

ΕΙΣΑΓΩΓΗ στη ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ και ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Νοέμβριος 2012, 1^η Έκδοση

ΔΕΟ 11, ΕΑΠ

Εισαγωγικό σημείωμα προς τους φοιτητές του ΔΕΟ11, 2012 – 13

Οι διαφάνειες που έχετε μπροστά σας αναφέρονται στον Α τόμο της ΔΕΟ11. Πιστεύουμε ότι θα σας διευκολύνουν στην κατανόηση του περιεχομένου του Α τόμου, χωρίς βέβαια να υποκαθιστούν το βιβλίο. Αποτελούν την 1^η έκδοση και ετοιμάστηκαν από ομάδα μελών ΣΕΠ της Θεματικής Ενότητας.

Η τελική ευθύνη για τα περιεχόμενα και τον τρόπο παρουσίασης είναι αποκλειστικά δική μου. Η επισήμανση τυχόν παραλείψεων και λαθών θα μας βοηθήσει σημαντικά στη βελτίωσή τους. Παρακαλώ να προωθήσετε στον Καθηγητή σας τα σχόλια σας.

Ελπίζω να σας βοηθήσουν! Καλή επιτυχία!

Βασίλης Μουστάκης
Συντονιστής ΔΕΟ11
14 Νοεμβρίου 2012

Οργάνωση-Οργανισμός

Ορισμοί

- Σύστημα δομημένων διαπρωσωπικών σχέσεων
- Σύστημα δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς κάποιο συγκεκριμένο στόχο
- Μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος

Ταξινόμηση Οργανώσεων (1/2)

- **Τομέας Παραγωγής:** Πρωτογενής, Δευτερογενής
- **Φορέας:** Δημόσιος, Ιδιωτικός
- **Μέγεθος:** Μικρές, Μεγάλες, ΜΜΕ
- **Νομικός Τύπος:** ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΑΕ

Ταξινόμηση Οργανώσεων (2/2)

Στόχος: Κερδοσκοπικές, Μη Κερδοσκοπικές

Χώρος: Πολυεθνικές, Τοπικές

Δομή: Απλές, Σύνθετες

Ρόλος Μελών: Δομημένες Ή Μη Δομημένες

Μορφή Εξουσίας: Καταναγκαστική, Κανονιστική

Το «Οργανωσιακό Δίλημμα»

- Πέρα από το νομικό συμβόλαιο ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση υπάρχει και το ψυχολογικό συμβόλαιο
 - Προσδοκίες του εργαζόμενου σχετικά με το τι θα προσφέρει στην οργάνωση και τι θα πάρει ως ανταπόδοση
- Οργανωσιακό δίλημμα: «χάσμα» ανάμεσα στις ατομικές προσδοκίες και τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης

Θεωρίες Οργάνωσης

ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΡΕΥΜΑΤΑ

Κλασσικές Σχολές

Taylor, Fayol, Weber

Taylor (1856-1915): Επιστημονικό Μάνατζμεντ

Η προηγούμενη κατάσταση:

- Έλλειψη εκπαιδευμένων εργατών
- Δυσκολία των μάνατζερ να διοικήσουν μεγάλους οργανισμούς
- Αδυναμία προγραμματισμού και ελέγχου πολλών γραμμών παραγωγής

Η προσέγγιση του Taylor:

- **Ορθολογική** (επιστημονική) οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας
 - Για κάθε εργασία υπάρχει ένας **άριστος τρόπος εκτέλεσής** της
 - **Βασικό εργαλείο:** ΧΡΟΝΟΜΕΤΡΟ
 - **Στόχος:** αύξηση της παραγωγικότητας
-

Taylor (1856-1915): Επιστημονικό Μάνατζμεντ – Βασικοί άξονες

- Επιστημονική μελέτη χρόνου και «κίνησης»
- Κωδικοποίηση του άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας
- Καθορισμός απόδοσης
- Επιλογή του εργάτη ώστε να ταιριάζει στη συγκεκριμένη εργασία – αυστηρή εξειδίκευση
- Αυστηρή πειθαρχία
- Εκπαίδευση
- Αμοιβή ανάλογα με την παραγωγικότητα (ως κίνητρο)

Κριτική στον Τεϋλορισμό

- Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως **μηχανές**
- Αγνόηση των **ψυχολογικών / κοινωνικών παραμέτρων**
- **Μονοτονία και αλλοτρίωση** του εργαζομένου από το αντικείμενο και αποτέλεσμα της εργασίας ΤΟΥ
- Η **οικονομική ανταμοιβή** δεν εξαντλεί τις προσδοκίες του εργαζόμενου από την εργασία ΤΟΥ

Fayol (1841-1925): Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης

- Γνωστός για την Θεωρία της Διοίκησης
- Ο πρώτος που ταξινόμησε τις **λειτουργίες** του μάνατζμεντ
 - Προγραμματισμός
 - Οργάνωση
 - Διεύθυνση/ Συντονισμός
 - Έλεγχος

Fayol (1841-1925): Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης

Καθόρισε τις βασικές δραστηριότητες ενός οργανισμού:

- Τεχνικές
- Εμπορικές
- Οικονομικές
- Προμηθειών
- Προσωπικού & διοίκησης

Fayol (1841-1925): Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης (Διαχειριστική) (1/2)

Οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ

- ❑ Καταμερισμός της εργασίας
- ❑ Εξουσία από πάνω προς τα κάτω - πειθαρχία
- ❑ Ενότητα εντολής
- ❑ Κλίμακα εξουσίας (όχι υπερβολικό «ύψος» της πυραμιδικής δομής)
- ❑ Ενότητα διεύθυνσης (συντονισμός δραστηριοτήτων για επίτευξη των στόχων της οργάνωσης)

Fayol (1841-1925): Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης (Διαχειριστική) (1/2)

Οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ (**συνέχεια**)

- ❑ Έκταση συγκεντρωτισμού (όχι υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτερα κλιμάκια)
- ❑ Δίκαιη και ανθρώπινη συμπεριφορά προς τον εργαζόμενο
- ❑ Σταθερότητα στην απασχόληση
- ❑ Δυνατότητα για πρωτοβουλίες
- ❑ Ομαδικό πνεύμα

Κριτική στον Fayol

Δριμύτατη κριτική:

- Η θεώρηση του οργανισμού ως «Κλειστό Κοινωνικό Σύστημα» (χωρίς εξωτερικό περιβάλλον)
- Η αγνόηση **κοινωνικών και ψυχολογικών παραμέτρων**

Weber (1864-1920): Η ανακάλυψη της γραφειοκρατίας

- **Ορθολογική εξουσία** (έναντι της χαρισματικής ή παραδοσιακής εξουσίας)
- **Γραφειοκρατία:** απρόσωπες σχέσεις ορθολογικά οργανωμένες
 - Αλυσίδα εντολής: ιεραρχικά διευθετημένα επίπεδα εξουσίας
 - Καταγραφή διοικητικών πράξεων και αποφάσεων
 - Ευθύνη και εξουσία «πάνε μαζί»
 - Ορθολογικά διατυπωμένοι κανόνες που καθορίζουν διαδικασίες και σχέσεις μέσα στην οργάνωση
 - Καταμερισμός της εργασίας με βάση την εξειδίκευση
 - Αξιοκρατική επιλογή ατόμων
 - Μονιμότητα – σταθερός μισθός

Weber (1864-1920): Η ανακάλυψη της γραφειοκρατίας

Κριτική:

- Έλλειψη πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας
- Σχέσεις απρόσωπες
- Καθήκοντα δομημένα – άκαμπτη οργανωτική δομή (έλλειψη προσαρμοστικότητας)
- Τα καθήκοντα γίνονται αυτοσκοπός

Ford (1863-1947): Εισήγαγε την έννοια της αλυσίδας παραγωγής

- ❑ Οικονομία χώρου, χρόνου και υλικών
- ❑ Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
- ❑ Εκπαίδευση του προσωπικού
- ❑ Εφαρμογή του προγραμματισμού στην εργασία
- ❑ Εισαγωγή των τριών S (simplification, specification, standardization) απλοποίηση – προδιαγραφή – τυποποίηση
- ❑ Συνεχής ροή της παραγωγικής διαδικασίας
- ❑ Ικανοποιητικές απολαβές εργαζομένων – Αντιμετώπιση εργαζομένων ως συνεργατών

Κλασική Σχολή: Θεμελιακές παραδοχές

- Ο άνθρωπος είναι **ορθολογικό** ον
- Υπάρχει ανάγκη για **μετρήσιμα αποτελέσματα** (άνθρωπος - «μηχανή»)
- Χρειάζεται ένας **άριστος τρόπος οργάνωσης** – απρόσωπες και αντικειμενικά ορισμένες σχέσεις
- Απαιτείται **ιεραρχική οργάνωση** (από τα πάνω προς τα κάτω)
- Διεύθυνση και στενός **έλεγχος**
- Υπάρχει ένα & μοναδικό κίνητρο: το **οικονομικό**
- Η **εξαντλητική διαίρεση και τυποποίηση** της εργασίας διευκολύνει την μάθηση

Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Επικέντρωση στον άνθρωπο

Κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (1/3)

→ Επικέντρωση σε ζητήματα **υποκίνησης, συμπεριφοράς ομάδων, σχέσεων ανάμεσα στις ομάδες, στυλ ηγεσίας**

Πειράματα στην Western Electric στο Hawthorne:

- **Διεξήχθησαν από τον Elton Mayo και τους συνεργάτες του (1927 – 1935)**
 - **Ομάδα ελέγχου:** όλα σταθερά
 - **Πειραματική ομάδα:** αυξομείωση έντασης **φωτισμού** (ερώτημα: αλλάζει η απόδοση εάν αλλάξουμε το φωτισμό;)
- **Μελέτη απόδοσης – πόσα κομμάτια παρήχθησαν;**

Κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (2/3)

Οι συνεντεύξεις επιβεβαίωσαν τις υποψίες

- ❑ Αύξηση του παραγωγικού αποτελέσματος και στις δύο ομάδες
- ❑ Εκτός από τις συνθήκες εργασίας υπάρχουν και άλλες πηγές υποκίνησης (κοινωνικές –ψυχολογικές)

→ *Το ανθρώπινο στοιχείο έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από ότι πίστευαν (στο πλαίσιο του επιστημονικού μάνατζμεντ)*

→ *Αναγνωρίστηκε η ανάγκη για **ικανοποίηση** του εργαζομένου από την εργασία του*

Κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (3/3)

Δίνει έμφαση:

- Στα κοινωνικο-ψυχολογικά κίνητρα
- Στις διαπροσωπικές σχέσεις
- Στην ανάληψη πρωτοβουλίας

Βασικό ζητούμενο : ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

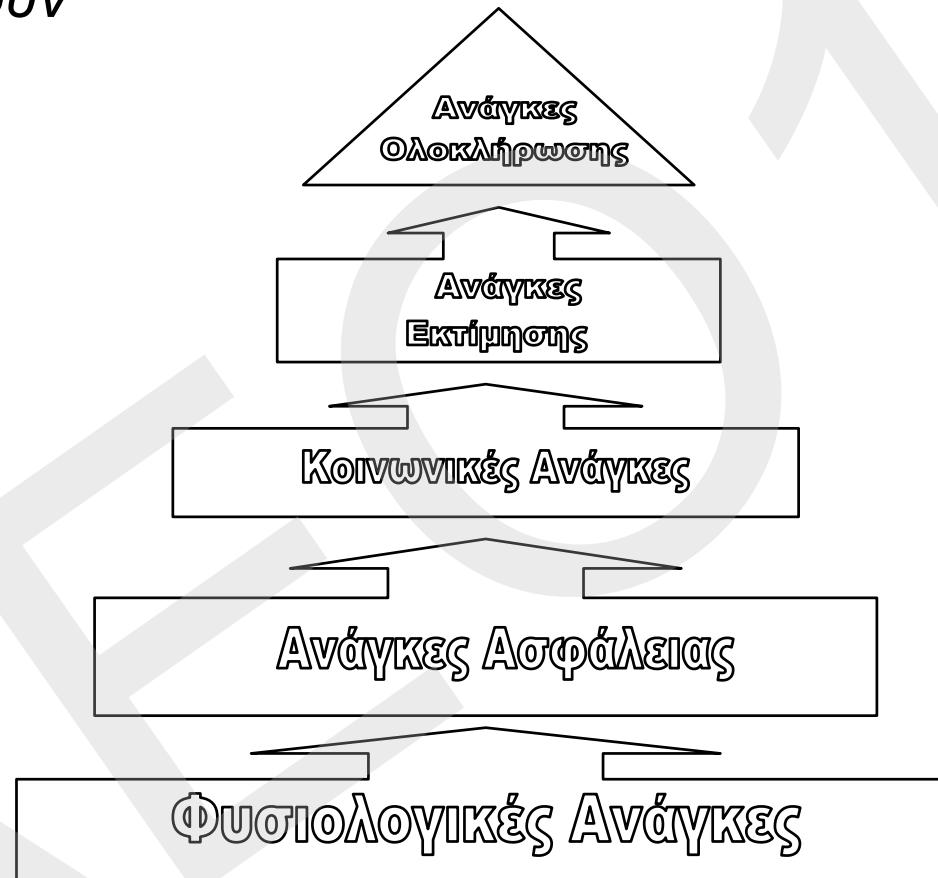
Υποκίνηση

- Οι «δυνάμεις» που ωθούν ένα εργαζόμενο να υιοθετεί συμπεριφορά που θα οδηγήσει σε εκπλήρωση στόχων
- Η εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους
- Τα στοιχεία που οδηγούν τον άνθρωπο να ενεργοποιηθεί, με στόχο την ικανοποίηση των επιδιώξεών και φιλοδοξιών του

Το κίνητρο συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη και την εκπλήρωση των αναγκών.

Θεωρία του Maslow: 5 επίπεδα αναγκών

Τα άτομα συμπεριφέρονται με βάση το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν



Η Ιεράρχηση των Αναγκών κατά τον Maslow

Κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών (1/2)

Βιολογικές: πρόκειται για ανάγκες που ικανοποιούνται κυρίως μέσω των χρημάτων

- ❑ **Φυσιολογικές:** Ικανοποιητικός μισθός, καλές συνθήκες εργασίας, διάφορα επιδόματα, κουπόνια σίτισης, εκπτώτικα κουπόνια αγορών, προσφορά στέγης και δώρων
- ❑ **Ασφάλειας:** Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα της θέσης εργασίας, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας

- **Κοινωνικές:** ανάγκες που προκύπτουν από την επαφή
 - σχέση του ανθρώπου με άλλους.
 - ❑ οργάνωση εκδρομών εορταστικών εκδηλώσεων, πολιτιστικών πρωτοβουλιών και αθλητικών συναντήσεων. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών.

Κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών (2/2)

Ψυχολογικές: ανάγκες που εξαρτώνται από τις σχέσεις επαφές του ατόμου με τρίτους. Διαφέρουν από τις κοινωνικές ως προς το ότι αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση κάθε ατόμου για τις σχέσεις του με τους τρίτους

- ❑ **Εκτίμησης:** Προαγωγές, έπαινοι, ειδικές τιμητικές αναφορές, αναγνώριση της προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων, παραχώρηση προσωπικού γραφείου, απόκτηση γραμματέως
- ❑ **Ολοκλήρωσης & Αυτοπραγμάτωσης:** Δυνατότητα πρωτοβουλιών, αυτονομία, ευκαιρίες για επιτυχία, ανάπτυξη δημιουργικότητας, αντικείμενο εργασίας με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις

Θεωρία του Herzberg: Θεωρία των 2 παραγόντων (1/3)

Ο Herzberg διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από:

- το **περιβάλλον της εργασίας** και
- τη **φύση της εργασίας που εκτελούν**

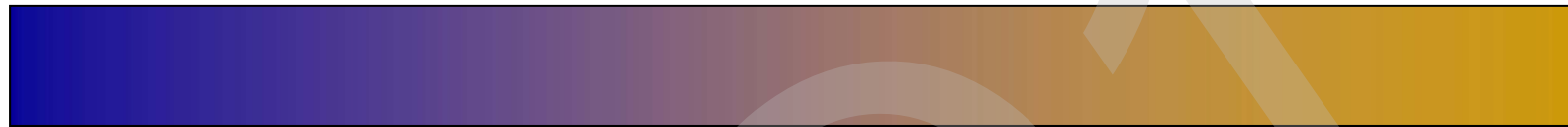
Εντόπισε 2 κατηγορίες παραγόντων

- **Παράγοντες υγιεινής**
- **Παράγοντες παρακίνησης**

Θεωρία του Herzberg: Θεωρία των 2 παραγόντων (2/3)

παρακίνηση

δυσaréσκεια



Παράγοντες παρακίνησης

παρακίνηση

μη παρακίνηση



Παράγοντες υγιεινής

μη δυσaréσκεια

δυσaréσκεια



+

-

Θεωρία του Herzberg: Θεωρία των 2 παραγόντων (3/3)

Παράγοντες παρακίνησης:

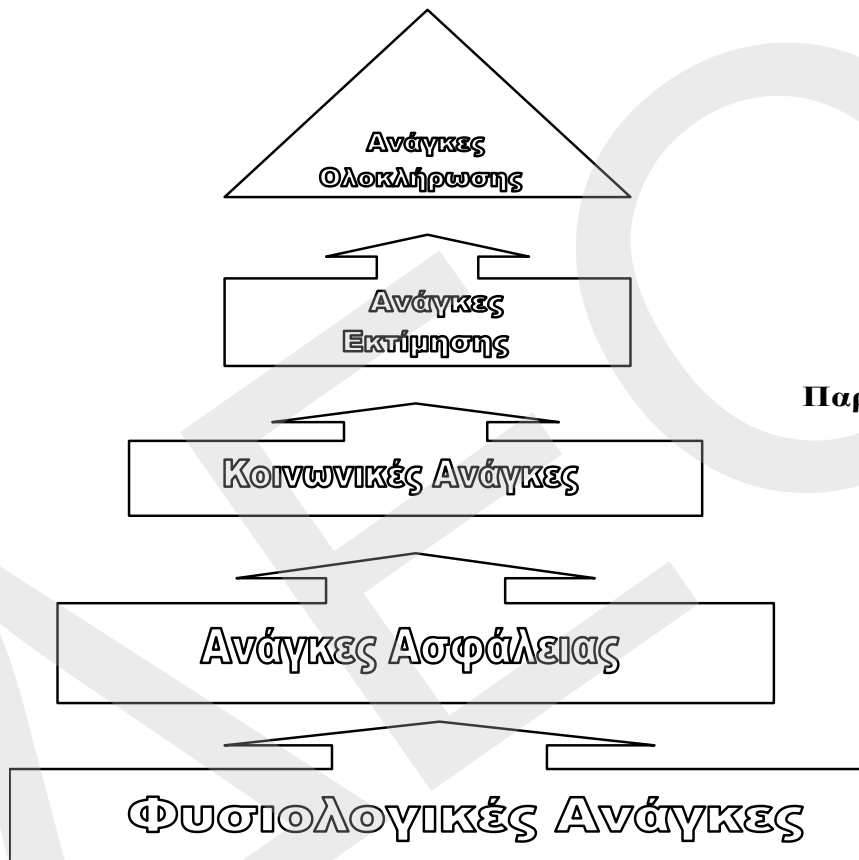
- Επιτεύγματα
- Αναγνώριση προσφοράς
- Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Δυνατότητες ανάπτυξης
- Περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών και καινοτομιών

Παράγοντες υγιεινής:

- Πολιτικές & Διαδικασίες
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Προσωπική ζωή
- Σχέσεις με υφισταμένους
- Κοινωνική θέση (γόητρο)
- Ασφάλεια
- Αποστολή οργανισμού
- Τύπος διοίκησης οργανισμού

Συγκριτική Παρουσίαση των Θεωριών του Maslow και του Herzberg

Θεωρία Maslow



Θεωρία Herzberg

Παράγοντες Παρακίνησης

- Αναγνώριση
- Υψηλός Βαθμός Ευθύνης
- Προαγωγή
- Δυνατότητες Ανάπτυξης
- Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας
- Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών

Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης

- Πολιτική, Αποστολή και Διοίκηση της επιχείρησης
- Συνθήκες Εργασίας
- Συστήματα Αμοιβών
- Ασφάλεια από την εργασία
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Κοινωνική θέση
- Συμμετοχή στα κοινά

Ενδεχομενική προσέγγιση Burns-Stalker (1966)

- **Σταθερά περιβάλλοντα** (λίγοι ανταγωνιστές, έλλειψη τεχνολογικής καινοτομίας, δεδομένο οικονομικό περιβάλλον)

Τύπος οργάνωσης:
Μηχανιστικός
(εξειδίκευση, επαναλαμβανόμενη εργασία, ιεραρχική δομή)

- **Μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα**

(έντονος ανταγωνισμός, καινοτομικές αλλαγές, αλλαγές καταναλωτικής συμπεριφοράς, μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον)

Τύπος οργάνωσης:
Οργανικός
(ομαδική εργασία, υψηλός βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων)

Τεχνολογική εκδοχή – Woodward (1965)

Η οργανωτική δομή επηρεάζεται από τις μορφές της τεχνολογίας

- **Συστήματα παραγωγής ενός προϊόντος ή μικρών παρτίδων** (ειδικά εξαρτήματα για αυτοκίνητα, πολεμικός εξοπλισμός)
- **Συστήματα μαζικής παραγωγής ή μεγάλων παρτίδων** (π.χ. αυτοκίνητα, Η/Υ, ηλεκτρονικές συσκευές)
- **Συστήματα παραγωγής σε ροή** (βιομηχανία πετρελαίου, χημικά)

Η Ποσοτική Σχολή

Μαθηματικά μοντέλα για την βέλτιστη
κατανομή και αξιοποίηση των
περιορισμένων πόρων
Επιχειρησιακή έρευνα

Η «ψυχο-κοινωνιολογική» Σχολή

«Περιορισμένη ορθολογικότητα»

Η σημασία της «περιορισμένης ορθολογικότητας»

Ο άνθρωπος δεν είναι απολύτως ορθολογικό ον

- ❑ Εμπλέκονται και **ψυχολογικοί / κοινωνικοί παράγοντες** (κίνητρα, μεροληψίες, προσωπικές στρατηγικές και στόχοι), πέραν του ορθολογισμού, στη λήψη αποφάσεων
- ❑ Ο άνθρωπος **δεν έχει ούτε πλήρη πληροφόρηση ούτε την ικανότητα** (και το χρόνο) να επεξεργάζεται όλη την πληροφόρηση που θα χρειαζόταν για να λαμβάνει την βέλτιστη (κατά περίπτωση) απόφαση
- ❑ Αρκείται σε μια απλώς «ικανοποιητική», δεδομένων των περιορισμών, απόφαση

Η Νεοκλασική Σχολή

Μια πιο πραγματιστική προσέγγιση

Αρχές της Νεοκλασικής Σχολής

- Μεγιστοποίηση του κέρδους
- Αποκέντρωση
- Αύξηση του εύρους ελέγχου
- Διοίκηση βάσει Στόχων
- Έμφαση στον αυτο-έλεγχο αυτόνομων ομάδων
- Υποκίνηση μέσα από την ανταγωνιστικότητα
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας μέσω δεικτών

Η Συστημική Προσέγγιση

Ο οργανισμός ως σύστημα

Τι είναι ένα Σύστημα; (1/2)

- Σύστημα είναι ένα σύνολο από αλληλοσυνδεδεμένα μέρη (στοιχεία / υπο-συστήματα) που στοχεύει προς ένα σκοπό/στόχο, όπου τα μέρη αλληλοεπηρεάζονται, αποτελώντας το καθένα ερέθισμα για τα άλλα
- Ένα σύστημα ορίζεται από τα «όρια» (σύνορα) του, που το διακρίνουν από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί
 - Τα μέρη δεν μπορούν να υπάρξουν έξω από το σύστημα

Τι είναι ένα Σύστημα; (2/2)

