ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Το μάνατζμεντ της επιχείρησης

Εννοιολογικός προσδιορισμός και κατηγοριοποίηση, με πρακτικά παραδείγματα από τον χώρο των μηχανικών

Δρ. Ιωάννης Λαμπρόπουλος

Η σημερινή διάλεξη σε έξι ενότητες

01 **Τι είναι μάνατζμεντ**
Ορισμοί, συστατικά στοιχεία, εργαλεία, κατηγορίες

02 **Οι τέσσερις λειτουργίες**
Προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση–ηγεσία, έλεγχος - με παραδείγματα και άσκηση

03 **Πώς μετράμε την επίδοση**
Αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα

04 **Είδη μάνατζμεντ**
Performance, project, risk και διεθνές μάνατζμεντ

05 **Επίπεδα, ρόλοι, ικανότητες**
Η διοικητική πυραμίδα, οι ρόλοι κατά Mintzberg, οι ικανότητες κατά Katz

06 **Ερωτήσεις κατανόησης**
Πολλαπλής επιλογής και Σωστό/Λάθος, όπως στην εξέταση

ΕΡΩΤΗΣΗ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ

Δευτέρα πρωί. Ο καλύτερος μηχανικός της ομάδας μόλις έγινε προϊστάμενος.

Τι αλλάζει στη δουλειά του από σήμερα;

Συζητήστε με τον διπλανό σας και κρατήστε μία απάντηση

01

Τι είναι μάνατζμεντ

«...ο Fayol προέβλεψε με φαντασία και πολύ σωστά τις περισσότερες από τις πλέον πρόσφατες αναλύσεις της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής.»

- IGOR ANSOFF, CORPORATE STRATEGY (1965)

Τρεις ορισμοί, μία κοινή ιδέα

ΟΡΙΣΜΟΣ 1

«Διοίκηση είναι η πραγματοποίηση στόχων με τη βοήθεια άλλων ατόμων.»

Εστιάζει στους **ανθρώπους**: ο μάνατζερ πετυχαίνει μέσω άλλων.

ΟΡΙΣΜΟΣ 2

«Διοίκηση είναι μια κοινωνική διαδικασία αποτελούμενη από τις δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου, που αποσκοπεί να προσδιορίσει και να πραγματώσει καθορισμένους στόχους, με τη βοήθεια άλλων ατόμων και τη χρησιμοποίηση διαφόρων πόρων και μέσων.»

Εστιάζει στη **διαδικασία**: απαριθμεί τις τέσσερις λειτουργίες.

ΟΡΙΣΜΟΣ 3

«Διοίκηση είναι η εφαρμογή των επιστημών για τη διεύθυνση των οργανώσεων.»

Εστιάζει στη **γνώση**: η διοίκηση ως εφαρμοσμένη επιστήμη.

Και οι τρεις ορισμοί βασίζονται στον κλασικό ορισμό του **Henri Fayol (1916)**. Από αυτούς προκύπτει ότι μέσα στην επιχείρηση υπάρχουν διάφορες **λειτουργίες**, δηλαδή σειρές σχετικά ομογενών ενεργειών: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος.

Τα τέσσερα συστατικά στοιχεία του μάνατζμεντ

ΟΡΙΣΜΟΣ

Μάνατζμεντ είναι ένα μείγμα λειτουργιών, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση–ηγεσία και ο έλεγχος, για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (επιχείρηση, οργανισμός), υπό το πρίσμα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Επίτευξη στόχων

Έμφαση στην επίτευξη των στόχων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Μέσω άλλων ανθρώπων

Έμφαση στον ρόλο των εργαζομένων και στην καθοδήγησή τους από το μάνατζμεντ.

Ευθύνη, ταλέντο, ικανότητες

Έμφαση στις ικανότητες του μάνατζμεντ να διαχειριστεί με επιτυχία τους εργαζόμενους.

Θεσμοθετημένη εξουσία

Διευθυντής, τομεάρχης, προϊστάμενος: ευθύνη και δικαίωμα να αξιοποιούν τους πόρους.



Ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και, ταυτόχρονα, το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς, με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων.

ΣΧΗΜΑ 3.1 / ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Από τους πόρους στους στόχους

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

- Ανθρώπινο δυναμικό
- Υλικά
- Μηχανήματα
- Κεφάλαια
- Μέθοδοι
- Αγορές
- Πληροφορίες

→ **Προγραμματισμός** | **Οργάνωση** | **Καθοδήγηση** | **Έλεγχος** →



Στόχοι

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΕΡΓΟΤΑΞΙΟ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ)

Οι **πόροι** είναι τα συνεργεία και οι τεχνίτες, το σκυρόδεμα και ο χάλυβας, ο γερανός, ο προϋπολογισμός του έργου, η μέθοδος κατασκευής, η αγορά των υπεργολάβων και οι μελέτες. Μόνοι τους δεν «χτίζουν» τίποτα. Οι **λειτουργίες** του μάνατζμεντ τους μετατρέπουν σε **στόχο**: ένα σχολείο που παραδίδεται έγκαιρα, εντός προϋπολογισμού και σύμφωνα με τις προδιαγραφές ασφαλείας.

ΣΧΗΜΑ 3.3 / ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ

Με τι εργάζεται ο μάνατζερ και πού

ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Γνώσεις
όσα γνωρίζει ο μάνατζερ για το αντικείμενο και τη διοίκηση

Ικανότητες
όσα μπορεί να κάνει: να αποφασίζει, να επικοινωνεί, να οργανώνει

Φιλοσοφία ή κουλτούρα
αξίες, «πιστεύω», παραδοχές και νοοτροπίες, δικές του και της επιχείρησης

Συστήματα
π.χ. συστήματα πληροφοριών, μηχανογραφημένη λογιστική, συστήματα αμοιβών και ελέγχου

ΙΔΙΕΣ ΑΡΧΕΣ, ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ

Οι θεμελιώδεις αρχές του μάνατζμεντ ισχύουν για όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μιας οικονομίας. Διαφοροποιούνται όμως ανάλογα με τέσσερα κριτήρια:

Εθνικό	↔	**Διεθνές**	*γεωγραφική περιοχή*
Ιδιωτικό	↔	**Δημόσιο**	*μορφή ιδιοκτησίας*
Γενικό	↔	**Project**	*επικέντρωση σε έναν τομέα*
Κερδοσκοπικό	↔	**Κοινωφελές**	*χαρακτήρας του οργανισμού*

Το κοινωφελές μάνατζμεντ αφορά σωματεία, πολιτιστικούς συλλόγους, σχολεία, κόμματα κ.λπ.

02

Οι τέσσερις λειτουργίες του μάνατζμεντ

Προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση–ηγεσία και έλεγχος: τέσσερις λειτουργίες με υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης, που δεν εκτελούνται πάντα διαδοχικά.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3.2 ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Οι τέσσερις λειτουργίες με μια ματιά

01

Προγραμματισμός

planning

Ο προσδιορισμός των στόχων και των σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

02

Οργάνωση

organizing

Η λειτουργία που θέτει το πλαίσιο (οργανωτική δομή) στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι: ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν και ποιος θα τις αναλάβει.

