

Θεματική ενότητα

ΔΕΟ11



Eclass4U

The best Choice for you

Μάθημα
3

**--- ΕΜΒΑΘΥΝΣΗ & ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΥΛΗΣ ΠΡΩΤΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΘΕΩΡΙΑΣ Α ΤΟΜΟΥ
ΤΑ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ!**

Καθηγήτρια : Βίκυ Βάρδα.

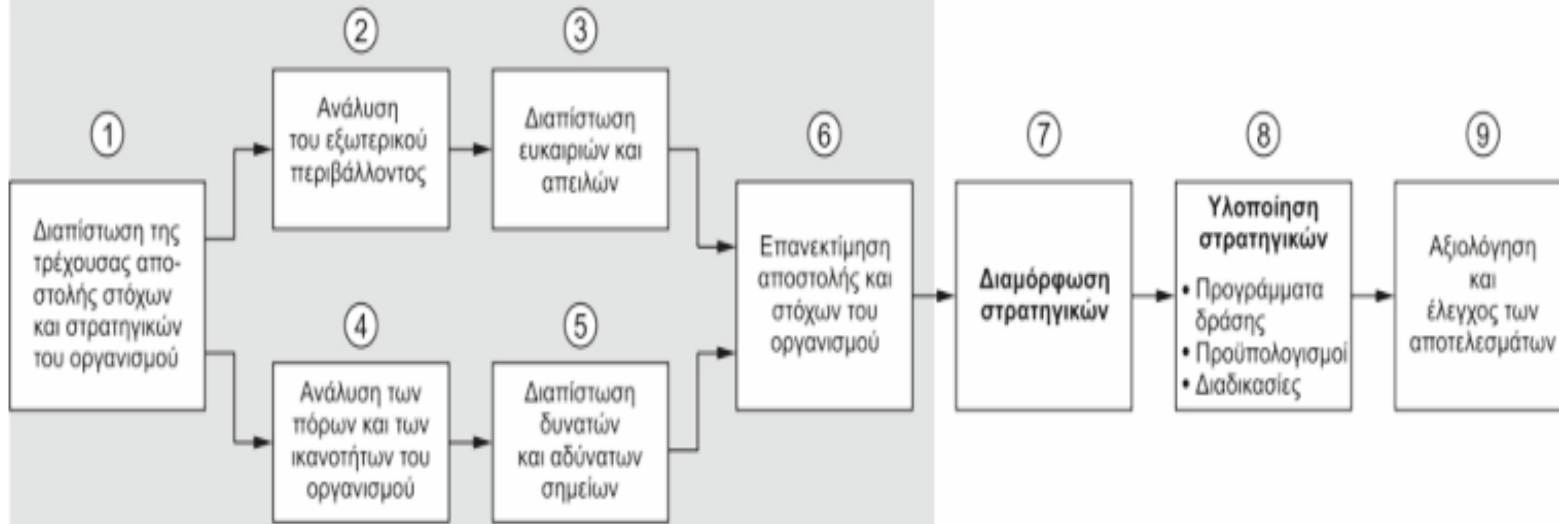
Η αυτοκινητοβιομηχανία Audi κυκλοφορεί μια σειρά από ηλεκτρικά αμάξια, όπως το e-tron και το e-tron GT. Παράλληλα, η Audi στοχεύει στην επίτευξη μηδενικού αποτυπώματος άνθρακα στο σύνολο των παγκόσμιων δραστηριοτήτων της, το αργότερο έως το 2050. Προς αυτήν την κατεύθυνση και με σκοπό τον πλήρη μετασχηματισμό της προς την αειφόρο κινητικότητα, η εταιρεία μελετά ένα σχέδιο σύμφωνα με το οποίο από το 2026 θα κυκλοφορεί στην παγκόσμια αγορά μόνο μοντέλα που θα είναι εξοπλισμένα με ηλεκτρικό κινητήρα. Όπως μάλιστα αναφέρει το πρακτορείο Reuters, η γερμανική μάρκα θα βάλει «στοπ» στην εξέλιξη κάθε είδους υβριδικής τεχνολογίας κινητήρων αυτοκινήτου (πρόκειται για αυτοκίνητα που συνδυάζουν τον κλασσικό κινητήρα εσωτερικής καύσης με επαναφορτιζόμενη μπαταρία, όπως mild hybrid, PHEV, Hybrid). Αυτό σημαίνει πως τα μοντέλα που θα παρουσιάζει η Audi από το 2026 θα είναι αποκλειστικά ηλεκτρικά. Αυτό δήλωσε ο Markus Duesmann, CEO της Audi, σε εκδήλωση αφιερωμένη στο μέλλον της εταιρείας με τίτλο #FutureReady.

