

2. Βασικές έννοιες:

Οι λειτουργίες στον επιχειρησιακό χώρο:

→ *Επιχειρηματική Λειτουργία*: η ενασχόληση και η οργάνωση εργασιών και δραστηριοτήτων από τις οποίες προκύπτει το κέρδος. Περιλαμβάνει τον εφοδιασμό όλων των αναγκαίων υλικών, τη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων καθώς και την υπολειτουργία της διατήρησης αναγκαίων ή κερδοσκοπικών αποθεμάτων.

→ *Τεχνικοπαραγωγική Λειτουργία*: μελέτη της τεχνολογικής εξέλιξης και την επιλογή του πιο πρόσφορου συστήματος παραγωγής, καθώς και η καλλιέργεια κατάλληλων συνθηκών εργασίας (αποφυγή εργασιακών ατυχημάτων).

→ *Διαχειριστική Λειτουργία*: αφορά στην εξεύρεση και διαχείριση των απαραίτητων κεφαλαίων, καθώς και στη λογιστική παρακολούθηση.

→ *Management*: είναι η κεντρική λειτουργία της επιχείρησης και το περιεχόμενο της αποδίδεται από τις εξής έννοιες: προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός και έλεγχος

Η έννοια του Management: εμπεριέχει δύο βασικές λειτουργίες, την *οργάνωση* και τη *διοίκηση*, καθώς και μια βοηθητική, τον *έλεγχο*.

3. Επίπεδα Διοίκησης και Διοικητικά Στελέχη:

Η επιχείρηση μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να σταθεροποιήσει τη θέση της στην κοινωνία και οικονομία μόνο μέσα από μία εύστοχη και καλά προγραμματισμένη σύνδεση των διαθέσιμων παραγωγικών δυνάμεων. Το σύνολο των ατόμων που ασχολούνται με την παραπάνω εργασία αποτελούν το διοικητικό δυναμικό, το οποίο διακρίνεται ως εξής:

→ *Management Κορυφής*: απασχολούμενοι ιδιοκτήτες, διευθύνων σύμβουλοι, διοικητικό προσωπικό.

→ *Μεσαίο Management*: διευθυντές του κάθε λειτουργικού τομέα της επιχείρησης.

→ *Κατώτερο Management*: υπεύθυνοι τομέων παραγωγής, επικεφαλής ομάδων εργασίας.

Σε γενικές γραμμές μπορεί να γίνει ο ακόλουθος συσχετισμός:

Management Κορυφής: επίπεδο ηγεσίας - μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

Μεσαίο Management: επίπεδο καθοδήγησης - βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός

Κατώτερο Management: επίπεδο εκτέλεσης

4. Βασικές αρχές ψυχολογίας:

Σκοπός του αντικειμένου μας σε αυτό το εξάμηνο είναι αφενός η μελέτη της **ανθρώπινης συμπεριφοράς** προκειμένου να γίνουν αντιληπτοί οι λόγοι/πηγές της συμπεριφοράς τόσο των διοικούντων όσο και των διοικούμενων. Χρησιμοποιώντας αφετέρου αυτές τις γνώσεις καλούμαστε να αναλύσουμε διάφορες πτυχές της **οργάνωσης του χώρου εργασίας** προκειμένου να φθάσουμε σε συγκεκριμένες προτάσεις με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και του κλίματος εργασίας.

Προσωπικότητα:

-εσωτερική πλευρά: το σύνολο των ψυχικών και σωματικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου, τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά του.

- εξωτερική πλευρά (αλλιώς εξωτερίκευση της προσωπικότητας): το σύνολο των επιμέρους συμπεριφορών ενός ατόμου.

Κατηγορίες προσωπικοτήτων:

Ως προς τον τρόπο σκέψης (κατά τον W. Churchman):

- μαθηματικός τύπος
- ρεαλιστής (στηρίζεται μόνο σε πραγματικά γεγονότα)
- ιδεαλιστής (συνδέει γεγονότα με ιδέες)
- Πραγματιστής (τον αφορά μόνο το τι πρέπει να γίνει)
- Συναινετικός
- Συγκρουσιακός

Σύμφωνα με τα πορίσματα της Χαρακτηρολογίας:

