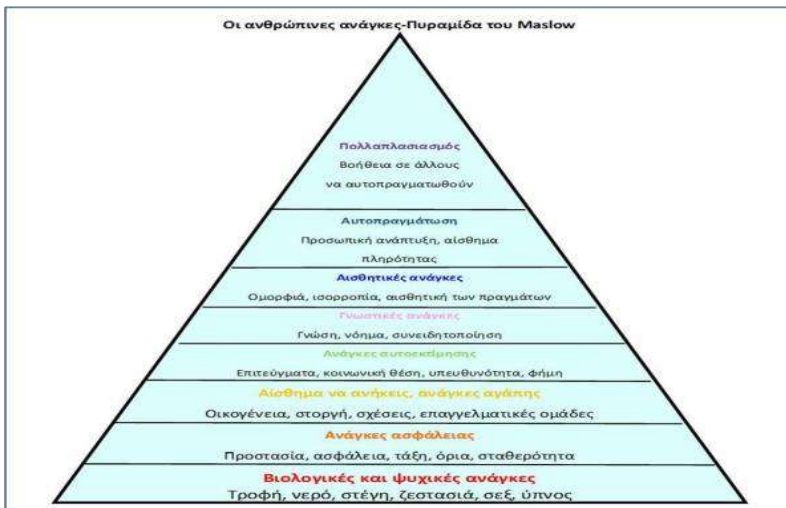
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ



32

u1

ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW



Θεωρία του Maslow: 5 επίπεδα αναγκών

(Τα άτομα συμπεριφέρονται με βάση το ποιες
ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν)

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΘ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

33

33



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΘ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

34

34

5. Ενδεχομενική προσέγγιση



01

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα (μικρή αγορά, λίγες καινοτομίες) έχουν διαφορετικές δομές οργάνωσης από εκείνες που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (έντονος ανταγωνισμός, αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά, διαρκείς καινοτομίες).

02

Αντίστοιχα ο τύπος οργάνωσης θα είναι μηχανιστικός (εξειδίκευση, αυστηρό περιεχόμενο εργασίας, ιεραρχική δομή εξουσίας) και οργανικός (ομαδική εργασία, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων). Ανάλογα με την κατάσταση υπάρχει η κατάλληλη άσκηση Διοίκησης & Διαχείρισης.

35

6. Τεχνολογική εκδοχή



Η οργάνωση και η δομή μιας επιχείρησης καθώς και ο τρόπος διασύνδεσης ανάμεσα σε άτομα και τμήματα για την υλοποίηση ενός έργου καθορίζεται πλέον από την βασική μεταβλητή που ονομάζεται τεχνολογία .

Ένας νέος τρόπος κατάταξης των επιχειρήσεων (κατά Woodward) γίνεται με βάση τις τεχνικές μεθόδους που αξιοποιούν για την παραγωγική διαδικασία ενός ή πολλών προϊόντων σε γραμμές – συστήματα ροής παραγωγής.

36

7. Άλλες προσεγγίσεις



Ιαπωνική προσέγγιση (συλλογικότητα στην ευθύνη ,στην λήψη αποφάσεων καθώς και συνεχής βελτίωση)

Ανασχεδιασμός (δεν αρκούν οι βελτιώσεις σε μικρά βήματα, απαιτείται επανεξέταση οργάνωσης εκ βάθρων για ριζική μείωση του κόστους)

Ολική ποιότητα (τεχνική του ιαπωνικού μάντζιμεντ, εφαρμογή κύκλων ποιότητας, βασική επιδίωξη η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η ποιότητα χαρακτηρίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης)

Ποσοτική προσέγγιση (Χρήση μαθηματικών – στατιστικών μοντέλων .Επεξεργασία πληροφοριών από τη διοίκηση της επιχείρησης μέσα από την χρήση Πληροφοριακών συστημάτων)

Τογιοτισμός (αυτονομία συμμετεχόντων, ευελιξία, λιτή παραγωγή και εφαρμογή της αρχής πέντε μηδενικών σε: λάθη-βλάβες-γραφειοκρατία-αποθήκευση-καθυστερήσεις)

