

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ή
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Περιεχόμενα

- Η έννοια της στρατηγικής
- Οι φάσεις του στρατηγικού προγραμματισμού
- Η ανάλυση PEST
- Η ανάλυση SWOT

Η έννοια της στρατηγικής

Η στρατηγική περιγράφει τον τρόπο που ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση επιδιώκει τους στόχους του, δεδομένων των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος και των διαθέσιμων πόρων και δυνατοτήτων του οργανισμού ή της επιχείρησης

Τι επιδρά στη στρατηγική

Τρεις παράγοντες επιδρούν σημαντικά στη στρατηγική

- το εξωτερικό περιβάλλον
- οι πόροι της επιχείρησης
- οι επιδιωκόμενοι στόχοι

Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού

- Διατύπωση Αποστολής
- Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος
- Αξιολόγηση Εσωτερικής Κατάστασης
- Καθορισμός Μακροπρόθεσμων Στόχων
- Δημιουργία Εναλλακτικών Στρατηγικών
- Καθορισμός Ετήσιων Στόχων
- Κατανομή Πόρων
- Αξιολόγηση Απόδοσης

Διατύπωση αποστολής

Πρέπει να περιλαμβάνει αναφορές σε:

- Πελάτες
- Προϊόντα / Υπηρεσίες
- Αγορές
- Τεχνολογία
- Ανάπτυξη, επιβίωση, αποδοτικότητα
- Φιλοσοφία
- Κοινωνική ευθύνη
- Εργαζόμενοι

Διατύπωση αποστολής

- Πελάτες

Ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης;

- Προϊόντα ή υπηρεσίες

Ποια είναι τα κυριότερα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης;

- Αγορές

Σε ποιες αγορές δραστηριοποιείται η επιχείρηση;

Διατύπωση αποστολής

- Τεχνολογία
Είναι η τεχνολογία πρωταρχικής σημασίας θέμα για την επιχείρηση;
- Αναφορά σε επιβίωση, ανάπτυξη και αποδοτικότητα
Είναι η επιχείρηση δεσμευμένη σε οικονομικούς στόχους;
- Φιλοσοφία της επιχείρησης
Ποιες είναι οι βασικές πεποιθήσεις, αξίες, φιλοδοξίες και φιλοσοφικές προτεραιότητες της επιχείρησης

- Αυτοπροσδιορισμός

Ποιο είναι το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης;

- Κοινωνική ευθύνη

Είναι η επιχείρηση ευαίσθητη στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα και στα προβλήματα της κοινότητας στο πλαίσιο της οποίας λειτουργεί;

- Εργαζόμενοι

Θεωρούνται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ότι είναι ένα σημαντικό στοιχείο της;

Παράδειγμα διατύπωσης αποστολής

Ανάλυση PEST

Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος
που επηρεάζουν την επιχείρηση

- Πολιτικοί (Political)
- Οικονομικοί (Economical)
- Κοινωνικοί (Social)
- Τεχνολογικοί (Technological)

Ανάλυση PEST

Political

Αντιμονοπωλιακοί νόμοι
Φορολογική πολιτική
Εργατική πολιτική

Social

Τρόπος ζωής
Κοινωνική κινητικότητα
Καταναλωτικά πρότυπα

Economical

Πληθωρισμός
Επενδύσεις
Ανεργία
Κόστος ενέργειας
Τάσεις του ΑΕΠ

Technological

Ρυθμός αλλαγής
τεχνολογικού
περιβάλλοντος
Κύκλος ζωής προϊόντος
Τεχνογνωσία

Αξιολόγηση της εσωτερικής κατάστασης

- Μάνατζμεντ
- Μάρκετινγκ
- Χρηματοοικονομικά
- Παραγωγή
- Έρευνα & Ανάπτυξη
- Πληροφορικά συστήματα

Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ΔΥ) 1. 2. 3.	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (ΕΥ) 1. 2. 3.
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (ΑΔ) 1. 2. 3.	ΑΠΕΙΛΕΣ (ΑΠ) 1. 2. 3.

Ανάλυση SWOT

Καταγράψτε τις σημαντικότερες

■ Ευκαιρίες της επιχείρησης

■ Απειλές - “ -

■ Δυνάμεις - “ -

■ Αδυναμίες - “ -

Ανάλυση SWOT

- Ταιριάζετε τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες και βάλτε το αποτέλεσμα στο αντίστοιχο χώρο ΔΕ-ΕΥ
- Ταιριάζετε τις αδυναμίες με τις ευκαιρίες και βάλτε το αποτέλεσμα στο αντίστοιχο χώρο ΑΔ-ΕΥ

Ανάλυση SWOT

- Ταιριάζετε τις δυνάμεις με τις απειλές και βάλτε το αποτέλεσμα στο αντίστοιχο χώρο ΔΕ-ΑΠ
- Ταιριάζετε τις αδυναμίες με τις απειλές και βάλτε το αποτέλεσμα στο αντίστοιχο χώρο ΑΔ-ΑΠ

Ανάλυση SWOT

	ΔΥΝΑΜΕΙΣ - ΔΥ -	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ - ΑΔ -
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ - ΕΥ -	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΥ-ΕΥ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΔ-ΕΥ
ΑΠΕΙΛΕΣ - ΑΠ -	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΥ-ΑΠ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΔ-ΑΠ

Ανάλυση SWOT

Γενικά, για κάθε στρατηγική που προκύπτει σαν αποτέλεσμα του συνδυασμού των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών και οι οποίες καταγράφονται στα αντίστοιχα τετράγωνα, είναι χρήσιμο να σημειώνουμε τον συνδυασμό των επιμέρους παραγόντων από τις οποίες προέκυψε. Δηλαδή μια στρατηγική ΔΥ-ΕΥ που είναι στον αριθμό 1 έχει προκύψει από το συνδυασμό των παραγόντων (ΔΥ2, ΕΥ3).

Εναλλακτικές στρατηγικές

- Στρατηγικές Ανάπτυξης
 - i. Στρατηγικές Ολοκλήρωσης
 - ii. Επεκτατικές Στρατηγικές
 - iii. Στρατηγικές διαφοροποίησης
- Αμυντικές Στρατηγικές
- Συνδυασμός Στρατηγικών

Καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων

Σ - συγκεκριμένοι

Τ - τεκμηριωμένοι

Ο - οικονομικοί

Χ - χρονικοί

Υ - υλοποιήσιμοι

Μακροπρόθεσμος στόχος επιχείρησης

Διπλασιασμός των εσόδων της επιχείρησης
σε δύο χρόνια με ανάπτυξη της αγοράς και
διείσδυση στην αγορά

(Τρέχοντα έσοδα 17.5 εκατομ. ευρώ)

Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης

■ Ετήσιος στόχος

Αναπτύξτε αυτό το έτος δύο νέα προϊόντα επιτυχημένα στην αγορά

Τμήμα Παραγωγής

■ Ετήσιος στόχος

Αυξήστε την αποτελεσματικότητα της παραγωγής κατά 30% αυτό το έτος

Τμήμα Μάρκετινγκ

■ Ετήσιος στόχος

Αυξήστε τον αριθμό των πωλητών κατά 40
αυτό το έτος

Τμήμα Οικονομικό

■ Ετήσιος στόχος

Εξασφαλίστε μακροπρόθεσμο δάνειο
ύψους 2.5 εκατομ. ευρώ στους επόμενους
6 μήνες

Τμήμα Προσωπικού

■ Ετήσιος στόχος

Μειώστε τις απουσίες του προσωπικού
από 10% σε 5% αυτό το έτος

Μονάδα Ι

■ Ετήσιος στόχος

Αύξηση των εσόδων της μονάδας κατά 40% αυτό το έτος και κατά 40% το επόμενο έτος

Η έννοια της πολιτικής στην εφαρμογή της στρατηγικής

Με τον όρο πολιτική εννοούμε τις εξειδικευμένες οδηγίες, τις μεθόδους, διαδικασίες, μορφές και διοικητικές πρακτικές οι οποίες καθιερώνονται για να στηρίξουν και να ενθαρρύνουν την εργασία προς του στόχους που έχουν τεθεί. Οι πολιτικές είναι τα εργαλεία για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η λειτουργία της Οργάνωσης

Σημαίνει τη διαδικασία
δημιουργίας μιας οργανωτικής
δομής

Ο όρος Οργανωτική Δομή

Περιγράφει

Τα συστήματα
επικοινωνίας και εξουσίας
ενός οργανισμού

Η λειτουργία της Οργάνωσης

Καθορίζει

Τι πρέπει να γίνει,
Πως θα γίνει,
Ποιος θα το κάνει,
Ποιος αναφέρεται σε ποιον,
σε Ποιο επίπεδο λαμβάνονται οι
αποφάσεις

Στόχοι της Οργάνωσης

- Επιμερίζει το τι πρέπει να γίνει σε θέσεις εργασίας και τμήματα
- Ταξινομεί τις θέσεις εργασίας σε ενότητες
- Καθορίζει σχέσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων, και τμημάτων
- Καθορίζει τυπικές γραμμές εξουσίας
- Κατανέμει και αναπτύσσει οργανωτικούς πόρους

Η Οργάνωση βασίζεται στον

- Καταμερισμό της εργασίας
- Καταμερισμό της εξουσίας

Καταμερισμός της εργασίας

Εξειδίκευση



Καταμερισμός της εργασίας Εξειδίκευση

Υπέρ

- Αποτελεσματική χρήση της ποικιλίας των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Ευκολία αντικατάστασης εργαζόμενου
- Εντατικότερη χρήση εξοπλισμού
- Ευκολία εμποπτείας εκτέλεσης εργασίας

Καταμερισμός της εργασίας Εξειδίκευση

Κατά

- Μονοτονία
- Έλλειψη ενδιαφέροντος
- Αλλοτρίωση
- Φτωχή ποιότητα
- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Υψηλή εναλλαγή προσωπικού

Καταμερισμός της εξουσίας

■ Ενότητα της Διοίκησης

Κάθε υφιστάμενος αναφέρεται σε ένα και μόνο προϊστάμενο

■ Εξουσία και Υπευθυνότητα

Είναι συνδεδεμένες με τη θέση που κατέχει ένα στέλεχος



Καταμερισμός της εξουσίας

Δύο μορφές σχέσεων εξουσίας

- Κάθετη / Γραμμική οργάνωση
- Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

Κάθετη / Γραμμική οργάνωση

Αναφέρεται στα στελέχη που η οργανωτική τους θέση και λειτουργία συνεισφέρουν κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού

Κάθετη / Γραμμική οργάνωση

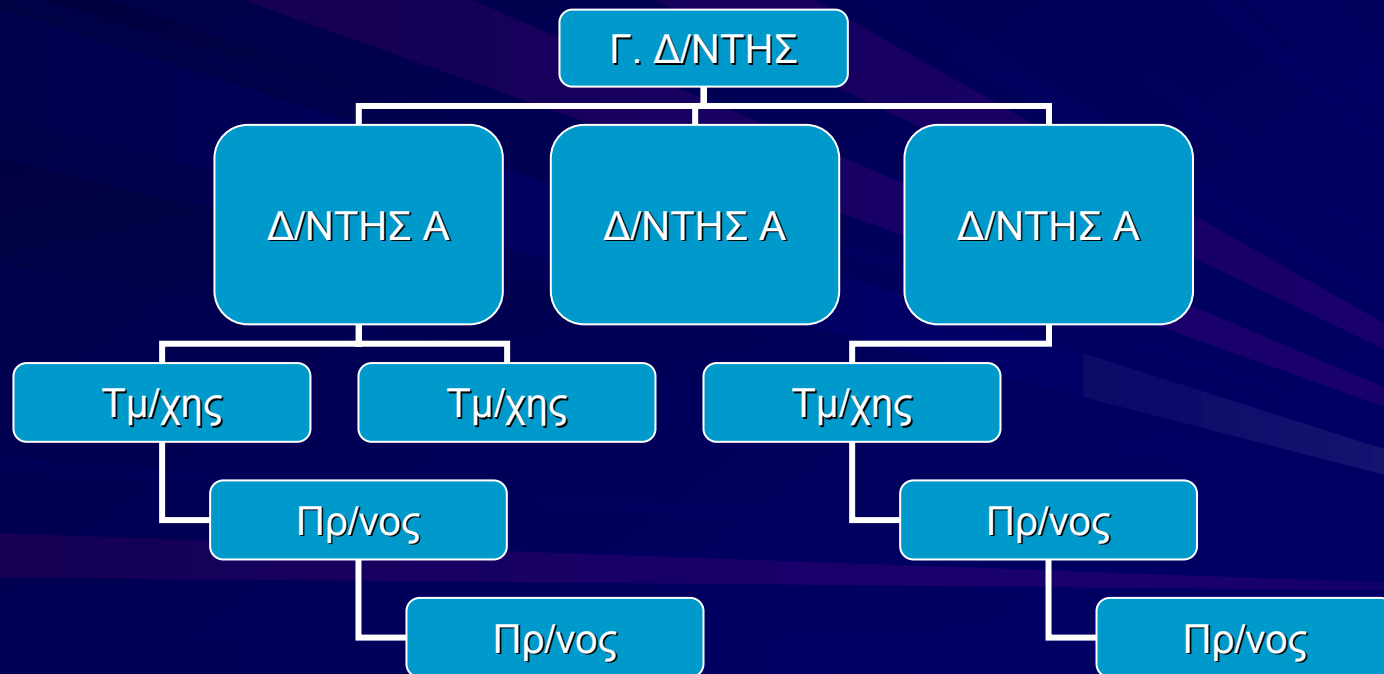
Παραδείγματα γραμμικών στελεχών

- Ο Διευθυντής ανάπτυξης λογισμικού
- Ο Διευθυντής παραγωγής
- Ο Διευθυντής μάρκετινγκ

Κάθετη / Γραμμική οργάνωση

- Περιγράφει τη σχέση εξουσίας προϊσταμένου – υφισταμένου, διατρέχει έναν οργανισμό από την κορυφή μέχρι τη βάση
- Θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών με ανάθεση / μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο

Κάθετη / Γραμμική οργάνωση



Κάθετη / Γραμμική οργάνωση

Πλεονεκτήματα

- Κατανοητή δομή εξουσίας.
- Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές και σε ποιον αναφέρεται.
- Η λήψη αποφάσεων επιταχύνεται γιατί καθένας έχει πλήρη εξουσία στον τομέα του και απασχολεί τον προϊστάμενο μόνο για να τον συμβουλευτεί όταν χρειάζεται.

Κάθετη / Γραμμική οργάνωση

Μειονεκτήματα

- Υπερφόρτωση στελεχών με πολλά καθήκοντα.
- Δεν εφαρμόζεται η εξειδίκευση και δημιουργεί θέσεις κλειδιά.
- Περιορίζει τη συνεργασία.
- Δύσκολη εξεύρεση στελεχών

Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

Αναφέρεται στα στελέχη που η οργανωτική τους θέση και λειτουργία δεν συνεισφέρουν κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού

Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

Ο ρόλος των οριζόντιων / επιτελικών στελεχών είναι να **συμβουλεύουν** ή να **παρέχουν βοήθεια** στα γραμμικά στελέχη

