

## ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κεφάλαιο δεύτερο: << Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων >>.

### Μάθημα 8<sup>ο</sup>

#### 2.1. Εισαγωγικές έννοιες.

Ερ.1. Από πότε εμφανίζεται η ανάγκη της διοίκησης των ανθρώπων; Να κάνετε μια σύντομη ιστορική αναδρομή.

Απ.

-Από τότε που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίσουν ομάδες για να πετύχουν στόχους, που δεν μπορούσαν να πετύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών.

-Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται από την αρχαιότητα με αναφορές που υπάρχουν, τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους, όσο και σε αντίστοιχες αναφορές της αρχαίας Κίνας.

Στην αρχαία Ελλάδα αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην αθηναϊκή δημοκρατία τα συμβούλια, τα λαϊκά δικαστήρια, το συμβούλιο των στρατηγών υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και την από-τελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας.

Ο Σωκράτης αναφέρει τη διοίκηση ως μία ξεχωριστή επιδεξιότητα που διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

-Στον σύγχρονο κόσμο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριαρχούν στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Συνεπώς η οργάνωση και διοίκηση αυτών αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης και έρευνας.

**Ερ.2.** Να αναφέρετε το αντικείμενο μελέτης της διοίκησης των επιχειρήσεων, καθώς και τα επιμέρους επιστημονικά της πεδία.

**Απ.**

-Ο ευρύς επιστημονικός κλάδος της διοίκησης των επιχειρήσεων ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την εξήγηση των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης, με τις επιμέρους λειτουργίες της, τα μέρη της, καθώς και τις σχέσεις της με το περιβάλλον.

-Τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι:

- Η Οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων (management).
- Το Marketing και η διοίκηση πωλήσεων.
- Η Διοίκηση παραγωγής.
- Η Χρηματοοικονομική διοίκηση και λογιστική.
- Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Η Διαχείριση πληροφοριών.

**\*\*\*Ερ. 3.** Γιατί η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων συνδέεται με άλλες επιστήμες;

**Απ.**

- Επειδή τα φαινόμενα που μελετά είναι πολυδιάστατα, για αυτό έχει άμεση ή έμμεση σχέση με άλλες επιστήμες όπως, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την οικονομική επιστήμη, τα μαθηματικά κτλ.

## **2.2. Οργάνωση και διοίκηση (management)**

### **2.2.1. Βασικές έννοιες.**

**Ερ.4.** Με ένα παράδειγμα να δείξετε ότι δεν είναι σαφής ο όρος management. Από ποιους παράγοντες εξαρτάται ο προσ-

**διορισμός του όρου:**

**Απ.**

-Έχει παρατηρηθεί ότι **δεν υπάρχει σαφής αντίληψη** του όρου **Management**, ακόμη κι από άτομα που **ασκούν** κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για **παράδειγμα** ο ιδιοκτήτης ενός κατάστηματος λιανικής πώλησης, που **απασχολεί** δύο εργαζόμενους, έχει πιο απλή αντίληψη του όρου, απ' ότι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που **απασχολεί** εκατοντάδες εργαζόμενους.

-Ο **προσδιορισμός** του όρου **management** **εξαρτάται** από το **παρελθόν**, την **πείρα**, και την **ευρύτητα** των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων.

**Ερ.5. Να ορίσετε τον όρο management.**

**Απ.**

-Έχουν **δοθεί** πολλοί ορισμοί όπως:

**1. Management** είναι ένα **σύστημα** ενεργειών με τις οποίες **επιτυγχάνονται** οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης **αξιοποιώντας** αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.

**2. Management** είναι η **λειτουργία** που **επιτρέπει** να **επιτευχθούν** αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

**3. Ο ορισμός** που **συμβάλλει** ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι αυτός που **θεωρεί** ως **management** τη διαδικασία του **προγραμματισμού** (planning), της **οργάνωσης** (organizing), της **διεύθυνσης** (directing) του **ελέγχου** (controlling), που **ασκούνται** σε μια επιχείρηση προκειμένου να **επιτευχθούν** αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

**Ερ.6. Γιατί η έννοια του management συνδέεται με εκείνη της αποτελεσματικότητας; Δώστε παραδείγματα.**

**Απ.**

- Το management **συνδέεται** άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το management **αποτελεί** βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική **αξιοποίηση** των πόρων που **διαθέτει** η επιχείρηση και την **επίτευξη** των στόχων.

