

PT 2000 - 0300

Αρ. Συβ. 421

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ: ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ, ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ &  
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝ ΤΕΛ/Λ

ΘΕΜΑ: ' ' ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ' '

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:  
ΦΥΛΑΚΤΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:  
ΜΙΓΔΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ  
ΣΙΔΗΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΝΑ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1998



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
ΚΕΦ.1 <sup>ο</sup> : ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT .....	5
1.1. Ιστορική αναδρομή του Management .....	5
1.2. Ορισμός-χαρακτηριστικά στοιχεία του Management .....	7
1.3. Λειτουργίες του Management .....	9
ΚΕΦ.2 <sup>ο</sup> : Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ Management ...	17
2.1. Διοικητικά στελέχη - Managers .....	18
2.2. Διοίκηση Προσωπικού - Επιλογή και αξιολόγηση μέσω των managers .....	21
2.3. Σύγχρονα συστήματα εφαρμογής του Management ..	25
ΚΕΦ.3 <sup>ο</sup> : ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	29
3.1. Το Management της ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας .....	29
3.2. Το Management της παραγωγικότητας .....	31
3.3. Το Management της επιχείρησης στην υποστήριξη των προϊόντων της .....	32
ΚΕΦ.4 <sup>ο</sup> : ΕΡΕΥΝΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ .....	36
4.1. Μεθοδολογία έρευνας και ερωτηματολόγιο .....	36
4.2. Επεξήγηση δεδομένων και αποτελεσμάτων έρευνας..	40
4.3. Στατιστική ανάλυση ερωτήσεων - Σύνδεση με την Ελληνική πραγματικότητα .....	65
ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	91

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Σήμερα το management έχει δράσει σ' όλους σχεδόν τους τομείς της Ελληνικής πραγματικότητας, γιατί όλες οι θεωρίες του βρίσκονται σε εξέλιξη, εκσυγχρονίζονται και οδηγούνται προς το καλύτερο.

Το management ως επιστημονικός κλάδος με δυναμική υφή και χρησιμοποιώντας τις εκσυγχρονισμένες θεωρίες του έχει δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον με το οποίο πρέπει να λειτουργούν όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί (επιχειρήσεις, συνεταιρισμοί, διάφορες εταιρείες). Έχει δημιουργήσει κατάλληλα διοικητικά στελέχη (managers) έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις λειτουργίες του με αποτελεσματικό τρόπο.

Ο σκοπός, λοιπόν, της πτυχιακής εργασίας μας, στο πρώτο κεφάλαιο, είναι να προσεγγίσουμε την έννοια του management, την εξέλιξή του κάνοντας αναφορά στην ιστορική αναδρομή και την ανταπόκρισή του στην Ελληνική πραγματικότητα.

Αυτό προσπαθούμε να το πετύχουμε κάνοντας αναφορά στις λειτουργίες του management (προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, έλεγχος), οι οποίες είναι απαραίτητες γιατί λειτουργούν ως θεμέλια στη διαδικασία του management και μέσω αυτές πραγματοποιούνται οι προγραμματισμένοι σκοποί και στόχοι όλων των οικονομικών οργανισμών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο κάνουμε αναφορά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων όπου μέσω των θεωριών του management οδηγεί στην άριστη λειτουργία των οργανισμών. Χρησιμοποιώντας τα ειδικευμένα διοικητικά στελέχη - managers τα οποία πρέπει να έχουν και απαραίτητα και εξειδικευμένα προσόντα, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα των διαφόρων επιχειρήσεων.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί επίσης με την κατάλληλη επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού και με τα σύγχρονα συστήματα εφαρμογής του management που λειτουργούν σε κάθε επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε πως η Ελληνική πραγματικότητα ανταποκρίνεται μέσω των στρατηγικών του management στην εξυπηρέτηση των σύγχρονων αναγκών. Για την πραγματοποίηση αυτών των αναγκών, απαραίτητες είναι οι στρατηγικές της ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας της παραγωγικότητας, της υποστήριξης των προϊόντων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε όλες τις πτυχές του management σε διάφορες επιχειρήσεις και γι' αυτό με την αναφορά του ερωτηματολογίου στις ερωτούμενες επιχειρήσεις μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τον ρόλο του management στην Ελληνική πραγματικότητα.

**ΚΕΦ.1°****ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT**

Την εφαρμογή του management τη συναντούμε σ' όλους τους πολιτισμούς που εμφανίστηκαν στην ιστορία της ανθρωπότητας.

Επισημαίνουμε ότι η γνώση της εξέλιξης της σκέψης του management είναι απαραίτητη διότι μας βοηθάει να διαπιστώσουμε και να κατανοήσουμε, ότι το management είναι πράγματι ένας επιστημονικός κλάδος που βρίσκεται σε εξέλιξη, και οι θεωρίες του εξακολουθούν να δοκιμάζονται, να εκσυγχρονίζονται, να προσαρμόζονται και να συμπληρώνονται.

Γι' αυτό ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει την εξέλιξη του management και την εφαρμογή του στο παρελθόν, καθώς επίσης να γίνει γνωστή η εννοιολογία του όρου management και το πώς λειτουργεί στους τομείς της σύγχρονης Ελληνικής πραγματικότητας.

**1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ MANAGEMENT.**

Το management έχει εφαρμοστεί εδώ και χιλιάδες χρόνια. Όπως και σήμερα, ο στόχος της διοικήσεως ή του management, ήταν η υποκίνηση του εργαζομένου ώστε να αποσπάσει απ' αυτόν ικανοποιητική εργασία για να επιτευχθούν οι στόχοι σε κάθε οικονομικό, χώρο.

Επισημαίνουμε ότι η γνώση της εξέλιξης του management είναι απαραίτητη γιατί μας βοηθάει να διαπιστώσουμε και να κατανοήσουμε:

α) ότι οι θεωρίες του management βρίσκονται σε εξέλιξη, εκσυγχρονίζονται και προσαρμόζονται στα δεδομένα,

β) τη θεωρία και την πρακτική όπως αυτές εφαρμόζονται σήμερα,

γ) ότι οι σύγχρονες απόψεις για το management έχουν τις ρίζες τους στις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στο παρελθόν,

δ) ότι η εξέλιξη του management αντανακλά τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας γενικότερα, και των επιχειρήσεων ειδικότερα και

ε) ότι η γένεση και εξέλιξη του management είναι συνδεδεμένη με τον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής.

Τις αρχές του management τις συναντούμε σ' όλους τους πολιτισμούς που εμφανίστηκαν στην ιστορία της ανθρωπότητας. Αρκεί να αναφέρουμε ότι οι Αιγύπτιοι εφάρμοσαν τις αρχές του management δύο χιλιάδες χρόνια π.Χ.<sup>1</sup> Η απλή φυσική παρουσία των πυραμίδων μας αναγκάζει να δεχτούμε ότι έπρεπε να υπάρχουν σχέδια, οργάνωση, ηγεσία και συστήματα ελέγχου. Γιατί, πως αλλιώς μπορούσε να δημιουργηθεί ένα χτίσμα με περίπου δυόμισι εκατομμύρια λίθινους όγκους, που ο καθένας ζυγίζει κατά μέσο όρο δυόμισι τόνους; Έχει υπολογιστεί, πως σ' αυτή τη κατασκευή χρειάστηκε να εργαστούν πάνω από 100 χιλιάδες άτομα επί 20 χρόνια. Έτσι, λοιπόν, γίνεται φανερό πως ένα τέτοιο εγχείρημα δείχνει την αποτελεσματική εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών ή καθηκόντων.