ΕΡΩΤΗΣΗ: 1.1 (1 μονάδα) Εξηγήστε γιατί ο παραπάνω προγραμματισμός της Audi εμπίπτει στην κατηγορία του Στρατηγικού Προγραμματισμού (ή σχεδιασμού).

- Διατύπωση Αποστολής
- Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος
- Αξιολόγηση Εσωτερικής Κατάστασης
- Καθορισμός Μακροπρόθεσμων Στόχων
- Δημιουργία Εναλλακτικών Στρατηγικών
- Καθορισμός Ετήσιων Στόχων
- Κατανομή Πόρων
- Αξιολόγηση Απόδοσης

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.2 (2 μονάδες) Βασιζόμενοι στο Σχήμα 1 (Τόμος Α, ενότητα 2.1 σελ 96), το οποίο περιγράφει τη διεργασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, να περιγράψετε συνοπτικά τι ενέργειες θα περιμένατε να κάνει η Audi, ώστε να επανεκτιμήσει την αποστολή της και τη στρατηγική της.

Διεργασία στρατηγικού σχεδιασμού



Ανάλυση PEST

Political

Αντιμονοπωλιακοί νόμοι
Φορολογική πολιτική
Εργατική πολιτική

Social

Τρόπος ζωής
Κοινωνική κινητικότητα
Καταναλωτικά πρότυπα

Economical

Πληθωρισμός
Επενδύσεις
Ανεργία
Κόστος ενέργειας
Τάσεις του ΑΕΠ

Technological

Ρυθμός αλλαγής
τεχνολογικού
περιβάλλοντος
Κύκλος ζωής προϊόντος
Τεχνογνωσία

Αξιολόγηση της εσωτερικής κατάστασης

- Μάνατζμεντ
- Μάρκετινγκ
- Χρηματοοικονομικά
- Παραγωγή
- Έρευνα & Ανάπτυξη
- Πληροφορικά συστήματα



Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ΔΥ)

- 1.
- 2.
- 3.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (ΕΥ)

- 1.
- 2.
- 3.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (ΑΔ)

- 1.
- 2.
- 3.

ΑΠΕΙΛΕΣ (ΑΠ)

- 1.
- 2.
- 3.



Το 2018 εγκαταστάθηκε στο Ελληνικό Δημόσιο ένα νέο πληροφοριακό σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί μεταξύ όλων των δομών ενός φορέα, αλλά και μεταξύ διαφορετικών φορέων του δημοσίου τομέα. Με τη χρήση του νέου πληροφοριακού συστήματος καταργείται πλήρως η εκτύπωση των εγγράφων, η έντυπη διακίνησή τους, η χειρόγραφη ανάθεση και υπογραφή τους και η χρονοβόρα αρχειοθέτηση και αναζήτησή τους. Αρχικά, το σύστημα χρησιμοποιήθηκε από έναν μόνο φορέα ενώ στη συνέχεια υιοθετήθηκε από περισσότερους. Για την υιοθέτηση του νέου συστήματος έγινε αναλυτική καταγραφή και αξιολόγηση των διοικητικών διαδικασιών του εκάστοτε φορέα, ο σχετικός ανασχεδιασμός διαδικασιών και αλλαγή πρακτικών. Μια ομάδα έμπειρων και καταρτισμένων στελεχών συνεργάστηκαν για να δημιουργήσουν ένα αναλυτικό οδηγό χρήσης αλλά και οπτικοακουστικό υλικό για επιμέρους θέματα χειρισμού του συστήματος. Επίσης, η πολιτική ηγεσία και τα διοικητικά στελέχη κάθε φορέα συμμετείχαν στην υλοποίηση του συστήματος για να ενθαρρύνουν τη χρήση του από τους υπαλλήλους των φορέων.

Ερώτηση (2 μονάδες): Αναφέρετε τρεις (3) λόγους για τους οποίους περιμένετε οι υπάλληλοι (χρήστες του συστήματος) των διαφόρων φορέων να αντιδράσουν στην επερχόμενη αλλαγή, αναφορικά με την υιοθέτηση του νέου πληροφοριακού συστήματος. Τεκμηριώστε την απάντησή σας με αντίστοιχα παραδείγματα.