37

9. Ποιες είναι οι βασικές Προκλήσεις του σύγχρονου μάντζιμεντ στο πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή;



- ❑ Έλλειψη επαρκώς καταρτισμένου εργατικού δυναμικού,
- ❑ διαχείριση της διαφορετικότητας,
- ❑ αξίες και πρότυπα,
- ❑ ραγδαία συντελούμενες αλλαγές,
- ❑ νέα τεχνολογία,
- ❑ νέες μέθοδοι οργάνωσης,
- ❑ παγκοσμιοποίηση,
- ❑ ηθική και κοινωνική ευθύνη,
- ❑ ποιότητα,
- ❑ οικονομία των υπηρεσιών,
- ❑ επιτήρηση μέσα από το διαδίκτυο,
- ❑ άυπνες εταιρείες και
- ❑ υποβόσκουσα δυσφορία.

38

10. Τι είναι η Επιχειρηματικότητα;



(Η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, λειτουργίας και παρακολούθησης της πορείας και των κινδύνων μιας επιχείρησης)



39

11. Πώς ορίζεται η Επιχειρησιακή ηθική ;



Ηθική και επιχειρήσεις (πώς η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της, πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εταιρεία, πως τα στελέχη και οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν άλλους οικονομικούς παράγοντες)

Διαχείριση ηθικής συμπεριφοράς Το μάντζμεντ αποκτά ηθική υπόσταση όταν οι αποφάσεις του είναι αντικειμενικά αιτιολογημένες και αποδεκτές από όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες.

Η επιχειρησιακή ηθική εξαρτάται από το αν και σε ποιο βαθμό το σύστημα την αποδέχεται ως δικαιολογημένη.

40

Κεφάλαιο 2.



Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

41

41

12. Τι είναι ο Προγραμματισμός;



είναι η διαδικασία η οποία σχετίζει τα τελικά αποτελέσματα με τον τρόπο υλοποίησής τους, ονομάζεται προγραμματισμός. Αναφορικά με την έννοια του προγραμματισμού, αυτή είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων, προσδιορισμού ενεργειών και ανάπτυξης σχεδίου δράσης, για συγκεκριμένο χρόνο, ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.


Ο προγραμματισμός είναι μια πειθαρχημένη εργασία, που μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να σκεφτούν διάφορα θέματα και προβλήματα και να διατυπώσουν εναλλακτικές προτάσεις.



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

42

42



Eclass4U
The best Choice for you

Το περιεχόμενο του προγραμματισμού αφορά:	Στις επιμέρους έννοιες του προγραμματισμού ανήκουν :
α) την επιλογή ενός στόχου	Στόχος: οτιδήποτε επιδιώκει στέλεχος ή η ίδια η επιχείρηση
β) την αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης	Σκοπός: το απώτερο σημείο μιας επιδίωξης
γ) την επιλογή μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη των στόχων.	Αποστολή: σύνολο γενικότερων στόχων για την επίτευξη του σκοπού.
	Όραμα: εκφράζει τα όνειρα και τις προσδοκίες μιας επιχείρησης.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΘ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM
43

43

13. Ποιες είναι οι βασικές ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ και τα κυριότερα ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ;







<p>Στρατηγικοί: Αφορούν όλη την επιχείρηση, καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση κι έχουν γενικό χαρακτήρα.</p>	<p>Τακτικοί / Επιχειρηματικών Λειτουργιών: αφορούν την καθεμία λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζονται από τους υπεύθυνους των λειτουργιών, αποτελώντας υπο-στόχους του στρατηγικού στόχου.</p>	<p>Λειτουργικοί ή επιχειρησιακοί: αφορούν συγκεκριμένα τμήματα της κάθε λειτουργίας ή επιμέρους εργασίες. Είναι πολύ συγκεκριμένοι και καθορίζονται από την κατώτερη διοίκηση. Αποτελούν υπο-στόχους του τακτικού στόχου.</p>
--	---	--




Eclass4U
The best Choice for you

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΘ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

