



Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ενότητα 1 : Η έννοια της Διοίκησης - Η σημασία και ο ρόλος του
Μάνατζμεντ

Ευγενία Πετρίδου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





Εισαγωγική Προσέγγιση

Η έννοια της Διοίκησης - Η σημασία και ο ρόλος του Μάνατζμεντ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Περιεχόμενα ενότητας

- Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος.
- Αντιδράσεις στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.
- Οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον.
- Πρόκληση – Αντίδραση – Χαρακτηριστικά.
- Ευφυής οργανισμός (Intelligent Organization).
- Η σημασία και ο ρόλος του μάνατζμεντ.
- Το μάνατζμεντ στη λειτουργία των Οικονομικών Οργανισμών.
- Οικονομική μονάδα.
- Ο Οικονομικός Οργανισμός ως ανοικτό σύστημα.
- Διοίκηση – Μάνατζμεντ.
- Διοίκηση - Μάνατζμεντ οικονομικών μονάδων.
- Οι λειτουργίες της Διοίκησης ως μία συνεχής διαδικασία.
- Το management των επιχειρησιακών λειτουργιών.
- Ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας.
- Μη Κερδοσκοπικοί / Δημόσιοι Οργανισμοί και Μάνατζμεντ.



Σκοποί ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να δώσει την ευκαιρία στους φοιτητές/τριες να προσεγγίσουν εισαγωγικά τις βασικές έννοιες και λειτουργίες του Μάνατζμεντ, να περιγράψει το εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο της επιστήμης της Διοίκησης και να προσδιορίσει το έργο και τους ρόλους των διοικητικών στελεχών στο δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων και οργανισμών.



Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος (1)

«Μεγατάσεις» (Naisbitt, 1982):

- Μεταστροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία των πληροφοριών.
- Συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη.
- Διεθνοποίηση των οικονομιών.
- Μεταστροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο.
- Ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.
- Πληθώρα προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, σε ποσότητα και ποικιλία, που δυσκολεύει την προσωπική επιλογή.
- Συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Αυξανόμενη εξάρτηση του ατόμου από την προσωπική βοήθεια παρά από την θεσμοθετημένη.



Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος (2)

Ο 21ος αιώνας απαιτεί την «κατάκτηση της γνώσης και της ποιότητας»:

1. Κοινωνίες της γνώσης (Knowledge Economies).
2. Οργανισμοί της γνώσης (Learning Organizations).
3. Εργαζόμενοι με γνώσεις (Knowledge Workers).
4. Διά βίου εκπαίδευση (Lifelong Learning).
5. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).



Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος (3)

- **Κοινωνία της Γνώσης (Knowledge Society):**
 - Τεχνολογία / Πληροφορίες.
 - Έρευνα / Ανάπτυξη.
 - Ανταγωνισμός / Παγκοσμιοποίηση.
- **Οργανισμός Μάθησης (Learning Organization):**
 - Επενδύσεις σε έρευνα και τεχνολογία.
 - Πολιτικές ΔΑΠ με έμφαση στη γνώση.
 - Επίπεδη οργανωτική δομή.
 - Ανταγωνιστικότητα (άμεση σύγκριση με τη χρήση των εφαρμογών της πληροφορικής).
 - Λειτουργική ευελιξία.



Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος (4)

- **Εργαζόμενος με Γνώσεις (Learning Worker):**
 - Δεξιότητες χρήσης των εφαρμογών της πληροφορικής.
 - Κινητικότητα.
 - Δια βίου εκπαίδευση / διαρκής επιμόρφωση.
 - Εξατομικευμένα πακέτα παροχών.
 - Αλλαγές στο ρόλο των στελεχών (εμπυχωτής / ηγέτης / οραματιστής).



