



Οργάνωση και Διοίκηση: Θεωρία και Πρακτική

Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Δημήτρης Ασκούνης

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Β' Σειρά Ασκήσεων

Ακαδημαϊκό Έτος 2016 – 2017

Εξάμηνο 3^ο



Περιεχόμενα

ΟΡΓΑΝΩΣΗ	- 3 -
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	- 3 -



ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΑΣΚΗΣΗ 1 : Οργάνωση

Η MICROTRONIC δραστηριοποιείται στον τομέα της μικροηλεκτρονικής, και παράγει μία σειρά προϊόντων για χρήση στον βιομηχανικό τομέα. Περιλαμβάνει τρεις κύριες κατηγορίες προϊόντων: ψηφιακά ηλεκτρονικά για οχήματα (π.χ. ελεγκτές κινητήρων, αερόσακων κτλ), ψηφιακά ολοκληρωμένα κυκλώματα διαφόρων εφαρμογών και αναλογικά κυκλώματα. Η κάθε κατηγορία προϊόντων σχεδιάζεται από εξειδικευμένο προσωπικό. Παράλληλα, η εταιρεία κατασκευάζει τα εξαρτήματα. Ωστόσο, τα ψηφιακά και τα αναλογικά ηλεκτρονικά απαιτούν διαφορετικές τεχνικές παραγωγής η οποίες εκτελούνται σε διαφορετικά εργοστάσια για το κάθε είδος.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε αγορές στην Αμερική, την Ασία, την Ευρώπη και Μέση Ανατολή. Λόγω της πολυπλοκότητας των εφαρμογών και της αγοραστικής διαδικασίας, οι πωλητές της πρέπει να επισκέπτονται συχνά τους πελάτες στην έδρα τους ώστε να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους και να κάνουν τις αντίστοιχες προσφορές. Επιπλέον, λόγω των διαφορετικών συνθηκών σε κάθε αγορά (π.χ. σύνθεση πελατών, πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες, κ.ο.κ.), οι ενέργειες και στρατηγικές μάρκετινγκ διαφέρουν ανά γεωγραφική περιοχή.

Οι κύριες λειτουργίες της επιχείρησης υποστηρίζονται από μία σειρά επιπλέον λειτουργιών: χρηματοοικονομική διοίκηση, νομικό τμήμα, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση ποιότητας και εταιρική επικοινωνία. Η ανώτερη διοίκηση έχει επικεφαλής τον διευθύνοντα σύμβουλο (CEO), στον οποίο λογοδοτούν οι διευθυντές των επιμέρους λειτουργιών (οι οποίοι δεν μπορούν να είναι πάνω από 7). Η ανώτερη διοίκηση υποστηρίζεται από ομάδες συμβούλων σε θέματα περιβαλλοντικών επιπτώσεων, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και στρατηγικής.

Να σχεδιάσετε ένα οργανόγραμμα για τη MICROTRONIC, ώστε να καλύπτονται όλες οι λειτουργίες και δραστηριότητές της με τον βέλτιστο τρόπο. (25%)

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΑΣΚΗΣΗ 1: Στελέχωση – Αξιολόγηση απόδοσης

Ερώτημα 1:

Η επιχείρηση προετοιμάζεται να προσλάβει προσωπικό με τα παρακάτω προφίλ:

- 22 - 25 ετών, χωρίς οικογένεια, πρόσφατα ολοκλήρωσε ανώτατες σπουδές και ξεκινά σταδιοδρομία, κατοικεί με γονείς.
- 30-40 ετών, γυναίκα, με οικογένεια και μικρά παιδιά, επιστροφή στην εργασία μετά από εγκυμοσύνη και αρχική περίοδο ανατροφής τέκνων.
- 55-65 ετών, παιδιά που έχουν φύγει από το σπίτι, σημαντική εμπειρία και τεχνογνωσία, ικανότητα διοίκησης,