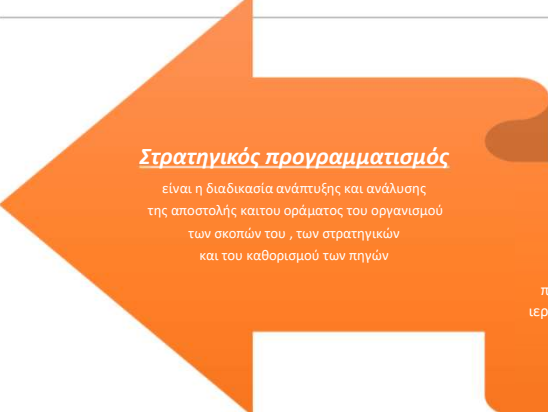
44

44



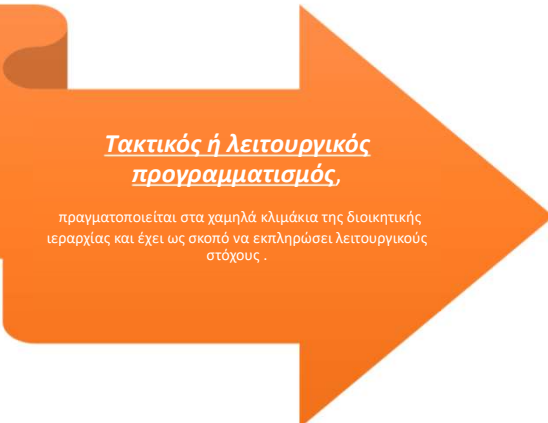
Eclass4U
The best Choice for you

Είδη προγραμματισμού



Στρατηγικός προγραμματισμός

είναι η διαδικασία ανάπτυξης και ανάλυσης της αποστολής και του οράματος του οργανισμού των σκοπών του , των στρατηγικών και του καθορισμού των πηγών




Τακτικός ή λειτουργικός προγραμματισμός,

πραγματοποιείται στα χαμηλά κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και έχει ως σκοπό να εκπληρώσει λειτουργικούς στόχους .

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

45

45



Eclass4U
The best Choice for you

14. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θέτει στόχους τους οποίους και επιδιώκει να επιτύχει.

α) Τι ιδιότητες θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους στόχους της επιχείρησης, ώστε αυτοί να μπορούν να υλοποιηθούν;

β) Ποιοι παράγοντες, κατά την άποψή σας, μπορεί να επηρεάζουν την επιλογή των στόχων μιας επιχείρησης;

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

46

46



Eclass4U
The best Choice for you

(α) Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θέτει στόχους τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει. Για να υλοποιηθούν αυτοί θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες. Δηλαδή, θα πρέπει να είναι **ΣΜΑΡΧ- SMART**

- **Σ**υγκεκριμένοι, δηλαδή να δηλώνουν ακριβώς τι θα επιτευχθεί
- **Ρ**εαλιστικοί, δηλαδή να μπορούν να επιτευχθούν λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους, τον ανταγωνισμό, την αγορά κλπ.
- **Μ**ετρήσιμοι, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση καθώς και το ποσοστό υλοποίησης ή ολοκλήρωσής τους
- **Χ**ρονικά προσδιορισίμοι, δηλαδή θα πρέπει να ορίζεται ο χρόνος που θα πρέπει να υλοποιηθούν
- **Α**ποδεκτοί και κατανοητοί, ώστε να είναι εγκεκριμένοι και κατανοητοί απ' όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίησή τους

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

47

47



Eclass4U
The best Choice for you

(β) Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των στόχων είναι :

- Το μέγεθος και το status των οργανισμών, δηλαδή, για παράδειγμα, πολλές μικρές επιχειρήσεις μπορεί να ενδιαφέρονται για την επιτυχία ενός ικανοποιητικού επιπέδου κερδών ή να επιβιώσουν σε δύσκολους καιρούς παρά να αναπτυχθούν ή να επιτύχουν μεγάλα κέρδη. Ακόμα, μια επιχείρηση που κάνει τα πρώτα της βήματα είναι πιθανότερο να ενδιαφέρεται περισσότερο για την επιβίωση της και όταν εδραιωθεί στην αγορά μπορεί να είναι σημαντικότερη η ανάπτυξη της.

- Η δύναμη των ομάδων συμφερόντων, έτσι οι ομάδες που κυριαρχούν στην επιχείρηση είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερη επίδραση στη διαμόρφωση και την επιλογή των στόχων. Για παράδειγμα, οι μέτοχοι είναι πιθανότερο να ενδιαφέρονται περισσότερο για την επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερων κερδών, ενώ ομάδες εκτός της επιχείρησης μπορεί να ενδιαφέρονται περισσότερο για κοινωνικούς στόχους όπως η επίδραση της παραγωγής στο περιβάλλον.

- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς, έτσι μια δημόσια επιχείρηση μπορεί να ενδιαφέρεται περισσότερο για τη δημόσια και κοινωνική προσφορά ενώ κάποιες ιδιωτικές επιχειρήσεις λιγότερο.

- Ο **χρονικός ορίζοντας**, για παράδειγμα μια επιχείρηση που εισέρχεται σε μια νέα και αναπτυσσόμενη αγορά μπορεί να της πάρει χρόνο να εδραιωθεί και έτσι στην αρχή να έχει ζημιές. Ακόμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει κάνει μεγάλες επενδύσεις οι οποίες θα αποδώσουν μακροπρόθεσμα ενώ μπορεί να έχει θυσιάσει το βραχυπρόθεσμο κέρδος της.

➔

- **Εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες πίεσης**, (π.χ. αλλαγή συμπεριφοράς απέναντι στο περιβάλλον , αύξηση της ζήτησης που να ενθαρρύνει την είσοδο σε νέα προϊόντα). Αλλαγή της διοίκησης μπορεί να σημαίνει και αλλαγή στόχων και αποτελεί εσωτερικό παράγοντα πίεσης.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

48

48

15. Ποια είναι η Κριτική που έχει ασκηθεί για τον προγραμματισμό;

49

Ο προγραμματισμός στερείται ευελιξίας λόγω της αβεβαιότητας και της αστάθειας των συνθηκών του περιβάλλοντος.

Τα προγράμματα δεν μπορούν να αναπτυχθούν σε δυναμικό περιβάλλον

Τα προγράμματα δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα

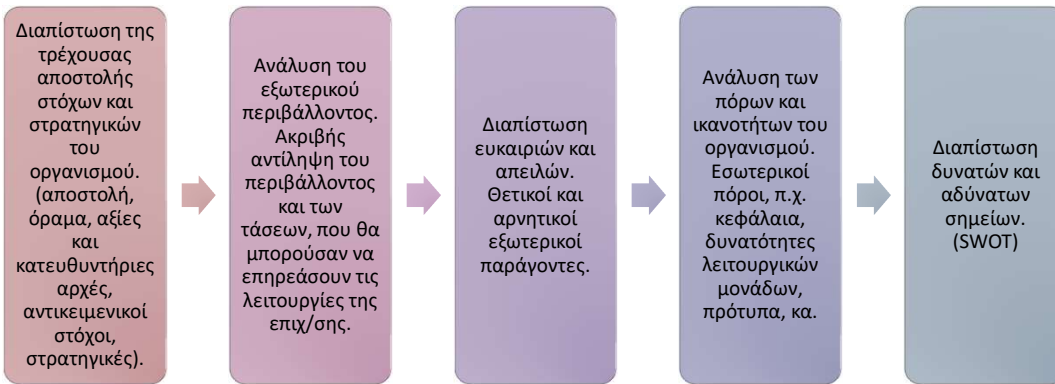
Ο προγραμματισμός εστιάζει την προσοχή των στελεχών του στο σημερινό ανταγωνισμό και όχι στη μελλοντική επιβίωσή του

Ο προγραμματισμός ενισχύει την επιτυχία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία.

Γενικά ο τυπικός προγραμματισμός βοηθάει στο να έχουμε βετικά οικονομικά αποτελέσματα, όμως οι συνθήκες & οι περιορισμοί του περιβάλλοντος μπορεί να μειώσουν την επίδρασή του.