Αντιδράσεις στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος

- Οι πιο σημαντικές προκλήσεις για τη σύγχρονη επιχείρηση (δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης, συνεχώς αυξανόμενη τεχνολογία, κοινωνικά προβλήματα, προσδοκίες των ατόμων για πρόοδο και ανάπτυξη, συγκρούσεις ιδεών) αντιμετωπίζονται με ενέργειες κατασταλτικές (αντίδραση εκ των υστέρων) ή προληπτικές (επιβολή, επηρεασμός).
- Οι ευφυείς επιχειρήσεις (αυτές που διοικούνται στρατηγικά, επενδύουν στη γνώση και στην ποιότητα, έχουν ευελιξία) θα επιβιώσουν και θα αναπτυχθούν.



Οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον



Σχήμα 16. Προβλέψεις μελέτης Gratton (2010) για τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον έως το 2025

Σχήμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Πρόκληση – Αντίδραση - Χαρακτηριστικά

Πρόκληση	Αντίδραση	Χαρακτηριστικά
Γνώση - Τεχνολογία	Οργανισμός Μάθησης	<ul style="list-style-type: none"> •Οριζόντια δομή •Κουλτούρα μάθησης •Πολιτικές ΔΑΠ για εργαζόμενους με γνώσεις
Αριστεία	Οργανισμός Ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> •Διοίκηση Ολικής Ποιότητας •Πελατοκεντρική προσέγγιση
Νέοι όροι απασχόλησης	Ευέλικτη / ελαστική επιχείρηση	<ul style="list-style-type: none"> •Ευελιξία Οργάνωσης •Ευελιξία όρων απασχόλησης
Καινοτομία / τεχνολογική καινοτομία	Επιχειρηματικότητα	<ul style="list-style-type: none"> •Αμιγής επιχειρηματικότητα •Ενδο - επιχειρηματικότητα •Συνεργατική επιχειρηματικότητα •Κοινωνική επιχειρηματικότητα •Βιώσιμη επιχειρηματικότητα •Δίκτυα επιχειρηματικότητας •Συστάδες επιχειρηματικότητας

Διοίκηση Επιχειρήσεων



Ευφυής οργανισμός (Intelligent Organization)

Καθοδηγείται από τις αρχές και τη φιλοσοφία της κοινωνίας της γνώσης, έχει ανθρωποκεντρική εστίαση, διαθέτει ελεγκτικούς, ανατροφοδοτικούς και αντανakλαστικούς μηχανισμούς, για να παρακολουθεί και να προσαρμόζει τις τάσεις και εξελίξεις του ανταγωνιστικού και αβέβαιου περιβάλλοντος.

Χαρακτηριστικά του:

- α) Κουλτούρα μάθησης.
- β) Ποιότητα των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών.
- γ) Διασυνδέσεις και τα κοινωνικά δίκτυα.



Η σημασία και ο ρόλος του μάνατζμεντ

- Στη “νέα εποχή”, το management αναλαμβάνει νέους ρόλους στις επιχειρήσεις.
- Το management είναι αυτό που θα αναπτύξει την **οργανωσιακή κουλτούρα**, θα διαμορφώσει και θα εδραιώσει τη θεμελιώδη ιδεολογία της **κοινωνικής συνεισφοράς** και θα συμβάλει στην **εξισορρόπηση της κοινωνικής και οικονομικής διάστασης των επιχειρήσεων**



