

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΕΟ **11**



Eclass4U

The best Choice for you

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
Δεύτερης Γραπτής Εργασίας

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ 18/12/21

ΣΥΝΤΑΚΤΡΙΑ : ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

www.eclass4u.gr
grammateia.eclass4u@gmail.com

210-5711484 & 6970401981
ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17 – ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ-
100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ ΜΕΤΡΟ
«ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ

Περιεχόμενα

2

ΘΕΜΑ 1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΛΕΓΜΑΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ- MATRIX.....	2
ΘΕΜΑ 2.....	5
2.1.Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	5
2.2.α. ΤΥΠΙΚΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΗΉΓΕΤΗΣ.....	8
2.2.β.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.....	9
ΘΕΜΑ 3 ^ο	10
3.1.ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	10
3.2.Α.ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	12
3.2.Β.Διορθωτικές ενέργειες.....	13
ΘΕΜΑ 4 ^ο	15
4.1.Η περιγραφή της θέσης εργασίας ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.....	15
4.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	17
Βιβλιογραφία	19



2^η ΓΡΑΠΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σχετικά με την 2^η Γραπτή Εργασία:

- Τα τέσσερα θέματα είναι **υποχρεωτικά** και αναφέρονται στα **Κεφάλαια 3, 5 και 6 Α' τόμου** και στο **Κεφάλαιο 2 του Γ' τόμου**.
- Καταληκτική ημερομηνία υποβολής των εργασιών: **Τρίτη, 11 Ιανουαρίου 2022** (ι

ΘΕΜΑ 1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΛΕΓΜΑΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ- MATRIX

ΘΕΜΑ 1^ο

(2 μονάδες)



Η επιχείρηση **Sports Heaven** παράγει και εμπορεύεται δύο κύριες κατηγορίες προϊόντων:

- (α) **αθλητικά είδη**, που απευθύνονται σε μεμονωμένους πελάτες λιανικής (επαγγελματίες ή ερασιτέχνες αθλητές) και
- (β) **εξοπλισμό σταδίων και γηπέδων**, που απευθύνεται σε αθλητικά σωματεία, δήμους κ.λπ.

Η Sports Heaven έχει υιοθετήσει μια πλεγματού τύπου οργανωτική δομή (matrix organization) συνδυάζοντας τα κριτήρια των διαδικασιών και των πελατών. Ένα ενδεικτικό μέρος του οργανογράμματος της επιχείρησης παρουσιάζεται στο διπλανό σχήμα:



Θεωρείτε ότι η οργανωτική δομή που έχει υιοθετήσει η Sports Heaven είναι κατάλληλη για να εξυπηρετήσει τη λειτουργία της; Ποια είναι τα κύρια πλεονεκτήματα και ποια τα κύρια μειονεκτήματα που παρουσιάζει η υφιστάμενη οργανωτική δομή της εταιρείας;

Θεωρία θα βρείτε στον τόμο Α, ενότητα 3.3 σελ. 138-139, σελ. 141, 142, 147

Το πρώτο θέμα μιλάει για την εταιρεία *Sports Heaven*, η οποία όπως φαίνεται στο τμήμα του οργανογράμματος που έχει η εκφώνηση, έχει υιοθετήσει μία συνδυαστική μορφή οργάνωσης γνωστή με το όνομα *Matrix*. Με δεδομένο ότι γίνεται συνδυασμός του κριτηρίου των διαδικασιών με το κριτήριο των πελατών ζητείται να αξιολογήσετε την καταλληλότητα της επιλογής αυτής ως προς τον οργανωτικό της σχεδιασμό για την εξυπηρέτηση των λειτουργιών της. Στο δεύτερο σκέλος του ίδιου ερωτήματος σας ζητείται η καταγραφή των βασικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων αυτής της οργανωτικής δομής. Συνεπώς πρώτα θα πρέπει να αναφερθείτε το κατά πόσο θεωρείται κατάλληλη τη συνδυαστική οργανωτική δομή δύο κριτηρίων- *matrix* και στη συνέχεια να φτιάξετε δύο λίστες που να παρουσιάζουν τα συνδυαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα όχι μεμονωμένα κάθε κριτηρίου αλλά συγκεντρωτικά της μορφής *Matrix*.

Πρωταρχικά παρατηρείται ότι η εταιρεία **SPORTS HEAVEN** ασχολείται με δύο κατηγορίες πελατών. Η πρώτη κατηγορία αφορά τους επαγγελματίες και η δεύτερη τα αθλητικά σωματεία τους δήμους και γενικά συλλογικής μορφής πελάτες. Επειδή κάθε ομάδα πελατών έχει διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις χρειάζεται και διαφορετική αντιμετώπιση από το εκάστοτε τμήμα, άρα θεωρείται κατάλληλη η χρήση του **κριτηρίου του πελάτη**. Για παράδειγμα είναι διαφορετική η ανάγκη που καλείται να καλύψει η **SPORTS HEAVEN** για τους επαγγελματίες ποδοσφαιριστές που χρειάζονται ανθεκτικά, στιβαρά ποιοτικά παπούτσια για την καθημερινή τους ενασχόληση με το ποδόσφαιρο, σε σχέση με τις ανάγκες που έχει ένα σωματείο αθλητών το οποίο προμηθεύεται σε μεγάλες ποσότητες αθλητικά είδη.

Προκειμένου να εξυπηρετείται καλύτερα κάθε τμήμα, θα πρέπει οι επικεφαλής να επικεντρώνονται στην κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών κάθε κατηγορίας, δηλαδή τόσο ο διευθυντής παραγωγής που αποφασίζει για τις ποσότητες των αθλητικών ειδών που θα παραχθούν, όσο και ο διευθυντής μάρκετινγκ που προωθεί αυτά τα προϊόντα να είναι συνυπεύθυνοι για την πορεία των πωλήσεων. Επιπλέον ενισχύεται η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μέσω του Τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο προβλέπει τις ανάγκες σε πωλητές, είτε εργάτες για την παραγωγική μονάδα ή τον απαραίτητο αριθμό διανομέων. Το εν λόγω τμήμα κατευθύνεται πιο στοχευμένα όταν έχει ως επίκεντρο ένα συγκεκριμένο προφίλ πελάτη ή όταν ξέρει ποια αγορά πρέπει να εξυπηρετηθεί κάθε φορά. Τελικά, όσον αφορά το κριτήριο των πελατών που έχει χρησιμοποιηθεί για το διαχωρισμό σε δύο κατηγορίες κοινού, δηλαδή δύο διαφορετικές αγορές, φαίνεται να αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή κάλυψη των αναγκών με συγκεκριμένους κωδικούς ειδών για το καθένα.