50

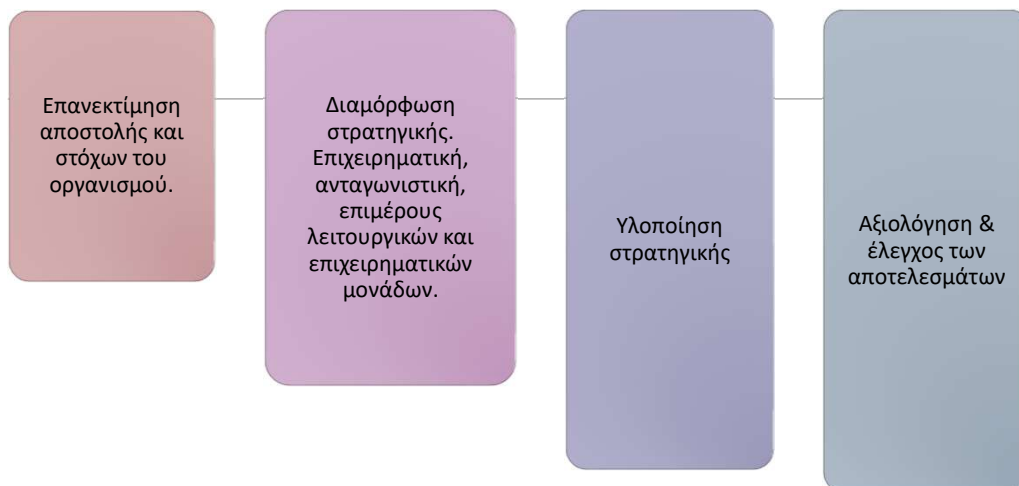
16. Με ποιον τρόπο γίνεται και ποια διεργασία ακολουθείται για τον στρατηγικό σχεδιασμό;



