



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Φραγκίσκος Μπατziάς

Καθηγητής Παν/μίου Πειραιώς

Νίκος Μπλέσιος

Καθηγητής Παν/μίου Πειραιώς

Χάρης Ναξάκης

Επικ. Καθηγητής ΤΕΙ Ηπείρου

Κώστας Τερziδης

Καθηγητής ΤΕΙ Καβάλας

Δρ. Αντώνης Κατσαλής

Δρ. Νίκος Μιχαλόπουλος

ΤΟΜΟΣ Α

Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης

Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ελληνικό Δημόσιο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης

Β' ΕΚΔΟΣΗ

Σημείωση:

Το ΕΑΠ είναι υπεύθυνο για την επιμέλεια έκδοσης και την ανάπτυξη των κειμένων σύμφωνα με τη Μεθοδολογία της εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Για την επιστημονική αριότητα και πληρότητα των συγγραμμάτων την αποκλειστική ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς, κριτικοί αναγνώστες και ακαδημαϊκοί υπεύθυνοι που ανέλαβαν το έργο αυτό.

Α΄ ΕΚΔΟΣΗ

Copyright © 2001

Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Οδός Παπαφλέσσα & Υψηλάντη, 26222 Πάτρα

Τηλ.: (061) 314094, 314206, Φαξ: (061) 317244

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

του Τόμου

Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος για την Επιστημονική Επιμέλεια του Υλικού

Ιωάννης Βαλάκας

Συγγραφή

Χαρίλαος Ναξιάκης
Νικόλαος Μιχαλόπουλος
Φραγκίσκος Μπατζιάς

Κριτική Ανάγνωση

Φραγκίσκος Μπατζιάς
Ιωάννης Χολέβας

Επιμέλεια στη Μέθοδο της Εκπαίδευσης από Απόσταση

Ιωάννης Βαλάκας

Γλωσσική Επιμέλεια

Χριστίνα Σπυροπούλου

Φιλολογικός Έλεγχος

Γεωργία Σολδάτου

Καλλιτεχνική Επιμέλεια

Γραφικές Τέχνες Γ. Συκάρης Α.Ε.Β.Ε.

Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση

Γραφικές Τέχνες Γ. Συκάρης Α.Ε.Β.Ε.

Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού
και γενική επιμέλεια των εκδόσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ / 1997-1999

ISBN 960-538-076-5

*Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993
απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*

Β΄ ΕΚΔΟΣΗ

Copyright © 2008

Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Πάροδος Αριστοτέλους 18, 26335, Περιβόλα Πατρών
Τηλ. (2610) 367300 / Φαξ: (2610) 367350

Για την Β΄ αναθεωρημένη έκδοση επιπλέον των συντελεστών που πραγματοποίησαν την ανάπτυξη του διδακτικού υλικού της Α΄ έκδοσης, εργάστηκαν οι εξής:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

της Β΄ έκδοσης του Τόμου
Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος του Προγράμματος Σπουδών

Ιωάννης Κεχαγιάς

Αναπληρωτής Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Συντονιστής της Θεματικής Ενότητας, Επιστημονικός Επιμελητής

Νικόλαος Μπλέσιος

Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Συγγραφή και Επιστημονική Επιμέλεια Επικαιροποίησης Β΄ έκδοσης

Κωνσταντίνος Τερζίδης

Τακτικός Καθηγητής ΤΕΙ Καβάλας

Νικόλαος Μπλέσιος

Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Δρ. Νικόλαος Μιχαλόπουλος

Δρ. Αντώνης Κατσαλής

Κριτική Ανάγνωση

(νέου συγγραφικού)

Δρ. Μιχάλης Ευρυπιώτης

Γλωσσική Επιμέλεια

(νέου συγγραφικού)

Ελένη Οργανοπούλου

Καλλιτεχνική Επιμέλεια-Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση

Ζαμπία Καζάνα

Συντονισμός Ανάπτυξης Εκπαιδευτικού Υλικού

και Γενική Επιμέλεια των Εκδόσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ

ISBN: 978-960-538-796-9

*Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993
απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