Eclass4U

The best Choice for you

Αποδοχή

Αδιαφορία

παθητική
Αντίσταση

Ενεργητική
Αντίσταση

- Ο φόβος απέναντι σε κάτι άγνωστο – καινούργιο
- Η ελλιπής πληροφόρηση για τη νέα κατάσταση
- Ο φόβος για απώλεια της ασφάλειας
- Η αντίθεση αναφορικά με την αξία της αλλαγής
- Ο φόβος για απώλεια της δύναμης που πηγάζει από την εργασιακή θέση του ατόμου
- Η έλλειψη πηγών πληροφόρησης σχετικά με τη αλλαγή
- Η λανθασμένη επιλογή χρόνου
- Η συνήθεια



Η εταιρεία ShortPhone Telecommunications A.E. δραστηριοποιείται στον τομέα παροχής υπηρεσιών και service λογισμικού στις τηλεπικοινωνίες, στα δίκτυα και στο Internet, με υποκαταστήματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (κυρίως σε Βαλκανικές χώρες). Η εταιρεία ξεχωρίζει στην αγορά, όχι μόνο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, αλλά και για το πολύ καλό κλίμα που υπάρχει στους κόλπους της. Μάλιστα, στα ανώτερα και μεσαία στελέχη η εταιρεία έχει δώσει αρκετές ελευθερίες να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τις περιοχές ευθύνης τους. Το τελευταίο διάστημα, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας κ. Χρίστος Μουρτάκας έχει προβληματιστεί έντονα με τις εξελίξεις στην εταιρεία στον τομέα των πωλήσεων, εξαιτίας τόσο της κρίσης με τον COVID-19 όσο και με την πρόσφατη κρίση στην Ουκρανία. Με τις εταιρείες να υφίστανται τρομακτικές πιέσεις για περικοπές κόστους, η ζήτηση για εφαρμογές και λογισμικό στις τηλεπικοινωνίες έχει περιοριστεί σημαντικά. Όλα τα περιφερειακά καταστήματα της εταιρείας έχουν υποστεί σημαντικές απώλειες και η αναδιάρθρωση των λειτουργιών της εταιρείας κρίνεται επιτακτική.

Παρά το γεγονός ότι η εταιρεία έχει ικανότητα στελέχη, τα οποία είναι εργατικά και φιλόδοξα, ο Χρίστος διαπιστώνει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνουν το τελευταίο διάστημα δεν είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, όπως αυτό αποτυπώνεται στην πτώση των πωλήσεων. Μεταξύ των περιφερειακών στελεχών ξεχωρίζει δύο:



τον κ. **Γιώργο** Κοτάρουλου, υπεύθυνο πωλήσεων στις Βαλκανικές χώρες και



τον κ. **Παναγιώτη** Περσέκη, αντίστοιχο υπεύθυνο στην Ελληνική αγορά.



Τα δύο αυτά στελέχη φαίνεται να τα πηγαίνουν πολύ καλύτερα από τους υπόλοιπους. Μάλιστα, κατά το παρελθόν σε δύσκολες στιγμές για την εταιρεία, οι αποφάσεις αυτών των στελεχών βοήθησαν εξαιρετικά. Εντούτοις, τα δύο στελέχη έχουν μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση στον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις.

Ο Χρίστος, ζήτησε από τα δύο στελέχη την άποψη τους για το πως θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα στις πωλήσεις. Ο **Γιώργος** άμεσα έστειλε email στους στενούς του συνεργάτες για μια τηλεδιάσκεψη, ώστε να συζητήσουν το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Αντιθέτως ο **Παναγιώτης**, δεν επικοινωνήσε ούτε συζήτησε με κανένα συνεργάτη του. Πάντα λάμβανε τις αποφάσεις μόνος του. Τόσο ο Παναγιώτης όσο και ο Γιώργος γνώριζαν ότι τα πράγματα είναι εξαιρετικά δύσκολα και έπρεπε να προτείνουν σχετικές λύσεις.



Αφού ολοκλήρωσε την τηλεδιάσκεψη, ο **Γιώργος** έπεσε σε βαθιά περισυλλογή. Δεν ήταν σίγουρος τι θα πρέπει να κάνει, πως να προχωρήσει. Σκέφτηκε και ξνασκέφτηκε το πρόβλημα, αλλά δεν μπορούσε να βρει μια λύση. Κοίταξε τα στοιχεία στα αρχεία του, ώστε να μάθει περισσότερα για τον λόγο που μειώνονται οι πωλήσεις. Μελετώντας τα δεδομένα, διαπίστωσε ότι, αν δεν αυξήσει στην περιοχή του τις πωλήσεις των συσκευών ασύρματης επικοινωνίας, το πρόβλημα δεν θα λυνόταν σε καμία περίπτωση. Οι εταιρίες που πρόκειται να κάνουν σημαντικές αγορές από αυτές τις συσκευές, τελικά τις ανέστειλαν. «Που πάμε

