

**Πώς βλέπετε το ρόλο ενός διοικητού μεγάλης ιδιωτικής εταιρίας στη σημερινή εποχή (από πλευράς υποχρεώσεων, ευθυνών και δράσεων).**

Η κύρια ενασχόλησή του είναι η προδιαγραφή και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων εξειδικευμένων ατόμων ή ομάδων που εργάζονται σε διαφορετικά κομμάτια του ίδιου έργου. Πρέπει δηλαδή να συγκεντρώνει και να ερμηνεύει σωστά τις πληροφορίες, να αξιολογεί καταστάσεις και να παίρνει αποφάσεις. Συγκεκριμένα είναι ο κύριος υπεύθυνος για την εκτέλεση των εξής λειτουργιών:

α. Προγραμματισμός - που περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, την διατύπωση της πολιτικής, την κατάστρωση σχεδίων δράσης, την εκτέλεση προγραμμάτων

β. Οργάνωση - που είναι η διαδικασία της ορθολογικής ομαδοποίησης καθηκόντων σε θέσεις εργασίας, της οριοθέτησης της ευθύνης και της εξουσίας κάθε θέσης, της σύνδεσης περισσότερων θέσεων εργασίας σε ευρύτερης ενότητας ή υποσυστήματα και καθορισμός των επίσημων ιεραρχικών σχέσεων και του συστήματος επικοινωνίας.

γ. Διεύθυνση - που περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, κατά τρόπο ώστε κάθε προσπάθειά του να αποβλέπει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών δ. Έλεγχος - που περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων για την κρίση των πραγματικών αποτελεσμάτων, τη μέτρηση και σύγκρισή τους προς τα πρότυπα καθώς και την εκτίμηση, αιτιολόγηση και θεραπεία των τυχόν σημαντικών αρνητικών αποκλίσεων.

Επίσης ο διοικητής πρέπει να έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα επικοινωνίας με τους υφισταμένους και γενικότερα με το εργατικό δυναμικό, αναπτύσσοντας το εργασιακό κλίμα, που θα δημιουργεί υψηλό φρόνημα στο προσωπικό, θα καλλιεργεί τη συνεργασία, θα ωθεί τον κάθε εργαζόμενο σε υψηλή απόδοση και θα συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων των εργαζομένων μέσα από την εκπλήρωση των στόχων της οικονομικής μονάδας.

**Σας ζητείται να εκπονήσετε μια έκθεση για το ανθρώπινο δυναμικό μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Ποιά θα είναι τα βασικά σημεία αυτής της έκθεσης; Με άλλα λόγια ζητείται ο αναλυτικός πίνακας περιεχομένων της έκθεσης.**

- Βαθμός παραγωγικότητας
- Εξειδίκευση προσωπικού
- Βαθμός εκπαίδευσης προσωπικού, ποσοστό πτυχιούχων πανεπιστημίου, απόφοιτων λυκείου κοκ Βαθμός εμπειρίας ή προϋπηρεσίας, προέλευση προσωπικού
- Γενικές παρατηρήσεις σχετικά με την αποφασιστικότητα, αυτοπεποίθηση, διορατικότητα, ψυχραιμία, ομαδικότητα και το επίπεδο φρονήματος
- Κατά πόσο το προσωπικό ανταποκρίνεται στις ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης
- Βαθμός ανταπόκρισης στα κίνητρα και ευχαρίστησης από την επιχείρηση
- Κατά πόσο υπάρχει κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης
- Γενική γνώμη του προσωπικού για την επιχείρηση και τη διεύθυνσή της και αντίστροφα
- Σχέσεις εργαζομένων
- Οργάνωση (οργανόγραμμα, περιγραφή καθηκόντων διασύνδεσης, επιτελικές λειτουργίες)
- Μισθολογικό (αμοιβές, εξέλιξη, ασφάλιση, παροχές)
- Κοινωνική πολιτική (εκδηλώσεις, εκπαίδευση, συνδικαλισμός, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων)

**Ποιά νομίζετε ότι είναι τα πιο βασικά λάθη που μπορεί να γίνουν στο στάδιο του προγραμματισμού και γιατί;**

- Αποτυγχάνει ο σαφής προσδιορισμός του κυρίου προβλήματος
- Δεν καταβάλλεται η έντονη και επιβεβλημένη προσπάθεια διατύπωσης όλων των προβλημάτων
- Αφιέρωση χρόνου για συγκέντρωση περιττών στοιχείων
- Παράβλεψη της αβεβαιότητας της πιο κατάλληλης λύσης και παραμέληση της προσεκτικής αξιολόγησης των κινδύνων
- Να μην ληφθούν υπ' όψιν περιορισμοί (πόρων, νομικοί διοικητικοί) που οδηγούν σε μη εφαρμόσιμες λύσεις

**Ποιά είναι η λογική διασύνδεσης των προγραμμάτων δράσης μιας επιχείρησης; (ποιά είναι και πώς συνδέονται;)**

- Πρόγραμμα πωλήσεων, που βασίζεται στην πείρα και ανάλυση των προβλέψεων για τις ανάγκες τις αγοράς και μελέτη της σύγκρισης
- Πρόγραμμα παραγωγής, που βασίζεται στο πρόγραμμα πωλήσεων και την παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης
- Πρόγραμμα αγοράς που βασίζεται στο πρόγραμμα παραγωγής και την αποθηκευτική ικανότητα
- Πρόγραμμα δαπανών (1-2) - χρηματοοικονομική ικανότητα επιχείρησης
- Πρόγραμμα επενδύσεων (1- 2 - 3)
- Χρηματοοικονομικό πρόγραμμα ή προϋπολογισμός (1-2-3-4-5)
- Γενικό πρόγραμμα (όλα τα παραπάνω)

**Εξηγήστε ποιά από τις 3 προτάσεις που ακολουθούν, μπορεί να αποτελέσει διατύπωση στόχου για τη Διεύθυνση Παραγωγής μιας επιχείρησης και γιατί;**

**A. ΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ**

**B. ΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΚΑΤΑ 75%**

**Γ. ΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΚΑΤΑ 75% ΣΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ 2 Η' 3 ΧΡΟΝΙΑ**

**Κάτω από ποιές προϋποθέσεις (συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον) θα μπορούσε κάθε πρόταση να αποτελέσει διατύπωση στόχου;**

Η γ) διότι περιλαμβάνει –τι θέλουμε να πετύχουμε – που θέλουμε να είμαστε –ότε θέλουμε να είμαστε.

Η α) αποτελεί στρατηγικό προγραμματισμό, είναι γενικός στόχος

Η β) -||- επιχειρησιακό -||-, συγκεκριμένες δραστηριότητες μαζί με οικονομικά μεγέθη

Η γ)-||- τακτικός -||- (2,3 χρόνια), κανόνες που ρυθμίζουν τον προγραμματισμό

**Αντιμετωπίζετε το πρόβλημα της εγκατάστασης μιας μεγάλης βιοτεχνίας παιδικών παιχνιδιών στην περιοχή του νομού Αχαΐας. Μερικά χαρακτηριστικά της μονάδας αυτής είναι:**

- Έντονη εποχιακή απασχόληση: 80% των παιχνιδιών πωλούνται την εποχή των εορτών
- Λίγα και ελαφρά μηχανήματα
- Προσωπικό: αποκλειστικά ανειδίκευτες νεαρές εργάτριες
- Μεγάλη ποικιλία προϊόντων και πρώτων υλών
- Προϊόντα ελαφρά, μεγάλου σχετικά όγκου, με έμφαση στο φινίρισμα και τη συσκευασία
- Μπορείτε να συμπληρώσετε άλλα χαρακτηριστικά κατά την κρίση σας

**Ζητείται το σκεπτικό που θα ακολουθήσετε για να επιλέξετε τον τρόπο εγκατάστασης μεταξύ εναλλακτικών λύσεων (π.χ. βιομηχανική περιοχή, μέσα στην Πάτρα, σε χωριό, κλπ).**

Κριτηρια	ΧΩΡΙΟ	ΠΟΛΗ	ΒΙΠΕ
Κόστος Εγκατάστασης	1	2	3
Εύρεση Εργ. Δυναμικού	2	3	1
Μεταφορά Προσωπικού	2	3	1
Προμήθεια 1ης Υλης	1	3	2
Δυσκολία Εγκατάστασης	1	2	3
Διάθεση Προϊόντων	2	3	1
Μελλοντικές Επεκτάσεις	1	2	3
Παρενόχληση Κοινού	1	2	3
Ρύπανση Περιβάλλοντος	2	1	3
Αθροισμα	13	21	20

Από την παραπάνω αξιολόγηση καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η καλύτερη λύση είναι εγκατάσταση εργοστασίου στην Πάτρα

Ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχείρησης αποφασίζει να καθιερώσει μια περιοδική γενική συγκέντρωση του προσωπικού, όπου θα ανταλλάσσονται γνώμες πάνω σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση και τους εργαζομένους. Τα πρακτικά προβλήματα που προκύπτουν είναι πολλά, όπως:

- Σε ποιά χώρο θα γίνει η συγκέντρωση (μέσα στα κτίρια της επιχείρησης ή έξω στο προαύλιο; σε μια νοικιασμένη αίθουσα κινηματογράφου; σε ένα μεγάλο καφενείο της περιοχής; αλλού;)
- Σε τί ώρες θα γίνει η συγκέντρωση (μέσα στο ωράριο εργασίας ή όχι; Ένα Σαββατοκύριακο; κατά τη μεσημεριανή παύση;)
- Κάθε πότε θα γίνεται (κάθε εβδομάδα, κάθε μήνα, κάθε χρόνο;)

Αφού διαλέξετε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, διατυπώστε τις αιτιολογημένες προτάσεις σας για τη λύση των βασικότερων οργανωτικών προβλημάτων που παρουσιάζει αυτή η συγκέντρωση.

Η συγκέντρωση πρέπει να πληρεί:

- την μεγαλύτερη συμμετοχή εργαζομένων
- όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος

	Κόστος			Συμμετοχή		
	Μικρό	Μέτριο	Μεγάλο	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη
α) Χώρος Συγκέντρωσης						
Επιχείρηση	X			X		
Καφενείο	X					X
Νοικ. Αιθουσα			X		X	
β) Ωρες Συγκέντρωσης						
Ωράριο Εργ.			X	X		
Σαβ/Κυρ	X					X
Μεσημεριανή Παύση	X				X	
γ) Καθε πότε						
Βδομάδα			X			X
μήνα	X			X		
Χρόνο		X		X		

Επομένως με βάση τους παραπάνω πίνακες η Γ.Σ. θα γίνει στους χώρους της επιχείρησης κατά τη μεσημεριανή παύση μία φορά το μήνα

**Μια βασική διαδικασία στον προγραμματισμό είναι η σύγκριση του «τί είναι» με το «τί πρέπει να είναι». Αν έχετε την ευθύνη ενός συγκεκριμένου έργου, με τί αντικειμενικά κριτήρια θα αναζητήσετε το «τί πρέπει να είναι»;**

Διαδικασία αναζήτησης και προσδιορισμός συμπτωμάτων του προβλήματος

1. Προέλευση συμπτωμάτων: μηχανισμοί με τους οποίους η διοίκηση αντιλαμβάνεται την παρουσία συμπτωμάτων:
  - *επίσημο* (θεσμοθετημένο και ενταγμένο στην επίσημη οργανωτική δομή) *σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου*
  - *άτυπο σύστημα ελέγχου* (εκτίμηση- αξιολόγηση τυχαίων συμβάντων, απόκλιση από ανεπίσημες προδιαγραφές)
  - *διαδικασίες διοικητικής επιθεώρησης* (επιθεώρηση εργασίας, λογιστηρίου)
  - *πρόγραμμα απλούστευσης εργασιών* (συντονισμός κόστους, χρόνου διεκπεραίωσης)
2. Εκτίμηση της εγκυρότητας ενός συστήματος: κατά πόσο τα πληροφοριακά συστήματα δείχνουν τα συμπτώματα?
3. Εξειδίκευση συμπτωμάτων: ποια είναι (δεν), που εμφανίζονται, συνθήκες

### Τμηματοποίηση

Η διαίρεση σε τομείς αναφέρεται στη διαδικασία δημιουργίας ομάδων ανθρώπων που εκτελούν σχετικά μεταξύ τους καθήκοντα και τοποθετούνται υπό την εποπτεία διοικητικών στελεχών. Τα κριτήρια τμηματοποίησης είναι : Λειτουργία, Προϊόν ή υπηρεσία, Πελάτης, Γεωγραφική περιοχή.

## **Τί σημαίνουν στη διοίκηση επιχειρήσεων οι όροι «καταμερισμός εργασίας» και «καταμερισμός εξουσίας»**

### Καταμερισμός εξουσίας

- Μείωση (προοδευτική) του αριθμού των στελεχών
- Αύξηση του βαθμού εξουσίας ανεβαίνοντας την ιεραρχική κλίμακα
- Οργανωτική διάρθρωση → διοικητική διαστρωμάτωση
- Σχήμα διοικητικής πυραμίδας με αποτέλεσμα 1) συναγωνισμό μεταξύ ομοιόβαθμων στελεχών για προαγωγή του ικανότερου 2) ένταξη περισσότερων υφισταμένων κάτω από έναν προϊστάμενο → συντονισμός, έλεγχος, κάθετη επικοινωνία 3) μισθολογική διαφοροποίηση 4) ταξική διαίρεση των υπαλλήλων ανάλογα με τον βαθμό και το μισθολόγιο

### Καταμερισμός εργασίας

- Το έργο υποδιαιρείται σε ανεξάρτητες μονάδες εργασίας που ανατίθενται στους διάφορους υπάλληλους
- Ο υπάλληλος είναι προσωπικά υπόλογος στον προϊστάμενο που τον ελέγχει και επηρεάζει τη βαθμολογική και μισθολογική του εξέλιξη
- Εκτέλεση επιμέρους εργασιών από εξειδικευμένους υπαλλήλους
- Κάθε υπάλληλος είναι υπόλογος σε ένα μόνο προϊστάμενο
- Η οργανωτική δομή περιορίζει και ελέγχει την επαγγελματική συμπεριφορά, η οποία συνδέεται άμεσα με τη συλλογική ικανότητα

Η οικονομική αποδοτικότητα γεννά τον καταμερισμό της εργασίας και αυτός τον καταμερισμό της εξουσίας

## **Τί μειονεκτήματα μπορεί να έχει η παραδοχή ότι το κάθε έργο είναι δυνατό να υποδιαιρεθεί προοδευτικά σε ανεξάρτητες μονάδες εργασίας κατάλληλες για ανάθεση σε ατομικό επίπεδο και γιατί;**

- Μη συλλογική αντιμετώπιση προβλημάτων
- Απαίτηση εξειδικευμένου προσωπικού
- Περιορισμός πρωτοβουλιών
- Πρόβλημα συντονισμού και προσαρμογής οργανωτικής δομής (η οργανωτική δομή θα πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του εκάστοτε προβλήματος)
- Απομόνωση εργατικού δυναμικού
- Η εργασία γίνεται ανιαρή, ενοχλητική, μονότονη, κουραστική, δυσάρεστη και αλλοτριώνει, επιφέροντας μειωμένη απόδοση και ποιότητα προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών.

## **Ποιό ηγετικό χάρισμα θεωρείτε σπουδαιότερο και με τί τρόπο νομίζετε πως μπορεί να αναπτυχθεί**

Ηγεσία → Διαπροσωπική σχέση με προσωπικό

Χάρισμα → 1) Σταθερή προσωπικότητα (δεν παρεκκλίνει, αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα) 2) Στοιχεία διπλωματικότητας (συνδιαλλαγή, επικοινωνία, αυστηρότητα, ευαισθησία για τις ανάγκες των εργαζομένων) 3) Καθορισμός σαφών στόχων.

## **Τί κοινωνικά προβλήματα μπορεί να προκύψουν από το σχήμα διοικητικής αποκέντρωσης με βάση το κέρδος και γιατί;**

Μορφή αποκέντρωσης: τμηματοποίηση της εταιρίας κατά κέντρα κέρδους (χρησιμοποιείται σε ευρεία κλίμακα από τις πολυεθνικές). Η επιχείρηση χωρίζεται σε επιμέρους επιχειρήσεις και κάθε μία είναι υπεύθυνη για την παραγωγή και διάθεση ορισμένων προϊόντων ή παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών

Προσφιλής ορισμός: Θυγατρικές δηλαδή ιδιοκτησίες  $\geq 1$  μητρικών εταιριών

- Ανεργία, καθώς οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες στην προσπάθειά τους να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τμηματοποιούνται και εγκαθιστούν θυγατρικές εταιρίες ή τμήματα σε χώρες όπου οι πρώτες ύλες και η εργασία είναι πολύ φτηνά ή βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα.
- Εκμετάλλευση λαών από τις εταιρίες για δικά τους οφέλη καθώς δεν βοηθούν στην ανάπτυξή τους για να διατηρηθεί το υψηλό βιοτικό επίπεδο
- Σταθερότητα στην ποιότητα κάποιων αγαθών ανάλογα με τον τόπο προέλευσης.