03

Διεύθυνση–ηγεσία

leading

Ο επηρεασμός και η κινητοποίηση των ανθρώπων, ώστε να προσφέρουν το μέγιστο δυνατό αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης.

04

Έλεγχος

controlling

Η αξιολόγηση του κατά πόσο τα πράγματα εξελίσσονται σύμφωνα με το σχέδιο και, όπου υπάρχει πρόβλημα, οι διορθωτικές ενέργειες.

Οι λειτουργίες **δεν εκτελούνται πάντα διαδοχικά**: μπορεί να υλοποιούνται παράλληλα, όλες μαζί ή κάποιες από αυτές, και παρουσιάζουν μεταξύ τους υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης.

Προγραμματισμός: πέντε ερωτήματα, μία πορεία

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο **προγραμματισμός** συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων και των σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Είναι η λειτουργία που **γεφυρώνει την απόσταση** ανάμεσα στο σημείο όπου βρίσκεται σήμερα η οργάνωση και στο σημείο όπου επιθυμεί να βρίσκεται στο μέλλον. Απαιτεί **λήψη αποφάσεων**: την επιλογή σχεδίων δράσης ανάμεσα σε διάφορα σενάρια εναλλακτικών δυνατοτήτων.

ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ · ΣΧΗΜΑ 3.5

ΤΙ	θα γίνει	**Στόχοι**
ΠΩΣ	θα γίνει	**Στρατηγικές – πολιτικές**
ΜΕ ΤΙ	θα γίνει	**Πόροι – προϋπολογισμοί**
ΠΟΤΕ	θα γίνει	**Χρονοδιάγραμμα**
ΠΟΙΟΣ	θα το κάνει	**Κατανομή αρμοδιοτήτων**

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ · ΣΧΗΜΑ 3.6

Μελέτη → **Σχεδιασμός** → **Απόφαση επένδυσης** → **Υλοποίηση σχεδίου**

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ

Μια πεζογέφυρα μέσα από τα πέντε ερωτήματα

Ερώτημα	Η απάντηση στο έργο
ΤΙ	Ασφαλής διέλευση πεζών πάνω από επαρχιακή οδό, με παράδοση πριν από την έναρξη της σχολικής χρονιάς.
ΠΩΣ	Προκατασκευασμένος μεταλλικός φορέας, ώστε η οδός να κλείσει μόνο για λίγες νύχτες κατά την ανύψωση.
ΜΕ ΤΙ	Ο εγκεκριμένος προϋπολογισμός του δήμου, συνεργείο ανέγερσης, γερανός, στατική μελέτη.
ΠΟΤΕ	Μελέτη τον χειμώνα, αδειοδότηση την άνοιξη, κατασκευή και ανύψωση το καλοκαίρι.
ΠΟΙΟΣ	Επιβλέπων πολιτικός μηχανικός, εργολάβος, τεχνικός ασφαλείας, τεχνική υπηρεσία του δήμου.

Τι μαθαίνουμε: αν αλλάξει ένα ερώτημα, αλλάζουν και τα υπόλοιπα. Αν ο δήμος ζητήσει παράδοση δύο μήνες νωρίτερα (ΠΟΤΕ), ίσως χρειαστεί δεύτερο συνεργείο (ΜΕ ΤΙ, ΠΟΙΟΣ) ή άλλη τεχνική λύση (ΠΩΣ).

3.2.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ (ORGANIZING)

Οργάνωση: ποιος κάνει τι, με ποια εξουσία

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η **οργάνωση** είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει το πλαίσιο (οργανωτική δομή) στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Προβλέπει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και ποιος θα τις αναλάβει.

Οι εργαζόμενοι αποκτούν την ανάλογη εξουσία και αρμοδιότητες, τα κατάλληλα εργαλεία και την εξειδικευμένη πληροφόρηση, ώστε να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους ανατέθηκε.

ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΣΧΗΜΑ 3.7

1
Καταμερισμός εργασίας
Το συνολικό έργο διαιρείται σε επιμέρους εργασίες.

2
Κατανομή πόρων
Κάθε εργασία παίρνει τους πόρους που χρειάζεται.

3
Ανάθεση καθηκόντων
Εργασίες και καθήκοντα ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα.

4
Εξουσία και ευθύνη
Ορίζονται τα ιεραρχικά επίπεδα και οι σχέσεις εξουσίας.

ΜΕΤΑ ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ: Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ (STAFFING) / ΣΧΗΜΑ 3.8

Επιλογή προσωπικού → Στελέχωση → Αξιολόγηση → Εκπαίδευση → Ανάπτυξη ικανοτήτων

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ Η/Υ (ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ)

Μια ομάδα λογισμικού χτίζει τη δομή της

Μια ομάδα οκτώ ατόμων αναλαμβάνει να αναπτύξει εφαρμογή ηλεκτρονικών ραντεβού για ένα νοσοκομείο. Το ταλέντο υπάρχει - η δομή πρέπει να σχεδιαστεί.

1 / Καταμερισμός

Το έργο χωρίζεται σε τέσσερα πακέτα: διακομιστής (backend), εφαρμογή κινητού, πίνακας διαχείρισης για το προσωπικό, δοκιμές.

2 / Κατανομή πόρων

Δύο περιβάλλοντα cloud (δοκιμών και παραγωγής), άδειες λογισμικού, τρεις μήνες προϋπολογισμού και η πρόσβαση στα δεδομένα του πελάτη.

3 / Ανάθεση

Τρεις προγραμματιστές στο backend, δύο στην εφαρμογή κινητού, μία σχεδιάστρια διεπαφής, ένας υπεύθυνος δοκιμών.

4 / Εξουσία και ευθύνη

Ο tech lead εγκρίνει κάθε αλλαγή στον κώδικα, ο υπεύθυνος δοκιμών έχει την εξουσία να «μπλοκάρει» μια έκδοση με σοβαρό σφάλμα.

⚠ **Χωρίς οργάνωση:** δύο προγραμματιστές γράφουν τον ίδιο κώδικα, κανείς δεν ευθύνεται για τις δοκιμές, και η έκδοση καθυστερεί - όχι από έλλειψη ικανοτήτων, αλλά από έλλειψη δομής.

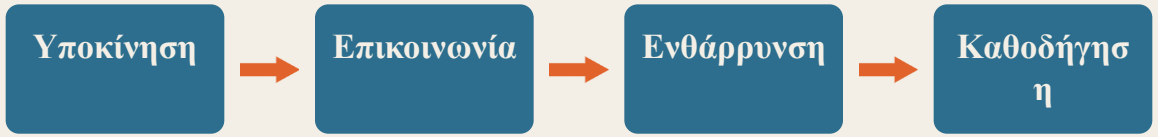
Ηγεσία: να θέλουν οι άνθρωποι να πετύχουν

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η **διεύθυνση–ηγεσία** σχετίζεται με τον επηρεασμό και την κινητοποίηση των ανθρώπων, ώστε να προσφέρουν το μέγιστο δυνατό, αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης.

