



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Εισαγωγή στη
Διοικητική Επιχειρήσεων
και Οργανισμών

**ΤΟΜΟΣ Α
– ΜΕΡΟΣ**

ΤΟΜΟΣ Α

Βασικές Αρχές Οργάνωσης
και Διοίκησης



Eclass4U

The best Choice for you

Μάθημα
1

**ΔΕΟ11- ΤΟΜΟΣ Α-
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Φραγκίσκος Μπιστιάς
Καθηγητής Παν/μίου Πειραιώς
Νίκος Μπλέσιος
Καθηγητής Παν/μίου Πειραιώς
Χάρης Ναξάκης
Επικ. Καθηγητής ΤΕΙ Ηπείρου
Κώστας Τερζίδης
Καθηγητής ΤΕΙ Καβάλας
Δρ. Αντώνης Κατσάλης
Δρ. Νίκος Μισαλόπουλος

HELLO!



Eclass4U

The best Choice for you

**Είμαι η καθηγήτριά σου,
η Βίκυ Βάρδα και μαζί θα
συζητάμε όλη τη χρονιά
την ενότητα ΔΕΟ11-**

**Εισαγωγή στη
Διοικητική Επιχειρήσεων
και Οργανισμών**

Α/Α ΕΒΔΟ ΜΑΔ ΩΝ	ΗΜΕΡΟΜΗΝ ΙΕΣ ΜΕΛΕΤΗΣ (ΑΠΟ)	ΗΜΕΡΟΜΗ ΝΙΕΣ ΜΕΛΕΤΗΣ (ΕΩΣ)	ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΔΕΟ11	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΕΟ11 (πχ Γραπτή Εργασία)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
1	3/10/2022	9/10/2022	Τόμος Α, Κεφ. 1: Βασικές έννοιες και θεωρίες της διοικητικής επιστήμης		
2	10/10/2022	16/10/2022	Τόμος Α, Κεφ. 2: Η λειτουργία του προγραμματισμού και η λήψη των αποφάσεων (μέρος Α', σελ. 85-107)		
3	17/10/2022	23/10/2022	Τόμος Α, Κεφ. 2: Η λειτουργία του προγραμματισμού και η λήψη των αποφάσεων (μέρος Β', σελ. 108-127)		
4	24/10/2022	30/10/2022	Τόμος Α, Κεφ. 3: Η λειτουργία της οργάνωσης		
5	31/10/2022	6/11/2022	Τόμος Α, Κεφ. 5: Η λειτουργία της διεύθυνσης (μέρος Α', σελ. 185-211)		
6	7/11/2022	13/11/2022	Τόμος Α, Κεφ. 5: Η λειτουργία της διεύθυνσης (μέρος Β', σελ. 211-239)		
7	14/11/2022	20/11/2022	Τόμος Α, Κεφ. 6: Η λειτουργία του ελέγχου	1η ΓΕ παράδοση: 15/11/2022	7,50%



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ



Eclass4U

The best Choice for you

Τα κυριότερα ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης



Η επιτυχία βασίζεται στην ανακάλυψη και ανάλυση του καλύτερου τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας

Ο Taylor

- Συστηματική ανάλυση της εργασίας που πρέπει να διεκπεραιωθεί
- Ανάλυση της διαδικασίας και του χρόνου που απαιτείται για τη διεκπεραίωση της εργασίας
- έχει αναπτύξει τεχνικές που χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα (time-motion studies)
- Ο παράγοντας άνθρωπος αντιμετωπίστηκε σαν εξάρτημα μιας μηχανής και η όλη προσπάθεια ήταν να λειτουργεί και να γίνει παραγωγικός όπως τη μηχανή
- Έλεγχος των υλικών και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται
- Αυστηρή μέτρηση του χρόνου που απαιτείται

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» τριπυραμιδικής δομής)
- Ενότητα διεύθυνσης (συντονισμός δραστηριότητας για επίτευξη των στόχων της οργάνωσης)

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

Κριτική στον Fayol

Δριμύτατη κριτική:

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

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 .

- **Ορθολογική εξουσία** (έναντι της χαρισματικής ή παραδοσιακής εξουσίας)
- **Γραφειοκρατία:** απρόσωπες σχέσεις ορθολογικά οργανωμένες
 - Αλυσίδα εντολής: ιεραρχικά διευθετημένα επίπεδα εξουσίας
 - Καταγραφή διοικητικών πράξεων και αποφάσεων
 - Ευθύνη και εξουσία «πάνε μαζί»
 - Ορθολογικά διατυπωμένοι κανόνες που καθορίζουν διαδικασίες και σχέσεις μέσα στην οργάνωση
 - Καταμερισμός της εργασίας με βάση την εξειδίκευση
 - Αξιοκρατική επιλογή ατόμων
 - Μονιμότητα – σταθερός μισθός

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

Κριτική:

- Έλλειψη πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας
- Σχέσεις απρόσωπες
- Καθήκοντα δομημένα – άκαμπτη οργανωτική δομή (έλλειψη προσαρμοστικότητας)
- Τα καθήκοντα γίνονται αυτοσκοπός

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 τους υφιστάμενους τ

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 περίπτωση υπάρχει η κατάλληλη άσκηση Διοίκησης & Διαχείρισης.

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.

- Ιαπωνική προσέγγιση (συλλογικότητα στην ευθύνη ,στην λήψη αποφάσεων καθώς και συνεχής βελτίωση)
- Ολική ποιότητα (τεχνική του ιαπωνικού μάνατζμεντ, εφαρμογή κύκλων ποιότητας, βασική επιδίωξη η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η ποιότητα χαρακτηρίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης)
- Τογιοτισμός (αυτονομία συμμετεχόντων, ευελιξία, λιτή παραγωγή και εφαρμογή της αρχής πέντε μηδενικών σε: λάθη-βλάβες-γραφειοκρατία-αποθήκευση-καθυστερήσεις)
- Ανασχεδιασμός (δεν αρκούν οι βελτιώσεις σε μικρά βήματα, απαιτείται επανεξέταση οργάνωσης εκ βάθρων για ριζική μείωση του κόστους)
- Ποσοτική προσέγγιση (Χρήση μαθηματικών – στατιστικών μοντέλων .Επεξεργασία πληροφοριών από τη διοίκηση της επιχείρησης μέσα από την χρήση Πληροφοριακών συστημάτων)

ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- Σύστημα είναι ένα σύνολο από αλληλοσυνδεδεμένα μέρη (στοιχεία / υποσυστήματα) που στοχεύει προς ένα σκοπό/στόχο, όπου τα μέρη αλληλοεπηρεάζονται, αποτελώντας το καθένα ερέθισμα για τα άλλα
- Ένα σύστημα ορίζεται από τα «όρια» (σύνορα) του, που το διακρίνουν από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί
 - Τα μέρη δεν μπορούν να υπάρξουν έξω από το σύστημα