Με την οργάνωση των τριών βασικών διευθύνσεων με το **κριτήριο των διαδικασιών** η **SPORTS HEAVEN** φαίνεται να επιδιώκει την εξειδίκευση κάθε τμήματος έτσι ώστε να επιτυγχάνει τους προηγούμενους στόχους. Παράλληλα με την συγκέντρωση ίδιων ειδικοτήτων σε κάθε διεύθυνση, μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα των επαγγελματιών αυτών αποδίδοντας συνολικά μεγαλύτερη αξία σε κάθε πεδίο δραστηριότητας της εταιρίας. Ωστόσο, στην περίπτωση του κριτηρίου διαδικασιών υπάρχει σημαντικός κίνδυνος απομόνωσης αυτών των στελεχών [μειονέκτημα], τα οποία επειδή εξειδικεύονται σε συγκεκριμένο τομέα δύσκολα συνεργάζονται με άλλα τμήματα άλλης ειδικότητας.

Αντίστοιχα η έμφαση που δίνουν οι προϊστάμενοι των δύο τμημάτων [ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ-ΣΩΜΑΤΕΙΑ], που διαχωρίζονται με το **κριτήριο των πελατών**, θεωρείται αρνητική [μειονέκτημα], όταν αυτοί προσηλώνονται στην εξυπηρέτηση μιας μόνο ομάδας. Επίσης, δεν αξιοποιείται η εξειδίκευση της κάθε διαδικασίας αν οι δράσεις αφορούν μόνο τις ανάγκες των πελατών [μειονέκτημα]. Σε κάθε περίπτωση το κριτήριο αυτό θεωρείται ιδιαίτερα απλοποιημένο

στη διαχείριση του, γιατί συντονίζονται καλύτερα οι ενέργειες των αρμόδιων κάθε τμήματος, ενώ παράλληλα περιορίζονται οι επικαλύψεις και συγκρούσεις γιατί είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι [πλεονέκτημα].

Προκειμένου να ξεπεραστούν όλα τα παραπάνω εμπόδια για την αποτελεσματικότητα του οργανωτικού μοντέλου της Sports Heaven αλλά και για να αξιοποιηθούν με τον βέλτιστο τρόπο τα πλεονεκτήματα των δύο κριτηρίων, η εταιρεία επιλέγει τη μορφή Matrix.

Τα κυριότερα [ενδεικτικά] πλεονεκτήματα, που προκύπτουν από αυτή την οργανωτική δομή έχουν να κάνουν κυρίως με το συμπληρωματικό της χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι καταφέρνει να συνδυάζει τα θετικά και να ξεπερνάει τα αρνητικά, διαμορφώνοντας κατάλληλο πλαίσιο συνεργασίας, ομαδικότητας, ανταλλαγής γνώσης, εξειδίκευσης και ταχύτερης διαχείρισης των προβληματικών της περιοχών.

Για παράδειγμα αν εντοπιστεί μία ευκαιρία στην αγορά των αθλητικών Σωματείων η ύπαρξη προϊστάμενου που συνδέει τη διεύθυνση παραγωγής με τη διεύθυνση αυτού του Τμήματος βελτιώνει τη δυνατότητα επικοινωνίας και ανοίγει κανάλια που δεν θα υπήρχαν χωρίς τη μορφή Matrix. Δημιουργεί δηλαδή νέες ροές κυκλοφορίας της γνώσης, της πληροφορίας και της ενημέρωσης, της τεχνογνωσίας, της εμπειρίας, κ.ά., στο εσωτερικό της επιχείρησης, λόγω της ισόρροπης δύναμης που διαθέτουν οι προϊστάμενοι των τριών επιμέρους διευθύνσεων.

Τα κυριότερα [ενδεικτικά] μειονεκτήματα, που προκύπτουν από αυτή την οργανωτική δομή έχουν να κάνουν κυρίως με το διττό της χαρακτήρα .Πέρα από περίπλοκη , η οργάνωση Matrix χαρακτηρίζεται και για τη διττή εξουσία στην οποία θεμελιώνεται, η οποία αποτελεί και το σημαντικότερο μειονέκτημά της. Πιο αναλυτικά, επειδή οι προϊστάμενοι των δύο τμημάτων [επαγγελματιών & ερασιτεχνών και αθλητικών Σωματείων] θα δέχονται οδηγίες από τους επικεφαλής των τριών γενικών διευθύνσεων υπάρχει πάντα η περίπτωση αλληλοεπικάλυψης μιας επιχειρηματικής εντολής. Πιο απλά, ο κάθε εργαζόμενος σε κάθε ένα τμήμα θα δέχεται εντολές από τρεις διαφορετικούς προϊσταμένους. Τέλος μία τόσο πολύπλοκη οργανωτική δομή απαιτεί και μεγάλο αριθμό στελεχών για να διαχειρίζονται τις επιμέρους διεργασίες, καθώς και μεγάλο αριθμό εργαζομένων, που θα εξειδικεύεται σε κάθε τομέα δράσης της επιχείρησης, γεγονός που την καθιστά ιδιαίτερα ακριβή στην εφαρμογή της.

ΘΕΜΑ 2

ΘΕΜΑ 2^ο

(3 μονάδες)

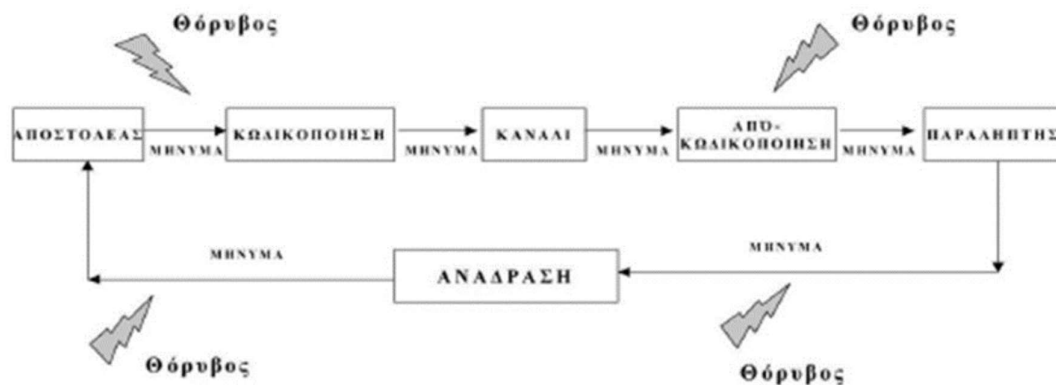
Η εταιρεία **Fashion Design A.E.** δραστηριοποιείται σε τρεις βασικούς τομείς: Οικιακές συσκευές, είδη προσωπικής φροντίδας και τυποποίηση φυτικών προϊόντων. Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας είναι πενταμελές και αποτελείται από τον ιδιοκτήτη και Πρόεδρο της εταιρείας και 4 μέλη της οικογένειας. Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, στον οποίο αναφέρονται 3 Γενικοί Διευθυντές, όπου ο κάθε ένας έχει αρμοδιότητα σε έναν από τους βασικούς τομείς της εταιρείας. Κάθε Γενικός Διευθυντής είναι με τη σειρά του αρμόδιος για τις λειτουργίες της παρασκευής, μάρκετινγκ και πωλήσεων των προϊόντων του τομέα ευθύνης του και των αντίστοιχων Διευθυντών.

2.1.Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- 1^η Ερώτηση (2 μονάδες) Χρησιμοποιώντας τις βασικές φάσεις του μοντέλου της διεργασίας της επικοινωνίας που παρουσιάζεται στο Σχήμα 6, σελίδα 214 του Α τόμου ΕΑΠ, να εφαρμόσετε το μοντέλο σε δύο περιπτώσεις επικοινωνίας που περιγράφονται στη μελέτη περίπτωσης.

Θεωρία θα βρείτε στον τόμο Α, σελ. 214 -218, σχ. σελ. 216, σελ.222-223

Η διεργασία της επικοινωνίας



Σχήμα 6 σελ. 214 του Α τόμου

- ✓ Συστατικά μέρη : Πομπός, Κωδικοποίηση, Μήνυμα,
- ✓ Κανάλι : (Τυπικό Άτυπο), Αποκωδικοποίηση, Δέκτης,
- ✓ Θόρυβος: πιθανότητα παραμόρφωσης ενός μηνύματος λόγω θορύβου με την πραγματική ή τη μεταφορική έννοια του όρου.
- ✓ Δέκτης, Ανατροφοδότηση.

- ✓ Είδος Επικοινωνίας : Προφορική, Γραπτή, Μη Λεκτική.

Εδώ έχουμε την περίπτωση της εταιρείας Fashion Design ΑΕ, η οποία έχει ως κύριο αντικείμενο τις οικιακές συσκευές, τα είδη προσωπικής φροντίδας και την τυποποίηση φυτικών προϊόντων και πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση [στην εκφώνηση αναφέρεται ότι το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από τον ιδιοκτήτη και τέσσερα μέλη της οικογένειας]. Υπάρχουν τρεις γενικοί διευθυντές οι οποίοι έχουν αναλάβει διαφορετικές αρμοδιότητες ανά τμήμα και το σενάριο έχει ως επίκεντρο τον Πέτρο Παυλόπουλο που είναι τοπικός πωλητής του τομέα των οικιακών συσκευών στη Βόρεια Ελλάδα. Ο Πέτρος δέχτηκε ένα μήνυμα από τα κεντρικά που τον ενημέρωνε ότι έχει προαχθεί σε τμηματάρχη σε ένα άλλο τομέα αυτόν της τυποποίησης φυτικών προϊόντων στα κεντρικά γραφεία. Ωστόσο το μήνυμα αυτό χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ασάφεια κάτι που έχει φέρει σύγχυση γενικά στην επικοινωνία μεταξύ αυτού του πωλητή και των διευθυντών της εταιρείας. Παράλληλα λαμβάνουν χώρα κι άλλες διεργασίες επικοινωνίας από τις οποίες εσείς καλείστε να επιλέξετε δύο για να παρουσιάσετε αναλυτικά κάθε φάση που περιγράφεται στο παραπάνω σχήμα.

- ✓ Επικοινωνία από τα κεντρικά προς τον Πέτρο
- ✓ Επικοινωνία του Κώστα Κωστίδη προς τον Πέτρο για το καλωσόρισμα του στην εταιρεία
- ✓ Τηλεφωνική επικοινωνία Χαρισιάδη προς τον Πέτρο, με αντικείμενο την πρόσκληση σε συνάντηση
- ✓ Επικοινωνία του γενικού διευθυντή ως όλους τους διευθυντές τμημάτων
- ✓ Επικοινωνία του γενικού διευθυντή προς τον Χαρισιάδη
- ✓ Επικοινωνία Γενικού Διευθυντή προς τον Πέτρο με απολογητικό σκοπό.

Ενδεικτικά επιλέγονται να παρουσιαστούν οι ακόλουθες περιπτώσεις.

1. Περιγραφή διεργασίας επικοινωνίας μεταξύ του γενικού διευθυντή Νικολάου Νικάκη στην έκτακτη συνάντηση με όλους τους διευθυντές.

Σε αυτή την επικοινωνιακή διεργασία αποστολέας των μηνυμάτων είναι καταρχάς ο Νίκος Νικάκης - ο γενικός διευθυντής -, ο οποίος προσπαθεί να **μεταδώσει** στους πομπούς-διευθυντές των επιμέρους τμημάτων- τις απόψεις του σχετικά με την επίδοσή τους. Ο Γενικός Διευθυντής χρησιμοποιώντας **αργκό γλώσσα, ακρωνύμια και ιδιαίτερη φρασεολογία**, τεχνικούς Όρους και κωδικούς, δημιουργεί **εμπόδια** στην επικοινωνία. Συγκεκριμένα, εμφανίζεται το φαινόμενο του **θορόβου**, που έχει τόσο πραγματική με την έννοια του ήχου όσο και μεταφορική έννοια, δηλαδή όταν **περιορίζει την κατανόηση των μηνυμάτων**. Επιπλέον, από ότι φαίνεται ο Πέτρος, ο οποίος αποτελεί ένας έναν από τους **δέκτες των μηνυμάτων** του γενικού διευθυντή, δεν κατανοεί απόλυτα τα πολύ σοβαρά δεδομένα που ανακοινώνει ο γενικός διευθυντής. Αυτό συμβαίνει γιατί ο γενικός διευθυντής δεν φροντίζει να υπάρξει **ανάδραση στη διαδικασία της επικοινωνίας** του με τους διευθυντές. Δε φροντίζει δηλαδή να επιβεβαιώσει ότι το κοινό του ακούει αυτά που θέλει να πει, ούτε αξιολογεί τον βαθμό στο

οποίο γίνεται ο ίδιος κατανοητός εφόσον δεν ανατροφοδοτείται με τις εντυπώσεις των συμμετεχόντων της συνάντησης. Φυσικά δεν είναι ο μόνος υπεύθυνος για τα επικοινωνιακά εμπόδια αυτής της συνάντησης, καθώς και ο ίδιος δεν είχε την απαραίτητη ανατροφοδότηση από τα αρμόδια στελέχη για τον νεοπροσλαμβανόμενο Πέτρο, τουλάχιστον όχι έγκαιρα.

2. Περιγραφή επικοινωνιακής διαδικασίας μεταξύ του Γενικού Διευθυντή Νίκου Νικάκι και του Διευθυντή Χάρη Χαρισιάδη, μετά τη συνάντηση.

Στο πλαίσιο αυτής της επικοινωνιακής διαδικασίας, οι συνθήκες είναι διαφορετικές. Εδώ ο αποστολέας -γενικός διευθυντής- Νικάκης αν και στην προηγούμενη του επικοινωνία φέρθηκε με απότομο, πειστικό και επιθετικό τρόπο στα στελέχη, φαίνεται να αντιλήφθηκε τον αρνητικό αντίκτυπο που είχε η συμπεριφορά του απέναντι στο νεοπροσλαμβανόμενο Πέτρο.

Πιο ειδικά, αποκωδικοποιώντας την αντίδραση του Πέτρου ο γενικός διευθυντής ζητά τη συμβουλή του Χαρισιάδη σχετικά με τον τρόπο που διαχειρίστηκε την κατάσταση. Αξιοποιώντας το στοιχείο της ανάδρασης, ο γενικός διευθυντής βελτιώνει την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ του ίδιου και των υφιστάμενων του, ζητώντας την επιβεβαίωση ενός έμπιστου συνεργάτη. Από τον Χαρισιάδη, ο γενικός διευθυντής ουσιαστικά υποστηρίζεται στην αποκωδικοποίηση του αποτελέσματος της επικοινωνίας που είχε με τον Πέτρο στη συνάντηση. Επειδή η ευθύνη της ανάδρασης ανήκει τόσο στον αποστολέα όσο και στον παραλήπτη, προκειμένου να δημιουργηθούν κατάλληλες συνθήκες εξομάλυνσης της κατάστασης, ο γενικός διευθυντής βελτιώνει την επικοινωνιακή του ικανότητα, αναγνωρίζοντας τα λάθη που έκανε στην προαναφερόμενη διαδικασία.

Για την απάντησή σας συμβουλευτείτε και το ακόλουθο—ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ ΕΑΠ, ΣΕΛ.195

Οι Μάνατζερς βελτιώνουν την επικοινωνιακή τους ικανότητα για να είναι ΠΙΟ ΙΚΑΝΟΙ:

- στην πρόσληψη εργαζομένων
- στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, σε ξεκαθάρισμα ρόλων
- στην καθοδήγηση και τον έλεγχο, στην ενθάρρυνση και σε αλλαγές καθηκόντων
- σε ομιλίες, παρουσιάσεις, εκθέσεις
- στη συμμετοχή τους σε συσκέψεις και συνεργασίες
- στην αντιμετώπιση εντάσεων και συγκρούσεων

2.2.α. ΤΥΠΙΚΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΗΉΓΕΤΗΣ

2^η Ερώτηση
(1 μονάδα)

Κατά τη γνώμη σας: (α) ήταν απαραίτητο ο Γενικός Διευθυντής να ζητήσει συγγνώμη από τον Πέτρο; (β) Ήταν λάθος του Χάρη Χαρισιάδη, το γεγονός ότι δεν διέκοψε τον Γενικό Διευθυντή για να τον ενημερώσει σχετικά με τον Πέτρο; Τεκμηριώστε τις απαντήσεις σας.

Θεωρία θα βρείτε στον τόμο Α, σελ. 152-154, & Διαφάνειες Α τόμου ΕΑΠ, σελ.202,203,233 & σελ. 202 και 231 του Α' τόμου

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

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

ΔΕΟ 11, ΕΑΠ

Διαφάνειες ΕΑΠ,2012, σελ.150-152 & 202 και 231 τόμου Α'

Η Ηγεσία μαζί με τη Διεύθυνση ως μια ενιαία διοικητική λειτουργία, επικεντρώνεται στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών ώστε να υποκινείται το ανθρώπινο δυναμικό για να αποδίδει περισσότερο εξασφαλίζοντας παράλληλα την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ένας προϊστάμενος περιορίζεται στα τυπικά του καθήκοντα, διαχειρίζεται το προσωπικό του δίνοντάς απλά εντολές, ανακοινώνοντας τις αποφάσεις του και επιρρίπτοντας ευθύνες σε όλους. Από την άλλη, ένας προϊστάμενος ηγέτης συνεργάζεται με την ομάδα του, εμπνέει τα μέλη της, αναζητά διαρκώς νέες μεθόδους βελτίωσης, εξασφαλίζει δικαιοσύνη και αναλαμβάνει το μερίδιο της ευθύνης του. Θεωρώντας ως πιο αποτελεσματικό τον προϊστάμενο ηγέτη, η συγγνώμη που ζήτησε ο γενικός διευθυντής από τον Πέτρο κρίνεται θετική και απαραίτητη για την αποκατάσταση της δικαιοσύνης στη μεταχείριση του νέου υπαλλήλου (Μπατζιάς, κ.ά.,2008).