Στοχεύει στις **διαπροσωπικές σχέσεις** ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στους εργαζόμενους, ώστε κάθε άτομο, είτε μεμονωμένα είτε σε ομάδες, να συνεισφέρει αποτελεσματικά. Εργαλεία της είναι η εμψύχωση, η ενθάρρυνση, η υποκίνηση και η καθοδήγηση.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ / ΣΧΗΜΑ 3.10



ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ · ΣΧΗΜΑ 3.11

Ορισμός κατεύθυνσης

Δείχνει την κατεύθυνση στους εργαζόμενους.

Επίβλεψη

Επιβλέπει τους εργαζόμενους.

Επηρεασμός συμπεριφοράς

Μέσω συστημάτων παρακίνησης και επικοινωνίας, οράματος, κουλτούρας και εργασιακού κλίματος.

Διαχείριση συγκρούσεων

Διαχειρίζεται και διευθετεί τις συγκρούσεις των εργαζομένων.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΧΗΜΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ (ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ)

Ο νέος προϊστάμενος βάρδιας

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Σε μια μονάδα παραγωγής τροφίμων, οι απορρίψεις προϊόντος στη νυχτερινή βάρδια είναι σημαντικά περισσότερες από την πρωινή. Οι χειριστές της νύχτας λένε ότι «η πρωινή βάρδια μάς αφήνει τις μηχανές λάθος ρυθμισμένες»· η πρωινή λέει το αντίθετο. Ο νέος προϊστάμενος - χημικός μηχανικός - καταλαβαίνει ότι το πρόβλημα δεν λύνεται μόνο με τεχνική ρύθμιση.

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

Θέτει έναν κοινό, μετρήσιμο στόχο για τις δύο βάρδιες: μείωση των απορρίψεων προϊόντος μέσα σε δύο μήνες.

ΕΠΙΒΛΕΨΗ

Την πρώτη εβδομάδα παρευρίσκεται σε κάθε αλλαγή βάρδιας και βλέπει πώς παραδίδονται οι ρυθμίσεις των μηχανών.

ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΣ

Ενημερώνει καθημερινά τις ομάδες για τα αποτελέσματα και αναγνωρίζει δημόσια κάθε βελτίωση.

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Φέρνει τους δύο επόπτες σε κοινή σύσκεψη και συμφωνούν σε κοινό φύλλο παράδοσης βάρδιας.

Έλεγχος: μετράμε, συγκρίνουμε, διορθώνουμε

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η λειτουργία του **ελέγχου** συνίσταται, πρώτο, στον έλεγχο των αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων για την αξιολόγηση του κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι προγραμματισθέντες στόχοι και, δεύτερο, στον προσδιορισμό των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να καλυφθεί το κενό της όποιας απόκλισης.

Ο ΒΡΟΧΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1
Μέτρηση
των αποτελεσμάτων

2
Σύγκριση
με τους στόχους του προγραμματισμού

3
Διάγνωση
των αιτιών κάθε απόκλισης

4
Διόρθωση
με διορθωτικές κινήσεις



Η εικόνα του βιβλίου είναι σκόπιμα προκλητική: ο σωστός έλεγχος **δεν** είναι χειραγώγηση· είναι σύγκριση με το σχέδιο και διόρθωση.

Για μηχανικούς: όπως ο αισθητήρας και ο ελεγκτής σε ένα σύστημα κλειστού βρόχου.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ (ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ)

Ο έλεγχος σε ένα φωτοβολταϊκό πάρκο

Ένας ηλεκτρολόγος μηχανικός είναι υπεύθυνος λειτουργίας ενός φωτοβολταϊκού πάρκου. Κάθε μήνα συγκρίνει την πραγματική παραγωγή με την πρόβλεψη. (Τα νούμερα είναι υποθετικά.)

1 / ΜΕΤΡΗΣΗ

Τον Ιούλιο το πάρκο παρήγαγε **1.020 MWh**.

2 / ΣΥΓΚΡΙΣΗ

Η πρόβλεψη ήταν **1.200 MWh**: απόκλιση (1.020 − 1.200) / 1.200 = **−15%**.

3 / ΔΙΑΓΝΩΣΗ

Η ηλιοφάνεια ήταν κανονική, δύο από τους δέκα αντιστροφείς είχαν βλάβη και τα πάνελ μιας σειράς ήταν σκονισμένα.

4 / ΔΙΟΡΘΩΣΗ

Αντικατάσταση αντιστροφέων, έκτακτος καθαρισμός και νέο πρόγραμμα συντήρησης για τον Αύγουστο.

−15%

Η απόκλιση από μόνη της δεν λέει «τι φταίει». Αν η αιτία ήταν η συννεφιά, η σωστή διόρθωση θα ήταν να αναθεωρηθεί η πρόβλεψη - όχι να αλλάξουν οι αντιστροφείς. Γι' αυτό η **διάγνωση των αιτιών** είναι ξεχωριστό βήμα.

ΔΥΟ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΠΕΡΝΟΥΝ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Συντονισμός και λήψη αποφάσεων

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ (COORDINATION)

Μερικές φορές στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται ως ξεχωριστή λειτουργία. Εντούτοις πρέπει να θεωρείται ότι, ως διαδικασία, **αφορά όλες τις λειτουργίες** του μάνατζμεντ, οι οποίες πρέπει να συντονιστούν μεταξύ τους.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DECISION MAKING)

Η **λήψη αποφάσεων** διαχέεται σε όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ: τα στελέχη προγραμματίζουν, οργανώνουν, διευθύνουν και ελέγχουν, και σε όλες αυτές τις λειτουργίες λαμβάνουν αποφάσεις. Στο βιβλίο παρουσιάζεται μαζί με τον προγραμματισμό.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ / ΣΧΗΜΑ 3.12

Παράδειγμα: «Αντικαθιστούμε την παλιά μηχανή της γραμμής παραγωγής;»

Αβεβαιότητα	δεν ξέρουμε με βεβαιότητα πώς θα εξελιχθεί η ζήτηση
Συνθετότητα	τεχνικοί, οικονομικοί και ανθρώπινοι παράγοντες μαζί
Υψηλός κίνδυνος	μια λάθος επένδυση κοστίζει ακριβά
Εναλλακτικά σενάρια	αντικατάσταση τώρα, σε έναν χρόνο ή ανακατασκευή
Διαπροσωπικά θέματα	οι χειριστές θα χρειαστούν εκπαίδευση

ΑΣΚΗΣΗ 1 / ΣΕ ΖΕΥΓΑΡΙΑ

Ποια λειτουργία του μάνατζμεντ είναι;

Π = Προγραμματισμός **Ο = Οργάνωση** **Η = Ηγεσία** **Ε = Έλεγχος**

1 Ο διευθυντής έργου καταρτίζει χρονοδιάγραμμα για τους επόμενους έξι μήνες.	**2** Η εταιρεία δημιουργεί νέο τμήμα ποιοτικού ελέγχου και ορίζει σε ποιον αναφέρεται.
3 Η προϊσταμένη συγχαίρει δημόσια την ομάδα για ένα έργο χωρίς κανένα ατύχημα.	**4** Κάθε Παρασκευή το κόστος του έργου συγκρίνεται με τον προϋπολογισμό.
5 Ορίζεται ποιος μηχανικός θα υπογράφει τις παραλαβές των υλικών.	**6** Δύο τμήματα διαφωνούν και ο διευθυντής τα φέρνει σε κοινή σύσκεψη.
7 Τίθεται στόχος: μείωση της κατανάλωσης ενέργειας κατά 10% σε έναν χρόνο.	**8** Μετά από μια απόκλιση, αλλάζει το πρόγραμμα συντήρησης των μηχανών.

