

Διοίκηση και επίδοση

1^ο Κεφάλαιο

11η Έκδοση

Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΙΑ

Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

1. Συνοψίσετε τις κυριότερες προκλήσεις της διοίκησης στο νέο ανταγωνιστικό τοπίο.
2. Περιγράψετε της πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.
3. Εξηγήσετε πώς εξελίσσονται οι λειτουργίες της διοίκησης στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να :

4. Συγκρίνετε πώς ποικίλει η φύση της διοίκησης στα διαφορετικά επίπεδα μιας επιχείρησης.
5. Ορίσετε τις ικανότητες που χρειάζεστε για να γίνετε ένα αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος (manager).
6. Κατανοήσετε τις αρχές που θα σας βοηθήσουν να διαχειριστείτε τη σταδιοδρομία σας.

Διοίκηση στο Νέο Ανταγωνιστικό Τοπίο

Η Διοίκηση είναι μια πρόκληση που απαιτεί την προσαρμογή της γνώσης και των δεξιοτήτων στις νέες συνθήκες.

Παγκοσμιοποίηση

- ✳ Πολύ περισσότερο απ' ό, τι στο παρελθόν, οι σημερινές επιχειρήσεις είναι **παγκόσμιες**, με γραφεία και εργοστάσια σε όλο τον κόσμο.
- ✳ Η παγκοσμιοποίηση σημαίνει, επίσης, ότι το **ταλέντο** μιας εταιρείας μπορεί να προέλθει από οπουδήποτε.

Τεχνολογική Αλλαγή: Διαδίκτυο (1)

- ✳️ Αγορά αγαθών και υπηρεσιών.
- ✳️ Μέσο για την κατασκευή αγαθών και υπηρεσιών.
- ✳️ Κανάλι διανομής.
- ✳️ Υπηρεσία πληροφοριών.



Τεχνολογική Αλλαγή: Διαδίκτυο (2)

- ★ Μειώνει τα κόστη και επιταχύνει την παγκοσμιοποίηση.
- ★ Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων.
- ★ Διευκολύνει το σχεδιασμό νέων προϊόντων, από τα φαρμακευτικά προϊόντα ως τις οικονομικές υπηρεσίες.

Διαχείριση Γνώσης (1)

★ Διαχείριση Γνώσης

↳ Πρακτικές που έχουν ως στόχο την ανακάλυψη και την εκμετάλλευση των διανοητικών πόρων μιας επιχείρησης.



Διαχείριση Γνώσης (2)

★ Εργαζόμενοι γνώσης

↳ Εργαζόμενοι, των οποίων η πρωταρχική συνεισφορά είναι οι ιδέες και οι δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων.

★ Τα διοικητικά στελέχη της γνώσης (knowledge managers) ανακαλύπτουν αυτούς τους ανθρώπους, τους βοηθούν να συνεργάζονται και να μαθαίνουν, να αναπτύσσουν νέες ιδέες και να μετατρέπουν αυτές τις ιδέες σε επιτυχημένες καινοτομίες.

Διαχείριση Γνώσης (3)

- ★ Η διαχείριση γνώσης σχετίζεται με την εύρεση, την απελευθέρωση, τον καταμερισμό και γενικά την κεφαλαιοποίηση των πιο πολύτιμων πόρων μιας επιχείρησης: των εμπειριών, των δεξιοτήτων, της σοφίας και των σχέσεων των ανθρώπων.

Συνεργασία πέρα από τα «Όρια» (1)

- ★ Απαιτεί παραγωγική επικοινωνία ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα, τις διευθύνσεις ή τις άλλες οργανωτικές οντότητες που λειτουργούν εντός της επιχείρησης.



Συνεργασία πέρα από τα «Όρια» (2)

- ★ Σήμερα, οι εταιρείες πρέπει να **παρακινούν** και να **κεφαλαιοποιούν** τις ιδέες ανθρώπων **εκτός** της επιχείρησης (π.χ. εξωτερικοί σύμβουλοι, διαφημιστικές εταιρείες, προμηθευτές).
- ★ Οι εταιρείες πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η ανάγκη εξυπηρέτησης του πελάτη είναι αυτή που **κινεί τα πάντα** μέσα και έξω από το οργανωσιακό σύνολο.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (1)

Καινοτομία

Ποιότητα

Εξυπηρέτηση

Ταχύτητα

Κόστος
παραγωγής

Βιωσιμότητα/
αιεφορία

Ερώτηση

Η _____ εκφράζει την γρήγορη και έγκαιρη εκτέλεση των διαδικασιών, την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και τη έγκαιρη διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

- α. Καινοτομία
- β. Ποιότητα
- γ. Ταχύτητα
- δ. Εξυπηρέτηση



Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (2)

★ Καινοτομία

↳ Η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών

★ Μια επιχείρηση πρέπει:

↳ να προσαρμόζεται στην μεταβολή των αναγκών των πελάτων, καθώς και στους νέους ανταγωνιστές που εμφανίζονται στην αγορά.