τώρα;», σκέφτηκε. Γνώριζε ότι κάποια λύση θα βρεθεί, αλλά προς το παρόν αυτό δεν ήταν εφικτό. Από το γραφείο του πήγε στη μικρή κουζίνα, που υπάρχει στον όροφο, έφτιαξε ένα καφέ και επέστρεψε στον άνετο καναπέ του, αφού πρώτα έβαλε να ακούσει την αγαπημένη του μουσική. Μετά από λίγο πήγε στο γραφείο του και ξεκίνησε να γράφει τα δεδομένα για την απόφαση που έπρεπε να πάρει. Γνώριζε πολύ καλά ποιο είναι το πρόβλημα και είχε ξεκαθαρίσει τα δύο βασικά κριτήρια που θα χρησιμοποιούσε: **μείωση στο κόστος και αύξηση στις πωλήσεις**. Του πήρε αρκετή ώρα μέχρι να αποφασίσει και αργά το βράδυ είχε έτοιμες τέσσερις διαφορετικές επιλογές: (1) νέες διαφημίσεις των προϊόντων, (2) μείωση προσωπικού, (3) συμφωνίες με τις κυβερνήσεις και (4) δωρεάν service στα προϊόντα της εταιρείας. Αφού βαθμολόγησε την κάθε επιλογή, στη συνέχεια υπολόγισε τη σταθμισμένη βαθμολογία και με βάση δικά του υποκειμενικά βάρη, τελικά, επέλεξε την επιλογή με τη μεγαλύτερη σταθμισμένη βαθμολογία.

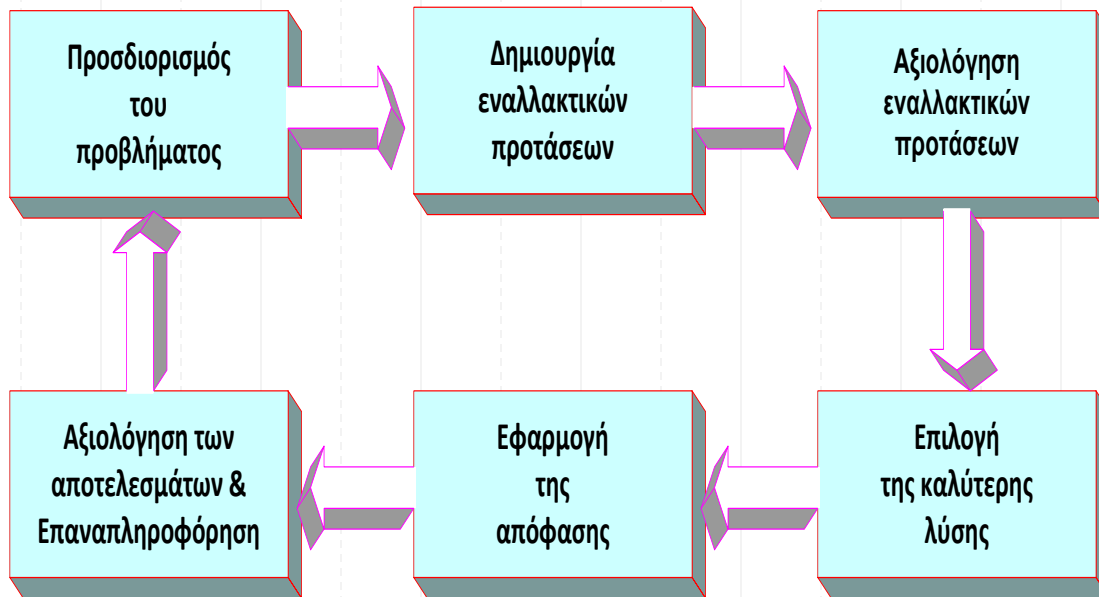
Την ίδια χρονική περίοδο ο **Παναγιώτης** αγωνιούσε να βρει λύση για το πρόβλημα της εταιρείας για τη δική του περιοχή ευθύνης. Τον απασχολούσε πάρα πολύ το πως θα κατάφερνε να διατηρήσει σταθερές, τόσο τις θέσεις εργασίας όσο και την κερδοφορία της εταιρείας. Πάντα του άρεσε να λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις. Σπάνια ζητούσε συμβουλές από τους άλλους και για τη συγκεκριμένη περίπτωση ένοιωθε ότι ξεκάθαρα ήταν δική του ευθύνη να βρει μια λύση στο πρόβλημα. Διαρκώς σκεφτόταν ότι ο μόνος τρόπος ήταν να περιορίσει το προσωπικό με απολύσεις, κάτι που δεν του άρεσε καθόλου. Αποφάσισε να φύγει από το γραφείο και να πάει με τα πόδια στο διαμέρισμά που είχε εκεί κοντά. Στη διαδρομή διαρκώς έρχονταν σκέψεις για την κρίση στην εταιρεία και τις απολύσεις προσωπικού ως λύση. «Όλοι ανησυχούν μην χάσουν τη δουλειά τους», σκεφτόταν. «Οι περισσότεροι πελάτες ακύρωσαν τις παραγγελίες τους επικαλούμενοι την ύφεση. Όμως, γνωρίζουν άραγε πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία την περίοδο των κρίσεων; Αν θέλουν να επιβιώσουν σε μια κρίση, η επικοινωνία είναι ένας από τους βασικούς τομείς που θα πρέπει να δώσουν έμφαση... Ίσως να μην το γνωρίζουν!». Και τότε ξαφνικά του έρχεται η ιδέα: «Γιατί η εταιρεία μου να μην πει στους ανθρώπους πόσο σημαντικό είναι να έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας;» Αυτό ήταν. **Αποφάσισε να δημιουργήσει μια διαφημιστική καμπάνια για την εταιρεία** στην περιοχή ευθύνης του. Κανένα ανταγωνιστή δεν θα σκεφτόταν να ξεκινήσει μια τέτοια διαφημιστική δαπάνη, ειδικά εν μέσω κρίσης. Ο Παναγιώτης, όμως, το θεώρησε ως ευκαιρία. «Μόνο αν κάνεις αισθητή την παρουσία σου στην αγορά, θα σε προσέξουν οι πελάτες», φάνηκε να είπε σε έναν συνεργάτη του.