Οι απαντήσεις και η αιτιολόγηση

Ενέργεια	Λειτουργία	Γιατί
1	Προγραμματισμός	ΠΟΤΕ θα γίνει: χρονοδιάγραμμα
2	Οργάνωση	Οργανωτική δομή και σχέσεις εξουσίας
3	Ηγεσία	Ενθάρρυνση και υποκίνηση
4	Έλεγχος	Σύγκριση αποτελεσμάτων με το σχέδιο
5	Οργάνωση	Ανάθεση καθηκόντων και ευθύνης σε άτομο
6	Ηγεσία	Διαχείριση και διευθέτηση συγκρούσεων
7	Προγραμματισμός	ΤΙ θα γίνει: στόχος
8	Έλεγχος	Διορθωτική κίνηση μετά από απόκλιση

03

Πώς μετράμε την επίδοση

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ δεν συνιστούν σκοπό, αλλά μέσο αξιοποίησης των πόρων και ικανοτήτων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

ΣΧΗΜΑΤΑ 3.13 ΚΑΙ 3.14 ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΣΧΗΜΑ 3.13 / ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΩΣ ΜΕΣΟ

Από τις λειτουργίες στην εταιρική επίδοση

Επένδυση

πόροι

ικανότητες

→

Λειτουργίες μάνατζμεντ

προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση–ηγεσία, έλεγχος

→

Στόχοι

αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα

ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ / Η ΕΡΩΤΗΣΗ ΠΟΥ ΑΠΑΝΤΑ Η ΚΑΘΕΜΙΑ

Αποδοτικότητα

Πόσο αποδίδει το κεφάλαιο που επενδύσαμε;

Αποτελεσματικότητα

Πετύχαμε τους στόχους μας, στον χρόνο και στην ποιότητα που ορίσαμε;

Παραγωγικότητα

Πόσα παράγουμε με τα παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήσαμε;

Ανταγωνιστικότητα

Προσφέρουμε καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές;

ΣΧΗΜΑ 3.14 / ΠΤΥΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (1/2)

Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

Αποδοτικότητα

efficiency / profitability

ΟΡΙΣΜΟΣ

Μετρά την απόδοση των πόρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση: πόσο αποδίδει μια ορισμένη χρησιμοποιούμενη ποσότητα πόρων. Μετριέται σε χρηματικές μονάδες.

$$\textbf{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος ή ζημία}}{\text{Επενδυμένα κεφάλαια}} \ \textbf{\%}$$

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ

Ένα εργαστήριο τρισδιάστατης εκτύπωσης επένδυσε 200.000 € και είχε καθαρό κέρδος 30.000 €: αποδοτικότητα 15%.

Αποτελεσματικότητα

effectiveness

ΟΡΙΣΜΟΣ

Δείχνει τον βαθμό επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων. Σημαντικά κριτήρια είναι ο χρόνος και η ποιότητα: οι στόχοι επιτυγχάνονται στο χρονοδιάγραμμα, χωρίς να παραβιαστούν οι ποιοτικές προδιαγραφές.

Σύγκριση **επιδιωκόμενων** και **υλοποιημένων** στόχων. Πρωτεύουσα θέση έχουν η διαχείριση του χρόνου (time management) και η ολική ποιότητα (total quality management).

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ

Στόχος: 10 σταθμοί φόρτισης ως τον Ιούνιο, με όλες τις προδιαγραφές ασφαλείας. Παραδόθηκαν εγκαίρως οι 8: βαθμός επίτευξης 80%.

ΣΧΗΜΑ 3.14 / ΠΤΥΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (2/2)

Παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα

Παραγωγικότητα

productivity

ΟΡΙΣΜΟΣ

Δείχνει τη σχέση ανάμεσα στα παραχθέντα προϊόντα ή υπηρεσίες και στα παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν (φύση, εργασία, κεφάλαιο): τον προσδιορισμό της σχέσης εισροών–εκροών.

$$\textbf{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραχθέντα προϊόντα ή υπηρεσίες}}{\text{Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}}$$

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ

Μια ζυθοποιία παρήγαγε 100 κιβώτια μπύρας ημερησίως. Αναδιοργάνωσε την παραγωγή και, με τα ίδια μέσα, έφτασε τα 150: (150 − 100) / 100 = **+50%** παραγωγικότητα.

Ανταγωνιστικότητα

competitiveness

ΟΡΙΣΜΟΣ

Εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Έτσι γίνεται πιο αποδοτική και τους περιορίζει ή και τους εκτοπίζει από τις αγορές.

Τιμή προϊόντων Α < τιμή ανταγωνιστών

Ποιότητα προϊόντων Α > ποιότητα ανταγωνιστών

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ

Ένας κατασκευαστής καλωδίων αυτοματοποιεί τη γραμμή του, μειώνει το κόστος ανά μέτρο και ταυτόχρονα πιστοποιεί μεγαλύτερη αντοχή: κερδίζει πελάτες και από τις δύο πλευρές.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η ΙΟΝ σε αριθμούς: η επίδοση στην πράξη

ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ

Μέγεθος (ΕΛΠ, 2021)	Τιμή
Καθαρή θέση	83.749.443,80 €
Σύνολο υποχρεώσεων	65.825.484,09 €
Σύνολο ενεργητικού	153.294.312,13 €
Κύκλος εργασιών	121.690.769,57 €
Καθαρά κέρδη προ φόρων	13.206.872,71 €
Μέσος όρος προσωπικού	915

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Κέρδη προ φόρων / καθαρή θέση

13,21 εκ. / 83,75 εκ. ≈ **15,8%**

ένδειξη αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων

Κέρδη προ φόρων / σύνολο ενεργητικού

13,21 εκ. / 153,29 εκ. ≈ **8,6%**

απόδοση του συνόλου των κεφαλαίων που απασχολεί

Κύκλος εργασιών / εργαζόμενο

121,69 εκ. / 915 ≈ **133.000 €**

ένδειξη παραγωγικότητας της εργασίας

Οι υπολογισμοί είναι ενδεικτικοί, για εκπαιδευτικούς σκοπούς· μια πλήρης χρηματοοικονομική ανάλυση απαιτεί περισσότερα στοιχεία και διαχρονική σύγκριση.