Αναφέραμε παραπάνω, ότι το management είναι συνδεδεμένο με τον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής. Πράγματι, από τη βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αι. μετά το στάδιο των μικρών εργοστασίων μπαίνουμε στο στάδιο της μεγάλης βιομηχανίας.

Ο ελεύθερος ανταγωνισμός, η έλλειψη κρατικής παρέμβασης για μια ορθολογική κατανομή των πλουταπαραγωγικών πόρων, το κόστος της εκβιομηχάνισης, η ανάγκη παραγωγής σε μεγάλη κλίμακα και η επιδίωξη όλου και μεγαλύτερου κέρδους από τη μια μεριά, και από την άλλη, η ύπαρξη άφθονων πρώτων υλών, η όλο μεγαλύτερη τελειοποίηση τεχνικών μεθόδων

---

<sup>1</sup> Chade S. George, The History of management Thought, Prentice - Hall N.J. 1972 P.

παραγωγής, η μεγάλη απορροφητικότητα της αγοράς είχαν πολύ γρήγορα αποτελέσματα (τέλη του 19<sup>ου</sup> αρχές 20ου αι.) τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων και την ανάπτυξη διαφόρων μορφών εταιριών.

Το τεράστιο μέγεθος των επιχειρήσεων, η πολυπλοκότητα της λειτουργίας τους, η συγκέντρωση κεφαλαίου στα χέρια μεγάλων επιχειρηματιών, δημιούργησαν τις προϋποθέσεις και την ανάγκη για την ανάπτυξη νέων τρόπων και μεθόδων οργάνωσης και εκτέλεσης της παραγωγικής διαδικασίας, την αναζήτηση επιστημονικού υπόβαθρου στην οργάνωση και διοίκηση καθώς τη δημιουργία της τάξης των διευθυντών.

Αυτή η ανάγκη δημιούργησε τις βάσεις για τη συγκέντρωση της προσοχής στη διαδικασία του management και στην ανάπτυξη των θεωριών του.

## 1.2.ΟΡΙΣΜΟΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT.

Πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει μια σύγχυση ως προς την έννοια και το περιεχόμενο του management. Αυτό συμβαίνει γιατί το management είναι ένας καινούργιος επιστημονικός κλάδος που αναπτύχθηκε ταχύτητα τα τελευταία εξήντα χρόνια και γι' αυτό δεν έχει ακόμα ριζικά διαμορφωθεί.

Θα παρουσιάσουμε όμως δύο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς του management.

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση του Management (American Management Association), Management είναι το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες επιδιώκεται να καθορισθεί ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος της εργασίας με τρόπο ώστε η επιχείρηση να εκπληρώσει τους επιδιωκόμενους σκοπούς της.

Ενας πιο πρόσφατος ορισμός του management υποστηρίζει ότι: το management είναι η πνευματική δύναμη και εργασία των ανθρώπων για την ολοκλήρωση

τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σ' αυτήν.

Μεταξύ των δύο αυτών ορισμών παρατηρούμε ότι ο πιο πρόσφατος δίνει μεγαλύτερη έμφαση:

i) στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση,  
ii) στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους και λιγότερο σε πράγματα ή δραστηριότητες,

iii) εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

Από την ανάλυση του ορισμού του management προκύπτει πως το management είναι επιστήμη αλλά και η τέχνη να επιτυγχάνονται στόχοι δια μέσου των ανθρώπων. Είναι η τέχνη των τεχνών αφού είναι ο οργανωτής των ανθρώπινων ταλέντων.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το management: η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης, εάν με μια μικρότερη εισροή υπάρχει η ίδια εκροή, τότε υπάρχει πάλι αύξηση της αποδοτικότητας. Οπότε το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών, που ασχολούνται με εισροές είναι η αποδοτική τους εκμετάλλευση. Αρα ένας στόχος του management είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων.

Δεν αρκεί όμως μόνο η αποδοτικότητα. Το management ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην αποτελεσματικότητα. Έτσι, όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά.



### 1.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT.

Οι βασικές λειτουργίες του management είναι:

- 1) Προγραμματισμός - σχεδιασμός
- 2) Οργάνωση
- 3) Στελέχωση
- 4) Διεύθυνση - Ηγεσία
- 5) Έλεγχος

1). Η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί θεμέλιο της όλης διαδικασίας του management (Σχ. 1.3.α.) διότι με το σχεδιασμό καθορίζονται και εκπληρώνονται οι αντικειμενικοί στόχοι σε οποιοδήποτε οικονομικό χώρο.

Ο προγραμματισμός συνίσταται:

α) στη διαδικασία καθορισμού των στόχων του επιχειρησιακού χώρου και στην επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους.

β) στον καθορισμό των προβλημάτων μιας επιχείρησης και στην ανεύρεση των δυνατών εναλλακτικών λύσεων.

γ) στη λήψη αποφάσεων ως προς την εκλογή της πιο συμφέρουσας λύσης.

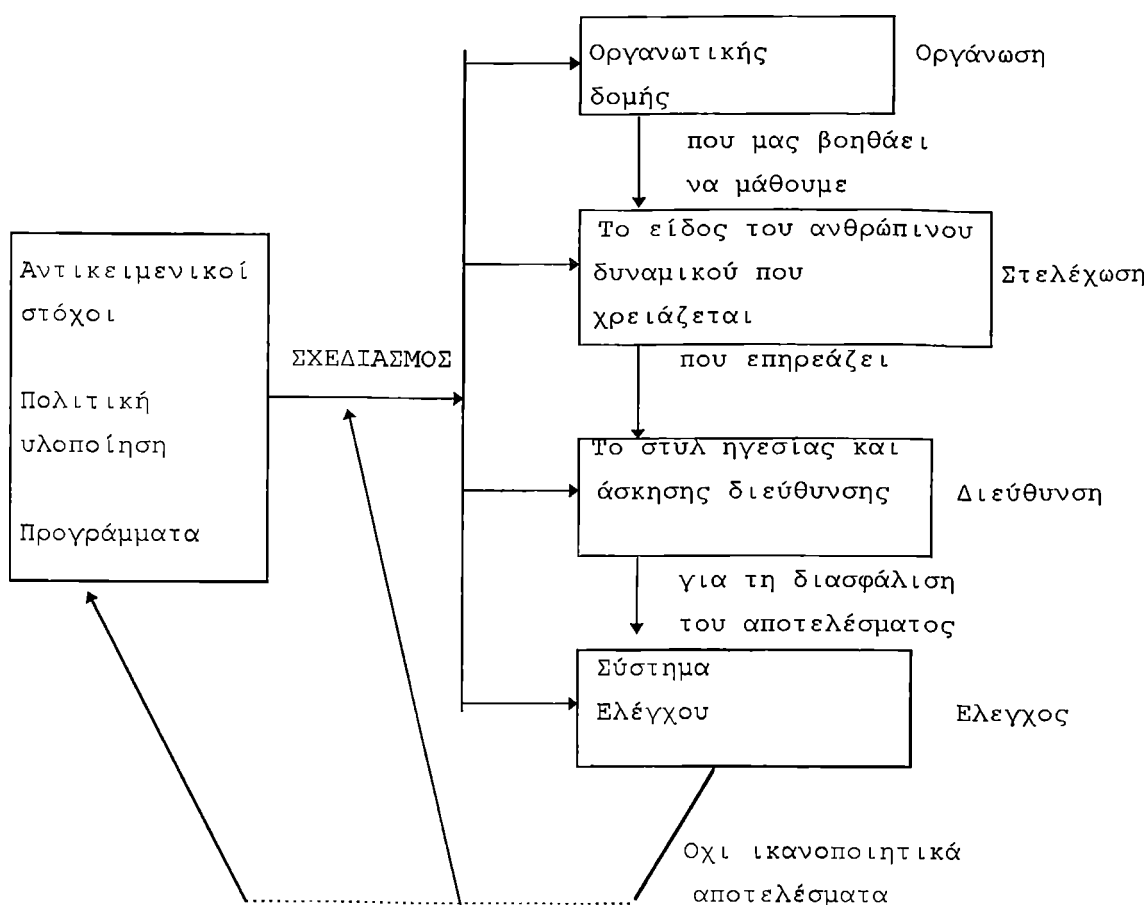
δ) Τέλος, αρχίζει η διαδικασία σχεδίου δράσης για υλοποίηση της απόφασης με την οποία θα επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι της επιχείρησης.

