

eclass4U

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΕΟ11-
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΔΕΟ 11

1Η ΕΡΓΑΣΙΑ 2018-19

GOAL
VISION PLANNING SOLUTION SUCCESS
STRATEGY ANALYSIS PROCESS

Περιεχόμενα

ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	3
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (περιεχόμενα): ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΘΕΜΑΤΩΝ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΘΕΜΑ 1: Συστημική Προσέγγιση – Ανοικτό Σύστημα	6
ΘΕΜΑ 2. Θεωρίες Αναγκών και Παρακίνησης	10
2.1 Θεωρία Αναγκών – Παρακίνησης.....	10
ΘΕΜΑ 3. Προγραμματισμός	14
3.1 Χρησιμότητα και Χαρακτηριστικά του Προγραμματισμού	14
4.1 Διαισθητική Λήψη Αποφάσεων.....	17
4.2 Συνθήκες για Αποφάσεις	18
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	20
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	20

ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Στην πρώτη γραπτή εργασία στη ΔΕΟ11 – Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών καλείστε να απαντήσετε σε 4 θέματα. Πριν ξεκινήσετε να γράφετε, διαμορφώστε ένα διάγραμμα (σκελετό) της εργασίας σας, όπως αυτό που ακολουθεί.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (περιεχόμενα): ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΘΕΜΑ 1: Συστηματική προσέγγιση Ανοικτό Σύστημα

1.1 Η περίπτωση ενός Ανοικτού Συστήματος – Επιχείρηση Ηλεκτρονικών – Ηλεκτρικών

ΘΕΜΑ 2: Θεωρίες Αναγκών και Παρακίνησης

2.1 Herzberg

2.2 Maslow

ΘΕΜΑ 3: Η Λειτουργία του Προγραμματισμού

3.1 Η περίπτωση ενός Ανοικτού Συστήματος – Επιχείρηση Ηλεκτρονικών – Ηλεκτρικών

3.2 Ανάλυση SWOT

ΘΕΜΑ 4: Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

4.1 Στάδια Λήψης Αποφάσεων και Τρόπος Λήψης Απόφασης (Ορθολογισμός – Διάισηση)

4.2 Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων

ΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΤΟ WORD ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΝΤΑΙ ΑΥΤΟΜΑΤΑ ΑΝ ΒΑΛΕΤΕ

ΤΙΤΛΟΥΣ- ΕΠΙΚΕΦΑΛΙΔΕΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΜΑ

ΣΤΟ OFFICE ΘΑ ΤΟ ΒΡΕΙΤΕ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ --ΑΝΑΦΟΡΕΣ- ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΠΙΝΑΚΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ--

Αυτό θα σας βοηθήσει, να οργανώσετε σωστά τη δομή της εργασίας σας και να γνωρίζετε από την αρχή το σύνολο των θεμάτων που θα αναπτύξετε. Κάθε σωστό ακαδημαϊκό κείμενο πρέπει να έχει εισαγωγή – κυρίως θέμα και Συμπεράσματα. Επίσης πολύ σημαντικό το ζήτημα της βιβλιογραφίας. Πέρα από τον Α' τόμο του ΕΑΠ – το βιβλίο σας, θα χρειαστεί κι άλλες πηγές για να τεκμηριώσετε τις απόψεις σας.

Οι απαντήσεις σας πρέπει να είναι εύστοχες, δηλαδή να εξηγούν πλήρως τι εννοείτε, καθώς επίσης χρειάζεται να εμπεριέχουν και τη δική σας άποψη.

Προσοχή δώστε επίσης στην έκταση της εργασίας σας, αφού το όριο των 2500 λέξεων με απόκλιση $\pm 10\%$ είναι το μόνο επιτρεπτό.

Τέλος, πριν ξεκινήσετε να γράφετε θα πρέπει να έχετε διαβάσει:

- Τα κεφάλαια 1 – 2 από το βιβλίο ή τις σημειώσεις του Eclass4u
- Τις διαφάνειες ΕΑΠ/Α' Τόμος
- Πολύ καλά την εκφώνηση