↳ Να είναι έτοιμη να χρησιμοποιήσει νέους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες, καθώς και νέους τρόπους διανομής των προϊόντων.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (3)

★ Ποιότητα

↳ Η υπεροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

★ Ιστορικά, η ποιότητα αφορούσε την ελκυστικότητα, τον περιορισμό παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων, την αξιοπιστία και κυρίως τη μακροχρόνια εμπιστοσύνη και διάρκεια των προϊόντων.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (4)

- ★ Σήμερα, η ποιότητα αφορά την *αποτροπή λαθών πριν εμφανιστούν*: προσπάθεια εξάλειψης ελαττωματικών προϊόντων, σχεδιασμό ποιοτικών προϊόντων.



Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (5)

★ Εξυπηρέτηση

- ↳ προσφορά αυτού που χρειάζονται οι πελάτες, όταν το χρειάζονται.
- ↳ εστιάζει στη συνεχή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, με στόχο τη δημιουργία αμοιβαία ωφέλιμων μακροπρόθεσμων σχέσεων.

★ Ταχύτητα

- ↳ γρήγορη και έγκαιρη εκτέλεση διαδικασιών, άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και έγκαιρη διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (6)

★ Ανταγωνιστικότητα κόστους παραγωγής

↳ Η διατήρηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλό επίπεδο, ώστε να επιτευχθούν κέρδη και να υπάρχει η δυνατότητα να προσφερθούν τιμές που προσελκύουν τους πελάτες.



Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (7)

★ Βιωσιμότητα/αειφορία

↳ Η προσπάθεια ελαχιστοποίησης της χρήσης πόρων, ιδιαίτερα εκείνων που μολύνουν το περιβάλλον ή δεν είναι ανανεώσιμοι.

Οι Λειτουργίες της Διοίκησης (1)

★ Διοίκηση (management)

- ↳ Ο συνδυασμός ανθρώπων και πόρων για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων.
- ↳ Λέξεις κλειδιά: Αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα.

Ερώτηση

Ο _____ σχετίζεται με την παρακολούθηση της απόδοσης και την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών.

- A. Προγραμματισμός
- B. Οργάνωση
- Γ. Ηγεσία
- δ. Έλεγχος

Οι Λειτουργίες της Διοίκησης (2)

★ Προγραμματισμός

- ↳ Συστηματική λήψη αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις δραστηριότητες που θα επιδιώξει να εκπληρώσει ένα άτομο, μια ομάδα, μια εργασιακή μονάδα ή το σύνολο της επιχείρησης.
- ↳ Ανάλυση της επικρατούσας κατάστασης, προετοιμασία για το μέλλον, καθορισμός στόχων, απόφαση σχετικά με τις δραστηριότητες στις οποίες θα συμμετέχει η επιχείρηση, επιλογή εταιρικών και επιχειρηματικών στρατηγικών, καθορισμός των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι Λειτουργίες της Διοίκησης (3)

★ Οργάνωση

- ↳ συγκέντρωση και συντονισμός των ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών, πληροφοριακών και άλλων πόρων που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.
- ↳ προσέλκυση ανθρώπων στην επιχείρηση, συγκεκριμενοποίηση εργασιακών καθηκόντων, καταμερισμός εργασιών σε εργασιακές μονάδες, διοίκηση και διανομή πόρων, καθώς και δημιουργία εκείνων των συνθηκών ώστε οι άνθρωποι και τα διάφορα μηχανήματα και υλικά να συνεργάζονται για να αγγίξουν τη μέγιστη επιτυχία.

Οι Λειτουργίες της Διοίκησης (4)

★ Ηγεσία

↳ Κινητοποίηση των εργαζομένων ώστε να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο.

★ Έλεγχος

↳ Παρακολούθηση της απόδοσης και πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών.