2.2.β.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

*Θεωρία θα βρείτε στον τόμο Α, σελ. 206 ΣΧΗΜΑ & σελ. 225 -227.
Για την αξιολόγηση της αντίδρασης του Γενικού Διευθυντή, μπορείτε να συμβουλευτείτε τη σχετική θεωρία της ενότητας 5.3.3.5 για την ανάλυση της επικοινωνιακής συμπεριφοράς.*

Με βάση τη θεωρητική προσέγγιση των **τεσσάρων επικοινωνιακών τάσεων** [κυριαρχική, επικοινωνιακή, σταθερή και προσεκτική], φαίνεται ότι ο Νίκος Νικάκης είναι ένας κυριαρχικός τύπος ο οποίος προκειμένου να μεταδώσει μηνύματα δίνει απευθείας τον προσανατολισμό που θεωρεί καταλληλότερο (Μπατζιάς, κ.ά.,2008).

Υπό κανονικές συνθήκες, κατά τη διάρκεια της συνάντησης, θα έπρεπε να λαμβάνει χώρα ένας επικοινωνιακός διάλογος. Αντίθετα η ένταση με την οποία έκανε τις παρατηρήσεις του ο γενικός διευθυντής και ο τρόπος με τον οποίο ζητούσε εξηγήσεις για τη χαμηλή αποδοτικότητα των διευθυντών και των τμημάτων τους αποτυπώνει ένα τύπο manager που δεν θα δεχόταν εύκολα μία διακοπή από υφιστάμενο. Στην προκειμένη περίπτωση ο Χαρισιάδης φαίνεται να έχει σωστά διακρίνει την ακαταλληλότητα της στιγμής για να αποσαφηνίσει το ρόλο του Πέτρου. Με λίγα λόγια ο Χαρισιάδης αυτό -συγκρατήθηκε για να μη φορτίσει περαιτέρω την ήδη τεταμένη ατμόσφαιρα, που επικρατούσε στην ομάδα. Θεώρησε τελικά καλύτερο να ενημερώσει το γενικό διευθυντή, μετά τη συνάντηση, όταν πια ο τελευταίος είχε ηρεμήσει και θα κατανοούσε καλύτερα το λάθος του.

ΘΕΜΑ 3^ο

ΘΕΜΑ 3^ο

(3 μονάδες)



Η εταιρεία «Food&Drink» δραστηριοποιείται στο χονδρικό εμπόριο τροφίμων και ποτών έχοντας αναπτύξει ένα πολύ ισχυρό δίκτυο διανομής σε όλη την Ελλάδα. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τρία βασικά κανάλια διανομής στην Ελλάδα:

- το κανάλι **χονδρικής πώλησης**, όπου προμηθεύει κυρίως supermarkets και σημεία μικρής λιανικής (π.χ. mini markets, περίπτερα),
- το κανάλι **B2B** (ηλεκτρονικό κατάστημα), όπου αποστέλλει εμπορεύματα σε όλη την Ελλάδα,
- και το κανάλι **εφοδιασμού** επιχειρήσεων και γραφείων (π.χ. προμήθεια αγαθών και αναλωσίμων κουζίνας, κ.λπ.).

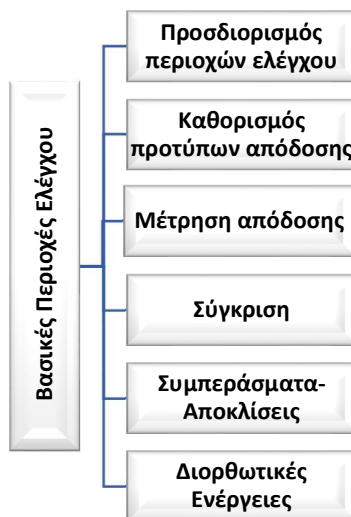
3.1.ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

1^η Ερώτηση (1,5 μονάδες) Πώς θα προσδιορίζατε τις περιοχές ελέγχου που θα εστιάζατε προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της εταιρείας (π.χ. λειτουργικό κόστος); Ποιους δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας θα προτεινάτε, έτσι ώστε να

ελεγχθεί η απόδοση των πωλήσεων και η ανάπτυξη του δικτύου χονδρικής σε supermarkets και σημεία λιανικής;

Θεωρία θα βρείτε στον τόμο Α, σελ. 244 σχήμα 2

Ο έλεγχος ως διαδικασία, προσδιορίζεται από την μέτρηση των αποτελεσμάτων μίας επιχείρησης και της σύγκρισης αυτών με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Βασικός στόχος του ελέγχου, είναι η επίτευξη των στόχων που έχει η καθορίσει η επιχείρηση. Σε περίπτωση όμως αποκλίσεων, απαιτείται η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών με σκοπό να επανέλθουν σε μία επιθυμητή πορεία, τα αποτελέσματα. Τα στάδια του ελέγχου είναι (Μπατζιάς, κ.α., 2008):



Χρησιμοποιήστε σαν πρότυπο για την απάντησή σας τον ακόλουθο πίνακα, τον οποίο ΠΡΠΕΕΠΙ ΝΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΕΤΕ ΜΕ ΤΟΝ ΔΙΚΟ ΣΑΣ ΤΡΟΠΟ.