**Εισαγωγή στη Διοικητική
Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

ΤΟΜΟΣ Α

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Β' ΕΚΔΟΣΗ

ΠΑΤΡΑ 2008

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Ο Αντώνης Κατσαλής είναι ΜηχοΗλεκτ., MSc και PhD από το Πανεπιστήμιο Exeter (Αγγλία) στην Επιχειρησιακή Έρευνα. Εργάστηκε στην εταιρία «ΑΡΧΙΡΟΔΟΝ» σε θέματα Διοίκησης τεχνικών Έργων και στη ΔΕΗ ως Διευθυντής Εκπαίδευσης. Διδάσκει Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων και Ποσοτικές Μεθόδους στη λήψη αποφάσεων στο Πανεπιστήμιο του Πειραιά. Συνεργάζεται ως ΣΕΠ με το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο στην θεματική ενότητα ΔΕΟ 11. Συνεργάζεται με το Πανεπιστήμιο KINGSTON και διδάσκει Θέματα Μάνατζμεντ, Επικοινωνίας, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων με πολλούς εκπαιδευτικούς φορείς σε σεμινάρια και μεταπτυχιακά προγράμματα. Είναι σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα Ανάπτυξης συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγγραφέας βιβλίων (Αποτελεσματική Διοίκηση, Η επικοινωνία στις Επιχειρήσεις, ο Δύσκολος Προϊστάμενος, Εκπαίδευση Εκπαιδευτών, Αξιοποίηση του χρόνου).

Ο Νικόλαος Μιχαλόπουλος είναι κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αθηνών και Master in Public Administration του Πανεπιστημίου του Liverpool. Είναι Διευθυντής της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπ. Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης και διετέλεσε Ειδικός Επιστήμων του Πανεπιστημίου Αθηνών. Διδάσκει στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, όπως επίσης και στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας και στη Σχολή Επιμόρφωσης του Υπουργείου Οικονομικών. Διετέλεσε Ειδικός Ερευνητής στο ΕΚΔΔ και στέλεχος του τομέα Οργάνωσης και Επιμόρφωσης της ΕΕΤΑΑ. Είναι μέλος του Ινστιτούτου Διοικητικών Επιστημών και εθνικός αντιπρόσωπος στην ομάδα Διοικητικών Νεωτερισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως επίσης και Member of Board of Governors του ΕΙΡΑ. Έχει πλούσιο συγγραφικό έργο και αρθρογραφία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Ο Φραγκίσκος Μπατζιάς, Δρ. Μηχανικός και Οικονομολόγος, είναι Καθηγητής, Αναπληρωτής Πρόεδρος και Διευθυντής του Εργαστηρίου Προσομοίωσης Βιομηχανικών Διεργασιών του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Έχει διατελέσει Επισκέπτης Καθηγητής σε βρετανικά πανεπιστήμια και μέλος ΣΕΠ του ΕΑΠ. Επίσης διδάσκει στα Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών «Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων» (Παν. Πειραιώς και ΕΜΠ) και «Τεχνολογικά Συστήματα» (ΕΜΠ, Παν. Αθηνών, Παν. Πειραιώς). Έχει ερευνητικό, συγγραφικό και επαγγελματικό έργο (α) στη βοηθούμενη από Η/Υ ανάλυση/προσομοίωση/ολοκλήρωση/βελτιστοποίηση διεργασιών παραγωγής βιομηχανικών επιχειρήσεων με οικονομοτεχνικά/περιβαλλοντικά κριτήρια και (β) στη μεταφορά/επεξεργασία/

προσαρμογή/διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας με έμφαση στην εκπαίδευση από απόσταση.