Ανάλυση του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Εξωτερικό περιβάλλον (άμεσο & έμμεσο)

Το περιβάλλον της επιχείρησης



Επιχείρηση



- Στελέχη
- Ανθρώπινοι πόροι
- Φυσικοί πόροι
- Έρευνα
- Τεχνολογία
- Προϊόντα & υπηρεσίες
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Τοποθεσία
- Τυπική οργάνωση
- Μέγεθος
- Χρηματοοικονομική κατάσταση
- Ιστορία

Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος PEST-DG

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
- Επιτόκιο
- Προσφορά χρήματος
- Πληθωριστικές τάσεις
- Επίπεδο ανεργίας
- Έλεγχοι μισθών / τιμών

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
- Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη
- Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών

ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Νομοθεσία κατά μονοπωλίων
- Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
- Κυβερνητική σταθερότητα
- Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου
- Κίνητρα για προσλήψεις

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Δραστηριοποίηση καταναλωτών
- Μετακίνηση του πληθυσμού
- Καριέρα

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Ρυθμός αύξησης πληθυσμού
- Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία
- Ρυθμός γεννήσεων
- Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Νέες διεθνείς αγορές
- Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν
- Διεθνή πολιτικά δρώμενα
- Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

SWOT ANALYSIS

- ❖ 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.



Οι 4
διοικητικές
Λειτουργίες

Π Ο Δ Ε



Eclass4U

The best Choice for you

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Λειτουργία του Προγραμματισμού & η Λήψη Αποφάσεων



Eclass4U

The best Choice for you

Το περιεχόμενο του προγραμματισμού αφορά:

α) την επιλογή ενός στόχου

β) την αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης

γ) την επιλογή μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη των στόχων.

Στις επιμέρους έννοιες του προγραμματισμού ανήκουν :

Στόχος: οτιδήποτε επιδιώκει στέλεχος ή η ίδια η επιχείρηση

Σκοπός: το απώτερο σημείο μιας επιδίωξης

Αποστολή: σύνολο γενικότερων στόχων για την επίτευξη του σκοπού.

Όραμα: εκφράζει τα όνειρα και τις προσδοκίες μιας επιχείρησης.

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.

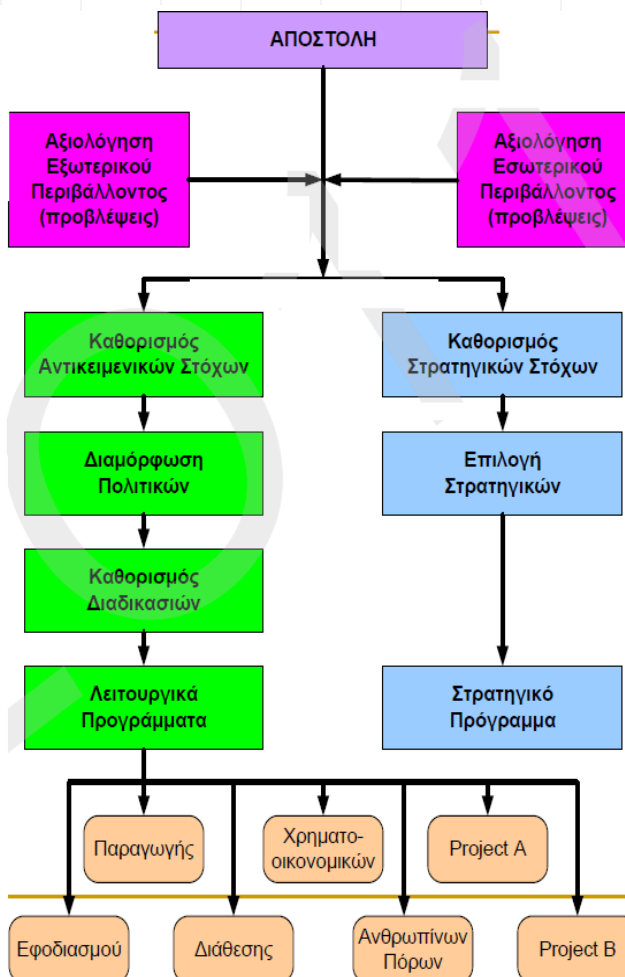


- **Στρατηγικοί:** Αφορούν όλη την επιχείρηση, καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση κι έχουν γενικό χαρακτήρα.
- **Τακτικοί / Επιχειρηματικών Λειτουργιών:** αφορούν την καθημία λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζονται από τους υπεύθυνους των λειτουργιών, αποτελώντας υπο-στόχους του στρατηγικού στόχου.
- **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.

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

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ



Eclass4U

The best Choice for you

ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

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 .



ΚΡΙΤΙΚΗ !!!
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.

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

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

βοηθάει στο να έχουμε θετικά αποτελέσματα, όμως οι συνθήκες & οι περιορισμοί του περιβάλλοντος μπορεί να μειώσουν την επίδρασή του.

Με ποιον τρόπο τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα του προγραμματισμού;

- α) το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό.
- β) Η παραγωγή είναι 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.

**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.



Eclass4U

The best Choice for you

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

η Λήψη Αποφάσεων

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

Κατά τη διαδικασία αυτή:

