



# Διοίκηση Επιχειρήσεων

## Διάλεξη 9<sup>η</sup>

### Λειτουργίες του Μάνατζμεντ #3

### Διεύθυνση

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη  
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων  
12 Μαΐου 2021



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Στόχοι της ενότητας

- Να κατανοήσουν οι φοιτητές τη σημασία της διεύθυνσης για τις επιχειρήσεις.
- Να μπορούν να αναγνωρίζουν τα επιμέρους στοιχεία της διεύθυνσης.
- Να αναγνωρίζουν τις πηγές και τα διάφορα στυλ ηγεσίας.
- Να διακρίνουν έναν ηγέτη από έναν μάνατζερ.
- Να κατανοήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης.
- Να διακρίνουν τρόπους παρακίνησης εργαζομένων.
- Να κατανοήσουν τη διαδικασία της επικοινωνίας.
- Να αναγνωρίζουν τα εμπόδια επικοινωνίας και να προτείνουν λύσεις για την βελτίωσή της.
- Να μπορούν να κατανοήσουν βιωματικά τη δυναμική της ομάδας.
- Να αναγνωρίζουν πιθανά αίτια συγκρούσεων και να προτείνουν λύσεις για τη διαχείρισή τους.



# Διεύθυνση

Με τι ασχολείται η λειτουργία της Διεύθυνσης;

- Με το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Πώς γίνεται η Διεύθυνση;

- Ηγεσία
- Παρακίνηση
- Επικοινωνία
- Δυναμική ομάδων





**Ηγεσία**

# Ηγεσία

- Η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων από έναν ηγέτη ώστε αυθόρμητα και εθελοντικά να συνεργαστούν για την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας και μέσα από αυτούς των ατομικών στόχων.



# Ηγεσία vs Μάνατζμεντ

## Management

- Η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού.

## Ηγεσία

- Η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφιστάμενούς τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.



# Ηγεσία vs Μάνατζμεντ

## Manager

- διορίζεται
- χρησιμοποιεί νόμιμη εξουσία που του έχει δοθεί
- δίνει οδηγίες/εντολές, ανταμοιβές/τιμωρίες
- ελέγχει
- δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό
- κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια
- δέχεται και διαχειρίζεται τις καταστάσεις
- αποδέχεται την πραγματικότητα
- έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική
- εκτελεί σωστά

## Ηγέτης

- αναδεικνύεται
- χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
- περνά όραμα, εμπνέει και πείθει
- κερδίζει την εμπιστοσύνη
- δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στο συναίσθημα
- ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
- καινοτομεί, κάνει αλλαγές
- ερευνά την πραγματικότητα
- έχει μακροπρόθεσμη προοπτική
- ερευνά τα σωστά και υλοποιεί



# Ηγεσία vs Μάνατζμεντ

## Manager

- Λογική
- Ορθολογιστής
- Συμβουλευτικός
- Επίμονος
- Λύτης προβλημάτων
- Ισχυρογνώμων
- Αναλυτικός
- Συγκροτημένος
- Γνωστικός
- Εξουσιαστικός
- Ισορροπιστής
- Δύναμη θέσης

## Ηγέτης

- Συναίσθημα
- Οραματιστής
- Ένθερμος
- Δημιουργικός
- Ευέλικτος
- Ενπνέων
- Καινοτόμος
- Θαρραλέος
- Επινοητικός
- Πειραματιστής
- Φορέας αλλαγής

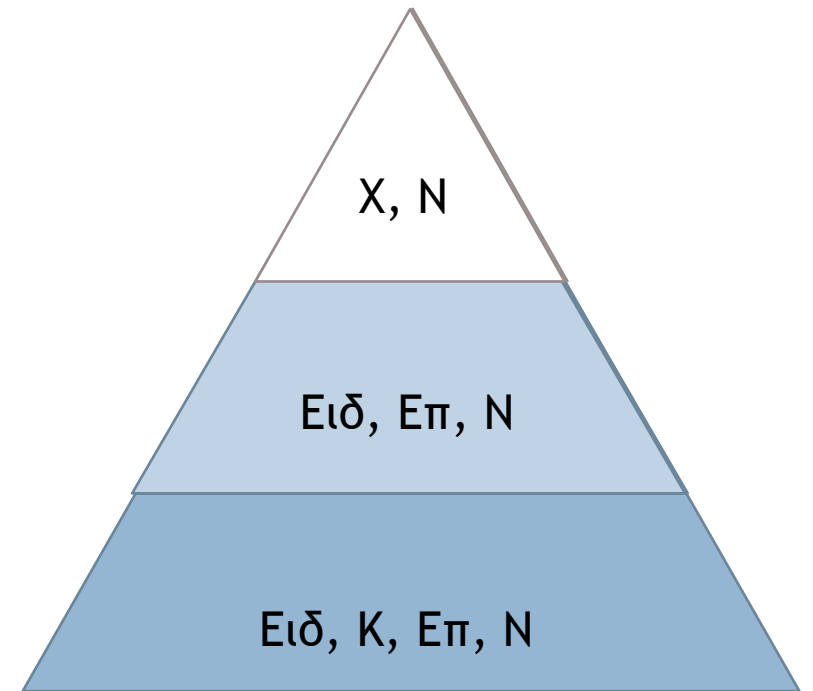




# Πηγές δύναμης ηγέτη

Σύμφωνα με τον Weber ισχύς = επιρροή και πειθώς στους υφιστάμενους.