04

Είδη μάνατζμεντ

Performance, project, risk, change, διεθνές–εθνικό, δημόσιο–ιδιωτικό, κερδοσκοπικό–μη κερδοσκοπικό: οι ίδιες λειτουργίες, σε διαφορετικά πεδία εφαρμογής.

ΕΝΟΤΗΤΕΣ 3.3 ΕΩΣ 3.6 ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΣΧΗΜΑ 3.20 / ΕΙΔΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Επτά είδη μάνατζμεντ σε έναν χάρτη

ΣΗΜΕΡΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ

Performance management

Διαρκής βελτίωση της επίδοσης μέσω ατομικών και συλλογικών στόχων, συνδεδεμένων με τη στρατηγική.

ΣΗΜΕΡΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ

Project management

Διοίκηση μοναδικών έργων με περιορισμούς χρόνου, κόστους και ποιότητας.

ΣΗΜΕΡΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ

Risk management

Έγκαιρη αναγνώριση και χειρισμός των κινδύνων που απειλούν την επιχείρηση.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Change management

Διαχείριση των αλλαγών - αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 2.

ΣΗΜΕΡΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ

Διεθνές – εθνικό

Άσκηση των λειτουργιών εκτός ή εντός των ορίων της χώρας προέλευσης.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Δημόσιο – ιδιωτικό

Διάκριση με βάση τη μορφή ιδιοκτησίας του οργανισμού.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Κερδοσκοπικό – μη κερδοσκοπικό

Επιχειρήσεις με σκοπό το κέρδος ή κοινωφελείς οργανισμοί.

Σε όλα τα είδη ισχύουν οι **ίδιες τέσσερις λειτουργίες**· αλλάζει το πεδίο, ο χρονικός ορίζοντας και τα κριτήρια επιτυχίας.

Performance management: η επίδοση ως διαρκής διαδικασία

ΟΡΙΣΜΟΣ

Το **performance μάνατζμεντ** είναι ένα σφαιρικό διοικητικό εργαλείο που εκφράζεται ως μια δυναμική διαδικασία διαρκούς βελτίωσης της επίδοσης της επιχείρησης, μέσω της θέσπισης ατομικών και συλλογικών στόχων, οι οποίοι είναι αναπόσπαστα και αρμονικά συνδεδεμένοι με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους και το επιχειρηματικό όραμα.

Δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της επίδοσης, με βασική προτεραιότητα ένα **φιλικό εργασιακό περιβάλλον** όπου οι εργαζόμενοι προσφέρουν έργο υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας. Τα γενικά του στοιχεία:

Σύνδεση με τους στόχους

aligning employees' activities

Οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν πώς οι στόχοι τους συνεισφέρουν στα επιτεύγματα της επιχείρησης.

Οριοθέτηση επιδόσεων

developing job-performance outcomes

Ο καθένας γνωρίζει πώς η εργασία του επηρεάζει την παραγωγή και τι διαδικασίες περιλαμβάνει.

Σχεδιασμός κάθε εργασίας

defining job-development plans

Με τον προϊστάμενο ορίζουν τα καθήκοντα και τι νέο πρέπει να μάθουν.

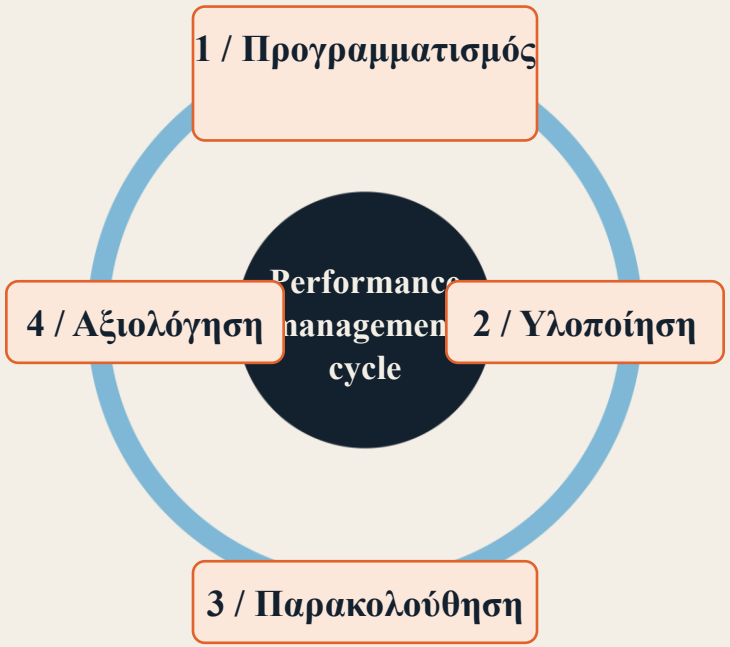
Συνεχής αξιολόγηση

meeting regularly

Αντί για μία αξιολόγηση τον χρόνο, συνεχής διαδικασία αξιολόγησης.

ΣΧΗΜΑ 3.15 / Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ PERFORMANCE MANAGEMENT

Τέσσερις φάσεις χωρίς αυστηρή σειρά



Προγραμματισμός (plan)
«έξυπνοι» στόχοι (smart objectives), σχέδιο ανάπτυξης του προσωπικού, συχνά βραχυπρόθεσμοι στόχοι εντός του έτους, π.χ. τριμηνιαίοι.

Υλοποίηση (act)
οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των στόχων.

Παρακολούθηση (track)
υποστήριξη και εποπτεία, τακτική ανατροφοδότηση (regular feedback), διόρθωση λαθών.

Αξιολόγηση (review)
αξιολόγηση των επιτευγμάτων και των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Οι φάσεις **δεν διαδέχονται αυστηρά** η μία την άλλη. Εταιρείες όπως η Microsoft, η Deloitte, η Adobe και η General Electric εγκατέλειψαν την ετήσια αξιολόγηση για συνεχείς ελέγχους (check-ins) και διαρκή ανατροφοδότηση (feedback).

Τι κάνει ένα έργο «έργο»

ΟΡΙΣΜΟΣ

Έργο είναι ένα εγχείρημα κατά το οποίο ανθρώπινοι πόροι, μηχανές, κεφάλαια και πρώτες ύλες επενδύονται και οργανώνονται, με στόχο την εκτέλεση συγκεκριμένου αντικειμένου εργασιών, που έχουν σαφείς ποιοτικές και ποσοτικές προδιαγραφές και υπόκεινται σε δεδομένους κοστολογικούς και χρονικούς περιορισμούς, ώστε να παραχθεί ένα επωφελές αποτέλεσμα.



Το project management αναπτύχθηκε ως ξεχωριστό πεδίο σε έργα υποδομής, κατασκευών, μηχανολογίας, πληροφορικής και σε μεγάλα δημόσια ή στρατιωτικά προγράμματα: π.χ. ένας αυτοκινητόδρομος, μια αερογέφυρα, ένα πάρκο αναψυχής.