ΕΡΩΤΗΣΗ: 3.1 (1 μονάδα) Εξηγήστε τον τρόπο σκέψης των δύο στελεχών (δηλαδή του Γιώργου και του Παναγιώτη) σχετικά με την αντιμετώπιση του προβλήματος. Ποια είναι τα στάδια που έχουν ακολουθήσει τα δύο στελέχη, προκειμένου να λάβουν την απόφασή τους;



Eclass4U

The best Choice for you



Συνθήκες λήψης αποφάσεων

- **Βεβαιότητα**
 - οι μάνατζερ έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κατανοήσουν με ακρίβεια το πρόβλημα και να καταλήξουν σε όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις και τις επιπτώσεις τους.
- **Επιχειρηματικός κίνδυνος**
 - οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, γνωρίζουν τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, αλλά μπορούν απλώς να εκτιμήσουν την πιθανότητα να οδηγήσει η κάθε λύση στο επιθυμητό αποτέλεσμα.
- **Αβεβαιότητα**
 - οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, αλλά δεν έχουν επαρκείς πληροφορίες για τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, άρα και τις επιπτώσεις τους.
- **Πλήρης αβεβαιότητα**
 - οι μάνατζερ έχουν ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες για το πρόβλημα, τις εναλλακτικές λύσεις και τις επιπτώσεις τους.

Επίπεδα λήψης αποφάσεων

Στρατηγικές αποφάσεις

Αφορούν στον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης και περιλαμβάνει κυρίως μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Διαχειριστικές αποφάσεις

Αφορούν στη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια είναι συγκεκριμένες, σαφείς και προσανατολισμένες στη δράση.

Λειτουργικές αποφάσεις

Αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες και καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν στις διαχειριστικές αποφάσεις.

Υποθέσεις ορθολογικής λήψης αποφάσεων

- Το πρόβλημα είναι ξεκάθαρο και σαφές
- Υπάρχει ένας στόχος προς επίτευξη
- Είναι γνωστές οι εναλλακτικές και οι συνέπειες
- Οι προτιμήσεις είναι ξεκάθαρες
- Οι προτιμήσεις είναι σταθερές και συνεπείς
- Δεν υπάρχουν περιορισμού χρόνου και κόστους
- Η τελική επιλογή μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.2 (1 μονάδα) Εξηγήστε την έννοια του «περιορισμένου ορθολογισμού» με βάση τον τρόπο λήψης της απόφασης από το Γιώργο.