- **Επιβραβευτική** (ανταμοιβών): βασίζεται σε προνόμια και bonus
- **Καταναγκαστική** (κυρώσεων): συμμόρφωση βάσει φόβου και τιμωρίας
- **Νόμιμη** (ιεραρχία): πηγάζει από την επίσημη ιεραρχία
- **Χαρισματική** (αναφοράς): βασίζεται στο θαυμασμό
- **Δύναμη της Ειδίκευσης** (ειδικού): πηγάζει από τη γνώση/εξειδίκευση κάποιου



# Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

- Χαρακτηριστικά ηγέτη
- Ενδεχομενική/καταστασιακή ηγεσία
- Χαρισματική ηγεσία
- Μεταλλακτική ηγεσία
- Συμπεριφορά ηγέτη



# Χαρακτηριστικά ηγέτη

Ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, φυσικά και κοινωνικά:

- Ψηλός
- Νεαρής - μέσης ηλικίας
- Σχετικά όμορφος
- Μορφωμένος
- Ευγενής
- Κοινωνικός
- Συναισθηματικά σταθερός
- Δυναμικός/επιθετικός



# Ενδεχομενική ηγεσία

- Δεν υπάρχει μια γενικά αποδεκτή θεωρία της ηγεσίας.
- Η ηγεσία εξαρτάται από τη φύση της εργασίας, τις σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων και τη δύναμη της θέσης του ηγέτη.
- Σημαντικό ρόλο παίζει η κατάσταση που κάθε φορά διαφέρει διαφοροποιώντας την ηγεσία.



# Χαρισματική ηγεσία

Ο χαρισματικός ηγέτης έχει απόλυτη δέσμευση στο όραμα της οργάνωσης και στη δράση για τη μετουσίωσή του.

Παράδειγμα: Steve Jobs



# Μεταλλακτική ηγεσία

Πρόκειται για ηγεσία μέσω της παρακίνησης των υφισταμένων.



# Συμπεριφορά ηγέτη

Μελετάται η σχέση της ηγετικής συμπεριφοράς με την απόδοση της οργάνωσης.  
Έτσι προκύπτουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας που παρουσιάζονται παρακάτω.



# Δραστηριότητα 9.1

Μελετήστε τα παρακάτω άρθρα για την ηγεσία και σχολιάστε ό,τι σας φαίνεται ενδιαφέρον...

<http://www.fortunegreece.com/photo-gallery/i-12-ceos-tis-listas-me-tous-megaliterous-igetes-tis-chronias/#13>

<https://www.msn.com/el-gr/money/business/20-%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BD%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1-%CF%81%CE%B7%CF%84%CE%AC-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CE%B7%CE%B3%CE%AD%CF%84%CE%B5%CF%82-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD/ss-BBiBQWF#image=21>

<http://www.fortunegreece.com/photo-gallery/fortune-i-deka-korifei-igetes-tou-kosmou-gia-to-2018/#2>

<http://www.fortunegreece.com/photo-gallery/i-pio-apogoitftiki-epichirimatiki-igetes-ston-kosmo/>





# Δραστηριότητα 9.2

Μελετήστε τα παρακάτω άρθρα για τους μάνατζερ και εντοπίστε τυχόν διαφορές με τους ηγέτες της προηγούμενης δραστηριότητας.

<http://www.thetoc.gr/new-life/creatives/article/panos-palaiologos-o-ellinas-manatzer-pou-dieuthunei-ksenodoxeia-pagkosmiws>

<http://www.eede.gr/eede/norms-awards/manager-of-the-year>

<http://www.fortunegreece.com/article/andreas-athanasopoulos-ti-simeni-na-ise-simera-manatzer-tis-chronias-stin-ellada/>



# Στυλ Ηγεσίας

4 στυλ ηγεσίας κατά Λίκερτ

- Εκμεταλλευτικό αυταρχικό: κυριαρχεί ο φόβος και ο καταναγκασμός, δεν υπάρχει συμμετοχή των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων
- Καλοπροαίρετο αυταρχικό: υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης αλλά οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως στην κορυφή της διοίκησης
- Συμβουλευτικό: ζητείται και αξιοποιείται η γνώμη των υφισταμένων αλλά οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους προϊστάμενους
- Συμμετοχικό: ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων



# Στυλ Ηγεσίας

Διοικητικό πλέγμα των Blake and Mouton

- Προσανατολισμός στο καθήκον ή στους ανθρώπους;
- Τα διοικητικά στελέχη έχουν καλύτερα αποτελέσματα στο σημείο 9.9.
  - 1,1 «αποδυναμωμένος μάνατζερ»
  - 1,9 «μάντζερ λήσξης»
  - 9,9 «συνεργατικός μάνατζερ»
  - 9,1 «αυταρχικός ή μάνατζερ του καθήκοντος»
  - 5,5 «μάντζερ του εκκρεμούς»



