

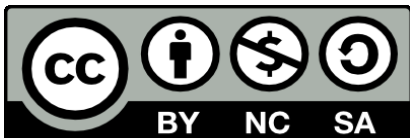


Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ενότητα 9: Τα διοικητικά στελέχη - Το έργο και οι δεξιότητές
τους

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.



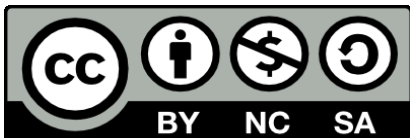


ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΚΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



Τα διοικητικά στελέχη - Το έργο και οι δεξιότητές τους



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Περιεχόμενα ενότητας

- Η πυραμίδα των επιπέδων των διοικητικών στελεχών.
- Διοικητικά Στελέχη.
- Κατηγορίες Διοικητικών Στελεχών.
- Χαρακτηριστικά Στελεχών.
- Στοιχεία Προσωπικότητας Στελεχών.
- Το Έργο της Διοίκησης.
- Οι Λειτουργίες του «Μάνατζμεντ».
- FAYOL – MINTZBERG.
- Το Έργο των Διοικητικών Στελεχών.
- Δεξιότητες των Διοικητικών Στελεχών.
- Δεξιότητες.

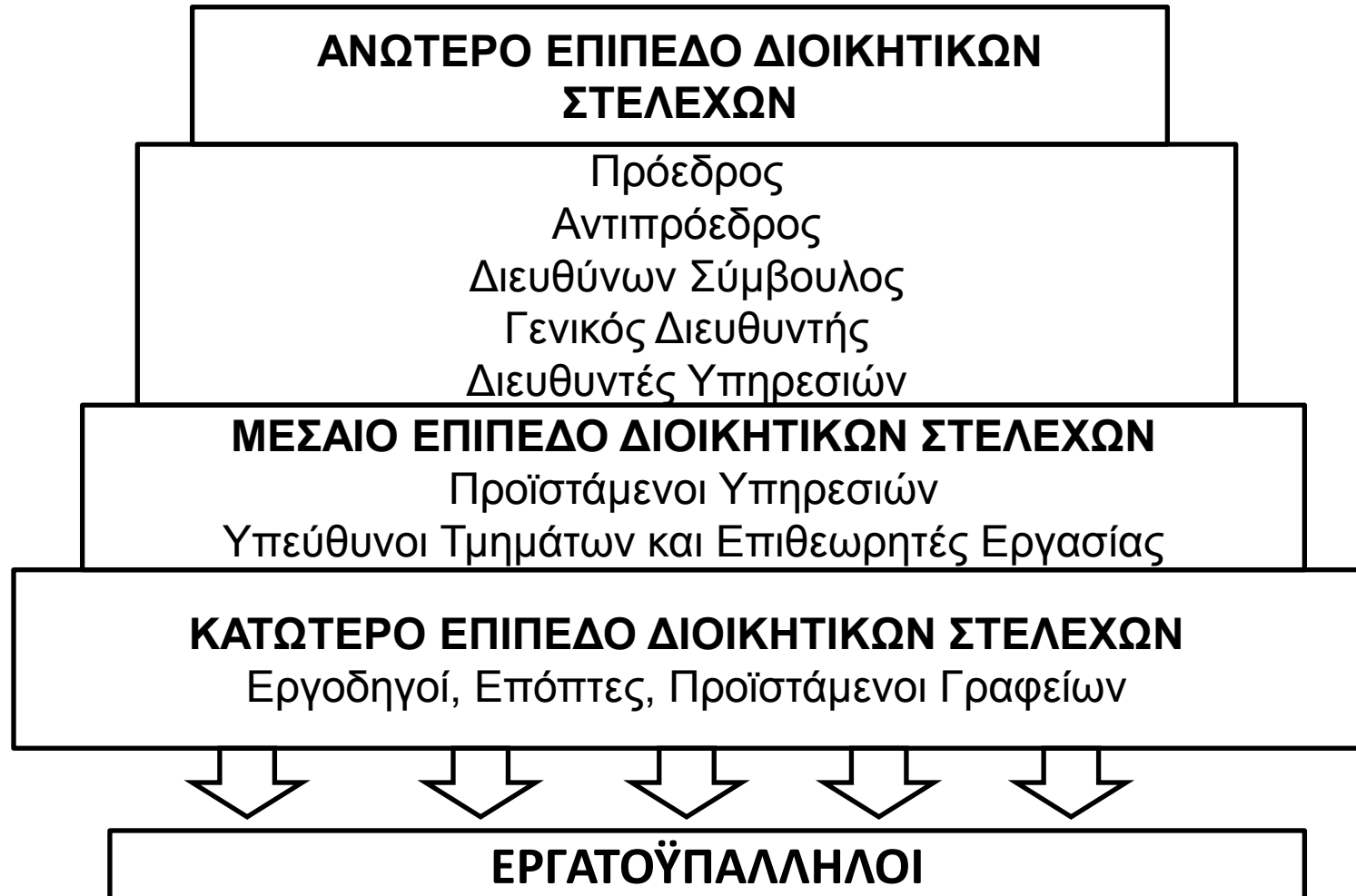


Σκοποί ενότητας

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να δώσει την ευκαιρία στους φοιτητές/τριες να προσεγγίσουν εισαγωγικά τους ρόλους και το έργο που θα κληθούν να αναλάβουν ως **εν δυνάμει** διοικητικά στελέχη, ώστε να αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του σύγχρονου δυναμικού περιβάλλοντος.



Η πυραμίδα των επιπέδων των διοικητικών στελεχών



Διοικητικά Στελέχη

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- **Φύση του έργου:** Άσκηση λειτουργιών του «μάννατζμεντ» και όχι εκτελεστικών δραστηριοτήτων.
- **Εξουσία:** Γραμμική ή επιτελική σε άμεσους ή έμμεσους υφιστάμενους.



Κατηγορίες Διοικητικών Στελεχών

- **Κάθετη ομαδοποίηση (επίπεδα):**
 - ✓ Ανώτερα.
 - ✓ Μεσαία.
 - ✓ Κατώτερα.
- **Οριζόντια ομαδοποίηση:**
 - ✓ Λειτουργικά διοικητικά στελέχη.
 - ✓ Γενικών καθηκόντων.
 - ✓ Στελέχη ειδικού έργου.



Χαρακτηριστικά Στελεχών (1)

- **Ανοικτό μυαλό:** Ευελιξία και έγκαιρη ανταπόκριση στην αλλαγή.
- **Ευαισθησία να συλλαμβάνει** τις πολιτιστικές, ιδεολογικές, πολιτικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε ομάδες συμφερόντων και επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.
- **Αξιολόγηση και πρόβλεψη των συνεπειών** των κοινωνικοπολιτικών γεγονότων και αλλαγών.
- **Ενσωμάτωση κοινωνικοπολιτικών παραμέτρων** στη λήψη αποφάσεων.
- **Αποτελεσματική επικοινωνία** και συναλλαγή με εξωτερικές ομάδες πίεσης.



Χαρακτηριστικά Στελεχών (2)

- ❖ **Αποτελεσματική συνεργασία** με κυβερνήσεις και πολιτικά συστήματα.
- ❖ **Ικανότητες αποκέντρωσης** της εξουσίας και χειρισμού συγκρούσεων.
- ❖ **Αποτελεσματικό μάνατζμεντ** κάτω από συνθήκες μειωμένων θέσεων εργασίας, αυτοματισμού, αναπροσανατολισμού δραστηριοτήτων.
- ❖ **Σωστή ανταπόκριση – προσαρμογή** σε διαφορετικές προσωπικές ανάγκες, φιλοδοξίες, κίνητρα εργαζομένων.



Στοιχεία Προσωπικότητας Στελεχών

- Δημιουργικότητα.
- Συνεργασιμότητα.
- Διορατικότητα.
- Ικανότητα να εμπνέει.
- Ενεργητικότητα.
- Οργανωτικότητα.
- Ευρύτητα πνεύματος.
- Έξυπνος.
- Ικανότητα να ενθαρρύνει.
- Αφοσίωση.
- Οραματιστής.
- Αναλυτικός.
- Διπλωμάτης.
- Ενθουσιώδης.
- Ευπαρουσίαστος.
- Υπομονετικός.
- Ριψοκίνδυνος –
τολμηρός.
- Άνθρωπος με αρχές.



Το Έργο της Διοίκησης

- Διοίκηση Εφοδιασμού.
- Διοίκηση Παραγωγής.
- Διοίκηση Marketing.
- Χρηματοοικονομική Διοίκηση.
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.