- Η δομή του συστήματος αφορά στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες οι σχέσεις ανάμεσα στα μέρη
 - Οι σχέσεις είναι πολύπλοκες, μη γραμμικές (μια απλή μεταβολή μπορεί να έχει μη-προβλέψιμες συνέπειες στο όλον), και ιεραρχικές (υπάρχουν ανώτερα και κατώτερα επίπεδα στο τρόπο με τον οποίο δομούνται οι σχέσεις ανάμεσα στα μέρη του συστήματος)

Συστημική προσέγγιση

- **Δυναμική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των επιμέρους στοιχείων** που συγκροτούν το όλον του οργανισμού (σύστημα)
- Το όλον (σύστημα) χαρακτηρίζεται από ιδιότητες που αναδύονται από την **αλληλεπίδραση των μερών του**, ιδιότητες που δεν μπορούν να αναχθούν (υπερβαίνουν) τις ιδιότητες των μερών
- **Πολύπλοκο/σύνθετο σύστημα:** πληθώρα αλληλεπιδράσεων που οδηγεί σε μη προβλεπόμενες αντιδράσεις του συστήματος

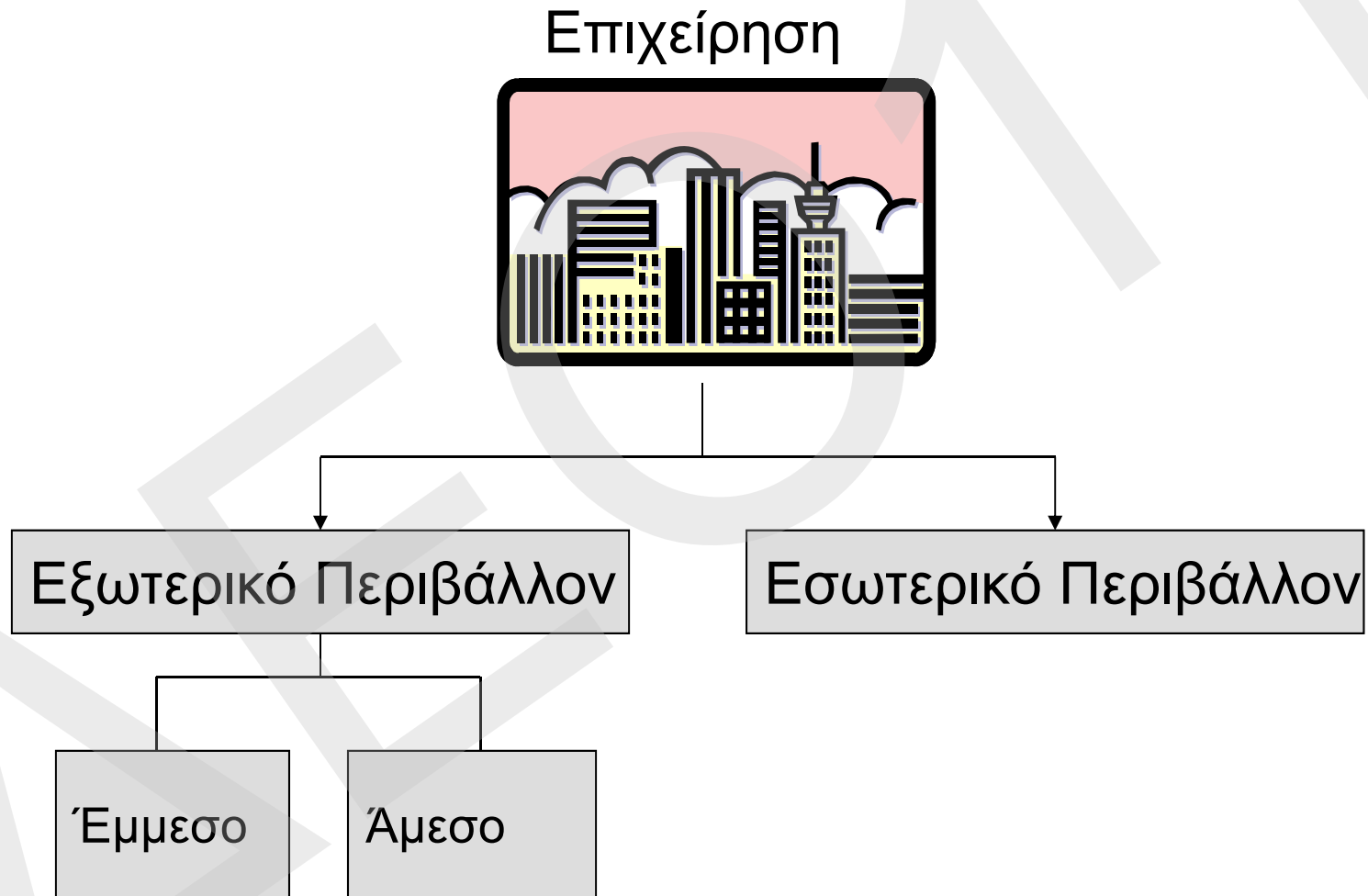
Περιβάλλον (1/2)

- **Περιβάλλον:** αυτό που βρίσκεται έξω από τα όρια του συστήματος που μας ενδιαφέρει
- **Κλειστό σύστημα:** το σύστημα που δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του
- **Ανοικτό σύστημα:** το σύστημα που ανταλλάσσει εισροές και εκροές με το περιβάλλον του

Περιβάλλον (2/2)

- **Ανάδραση (feedback):** επανατροφοδότηση του συστήματος μέσω «κυκλικής» σχέσης που αναπτύσσει με το περιβάλλον του (οι εκροές «επιστρέφουν» ως εισροές στο ίδιο το σύστημα)
- **Θετική ανάδραση:** η επανατροφοδότηση έρχεται να επιτείνει την δεδομένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σύστημα (ενισχύοντας την εξέλιξη του)
 - Π.χ. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς δημιουργεί εισροές (κέρδη) που έρχονται να αυξήσουν ακόμη περισσότερο την δύναμη της επιχείρησης στην αγορά δημιουργώντας την δυνατότητα για περαιτέρω αύξηση του μεριδίου στην αγορά

Ανάλυση του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης



Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος

- Στελέχη
- Ανθρώπινοι πόροι
- Φυσικοί πόροι
- Έρευνα
- Τεχνολογία
- Προϊόντα & υπηρεσίες
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Τοποθεσία
- Τυπική οργάνωση
- Μέγεθος
- Χρηματοοικονομική κατάσταση
- Ιστορία

Εξωτερικό περιβάλλον (άμεσο & έμμεσο)



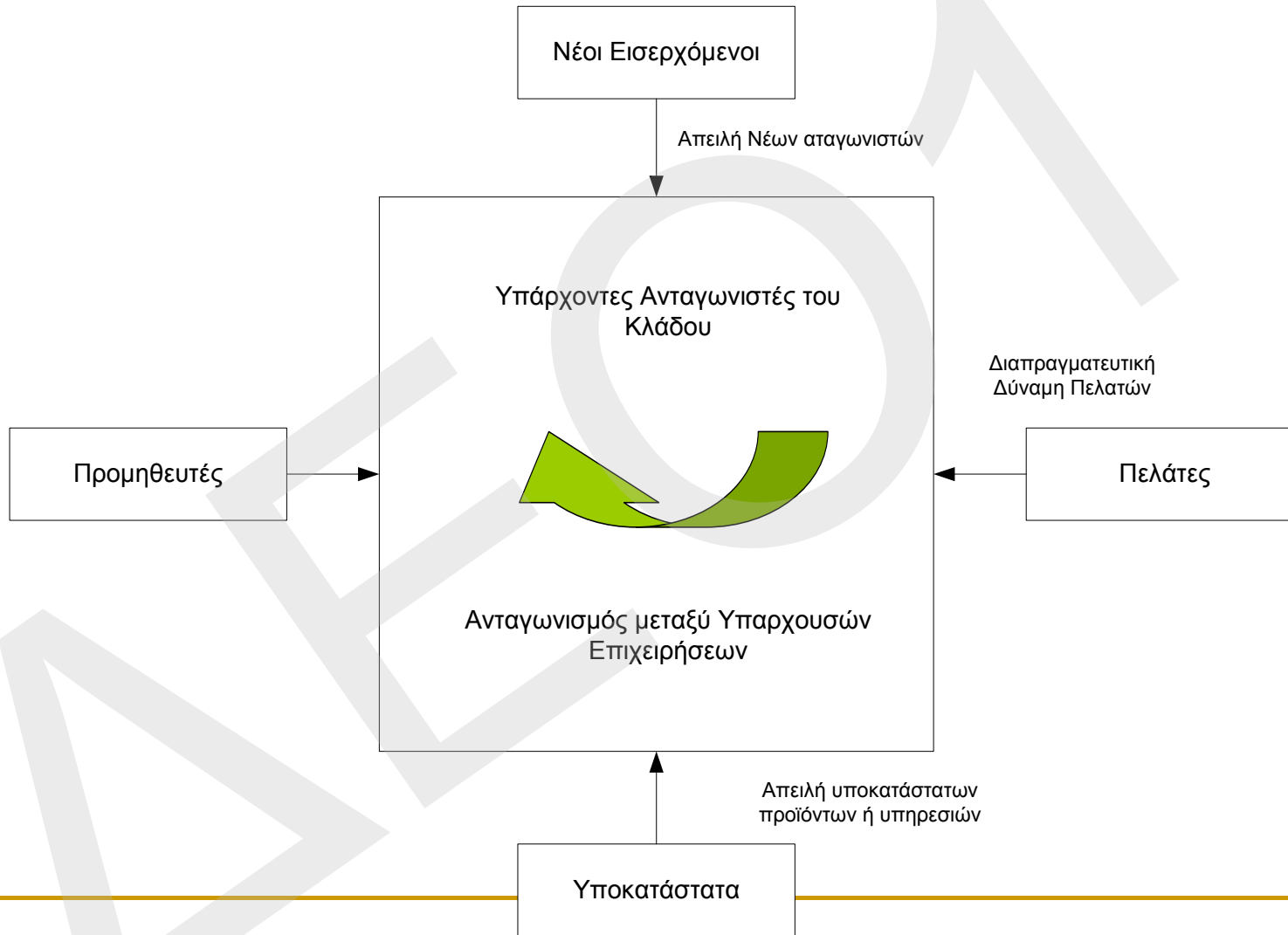
Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Ανάλυση PEST-DG

- Political
- Economic
-
- Technological
- Social
- Demographic
- Global

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο ανεργίας • Έλεγχοι μισθών / τιμών 	<ul style="list-style-type: none"> • Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη • Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Νομοθεσία κατά μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Κυβερνητική σταθερότητα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κίνητρα για προσλήψεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Δραστηριοποίηση καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού • Καριέρα
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός αύξησης πληθυσμού • Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

Ανάλυση άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος: Οι 5 δυνάμεις του Porter (1985)



Ανάλυση άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Νέοι Εισερχόμενοι	Υποκατάστατα	Διαπραγματευτική Δύναμη		Ανταγωνισμός Υπαρχουσών Επιχειρήσεων
		Προμηθευτών	Πελατών	
<p>Εξαρτώνται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οικονομίες κλίμακας • Ανάγκη σε κεφάλαια • Προνομιακή πρόσβαση στις πρώτες ύλες • Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής • Βιομηχανικές πολιτικές 	<ul style="list-style-type: none"> • Άλλες τεχνολογίες • Κλάδοι με υψηλά κέρδη • Επίπεδα τιμών ανάλογα των προϊόντων αντικατάστασης • Τάση της πελατείας για αγορά υποκατάστατων προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση προμηθευτών • Κόστος αλλαγής προμηθευτών • Κόστος ολοκλήρωσης προς τα εμπρός 	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση πελατών – ποσότητες που αγοράζονται • Πληροφόρηση των πελατών • Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη του κλάδου • Διαφορετικότητα των ανταγωνιστών • Διαφορές στα προϊόντα • Τεχνολογικές καινοτομίες • Εικόνα της μάρκας

Πηγή: Porter (1985)

Σημειώσεις:

- Ανταγωνιστικές δυνάμεις δεν έχουν την ίδια βαρύτητα
- Διαχρονικά οι αγορές εξελίσσονται
- Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί προϋπόθεση για την οικονομική επιτυχία του οργανισμού

SWOT ANALYSIS



Η Ανάλυση SWOT

- ❖ Μέθοδος για τη διερεύνηση της ανταγωνιστικής θέσης ενός οργανισμού.
- ❖ Αξιοποιεί δεδομένα από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού, τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον.
- ❖ Οδηγεί στη λήψη αποφάσεων για τη διαμόρφωση νέας στρατηγικής.
- ❖ Αποτελεί εργαλείο του στρατηγικού προγραμματισμού.

Διαστάσεις της Ανάλυσης SWOT

- ❖ **Strengths: Δυνατά Σημεία**
 - ❖ **Weaknesses: Αδύνατα Σημεία**
 - ❖ **Opportunities: Ευκαιρίες**
 - ❖ **Threats: Απειλές**
- Παράγοντες
Εσωτερικού
Περιβάλλοντος
(Εντός του
Ελέγχου του
Οργανισμού)
- Παράγοντες
Εξωτερικού
Περιβάλλοντος
(Εκτός του Ελέγχου
του Οργανισμού)

Δυνατό Σημείο (Strength)

- ❖ Υφιστάμενος ή δυνητικός πόρος ή δυνατότητα εντός του οργανισμού που του παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ❖ **Παραδείγματα:**
 - Προϊόντα μοναδικά στο είδος τους
 - Ισχυρό δίκτυο διανομής
 - Έντονη αφοσίωση του προσωπικού
 - Πατέντες, τεχνογνωσία
 - Καλή φήμη και εικόνα της επιχείρησης
 - Ηγεσία σε ένα τμήμα της αγοράς (niche market)
 - Πρόσβαση σε τραπεζική χρηματοδότηση

Αδύνατο Σημείο (Weakness)

- ❖ Πόροι ή δυνατότητες που μπορεί να σταθούν εμπόδιο για τη διατήρηση ή επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και για την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού.
- ❖ Η περιοχή που απαιτεί βελτίωση.
- ❖ **Παραδείγματα:**
 - Απουσία ξεκάθαρης επιχειρησιακής στρατηγικής
 - Απουσία δυνατότητας εκπαίδευσης
 - Ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
 - Θέση της επιχείρησης
 - Προϊόντα ή υπηρεσίες χωρίς διαφοροποίηση

Ευκαιρία (Opportunity)

- ❖ Κάθε παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν αξιοποιηθεί κατάλληλα.
- ❖ Παράγοντας που μπορεί να ωθήσει το οργανισμό στην ανάπτυξη.
- ❖ **Παραδείγματα:**
 - Μια νέα ανερχόμενη ή αναπτυσσόμενη αγορά
 - Νέες δημόσιες υποδομές (όπως δρόμοι, σιδηρόδρομοι)
 - Νέες τεχνολογίες
 - Ύπαρξη «κενού» στην αγορά
 - Κοινωνικές αλλαγές (όπως δημογραφικές)

Απειλή (Threat)

- ❖ Κάθε παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να διαβρώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να θέσει σε κίνδυνο την αποστολή του.
- ❖ **Παραδείγματα:**
 - Η είσοδος στην αγορά ενός νέου ανταγωνιστή
 - Η είσοδος στην αγορά νεωτεριστικών προϊόντων
 - Μειωμένη διαθεσιμότητα πρώτων υλών
 - Οικονομική ύφεση
 - Αυξανόμενα επιτόκια δανεισμού
 - Αλλαγές στη νομοθεσία (όπως η αύξηση της φορολογίας)

Πότε είναι Χρήσιμη η Ανάλυση SWOT (1/2)

❖ Επιχείρηση:

- Όταν οι στόχοι εσόδων και κόστους δεν επιτυγχάνονται
- Όταν μειώνεται το μερίδιο της αγοράς
- Όταν οι προοπτικές του κλάδου είναι δυσοίωνες
- Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί ένα νέο επιχειρηματικό εγχείρημα

❖ Τμήμα/ Μονάδα:

- Όταν η ομάδα δεν έχει πετύχει τους στόχους της
- Όταν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών διαπιστώνεται ότι μπορεί να βελτιωθεί
- Όταν το τμήμα αναλαμβάνει κάποιο νέο αντικείμενο

Πότε είναι Χρήσιμη η Ανάλυση SWOT (2/2)

- ❖ Εργαζόμενος:
 - Όταν ο προϊστάμενος εντοπίζει προβλήματα με το αποτέλεσμα της εργασίας του
 - Όταν αναλαμβάνει νέα εργασία
 - Όταν ξεκινά νέο οικονομικό έτος και τίθενται νέοι στόχοι
 - Όταν αναζητά τρόπους να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας του
- ❖ Η Ανάλυση SWOT είναι χρήσιμη μόνο όταν από τα αποτελέσματά της μπορούν τελικά να προκύψουν στρατηγικές και δράσεις.

Σημεία που Απαιτούν Προσοχή

- ❖ Μία από τις κύριες αιτίες αποτυχημένης ανάλυσης SWOT είναι η αδυναμία κατανόησης της διαφοράς μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων.
- ❖ Απαιτείται γνώση:
 - Του εαυτού μας (του οργανισμού μας)
 - Των πελατών μας
 - Των ανταγωνιστών μας
 - Του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούμαστε

Αντικειμενικότητα της Ανάλυσης SWOT

- ❖ Η Ανάλυση SWOT μπορεί να είναι έντονα υποκειμενική.
- ❖ Δύο αναλυτές σπάνια καταλήγουν στο ίδιο ακριβώς τελικό αποτέλεσμα μιας τέτοιας ανάλυσης.
- ❖ Παράδειγμα:
 - Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στην αγορά μπορεί να αναγνωριστεί ως απειλή καθώς θα λάβει υφιστάμενη πελατεία από τη δικιά μας επιχείρηση.
 - Το ίδιο γεγονός μπορεί να ειπωθεί ως ευκαιρία καθώς η επιχείρηση αυτή ενδέχεται να φέρει νεωτεριστικές ιδέες που μπορούν να διερευνηθούν και από τη δικιά μας επιχείρηση ή να λάβουμε θετική επίδραση από πιθανή εξαγορά του νέου ανταγωνιστή.

Γραφική Αναπαράσταση (1/2)

- ❖ Για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της ανάλυσης SWOT χρησιμοποιείται ένας γραφικός τρόπος αποτύπωσης με τη μορφή πίνακα.
- ❖ Στον πίνακα αποτυπώνεται τόσο η εσωτερική και εξωτερική οπτική του οργανισμού, όσο και οι θετικοί και αρνητικοί παράγοντες που εντοπίζονται.
- ❖ Η ανάλυση γίνεται πιο κατανοητή.

Γραφική Αναπαράσταση (2/2)

	Βοηθούν την επίτευξη των στόχων	Εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων
Εσωτερικοί παράγοντες του οργανισμού	S Δυνατά Σημεία	W Αδύνατα Σημεία
Εξωτερικοί παράγοντες του οργανισμού	O Ευκαιρίες	T Απειλές

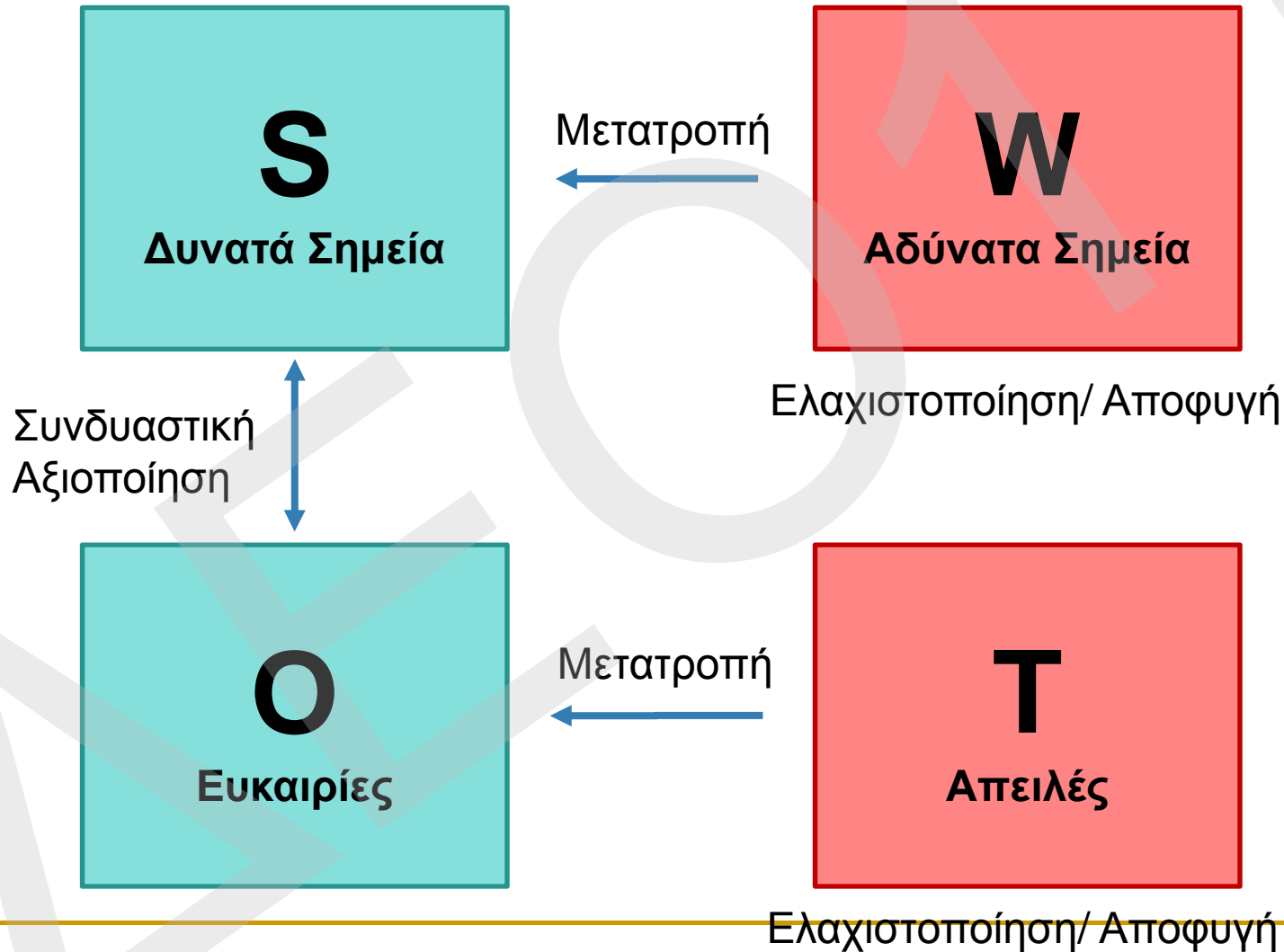
Αξιοποίηση Ανάλυσης SWOT (1/3)

- ❖ Επίτευξη στόχων μέσα από τη μετατροπή **Δυνατών Σημείων** σε δυνατότητες, συνδυάζοντάς τα με τις **Ευκαιρίες**.
- ❖ Προσεγγίσεις εντοπισμού **Ευκαιριών**:
 - Ανασκόπηση των **Δυνατών Σημείων** και η διερεύνηση της δυναμικής τους για δημιουργία **Ευκαιριών**.
 - Ανασκόπηση των **Αδύνατων Σημείων** και διερεύνηση της δυνατότητας αξιοποίησης **Ευκαιρίας** μέσω της εξάλειψης αυτών.

Αξιοποίηση Ανάλυσης SWOT (2/3)

- ❖ Τα **Αδύνατα Σημεία** μπορούν να μετατραπούν σε **Δυνατά Σημεία** μέσα από δράσεις στρατηγικής.
- ❖ Οι **Απειλές** μπορούν να μετατραπούν σε **Ευκαιρίες** με την αξιοποίηση των σωστών πόρων.
- ❖ Τα **Αδύνατα Σημεία** που δεν μπορούν να μετατραπούν σε **Δυνατά**, θα πρέπει να ελαχιστοποιηθούν εάν είναι σημαντικά για τους πελάτες μας.