Ο **Νικόλαος Μπλέσιος** είναι Καθηγητής στο Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, όπου έχει διατελέσει Αντιπρύτανης και Πρύτανης. Είναι πτυχιούχος μαθηματικός του Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος M.Sc. και Sh.D in Industrial Systems Engineering από το Illinois Institute of Technology των ΗΠΑ. Έχει διδάξει στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Wright State University στο Dayton Ohio και στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΑΣΟΕΕ) και έχει διατελέσει Πρόεδρος του ΟΑΣΑ, Γενικός Δ/ντής και Πρόεδρος του ΕΟΜΜΕΧ και Πρόεδρος της Ολυμπιακής Αεροπορίας. Από την ίδρυση του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου είναι μέλος ΣΕΠ της Θεματικής Ενότητας «Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών» και παράλληλα Συντονιστής της ίδιας Θεματικής Ενότητας από το 2000 μέχρι σήμερα.

Ο **Χάρης Ναξάκης** είναι επιστημονικός ερευνητής στο Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ), Επίκουρος Καθηγητής στο ΤΕΙ Ηπείρου, και ανήκει στο ΣΕΠ (Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό) του ΕΑΠ. Έχει δημοσιεύσει αρκετά βιβλία και άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά.

Ο καθηγητής **Κώστας Τερζίδης** είναι Διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Ερλάνγκεν-Νυρεμβέργης της Γερμανίας. Σπούδασε στα Πανεπιστήμια Θεσσαλονίκης (Α.Β.Σ.Θ.-νν Μακεδονίας), Μονάχου, και Ερλάγκεν-Νυρεμβέργης, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Κοινωνιολογία και Παιδαγωγικά Οικονομικών. Εργάστηκε ως στέλεχος επιχειρήσεων, ως κοινωνικός σύμβουλος και ως σύμβουλος ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού. Δίδαξε σε διάφορα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα, Γερμανία και Ολλανδία προπτυχιακά και μεταπτυχιακά μαθήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Τα επιστημονικά-ερευνητικά του ενδιαφέροντα εκτείνονται στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, της Διοίκησης Εφοδιαστικών Αλυσίδων (Logistics Management), της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, των Συστημάτων Πληροφοριών Διοίκησης και της Επιχειρηματικότητας. Οι εργασίες του έχουν δημοσιευθεί στην ελληνική, γερμανική και αγγλική γλώσσα.

Σήμερα, είναι Τακτικός Καθηγητής του Τμήματος Διαχείρισης Πληροφοριών 0 και Διευθυντής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Καβάλας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή στη Θεματική Ενότητα **18**

I. Βαλάκας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Συγγραφή: X. Ναξάκης

Συγγραφή & Επιμέλεια επικαιροποίησης Β' έκδοσης: K. Τερζίδης

Βασικές έννοιες και θεωρίες της διοικητικής επιστήμης **21**

Σκοπός	21
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	21
Έννοιες-Κλειδιά	21
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	22

Ενότητα 1.1

Η έννοια της οργάνωσης	23
1.1.1 Ορισμοί	23
1.1.2 Οι οργανώσεις ως ανοικτά οικονομικά και κοινωνικά συστήματα	24

Ενότητα 1.2

Η έννοια της διοίκησης και του διοικητικού στελέχους	29
1.2.1 Ορισμοί	29
1.2.2 Λειτουργίες της διοίκησης και του διοικητικού στελέχους	30

Ενότητα 1.3

Τα κυριότερα θεωρητικά ρεύματα της διοικητικής επιστήμης	33
1.3.1 Θεωρία του «επιστημονικού μάνατζμεντ» του F. Taylor (1856-1915).....	33
1.3.2 Διοικητική θεωρία του H. Fayol	35

1.3.3 Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης (M. Weber, 1864-1920)	36
1.3.4 Θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων	37
1.3.5 Ενδεχομενική προσέγγιση	40
1.3.6 Τεχνολογική εκδοχή	42
1.3.7 Άλλες προσεγγίσεις	44

Ενότητα 1.4.

Διοίκηση επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή	46
1.4.1 Προκλήσεις του σύγχρονου μανάτζμεντ.....	46
1.4.2 Στρατηγικός προσανατολισμός του μανάτζμεντ	53

Ενότητα 1.5.

Επιχειρηματικότητα	55
1.5.1 Η επιχειρηματικότητα και τα χαρακτηριστικά της.....	55
1.5.2 Η μικρομεσαία επιχείρηση ως φορέας της επιχειρηματικότητας.....	57
1.5.3 Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	60
1.5.4 Οργάνωση του επιχειρηματικού εγχειρήματος	62
1.5.5 Η δικαιόχρηση (franchising) ως εναλλακτική μορφή επιχειρηματικότητας	65
1.5.6 Λόγοι αποτυχίας ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος.....	65

Ενότητα 1.6.

Επιχειρησιακή ηθική	68
1.6.1 Ηθική και επιχειρήσεις.....	68
1.6.2 Διαχείριση ηθικής συμπεριφοράς.....	70
1.6.3 Διαχείριση κοινωνικής ευθύνης.....	72
Σύνοψη	76
Παράρτημα	77
Βιβλιογραφία	80
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Συγγραφή: X. Ναξάκης

Συγγραφή & Επιμέλεια επικαιροποίησης Β' έκδοσης: N. Μπλέσιος

Η λειτουργία του προγραμματισμού και η λήψη των αποφάσεων

85

Σκοπός	85
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	85
Έννοιες-Κλειδιά	85
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	85

Ενότητα 2.1

Η λειτουργία του προγραμματισμού	87
2.1.1 Επεξηγήσεις	87
2.1.2 Η έννοια του προγραμματισμού	88
2.1.3 Είδη προγραμματισμού	91
2.1.4 Η διεργασία του στρατηγικού προγραμματισμού	95
2.1.5 Αναγκαιότητα και αρχές του προγραμματισμού	103
2.1.6 Διοίκηση με στόχους	105

Ενότητα 2.2

Η λήψη των αποφάσεων	108
2.2.1 Έννοια και συνθήκες αποφάσεων	108
2.2.2 Είδη και τρόποι αποφάσεων	112
2.2.3 Τεχνικές λήψης αποφάσεων	118
Σύνοψη	123
Παράρτημα	124
Βιβλιογραφία	126
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Συγγραφή: Ν. Μιχαλόπουλος

Η λειτουργία της οργάνωσης 129

Σκοπός	129
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	129
Έννοιες-Κλειδιά	129
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	130

Ενότητα 3.1

Η φύση και ο σκοπός της οργάνωσης	131
--	------------

	Ενότητα 3.2
Κριτήρια τμηματοποίησης της διοικητικής δράσης	136
3.2.1 Ανάλυση κριτηρίων τμηματοποίησης	136
3.2.2 Δομή πλεγματοτικού τύπου (matrix organization)	141
	Ενότητα 3.3
Ενδεχομενική θεώρηση του οργανωτικού σχεδιασμού.....	143
3.3.1 Τεχνολογία και οργανωτικός σχεδιασμός	143
3.3.2 Μέγεθος οργάνωσης και οργανωτικός σχεδιασμός.....	145
3.3.3 Περιβάλλον και οργανωτικός σχεδιασμός.....	146
3.3.4 Στρατηγική και οργανωτικός σχεδιασμός.....	148
	Ενότητα 3.4
Συντονισμός, συνοχή και εποπτεία.....	150
	Ενότητα 3.5
Το ζήτημα της εκχώρησης της εξουσίας λήψης αποφάσεων.....	152
	Ενότητα 3.6
Η διαλεκτική σχέση μεταξύ γραμμής και επιτελείου	156
	Ενότητα 3.7
Οργανωτική κουλτούρα και οργανωτικός σχεδιασμός	159
Σύνοψη	161
Παράρτημα	162
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	164

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συγγραφή: Ν. Μιχαλόπουλος

Η στελέχωση	165
Σκοπός	165
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	165
Έννοιες-Κλειδιά	165
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	165

	Ενότητα 4.1
Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	166
	Ενότητα 4.2
Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	170
	Ενότητα 4.3
Αξιολόγηση προσωπικού	173
	Ενότητα 4.4
Συστήματα και διοίκηση αμοιβών	177
Σύνοψη	180
Παράρτημα	181
Βιβλιογραφία	182
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	183