# Στυλ Ηγεσίας

Διοικητικό πλέγμα των Blake and Mouton

- **Ο manager της λέσχης (1,9)** θεωρεί ότι σοβαρή προσοχή στις ανθρώπινες ανάγκες για ικανοποιητικές σχέσεις οδηγεί σε μια άνετη φιλική οργανωτική ατμόσφαιρα και ρυθμό εργασίας. Η φιλοσοφία του είναι πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία, το αποτέλεσμα θα είναι αυξημένη παραγωγικότητα. Τα ανθρώπινα προβλήματα και οι προστριβές ελαχιστοποιούνται ή αγνοούνται. Η σημαντικότερη ευθύνη για το μάνατζερ είναι να έχει του υφιστάμενούς του ευχαριστημένους. Κάτι τέτοιο όμως ίσως έχει ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να νιώθουν μια απατηλή ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις γιατί δε σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και παραγωγής και δημιουργείται έτσι μακροχρόνια απαξίωση των ανθρωπίνων σχέσεων στην οργάνωση.
- **Ο συνεργατικός manager** θεωρεί ότι η αποπεράτωση της εργασίας επιτυγχάνεται από συναινούντες ανθρώπους. Αλληλεξάρτηση “δια κοινής υποστήριξης” πάνω στο στόχο της επιχείρησης οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού. Επιδιώκει την ενοποίηση και ολοκλήρωση των ανθρώπων γύρω από την παραγωγή. Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα - είτε συναισθηματικό ατομικό ή συλλογικό, είτε επαγγελματικής φύσεως - ο συνεργατικός μάνατζερ θα συναντηθεί με την ομάδα, θα παρουσιάσει την κατάσταση, θα ενθαρρύνει τη συζήτηση και θα πάρει ιδέες και συγκατάθεση, θα μεταβιβάσει ευθύνες και θα δώσει ελευθερία δράσης.



# Στυλ Ηγεσίας

Διοικητικό πλέγμα των Blake and Mouton

- **Ο manager του εκκρεμούς (5,5)** θεωρεί ότι ικανοποιητική απόδοση του οργανισμού είναι δυνατή με την ισορροπία της ανάγκης να επιτευχθεί εργασία με διατήρηση συγχρόνως του ανθρώπινου ηθικού σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Μετακινεί συνεχώς το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπων. Οι περισσότεροι μάνατζερ αυτού του είδους είναι βασικά μάνατζερ καθήκοντος, αλλά διάβάζοντας ένα βιβλίο ή παρακολουθώντας ένα σεμινάριο συνηδαιοποίησαν ότι δεν πρέπει να παραμελούν τα αισθήματα των εργαζομένων και γι' αυτό υιοθέτησαν μια συμβιβαστική λύση.
- **Ο manager του καθήκοντος (9,1)** θεωρεί ότι η επάρκεια των λειτουργιών είναι αποτέλεσμα της τακτοποίησης των συνθηκών εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε η επέμβαση του ανθρώπινου στοιχείου να γίνεται σε ελάχιστο βαθμό. Ενδιαφέρεται κυρίως για την κροή και το αποτέλεσμα της οργάνωσης και βλέπει πως η βασική ευθύνη το είναι η επιτυχία των στόχων παραγωγής. Οι άνθρωποι θεωρούνται σα μηχανές παραγωγής και πληρώνονται για να κάνουν αυτό που τους λένε, όταν και όπως τους το λένε, χωρίς να κάνουν πολλές ερωτήσεις. Αντιρρήσεις προς τον ανώτερό τους ισοδυναμούν με απαίθεια και όσοι δε συμμορφώνονται αντικαθίστανται.
- **Ο αδύνατος manager (1,1)** θεωρεί ότι η καταβολή ελάχιστης προσπάθειας για να γίνει η απαιτούμενη εργασία είναι κατάλληλη για τη διατήρηση της ομαδικότητας του οργανισμού. Ο μάνατζερ αυτός δε φθάνει πουθενά, έχει σχεδόν παραιτηθεί. Αν μια επιχείρηση είχε πολλούς τέτοιους μάνατζερ θα εξαφανιζόταν.



ε  
ν  
δ  
ι  
α  
φ  
έ  
ρ  
ο  
ν  
γ  
ι  
α  
α  
ν  
θ  
ρ  
ώ  
π  
ο  
υ  
ς

*1,9 Management*  
*Ο manager της Λέσχης*

*9,9 Management*  
*Ο Συνεργατικός manager*

*5,5 Management*  
*Ο manager του εκκρεμούς*

*1,1 Management*  
*Ο αδύνατος manager*

*9,1 Management*  
*Ο manager του καθήκοντος*



# Στυλ Ηγεσίας

Μοντέλο Vroom - Yetton

- 5 στυλ ηγεσίας ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων
  - Αυταρχικό I: λήψη αποφάσεων μόνο από τον ηγέτη βάση της γνώσης του
  - Αυταρχικό II: λήψη αποφάσεων μόνο από τον ηγέτη βάση της πληροφόρησης από τους υφιστάμενούς του
  - Συμβουλευτικό III: ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού έχει συζητήσει το πρόβλημα με κάθε υφιστάμενο
  - Συμβουλευτικό IV: ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού έχει συζητήσει το πρόβλημα με ομάδες υφισταμένων
  - Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό V: οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά από όλους



# Στυλ Ηγεσίας

## *Η θεωρία X*

- ο άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορε
- για τον παραπάνω λόγο οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελεγχθούν, να πιεστούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν προκειμένου να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού
- το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, αποφεύγει τις ευθύνες, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και θέλει σιγουριά
- είναι συγκεντρωτικός, δεν ενδιαφέρεται για την ομάδα και αντιστέκεται στις αλλαγές

## *Η θεωρία Y*

- η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι τοσο φυσική όσο το παιχνίδι ή η αναπνοή
- ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για την επίτευξη των στόχων καθώς υπάρχει η δυνατότητα αυτοκατεύθυνσης και αυτοελέγχου
- το κανονικό άτομο μαθαίνει να δέχεται και να επιδιώκει ευθύνη κάτω από κατάλληλες συνθήκες
- η ευφυΐα, η δημιουργικότητα, η φαντασία, η διορατικότητα και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων παρατηρείται σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων





# Στυλ Ηγεσίας

Η θεωρία Χ και Υ στηρίζεται σε μια σειρά ψεύτικων παραδοχών σχετικά με τη φύση του ανθρώπου ως εργαζομένου

## *Συνέπειες των δύο θεωριών*

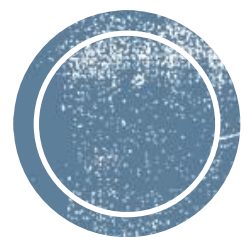
- Χ: προωθεί τη διεύθυνση και τον έλεγχο με χρήση εξουσίας που δίνει προτεραιότητα στην οργάνωση και όχι στους εργαζόμενους. Δεν αναγνωρίζεται δυναμικό στον εργαζόμενο και δεν υπάρχει ανάγκη για να διαθέσουμε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα για να το ανακαλύψουμε και να το χρησιμοποιήσουμε. Άμεση συνέπεια όλων αυτών είναι η υιοθέτηση ενός αυταρχικού στυλ διοίκησης.
- Υ: προωθεί τη δημιουργία συνθηκών που θα βοηθούν τους εργαζόμενους να πετυχαίνουν καλύτερα τους στόχους τους μέσα από την επιτυχία των στόχων της οργάνωσης. Δέχεται την ύπαρξη δυναμικής στους εργαζόμενους, μιας και τα όρια στην απόδοση δεν δημιουργούνται από την ανθρώπινη φύση του εργαζόμενου, αλλά είναι αποκλειστική ευθύνη του manager. Άμεση συνέπεια όλων αυτών είναι η υιοθέτηση ενός δημοκρατικού στυλ διοίκησης.



# Στυλ Ηγεσίας

- Θεωρία ωριμότητας (Argyris, Hersey and Blanchard): ο ηγέτης έχει εκπαιδευτικό ρόλο, αυτόν του μέντορα, του προπονητή, του συμβούλου των υφιστάμενών του, έτσι ώστε να μεταρτέψει τα ανώριμα χαρακτηριστικά του (στοιχεία θεωρίας X) σε ώριμα χαρακτηριστικά (στοιχεία θεωρίας Y).



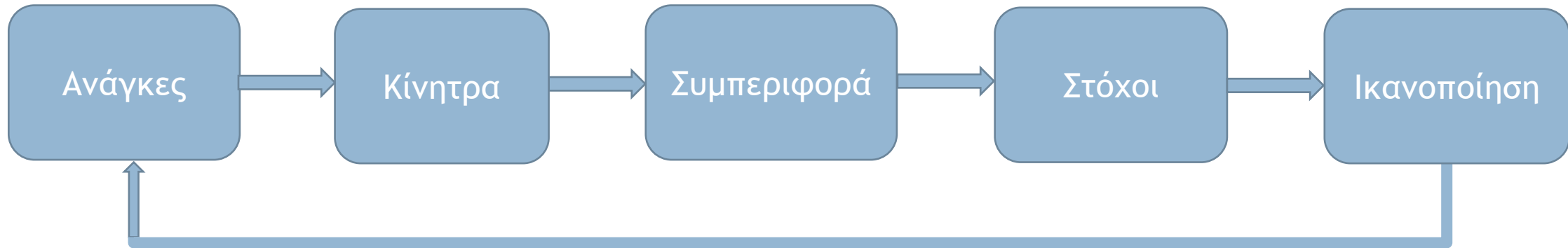


# Παρακίνηση



# Παρακίνηση

- Οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο τη μείωση της έντασης που οφείλεται στην ύπαρξή τους.



# Θεωρίες παρακίνησης

- Θεωρία ανθρωπίνων αναγκών - Maslow
- Θεωρία παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής - Herzberg
- Θεωρία προσδικιών - Vroom
- Θεωρία παρακίνησης - Alderfer



# Θεωρία ανθρωπίνων αναγκών – Maslow



# Θεωρία ανθρωπίνων αναγκών – Maslow

1. Οι ανάγκες ιεραρχούνται, πρώτα ικανοποιούνται οι βιολογικές ανάγκες και μετά οι ψυχολογικές
2. Μόλις ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό μια κατώτερη βαθμίδα αναγκών το άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών της ανώτερης βαθμίδας
3. Οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά



Κρίνετε τη Θεωρία ανθρωπίνων αναγκών ως προς την ιεράρχηση των αναγκών.



# Θεωρία παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής – Herzberg

## Παράγοντες Υγιεινής

- Αυτοί που προκαλούν τη διάθεση για διατήρηση της δεδομένης απόδοσης στην εργασία, πχ μισθός, μπόνους, εκπτώσεις, επιδοτούμενες άδειες, σταθερότητα εργασίας, υγιεινές συνθήκες εργασίας, αρμονικές σχέσεις με τον προϊστάμενο και συναδέλφους, αξιοκρατικά συστήματα επιλογής, αξιολόγησης, αμοιβών, εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

## Παράγοντες Παρακίνησης

- Αυτοί που προκαλούν διάθεση για αύξηση της απόδοσης στην εργασία, πχ κύρος, γόητρο, ευκαιρίες για επιτεύγματα, ευκαιρίες για προβολή, ηθική αναγνώριση και ηθικές ανταμοιβές, εκχώρηση ευθυνών και εξουσιών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, προκλητικό περιεχόμενο εργασίας





# Θεωρία προσδοκιών - Vroom

Τα κίνητρα επηρεάζονται από:

- την προσδοκία των ανταμοιβών, δηλαδή την πιθανότητα ικανοποίησης μιας ανάγκης που βασίζεται σε προηγούμενη εμπειρία ανταμοιβής δικής μας ή άλλων
- τη διαθεσιμότητα πόρων με βάσει περιορισμούς πχ νομικούς, οργανωτικούς, αδυναμίες προσωπικές ή την επιθυμία για την ανταμοιβή



# Θεωρία ERG– Alderfer

3 επίπεδα ανθρώπινων αναγκών όπου δεν έχει σημασία η ιεράρχηση:

- Ύπαρξης (E): όπως οι βιολογικές και ασφάλειας του Maslow
- Κοινωνικών σχέσεων (R): κοινωνικές ανάγκες κατά Maslow
- Ανάπτυξης (G): ανάγκες <http://www.epixeiro.gr/article/88285> αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης κατά Maslow



# Παραδείγματα παρακίνησης εργαζομένων

- Υψηλός μισθός
- Bonus
- Τιμητική άδεια
- Λαπτοπ/κινητό/αυτοκίνητο
- Καλύτερο γραφείο
- Ανάπτυξη/εμπλουτισμός εργασίας
- Εργασία σε ομάδες και απόδοση ρόλου/ευθύνης
- Προαγωγή
- Μετοχές της επιχείρησης
- Κατασκήνωση για τα παιδιά
- Ασφάλιση ιδιωτική ή πλέον της υποχρεωτικής
- Εκπτώσεις και παροχές σε είδος (από τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης)
- Κουπόνια για αγορά ειδών σε σούπερμάρκετ
- Τίτλος ο υπάλληλος του μήνα ή της χρονιάς (πολλές φορές δίνεται σε κούπα ή μετάλιο)
- Μια προφορική αναγνώριση της συνεισφοράς του εργαζόμενου
- Και πολλά άλλα αναλόγως με την οικονομία δραστηριοποίησης και το μάνατζμεντ της επιχείρησης



# Δραστηριότητα 9.3

Μελετήστε το παρακάτω άρθρο για την παρακίνηση εργαζομένων και εκφράστε τη γνώμη σας για τον καλύτερο τρόπο.

<http://www.epixeiro.gr/article/88285>



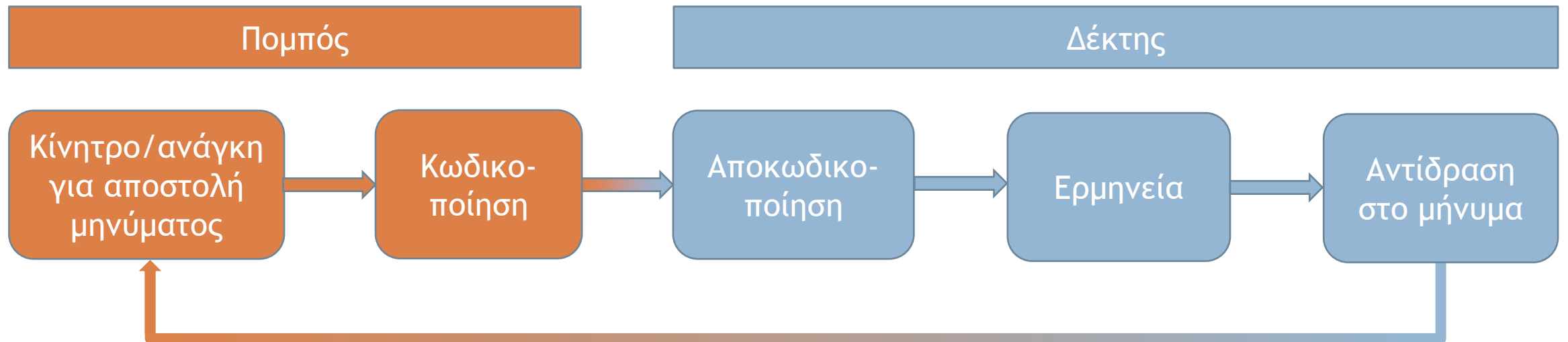


# Επικοινωνία



# Διαδικασία επικοινωνίας

- Η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων.



# Σημασία επικοινωνίας

- Παρέχει πληροφόρηση που είναι προϋπόθεση για τη λήψη αποφάσεων
- Βοηθά στην παρακίνηση του προσωπικού
- Βοηθά στον έλεγχο καθώς αποσαφηνίζει τις σχέσεις εξουσίας και ελέγχου
- Βοηθά στη δημιουργία καλού κλίματος μέσω της ικανοποίησης της κοινωνικής ανάγκης



# Κανάλια επικοινωνίας

- Φυσικά (πρόσωπο με πρόσωπο)
  - Αλληλεπιδραστικά (τηλεφωνικά και ηλεκτρονικά μέσα)
  - Προσωπικά στατικά (σημειώματα, επιστολές)
  - Διαπροσωπικά (πίνακας ανακοινώσεων, γενικές αναφορές)
- 
- Τυπικά: θεσμοθετημένη επικοινωνία που ρέει μέσα στο επίσημο οργανόγραμμα
  - Άτυπα: κουτσομπολιά, ράδιο αρβυλά, πηγαδάκια στους διαδρόμους κοκ





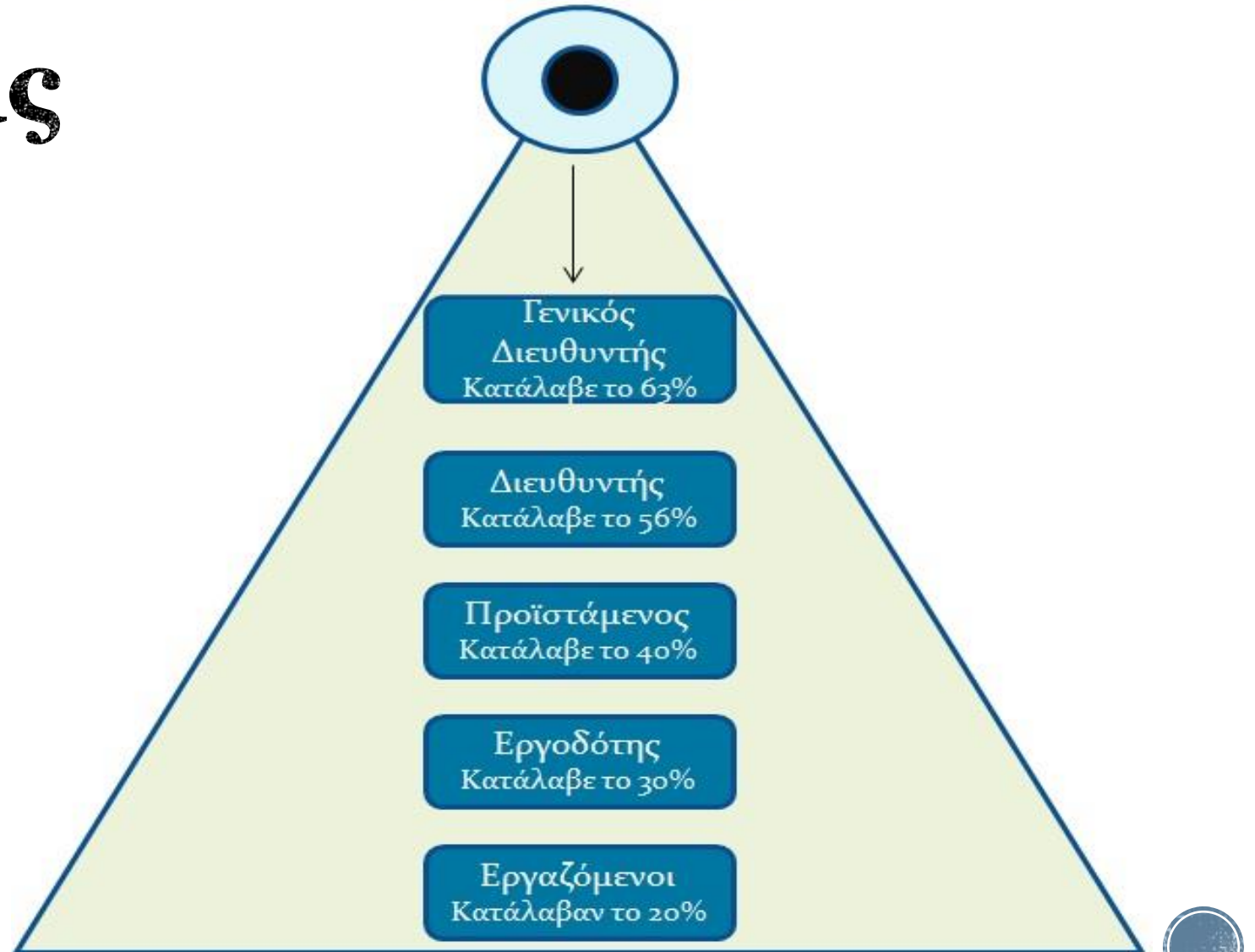
# Εμπόδια επικοινωνίας

- Το να ακούσει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει
- Το να αγνοεί πληροφορίες που συγκρούονται με όσα γνωρίζει
- Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό
- Επιρροή ομάδας αναφοράς (πχ άλλα ακούει το συνδικάτο άλλα ο ιδιοκτήτης)
- Διαφορετικά νοήματα λέξεων για τον καθένα
- Διπλά νοήματα (πχ πόσα έχω να σου πω... ή αντίφαση γλώσσας σώματος και λέξεων)
- Επαγγελματική ορολογία
- Μη λεκτική επικοινωνία
- Συναισθηματικό πλαίσιο
- Θόρυβος
- Μέγεθος επιχείρησης
- Αρνητική προδιάθεση απέναντι στον συνομιλητή
- Πολιτιστικές διαφορές



# Εμπόδια επικοινωνίας

(100% Αρχικό Μήνυμα)  
Διοικητικό Συμβούλιο



# Αποτελεσματική επικοινωνία

- Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη
- Ενεργητική ακρόαση
- Επιλογή κατάλληλου μέσου
- Χρήση απλής άμεσης γλώσσας
- Χρήση εναλλακτικών μέσων επικοινωνίας ταυτόχρονα
- Μείωση προβλημάτων μεγέθους της οργάνωσης (όχι μέσω παράκαμψης, αλλά μέσω μείωσης των σημείων ελέγχου της επικοινωνίας)
- Χρησιμοποίηση πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας όπου είναι δυνατό
- Χρήση ανάδρασης



# Συστήματα επικοινωνίας

- Περιοδικά και εφημερίδες
  - Newsletters
  - Φυλλάδια
  - Πίνακες ανακοινώσεων
  - Post it
- 
- Ομαδική ενημέρωση
  - Συμβουλευτικές επιτροπές



# Δραστηριότητα 9.4

Παρακολουθήστε τα παρακάτω βίντεο και αναγνωρίστε τα χαρακτηριστικά μιας επαγγελματικής γλώσσας σώματος.

[https://www.youtube.com/watch?v=KzAj5d\\_HbY4](https://www.youtube.com/watch?v=KzAj5d_HbY4)

[https://www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_may\\_shape\\_who\\_you\\_are/transcript?language=el#t-393839](https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_may_shape_who_you_are/transcript?language=el#t-393839)



# Δραστηριότητα 9.5

Η εν λόγω δραστηριότητα αποσκοπεί στην ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων μας στο ειδικό πλαίσιο μιας συνέντευξης για εργασία.

1. Φαντάσου ότι είσαι σε μία συνέντευξη για τη δουλειά των ονείρων σου. Μπες στο ρόλο του υποψήφιου και απάντησε προφορικά στις ακόλουθες ερωτήσεις που τίθενται. Είναι χρήσιμο να βιντεοσκοπήσεις τον εαυτό σου σε αυτή τη φάση.
  - Μιλήστε μας λίγο για εσάς...
  - Ποια είναι τα σημαντικότερα προτερήματα και ελαττώματά σας;
  - Για ποιον λόγο να σας προτιμήσουμε;
2. Παρακολούθησε το βίντεο «Δεξιότητες για να εντυπωσιάσετε στη συνέντευξη»  
<https://www.youtube.com/watch?v=tHKUu090B2g>
3. Μπορείς τώρα να επαναλάβεις τη συνέντευξή σου. Μπες ξανά στο ρόλο του υποψηφίου και απάντησε στις ερωτήσεις που τίθενται. Είναι εξίσου χρήσιμο να βιντεοσκοπήσεις τον εαυτό σου κατά τη συνέντευξη.
  - Μιλήστε μας λίγο για εσάς...
  - Ποια είναι τα σημαντικότερα προτερήματα και ελαττώματά σας;
  - Για ποιον λόγο να σας προτιμήσουμε;
4. Σύγκρινε το αρχικό με το τελικό βίντεο του εαυτού σου. Τι παρατηρείς;





# Δυναμική ομάδων







# Ομάδες

- 2 ή περισσότερα άτομα με κοινά χαρακτηριστικά και κανάλια επικοινωνίας που αλληλεπιδρούν για κάποιο λόγο
- Τυπικές: καθιερώνονται επίσημα από την επιχείρηση για την εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου.
- Άτυπες: σχηματίζονται με την πάροδο του χρόνου μέσω της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων



# Κίνητρα συμμετοχής σε ομάδες

- Ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της ομάδας
- Υποστήριξη των στόχων της ομάδας
- Ανάγκη για αναγνώριση
- Διαπροσωπική έλξη
- Προσδοκώμενα οφέλη



# Στάδια δημιουργίας ομάδων

1. Αναγνώριση των μελών
2. Αποσαφήνιση ρόλων, διαφορές και συγκρούσεις
3. Αποδοχή ρόλων και προτύπων, δημιουργία δομής
4. Κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων



# Δυναμική ομάδων

Μελετά τις σχέσεις μεταξύ των μελών κατά την:

- Επικοινωνία
- Λήψη αποφάσεων



# Ρόλοι στην ομάδα

- Εργασιακοί: πρωτοβουλία, αναζήτηση πληροφοριών, εξέταση, ανασκόπηση, έλεγχος των συμφερόντων των μελών
- Διατήρησης: πειθαρχία, ενθάρρυνση, παραχωρήσεις, εναρμόνιση, καθορισμός προτύπων και έλεγχος
- Ατομικοί: φιλικός υποστηρικτής, σκληρός μαχητής, λογικός διερευνητής