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ / ΣΧΗΜΑ 3.16

- Είναι μοναδικό
- Μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες
- Απαιτεί σχεδιασμό
- Σαφείς στόχοι
- Συγκεκριμένος προϋπολογισμός
- Χρονοδιάγραμμα με έναρξη και λήξη
- Ανθρώπινη εργασία και εξειδίκευση
- Απαιτεί διοίκηση
- Περιορισμοί χρόνου, κόστους, ποιότητας

Ο κύκλος ζωής του έργου και ο project manager

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ / ΣΧΗΜΑ 3.17



ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGER)

1

Κόστος, χρόνος, πόροι

Εκτίμηση, προγραμματισμός, συντονισμός και έλεγχος του κόστους, του χρόνου και των παραγωγικών συντελεστών.

2

Άνθρωποι

Δημιουργία ομαδικού πνεύματος, επίλυση συγκρούσεων, παρακίνηση, έλεγχος και αξιολόγηση των ατόμων.

3

Σύνδεση με τον πελάτη

Συνδετικός κρίκος της εταιρείας με τον πελάτη και τους συμμετέχοντες στο έργο.

4

Αλλαγές

Διαχείριση των αλλαγών στο έργο σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό.

Παρατηρήστε ότι τα καθήκοντα του project manager είναι οι **τέσσερις λειτουργίες του μάνατζμεντ** εφαρμοσμένες σε ένα έργο: προγραμματισμός και έλεγχος (1), ηγεσία (2), οργάνωση και επικοινωνία (3, 4).

Τι πάει στραβά και πώς οργανώνεται ένα έργο

ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

- ⚠ **Υπέρβαση προϋπολογισμού**
- ⚠ **Υπέρβαση χρόνου υλοποίησης**
- ⚠ **Ελαττώματα του έργου** - π.χ. αστοχίες
- ⚠ **Εργασιακά προβλήματα**
- ⚠ **Μη επίτευξη του σκοπού** - για τον οποίο υλοποιείται

ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

Κατά έργο | Κατά λειτουργία | Τύπου πίνακα | Με βάση ομάδες έργου

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΕΡΓΟ / ΣΧΗΜΑ 3.18



ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ (ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ)

Ένα διατηρητέο γίνεται φοιτητική εστία

Στάδιο	Τι γίνεται	Πιθανό πρόβλημα
Σύλληψη	Το πανεπιστήμιο αποφασίζει να μετατρέψει ένα διατηρητέο κτίριο σε φοιτητική εστία.	Ασαφής στόχος: πόσες κλίνες;
Εκπόνηση σχεδίου	Αρχιτεκτονική και στατική μελέτη, άδειες, προϋπολογισμός, χρονοδιάγραμμα.	Η αρχαιολογική υπηρεσία ζητά αλλαγές στις όψεις.
Υλοποίηση	Εργολάβος, συνεργεία, προμήθειες υλικών και εξοπλισμού.	Καθυστερεί η παράδοση των κουφωμάτων.
Παρακολούθηση – έλεγχος	Εβδομαδιαία σύγκριση προόδου και κόστους με το σχέδιο.	Απόκλιση κόστους λόγω μη αναμενόμενων φθορών στη στέγη.
Ολοκλήρωση	Παραλαβή, πιστοποιήσεις, παράδοση στους φοιτητές.	Ελαττώματα που εντοπίζονται στην παραλαβή.

Ερώτηση για την αίθουσα: σε ποιο στάδιο κοστίζει λιγότερο να διορθωθεί ένα λάθος; Και ποιο από τα πέντε κυριότερα προβλήματα του βιβλίου αντιστοιχεί σε κάθε γραμμή;

Κίνδυνος: η απόσταση από το αναμενόμενο

ΟΡΙΣΜΟΣ

Κίνδυνος (risk) είναι η πιθανότητα το πραγματικό αποτέλεσμα να διαφέρει από το αναμενόμενο - μάλιστα, όταν είναι μικρότερο, το πραγματικό αποτέλεσμα είναι αρνητικό. Όσο μεγαλύτερη η διαφορά του πραγματικού από το αναμενόμενο, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος.



Αναμενόμενη απόδοση είναι η απόδοση που οι επενδυτές προβλέπουν να αποκομίσουν στο μέλλον από μια επένδυση. Επειδή το μέλλον είναι αβέβαιο, μπορεί να πραγματοποιηθεί ή όχι. Άρα κίνδυνος είναι η **μεταβλητότητα (variability)** των δυνητικών αποτελεσμάτων γύρω από την αναμενόμενη τιμή τους.

RISK MANAGEMENT

Η **διαχείριση κινδύνου** στοχεύει στην έγκαιρη αναγνώριση και στον χειρισμό των κινδύνων, με την καλύτερη δυνατή προστασία των περιουσιακών στοιχείων, με το μικρότερο δυνατό κόστος και απώλεια.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ / ΣΧΗΜΑ 3.19

Αναγνώριση κινδύνου → **Εκτίμηση κινδύνου** → **Διαχείριση κινδύνου: αποφυγή, μείωση ή ασφάλιση**

Τρεις τρόποι να χειριστούμε έναν κίνδυνο

1

Αποφυγή

avoiding the threat

Το μάνατζμεντ αποφεύγει έναν κίνδυνο που εμφανίστηκε σε μια συγκεκριμένη αγορά, π.χ. εγκαταλείποντας την αγορά αυτή.

2

Μείωση

reducing threat

Διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων σε διαφορετικά προϊόντα και γεωγραφικές αγορές: «put your eggs in different baskets».

3

Ασφάλιση

risk insurance

Όταν δεν μπορεί να μειώσει ή να αποφύγει τον κίνδυνο, ασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία έναντι απώλειας ή καταστροφής.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Διαφοροποίηση χαρτοφυλακίου (diversification) είναι η τοποθέτηση των κεφαλαίων ενός επενδυτή σε διαφορετικές χρήσεις, με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κινδύνου χωρίς να βλάπτεται η απόδοση. Ο **μη συστηματικός** κίνδυνος (από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας εταιρείας) μπορεί να εξαλειφθεί με ένα καλά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο. Ο **συστηματικός** κίνδυνος (της αγοράς, από επιτόκια, οικονομική ανάπτυξη κ.λπ.) **δεν** μπορεί να εξαλειφθεί.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΥΛΙΚΩΝ (ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ)

Ένα μητρώο κινδύνων σε τέσσερις γραμμές

Μια μικρή μονάδα παραγωγής σύνθετων υλικών για ανεμογεννήτριες καταγράφει τους κινδύνους της σε ένα απλό **μητρώο κινδύνων**: αναγνώριση, εκτίμηση και επιλογή τεχνικής, όπως στο Σχήμα 3.19.