Η **συμβολή** του management στην **αποτελεσματικότητα** ενός οργανισμού όπως ένα νοσοκομείο ή η αστυνομία **γίνεται** κατανοητή αν σκεφτούμε τα αποτελέσματα που θα **υπήρχαν**, αν **δεν γινόταν** κανενός είδους προγραμματισμός, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου.

## Μάθημα 9<sup>ο</sup>

### 2.2.2. Ιστορική εξέλιξη του management.

**Ερ.7. Να αναφέρετε τις απόψεις του F. Taylor σχετικά με τη οργάνωση και διοίκηση (management).**

**Απ.**

-**Υπήρξε** ένας από τους **θεμελιωτές** της οργάνωσης και διοίκησης. Με το σύγγραμμά του «**αρχές επιστημονικού management**», που δημοσιεύτηκε το 1910 στις Η.Π.Α., **αναδεικνύεται πατέρας** της οργάνωσης και διοίκησης.

-**Πίστευε** ότι η **αύξηση** της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την **εξασφάλιση** υψηλών **μισθών** και **μεγαλύτερων κερδών**.

-**Υποστήριζε** ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να **υπάρξει** αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να **δαπανάται** άσκοπα ανθρώπινη εργασία.

-**Υποστήριζε** επίσης ότι οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες έπρεπε να **σταματήσουν** να **θεωρούν** ότι η διανομή των κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να **εστιάσουν** την προσοχή τους στην **όσο το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση κερδών**, μέσα σε ένα κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

**Ερ.8. Να αναφέρετε τις απόψεις του H. Fayol σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση (management).**

**Απ.**

-Ήταν **Γάλλος** μηχανικός, **θεωρείται** μετά τον Taylor **πατέρας** της «**θεωρίας της διοίκησης**» και στην **Ευρώπη** υπήρξε ο **θεμελιωτής** της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης.

-Ως προς τις αρχές του management **έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση** στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και **ανέλυσε** τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

-**Υποστήριξε** ότι οι πολλές και διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που **παρατηρούνται** μεταξύ τους, μπορούν να **ενταχθούν** σε κατηγορίες, οι οποίες **ονομάζονται** επιχειρησιακές λειτουργίες.

**Αυτές είναι:** Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια και η λογιστική.

-Στις λειτουργίες αυτές **πρόσθεσε** και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες **αναλύονται** σε **εργασίες**: σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που **συνθέτουν** τις **λειτουργίες** της διοίκησης, **αποτελούν** μέχρι και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

**Ερ.9. Με ποιο τρόπο ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, συνέβαλε στην εξέλιξη της επιστήμης του management.**

**Απ.**

-Ήταν ένας ακόμη εκπρόσωπος της **κλασσικής** θεωρίας. **Ασχολήθηκε** με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, **προσδίδοντας** ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο.

-**Υποστήριξε** ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) ήταν το πιο λογικό μέσο για την **άσκηση** ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο **συμβαίνει** και στον τομέα της διοίκησης.

- Σύμφωνα με τις απόψεις του η γραφειοκρατία δεν είναι ένα **αρνητικό** φαινόμενο, αλλά είναι μια **θεωρία** οργάνωσης που **ανταποκρίνεται** στις ανάγκες μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.

-Ως **βασικά** χαρακτηριστικά του **αναφέρει**: τις **στενά** καθορισμένες αρμοδιότητες, τους **αυστηρούς** κανόνες και την **εφαρμογή** του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

**Ερ.10. Να αναφέρετε τις απόψεις του Gantt σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση (Management).**

**Απ.**

-Ο Gantt συνεργάτης του Taylor, **εργάστηκε** ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε **θέματα επιλογής** εργατών και στην **ανάπτυξη** συστημάτων, κινήτρων, και πρόσθετων αμοιβών.

-**Υποστήριξε** και αυτός την **ανάγκη** ανάπτυξης **συνεργασίας** και **κατανόησης** μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

-**Τόνισε** τη **σημασία** της **εκπαίδευσης** και του **ανθρώπινου** παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.

-**Ανέπτυξε** γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο.

-**Έδωσε έμφαση** στη **σημασία** του **χρόνου** και του **κόστους** για το σχεδιασμό και έλεγχο της εργασίας.

**Ερ. 11. Να αναπτύξετε τη θεωρία για την οργάνωση και διοίκηση (management), που ονομάστηκε κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων.**

**Απ.**

-Το **1920** εμφανίστηκαν οι πρώτοι **αμφισβητίες** της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του.

-Οι κατηγορίες **εστιάζονταν** στο γεγονός ότι το επιστημονικό management **μεταχειριζόταν** τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής **απαιτώντας** τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους.

-**Υποστήριξαν** ότι, αν οι επιχειρήσεις **επέτρεπαν** στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που **αφορούσαν** τις **συνθήκες** και τις **μεθόδους** εργασίας, τότε το ηθικό τους θα **βελτιωνόταν** και θα **έδειχναν** μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία.

- Η θεωρία αυτή ονομάστηκε **κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων** και κυριότεροι εκπρόσωποι ήταν ο **E. Mayo** και ο **F. Roethlisberger**.

- Από έρευνα που έγινε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι, η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένοιωθαν ότι οι γνώμες τους και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση, βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

**\*\*\*Ερ. 12. Γιατί η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης συνδέεται με άλλες επιστήμες; (βλ. Ερ.3 σελ.2)**

**Απ.**

- Το management έχει πολλές διαστάσεις (οικονομική, κοινωνική, ψυχολογική, πολιτική, ποσοτική κτλ.), που οι προσεγγίσεις τους αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως Οικονομία, Κοινωνιολογία, Ψυχολογία, Πολιτική επιστήμη, μαθηματικά κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους της ευρείας επιστήμης του management.

**Ερωτήσεις Σωστού - Λάθους πανελλαδικών εξετάσεων.**

Ερ.1. Ο Gantt υποστήριξε την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Σ - Λ (4) 2005

Ερ.2. Σύμφωνα με τις απόψεις του Max Weber, η γραφειοκρατία είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.

Σ - Λ (4) 2007

Ερ.3. Ο Max Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.

Σ - Λ (4) (2008)



Ερ.4. Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων, επειδή τα φαινόμενα που μελετά είναι πολυδιάστατα, έχει σχέση άμεση ή έμμεση με αρκετές άλλες επιστήμες. Σ - Λ (4) (2010)

Ερ.5. Οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Σ- Λ (4) (2012)

### **Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής πανελλαδικών εξετάσεων.**

Ερ.6. Το management περιλαμβάνει τη διαδικασία:

α. μόνο του προγραμματισμού

β. μόνο της οργάνωσης

γ. μόνο της διεύθυνσης και του ελέγχου

δ. όλα τα παραπάνω (6) 2002

Ερ.7. Η θέση ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους διατυπώθηκε από:

α. Fraderick Taylor

β. Henri Fayol

γ. Max Weber

δ. Gantt

(6) 2002

Ερ.8. Η ανάπτυξη γραφικών μεθόδων απεικόνισης σχεδίων με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο οφείλεται στον:

α. Mayo

β. Fayol

γ. Taylor

δ. Gantt

(6) 2004

Ερ.9. Η άποψη ότι η αύξηση της παραγωγικότητας είναι η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών, υποστηρίχθηκε από τον:

α. Max Weber

β. Gantt

γ. Henri Fayol

δ. F. Taylor

(6) 2007

Ερ.10. Πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας έδωσε ο:

α. Taylor

β. Fayol

γ. Weber

δ. Gantt

(5) (2011)

**Θέματα ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων.**

Ερ.11. Να αναφέρετε τις απόψεις για την οργάνωση και διοίκηση (management) του F. Taylor και του Gantt. (18) 2006

Ερ.12. Ποιες είναι οι απόψεις του Henri Fayol για την οργάνωση και διοίκηση-management; (μονάδες 9). Να αναφέρετε ποιες είναι οι επιχειρησιακές λειτουργίες σύμφωνα με τον Henri Fayol (μονάδες 5) και πως αναλύονται οι λειτουργίες της διοίκησης που αυτός αναφέρει (μονάδες 6). (20) (2010)

Ερ.13. Να περιγράψετε τη συμβολή του Henri Fayol (10) και του Max Weber (8) στην ιστορική εξέλιξη του management.

(18) 2013

## 5° κριτήριο αξιολόγησης

### Ομάδα Α΄

Να γράψετε στο τετράδιο σας το γράμμα Σ ή Λ αν κρίνετε ότι οι παρακάτω προτάσεις είναι σωστές ή λανθασμένες αντίστοιχα:

- A<sub>1</sub>** **α.**  
Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι επιμέρους επιστημονικό πεδίο της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων Σ - Λ (4) **β.** Η οργάνωση και η διοίκηση των επιχειρήσεων συνδέεται με άλλες επιστήμες, επειδή τα φαινόμενα που μελετά είναι πολύ-διάστατα. Σ - Λ (4) **γ.** Το management αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σ - Λ (4) **δ.** Ο Max Weber υποστήριξε πρώτος ότι η γραφειοκρατία είναι ένα αρνητικό φαινόμενο στις μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις. Σ - Λ (4) **ε.** Ο Gantt ανέπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο. Σ - Λ (4) **Να γράψετε το γράμμα της πρότασης που θεωρείτε σωστή.**
- A<sub>2</sub>** Ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου Management εξαρτάται από: **α.** Το παρελθόν **β.** Την πείρα **γ.** Την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων. **δ.** Όλα τα παραπάνω **ε.** Τίποτα από τα παραπάνω. (6)
- A<sub>3</sub>** Αυτός που υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες που ασκούνται στην επιχείρηση, μπορούν να ενταχθούν σε κατηγορίες, που ονομάζονται επιχειρησιακές λειτουργίες ήταν: **α.** Ο F. Taylor **β.** Ο Henri Fayol **γ.** Ο Max Weber **δ.** Ο Gantt **ε.** Το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (6)

**A<sub>4</sub>.** Ο F. Taylor:

- α. Ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.
- β. Υποστήριξε την ανάγκη ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, με σκοπό την αύξηση των κερδών.
- γ. Ασχολήθηκε με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών.
- δ. Τόνισε τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.
- ε. Όλα τα παραπάνω. (6)

**Να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις.**

**A<sub>5</sub>.** Να ορίσετε την επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων και να αναφέρετε τα επιμέρους επιστημονικά της πεδία. (6)

**A<sub>6</sub>.** Να δώσετε τους ορισμούς του management. (6)

### **Ομάδα Β'**

**B<sub>1</sub>.** Να αναφέρετε τις απόψεις του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων σχετικά με την οργάνωση και την διοίκηση των επιχειρήσεων. (20)

**B<sub>2</sub>.** Να αναφέρετε τις απόψεις του Gantt για την οργάνωση και την διοίκηση των επιχειρήσεων. (15)

**B<sub>3</sub>.** Να αναφέρετε τις απόψεις του F. Taylor σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων. (15)

## Μάθημα 10<sup>ο</sup>

2.2.3. Οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης (management).

Ερ.13. Τι σημαίνει αποτελεσματική διοίκηση; Να περιγράψετε τη διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης και να δώσετε παραδείγματα.

Απ.

- Η διοίκηση έχει **οριστεί** και ως διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

-Αποτελεσματική διοίκηση **σημαίνει** σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες **εκτελούνται** καθημερινά, **αλληλοεπηρεάζονται** και είναι πολύ δύσκολο να **διαχωριστούν** από έναν παρατηρητή που βρίσκεται έξω από αυτήν.

-Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης **ξεκινά** με τον προγραμματισμό, **συνεχίζει** με την οργάνωση και τη διεύθυνση και **καταλήγει** στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του **οδηγεί** στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού.

-**Βασική** επίσης **λειτουργία** της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι και η **λήψη αποφάσεων** στην επιχείρηση, η οποία **εμπλέκεται** σε όλες τις άλλες λειτουργίες και γι' αυτό δεν **αναφέρεται** ως ξεχωριστή λειτουργία της διοίκησης.

**Παράδειγμα:**

-Σ' ένα **κατάστημα** το **στέλεχος** πρώτης γραμμής **σχεδιάζει** το πρόγραμμα, **οργανώνει** τους πόρους και μοιράζει τις θέσεις εργασίας στο προσωπικό, **διευθύνει** τη διαδικασία δίνοντας εντολές και οδηγίες και τέλος **ελέγχει** τα αποτελέσματα.

Στο **σχολείο** το αρμόδιο **στέλεχος** **σχεδιάζει** το πρόγραμμα, **οργανώνει** τους πόρους και μοιράζει αρμοδιότητες, **διευθύνει** την όλη διαδικασία και τέλος **ελέγχει** το αποτέλεσμα.

-Αντίστοιχες δραστηριότητες αναπτύσσονται σε διάφορες επιχειρήσεις, όπως μία τράπεζα κτλ.

**Ερ.14. Να περιγράψετε τη λειτουργία του management, προγραμματισμός (ορισμός-πού αναφέρεται-τι περιλαμβάνει).**

**Απ.**

- Είναι η διαδικασία ή το σύστημα ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

-Αναφέρεται δηλαδή στο τι θα γίνει, γιατί θα γίνει, πότε θα γίνει, ποιος θα το κάνει και με ποια μέσα. Είναι η «σκέψη πριν τη δράση», η σχεδίαση για το «τι», «ποιος» και «γιατί» θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση.

-Περιλαμβάνει:

1. Τον καθορισμό των στόχων,
2. Τη διαμόρφωση των στρατηγικών και των πολιτικών,
3. Τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

**Ερ.15.Να περιγράψετε τη λειτουργία του management, οργάνωση.**

**Απ.**

-Οργάνωση είναι ο συνδυασμός των δομών (ιεραρχικών επιπέδων, σχέσεων εξουσίας, τμημάτων, θέσεων εργασίας), διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση.

-Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη των

διαδικασιών και κανόνων, με τα οποία **επιλύονται** τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως μία επιχείρηση.

-Επομένως **οργάνωση** είναι η διαδικασία με την οποία **ταξινομείται** σε επιμέρους καθήκοντα, το **σύνολο** των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, **κατανέμεται** στα κατάλληλα **στελέχη**, στα οποία **αναθέτονται** παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και **διαθέτονται** οι κατάλληλοι πόροι.

-Η λειτουργία αυτή **απαιτεί** την ύπαρξη ενός οργανισμού με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση είναι μια μορφή τέτοιου οργανισμού που **ασχολείται** με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους.

-Η οργάνωση **εκφράζεται** συνήθως με :

1. **Οργανόγραμμα**, το οποίο **παρουσιάζει** την οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή μια διαγραμματική απεικόνιση των διευθύνσεων και τμημάτων της επιχείρησης.
2. **Καταμερισμό** εργασίας.
3. **Εκχώρηση** εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.
4. **Τμηματοποίηση** των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

**Ερ.16. Να περιγράψετε τη λειτουργία του management, διεύθυνση.**

**Απ.**

- Η διεύθυνση **αφορά** τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι δηλαδή, η **καθοδήγηση**, η **ενθάρρυνση** και η **ενεργοποίηση** του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων, **τόσο** μακροχρόνια **όσο** και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης **ξεπερνά** τα όρια της απλής έκδοσης **οδηγιών** και **εντολών** από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

-Αποτελεσματική διεύθυνση **σημαίνει** αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση **δημιουργούνται** λόγω έλλειψης επικοινωνίας. Η επικοινωνία **γίνεται** απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διεύθυνσης, **λόγω** της συνεχούς πληροφόρησης που **απαιτείται** σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων της. Απαραίτητη **προϋπόθεση** για την **ομαλή** λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που **αντιμετωπίζει**, είναι η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της. Είναι **ευθύνη** της διεύθυνσης να **ενεργοποιεί** όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων **προς όφελος** της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της.