Περιορισμένος ορθολογισμός

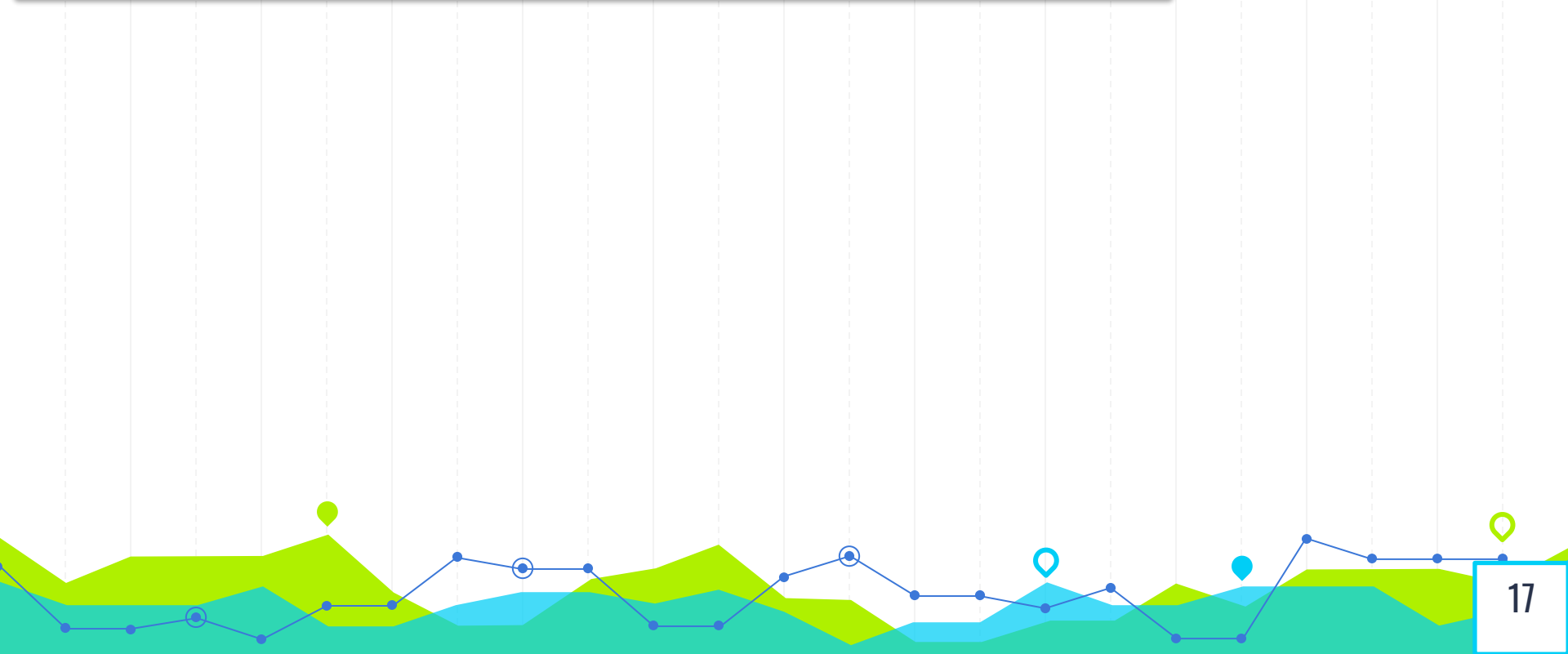
- Ο άνθρωπος **δεν είναι απολύτως ορθολογικό ον**
- Εμπλέκονται και **ψυχολογικοί / κοινωνικοί παράγοντες** (κίνητρα, μεροληψίες, προσωπικές στρατηγικές και στόχοι), πέραν του ορθολογισμού, στη λήψη αποφάσεων
- Ο άνθρωπος **δεν έχει ούτε πλήρη πληροφόρηση ούτε την ικανότητα** (και το χρόνο) να επεξεργάζεται όλη την πληροφόρηση που θα χρειαζόταν για να λαμβάνει την βέλτιστη (κατά περίπτωση) απόφαση
- Αρκείται σε μια απλώς «ικανοποιητική», δεδομένων των περιορισμών, απόφαση

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.3 (1 μονάδα) Το συγκεκριμένο παράδειγμα αναφέρεται σε μια εταιρεία υψηλής τεχνολογίας. Πιστεύετε ότι υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο λήψης απόφασης ανάλογα με τον τύπο της εταιρείας ή τον τομέα στον οποία αυτή δραστηριοποιείται; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.