Μετά τη λήψη των αποφάσεων ως προς την ακολουθούμενη λύση, έπεται η διαδικασία καθορισμένων επιμέρων στόχων των διαφόρων τμημάτων με τέτοιο τρόπο, ώστε, να υπάρχει ένας συντονισμός δραστηριοτήτων για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών στόχων.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι η λήψη των αποφάσεων αυτών δεν θα πρέπει να είναι έργο ενός μόνο προσώπου

- manager αλλά θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των managers διαφόρων τμημάτων.

Ετσι όταν υπάρχει ακριβής και κατανοητή συνεργασία των μελών - managers στην κατάστρωση των προγραμμάτων, τότε υπάρχει και καλύτερη εγγύηση για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.



(Σχ. 3.1.α.): Ο σχεδιασμός αποτελεί θεμέλιο της διαδικασίας της διοίκησης

## 2) Οργάνωση

Μέσω της οργάνωσης επιδιώκεται η δομή του εσωτερικού πλαισίου επιχείρησης μέσα στο οποίο εκτελούνται όλες οι δραστηριότητες για την πραγματοποίηση των προγραμματισμένων έργων.

Η οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής της εργασίας μεταξύ των ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Επίσης με την οργάνωση καθορίζεται η εξουσία και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης, δηλαδή, τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.

Με την οργάνωση γίνεται δυνατή η ομαδοποίηση των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και η στελέχωση των τμημάτων αυτών με το ανάλογο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο είναι σε θέση να φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα στην εργασία την οποία έχει αναλάβει.

Στη διαδικασία της οργάνωσης ακολουθούμε κάποιο βασικό σχέδιο για την πραγματοποίηση του σκοπού της.

Πρέπει, πρώτα να γίνει ο καθορισμός του συνολικού έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Απαραίτητη είναι η ανάλυση του όλου έργου σε επιμέρους στοιχειώδη έργα με βάση κάποια κριτήρια τμηματοποίησης. Στη συνέχεια απαραίτητος είναι ο καθορισμός του χρόνου που χρειάζεται για την εκτέλεση του κάθε έργου.

Όλες αυτές οι εργασίες για να συντονισθούν εντάσσονται σε αυτοτελείς οργανωτικές μονάδες όπως π.χ. θέσεις εργασίας, τμήματα, διευθύνσεις, πάλι με βάση ορισμένα κριτήρια τμηματοποίησης.

Για να είναι επιτυχής η οργάνωση, είναι επίσης απαραίτητη, η διαμόρφωση του οργανογράμματος το οποίο εμφανίζει, με τη μορφή διαγράμματος, την οργανωτική δομή ενός οργανισμού.

### 3) Στελέχωση

Στελέχωση είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίησή του. Η δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει σε κάθε επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό.

Αντικείμενο της στελέχωσης είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες που απαιτούνται για τη πρόσληψη προσωπικού και είναι: i) ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ii) η προσέλκυση για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και iii) η επιλογή του προσωπικού.

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο καλά, τα στελέχη του, αναπτύσσουν και διατηρούν τους διάφορους πόρους του. Και σε κάθε επιχείρηση ο πιο σπουδαίος πόρος είναι οι άνθρωποι, και η λειτουργία της στελέχωσης ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.

Τα πράγματα που κάνουν τα διοικητικά στελέχη κατά την εκτέλεση αυτής της λειτουργίας είναι τα εξής<sup>1</sup>:

- ⇒ Καθορίζουν το έργο που πρέπει να γίνει και το χωρισμό σε θέσεις εργασίας.
- ⇒ Ανάλυση της σχετικής αξίας των έργων έτσι ώστε να προσδιοριστούν ανάλογα επίπεδα αμοιβής.
- ⇒ Πρόβλεψη των μελλοντικών κενών σε ανθρώπους που πρέπει να συμπληρωθούν.
- ⇒ Αναζήτηση και επιλογή ανθρώπων γι' αυτά τα κενά.
- ⇒ Παροχή ευκαιριών σε νέους υπαλλήλους για να γίνουν περισσότερο χρήσιμοι στον οργανισμό ενώ ταυτόχρονα να βελτιώσουν τον ίδιο τον εαυτό τους.

---

<sup>1</sup> D.E. Mc Farland: Personnel Management, Penuim Books, London 1971, pp. 45-53.

⇒ Εκτίμηση της απόδοσης της εργασίας των εργαζομένων.

#### 4) Διεύθυνση - Ηγεσία

Η λειτουργία της οργάνωσης αλλά και η λειτουργία του σχεδιασμού είναι πνευματικές κυρίως εργασίες που παίρνουν ζωή με την εκτέλεση της λειτουργίας της διεύθυνσης.

Η λειτουργία της διεύθυνσης αποβλέπει στην εκλογή και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, κοινοποιεί σ' αυτό την εργασία που θα κάνει, υποκινεί και κατευθύνει τις προσπάθειες του για την υλοποίηση των αντικειμενικών στόχων.

Αυτή η προσπάθεια κινητοποίησης των μελών της οργανώσεως προς ορισμένη κατεύθυνση αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα του management διότι έχει να αντιμετωπίσει τον άνθρωπο, του οποίου η συμπεριφορά είναι δύσκολο μα καθοριστεί και να προσανατολιστεί προς μια ορισμένη κατεύθυνση.

Η εφαρμογή της διευσθύνσεως αποσκοπεί στη ταύτιση των στόχων της επιχείρησης με των μελών της οργανώσεως. Το έργο της συνίσταται στην εφαρμογή των κινήτρων συμπεριφοράς, τα οποία αποβλέπουν στη βελτίωση του βαθμού ολοκληρώσεως του κοινωνικού συστήματος, δηλαδή του έμψυχου υλικού της επιχείρησης με τους στόχους της επιχείρησης.

Ο βαθμός αυτός της ολοκληρώσεως εξαρτάται από το βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του επιχειρησιακού χώρου, ενώ παράλληλα ο βαθμός αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού είναι συνάρτηση της ικανοποίησης των ατομικών στόχων των μελών της οργανώσεως - επιχειρήσεως.

Η λειτουργία της διεύθυνσης πρέπει να είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των ανθρώπινων αναγκών που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους στον επιχειρησιακό χώρο. Επίσης για τον καθορισμό των μέσων που πρέπει

να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση των αναγκών - κινήτρων των εργαζομένων π.χ. υψηλός μισθός, ηθική αναγνώριση, δυνατότητες προαγωγής κλπ.