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

51

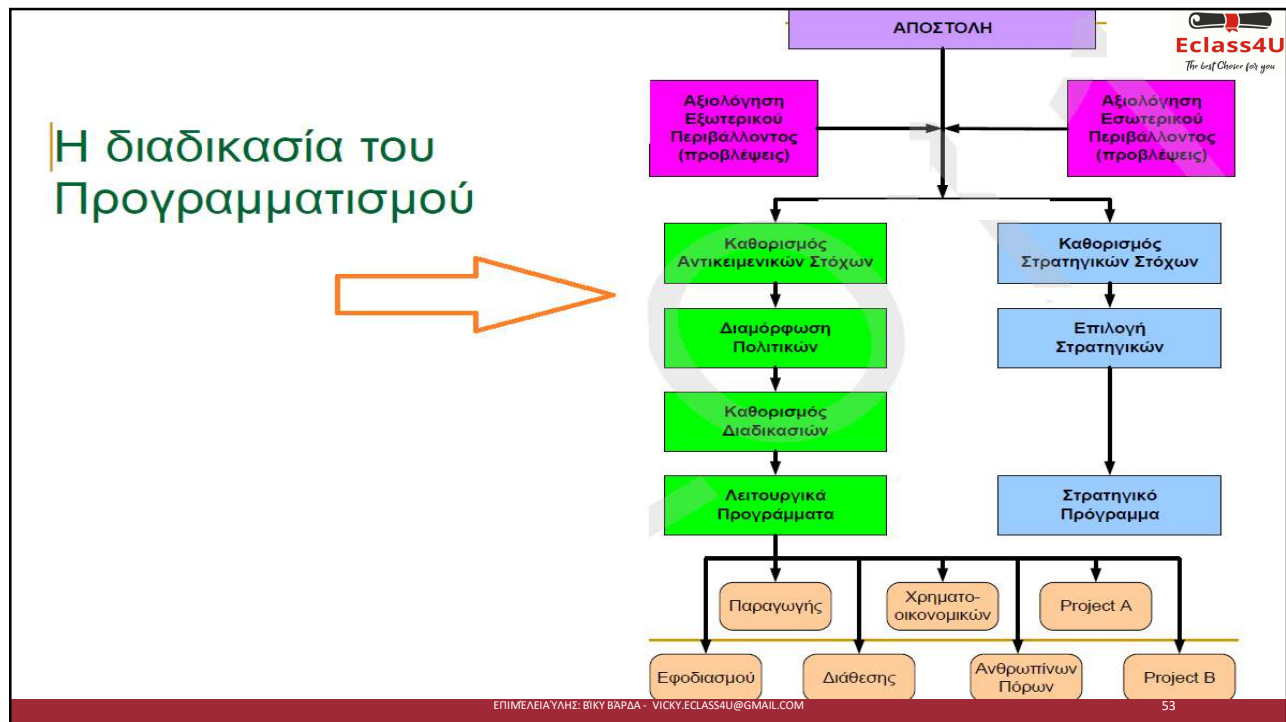
51



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

52

52



53

17. Με ποιον τρόπο τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα του προγραμματισμού;

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού τεκμηριώνεται από τα ακόλουθα:

- α) το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό.
- β) Η παραγωγή είναι σήμερα έντασης κεφαλαίου.
- γ) ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης.
- δ) όλες οι λειτουργίες εξαρτώνται από τον προγραμματισμό.
- ε) ο προγραμματισμός ελαχιστοποιεί τις σπατάλες
- στ) θέτει πρότυπα και διευκολύνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- ζ) μειώνει την επίδραση των αλλαγών στην επιχείρηση.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ/ΥΠΗΡ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

54

54

18. Ποιοι είναι οι λόγοι που κάνουν τα στελέχη να αντιδρούν στον ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ;

Τα διοικητικά στελέχη αντιδρούν στον προγραμματισμό γιατί:

α) απαιτεί σκληρή δουλειά	β) τα προγράμματα πιέζουν για καλύτερα – μετρήσιμα αποτελέσματα	γ) είναι πιο εύκολη η άμεση δράση και επίλυση των προβλημάτων, παρά η πρόβλεψή τους.
---------------------------	---	--

19. Ποιες είναι οι αρχές που πρέπει να τηρούνται κατά τον προγραμματισμό;

Σύμφωνα με τον Drucker, ο προγραμματισμός είναι ό, τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο. Για να είναι μάλιστα, **αποτελεσματικός ο προγραμματισμός θα πρέπει να εφαρμόζονται οι επόμενες βασικές αρχές:**

1. Αρχή της χρονικής δέσμευσης: Οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και τα προγράμματα πρέπει να προσδιορίζονται χρονικά, ώστε τα στελέχη να δεσμεύονται για την υλοποίησή τους.
2. Αρχή της διόρθωσης: Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά την πορεία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.
3. Αρχή της ελαστικότητας: Το πρόγραμμα θα πρέπει να είναι ελαστικό, ώστε να τροποποιείται με εναλλακτικές προτάσεις.

20. Τι είναι η Διοίκηση με στόχους - Management by Objectives-MBO;



- Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου.
- Βελτιώνει τη χρησιμοποίηση των εισροών σε μία επιχείρηση.
- Βοηθά στην ανάπτυξη των υφισταμένων.
- Ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων.
- Βελτιώνει τα κριτήρια για την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων.
- Βοηθά στο γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

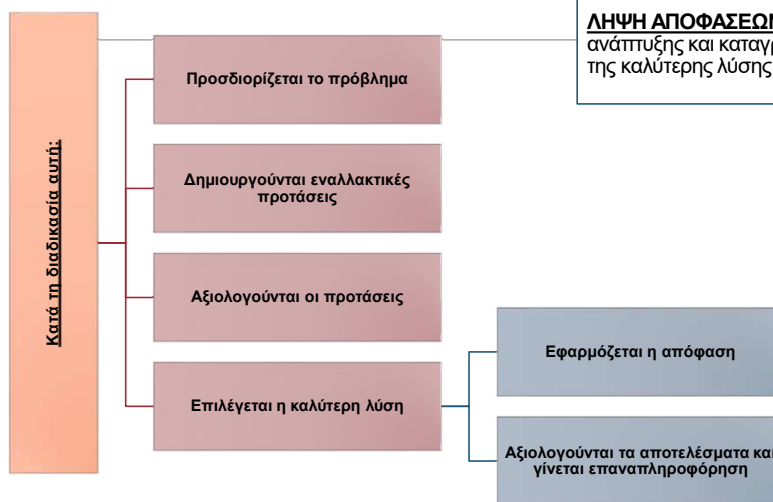
Η διοίκηση με βάση αντικειμενικούς στόχους είναι διαδικασία εκείνη κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού διαμορφώνουν και ιεραρχούν τους στόχους από κοινού με τους υφισταμένους τους.