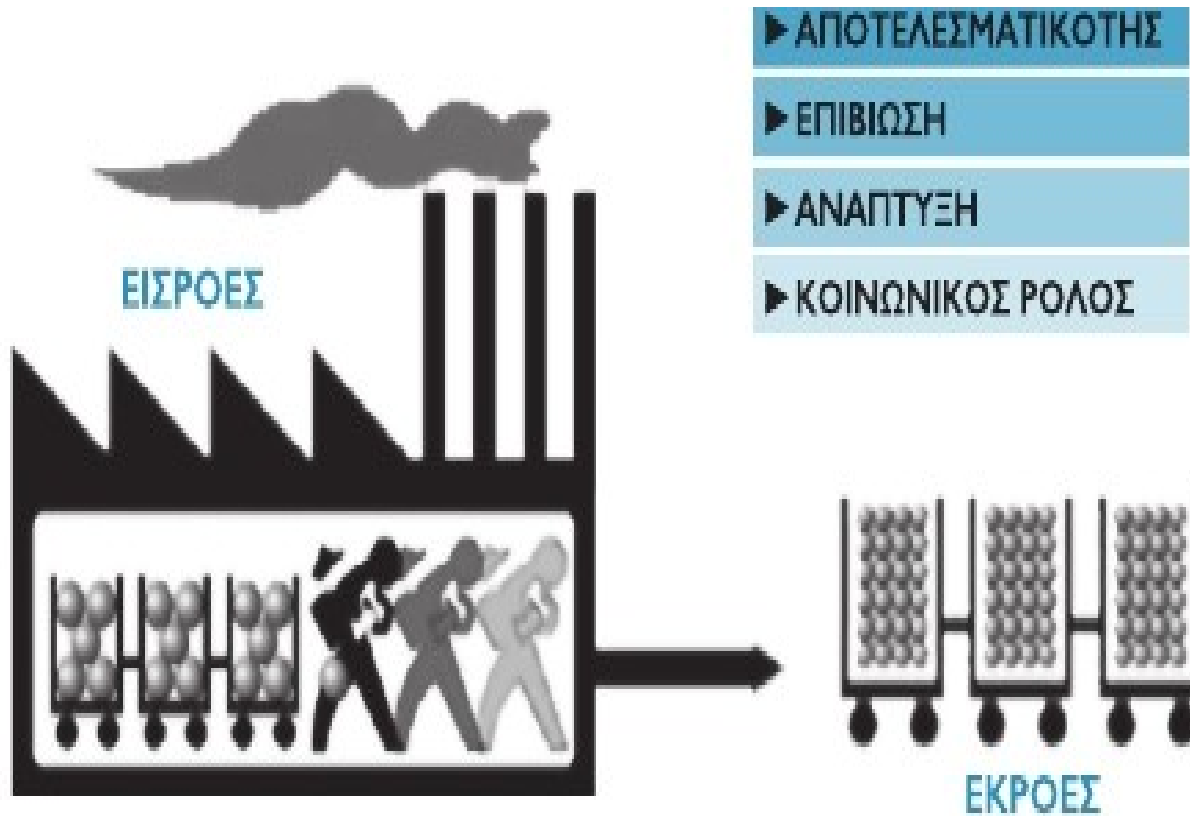
Το μάνατζμεντ στη λειτουργία των Οικονομικών Οργανισμών

Κάθε Οικονομικός Οργανισμός:

- Παράγει και διαθέτει στην αγορά υλικά ή άυλα αγαθά για να ικανοποιήσει τις ανθρώπινες ανάγκες (περιορισμένες σε αριθμό, αλλά απεριόριστες σε ένταση), **συνδυάζοντας τους παραγωγικούς συντελεστές, για την επιτυχία του βέλτιστου αποτελέσματος.**
- **Συνδυάζει εισροές (παραγωγικούς συντελεστές) από το εξωτερικό του περιβάλλον, τις μεταποιεί και τις μετατρέπει σε παραγωγικές εκροές (μονάδες προϊόντος – υπηρεσίες).**



Οικονομική μονάδα



Σχήμα 2: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Ο Οικονομικός Οργανισμός ως ανοικτό σύστημα



Σχήμα 3: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Διοίκηση - Μάνατζμεντ

- Είναι ο **τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων** για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του.
- Είναι το σύνολο των λειτουργιών (**λήψη αποφάσεων, προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος**) που περιγράφουν τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών βάσει αρχών, αξιωμάτων της Επιστήμης της Διοίκησης.