Τέλος, η λειτουργία της διεύθυνσης στην προσπάθειά της να ικανοποιήσει τις ανθρώπινες ανάγκες του εργατικού δυναμικού πρέπει να πραγματοποιήσει με την ταύτισή τους και τους στόχους της επιχείρησης, δηλαδή, ο τρόπος ικανοποίησης των επιχειρησιακών στόχων να παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα ικανοποίησης των προσωπικών του αναγκών.

#### 5) Έλεγχος

Η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στην αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, πέτυχε η επιχείρηση του επιθυμητού κύκλο εργασιών, τα επιθυμητά κέρδη, ή αυξήθηκε το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης; Μ' αυτή τη δραστηριότητα μετριέται ο βαθμός απόδοσης όλων των διοικητικών στελεχών, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Η διαδικασία του ελέγχου είναι αναγκαία γιατί μ' αυτή γίνεται η παρακολούθηση της εκτέλεσης των διάφορων λειτουργιών. Έτσι ο έλεγχος αποτελείται από τέσσερις διαδοχικές φάσεις: α) καθορισμός προτύπων απόδοσης, β) μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιείται, γ) σύγκριση της απόδοσης αυτής προς τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης, επαναπληροφόρηση και δ) επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση αποκλίσεως από τα καθορισμένα πρότυπα.

Στο παρακάτω σχήμα 1.3.β. φαίνεται η διαδικασία του ελέγχου.

Πιο αναλυτικά, μπορούμε να πούμε, ότι ο έλεγχος μπορεί να ρυθμίζει και να ελέγχει την απόδοση και συμπεριφορά του εργαζομένου προς κάποια πρότυπα που έχουν καθοριστεί με τη λειτουργία του

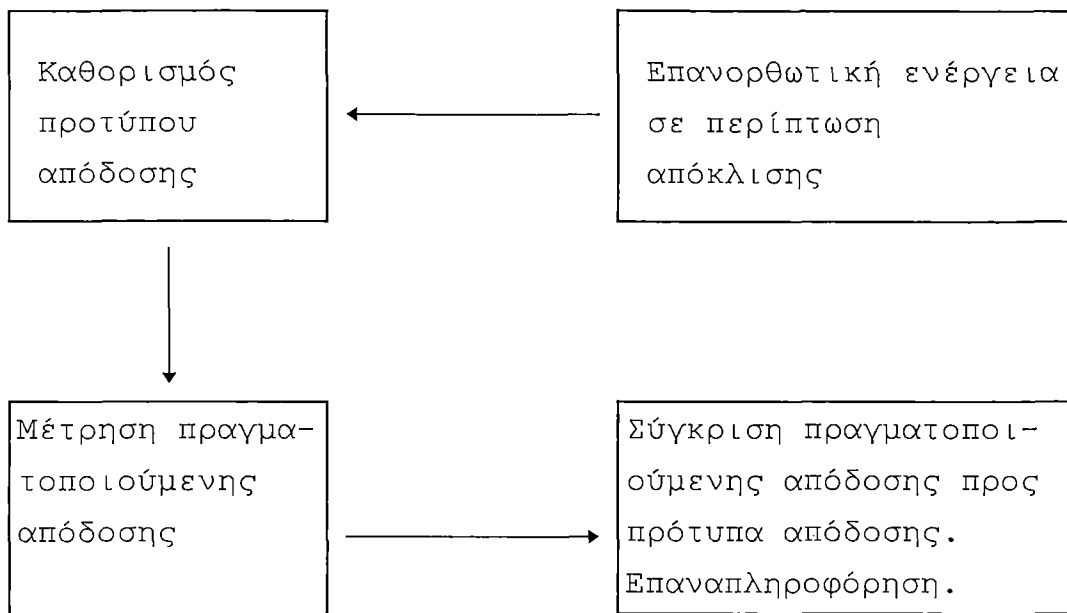
προγραμματισμού. Να αναλαμβάνει διορθωτική δράση σε περίπτωση που διαπιστωθούν σοβαρές αποκλίσεις από τα πρότυπα.

Μπορεί να παρακολουθεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ώστε να καθοριστεί αν τα διάφορα τμήματα και ο ίδιος ο οργανισμός, αποκτούν και χρησιμοποιούν τους πόρους τους (υλικά, μηχανήματα, χρήματα) με αποτελεσματικότητα και επάρκεια έτσι ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς στόχους.

Το πρόβλημα του ελέγχου αποτελεί αναμφίβολα μία από τις δυσκολότερες δραστηριότητες της διοικήσεως αφού η ικανοποιητική λειτουργία του ελέγχου προϋποθέτει ακριβή προγραμματισμό, τέλεια οργάνωση και άριστη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού.

Προλαμβάνει προβλήματα, αναπροσαρμόζει προγράμματα, παίρνει διορθωτικά μέσα όπου χρειάζονται, ώστε να μπορεί να διατηρηθεί μία επιχείρηση στην προγραμματισμένη πορεία.

Ο έλεγχος με τα επίπεδα μιας επιχείρησης που είναι η παραγωγή, η διοίκηση προσωπικού, το οικονομικό και λογιστικό τμήμα της επιχείρησης και το marketing, μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα αποπροσανατολισμού του.



Σχ. 3.1.β. Η διαδικασία του ελέγχου



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ MANAGEMENT.

Λέγοντας επιχείρηση εννοούμε μία οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων, που αποσκοπεί, με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις από πολύ καιρό πριν χρησιμοποιούσαν διάφορες στρατηγικές συγκεντρώνοντας την προσοχή τους μόνο, σε διάφορους λειτουργικούς τομείς, όπως το Marketing, τη παραγωγή, τη χρηματοδότηση.

Είναι περίεργο ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό συχνά αγνοήθηκε ή υποτιμήθηκε. Αγνοήθηκε δηλαδή η τέχνη του management.

Σήμερα, η τέχνη του management αποσκοπεί στο να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις οι οποίες θα οδηγήσουν στην άριστη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων, είτε αυτοί λέγονται ανθρώπινο δυναμικό είτε μέθοδοι ή υλικά.

Σκοπός του είναι να δημιουργήσει τα κατάλληλα διοικητικά στελέχη-managers τα οποία θα εφαρμόζουν και θα ακολουθούν πιστά τις λειτουργίες του management έχοντας ως συγκεκριμένο στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σκοπός, λοιπόν, αυτού του κεφαλαίου μας, είναι να κατανοήσουμε τον ρόλο των διοικητικών στελεχών - managers, τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν για να εφαρμόσουν σωστά το management στην επιχείρηση, να αξιολογήσουν και να διοικήσουν το εργατικό δυναμικό, ακολουθώντας τα σύγχρονα συστήματα εφαρμογής του management.

## 2.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ - MANAGERS.

Manager (διοικητικό στέλεχος) είναι κάθε άτομο μέσα σε μια οργάνωση που κατευθύνει τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων για την πραγματοποίηση καθορισμένων στόχων.

Για να γίνει κάποιος manager απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δραστηριοποίηση του μέσα σε μια οργάνωση η οποία επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και για την πραγματοποίησή τους απασχολεί ανθρώπους και χρησιμοποιεί παραγωγικούς και χρηματικούς πόρους.

Ο κάθε manager πρέπει να έχει υφισταμένους. Έτσι, ο manager διαφέρει από αυτά τα εκτελεστικά στελέχη, τα οποία έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή εργασίας και όχι την εποπτεία της εργασίας άλλων ανθρώπων.

Ο manager για να επιτύχει την υλοποίηση των στόχων του πρέπει να συνεργάζεται εκτός από τους υφισταμένους του μ' ένα ευρύ φάσμα ατόμων ή ομάδων της επιχείρησης (προϊσταμένους και υπόλοιπους managers), και έξω από την επιχείρηση (πελάτες, προμηθευτές κλπ.).