- Νευρικός (απότομες κινήσεις, αστάθεια, τάση για αλλαγή)
- Συναισθηματικός (συντηρητικός, πιστός, ευαίσθητος)
- Υπερδραστήριος (υπερκινητικός, επινοητικός, συναισθηματικός)
- Παθητικά σκεπτόμενος (επηρεάζεται, ισορροπεί ανάμεσα σε συναίσθημα και δράση)
- Ρεαλιστής (λίγο ευαίσθητος, ευπροσάρμοστος)
- Φλεγματικός (ψυχρός, μεθοδικός, πειθαρχικός)
- Νωχελικός (βραδύτητα, χωρίς πρωτοβουλία και εξάρσεις)
- Απαθής (χωρίς δημιουργικότητα)

Κίνητρα συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας:

Η πυραμίδα ναγκών του A. Maslow: Η συμπεριφορά του κάθε ανθρώπου μέσα στο περιβάλλον του εξαρτάται από το βαθμό που κυριαρχούν στην προσωπικότητά του μία σειρά από ιεραρχημένες ανάγκες.

Ζαρωτιάδης Γρηγόρης

Η θεωρία της Libido του S. Freud: Η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε δύο βασικά κίνητρα: Αφενός το κίνητρο της αυτοσυντήρησης και αφετέρου το κίνητρο της ηδονής. Σύμφωνα με το δεύτερο το κάθε άτομο αποφεύγει ότι τον δυσαρεστεί και επιδιώκει τις καταστάσεις που τον ευχαριστούν. Ο Freud ονομάζει Libido την ενέργεια που καταναλώνεται κατά την προσπάθεια αυτή.

Fr. Herzberg. Θεωρία των δύο παραγόντων παρότρυνσης Ξεχώρισε τους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε:

-Παράγοντες «υγιεινής»: θεωρούνται αυτονόητοι, ενώ η έλλειψή τους ξεσηκώνει διαμαρτυρίες.

-Κίνητρα: δεν θεωρούνται αυτονόητα (δεν ενοχλεί η έλλειψή τους), αλλά η ύπαρξή τους προκαλεί μεγάλη παρότρυνση.

Τα όρια μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών είναι σχετικά ως προς το χρόνο και την περιοχή, διαφέρουν δηλαδή από κοινωνία σε κοινωνία.

Παραδείγματα κινήτρων:

Οικονομικά Κίνητρα Κίνητρα **επιπλέον** αμοιβή εργασίας
ασφάλεια και προστασία στο χώρο εργασίας
χρηματικά βραβεία, bonus.

Ηθικά Κίνητρα ηθική επιβράβευση της εργασίας
εμπλουτισμός της εργασίας
οργάνωση ειδικών τελετών,
δημοσιοποίηση των διακρίσεων,
συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Περιβαλλοντολογικά επαρκής χώρος,
ωραία ατμόσφαιρα,
φωτισμός, θέρμανση και λοιπές συνθήκες,
εργονομικός σχεδιασμός των επίπλων.

V. H. Vroom. Μοντέλο προσδοκίας και ελκυστικότητας: πρόκειται για μία προσπάθεια απόδοσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς σαν μία συνάρτηση αφενός της ελκυστικότητας ενός αποτελέσματος, και αφετέρου της πιθανότητας πραγματοποίησής του (προσδοκία).

$$\Sigma=(\Pi,E)$$

Κάθε μία ξεχωριστή συμπεριφορά συνεπάγεται πολλά αποτελέσματα με διαφορετικούς βαθμούς ελκυστικότητας και προσδοκίας, τα οποία πολλές φορές συγκρούονται μεταξύ τους.

O. Pichler. H. Allabauer. Θεωρία του «ψυχολογικού ισολογισμού»: τα άτομα αποδέχονται τη συμμετοχή τους σε μία οργάνωση, μόνο εάν οι αναμενόμενες υλικές και ψυχικές απολαβές υπερκαλύπτουν τις αναγκαίες εισφορές τους.

Για μία οργάνωση (επιχείρηση) σκοπός είναι η κάλυψη των απολαβών διαφόρων ομάδων ανθρώπων με τις εισφορές άλλων στα πλαίσια μιας διαδικασίας μετάλλαξης.

Μία Οργάνωση «ισορροπεί» (δηλαδή μπορεί να επιβιώσει), όταν το σύνολο των εισφορών αρκεί για το σύνολο των απολαβών.

5. Θεωρία "δύναμης" και "εξουσίας":

Γραμμική Εξουσία (ιεραρχική ή στρατιωτική):

Σύμφωνα με αυτήν, από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο μεταβιβάζεται ολόκληρο το πεδίο εξουσίας και ευθύνης, αλλά για ένα συγκεκριμένο τομέα της επιχείρησης. Στα πλαίσιά της εφαρμόζεται απόλυτα η αρχή ενότητας της εξουσίας.