- (1) η εισαγωγή στο πρόγραμμα
- (2) ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων και προσδιορισμός ευθύνης κάθε τμήματος,
- (3) διάλογος για τον προσδιορισμό των στόχων
- (4) κατά τη διάρκεια υλοποίησης γίνεται αξιολόγηση και επανακαθορισμός των στόχων και
- (5) τέλος αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων.



57

21. Τι είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων, ποια η Έννοια και ποιες οι συνθήκες αποφάσεων στις επιχειρήσεις;



ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ=Η διαδικασία ορισμού του προβλήματος, ανάπτυξης και καταγραφής των εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης λύσης και υλοποίησής της.

Στάδια λήψης αποφάσεων



58

22. Ποιες είναι οι βασικές ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ;

Βεβαιότητα = οι μάνατζερ διαθέτουν τις απαιτούμενες πληροφορίες για την απόφαση.

Επιχειρηματικός κίνδυνος = οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, γνωρίζουν τις πιθανές εναλλακτικές, αλλά μπορούν απλά να εκτιμήσουν την πιθανότητα επιτυχίας.

Αβεβαιότητα = οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, αλλά δε διαθέτουν επαρκή πληροφόρηση για την επίλυσή του.

Πλήρης αβεβαιότητα = ελάχιστη ή ανύπαρκτη πληροφόρηση για το πρόβλημα.



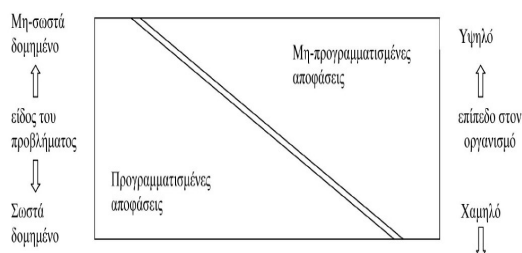
59

23. Ποια είναι τα κυριότερα είδη και οι τρόποι αποφάσεων;




- yes
 no
 maybe

- ❑ Προγραμματισμένες αποφάσεις κατά τη διεργασία λήψης αποφάσεων είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος για το σωστό χειρισμό ορισμένων προβλημάτων. Οι μάνατζερ βασίζονται σε μη-προγραμματισμένες αποφάσεις όταν τα προβλήματα δεν είναι σωστά δομημένα.
- ❑ Ο τρόπος σκέψης που χαρακτηρίζει τους λήπτες αποφάσεων είναι ορθολογικός (επεξεργάζεται τις πληροφορίες με μια γραμμική διαδικασία και πολύ προσεκτικά) ή διαισθητικός (σκέφτονται δημιουργικά και χρησιμοποιούν τη διαίσθηση και το συναίσθημα).



60



Οι τρόποι λήψης αποφάσεων είναι:

- Καθοδηγητικός τρόπος λήψης αποφάσεων (χαρακτηρίζει άτομα με ορθολογικό τρόπο σκέψης και με μικρή ανοχή στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος)
- Αναλυτικός τρόπος λήψης αποφάσεων (ορθολογικός τρόπος σκέψης και αντιμετώπιση υψηλής αβεβαιότητας συνθηκών περιβάλλοντος)
- Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με την αντίληψη (ευρεία αντίληψη των πραγμάτων και υψηλή αβεβαιότητα)
- Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με τη συμπεριφορά (δισαισθητικός τρόπος σκέψης και μικρός βαθμός αβεβαιότητας)

Eclass4U
The best Choice for you

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

61

Eclass4U
The best Choice for you

ΤΕΛΟΣ Α ΜΕΡΟΥΣ

ΚΕΦ 1-2

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - VICKY.ECLASS4U@GMAIL.COM

62