Eclass4U

The best Choice for you





Eclass4U

The best Choice for you

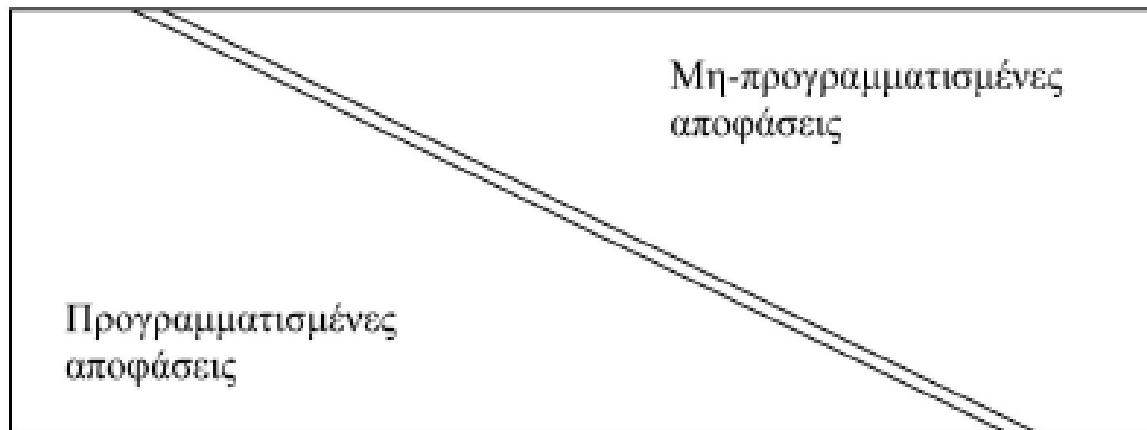
Μη-σωστά
δομημένο



είδος του
προβλήματος



Σωστά
δομημένο



Υψηλό



επίπεδο στον
οργανισμό

Χαμηλό



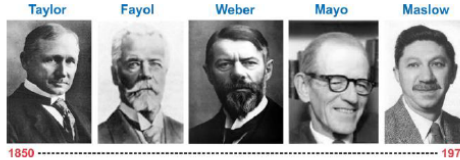
Στη βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορετικά θεωρητικά ρεύματα διοίκησης. Τα ρεύματα περιγράφονται αναλυτικά στην ενότητα 1.3 του Α' τόμου. Θεωρείστε την περίπτωση μιας επιχείρησης που διαθέτει στην αγορά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας ευρείας χρήσης (δηλαδή υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα, εκτυπωτές, τηλεοράσεις, κ.λπ.). Επίσης, θεωρείστε ως δεδομένο ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω ενός αναπτυγμένου δικτύου φυσικών καταστημάτων, αλλά και μέσω του διαδικτύου. Με άλλα λόγια, φαντασθείτε στο πλαίσιο αυτό μια επιχείρηση όπως το ΠΛΑΙΣΙΟ, το Public ή το Γερμανό. Μπορεί κανείς να διακρίνει τρία διοικητικά επίπεδα σε μια τέτοιας κατηγορίας επιχείρηση:

- (1) το ανώτερο, που περιλαμβάνει στελέχη με γενική εποπτεία των λειτουργιών της επιχείρησης,
- (2) μεσαία διοικητικά στελέχη (όπως για παράδειγμα τους διευθυντές πωλήσεων, ή διευθυντές προμηθειών / διανομών, κ.λπ.) και
- (3) στελέχη «πρώτης γραμμής» (όπως για παράδειγμα πωλητές σε καταστήματα, υπαλλήλους που εργάζονται στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση, κ.λπ.)

ΕΡΩΤΗΣΗ (2 μονάδες): Ποιο θεωρητικό ρεύμα θεωρείτε ως το καταλληλότερο για τη διοικητική στήριξη των στελεχών στη συγκεκριμένη επιχείρηση για το κάθε ένα από τα προαναφερθέντα διοικητικά επίπεδα; Αιτιολογίστε την απάντησή σας για κάθε διοικητικό επίπεδο ξεχωριστά.

ΘΕΜΑ 4^ο

(2 μονάδες)



Στη βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορετικά θεωρητικά ρεύματα διοίκησης. Τα ρεύματα περιγράφονται αναλυτικά στην ενότητα 1.3 του Α' τόμου. Θεωρείστε την περίπτωση μιας επιχείρησης που διαθέτει στην αγορά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας ευρείας χρήσης (δηλαδή υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα, εκτυπωτές, τηλεοράσεις, κ.λπ.). Επίσης, θεωρείστε ως δεδομένο ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω ενός αναπτυγμένου δικτύου φυσικών καταστημάτων, αλλά και μέσω του διαδικτύου. Με άλλα λόγια, φανταστείτε στο πλαίσιο αυτό μια επιχείρηση όπως το ΠΛΑΙΣΙΟ, το Public ή το Γερμανό. Μπορεί κανείς να διακρίνει τρία διοικητικά επίπεδα σε μια τέτοιας κατηγορίας επιχείρηση:

- (1) το **ανώτερο**, που περιλαμβάνει στελέχη με γενική εποπτεία των λειτουργιών της επιχείρησης,
- (2) **μεσαία** διοικητικά στελέχη (όπως για παράδειγμα τους διευθυντές πωλήσεων, ή διευθυντές προμηθειών / διανομών, κ.λπ.) και
- (3) στελέχη «**πρώτης γραμμής**» (όπως για παράδειγμα πωλητές σε καταστήματα, υπαλλήλους που εργάζονται στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση, κ.λπ.).

