



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8ο εξάμηνο

Διδάσκουσα: Μαρία Π. Καλογερά, Διδάκτωρ Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομολόγος, MBA



ΧΗΜΕΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS
CHEMISTRY



ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ακόμη κι αν κάποιος δεν επιδιώκει ηγετική θέση, η κατανόηση του πώς λειτουργεί η ηγεσία τον βοηθά:

- να είναι πιο αποτελεσματικός επαγγελματίας,
- να εργάζεται καλύτερα με άλλους και
- να έχει περισσότερες προοπτικές να επιτύχει τους στόχους του.



Θεωρία X:

Υποδηλώνει μια **αρνητική αντίληψη** για τους εργαζομένους.

Ο ηγέτης θεωρεί ότι:

- Οι εργαζόμενοι **είναι τεμπέληδες** και αποφεύγουν τη δουλειά.
- Δεν έχουν **φιλοδοξίες** και αποφεύγουν τις ευθύνες.
- Χρειάζονται **συνεχή επίβλεψη** και τιμωρίες για να αποδώσουν.
- Κίνητρο: κυρίως **οικονομικό**

Οδηγεί σε **αυταρχικό** στυλ διοίκησης.



Θεωρία Υ:

Υποδηλώνει μια **θετική και πιο ρεαλιστική αντίληψη**. Ο ηγέτης πιστεύει ότι:

- Οι εργαζόμενοι **απολαμβάνουν τη δουλειά** και μπορούν να είναι δημιουργικοί.
- Έχουν **κίνητρα, φιλοδοξίες και επιθυμία για ευθύνες**.
- Αν τους δοθεί το κατάλληλο περιβάλλον, **αυτοπαρακινούνται** και αποδίδουν καλύτερα.

Οδηγεί σε **συμμετοχικό / υποστηρικτικό** στυλ διοίκησης.



Διοικητικό Πλέγμα των Blake and Mouton





Στυλ Ηγεσίας (Likert)

Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό

- στηρίζεται στο φόβο, η επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω, η λήψη των αποφάσεων γίνεται στην κορυφή της πυραμίδας χωρίς συμμετοχή των εργαζομένων

Το καλοπροαίρετο αυταρχικό

- οι υφιστάμενοι εξακολουθούν να είναι βασικά εξαρτώμενοι, αλλά υπάρχει και κάποιο κλίμα εμπιστοσύνης, οι αποφάσεις παίρνονται κύρια στην κορυφή αλλά μεταβιβάζονται και ορισμένες σε χαμηλότερα επίπεδα



Στυλ Ηγεσίας (Likert)

Το συμβουλευτικό

- οι υφιστάμενοι προσφέρουν τις γνώμες τους προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, η επικοινωνία ρέει αμφίδρομα, αλλά οι σημαντικές αποφάσεις εξακολουθούν να παίρνονται από ψηλά.

Το συμμετοχικό

- υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στις αποφάσεις και στον καθορισμό προκλητικών στόχων, ενθαρρύνεται η υψηλή απόδοση και οι συμμετοχικές διαδικασίες



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



Μοντέλο Vroom – Yetton

Συμβουλευτικό I: ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού έχει συζητήσει το πρόβλημα με κάθε υφιστάμενο

Συμβουλευτικό II: μοιράζεται το πρόβλημα με τους υφισταμένους σε ομαδικό επίπεδο. Η απόφαση μπορεί και να αντανακλά την γνώμη των υφισταμένων



Μοντέλο Vroom – Yetton

Ομαδικό: μοιράζεται το πρόβλημα με τους υφισταμένους ώστε η λήψη της απόφασης να πραγματοποιηθεί σε ομαδικό επίπεδο



Περιστασιακό μοντέλο ηγεσίας (Hersey-Blanchard)

- Οι ηγέτες προσαρμόζουν τα στυλ τους ανάλογα με την ετοιμότητα εκείνων που τους ακολουθούν να αποδώσουν σε μια δεδομένη κατάσταση.
- Ετοιμότητα – πόσο ικανοί, πρόθυμοι και με αυτοπεποίθηση είναι οι υφιστάμενοι να εκτελέσουν τις εργασίες.