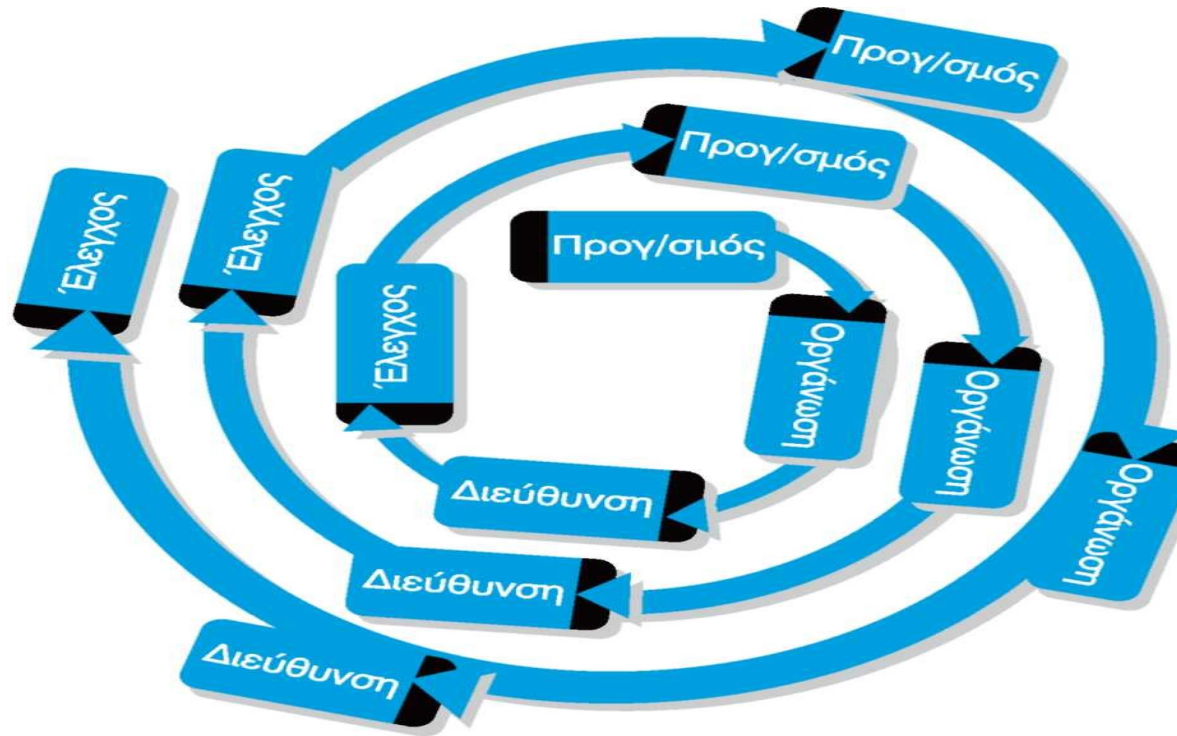


Διοίκηση - Μάνατζμεντ οικονομικών μονάδων

- Η **συνεχής, δυναμική διαδικασία** της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια, ώστε να **ικανοποιούνται οι ανάγκες** όλων των συμμετεχόντων σε αυτήν.