Στην περίπτωση της επιχείρησης έχουμε τα κάτωθι πρότυπα απόδοσης:

ΕΣΣΕΙΣ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΤΟΥΣ ΔΙΚΟΥΣ ΣΑΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ. Θα πρέπει να αφορούν τα στρατηγικής σημασίας πεδία για την ανάπτυξη και την κερδοφορία της εν λόγω επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον η εταιρεία ασχολείται με τρόφιμα και ποτά και έχει ως αντικείμενο τη διανομή τους μέσω διαφορετικών καναλιών, θα πρέπει να βρει τρόπους για να μετράει αυτό που έχει σημασία για την πορεία της, όπως η επίδοση της στα πεδία της χονδρικής πώλησης σε σούπερ μάρκετ και γενικά τα έσοδά της από κάθε πηγή, όπως η χονδρική, η λιανική, το eshop και ο εφοδιασμός με είδη γραφείου. Συνεπώς στη δική σας πρόταση **ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ** θα πρέπει να αναφέρονται οι **ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ** που συνδέονται με εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν σημαντική επίπτωση στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Τέτοια σημαντικά πεδία [περιοχές] αποτελούν οι πωλήσεις, εξυπηρέτησης των καταστημάτων, η ταχύτητα ανεφοδιασμού, η ταχύτατη διεκπεραίωση των παραγγελιών, τα έσοδα από νέους πελάτες και νέες πωλήσεις, το άνοιγμα νέων αγορών, κ.ο.κ

Προσδιορισμός περιοχής ελέγχου		Καθορισμός <u>προτύπου</u> απόδοσης
Βασική περιοχή δράσης	Δείκτης μέτρησης της αποτελεσματικότητας	Ποσοτικοποίηση έκφραση δείκτη
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Δείκτης : Συνολικά νέα έσοδα ανά μήνα ανά κανάλι διανομής [ΧΟΝΔΡΙΚΗ – ΛΙΑΝΙΚΗ-ESHOP, ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ]	[π.χ] Τουλάχιστον 1.200.000 ευρώ / 12 = 100.000 ευρώ ανά μήνα
	Δείκτης : Μέσος όρος πωλήσεων ανά κανάλι διανομής/ ανά μήνα	[π.χ] Τουλάχιστον 1.200.000 ευρώ / 1.000 πελάτες = 1.200 ευρώ ανά κανάλι τον μήνα
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ	Δείκτης : Πλήθος εξυπηρετούμενων σούπερ μάρκετ ανά κανάλι τον μήνα	[π.χ]: τουλάχιστον 10 καταστήματα σούπερ μάρκετ τον μήνα, ανά κανάλι διανομής
	Δείκτης : Πλήθος παραγγελιών που διαχειρίζεται κάθε κανάλι	[π.χ] ελάχιστο 10 πελάτες/ σούπερ μάρκετ τη μέρα
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΣΕ ΣΗΜΕΙΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ	Δείκτης : Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα παραγγελιών κάθε σημείου λιανικής	[π.χ] μέγιστος μέσος χρόνος 3 ημέρες για παράδοση παραγγελίας
	Δείκτης : Μέσος χρόνος ενημέρωσης των τμήματος για νέες παραγγελίες	[π.χ] μία εβδομάδα πριν την προθεσμία

3.2.A.ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- 2^η Ερώτηση (1,5 μονάδες) Ποιους τρόπους θα προτείνετε για να πραγματοποιηθεί η μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με τις πωλήσεις και την ανάπτυξη του δικτύου χονδρικής; Ποιες διορθωτικές κινήσεις/ενέργειες θα προτείνετε (σε περίπτωση που υπάρξουν αποκλίσεις), έτσι ώστε να επιτευχθεί το νέο πλάνο ανάπτυξης της εταιρείας;

θεωρία θα βρείτε στον τόμο Α, σελ. 246-247

Στην προκειμένη περίπτωση για να μετρηθεί η απόδοση σε σχέση με τις πωλήσεις και την ανάπτυξη του δικτύου χονδρικής η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της τις ακόλουθες εναλλακτικές επιλογές (Μπατζιάς, κ.ά., 2008, σελ.246):

- γραπτές εκθέσεις των προϊσταμένων·
 - προσωπικές παρατηρήσεις και προφορικές αναφορές·
 - συγκέντρωση και επεξεργασία στατιστικών δεδομένων·
 - χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας (ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.λπ.).
- Οι μετρήσεις πρέπει είναι διαρκείς και τακτικές. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο κόστος συλλογής των πληροφοριών διότι η υπερβολική ακρίβεια ή συχνότητα δεν παρέχει πάντα καλύτερο έλεγχο σε σχέση με το κόστος που προκαλεί **↓**.

1. Πιο αναλυτικά, οι διευθυντές πωλήσεων σε κάθε τμήμα, αλλά και οι ίδιοι οι πωλητές με τις με τις εβδομαδιαίες, μηνιαίες και ετήσιες **γραπτές [ψηφιακές πλέον] αναφορές τους**, παρέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης έναν ικανοποιητικό όγκο πληροφοριών σχετικά με τη δυναμική της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα οι πωλητές είναι σε θέση να μεταφέρουν σημαντική ενημέρωση για τις δυνατότητες του κάθε πελάτη, προοπτική μεγαλύτερης παραγγελίας, για την πιθανότητα αύξησης του ποσοστού κερδοφορίας καθώς και κάθε ζήτημα που αφορά την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Από τον πωλητή επίσης η διοίκηση μπορεί να αντλήσει πολύτιμη γνώση για τον ανταγωνισμό, καθώς και για ευκαιρίες που μπορεί να αξιοποιήσει σε αγορές που έχει άμεση πρόσβαση ο πολίτης λόγω των επαφών τους πελάτες (Μπατζιάς, κ.ά.,2008).
2. Εκτός από την προσέγγιση της μέτρησης της απόδοσης για τα κρίσιμα πεδία δράσης της επιχείρησης [μέσω επαφής με τους πωλητές], η food and drinks έχει τη δυνατότητα να διοργανώσει ειδικά σχεδιασμένη ποσοτική έρευνα μέτρησης ικανοποίησης πελατών. Θα αντλήσει έτσι ποσοτικά στοιχεία τα οποία αναλύοντας τα μπορεί να

καταλήξει σε ποσοτικοποιημένα δεδομένα και στατιστικούς δείκτες, που θα την οδηγήσουν σε αξιοποιήσιμα συμπεράσματα (Μπατζιάς, κ.ά.,2008).

