



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8ο εξάμηνο

Διδάσκουσα: Μαρία Π. Καλογερά, Διδάκτωρ Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομολόγος, MBA



ΧΗΜΕΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS  
CHEMISTRY



# Έννοια Μάνατζμεντ

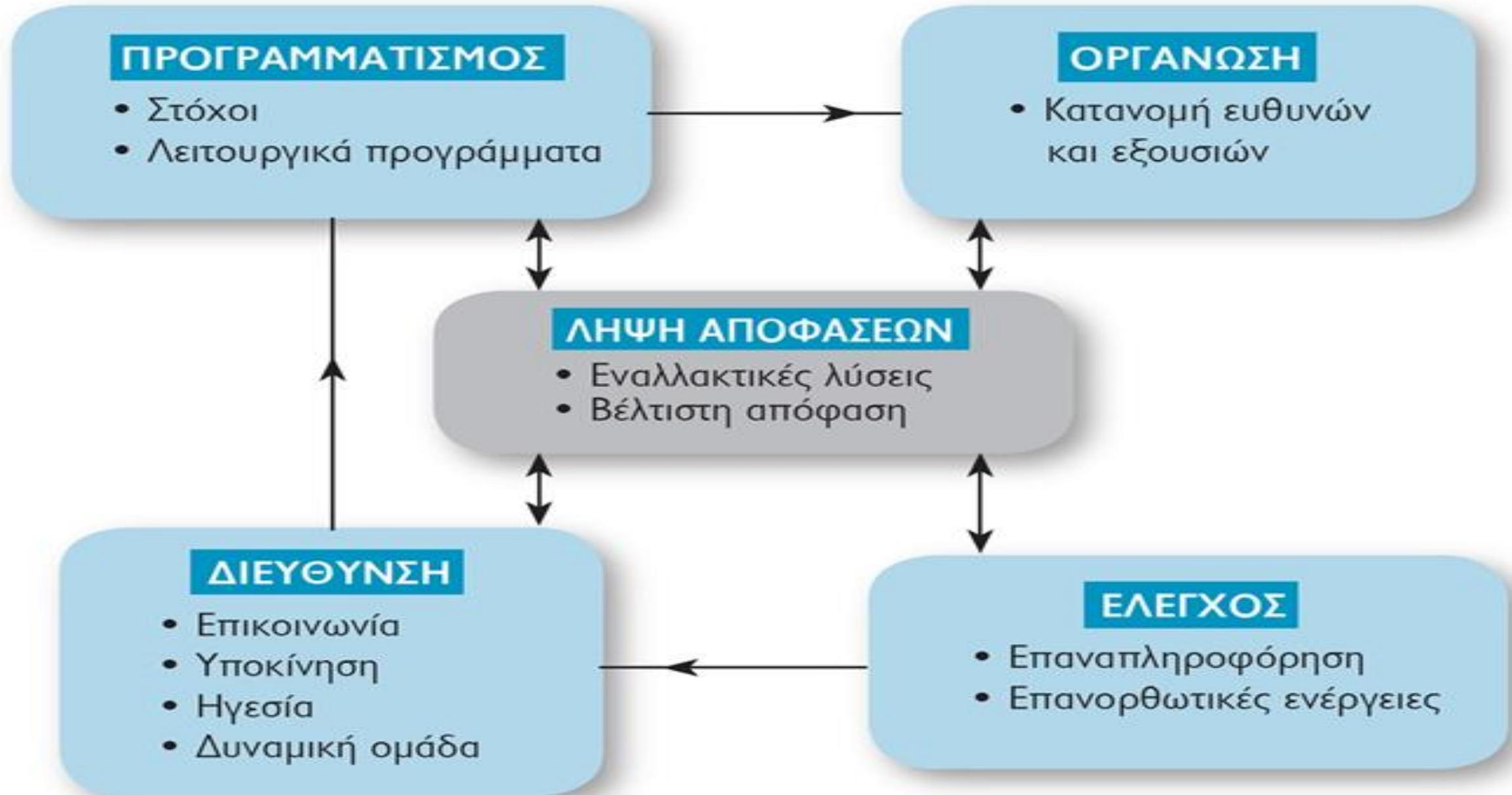
---

Ο όρος "**management**" (μάνατζμεντ) αναφέρεται στη διαδικασία **σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης και ελέγχου των πόρων** (ανθρώπινων, χρηματικών, υλικών, πληροφοριακών) μιας επιχείρησης ή οργανισμού, με σκοπό την **επίτευξη συγκεκριμένων στόχων** με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

# Βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ

- 
- 1.Σχεδιασμός (Planning):** Καθορισμός στόχων και στρατηγικών.
  - 2.Οργάνωση (Organizing):** Κατανομή εργασιών, πόρων και αρμοδιοτήτων.
  - 3.Διεύθυνση/Ηγεσία (Leading):** Καθοδήγηση και κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
  - 4.Έλεγχος (Controlling):** Παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου προς τους στόχους.