Αξιοποίηση Ανάλυσης SWOT (3/3)



Ενδεικτικές Ερωτήσεις για την Ανάλυση

Δυνατά Σημεία (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">✓ Τι πλεονεκτήματα έχουμε;✓ Τι κάνουμε καλύτερα;✓ Ποιο είναι το πιο ανταγωνιστικό προϊόν μας;✓ Ποιοι από τους πόρους είναι μοναδικοί ;✓ Τι πηγαίνει καλά;✓ Τι δυνατά σημεία θεωρούν οι άλλοι ότι έχουμε;	<ul style="list-style-type: none">✓ Τι μειονεκτήματα έχουμε;✓ Τι πρέπει να αποφεύγουμε;✓ Τι πρέπει να βελτιώσουμε;✓ Ποια γνώση λείπει;✓ Ποια ικανότητα λείπει;✓ Τι θα έπρεπε να γίνεται καλύτερα στο μέλλον;✓ Τι αδυναμίες θεωρούν οι άλλοι ότι έχουμε;
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none">✓ Τι τάσεις προβλέπουμε;✓ Ποιες ευκαιρίες δημιουργούνται από την καινοτομία ;✓ Ποιες είναι οι «καλές» ευκαιρίες που προβάλλουν;✓ Ποιες νέες αγορές εντοπίζονται;	<ul style="list-style-type: none">✓ Τι εμπόδια αντιμετωπίζουμε;✓ Πως κινείται ο ανταγωνισμός;✓ Ποιοι ρυθμιστικοί κανόνες ή νόμοι μπορούν να μας επηρεάσουν;✓ Υπάρχουν μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον που αποτελούν απειλή;

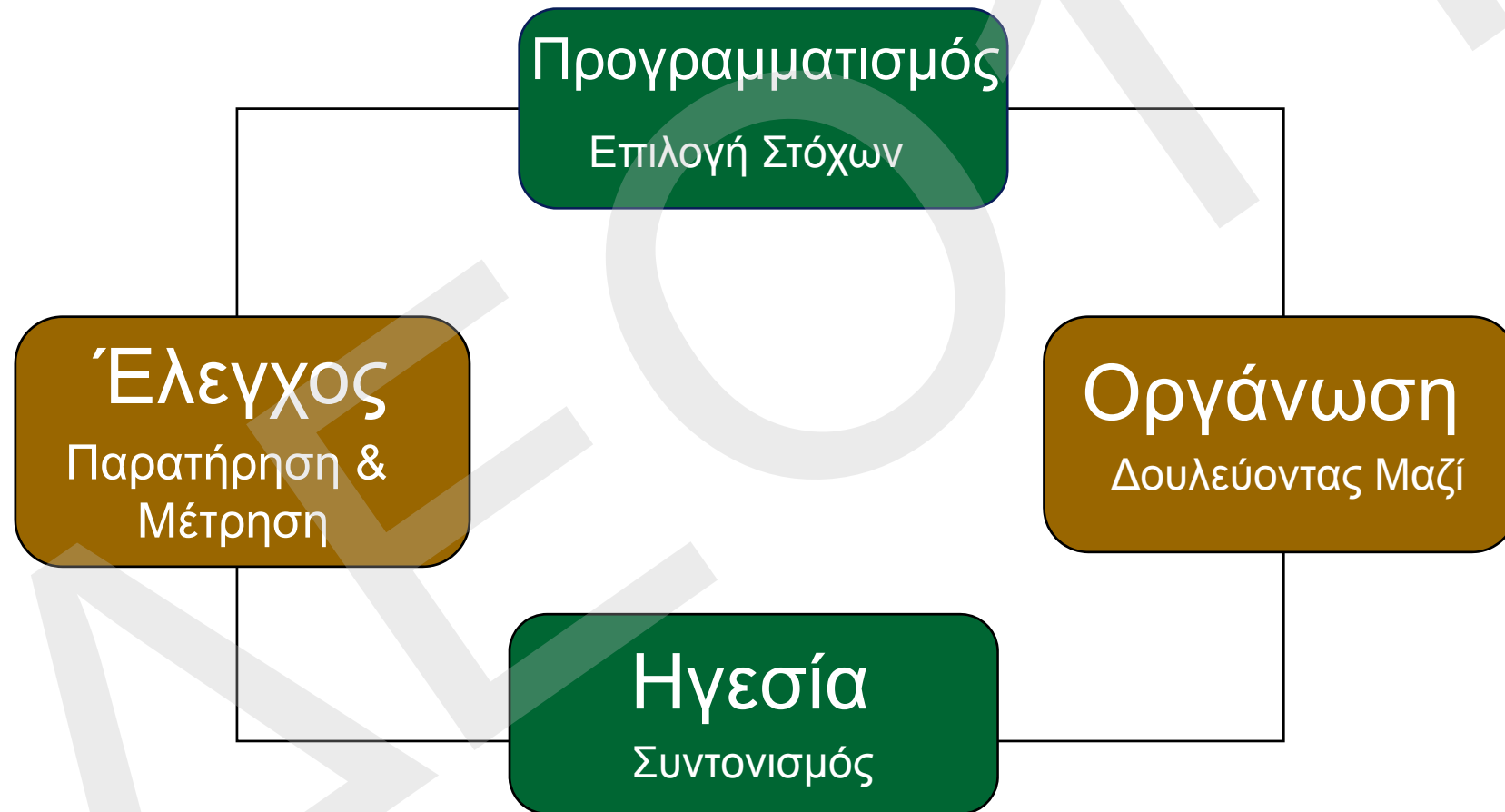
Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Πόσες λειτουργίες;
4 ή 5 ανάλογα με τη σχολή σκέψης

Μάνατζμεντ

- **Μάνατζμεντ:** η διαδικασία μέσα από την οποία επιλέγονται στόχοι, γίνεται καταμερισμός των πόρων, υπάρχει διεύθυνση και συντονισμός της δράσης των ανθρώπων της οργάνωσης για επίτευξη των στόχων
- 4 βασικές λειτουργίες
 - προγραμματισμός
 - οργάνωση
 - διεύθυνση/συντονισμός/ηγεσία
 - έλεγχος

Οι 4 Λειτουργίες της Διοίκησης



Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να προσδιορίσουν και να επιλέξουν τους κατάλληλους στόχους και δραστηριότητες για την επιχείρηση.

3 βήματα για σωστό σχεδιασμό :

1. Ποιοι στόχοι πρέπει να τεθούν;
2. Πως πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος;
3. Πως πρέπει να κατανεμηθούν οι επιχειρησιακοί πόροι;

→ Η λειτουργία του σχεδιασμού καθορίζει την στρατηγική της επιχείρησης.

Οργάνωση

- Στην Οργάνωση, τα διοικητικά στελέχη σχηματίζουν την **δομή των εργασιακών σχέσεων** ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης που τους επιτρέπει να δουλεύουν μαζί και να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης.
- Τα διοικητικά στελέχη οργανώνουν τους εργαζομένους σε **τμήματα** ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους.
 - Τα διοικητικά στελέχη θα καθορίσουν επίσης τις δομές εξουσίας (και τις αρμοδιότητες των μελών).
- Μια Οργανωτική Δομή είναι το αποτέλεσμα της οργάνωσης.
- Η δομή αυτή συντονίζει και ολοκληρώνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων ούτως ώστε να λειτουργεί ομαλά η επιχείρηση

Διεύθυνση/Ηγεσία

- Στη διεύθυνση/ηγεσία, τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν το όραμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι και τους βοηθούν να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Η φάση της διεύθυνσης/ηγεσίας απαιτεί από το διοικητικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εξουσία, επιρροή, όραμα, πειθώ και να διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες.
- Στη φάση της διεύθυνσης/ηγεσίας απαιτείται υψηλό επίπεδο υποκίνησης (motivation) και δέσμευσης (commitment) από τους εργαζόμενους προς την επιχείρηση.

Έλεγχος

- Στον έλεγχο, τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι επιχειρησιακοί στόχοι και αποφασίζονται διορθωτικές κινήσεις για να βελτιωθεί η απόδοση.
- Τα διοικητικά στελέχη παρακολουθούν τα άτομα, τα τμήματα και συνολικά την επιχείρηση για να εξετάσουν αν η επιθυμητή απόδοση έχει επιτευχθεί.
 - Τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή μέτρων που θα αυξήσουν την απόδοση της επιχείρησης.
- Το αποτέλεσμα της λειτουργίας του Ελέγχου είναι η ακριβής παρακολούθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Προγραμματισμός

Το μήνυμα της σημερινής εποχής

- Ραγδαίες αλλαγές στα σύνορα των βιομηχανιών και τα όρια των αγορών
- Οι συμβατικές / παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χάνουν την αποτελεσματικότητά τους
- Απαιτούνται τεράστιες επενδύσεις για παγκόσμια ανταγωνιστικότητα

Η έννοια του προγραμματισμού (1/2)

- Διαδικασία καθορισμού στόχων, προσδιορισμού ενεργειών και ανάπτυξης σχεδίου δράσης, για συγκεκριμένο χρόνο, ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα
- Ο προγραμματισμός είναι μια πειθαρχημένη εργασία που μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να σκεφτούν διάφορα θέματα και προβλήματα και να διατυπώσουν εναλλακτικές προτάσεις

Η έννοια του προγραμματισμού (2/2)

- Προγραμματισμός είναι η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων καθορίζονται οι στόχοι της οργάνωσης, προβλέπεται η εξέλιξη στο μέλλον των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον
- Διαδικασία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται η οργάνωση και του σημείου που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον (τι, πότε, ποιος)

Περιεχόμενο του προγραμματισμού

Τι περιλαμβάνει :

1. Επιλογή ενός προορισμού
2. Αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης
3. Επιλογή μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη των στόχων

Σπουδαιότητα – Χρησιμότητα του Προγραμματισμού (1/2)

- «Προγραμματισμός είναι ότι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο»

Peter Drucker

- «το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε εχθές»

Σπουδαιότητα – Χρησιμότητα του Προγραμματισμού (2/2)

- ❑ Επισημαίνονται εγκαίρως τα προβλήματα
 - ❑ Συμβάλλει στο συντονισμό
 - ❑ Φανερώνει τους στόχους και συγκεντρώνει τις προσπάθειες σε αυτούς
 - ❑ Κλίμα σύγχρονου μάνατζμεντ
 - ❑ Βέλτιστη διαχείριση των πόρων
 - ❑ Αξιολόγηση και αίσθηση επιτυχίας
 - ❑ Καθορίζει την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών του μάνατζμεντ
 - ❑ Συμβάλλει στην επιτυχία της οργάνωσης.
-

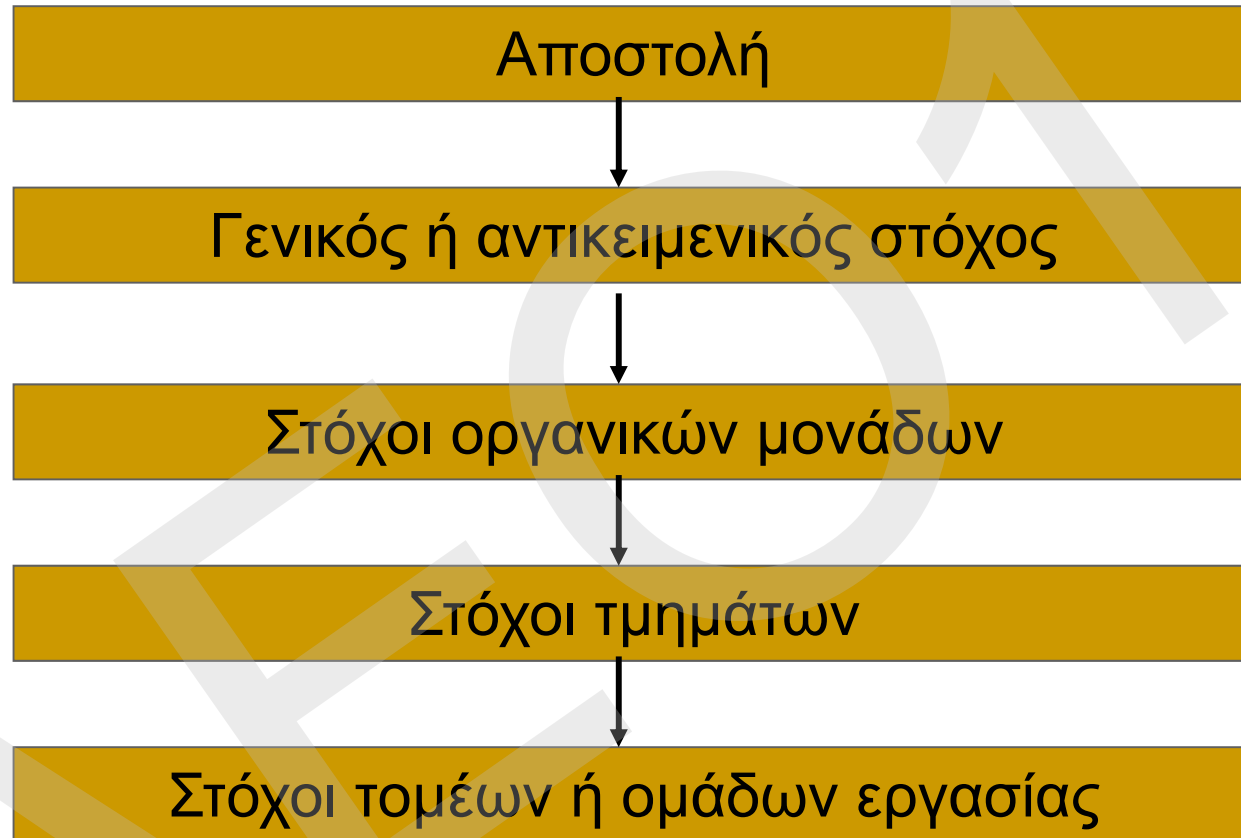
Κύριες επιμέρους έννοιες

- **Στόχος:** οτιδήποτε επιδιώκει κανείς ή μία επιχείρηση
- **Σκοπός:** το απώτερο σημείο των επιδιώξεων, το οποίο σχετίζεται με το λόγο ύπαρξής της
- **Αποστολή:** σύνολο γενικότερων στόχων οι οποίοι τίθενται για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης (συχνά χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το σκοπό)
- **Όραμα:** εκφράζει τις φιλοδοξίες και τα όνειρα της επιχείρησης. Είναι μία επιδίωξη που έχει μακρύτερη χρονική διάρκεια από την αποστολή

Τυπολογία στόχων

- **Στρατηγικοί:** αφορούν όλη την επιχείρηση, καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση κι έχουν γενικό χαρακτήρα
- **Τακτικοί ή επιχειρηματικών λειτουργιών:** αφορούν την καθεμία λειτουργία της επιχείρησης, καθορίζονται από τους υπεύθυνους των λειτουργιών, αποτελούν υποστόχους του στρατηγικού στόχου
- **Λειτουργικοί ή επιχειρησιακοί:** αφορούν συγκεκριμένα τμήματα της κάθε λειτουργίας ή επί μέρους εργασίες, είναι πολύ συγκεκριμένοι, καθορίζονται από την κατώτερη διοίκηση και αποτελούν υποστόχους του τακτικού στόχου

Ιεραρχία στόχων



Τυπολογία στόχων

- **Μακροχρόνιοι /μακροπρόθεσμοι:** η διάρκεια υλοποίησης είναι μεγαλύτερη από 3 χρόνια
- **Μεσοχρόνιοι /μεσοπρόθεσμοι:** η διάρκεια υλοποίησης κυμαίνεται από 1-3 χρόνια
- **Βραχυχρόνιοι /βραχυπρόθεσμοι:** η διάρκεια υλοποίησης κυμαίνεται από μερικές εβδομάδες έως 1 χρόνο

Τυπολογία στόχων

- **Σταθερά – μόνιμα σχέδια** : εκπονούνται σε μόνιμη βάση, αφορούν έργα που επαναλαμβάνονται και αποτελούν μόνιμους οδηγούς
 - Πολιτική (γενικό πλαίσιο ή οδηγός δράσης)
 - Διαδικασίες που ορίζουν τα απαιτούμενα βήματα για κάθε ενέργεια (π.χ. πρότυπες διαδικασίες)
- **Σχέδια μίας χρήσεως**: εκπονούνται για την επίτευξη στόχων, οι οποίοι δεν είναι πιθανόν να τεθούν εκ νέου:
 - Πρόγραμμα: σχέδιο δράσης που αφορά έναν σπουδαίο στόχο για μία μόνο φορά (π.χ. εκσυγχρονισμός επιχείρησης)
 - Ειδικό έργο: αφορά συγκεκριμένο στόχο που γίνεται μία μόνο φορά και είναι υποσύνολο ενός προγράμματος (π.χ. εκσυγχρονισμός μονάδας)

Παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των στόχων

- Το επίπεδο της οργάνωσης
 - Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση
 - Ο βαθμός αβεβαιότητας του περιβάλλοντος
 - Η διάρκεια των μελλοντικών υποχρεώσεων
 - Συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος
 - Ομάδες ειδικών συμφερόντων
 - Αξίες ανωτάτων στελεχών της επιχείρησης
 - Πόροι της επιχείρησης
 - Σχέσεις δύναμης μεταξύ των στελεχών
 - Οργανωσική/εταιρική κουλτούρα
-

ΣΚΟΠΟΪ / ΣΤΟΧΟΙ

Ιδιότητες

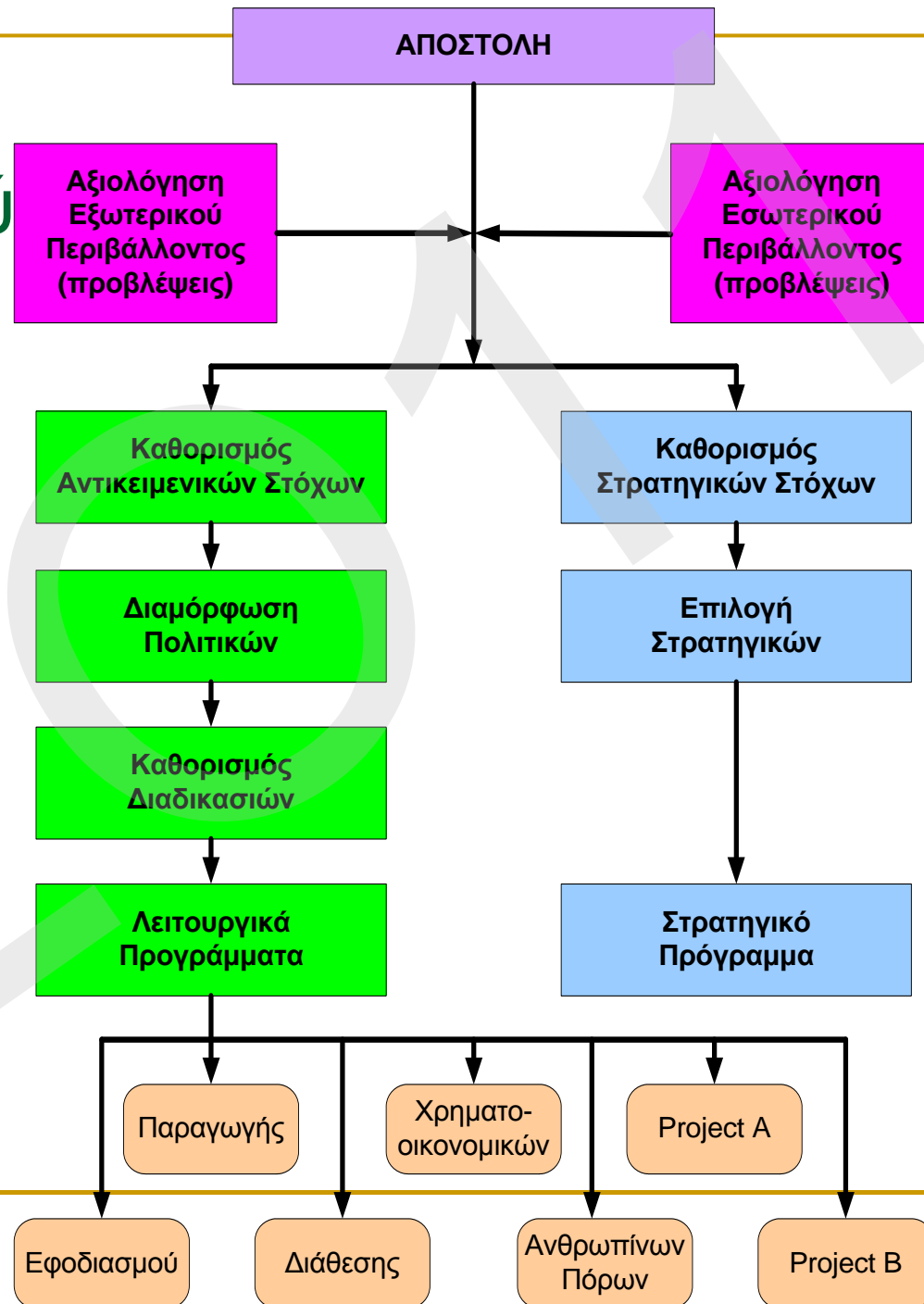
- Σαφήνεια
- Ρεαλισμός
- Ιεράρχηση
- Συνέπεια

Σκοποί / Στόχοι

Συνεισφορά

- Κατεύθυνση
- Περιορισμοί
- Πηγή δικαιωμάτων
- Καθορισμών προτύπων
- Δημιουργία κινήτρων

Η διαδικασία του Προγραμματισμού



Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού

- Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό
- Η παραγωγή είναι σήμερα εντάσεως κεφαλαίου
- Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης
- Οι άλλες λειτουργίες του management εξαρτώνται από τον προγραμματισμό

Εμπόδια για ένα καλό προγραμματισμό

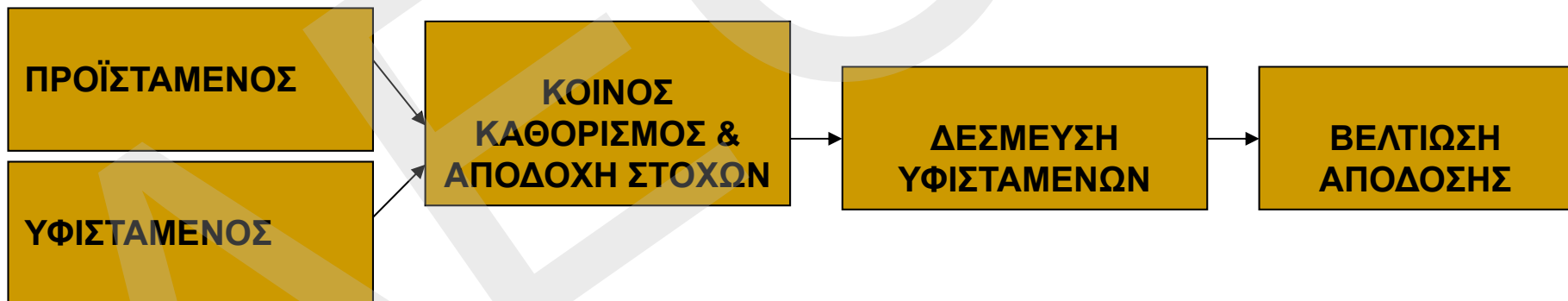
- Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων προγραμματισμού
- Ακατάλληλοι στόχοι
- Ακατάλληλα συστήματα ανταμοιβής, για όσους εμπλέκονται στην υλοποίηση των στόχων
- Ταχείες, συχνές αλλαγές στο εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον
- Αντίδραση στην αλλαγή
- Γενικότεροι περιορισμοί
- Λίγες ή ανεπαρκείς πληροφορίες
- Δυναμική των ομάδων
- Προσωπικοί λόγοι αντίδρασης

Λόγοι αντίδρασης των στελεχών στον προγραμματισμό

- Ο καλός προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά
- Τα προγράμματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο σύγκριση κατά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων
- Ευκολότερη η άμεση δράση (επίλυση των προβλημάτων σε πραγματικό χρόνο) από την πρόβλεψη