**Είστε διευθυντής μιας υπηρεσίας η οποία απασχολεί επιτελείς, που όπως είναι γνωστό, μπορείτε να τους χρησιμοποιήσετε σε εναλλακτικούς ρόλους. Για να αποφύγετε συγκρούσεις μεταξύ επιτελών και τακτικού προσωπικού, πρέπει να καθορίσετε σαφείς αρμοδιότητες για τους επιτελείς. Γράψτε μια εγκύκλιο προς τα μέλη της υπηρεσίας, όπου καθορίζετε τις αρμοδιότητες αυτές για κάθε εναλλακτικό ρόλο των επιτελών.**

Επιτελείς = Τεχνικοί ή διοικητικοί εμπειρογνώμονες που χρησιμοποιούνται όταν απαιτείται εξειδικευμένη γνώση σε κάποια διαδικασία της διοίκησης. Πλαισιώνουν και βοηθούν διοικητικά στελέχη με –μετρίου επιπέδου πληροφόρηση (έρευνα αγοράς), -υψηλού επιπέδου πληροφόρηση (εισήγηση εναλλακτικών σχεδίων δράσης). Παραμένουν εκτός διοικητικής ιεραρχίας, χρησιμοποιούνται σε εναλλακτικούς ρόλους και έχουν τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Παροχή εξειδικευμένης γνώσης: συλλέγει, επεξεργάζεται και αξιολογεί μια μεγάλη ποικιλία πληροφοριών που αναλύονται προσεκτικά και παρουσιάζονται υπό μορφή εισηγήσεων.
- Επίλυση προβλημάτων: παρακολουθεί την εξέλιξη των γεγονότων και των παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον της διοίκησης, συλλέγει προειδοποιητικές ενδείξεις και ενημερώνει τον προϊστάμενο, έχει ως καθήκον τη διαμόρφωση ενός συνόλου εναλλακτικών αποτελεσμάτων και εφικτών λύσεων.
- Διερεύνηση ευκαιριών: ανιχνεύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αναζητώντας εκκρεμή προβλήματα και τρόπους εφαρμογής νέων ιδεών.
- Βοήθεια σε διοικητικό στέλεχος: παρακολουθεί, ενημερώνει και βοηθά το διοικητικό στέλεχος με το οποίο συνεργάζεται.
- Ρόλος εμπειρογνώμονα: δρά ως σύμβουλος για τα λειτουργικά τμήματα της εταιρείας όπου βοηθούν τα διοικητικά στελέχη με τα οποία συνεργάζονται στη λήψη σωστών αποφάσεων.

**Πώς μπορεί μια κλίκα να επηρεάσει την εκτέλεση ενός έργου και πώς μπορεί η κλίκα να εξαρθρωθεί με διοικητικά μέτρα;**

Μια κλίκα αποτελείται συνήθως από άτομα που δεν είναι ισόβαθμα με κύρια χαρακτηριστικά τη συνοχή και τη φάση ωρίμανσης. Επηρεάζει την εκτέλεση ενός έργου γιατί:

- Διασπά το εργασιακό πνεύμα συνεργασίας λόγω της απομόνωσης
- Έχουν έλλειψη εμπιστοσύνης τα μέλη προς τους προϊσταμένους και δυσχεραίνει την ομαλή συνεργασία
- Υπονομεύει τη δουλειά των υπαλλήλων
- Προβάλλει εμπόδια και καθυστερεί την ολοκλήρωση του έργου

Τα μέτρα πρέπει να αποσκοπούν στη διάσπαση της κλίκας με μεταθέσεις, αποσπάσεις ή και απολύσεις ή πρόσληψη νέων προσώπων σε θέσεις «κλειδιά». Η καλύτερη λύση εξαρτάται από: -τα προσόντα του στελέχους, -την σπουδαιότητα της εργασίας στην όλη προσπάθεια, -τη διαθεσιμότητα ατόμων για αντικατάσταση του, -την επιτακτικότητα εκτέλεσης της εργασίας, -τις επιπτώσεις παραμονής ή απομάκρυνσης του στελέχους στο ηθικό υφισταμένων και συνεργατών.

**Τί πλεονεκτήματα και τί μειονεκτήματα μπορεί να έχει μια αποκεντρωμένη διοίκηση;**

*Πλεονεκτήματα*

- Απελευθερώνει το ανώτατο management από τις καθημερινές ευθύνες εποπτείας επιτρέποντας στα στελέχη να συγκεντρώνουν την προσοχή τους στους γενικούς στόχους, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό
- Φέρνει τη λήψη αποφάσεων κοντύτερα στα προβλήματα διευκολύνοντας γρηγορότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις
- Υποβοηθάει τη διαμόρφωση της υπευθυνότητας του ατόμου ή του τμήματος και ενθαρρύνει ένα υγιή ανταγωνισμό
- Υποκινεί παρέχοντας ένα πλαίσιο με μεγαλύτερες δυνατότητες για ανάγκη πρωτοβουλίας και ευθύνης και επομένως για ανάπτυξη και εξέλιξη διοικητικών στελεχών
- Δημιουργεί ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες αφού οι πόροι μιας μεγάλης επιχείρησης μπορούν να συνδυαστούν με τη γρήγορη ανταπόκριση και ευλυγισία μιας μικρής επιχείρησης

*Μειονεκτήματα*

1. Δυσκολία λήψης αποφάσεων σε μακροσκοπικό επίπεδο
2. Ύπαρξη αντιπαλότητας ανώτερων στελεχών
3. Έλλειψη ομοιομορφίας στην ανάπτυξη των τμημάτων
4. Ανάγκη εξειδικευμένου, υπεύθυνου τεχνικού προσωπικού
5. Αυξημένο κόστος λόγω επανάληψης κοινών δραστηριοτήτων

## **Τί παριστάνει το οργανόγραμμα σε κάθε επιχείρηση; Είναι αναγκαία η ύπαρξή του και γιατί;**

Το οργανόγραμμα αποτελεί την απεικόνιση της οργανωτικής δομής και εκφράζει:

- Διάρθρωση επικοινωνίας
- Διάρθρωση υπηρεσιών, τμημάτων και τομέων
- Σύνθεση των εναλλακτικών ρόλων

Μέσω των συνεχόμενων γραμμών που δείχνουν τη ροή εξουσίας μπορεί το κάθε στέλεχος να δει τις εξουσίες που έχει, τους υφισταμένους και προϊσταμένους του και ταυτόχρονα φαίνεται ξεκάθαρα η εικόνα και η διοικητική δομή της επιχείρησης. Περαιτέρω, το οργανόγραμμα δείχνει:

- Το διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της (τομείς, τμήματα, άτομα)
- Ποιός είναι ανώτερος σε ποιόν
- Τη φύση της εκτελούμενης εργασίας
- Την ταξινόμηση σε ομάδες συστατικών με βάση τη λειτουργία, περιοχή, προϊόν
- Τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα ανώτερων και υφισταμένων

Παρόλο που δε δείχνει το βαθμό εξουσίας, ευθύνης και επίδρασης των στελεχών στον οργανισμό, παρέχει μια κανονική εικόνα του οργανισμού και αποτελεί εργαλείο για οργανωτική ανάλυση και μέσο για επικοινωνία.

Δεν απεικονίζει:

1. τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ατόμων
2. την αληθινή διάκριση μεταξύ γραμμικής και επιτελικής λειτουργίας (δηλαδή που είναι σχέσεις εξουσίας και που η επιτελική εξουσία μπορεί να είναι από συμβουλευτική ως λειτουργική)
3. όλες τις γραμμές επικοινωνίας (δείχνει μόνο τις κυριότερες γραμμές αλλά όλοι οι υπάλληλοι συνδέονται μεταξύ τους με ένα πολύπλοκο δίκτυο επικοινωνιών)
4. την άτυπη οργάνωση (τις άτυπες σχέσεις, τα κανάλια επικοινωνίας, τις επιρροές ή κέντρα δύναμης που αναπτύσσονται μέσω της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων).

## **Πώς θα μπορούσαμε να διαγνώσουμε τα ηγετικά προσόντα ενός εργαζομένου προκειμένου να προτείνουμε την προαγωγή του σε μεσαίο διοικητικό στέλεχος; (π.χ. ένας τεχνίτης προάγεται σε εργοδηγό)**

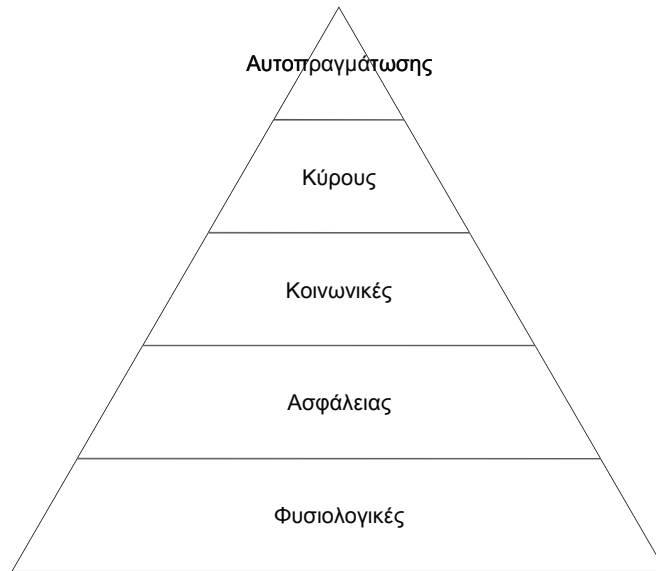
Σκοπός των μέσων ηγετικών στελεχών είναι η πραγματοποίηση της πολιτικής και οικονομικής μονάδας που επιβάλλεται από την ανώτατη ηγεσία με προγραμματισμό, συντονισμό, διεύθυνση, έλεγχο και σε τελική ανάλυση με κατεύθυνση των ηγετικών στελεχών της κατώτατης βαθμίδας. Έτσι ένας εργαζόμενος μπορεί να προαχθεί αν διαθέτει:

- Εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες (ευρύτερες γνώσεις τεχνολογίας, οργάνωσης και διοίκησης, οικονομικές γνώσεις και σχετικές με το περιβάλλον της μονάδας, συνεργατικότητα, πειθώ, ηγετικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα, κτλ), διοικητικές ιδιότητες (κρίση, ευφυΐα) και ψυχικές (αντοχή, αποφασιστικότητα, επαγρύπνηση)
- Φιλοπονία (επιθυμία χρησιμοποίησης υφισταμένων, συστηματική εργασία)
- Ακεραιότητα (τιμιότητα, υπευθυνότητα, δικαιοσύνη)

## **Ποιοί είναι οι 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 εξουσίας – εργασίας.



***Πυραμίδα Αναγκών κατά Maslow***

**Με ποιούς 2 τρόπους ένας προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των υφισταμένων του**

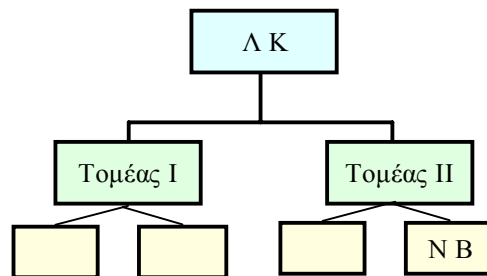
- Θετικά κίνητρα: εξασφάλιση βιολογικών αναγκών και αύξηση μισθού, προαγωγή, κάλυψη αναγκών ασφάλειας με μονιμότητα, γενική υποκίνηση κάλυψης αναγκών, πριμ παραγωγικότητας, προσωπική ανάθεση έργου, εκψώρηση διοικητικών λειτουργιών, τόνωση αυτοπεποίθησης και κύρος των προϊσταμένων
- Αρνητικά κίνητρα: περικοπές μισθού, πρόστιμα, απειλές απόλυσης

**Τι μειονεκτήματα μπορεί να έχει η παραδοχή ότι το κάθε έργο μπορεί να υποδιαιρεθεί προοδευτικά σε ανεξάρτητες μονάδες εργασίας κατάλληλες για ανάθεση σε ατομικό επίπεδο και γιατί;**

- 1) υψηλό κόστος (εξοπλισμός) λόγω των ανεξάρτητων μονάδων εργασίας
- 2) κατάλληλα εξειδικευμένοι υπάλληλοι, απασχόληση περισσότερου προσωπικού
- 3) σημαντικά προβλήματα συντονισμού και ελέγχου, πχ μεγάλη χρονική καθυστέρηση μεταξύ λήψης αποφάσεων και ελέγχου ή αξιολόγησης των αποφάσεων από ανώτερα διοικητικά στελέχη.

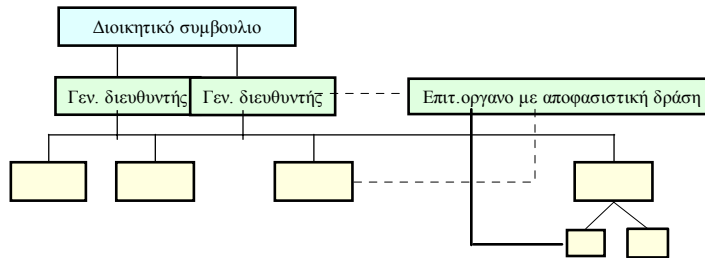
**Σχολιάστε την εγκυρότητα της εντολής που ακολουθεί από τη σκοπιά της διοικητικής επιστήμης**

**« ΕΝΤΟΛΗ Νο15 ανατίθεται στον τμηματάρχη Ν.Β. η ευθύνη κατάρτισης ενός σχεδίου παρακολούθησης των διαδικασιών εργασίας του τομέα ΙΙ. Ο προϊστάμενος Α.Κ.»**



- Θα πρέπει η Εντολή να αποδοθεί πρώτα στον προϊστάμενο του Ν.Β. για να ακολουθήσει η ιεραρχία της επιχείρησης. Ο μόνος που μπορεί να αναθέσει μια εργασία στον Ν.Β. είναι ο προϊστάμενος του τομέα ΙΙ
- Η κατάρτιση του σχεδίου δεν μπορεί να υλοποιηθεί από τον Ν.Β. γιατί δεν ξέρει πώς δουλεύουν τα διπλανά τμήματα του τομέα ΙΙ
- Θα πρέπει επίσης ο Ν.Β. να παρακολουθεί και τους ίδιους προϊσταμένους

**Τί προφανή λάθη βλέπετε στο οργανόγραμμα και γιατί; Πώς θα το αναμορφώνατε κατά τη γνώμη σας;**



Παρατηρούμε ότι υπάρχουν 2 γενικοί διευθυντές και επιτελικά όργανα με αποφασιστική δράση. Το δεύτερο είναι λάθος καθώς ο ρόλος των επιτελικών περιορίζεται σε πληροφοριακά καθήκοντα εκτός ιεραρχίας. Πιο συγκεκριμένα, η γραμμή εξουσίας που ξεκινά από τους ΕΟ είναι λάθος οργανωτικό. Αναμόρφωση: Οι ΕΟ μπορούν να συμβουλευούν, πληροφορούν όλους τους τομείς. Για το πρώτο ή βάζουμε έναν ΓΔ πάνω από τους δύο ή διαγράφουμε έναν. Αν δεν διαγράψουμε πρέπει να διαχωρίσουμε τους τομείς ευθύνης κάθε ΓΔ.

**Όλες οι οργανωτικές δομές διέπονται από ορισμένους κοινούς κανόνες. Ποιούς από αυτούς θεωρείτε παραβιάστους στην πράξη;**

- Καταμερισμός εξουσίας: έτσι ώστε να ευνοείται ο ανταγωνισμός μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών με αποτέλεσμα να έχουμε αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερο έλεγχο, συντονισμό εργασιών
- Καταμερισμός εργασίας: θα έχουμε παραλληλισμό ενεργειών και κάθε εργαζόμενος θα είναι υπεύθυνος για τη δουλειά του και υπόλογος στον προϊστάμενό του.

**Τί πλεονεκτήματα μπορούν να προκύψουν από μια οργάνωση τύπου μήτρας;**

- Δίνεται η δυνατότητα επιλογής των καλύτερων και πιο σχετικών με το αντικείμενο στην ομάδα
- Η αντιμετώπιση του έργου γίνεται πιο γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος
- Δίνεται μια δυναμική οργανωτική δομή στην επιχείρηση που προσαρμόζεται ανάλογα με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και τους στόχους
- Δεν δημιουργούνται κλίκες

**Τί συγκεκριμένα μέτρα μπορούν να προάγουν τις ανάγκες ενός υπαλλήλου στα ανώτερα επίπεδα Maslow έτσι ώστε να ανέβει η απόδοσή του**

Κατά maslow όταν οι ανάγκες ενός επιπέδου ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου. Αν η επιχείρηση **1)** ικανοποιεί τις ανάγκες ενός υπαλλήλου **2)** διασφαλίζει τα μέτρα που προάγουν τις ανάγκες του τότε ο υπάλληλος θα καταφέρει μεγαλύτερη απόδοση. Μέτρα:

1. Εξασφάλιση μόνιμης εργασίας
2. Προστασία από αυθαίρετες απολύσεις
3. Προστασία από αυθαίρετες αξιολογήσεις της διοίκησης
4. Εξασφάλιση ανταμοιβής
5. Δίκαιες και αξιοκρατικές επιλογές προσωπικού

Ανασφάλεια υπαλλήλου (σκοπιά maslow) → δεν κατευθύνει τις ανάγκες του στο ανώτερο επίπεδο → πέφτει ο βαθμός απόδοσής του.

**Τί επιπτώσεις μπορεί να έχει μέσα στο περιβάλλον της εργασίας το γεγονός ότι ένας υπάλληλος αισθάνεται ανασφαλής από σκοπιά Maslow**

Η ανασφάλεια που μπορεί να νοιώθει ένας εργαζόμενος μέσα στο περιβάλλον εργασίας του, οφείλεται κυρίως στη μη εξασφάλιση της δουλειάς του (δηλαδή υπάρχει το ενδεχόμενο να βρεθεί μια μέρα στο δρόμο) καθώς και στο ότι μπορεί να μην αναγνωρίζεται η δουλειά και η προσφορά του στην επιχείρηση. Οι παραπάνω παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα την πτώση της παραγωγικότητας του εργαζομένου και της αυτοπεποίθησής του, αφού δεν ξέρει αν θα έχει μέλλον στην επιχείρηση, δεν προσπαθεί να ανταγωνισθεί και να παράγει περισσότερα από κάποιους άλλους και να πάρει προαγωγή ή αύξηση. Νοιώθει ότι η επιχείρηση τον εκμεταλλεύεται και ότι δεν τον προστατεύει και έτσι προσπαθεί κι αυτός να την ξεγελάσει με τη σειρά του. Έτσι δημιουργείται ένα χάσμα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένου.



### **Τί διοικητικές εφαρμογές μπορεί να βασιστούν στην ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών**

Κατα τον Maslow οι ανάγκες ενός υπαλλήλου ή γενικά ενός ανθρώπου μπορούν να ταξινομηθούν με την εξής σειρά προτεραιότητας:

1. φυσιολογικές (τροφή, νερό, στέγη, ενδυμασία)
2. ασφάλειας (εξασφάλιση εργασίας, στέγης, ανεξαρτησία - αυτοτέλεια)
3. κοινωνικές (κοινωνικές επαφές - σχέσεις)
4. εκτίμησης (κύρος, σπουδαιότητα)
5. αυτοπραγμάτωσης (μεγιστοποίηση της δύναμης και της εξουσίας)

Έτσι, τα μέτρα που πρέπει να πάρει μια διοίκηση ώστε να αφορούν την εκπλήρωση όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών των εργαζομένων, είναι :

1. ικανοποιητικοί μισθοί ώστε να καλύπτονται οι φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων
2. η εργασία των εργαζομένων να εξασφαλίζεται με συμβάσεις
3. να υπάρχουν μέτρα ασφάλειας και καλές συνθήκες εργασίας
4. να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να επιβραβεύονται από αυτό που κάνουν
5. με προαγωγές ώστε να τονώνεται το αίσθημα της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων

### **Ποιες οι απαραίτητες διοικητικές ενέργειες για τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση;**

1. Αποσαφήνιση των απαιτήσεων της δουλειάς (-συγκεκριμένοι στόχοι, -επιμέρους δραστηριότητες, - αλληλεξαρτήσεις, -συνεργασίες)
2. Καθορισμός προδιαγραφών των προσόντων του ατόμου (-συγκεκριμένα καθήκοντα, -γνώσεις, πείρα, επίδοση, -χαρακτηριστικά προσωπικότητας (αποφασιστικότητα, αυτοπεποίθηση))
3. Αξιολόγηση υποψηφίων βάσει των παραπάνω προδιαγραφών
4. Κατάλληλες διοικητικές τοποθετήσεις, αλλαγές
5. Προγραμματισμός τις προετοιμασίας των στελεχών για μελλοντική κατάληψη διοικητικών θέσεων (πρόβλεψη αναγκών, αναγνώριση υπαλλήλων με διοικητικά προσόντα).

### **Βήματα Διαδικασίας Λήψης απόφασης και ανάπτυξή τους**

Η λήψη αποφάσεων είναι ένα από τα πιο σπουδαία καθήκοντα ενός μάνατζερ, στο οποίο κατά τα πρόσφατα χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση κι ακόμα είναι μια λειτουργία που συνδέει τις άλλες λειτουργίες ή καθήκοντα. Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει:

**α) Ανάλυση του προβλήματος.** Κατό την ενάσκηση του μάνατζμεντ, για επιτυχία κόποιων αποτελεσμάτων, πάντοτε παρουσιάζονται προβλήματα που την παρεμποδίζουν. Η ανάλυση του προβλήματος κι η επισήμανση μερικών από τους μακροχρόνιους παρόγοντες είναι τα σημεία στα οποία πρέπει στην αρχή να συγκεντρωθούν οι προσπόθειες του μάνατζερ.

**β) Ανάπτυξη κι ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης.** Μετό δηλ. τη διαπίστωση του προβλήματος, ο μάνατζερ οφείλει, όχι απλώς ν' αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας, αλλά και να τους αναλύσει με βάση τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους (κανένας τρόπος δεν περιλαμβάνει μόνο πλεονεκτήματα ή μόνο μειονεκτήματα), έτσι ώστε να επιλέξει τον τρόπο που συγκεντρώνεται περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα.

**γ) Υλοποίηση της απόφασης.** Αποτελεί το τελικό στοιχείο στη λήψη αποφάσεων, που μπορεί να προκαλέσει περιορισμένη επιτυχία, αν όχι πλήρη αποτυχία, στην περίπτωση παραμέλησης του ανθρώπινου παρόγοντα, η δράση του οποίου είναι αναγκαία και που πρέπει να συνοδεύεται από ένα σχέδιο υλοποίησης ή εφαρμογής της απόφασης. Αυτό δε το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες που πρέπει ν' ακολουθήσουν, δηλ. γνωστοποίηση της απόφασης σε εκείνους τους οποίους αφορά (όμεσα ή έμμεσα) και φροντίδα για συμμετοχή τους.

### **Τί είναι πρόγραμμα ή σχέδιο δράσης μιας επιχείρησης και ποιά το περιεχόμενό του**

Τον πυρήνα ενός τέτοιου σχεδίου τον απαρτίζουν οι διαδικασίες που θα κάνουν την απόφαση λειτουργική κι οι οποίες πραγματικά είναι τόσο στρατηγικές όσο η ίδια η απόφαση. Προσδιορίζουν με ακριβείς λεπτομέρειες τις ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν, τη σειρά με την οποία πρέπει να γίνουν, τα συγκεκριμένα καθήκοντα κι ευθύνες των διαφόρων ατόμων που εδώ περιλαμβάνονται, και πρόβλεψη για παρακολούθηση κι έλεγχο. Μ' άλλα λόγια εξετάζεται το *τι* πρέπει να γίνει, *πότε* ή με *ποια* σειρά πρέπει να εκτελεστούν οι ενέργειες, *ποιός* πρέπει να τις εκτελέσει, *πώς* μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικά και *γιατί* είναι αναγκαίες. Η πληρότητα αυτού του σχεδίου μπορεί να εξασφαλιστεί κατά το βαθμό που ο μάνατζερ θα διερωτηθεί σχετικά με το ποιες δυσκολίες είναι δυνατό να εμφανιστούν, ή τι μπορεί να πάει στραβά. Γι' αυτό πρέπει να γίνει πρόβλεψη γι' αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών όταν κι αν εμφανιστούν, ώστε να μπορούν ν' αποφευχθούν σημαντικές στενοχώριες αργότερα.

### **Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα μορφών οργάνωσης (κάθετη, οριζόντια, μικτή)**

**Κάθετη / γραμμική οργάνωση :** Αναφέρεται στα στελέχη που η οργανωτική τους θέση και λειτουργία συνεισφέρουν κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Παραδείγματα γραμμικών στελεχών είναι ο Διευθυντής ανάπτυξης λογισμικού, ο Διευθυντής παραγωγής και ο Διευθυντής μάρκετινγκ. Περιγράφει τη σχέση εξουσίας προϊσταμένου – υφισταμένου, διατρέχει έναν οργανισμό από την κορυφή μέχρι τη βάση και θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών με ανάθεση / μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο. Τα πλεονεκτήματά της είναι :

- 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.

Τα μειονεκτήματά της είναι :

- 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. Ο ρόλος των οριζόντιων / επιτελικών στελεχών είναι να συμβουλευούν ή να παρέχουν βοήθεια στα γραμμικά στελέχη. Παραδείγματα είναι ο Διευθυντής προσωπικού και ο Διευθυντής λογιστηρίου. Τα πλεονεκτήματά της είναι :

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

Τα μειονεκτήματά της είναι :

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

**Μικτή οργάνωση :** εδώ συνυπάρχουν ιεραρχικά – γραμμικά στελέχη και επιτελικά στελέχη. Τα πλεονεκτήματά της είναι :

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

Τα μειονεκτήματά της είναι :

- Πιθανότητα σύγχυσης καθηκόντων
- Πιθανότητα δημιουργίας αντιθέσεων

## Η λειτουργία της διοίκησης ή πώς διοικούμε (τρόποι διοίκησης)

Οι προσεγγίσεις / μέθοδοι είναι :

- Θεωρία X : Αντιπάθεια στην εργασία, Πίεση / καθοδήγηση, Αποφυγή ευθύνης
- Θεωρία Y : Η εργασία σαν παιχνίδι, Αυτο-έλεγχος, Επιδίωξη ευθύνης, Υποκίνηση.
- Διοικητικό Πλέγμα : έχει 2 άξονες (ενδιαφέρον για τους ανθρώπους – παραγωγή)
- Τέσσερα Συστήματα Διοίκησης του Likert :
  - 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. Εδώ η τυπική και άτυπη οργάνωση είναι το ίδιο => όλοι υποβοηθούν τις προσπάθειες επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

## Οργάνωση χωρίς σύνορα

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

**Θεωρία αποδοχής της εξουσίας. Πότε 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

## 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. Τρεις παράγοντες επιδρούν σημαντικά στη στρατηγική : το εξωτερικό περιβάλλον, οι πόροι της επιχείρησης, οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

*Οι φάσεις του στρατηγικού προγραμματισμού είναι :* Διατύπωση Αποστολής, Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος, Αξιολόγηση Εσωτερικής Κατάστασης, Καθορισμός Μακροπρόθεσμων Στόχων, Δημιουργία Εναλλακτικών Στρατηγικών, Καθορισμός Ετήσιων Στόχων, Κατανομή Πόρων, Αξιολόγηση Απόδοσης.

## Μοντέλο του μάνατζερ

Για να αποκτηθεί το μέγιστο της παραγωγικότητας, υπάρχουν 3 γενικοί αντικειμενικοί στόχοι που επιδιώκει ένας μάνατζερ :

- Να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία τους με βάση τα επιτευχθέντα αποτελέσματα.
- Να προπαρασκευάσει τους υφισταμένους του για να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στα έργα που ήδη εκτελούν.
- Να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτυχθούν και να εξελιχτούν με βάση εργασίες ή καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.

Έτσι, το κλειδί της παραγωγικότητας είναι η εκτέλεση της εργασίας και το κλειδί για την εκτέλεση της εργασίας είναι η υποκίνηση. Κάθε μάνατζερ θα πρέπει να υποκινεί τους υφισταμένους του για να πετύχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Γι' αυτό αποτελεί πρόκληση για το μάνατζερ να δημιουργήσει με την ηγετική του μέθοδο το κατάλληλο κλίμα εργασίας που θα ενεργοποιήσει το λανθάνον δυναμικό των υφισταμένων του. Ένας μάνατζερ θα πρέπει να έχει γνώσεις οργανωτικής συμπεριφοράς για να μπορεί να ερμηνεύει και να προβλέπει τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.