# Βασικές λειτουργίες του management



# Κύρια εργαλεία άσκησης διοικητικών λειτουργιών

1. **Οι γνώσεις:** περιλαμβάνουν την κατανόηση των διοικητικών θεωριών και πρακτικών, τις οικονομικές αρχές, τις στρατηγικές διοίκησης και τις διαδικασίες λειτουργίας.
2. **Οι ικανότητες:** Οι διοικητικές ικανότητες αφορούν την ικανότητα να εφαρμόζονται οι γνώσεις στην πράξη. Περιλαμβάνουν δεξιότητες όπως η **οργάνωση**, η **επίλυση προβλημάτων**, η **σχεδίαση στρατηγικών**, η **διαπραγμάτευση**, και η **οδηγία ομάδων**.

# Κύρια εργαλεία άσκησης διοικητικών λειτουργιών

---

3. **Τα διάφορα συστήματα:** Τα συστήματα περιλαμβάνουν πληροφοριακά συστήματα, οργανωτικά συστήματα, σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, καθώς και άλλα εργαλεία που υποστηρίζουν τη λειτουργία και την επιτυχία της διοίκησης.

4. **Η φιλοσοφία ή η κουλτούρα:** Αυτή η παράμετρος αναφέρεται στη γενική προσέγγιση που έχει ο οργανισμός στη διοίκηση και στις σχέσεις με τους ανθρώπους και τις διαδικασίες.



# Κατηγορίες Μάνατζμεντ

## Εθνικό Μάνατζμεντ Vs Διεθνές Μάνατζμεντ

Η έμφαση δίνεται  
στη λειτουργία  
εντός των εθνικών  
συνόρων.

Διαχείριση  
επιχειρήσεων που  
δραστηριοποιούνται  
σε πολλές χώρες με  
διεθνή παρουσία



# Κατηγορίες Μάνατζμεντ

## Ιδιωτικό Μάνατζμεντ Vs Δημόσιο Μάνατζμεντ

Η αύξηση του κέρδους και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

## Γενικό Μάνατζμεντ Vs Project Management

Η συνολική και συνεχής διαχείριση ολόκληρου του οργανισμού ή τμημάτων του, με σκοπό την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων.

Η εφαρμογή μεθόδων, εργαλείων και δεξιοτήτων για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου, με καθορισμένο χρόνο, κόστος και στόχο.



# Ο Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός (ή σχεδιασμός) είναι μία από τις βασικές διοικητικές λειτουργίες και περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και την οργάνωση των ενεργειών για την επίτευξή τους.

- Καθορισμός στόχων
- Καθορισμός ενεργειών/στρατηγικών
- Κατανομή ρόλων και πόρων
- Καταρτισμός χρονοδιαγράμματος



# Ο Προγραμματισμός

## Παράδειγμα:

Σε ένα εργοστάσιο, ο προγραμματισμός μπορεί να αφορά:

- την **παραγωγή** (τι θα παραχθεί και πότε),
- τις **προμήθειες** (πότε και από πού θα αγοραστούν πρώτες ύλες),
- ή το **ανθρώπινο δυναμικό** (ποιοι εργαζόμενοι θα χρειαστούν σε κάθε στάδιο).



# Η Οργάνωση

Η **οργάνωση** είναι η δεύτερη βασική διοικητική λειτουργία (μετά τον προγραμματισμό) και αφορά το **πώς θα υλοποιηθούν οι στόχοι** του οργανισμού, μέσα από τη **δομή, την κατανομή αρμοδιοτήτων και τη συντονισμένη χρήση πόρων.**

- Κατανομή εργασιών (καταμερισμός)
- Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων
- Καθορισμός ιεραρχίας
- Συντονισμός μεταξύ μονάδων
- Διαχείριση πόρων



# Η Οργάνωση

## Παράδειγμα:

Σε μια επιχείρηση τροφίμων:

- Δημιουργούνται τμήματα όπως Παραγωγής, Ποιοτικού Ελέγχου, Πωλήσεων.
- Καθορίζονται υπεύθυνοι και εργαζόμενοι για κάθε τμήμα.
- Ορίζεται ο προϊστάμενος που εγκρίνει τις αποφάσεις.
- Εξασφαλίζεται ότι τα τμήματα συνεργάζονται για να φτάσει το προϊόν στον καταναλωτή με ασφάλεια και ποιότητα.