Τα καθήκοντα των managers συμπίπτουν με τις λειτουργίες του management. Είναι υποχρεωμένοι ν' ασχοληθούν με τον προγραμματισμό, τη λήψη αποφάσεων, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση και έλεγχο.

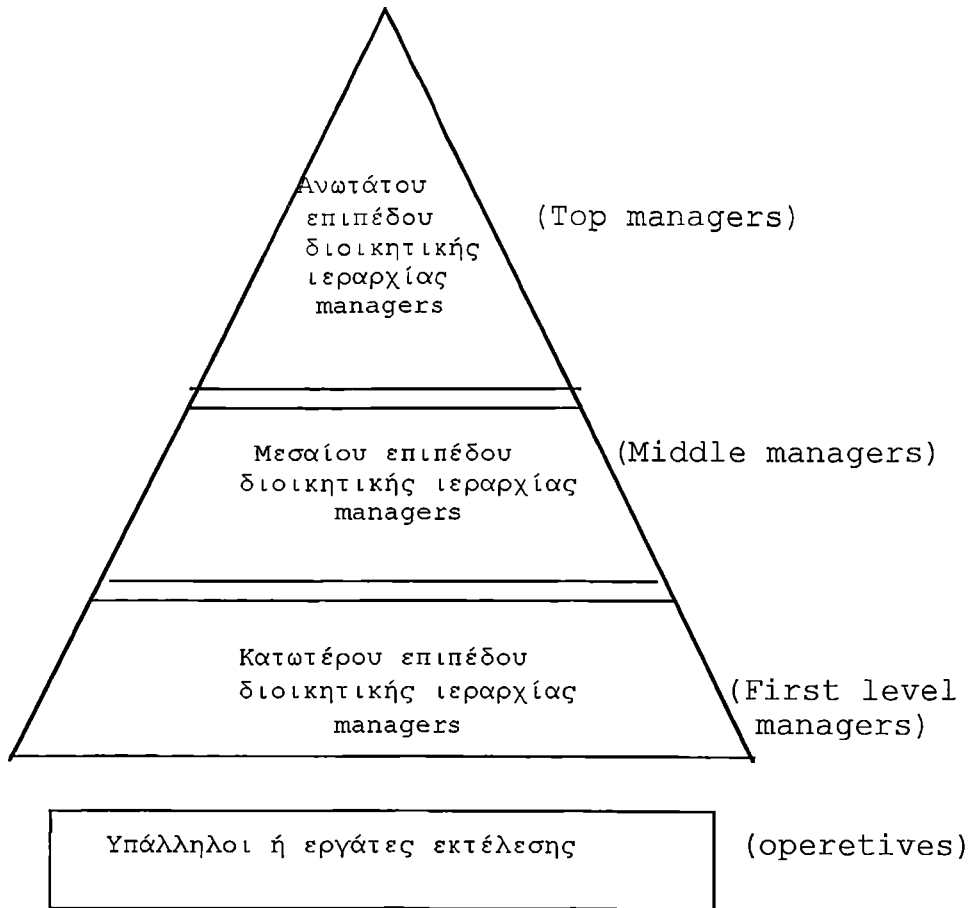
Το καθήκον του manager είναι να θέσει σ' εφαρμογή ένα μέτρο, για να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα μέσα σε δεδομένα πλαίσια: δηλαδή να επιτύχει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η ζωή και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με το πόσο καλά εκτελούν τη δουλειά τους οι managers. Οι managers καλούνται να διαδραματίσουν πολλούς ρόλους. Η έγκαιρη αναγνώριση του ρόλου που κάθε φορά είναι σκόπιμο να επιλέξουν (ή συνδυασμό



δραστηριότητες άλλων διοικητικών στελεχών (κατωτέρων) και καμιά φορά και των άμεσα υπευθύνων για την εκτέλεση του έργου.

- C. Managers ανωτάτου επιπέδου. Το επίπεδο αυτό αποτελείται από μία ομάδα που είναι υπεύθυνη για την επίτευξη του βασικού σκοπού της επιχείρησης και υπεύθυνη για το management συνολικά του οικονομικού οργανισμού (δηλαδή όχι μόνο για το management που ασκεί αυτή η ομάδα αλλά και για το management όλων των διοικητικών στελεχών των υπολοίπων βαθμίδων διοικητικής ιεραρχίας).
- II. Με κριτήριο την έκταση των δραστηριοτήτων για τις οποίες είναι υπεύθυνοι:
- A. Λειτουργικοί managers (functional managers) οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα του οργανισμού π.χ. παραγωγή, marketing κλπ.
  - B. Γενικοί manager (general managers) οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων. Εποπτεύουν δηλαδή όλες τις δραστηριότητες (παραγωγή, πώληση, χρηματοοικονομικά κλπ.).



(Σχ. 2.1.α.) Κατηγορίες managers με βάση τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

## 2.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ MANAGERS.

Διοίκηση Προσωπικού είναι η στρατολόγηση (δηλαδή αναζήτηση και εξεύρεση), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες. Οι ανθρωπίνοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται απ' όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα.

Η Διοίκηση Προσωπικού εκφράζεται με τις παρακάτω λειτουργίες:

a) Η Διοίκηση Προσωπικού έχει συμβουλευτικό ρόλο. Μελετά και συμβουλεύει τους managers των άλλων τμημάτων πάνω σε θέματα που αφορούν τη Διοίκηση Προσωπικού.

b) Προσφέρει υπηρεσίες. Το τμήμα προσωπικού προσφέρει υπηρεσίες στα υπόλοιπα τμήματα όπως προαγωγή, εκπαίδευση αναπτύσσοντας μια σειρά δραστηριοτήτων για τις οποίες έχει τη συνολική ευθύνη.

c) Ελέγχει. Βασική λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού είναι να ελέγχει την αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών προσωπικού στα υπόλοιπα τμήματα της οργάνωσης.

d) Υποκινεί. Η υποκίνηση του προσωπικού έχει μεγάλη σημασία για την αξιοποίηση του προσωπικού. Έχει να κάνει με την συναισθηματική κατάσταση που παρακινεί ή κινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ορισμένο τρόπο (π.χ. αμοιβή, πριμ κλπ.).

Η διοίκηση του προσωπικού έχει ορισμένες αρμοδιότητες και δραστηριότητες. Οι βασικότερες είναι:

a) Αναζήτηση προσωπικού. Η αναζήτηση προσωπικού ξεκινά από την ανάγκη της επιχείρησης να καλύψει τις κενές θέσεις προσωπικού. Η αναζήτηση προσωπικού μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους:

- Με την καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες: Με τις αγγελίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για τη στρατολόγηση προσωπικού.

- Αναζήτηση μέσω Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας: Είναι μία ακόμα πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από βιομηχανίες και βιοτεχνίες που τους έχουν ανάγκη.

- Προκηρύξεις: Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος που τη χρησιμοποιούσαν το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Η αξιολόγηση των

υποψηφίων περιοριζόταν στις γραπτές εξετάσεις, τώρα όμως έχει αρχίσει η στρατολόγηση προσωπικού να γίνεται με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

- Από τα πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς: Η εξεύρεση προσωπικού γίνεται μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι συνήθως στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και γνωστοί στον επιχειρησιακό χώρο. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων εργασίας είναι τελευταία πολύ διαδεδομένος.

b) Πρόσληψη: Η επιχείρηση επιλέγει το προσωπικό από ένα σύνολο υποψηφίων για να καλύψει τις ανάγκες της σε θέσεις εργασίας. Η επιλογή του προσωπικού μέσω των managers αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά βήματα για την εκτέλεση του έργου της επιχείρησης. Η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της διάφορες μεθόδους επιλογής που αν τις χρησιμοποιήσει σωστά θα έχει μια επιτυχημένη επιλογή. Η επιλογή προσωπικού μέσω των managers που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση είναι:

- Προκαταρκτική συνέντευξη: Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων (Σχ. 2.2.α.)