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

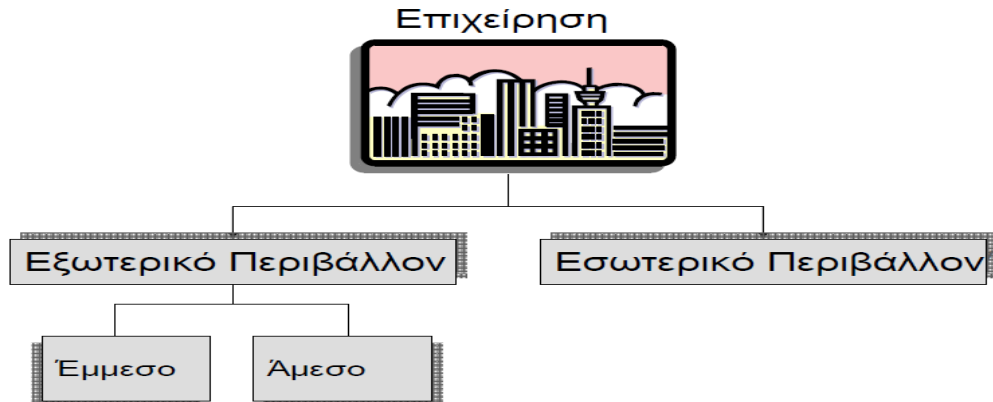
Σύμφωνα με τον Fayol, «Διοίκηση είναι το να προβλέπεις και να προγραμματίζεις, να οργανώνεις και να καθοδηγείς, να συντονίζεις και να ελέγχεις». Στην παρούσα εργασία, θα έχουμε την ευκαιρία να αναφερθούμε σε σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις στη διοικητική επιστήμη: στη συστημική προσέγγιση, στον προγραμματισμό, στις θεωρίες αναγκών, καθώς και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Παράλληλα, θα αναφερθούμε σε ορισμένα από τα στάδια της διεργασίας του στρατηγικού προγραμματισμού με ιδιαίτερη αναφορά στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, μέσα από την SWOT και την PEST ανάλυση. Τέλος θα αναφερθούμε στο ζήτημα των επιχειρηματικών αποφάσεων, οι οποίοι σχετίζονται αφενός με τον τρόπο λήψης της απόφασης και αφετέρου με τον βαθμό ανοχής στην ασάφεια του περιβάλλοντος.

ΘΕΜΑ 1: Συστημική Προσέγγιση – Ανοικτό Σύστημα

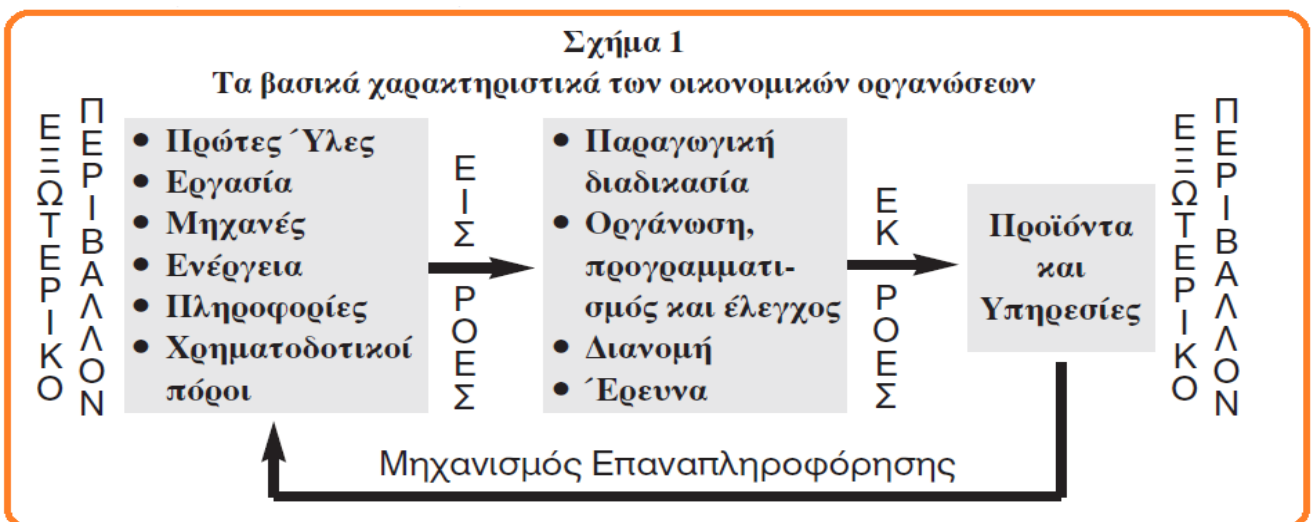
[**Για την απάντησή σας θα δείτε: σελ.26/ Τόμος Α, ΔΙΑΦ/ΕΑΠ Ν.43]

Ανάλυση του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης



Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένα σύστημα που λειτουργεί σε ένα εξωτερικό περιβάλλον, με το οποίο αλληλοεπιδρά και αλληλεξαρτιέται. Η δυναμική αυτή σχέση επιχείρησης – παραγόντων περιβάλλοντος εξηγεί και την αλληλοσυσχέτιση των μερών του συστήματος (του όλου), δηλαδή την ανταλλαγή εισροών και εκροών της επιχείρησης από και προς το περιβάλλον.

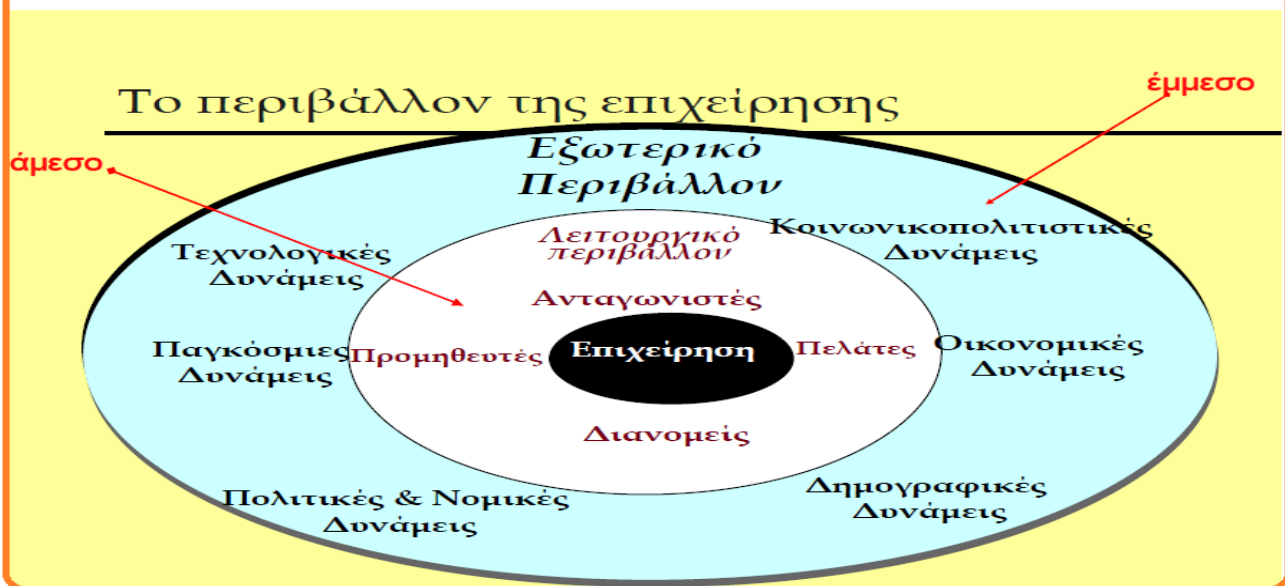
Στο ακόλουθο σχήμα (σελ. 26/ Μπατζιάς, κ.α, 2008) φαίνεται η παραπάνω άποψη καθώς δείχνει τη διαρκή αλληλοτροφοδότηση του συστήματος στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης, της επιχείρησης ως ανοικτού συστήματος.



Όπως κάθε σύγχρονη επιχείρηση, έτσι και η αλυσίδα καταστημάτων πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών που μελετάται, βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της. Το περιβάλλον αυτό χαρακτηρίζεται από δυνάμεις που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες, χρησιμοποιώντας το διοικητικό εργαλείο της PESTDG analysis.

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ, ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΙ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΙ.

Εξωτερικό περιβάλλον (άμεσο & έμμεσο)



1) ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ

Η αστάθεια που χαρακτηρίζει την ελληνική οικονομία δημιουργεί προβλήματα στον προγραμματισμό και τις στρατηγικές των σύγχρονων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα οι συχνές αλλαγές στο εργατικό – ασφαλιστικό καθεστώς επιδρούν αρνητικά στις κινήσεις μιας αλυσίδας ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών.

2) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ

Η κρίση των τελευταίων ετών έχει δημιουργήσει μείωση της αγοραστικής δύναμης και κατ' επέκταση περιορισμό της καταναλωτικής ζήτησης.

3) ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ

Τα σύγχρονα καταναλωτικά πρότυπα επηρεάζουν τον κύκλο πωλήσεων της αλυσίδας που εξετάζεται. Συγκεκριμένα από τη μια η έλλειψη εισοδημάτων του καταναλωτή επιδρά αρνητικά, από την άλλη όμως, η διαρκής εξέλιξη της τεχνολογίας τον οδηγεί σε

συχνή αντικατάσταση προηγούμενων με νέα μοντέλα τηλεοράσεων, υπολογιστών, ψυγείων, κ.ο.κ.

4) ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ

Η έρευνα και ανάπτυξη στον χώρο των ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών είναι ραγδαία και έτσι οδηγεί σε συχνή απαξίωση της παλιότερης τεχνολογίας. Αυτό από τη μια δημιουργεί αποθέματα υψηλά σε κόστος για την επιχείρηση και από την άλλη φέρνει νέες πωλήσεις των ειδών της αλυσίδας.

5) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΙ

Την αλυσίδα ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών ενδιαφέρει ιδιαίτερα η πυκνότητα και το ύψος του πληθυσμού που επιλέγει για να έχει παρουσία με καταστήματα. Αποφασίζει δηλαδή μεταξύ άλλων και με βάση τον αριθμό των κατοίκων για να έχει μεγαλύτερη πιθανότητα δυνητικών αγοραστών.

6) ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΙ

Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και ειδικότερα η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει κάνει τον καταναλωτή να ενημερώνεται και να πληροφορείται περισσότερο για τις νέες εξελίξεις στον χώρο των ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών. Έτσι μπορεί να επιλέγει είδος, μάρκα και προμηθευτή με μεγαλύτερη απαίτηση για ποιότητα, καλή τιμή, εξυπηρέτηση, προσβασιμότητα, κ.ο.κ.

[εσείς, θα προτείνετε τη δική σας εκδοχή τα δικά σας παραδείγματα για κάθε παράγοντα της PEST-DG]

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για τη μελέτη των διαστάσεων του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST-DG:

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 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

ΘΕΜΑ 2. Θεωρίες Αναγκών και Παρακίνησης

2.1 Θεωρία Αναγκών – Παρακίνησης

[Για την απάντηση σας θα δείτε την ενότητα 1.3 / Α' Τόμος, σελ.38-39 και τις Διαφάνειες/ΕΑΠ 25-28]

Σύμφωνα με τη σχολή ανθρωπίνων σχέσεων, κάθε εργαζόμενος, πέρα από την επιθυμία του για οικονομικές απολαβές, υποκινείται και από άλλους παράγοντες, πιο συναισθηματικούς.

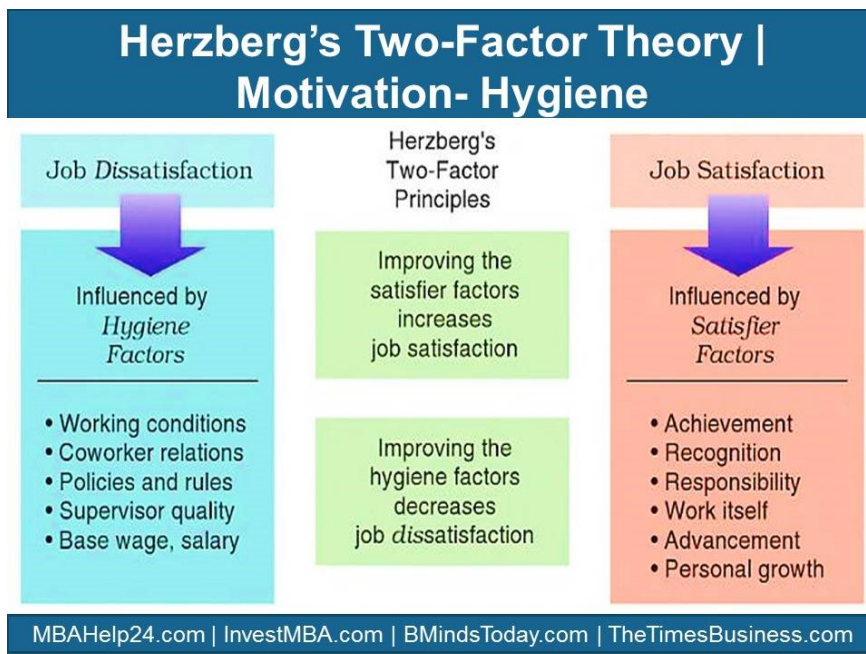
Τα κίνητρα αυτά σχετίζονται με την αναγνώριση της προσπάθειας του, με την κοινωνική του ζωή στον χώρο εργασίας, κ.ο.κ.

(Μπατζιάς, κ.α., 2008, σελ.37)

Δύο από τους πιο γνωστούς θεωρητικούς που προσέγγισαν τις ανθρώπινες ανάγκες του εργαζομένου είναι οι Herzberg και Maslow (Μπατζιάς, κ.α., 2008, Σελ.38).

Συγκεκριμένα ο Herzberg υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος υποκινείται από παράγοντες υγιεινής και ασφαλείας, όπως π.χ. η ασφάλεια στον χώρο εργασίας, η

ασφαλιστική και συνταξιοδοτική του κάλυψη, ο μισθός αλλά και από παράγοντες παρακίνησης, όπως π.χ. η αναγνώριση του κόπου του, η ενδιαφέρουσα – εμπλουτισμένη εργασία, κ.ο.κ. (Μπατζιάς, κ.α., 2008, Σελ.39).



**Ιεραρχία
αναγκών
του Maslow**



Ο Maslow από την άλλη υποστηρίζει την πυραμίδα αναγκών, δηλαδή όπως δείχνει και το ακόλουθο σχήμα, μια ιεράρχηση από τους φυσιολογικές έως τις ανάγκες αυτοολοκλήρωσης η εκπλήρωση των οποίων ολοκληρώνει το άτομο.

Στην προκειμένη περίπτωση προτείνονται τρεις

δράσεις με βάση τη θεωρία του Herzberg και τις τρεις δράσεις με βάση τη θεωρία του Maslow.

Για παράδειγμα

Με βάση τον Herzberg

→ ΔΡΑΣΗ 1. (παράγοντας παρακίνησης)

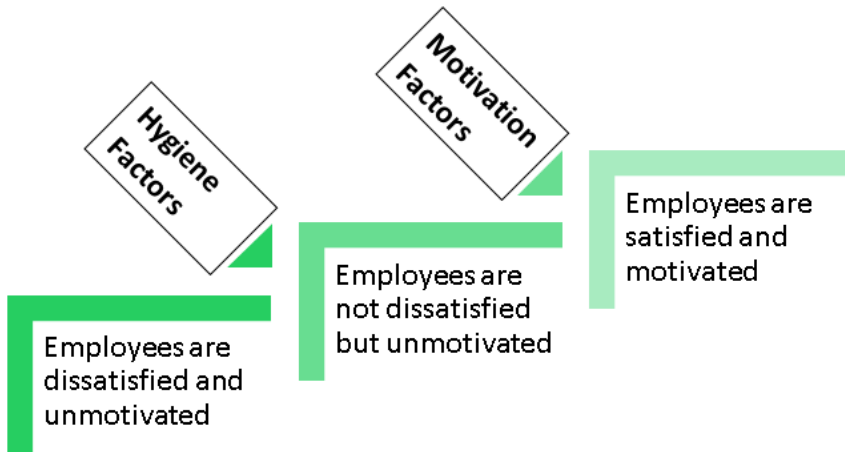
Προτείνεται στην Ανώτατη Διοίκηση του Οργανισμού να διαμορφώσει ένα κατάλληλο, ευχάριστο περιβάλλον για την εισαγωγή του νέου συστήματος, που να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως άνθρωπο και όχι ως μηχανή. Μπορεί να δώσει έτσι κίνητρο να ενδιαφερθούν τόσο οι μεγαλύτεροι όσο και οι νεότεροι υπάλληλοι.

→ ΔΡΑΣΗ 2. (παράγοντας υγιεινής)

Προτείνεται η παροχή ενός ειδικού εκπαιδευτικού bonus που θα δοθεί στους υπαλλήλους που θα ολοκληρώνουν τον κύκλο επιμόρφωσης εκμάθησης του νέου συστήματος.

→ ΔΡΑΣΗ 3. (συνδυασμός παραγόντων)

Να δοθεί ένα προνόμιο σε όλους όσοι εξοικειώνονται με το νέο λογισμικό, να παίρνουν ένα ρεπό τον μήνα για ένα εξάμηνο, ως ανταμοιβή για ένα εξάμηνο, ως



ανταμοιβή για ένα εξάμηνο, ως ανταμοιβή για την ενέργεια που διέθεσαν. Στους κατώτερους δε υπαλλήλους μπορεί να προσφερθεί αντί του ρεπό, ένα πακέτο από επίδομα αποδοτικότητας

και παραγωγικότητας γι' αυτούς που θα μαθαίνουν μέσα στο προκαθορισμένο διάστημα την ορθή χρήση του λογισμικού.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ – ΙΔΕΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΤΕ ΤΙΣ ΔΙΚΕΣ ΣΑΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

- **Φυσιολογικές/ βασικές ανάγκες:** Το προσωπικό να εκπαιδευτεί στα νέα πληροφοριακά συστήματα παρακολουθώντας ειδικά σεμινάρια, ενισχύοντας την με κίνητρα όπως κάποιο χρηματικό bonus, ή μια εκδήλωση επιβράβευσης.
- **Ανάγκες ασφαλείας:** Μετά την ικανοποίηση των βασικών αναγκών, ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να αισθανθεί ότι βρίσκεται σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον ασφαλές και σταθερό. Η επιχείρηση μπορεί να τους δώσει παροχές όπως επιπλέον νοσοκομειακή περίθαλψη μέσω ιδιωτικής ασφάλισης.
- **Κοινωνικές ανάγκες:** Ο κάθε εργαζόμενος έχει ανάγκη να νιώθει ότι είναι μέρος του συνόλου, να έχει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να είναι αποδεκτός από τους προϊσταμένους του. Η επιχείρηση μπορεί να διοργανώνει εκδηλώσεις, εορταστικές και μη, για τους εργαζόμενους της και τις οικογένειες τους, εκδρομές κ.α.
- **Ανάγκες αυτοεκτίμησης:** Η αυτοεκτίμηση είναι ένα από τα βασικά ανθρώπινα κίνητρα. Οι εργαζόμενοι επιζητούν την αναγνώριση, τον σεβασμό, την «προσωπική αξία, την κοινωνική αναγνώριση και το αίσθημα επιτυχίας»¹. Η επιχείρηση μπορεί να δώσει κίνητρα επιβράβευσης των εργαζομένων δημιουργώντας ένα σύστημα αξιολόγησης - ανταμοιβής, να εκπαιδεύσει τους μάνατζερ να μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις επιδόσεις ή τις ικανότητες των εργαζομένων.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** Το υψηλότερο επίπεδο στην ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow. Είναι η ανάγκη κάθε ατόμου να εκπληρώσει έναν προσωπικό στόχο. Η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή των εργαζομένων της σε προγράμματα «δια βίου μάθησης», όπως εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας, ή ηλεκτρονικών υπολογιστών με σκοπό να τους δώσει κίνητρα αναβάθμισης των ικανοτήτων τους ή και επαγγελματικής ανέλιξης.

ΤΕΛΙΚΑ ΘΑ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΜΟΝΟ 3 ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ MASLOW- ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ

¹ <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

Με βάση τον Maslow

→ ΔΡΑΣΗ 1.

Προτείνεται στη Διοίκηση του Οργανισμού να προσφέρει ένα Bonus ως ποσοστό του μισθού των υπαλλήλων που θα πρέπει να χειρίζονται άμεσα το λογισμικό, ώστε να παρακινηθούν περισσότερο και πιο πολλοί – ειδικά από τους γηραιότερους

→ ΔΡΑΣΗ 2.

Να οργανωθεί μια εκδήλωση – π.χ. μια εκδρομή όλου του τμήματος – όλων των μελών της υπηρεσίας- που συμμετείχαν στο project του νέου λογισμικού, με όλα τα έξοδα πληρωμένα, ως αναγνώριση της προσπάθειας τους αλλά και για την ικανοποίηση της κοινωνικής ανάγκης τους για συναναστροφή και καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο.

→ ΔΡΑΣΗ 3.

Να δοθεί το κίνητρο της προαγωγής σε αυτούς που θα μάθουν γρηγορότερα να χειρίζονται το νέο λογισμικό, έτσι ώστε να ικανοποιηθεί η ανάγκη τους για αυτοεκτίμηση ή αυτό-ολοκλήρωση.