# Διεύθυνση - Ηγεσία

Η ηγεσία–διεύθυνση (ή καθοδήγηση) είναι η τρίτη βασική διοικητική λειτουργία και αφορά το **πώς παρακινείται και καθοδηγείται το ανθρώπινο δυναμικό** για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- Καθοδήγηση
- Παρακίνηση
- Επικοινωνία
- Ηγεσία

# Διεύθυνση - Ηγεσία

Σε ένα εργοστάσιο παραγωγής καλλυντικών, προκύπτει ένα σοβαρό πρόβλημα:

μια παρτίδα προϊόντων εμφανίζει ποιοτικά σφάλματα.

**Ο διευθυντής παραγωγής:**

**1.Αναλαμβάνει πρωτοβουλία** να συγκαλέσει έκτακτη σύσκεψη με την ομάδα ποιοτικού ελέγχου, τους τεχνικούς και τους προϊστάμενους βαρδιών.

**2.Ακούει ενεργά** τις απόψεις όλων για το πού εντοπίζεται το πρόβλημα (επικοινωνία).

**3.Καθοδηγεί ψύχραιμα** την ομάδα να επιλύσει άμεσα το ζήτημα, χωρίς να μεταφέρει άγχος ή πίεση (καθοδήγηση).

- 
3. Παρακινεί την ομάδα υπενθυμίζοντας πόσο σημαντική είναι η ποιότητα για τη φήμη της εταιρείας (παρακίνηση).
  4. **Εμπνέει συνεργασία**, αναλαμβάνει ευθύνη, και **δίνει το παράδειγμα** δουλεύοντας μαζί με την ομάδα ως αρωγός, όχι ως αυστηρός κριτής (ηγεσία με πρότυπο).



# Ο Έλεγχος

Ο έλεγχος (ή παρακολούθηση) είναι η τέταρτη βασική λειτουργία της διοίκησης και έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι οι ενέργειες ενός οργανισμού **ευθυγραμμίζονται με τους στόχους** που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.

- Καθορισμός προτύπων απόδοσης
- Μέτρηση πραγματικής απόδοσης
- Σύγκριση απόδοσης με τα πρότυπα
- Εντοπισμός αιτιών απόκλισης
- Διορθωτικές ενέργειες



# Ο Έλεγχος

## Παράδειγμα:

Σε μια αλυσίδα καφέ:

- Στόχος: να σερβίρονται οι παραγγελίες σε  $<4$  λεπτά.
- Έλεγχος: παρακολούθηση χρόνου εξυπηρέτησης με χρονόμετρα.
- Σύγκριση: διαπιστώνεται ότι ο μέσος χρόνος είναι 6 λεπτά.
- Δράση: ενίσχυση βάρδιας ή βελτίωση ροής παραγγελιών.



# Αποδοτικότητα- ROI

Αποδοτικότητα ενός οργανισμού είναι ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός καταφέρνει να επιτύχει τους στόχους του χρησιμοποιώντας τους λιγότερους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους, υλικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς, πληροφοριακούς).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Καθαρό Κέρδος (ή Ζημία)}}{\text{Επενδεδυμένα Κεφάλαια}} \times 100$$

# Αποτελεσματικότητα- Effectiveness

Η αποτελεσματικότητα (effectiveness) είναι η ικανότητα ενός οργανισμού, ενός τμήματος ή ενός ατόμου να επιτυγχάνει τους στόχους του, ανεξάρτητα από τους πόρους που χρησιμοποιεί.

Σημαντικά κριτήρια είναι ο χρόνος και η ποιότητα δηλαδή οι στόχοι θα πρέπει να επιτυγχάνονται με βάση το χρονοδιάγραμμα χωρίς όμως να παραβιάζονται οι ποιοτικές προδιαγραφές.



# Παραγωγικότητα-Productivity

Η παραγωγικότητα είναι ένα μέτρο που δείχνει πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι (όπως εργασία, χρόνος, κεφάλαιο) για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραγόμενο έργο}}{\text{Χρησιμοποιούμενοι πόροι}}$$



Η ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου, επιχείρησης ή χώρας να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που:

1. Έχουν ανώτερη ποιότητα ή χαμηλότερο κόστος,
2. Είναι ελκυστικά στην αγορά



# Performance Management

Η Διαχείριση Απόδοσης είναι μια στρατηγική διαδικασία που βοηθά τις επιχειρήσεις να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι και τα τμήματα πετυχαίνουν τους στόχους τους με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.