Παραδείγματα

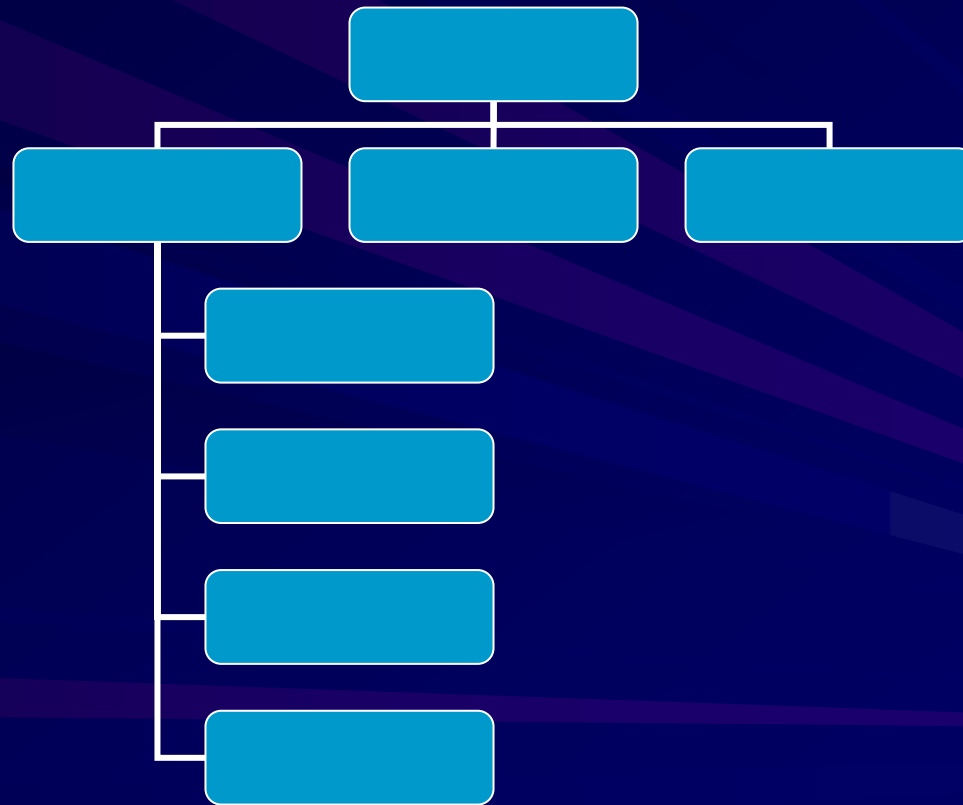
Ο Διευθυντής προσωπικού

Ο Διευθυντής λογιστηρίου

Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση



Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση



Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση



Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

Πλεονεκτήματα

- Ειδικευμένη αντιμετώπιση προβλημάτων
- Πολύπλευρη συνεργασία
- Εξειδίκευση εντολών και δυνατότητα άμεσης εκτέλεσης

Οριζόντια / Επιτελική οργάνωση

Μειονεκτήματα

- Δεν εφαρμόζεται απόλυτα
- Γίνεται πολύπλοκη στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα
- Δημιουργεί φόρτο εργασίας στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη

Μικτή οργάνωση

Συνυπάρχουν

- Ιεραρχικά – γραμμικά στελέχη
- Επιτελικά στελέχη

Μικτή οργάνωση

Πλεονεκτήματα

- Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των άλλων τύπων οργάνωσης
- Δημιουργεί ικανά στελέχη

Μειονεκτήματα

- Πιθανότητα σύγχυσης καθηκόντων
- Πιθανότητα δημιουργίας αντιθέσεων

Μικτή οργάνωση



Μικτή οργάνωση



Chester Barnard

Η θεωρία αποδοχής της εξουσίας

Οι εργαζόμενοι αποδέχονται την εξουσία, όταν:

- Κατανοούν τις εντολές
- Αισθάνονται ότι οι εντολές είναι συμβατές με τους στόχους του οργανισμού
- Οι εντολές δεν συγκρούονται με τα προσωπικά τους 'πιστεύω'
- Είναι σε θέση να εκτελέσουν την εργασία όπως τους ανατέθηκε

Εξουσία και Δύναμη

- Η εξουσία είναι συνυφασμένη με τη θέση που κατέχει ένα στέλεχος
 - Η δύναμη είναι συνυφασμένη με την προσωπικότητα του στελέχους
- Ασκεί επιρροή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων

Όριο άσκησης εποπτείας

- Πόσους υφισταμένους μπορεί να εποπτεύσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένας προϊστάμενος
- Καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον αριθμό των επιπέδων ιεραρχίας και των μάνατζερ που θα έχει ένας οργανισμός

Όριο άσκησης εποπτείας

Επίπεδο	Όριο ελέγχου 4	Όριο ελέγχου 8
1	1	1
2	4	8
3	16	64
4	64	512
5	256	4096
6	1024	
7	4096	

Τμηματοποίηση

Η διαίρεση σε τομείς,
αναφέρεται στη διαδικασία
δημιουργίας ομάδων ανθρώπων
που εκτελούν σχετικά μεταξύ τους
καθήκοντα και τοποθετούνται υπό την
εποπτεία διοικητικών στελεχών

Κριτήρια τμηματοποίησης

- Λειτουργία
- Προϊόν ή υπηρεσία
- Πελάτης
- Γεωγραφική περιοχή

Λειτουργική οργάνωση



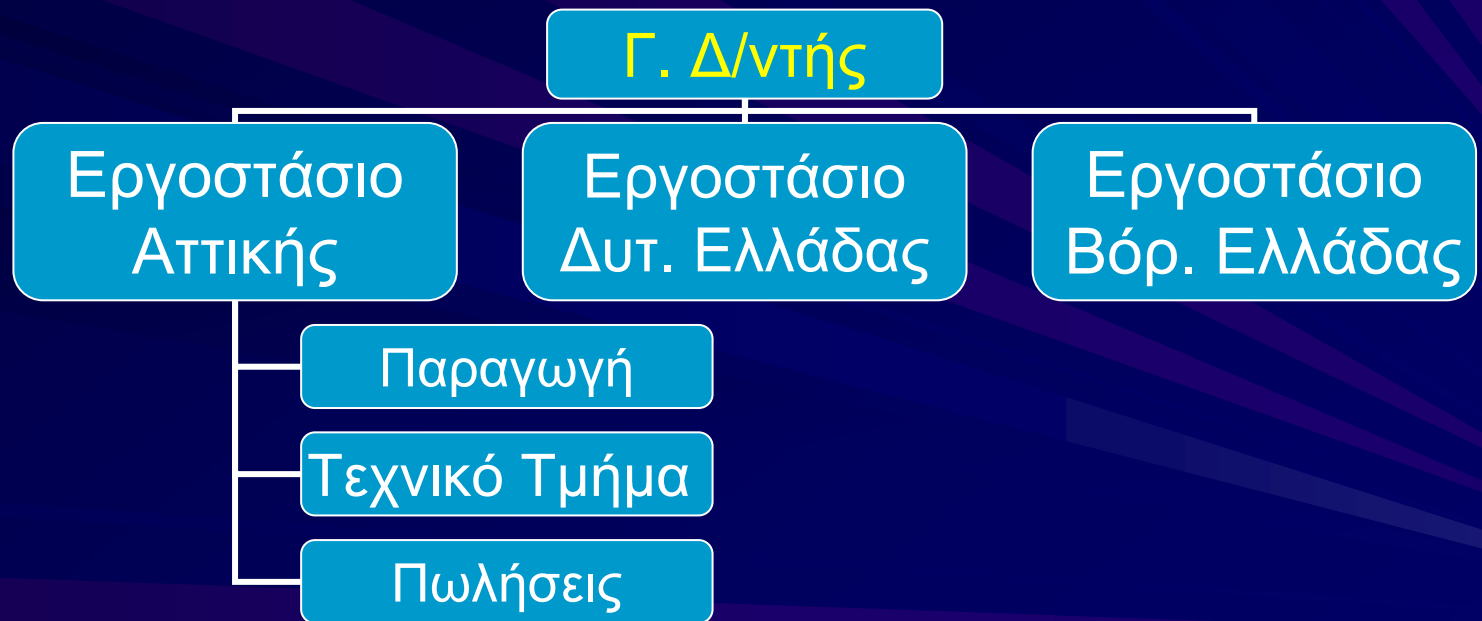
Προϊόν ή υπηρεσία



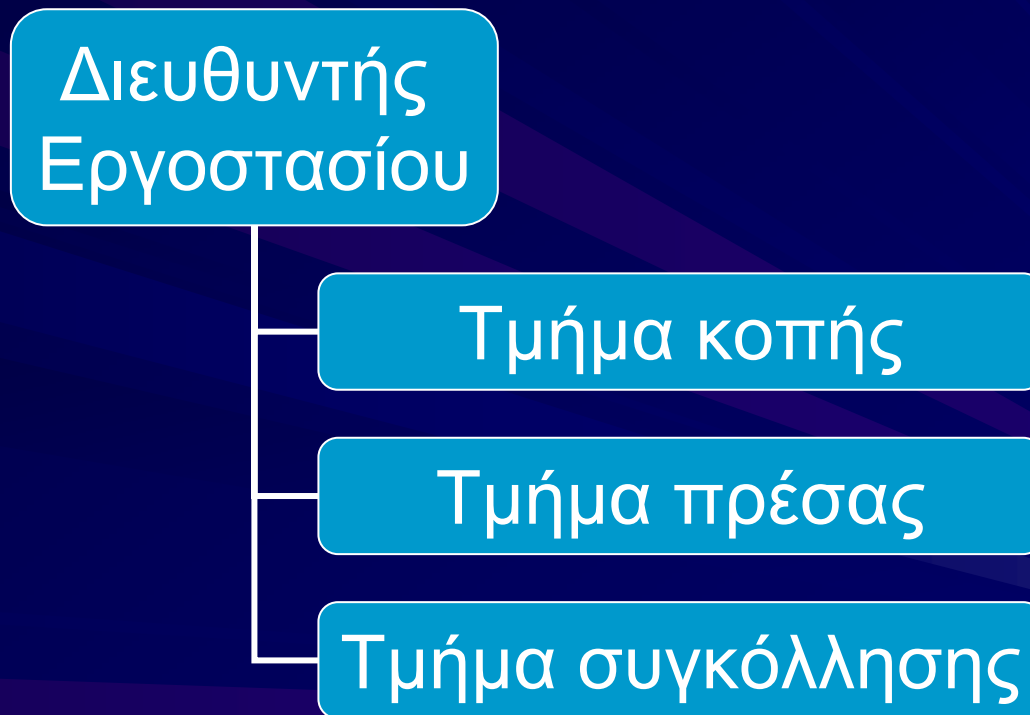
Οργάνωση κατά Πελάτη



Οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή



Οργάνωση κατά διαδικασία



Οργάνωση τύπου Μήτρας

	Τεχνική Δ/ση	Διαχ.Συμ- βάσεων	Οικον. Δ/ση	Δ/ση Εκπ/σης
Πρ/νος Έργου Α	Ομάδα σχεδίων	Ομάδα συμβ.	Ομάδα Λογ/κή	Ομάδα Εκπ/σης
Πρ/νος Έργου Β	Ομάδα σχεδίων	Ομάδα συμβ.	Ομάδα Λογ/κή	Ομάδα Εκπ/σης
Πρ/νος Έργου Γ	Ομάδα σχεδίων	Ομάδα συμβ.	Ομάδα Λογ/κή	Ομάδα Εκπ/σης

Το Οργανόγραμμα

Δείχνει

- Διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της: τομείς, τμήματα, άτομα
- Ποιος είναι ποιου ανώτερος
- Τη φύση της εκτελούμενης εργασίας
- Τα επίπεδα διοίκησης

Το Οργανόγραμμα

Δεν δείχνει

- Βαθμό εξουσίας και ευθύνης ατόμων
- Βαθμό επιρροής
- Διάκριση μεταξύ γραμμικής και επιτελικής εξουσίας
- Όλες τις γραμμές επικοινωνίας
- Άτυπη οργάνωση

Πυραμίδα Ιεραρχίας



Οργάνωση σε Ομάδες Team based structure

Ολοκληρωμένη αντιμετώπιση
πελατών

Ευελιξία στη δράση

Οργάνωση χωρίς σύνορα

Είναι μια οργάνωση της οποίας
ο σχεδιασμός δεν ορίζεται
ή περιορίζεται από τα όρια που
επιβάλλει μια προκαθορισμένη
δομή

Οργάνωση χωρίς σύνορα

Network Organization

Modular Corporation

Virtual Corporation

Παράδειγμα

Nike Company

Marks & Spencer

Αιτίες εμφάνισης οργανώσεων χωρίς σύνορα

Παγκοσμιοποίηση των Αγορών
και του Ανταγωνισμού

Ραγδαία εξέλιξη της Τεχνολογίας των
Υπολογιστών και των Επικοινωνιών

Ανάγκη για γρήγορη Καινοτομία

Συνοψίζοντας για την Οργάνωση

- Αναγκαιότητα για οργάνωση
- Κάθετη / Γραμμική
- Οριζόντια / Επιτελική
- Τμηματοποίηση
- Σύγχρονες μορφές οργάνωσης

Ευχαριστώ



Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

‘Η

Πως διοικούμε ;

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Οι προσεγγίσεις / μέθοδοι

- Θεωρίες Χ και Υ
- Διοικητικό Πλέγμα
- Τέσσερα Συστήματα Διοίκησης

Η θεωρία X

- ▶ Αντιπάθεια στην εργασία
- ▶ Πίεση / καθοδήγηση
- ▶ Αποφυγή ευθύνης

Η θεωρία Υ

- ▶ Η εργασία σαν παιχνίδι
- ▶ Αυτο-έλεγχος
- ▶ Επιδίωξη ευθύνης
- ▶ Υποκίνηση

Ποιο μοντέλο διεύθυνσης
βασίζεται στις θεωρίες X και Y

Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Μάνατζερ
Αυταρχικός

Χρήση εξουσίας
από μάνατζερ

Μάνατζερ
Δημοκρατικός

Χώρος ελευθερίας
για υφιστάμενους

Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake & Mouton

Δύο άξονες

- Ενδιαφέρον για ανθρώπους
- Ενδιαφέρον για παραγωγή

Το Διοικητικό πλέγμα

Υψηλό

1,9

Μάνατζμεντ

9,9

Μάνατζμεντ

Ενδιαφέρον
για
ανθρώπους

5,5

Μάνατζμεντ

1,1

Μάνατζμεντ

9,1

Μάνατζμεντ

Χαμηλό

Ενδιαφέρον για παραγωγή

Χαμηλό

Υψηλό

Το Διοικητικό πλέγμα

Υψηλό	1,9 Μάνατζερ Λέσχης	9,9 Συνεργατικός Μάνατζερ
Ενδιαφέρον για ανθρώπους	5,5 Μάνατζερ Εκκρεμούς	
Χαμηλό	1,1 Αδύνατος Μάνατζερ	9,1 Μάνατζερ Καθήκοντος