Οι Λειτουργίες του «Μάνατζμεντ»

FAYOL:

- Προγραμματισμός.
- Οργάνωση.
- Διεύθυνση.
- Συντονισμός.
- Έλεγχος.

MINTZBERG:

- Ο ρόλος της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (interpersonal role).
- Ο ρόλος της αξιοποίησης των πληροφοριών (informational role).
- Ο ρόλος της λήψεως αποφάσεων (decision - making role).



FAYOL – MINTZBERG (1)

FAYOL:

- **Προγραμματισμός:** η πρόβλεψη του μέλλοντος και η ετοιμασία του σχεδίου δράσης.
- **Οργάνωση:** το κτίσιμο της δομής, υλικής και ανθρώπινης επιχείρησης.
- **Διεύθυνση:** η διατήρηση των δραστηριοτήτων μεταξύ του προσωπικού.

MINTZBERG:

- **Ο ρόλος της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (interpersonal role):**
 - Κοινωνικές τυπικές σχέσεις.
 - Ηγεσία.
 - Διασυνδέσεις για πληροφορίες.
- **Ο ρόλος της αξιοποίησης των πληροφοριών (informational role):**
 - Έλεγχος εισερχόμενων πληροφοριών.
 - Διασπορά πληροφοριών.
 - Εκπροσώπηση συνεργατών.



FAYOL – MINTZBERG (2)

FAYOL:

- **Συντονισμός:** αλληλοσύνδεση, ενοποίηση και εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων και προσπάθειών.
- **Έλεγχος:** φροντίδα, ώστε όλα όσα συμβαίνουν να διέπονται από τους καθημερινούς κανόνες και να υποτάσσονται στις δομές εξουσίας.

MINTZBERG:

- **Ο ρόλος της λήψης αποφάσεων** (decision-making role):
 - Ανάλυση επιχειρηματικότητας.
 - Επίλυση καθημερινών προβλημάτων.
 - Κατανομή και αξιοποίηση πόρων.
 - Διαπραγμάτευση αποφάσεων.



Το Έργο των Διοικητικών Στελεχών

Όλων των **επιπέδων** τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με **όλες** τις λειτουργίες του «μάνατζμεντ». Δίνεται, όμως, περισσότερη έμφαση στα παρακάτω σημεία:

- **Κατώτερα στελέχη:**
 - Διοίκηση ατομικής απόδοσης - Καθοδήγηση υφισταμένων.
- **Μεσαία στελέχη:**
 - Διοίκηση απόδοσης ομάδας.
 - Συντονισμός ανεξαρτήτων ομάδων.
 - Προγραμματισμός και κατανομή πόρων.
- **Ανώτερα στελέχη:**
 - Παρακολούθηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.
 - Εκπροσώπηση επιχείρησης.



Δεξιότητες των Διοικητικών Στελεχών

- Οι βασικές δεξιότητες που απαιτούνται από τα διοικητικά στελέχη για να ασκήσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες του «μάνατζμεντ» είναι οι **τεχνικές, οι κριτικές και οι ανθρώπινες**.
- Ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν, ασκούν περισσότερο ή λιγότερο τις δεξιότητες αυτές, όμως, όλων των επιπέδων τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ανεπτυγμένο σε υψηλό βαθμό τις **«ανθρώπινες δεξιότητες»**.



Δεξιότητες

- **Τεχνικές:** συγκεκριμένες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις σχετικές με την επαγγελματική τους εξειδίκευση και το «Μάνατζμεντ».
- **Εννοιολογικές – Κριτικές:** Ικανότητες συνολικής θεώρησης των προβλημάτων, αναλυτικής και κριτικής σκέψης.
- **Ανθρώπινες:** Ικανότητες κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ανάπτυξης εποικοδομητικής συνεργασίας και διαπροσωπικών σχέσεων.



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Ευγενία Πετρίδου.
«Διοίκηση Επιχειρήσεων. Τα διοικητικά στελέχη - Το έργο και οι
δεξιότητές τους». 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

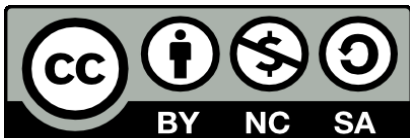
[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>





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.