Υπόδειξη. Δεν χρειάζεται (και μάλιστα δεν πρέπει) να εξηγήσετε την κάθε θεωρία. Η παρουσίαση της κάθε θεωρίας υπάρχει στην ενότητα 1.3 του Α' τόμου. Πρέπει να εστιάσετε την προσοχή σας στο συνδυασμό της κάθε διοικητικής θεωρίας με το έργο που θεωρείτε πως εκτελείται σε κάθε επιμέρους διοικητικό επίπεδο. Η διαμόρφωση ενός πίνακα που στις στήλες θα τοποθετήσετε τα τρία διοικητικά επίπεδα και στις γραμμές τις πέντε θεωρίες θα σας βοηθήσει σημαντικά στην οργάνωση της απάντησής σας.

Η Θεωρία του «επιστημονικού Μάνατζμεντ του Taylor (1856-1915)

Η κυριότερη επιδίωξη της οργάνωσης της εργασίας είναι επινόηση μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, ώστε να περιορίζεται το «συστηματικό χασομέρι» του εργάτη και να αυξάνεται η εντατικοποίηση και η παραγωγικότητα της εργασίας.

Ο Taylor εφαρμόζει την καλύτερη ή ιδανική μέθοδο, η οποία είναι και κριτήριο μέτρησης απόδοσης και ανταμοιβής. Θεωρεί πως τα άτομα εργάζονται αποκλειστικά εξαιτίας οικονομικών κινήτρων.

Οι βασικοί άξονες του Taylor κινούνται στην ελαχιστοποίηση της σπατάλης χρόνου, μέσω της ανάλυσης και καταγραφής των κινήσεων για την εκτέλεση ενός έργου, την αυστηρή εξειδίκευση, τη χρονομέτρηση των κινήσεων, τον καθορισμό της απόδοσης, την αυστηρή πειθαρχία, την ανάθεση της ευθύνης σχεδιασμού και προετοιμασίας της εργασίας στα ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη και στη συνεργασία και όχι τον ατομικισμό.

Οι αρχές λειτουργίας διοίκησης είναι: διαίρεση του έργου, πειθαρχία, συγκεντρωτισμός, ενότητα εντολής, δίκαιη αμοιβή εργαζομένων, σταθερότητα κατοχής θέσης και συνεργασία.

Ο Fayol ανήκει στην κλασική προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης, θεωρεί την επιχείρηση κλειστό κοινωνικό σύστημα & αγνοεί τις ανάγκες του ανθρώπινου παράγοντα. Η προσέγγιση αυτή μετατρέπει την εργασία σε μονότονη επανάληψη προκαθορισμένων κινήσεων, αφαιρεί από τον εργαζόμενο γνώση & δεξιότητες και του στερεί τη χαρά της ικανοποίησης από την εργασία.

Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης Weber

Οι τύποι εξουσίας κατά τον Weber είναι η χαρισματική εξουσία, η νόμιμη εξουσία και η παραδοσιακή εξουσία.

Κάποια χαρακτηριστικά της οργάνωσης αυτής είναι ότι οι εργαζόμενοι επιλέγονται αξιοκρατικά, οι διαδικασίες διατυπώνονται γραπτώς, τα στελέχη διοικούν απρόσωπα, η εξουσία είναι ιεραρχικά δομημένη.

Η κριτική της σχολής Weber εστιάζει στην έλλειψη ενθάρρυνσης πρωτοβουλίας, στις απρόσωπες σχέσεις, στην άκαμπτη οργανωτική δομή και τα καθήκοντα γίνονται αυτοσκοπός



- Τα συμπεράσματα της σχολής είναι πως η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με αποκεντρωτικές μεθόδους. Η οργάνωση βασίζεται στις ομάδες και ο προϊστάμενος είναι παράγοντας επικοινωνίας.
- Κατά τον Mayo, σημαντικό ρόλο παίζουν τα ψυχοκοινωνικά κίνητρα και οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, μέσω των οποίων ο άνθρωπος ικανοποιεί την ανάγκη του να αναγνωριστεί από τους άλλους.
- Ο Maslow θεωρεί ότι ο άνθρωπος υποκινείται από την επιθυμία του να ικανοποιήσει φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, ύπνος, κα) και στη συνέχεια πιο σύνθετες (ασφάλεια, γόητρο, αυτοπραγμάτωση).



Eclass4U

The best Choice for you