Με βάση τα παραπάνω προφίλ εργαζομένων, ποια πιστεύετε ότι είναι τα σημαντικότερα στοιχεία ανταγωνιστικών πακέτων ανταμοιβής; (να αναφέρετε τουλάχιστον 3)



Ερώτημα 2:

Το τμήμα ΔΑΔ της Microtronic (από το προηγούμενο ερώτημα) θέλει να σχεδιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους της. Συγκεκριμένα, θέλει να βρει τις κατάλληλότερες πηγές αξιολόγησης για τα παρακάτω τμήματα:

- Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης: περιλαμβάνει ομάδες ανάπτυξης προϊόντος 5-10 ατόμων, με τη κάθε μία υπό την επίβλεψη ενός υπεύθυνου προϊόντος. Οι υπεύθυνοι προϊόντος λογοδοτούν στον διευθυντή και υποδιευθυντή έρευνας και ανάπτυξης. Οι μηχανικοί εργάζονται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας.
- Τοπικά γραφεία: Βρίσκονται σε χώρες όπου βρίσκονται πελάτες της εταιρείας π.χ. βιομηχανίες ηλεκτρονικών. Σε αυτά εργάζονται οι τοπικές ομάδες, που αποτελούνται κατά κύριο λόγο από τοπικά στελέχη. Η αποστολή του γραφείου είναι να αναζητά νέους πελάτες και να προετοιμάζει λύσεις για τις εφαρμογές τους, να παρέχει τεχνική υποστήριξη, να διαχειρίζεται τις τοπικές συμβάσεις (π.χ. πληρωμές, νομικά ζητήματα). Περιλαμβάνει ομάδα μηχανικών/πωλητών, λογιστές και διοικητικό προσωπικό, ενώ χρησιμοποιεί υπηρεσίες δικηγορικού γραφείου.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, να προτείνετε τις κατάλληλες πηγές πληροφορίας.

Ερώτημα 3:

Στην επιχείρηση Microtronic εργάζονται οι παρακάτω:

- Α: Μηχανικός 40 ετών με 15-ετή εμπειρία στην έρευνα και ανάπτυξη. Εργάζεται σε ομάδα ανάπτυξης προϊόντος εδώ και 5 έτη. Έχει δείξει οργανωτική ικανότητα όποτε έχει κληθεί να συντονίσει μικρές εσωτερικές ομάδες. Εκπαιδεύει νεότερους μηχανικούς στα προϊόντα της εταιρείας με επιτυχία – αλλά οι τεχνολογίες στις οποίες εξειδικεύονταν αρχίζουν και απαξιώνονται.
- Β: Στέλεχος μάρκετινγκ 27 ετών με 3-ετή εμπειρία. Ξεκίνησε να εργάζεται για πρώτη φορά στη Microtronic, και υποστηρίζει τους μηχανικούς πωλήσεων στην προετοιμασία προσφορών προς τους βιομηχανικούς πελάτες της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι σαφές ότι δυσκολεύεται να κατανοήσει τα τεχνικά θέματα που πραγματεύονται οι προσφορές, με αποτέλεσμα να χρειάζεται καθοδήγηση από τεχνικούς.
- Γ: Υπό-διευθυντής τμήματος έρευνας/ ανάπτυξης 45 ετών με 7-ετή εμπειρία σε θέσεις διοίκησης. Ο Διευθυντής του είναι 50 ετών, λογοδοτεί απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο, και έχει ικανοποιητική απόδοση. Ο ίδιος, ενώ κατέβαλλε σημαντικές προσπάθειες στο παρελθόν και πολύ καλή απόδοση, φαίνεται ότι έχει πλέον μειωμένο ενδιαφέρον για το αντικείμενό του με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσής του.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, τι ενέργειες μπορεί να κάνει το τμήμα ΔΑΔ της Microtronic ώστε να ώστε να κατευθύνει κατάλληλα και να αξιοποιήσει το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό;