

ΔΕΥΤΕΡΑ 21  
ΙΟΥΝΙΟΥ 2021

ΔΕΘ11-  
ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟ  
ΜΑΘΗΜΑ 4

# μάνατζμεντ

η διαδικασία μέσα από την οποία επιλέγονται στόχοι, γίνεται καταμερισμός των

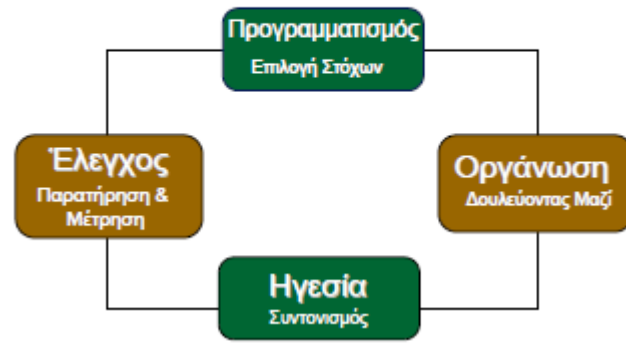
πόρων, υπάρχει διεύθυνση και συντονισμός της δράσης των ανθρώπων της οργάνωσης

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 κατανοηθούν οι επιχειρησιακοί πόροι;

## 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 και δέσμευσης από τους εργαζόμενους προς την επιχείρηση.

## Στην Οργάνωση,

τα διοικητικά στελέχη σχηματίζουν τη 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.
- 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

## 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.

# ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- Να αναπτύξετε τις βασικές αρχές, που θα πρέπει να εφαρμόζονται, προκειμένου η λειτουργία του προγραμματισμού να είναι αποτελεσματική για να παίζει το σημαντικό ρόλο της στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Προκειμένου η λειτουργία του προγραμματισμού να είναι αποτελεσματική και να παίζει το σημαντικό ρόλο της θα πρέπει να εφαρμόζονται οι επόμενες βασικές αρχές:

- **Αρχή της χρονικής δέσμευσης:** Οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και τα προγράμματα, θα πρέπει να προσδιορίζονται χρονικά, έτσι ώστε να δεσμεύονται τα στελέχη της επιχείρησης για την υλοποίησή τους.
- **Αρχή της διόρθωσης:** Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά την πορεία του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, ώστε να επαναπροσδιορίζει τους στόχους και τα μέσα για την υλοποίησή τους, όταν οι προβλέψεις που έχουν γίνει δεν συμπίπτουν με την εξέλιξη του περιβάλλοντος και απαιτούνται διορθωτικές κινήσεις.
- **Αρχή της ελαστικότητας:** Επειδή οι εξελίξεις του περιβάλλοντος δεν είναι απόλυτα προβλέψιμες, οι διαδικασίες και τα προγράμματα θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ελαστικότητα, έτσι ώστε να είναι δυνατή η τροποποίησή τους ή η αντικατάστασή τους με εναλλακτικές προτάσεις.

## Τα διοικητικά στελέχη αντιδρούν στον προγραμματισμό γιατί:

α) απαιτεί σκληρή δουλειά

β) τα προγράμματα πιέζουν για καλύτερα – μετρήσιμα αποτελέσματα

γ) είναι πιο εύκολη η άμεση δράση και επίλυση των προβλημάτων, παρά η πρόβλεψή τους.

## **Ερωτήσεις :**

**1. Να σχολιάσετε πώς επηρεάζεται από την πανδημία ο στρατηγικός και ο λειτουργικός προγραμματισμός της AEGEAN SUN.**

**2. Με βάση την απάντηση που δώσατε στο πρώτο ερώτημα αναφέρετε δύο ενέργειες στις οποίες θα μπορούσε να προβεί η AEGEAN SUN, τεκμηριώνοντας την απάντησή σας, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις οικονομικές επιπτώσεις από την πανδημία COVID-19.**

Η εταιρεία AEGEAN SUN, η οποία διαθέτει ένα μεγάλο ταξιδιωτικό γραφείο και τρία πολυτελή ξενοδοχεία πόλεως, έχει εντάξει στον στρατηγικό της σχεδιασμό της επόμενης εικοσαετίας την ανάπτυξη 5 νέων, υπερπολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων σε ισάριθμα νησιά της Ελλάδας. Στον λειτουργικό της προγραμματισμό έχει εντάξει την κατασκευή μιας νέας μονάδας κάθε τέσσερα χρόνια. Σύμφωνα με το επενδυτικό της πλάνο (investment plan) το κόστος των δύο πρώτων μονάδων θα καλυφθεί από ίδια κεφάλαια ενώ από τα κέρδη των μονάδων που θέτει σε λειτουργία θα χρηματοδοτεί την κατασκευή κάθε επόμενης.

Οι πρώτες δύο μονάδες κατασκευάστηκαν το 2014 και το 2018 αντίστοιχα και απέφεραν ήδη σημαντικά κέρδη, πάνω από τις προσδοκίες! Έτσι η εταιρεία προχώρησε σύμφωνα με τον λειτουργικό της προγραμματισμό στην αγορά οικοπέδου στις αρχές του 2019 για την ανάπτυξη της τρίτης μονάδας.

Η πανδημία COVID-19 που ξέσπασε στα τέλη του 2019, επεκτάθηκε ταχύτατα σε παγκόσμια κλίμακα, πλήττοντας καίρια τον τουρισμό. Παρ' ότι αναγνωρίστηκε και προβλήθηκε διεθνώς το καλό αποτέλεσμα των μέτρων που έλαβε η Ελλάδα για την αντιμετώπιση της πανδημίας, οι οικονομικές συνέπειες στον τουρισμό είναι ολέθριες. Πέραν του ότι η σεζόν του 2020 θεωρείται ζημιογόνα, αν όχι χαμένη, η αβεβαιότητα σε παγκόσμια κλίμακα και στην Ελλάδα είναι χαρακτηριστική, καθώς τα μηνύματα είναι αντιφατικά: Κάποιοι οικονομικοί κύκλοι εκφράζουν την ανησυχία ότι στην Ελλάδα επίκειται ύφεση στον τουρισμό οδηγώντας σε μεγάλη οικονομική κρίση, άλλοι ότι, μετά την αναμενόμενη κυκλοφορία εμβολίου, το 2021 θα είναι έτος ευκαιρίας στον Ελληνικό τουρισμό. Την ίδια ώρα οι πολίτες ξένων χωρών δεν εμφανίζονται πρόθυμοι να ταξιδέψουν στην αλλοδαπή, ενώ οι αεροπορικές εταιρείες και τα ταξιδιωτικά γραφεία παγκοσμίως αντιμετωπίζουν ήδη μεγάλα οικονομικά προβλήματα.

α) Ο στρατηγικός σχεδιασμός εκφράζει «το όραμα», την «μεγάλη εικόνα», το μακροπρόθεσμο σχέδιο ενός οργανισμού και περιλαμβάνει τους τελικούς αντικειμενικούς στόχους και τις στρατηγικές του. Δεν περιλαμβάνει το λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης (τι, πότε, πόσο κλπ). Στον σχεδιασμό αυτό, η AEGEAN SUN έχει εντάξει την κατασκευή 5 νέων πολυτελών ξενοδοχείων σε 20 χρόνια, διαθέτοντας κεφάλαια μόνο για τα πρώτα δύο και υπολογίσει να αναπτύξει τις υπόλοιπες μονάδες με αυτοχρηματοδότηση, από τα κέρδη των πρώτων και όσων κατασκευάζει στην συνέχεια.

β) Ο λειτουργικός ή τακτικός προγραμματισμός αφορά το σχέδιο υλοποίησης και εκτέλεσης ενεργειών σε βραχυπρόθεσμη ή μεσοπρόθεσμη βάση, που απορρέουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού προς επίτευξη των στόχων του. Στον τακτικό προγραμματισμό αναλύονται πότε θα γίνει κάθε ενέργεια, τι κόστος θα έχει, με ποια μεθοδολογία να πραγματοποιηθεί κλπ. Βασικό εργαλείο στην εκτέλεση του τακτικού προγραμματισμού είναι ο περιοδικός έλεγχος, για τη λήψη διορθωτικών μέτρων αν απαιτείται, ή ο επαναπροσδιορισμός των προδιαγραφές ή του προγραμματισμού αν το επιβάλλουν οι συνθήκες. Ο τακτικός προγραμματισμός της AEGEAN SUN δεν θα μπορέσει να εκτελεστεί

*1) Η AEGEAN SUN επιμένει στον στρατηγικό σχεδιασμό της. Θα μπορούσε να το κάνει αυτό, αν παρά την γενική εικόνα εκτιμά ότι ο τουρισμός θα ανακάμψει μεσομακροπρόθεσμα και αποτελεί διαχρονική επενδυτική ευκαιρία. Δεν αλλάζει η «μεγάλη εικόνα» που έχει, ούτε παραιτείται από τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Δεδομένου ότι έχει και ταξιδιωτικό γραφείο, έχει το πλεονέκτημα να μπορεί να τροφοδοτεί τα ξενοδοχεία της, εξασφαλίζοντας έτσι την βιωσιμότητά τους μόλις αντιμετωπιστεί η πανδημία, εκτιμώντας ότι έχει μικρό ρίσκο. Στην περίοδο της ύφεσης θα πρέπει να αναζητήσει εναλλακτικές λύσεις που σε κάθε περίπτωση θα οδηγήσουν σε τροποποιήσεις (ή προσωρινή αναστολή) του τακτικού της προγραμματισμού ώστε να μην δημιουργήσει ζημία.*

*2) Η AEGEAN SUN εκτιμά ότι δεν θα μπορέσει να διαχειριστεί το ρίσκο αν επιμείνει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, αν η ύφεση είναι παρατεταμένη. Τα προβλήματα που θα μπορούσαν να αναφερθούν στην τεκμηρίωση, είναι πολλά: Για παράδειγμα, το αυξημένο κόστος υπηρεσιών λόγω πρόσθετων μέτρων πρόληψης και προστασίας, η απροθυμία κόσμου να ταξιδέψει, πιθανή αναζωπύρωση πανδημίας, πιθανά κρούσματα στο προσωπικό, μηνύσεις τουριστών αν μολυνθούν σε ένα ξενοδοχείο, διαχείριση κρουσμάτων μέσα στο ξενοδοχείο, αντιδράσεις τοπικών κοινωνιών να δεχθούν τουρίστες, απαγορευτικές ταξιδιωτικές οδηγίες, προβλήματα στην παραγωγή, στο εμπόριο και τη διάθεση αγαθών κ.α. Οποιαδήποτε νέα επένδυση στον τουριστικό κλάδο,*

*εκθέτει την εταιρεία σε αυξημένο ρίσκο. Δεδομένου μάλιστα ότι δραστηριοποιείται εξ' ολοκλήρου στον τουρισμό, παρατεταμένη ύφεση στον κλάδο αυτό καθώς τα λειτουργικά της έξοδα θα τρέχουν, συνεπάγεται ότι θα εξανεμιστούν τα ταμειακά αποθέματά της και θα οδηγηθεί σε οικονομικό μαρασμό. Συνεπώς θα εξετάσει σοβαρά την ακύρωση του λειτουργικού ή/και του στρατηγικού σχεδιασμού της και θα αναζητήσει επενδυτικές ευκαιρίες σε άλλους τομείς.*

# Αν η AEGEAN SUN επιμείνει στην στρατηγικό της σχεδιασμό:

- α. Να αναθεωρήσει τον τακτικό της προγραμματισμό, παγώνοντας προσωρινά την κατασκευή της τρίτης μονάδας ώστε να διατηρήσει υψηλά ταμειακά αποθέματα για να καλύψει πιθανές λειτουργικές ανάγκες.
  - β. Θα μπορούσε να προχωρήσει σε επιθετική πολιτική με υλοποίηση του τακτικού της προγραμματισμού με δανεισμό, αν κρίνει ότι τη στιγμή που όλοι διατηρούν στάση αναμονής, αποτελεί για την ίδια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
  - γ. Θα μπορούσε να ξεκινήσει άμεσα προσπάθειες για εσωτερικό τουρισμό.
  - δ. Θα μπορούσε να εξετάσει την λειτουργία και διάθεση στην τοπική κοινωνία συγκεκριμένων τμημάτων των υπάρχοντων ξενοδοχειακών μονάδων της για δημιουργία εσόδων (πχ. μόνο ταβέρνας, πιόσινας κλπ).
  - ε. Θα μπορούσε να απευθυνθεί σε ειδικούς ιατρούς οι οποίοι να προτείνουν πρωτόκολλα ασφαλούς φιλοξενίας και εξυπηρέτησης πελατών και ασφάλειας για το προσωπικό.
  - στ. Θα μπορούσε να απευθυνθεί σε παλαιούς πελάτες της προβάλλοντας αφού εξασφάλιζε την υιοθέτηση ασφαλών πρωτοκόλλων.
- 2) Αν η AEGEAN SUN θελήσει να αναθεωρήσει τον στρατηγικό της σχεδιασμό:
- α. Θα πρέπει να ακυρώσει τον τακτικό της προγραμματισμό.
  - β. Θα πρέπει να αναζητήσει νέα επενδυτική ευκαιρία σε άλλο τομέα, να επεκτείνει τις δραστηριότητες της εταιρείας και να εκπονήσει νέο στρατηγικό σχεδιασμό.
  - γ. Θα μπορούσε να εξετάσει την αξιοποίηση (ενοικίαση ή πώληση) του οικοπέδου που οικοπέδου που απόκτησε το 2019.

# Τι είναι η Διοίκηση με στόχους - Management by Objectives- MBO;

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.

(1) η εισαγωγή στο πρόγραμμα

(2) ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων και προσδιορισμός ευθύνης κάθε τμήματος,

(3) διάλογος για τον προσδιορισμό των στόχων

(4) κατά τη διάρκεια υλοποίησης γίνεται αξιολόγηση και επανακαθορισμός των στόχων και

(5) τέλος αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων.

- Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου.
- 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



# προκλήσεις για το σύγχρονο μάνατζμεντ

Στη διοίκηση επιχειρήσεων/οργανισμών, γιατί αποτελούν προκλήσεις για το σύγχρονο μάνατζμεντ, τα εξής:

- Η παγκοσμιοποίηση, η νέα τεχνολογία και η ποιότητα καθώς, επίσης, και
- Οι αξίες, τα πρότυπα, η ηθική και κοινωνική ευθύνη, οι νέες μέθοδοι οργάνωσης και η οικονομία των υπηρεσιών, στο εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης/οργανισμού.

Με σύντομη περιγραφή, να τεκμηριώσετε την απάντησή σας.

- Έλλειψη επαρκώς καταρτισμένου εργατικού δυναμικού,
- διαχείριση της διαφορετικότητας,
- αξίες και πρότυπα,
- ραγδαία συντελούμενες αλλαγές,
- νέα τεχνολογία,
- νέες μέθοδοι οργάνωσης,
- παγκοσμιοποίηση,
- ηθική και κοινωνική ευθύνη,
- ποιότητα,
- οικονομία των υπηρεσιών,
- επιτήρηση μέσα από το διαδίκτυο,
- άυπνες εταιρείες και
- υποβόσκουσα δυσφορία.

Η λειτουργία του προγραμματισμού προσφέρει το υπόβαθρο πάνω στο οποίο οικοδομούνται οι λοιπές λειτουργίες της Διοίκησης. Ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις, όπως:

- Έλλειψη επαρκώς καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού
- – Διαχείριση της διαφορετικότητας
- – Αξίες και πρότυπα
- – Νέα τεχνολογία
- – Νέες μέθοδοι οργάνωσης
- – Παγκοσμιοποίηση
- – Άυπνες (7/24) εταιρείες
- οι οποίες συχνά καθιστούν δύσκολο τον προγραμματισμό.

**Ερώτηση**: Επιλέξτε 2 (δύο) από τις προαναφερθείσες προκλήσεις με τις οποίες θεωρείτε ότι έρχεται σήμερα αντιμέτωπη μία συγκεκριμένη επιχείρηση της επιλογής σας κι εξηγήστε πως καθεμία από αυτές τις προκλήσεις πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

*Υπόδειξη: Παρακαλούμε αρχικά προσδιορίστε το είδος της επιχείρησης που θα λάβετε υπόψη για την απάντησή σας καθώς και τις δύο προκλήσεις. Στη συνέχεια, αναλύστε ξεχωριστά την κάθε πρόκληση και εστιάστε αποκλειστικά στους μακροπρόθεσμους στόχους της εν λόγω επιχείρησης, δίνοντας και σχετικά παραδείγματα*

# Έστω ότι επιλέγεται μία βιοτεχνία παραγωγής ρούχων

- Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει τόσο τον αριθμό των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία μίας επιχείρησης όσο και την ένταση της επιρροής τους. Για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός μπορεί να προέρχεται από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη και από πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, όταν μία βιοτεχνία παραγωγής ρούχων καλείται να θέσει τους στόχους σε επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας, μακροπρόθεσμης κερδοφορίας ή επενδύσεων, καλείται να λάβει υπόψη της όχι μόνο τους εγχώριους ανταγωνιστές αλλά και τη διεθνή πραγματικότητα. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση διευκολύνει τη διεθνοποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Για να γίνει όμως η διεθνοποίηση με αποτελεσματικό τρόπο, θα πρέπει τα στελέχη να παρακολουθήσουν τους παράγοντες που συνθέτουν το μακρο- και μικρο- εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς στη χώρα του εξωτερικού, πριν αποφασίσουν όχι μόνο το αν θα δραστηριοποιηθούν σε αυτήν αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα δραστηριοποιηθούν (π.χ. εξαγορές ή άμεσες ξένες επενδύσεις).
- Αντίστοιχα, στις μέρες μας οι νέες τεχνολογίες και η συνεχής εξέλιξή τους αποτελούν μία διαρκή πρόκληση. Η μη ενσωμάτωση μιας νέας τεχνολογίας, ιδίως όταν αυτή έχει ήδη υιοθετηθεί από έναν ανταγωνιστή, μπορεί να βγάλει εκτός αγοράς μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην παραγωγή ρούχων, αφού η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των προϊόντων και το κόστος τους, την παραγωγική δυναμικότητα αλλά και τους απαιτούμενους πόρους. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, κατά τον ορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων κερδοφορίας θα πρέπει να συνυπολογίζεται η ανάγκη για συνεχή επένδυση στην απόκτηση νέων τεχνολογιών αλλά και για εκπαίδευση των εργαζομένων σε αυτήν. Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες και οι διαφαινόμενες τάσεις δημιουργούν ευκαιρίες που απαιτούν εστιασμένες επενδύσεις, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία και διατήρηση ενός διαδικτυακού καταστήματος.

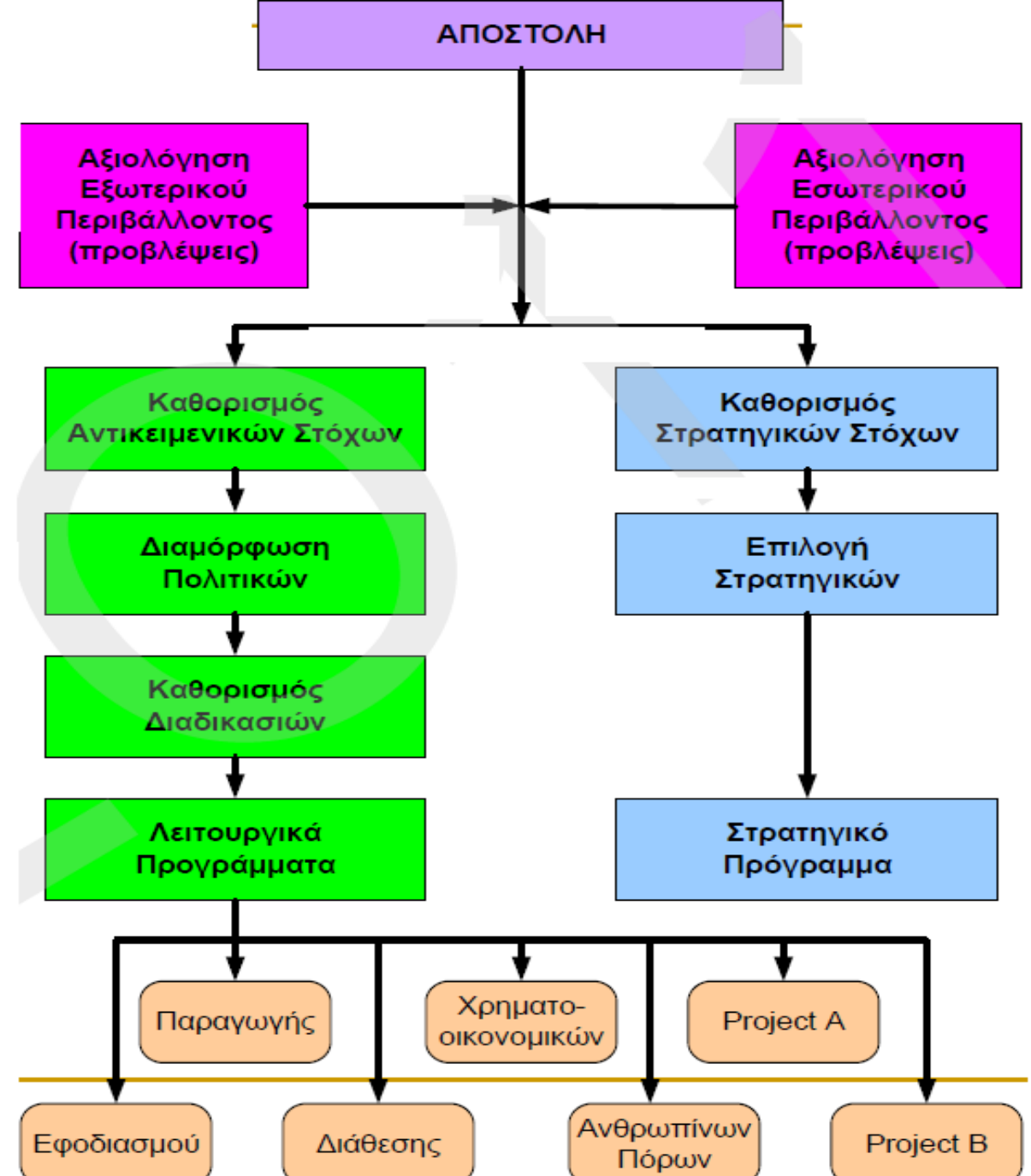
## Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θέτει στόχους τους οποίους και επιδιώκει να επιτύχει.

- α) Τι ιδιότητες θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους στόχους της επιχείρησης, ώστε αυτοί να μπορούν να υλοποιηθούν;
- β) Ποιοι παράγοντες, κατά την άποψή σας, μπορεί να επηρεάζουν την επιλογή των στόχων μιας επιχείρησης;

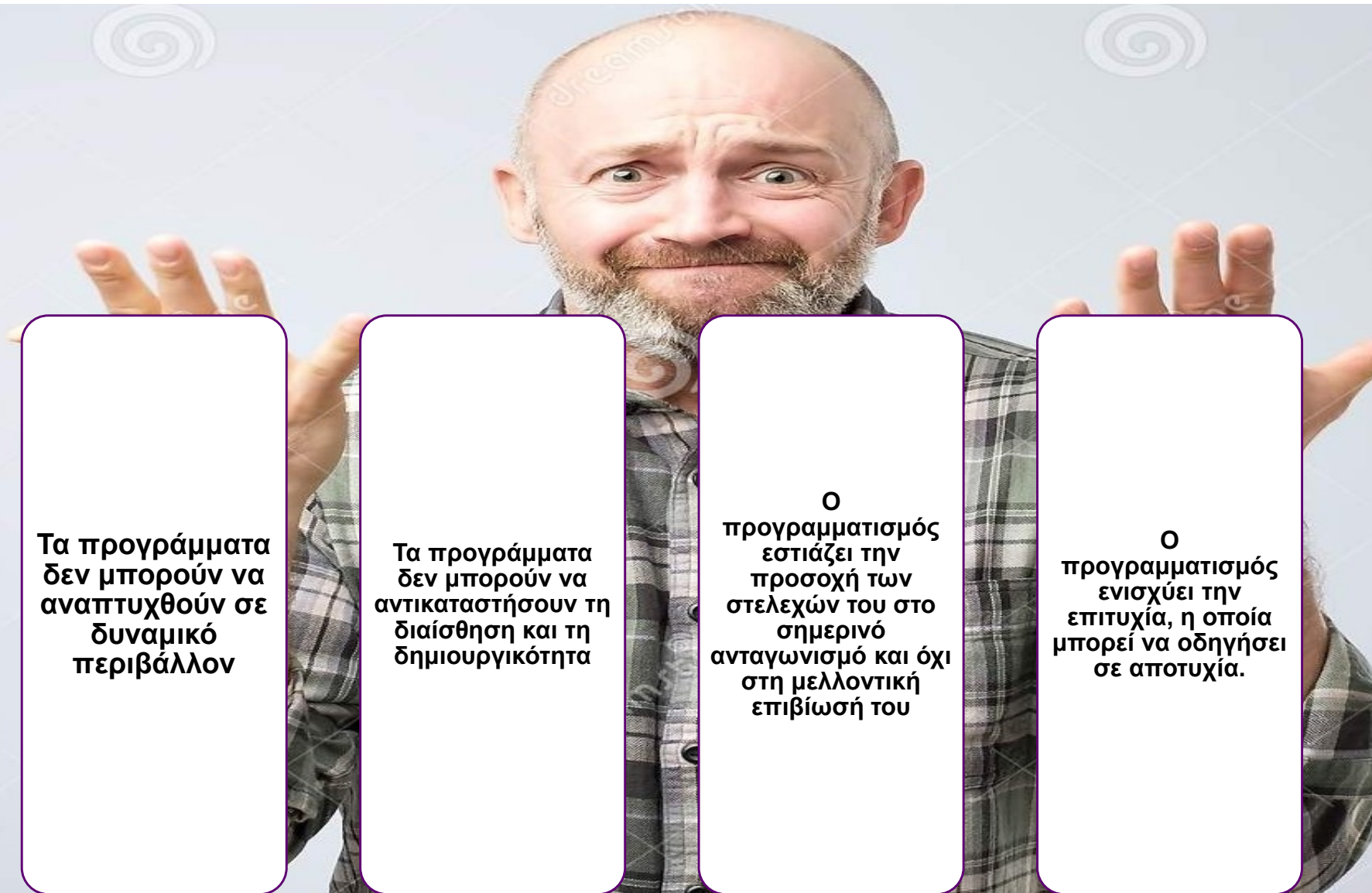
(α) Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θέτει στόχους τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει. Για να υλοποιηθούν αυτοί θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες. Δηλαδή, θα πρέπει να είναι **ΣΜΑΡΧ- SMART**

- **Σ**υγκεκριμένοι, δηλαδή να δηλώνουν ακριβώς τι θα επιτευχθεί
- **Μ**ετρήσιμοι, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση καθώς και το ποσοστό υλοποίησης ή ολοκλήρωσής τους
- **Α**ποδεκτοί και κατανοητοί, ώστε να είναι εγκεκριμένοι και κατανοητοί απ' όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίησή τους
- **Ρ**εαλιστικοί, δηλαδή να μπορούν να επιτευχθούν λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους, τον ανταγωνισμό, την αγορά κλπ
- **Χ**ρονικά προσδιορισίμοι, δηλαδή θα πρέπει να ορίζεται ο χρόνος που θα πρέπει να υλοποιηθούν

# Η διαδικασία του Προγραμματισμού



# Ποια είναι η Κριτική που έχει ασκηθεί για τον προγραμματισμό;



Ο προγραμματισμός στερείται ευελιξίας λόγω της αβεβαιότητας και της αστάθειας των συνθηκών του περιβάλλοντος.

Τα προγράμματα δεν μπορούν να αναπτυχθούν σε δυναμικό περιβάλλον

Τα προγράμματα δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα

Ο προγραμματισμός εστιάζει την προσοχή των στελεχών του στο σημερινό ανταγωνισμό και όχι στη μελλοντική επιβίωσή του

Ο προγραμματισμός ενισχύει την επιτυχία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία.

Γενικά ο τυπικός προγραμματισμός βοηθάει στο να έχουμε θετικά οικονομικά αποτελέσματα, όμως οι συνθήκες & οι περιορισμοί του περιβάλλοντος μπορεί να μειώσουν την επίδρασή του.

# Ποιες είναι οι βασικές ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ;



- **Βεβαιότητα** = οι μάνατζερ διαθέτουν τις απαιτούμενες πληροφορίες για την απόφαση.
- **Επιχειρηματικός κίνδυνος** = οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, γνωρίζουν τις πιθανές εναλλακτικές, αλλά μπορούν απλά να εκτιμήσουν την πιθανότητα επιτυχίας.

**Αβεβαιότητα** = οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, αλλά δε διαθέτουν επαρκή πληροφόρηση για την επίλυσή του.

**Πλήρης αβεβαιότητα** = ελάχιστη ή ανύπαρκτη πληροφορία για το πρόβλημα.

# Ποια είναι τα κυριότερα είδη και οι τρόποι αποφάσεων;



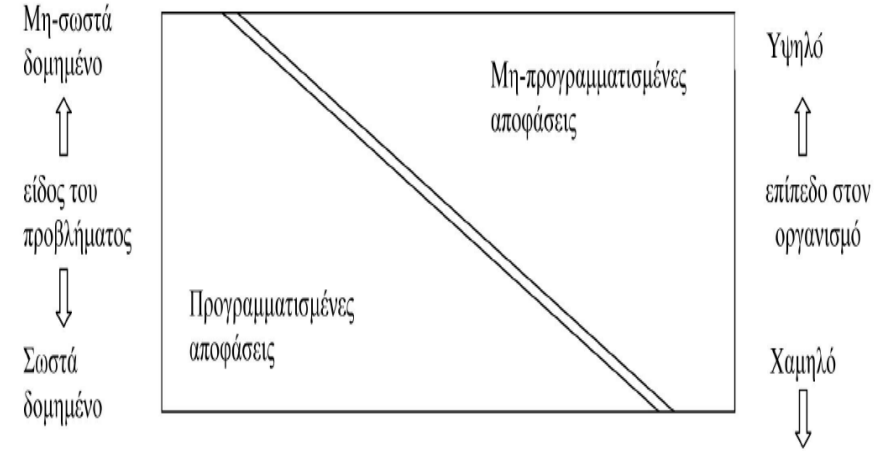
**Οι τρόποι λήψης αποφάσεων είναι:**

**Καθοδηγητικός τρόπος λήψης αποφάσεων (χαρακτηρίζει άτομα με ορθολογικό τρόπο σκέψης και με μικρή ανοχή στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος)**

**Αναλυτικός τρόπος λήψης αποφάσεων (ορθολογικός τρόπος σκέψης και αντιμετώπιση υψηλής αβεβαιότητας συνθηκών περιβάλλοντος)**

**Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με την αντίληψη (ευρεία αντίληψη των πραγμάτων και υψηλή αβεβαιότητα)**

**Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με τη συμπεριφορά (διαισθητικός τρόπος σκέψης και μικρός βαθμός αβεβαιότητας)**



- ❑ Προγραμματισμένες αποφάσεις κατά τη διεργασία λήψης αποφάσεων είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος για το σωστό χειρισμό ορισμένων προβλημάτων. Οι μάνατζερ βασίζονται σε μη-προγραμματισμένες αποφάσεις όταν τα προβλήματα δεν είναι σωστά δομημένα.
- ❑ Ο τρόπος σκέψης που χαρακτηρίζει τους λήπτες αποφάσεων είναι ορθολογικός (επεξεργάζεται τις πληροφορίες με μια γραμμική διαδικασία και πολύ προσεκτικά) ή διαισθητικός (σκέφτονται δημιουργικά και χρησιμοποιούν τη διαίσθηση και το συναίσθημα).



**Το ορθολογικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει τέσσερα στάδια. Ένα από τα στάδια αφορά την «επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης». Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα δύο σημαντικότερα λάθη που μπορεί να γίνουν στο στάδιο αυτό; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.**

*Λάθη που μπορεί να γίνουν και θα πρέπει να αποφευχθούν στο στάδιο που αφορά την «επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης»:*

- 1. Χρησιμοποιήθηκε ακατάλληλο μοντέλο για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.***
- 2. Για την αξιολόγηση των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων δεν χρησιμοποιήθηκαν τα κατάλληλα κριτήρια ή δεν αναγνωρίστηκαν όλες οι επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) της κάθε λύσης.***
- 3. Στον έλεγχο της λύσης που επιλέχθηκε.***
- 4. Δεν διαμορφώθηκε μια δεύτερη λύση (plan B) που θα ενεργοποιηθεί αν κάτι δεν πάει καλά με τη λύση που αξιολογήθηκε ως καλύτερη.***

Εντοπίστε το είδος της απόφασης για κάθε μία από τις τέσσερις (4) αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν. Συγκεκριμένα, ποιες αποφάσεις θεωρείτε πως μπορεί να θεωρηθούν ως προγραμματισμένες και ποιες ως μη προγραμματισμένες και τεκμηριώστε την απάντησή σας για κάθε απόφαση ξεχωριστά.

Ο νέος Δήμαρχος της πόλης σας έχει υψηλές φιλοδοξίες για τη χρήση νέων τεχνολογιών στη λειτουργία του Δήμου. Ζητά λοιπόν από την Υπηρεσία Πληροφορικής του Δήμου να διερευνήσει τη δυνατότητα εισαγωγής ενός πληροφοριακού συστήματος εξυπηρέτησης πολιτών. Για τη σωστή επιλογή του συστήματος, θα πρέπει να ληφθούν τέσσερις αποφάσεις σχετικά με:

1. Τη νέα διαδικασία αυτοματοποιημένης ενημέρωσης των πολιτών (email, SMS) για την πορεία της εξέλιξης των αιτημάτων τους προς το Δήμο.
2. Πρότυπα SMS προς τους πολίτες, π.χ. για ευχές Χριστουγέννων, ενημέρωση για το ετήσιο πολιτιστικό φεστιβάλ της πόλης, κ.λπ.
3. Το πλαίσιο του ελέγχου ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών μέσω του νέου συστήματος.
4. Το συμβόλαιο συντήρησης του νέου συστήματος, με βάση την υπάρχουσα εμπειρία από τη συντήρηση άλλων πληροφοριακών συστημάτων του Δήμου.

- Οι προγραμματισμένες αποφάσεις χαρακτηρίζονται από περιορισμένη αβεβαιότητα, είναι επαναλαμβανόμενες, στηρίζονται στην εμπειρία και το αποτέλεσμα τους είναι γνωστό.

Οι αποφάσεις αυτές είναι συνήθως απλές, βασίζονται σε προηγούμενες λύσεις και συνήθως εμπλέκονται κατώτερα στελέχη ενός οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι αποφάσεις **2 και 4**.

- Αντίθετα, οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και κίνδυνο, δεν είναι επαναλαμβανόμενες και το αποτέλεσμα τους δεν είναι γνωστό.

Οι αποφάσεις αυτές δεν έχουν μια προκαθορισμένη λύση και συνήθως εμπλέκονται στελέχη που κατατάσσονται στα ανώτερα. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι αποφάσεις **1 και 3**.

# χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου

- 1. Καθορισμός εφικτών προτύπων απόδοσης.*
- 2. Προσανατολισμός του ελέγχου προς την αιτία και τη διόρθωση της απόκλισης και όχι του λάθους.*
- 3. Ελαστικότητα στη μορφή του ελέγχου, για την αποφυγή συγκρούσεων με τον ανθρώπινο παράγοντα.*
- 4. Καθορισμός προτύπων απόδοσης ...*
- 5. Διενέργεια του ελέγχου ...*
- 6. Το κόστος της διαδικασίας ...*
- 7. Να είναι κατανοητός ...*

# Προσδιορίστε 5 πρότυπα απόδοσης, αυτά που εσείς θεωρείτε ως τα πιο σημαντικά και αιτιολογείστε την απάντησή σας.

**Έχετε την ευθύνη της οργάνωσης της εξυπηρέτησης των πελατών, σε ένα κατάστημα που διαθέτει έτοιμα φαγητά (όπως, χάμπουργκερ, σάντουιτς, αναψυκτικά, γλυκά, κ.λπ. – κάτι σαν ένα κατάστημα που ανήκει σε μια αλυσίδα όπως των Goody's).**

1. Ο χρόνος εξυπηρέτησης της κάθε παραγγελίας
2. Ο χρόνος αναμονής των πελατών μέχρι να δώσουν την παραγγελία
3. Ο χρόνος και τρόπος καθαρισμού των τραπεζιών όταν ο πελάτης φεύγει
4. Ο τρόπος με τον οποίο ο υπάλληλος παίρνει την παραγγελία από τον πελάτη (γλώσσα, ενημέρωση, ευγένεια, κ.λπ.)
5. Η ενδυμασία των υπαλλήλων του καταστήματος
6. Η ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στο κατάστημα (εξαερισμός, μυρωδιές, μουσική, φωτισμός, κ.λπ.)
7. Η κατάσταση στις τουαλέτες του καταστήματος
8. Ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης παραλαμβάνει την παραγγελία του.
9. Ο αριθμός των ταμείων που είναι ανοικτά στις επιμέρους ζώνες και ημέρες λειτουργίας του καταστήματος (π.χ. πρωί, μεσημέρι, απόγευμα, βράδυ, αργά το βράδυ) σε συνδυασμό με τις ημέρες (καθημερινή, Σάββατο, Κυριακή, αργίες).

Έχετε την ευθύνη της οργάνωσης της εξυπηρέτησης των πελατών σε ένα μεγάλο κατάστημα πώλησης υποδημάτων. Προσδιορίστε τέσσερα (4) πρότυπα απόδοσης, αυτά που εσείς θεωρείτε ως τα πιο σημαντικά και αιτιολογήστε την απάντησή σας.

1. Χρόνος εξυπηρέτησης του πελάτη (που ίσως και να εξειδικεύεται ανά κατηγορία πελάτη (ανδρικό, γυναικείο, παιδικό παπούτσι ή ανά κατηγορία υποδήματος (επίσημο, καθημερινό, αθλητικό, κ.λπ.).
2. Τρόπος υποδοχής του πελάτη στο κατάστημα (συγκεκριμένη φρασεολογία, χαμόγελο, προθυμία να δούνε από κοινού τα παπούτσια της βιτρίνας, κ.λπ.)
3. Χρόνος ανάκτησης του παπουτσιού από την αποθήκη ή τα ράφια αποθήκευσης (που μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία ή τον τύπο του υποδήματος – βλέπε 1., παραπάνω).
4. Βοήθεια στον πελάτη για τη δοκιμή του υποδήματος (που μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία ή τον τύπο του υποδήματος – βλέπε 1., παραπάνω).
5. Τρόπος ολοκλήρωσης της πώλησης (συσκευασία, συμπεριφορά στο ταμείο, χρόνος αναμονής στο ταμείο, κ.λπ.).
6. Τρόπος χειρισμού αλλαγής προηγούμενης υποδήματος (υποδοχή, ανταπόκριση στο αίτημα, κ.λπ.)

**Έχετε την ευθύνη της οργάνωσης της εξυπηρέτησης των πελατών, σε ένα μεγάλο βιβλιοπωλείο. Προσδιορίστε τέσσερα (4) πρότυπα απόδοσης, αυτά που εσείς θεωρείτε ως τα πιο σημαντικά και αιτιολογείστε την απάντησή σας.**

- Χρόνος αναμονής του πελάτη από την είσοδό του στο βιβλιοπωλείο μέχρι να εξυπηρετηθεί από τον πρώτο διαθέσιμο πωλητή.
- Χρόνος ανάκτησης ενός βιβλίου (που αναζητά ο πελάτης) από το ράφι.
- Χρόνος αναμονής του πελάτη στο ταμείο.
- Διαθεσιμότητα βιβλίων (πχ. ως ποσοστό των πελατών που βρίσκουν άμεσα διαθέσιμο το βιβλίο που αναζητούν στο βιβλιοπωλείο, προς το σύνολο των πελατών που αναζητούν κάποιο συγκεκριμένο βιβλίο).
- Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας (για βιβλία που δεν είναι άμεσα διαθέσιμα στο βιβλιοπωλείο).
- Αριθμός αγορασμένων βιβλίων ανά πελάτη.
- Αξία αγορασμένων βιβλίων ανά πελάτη.
- Αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών ανά πωλητή.
- Ποσοστό των πελατών που αγοράζουν τουλάχιστον ένα βιβλίο, προς το σύνολο των πελατών που μπαίνουν στο βιβλιοπωλείο.
- Αριθμός παραπόνων πελατών, σε σχέση με τη συνολική εξυπηρέτησή τους από το προσωπικό του βιβλιοπωλείου.



## Να εξηγήσετε τι δείχνει και τι δεν δείχνει το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης.

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	

Με ποιο κριτήριο έχει οργανωθεί η επιχείρηση; Αναφέρατε δύο πλεονεκτήματα και δύο μειονεκτήματα μιας τέτοιας μορφής οργάνωσης.

### **Πλεονεκτήματα:**

1. Η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής.
2. Υπάρχει μεγαλύτερη επαφή της επιχείρησης με τους τοπικές ομάδες ενδιαφερομένων.
3. Βελτιώνεται ο συντονισμός των διαφορετικών δράσεων (π.χ. παραγωγή, προώθηση, μάρκετινγκ) ανά περιοχή.

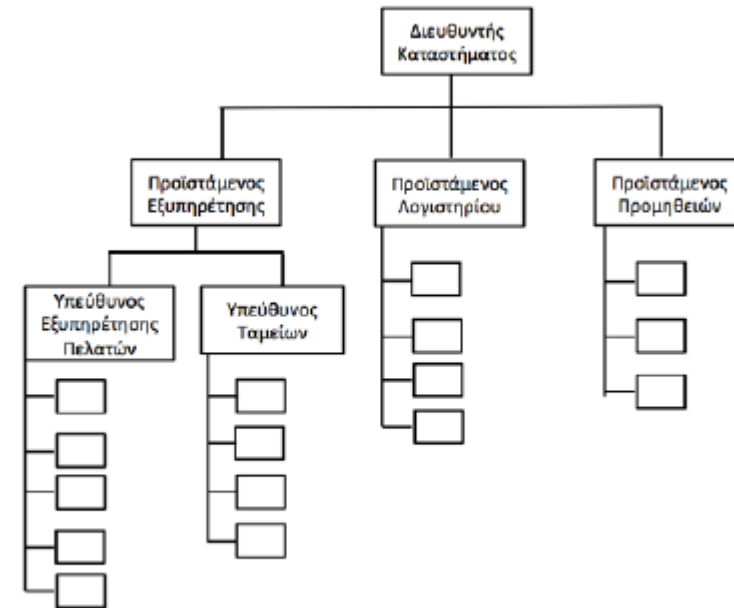
### **Μειονεκτήματα:**

1. Απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός στελεχών με διοικητικές ικανότητες (π.χ. χρειάζεται ένας διευθυντής παραγωγής για κάθε διαφορετική γεωγραφική διεύθυνση).
2. Δυσχεραίνεται ο κεντρικός διοικητικός έλεγχος των διαφορετικών γεωγραφικών διευθύνσεων (ειδικά αν αυτές είναι πολλές)
3. Αυξάνεται η επιρροή των τοπικών παραγόντων στις αποφάσεις της επιχείρησης λόγω της αυξημένης δύναμής τους (πολιτική, οικονομική, κοινωνική) στις συγκεκριμένες περιοχές



Διευθύνετε ένα μεγάλο κατάστημα πώλησης οικιακών ειδών, όπως: κουζίνες, μπάνια, εργαλεία, φωτιστικά, ηλεκτρολογικά είδη, δάπεδα, χρώματα, πλακάκια, κ.λπ.. Το κατάστημα απασχολεί 30 εργαζόμενους που εργάζονται στην Αποθήκη, στην Εξυπηρέτηση των πελατών, στα Ταμεία, στις Παραγγελίες, στην Παραλαβή και στο Λογιστήριο. Η Φύλαξη και ο Καθαρισμός του καταστήματος πραγματοποιούνται από άλλες εταιρείες μετά από ανάθεση. Ερώτηση: Να προσδιορίσετε και να σχεδιάσετε την οργανωτική δομή για το συγκεκριμένο κατάστημα, να αναγνωρίσετε τις κύριες διευθύνσεις ή τμήματα και να τεκμηριώσετε όλες τις επιλογές σας.

*Η απλούστερη οργανωτική δομή που μπορεί να επιλεγεί είναι η δομή με βάση το κριτήριο του σκοπού. Δεν έχει σημασία το πως θα ονομαστεί η δομή αρκεί να προσδιοριστεί σωστά. Πρέπει να αναδεικνύεται το γιατί του σχεδιασμού. Επίσης, αξιολογείται το κατά πόσον η απάντηση περιλαμβάνει το σύνολο των εργαζομένων. Μια ενδεικτική οργανωτική δομή υπάρχει στο σχήμα που ακολουθεί.*



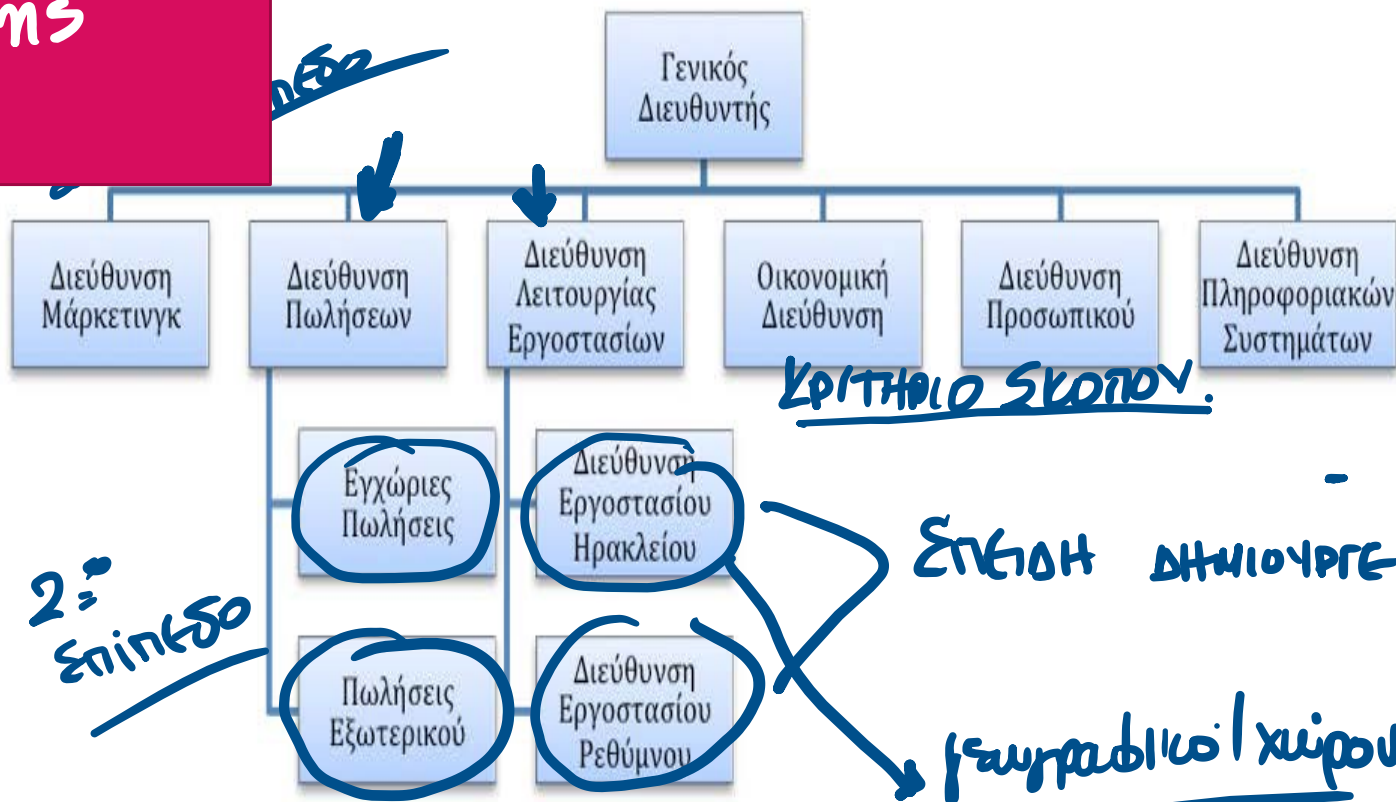
## ΔΕ ΔΕΙΚΝΕΙ

- την ακριβή κατανομή των εργαζομένων στα τμήματα και στις θέσεις εργασίας
- κάθε οδό επικοινωνίας
- τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης
- άτυπη οργάνωση

η επιχείρηση έχει οργανωθεί με το κριτήριο του σκοπού, αφού παράγει και διαθέτει ομοειδή προϊόντα μέσα από τα ίδια κανάλια σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Το μικρό ποσοστό των εξαγωγών δεν δικαιολογεί μια οργάνωση με κριτήριο την γεωγραφική κατανομή.

## Το ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΑΥΤΟ (ΚΑΡΔΑΣ ΑΕ) ΔΕΙΚΝΕΙ

- την κατανομή των τμημάτων της εταιρείας
- τις βιωματικές σχέσεις (εργασια)
- τα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης
- τα λειτουργικά επίπεδα



ΔΕΥΤΕΡΑ 22  
ΙΟΥΝΙΟΥ 2021

ΔΕΘ11-  
ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟ  
ΜΑΘΗΜΑ 5

Η επιχείρηση «Γλυκιά Ζωή» δραστηριοποιείται στο χώρο της εστίασης (ζαχαροπλαστέιο και catering για εκδηλώσεις) σε επαρχιακή πόλη η οποία αποτελεί μεγάλο τουριστικό προορισμό. Η επιχείρηση λειτουργεί περίπου 30 χρόνια, έχοντας δύο καταστήματα στο κέντρο της πόλης και ένα εργαστήριο. Έχει πολύ καλό όνομα στην τοπική κοινωνία, ειδικότερα για μερικά προϊόντα για τα οποία φημίζεται. Παρ' όλα αυτά τον τελευταίο καιρό η επιχείρηση αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, καθώς ο τζίρος της πέφτει, ενώ ταυτόχρονα στην πόλη ξεπηδούν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

**Ερώτηση:** Για να ξεπεράσει η επιχείρηση την κρίση, θέλει να εξετάσει ως βασικούς στόχους τον περιορισμό των δαπανών και την αύξηση των πωλήσεων. Τι σχέδιο δράσης θα προτείνατε στην επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της;

**Υπόδειξη:** Οργανώστε και εντάξετε το σχέδιο δράσης σε ένα πλαίσιο προγραμματισμού που θα περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ενέργειες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνει ενέργειες, τεκμηριώνοντας κατάλληλα την επιλογή της κάθε ενέργειας ως προς τη συμβολή της στους στόχους της «Γλυκιάς Ζωής»

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - (ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ)**

Η επιχ. Γλυκιά Ζωή απομεινώνει να προγραμματίσει τις μελλοντικές της κινήσεις σε μακροπρόθεσμο

- 1) Επέκταση προϊοτικού καρτοφυλακίου
- 2) Ανάπτυξη νέων συντηγασίων / π.χ. με ζευδοχένια, σταφείες διαργαίνωση γαμψά
- 3) Δημιουργία τριμιάτων διδαμακίας ζαχαροπλαστικής
- 4) Εξέλιξη συμφέροντων νέων προμηθειών

# ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ

## ΠΡΟΓΡ/ΣΜΟΣ

εως 1 ετος

- 1) Δημιουργία δικτύου διανομής με μηχανικά στις σύρω λεωχίες
  - 2) Ανάπτυξη νέων πακέτων προϊόντων
  - 3) Καλύτερη - πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των ήδη υπάρχοντων προσωπικών.
  - 4) Προσφορές, ευπαιγτική πολιτική, προώθηση μιλνίσων
- ΕΝΕΡΓΗΕΣ ΜΑΡΧΕΤΙΥΜ —

# Ο Επιχειρηματίας θα πρέπει να πραγματοποιήσει συγκεκριμένες ενέργειες που θα μπορούσαν να είναι βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες

## Βραχυπρόθεσμες:

1. Δημιουργία «πακέτων» προϊόντων με μικρή έκπτωση (πχ. καφές με κρουασάν κ.λπ.).
2. Επέκταση και σε άλλα προϊόντα (πχ. προϊόντα φούρνου, κρύα πιάτα που δεν έχουν μεγάλο κόστος, έτοιμο φαγητό, κ.λπ.).
3. Παροχή υπηρεσίας *delivery*.
4. Επέκταση της επιχείρησης και σε περιοχές εκτός της πόλης με στόχο τους επισκέπτες-τουρίστες. Δημιουργία σημείων πώλησης με φθινό κόστος εγκατάστασης και ελάχιστο προσωπικό.
5. Στοχευμένη διαφήμιση στα τοπικά κανάλια και προώθηση των πιο επιτυχημένων προϊόντων ως *brand-name*
6. Καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού (ελαστικές συμβάσεις εργασίας, ενίσχυση σε ώρες αιχμής κ.λπ.).
7. Δημιουργία ιστοσελίδας με επιλεγμένα προϊόντα και προώθησής της σε *tour operators*.
8. Συνεργασία με αίθουσες εκδηλώσεων, μουσικά συγκροτήματα κ.λπ., για παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών (αίθουσα, *service*, σίτιση, μουσική) για εκδηλώσεις.
9. Διερεύνηση των προϊόντων/τιμών του ανταγωνισμού και προσπάθεια διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό με μείωση τιμών και παράλληλη αύξηση της ποσότητας διάθεσης.

## Μακροπρόθεσμες:

1. Αναζήτηση συνεργασιών με ξενοδοχεία και τουριστικά καταλύματα για α) παραγγελίες ειδικών προϊόντων της επιθυμίας τους β) διάθεση προϊόντων σε χώρους των ξενοδοχείων.
2. Επέκταση σε νέες τεχνολογίες (πχ. εκτύπωση φωτογραφιών σε τούρτες).
3. Συνεργασίες με επιχειρήσεις με ειδικά προϊόντα από εξωτερικό ή και εσωτερικό.
4. Αυτοματοποίηση της παραγωγής τουλάχιστον στα είδη που έχουν την μεγαλύτερη κατανάλωση.
5. Επιλογή τουριστικών περιοχών που δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί ανταγωνισμός για ανάπτυξη ειδικών σημείων πώλησης.
6. Παραγωγή νέων προϊόντων για ειδικούς πελάτες (πχ. παχύσαρκους, διαβητικούς, αθλητές, κ.λπ.).
7. Αναζήτηση φθηνότερων προμηθευτών και πρώτων υλών με καλύτερη ποιότητα προϊόντων.

Όπως αναφέρει σε βιβλίο του, ο συγγραφέας του «Μικρού Πρίγκιπα» Antoine de Saint-Exupéry, «ένας μεγάλος ηγέτης έχει την ικανότητα να ενθαρρύνει τους εργαζομένους του να ονειρεύονται και παράλληλα να υλοποιούν τους στόχους τους».

→ manager

**Ερώτηση:** Εστιάζοντας την προσοχή σας στα μοντέλα ηγεσίας

**(α) των Blanchard & Hersey και**

**(β) του Kouzes,**

ποιες θεωρείτε ότι είναι **οι προϋποθέσεις**, ώστε **ο ηγέτης στο κάθε ένα από τα δύο αυτά μοντέλα να είναι αποτελεσματικός** και να εναρμονίζεται με τον **ορισμό του Antoine de Saint-Exupéry;**

Ορισμοί: (α) στο **μοντέλο ηγεσίας των Blanchard & Hersey** (περιστασιακό), ο ηγέτης επιλέγει το καθοδηγητικό, το υποστηρικτικό, το συμμετοχικό ή το εκχωρητικό στυλ ηγεσίας ανάλογα με το βαθμό εκχώρησης και το βαθμό σχέσεων-υποστήριξης στο προσωπικό του, και (β) στο μοντέλο του **Kouzes**, ο ηγέτης είναι αυτός που δημιουργεί κατάλληλο κλίμα και όραμα στους εργαζόμενους, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, προγραμματίζει σωστά τη δράση με ενδιάμεσους στόχους, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα και μαθαίνει από τα λάθη.

# ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ - ΜΑΝΑΓΕΡ

## Ο ΗΓΕΤΗΣ

- εμπνέει
- δημιουργική πλοτούς "οπαδούς"
- διαδέτη συναισθηματική νοημοσύνη
- μακίνη στη θέση του εργοφόρου
- αναπτύσσει όραμα το οποίο μοφάγεται με τους "οπαδούς" του

## Ο ΜΑΝΑΓΕΡ

- Αναλαμβάνει τις 4 διοικητικές λειτουργίες - ποδε
- είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της παραγωγικότητας του επιχειρηματικού περβαλλόντος.
- καταφέρει αφομοιώσεις
- Αφωλορη και ελέγχει την πορεία των εμπκ. στόχων.



# Ο ΑΓΕΤΗΣ θα να εμπνέει την εφαρμογή των πράξεων

- πρέπει να δίνει ο ίδιος με τη συμπεριφορά του το "καλό παράδειγμα"

- να είναι δίκαιος

- να επικοινωνεί

- να εμπνεύσει

- να συνεργάζεται αρμονικά με το προσωπικό

- δημιουργία καταπόνησης στις λειτουργίες

manager -  
κάνει τα σωστά πράγματα  
για σωστά πράγματα  
= ΑΓΕΤΗΣ

## ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ / manager

- οργανωτικός
- ομαδικός
- αλληλεπίδραση των προστάσεων

# ΗΓΕΤΗΣ που ακολουθεί 2 διαφορετικά μοντέλα

- BLANCHARD & HERSEY - ΚΟΥΖΕΣ -

---

## ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

↳ γιατί ο ηγέτης επιλέγει τη συμπεριφορά και το στυλ που αρμόζει καλύτερα στις περιστάσεις.

### ΣΤΗΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

- ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟ
- ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ
- ΣΥΜΜΕΤΟΥΧΙΚΟ
- ΕΛΕΥΘΗΡΙΟ

Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΕΦΑΡΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΝΕΟΣ / ΑΠΕΙΡΟΣ  
ΝΕΟΣ - 6 ΜΗΝΕΣ

---

↓  
ΣΑΘΟΚΗΤΗΤΙΚΟ

ΟΡΙΜΟΣ / ΕΠΙΤΕΛΗΣ

---

↓  
ΣΚΛΗΡΟΤΙΚΟ

# ΑΠΑΝΤΗΣΗ- ΗΓΕΣΙΑ

- Στο πρώτο μοντέλο της περιστασιακής ηγεσίας, βασική προϋπόθεση ώστε οι εργαζόμενοι να ονειρεύονται και να υλοποιούν τους στόχους τους είναι να εναρμονίζεται το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει ο ηγέτης με την εργασιακή ωριμότητα του εργαζόμενου. Σε εργαζόμενους χαμηλής εργασιακής ωριμότητας καταλληλότερο είναι το καθοδηγητικό στυλ ώστε να νιώθουν κάθε φορά υποστήριξη και ενθάρρυνση, να παίρνουν κατευθύνσεις για τη δράση τους και να έχουν έναν οδηγό για να εξοικειωθούν και να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντα της θέσης εργασίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σε εργαζομένους πολύ υψηλής εργασιακής ωριμότητας το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας είναι το εκχωρητικό ώστε να μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλία, να νιώθουν ελεύθεροι να δράσουν και να αναλαμβάνουν την ευθύνη της δράσης τους. Για μεσαία επίπεδα εργασιακής ωριμότητας κατάλληλα είναι το υποστηρικτικό και το συμμετοχικό στυλ.
- Στο δεύτερο μοντέλο του Kouzes, βασικές προϋποθέσεις ώστε οι εργαζόμενοι να ονειρεύονται και να υλοποιούν τους στόχους τους είναι από την πλευρά του ηγέτη η εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης μέσω π.χ. αμοιβών, πρόσθετων παροχών, ηθικών κινήτρων, η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και καλών ανθρώπινων σχέσεων, η παροχή δυνατότητας στους εργαζόμενους για ανάληψη πρωτοβουλίας και ανάπτυξης της προσωπικότητας και η προετοιμασία του αντικαταστάτη μέσα από εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εκπαίδευση.

Ένας προϊστάμενος μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του μέσω: (α) του τρόπου που συμπεριφέρεται και (β) του τρόπου που ασκεί διοίκηση.

Ερώτηση: Να αναφέρετε πέντε (5) τρόπους με τους οποίους ένας προϊστάμενος μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του μέσω της συμπεριφοράς του και πέντε (5) τρόπους με τους οποίους μπορεί να τους παρακινήσει μέσω του τρόπου που ασκεί διοίκηση.

(α) Η συμπεριφορά ενός προϊσταμένου παρακινεί αν:

- Δίνει ο ίδιος το παράδειγμα.
- Ακούει προσεκτικά.
- Κρίνει δίκαια.
- Επαινεί την καλή απόδοση.
- Κάνει εποικοδομητικά σχόλια.
- Εμπνέει τους ανθρώπους του.
- Πείθει αντί να επιβάλλει τις απόψεις του.
- Πληροφορεί το προσωπικό του.
- Δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για το προσωπικό του.
- Έχει συνέπεια λόγων-πράξεων.

(β) Ο τρόπος που ασκεί διοίκηση ένας προϊστάμενος παρακινεί αν:

- Εκχωρεί αρμοδιότητες ανάλογα με το πρόσωπο και την περίπτωση.
- Δημιουργεί κλίμα ομαδικής συνεργασίας.
- Προωθεί την καινοτομία.
- Βοηθά την ανάπτυξη του προσωπικού του.
- Βάζει συγκεκριμένους στόχους και στηρίζει το προσωπικό στην επιτυχία τους.
- Ταιριάζει τον καθένα με το αντικείμενο που του αναθέτει.
- Επιβραβεύει.
- Παίρνει πάνω του τις ευθύνες

Πρώην Πρόεδρος των ΗΠΑ, αναφέρει ότι «ο μεγάλος ηγέτης δεν είναι απαραίτητα αυτός που πετυχαίνει μεγάλα επιτεύγματα. Είναι αυτός που οδηγεί τους εργαζομένους του να τα πετύχουν».

Ερώτηση: Ποια είναι τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο ηγέτης για να παρακινήσει τους εργαζομένους να επιτύχουν μεγάλα επιτεύγματα, ικανοποιώντας παράλληλα και τους προσωπικούς τους στόχους;;

— *καλλίτρουον καιο κλιμα* —

Ο ηγέτης για να παρακινήσει τους εργαζομένους να επιτύχουν μεγάλα επιτεύγματα, ικανοποιώντας παράλληλα και τους προσωπικούς τους στόχους θα μπορούσε να εστιάσει αρχικά σε ζητήματα που προάγουν την ικανοποίηση των εργαζομένων όπως:

1. Αμοιβή της εργασίας (μισθοί, ημερομίσθια, αμοιβές, δώρα)
2. Πρόσθετες παροχές (π.χ. ομαδική ασφάλιση των εργαζομένων, χορήγηση άτοκων δανείων για την αγορά κατοικίας, διανομή δώρων στα παιδιά των εργαζομένων, δωρεάν εκδρομές)
3. Βελτίωση των συνθηκών υγιεινής ασφάλειας και του εργασιακού περιβάλλοντος (μέτρα για την αποφυγή ατυχημάτων, δημιουργία σταθμού πρώτων βοηθειών, περιορισμός του θορύβου, επαρκής φωτισμός, θέρμανση, κλιματισμός κλπ)
4. Αποτελεσματικός και ξεκάθαρος σχεδιασμός έργου, αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση της εργασίας, δημιουργία κλίματος επικοινωνίας και καλών διαπροσωπικών σχέσεων, ευκαιρίες για πρωτοβουλίες κλπ)

Είναι επίσης σημαντικό να εστιάσει και σε ενέργειες που λειτουργούν αμιγώς παρακινητικά όπως:

1. Σύνδεση πρόσθετων παροχών και χρηματικών βραβείων με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων
2. Θέσπιση ηθικών κινήτρων (π.χ. ειδικών ατομικών και ομαδικών βραβείων)
3. Σχεδιασμός ενδιαφέροντος και με προκλήσεις αντικειμένου εργασίας
4. Αναγνώριση και προβολή των επιτευγμάτων των εργαζομένων εντός κι εκτός του οργανισμού

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ⇒ ΠΟΜΠΟΣ - ΔΕΚΤΗΣ - ΜΗΝΥΜΑ - ΜΕΣΟ - ΑΝΑΔΡΑΣΗ - ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ

Ερώτηση: Ποια εμπόδια διακρίνετε στην επικοινωνία του κυρίου Καννέλου με τους εργαζόμενους της εταιρείας;

Α Ο κος Καννέλος, διευθυντής/ιδιοκτήτης της ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΝΝΕΛΟΣ, συνομιλεί με την εκπρόσωπο των εργαζομένων, κα Περράκη:

Κε Καννέλο, την προηγούμενη εβδομάδα έγιναν αναπάντεχες κι αδικαιολόγητες απολύσεις λόγω της τρέχουσας κρίσης. Είμαστε αναστατωμένοι!

Μα τι λέτε; Δεν διαβάσατε την ανακοίνωση στους πίνακες ανακοινώσεων που αναρτήθηκε σε όλα τα τμήματα; Στάλθηκε και στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις σας. Όλοι στη Διοίκηση είμασταν απροετοίμαστοι για τέτοια κρίση. Δεν έχουμε ανάλογη εμπειρία ή εκπαίδευση.

Δεν λάβαμε κανένα ηλεκτρονικό μήνυμα και ελάχιστοι υπάλληλοι έχουν ηλεκτρονική διεύθυνση. Και να το είχαμε λάβει, περνά πάντα τουλάχιστον ένας μήνας μέχρι να μας συναντήσετε για να ακούσετε ότι έχουμε να σας πούμε. Επιπλέον, σε ποιους πίνακες ανακοινώσεων αναρτήθηκαν; Δεν είδαμε τίποτα!

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να γίνουν πολλά. Για παράδειγμα, η εταιρεία πήρε πολλά χρήματα για την τεχνολογική βελτίωση της γραμμής παραγωγής. Πώς προχωρά αυτή η επένδυση; Τα κονδύλια εκπαίδευσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση; Οι οικονομικές ενισχύσεις από την Ευρώπη;

Μόλις λάβαμε τα εκπαιδευτικά κονδύλια. Όσο για τις οικονομικές ενισχύσεις, δυστυχώς κανείς μας δεν είναι εκπαιδευμένος σε θέματα χρηματοδοτήσεων κι έτσι έχουμε μεγάλη καθυστέρηση.

## ΕΜΠΟΔΙΑ/ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΕ ΟΛΗ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ (ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΠΙΚ)



- = Δεν υπάρχει έλεγχος διόδου των μηνυμάτων
- Ανεπαρκής τρόπος ενημέρωσης των εργαζομένων

ΚΑΝΑΛΙ = χρησιμοποιήθηκαν  
 λανθασμένες μέθοδοι όπως π.χ ο ΠΙΝΑΚΑΣ  
 ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ  
ΠΑΡΑΛΗΠΤΕΣ → ΔΕΝ ΕΛΑΒΑΝ ΟΛΟΙ ΤΟ  
 ΜΗΝΥΜΑ  
ΑΝΑΔΡΑΣΗ → ΛΑΘΟΣ ΧΡΟΝΙΣΜΟΣ

# Υπάρχουν προβλήματα στην Κωδικοποίηση, στο Κανάλι, στον Παραλήπτη και στην Ανάδραση:

## Κωδικοποίηση:

- Στάλθηκαν γραπτά ηλεκτρονικά μηνύματα ‘υψηλής προτεραιότητας’ χωρίς να ελεγχθεί αν παραλήφθηκαν.
- Για ένα τέτοιο σημαντικό θέμα (απολύσεις), θα μπορούσε να είχε γίνει και προφορική επικοινωνία με εκπροσώπους των εργαζομένων.

## Κανάλι:

- Χρησιμοποιήθηκαν πίνακες ανακοινώσεων οι οποίοι μάλλον δεν είναι ορατοί (κι εν γένει προσβάσιμοι) από το προσωπικό της εταιρείας.
- Χρησιμοποιήθηκαν ηλεκτρονικές διευθύνσεις αλλά η πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν έχει ηλεκτρονική διεύθυνση.

## Παραλήπτης:

- Τα προβλήματα στην Κωδικοποίηση και στο Κανάλι οδήγησαν σε εντελώς διαφορετική αποκωδικοποίηση από τους εργαζόμενους.

## Ανάδραση:

- Πρέπει να βελτιωθεί ο χρόνος απόκρισης του κου Καννέλου. Φαίνεται ότι χρειάζεται ένας μήνας από τη στιγμή που ενημερώνει τους εργαζόμενους μέχρι να συναντηθούν και να του μεταφερθούν τα σχόλιά τους. Για ένα όμως τόσο σοβαρό θέμα, μπορεί να δημιουργηθούν τεράστια εσωτερικά προβλήματα σε αυτό το χρονικό διάστημα.

# ΤΟΜΟΣ

# Γ

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



# Αναφέρατε τρία (3) πλεονεκτήματα και τρία (3) μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας όσον αφορά στη θέση του ιατρικού επισκέπτη

Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας	
Πλεονεκτήματα:	Πιθανά μειονεκτήματα:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αποτελεί εργαλείο για διασαφήνιση αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε περίπτωση διχογνωμιών</li><li>• Ακριβής ορισμός των καθηκόντων των αρμοδιοτήτων και της ιεραρχικής διαβάθμισης</li><li>• Ευκολότερος προγραμματισμός ανθρωπινων πόρων και ανάπτυξη προσωπικού</li><li>• Προσφέρει βάση για αξιολόγηση και αντικειμενικοποίηση των αμοιβών</li><li>• Πληροφορεί τους εργαζομένους για δικαιώματα και υποχρεώσεις τους</li><li>• Αποτελεί οδηγό για την εξοικείωση νέων συνεργατών και προσαρμογή τους</li><li>• Αποτελεί βάση για προκήρυξη θέσεων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι θέσεις αντιμετωπίζονται ως «κοινωνικό κεκτημένο» και αποτελούν αντικείμενο υπεράσπισης</li><li>• Παγίωση της οργάνωσης και μείωση της ευελιξίας της</li><li>• Η διαφορά μεταξύ της περιγραφής μιας θέσης εργασίας και της πραγματικής εργασιακής κατάστασης, οδηγεί σε κυνισμό που χαρακτηρίζεται από περιφρόνηση των παραδεδειγμένων κανόνων και από αναποτελεσματικότητα</li><li>• Το κόστος συντήρησης μιας περιγραφής θέσης εργασίας αποθαρρύνει πολλές επιχειρήσεις από τη διαρκή επικαιροποίησή της</li><li>• Ενισχύει την μονοτονία με κίνδυνο να οδηγήσει σε μείωση του ενδιαφέροντος και περιορισμό της ανάληψης πρωτοβουλιών</li></ul>

# ΑΝΑΛΥΣΗ

# ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ:

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ:

ΙΕΡΑΡΧΙΑ:

## ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ

- Απαιτούμενες  
πρόποδεσεις

- ΠΡΟΣΩΝΤΑ

- τυπικά  
- ουσιαστικά

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

**Μια ιδιωτική τράπεζα, έχει μόλις προσλάβει ένα νέο υπάλληλο για μία θέση «Ταμίας» σ' ένα από τα υποκαταστήματά της. Ποιοι παράγοντες μπορεί να καθορίσουν την αμοιβή, που προγραμματίζει να δώσει η τράπεζα, στον κάτοχο μιας τέτοιας θέσης;**

*Οι αμοιβές των θέσεων εργασίας, συνήθως, καθορίζονται από τον συνδυασμό της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου με την αξιολόγηση της θέσης εργασίας (αξία της θέσης-ανεξάρτητη της απόδοσης).*

*Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επειδή πρόκειται για έναν πρωτοδιοριζόμενο υπάλληλο, η αμοιβή της θέσης εργασίας εξαρτάται από τη διαδικασία αξιολόγησης της θέσης εργασίας.*

*Αυτό σημαίνει ότι παράγοντες όπως:*

- απαιτούμενες ικανότητες*
- η επιμόρφωση*
- ο βαθμός ευθύνης*
- η απαιτούμενη εκπαίδευση και*
- η λήψη αποφάσεων*

*είναι συντελεστές, που συνθέτουν την αξία της θέσης εργασίας.*

## Να αναπτύξετε τις προϋποθέσεις, που πρέπει να πληρούνται, έτσι ώστε να προλαμβάνονται εσφαλμένες ή άδικες κρίσεις στη διάρκεια αξιολόγησης των εργαζομένων.

α) Για να αποσοβηθούν εσφαλμένες ή άδικες κρίσεις στη διάρκεια αξιολόγησης των εργαζομένων είναι απαραίτητο να προηγηθεί η διατύπωση κριτηρίων και χαρακτηριστικών αξιολόγησης και να σταθμιστούν αναφορικά με τη σημασία που αποδίδεται σε αυτά. Επίσης είναι απαραίτητη η διατύπωση ενός ενιαίου και μεθοδολογικά διασφαλισμένου εργαλείου κρίσης που να προκύπτει μέσα από τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης. Έτσι είναι απαραίτητη η κατάρτιση ενός λεγόμενου < Συμφώνου Απόδοσης> στο οποίο καταγράφονται για κάθε εργαζόμενο α) οι στόχοι και η προσδοκώμενη από αυτόν απόδοση, β) τα κριτήρια και ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα μετρηθεί γ) τα προσόντα που απαιτούνται δ) οδηγίες και αρχές που πρέπει να τηρεί κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Μόνο με αυτό τον τρόπο μπορούν να ελαχιστοποιηθούν οι υποκειμενικές επιδράσεις. Σε αυτό μπορεί να συμβάλλει και η εκπαίδευση ή και η επιμόρφωση των αξιολογητών.

### Ιδιαίτερα επίσης προβλήματα προκύπτουν όταν:

- Με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον ή μέσα στην επιχείρηση είναι δυνατό να αλλάξουν και οι αιτήσεις απόδοσης μιας θέσης. Επειδή τέτοιες αλλαγές δεν εύκολα αναγνωρίσιμες υπάρχει ο κίνδυνος αξιολόγησης του κατόχου μιας θέσης με λάθος κριτήρια.
- Είναι δυνατό σε μια επιχείρηση να υπάρχουν εργασίες οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν με εντελώς διαφορετικό τρόπο χωρίς όμως να είναι δυνατό να αξιολογηθεί αντικειμενικά η ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων. Πως είναι π.χ. δυνατό να διατυπωθούν μετρήσιμα κριτήρια αξιολόγησης οργανωτικών εργασιών;

# - ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ -

- Να είναι δίκαιη απέναντι στους εργαζόμενους
- Αμερόληπτος και αντικειμενικός
- Να γνωρίζει στ βάθος τα κριτήρια + τη διαδικασία
- Να προσφέρει ίσες ευκαιρίες
- Διαμορφωση κατ'αβήλες συνθηκών
- Διεύρυνση συμμετοχής εργαζομένων σαν διαδοχο.

ΣΤΟΧΟΣ → Να διαμορφωθεί ένα ΑΤΥΠΟ

- ΣΥΜΦΩΝΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ -

# Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που αφορούν στη μορφή, που θα πάρει μια αξιολόγηση απόδοσης ενός εργαζομένου;

Η αξιολόγηση απόδοσης ενός εργαζομένου μπορεί να λάβει διάφορες μορφές ανάλογα με τα ποικίλα χαρακτηριστικά της.

Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι δυνατόν να αφορούν:

- Το αντικείμενο της αξιολόγησης
- Το βαθμό οργάνωσης της αξιολόγησης
- Την περιοδικότητα της αξιολόγησης
- Τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια
- Το βαθμό διαφοροποίησης των κριτηρίων αξιολόγησης
- Την ένταση της αξιολόγησης

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΟΤΕ

- την ικανότητα τους
- την ποιότητα εργασίας
- τη συμπεριφορά τους
- τον όγκο υπηρεσιών που διευκρύνει
- την αψίδουσι τους
- τη συνέπεια τους

## Να αναπτύξετε 2-3 χαρακτηριστικά κριτήρια, βάσει των οποίων πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, έτσι ώστε αυτή να θεωρείται αποτελεσματική και αξιόπιστη

Χαρακτηριστικά κριτήρια βάσει των οποίων πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, για να είναι αυτή αξιόπιστη και αποτελεσματική, μεταξύ άλλων, είναι:

- **Ποιότητα εργασίας:** Ο βαθμός, δηλαδή, στον οποίο η διαδικασία ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του εργαζομένου πλησιάζει την τελειότητα, από την άποψη ότι προσαρμόζεται σε κάποιον ιδανικό τρόπο εκτέλεσης ή εκπληρώνεται ο προτιθέμενος στόχος της δραστηριότητας.
- **Ποσότητα εργασίας:** Το μέγεθος, δηλαδή, που παράγεται εκφραζόμενο είτε σε νομισματική αξία ή σε αριθμό παραγόμενων μονάδων είτε σε αριθμό εκτελεσμένων εργασιακών κύκλων.
- **Ικανότητα επικοινωνίας**

Στη σημερινή εποχή, που η τεχνολογία πληροφορικής παρουσιάζει ραγδαίους ρυθμούς εξέλιξης, δεν είναι καθόλου δύσκολο για τις επιχειρήσεις να ανιχνεύουν και να παράγουν το κατάλληλο πληροφοριακό υλικό που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Επιπλέον πολύτιμες πληροφορίες που απαιτούνται προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να εκτιμήσουν την τρέχουσα διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, παρέχει μια ανάλυση εργασίας.

Να προσδιορίσετε τι επιπλέον πληροφορίες προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και σε ποιες δραστηριότητες του τομέα Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης μπορούν αυτές να αξιοποιηθούν.

Οι πληροφορίες για το υλικό των Ανθρώπινων Πόρων προέρχονται κυρίως

- από τους ίδιους φορείς των θέσεων εργασίας ή από ειδικούς αναλυτές και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως το όνομα, σπουδές, εμπειρία, ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων στην επιχείρηση. Οι πληροφορίες αυτές επιτρέπουν στη διοίκηση της επιχείρησης να εκτιμήσει τα ταλέντα και τις δεξιότητες που διαθέτει η επιχείρηση στην τρέχουσα κατάστασή της.
- Ένας άλλος τρόπος για να εκτιμήσει η επιχείρηση την τρέχουσα διαθεσιμότητα των Ανθρώπινων Πόρων της είναι η **ανάλυση εργασίας**. Ενώ το πληροφοριακό υλικό που προηγήθηκε, αναφέρεται στην ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με το τι μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, η ανάλυση εργασίας αναφέρεται σε μια μακρά διαδικασία κατά την οποία αναλύονται οι ροές εργασίας και προσδιορίζονται οι συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των εργασιών.
- Οι πληροφορίες που παρέχει η ανάλυση εργασίας είναι πολύτιμες όχι μόνο για την αποτελεσματική στρατολόγηση συνεργατών αλλά μπορούν να αξιοποιηθούν και από τους υπόλοιπους τομείς αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι αποτελούν τη βάση για το σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη διατύπωση πολιτικών και τη βελτίωση των συστημάτων ανταμοιβών και την κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού. Ακόμη καθώς περιγράφουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία όπως και τους όρους με τους οποίους αυτή παρέχεται, είναι εύκολο να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση των συνθηκών ασφαλείας και υγιεινής και επίσης για τη μείωση της δυσαρέσκειας και των παραπόνων των εργαζομένων.



Σκοπεύετε να καθορίσετε μία πολιτική αμοιβών για την επιχείρησή σας. Ποιους παράγοντες θα λάβετε υπόψη; (Υπόδειξη: προσδιορίστε 3 παράγοντες, αυτούς που εσείς θεωρείτε ως τους πλέον βασικούς και αιτιολογήστε την απάντησή σας).

**Προκειμένου να καθορισθεί το ύψος της αμοιβής επιδιώκεται ο υπολογισμός της να συμπεριλαμβάνει όλα τα επιμέρους συστατικά στοιχεία μιας δίκαιης ανταμοιβής. Αυτά είναι:**

1 Τα προσόντα. Λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη πόσο πολύπλευρα είναι τα προσόντα

2 Αξιολόγηση αποτελέσματος. Αξιολογείται η απόδοση του εργαζόμενου από ποσοτική και ποιοτική άποψη.

3 Προσανατολισμός στην αγορά. Παρά το γεγονός ότι δεν διαμορφώνεται ενιαία τιμή αγοράς για κάποια συγκεκριμένη εργασία είναι δίκαιος ο προσανατολισμός που επικρατεί στην αγορά εργασίας όπως αυτή επηρεάζεται από την οικονομική συγκυρία και τις περιφερειακές διαφορές, τον κλάδο, την ισχύ των συνδικάτων, την επενδυτική πολιτική. Συχνά οι επιχειρήσεις διεξάγουν ή αγοράζουν έρευνες αμοιβών. Τέτοιες έρευνες περιέχουν εμπιστευτικά στοιχεία σχετικά με το ύψος των αμοιβών σε διάφορες εταιρίες για ομοειδείς θέσεις παρέχοντας έτσι σημαντικές πληροφορίες για το τι πληρώνει ο ανταγωνισμός.

4 Οικογενειακή κατάσταση. Λαμβάνονται υπόψη κοινωνικοί παράγοντες (φύλο, ηλικία, αριθμός παιδιών) που διαμορφώνουν τις ανάγκες του εργαζόμενου και επηρεάζουν την άποψή του για δίκαιη αμοιβή.

5 Η θέση του εργαζόμενου στην ιεραρχία. Η κοινωνική και επαγγελματική θέση στη διοικητική πυραμίδα επιβάλλει διαφοροποιήσεις στις ανταμοιβές.

6 Η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης. Η επιχείρηση ανάλογα με την πολιτική που επιλέγει, παρέχει αμοιβές ίσες, μεγαλύτερες ή μικρότερες από αυτές που ισχύουν στην αγορά.

Είστε ο προϊστάμενος της Δ/σης Προσωπικού μιας μεγάλης βιομηχανικής μονάδας στη Θεσσαλία (ΒΙ.ΠΕ. Λάρισας) και έχουν προκύψει τον τελευταίο μήνα δύο κενές θέσεις εργασίας:

α) του τμηματάρχη διασφάλισης ποιότητας και

β) ενός εργάτη στη γραμμή συναρμολόγησης.

Να προσδιορίσετε μέχρι 3 πηγές προσέλκυσης κατάλληλων υποψηφίων που θα χρησιμοποιήσετε για την κάθε μία από τις δύο κενές θέσεις εργασίας και να αιτιολογήσετε την απάντησή σας.

Οι πηγές θα πρέπει να είναι ως ένα βαθμό διαφορετικές, καθώς το εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς και το επίπεδο ικανοτήτων είναι διαφορετικό για τις δύο κενές θέσεις εργασίας.

## για τον τμηματάρχη διασφάλισης ποιότητας,

κατάλληλες πηγές μπορούν να θεωρηθούν, ενδεικτικά, οι παρακάτω:

1. Πίνακας ανακοινώσεων, εκδόσεις της επιχείρησης και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
2. Οι κενές θέσεις εργασίας, σε πρώτη φάση, μπορούν να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους της εταιρίας μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, αλλά και μέσω κάποιας σχετικής αγγελίας στο περιοδικό ή γενικότερα κάποιο έντυπο της επιχείρησης.
3. Εσωτερικό σύστημα προαγωγών
4. Ένας άλλος τρόπος για την κάλυψη κενής θέσης είναι η προαγωγή εργαζομένων από μια κατώτερη θέση σε μια ανώτερη, του ίδιου ή διαφορετικού Τμήματος.
5. Η επαφή με τα Γραφεία Διασύνδεσης των ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας

6. Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ και ΤΕΙ) της χώρας θεωρούνται πολύ καλές πηγές προσέλκυσης και εντοπισμού κατάλληλου προσωπικού.

7. Η συνεργασία με Εταιρίες Παροχής Υπηρεσιών και επιλογής στελεχών

8. Υπάρχουν αρκετά Γραφεία Παροχής Υπηρεσιών που αναλαμβάνουν, για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων, την διαδικασία επιλογής προσωπικού που πληροί τις προϋποθέσεις, που έχει θέσει η επιχείρηση

9. Οι καταχωρήσεις στο διαδίκτυο

10. Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή την τεχνική για να γνωστοποιήσουν στους ενδιαφερόμενους τις κενές θέσεις εργασίας, που επιθυμούν να καλύψουν.

11. Η επικοινωνία με συναφείς επιχειρήσεις του κλάδου που προβαίνουν σε απολύσεις

## Για τον εργάτη στη γραμμή συναρμολόγησης, κατάλληλες πηγές μπορούν να θεωρηθούν, ενδεικτικά, οι εξής:

1. ~~Συστάσεις εργαζομένων~~

2. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν εσωτερική πηγή πληροφόρησης για την προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, παρέχοντας στοιχεία για άτομα που γνωρίζουν καλά και μπορούν να εγγυηθούν για την εργατικότητα τους, το ήθος τους, τις ικανότητές τους και το χαρακτήρα τους.

3. Η επαφή με τεχνικές και επαγγελματικές σχολές εξειδίκευσης

4. Υπάρχουν αρκετοί φορείς, δημόσιοι και ιδιωτικοί, που επιμορφώνουν ανειδίκευτους, νέους πτυχιούχους, ανέργους κλπ.

5. Η επικοινωνία με τους Οργανισμούς Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και τα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας

6. Είναι γνωστό ότι ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), με τα κατά τόπους παραρτήματά του, συμβάλλει αποτελεσματικά στην εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων κυρίως εργατών και ανθρώπινου δυναμικού χειρονακτικών εργασιών.

7. Η Επικοινωνία με τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας

ΑΔΕΕΟ/

8. Πρόκειται για ιδιωτικά γραφεία, τα οποία παρέχουν πληροφορίες για την τοπική αγορά εργασίας, δηλαδή για την αγορά εργασίας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής.

9. Η αγγελία στην τοπική εφημερίδα

ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΟΝΙΣΜΟ

Ποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μπορούν να αναφερθούν από τη εφαρμογή της μεθόδου «Αξιολόγηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους»;

Αξιολόγηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους:

ΜΒΟ -

**Πλεονεκτήματα :**

1. αντικειμενικότητας και της ευκολίας μέτρησης της απόδοσης,
2. ενίσχυσης της πρωτοβουλίας και
3. παρακίνησης για απόδοση.

**Μειονεκτήματα:**

1. το υψηλό διαχειριστικό κόστος,
2. η προϋπόθεση εκπαίδευσης όλου του συστήματος,
3. η δυσχέρεια σύγκρισης των εργαζομένων μεταξύ τους, καθώς
4. ο κάθε εργαζόμενος θέτει δικούς του στόχους.
5. οι εργαζόμενοι υιοθετούν όλο και υψηλότερους στόχους,

1) Ποιοι οι κύριοι λόγοι αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού;

2) Καταγράψτε τις πέντε κύριες διαστάσεις ως προς τις οποίες θα αξιολογούσατε ένα **διευθυντικό στέλεχος**.

1) Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί πράξη διαπίστωσης της ικανότητας απόδοσης ατόμων που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση.

Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει ώστε κάθε θέση να καταλαμβάνεται πάντα με ένα κατάλληλο συνεργάτη.

Συνεπώς, η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου αποτελεί τη βάση για αποφάσεις προαγωγών και μεταθέσεων του προσωπικού, αλλά και για μισθολογικές διαφοροποιήσεις. Βοηθά στην εξακρίβωση των δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων, στην αξιοποίηση των πρώτων και τη βελτίωση των δεύτερων.

Συντελεί στον εντοπισμό ταλαντούχων εργαζομένων, στη συλλογή πληροφοριών κατάλληλων για την έκδοση πιστοποιητικών εργασίας. Βοηθά στον προσδιορισμό των ανταμοιβών, στον επηρεασμό της υποκίνησης των εργαζομένων, στον έλεγχο των κατάλληλων μεθόδων επιλογής και επιμόρφωσης προσωπικού και τέλος στη πληροφόρηση του προσωπικού για ευκαιρίες ανέλιξης και σχεδιασμού καριέρας.

2) Οι κύριες διαστάσεις αξιολόγησης της απόδοσης ενός Διευθυντή είναι:

1) **Τεχνικές γνώσεις** (γνώση των μέσων και των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να εκτελούν την εργασία τους)

2) **Ικανότητες ανθρώπινες** (κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και προσωπικότητας, ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας, επικοινωνίας και παροχής κινήτρων, επίλυση των συγκρούσεων και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων).

3) **Σφαιρική αντίληψη**

4) **Προσφορά στην εξέλιξη της επιχείρησης** (αύξηση τζίρου, εισαγωγή νέων προϊόντων και μεθόδων, καινοτομία, δημιουργική σκέψη κλ.π.)

Εταιρεία συμβούλων με προσανατολισμό στην τοπική αυτοδιοίκηση, αποτελείται από ομάδα εξειδικευμένων στελεχών σε έργα περιφερειακής ανάπτυξης δηλαδή ασχολείται με το σχεδιασμό, την κατάθεση μελετών, την υλοποίηση και την παρακολούθηση των έργων σε όλες τις φάσεις τους. Επίσης απασχολεί προσωπικό γραμματειακής υποστήριξης για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Μόλις έχει εγκριθεί χρηματοδοτούμενο έργο για τα επόμενα τρία (3) χρόνια το οποίο καλείται να υλοποιήσει η εταιρεία σε κοντινό δήμο. Η αποπληρωμή του προγράμματος θα γίνει τμηματικά με βάση την έγκριση ενδιάμεσων παραδοτέων/οροσήμων του έργου.

**Ερώτηση:** Να αποφασίσετε τη μορφή των αμοιβών των παραπάνω στελεχών της εταιρείας στα πλαίσια του εν λόγω έργου, δεδομένου ότι απαιτείται η απασχόληση στο έργο όλων των παραπάνω στελεχών, καθώς και δύο καθηγητών του τοπικού εκπαιδευτικού ιδρύματος λόγω ειδικών γνώσεων και προηγούμενης εμπειρίας στο φυσικό αντικείμενο του έργου. Να αναφέρετε ένα πλεονέκτημα και ένα μειονέκτημα για την κάθε μορφή αμοιβής που θα προτείνετε

Είδος στελέχους	Είδος εργασίας	Μορφή Αμοιβής	Πλεονέκτημα	Μειονέκτημα
Εξειδικευμένα Στελέχη	Υλοποίηση του προγράμματος (σε ορισμένο χρόνο και προκαθορισμένο πλάνο)	Με βάση την απόδοση	<ul style="list-style-type: none"> <li>Παρότρυνση για αύξηση της απόδοσης</li> <li>Ελευθερία επιλογών για καθορισμό του ρυθμού εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κίνδυνος υποβάθμισης της ποιότητας</li> <li>Πιθανή εμφάνιση κόπωσης</li> </ul>
Γραμματεία	Καθημερινή υποστήριξη και λειτουργία	Με βάση το χρόνο	<ul style="list-style-type: none"> <li>Απλότητα υπολογισμού</li> <li>Προβλεψιμότητα του κόστους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αύξηση κόστους ανά παραγόμενη μονάδα</li> <li>Δεν παρέχει κίνητρα</li> </ul>
Καθηγητές	Εξειδικευμένη μελέτη	Με ανάθεση έργου	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εύκολη διαχείριση του προγράμματος</li> <li>Έγκαιρη αναγνώριση αδύνατων σημείων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αυξημένο διοικητικό κόστος</li> </ul>

ΕΡΕΥΝΗΤΗ

ΜΙΣΘΟΣ

— ΑΜΟΙΒΕΣ —

ΤΟΜΟΣ Δ  
ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Η αλυσίδα καταστημάτων «ειδών ζαχαροπλαστικής» ΚΚ, — χρησιμοποιεί κυρίως τη μέθοδο δικαιόχρησης για την ίδρυση νέων καταστημάτων. Με στόχο την επέκταση των δραστηριοτήτων της στη γειτονική Βουλγαρία, η ΚΚ ιδρύει σε συνεργασία με μια Βουλγαρική Επιχείρηση, μια νέα εταιρία ΚΚΒ, η οποία ανήκει κατά 55% στην τοπική επιχείρηση και κατά 45% στην ΚΚ. Στη συνέχεια η ΚΚ υπογράφει μια συμφωνία δικαιόχρησης με την ΚΚΒ για τη λειτουργία ενός καταστήματος ΚΚ στη Σόφια.

Να αποφανθείτε, τεκμηριώνοντας την απάντησή σας, αν η μέθοδος διεθνούς επέκτασης, που χρησιμοποιεί η ΚΚ στην περίπτωση της Βουλγαρίας είναι: Η δικαιόχρηση ή οι άμεσες επενδύσεις ή ο συνδυασμός και των δύο (δικαιόχρησης και άμεσων επενδύσεων).

ΝΕΩΝΕΣ  
FRANCHISING

Ειπλ : π.χ. ΓΡΗΤΟΔΗΣ

Ένας κάτοχος ενός σήματος  
ο δικαιούχος δίνει αδειά  
χρησης του σήματος + τον τρόπο  
λειτουργίας πη επικ. σε μια αλλη  
στο εμπορικό έδαφος συμφ. αμοιβής.

Η μέθοδος διεθνούς επέκτασης, που χρησιμοποιεί η αλυσίδα καταστημάτων «ειδών ζαχαροπλαστικής» ΚΚ, είναι ένας συνδυασμός δικαιόχρησης και άμεσης επένδυσης. Και τούτο, διότι η ΚΚ χρησιμοποιεί μεν την άμεση επένδυση για την ίδρυση κοινοπρακτικής επιχείρησης, αλλά μετά, προχωρεί στη σύναψη συμφωνίας δικαιόχρησης με την τοπική επιχείρηση ΚΚΒ

ΙΔΡΥΣΗ ΙΔΙΟΚΤ.  
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΣ  
ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

ΑΜΕΣΗ ΖΕΝΗ  
ΕΠΕΝΔΥΣΗ με ίδρυση  
ΘΥΓΑΤΡΙΚΗΣ.

Η Συμφωνία Διεθνούς Δικαιόχρησης αναφέρεται στη συμφωνία ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις όπου η δικαιούχος επιχείρηση παραχωρεί στην επιχείρηση δικαιούχο μιας άλλης χώρας, το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την ονομασία, το εμπορικό σήμα, την τεχνογνωσία και την τεχνολογία της. Η δικαιούχος υποχρεώνεται να διαθέτει μόνον τα προϊόντα της δικαιούχου και να προμηθεύει πρώτες ύλες και προϊόντα από το δικαιούχο ή το δίκτυο προμηθευτών που αυτή υποδεικνύει. Με αυτήν την έννοια, είναι πολύ πιο δεσμευτική μέθοδος επέκτασης των διεθνών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης από ότι η μέθοδος Παραχώρησης δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης.

## Μορφές διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων



- Το διεθνές εμπόριο προϊόντων. Περιλαμβάνει αγορές και πωλήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών δύο διαφορετικών χωρών.
- Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών. Περιλαμβάνει αγορές και πωλήσεις υπηρεσιών.
- Οι διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου. Αγορές χρεογράφων και καταθέσεις σε νομίσματα άλλων χωρών.
- Οι άμεσες ξένες επενδύσεις. Μεταφορά κεφαλαίων από μια χώρα σε κάποια άλλη με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία εκεί μιας επιχείρησης ή την εξαγορά συνόλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχ/σης.



## Μέθοδοι άσκησης διεθνών επιχειρηματικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

- Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing): Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση άλλης χώρας το δικαίωμα χρήσης συγκεκριμένων στοιχείων της πνευματικής της ιδιοκτησίας.
- Συμφωνίες παραγωγής (contract manufacturing): Μια επιχείρηση αναθέτει σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας να παράγει ή να συναρμολογεί το προϊόν της έναντι αμοιβής.
- Διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης (international franchising): Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την ονομασία, το εμπορικό σήμα, τεχνολογία & τεχνογνωσία.
- Διοικητικά συμβόλαια: Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να διοικήσει, χρησιμοποιώντας δικά της στελέχη, μια άλλη επιχείρηση σε κάποια άλλη χώρα έναντι αμοιβής.
- Συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι»: Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να κατασκευάσει ένα εργοστάσιο ή μεγάλο δημόσιο έργο για λογαριασμό κάποιας άλλης επιχ/σης ή οργανισμού με προκαθορισμένο αντίτιμο.
- Ίδρυση θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας: Η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε μια άλλη χώρα ιδρύοντας μια νέα επιχείρηση, της οποίας είναι μόνος ιδιοκτήτης.
- Ίδρυση διεθνών κοινοπρακτικών επιχειρήσεων: Η επενδυτική συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχ/σεων από τις οποίες τουλάχιστον η μια είναι τοπική και η άλλη από χώρα διαφορετική απ' όπου ιδρύεται η επιχ/ση.
- Μερική εξαγορά: Η μέθοδος αυτή συνεπάγεται την απόκτηση ενός σημαντικού ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχ/σης από μια ξένη επιχ/ση.
- Οι παγκόσμιες ή διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες: Συνεπάγεται τη σύναψη επίσημων ή ανεπίσημων συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, ακόμα και ανταγωνιστικών, για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο διεθνή χώρο.

Στα πλαίσια άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων:

- Πότε είναι σκόπιμη μια Συμφωνία Παραγωγής (Contract Manufacturing) στο εξωτερικό; Να επισημάνετε κάποια από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μιας τέτοιας συμφωνίας.
- Η Διεθνής Στρατηγική Συμμαχία ( International Strategic Alliance) μεταξύ μιας Ελληνικής και Αμερικανικής επιχείρησης, θα εξυπηρετούσε κυρίως την Αμερικανική επιχείρηση; Να δικαιολογήσετε την άποψή σας.

*Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου-- Διεθνής Στρατηγική Συμμαχία--- είναι σκόπιμη όταν:*

- *Στόχος είναι η μεγαλύτερη είσοδος σε μια αγορά του εξωτερικού ή όταν επιβάλλεται η ανάπτυξη κοντινών προς αυτή αγορών.*
- *Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί περισσότερο επιτυχώς ο ανταγωνισμός στη φιλοξενούσα χώρα.*
- *Τα παραγόμενα προϊόντα μπορούν να κατασκευαστούν με χαμηλότερο κόστος παραγωγής με χρήση φτηνότερων εργατικών, εκμετάλλευση ντόπιων πρώτων υλών, ευνοϊκής χρηματοδότησης ή φορολογικών απαλλαγών που παρέχεται από την φιλοξενούσα κυβέρνηση για να προσελκύσει επενδύσεις.*
- *Θέλει να εισέλθει σε αγορές στις οποίες δεν είναι δυνατή η εισδοχή με ένα άλλο τρόπο.*
- *Θέλει να πραγματοποιήσει μια είσοδο στη αγορά μιας χώρας που αποτελεί μέλος μιας ζώνης ελεύθερου εμπορίου ή κοινής αγοράς κλπ.*

## Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της παραγωγής σε συνεργασία μεταξύ άλλων είναι:

- Αναπτύσσει μια διεθνή εμπειρία στο εξαγωγέα, που συμπεριλαμβάνει όχι μόνο την παραγωγή, αλλά και τον τρόπο διοίκησης και υποστήριξης.
- Αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον της φιλοξενούσας χώρας ή στην πολιτική προδιάθεση προς τους ξένους επενδυτές μπορούν να επιδράσουν την πορεία της επένδυσης.
- Οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση των επενδύσεων και καλύτερο έλεγχο σε σύγκριση με την μέθοδο της παραγωγής στο εξωτερικό με την έκδοση άδειας (licensing).
- Απαιτεί την άμεση συμμετοχή της διοίκησης της εξαγωγικής μονάδας σε συνεχή βάση και όχι μόνο για την επιλογή της συνεργασίας. Αυτό απαιτεί επένδυση και σε διοικητικούς πόρους, όχι μόνο σε κεφάλαιο.
- Το γεγονός ότι δεν ελέγχεται πλήρως η νέα μονάδα δημιουργεί συνήθως στην πράξη, δυσκολίες στο στρατηγικό προγραμματισμό της εξαγωγικής επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο κλπ.

Στις στρατηγικές συμφωνίες υπάρχει η εντύπωση, ειδικά από Ελληνικές πηγές ότι τις περισσότερες φορές ευνοούν τις Αμερικανικές επιχειρήσεις. Πριν όμως καταλήξει κανείς σε τέτοιου είδους συμπεράσματα, θα έπρεπε να εξετάσει τους λόγους που οδήγησαν σε τέτοιες συμφωνίες, τη διαπραγματευτική ικανότητα των δύο μελών κα τέλος μήπως για τον ασθενέστερο η συμμαχία είναι η μόνη, έστω και προσωρινή, λύση αντιμετώπισης του ανταγωνιστή. Συνήθως ο χρόνος είναι εκείνος ο παράγοντας που τελικά κρίνει τη σκοπιμότητα των συμμαχιών τέτοιου τύπου. Το γεγονός όμως που παραμένει είναι ότι με συμμαχίες (στρατηγικού ή τακτικού χαρακτήρα) είναι δυνατό να εισέλθουμε σε νέες αγορές και να βελτιωθεί η τεχνογνωσία της επιχείρησης σε πολλούς τομείς κλπ.

# Για ποιους λόγους οι επιχειρήσεις εμπλέκονται σε Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και καθίστανται πολυεθνικές αντί να εξάγουν απλά τα προϊόντα τους;

Θετικά τω ΑΖΕ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις αναλαμβάνονται κυρίως από πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν ένα υποκατάστημα σε μια ξένη χώρα προκειμένου να επωφεληθούν από το χαμηλό εργατικό κόστος, τους άφθονους παραγωγικούς πόρους, το λιγότερο περιοριστικό θεσμικό πλαίσιο, τη χαμηλότερη φορολογία κ.λπ. Επίσης, οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να επιχειρούν να εγκατασταθούν εγγύτερα στην αγορά-στόχο προκειμένου να μειώσουν τις δαπάνες μεταφοράς.

- 1) Εκμετάλλευση Οικονομιών Κλίμακας,
- 2) Γνωστό Όνομα και Φήμη,
- 3) Πρόσβαση στην Πλέον Προηγμένη Τεχνολογία και Τεχνογνωσία (Δική τους Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), Αγορά Προϊόντος Έρευνας Άλλων Εταιρειών, Κόστος Απόκτησης ανά Μονάδα Προϊόντος Χαμηλότερο)
- 4) Πρόσβαση σε Μεγάλο Όγκο Πληροφοριών για Νέα Προϊόντα, Νέες Αγορές και Διεθνείς Εξελίξεις,
- 5) Δυνατότητα Απόκτησης Πρώτων Υλών, Παραγωγικών Συντελεστών και Ενδιάμεσων Προϊόντων σε Χαμηλότερες Τιμές (Αγοραστική Δύναμη, Εκτεταμένο Δίκτυο Πληροφόρησης και Ύπαρξη Οργανωτικής Υποδομής, Εμπειρία στο να Λειτουργούν και να Παράγουν σε Ξένες Χώρες),
- 6) Διαθεσιμότητα Ικανών και Έμπειρων Στελεχών, καθώς και Στελεχών με Εκτεταμένη Εμπειρία στις Διεθνείς Αγορές,
- 7) Δυνατότητα Χρηματοδότησης των Δραστηριοτήτων τους με Σχετικά Χαμηλό Κόστος, (Καλύτερη και Ευκολότερη Πρόσβαση στις Διεθνείς Χρηματαγορές, Υψηλή Φερεγγυότητα και Πιστοληπτική Ικανότητα),
- 8) Διαφοροποίηση των Επιχειρηματικών Κινδύνων.

-ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΑΠΟΛΥΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΥΣΤΟ ΚΑΙ ΕΚΕΙ ΥΨΗΛΟ ΚΙΝΔΥΝΟ -

Οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν διεθνείς συναλλαγές συναντούν πολλά εμπόδια και αντιμετωπίζουν διάφορους ποσοτικούς ή μη περιορισμούς κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους, όπως για παράδειγμα η επιβολή δασμών, κ.λπ.. Τα εμπόδια αυτά συνήθως τίθενται από τις διάφορες χώρες και καθιστούν τις διαδικασίες των διεθνών συναλλαγών πολύ πιο δύσκολες για ορισμένες χώρες από ότι σε κάποιες άλλες. Να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι κυριότεροι λόγοι για την επιβολή τέτοιων περιορισμών;
2. Ποια είναι η βασική διαφορά μεταξύ των δασμολογικών και των μη δασμολογικών περιορισμών;
3. Να αναφέρετε επιγραμματικά 2 δασμολογικούς και 2 μη δασμολογικούς περιορισμούς που μπορεί να επιβάλει μια χώρα στις διεθνείς συναλλαγές.

## Οι κυριότεροι λόγοι για την επιβολή περιορισμών είναι:

1. Η προστασία των εγχώριων επιχειρήσεων και προϊόντων από τον ξένο ανταγωνισμό.

2. Ο περιορισμός της εκροής των συναλλαγματικών διαθεσίμων μιας χώρας

Θα πρέπει να προσδιοριστεί από τους φοιτητές το **Γιατί** επιβάλλονται οι περιορισμοί και να αναφερθούν στην προστασία των εγχώριων επιχειρήσεων από τον εισαγόμενο ανταγωνισμό και όχι γενικώς από τον ανταγωνισμό. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθούν στα συναλλαγματικά διαθέσιμα και στον περιορισμό της εκροής τους.

-Τοικωση  
Επιχειρήσεων  
Σημειών

-Ευκαιρίες  
Συναλλαγών

2. Η βασική διαφορά είναι ότι

- **οι δασμολογικοί περιορισμοί** αφορούν φόρους που επιβάλλονται στα εισαγόμενα προϊόντα ώστε αυτά να γίνουν ακριβότερα σε σχέση με τα εγχώρια. Επίσης, οι φόροι αυτοί επιβάλλονται και για την αύξηση των φορολογικών εσόδων του κράτους.
- Οι **μη δασμολογικοί περιορισμοί** δεν είναι φόροι, αλλά διάφοροι περιορισμοί που οδηγούν στην αποθάρρυνση, στην αύξηση του βαθμού δυσκολίας και του κόστους των εισαγωγών με επακόλουθο την ύπαρξη προβλημάτων στην αγορά. Τέτοιοι περιορισμοί είναι η θέσπιση ποιοτικών προδιαγραφών και προτύπων, η ύπαρξη γραφειοκρατικών διαδικασιών και κανονισμών, η επιβολή ποσοστώσεων και συναλλαγματικών περιορισμών.

--οι δασμοί είναι φόροι ενώ οι μη δασμολογικοί περιορισμοί δεν είναι φόροι αλλά περιορισμοί που κάνουν τις εισαγωγές πολύ δυσκολότερες τόσο από άποψη προσπάθειας και χρόνου όσο και κόστους.

# ΓΙΑ ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΩ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ -

**Τα είδη των μη δασμολογικών περιορισμών είναι:**

- Οι ποσοτώσεις: περιορισμοί στην ποσότητα εισαγωγής για μια χρονική περίοδο
- Άδειες εισαγωγής: Χορήγηση αδειών εισαγωγής στους εισαγωγείς μετά από σχετικό αίτημα.
- Ποιοτικά Πρότυπα και Προδιαγραφές: Θέσπιση ειδικών προτύπων και προδιαγραφών για τα εισαγόμενα είδη.
- Διαδικαστικοί περιορισμοί: θέσπιση γραφειοκρατικών διαδικασιών και επιβολή κανονισμών.
- Συναλλαγματικοί περιορισμοί: Περιορισμοί στη διαθεσιμότητα συναλλάγματος στις εισαγωγικές επιχειρήσεις.



## ΤΕΛΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Σάββατο 13/06/2020, 10:30 – 14:00  
(συνολικός αριθμός σελίδων: 6)

- Να απαντηθούν τα **τρία (3) από τα έξι (6) θέματα**.
- Όλες οι ερωτήσεις είναι βαθμολογούμενες.
- Δεν αντιγράφετε τις ερωτήσεις στην απάντησή σας.

3μzH

### ΘΕΜΑ 1

1.1 Η λειτουργία του προγραμματισμού προσφέρει το υπόβαθρο πάνω στο οποίο οικοδομούνται οι λοιπές λειτουργίες της Διοίκησης. Ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις, όπως:

- Έλλειψη επαρκώς καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού
- Διαχείριση της διαφορετικότητας
- Αξίες και πρότυπα
- Νέα τεχνολογία
- Νέες μέθοδοι οργάνωσης
- Παγκοσμιοποίηση
- Άυπνες (7/24) εταιρείες

οι οποίες συχνά καθιστούν δύσκολο τον προγραμματισμό.

**Ερώτηση:** Επιλέξτε 2 (δύο) από τις προαναφερθείσες προκλήσεις με τις οποίες θεωρείτε ότι έρχεται σήμερα αντιμέτωπη μία συγκεκριμένη επιχείρηση της επιλογής σας κι εξηγήστε πως καθεμία από αυτές τις προκλήσεις πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

**Υπόδειξη:** Παρακαλούμε αρχικά προσδιορίστε το είδος της επιχείρησης που θα λάβετε υπόψη για την απάντησή σας καθώς και τις δύο προκλήσεις. Στη συνέχεια, αναλύστε ξεχωριστά την κάθε πρόκληση και εστιάστε αποκλειστικά στους μακροπρόθεσμους στόχους της εν λόγω επιχείρησης, δίνοντας και σχετικά παραδείγματα.

- 1.2 Η αύξηση των επιπέδων των αποθεμάτων είναι μια ανησυχητική τάση για ορισμένες επιχειρήσεις λιανικής πώλησης ρούχων. Ο οίκος μόδας H&M έχει αναφέρει απούλητα ρούχα αξίας 4,3 δισεκατομμυρίων δολαρίων τα οποία αγωνίζεται να ξεφορτωθεί, ενώ επιχειρήσεις όπως οι Gap, Burberry, Ralph Lauren και Under Armour έχουν όλες αναφέρει υψηλά επίπεδα απούλητων ειδών.



Ειδικότερα, η εταιρεία αθλητικών ειδών Under Armour παλεύει σκληρά τα τελευταία χρόνια να διαχειριστεί τα αποθέματά της. Το 2019 παρά τις προσπάθειες διέθετε ακόμα τεράστιο απόθεμα απούλητων αθλητικών ενδυμάτων και υποδημάτων, το οποίο το 2018 είχε φτάσει να αποτιμάται σε 1,3 δισεκατομμύρια δολάρια. Η εταιρεία επλήγη από την μεταστροφή του αγοραστικού κοινού στην Αμερική από το αθλητικό στυλ ντυσίματος στο πιο πρόχειρο (casual). Η εταιρεία έχει λάβει μέτρα για τη μείωση του αποθέματος, μεταξύ των οποίων είναι η πώληση των ειδών σε απόθεμα με τη μορφή προσφορών. Σύμφωνα με τον Οικονομικό Διευθυντή της εταιρείας D. Bergman: «*παρότι τα επίπεδα αποθέματος είναι περισσότερα από αυτά που θέλουμε, η εταιρεία εργάζεται εντατικά για να τα διαχειριστεί*».

**Ερωτήσεις** (είναι βαθμολογικά ισότιμες):

- (α) Γιατί θεωρείτε ότι μια εταιρεία λιανικής πώλησης ρούχων μπορεί να φτάσει στο σημείο να έχει τόσο μεγάλα αποθέματα και γιατί τα αποθέματα αυτά αποτελούν πρόβλημα;
- (β) Θα μπορούσε η πώληση των αποθεμάτων σε πολύ χαμηλές τιμές να είναι η λύση για την Under Armour;

3' τοκός

## ΘΕΜΑ 2

2.1 Ακολουθεί η συνοπτική περιγραφή δύο σεναρίων συμπεριφοράς του προϊσταμένου σε έναν εκ των υφισταμένων του. Ο Δημήτρης μπαίνει στο γραφείο του Θανάση. Ο Θανάσης είναι Προϊστάμενος του Δημήτρη.



«Θανάση», λέει ο Δημήτρης, «έχω ένα προσωπικό πρόβλημα που θέλω να συζητήσω μαζί σου».

«Σ' ακούω», απαντά ο Θανάσης.

«Δουλεύω πάνω στο Σχέδιο Υ» λέει ο Δημήτρης, «αλλά η εμπειρία μου και τα ενδιαφέροντα μου δεν συμφωνούν απόλυτα με τη δουλειά που κάνω και θέλω να σου ζητήσω να με μεταθέσεις στο Σχέδιο Ζ που μου ταιριάζει καλύτερα, για να μπορώ να αποδώσω περισσότερο. Αισθάνομαι πως εκεί πραγματικά έχω να προσφέρω πολλά».

### Απάντηση Θανάση - Σενάριο Α:

«Άκου Δημήτρη», απαντά ο Θανάσης. «Σε προσέλαβα σαν Μηχανικό σχεδιασμού προϊόντων και τους τελευταίους μήνες δουλεύεις πάνω σε διάφορα τέτοια έργα. Πρόσθετα, οι Αντώνης και Μάρκος ασχολούνται ήδη με το Σχέδιο Ζ και επομένως δεν υπάρχει απασχόληση για εσένα εκεί. Ξέχασέ το! Έχεις τοποθετηθεί στην ομάδα εργασίας που δουλεύει στο Σχέδιο Υ και σ' αυτήν θα παραμείνεις μέχρι ολοκλήρωσης του έργου».

### Απάντηση Θανάση - Σενάριο Β:

«Με πιάνεις εντελώς απροετοίμαστο με αυτό σου το αίτημα» απαντά ο Θανάσης, «αλλά καταλαβαίνω που το πας και θα προσπαθήσω να σε βοηθήσω. Έχεις ήδη προσφέρει πολλά από τότε που ήρθες εδώ και πιστεύω ότι αξίζει να ψάξω να βρω αντικαταστάτη σου στο Σχέδιο Υ και θα σε μεταθέσω στο Σχέδιο Ζ. Δεν έχει νόημα να δουλεύεις στο Σχέδιο Υ αν δεν σε ικανοποιεί ολόψυχα. Είμαι σίγουρος πως θα κάνεις εξαιρετική δουλειά στο Σχέδιο Ζ, αν μάλιστα λάβω υπόψη μου τις δυνατότητες που όντως έχεις, αλλά και σύμφωνα με τις προτιμήσεις σου, όπως μου λες».

**Ερώτηση:** Με βάση τα δεδομένα σχολιάστε συνοπτικά τη Διευθυντική συμπεριφορά του Θανάση απέναντι στο Δημήτρη σε σχέση με το κάθε σενάριο.

Γ' τομωΣ

2.2



Η εταιρεία «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΓΙΑΟΥΡΤΙ» δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία γιαουρτιού και επιδορπίων γιαουρτιού. Έχει έντονη παρουσία στην Ευρώπη και κατέχει παραγωγικές και εμπορικές θυγατρικές σε πολλές χώρες, πέραν της Ελλάδος. Η εταιρεία επιθυμεί να κάνει το μεγάλο βήμα στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, στις ΗΠΑ. Η αγορά των ΗΠΑ είναι μεγάλη αλλά παρουσιάζει δυσκολίες λόγω της ειδικής Αμερικάνικης νομοθεσίας για τις εισαγωγές προϊόντων που περιέχουν καλλιέργειες ζωντανών βακτηρίων και ιδιαιτεροτήτων στη διατροφική συμπεριφορά των Αμερικανών. Η εταιρεία εξετάζει δυο εναλλακτικές επιλογές για την εισαγωγή της στις ΗΠΑ:

1. Να συνάψει συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (**licensing**) με Αμερικάνικη εταιρεία. Σε αυτήν την περίπτωση η «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΓΙΑΟΥΡΤΙ» θα παραχωρήσει στην Αμερικάνικη εταιρεία την τεχνογνωσία και το δικαίωμα να παράγει γιαούρτι και να το πουλά κάνοντας χρήση της εμπορικής της ονομασίας. Ως αντάλλαγμα η «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΓΙΑΟΥΡΤΙ» θα λαμβάνει δικαιώματα (**royalties**) που θα ανέρχονται στο 10% των εσόδων.
2. Να προχωρήσει στην ίδρυση **θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας** για την παραγωγή και εμπορία ελληνικού γιαουρτιού στις ΗΠΑ.

**Ερώτηση:** Αξιολογήστε τις δυο εναλλακτικές επιλογές που εξετάζει η εταιρεία για να εισέλθει στην αγορά των ΗΠΑ.

**Υπόδειξη:** Αναφέρετε δύο πλεονεκτήματα και δύο μειονεκτήματα για κάθε μια. Επίσης, τονίζουμε πως η απάντησή σας πρέπει να είναι συγκεκριμένη στα δεδομένα του ερωτήματος και όχι μια γενική καταγραφή πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που συνοδεύουν την κάθε μορφή **Διεθνοποίησης**

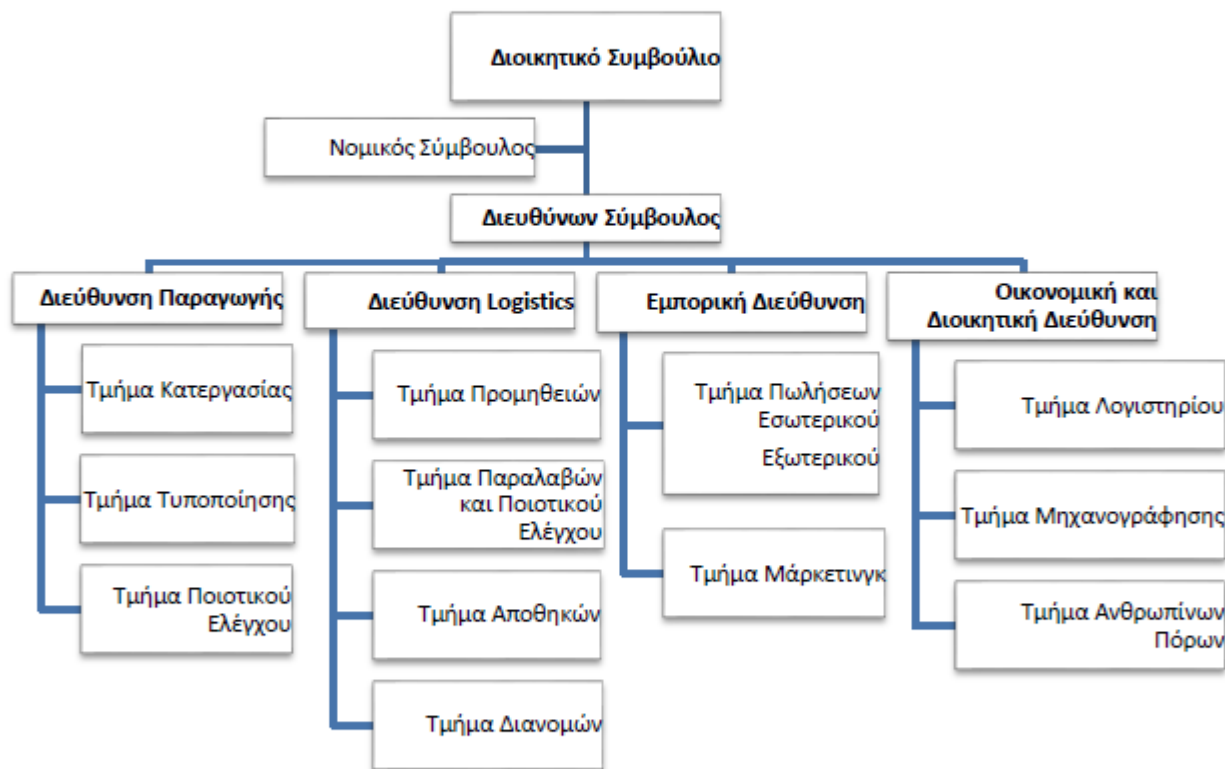
Δ' ΤΟΜΟΣ

### ΘΕΜΑ 3

3.1. Η εταιρεία **Κόκκος ΑΕ** που δραστηριοποιείται στην περιοχή του Θερμαϊκού κόλπου, καλλιεργεί, τυποποιεί, επεξεργάζεται και πουλά διάφορων ειδών ρύζι (γλασέ, καρολίνα, νυχάκι, κ.λπ.). Η εταιρεία έχει ιστορία πάνω από 40 χρόνια και διαθέτει σύγχρονες εγκαταστάσεις με μηχανήματα επεξεργασίας και τυποποίησης ρυζιού. Τα τελευταία χρόνια εξάγει περίπου το 10% της παραγωγής της σε χώρες των Βαλκανίων. Το **οργανόγραμμα** της εταιρείας παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα:



Α' ΤΟΜΟΣ



**Ερώτηση:** Όπως φαίνεται στο οργανόγραμμα της Κόκκος ΑΕ, οι πωλήσεις εσωτερικού και εξωτερικού διεκπεραιώνονται από το ίδιο τμήμα (Τμήμα Πωλήσεων – Εμπορική Διεύθυνση). Συνεπώς, ενώ απευθύνεται σε διαφορετικές αγορές (Ελλάδα και Βαλκανικές χώρες), η Κόκκος ΑΕ δεν έχει επιλέξει να οργανωθεί με το **κριτήριο του χώρου** (ή τόπου). Γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό; Κάτω από ποιες προϋποθέσεις θα ήταν πιο λειτουργικό για την Κόκκος ΑΕ να οργανωθεί με βάση το κριτήριο του χώρου; Κάντε όποιες υποθέσεις θεωρείτε αναγκαίες.

3.2.



Η **Ελλάδα** θεωρείται παγκοσμίως ως σπάνια περίπτωση επιτυχούς αντιμετώπισης της πανδημίας που προκάλεσε ο κορωνοϊός SARS-CoV-2. Με μόλις 2.952 επιβεβαιωμένα κρούσματα και 180 θανάτους σύμφωνα με στοιχεία του Πανεπιστημίου Johns Hopkins στις 4 Ιουνίου του 2020, ο απολογισμός των θυμάτων της πανδημίας Covid-19 στη χώρα είναι πολύ μικρός σε σύγκριση με εκείνον των άλλων τουριστικών χωρών της νότιας Ευρώπης.

Δημοσίευμα όμως των **Financial Times** αναφέρει ότι η Ελλάδα κινδυνεύει να δεχθεί μεγάλο οικονομικό πλήγμα, αφού ακόμη κι αν ξεκινούσε σε φυσιολογικούς ρυθμούς η τουριστική σεζόν μέχρι τον Ιούλιο, το **Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν** (ΑΕΠ) θα υποχωρούσε φέτος κατά 4%, ενώ αν καταρρεύσει ο τουριστικός κλάδος το ΑΕΠ ενδέχεται να υποχωρήσει έως και 8%. Δεδομένου ότι ο τουρισμός συνεισφέρει στην απασχόληση περίπου 25% του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας, τα πράγματα φαίνονται κρίσιμα.

**Ερώτηση:** Τι επιπτώσεις προβλέπετε να επιφέρει το πλήγμα στον τουρισμό από τον κορωνοϊό SARS-CoV-2 στο **ισοζύγιο πληρωμών** της Ελλάδας αλλά και στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας γενικότερα;

Δ' τομολ

#### ΘΕΜΑ 4

4.1 Η Διοίκηση μιας εταιρείας που κατασκευάζει ποδήλατα για την αγορά της Ελλάδας και του εξωτερικού, παρακολουθώντας τις ετήσιες πωλήσεις της και την πορεία του ανταγωνισμού μέσω διεθνών εκθέσεων και περιοδικών του χώρου, διαπίστωσε ότι οι πωλήσεις της τελευταίας 5ετίας ακολουθούν πτωτική πορεία. Η αιτία της μείωσης είναι ο ανταγωνισμός από κατασκευαστές που βρίσκονται σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους και η εταιρεία δεν μπορεί να τους ανταγωνιστεί στο επίπεδο αυτό. Η εταιρεία διαθέτει όμως ένα ευρύ δίκτυο εμπορικών συνεργατών και τα ποδήλατά της έχουν πολύ καλό όνομα στην αγορά για τη σχεδίαση και την αντοχή τους. Για να επανακάμψουν οι πωλήσεις της εταιρείας, η Διοίκηση θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων:

1. Να συνεργαστούν με κάποιον κατασκευαστή ποδηλάτων στην Κίνα και να του αναθέσουν να παράγει τα μοντέλα τους, κρατώντας εντός εταιρείας τη διαδικασία σχεδιασμού αλλά και τη διανομή και εξυπηρέτηση μετά την πώληση, διακινδυνεύοντας όμως την ποιότητα του προϊόντος.
2. Να επενδύσουν σε νέο σχεδιασμό αλλά και να συνεργαστούν με εταιρεία λογισμικού ώστε να εξειδικευτούν σε κατασκευή ποδηλάτων που θα ενσωματώνουν αισθητήρες παρακολούθησης και καταγραφής των φυσιολογικών λειτουργιών του ποδηλάτη και θα διαθέτουν και σύστημα πλοήγησης που θα του προτείνει εναλλακτικές διαδρομές ανάλογα με την τοποθεσία που θα βρίσκεται. Η λύση αυτή απαιτεί υψηλή επένδυση αλλά η εταιρεία θα είναι καινοτόμος στο χώρο της, αξιοποιώντας τη συσσωρευμένη εμπειρία της.

Προκειμένου η Διοίκηση να αποφασίσει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει για την επίτευξη ανάκαμψης των πωλήσεων, πρέπει να προσδιορίσει τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής μεταξύ των δύο εναλλακτικών λύσεων.

**Ερωτήσεις** (είναι βαθμολογικά ισότιμες): Εσείς, ως Σύμβουλος Επιχειρήσεων, καλείστε:

- α) Να προσδιορίσετε τρία κριτήρια που θεωρείτε ως τα σημαντικότερα για την **αξιολόγηση** των δύο εναλλακτικών λύσεων. Αιτιολογήστε την επιλογή του κάθε κριτηρίου.
- β) Να αξιολογήσετε τις δύο εναλλακτικές λύσεις με βάση τα **κριτήρια που επιλέξατε**.

ΑΙ ΤΟΥΤΟ

4.2 Εστιάζουμε την προσοχή μας σε τρεις δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, οι οποίοι περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Δείκτης	Επεξήγηση	Ποσοτική έκφραση
Δ1	Αναλογία συνολικών ωρών εκπαίδευσης προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων της επιχείρησης. Δείχνει το μέσο όρο ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο.	Σύνολο εκπαιδευτικών ωρών
		Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση
Δ2	Αναλογία κενών θέσεων που καλύφθηκαν με εσωτερική μετακίνηση προς τον αριθμό των κενών θέσεων που καλύφθηκαν.	Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν με εσωτερική μετακίνηση
		Αριθμός κενών θέσεων στην επιχείρηση
Δ3	Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν εθελοντικά από την επιχείρηση προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων	Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν εθελοντικά από την επιχείρηση
		Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση

Θεωρείστε δύο πανομοιότυπες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, την Α και την Β. Οι Α και Β έχουν τον ίδιο αριθμό εργαζομένων, 100 άτομα, σωρευτικά σε όλες τις ειδικότητες και θέσεις, και την προηγούμενη χρονιά είχαν περίπου τον ίδιο κύκλο εργασιών και κερδοφορία προ φόρων. Εν τούτοις διέφεραν ως προς την αξιολόγηση των δεικτών Δ1, Δ2 και Δ3. Συγκεκριμένα, αποτυπώθηκαν στην προηγούμενη χρονιά οι ακόλουθες τιμές:

Επιχείρηση	Τιμές δείκτη:		
	Δ1	Δ2	Δ3
A	4000/100	5/10	6/100
B	2000/100	2/10	10/100

**Ερώτηση:** Χρησιμοποιώντας μόνο τους τρεις προαναφερόμενους δείκτες μπορείτε να τεκμηριώσετε ένα συμπέρασμα όσον αφορά την **ικανοποίηση του προσωπικού** στην κάθε επιχείρηση; Με άλλα λόγια, σε ποια εκ των δύο εταιρειών θεωρείτε ότι το προσωπικό είναι περισσότερο ικανοποιημένο από την εργασία του και γιατί;



## ΘΕΜΑ 5

5.1. Ο κος Καννέλος, διευθυντής/ιδιοκτήτης της ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΝΝΕΛΟΣ, συνομιλεί με την εκπρόσωπο των εργαζομένων, κα Περράκη:



κε Καννέλο, την προηγούμενη εβδομάδα έγιναν αναπάντεχες κι αδικαιολόγητες απολύσεις λόγω της τρέχουσας κρίσης. Είμαστε αναστατωμένοι!



Μα τι λέτε; Δεν διαβάσατε την ανακοίνωση στους πίνακες ανακοινώσεων που αναρτήθηκε σε όλα τα τμήματα; Στάλθηκε και στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις σας. Όλοι στη Διοίκηση είμασταν απροετοίμαστοι για τέτοια κρίση. Δεν έχουμε ανάλογη εμπειρία ή εκπαίδευση.



Δεν λάβαμε κανένα ηλεκτρονικό μήνυμα και ελάχιστοι υπάλληλοι έχουν ηλεκτρονική διεύθυνση. Και να το είχαμε λάβει, περνά πάντα τουλάχιστον ένας μήνας μέχρι να μας συναντήσετε για να ακούσετε ό,τι έχουμε να σας πούμε. Επιπλέον, σε ποιους πίνακες ανακοινώσεων αναρτήθηκαν; Δεν είδαμε τίποτα!



Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να γίνουν πολλά. Για παράδειγμα, η εταιρεία πήρε πολλά χρήματα για την τεχνολογική βελτίωση της γραμμής παραγωγής. Πώς προχωρά αυτή η επένδυση; Τα κονδύλια εκπαίδευσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση; Οι οικονομικές ενισχύσεις από την Ευρώπη;

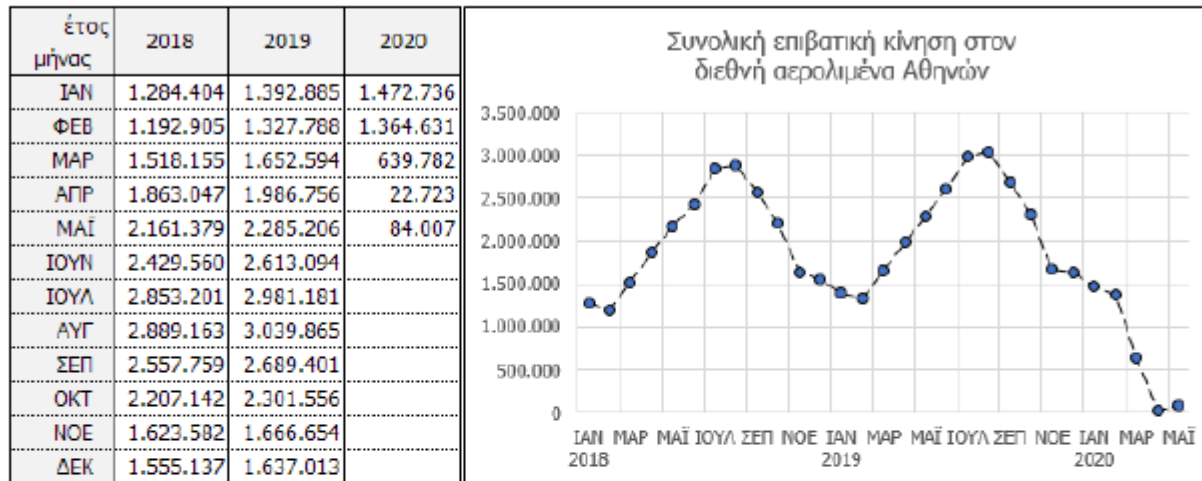
Μόλις λάβαμε τα εκπαιδευτικά κονδύλια. Όσο για τις οικονομικές ενισχύσεις, δυστυχώς κανείς μας δεν είναι εκπαιδευμένος σε θέματα χρηματοδοτήσεων κι έτσι έχουμε μεγάλη καθυστέρηση.

**Ερώτηση:** Ποια εμπόδια διακρίνετε στην επικοινωνία του κυρίου Καννέλου με τους εργαζόμενους της εταιρείας;

Α' ΤΟΜΟΣ

Εμπόδια -

- 5.2. Στον πίνακα και στο σχήμα που ακολουθούν παρουσιάζεται η μηνιαία συνολική επιβατική κίνηση (αριθμός επιβατών εσωτερικού και εξωτερικού) στο Διεθνές αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» των Αθηνών, από τον Ιανουάριο του 2018 μέχρι και τον Μάιο του 2020.



Β' ποινές

**Ερώτηση:** Να δώσετε αρχικά μια ερμηνεία για τις εξαιρετικά χαμηλές τιμές της πραγματικής μηνιαίας συνολικής επιβατικής κίνησης στη διάρκεια των τριών (3) τελευταίων μηνών. Στη συνέχεια να σχολιάσετε πολύ σύντομα αν θα χρησιμοποιούσατε ή όχι μεθόδους προεκβολής (ή ανάλυσης χρονοσειρών) στη συγκεκριμένη περίπτωση, για να κάνετε δηλαδή **προβλέψεις** της μηνιαίας συνολικής επιβατικής κίνησης για τους επόμενους μήνες (σε βραχυπρόθεσμο ή/και μεσοπρόθεσμο επίπεδο) και ενδεχομένως κάτω από ποιες προϋποθέσεις και παραδοχές.

**Υπόδειξη:** Με τις μεθόδους προεκβολής (ή ανάλυσης χρονοσειρών) προσπαθούμε να αναγνωρίσουμε με τη βοήθεια μαθηματικών προτύπων τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώθηκαν οι τιμές μιας μεταβλητής στο πρόσφατο παρελθόν, ως συνάρτηση αποκλειστικά και μόνο του χρόνου, και να προβάλλουμε τον ίδιο ακριβώς τρόπο στο μέλλον. Εδώ δεν χρειάζεται και δεν πρέπει να κάνετε πράξεις και υπολογισμούς για να βρείτε τιμές της πρόβλεψης.

## ΘΕΜΑ 6

6.1.



Μια διαφημιστική επιχείρηση που ασχολείται με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ευφυών (smart) διαφημιστικών εκστρατειών στο διαδίκτυο μέσω των κοινωνικών δικτύων, σκέπτεται να υιοθετήσει σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων για τους εργαζόμενους, με στόχο αφενός να διατηρήσει τα ταλαντούχα και ικανά στελέχη και αφετέρου να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της, τη θέση και τη φήμη της στην αγορά. Η επιχείρηση απασχολεί:

1. Στελέχη δημιουργικού τμήματος (σχεδιάζουν τα διαφημιστικά μηνύματα),
2. Στελέχη διοικητικής υποστήριξης
3. Κατά περίπτωση εξειδικευμένα στελέχη στα πληροφοριακά συστήματα / δίκτυα για επίλυση προβλημάτων.

**Ερώτηση:** Να προτείνετε για την κάθε μια εκ των τριών προαναφερθεισών κατηγοριών του προσωπικού της διαφημιστικής επιχείρησης:

- (α) τη μορφή αμοιβών που εσείς θεωρείτε ως την καταλληλότερη,
- (β) να τεκμηριώσετε την επιλογή σας, παρουσιάζοντας τον βασικό λόγο που η συγκεκριμένη μορφή αμοιβής μπορεί να συντελέσει στην παραμονή των ταλαντούχων στελεχών καθώς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, και
- (γ) να εξηγήσετε μία βασική αδυναμία για τη συγκεκριμένη μορφή αμοιβής, που ενδεχομένως να μην οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα της διατήρησης των ικανών στελεχών και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς της.

6.2.



Τα **πρότυπα απόδοσης** αποτελούν υποδείγματα που περιγράφουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ικανοποιητική εκτέλεση ενός έργου. Είναι βασικά εργαλεία του ελέγχου για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης ώστε να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι ή αν πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα. Εταιρεία πωλήσεων ηλεκτρονικών ειδών ανέπτυξε το ηλεκτρονικό της κατάστημα (e-shop) και σας αναθέτει την οργάνωσή του. Εσείς βλέποντας την αύξηση των διαδικτυακών πωλήσεων θέλετε να δώσετε έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών καθώς είναι αυτοί που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση.

**Ερώτηση:** Προσδιορίστε τα τρία (3) πιο σημαντικά πρότυπα απόδοσης που θα επιλέγατε για τον έλεγχο της ικανοποίησης των διαδικτυακών πελατών της εταιρείας. Τεκμηριώστε την απάντησή σας σε σχέση με το τι περιγράφει το κάθε πρότυπο και το πώς αυτό μπορεί να μετρηθεί.

Α1 το κωδ 3