Διοίκηση Βάσει Στόχων (ΔΒΣ)

- Σύστημα διοίκησης κατά το οποίο ο προϊστάμενος θέτει για κάθε υφιστάμενο – σε συνεργασία μαζί του - σαφείς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν
→στόχος επιχείρησης = ατομικός στόχος



Διαδικασία διοίκησης βάσει στόχων

Συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας

↓

Ανάπτυξη ειδικών στόχων από τον προϊστάμενο

↓

Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφιστάμενου

↓

Καθορισμός προτύπων και σημείων ελέγχου

↓

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Πλεονεκτήματα της ΔΒΣ

- Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου
- Βελτιώνει τη χρησιμοποίηση των εισροών σε μία επιχείρηση
- Βοηθά στην ανάπτυξη των υφισταμένων
- Ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων
- Βελτιώνει τα κριτήρια για την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων
- Βοηθά στο γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης

Μειονεκτήματα της ΔΒΣ

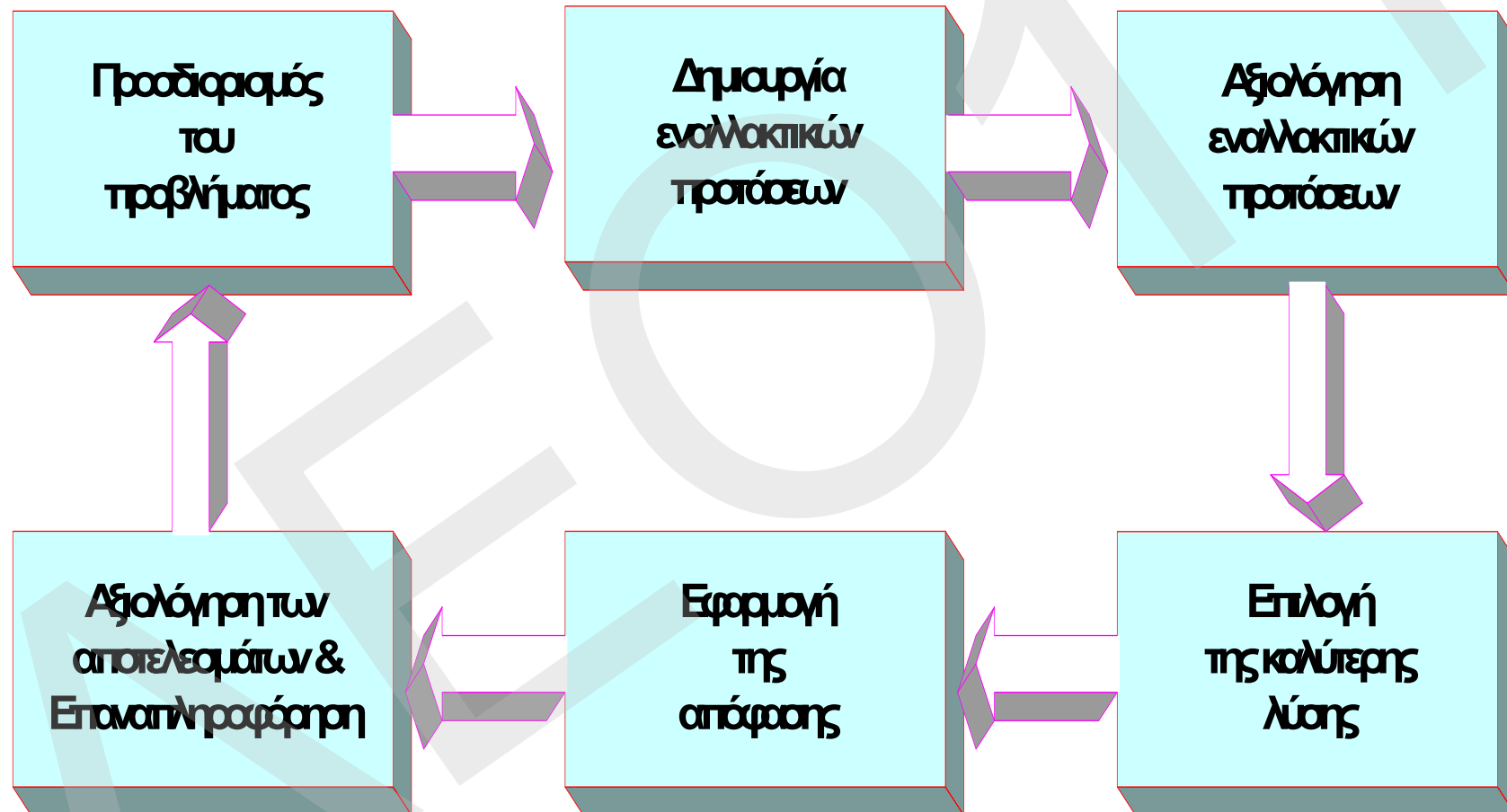
- Οι στόχοι δεν καθορίζονται τέλεια
- Υπάρχει αδυναμία τροποποίησης στόχων
- Δημιουργείται γραφειοκρατία
- Υπάρχει σπατάλη χρόνου
- Η αξιολόγηση μπορεί να μην είναι αμερόληπτη
- Η αξιολόγηση μπορεί να είναι σκληρή

Λήψη αποφάσεων

Λήψη αποφάσεων

Η διαδικασία ορισμού του προβλήματος, ανάπτυξης/καταγραφής των εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης λύσης και υλοποίησή της

Διαδικασία λήψης αποφάσεων



Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Προσδιορισμός προβλήματος:** Πρέπει οι μάνατζερ:
 - Να αναγνωρίσουν το πρόβλημα
 - Να καθορίσουν το πρόβλημα (ποια στοιχεία συνθέτουν το πρόβλημα και τις σχέσεις ανάμεσά τους)
 - Να διαγνώσουν την κατάσταση (να συλλέξουν πληροφορίες και να εξετάσουν τις αιτίες που διαμορφώνουν το πρόβλημα)
- **Δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων:**
 - Οι μάνατζερ προσπαθούν να αναπτύξουν όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές προτάσεις (από τις πιο φανερές ως τις πιο δημιουργικές), χωρίς όμως να προχωρήσουν στην αξιολόγησή τους.

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων:**
 - Οι μάνατζερ αναλύουν τις συνέπειες τις κάθε πρότασης, προχωρώντας στην απόρριψη των μη εφικτών λύσεων, των πολύ ακριβών και γενικότερα των μη αποδεκτών προτάσεων.
- **Επιλογή της καλύτερης λύσης:**
 - Οι μάνατζερ επιλέγουν την καλύτερη δυνατή λύση, εκτιμώντας τους κινδύνους και τα αναμενόμενα οφέλη της κάθε πρότασης.
 - Αρκετοί μάνατζερ προχωρούν στην υλοποίηση προτάσεων υψηλότερου κινδύνου, εάν τα αναμενόμενα οφέλη είναι υψηλότερα.

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

■ Εφαρμογή απόφασης:

- Οι μάνατζερ που λαμβάνουν αποφάσεις πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά, πως η εφαρμογή της απόφασης θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρήσεως και τη λειτουργία του.
- Η επιτυχημένη εφαρμογή της απόφασης εξαρτάται από τις ικανότητες επικοινωνίας του μάνατζερ και την αντίδραση του προσωπικού στην απόφαση αυτή.

■ Αξιολόγηση αποτελεσμάτων – Επαναπληροφόρηση:

- Οι μάνατζερ συγκρίνουν τα πραγματικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της απόφασης, με τα αναμενόμενα και να προβαίνουν εάν χρειάζεται στις απαραίτητες αλλαγές. Εάν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, μπορεί:
 - Το πρόβλημα να μην έχει προσδιορισθεί επαρκώς
 - Να πρέπει να υλοποιηθεί μια άλλη εναλλακτική πρόταση.

Παραδείγματα διοικητικών προβλημάτων

Σε επίπεδο προγραμματισμού

- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης;
- Με ποιες στρατηγικές θα επιτευχθούν;

Σε επίπεδο οργάνωσης

- Πώς πρέπει να είναι σχεδιασμένες οι θέσεις εργασίας;
- Πόση συγκέντρωση εξουσίας πρέπει να υπάρχει στην επιχείρηση;

Παραδείγματα διοικητικών προβλημάτων

Σε επίπεδο διεύθυνσης/ηγεσίας

- Πότε είναι η σωστή στιγμή για να διευθετηθεί μία σύγκρουση
- Ποιο είναι το πλέον αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για τη συγκεκριμένη περίπτωση

Σε επίπεδο ελέγχου

- Πώς πρέπει να ελέγχονται οι διαδικασίες;
- Πότε είναι σημαντική μία απόκλιση από τα αναμενόμενα

Συνθήκες λήψης αποφάσεων

■ Βεβαιότητα

- οι μάνατζερ έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κατανοήσουν με ακρίβεια το πρόβλημα και να καταλήξουν σε όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις και τις επιπτώσεις τους.

■ Επιχειρηματικός κίνδυνος

- οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, γνωρίζουν τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, αλλά μπορούν απλώς να εκτιμήσουν την πιθανότητα να οδηγήσει η κάθε λύση στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

■ Αβεβαιότητα

- οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, αλλά δεν έχουν επαρκείς πληροφορίες για τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, άρα και τις επιπτώσεις τους.

■ Πλήρης αβεβαιότητα

- οι μάνατζερ έχουν ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες για το πρόβλημα, τις εναλλακτικές λύσεις και τις επιπτώσεις τους.

Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- **Στρατηγικές αποφάσεις**

- Αφορούν στον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης και περιλαμβάνει κυρίως μη προγραμματισμένες αποφάσεις

- **Διαχειριστικές αποφάσεις**

- Αφορούν στη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια είναι συγκεκριμένες, σαφείς και προσανατολισμένες στη δράση.

- **Λειτουργικές αποφάσεις**

- Αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες και καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν στις διαχειριστικές αποφάσεις.
-

Υποθέσεις ορθολογικής λήψης αποφάσεων

- Το πρόβλημα είναι ξεκάθαρο και σαφές
- Υπάρχει ένας στόχος προς επίτευξη
- Είναι γνωστές οι εναλλακτικές και οι συνέπειες
- Οι προτιμήσεις είναι ξεκάθαρες
- Οι προτιμήσεις είναι σταθερές και συνεπείς
- Δεν υπάρχουν περιορισμού χρόνου και κόστους
- Η τελική επιλογή μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα

Τύποι προβλημάτων – αποφάσεων & επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

ΑΝΩΤΑΤΟ	Στρατηγικά, πολύπλοκα, σπάνια, αυξημένη αβεβαιότητα
ΜΕΣΑΙΟ	Πολύπλοκα, και απλά προβλήματα
ΚΑΤΩΤΕΡΟ	Απλά, εμφανίζονται συχνά, απαιτούν λύσεις ρουτίνας

Προγραμματισμένες αποφάσεις

Υλοποίηση προγράμματος – απόφασης

Αντιδράσεις

- Τα στελέχη δεν καταλαβαίνουν
- Τα στελέχη δεν πιστεύουν

Τρόποι προώθησης της επιλογής

- Σωστή επικοινωνία
- Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων
- Παροχή των απαραίτητων μέσων
- Πρόγραμμα υλοποίησης

Οργάνωση

Οργανωτικός Σχεδιασμός

- Ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:
 - Τη δομική διάσταση (σχεδιασμό, ομαδοποίηση, καθορισμό αριθμού και σχέσεων εξουσίας των θέσεων εργασίας και συντονισμού)
 - Τη λειτουργική διάσταση (διαδικασίες, κανόνες)

Δομική Διάσταση

Περιλαμβάνει :

- Τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας μιας οργάνωσης που εκφράζουν ένα σύνολο καθηκόντων και ρόλων που αφορούν την υλοποίηση ενός μέρους του συνολικού έργου
- Την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα με σκοπό τη ενιαία διοίκηση τους
- Τον καθορισμό του εύρους της διοίκησης (υφιστάμενοι που διοικούνται από προϊστάμενο)
- Τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων

Διαστάσεις - Χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών

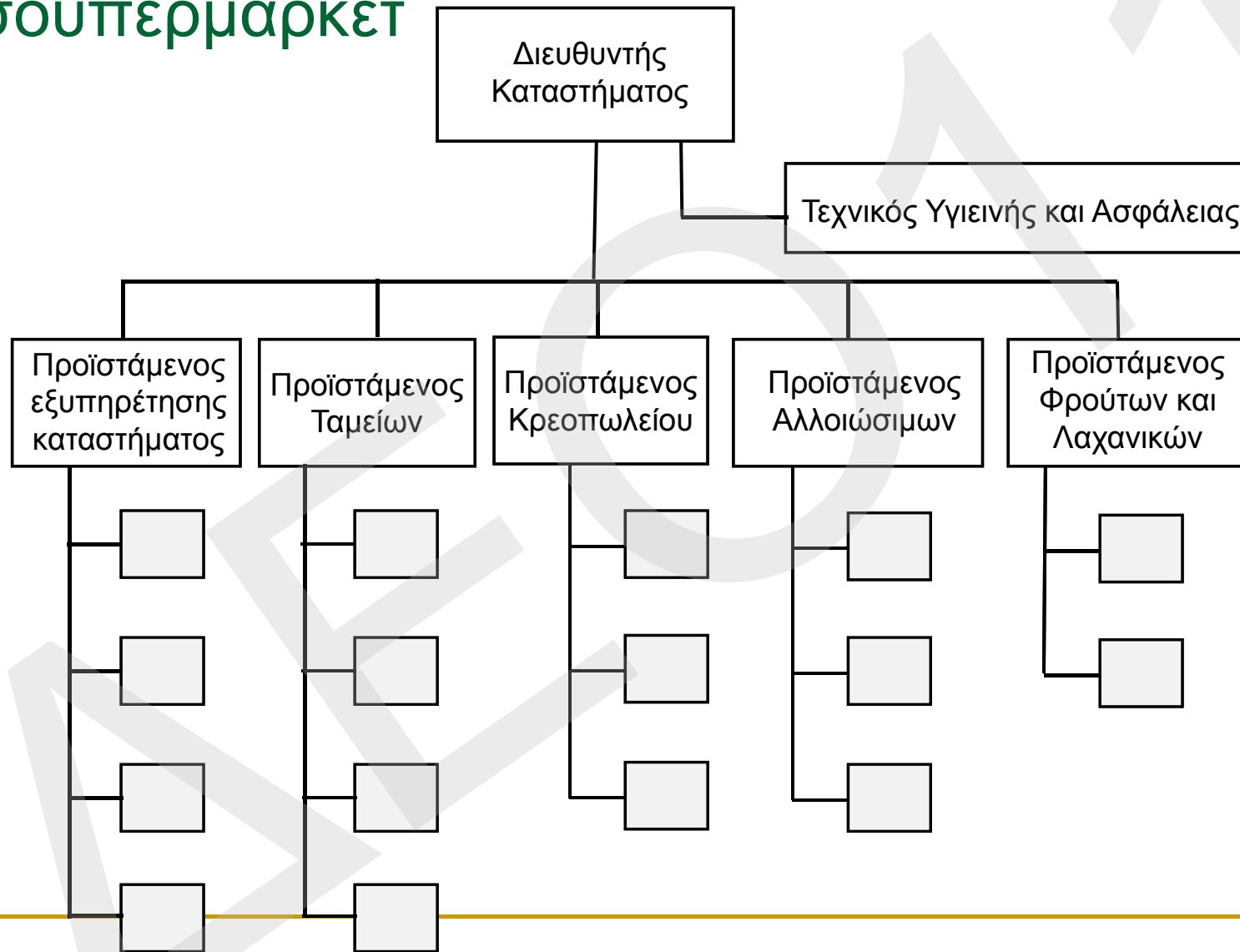
- Σχέσεις εξουσίας – Ιεραρχίας
 - Προϊσταμένη θέση, εύρος ελέγχου, ιεραρχικά επίπεδα, πεπλατυσμένες δομές, όρθιες δομές
- Συγκέντρωση
 - Συγκεντρωτικές και αποκεντρωτικές δομές
- Τυπικότητα (φορμαλισμός)
- Τυποποίηση
- Εξειδίκευση
 - Βαθμός διαίρεσης του συνολικού έργου
- Πολυπλοκότητα
 - Κάθετη, οριζόντια, γεωγραφική διασπορά
- Άλλες διαστάσεις
 - Μέγεθος, τεχνολογία, στόχοι, κουλτούρα

Τι δείχνει και τι δε δείχνει το οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα δείχνει:	Το οργανόγραμμα δεν δείχνει:
την κατανομή της εργασίας σε μέρη	την άτυπη οργάνωση, που αποτελεί προέκταση και συμπλήρωμα της τυπικής
τις σχέσεις ιεραρχίας	όλες τις οδούς επικοινωνίας, τυπικές και άτυπες
το επίπεδο διοίκησης με βάση διαδοχικά επίπεδα	το βαθμό εξουσίας και ευθύνης διάφορων ατόμων
τη διαίρεση της επιχείρησης σε κεντρικές και περιφερειακές μονάδες	
τις υπηρεσιακές και τυπικές οδούς επικοινωνίας	

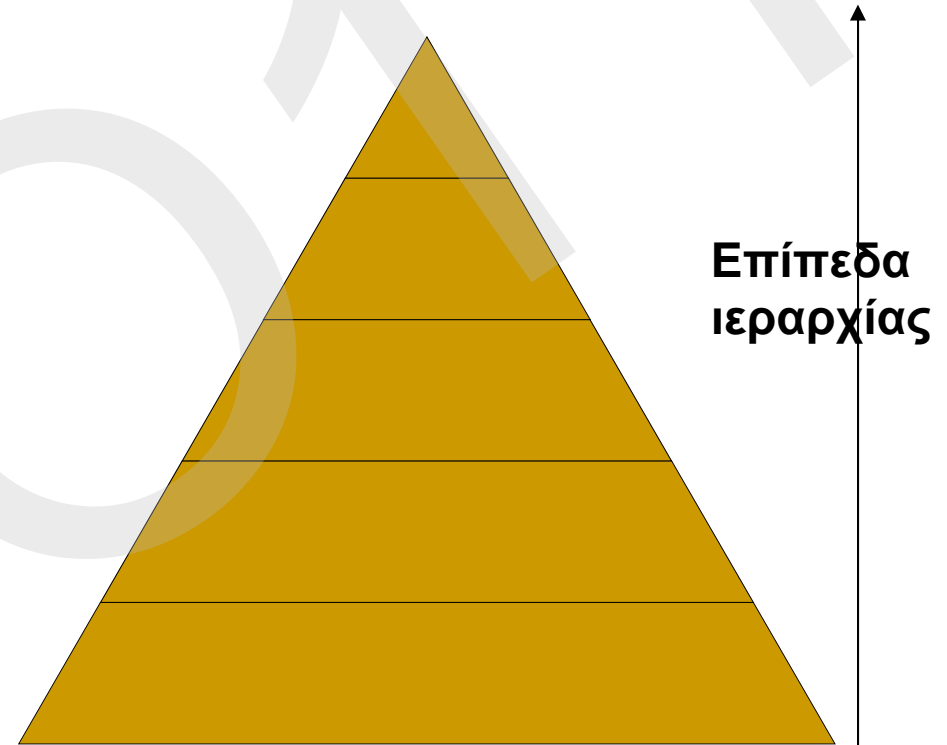
Οργανόγραμμα βιομηχανικής επιχείρησης

Ενδεικτικό οργανόγραμμα τυπικού καταστήματος σουπερμάρκετ



Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

Ιεραρχία: Το σύνολο των
κάθετων επιπέδων που
διαθέτει μια επιχείρηση



Σχεδιασμός θέσεων εργασίας (1/2)

- Διαίρεση εργασίας – εξειδίκευση
 - Οριζόντια εξειδίκευση (ποικιλία καθηκόντων – εύρος και εξειδίκευση)
 - Κάθετη εξειδίκευση (διακριτική ευχέρεια – έλεγχος – δικαίωμα για τη λήψη αποφάσεων)
- Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Εξειδίκευσης
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Σχεδιασμός θέσεων εργασίας (2/2)

- Εμπλουτισμός εργασίας
 - Οριζόντιος (προσπάθεια αύξησης των εργασιών σε μείωση των επαναλήψεων – ολοκληρωμένο έργο και όχι μία εργασία σε επανάληψη)
 - Κάθετος (περιορισμός της κάθετης εξειδίκευσης - αυτόνομες θέσεις εργασίας – δικαίωμα λήψης απόφασης)
- Χαρακτηριστικά εμπλουτισμού
 - Ένας σύνολο καθηκόντων σαν μια ολοκληρωμένη εργασία
 - Ανάθεση ειδικών καθηκόντων
 - Άμεση και συχνή πληροφόρηση
 - Λιγότερος έλεγχος των προϊσταμένων και μεγαλύτερη ευθύνη και αυτονομία των εργαζομένων

Προσδιοριστικοί παράγοντες του σχεδιασμού θέσεων εργασίας

- **Μέγεθος**
 - Προσδιορίζει τη διαίρεση και την εξειδίκευση της εργασίας (εστιατόριο)
- **Τεχνολογία**
 - Παραγωγή, υπηρεσίες και άλλες λειτουργίες της επιχείρησης (διαίρεση και εξειδίκευση της εργασίας)
- **Κουλτούρα μάννατζμεντ**
 - Κλίμα, στυλ μάννατζμεντ, πιστεύω, αξίες, παραδοχές, προδιαθέσεις
- **Συστήματα**
 - Αρμονική σύνδεση με τα υπόλοιπα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα

Σχεδιασμός τμημάτων

- Έννοια τμήματος
 - Ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε διευθύνσεις, τμήματα, ομάδες κλπ
 - Διοίκηση και συντονισμός από προϊστάμενο
 - Αποτελεσματικότητα (συντονισμός, συνέργια, οικονομίες κλίμακας, αξιοποίηση πόρων, συνεργασία και ικανοποίηση εργαζομένων)
 - Αλληλεξάρτηση θέσεων εργασίας και εξειδίκευση ορίζουν κριτήρια ομαδοποίησης

Κριτήρια Τμηματοποίησης της Διοικητικής Δράσης

- Κριτήρια ή Αρχές τμηματοποίησης της διοικητικής δράσης
 - Κριτήριο του σκοπού
 - Κριτήριο των διαδικασιών
 - Κριτήριο του κοινού ή των κατηγοριών προσώπων πελατών οι οποίοι καταρχήν εξυπηρετούνται
 - Το κριτήριο του χώρου ή του τόπου στον οποίο εκτυλίσσεται η διοικητική δράση