**Ερ.17. Να περιγράψετε τη λειτουργία του management, έλεγχος.**

**Απ.**

- **Έλεγχος** είναι η **συστηματική** παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της επιχείρησης, για την **εξακρίβωση** και τη **διόρθωση** τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν **τεθεί**. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους **μπορεί** να γίνει ο **έλεγχος** και ο **σχεδιασμός** του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου **δεν είναι ανεξάρτητη** από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι **οργανικά** δεμένες.  
-Τα **κριτήρια ελέγχου** **δεν** μπορεί να είναι **αποκομμένα** από τους στόχους που έχουν **τεθεί** κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού.



**Ερ. 18. Κάτω από ποιες προϋποθέσεις τα διοικητικά στελέχη ασκούν αποτελεσματικό management; Δώστε παραδείγματα. Τέλος να αναφέρετε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή εργαλεία διοίκησης.**

**Απ.**

-Οι λειτουργίες του management ασκούνται από ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Η αποτελεσματική άσκηση αυτών των λειτουργιών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων **προϋποθέτει** την ύπαρξη:

**1. Γνώσεων**, που **αφορούν** τις μεθόδους, τις έννοιες, τις τεχνικές και τις αρχές του management και των επιμέρους λειτουργιών τους.

**2. Διοικητικών ικανοτήτων**, δηλαδή της δυνατότητας των στελεχών να **εφαρμόζουν** τη γνώση του management στην πράξη.

**3. Φιλοσοφίας ή κουλτούρας** των στελεχών, ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.

-Για **παράδειγμα**, ο **διευθυντής** μιας **κλινικής**, προκειμένου να **ασκήσει** αποτελεσματικό management **δεν αρκεί** να **γνωρίζει** την ιατρική επιστήμη. Είναι απαραίτητο να **ξέρει**, να **μπορεί** και να **θέλει** να διοικεί τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας **προϊστάμενος λογιστηρίου**, για να το **διοικήσει** σωστά **θα πρέπει** να **ξέρει**, να **μπορεί**, και να **θέλει** να διοικεί.

-Εκτός όμως από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη διοικητική κουλτούρα, η άσκηση του management **στηρίζεται** και **4. Σε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή εργαλεία διοίκησης**. Τέτοια για **παράδειγμα**, μπορεί να είναι: **ένα σύστημα αμοιβών**, **ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης**, **ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων**, **ένα σύστημα προγραμματισμού**.

Τα συστήματα αυτά **σχεδιάζονται** και **αναπτύσσονται** από ειδικούς συμβούλους και **χρησιμοποιούνται** από τα διοικητικά στελέχη.

**Ερωτήσεις Σ - Λ πανελλαδικών εξετάσεων.**

Ερ.1. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Σ - Λ (4) (2002)- (2009)

Ερ.2. Η λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό) αποτελεί βασική λειτουργία της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Σ - Λ (4) (2006)

Ερ. 3. Τα λειτουργικά προγράμματα δράσης περιλαμβάνονται στη λειτουργία του προγραμματισμού του management.

Σ - Λ (4) (2009)

Ερ.4. Σε ένα κατάστημα το στέλεχος πρώτης γραμμής σχεδιάζει το πρόγραμμα, οργανώνει τους πόρους και μοιράζει τις θέσεις εργασίας στο προσωπικό, διευθύνει (ενεργοποιεί) τη διαδικασία δίνοντας εντολές και οδηγίες και, τέλος, ελέγχει τα αποτελέσματα.

Σ - Λ (4) (2011)

Ερ.5. Ένας από τους συντελεστές του management είναι τα διοικητικά συστήματα ή εργαλεία διοίκησης. Σ - Λ (4) (2011)

**Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής πανελλαδικών εξετάσεων.**

Ερ.6. Τα λειτουργικά προγράμματα δράσης περιλαμβάνονται:

α. Στον προγραμματισμό

β. Στην οργάνωση

γ. Στη διεύθυνση

δ. Στον έλεγχο

(6) (2005)-(6) (2012)

## **Ερωτήσεις ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων**

**Ερ.7.** Να αναφέρετε τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής άσκησης των λειτουργιών του management σε μια επιχείρηση ή οργανισμό (δεν απαιτείται παράδειγμα). (15) (2000)

**Ερ.8.** Από τις λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης - Management να περιγράψετε τις λειτουργίες της διεύθυνσης (μονάδες 16) και του ελέγχου (μονάδες 6). (22)(2004)-(16)(2010)

**Ερ.9.** Να περιγράψετε τους συντελεστές του management (δεν απαιτούνται παραδείγματα) (12) (2008)

**Ερ.10.** Από τις λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης - management:

α. Να περιγράψετε τη λειτουργία της οργάνωσης (10)

β. Να αναφέρετε τους τρόπους με τους οποίους εκφράζεται συνήθως η οργάνωση. (4) (14) (2014)

### Ομάδα Α΄

**Να γράψετε στο τετράδιο σας το γράμμα Σ ή Λ αν κρίνετε ότι οι παρακάτω προτάσεις είναι σωστές ή λανθασμένες αντίστοιχα:**

#### **A<sub>1</sub>.**

α. Η λήψη αποφάσεων είναι μία ακόμη ξεχωριστή λειτουργία του management. (4) Σ - Λ

β. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον έλεγχο. (4) Σ - Λ

γ. Ο προγραμματισμός είναι η «σκέψη πριν τη δράση». (4) Σ - Λ

δ. Η οργάνωση εκφράζεται συνήθως και με τον καταμερισμό εργασίας. (4) Σ - Λ

ε. Προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση του management από τα στελέχη είναι η ανάπτυξη φιλοσοφίας ή κουλτούρας.

(4) Σ - Λ

**Να γράψετε το γράμμα της πρότασης που θεωρείτε σωστή.**

#### **A<sub>2</sub>. Η διεύθυνση:**

α. Αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

β. Ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών.

γ. Ενεργοποιεί τους ανθρώπινους πόρους προς όφελος του στελέχους, αλλά και της επιχείρησης.

δ. Όλα τα παραπάνω. (6)

#### **A<sub>3</sub>. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει:**

α. Την τμηματοποίηση των λειτουργιών.

β. Την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού.

γ. Τη διαμόρφωση στρατηγικών.

δ. Όλα τα παραπάνω. (6)

**A<sub>4</sub>.** Η λειτουργία του management που είναι οργανικά δεμένη με τον έλεγχο είναι:

α. Ο προγραμματισμός

β. Η οργάνωση

γ. Η διεύθυνση

δ. Όλες οι παραπάνω (6)

**Να απαντήσετε στις πιο κάτω ερωτήσεις.**

**A<sub>5</sub>.** Τι σημαίνει αποτελεσματική διεύθυνση; Πώς ξεκινά και πώς συνεχίζετε η διαδικασία της αποτελεσματικής διεύθυνσης; (6)

**A<sub>6</sub>.** Να περιγράψετε τη λειτουργία του management έλεγχος. (6)

### **Ομάδα Β**

**B<sub>1</sub>.** Να περιγράψετε τη λειτουργία του προγραμματισμού. (15)

**B<sub>2</sub>.** Να περιγράψετε τη λειτουργία της διεύθυνσης. (20)

**B<sub>3</sub>.** Κάτω από ποιες προϋποθέσεις τα διοικητικά στελέχη ασκούν αποτελεσματικό management; Δεν απαιτείται η αναφορά παραδειγμάτων. (15)