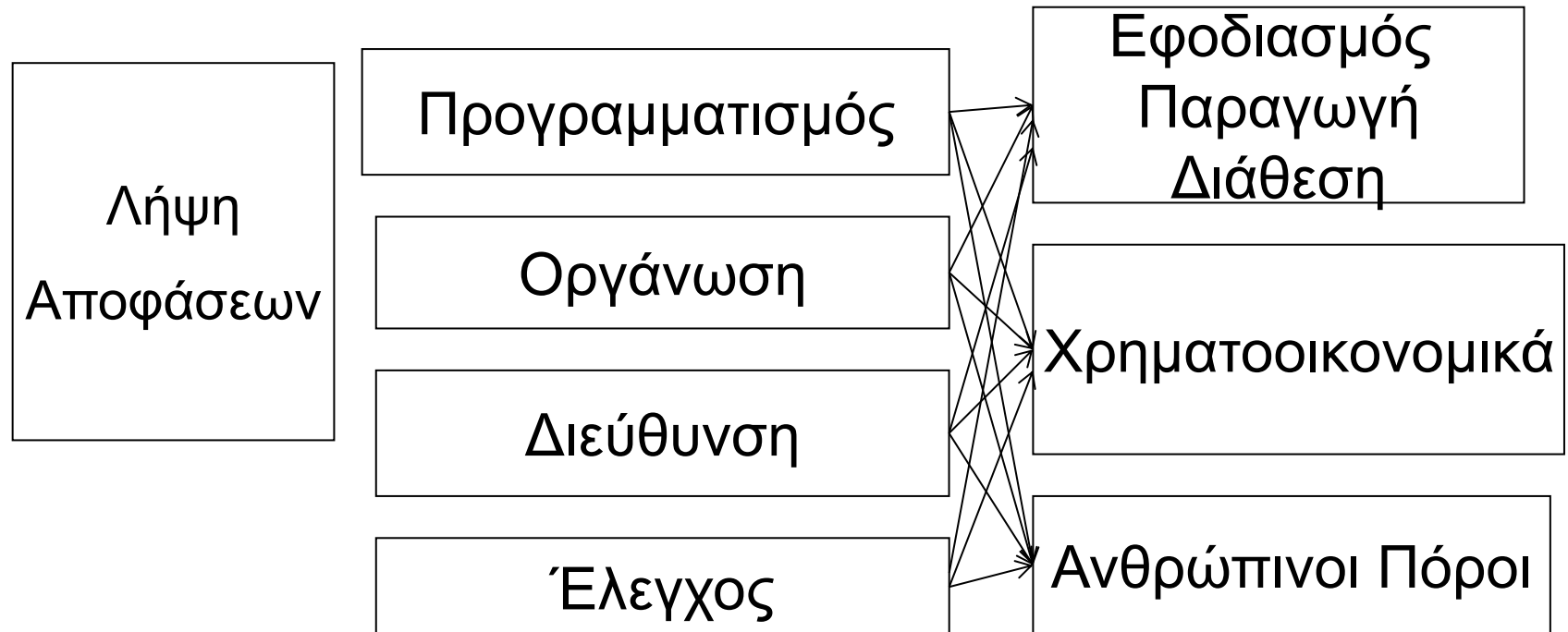
Οι λειτουργίες της Διοίκησης ως μία συνεχής διαδικασία



Σχήμα 4: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Το management των επιχειρησιακών λειτουργιών



Ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας

- **Εργασιακές σχέσεις:** ανταμοιβές οικονομικές και ηθικές, όροι απασχόλησης, συνθήκες εργασίας, υγιεινή και ασφάλεια, εκπαίδευση και ανάπτυξη, στήριξη ευάλωτων ομάδων απασχολούμενων, κ.ά.
- **Οικολογική συμπεριφορά:** προστασία περιβάλλοντος, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, έλεγχος αποβλήτων, ανακύκλωση, κ.ά.
- **Παραγωγική διαδικασία:** μέθοδοι, μέσα παραγωγής, κτιριακός, ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός, διεργασίες παραγωγικής επεξεργασίας, κ.ά.
- **Μάρκετινγκ:** μέθοδοι, μέσα προώθησης πωλήσεων, διαφήμιση, εξυπηρέτηση πελατών και μετά την πώληση, κ.ά.
- **Κοινωνικές σχέσεις:** φιλανθρωπικές δραστηριότητες, χορηγίες, δωρεές, βραβεία, υποτροφίες, κ.ά.



Μη Κερδοσκοπικοί / Δημόσιοι Οργανισμοί και Μάνατζμεντ

- Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι αυτοί που έχουν ως αποστολή να προσφέρουν **υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο χωρίς να διανέμουν κέρδη σε ιδιοκτήτες.**
- **Το μέγιστο αποτέλεσμα** (η ωφέλεια δηλαδή που αποκτά το κοινωνικό σύνολο) και **το ελάχιστο κόστος** (που επιβαρύνει επίσης το κοινωνικό σύνολο) θα πρέπει να επιτυγχάνονται **με την εφαρμογή των βασικών αρχών και σύγχρονων πρακτικών της Επιστήμης της Διοίκησης** και όχι με βάση τις κομματικές-πελατειακές σχέσεις των εκάστοτε κυβερνητικών στελεχών.



Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:

- Naisbitt, J., (1982). Megatrends - Ten New Directions Transforming Our Lives, New York: Warner Books.
- Σχήμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Σχήμα 2: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Σχήμα 3: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Σχήμα 4: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ευγενία Πετρίδου.
«Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η έννοια της Διοίκησης - Η σημασία και ο ρόλος του Μάνατζμεντ». Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:
<https://opencourses.auth.gr/courses/OCRS521/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>





Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Μάντη Αναστασία
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2014-2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