Αυτό το μοντέλο περιγράφει τέσσερα στυλ ηγεσίας που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας και ετοιμότητας των εργαζομένων:

1. Καθοδήγηση (Telling): Υψηλή καθοδήγηση, χαμηλή υποστήριξη. Κατάλληλο για εργαζόμενους με χαμηλή ικανότητα και δέσμευση.

2. Πώληση (Selling): Υψηλή καθοδήγηση και υποστήριξη. Κατάλληλο για εργαζόμενους με χαμηλή ικανότητα αλλά υψηλή δέσμευση.

-
- 3. Συμμετοχή (Participating):** Χαμηλή καθοδήγηση, υψηλή υποστήριξη. Κατάλληλο για εργαζόμενους με υψηλή ικανότητα αλλά χαμηλή δέσμευση.
 - 4. Ανάθεση (Delegating):** Χαμηλή καθοδήγηση και υποστήριξη. Κατάλληλο για εργαζόμενους με υψηλή ικανότητα και δέσμευση.



Η **Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)** είναι ένα στυλ ηγεσίας κατά το οποίο ο ηγέτης **εμπνέει, παρακινεί και μεταμορφώνει** τους εργαζόμενους ώστε να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα και να συμβάλουν σε έναν **κοινό, υψηλότερο σκοπό**

- **Οραματισμός:** Ο ηγέτης διαμορφώνει και μεταδίδει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον που εμπνέει τους άλλους.
- **Έμπνευση:** Δημιουργεί ενθουσιασμό, καλλιεργεί υψηλές προσδοκίες και ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων.
- **Προσωπική επιρροή (charisma):** Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο — ταυτίζεται με τις αξίες και τη συμπεριφορά που επιθυμεί να δει στους άλλους.
- **Ατομική υποστήριξη:** Ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τις δυνατότητες κάθε εργαζομένου.

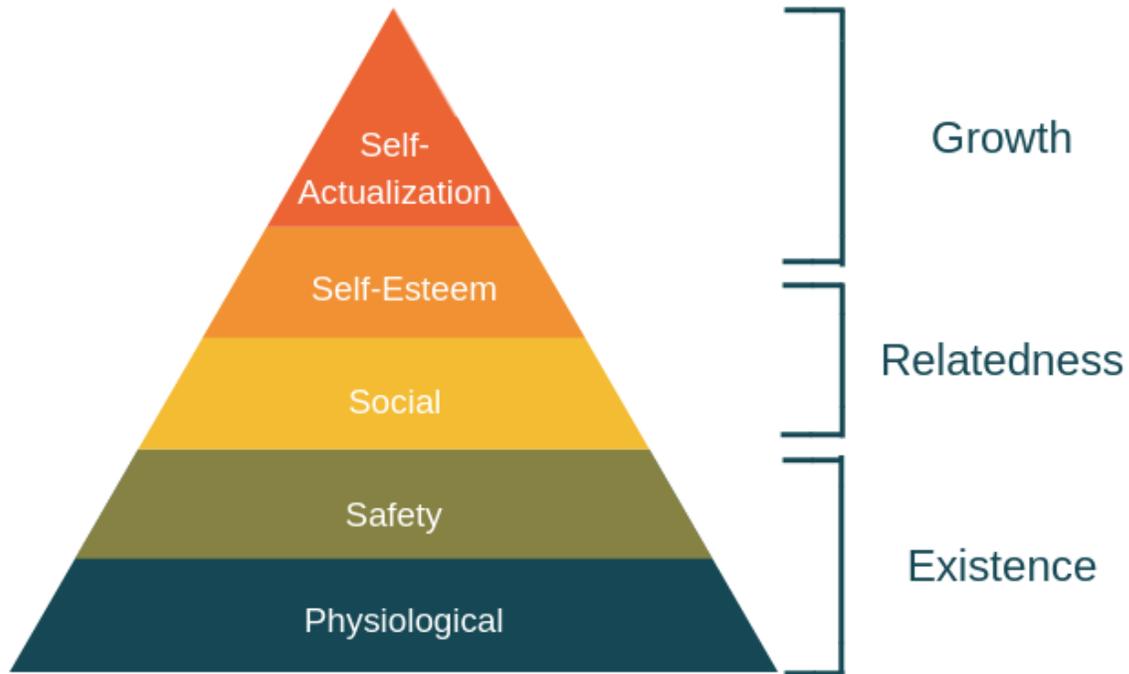
Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence ή EQ) είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, κατανοεί, διαχειρίζεται και εκφράζει αποτελεσματικά τα δικά του συναισθήματα, αλλά και να αντιλαμβάνεται και να επηρεάζει τα συναισθήματα των άλλων.