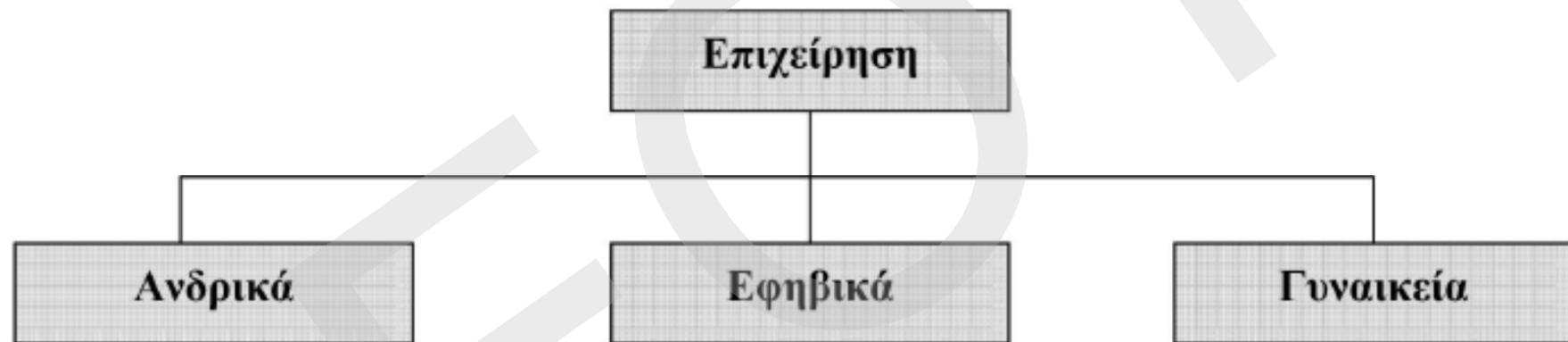
Τμηματοποίηση: Το κριτήριο του σκοπού



Τμηματοποίηση: Το κριτήριο των διαδικασιών



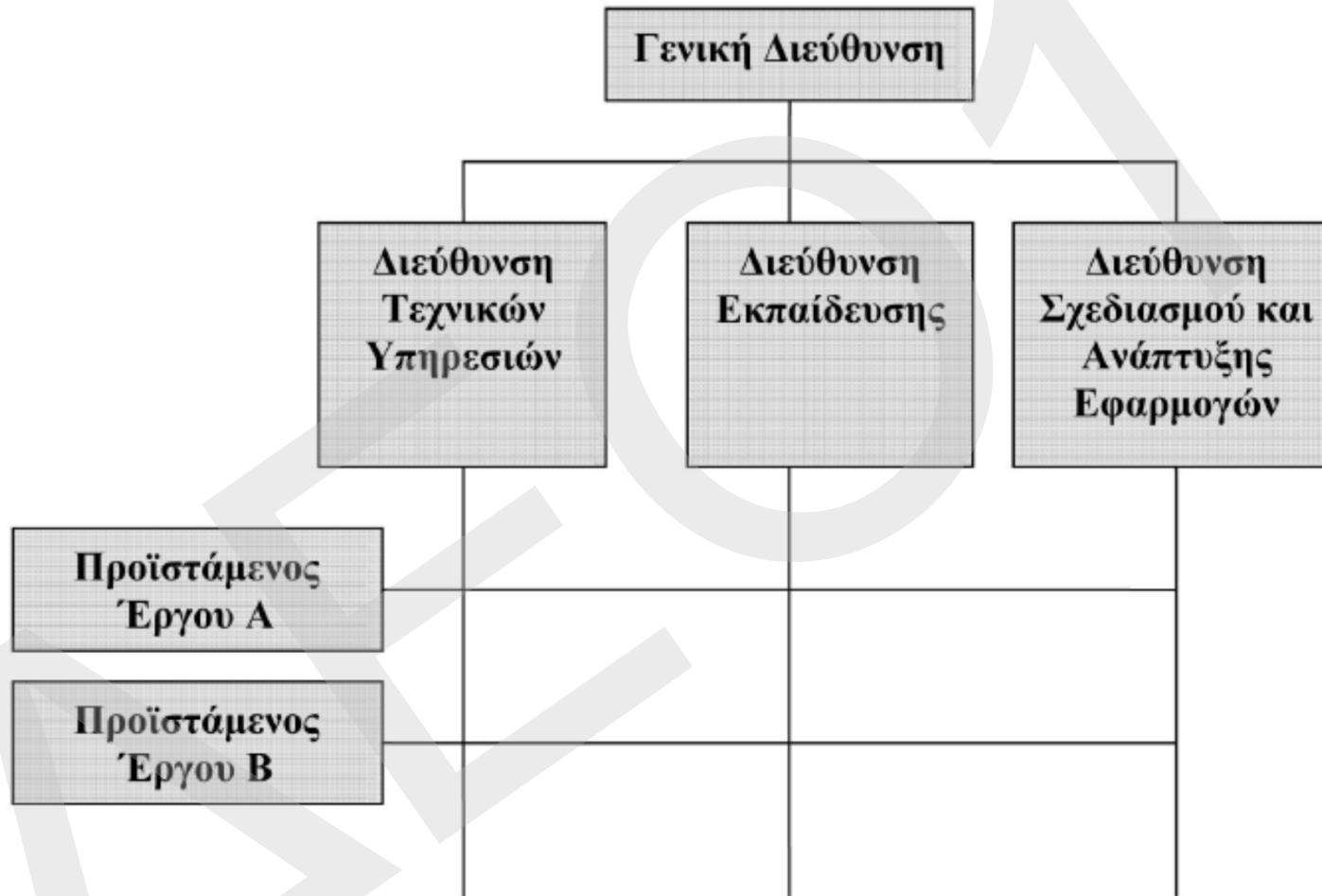
Τμηματοποίηση: Το κριτήριο του κοινού ή των πελατών



Τμηματοποίηση: Το κριτήριο του χώρου ή του τόπου



Δομή Πλεγματικού Τύπου



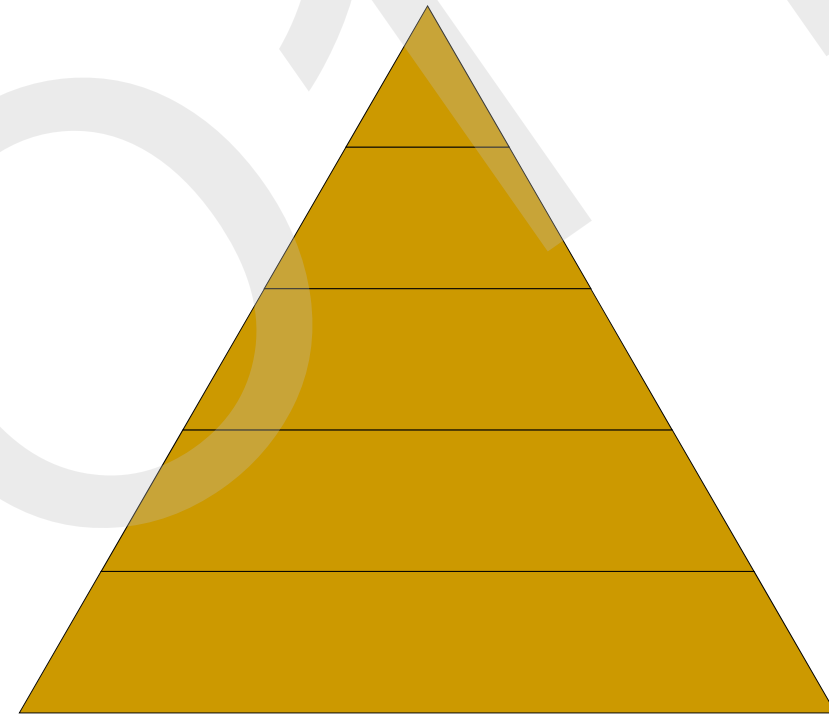
Πεδίο/Εύρος ελέγχου

Το Πεδίο Ελέγχου (span of control) ή το Εύρος Άσκησης Ελέγχου ή Όριο Άσκησης Εποπτείας ή Έκταση της Διοίκησης (span of management) αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος.

- Η έννοια του εύρους ελέγχου
 - Οριζόντια διαίρεση της εργασίας – ανάγκες συντονισμού για υλοποίηση του συνολικού έργου
 - Κάθετη διαίρεση συνεπάγεται δημιουργία διοικητικών θέσεων εργασίας
 - Ανάγκη συνολικού ελέγχου της επιχείρησης

Πεδίο/Εύρος ελέγχου

Εύρος διοίκησης/ εύρος ελέγχου: Η οριζόντια διάσταση της διοικητικής πυραμίδας
(αναλογία ατόμου που ελέγχει και ατόμων που ελέγχονται)



λειτουργίες

Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα (1/2)

Υπέρ και κατά **πολλών** ιεραρχικών επιπέδων

❑ **Μειονεκτήματα**

- Πολλά ιεραρχικά επίπεδα – περισσότερο πολύπλοκη και λιγότερο αποτελεσματική
- Δυσκολότερος ο προγραμματισμός και ο έλεγχος
- Πολλά ιεραρχικά επίπεδα ευνοούν το φαινόμενο της παράκαμψης
- Μικρό εύρος ελέγχου μεγαλύτερη πίεση από προϊσταμένους

❑ **Πλεονεκτήματα**

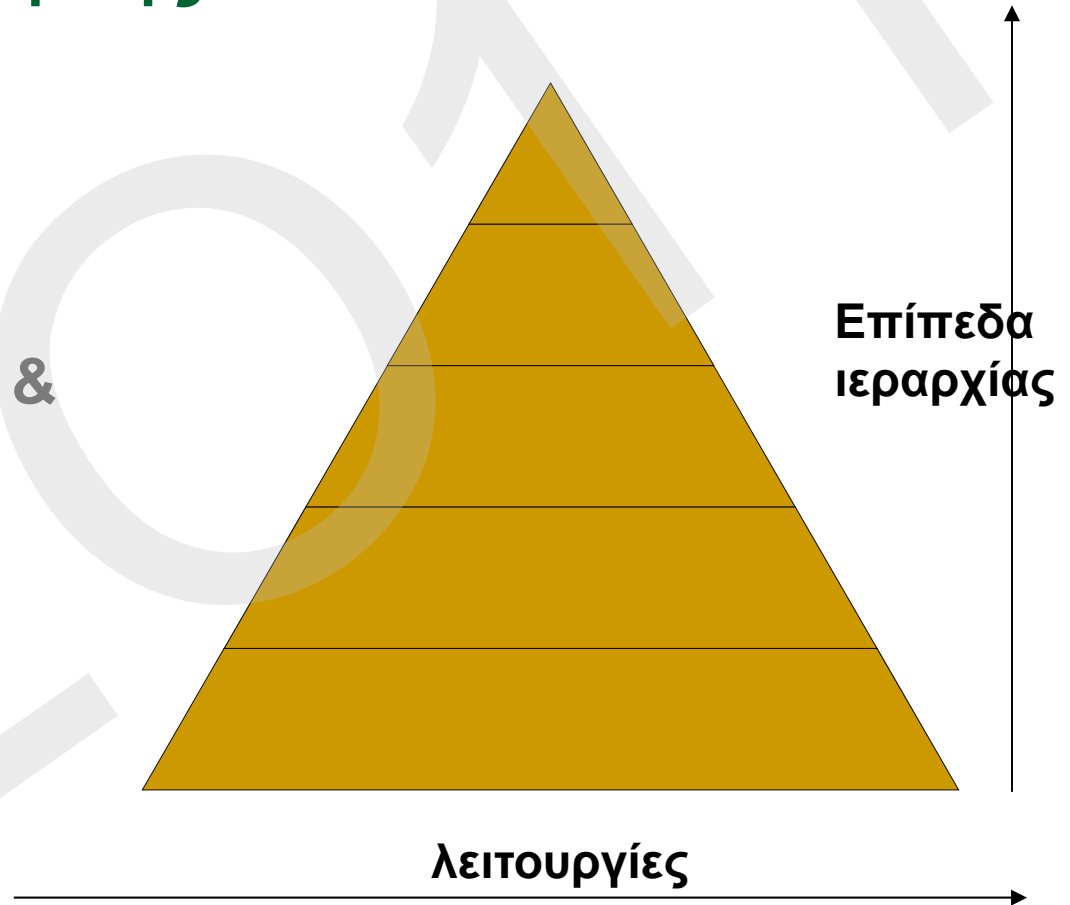
- Κάθε προϊστάμενος μπορεί να διοικήσει καλύτερα περιορισμένο αριθμό υφισταμένων
- Αποτελεσματική ομάδα απαιτεί μικρό αριθμό μελών
- Πολλά ιεραρχικά επίπεδα δημιουργούν θέσεις ευθύνης

Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα (2/2)

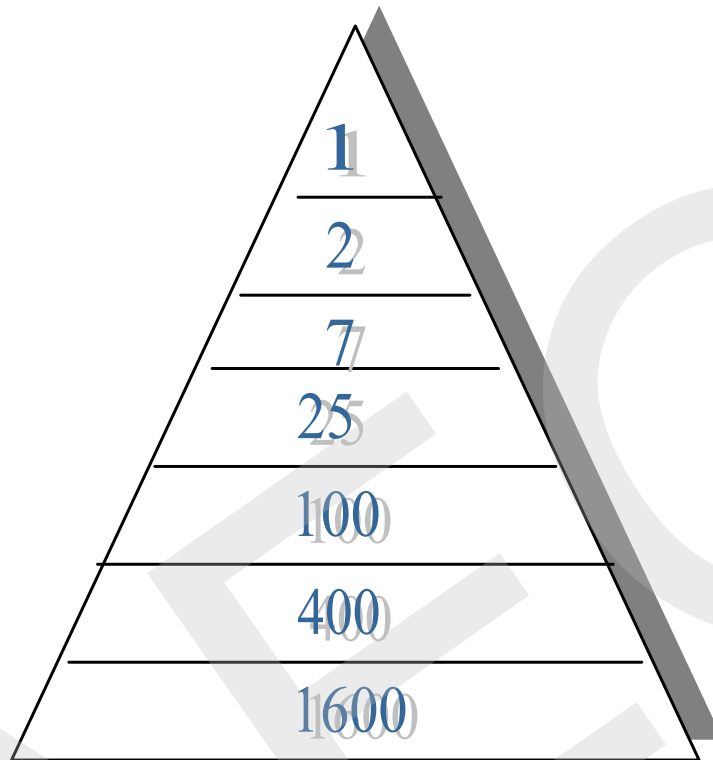
- Καθορισμός του εύρους ελέγχου ή διοίκησης
 - Το εύρος θα πρέπει να είναι το μεγαλύτερο δυνατό στο οποίο μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά ο κάθε προϊστάμενος για τη διοίκηση στο χρόνο της εργασίας του
 - Στάδια καθορισμού εύρους ελέγχου
 - Προσδιορισμός χρόνου που διαθέτει το κάθε διοικητικό στέλεχος για τη διοίκηση των υφισταμένων του
 - Αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει στο χρόνο αυτό

Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας & έκταση της διοίκησης

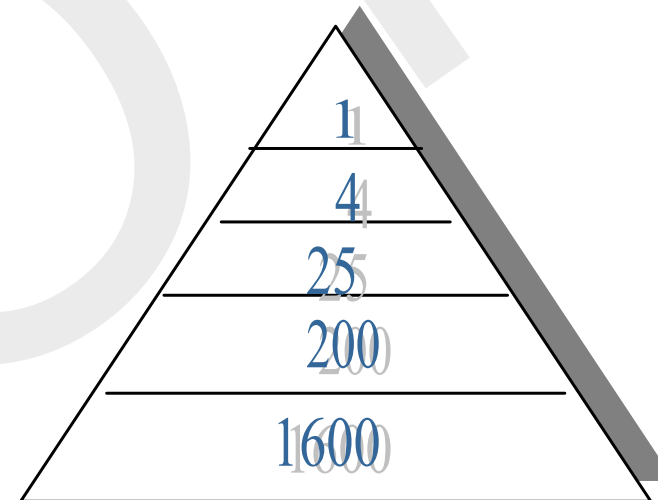
Αντίστροφη σχέση
επιπέδων ιεραρχίας &
έκταση διοίκησης



Παράδειγμα εύρους/πεδίου ελέγχου



Πεδίο Ελέγχου: 4
Διοικητική Πυραμίδα: 7



Πεδίο Ελέγχου: 8
Διοικητική Πυραμίδα: 5

Διεύθυνση/Ηγεσία

Επίπεδα Διοίκησης

Οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως 3 επίπεδα Διοίκησης:

Κατώτερα Στελέχη (First-line Managers): υπεύθυνα για την καθημερινή λειτουργία. Επιβλέπουν τους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ώστε να παραχθεί το αγαθό ή η υπηρεσία.

Μεσαία Στελέχη (Middle Managers): Επιβλέπουν τα κατώτερα στελέχη. Είναι επίσης υπεύθυνοι να βρίσκουν τον καταλληλότερο τρόπο χρήσης των επιχειρησιακών πόρων για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Ανώτερα Στελέχη (Top Managers): Υπεύθυνοι για την απόδοση όλων των τμημάτων, επίσης έχουν διατμηματική ευθύνη. Καθορίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και επιβλέπουν τα μεσαία στελέχη.

Τρία Επίπεδα Διοίκησης



Πυραμίδα διοικητικής ιεραρχίας και ευθύνη



Στέλεχος – Μάνατζερ

- Αυτός ο οποίος οργανώνει την εργασία και διευθύνει την ολοκλήρωσή της μέσω των υπηρεσιών άλλων
- Αυτός ο οποίος έχει την εξουσία και την ευθύνη για τη μετατροπή πολιτικών και προγραμμάτων σε αποτελεσματική δράση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων
- Αυτός ο οποίος έχει υφισταμένους και λαμβάνει αποφάσεις

Διοικητικοί Ρόλοι

Ρόλος: μια ομάδα από συγκεκριμένες αρμοδιότητες τις οποίες εκτελεί ένα άτομο λόγω της θέσης που κατέχει.

- Οι ρόλοι επιβάλλονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της επιχείρησης.
- Υπάρχουν 3 γενικές κατηγορίες ρόλων (Mintzberg):

1. Διαπροσωπικοί (*Interpersonal*)

2. Πληροφοριακοί (*Informational*)

3. Λήψης Αποφάσεων (*Decision Maker*)

Το ίδιο στέλεχος πρωταγωνιστεί (σε διαφορετικές στιγμές) σε παραπάνω από ένα ρόλους

Διαπροσωπικοί Ρόλοι(Interpersonal)

- Ρόλοι κατά τους οποίους τα στελέχη συνεργάζονται/αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επιχείρηση.
 - **“Βιτρίνα” (Figurehead role):** συμβολίζει την επιχείρηση και τους στόχους της.
 - **Ηγέτης (Leader role):** εκπαιδεύει, συμβουλεύει, καθοδηγεί και προσφέρει το «όραμα»
 - **Συνδετικός κρίκος (Liaison role):** συνδέει και συντονίζει τους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση (κρίσιμος ρόλος σε περιόδους κρίσεων ή/και εντάσεων ανάμεσα σε τμήματα & στελέχη)

Επικοινωνιακοί Ρόλοι (Information roles)

- Συνδέονται με τα καθήκοντα που απαιτούνται για την απόκτηση της πληροφορίας και την μετάδοσή της στην διοίκηση της εταιρείας.
 - **Ρόλος «Δέκτη» (Monitor role):** αναλύει τις πληροφορίες τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον.
 - **«Πομπός»:** το διοικητικό στέλεχος μεταδίδει την πληροφορία για να εξασκήσει επιρροή στην συμπεριφορά των υπαλλήλων.
 - **«Εκπρόσωπος Τύπου» (Spokesperson role):** χρήση της πληροφορίας για να εξασκήσει θετική επιρροή στο εξωτερικό (κυρίως) περιβάλλον

Ρολοι Λήψης Αποφάσεων (Decisional)

- Συνδέονται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να σχεδιάσουν την στρατηγική και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους.
 - **Επιχειρηματίας (Entrepreneur role):** αποφασίζει για τα νέα προγράμματα νέες επενδύσεις, παίρνει αποφάσεις με ρίσκο.
 - **Διαχειριστής Κρίσεων «Κυματοθραύστης» (Disturbance handler role):** είναι υπεύθυνος για το χειρισμό ενός απρόσμενου γεγονότος ή μιας κρίσης.
 - **Κατανομή Πόρων (Resource allocator role):** κατανέμει τους πόρους ανάμεσα στις διευθύνσεις και τα τμήματα, καθορίζει τους προϋπολογισμούς κατώτερων στελεχών.
 - **Διαπραγματευτής (Negotiator role):** διαπραγματεύεται βιώσιμες λύσεις μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Διοικητικές Δεξιότητες

1. **Νοητικές Δεξιότητες (*Conceptual skills*):** αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναλύει μια κατάσταση και να βρίσκει την αιτία και το αποτέλεσμα.
2. **Ανθρώπινες Δεξιότητες (*Human skills*):** αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται, να τροποποιεί, να καθοδηγεί και να ελέγχει την ανθρώπινη συμπεριφορά.
3. **Τεχνικές Δεξιότητες (*Technical skills*):** αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη δουλειά.

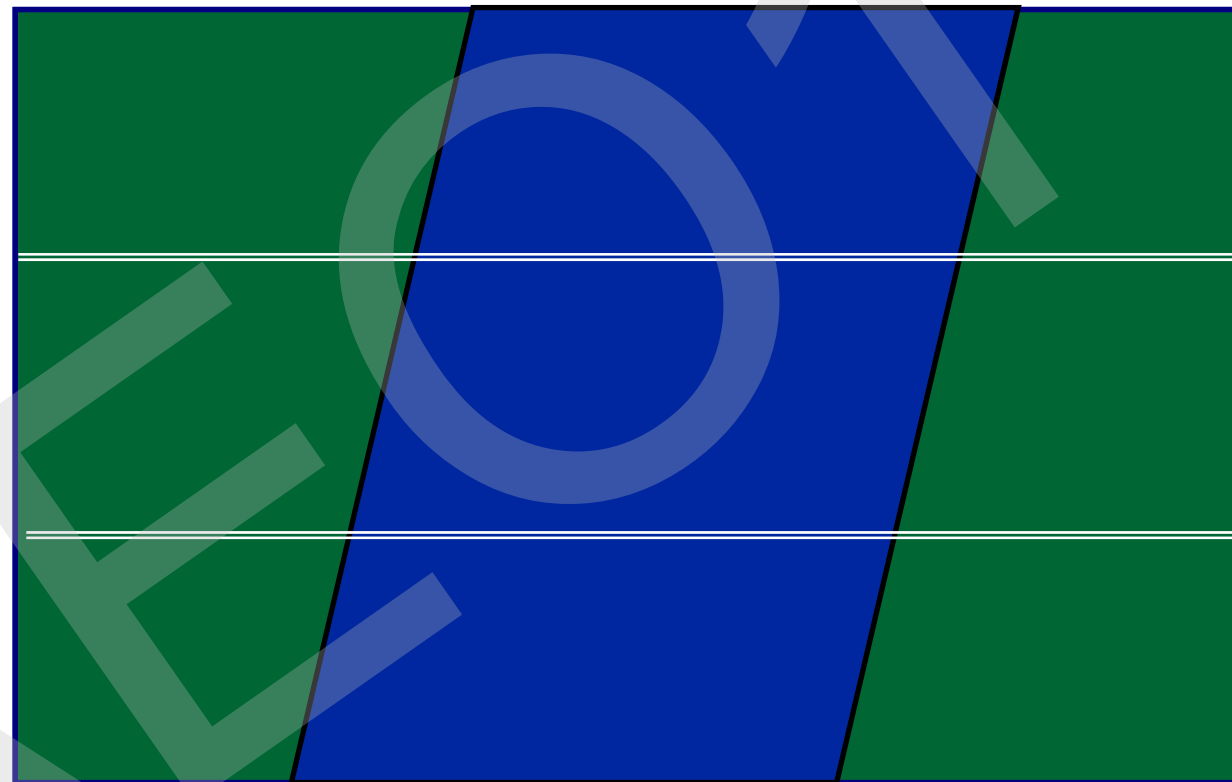
Οι τρεις παραπάνω δεξιότητες βελτιώνονται μέσω της εκπαίδευσης, μελέτης και πρακτικής εξάσκησης.

Απαιτούμενη Δεξιότητα ανάλογα με το επίπεδο Διοίκησης

Κορυφαία
Διοικητικά
Στελέχη

Μεσαία
Διοικητικά
Στελέχη

Κατώτερα
Διοικητικά
Στελέχη



Διανοητικές

Ανθρώπινες

Τεχνικές

Ηγεσία

Η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων, και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από κάποιον (ιδανικά έναν προϊστάμενο), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους της εργασίας τους

Ηγέτης

Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο κάνει

- μια ομάδα,
 - ένα τμήμα,
 - μια διεύθυνση ή
 - ένα διοικητικό συμβόλαιο
- να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα

Η σχέση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στην εργασία

Αποδοτικότητα	Μεγάλη	Α Κάνει τα πράγματα σωστά (ελλιπή εξυπηρέτηση)	Δ Κάνει τα σωστά πράγματα σωστά (ενδιαφέρον και για την υπηρεσία και για τον πολίτη)
	Μικρή	Γ Δεν κάνει πολλά πράγματα	Β Κάνει τα σωστά πράγματα (σπατάλη πόρων)
		Μικρή	Μεγάλη
		Αποτελεσματικότητα	

Peter Drucker (1964)

- όρισε τον αποτελεσματικό προϊστάμενο ως **«αυτόν που κάνει τα σωστά πράγματα σωστά»**
- δηλαδή αυτός που συνδυάζει σε ανώτατο βαθμό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στην εργασία του

Ποιο είναι το έργο των ηγετών;

Πρωτίστως η προώθηση των αλλαγών, σε αντιπαράθεση με το έργο των παραδοσιακών διευθυντών που είναι η διατήρηση της σωστής – αποδοτικής λειτουργίας μια υπηρεσίας

Kotter (2001)

Διαφορές μεταξύ προϊσταμένου-ηγέτη και τυπικού προϊσταμένου (1/3)

Προϊστάμενος-ηγέτης	Τυπικός Προϊστάμενος
<ul style="list-style-type: none">• Αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα	<ul style="list-style-type: none">• Διορίζεται ή εξελίσσεται βάσει τυπικών προσόντων
<ul style="list-style-type: none">• Εμπνέει	<ul style="list-style-type: none">• Ελέγχει
<ul style="list-style-type: none">• Προκαλεί εκτίμηση	<ul style="list-style-type: none">• Εμπνέει φόβο
<ul style="list-style-type: none">• Αναζητά την καινοτομία	<ul style="list-style-type: none">• Διαχειρίζεται τους υπάρχοντες πόρους
<ul style="list-style-type: none">• Απευθύνεται στην καρδιά των υφισταμένων του	<ul style="list-style-type: none">• Απευθύνεται στο μυαλό των υφισταμένων του
<ul style="list-style-type: none">• Καθοδηγεί με οράματα	<ul style="list-style-type: none">• Καθοδηγεί με αυστηρούς κανόνες
<ul style="list-style-type: none">• Είναι διαθέσιμος πάντα, λύνει προβλήματα, παρέχει συμβουλές	<ul style="list-style-type: none">• Δίνει απλά εντολές
<ul style="list-style-type: none">• Είναι καλός ακροατής	<ul style="list-style-type: none">• Πάντα μιλά, ποτέ σχεδόν δεν ακούει
<ul style="list-style-type: none">• Είναι δίκαιος με όλους	<ul style="list-style-type: none">• Δίκαιος μόνο με τους ανωτέρους του
<ul style="list-style-type: none">• Αναλαμβάνει τις ευθύνες του	<ul style="list-style-type: none">• Επιρρίπτει τις ευθύνες σε άλλους

Διαφορές μεταξύ προϊσταμένου-ηγέτη και τυπικού προϊσταμένου (2/3)

• Αναλαμβάνει τις ευθύνες του	• Επιρρίπτει τις ευθύνες σε άλλους
• Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων	• Οικειοποιείται την εργασία των άλλων
• Εμπιστεύεται τους συνεργάτες του	• Εμπιστεύεται μόνο συμβόλαια και γραπτά κείμενα
• Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση	• Επιδιώκει δημοσιότητα για τον εαυτό του, αδιαφορεί για την προβολή της επιχείρησης
• Είναι ταπεινόφρων	• Είναι φαντασμένος
• Ασχολείται με όλες τις εργασίες	• Ασχολείται μόνο με την εργασία του
• Δημιουργεί στελέχη μέσα από την ομάδα, το τμήμα ή τη διεύθυνσή του	• Προωθεί στελέχη εκτός επιχείρησης
• Πραγματοποιεί όσα υπόσχεται	• Αθετεί αρκετές φορές τις υποσχέσεις του

Διαφορές μεταξύ προϊσταμένου-ηγέτη και τυπικού προϊσταμένου (3/3)

<ul style="list-style-type: none">• Είναι ανοικτός με όλους	<ul style="list-style-type: none">• Έχει επιφυλάξεις για τους συνεργάτες του
<ul style="list-style-type: none">• Προτιμά την άμεση επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none">• Προτιμά να υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις
<ul style="list-style-type: none">• Γνωρίζει τα ονόματα όλων	<ul style="list-style-type: none">• Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα. Θυμάται επιλεκτικά.
<ul style="list-style-type: none">• Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του	<ul style="list-style-type: none">• Βαριά επίπλωση. Το γραφείο του είναι θέμα επιβολής.
<ul style="list-style-type: none">• Είναι ευθύς	<ul style="list-style-type: none">• Είναι πονηρός και κρύβει τα αληθινά του συναισθήματα.

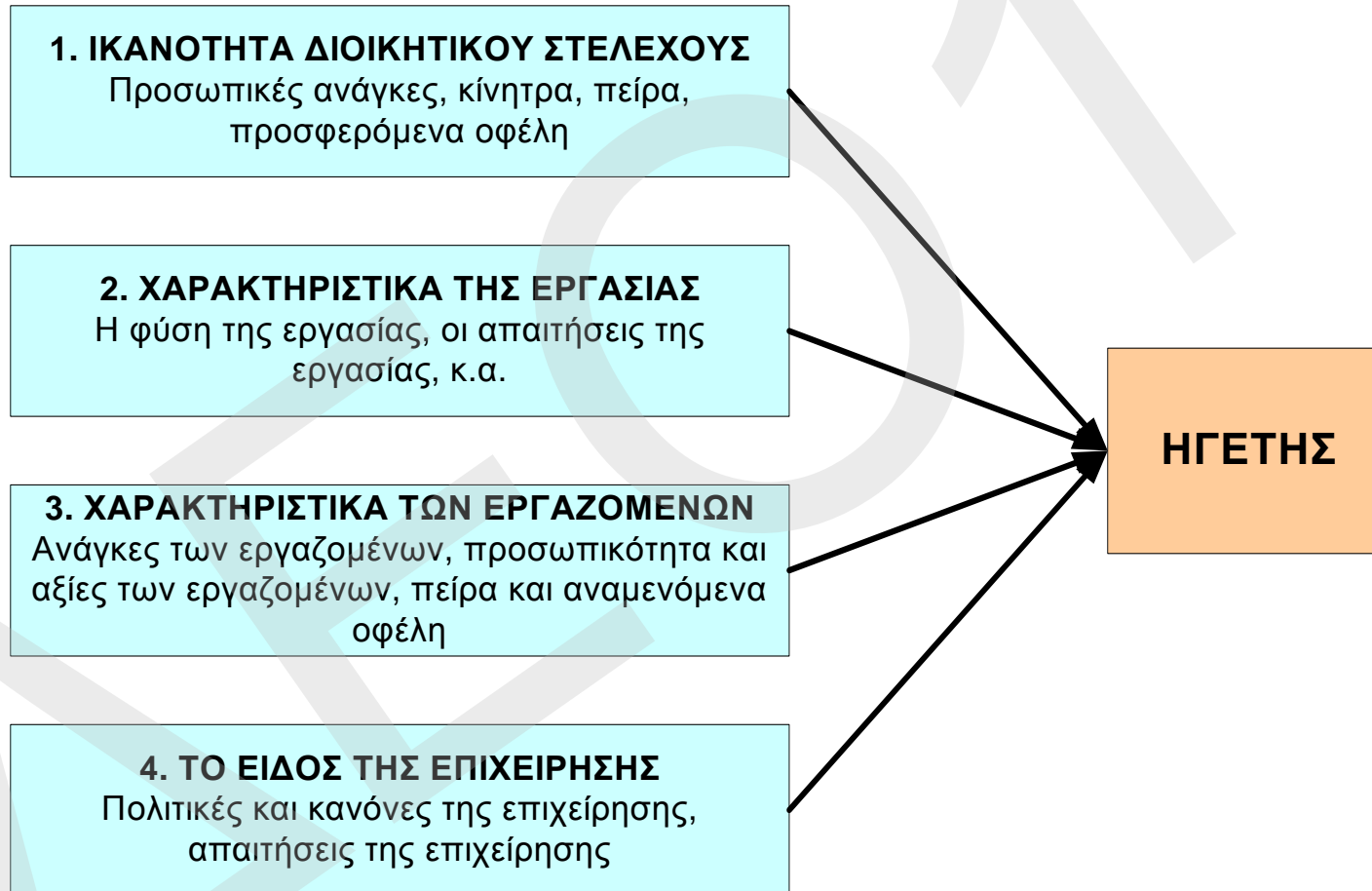
Προσωπικά Χαρακτηριστικά των ηγετών

- Πρόκληση καινοτομιών:
 - Υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών.
 - Είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις επιτυχίες του.
- Έμπνευση κοινού οράματος:
 - Δημιουργεί όραμα (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον).
 - Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματος του.
- Ενεργοποίηση συνεργατών:
 - Καλλιεργεί την ομαδικότητα και την συνεργασία.
 - Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους και τη ψυχολογική δέσμευση στο έργο.
- Διαμόρφωση σχεδίου:
 - Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του.
 - Καταρτίζει λεπτομερειακά σχέδια, παρακολουθεί την υλοποίησή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες.
- Ψυχική ενθάρρυνση:
 - Έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, και στις υπηρεσίες που προσφέρει.
 - Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ηγετών

- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Κατανόηση ανθρώπινης συμπεριφοράς
- Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας
- Επίλυση συγκρούσεων
- Τεχνικές ικανότητες (γνώση μέσων και μεθόδων)
- Έμπνευση και εμπύχωση της ομάδας προς την υλοποίηση στόχων

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας



Πώς μπορούμε να κατανοήσουμε το φαινόμενο της ηγεσίας;

- **Με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά**
 - Νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, ικανότητα, δημιουργικότητα, ακεραιότητα, προσαρμοστικότητα, αυτογνωσία, ικανότητα να βλέπει τη συνολική εικόνα, ενσυναίσθηση
- **Με βάση τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς**
 - **Θεωρία των White & Lippit**
 - Αυταρχικό στυλ
 - Δημοκρατικό στυλ (συμμετοχικό)
 - Φιλελεύθερο στυλ (laissez faire)
- **Θεωρία X, Y, Z**

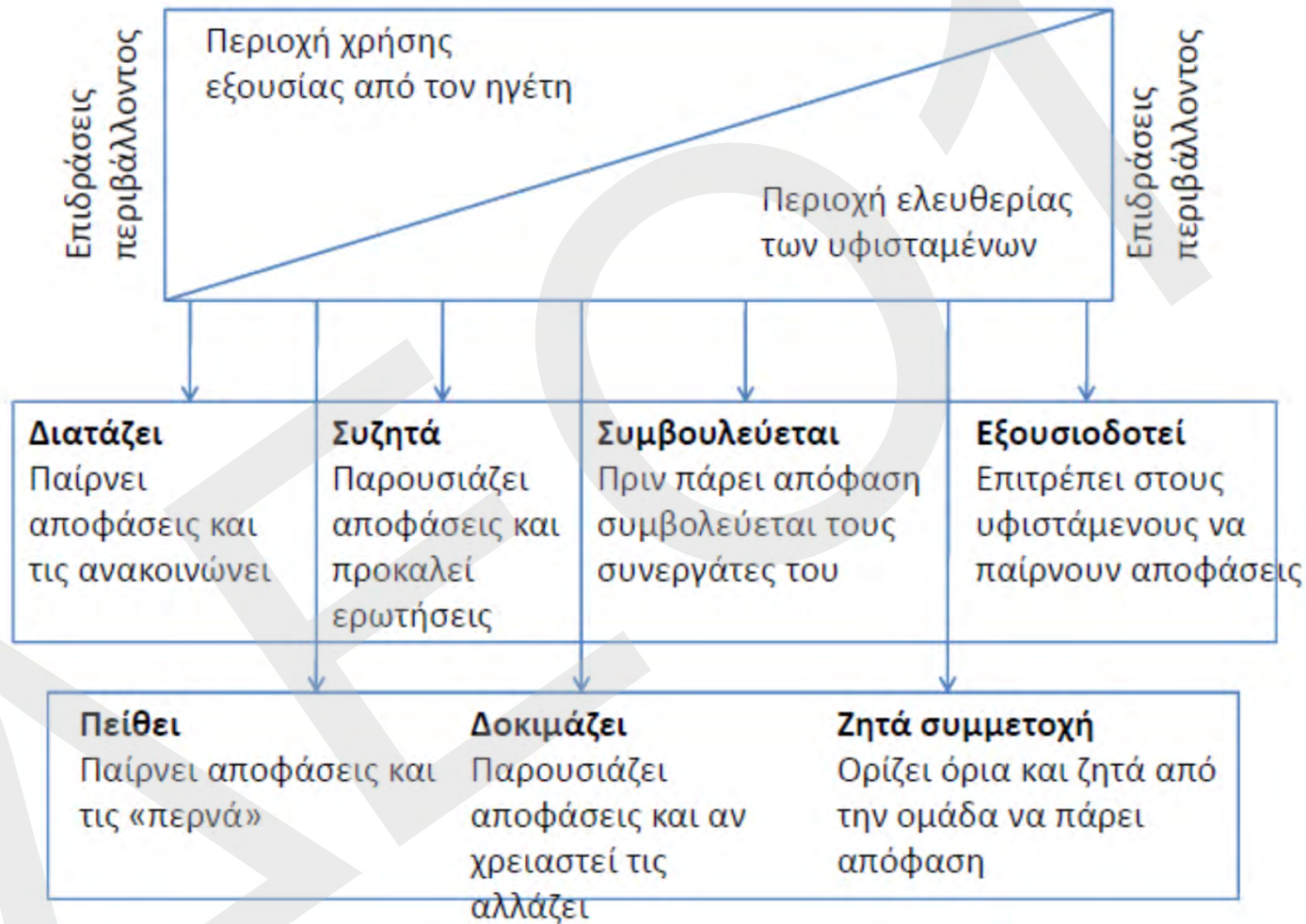
Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt (1/2)

Θεωρία συνεχούς ηγετικής συμπεριφοράς

Ανάμεσα στον πλήρως αυταρχικό και τον πλήρως δημοκρατικό ηγέτη διαμεσολαβούν τα ακόλουθα στυλ σχετικά με την λήψη αποφάσεων από την πλευρά του ηγέτη:

- Διαταγή, πειθώ, συζήτηση, δοκιμή, συμβουλή, συμμετοχή, εξουσιοδότηση

Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt (2/2)



Διοικητικό Πλέγμα Blake & Mouton (1964)

(1/2)

Συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο (ανθρωποκεντρική)

- Η ηγέτης δείχνει φροντίδα, είναι φιλικός, προσιτός, προειδοποιεί τους εργαζόμενους σε περίπτωση αλλαγών (1 έως 9)

Συμπεριφορά προσανατολισμένη στον άνθρωπο (εργοκεντρική)

- Αποφασίζει μόνος του, δίνει λεπτομερείς οδηγίες, ξεκαθαρίζει τη στάση του απέναντι στην ομάδα καθώς και τους ρόλους καθενός μέσα στην ομάδα (1 έως 9)

Διοικητικό Πλέγμα Blake & Mouton (1964) (2/2)

Υψηλό Ενδιαφέρον Για τα Άτομα	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	Χαμηλό	1	1,1							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Χαμηλό	Ενδιαφέρον για την παραγωγή							Υψηλό

Θεωρία Likert

- **Εκμεταλλευτικό – αυταρχικό** (καταναγκασμός – έλλειψη επικοινωνίας)
- **Φιλανθρωπικό – εξουσιαστικό** (σχετική εμπιστοσύνη στους υφισταμένους)
- **Συμβουλευτικό** (αμφίδρομη επικοινωνία, οι προϊστάμενοι δέχονται συμβουλές από υφισταμένους)
- **Συμμετοχικό** (προσδιορισμός στόχων με συμμετοχικές διαδικασίες, πλήρης εμπιστοσύνη σε υφισταμένους, αμφίδρομη επικοινωνία)

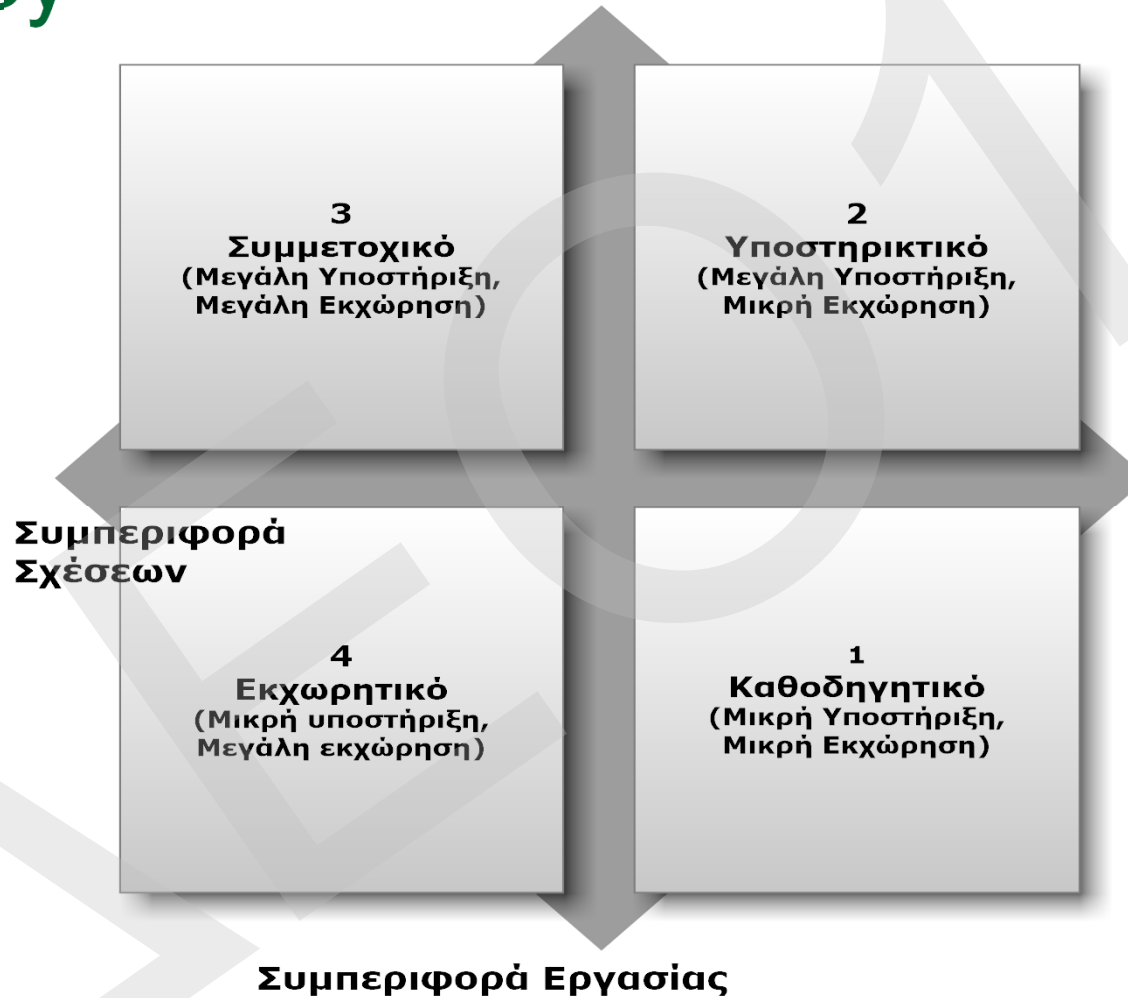
Μοντέλο Adair

Αλληλεπίδραση τριών παραμέτρων:

- Αποτελεσματική δράση των ατόμων
- Εστίαση σε στόχους
- Αποτελεσματική ομαδική συνεργασία

Ένας ηγέτης πρέπει να μπορεί ταυτόχρονα να ασχολείται και με τα τρία

Περιστασιακό μοντέλο Blanchard & Hersey



Μοντέλο Kouzes

Πέντε βήματα ανάπτυξης ηγετικής ικανότητας:

- Δημιουργία κατάλληλου κλίματος
- Δημιουργία οράματος στους εργαζόμενους
- Ενίσχυση ομαδικού πνεύματος
- Σωστό προγραμματισμό δράσης
- Αναγνώριση επιτευγμάτων και μάθηση από τα λάθη

Ηγεσία

- Ενδεχομενική προσέγγιση
 - Η ηγεσία και τα χαρακτηριστικά της εξαρτώνται από τις συνθήκες
 - Δεν υπάρχει ένα βέλτιστο στυλ ηγεσίας
 - Θεωρία Fiedler
 - Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από
 - Την υποκίνηση του (ενδιαφέρον για ανθρώπους – αποτελέσματα)
 - Τον έλεγχο που έχει πάνω στην κατάσταση (εξαρτάται από τις σχέσεις του με τους υφιστάμενους, το πόσο δομημένο είναι το έργο που πρέπει να υλοποιηθεί, το βαθμό της εξουσίας του)
 - Όταν η δυνατότητα ελέγχου είναι είτε χαμηλή είτε υψηλή (όχι κάπου ενδιάμεσα) και ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα, τότε το καταλληλότερο στυλ είναι αυτό της «διαταγής»
 - Όταν η δυνατότητα ελέγχου είναι κάπου ενδιάμεσα, τότε καλύτερο είναι ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας

Παρακίνηση: Ορισμοί

- Είναι ένας **ψυχολογικός ερεθισμός**, που κινητοποιεί ορισμένες δυνάμεις, ώστε να παροτρύνουν το άτομο να είναι ενεργό και να κατευθύνεται προς ένα δεδομένο στόχο.
- Είναι η κατάσταση, η οποία **ενεργοποιεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο**. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση είναι αποτέλεσμα των ερεθισμάτων που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον του.
- Είναι ένα **σύνολο ενεργητικών δυνάμεων**, που οφείλονται τόσο σε εσωτερικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες, που έχουν ως στόχο τη διαμόρφωση της κατάλληλης με την εργασία συμπεριφοράς, καθώς και τον καθορισμό των τύπων της, την κατεύθυνση, την ένταση και τέλος τη διάρκειά της.

Παρακίνηση

- Η προσπάθεια απορρέει από μια δύναμη για διεξαγωγή η οποία πηγάζει από μία ή περισσότερες από τρεις πηγές:
 - το άτομο
 - το διευθυντή και
 - την ομάδα
- Σκοπός της παρακίνησης των μελών μίας ομάδας είναι να επιτύχουν αποτελέσματα που βοηθούν τον οργανισμό.

Παρακίνηση

■ Θεωρίες

- ❑ Περιεχόμενο παρακίνησης (ανάγκες σαν κίνητρα)
- ❑ Διαδικασία παρακίνησης (πως και από ποιους στόχους)
- ❑ Συμπεριφοράς (προηγούμενη συμπεριφορά επίπτωση σε επόμενη)

■ Απόψεις παρακίνησης

- ❑ Οικονομικοί λόγοι
- ❑ Ανθρώπινες σχέσεις και ικανοποίηση από την εργασία
- ❑ Ανθρώπινοι πόροι – απόδοση – ικανοποίηση προσωπική και επιχειρησιακή²⁴

Παρακίνηση

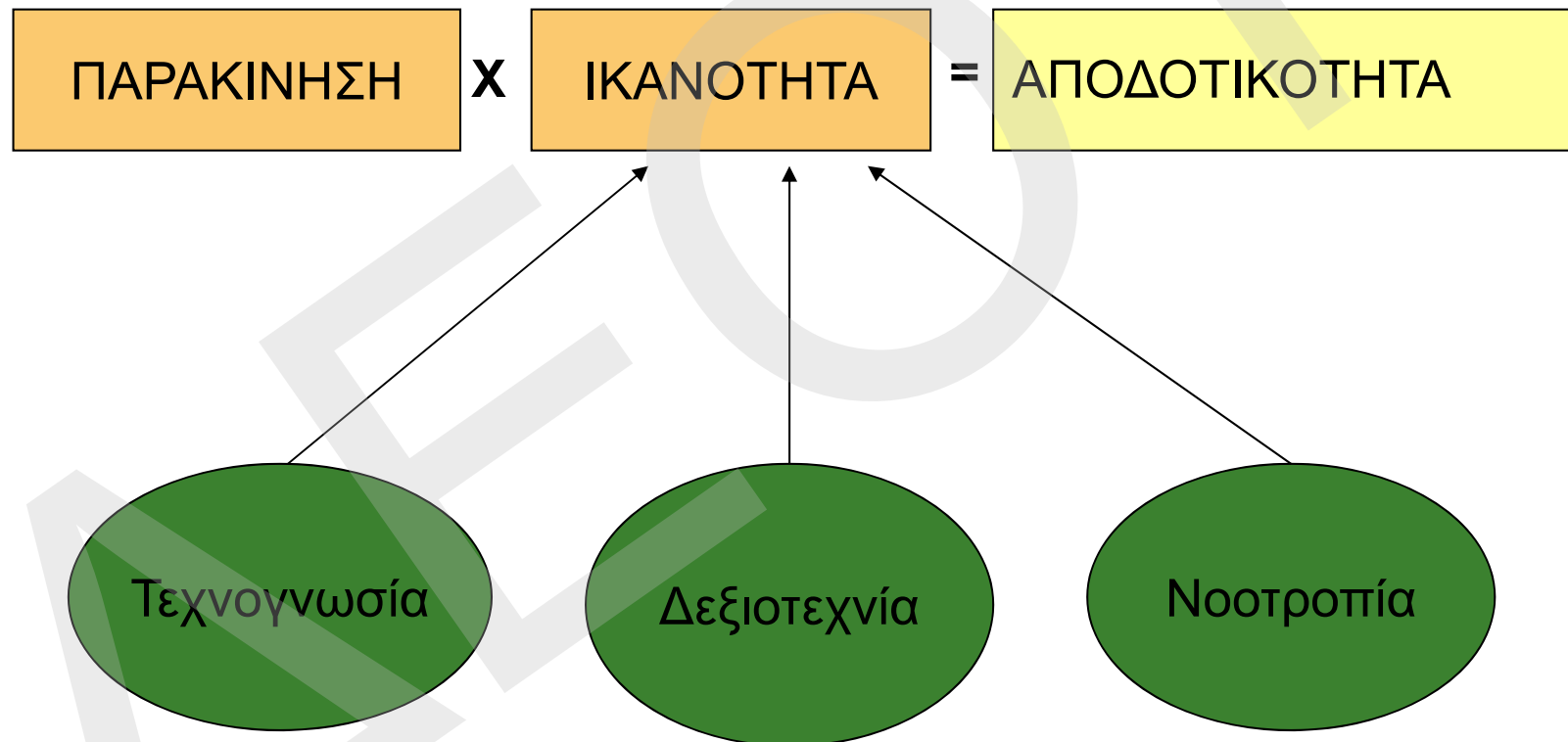
- **Παράγοντες που επηρεάζουν**

- Χαρακτηριστικά ατόμου (ενδιαφέροντα, στάσεις, ανάγκες)
- Χαρακτηριστικά της εργασίας (ιδιότητες του έργου)
- Χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (κουλτούρα, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, αμοιβές)

- **Προϊστάμενος**

- Άμεσος προϊστάμενος
- Ηγετική συμπεριφορά

Σχέσεις παρακίνησης και αποδοτικότητας



Επικοινωνία

Τι είναι Επικοινωνία;

- Μέσω της επικοινωνίας ένα πρόσωπο προσπαθεί να μοιραστεί μια ιδέα, μια πληροφορία ή μια στάση
- Επικοινωνία είναι η μετάδοση και ανταλλαγή γεγονότων, ιδεών, αισθημάτων, ενεργειών...
- Η επικοινωνία είναι μία σκόπιμη καθώς και μία μη ηθελημένη ενέργεια

Στοιχεία Επικοινωνίας

- Πομπός
- Μέσο – δίοδος - κανάλι
- Δείκτης
- Ανάδραση- ανατροφοδότηση
- Περιβάλλον

Το μήνυμα...

Γραπτό

Προφορικό

Ματιά

Νόημα

Κώδικας Μορς

Σχήματα

Γλώσσα έκφρασης ??

Νοηματική γλώσσα

Μη λεκτική γλώσσα – Γλώσσα του σώματος

Περιλαμβάνει:

- Χειρονομίες
- Εκφράσεις προσώπου
- Στάση σώματος
- Τόνο φωνής
- Ενδυμασία

Πομπός -δέκτης

Παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία:

- Ατομικά χαρακτηριστικά
- Πολιτισμικό πλαίσιο
- Προσωπικές εμπειρίες
- Βιώματα

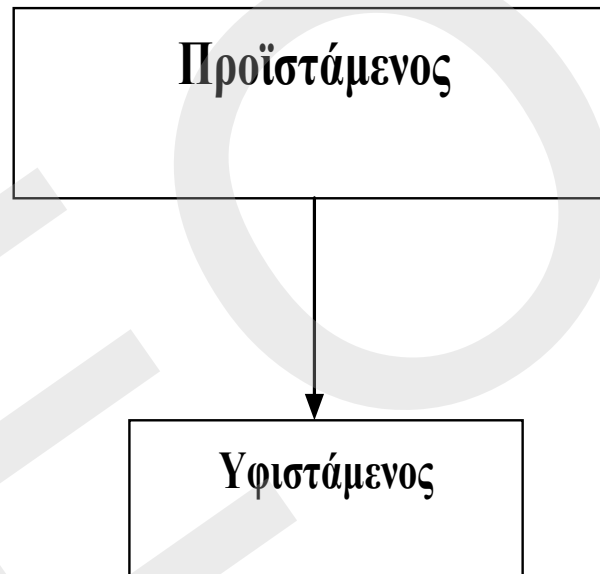
Επικοινωνία στις επιχειρήσεις

- Επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η επικοινωνία που υπάρχει μέσα και έξω από την επιχείρηση.
 - Αυτή που αναπτύσσεται μέσα στην επιχείρηση, μεταξύ των εργαζομένων, των στελεχών και της Ανώτατης Διοίκησης ονομάζεται εσωτερική.
 - Αυτή που αναπτύσσεται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή με τους πελάτες, τους προμηθευτές, το κράτος και άλλους παράγοντες, καλείται εξωτερική

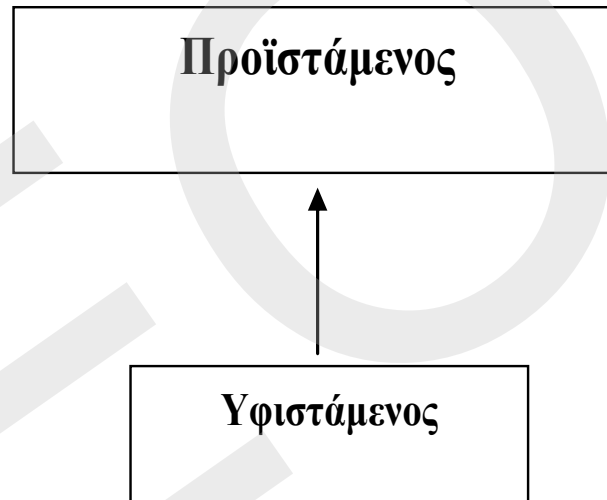
Σκοπός της Επικοινωνίας

- ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- ο προϊστάμενος καταλαβαίνει καλύτερα τις δεξιότητες των υφισταμένων του (τις οποίες αξιοποιεί) και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες τους (τις οποίες φροντίζει να ικανοποιεί)
- ο προϊστάμενος μπορεί να μεταβιβάσει εντολές, να δώσει κατευθύνσεις, να περιγράψει τις απαιτήσεις του και να επιβραβεύσει ή να βελτιώσει με προτάσεις τις ενέργειες των υφισταμένων του

Η «προς τα κάτω» επικοινωνία



Η «προς τα πάνω» επικοινωνία



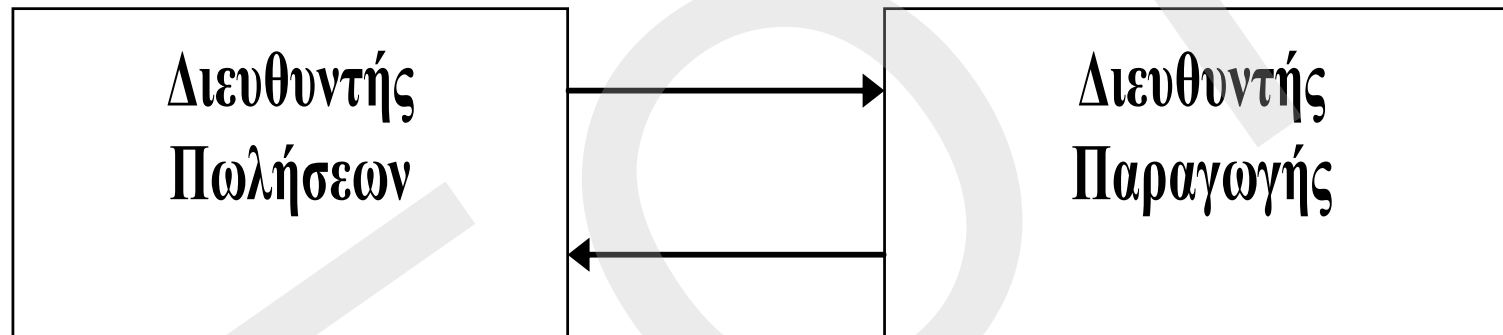
Καθοδική και Ανοδική Επικοινωνία

- Οι διευθυντές χρησιμοποιούν κατά κόρο την καθοδική επικοινωνία με προφορικές οδηγίες, επιστολές, σημειώματα κλπ.
- Η ανοδική επικοινωνία είναι συνήθως ανεπαρκής τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.
- Ο Μάνατζερ πρέπει να κάνει συνειδητή προσπάθεια να ενθαρρύνει τους συναδέλφους να εκφράσουν τις απόψεις των για ένα θέμα.
- Η συμπεριφορά του δεν πρέπει να δείχνει ότι οι ιδέες, οι αντιδράσεις και η κριτική εκ μέρους των συναδέλφων δεν είναι ευπρόσδεκτες.
- Η επικοινωνία επηρεάζεται συχνά από την διαδικασία φιλτραρίσματος.

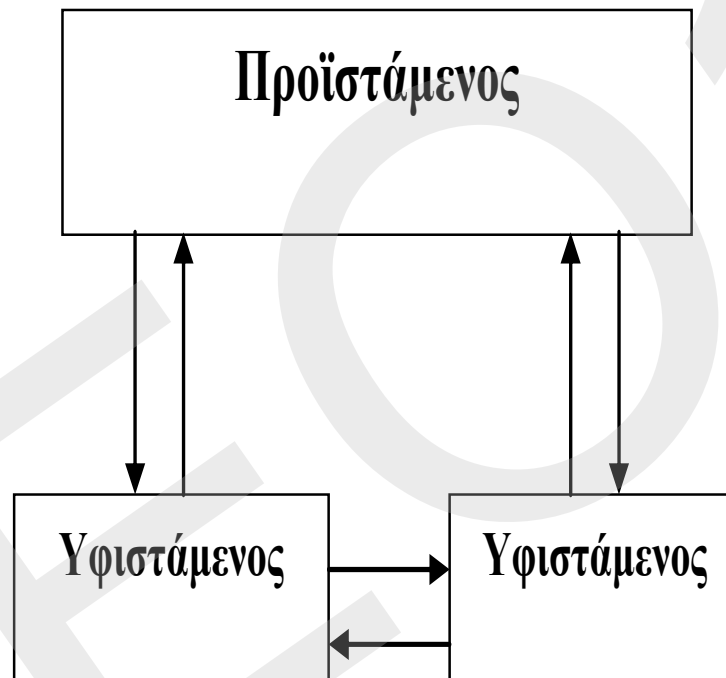
Σύγκριση της μονόπλευρης με την αμφίπλευρη επικοινωνία

Μονόπλευρη	Αμφίπλευρη
Αφεντικό	Ηγέτης
Αυστηρός τόνος φωνής	Φιλικός τόνος στη φωνή
Εντολή	Παρότρυνση
Εξουσία	Αναγνώριση της προσφοράς
Άσκηση πίεσης για παραγωγικότητα	Συνεργασία για παραγωγικότητα
Επιβολή ιδεών	Ζήτηση και προσφορά ιδεών
Αποδοκιμασία	Επιδοκιμασία
Επιβολή κυρώσεων	Καλύτερη καθοδήγηση

Η οριζόντια ή πλάγια επικοινωνία



Η πολύπλευρη επικοινωνία



Μονόδρομη και Αμφίδρομη Επικοινωνία (1/2)

- Η μονόδρομη επικοινωνία παίρνει λιγότερο χρόνο από την αμφίδρομη επικοινωνία.
- Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι πιο αποτελεσματική από την μονόδρομη επικοινωνία.
- Η ανατροφοδότηση στην αμφίδρομη επικοινωνία επιτρέπει στον αποστολέα να διευκρινίσει τα μηνύματα που επιδιώκει να μεταδώσει στο λήπτη με σκοπό την επίτευξη αντικειμενικής και σαφούς επικοινωνίας

Μονόδρομη και Αμφίδρομη Επικοινωνία (2/2)

- Η αμφίδρομη επικοινωνία επιτρέπει στους δέκτες να υποβάλουν ερωτήσεις.
- Στην αμφίδρομη επικοινωνία είναι ενδεχόμενο ο αποστολέας να νοιώσει σχετική ένταση με τις ερωτήσεις του δέκτη γιατί αυτές του υποδεικνύουν ασάφειες και λάθη που σημειώθηκαν στην μεταβίβαση του μηνύματος.
- Υπάρχει λιγότερη σαφήνεια στη μονόδρομη επικοινωνία αλλά συγχρόνως και περισσότερη τάξη. Αντίθετα, στην αμφίδρομη επικοινωνία υπάρχει περισσότερος θόρυβος.

Τα κυριότερα μέσα μετάδοσης μηνυμάτων μέσα στην επιχείρηση

Προφορικά	Γραπτά
<ul style="list-style-type: none">• Προσωπική επαφή (για συνεργασία, οδηγίες, επισημάνσεις)• Τηλεφωνική επαφή• Ομιλίες• Συσκέψεις• Συμβούλια, επιτροπές• Συνεντεύξεις• Εκπαίδευση• Διαφάνειες• Κινηματογραφικές ταινίες (video)• Κύκλωμα κλειστής τηλεόρασης• Κοινωνικές εκδηλώσεις (απονομή βραβείων στους πιο παραγωγικούς εργαζόμενους κ.ά.)• Κοινωνικά γεγονότα (εκδρομές κ.α..)• Συνδικαλιστικές συνελεύσεις	<ul style="list-style-type: none">• Συμβάσεις εργασίας• Κανονισμός εργασίας• Εσωτερική αλληλογραφία• Υπομνήματα, αναφορές• Ετήσιες εκθέσεις• Εγχειρίδια μηχανών• Περιγραφή θέσεων εργασίας• Πίνακας ανακοινώσεων• Κουτιά παραπόνων• Αφίσες• Περιοδικό ή εφημερίδα της επιχείρησης• Ερωτηματολόγια για το προσωπικό• Τηλεομοιοτυπικές μηχανές (fax)• Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές• Συνδικαλιστικές εκδόσεις

Ηθελημένη-Αθέλητη Επικοινωνία

- Ηθελημένη επικοινωνία
 - Προσπάθεια μετάδοσης πληροφοριών, ιδεών και στάσεις με την θέληση του πομπού.
- Αθέλητη επικοινωνία
 - Το άτομο δεν καταβάλλει καμία συνειδητή προσπάθεια να επικοινωνήσει με κάποιον. Το μήνυμα διαχέεται χωρίς την θέληση του πομπού.

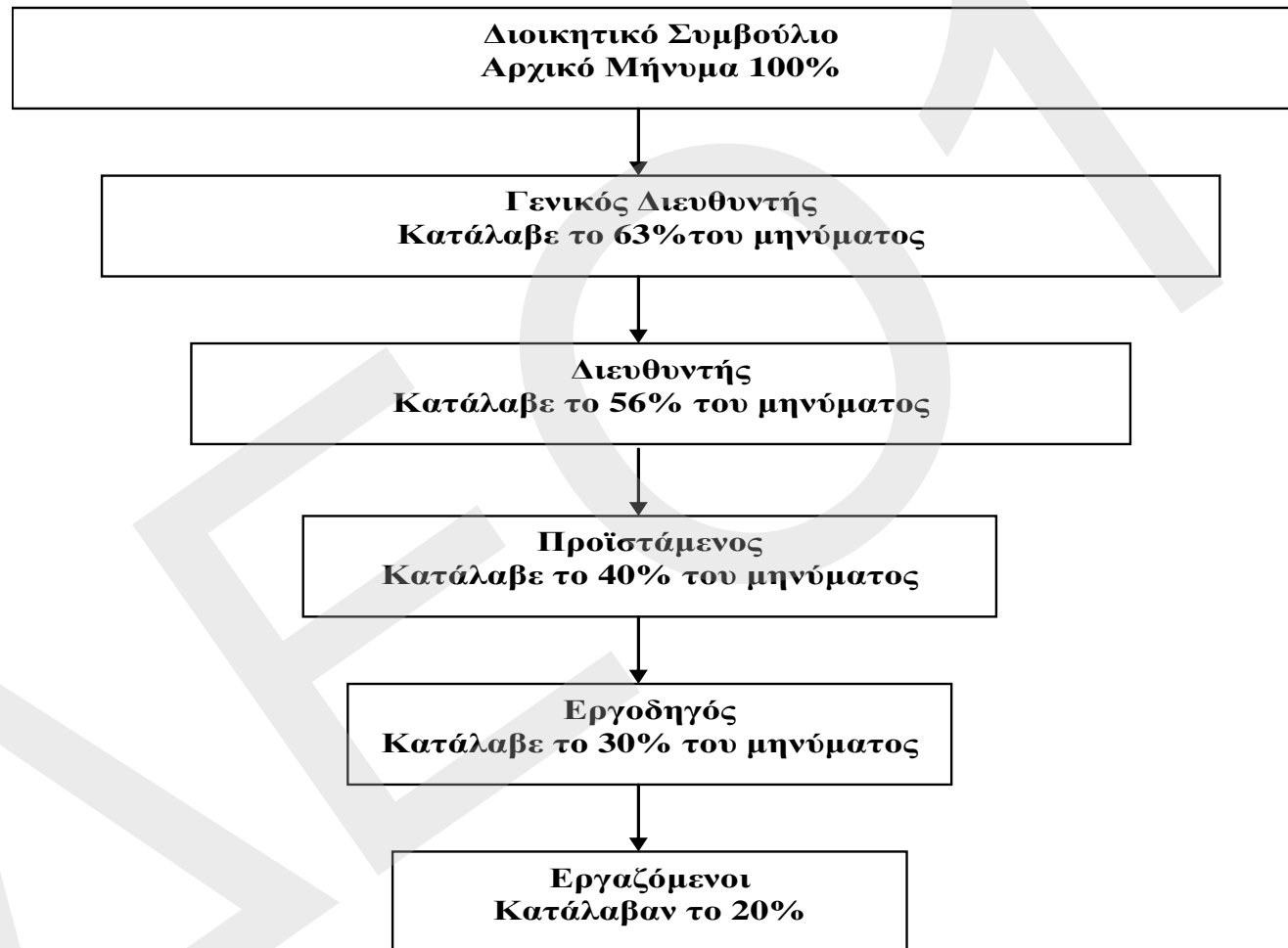
Προβλήματα & εμπόδια στην επικοινωνία (1/2)

- Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας
- Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν επακριβώς τι να μεταδώσουν
- Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν
- Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους
- Το να ακούει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει

Προβλήματα & εμπόδια στην επικοινωνία (2/2)

- Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα ήδη γνωρίζουμε
- Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό των πληροφοριών
- Επιρροή της ομάδας αναφοράς
- Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους
- Μη λεκτική επικοινωνία
- Θόρυβος (Φυσικός, ψυχολογικός, γλωσσικός)
- Μέγεθος

Χαρακτηριστικό παράδειγμα παραμόρφωσης του μηνύματος



Η Εσωτερική Επικοινωνία της Επιχείρησης

Η μεγαλύτερη ανακάλυψη της γενιάς μου είναι ότι τα άτομα μπορούν να αλλάξουν τη ζωή τους αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτονται, τη στάση τους, τη συμπεριφορά τους. Αν δεν μπορείς να φτιάξεις μια εικόνα για το πώς θα είσαι, δεν θα γίνει ποτέ.

Aiakoka

Το επικοινωνιακό κλίμα φαίνεται από:

- Διστακτική συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους και τα τμήματα
- Έλλειψη εμπιστοσύνης, διακίνηση φημών, προσβλητικά σχόλια
- Αυξανόμενη υπεροψία και ανταγωνισμός
- Τεταμένη ατμόσφαιρα, νευρικότητα
- Αυξημένο ποσοστό παραιτήσεων, απουσιών και αργοπορίας
- Παράπονα τα οποία δεν εκφράζονται
- Παράπονα κακής εξυπηρέτησης πελατών.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται:

- Πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους
- Ενθάρρυνση
- Ξεκάθαρες αρμοδιότητες
- Τις πολιτικές και τους περιορισμούς
- Πληροφορίες για τη δουλειά τους
- Εκπαίδευση
- Πρόσβαση σε ολόκληρη την ιεραρχία
- Συμμετοχή
- Σεβασμό.

Οι Μάνατζερς βελτιώνουν την επικοινωνιακή τους ικανότητα για να είναι πιο ικανοί:

- στην πρόσληψη εργαζομένων
- στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, σε ξεκαθάρισμα ρόλων
- στην καθοδήγηση και τον έλεγχο, στην ενθάρρυνση και σε αλλαγές καθηκόντων
- σε ομιλίες, παρουσιάσεις, εκθέσεις
- στη συμμετοχή τους σε συσκέψεις και συνεργασίες
- στην αντιμετώπιση εντάσεων και συγκρούσεων
- στην εκπαίδευση του προσωπικού τους
- στη δική τους σχέση με τον προϊστάμενό τους
- στη σταδιοδρομία τους.

Αρχές βελτίωσης της επικοινωνίας

- Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη
- Χρησιμοποίηση ανάδρασης
- Χρησιμοποίηση απλής γλώσσας
- Επικύρωση των λόγων με πράξεις
- Χρήση της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας
- Ταυτόχρονη χρήση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας
- Μείωση των προβλημάτων μεγέθους

Η λειτουργία του ελέγχου

Έλεγχος

Η λειτουργία της διοίκησης που επιδιώκει

- τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και
- τη σύγκριση τους με τα σχεδιασμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων ή τη λήψη διορθωτικών μέτρων

Έλεγχος

- Ο έλεγχος είναι πολύ στενά συνδεδεμένος με τον προγραμματισμό.
- Μέσω του ελέγχου, μετράμε αν πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι
- Επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, μέσω των πληροφοριών που ο έλεγχος διαπιστώνει

Παράγοντες που αυξάνουν την αναγκαιότητα του ελέγχου

- Αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων
 - Αγορές, προϊόντα, μέθοδοι, κανονισμοί
 - Εντοπισμός και αντιμετώπιση των αλλαγών
- Αυξανόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων
 - Προϊόντα, σημεία πώλησης, αποκέντρωση
- Λάθη στελεχών
 - Εντοπισμός των λαθών πριν γίνουν
- Αποκέντρωση εξουσίας
 - Έλεγχος των μάνατζερ στην εργασία των υφισταμένων

ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

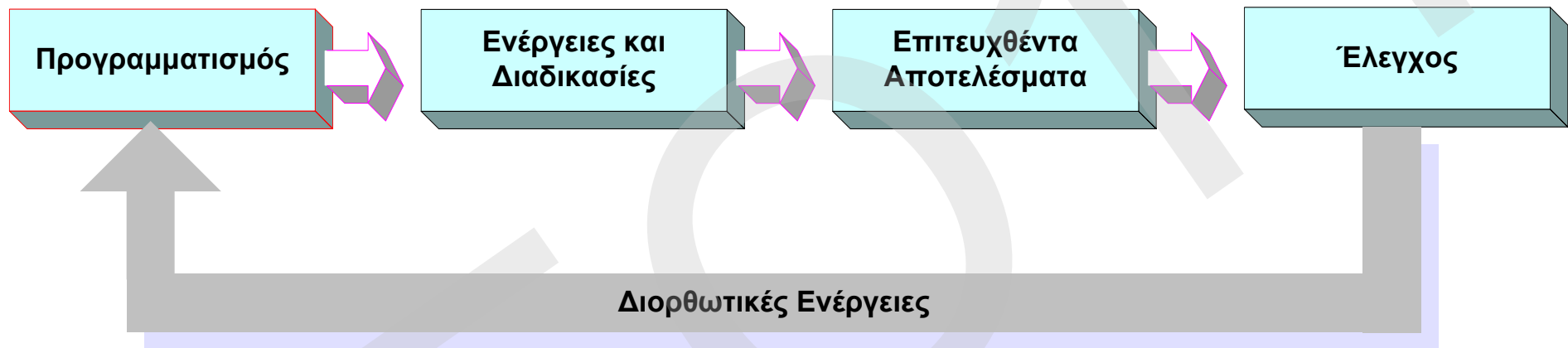
- Να δώσει πληροφορίες ώστε η επιχείρηση να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- Να εντοπισθεί το σύνολο των επιμέρους λαθών που γίνονται σε κάθε ενέργεια από κάθε τμήμα
- Να αντιμετωπιστεί η περιπλοκότητα στην κάθε επιχείρηση
- Να μειωθεί το κόστος για κάθε δραστηριότητα
- Να αυξηθεί το αποτέλεσμα
- Να βελτιωθεί η ποιότητα εκροής

Σπουδαιότητα ελέγχου

- **Σπουδαιότητα ελέγχου**

- Συντονίζει τις δραστηριότητες όλων των τμημάτων της επιχείρησης και μετρά την απόδοσή τους.
- Παρέχει πληροφορίες στην ανώτερη διοίκηση, σε επαρκή ποσότητα και στον κατάλληλο χρόνο.