ΘΕΜΑ 3. Προγραμματισμός

3.1 Χρησιμότητα και Χαρακτηριστικά του Προγραμματισμού

[Για την απάντησή σας θα δείτε την ενότητα 2.1 και 2.1.5 (αναγκαιότητα/αρχές προγραμματισμού / Α' Τόμος, σελ.88-92 και τις Διαφάνειες σελ. 70 - 94]

Ως προγραμματισμός, ορίζεται η διοικητική λειτουργία με την οποία μια επιχείρηση προσδιορίζει τους αντικειμενικούς της στόχους και διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τον συντονισμό των ενεργειών που απαιτούνται (Μπατζιάς, κ.α., 2008, σελ. 88).

Μολονότι έχει δεχθεί έντονη κριτική στον προγραμματισμό γιατί στερείται ευελιξίας, εμποδίζεται από την δυναμική αλλαγή του περιβάλλοντος, κ.ο.κ. (Μπατζιάς, κ.α., 2008, σελ. 90) η σύγχρονη βιβλιογραφία δείχνει ότι ο προγραμματισμός πρέπει να υπάρχει για να δίνει κατεύθυνση στα προγράμματα και τις δράσεις.

Υπάρχουν τρία είδη προγραμματισμού, ο στρατηγικός για ευρύ (5-10 έτη) χρονικό ορίζοντα και ο τακτικός ή λειτουργικός που αφορά βραχυχρόνιες περιόδους (χρόνο, μήνα, εβδομάδα, μέρα) (Μπατζιάς, κ.α., 2008, σελ. 91 – 92).

Στην προκειμένη περίπτωση η άποψη του Διευθυντή ότι ο προγραμματισμός δεν είναι αυτοσκοπός και θα αλλάξει προκειμένου να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές για το νέο πολυγλωσσικό λογισμικό.

Εφόσον, πρόκειται για μεγάλη επιχείρηση στη Γερμανία, η οποία μάλιστα λειτουργεί σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα εξής:

1. Καθορισμός των κατάλληλων στόχων

Να τεθούν συγκεκριμένα μετρήσιμα πρότυπα παραγωγικότητα και απόδοσης. Π.χ. να ελέγχεται ο βαθμός εμπέδωσης του νέου λογισμικού από όλους τους αρμόδιους υπαλλήλους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Να καταγραφούν επίσης όλες οι απαιτούμενες διεργασίες του εγχειρήματος.

2. Προσδιορισμός και Διαμόρφωση των κατάλληλων προγραμμάτων δράσης.

3. Καταγραφή των απαιτούμενων μέσων, πόρων και προϋπολογισμού του εγχειρήματος

Ο σωστός προκαθορισμένος σχεδιασμός των απαιτούμενων εργαζόμενων, εκπαιδευτών, μηχανημάτων και κεφαλαίων θα συμβάλλει καταλυτικά στην επιτυχή εισαγωγή του νέου λογισμικού.

Πέραν των ανωτέρω, η έμφαση της εταιρείας θα πρέπει να δοθεί σε εκείνους τους υπαλλήλους που αντιδρούν στις αλλαγές μέσω ενός δημιουργικού διαλόγου με τον νέο Διευθυντή.

3.2 SWOT Analysis

(ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ ΕΑΠ σελ. 53 – 56)

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο, με το οποίο μια επιχείρηση μπορεί να αναλύσει σε τέσσερις κατηγορίες την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον που λειτουργεί (εσωτερικό και εξωτερικό).



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;

Σε επίπεδο **εσωτερικού περιβάλλοντος** αναλύονται τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία της επιχείρησης ενώ για το εξωτερικό περιβάλλον αναγνωρίζονται και προβλέπονται ευκαιρίες και απειλές. (ΔΙΑΦ. ΕΑΠ, σελ. 53 – 54). Στην προκειμένη περίπτωση του tour – operator στη Γερμανία μια SWOT Analysis θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη:

Strengths/Δυνάμεις

- Άρτια τεχνολογική υποδομή
- Επαρκή κεφάλαια για ανάπτυξη

Weaknesses/Αδυναμίες

- Ανέτοιμο εκπαιδευτικά το προσωπικό για να εφαρμόσει το νέο σύστημα
- Αντίδραση των υπαλλήλων στην αλλαγή

Opportunities/Ευκαιρίες

- Η ενσωμάτωση ενός θα κάνει πιο ανταγωνιστική την επιχείρηση στον κλάδο της
- Η εξυπηρέτηση όλου του νέου πληροφοριακού συστήματος – ένα νέο προηγμένο λογισμικό θα επιφέρει σημαντική εξοικονόμηση πόρων στην εταιρεία, ενώ παράλληλα θα δημιουργήσει μια νέα πηγή εσόδων.

Threats/Απειλές

- Η συχνή αλλαγή στη νομοθεσία για το διαδίκτυο, τις Online πωλήσεις και τους παγκόσμιους tour operators, μπορεί να δυσκολέψει την εφαρμογή του νέου λογισμικού
- Η γρήγορη απαξίωση της τεχνολογίας του χώρου του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στο μέλλον.