Στόχος η συνεχιζόμενη ανάπτυξη και επιτυχία της επιχείρησης.



- Σύνδεση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων με τους στόχους και τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης
- Ανάπτυξη και οριοθέτηση των επιμέρους επιδόσεων των εργαζομένων
- Σχεδιασμός και ορισμός της κάθε εργασίας
- Συνεχής αξιολόγηση



# Project Management

Ο προγραμματισμός, η εκτέλεση και η παρακολούθηση ενός συγκεκριμένου έργου με χρονικό, οικονομικό και ποιοτικό περιορισμό.

- Είναι μοναδικό
- Απαιτεί σχεδιασμό και ομαδική εργασία
- Αποσκοπεί στην εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων
- Μπορεί να είναι μέρος ευρύτερου προγράμματος
- Κινείται αυστηρά μέσα σε χρονικό πλαίσιο
- Προϋποθέτει εξειδίκευση και ανθρώπινη εργασία
- Αποτελείται από μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες



Η διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και αντιμετώπισης **κινδύνων** που μπορεί να απειλήσουν μια επιχείρηση.

**Περιλαμβάνει:**

- Αναγνώριση πιθανών κινδύνων (οικονομικών, λειτουργικών, νομικών κ.ά.)
- Εκτίμηση πιθανότητας και επιπτώσεων
- Ανάπτυξη στρατηγικών πρόληψης ή αντιμετώπισης
- Παρακολούθηση και προσαρμογή



# Επίπεδα Management

Τα **επίπεδα μάνατζμεντ** αναφέρονται στις βαθμίδες διοίκησης μέσα σε έναν οργανισμό και διακρίνονται με βάση τη θέση, τις αρμοδιότητες και την ευθύνη των στελεχών. Κάθε επίπεδο έχει διαφορετικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, στον σχεδιασμό και στην επίβλεψη.



# Επίπεδα Management

Επίπεδο	Ονομασία	Ρόλος / Ευθύνη
1. Ανώτατο επίπεδο	Top Management (π.χ. CEO, Γενικοί Διευθυντές)	Καθορίζουν την στρατηγική κατεύθυνση, τους μακροπρόθεσμους στόχους, εκπροσωπούν την επιχείρηση προς τα έξω και παίρνουν τις τελικές αποφάσεις.
2. Μεσαίο επίπεδο	Middle Management (π.χ. Διευθυντές Τμημάτων)	Εφαρμόζουν τις στρατηγικές αποφάσεις του ανώτατου επιπέδου, συντονίζουν τα τμήματα και επιβλέπουν τα στελέχη χαμηλότερων επιπέδων. Λειτουργούν ως σύνδεσμος μεταξύ κορυφής και βάσης.
3. Κατώτατο επίπεδο	Lower / First-line Management (π.χ. Επόπτες, Προϊστάμενοι Ομάδων)	Εποπτεύουν τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, διαχειρίζονται την καθημερινή λειτουργία και φροντίζουν για την άμεση εκτέλεση εργασιών. Έχουν συχνή επαφή με το προσωπικό.



# Ρόλοι management



Ανώτατο Μάνατζμεντ (CEO, Διοίκηση)



Μεσαίο Μάνατζμεντ (Διευθυντές, Managers)



Κατώτατο Μάνατζμεντ (Επόπτες, Ομαδάρχες)



Εργαζόμενοι (Εκτελεστικό προσωπικό)

# Ανώτατο Μάνατζμεντ (Top Management)

- General Manager / Γενικός Διευθυντής
- Plant Director / Διευθυντής Εργοστασίου
- Technical Director / Τεχνικός Διευθυντής
- Quality & Regulatory Director (ειδικά στη φαρμακοβιομηχανία)

# Μεσαίο Μάνατζμεντ (Middle Management)

- Production Manager / Υπεύθυνος Παραγωγής
- Quality Control Manager / Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου
- R&D Manager / Υπεύθυνος Έρευνας και Ανάπτυξης
- HSE Manager (Health, Safety, Environment)

- 
- Shift Supervisor / Επόπτης Βάρδιας
  - Laboratory Supervisor / Επόπτης Εργαστηρίου
  - Production Line Coordinator
  - Team Leader

# Επιστημονικές Θέσεις χωρίς διοίκηση

*(Αλλά μπορεί να εξελιχθούν σε μάνατζμεντ)*

- Chemical Analyst
- Process Chemist
- Formulation Chemist
- Regulatory Affairs Officer
- QA/QC Specialist

# Οργανόγραμμα