3. Επειδή σε μία επιχείρηση πέρα από την ορθολογική προσέγγιση της διαχείρισης των επιχειρηματικών λειτουργιών είναι πάντα απαραίτητη και η διαισθητική, μία αποτελεσματική μέθοδος μέτρησης της απόδοσης για τις πωλήσεις και την ανάπτυξη του δικτύου χονδρικής θεωρείται η **κρίση των διοικητικών στελεχών [προσωπικές παρατηρήσεις και αναφορές]**. Ειδικότερα, ο προϊστάμενος κάθε τμήματος πωλήσεων ή ο επικεφαλής κάθε καναλιού διανομής, αναπτύσσει διαχρονικά την ικανότητα να αναγνωρίζει για παράδειγμα τους καλύτερους πωλητές ή τα πιο κερδοφόρα τμήματα της αγοράς ή ακόμη τα προϊόντα και τα κανάλια που θα φέρουν περισσότερα έσοδα. Λόγω εμπειρίας και συνολικής αντίληψης της αγοράς μπορεί να αξιολογεί ευκολότερα κινδύνους και ευκαιρίες (Μπατζιάς, κ.ά.,2008).

[διαμορφώστε κριτικά το υποερώτημα- μην περιοριστείτε στις παραπάνω απόψεις.]

3.2.B.Διορθωτικές ενέργειες.

Θεωρία τόμος Α, σελ.247

Μετά τη μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης, σειρά έχει η σύγκριση αυτών των μετρήσεων με τα προκαθορισμένα πρότυπα. Τα συμπεράσματα και ο καθορισμός του βαθμού απόκλισης είναι δυνατόν να δείχνουν: *Αρνητική απόκλιση* , *Θετική απόκλιση* ,*Τήρηση των προτύπων*. Η απόκλιση είναι πιθανό να είναι θετική, που σημαίνει πως πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι αντικειμενικοί σκοποί, να είναι αρνητική, οπότε και απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες για να επιτευχθεί αφού πρώτα διερευνηθούν οι αιτίες και αποδοθούν ευθύνες, να μην οφείλεται στην πραγματοποιούμενη απόδοση αλλά στο ότι το πρότυπο απόδοσης δεν είναι εφαρμόσιμο.

Όταν σημειώνονται αποκλίσεις από τα πρότυπα, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν **διορθωτικές ενέργειες**. Στην περίπτωση της εταιρείας **food and drinks** οι διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση αποκλίσεων, έτσι ώστε να επιτευχθεί το νέο πλάνο ανάπτυξης της εταιρείας θα μπορούσαν να αναφέρονται στα ακόλουθα

Εφόσον διαπιστωθεί αρνητική απόκλιση για παράδειγμα στην απόδοση των πωλητών θα πρέπει να τεθεί άμεσα σε εφαρμογή ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα αποσκοπεί στη βελτίωση των ικανοτήτων τους και στον εμπλουτισμό του γνωστικού τους υπόβαθρου. Αν η απόκλιση αφορά το τμήμα παραγωγής ενδεχομένως να απαιτείται αναπροσαρμογή της διαδικασίας από τα αρμόδια στελέχη. Εφόσον η αρνητική απόκλιση εντοπίζεται στο πεδίο κάποιου καναλιού

διανομής, η διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλία να διαχειριστεί άμεσα και αποτελεσματικά το πρόβλημα. Π.χ. Μπορεί να μην επαρκεί ο αριθμός των μεταφορικών μέσων για τη διανομή των προϊόντων στα σούπερ μάρκετ. Υπάρχει περίπτωση να εντοπιστεί αρνητική απόκλιση στην ικανότητα του ήδη υπάρχοντος προσωπικού της επιχείρησης να διεκπεραιώσει παραγγελίες από το e-shop, λόγω χαμηλού επιπέδου ψηφιακής τεχνογνωσίας.

Στη δε περίπτωση που η απόκλιση σχετίζεται με την απόδοση του δικτύου διανομής, όλων ή κάποιου καναλιού ειδικά, η επιχείρηση θα μπορούσε να διαμορφώσει μία καινούργια σειρά από ενέργειες προκειμένου να παρακινήσει τα στελέχη της με επιμορφωτικά σεμινάρια και προγράμματα παρακίνησης. Όπως π.χ. ένα πακέτο ανταμοιβών που δε θα περιορίζεται σε οικονομικό bonus, αλλά κυρίως στην προοπτική ιεραρχικής ανέλιξης στην εταιρεία. Διορθωτική ενέργεια δηλαδή εδώ θα είναι η ενίσχυση της υποκίνησης των πωλητών για να προσπαθήσουν περισσότερο, να πιέζουν τους πελάτες για μεγαλύτερες πωλήσεις και τελικά να αυξάνουν προοδευτικά τη ροή των διανεμόμενων προϊόντων σε όλα τα κανάλια.

ΘΕΜΑ ΤΟΜΟΥ Γ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΘΕΜΑ 4^ο

ΘΕΜΑ 4^ο

(2 μονάδες)



Μια μεγάλη γαλακτοβιομηχανία σας αναθέτει την ανάλυση εργασίας της θέσης του **Γενικού Διευθυντή**.

1^η Ερώτηση Να δημιουργήσετε την περιγραφή και τις προδιαγραφές της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. (1 μονάδα)

2^η Ερώτηση Θεωρείτε απαραίτητο να υπάρχει και να τηρείται η περιγραφή της θέσης αυτής; Τεκμηριώστε την απάντησή σας. (1 μονάδα)

θεωρία θα βρείτε στον τόμο **Γ**, σελ. 246-247

4.1.Η περιγραφή της θέσης εργασίας ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

- Ως ανάλυση εργασίας ορίζεται η διαδικασία σύμφωνα με την οποία κάθε εργασία αναλύεται διεξοδικά και καθορίζονται οι ιδιότητες, οι ικανότητες, οι γνώσεις κλπ που χρειάζονται για να εκτελείται αποτελεσματικά. Η ανάλυση εργασίας αποτελείται από την **περιγραφή εργασίας**, που περιλαμβάνει όλα όσα κάνει ο εργαζόμενος στην συγκεκριμένη θέση και την **προδιαγραφή εργασίας** που περιλαμβάνει τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάποιος για να κάνει αποτελεσματικά την συγκεκριμένη εργασία (Τερζίδης, 2008).