Η υλοποίηση των τεσσάρων διοικητικών λειτουργιών (1)

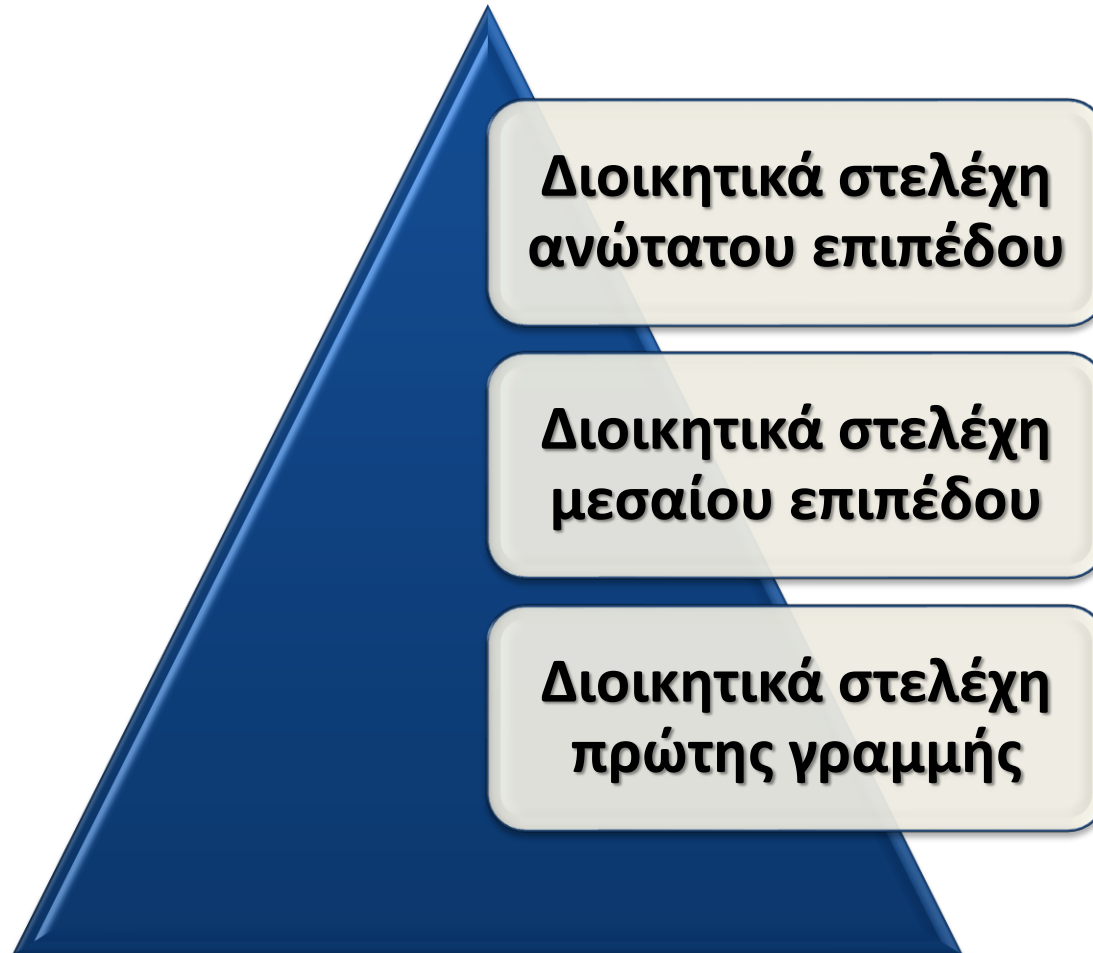
- ★ Η τυπική μέρα ενός διοικητικού στελέχους δεν κατανέμεται βολικά ανάμεσα στις τέσσερις διοικητικές λειτουργίες.
- ★ Κάποιες μέρες είναι **πολύ φορτωμένες**, και ο χρόνος κατανέμεται σε συναντήσεις, **επίλυση προβλημάτων** και πάσης φύσεως άλλα έκτακτα περιστατικά.

Η υλοποίηση των τεσσάρων διοικητικών λειτουργιών (2)

- ★ Τα καλά διοικητικά στελέχη αποδίδουν επαρκή προσοχή και πόρους *σε όλες τις τέσσερις* διοικητικές λειτουργίες.



Επίπεδα και ικανότητες διοίκησης (1)



Επίπεδα και ικανότητες διοίκησης (2)

★ Διοικητικά στελέχη ανώτατου επιπέδου

↳ Πρόκειται, συνήθως, για τα πιο έμπειρα και παλαιότερα στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη συνολική διοίκηση του οργανισμού.