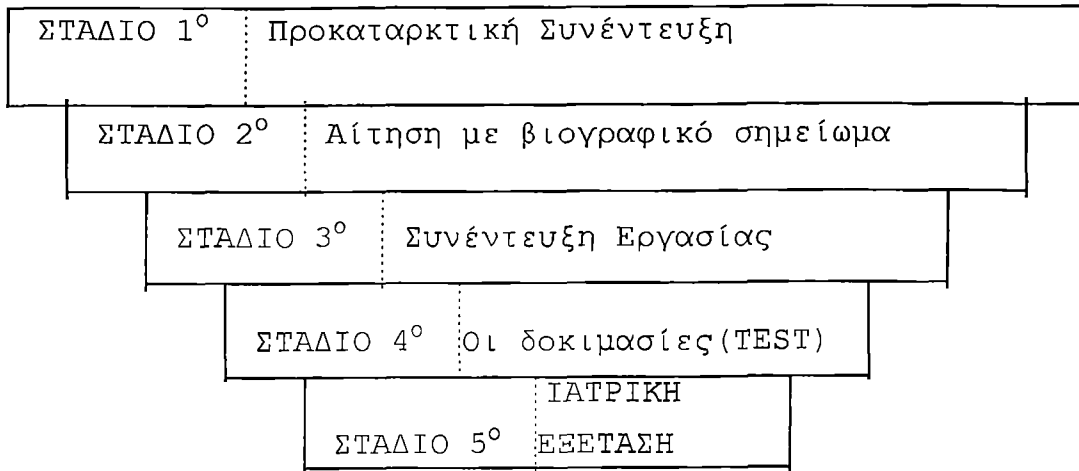
- Αίτηση με βιογραφικό σημείωμα: Συμπληρώνεται και αποστέλλεται στην επιχείρηση από τον ενδιαφερόμενο. Είναι η πρώτη επαφή του υποψήφιου με την επιχείρηση. Μέσω του βιογραφικού σημειώματος οι managers αντλούν πληροφορίες για την οικογενειακή και προσωπική κατάσταση του υποψηφίου, την ηλικία, αν υπάρχει ποινικό μητρώο κλπ.

- Συνέντευξη εργασίας: Είναι το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί βοηθάει τον manager να δει τον χαρακτήρα του ατόμου, να αξιολογήσει αυτόν και τη συμπεριφορά του απευθείας.

Αποτελεί την πρώτη επαφή του ενδιαφερόμενου με τον manager.

- Οι δοκιμασίες (TESTS): Βασικό πλεονέκτημα των TESTS είναι ότι οι υποψήφιοι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα τα οποία δεν μπορούν να αποκαλύψουν με τη συνέντευξη.

- Η ιατρική εξέταση: Η ιατρική εξέταση έχει δύο σκοπούς: α) να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας που προορίζονται και β) να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.



(Σχ. 2.2.α) ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

γ) Εκπαίδευση Προσωπικού: με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Με την εκπαίδευση απλοποιείται η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

δ) Αξιολόγηση Προσωπικού: Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί ένα από τα πιο μεγάλα προβλήματα στο χώρο της διοίκησης του προσωπικού. Η σωστή αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και στην



ικανοποίηση των ιδίων των εργαζομένων γιατί μ' αυτό το τρόπο επισημαίνονται οι πραγματικές ικανότητες των εργαζομένων έτσι ώστε να τοποθετηθούν σε μια θέση στην επιχείρηση που μπορούν να αποδώσουν. Η αξιολόγηση βοηθά τους managers να πάρουν αποφάσεις για την διαφορετική μεταχείριση που πρέπει να γίνεται στον εργαζόμενο κατά την αμοιβή, προαγωγή κι άλλα θέματα.

ε) Απόλυση: Μια επιχείρηση απολύει έναν υπάλληλο για να απαλλαγεί από αυτόν γιατί παραβίασε τους κανονισμούς της επιχείρησης ή γιατί δεν είναι ικανός στη δουλειά του. Η απόλυση ενός υπαλλήλου θα πρέπει να γίνεται με προσοχή, έτσι ώστε να μην επηρεαστούν και οι άλλοι εργαζόμενοι.

### 2.3. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Το management μπορούμε ότι είναι περισσότερο τέχνη και λιγότερο επιστήμη, είναι ποιο πολύ πρακτική παρά θεωρία. Γι' αυτό και παρακάτω θα δούμε ορισμένα συστήματα εφαρμογής του σύγχρονου management.

α) Management βάσει Αντικειμενικών Σκοπών.

Κάθε manager έχει κάποιους αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να τους πετύχει παίρνοντας υπόψη τα διατιθέμενα μέσα (τεχνολογικά - οικονομικά) καθώς και το πρόγραμμα δράσης που έχει καταρτισθεί.

Οι σκοποί αυτοί όμως για να επιτευχθούν θα πρέπει να είναι σαφείς, να είναι σημαντικοί και να εναρμονίζονται μεταξύ τους. Με βάση αυτούς τους σκοπούς και από το βαθμό επίτευξης τους γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης του κάθε manager.

β) Management για αποτελέσματα.

Το management δεν πρέπει να ασχολείται μόνο με την αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων αλλά θα πρέπει να διοικεί για τη δημιουργία ευνοϊκών αποτελεσμάτων.

Αυτό μπορεί να το πετύχει παίρνοντας σωστές αποφάσεις για την αξιοποίησή τους.

σύμφωνα με όλα αυτά βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των αποτελεσμάτων είναι η δημιουργική σκέψη των managers και η κατάλληλη αξιοποίησή τους. ο manager δεν πρέπει να χάνει χρόνο διερευνώντας ποιος έχει δίκιο και ποιος άδικο, αλλά τι είναι απαραίτητο, χρήσιμο και αποτελεσματικό<sup>1</sup>.

γ) Management με σχεδιασμό και προγραμματισμό.

Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός έχει καθιερωθεί πια στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σε κάθε τομέα των επιχειρήσεων καταρτίζεται ένα πρόγραμμα πωλήσεων, παραγωγής επενδύσεων κλπ. Το management πρέπει να έχει ένα δικό του σχέδιο - πρόγραμμα για μελλοντικές δραστηριότητες που αφορούν την αντιμετώπιση υπάρχοντων και ενδεχομένων κινδύνων, την αξιοποίηση ευκαιριών, την κάλυψη ορισμένων αδυναμιών κλπ.

Όλα αυτά τα δεδομένα, οι προβλέψεις και προγνώσεις θα περαστούν στο computer που θα παρουσιάσει διάφορες εναλλακτικές λύσεις όπου βέβαια θα επιλεγεί η καλύτερη.

Η λύση αυτή θα αποτελεί και το πρόγραμμα - οδηγό του management.

δ) Management με εφαρμογή την αρχή της εξαίρεσης.

Όταν λέμε αρχή της εξαίρεσης εννοούμε την αφαίρεση από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη λεπτομερειακών ασχολιών για να μπορούν να ασχολούνται με τα κύρια προβλήματα της επιχείρησης.