Ενδιαφέρον για παραγωγή

Χαμηλό

Υψηλό

Τα Τέσσερα Συστήματα Διοίκησης του Likert

Τα Τέσσερα Συστήματα Διοίκησης

- Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό
- Φιλανθρωπικό – Εξουσιαστικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό

Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό

- Οι μάνατζερ δεν έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους
- Ο έλεγχος συγκεντρώνεται στο ανώτατο μάνατζμεντ

Φιλανθρωπικό – Εξουσιαστικό

Οι μάνατζερ έχουν συγκαταβατική πίστη κι
εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους,
όπως το αφεντικό στους δούλους του

Συμβουλευτικό

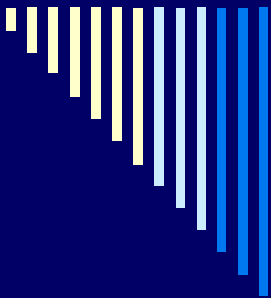
- Οι μάνατζερ έχουν ουσιαστική, αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους
- Μπορεί να υπάρχει άτυπη οργάνωση που αντιστρατεύεται τους στόχους της τυπικής οργάνωσης

Συμμετοχικό

- Οι μάνατζερ έχουν πλήρη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους τους.
- Τυπική και άτυπη οργάνωση είναι το ίδιο

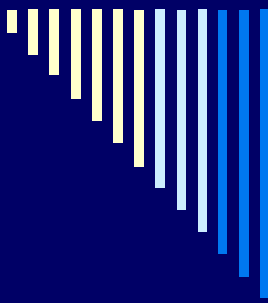


- Όλοι υποβοηθούν τις προσπάθειες επίτευξης των στόχων του οργανισμού



Το δίλλημα του μάνατζερ

Πως ο μάνατζερ θα “βάλει”
τους διαφορετικούς ανθρώπους
της επιχείρησης
στην κατεύθυνση της επίτευξης
των στόχων του οργανισμού;



Πως θα τους καθοδηγήσει
και θα “πάρει” το μέγιστο της
απόδοσης από τον καθένα
χωριστά;

Ποιες γνώσεις πρέπει να έχει;

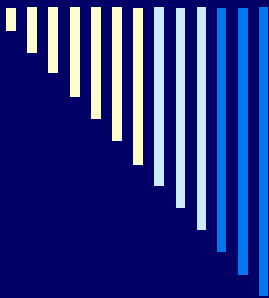


Γνώσεις Οργανωτικής Συμπεριφοράς

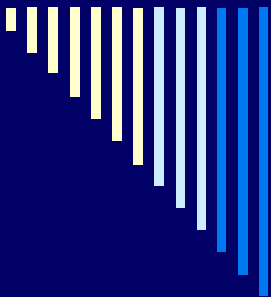
Γνώσεις για να:

- Ερμηνεύσει και
- Προβλέψει

Την συμπεριφορά των εργαζομένων
στο χώρο της εργασίας

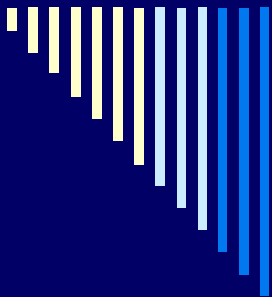


Γιατί οι εργαζόμενοι
παρουσιάζουν τη μια ή την άλλη
συμπεριφορά στο χώρο της
εργασίας;



Η θεωρία του Maslow

Η ικανοποίηση των αναγκών
από την εργασία



Γιατί εργαζόμαστε;



Η πυραμίδα των αναγκών





Ανάγκες έλλειψης

- Κοινωνικές ανάγκες
 - Ανάγκες ασφάλειας
 - Φυσιολογικές ανάγκες
-



Ανάγκες ανάπτυξης

- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης
 - Ανάγκες κύρους
-



Διοικητικές συνέπειες

- Θετικά και αρνητικά κίνητρα

Διοικητικές συνέπειες



- Χρηματικά Κίνητρα
- Μη Χρηματικά Κίνητρα