Πλεονεκτήματα της: απλότητα, σαφής κατανομή δραστηριοτήτων, ταχύτητα λήψης αποφάσεων, αυστηρή πειθαρχία, συντονισμός ενεργειών, αποτελεσματικός έλεγχος.

Μειονεκτήματά της: γραφειοκρατία, απαιτούνται πλατειές γνώσεις και πολλές ικανότητες από όλους τους διοικούντες (ανεξαρτήτως επιπέδου διοικήσεως).

Επιτελική Εξουσία:

Βασίζεται στην έγκυρη, αναγνωρισμένη γνώση και την απόλυτη εξειδίκευση.

Φορείς της είναι άτομα ή ομάδες με ειδικές γνώσεις που υποστηρίζουν την απόφαση των διοικητικών θέσεων. Το έργο τους είναι συμβουλευτικό και δεν έχουν δικαίωμα λήψεως αποφάσεων.

Οι επιτελείς μπορούν να διακριθούν σε γενικών καθηκόντων (αφορούν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις) και ειδικών καθηκόντων (βοηθούν στις μεσαίες διοικητικές θέσεις).

Βασικό: η επιτελική εξουσία δεν είναι αυθυπόστατη, αλλά συνοδεύει πάντα τη γραμμική εξουσία.

Πλεονεκτήματα της: Στηρίζει την αντιμετώπιση ειδικής φύσεως προβλημάτων.

Μειονεκτήματά της: Λανθασμένες εισηγήσεις λόγω της άγνοιας των συνολικών προβλημάτων του οργανισμού, πρόκληση συγκρούσεων ανάμεσα στους φορείς διοικητικών και επιτελικών εξουσιών.

Οδηγίες για τη χρήση επιτελικής εξουσίας:

- ορθός προσδιορισμός των αναγκών σε επιτελικές θέσεις,
- σωστή επιλογή των κατάλληλων επιτελών,
- οι συμβουλές των επιτελών να δίνονται διακριτικά,
- ξεκάθαρος διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων' επιτελικών και διοικητικών φορέων.

Λειτουργική εξουσία (πολυγραμμική, πολυιεραρχική):

Η δομή της είναι η αντίστροφη της γραμμικής:

Στη λειτουργική εξουσία μεταβιβάζεται ένα μέρος μόνο της εξουσίας, αλλά για το σύνολο του οργανισμού.

Το σύστημα αυτό αντιτίθεται στην ενότητα της διοίκησης και στηρίζεται στην εξειδίκευση, βάση της οποίας κατανέμονται οι λειτουργικές αρμοδιότητες.

Πλεονεκτήματά της: αποφεύγεται η υπέρμετρη επιβάρυνση των προϊσταμένων, που μπορούν να συγκεντρωθούν σε ασχολίες, οι οποίες ταιριάζουν καλύτερα στις ικανότητές τους.

Μειονεκτήματά της: χαλάρωση της πειθαρχίας (:), δυσκολίες στο συντονισμό των ενεργειών, συγκρούσεις αρμοδιοτήτων.

Βασικές Αρχές Management

Ζαρωτιάδης Γρηγόρης "Αρχές Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων ΙΙ"

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ-ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

(Literature: Γιάννης Κ. Χολέβας "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", 1995)

Πλεονεκτήματα Συγκεντρωτικής Εξουσίας:

- ενότητα των αποφάσεων και της διοίκησης,
- συντονισμός και έλεγχος ενεργειών

Μειονεκτήματα Συγκεντρωτικής Εξουσίας:

- αυταρχική διοίκηση
- υπέρμετρη επιβάρυνση των διοικητικών θέσεων,
- περιορισμός της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας
- γραφειοκρατία

Βασικές Οργανωτικές Αρχές που σκοπεύουν στην Αποκέντρωση Εξουσίας:

- ανάθεση δραστηριοτήτων σε κατώτερους με εξουσιοδότηση,
- φορέας των αποφάσεων να είναι το κατά περίπτωση κατάλληλα εξειδικευμένο στέλεχος
- ο προϊστάμενος να μην αναγκάζεται να ασχοληθεί με κάτι που θα μπορούσε να εκτελεσθεί από υφισταμένους (αρχή της- εξαίρεσης).

Συνδυασμός: Εφαρμογή της συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξουσίας ανάλογα με τις ξεχωριστές λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι παρακάτω παράγοντες επιδρούν στην αναγκαιότητα του βαθμού αποκέντρωσης.

- το μέγεθος της επιχείρησης
- η ικανότητα των στελεχών,
- το αντικείμενο της επιχείρησης.