Η αρχή αυτή εφαρμόζεται σταθερά και την επαναλαμβάνουν όλοι όσοι ασχολήθηκαν θεωρητικά αλλά και στην πράξη με το σύγχρονο επιχειρησιακό management<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Γ. Ι. ΚΩΣΤΟΥΛΑΣ MANAGEMENT 375 ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ

<sup>2</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ MANAGEMENT, ΓΙΑΝΝΗΣ Κ. ΧΟΛΕΒΑΣ σελ. 329

Οι managers πρέπει να αντιμετωπίζουν μόνο τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησης ή του τομέα τους. Γι' αυτό κατά τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων των managers πρέπει να προσδιορίζονται και τα προβλήματα που μπορούν κατ' εξαίρεση να θέτονται υπόψη τους.

ε) Management σε πεδίο κρίσης.

Τον τελευταίο καιρό βλέπουμε ότι πολλές επιχειρήσεις περνούν διάφορες οικονομικές κρίσεις. Έτσι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια νέα πρακτική διοίκησης, δηλαδή του management σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Η διοίκηση των επιχειρήσεων θα πρέπει πρώτα να μεριμνά για την πρόβλεψη των συνθηκών που μπορεί να επικρατήσουν έτσι ώστε οι επιπτώσεις να είναι όσο το δυνατό μικρότερες και να ξεπεραστούν τη δύσκολη περίοδο κρίσης αποφεύγοντας τον αφανισμό τους.

Οι managers των επιχειρήσεων σε μία περίοδο κρίσης θα πρέπει να παίρνουν διάφορα μέτρα άμυνας τα οποία μπορούν να αφορούν την παραγωγή, το Marketing, το προσωπικό κλπ. και οι χειρισμοί να στηρίζονται στην πρόγνωση, στην συνεργασία των αρμόδιων παραγόντων μέσα και έξω από την επιχείρηση.

στ) Management ανάλογα με το παρόν.

Μια επιχείρηση παράγει ένα αριθμό ποικιλίας ομοειδών προϊόντων όπως π.χ. παράγει πλυντήρια, τηλεοράσεις, κλιματιστικά κλπ. Κάθε προϊόν από όλα αυτά έχει ορισμένες ιδιομορφίες, Γι' αυτό και για την Παρακολούθησή τους εφαρμόζεται το management κατά προϊόν.

Το management που ανήκει στις κορυφαίες διοικητικές θέσεις χωρίζεται σε επιμέρους υποτομείς όπου υπάρχουν ανώτερα στελέχη και καθένας απ' αυτούς διοικεί ένα προϊόν. Κάθε manager κάνει όλες τις λειτουργίες για το

συγκεκριμένο προϊόν όπως διαφήμιση, έρευνα αγοράς, προώθηση πωλήσεων κλπ.

**ΚΕΦ. 3°****ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.**

Οι βασικές επιδιώξεις των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η επίτευξη κέρδους, η αύξηση της παραγωγικότητας, η επιβίωση στον ανταγωνισμό, η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στην επιχείρηση, η μελλοντική ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης κλπ.

Ο σκοπός των managers στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η αύξηση των πωλήσεων, έστω και σε περιορισμένη έκταση, η χρησιμοποίηση συγκεκριμένων τεχνολογικών μέσων που μειώνουν το κόστος παραγωγής ή και βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων, η χρησιμοποίηση νέων καναλιών για τις αγορές της επιχείρησης και άλλων τρόπων μεταφοράς των υλών και υλικών στο εργοστάσιο.

Κάθε επιχείρηση έχει και τον δικό της τρόπο στρατηγικής. Λέγοντας στρατηγική εννοούμε το σύνολο των ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού. Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν άλλα είδη στρατηγικής πριν την πώληση των προϊόντων τους. Τα είδη αυτά θα τα εξετάσουμε αναλυτικά πιο κάτω.

Ετσι στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε πως λειτουργεί το management της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, το management της παραγωγικότητας και τέλος το management της επιχείρησης στην ανάπτυξη των προϊόντων της.

**3.1. ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.**

Σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση είναι να παρέχει υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές της και οι υπηρεσίες που θα προσφέρει στους πελάτες να είναι μεγαλύτερες από αυτές που περιμένουν.

Το management της παρεχόμενης υπηρεσίας παίζει σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση για το λόγο ότι οι πελάτες επιλέγουν μια επιχείρηση συγκρίνοντας την εκλαμβανόμενη υπηρεσία από την αναμενόμενη. Αν η εκλαμβανόμενη υπηρεσία είναι μικρότερη από την αναμενόμενη, οι πελάτες χάνουν το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση. Αν όμως συμβεί το αντίθετο, είναι πρόθυμοι να ξαναπάνε στην επιχείρηση.

Οι πελάτες μένουν ικανοποιημένοι από μία επιχείρηση αν πάρουν αυτό που ζητούν. Η επιχείρηση πρέπει να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί για να εντοπίσει τις προσδοκίες τους χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι θα έχει την δυνατότητα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους.

Οι managers των επιχειρήσεων κάνουν κάποιες συμψηφιστικές πράξεις ανάμεσα στην αποδοτικότητα της εταιρίας και την ικανοποίηση των πελατών. Οι υπάλληλοι είναι ευγενικοί, σέβονται τον πελάτη και τον εκτιμούν, διαθέτουν την απαιτούμενη πείρα και γνώσεις, ανταποκρίνονται γρήγορα και με προθυμία στις απαιτήσεις τους.

Πολλές φορές όμως το management δεν αντιλαμβάνεται σωστά τι θέλουν. Π.χ. το management ενός νοσοκομείου μπορεί να κρίνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο νοσοκομείο από την ποιότητα της τροφής ενώ οι ασθενείς μπορεί να ενδιαφέρονται για την προθυμία των νοσοκόμων να τους εξυπηρετούν<sup>1</sup>.

Επίσης το management μπορεί να καθορίσει ποιοτικά πρότυπα ή να καθορίσει κάποια που δεν είναι πολύ σαφή ή μπορεί να είναι πολύ σαφή, αλλά εξωπραγματικά ή μπορεί να είναι σαφή και ρεαλιστικά, αλλά το management να μην είναι αποφασισμένο να προσφέρει αυτό το επίπεδο ποιότητας. Για παράδειγμα, το management μιας αεροπορικής εταιρίας μπορεί να θέλει τα τηλέφωνα να τα απαντούν οι υπάλληλοί της μέσα σε δέκα δευτερόλεπτα από τη στιγμή που αρχίζουν να χτυπούν, αλλά να μην

---

<sup>1</sup> Marketing - management PHILIP KOTLER ΣΕΛ. 792

προσφέρει αρκετούς τηλεφωνητές, ούτε να κάνει κάτι σε περίπτωση που αυτός ο στόχος δεν επιτυγχάνεται<sup>1</sup>.

### 3.2. ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Η καλύτερη διοίκηση μπορεί να είναι το κλειδί της παραγωγικότητας. Οι επιχειρήσεις δέχονται σημαντικές πιέσεις για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας καταλήγει σε υψηλότερο επίπεδο διαβίωσης, λιγότερες εργάσιμες ώρες, μεγαλύτερες αμοιβές κλπ. Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί ένα από τους σπουδαιότερους αντικειμενικούς σκοπούς που μπορούν να πετύχουν οι διοικούντες.

Για την αύξηση της παραγωγικότητας μέσα στην επιχείρηση υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι:

- Μια μέθοδος είναι να πεισθούν οι προμηθευτές υπηρεσιών να εργαστούν πιο σκληρά ή με περισσότερη δεξιοτεχνία. Η σκληρή δουλειά δεν είναι μια πιθανή λύση, ενώ για να επιτευχθεί περισσότερη δεξιοτεχνία χρειάζεται καλύτερη εκπαίδευση.