Η παραπάνω ανάλυση αποτελεί εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού και οδηγεί στη λήψη καλύτερων αποφάσεων τα ανώτατα στελέχη.

4.1 Διαισθητική Λήψη Αποφάσεων

(Τόμος Α ενοτ.2.2, σελ113-115 και σελ. 90 και σελ.109 – 112)

Σε κάθε επιχείρηση τα διοικητικά στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με πληθώρα αποφάσεων για διάφορα ζητήματα. Τα τελευταία άλλοτε αφορούν απλές καθημερινές υποθέσεις ρουτίνας και άλλοτε πιο πολύπλοκες. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες (Μπατζιάς, κ.α., 2008, σελ.12).

Σύμφωνα με τη διεθνή μελέτη και εμπειρία “τα προγράμματα ΔΕΝ μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα“. Σε αυτή την άποψη – σύμφωνα με αυτήν του διευθυντή – αποτυπώνεται η σημαντικότητα του καλού συνδυασμού τυπικής εκπλήρωσης των στόχων και εξισορροπημένης διαίσθησης στις απαιτούμενες αποφάσεις. Ειδικότερα, επειδή δεν είναι πάντα ίδιες οι συνθήκες μιας απόφασης και επίσης επειδή η αβεβαιότητα έχει πολλά επίπεδα, συχνά τα στελέχη κατευθύνονται από το συναίσθημα και την εμπειρία τους. Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης απόφασης ενδέχεται να επιλεγεί ο ορθολογικός ή ο διαισθητικός τρόπος σκέψης, ή να συγκεραστεί ανάμεσα στους δυο, η απόφαση.

Για παράδειγμα, στη περίπτωση που ένα στέλεχος βρίσκεται αντιμέτωπο με τη μειωμένη απόδοση των πωλήσεων του τμήματος που προϊστάται, μπορεί να λάβει χώρα η ακόλουθη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Μπατζιάς, κ.α., 2008, σελ. 109).

ΣΤΑΔΙΟ 1: Διάγνωση του προβλήματος

Πέρα από τους τυπικούς λόγους που οδηγούν στην αναγνώριση μιας αρνητικής κατάστασης, όπως στην προκειμένη περίπτωση η μείωση των πωλήσεων, από στατιστικά στοιχεία, ο Γιάννης – Διευθυντής Πωλήσεων σε εταιρεία αυτοκινήτων, αισθάνεται και άλλα αίτια. Αναγνωρίζει από την εμπειρία του τα συμπτώματα κόπωσης και χαμηλότερης απόδοσης των πιο παλιών πωλητών. Διαισθάνεται επίσης ότι 2 από τους νέους πωλητές μπορεί να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Εξεύρεση και Ανάλυση Εναλλακτικών Λύσεων

Ο Γιάννης θεωρεί μια σειρά από ορθολογικές λύσεις θα βοηθήσουν στην αύξηση της απόδοσης. Ωστόσο, η διαίσθηση του τον οδηγεί σε πιο αποτελεσματική αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών του.

ΣΤΑΔΙΟ 3:

Ο Γιάννης επιλέγει ως λύση αυτή κυρίως αυτή που βασίζεται στην διαίσθηση του διότι η απόδοσή του δε βασίζεται μόνο σε ποσοτικές μετρήσεις και όγκο πωλήσεων. Για παράδειγμα ο Γιάννης και ο Γιώργος – 60 ετών σήμερα – μετά από 30 χρόνια στην επιχείρηση έχει καταλυτικό ρόλο στη διατήρηση και εξυπηρέτηση των πελατών του και δεν πραγματοποιεί συχνά νέες πωλήσεις. Συνεπώς, αξιολογώντας κάθε φορά τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και τις συνθήκες της αγοράς, καταλήγει και σε διαφορετική λύση, προσαρμοσμένη κάθε φορά στους αντικειμενικούς στόχους.

ΣΤΑΔΙΟ 4:

Ο Γιάννης εφαρμόζει ένα σύστημα υποκίνησης αλλά και πιο αυστηρού ελέγχου, επιλέγοντας επικεφαλής σε κάθε ομάδα έτσι ώστε να γίνεται πιο αποτελεσματική και άμεση εποπτεία της προσπάθειας των πωλητών.

Παράλληλα όμως, επέλεξε ως τέτοιους επικεφαλής τους πιο μεγάλους πωλητές, δίνοντας τους ένα ρόλο περισσότερο μέντορα παρά προϊσταμένου.

Η διαίσθηση του τον οδήγησε σε μια πιο ποιοτική απόφαση σχετικά με την ομάδα πωλητών, αφού όλα τελικά ικανοποιήθηκαν από τις αποφάσεις του.

4.2 Συνθήκες για Αποφάσεις

(Για την απάντηση σας θα δείτε στον Α' Τόμο, ενότητα 2.2, σελ.115 – 117)

Όπως προέκυψε στο προηγούμενο ερώτημα, η διαισθητική λήψη αποφάσεων συχνά οδηγεί σε πιο ποιοτικές αποφάσεις και επιτρέπει να δοθεί σε κάθε πρόβλημα μια πιο συναισθηματική πτυχή συσσωρευμένης κριτικής αντίληψης. Παράλληλα την αποτελεσματικότητα ή την ορθότητα μιας απόφασης συνδιαμορφώνουν παράγοντες που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον, την φύση του προβλήματος, την κατηγορία της απόφασης και το ιεραρχικό επίπεδο που λαμβάνει η χώρα.

1) οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος

Για παράδειγμα, έστω μια επιχείρηση η οποία έχει προοπτική να επεκταθεί αλλά η διοίκηση της διστάζει να λάβει την απόφαση για άνοιγμα υποκαταστημάτων.

Επειδή τα στελέχη δεν έχουν στη διάθεση τους όλα τα απαραίτητα στοιχεία για να εξάγουν αξιόπιστες προβλέψεις για το μέλλον στον κλάδο, δηλαδή λειτουργούν σε συνθήκες αβεβαιότητας δεν τους είναι εύκολο να αναλάβουν το ρίσκο.

Οι συνθήκες αβεβαιότητας οδηγούν τον διευθυντή σε στρατηγικές με πιο μεσοπρόθεσμο ορίζοντα και όχι μακρινό. Έτσι δεν τολμά να ανοίξει περισσότερο από δυο καταστήματα για να δει πως θα κινηθούν οι πωλήσεις και να χαράξει μια κατάλληλη στρατηγική για την επιχείρηση.

2) Η φύση του προβλήματος

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το στέλεχος του παραδείγματος, όπως κάθε σύγχρονος μάνατζερ διακρίνονται σε σωστά και μη σωστά δομημένα. Στα σωστά δομημένα προβλήματα, οι αποφάσεις είναι πιο απλές και σχετίζονται με καθημερινές διαδικασίες. Τα μη σωστά δομημένα προβλήματα αφορούν πιο δύσκολες υποθέσεις, πιο “επικίνδυνες” αποφάσεις.

Έτσι, στην προκειμένη περίπτωση η επέκταση αφορά ένα μη σωστά δομημένο πρόβλημα που δεν έχει μια στερεότυπη, ήδη γνώση λύση (Μπατζιάς κα, 2008, σελ. 112 – 113).

3) ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ (προγραμματισμένη – μη προγραμματισμένη)

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις, όπως π.χ. η μηνιαία επανατροφοδότηση της εταιρείας σε αναλώσιμα δεν είναι μια δύσκολη απόφαση.

Αυτές οι αποφάσεις συνδέονται και με σωστά δομημένα προβλήματα. Αντίθετα, οι μη προγραμματισμένες – έκτακτες αποφάσεις είναι δύσκολες να παρθούν γιατί εμφανίζουν πάντα υψηλότερο κίνδυνο και χαρακτηρίζονται από έντονη πολυπλοκότητα.

Έτσι και στο δικό μας παράδειγμα η επέκταση με άνοιγμα νέων υποκαταστημάτων δεν είναι κάτι που έχει έρθει αντιμέτωπος και στο παρελθόν το στέλεχος. Γι’ αυτό και επηρεάζεται πολύ από τη διαίσθηση του για να καταλήξει στην πιο σωστή λύση.

4) Ιεραρχικό Επίπεδο Αποφάσεων

Όσο πιο ψηλά βρίσκεται ένα στέλεχος στην ιεραρχική πυραμίδα μιας επιχείρησης, τόσο πιο αδόμητα, πολύπλοκα και μη προγραμματισμένα είναι τα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει.

Επιπλέον, τα ανώτερα στελέχη κατανέμουν αρμοδιότητες στους υφιστάμενους τους που καλούνται με τη σειρά τους να λάβουν πιο απλές, πιο εύκολες, προγραμματισμένες αποφάσεις, για πιο δομημένα προβλήματα.

Καταλήγοντας, η νέα αντίληψη που θέλει τα στελέχη να αποφασίζουν καλύτερα όταν χρησιμοποιούν τον διαισθητικό τρόπο σκέψης. Δίνουν δηλαδή μεγαλύτερη βαρύτητα στην προσωπική τους αντίληψη για τα πράγματα.

Αυτή η άποψη φαίνεται ορθή αφού όπως φάνηκε από τα παραπάνω, τόσο το περιβάλλον και η φύση του κάθε προβλήματος, όσο και η κατηγορία της απόφασης και το επίπεδο ιεραρχίας αλληλοεπιδρούν με την τελική κρίση ενός στελέχους σε κάθε απόφαση που καλείται να πάρει στον εργασιακό του χώρο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την παρούσα εργασία έγινε συνοπτική αναφορά σε ζητήματα μεγάλης σημασίας για τη διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών. Τέτοια είναι η συστημική προσέγγιση, η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων (αναγκών και παρακίνησης), ο προγραμματισμός, η SWOT Analysis και η Λήψη Αποφάσεων. Για καθένα απ' αυτά τα θέματα αναδείχθηκε η θεωρία και η πρακτική εφαρμογή τους.

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μπατζιάς, Φ. και Μπλέσιος, Ν. και Ναξάκης, Χ. και Τερζίδης, Κ. και Κατσαλής, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (2008), "Βασικές Αρχές οργάνωσης και διοίκησης", Τόμος Α, Πάτρα: ΕΑΠ
- Bennett, R. (2001), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ), Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- DuBrin, J. A. (2004), Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- Διαφάνειες ΕΑΠ