Προσδιορίζεται το πρόβλημα

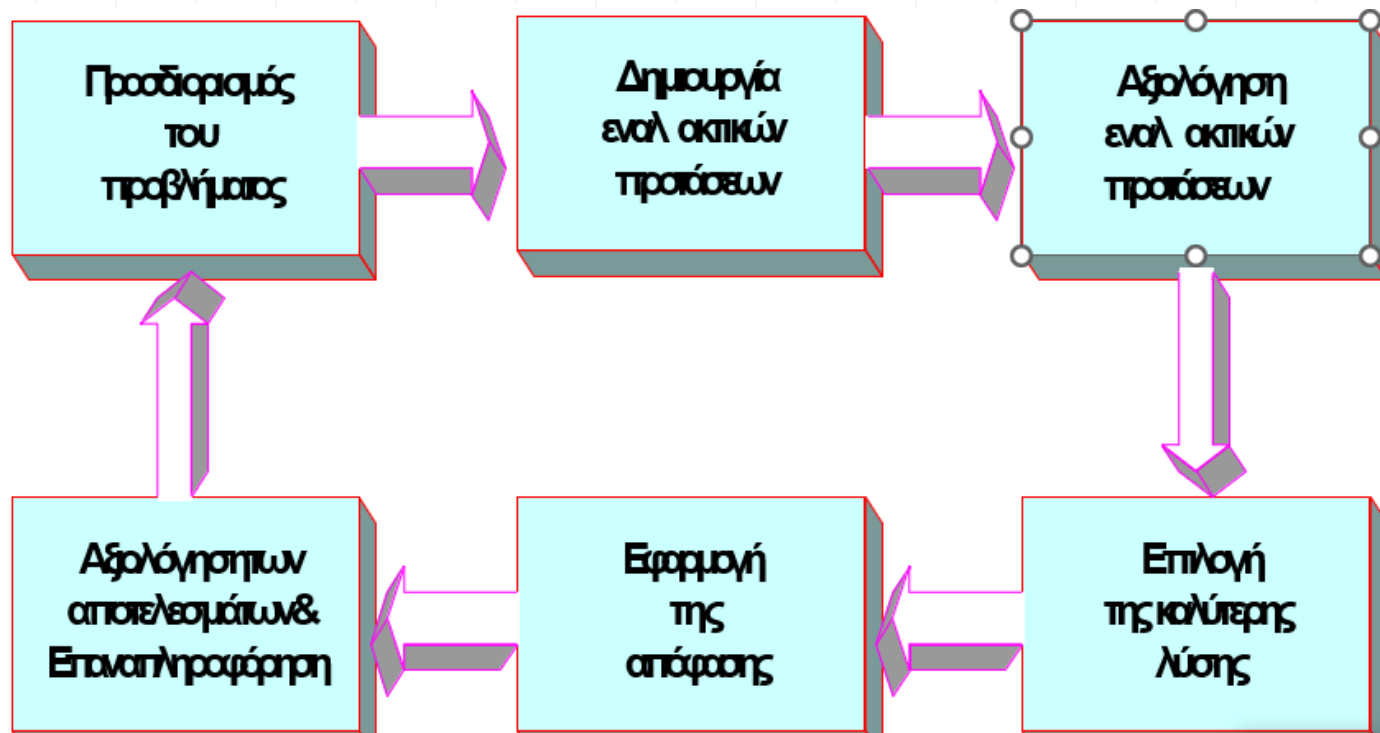
Δημιουργούνται εναλλακτικές προτάσεις

Αξιολογούνται οι προτάσεις

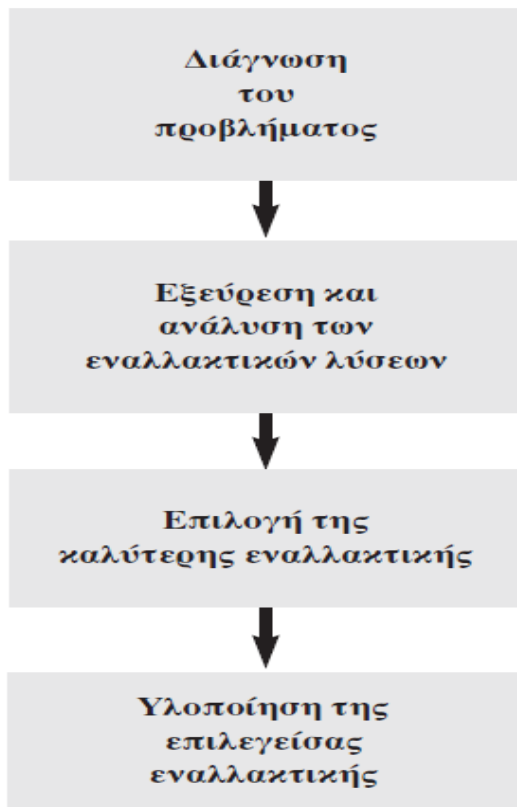
Επιλέγεται η καλύτερη λύση

Εφαρμόζεται η απόφαση

Αξιολογούνται τα αποτελέσματα και γίνεται επαναπληροφόρηση



Στάδια λήψης αποφάσεων



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

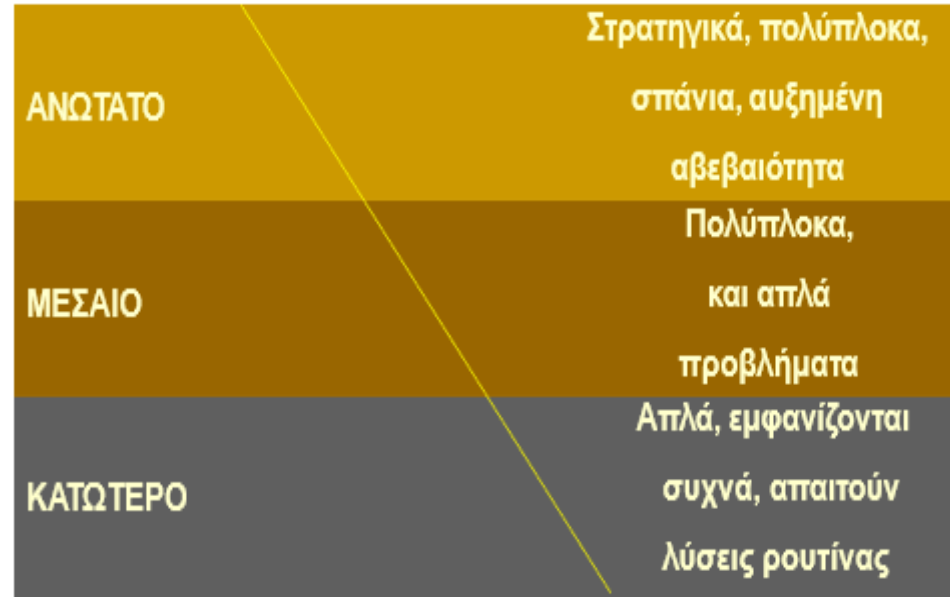
Επιχειρηματικός κίνδυνος = οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, γνωρίζουν τις πιθανές εναλλακτικές, αλλά μπορούν απλά να εκτιμήσουν την πιθανότητα επιτυχίας.

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

Πλήρης αβεβαιότητα = ελάχιστη ή ανύπαρκτη πληροφορία για το πρόβλημα.

- ❑ 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).

Μη προγραμματισμένες αποφάσεις



Προγραμματισμένες αποφάσεις



**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)

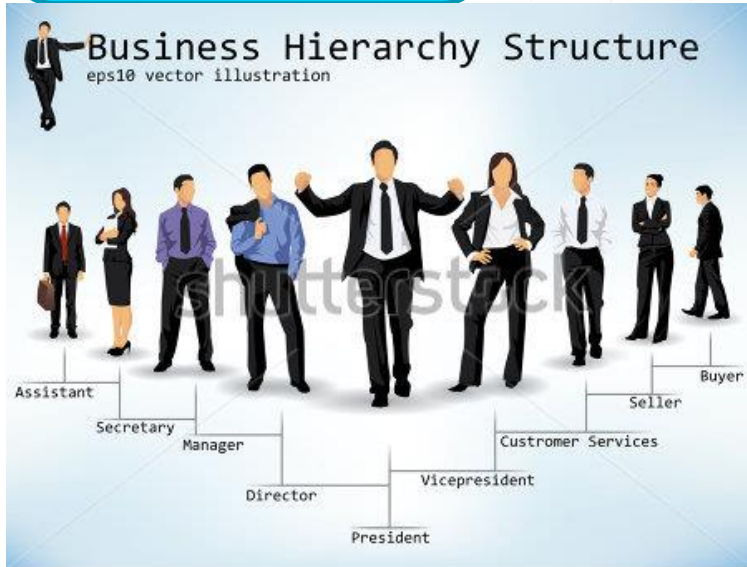
Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με τη συμπεριφορά (διαισθητικός τρόπος σκέψης και μικρός βαθμός αβεβαιότητας)

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ



www.shutterstock.com · 91978034

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 → Η Φύση Και Ο Σκοπός Της Οργάνωσης.

- Λειτουργία οργάνωσης σημαίνει διαδικασία μέσα από την οποία η επιχείρηση δημιουργεί - διαμορφώνει – την οργανωτική δομή της.
- ***Σκοπός αυτής της οργανωτικής λειτουργίας είναι η ομαδοποίηση όλων των δραστηριοτήτων και ενεργειών από την επιχείρηση ώστε να καταστεί η λειτουργία αυτή αποτελεσματική.***

- 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.

Η δημιουργία μιας οργανωτικής δομής

1. Επιμερίζει το τι πρέπει να γίνει σε θέσεις εργασίας και τμήματα
2. Ταξινομεί τις θέσεις εργασίας σε ενότητες
3. Καθορίζει σχέσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων, και τμημάτων
4. Καθορίζει τυπικές γραμμές εξουσίας
5. Κατανέμει και αναπτύσσει οργανωτικούς πόρους

Περιγράφει

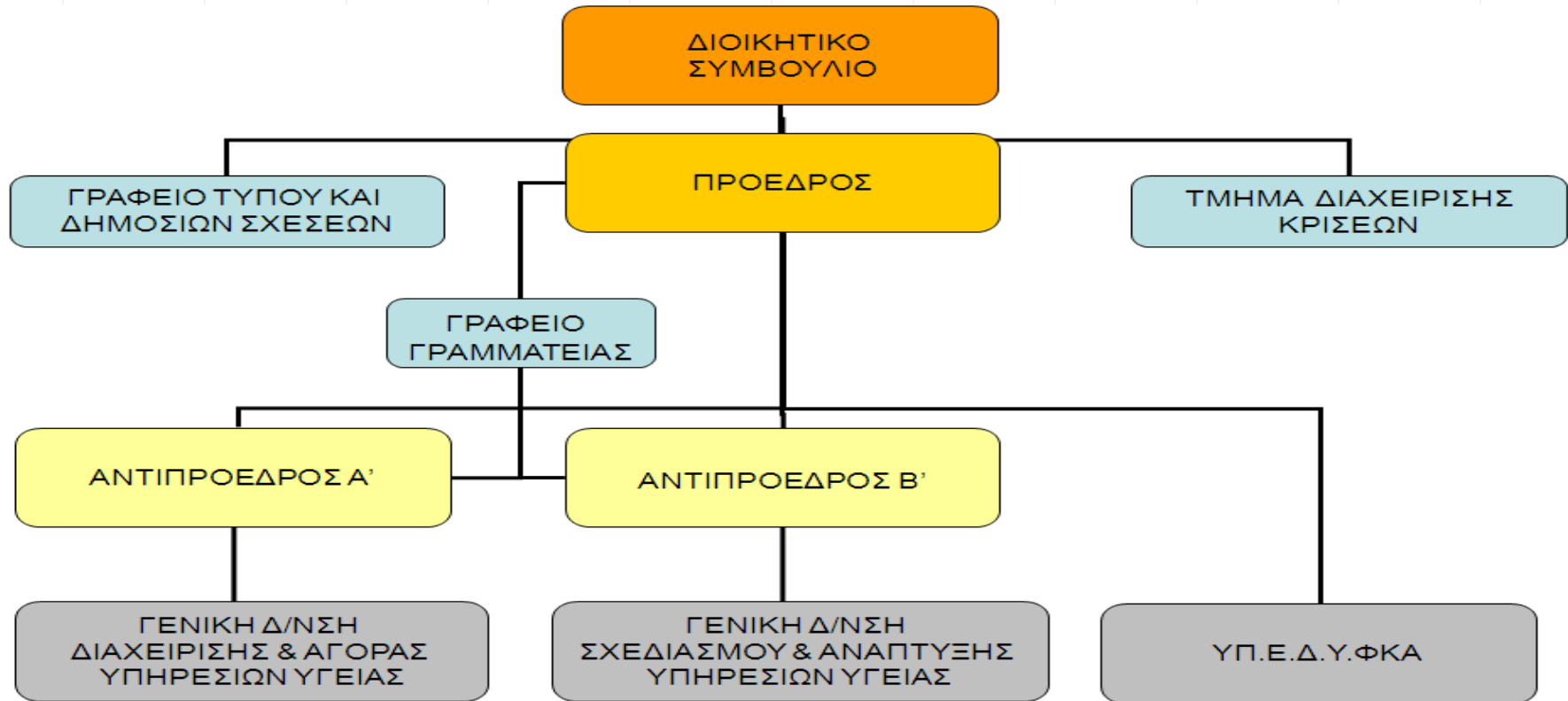
Τα συστήματα

επικοινωνίας και εξουσίας ενός οργανισμού

Καθορίζει

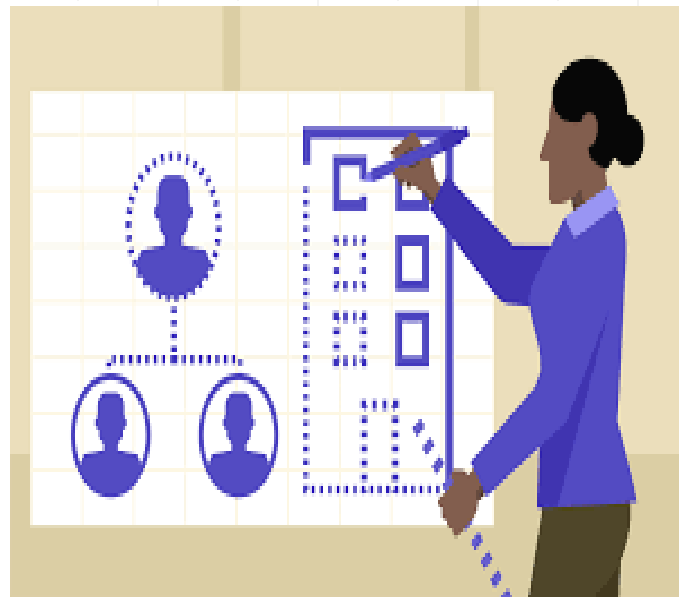
- Τι πρέπει να γίνει,
- Πως θα γίνει,
- Ποιος θα το κάνει,
- Ποιος αναφέρεται σε ποιον,
- σε Ποιο επίπεδο λαμβάνονται οι αποφάσεις

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ;

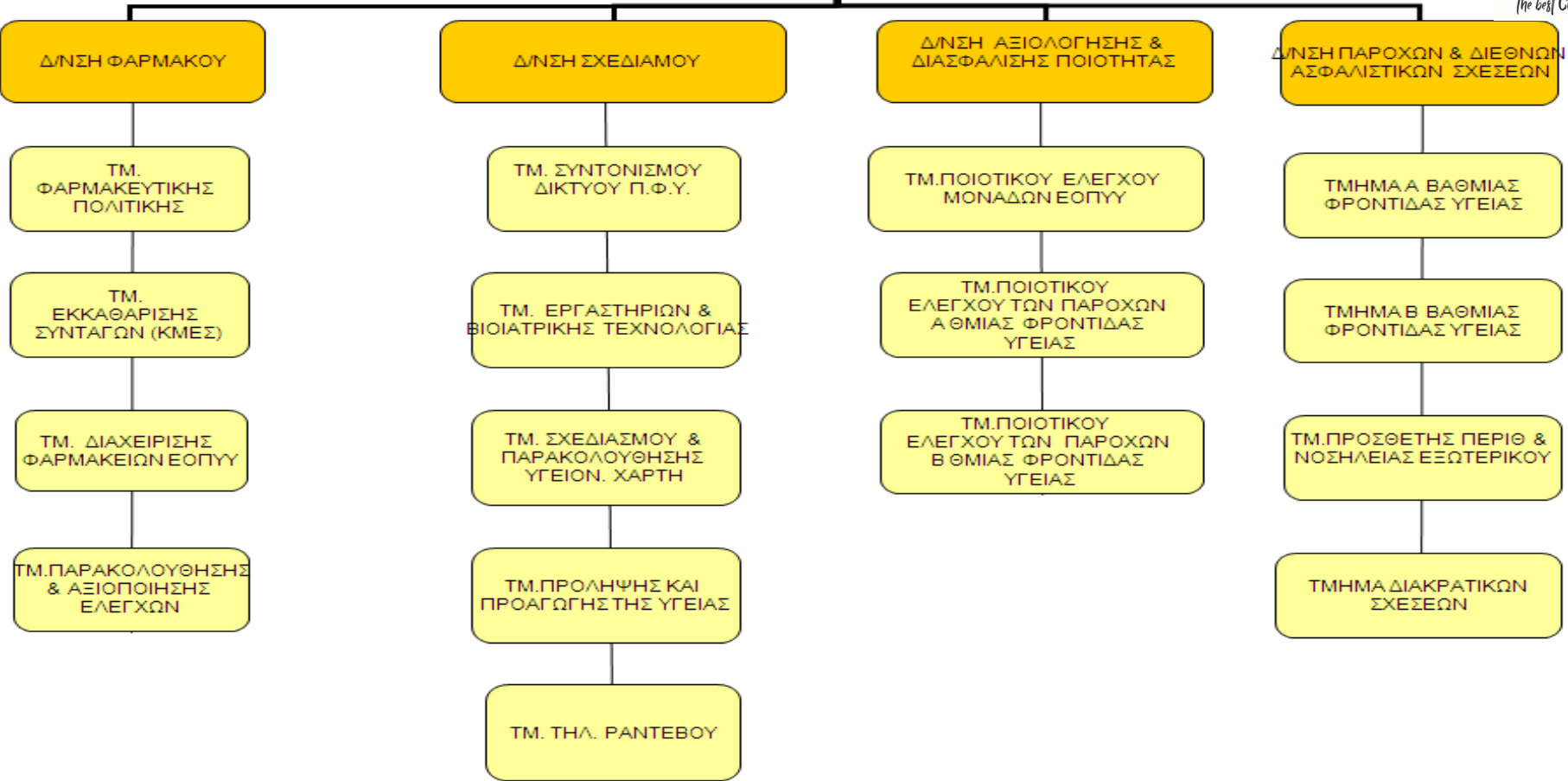
είναι μια γραφική απεικόνιση της δομής της επιχείρησης και αποτυπώνει τους ρόλους στους οποίους έχει καταταχθεί η επιχειρηματική λειτουργία. Το οργανόγραμμα αποτελεί μια επίσημη τυπική πρόβλεψη δράσης της επιχείρησης και απεικονίζει μόνο την επίσημη σχεδίαση της δομής, χωρίς να εκφράζεται το σύνολο της επιχειρηματικής λειτουργίας.



Τι δείχνει και τι δεν δείχνει το οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα δείχνει:	Το οργανόγραμμα δεν δείχνει:
την κατανομή της εργασίας σε μέρη τις σχέσεις ιεραρχίας	την άτυπη οργάνωση, που αποτελεί προέκταση και συμπλήρωμα της τυπικής
το επίπεδο διοίκησης με βάση διαδοχικά επίπεδα	όλες τις οδούς επικοινωνίας, τυπικές και άτυπες
τη διαίρεση της επιχείρησης σε κεντρικές και περιφερειακές μονάδες	το βαθμό εξουσίας και ευθύνης διάφορων ατόμων
τις υπηρεσιακές και τυπικές οδούς επικοινωνίας	

ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ΝΟΜΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΟΡΩΝ - ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΕΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΑΝΔΡΙΚΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΝΕΕΣ ΣΥΛΛΟΓΕΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

MARKETING

ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ

ΝΕΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

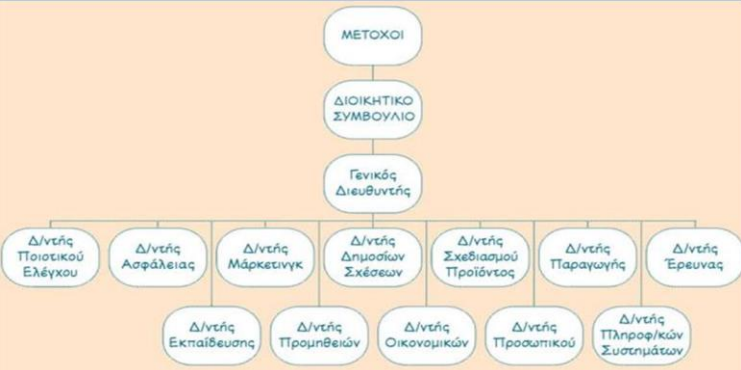
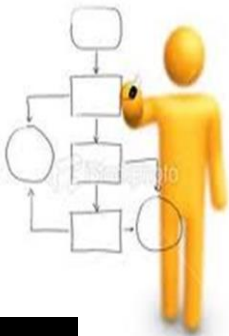
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΧΑΝΟ-ΓΡΑΦΗΣΗΣ

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

LOGISTICS

Το οργανόγραμμα αποτελεί το διάγραμμα κατανομής του προσωπικού μιας επιχείρησης σε διάφορες διευθύνσεις και τμήματα.



Τι μας προσφέρει το ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ;



- Περιγράφει τη σχέση εξουσίας προϊσταμένου – υφισταμένου, διατρέχει έναν οργανισμό από την κορυφή μέχρι τη βάση.
- Θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών με ανάθεση αρμοδιοτήτων από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο.

Τι μας δείχνει το κάθε ορθογώνιο σχήμα , γιατί κάποια είναι ενωμένα με γραμμές και γιατί υπάρχει διαφορά επιπέδου ;

- Κάθε ορθογώνιο αντιστοιχεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης , οπότε όσα ορθογώνια υπάρχουν τόσα είναι τα διαφορετικά τμήματα υπάρχουν σε μία επιχείρηση.
- Οι γραμμές μεταξύ ορθογωνίων μας δείχνουν ότι υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ των τμημάτων που είναι ενωμένα, που καθορίζεται από το επίπεδο που βρίσκονται.
- Η διαφορά επιπέδου απεικονίζει την ιεραρχία της επιχείρησης δηλ. την σχέση προϊσταμένων των τμημάτων και υφισταμένων σε τμήματα.

Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η τμηματοποίηση της Διοικητικής Δράσης είναι τα εξής:

Το κριτήριο του σκοπού

Το κριτήριο των διαδικασιών / ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Το κριτήριο του κοινού ή των κατηγοριών προσώπων – πελατών

Το κριτήριο του χώρου

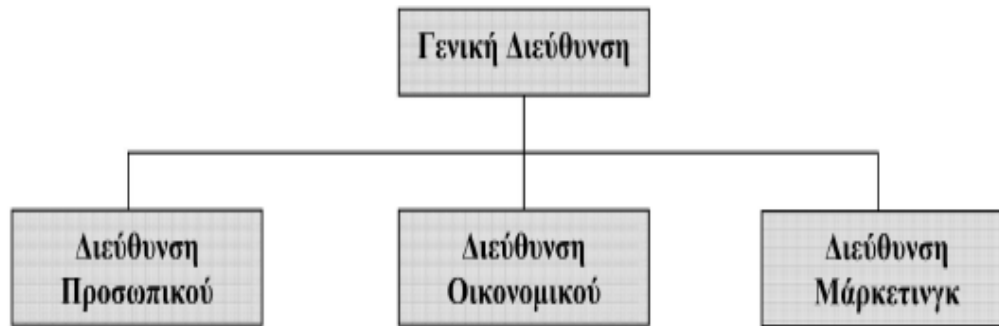
Πλεγματική / MATRIX

ΥΒΡΙΔΙΚΗ= ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ



Το κριτήριο του σκοπού

- Σύμφωνα με το κριτήριο του σκοπού η οργάνωση μιας επιχείρησης αναφέρεται στη συγκέντρωση μέσα στο ίδιο οργανωτικό πλαίσιο μιας ομάδας ανθρώπων και δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην πραγμάτωση ενός κύριου σκοπού ή στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών.

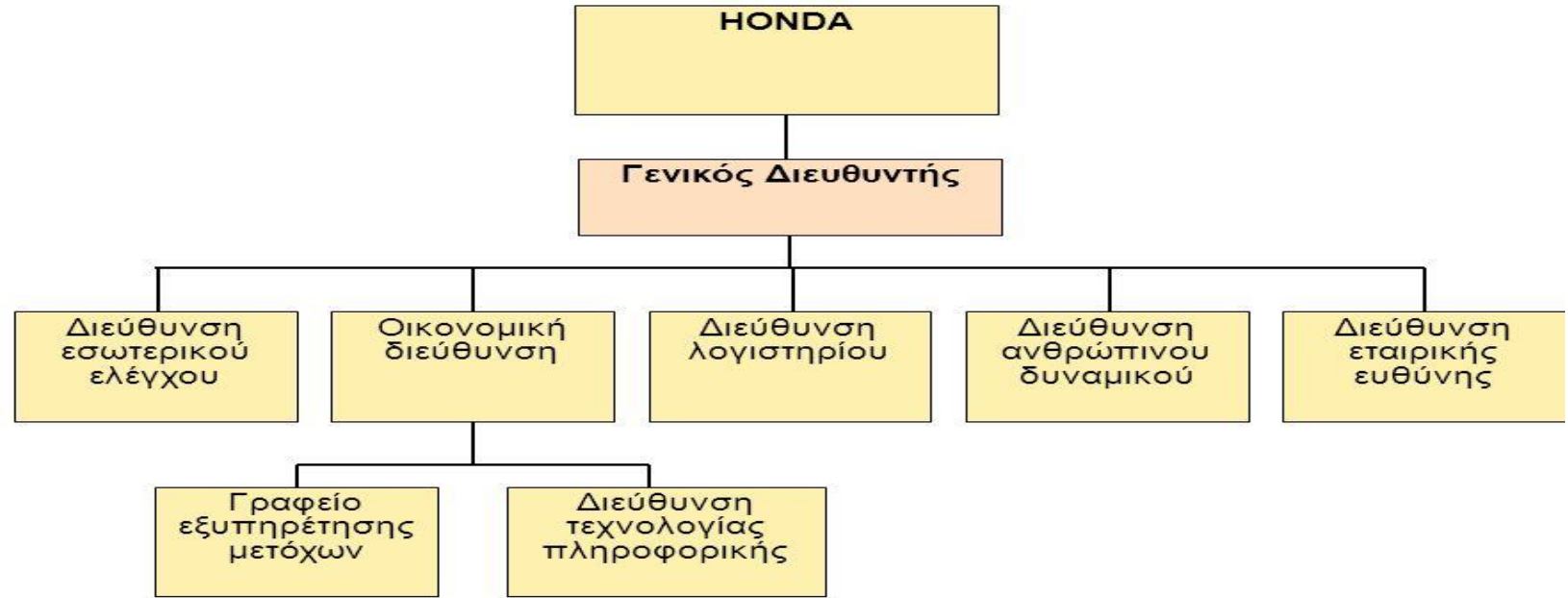


- Βασικό στοιχείο της ομαδοποίησης στην περίπτωση αυτή είναι η οργάνωση στην ίδια διοικητική ενότητα ενός αριθμού ομοειδών ειδικοτήτων , τεχνικών ή δραστηριοτήτων



Το κριτήριο των διαδικασιών

Τμηματοποίηση κατά λειτουργία



Το κριτήριο του κοινού

- Μια επιχείρηση διαμορφώνει την οργάνωση της με βάση της εξυπηρέτηση των αναγκών ενός αριθμού πελατών και έτσι όλες οι δραστηριότητες, διαδικασίες και τεχνικές συγκεντρώνονται ώστε να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των αναγκών των συγκεκριμένων πελατών.



Το κριτήριο του χώρου

- Η οργάνωση γίνεται με βάση την περιφέρεια , το χώρο ή τον τόπο που εκτυλίσσεται η διοικητική δράση. Υπάρχει, λοιπόν, συνένωση ανομοιοειδών δραστηριοτήτων με μοναδικό κριτήριο την ταυτότητα του χρόνου.

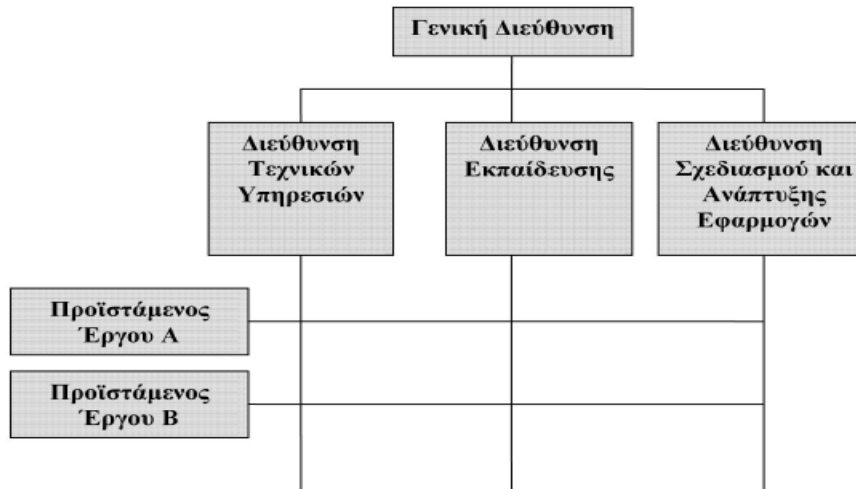


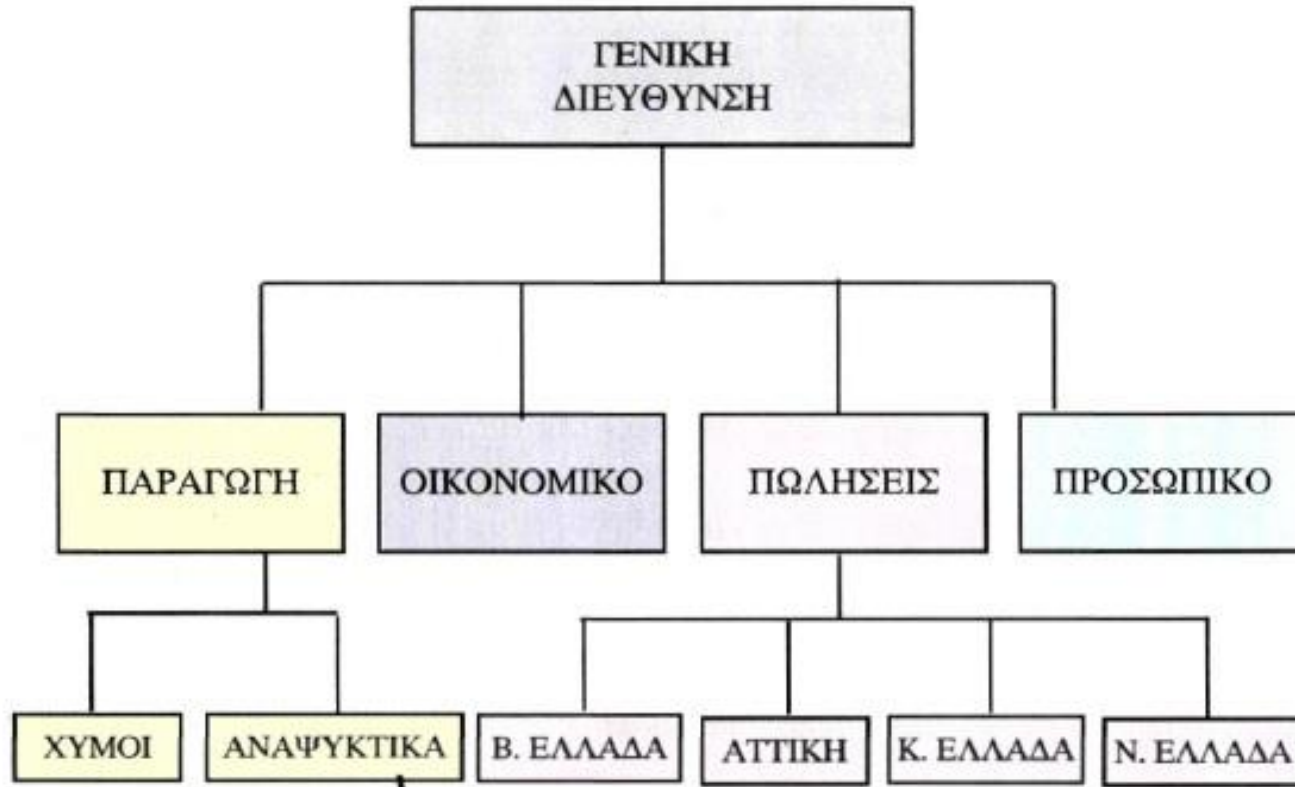
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ →

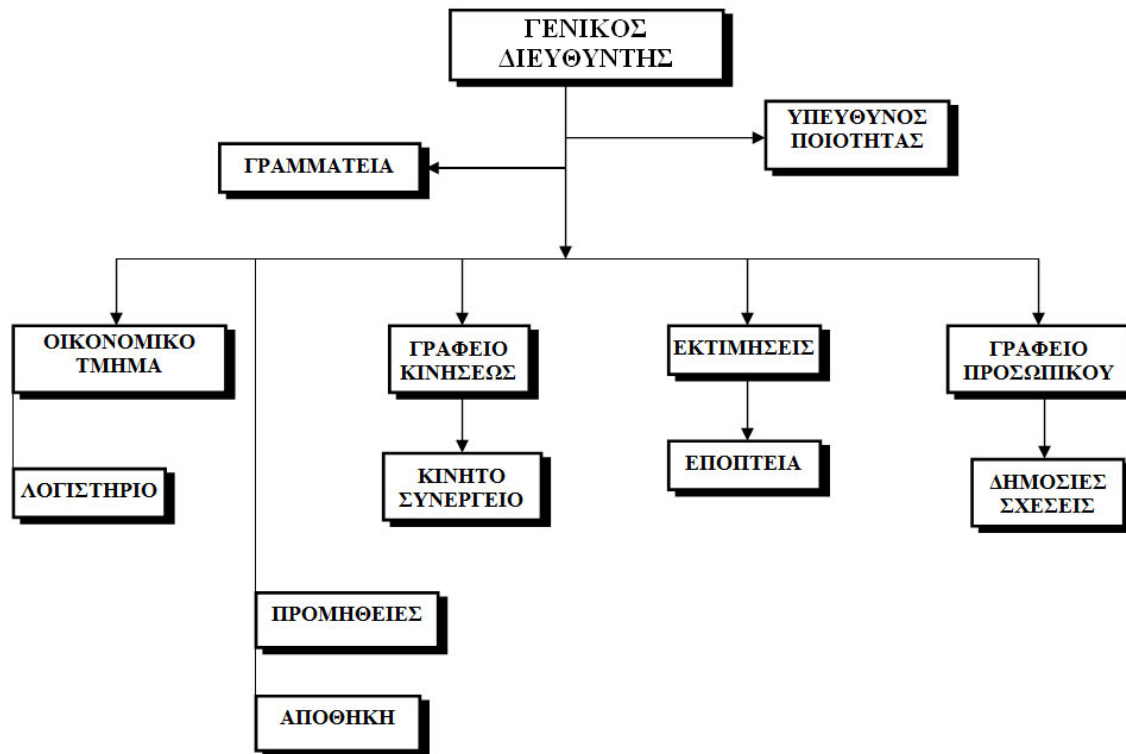
- Η **διτή εξουσία** : ένας υφιστάμενος έχει 2 προϊστάμενους. Αυτό επιφέρει τον κίνδυνο σύγχυσης για τον υφιστάμενο λόγω διαφορετικών εντολών, οδηγιών και συμβουλών
- **Ισόρροπη δύναμη μεταξύ των προϊσταμένων**

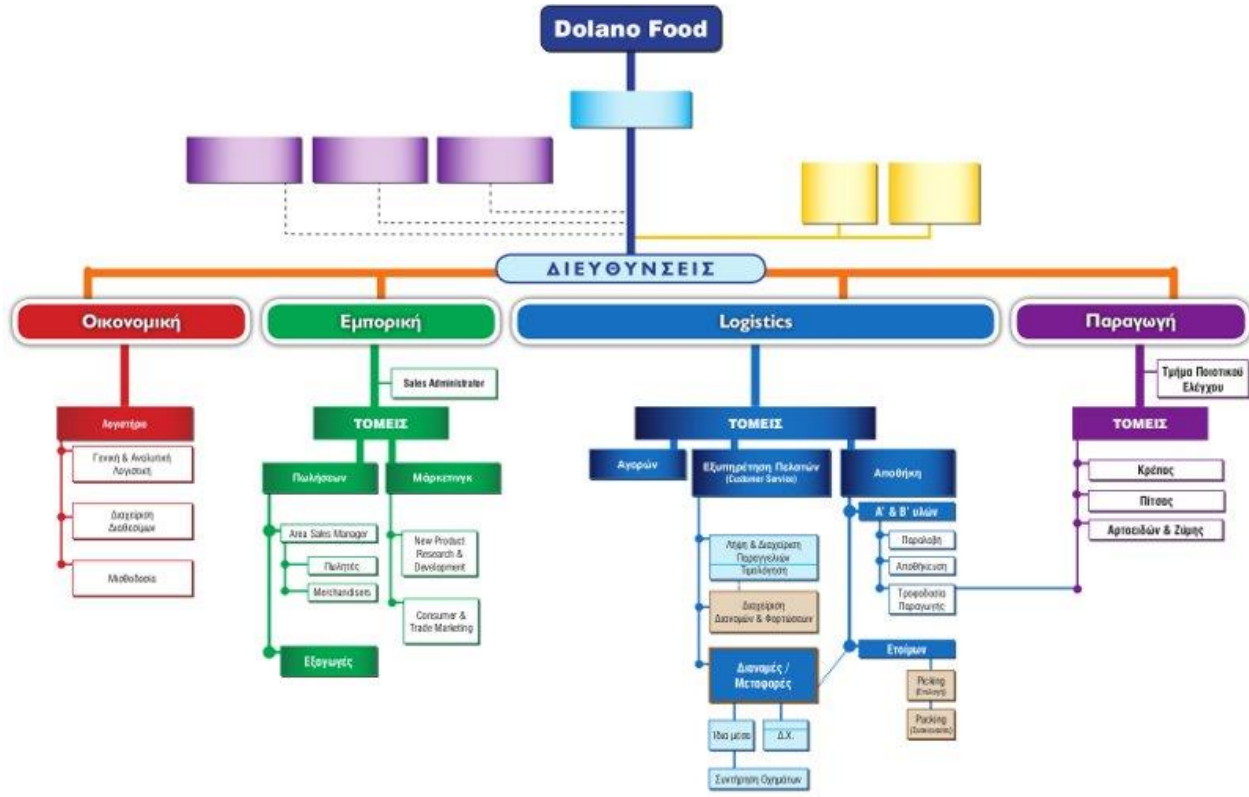
Δομή Πλεγματικού τύπου

- Η δομή Πλεγματικού Τύπου αποτελεί ένα εναλλακτικό πρότυπο δομικής διάρθρωσης, τόσο σε σχέση με την οργανωτική δομή που βασίζεται στο κριτήριο του σκοπού όσο και σε αυτήν που σχεδιάζεται βάσει του κριτηρίου των διαδικασιών.
- Πρόκειται για ένα δομικό πρότυπο μέσα από το οποίο επιδιώκεται η αντιμετώπιση των συντονιστικών δυσλειτουργιών ή ελλειμμάτων που εμφανίζονται στις άλλες δομές και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων τους.









εκχώρηση εξουσίας λήψης αποφάσεων

- **Εκχώρηση και Ανάθεση εξουσίας λήψης απόφασης** σημαίνει ότι παραχωρείται από έναν προϊστάμενο σε κάποιον υφιστάμενο το δικαίωμα να ενεργεί κατά την κρίση του. Έτσι, η εξουσία διαχέεται σε όλο το εύρος της δομής, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Ο βαθμός της διάχυσης εξουσίας λήψης αποφάσεων εξαρτάται από:

- Τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνονται στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια
- Την σπουδαιότητα των αποφάσεων αυτών
- Το βαθμό επιρροής των αποφάσεων στις λειτουργίες της οργάνωσης
- Τον έλεγχο που ασκείται στις αποφάσεις
- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Την περιπλοκότητα του έργου,
- Την οργανωσιακή κουλτούρα κλπ.

**Κατά τη διαδικασία
ανάθεσης της εξουσίας θα
πρέπει να τηρούνται
κάποιες αρχές:**

- 1. Συσχετισμός της ανάθεσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα**
- 2. Συγκεκριμενοποίηση των περιοχών δράσης, των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, των ενεργειών και των δράσεων που ανατίθενται**
- 3. Ισόρροπη σχέση μεταξύ εξουσίας και ευθύνης (π.χ. μεγαλύτερη εξουσία περισσότερες ευθύνες)**
- 4. Εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων**



Eclass4U

The best Choice for you

Τέλος Πρώτου
Μέρους
Τόμου Α



Eclass4U

The best Choice for you

Έχεις απορίες?

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΕ ΜΑΖΙ ΜΟΥ

vicky.eclass4U@gmail.com

Για το επόμενο μάθημα παρακαλώ
να έχετε μελετήσει τα

κεφάλαια 1 έως 4 από
τις σημειώσεις **TOMOY A- Eclass4U**

Στο επόμενο μάθημα θα ολοκληρώσουμε τη
συζήτηση για τον Α τόμο με τα Κεφάλαια 5 & 6 [η
λειτουργία της Διεύθυνσης & η λειτουργία του
Ελέγχου]

Σας
ευχαριστώ!