- Επιχείρηση : Γαλακτοβιομηχανία
- Τμήμα: Γενική Διεύθυνση
- Τίτλος θέσης: **ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**
- Ιεραρχική τάξη: Προϊστάμενος Εταιρείας
- Προϊστάμενη βαθμίδα: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΑΕ-ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
- Υφιστάμενοι: έως 20 στελέχη και οι υφιστάμενοί τους

Καθήκοντα	Ο υπάλληλος που πρόκειται να προσληφθεί για την κάλυψη της θέσης, να συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητά της σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο
Αρμοδιότητες.	<p>Ο προϊστάμενος θα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιάζει τη στρατηγική και θέτει στόχους για ανάπτυξη • Ελέγχει τους προϋπολογισμούς και βελτιστοποιεί τα έξοδα • Εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο και είναι παραγωγικοί • καλλιέργεια του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, και την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. • επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από το τμήμα των πωλήσεων. • ανάπτυξη ομαδικότητας και συνεργατικότητας ανάμεσα στους υπαλλήλους του τμήματος και στα διοικητικά στελέχη έτσι ώστε να αναπτύσσεται συνεργατικότητα ανάμεσα στους υπαλλήλους όλες τις εταιρείας.
Αλλά καθήκοντα	Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση στοιχείων και εν συνεχεία τη σύνταξη αναφορών και εκθέσεων προόδου για τα μέλη της διοίκησης στη δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, για τα μέλη της επιχείρησης. Επιβλέπει τις καθημερινές λειτουργίες, Σχεδιάζει στρατηγική και θέτει στόχους για ανάπτυξη, Τηρεί τους προϋπολογισμούς και βελτιστοποιεί τα έξοδα, Καθορίζει πολιτικές και διαδικασίες, Εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται παραγωγικά και εξελίσσονται επαγγελματικά, Επιτηρεί την πρόσληψη και την κατάρτιση νέων υπαλλήλων, Αξιολογεί και βελτιώνει τις επιχειρηματικές λειτουργίες και τις οικονομικές επιδόσεις, Διευθύνει τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων, Εκπονεί τακτικές εκθέσεις για την ανώτερη διοίκηση, Εξασφαλίζει ότι το προσωπικό τηρεί τους κανονισμούς υγείας και ασφάλειας
Απαραίτητες προδιαγραφές	<p>Στις απαραίτητες προδιαγραφές θέσης, συμπεριλαμβάνονται τα εξής</p> <p>https://resources.workable.com/el/genikos-diefthyntis-perigrافي-ergasias :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Αποδεδειγμένη εμπειρία ως γενικός διευθυντής ή σε παρόμοιο εκτελεστικό ρόλο ✓ Εμπειρία στο σχεδιασμό και στην κατάρτιση προϋπολογισμού ✓ Γνώση των επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών (οικονομικά, τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, προμήθειες, λειτουργίες, κ.λπ.) ✓ Εξαιρετικά αναλυτικά προσόντα ✓ Εξαιρετικές δεξιότητες επικοινωνίας ✓ Εξαιρετικές οργανωτικές και ηγετικές δεξιότητες ✓ Ικανότητα στην επίλυση προβλημάτων ✓ Πτυχίο BSc/BA στην Διοίκηση Επιχειρήσεων ή σε σχετικό τομέα, MSc/MA αποτελεί πλεονέκτημα

4.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2^η Ερώτηση Θεωρείτε απαραίτητο να υπάρχει και να τηρείται η (1 μονάδα) περιγραφή της θέσης αυτής; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.

Χρησιμότητα περιγραφής θέσης εργασίας

- **δίκαιο σύστημα αμοιβών**, καθώς το ύψος των αποδοχών καθορίζεται βάσει των απαιτήσεων και του βαθμού υπευθυνότητας της θέσης εργασίας
- **αποφυγή παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων** ως προς το περιεχόμενο της εργασίας τους, καθώς γνωρίζουν εκ των προτέρων το εύρος των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων τους
- **αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων**, αφού ο καθένας απευθύνεται στον άμεσο προϊστάμενό του
- **αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων ή δημιουργίας κενών** στην εκτέλεση εργασιών
- **ορθή επιλογή και πρόσληψη** των κατάλληλων εργαζομένων
- **κατεύθυνση και ένταξη του νεοεισερχόμενου** στην επιχείρηση
- **ορθός προγραμματισμός στην εκπαίδευση** εργαζομένων
- **αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων**, βάσει κριτηρίων
- **εύρυθμη λειτουργία και συντονισμός** της επιχείρησης

ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ ΕΑΠ, ΤΟΜΟΣ Γ, ΣΕΛ.19

Η περιγραφή εργασίας καταγράφει αναλυτικά τι κάνει ο κάτοχος της θέσης εργασίας, πως γίνεται η εργασία και γιατί γίνεται. Δίνει το 'πορτρέτο' του περιεχομένου της εργασίας, αλλά και το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Οι πληροφορίες που περιέχει μια ανάλυση εργασίας αποτελούν τη βάση για το σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη διατύπωση πολιτικών και βελτίωση των συστημάτων ανταμοιβών και την κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού (Τερζίδης, 2008, σελ..

Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας

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

ΤΟΜΟΣ Γ- Τερζίδης, 2008, σελ.47

Ενδεικτικά η Περιγραφή θέσης εργασίας θεωρείται απαραίτητη γιατί

- ✓ Αφορά τη συστηματική, αναλυτική περιγραφή των εργασιακών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων
- ✓ Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι έχουν την ίδια πληροφόρηση σχετικά με το ποιος κάνει τι
- ✓ Ενόψει προσλήψεων (π.χ. κενές θέσεις εργασίας που πρόκειται να καλυφθούν)
- ✓ Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (π.χ. IT, τηλεματική)
- ✓ Αναδιοργάνωση θέσεων εργασίας λόγω συγχώνευσης ή κατάργησης

Βιβλιογραφία

- Μπατζιάς, Φ., Μπλέσιος, Ν., Ναζάκης, Χ., Τερζίδης, Κ., & Κατσαλής, Α. (2008). *Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης*. Πάτρα : ΕΑΠ.
- Παπαλεξανδρή Ν- Μπουραντάς Δ, (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Τερζίδης Κ ., (2008). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων*. Γ τόμος , Πάτρα: ΕΑΠ

<https://resources.workable.com/el/genikos-diefthyntis-perigrifi-ergasias>