★ Διοικητικά στελέχη μεσαίου επιπέδου

↳ Βρίσκονται στα μεσαία στρώματα της ιεραρχίας, δίνοντας αναφορά (λογοδοσία) στα στελέχη του ανώτατου επιπέδου.

Επίπεδα και ικανότητες διοίκησης (3)

★ Διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής

↳ Βρίσκονται στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας, επιβλέποντας τις δραστηριότητες του λειτουργικού επιπέδου.



Μετασχηματισμός διοικητικών ρόλων και δραστηριοτήτων

	Διοικητικά στελέχη ανώτατου επιπέδου	Διοικητικά στελέχη μεσαίου επιπέδου	Διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής
Ρόλοι που αλλάζουν	<ul style="list-style-type: none">Από υπεύθυνοι λειτουργιών, επιθετικοί επιχειρηματίες.	<ul style="list-style-type: none">Από διοικητικοί διαχειριστές, καθοδηγητές.	<ul style="list-style-type: none">Από κατανεμητές πόρων, θεσμικοί ηγέτες.
Δραστηριότητες-κλειδιά	<ul style="list-style-type: none">Δημιουργούν και επιδιώκουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης για την επιχείρηση.Προσελκύουν και αναπτύσσουν πόρους.Διαχειρίζονται τη διαρκή βελτίωση.	<ul style="list-style-type: none">Αναπτύσσουν τα άτομα και υποστηρίζουν τις δραστηριότητές τους.Συνδέουν διάσπαρτες γνώσεις και δεξιότητες.Διαχειρίζονται την ισορροπία ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.	<ul style="list-style-type: none">Καθορίζουν υψηλά κριτήρια απόδοσης.Θεσμοθετούν ένα σύνολο κανόνων και αξιών και υποστηρίζουν τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη.Δημιουργούν ένα συνολικό επιχειρησιακό σκοπό.

Διοικητικοί ρόλοι:

τι κάνουν τα διοικητικά στελέχη (1)

Διαπροσωπικοί Ρόλοι

Ηγέτης: Προσλαμβάνει, εκπαιδεύει και δίνει κίνητρο στους ανθρώπους.

Υπεύθυνος Σχέσεων: Διατηρεί ένα δίκτυο εξωτερικών επαφών που παρέχει πληροφορίες και υποστήριξη.

Φαινομενικός Αρχηγός: Εκτελεί συμβολικά καθήκοντα (τελετές και άλλες κοινωνικές και νομικές υποχρεώσεις).

Πληροφοριακοί Ρόλοι

Ελεγκτής: Αναζητά και λαμβάνει πληροφορίες για το εξωτερικό περιβάλλον, λειτουργεί ως το «κέντρο νευρώνων» της επικοινωνίας.

Αναμεταδότης: Μεταδίδει πληροφορίες από πηγή σε πηγή, ερμηνεύοντας και ενσωματώνοντας, μερικές φορές, ποικίλες απόψεις.

Εκπρόσωπος: Μιλά εκ μέρους της επιχείρησης σχετικά με τα σχέδια, τους κανονισμούς, και τα αποτελέσματα.

Διοικητικοί ρόλοι:

τι κάνουν τα διοικητικά στελέχη (2)

Αποφασιστικοί Ρόλοι

Επιχειρηματίας: Αναζητά νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και ξεκινά νέα έργα για να δημιουργήσει αλλαγή.

Κατανεμητής πόρων: Παρέχει χρηματοδότηση και άλλους πόρους σε μονάδες ή άτομα – στα καθήκοντά του περιλαμβάνεται η λήψη ή έγκριση σημαντικών επιχειρησιακών αποφάσεων.

Διαπραγματευτής: Συμμετέχει σε διαπραγματεύσεις με πλευρές εκτός της επιχείρησης, όπως και εντός αυτής (π.χ., ανταλλαγή πόρων).

Ερώτηση

Ποια διοικητική ικανότητα σχετίζεται με την ικανότητα ενός στελέχους να ηγείται, να κινητοποιεί και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με άλλους;

- α. Τεχνική δεξιότητα.
- β. Θεωρητική γνώση.
- γ. Ικανότητα λήψης αποφάσεων.
- δ. Διαπροσωπική και επικοινωνιακή δεξιότητα.

Διοικητικές ικανότητες (1)

★ Τεχνική δεξιότητα

↳ Η ικανότητα εκτέλεσης μια εξειδικευμένης εργασίας που περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη μέθοδο ή διαδικασία.