Σχέση Προγραμματισμού και Ελέγχου



Οι λειτουργίες του Προγραμματισμού και του Ελέγχου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, και γι' αυτό ονομάζονται «**Τα δίδυμα του Μάνατζμεντ**»

Είδη ελέγχου (1/2)

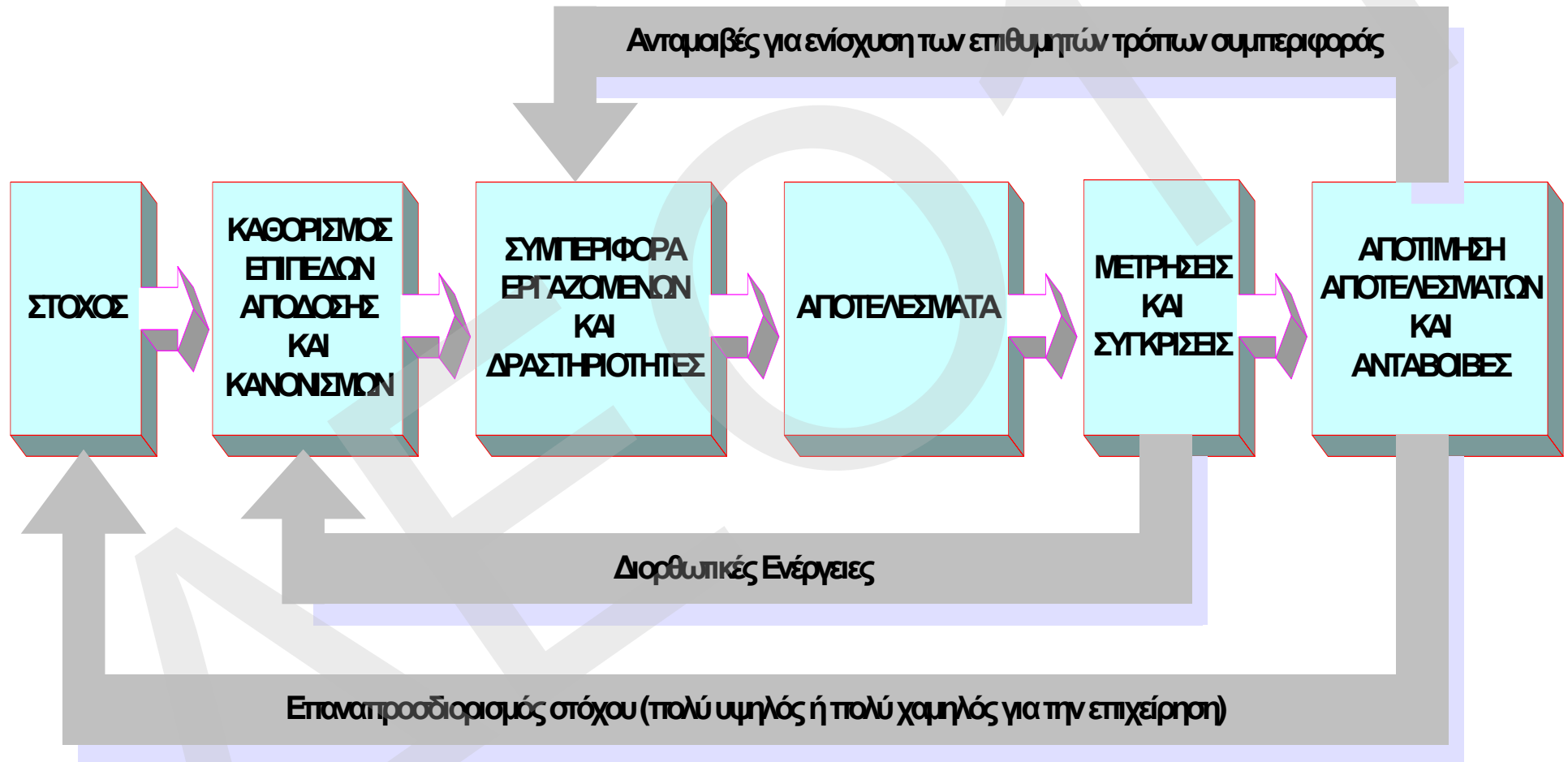
- ❑ **Σκοπός που διενεργούνται**
 - Προληπτικός (προλάβει)
 - Κατασταλτικός (αποκάλυψη)
- ❑ **Έκταση του ελέγχου**
 - Γενικός (διαχείριση μιας χρονικής περιόδου)
 - Ειδικός (μια συγκεκριμένη λειτουργία ή τομέα)
- ❑ **Ποιος τους διενεργεί**
 - Εσωτερικός
 - Εξωτερικός (ειδικευμένος ελεγκτής)

Είδη ελέγχου (2/2)

- **Διάρκεια**
 - Μόνιμος ή διαρκής
 - Τακτικός ή περιοδικός
 - Έκτακτος ή περιστασιακός (ειδικός λόγος)

- **Χρονική στιγμή που διενεργείται:**
 - **Προϋπολογιστικός** (ποσοτικοποιημένες αναφορές των στόχων) ή/και **Διαχειριστικός** (αξιολόγηση της οικονομικής πορείας ενός οργανισμού)

Διαδικασία ελέγχου



Τα συστατικά στοιχεία του ελέγχου



Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου (1/2)

- Ακρίβεια (επακολουθούν διορθωτικές ενέργειες)
- Χρονική καταλληλότητα (έγκαιρη πληροφορία)
- Αντικειμενικότητα και σαφήνεια (κατανοητές και αντικειμενικές)
- Προσανατολισμός σε σημεία στρατηγικού ελέγχου – Εστίαση
- Οικονομικός ρεαλισμός (κόστος σε σχέση με τα οφέλη)

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου (2/2)

- Επιχειρησιακός ρεαλισμός (σύμφωνος με την κουλτούρα)
- Συντονισμός με τις επιχειρησιακές λειτουργίες (ροή λειτουργιών – πληροφορίες ελέγχου πρέπει να φτάνουν σε όλα τα άτομα)
- Ευελιξία (αντίδραση στις αλλαγές)
- Λειτουργικότητα (κατάλληλη πληροφορία στο κατάλληλο άτομο)
- Αποδοχή (αποδεκτό από τους ανθρώπους)

Αιτίες αντίδρασης στον έλεγχο

- Ατομικά χαρακτηριστικά
- Εύρος της ζώνης αδιαφορίας
- Επίπεδο αυτοεκτίμησης
- Αντίληψη του δικαιώματος ιδιωτικής ζωής/χώρου
- Υπερβολικός έλεγχος
- Επίκεντρο ελέγχου
- Αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι
- Περιορισμός της εξουσίας και δύναμης
- Έμφαση στα ποσοτικά δεδομένα
- Γραφειοκρατική αντιμετώπιση λαθών

Παράδειγμα Προτύπου Απόδοσης

Παράδειγμα 1

Ο καθορισμός ενός προτύπου απόδοσης για τον έλεγχο της παραγωγής περιλαμβάνει:

1. το χρόνο παραγωγής·
2. το κόστος παραγωγής (κόστος πρώτων υλών, αμοιβές προσωπικού, κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού, έξοδα συντήρησης μηχανών κ.λπ.)·
3. την ποιότητα των προϊόντων·
4. την παραγόμενη ποσότητα·
5. την απόδοση των μηχανών.

Είδη αποκλίσεων

- Θετική: παραγωγή 10 μονάδων/ώρα, όταν το πρότυπο είναι 8 μονάδες/ώρα. Επαναπροσδιορισμός στόχων.
- Αρνητική: 5% της παραγωγής ελαττωματικά προϊόντα με πρότυπο 2%. Απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες
- Μη εφαρμόσιμο (εξωπραγματικό) πρότυπο: Αναπροσαρμογή προτύπου

Διοίκηση:

Συνοπτικά σχόλια

Διοίκηση

Η διοίκηση είναι πανταχού παρούσα.

Η διοίκηση περιλαμβάνει τέσσερις ξεχωριστές διεργασίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο.

Ο **προγραμματισμός** συνδυάζεται με τη διαμόρφωση του σχεδίου δράσης, τον προσδιορισμό του τι θέλουμε να κάνουμε και του πώς θα το κάνουμε.

Η **οργάνωση** διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη του σχεδίου δράσης.

Η **διεύθυνση** διασφαλίζει την ύπαρξη της κατάλληλης δομής εξουσίας για την επίτευξη του σχεδίου δράσης.

Ο **έλεγχος** διασφαλίζει ό,τι αν κάτι δεν πάει καλά θα παρέμβουμε για να το διορθώσουμε ώστε να μην υπονομευθεί η επίτευξη του σχεδίου δράσης.

Διοίκηση

Το διοικητικό έργο αφορά τη συστηματοποίηση της συλλογικής εργασίας με στόχο την επίτευξη των στόχων.

Η διοίκηση συνθέτει αυτό που θέλουμε να επιτύχουμε (τη θέση) με τις αντιθέσεις του περιβάλλοντος κίνησης μας.

Η σύνθεση στοχεύει στη δημιουργία προϋποθέσεων νίκης. Στοχεύει στη δημιουργία των αναγκαίων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων.

Ο διοικητικός κρίνεται από το αποτέλεσμα και από την προσήλωση του στις αρχές της επιχείρησης ή του οργανισμού που εργάζεται.

Διαλεκτική της διοίκησης (1/2)

- Σκοπός της διοίκησης είναι η μείωση (ή εξάλειψη) του κινδύνου (risk) όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Επομένως διοικώντας την εργασία που πρέπει να γίνει και επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων αναζητούμε την τάξη σε μια μελλοντική χρονική στιγμή. Η παρατήρηση αυτή μας βοηθά στο να προσεγγίσουμε τις προαναφερθείσες την διοίκηση από τη σκοπιά της εφαρμοσμένης διαλεκτικής, όπου:
- η **θέση** προσδιορίζεται από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σύστημα που διοικούμε.
- η **αντίθεση** υπάρχει στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον του συστήματος. Οι δύο αυτές όψεις του περιβάλλοντος προσδιορίζουν τον χώρο κίνησης του συστήματος, επηρεάζουν δε άμεσα ή έμμεσα αλλαγές στα δομικά συστατικά του συστήματος καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των δομικών στοιχείων και στοιχείων του περιβάλλοντος.

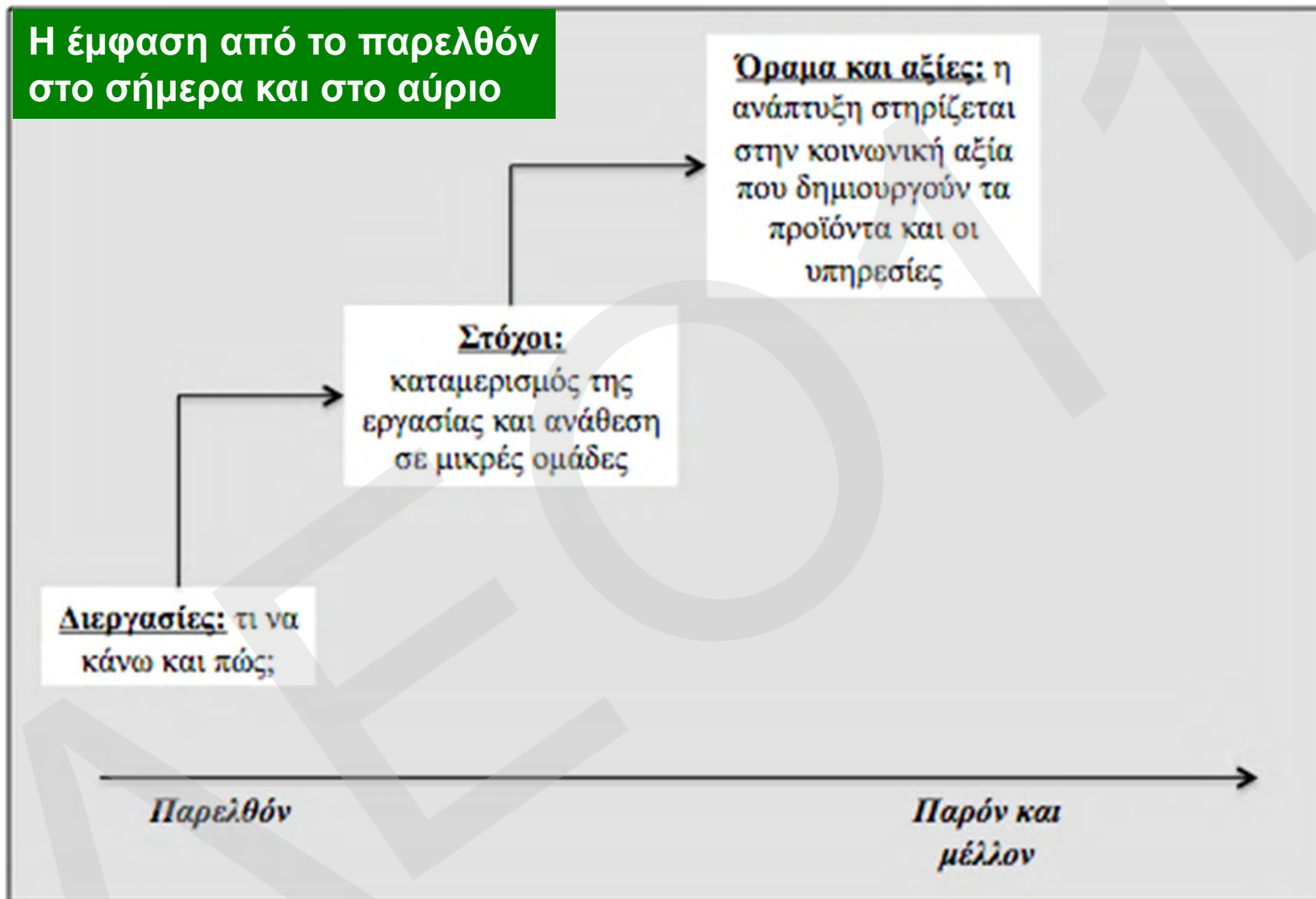
Διαλεκτική της διοίκησης (2/2)

- Στοχεύουμε δε στην **σύνθεση** που προσδιορίζεται από, αλλά και συνάμα προσδιορίζει την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του συστήματος και που επιτυγχάνεται μέσα από τον συνδυασμό, ή την ολοκλήρωση (integration) της θέσης (παρούσα κατάσταση) και της αντίθεσης (περιβάλλον). Η ολοκλήρωση, σα διαδικασία εξέλιξης και σύνθεσης, επιτυγχάνεται μέσα από διαδικασίες ανταλλαγής πληροφοριών και συνδιαλλαγής παραγωγικών μέσων και κάτω από συνθήκες συνεργασίας, ή/και ανταγωνισμού, ή/και σύγκρουσης.
- Η **σύνθεση** αποτελεί το κυριότερο καθήκον του διοικητικού στελέχους. Ο manager πρέπει να συνθέσει (α) την ροή των παραγωγικών μέσων από και προς την επιχείρηση, και (β) να φροντίσει ώστε η χρησιμοποίηση των πόρων να συμβάλλει με αποτελεσματικό τρόπο στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις εκάστοτε συνθήκες του ένδο- και έξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος (διαθέσιμοι πόροι, τεχνολογία, συνθήκες αγοράς, κ.λπ.

Χαρακτήρας της Διοίκησης

- Η διοίκηση συνδυάζει **Επιστήμη** και **Τέχνη**. Ως επιστήμη στηρίζεται σε ποσοτικές μεθόδους (επιχειρησιακή έρευνα, τεχνολογική οικονομική, θεωρία αποφάσεων, προσομοίωση κ.λπ.), μεθόδους επεξεργασίας πληροφοριών (δομές δεδομένων, συστήματα στήριξης αποφάσεων,, κανόνες οργάνωσης (δομή εξουσίας, ροή εργασίας, κ.λπ.), τεχνολογία της παραγωγής, ψυχολογία, κοινωνιολογία, οικονομική θεωρία κ.λπ.
- Ως τέχνη στηρίζεται στην ικανότητα αντίληψης καταστάσεων, στην ικανότητα ενεργοποίησης του προσωπικού, στην ικανότητα επικοινωνίας, κ.λπ.
- Συνοπτικά η διάσταση της επιστήμης περιλαμβάνει όλες τις επιστημονικές μεθόδους που στηρίζουν τη διοίκηση, ενώ η διάσταση της τέχνης περιλαμβάνει τις [διοικητικές] ικανότητες η ανάπτυξη των οποίων αποτελεί **αναγκαία** προϋπόθεση όσον αφορά την αποτελεσματική εφαρμογή των διοικητικών μεθόδων

**Η έμφαση από το παρελθόν
στο σήμερα και στο αύριο**



Τα 9 σημεία που οδηγούν στη διαμόρφωση ενός ιδανικού κλίματος εργασίας (1/2)

■ Γωνία θεώρησης του manager

1. Βοηθάμε τους ανθρώπους μας στην αναζήτηση ενός υψηλότερου νοήματος από την εργασία που κάνουν
2. Περιμένουμε πολλά από την εργασία των υφισταμένων μας
3. Δεν υπαγορεύουμε το ΠΩΣ. Εστιάζουμε στο ΤΙ.
4. Είμαστε διαθέσιμοι.
5. Σπάμε το χρυσό κανόνα: εμπλεκόμαστε στο micro management εκεί που είναι αναγκαίο.

Τα 9 σημεία που οδηγούν στη διαμόρφωση ενός ιδανικού κλίματος εργασίας (2/2)

- Γωνία θεώρησης του manager

6. Για σημαντικά θέματα δεν επαναπαύομαι. Επανέρχομαι άμεσα – σε 24 ώρες.
7. Διασφαλίζω ότι οι εργαζόμενοι έχουν τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την εργασία τους.
8. Λέω ευχαριστώ! Το λέω άμεσα!!
9. Έχουμε μια ευχάριστη ατμόσφαιρα!!

12 κρίσιμα ερωτήματα (1/2)

- Από την πλευρά του εργαζόμενου

1. Γνωρίζω το αναμενόμενο από την εργασία μου;
2. Έχω τα απαιτούμενα για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας μου μέσα;
3. Μου δίνεται η δυνατότητα να δώσω τον καλύτερο εαυτό μου σε καθημερινή βάση;
4. Αναγνώρισε κανείς την εργασία μου τις τελευταίες ημέρες;\
5. Ενδιαφέρεται για την εργασία μου ο προϊστάμενος μου ή (τουλάχιστον) κάποιος άλλος;
6. Υπάρχει κανείς που ενδιαφέρεται για την ανάπτυξή μου;

12 κρίσιμα ερωτήματα (2/2)

- Από την πλευρά του εργαζόμενου

7. Μετράει η γνώμη ή άποψη μου στο χώρο εργασίας μου;
8. Η αποστολή ή εν γένει η στρατηγική, πολιτική και πρακτική της εταιρίας μου θεωρεί την εργασία μου σημαντική;
9. Είναι οι συνάδελφοι μου αφοσιωμένοι στην εκτέλεση ποιοτικής εργασίας;
10. Έχω ένα καλό φίλο στο χώρο εργασίας;
11. Έχω συζητήσει τους τελευταίους έξι μήνες με κάποιον μέσα στην εταιρεία σχετικά με την πρόοδό μου;
12. Έχω ευκαιρίες ανάπτυξης και μάθησης;

Προϋποθέσεις Απόδοσης

- Η απόδοση της εργασίας δεν είναι δεδομένη
- Για να αποδώσουν οι άνθρωποι πρέπει να είναι ικανοί (να γνωρίζουν την εργασία τους) και να αισθάνονται αυτοδεσμευμένοι (να θέλουν να την κάνουν)
- Οι άνθρωποι αισθάνονται αυτοδεσμευμένοι όταν τους ικανοποιεί η ποιότητα της εργασιακής τους ζωής
- Για να είναι ικανοποιημένοι οι άνθρωποι από την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής πρέπει η ηγεσία να γνωρίζει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους

Διοίκηση - Εργαζόμενος

- Ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας σε κάθε επιχείρηση
- Εφόσον ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας για την επιχείρηση, η υγεία του και η ασφάλειά του προέχουν της παραγωγικότητας, των εισπράξεων και του κέρδους
- Έργο της διοίκησης είναι να φροντίζει τον εργαζόμενο, διότι ο σκοπός της ανάπτυξης είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής

Διοίκηση - Πελάτης

- Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο κυριότερος σκοπός μιας επιχείρησης και η ιδανική εξυπηρέτηση του η σπουδαιότερη της μέριμνα.
- Εφόσον ο πελάτης είναι τελικά ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης, η ικανοποίηση του προέχει της παραγωγικότητας, των εισπράξεων και του κέρδους
- Έργο της διοίκησης είναι να φροντίζει τον πελάτη, διότι ο σκοπός της ανάπτυξης είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής

Παραγωγικότητα

- Παραγωγικότητα προσωπικού: Σύνθεση τριών παραγόντων: (ΞΕΡΕΙ) x (ΘΕΛΕΙ) x (ΜΠΟΡΕΙ)
- ΞΕΡΕΙ: Γνώσεις, ικανότητα, πείρα, ευφυΐα, επινοητικότητα σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας.
- ΘΕΛΕΙ: Εσωτερική ώθηση που δημιουργείται μέσω της συνειδητής ή υποσυνείδητης δράσης κάποιου εσωγενούς ή εξωγενούς ερεθίσματος (αιτία). Κάθε ανάγκη επενεργεί ως κέντρο συμπεριφοράς και η συμπεριφορά που εκδηλώνεται αποσκοπεί στην ικανοποίηση της ανάγκης.
- ΜΠΟΡΕΙ: ανθρώπινα μέσα, υλικά μέσα και διοικητικό κλίμα

Βιβλιογραφία

Τόμος Α' ΕΑΠ:

Μπατζιάς, Φ., Μπλέσιος, Ν., Ναξάκης, Χ., Τερζίδης, Κ., Κατσαλής, Α. (2008).
Βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Επιπρόσθετη βιβλιογραφία

Κονταράτος, Α. (1992). *Η Τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων: Συνοπτικός Οδηγός*, Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ.

Μουστάκης, Β. (2012). *Διοικητική Τεχνολογία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΔΙΣΙΓΜΑ, 2012. ISBN: 978-960-9495-26-9. <http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Books.htm>

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ε. Μπένου

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks