



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2#: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Διδάσκων: Μανασάκης Κωνσταντίνος  
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Τα κείμενα και τα διαγράμματα της παρουσίασης έχουν ληφθεί από το σύγγραμμα:

Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές. Εκδόσεις Γ. Μπένου, ISBN: 978-960-8249-23-3. Copyright © 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης Creative Commons και ειδικότερα

*Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα  
(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)*



CC BY-NC-ND 3.0 GR

*[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]*

*[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]*

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



## 2.1. Έννοια του Μάνατζμεντ

- Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των οργανώσεων είναι η **αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων**. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή μάνατζμεντ.
- Το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του **προγραμματισμού** (planning), **οργάνωσης** (organizing), της **διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων** (leading) και του **ελέγχου** (controlling).

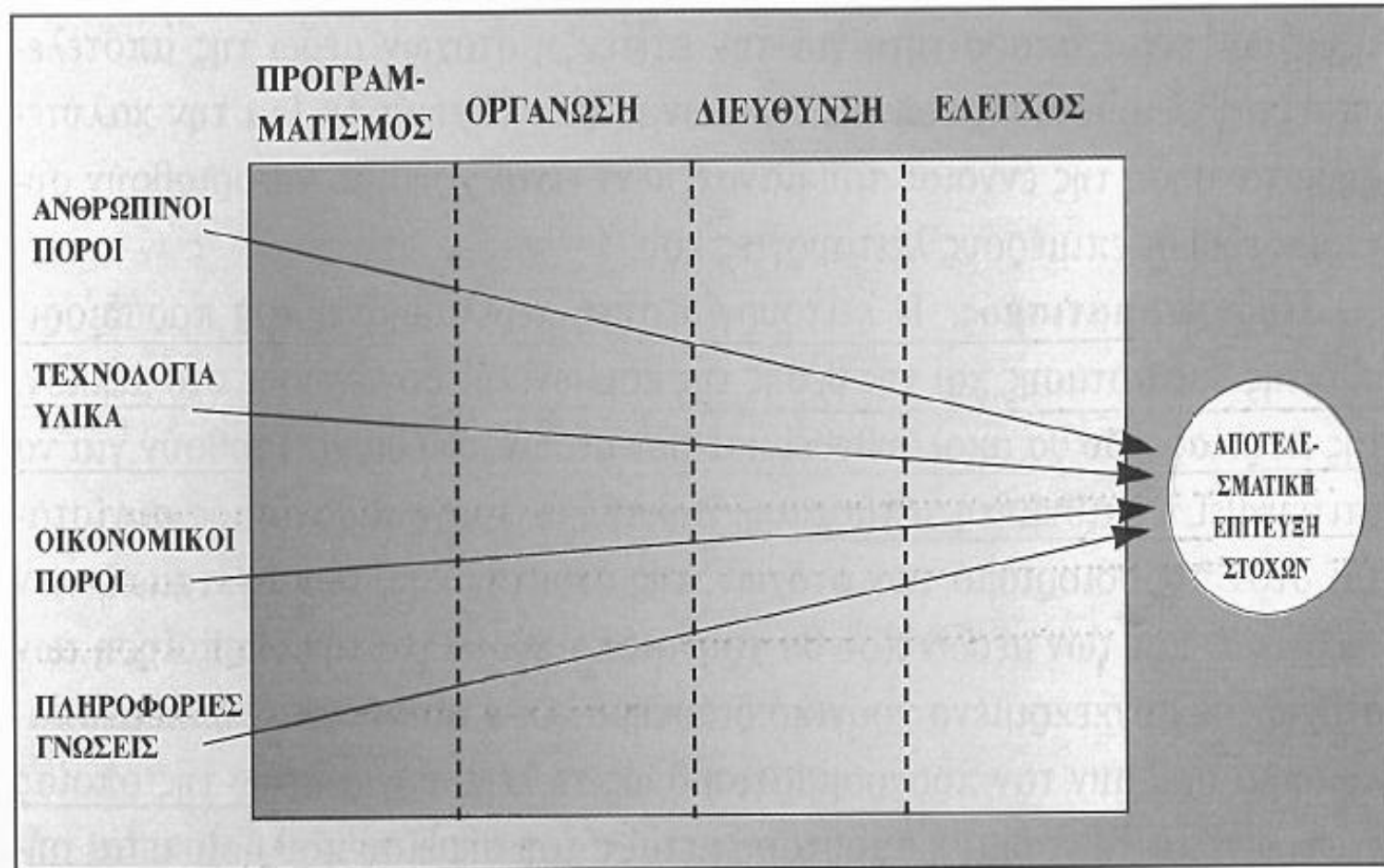
# 2.1. Έννοια του Μάνατζμεντ

- **Προγραμματισμός:** Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει κι ποιος θα το κάνει.
- **Οργάνωση:** είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα επιφέροντας τη διαμόρφωση σχέσεων μεταξύ αυτών όπως και μεταξύ των πόρων της οργάνωσης.

# 2.1. Έννοια του Μάνατζμεντ

- **Διεύθυνση:** Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κ.λ.π.) έτσι ώστε κάθε άτομο να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.
- **Έλεγχος:** Είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

## ΣΧΗΜΑ 4: Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ



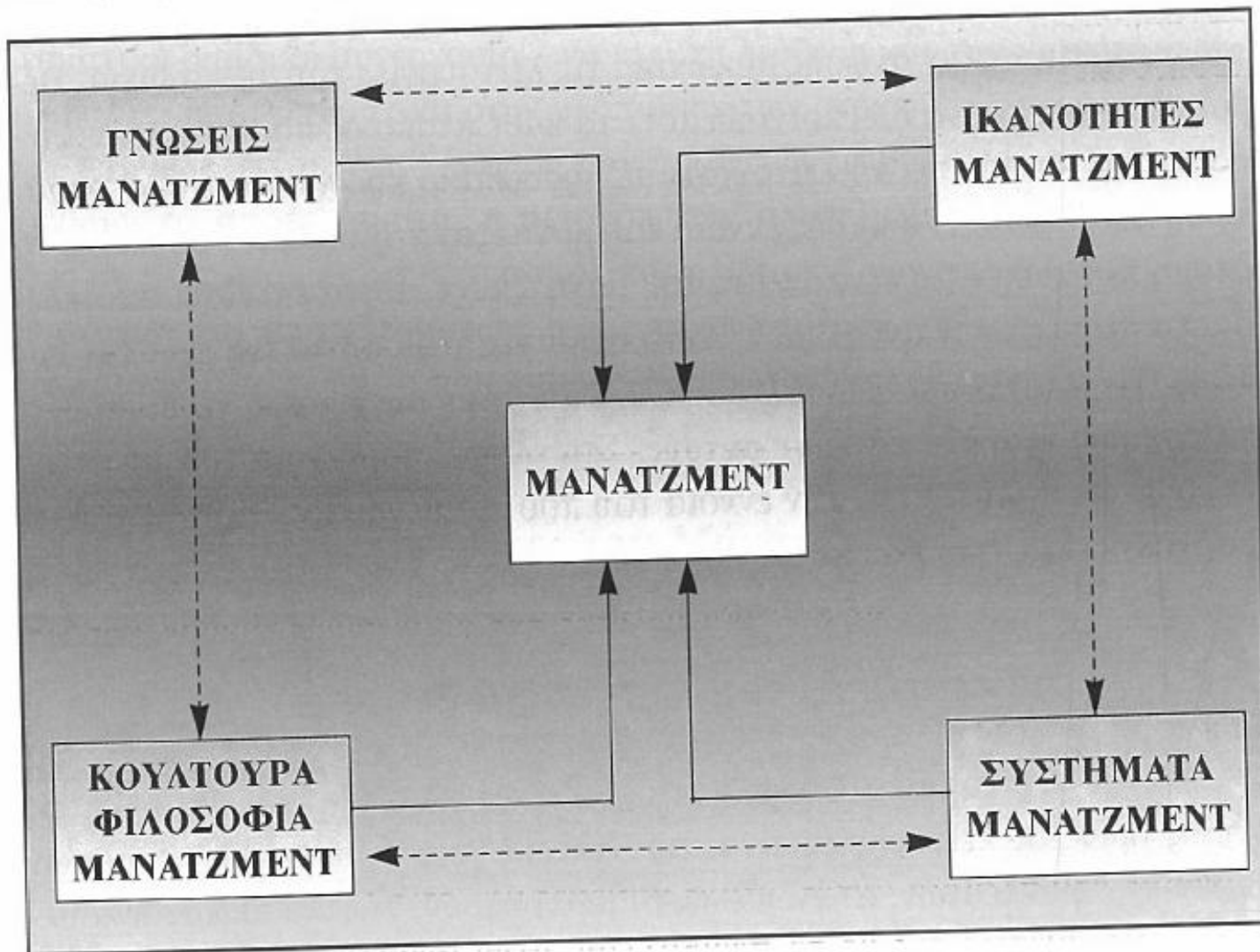
## 2.2. Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ

- Το μάνατζμεντ έχει ορισθεί ως ένα σύστημα λειτουργιών οι οποίες είναι αποτέλεσμα της **συνύπαρξης** τεσσάρων βασικών συντελεστών:
- Α) Γνώσεων
- Β) Ικανοτήτων
- Γ) Φιλοσοφίας ή Κουλτούρας
- Δ) Συστημάτων

Οι παραπάνω τέσσερις συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί, αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκησή του. Μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης.



**ΣΧΗΜΑ 5: Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ**



## 2.4. Καθολική και ενδεχομενική εφαρμογή του Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ ως ένα σύστημα λειτουργιών με σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων για την επίτευξη στόχων δεν μπορεί παρά να είναι **απαραίτητο σε όλες τις περιπτώσεις-οργανώσεις.**

Για παράδειγμα προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος χρειάζεται στην επιχείρηση, στο νοσοκομείο, στο σχολείο, στην εκκλησία, στο στρατό, στο κόμμα, στο συνδικάτο, στο δικαστήριο.

Οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες ισχύουν σε όλες τις περιπτώσεις ανεξαρτήτως είδους οργάνωσης, χώρας κ.λ.π.

## 2.5. Διοικητικά στελέχη-Μάνατζερ

- **Διοικητικό στέλεχος - μάνατζερ** είναι το άτομο που λόγω της θέσης που κατέχει στην οργάνωση **διοικεί άλλους ανθρώπους** ασκώντας όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ που προαναφέρθηκαν.



ΣΧΗΜΑ 10.1: Ο κύκλος «είσοδος – έξοδος» («input – output») σε ένα σύστημα.

## 2.6. Η καριέρα των διοικητικών στελεχών

Τα κύρια προσόντα που απαιτούνται για μια επιτυχημένη καριέρα διοικητικού στελέχους είναι:

1. **Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες:** Αφορούν την καλή γνώση και τη δυνατότητα εφαρμογής της σε ένα εξειδικευμένο πεδίο.
2. **Διοικητικές γνώσεις και ικανότητες:** Αφορούν την γνώση και την ικανότητα άσκησης των λειτουργιών του μάνατζμεντ.

Στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα είναι ιδιαίτερα σημαντικές οι αποκαλούμενες **τεχνικές ικανότητες** ενώ στα ανώτερα οι αποκαλούμενες διανοητικές ή **αποφασιστικές ικανότητες**. Οι **ανθρώπινες ικανότητες** είναι εξαιρετικά σημαντικές για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Βασικές διοικητικές ικανότητες

ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Δημιουργική σκέψη</li><li>• Στρατηγική σκέψη</li><li>• Ικανότητα λήψης αποφάσεων</li><li>• Αναλυτική - συνθετική ικανότητα</li><li>• Ικανότητα μάθησης και αλλαγών</li><li>• Συστημική σκέψη</li><li>• Σφαιρική - παγκόσμια αντίληψη</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συναισθηματική νοημοσύνη</li><li>• Ηγετική ικανότητα</li><li>• Ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομάδας</li><li>• Ικανότητα επικοινωνίας</li><li>• Διαπραγματευτική ικανότητα</li><li>• Πειθώ - άσκηση επιρροής</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητα στοχοθεσίας- προγραμματισμού</li><li>• Μεθοδικότητα</li><li>• Ανάλυση κόστους-ωφελειών</li><li>• Αναζήτηση-αξιοποίηση πληροφοριών</li><li>• Χρήση νέων τεχνολογιών</li><li>• Διαχείριση χρόνου</li><li>• Χρήση ποσοτικών μοντέλων.</li></ul>

## 2.6. Η καριέρα των διοικητικών στελεχών

3. **Χαρακτηριστικά προσωπικότητας:** Η καριέρα του διοικητικού στελέχους απαιτεί και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές, όπως πχ:
- Αυτοπεποίθηση
  - Αποδοχή κριτικής
  - Αποδοχή νέων ιδεών
  - Ενδιαφέρον για καινοτομίες

## Εμπειρικό παράδειγμα

Ο Ρανζίτ Καν είναι ο μάνατζερ ενός μικρού συνοικιακού σούπερ μάρκετ. Κάθε πρωί έρχεται νωρίς για να ανοίξει το κατάστημα, ενώ εκτελεί χρέη ταμιά μέχρι να έρθει το προσωπικό του καταστήματος. Στη συνέχεια ανακοινώνει στους εργαζόμενους τα καθήκοντα της ημέρας, ενώ ο ίδιος συναντά εμπορικούς αντιπροσώπους και καθορίζει τις παραγγελίες της επόμενης εβδομάδας. Όταν το κατάστημα έχει πολλή κίνηση, φροντίζει να ανανεώνει τα προϊόντα στα ράφια. Αντίθετα όταν η κίνηση των πελατών δεν είναι αυξημένη, εκμεταλλεύεται το χρόνο για να ετοιμάσει τη μισθοδοσία, να ελέγξει την επάρκεια των αποθεμάτων και να πληρώσει λογαριασμούς της επιχείρησης.



*Ποιες από τις εργασίες του Ρανζίτ αφορούν δραστηριότητες του μάννατζμεντ;*

Οι κατωτέρω διαπιστώσεις είναι τα στοιχεία του μάννατζμεντ που εντοπίζουμε στην εργασία του Ρανζίτ:

- **Διαχείριση Πόρων**

Αφορά στο πρωινό άνοιγμα του καταστήματος, στον έλεγχο των αποθεμάτων και στην παραγγελιοδοσία.

- **Διοίκηση Προσωπικού**

Αφορά στον προσδιορισμό και στην ανάθεση καθηκόντων καθώς και στην εποπτεία αυτών των εργασιών κατά τη διάρκεια της ημέρας.

- **Μάννατζμεντ Δραστηριοτήτων**

Η παρουσία του Ρανζίτ στο κατάστημα αφορά στις δραστηριότητες που αναφέρονται στην ικανοποίηση του πελάτη καθώς και στην υλοποίηση των βελτιώσεων.

- **Διαχείριση Πληροφοριών**

Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μισθοδοσία καθώς και την πληρωμή λογαριασμών δεν συμπεριλαμβάνονται στα καθήκοντα ενός μάννατζερ. Ωστόσο είναι δραστηριότητες που έμμεσα μπορούν να τον παρακινήσουν να ανακαλύψει πιο αποδοτικούς τρόπους διαχείρισης της μισθοδοσίας ή τήρησης των λογιστικών καταστάσεων.

# Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