Αναγνώριση κινδύνου	Εκτίμηση	Τεχνική	Τι κάνουμε
Ο μοναδικός προμηθευτής ρητίνης σταματά τις παραδόσεις	Υψηλός	Μείωση	Δεύτερος προμηθευτής από άλλη χώρα
Πυρκαγιά στην αποθήκη πρώτων υλών	Μεσαίος	Ασφάλιση	Ασφαλιστήριο, μαζί με σύστημα πυρόσβεσης
Είσοδος σε αγορά με έντονη πολιτική αστάθεια	Υψηλός	Αποφυγή	Η είσοδος αναβάλλεται· επανεξέταση σε έναν χρόνο
Ένας πελάτης αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων	Υψηλός	Μείωση	Διαφοροποίηση σε πελάτες από νέους κλάδους

Παρατήρηση: στην πράξη οι τεχνικές συνδυάζονται. Η αποθήκη ασφαλίζεται, αλλά το σύστημα πυρόσβεσης ταυτόχρονα **μειώνει** τον κίνδυνο.

Όταν οι λειτουργίες περνούν τα σύνορα

ΟΡΙΣΜΟΣ

Το κεντρικό στοιχείο του **διεθνούς μάνατζμεντ** είναι η άσκηση των διοικητικών λειτουργιών εκτός των ορίων της χώρας προέλευσης. Το **γεωγραφικό κριτήριο** το διακρίνει από το εθνικό μάνατζμεντ, που υλοποιείται μέσα στο πλαίσιο της εθνικής οικονομίας.

Το διεθνές μάνατζμεντ έχει έντονα **στρατηγικά χαρακτηριστικά**: αναλύει το περιβάλλον των χωρών υποδοχής (host countries), τις μορφές εισόδου στην ξένη αγορά και τα κίνητρα διεθνοποίησης: νέες αγορές, φθηνές πρώτες ύλες, κίνητρα κυβερνήσεων, μείωση του κινδύνου.

ΜΟΡΦΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΞΕΝΗ ΑΓΟΡΑ

- Εξαγωγές
- Άμεση επένδυση
- Εξαγορές και συγχωνεύσεις
- Νέα θυγατρική
- Licensing
- Joint ventures



Λουξ	Οι εξαγωγές ξεπερνούν το 10% των πωλήσεων, σε 22 χώρες, στόχος ο διπλασιασμός τους.
Κρι Κρι	Πρώτο βήμα εκτός συνόρων το 2000, σήμερα εξαγωγές σε 24 χώρες.
Nestlé	265.000 εργαζόμενοι, 481 εργοστάσια σε 87 χώρες και στις πέντε ηπείρους.

05

Επίπεδα, ρόλοι και ικανότητες

Ποιος ασκεί το μάνατζμεντ, σε ποιο επίπεδο, με ποιους ρόλους - και τι χρειάζεται για να το κάνει καλά.

ΕΝΟΤΗΤΕΣ 3.7 ΕΩΣ 3.9 ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η διοικητική πυραμίδα



Όσο ανεβαίνουμε στην πυραμίδα, ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης **αυξάνεται** βαθμιαία. Στα ανώτερα επίπεδα κυριαρχεί ο **στρατηγικός**, στα κατώτερα ο **λειτουργικός** προγραμματισμός.

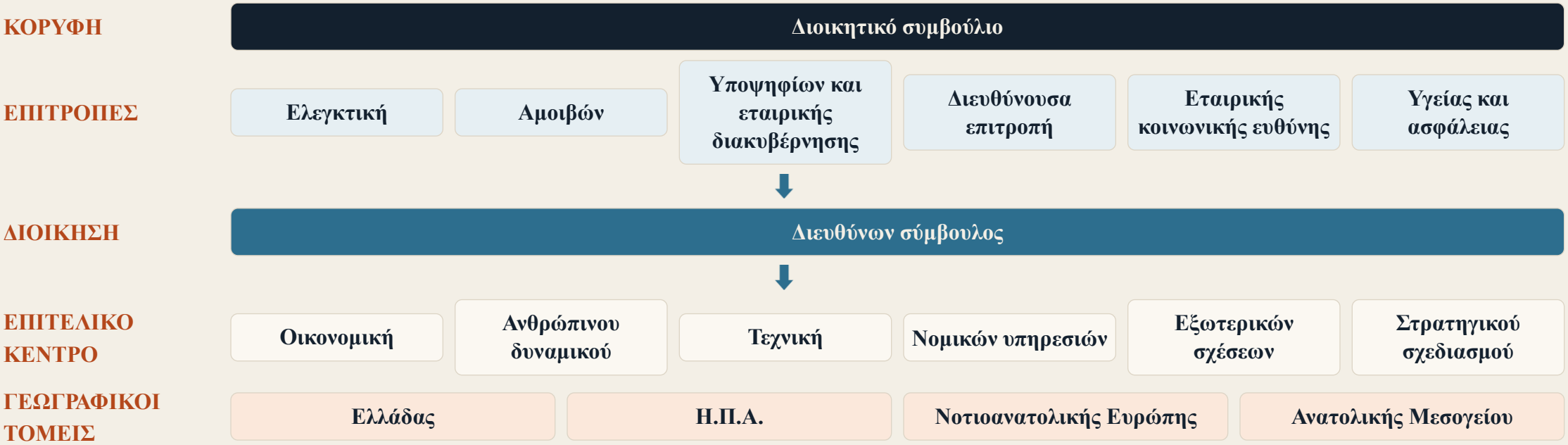
Ανώτατο
Ανώτατα στελέχη (διευθύνων σύμβουλος, γενικός διευθυντής): στρατηγική και επιτελικές λειτουργίες.

Μεσαίο
Μεσαία στελέχη (διευθυντής παραγωγής, πωλήσεων, υποδιευθυντής): υλοποιούν μεσοπρόθεσμα προγράμματα, διευθύνουν τα κατώτερα στελέχη.

Κατώτατο
Κατώτερα στελέχη (εργοδηγός, επόπτης): άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγική διαδικασία.

ΣΧΗΜΑ 3.23 / ΕΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Ο όμιλος TITAN: η πυραμίδα στην πράξη



Στην πράξη τα οργανογράμματα των διεθνοποιημένων ομίλων είναι σύνθετα, ανάλογα με το μέγεθος, τον βαθμό διαφοροποίησης και τον βαθμό διεθνοποίησης. Όσο διευρύνεται η διεθνοποίηση, βαρύνουσα σημασία αποκτά η **γεωγραφική παράμετρος**. (Απλοποιημένη απόδοση, στο πρωτότυπο υπάρχει και εσωτερικός έλεγχος.)

Οι δέκα ρόλοι του μάνατζερ κατά Mintzberg

Κατά τον **Mintzberg (1973)**, οι τέσσερις κλασικές λειτουργίες έχουν ελάχιστη σχέση με την πραγματικότητα της καθημερινής ρουτίνας του μάνατζερ. Με βάση εμπειρική έρευνα, προσδιόρισε **δέκα ρόλους σε τρεις κατηγορίες**:

Διαπροσωπικοί ρόλοι *interpersonal*	**Ρόλοι διαχείρισης πληροφοριών** *informational*	**Ρόλοι λήψης αποφάσεων** *decisional*
Σύμβολο τελετουργικές λειτουργίες: ομιλίες, εκδηλώσεις	**Λήπτης πληροφοριών** λαμβάνει πληροφορίες	**Επιχειρηματίας** αναλαμβάνει επιχειρηματικές πρωτοβουλίες
Ηγέτης παρακινεί, κατευθύνει, ενθαρρύνει	**Πομπός πληροφοριών** παρέχει πληροφορίες	**Διαχειριστής συγκρούσεων** με προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες
Σύνδεσμος αναπτύσσει δίκτυο διαπροσωπικών σχέσεων	**Εκπρόσωπος** εκπροσωπεί δημόσια την επιχείρηση προς τα έξω	**Κατανεμητής πόρων** βέλτιστη κατανομή και αξιοποίηση πόρων
		Διαπραγματευτής συμβόλαια, δάνεια, συνδικαλιστές

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΜΙΑ ΜΕΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ)

Μια Τρίτη της Ελένης, μέσα από τους ρόλους

Η Ελένη είναι ηλεκτρολόγος μηχανικός, υπεύθυνη έργων σε εταιρεία ενέργειας. Καλύψτε τη δεξιά στήλη και μαντέψτε τον ρόλο πριν τον αποκαλύψετε.

Ώρα	Τι κάνει	Ρόλος κατά Mintzberg
08:30	Διαβάζει τα δεδομένα παραγωγής και τα μηνύματα των συνεργείων	Λήπτης πληροφοριών
09:30	Ενημερώνει την ομάδα για τις αλλαγές στο χρονοδιάγραμμα	Πομπός πληροφοριών
11:00	Συζητά με προμηθευτή την τιμή και τον χρόνο παράδοσης καλωδίων	Διαπραγματευτής
13:00	Μοιράζει δύο διαθέσιμα συνεργεία ανάμεσα σε τρία εργοτάξια	Κατανεμητής πόρων
15:00	Λύνει διαφωνία ανάμεσα σε ηλεκτρολόγο και εργολάβο	Διαχειριστής συγκρούσεων
16:30	Παρουσιάζει το έργο στο δημοτικό συμβούλιο	Εκπρόσωπος
18:00	Προτείνει πιλοτική χρήση drones για επιθεωρήσεις	Επιχειρηματίας

3.9.1 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ / ΣΧΗΜΑ 3.28

Τρεις οικογένειες ικανοτήτων κατά Katz

Ο **Katz (1974)** διακρίνει τρεις κατηγορίες ικανοτήτων. Οι δύο πρώτες είναι πολύ σημαντικές: ο μάνατζερ πρέπει πρωταρχικά να είναι «στρατηγός» και να διαθέτει την ικανότητα αποτελεσματικής διευθέτησης των συγκρούσεων.

Στρατηγικές ή διανοητικές

conceptual skills

Να «βλέπει μακριά», να σκέφτεται και να δρα στρατηγικά, να έχει οξεία αντίληψη για το πού «πάνε τα πράγματα».

- Αποφάσεις σε αβεβαιότητα
- Ενόραση – στρατηγικός σχεδιασμός
- Καινοτομική σκέψη

Ανθρώπινες ή διαπροσωπικές

human skills

Χειρισμός των εργαζομένων προς την αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων, μέσω παρακίνησης, επικοινωνίας, ηγεσίας.

- Επικοινωνία
- Ηγεσία
- Διαπραγμάτευση
- Επίλυση συγκρούσεων
- Διαχείριση αλλαγών

Τεχνικές

technical skills

Γνώση των μεθόδων και τεχνικών εκτέλεσης της εργασίας, χρήσης του εξοπλισμού, της τεχνολογίας, των μοντέλων και των διαδικασιών.

- Πληροφορική
- Λογιστική – χρηματοοικονομική
- Τεχνικές πωλήσεων
- Αξιοποίηση πληροφοριών
- Μοντελοποίηση

Τι πρέπει να ξέρει και ποιος πρέπει να είναι

3.9.2 ΓΝΩΣΕΙΣ / ΣΧΗΜΑ 3.29

Διοικητικές γνώσεις
Ανεξάρτητα από τη θέση του στην ιεραρχία, ο μάνατζερ γνωρίζει όλο το γνωστικό πεδίο του μάνατζμεντ: λειτουργίες, στελέχωση, συντονισμό, καθοδήγηση, στρατηγικό σχεδιασμό.

Γενικές γνώσεις
Σφαιρικές γνώσεις για το εξωτερικό περιβάλλον και τις επιδράσεις του, και για το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης.

Ειδικές γνώσεις
Άριστη γνώση του τομέα ευθύνης του (π.χ. μάρκετινγκ, λογιστήριο), για τις καθημερινές προκλήσεις και για την εμπιστοσύνη των υφισταμένων.

3.9.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Χαρίσματα και αρετές που αλληλεπιδρούν με τις γνώσεις και τις ικανότητες:

- Ισχυρή προσωπικότητα
- Προσαρμοστικότητα και ευελιξία
- Ανάληψη κινδύνου
- Ανθεκτικότητα και δυναμισμός
- Αγάπη προς το νέο
- Κλίση προς τις αλλαγές
- Αυτονομία και ανεξαρτησία
- Αυτοπεποίθηση και αντικειμενικότητα
- Ειλικρίνεια

Τι καθορίζει την αποτελεσματικότητα ενός μάνατζερ; Οι **ικανότητες**, οι **γνώσεις** και τα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς** του.

3.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τι κρατάμε από το Κεφάλαιο 3

1

Λειτουργίες και στόχοι

Οι βασικές λειτουργίες είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Μέσα από αυτές αποφασίζονται οι πόροι που θα επενδυθούν και τίθενται οι στόχοι: αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα.

2

Είδη μάνατζμεντ

Performance, project, risk, change, international, national, private και public management: οι ίδιες λειτουργίες σε διαφορετικά πεδία εφαρμογής.

3

Επίπεδα και ρόλοι

Οι λειτουργίες σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε ανώτατο, μεσαίο και κατώτερο επίπεδο. Στα ανώτερα επίπεδα αποφασίζονται οι στρατηγικές. Οι μάνατζερ αναλαμβάνουν διαπροσωπικούς ρόλους, ρόλους διαχείρισης πληροφοριών και ρόλους λήψης αποφάσεων.

Τα καθήκοντα του μάνατζερ είναι **πολύ απαιτητικά και πολυσύνθετα** - και γι' αυτό ένας μηχανικός που τα κατανοεί έχει πραγματικό πλεονέκτημα.

06

Ερωτήσεις κατανόησης

Το μάνατζμεντ είναι η επίτευξη στόχων μέσα από άλλους ανθρώπους - με προγραμματισμό, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχο, υπό το πρίσμα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Ερωτήσεις;


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS
19
64