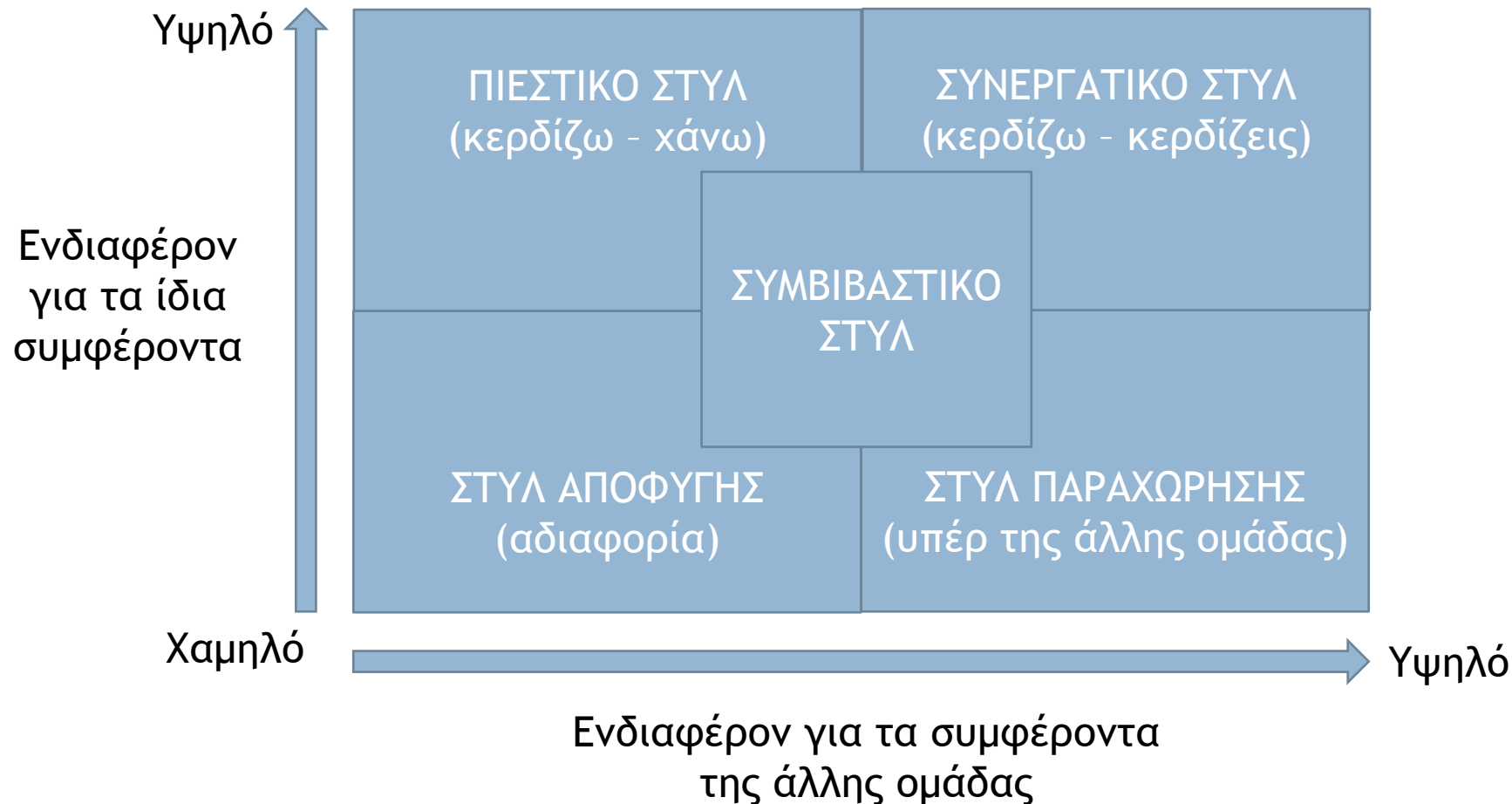


# Αιτίες συγκρούσεων ομάδας

- Διαφορές μεταξύ ομάδων
- Κατανομή πόρων
- Αλληλεξάρτηση καθηκόντων
- Εξαρτήσεις/συγκρούσεις στόχων (πχ οικονομικό με τμήμα μάρκετινγκ)
- Προβλήματα ανταμοιβών (πχ αδικίες)



# Διευθέτηση συγκρούσεων



# Δραστηριότητες 9.6

- Ομαδοσυνεργατικές βιωματικές ασκήσεις
  1. Άσκηση γνωριμίας και παρουσίασης του διπλανού μας
  2. Άσκηση κατανόησης και βελτίωσης της δυναμικής της επικοινωνίας  
<https://www.youtube.com/watch?v=UdHntAu8sl8>
  3. Άσκηση κατανόησης της ομαδοσυνεργατικής δημιουργίας  
[https://www.youtube.com/watch?v=H0\\_yKBitO8M](https://www.youtube.com/watch?v=H0_yKBitO8M)



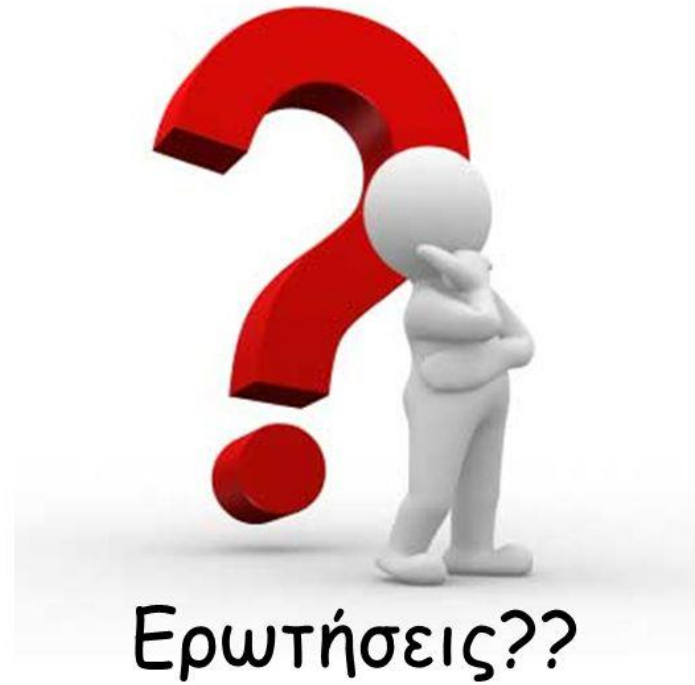


# Βιβλιογραφία

- Χυτήρης, Λ. (2013) *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Φαίδιμος, Αθήνα.
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση, Το management της νέας εποχής*, Εκδόσεις Rosili, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πετρίδου, Ε. (2011), *Διοίκηση - Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Σοφία Α.Ε. Θεσσαλονίκη.



Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??