Διοικητικές ικανότητες (2)

★ Θεωρητικές γνώσεις, ικανότητα λήψης αποφάσεων

↳ Ικανότητες που υποστηρίζουν τη δυνατότητα αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων, προς όφελος της επιχείρησης και των μελών της.

Διοικητικές ικανότητες (3)

★ Διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες

↳ Δεξιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπων: ικανότητα ενός στελέχους να ηγείται, να κινητοποιεί και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους άλλους.

Εσείς και η Σταδιοδρομία σας (1)

★ Συναισθηματική νοημοσύνη

↳ Η ικανότητα κατανόησης του εαυτού σας, διαχείρισης του εαυτού σας και αποτελεσματικής επαφής με τους άλλους.

★ Κοινωνικό κεφάλαιο

↳ Υπεραξία που πηγάζει από τις κοινωνικές σχέσεις σας.

Εσείς και η Σταδιοδρομία σας (2)

Να αποκτήσετε τόσο εξειδικευμένες, όσο και διευρυμένες δεξιότητες.

Να είστε αυτόρκης.

Να δημιουργήσετε καλές επαφές.

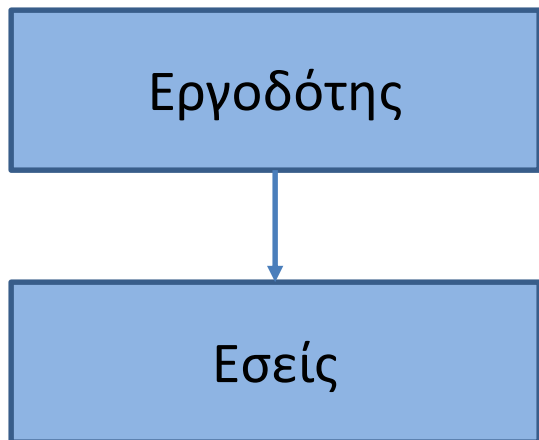
Να διαχειρίζεστε ενεργά τη σχέση με την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε.

Να επιβιώνετε και να επιτυγχάνετε

Δύο σχέσεις: ποια θα επιλέξετε;

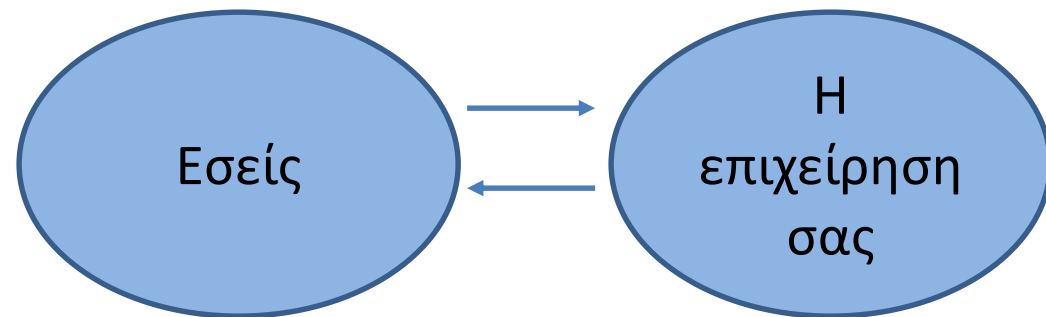
#1

Εσείς ως παθητικός
εργαζόμενος



#2

Εσείς ως εργαζόμενος που
συνεισφέρει ενεργά σε μια
παραγωγική σχέση



Η διοικητική δράση είναι η δική σας ευκαιρία να συνεισφέρετε



Κοινές πρακτικές επιτυχημένων στελεχών

- ★ Ρωτούν, «Τι χρειάζεται να γίνει;» και όχι απλά «Τι θέλω να κάνω;».
- ★ Καταγράφουν ένα σχέδιο δράσης. Δε σκέφτονται απλά, αλλά πράττουν βάσει ενός σωστού, ηθικού σχεδίου.
- ★ Αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων τους.
- ★ Εστιάζουν στις ευκαιρίες και όχι στα προβλήματα.

Διοίκηση και Επίδοση

Η διοίκηση και η επίδοση είναι σε τελική ανάλυση, η αντικατάσταση της φυσικής και μυϊκής δύναμης από τη σκέψη, των μύθων και της παράδοσης από τη γνώση και της δύναμης της επιβολής από τη συνεργασία.

Peter Drucker