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συγγραφή: Χ. Ναξιάκης

Συγγραφή & Επιμέλεια Επικαιροποίησης Β' έκδοσης: Α. Κατσάλης

Η λειτουργία της διεύθυνσης	185
Σκοπός	185
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	185
Έννοιες-Κλειδιά	185
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	185
	Ενότητα 5.1
Η έννοια της διεύθυνσης	187
	Ενότητα 5.2
Ηγεσία και υποκίνηση	192
5.2.1 Εισαγωγή στην ηγεσία	192
5.2.2 Ηγεσία και μανάτζμεντ	196
5.2.3 Εισαγωγή στην παρακίνηση	199
	Ενότητα 5.3
Οι εργασιακές ομάδες και η επικοινωνία στους οργανισμούς	204

5.3.1 Η δυναμική των ομάδων	204
5.3.2 Η επίλυση των συγκρούσεων.....	207
5.3.3 Οι επικοινωνίες.....	211
Σύνοψη	234
Παράρτημα	235
Βιβλιογραφία	238
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	239

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Χ. Ναξιάκης

Επιμέλεια επικαιροποίησης Β΄ έκδοσης: Α. Κατσάλης

Η λειτουργία του ελέγχου 241

Σκοπός	241
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	241
Έννοιες-Κλειδιά	241
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	241

Ενότητα 6.1

Η έννοια του ελέγχου	242
-----------------------------------	-----

Ενότητα 6.2

Η διεργασία του ελέγχου	244
--------------------------------------	-----

Ενότητα 6.3

Είδη ελέγχου	249
Σύνοψη	252
Παράρτημα	253
Βιβλιογραφία	255
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	255

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συγγραφή: Φ. Μπατζιάς

Σχεδιασμός και υλοποίηση δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης (R&D) σε οργανισμούς και επιχειρήσεις 257

Σκοπός	257
--------------	-----

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	257
Έννοιες-Κλειδιά	258
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	258
	Ενότητα 7.1
Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)	260
	Ενότητα 7.2
Καινοτομία	264
	Ενότητα 7.3
Η κατοχύρωση του ερευνητικού αποτελέσματος/εταιρείες R&D	271
	Ενότητα 7.4
Οργάνωση τμημάτων και δραστηριοτήτων R&D	277
	Ενότητα 7.5
Επιλογή έργου R&D	288
	Ενότητα 7.6
Επίλυση προβλημάτων R&D	299
Σύνοψη	304
Παράρτημα 1.....	306
Παράρτημα 2 Εξαγωγή χρήσιμων στατιστικών σχέσεων	314
Βιβλιογραφία	317
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	318
Γλωσσάρι Όρων	322

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Η αφετηρία της Διοικητικής Επιστήμης θα πρέπει να αναζητηθεί δεκάδες αιώνες πριν. Ο Πιπτακός, ο Σόλωνας, ο Σωκράτης και ο Πλάτωνας, ο Ξενοφώντας, ο Αριστοτέλης, ο Λεονάρντο ντα Βίντσι διατύπωσαν βασικές έννοιες και αρχές της Διοικητικής Επιστήμης σε εποχές που αυτή η ίδια η έννοια της επιχείρησης και των οικονομικών οργανισμών δεν ήταν καθορισμένη. Το ζήτημα παίρνει άλλες διαστάσεις όταν, στα μέσα του 19ου αιώνα, στην Αμερική και την Ευρώπη, μικρές ατομικές επιχειρήσεις, από το χώρο του λιανικού εμπορίου και των τραπεζών, αναπτύσσονται σε μεγάλους οργανισμούς. Διατυπώνονται έννοιες όπως παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και οργάνωση.

Η μελέτη του Frederick Taylor, με αντικείμενο την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη της σύγχρονης διοικητικής σκέψης.