Παρακίνηση: Είναι η παροχή κινήτρων στο άτομο για να αποκτήσει τη δύναμη, ικανοποιώντας τις ανάγκες του, ώστε να συμπεριφέρεται κατά τον επιθυμητό τρόπο.



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

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-Θεωρία αναγκών Alderfer



3 επίπεδα ανθρώπινων αναγκών όπου δεν έχει σημασία η διαδοχική ικανοποίηση:

- Ύπαρξης (Existence): όπως οι βιολογικές και ασφάλειας του Maslow
- Κοινωνικών σχέσεων (Relatedness): κοινωνικές ανάγκες κατά Maslow

- Ανάπτυξης (Growth): ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης
Η συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται ταυτόχρονα από περισσότερες από μια ανάγκες.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-Θεωρία Hetzberg

(παράγοντες υγιεινής-παρακίνησης)

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

David McClelland's θεωρία των αναγκών

ανάγκη για επιτεύγματα

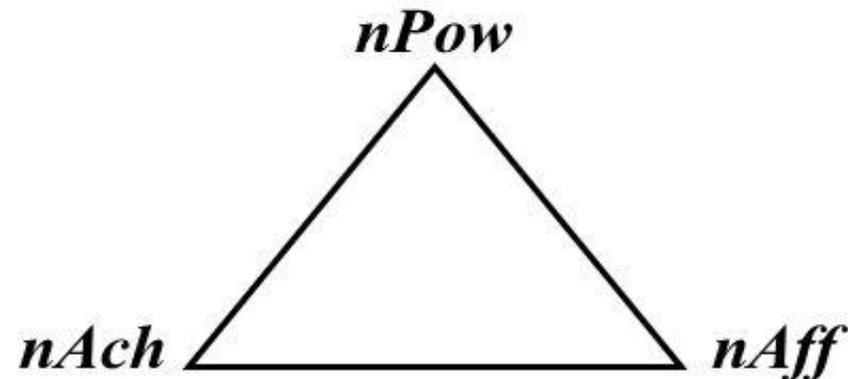
Η επιδίωξη της υπεροχής, του κατορθώματος με βάση μία σειρά από πρότυπα, ο αγώνας για την επιτυχία.

Ανάγκη για εξουσία

Η ανάγκη να κάνεις τους άλλους να ακολουθούν συμπεριφορές που δεν θα επέλεγαν αν εσύ δεν παρενέβαινες.

ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων (affiliation)

Η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.



Η δύναμη των κινήτρων επηρεάζεται από:

την **προσδοκία των ανταμοιβών** δηλ. την αντιληπτή πιθανότητα ικανοποίησης μιας ανάγκης, που βασίζεται σε προηγούμενη εμπειρία θετική ή αρνητική, προερχόμενη από προσωπικά βιώματα ή βιώματα άλλων.

την **διαθεσιμότητα των πόρων** δηλ. στους πιθανούς περιορισμούς ικανοποίησης της ανάγκης π.χ., οικονομικοί παράγοντες, οργανωτικές αδυναμίες, προσωπικές σχέσεις, νομικοί κανόνες,

Το **σθένος** δηλ. την αξία που δίνει ο κάθε άνθρωπος στα αποτελέσματα

Θεωρία δικαιοσύνης/ισότητας Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί **ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της.**

Αντιλαμβάνεται την **ισότητα ή δικαιοσύνη** συγκρίνοντας **αυτά που το ίδιο προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει**, καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων εντός ή εκτός επιχείρησης.

- Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται **περισσότερο** αυξάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας ενώ πράττει ακριβώς το αντίθετο όταν αισθάνεται ότι αδικείται.
- Όταν το αίσθημα της αδικίας είναι **έντονο** το άτομο αυξάνει τις απουσίες ή εγκαταλείπει την επιχείρηση.



Διαχείριση Συγκρούσεων στον Εργασιακό χώρο (Conflict Management)

WORKING
PROCESSES

ADAPTABILITY

EMPLOYEE
ENGAGEMENT

CONFLICT
MANAGEMENT/
RESOLUTION

CONTINUOUS
LEARNING



Κατηγορίες Συγκρούσεων

Αν η διαχείριση των συγκρούσεων γίνει με σύνεση θα μπορούσε να προσεγγιστεί ως μια ευκαιρία για ανάπτυξη *(λειτουργικές συγκρούσεις)*.

Συγκρούσεις όμως που δεν αντιμετωπίζονται αποτρέπουν την πρόοδο και μειώνουν την παραγωγικότητα. *(δυσλειτουργικές συγκρούσεις)*.



Είδη Συγκρούσεων

Διαπροσωπικές συγκρούσεις (μεταξύ ατόμων)

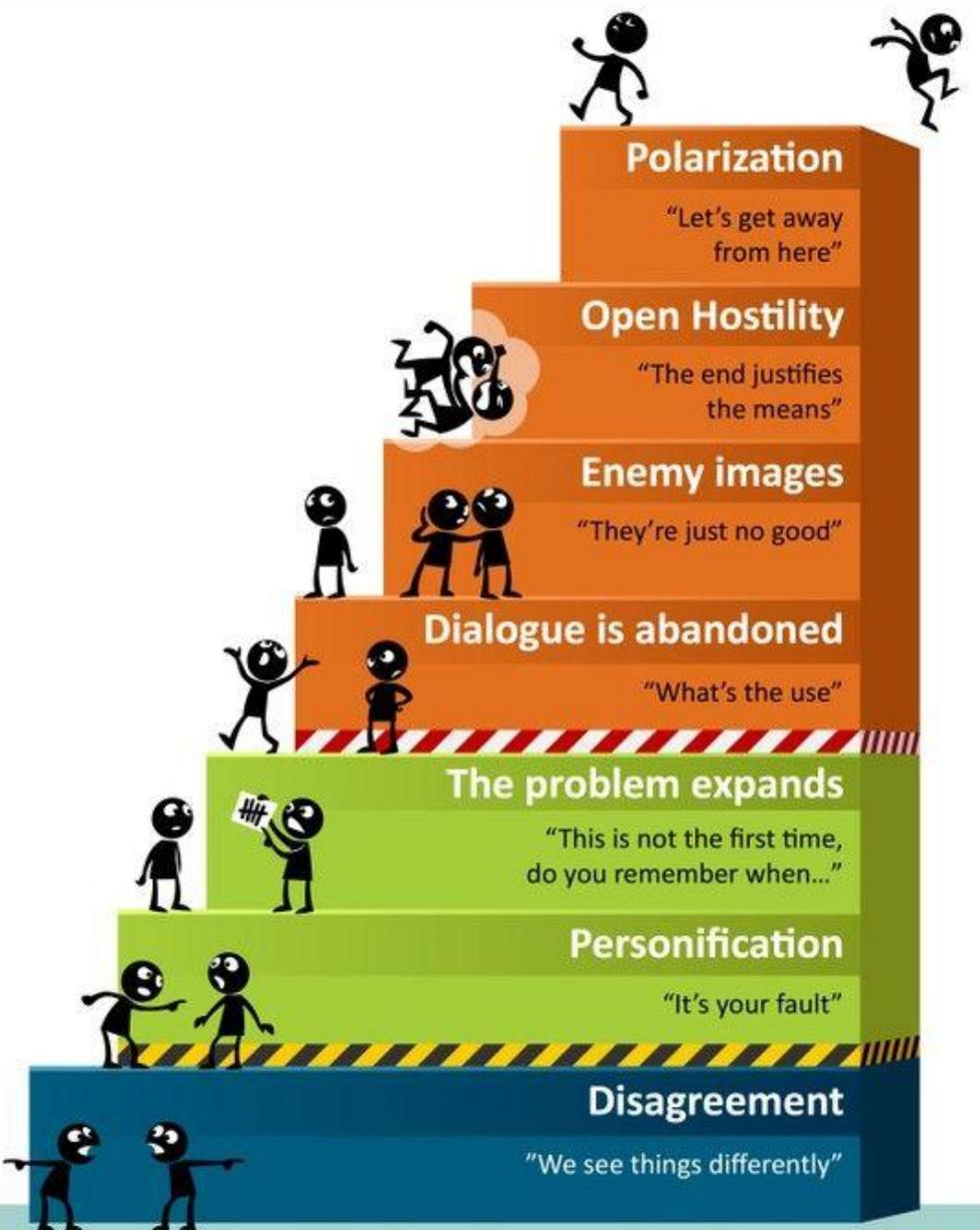
Ομαδικές συγκρούσεις (μεταξύ ομάδων)