Από τις αρχές του 20ού αιώνα μέχρι σήμερα οι μελέτες, οι έρευνες και η βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα είναι εξαιρετικά πλούσιες. Δεν είναι τυχαίο. Η κοινωνία μας χαρακτηρίζεται βιομηχανική, καταναλωτική και κοινωνία των πληροφοριών. Ίσως όμως η άποψη του Peter Drucker, που χαρακτηρίζει την κοινωνία του 20ού αιώνα ως κοινωνία των επιχειρήσεων και των οργανώσεων, είναι περισσότερο παραστατική και αντικειμενική. Ποτέ άλλοτε στην ιστορία της ανθρωπότητας η ζωή και η εξέλιξη της κοινωνίας δεν ήταν τόσο άμεσα συνδεδεμένες, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, με τις επιχειρήσεις και τους οικονομικούς οργανισμούς. Εργαζόμαστε σε επιχειρήσεις, ικανοποιούμε ανάγκες μέσα από αυτές, στηρίζουμε την κοινωνική ανάπτυξη σε αυτές. Δεν είναι τυχαία λοιπόν η κεντρική θέση που κατέχει σήμερα η Διοικητική Επιστήμη. Δεν είναι επίσης τυχαίος ο ρόλος που παίζουν η διοικητική σκέψη, εμπειρία και πρακτική στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, ικανών να εξασφαλίζουν αποτελεσματική λειτουργία και δυναμική ανάπτυξη.

Η εισαγωγική προσέγγιση των αρχών, των κανόνων και των μεθόδων πρακτικής εφαρμογής της Διοικητικής Επιστήμης αποτελεί το αντικείμενο αυτού του βιβλίου.

Η ευαισθητοποίησή σας στη διοικητική σκέψη και η εξοικείωσή σας με βασικές έννοιες της διοικητικής επιστήμης είναι ο βασικός του σκοπός.

Επιδίωξή μας είναι να σας παρουσιάσουμε με σαφήνεια και ταχύτητα έναν κεντρικό κορμό γνώσεων σχετικά με το θέμα. Οι γνώσεις αυτές θα σας επιτρέψουν να αποκτήσετε την υποδομή που είναι απαραίτητη, ώστε στη συνέχεια να εμβαθύνετε σε θέματα περισσότερο εξειδικευμένα. Η ενασχόλησή σας με ειδικότερα επιμέρους ζητήματα θα παίξει αποφασιστικό ρόλο εάν στοχεύετε να εξελιχθείτε σε στελέχη οργανισμών και επιχειρήσεων στον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα. Το ενδιαφέρον σας πρέπει να είναι διαρκές και η μελέτη σας συνεχής και συστηματική. Η ίδια η φύση της Διοικητικής Επιστήμης επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση. Η εξέλιξη της είναι ταχύτατη. Η πολυπλοκότητα των θεμάτων που διαχειρίζεται, ο κεντρικός ρόλος που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, η συνεχής ανανέωση της τεχνολογίας και ο δυναμικός χαρακτήρας κάθε οικονομικού οργανισμού αποτελούν βασικές αιτίες του φαινομένου. Αρχές, μέθοδοι και κανόνες που σήμερα αποτελούν δεδομένα της διοικητικής σκέψης και πρακτικής, αύριο κιόλας μπορεί

να χάσουν την αξία τους και να μετατραπούν σε γνώσεις ιστορικής και μόνο αξίας. Στο κατώφλι του 21ου αιώνα η προοπτική αυτή θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Ο χειρώνακτας εργάτης έχει σήμερα μετατραπεί σε εργάτη της γνώσης. Τα σύνορα μεταξύ των οικονομικών κλάδων και των αγορών αλλάζουν με ταχύτητα εντυπωσιακή. Εξαγορές, συγχωνεύσεις, στρατηγικές συμμαχίες αλλάζουν τη γεωγραφία των επιχειρήσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η ψηφιακή επιχείρηση, η ηλεκτρονική αγορά, ο κυβερνοχώρος συνθέτουν μια νέα παγκόσμια πραγματικότητα η οποία διαρκώς μεταβάλλει τα δεδομένα. Η γνώση αποτελεί πλέον σημαντικό συντελεστή της παραγωγής. Η «διά βίου» αναζήτησή της θα πρέπει να αποτελεί βασικό προσωπικό σας στόχο. Μόνο τότε η επένδυση που θα έχετε κάνει στη μελέτη αυτού του βιβλίου θα παραγάγει υπεραξία.

Η δομή του βιβλίου ακολουθεί τη βασική διάκριση των λειτουργιών της διοίκησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές εισαγωγικές έννοιες και θεωρίες που αποτελούν το υπόβαθρο των γνώσεων στις οποίες στηρίζεται η ανάλυση των λειτουργιών της διοίκησης. Τα επόμενα κεφάλαια είναι αφιερωμένα στην ανάπτυξη των βασικών λειτουργιών της διοίκησης: προγραμματισμός - οργάνωση - διεύθυνση/ καθοδήγηση - έλεγχος. Το τέταρτο κεφάλαιο διαπραγματεύεται θέματα που αφορούν τη στελέχωση ενός οργανισμού. Η στελέχωση, αν και αποτελεί μέρος της λειτουργίας της οργάνωσης, επιλέχθηκε να αναπτυχθεί ως αυτόνομο κεφάλαιο για δύο λόγους: α) το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες ανάπτυξης των οργανώσεων, (β) το κεφάλαιο αυτό αποτελεί ταυτόχρονα και εισαγωγική πηγή γνώσεων για τη μελέτη ενός άλλου βιβλίου της ίδιας ενότητας των σπουδών σας, που είναι αποκλειστικά αφιερωμένο στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κάθε κεφάλαιο αναπτύσσεται με βάση μια συγκεκριμένη δομή, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων της εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Η τυπική δομή κάθε κεφαλαίου περιλαμβάνει:

Τον Σκοπό και τα Προσδοκώμενα Αποτελέσματα, τα οποία περιγράφουν αυτό που θα γνωρίζετε ή και θα μπορείτε να κάνετε, όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη του κεφαλαίου.

Τις Έννοιες-Κλειδιά, που έχουν στόχο να προσελκύσουν την προσοχή σας στις νέες γνώσεις τις οποίες θα αποκτήσετε από τη μελέτη του κεφαλαίου.

Τις Εισαγωγικές Παρατηρήσεις, που αποτελούν τον πρόλογο ο οποίος θα σας βοηθήσει να αντιληφθείτε συνοπτικά το θέμα που διαπραγματεύεται το κεφάλαιο.

Τα Παράλληλα Κείμενα, που έχουν στόχο να εμπλουτίσουν τις γνώσεις σας και να σας βοηθήσουν να εμβαθύνετε σε ένα εξειδικευμένο θέμα.

Τις Δραστηριότητες και τις Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης, που σας προσφέρουν ευκαιρίες προβληματισμού και πρακτικής εφαρμογής σε σχέση με τα βασικά θέματα τα οποία παρουσιάζονται στο κεφάλαιο.

Τον Οδηγό για Περαιτέρω Μελέτη, ο οποίος βρίσκεται στο τέλος του κεφαλαίου, όπου υπάρχουν προτάσεις για βιβλία, η μελέτη των οποίων θα σας βοηθήσει να εμβαθύνετε στο θέμα.

Κατά την ανάπτυξη των θεμάτων, την ανάλυση των εννοιών, την επιλογή των

Παραδειγμάτων, των Δραστηριοτήτων και των Ασκήσεων Αυτοαξιολόγησης έγινε προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ γνώσεων και εμπειριών. Στόχος μας ήταν η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών τριών ομάδων φοιτητών του Ε.Α.Π., αυτών που για πρώτη φορά έρχονται σε επαφή με το αντικείμενο, εκείνων που διαθέτουν ήδη κάποιες βασικές γνώσεις και εκείνων που διαθέτουν και σχετική επαγγελματική εμπειρία.

Για την επίτευξη του στόχου μας δεν αρκούν οι δικές μας προθέσεις. Η δική σας ενεργητική συμμετοχή και συστηματική μελέτη αποτελούν επίσης απαραίτητες προϋποθέσεις.

Ιωάννης Α. Βαλάκας