Ιεραρχικές συγκρούσεις (π.χ. αυταρχικό μάνατζμεντ)

Συγκρούσεις επιτελικών (πχ προϊστάμενος HR, προμήθειες) – γραμμικών στελεχών (πχ διευθυντής παραγωγής, υπεύθυνος πωλήσεων)

Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης

CONFLICT ESCALATION



The Danish Centre for Conflict Resolution

Στάδια εκδήλωσης σύγκρουσης

- Σε ένα πρώτο στάδιο υποβόσκει μια διαφωνία, η οποία σταδιακά παίρνει τη μορφή ρητής αντίθεσης.
- Ακολουθεί μια περίοδος διαπληκτισμών, που ανάλογα με τη διάθεση, τη θέση και τα συμφέροντα των εμπλεκομένων μερών, **μπορεί να σταματήσει ή**
- Να κορυφωθεί προς ανοικτή πλέον σύγκρουση με καταστρεπτικές συνέπειες για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα των ομάδων.



Μοντέλο Thomas- Kilmann

Αvoiding-Αποφυγή

- Τα εμπλεκόμενα μέρη αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που οδηγεί στη σύγκρουση.

Accomodation-Υποχώρηση

- Όταν ακολουθείται αυτή η στρατηγική, η μια πλευρά υποχωρεί ώστε να ικανοποιηθεί η άλλη.

Compromising-Συμβιβασμός

- Και οι δύο πλευρές θυσιάζουν κάτι, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία

Competiting-Ανταγωνισμός

- Η μία πλευρά επιδιώκει να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις της σε βάρος της άλλης

Collaborating-Συνεργασία

- Οι δύο πλευρές συνεργάζονται, ώστε να βρεθεί μια λύση ικανοποιητική και για τις δύο πλευρές



Διαφορετικοί στόχοι

- **Πωλήσεις:** επιδιώκουν ευελιξία, ποικιλία προϊόντων, άμεση ανταπόκριση στη ζήτηση, ικανοποίηση πελατών.
- **Παραγωγή:** εστιάζει στη **σταθερότητα**, χαμηλό κόστος, μέγιστη αποδοτικότητα και εκμετάλλευση των πόρων.



Διεύθυνση Πωλήσεων & Διεύθυνση Παραγωγής

- Ο υπεύθυνος πωλήσεων κατηγορεί την παραγωγή για **έλλειψη δυναμικότητας** ενώ οι υπεύθυνοι του εργοστασίου μιλούν για **μη ακριβή πρόβλεψη πωλήσεων**.
- Η παραγωγή θέλει να παράγει σε όγκο για **οικονομίες κλίμακας**. Οι πωλήσεις ζητούν **ποικιλία προϊόντων σε μικρές ποσότητες**.
- Οι πωλήσεις προσφέρουν στους **πελάτες λύσεις ή προϊόντα χωρίς να γνωρίζουν αν είναι τεχνικά εφικτά**. Η παραγωγή ενδέχεται να αντιμετωπίζει τεχνολογικούς περιορισμούς ή ελλείψεις σε εξοπλισμό.
- Η παραγωγή μπορεί να μην ενημερωθεί **έγκαιρα για προσφορές ή εκπτώσεις που αναμένεται να αυξήσουν τις παραγγελίες**.



Διεύθυνση Πωλήσεων & Διεύθυνση R&D

- Το τμήμα πωλήσεων **δεν γνωρίζει τις δραστηριότητες** του τμήματος R&D και το R&D **δεν έχει πλήρη γνώση** για το τι θέλει η αγορά.
- Η Διεύθυνση Πωλήσεων ζητά άμεσα **νέα προϊόντα για να καλύψει πελατειακή ζήτηση**, ενώ η R&D χρειάζεται χρόνο για δοκιμές και αξιολόγηση.
- Οι πωλήσεις θέλουν **χαμηλό κόστος παραγωγής**, ενώ η R&D μπορεί να αναπτύσσει **προϊόντα υψηλής τεχνολογίας ή κόστους**.
- Η **προτεραιοποίηση προϊόντων**: Ποιο προϊόν «πρέπει» να βγει πρώτο στην αγορά; Η απόφαση διαφέρει ανάλογα με τα κριτήρια κάθε διεύθυνσης.

Θέμα	Πώληση vs Οικονομικά
Εκπτώσεις & προσφορές	Οι πωλήσεις μπορεί να ζητούν γενναιόδωρες εκπτώσεις για να κλείσουν συμφωνίες, αλλά η Οικονομική Διεύθυνση ενδέχεται να τις κρίνει ασύμφωρες.
Στόχοι πωλήσεων	Η Οικονομική Διεύθυνση μπορεί να πιέζει για κερδοφόρες πωλήσεις , ενώ η Πωλήσεων μπορεί να εστιάζει στον όγκο .
Προϋπολογισμός πωλήσεων	Η Πωλήσεων αισιοδοξεί για υψηλές προβλέψεις , αλλά η Οικονομική Διεύθυνση προτιμά συντηρητικές προβλέψεις για τον έλεγχο κόστους .
Επενδύσεις σε νέα προϊόντα ή αγορές	Η Πωλήσεων θέλει γρήγορη είσοδο σε νέες αγορές, ενώ η Οικονομική Διεύθυνση εξετάζει αν υπάρχει επαρκής απόδοση επένδυσης (ROI) .

Διεύθυνση Πωλήσεων & Ανθρώπινου Δυναμικού

Θέμα	Πώληση vs Ανθρώπινο Δυναμικό
Σύστημα κινήτρων/μπόνους	Η Διεύθυνση Πωλήσεων επιδιώκει υψηλά μπόνους για κινητοποίηση, αλλά το HR πρέπει να διασφαλίσει τη βιώσιμη πολιτική ανταμοιβής.
Πρόσληψη πωλητών	Η Πωλήσεων ζητά γρήγορες προσλήψεις με έμφαση στα αποτελέσματα, ενώ το HR δίνει έμφαση στη διαδικασία αξιολόγησης .
Εκπαίδευση/Ανάπτυξη	Το HR οργανώνει γενικά προγράμματα κατάρτισης, αλλά η Διεύθυνση Πωλήσεων μπορεί να χρειάζεται εξειδικευμένη εκπαίδευση σε προϊόντα ή τεχνικές πώλησης .
Αξιολόγηση απόδοσης	Το HR συχνά χρησιμοποιεί τυποποιημένες φόρμες και KPIs, αλλά η Πωλήσεων ενδιαφέρεται κυρίως για ποσοτικούς στόχους (π.χ. πωλήσεις, νέοι πελάτες).



Διεύθυνση Πωλήσεων & Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διεύθυνση Πωλήσεων ζητά την άμεση πρόσληψη **5 νέων στελεχών** για κάλυψη στόχων σε νέα αγορά.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προτείνει **τρίμηνη διαδικασία επιλογής** για να διασφαλίσει την ποιότητα πρόσληψης και τη συμμόρφωση με την πολιτική εταιρείας.

Η Διεύθυνση Πωλήσεων ζητά άμεσα την πρόσληψη **5 νέων πωλητών** για να καλύψει ένα νέο έργο. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επισημαίνει ότι δεν **υπάρχουν εγκεκριμένες πιστώσεις στον προϋπολογισμό** και πως η διαδικασία επιλογής πρέπει να ακολουθήσει τα εταιρικά πρότυπα, κάτι που θα καθυστερήσει την πρόσληψη.



Διεύθυνση Πωλήσεων & Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διεύθυνση Πωλήσεων θέλει να δώσει **μεγαλύτερα μπόνους σε 2 υπαλλήλους για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων**. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού διαφωνεί, καθώς η εταιρική πολιτική μπόνους πρέπει να είναι δίκαιη και ισότιμη για όλους τους πωλητές.