- Μία άλλη μέθοδος για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι να αυξηθεί η ποσότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας με μικρή μείωση της ποιότητας. Για παράδειγμα οι γιατροί που εργάζονται σε κρατικό σύστημα υγείας εξετάζουν περισσότερους ασθενείς, αφιερώνοντας λιγότερο χρόνο στον καθένα.

- Μία Τρίτη μέθοδος είναι η «βιομηχανοποίηση της υπηρεσίας» με την προσθήκη μηχανολογικού εξοπλισμού και τυποποίηση της παραγωγής. Για παράδειγμα το νοσοκομείο Shouldice Hospital<sup>2</sup> που βρίσκεται κοντά στο Τορόντο ασχολείται μόνο με ασθενείς που πάσχουν από κήλη και έχει καταφέρει να μειώσει τη διάρκεια παραμονής των ασθενών στο νοσοκομείο από επτά σε τρεις ημέρες με το

<sup>1</sup> Marketing - management PHILIP KOTLER ΣΕΛ. 793

<sup>2</sup> Marketing - management PHILIP KOTLER ΣΕΛ. 796

να βιομηχανοποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Και έτσι η ικανοποίηση των ασθενών είναι απίστευτα μεγάλη.

- Μία άλλη μέθοδος είναι να μειωθεί ή να εξαλειφθεί η ανάγκη για μια υπηρεσία με το να εφευρεθεί μία άλλη λύση. Για παράδειγμα η τηλεόραση υποκατέστησε την έξω από το σπίτι διασκέδαση.

- Μία τελευταία μέθοδος είναι να δοθούν στους πελάτες κίνητρα να υποκαταστήσουν την προσωπική τους εργασία με εργασία της εταιρίας. Για παράδειγμα ένα εστιατόριο το οποίο παρέχει τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης των πελατών όσον αφορά τις σαλάτες, αντικαθιστά την εργασία των σερβιτόρων με εργασία των Πελατών.

### 3.3. TO MANAGEMENT ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ.

Εκτός από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουμε και τις επιχειρήσεις υποστήριξης του προϊόντος.

Οι κατασκευαστές μηχανημάτων, οικιακών συσκευών, μηχανών γραφείου κλπ. θα πρέπει να προσφέρουν στους αγοραστές υποστήριξη των προϊόντων που αγοράζουν.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν υψηλή υποστήριξη στα προϊόντα τους είναι σίγουρο ότι θα έχουν καλύτερη απόδοση από τους ανταγωνιστές τους, θα αναπτυχθούν πιο γρήγορα και θα κερδίσουν περισσότερα κέρδη.

Το management της επιχείρησης θα πρέπει να μελετήσει καλά ποια στρατηγική θα ακολουθήσει για την υποστήριξη των προϊόντων της από την πώληση και μετά την πώληση των προϊόντων.

- Στρατηγική εξυπηρέτησης πριν από την πώληση: οι κατασκευαστές των προϊόντων μιας επιχείρησης θα πρέπει να δίνουν στους αγοραστές τους υποσχέσεις (σχ. 3.3.α):



1.Εγγύησης για το προϊόν για όσο γίνεται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

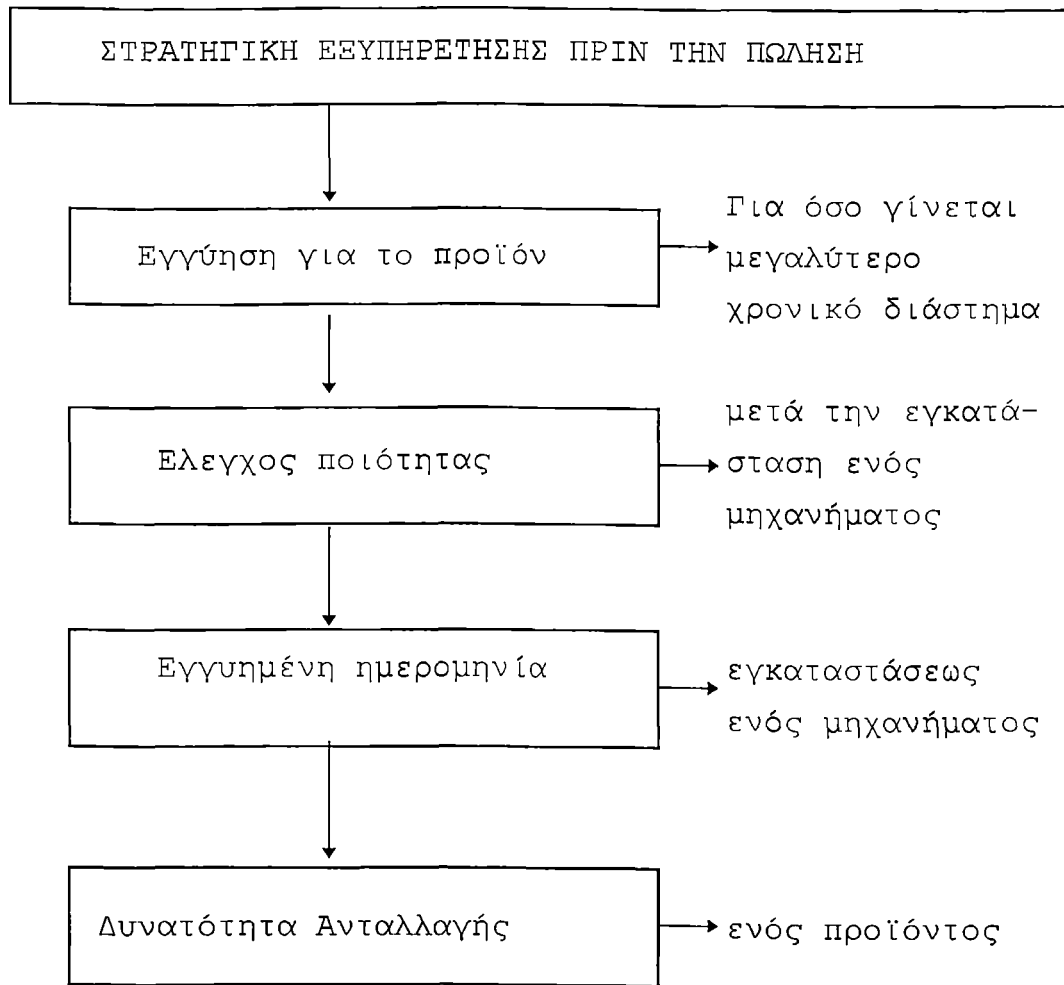
2.Ελεγχος ποιότητας μετά την εγκατάσταση.

3.Εγγυημένη ημερομηνία εγκατάστασης.

4.Δυνατότητα ανταλλαγής συστημάτων προϊόντων.

Ο κατασκευαστής δεν μπορεί να φτιάξει τα ιδανικότερα για τον πελάτη προϊόντα τα οποία να μην Παθαίνουν ποτέ βλάβες, να κρατάνε για πάντα και να έχουν χαμηλό κόστος, αλλά το μόνο που μπορεί να υποσχεθεί είναι κάποια συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης στους διάφορους στόχους των πελατών.

Έτσι σκοπός της επιχείρησης πριν από την πώληση των προϊόντων της είναι να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να παθαίνουν σπάνια βλάβες και αν συμβεί κάτι τέτοιο να μπορούν να διορθωθούν γρήγορα, εύκολα και με λίγες δαπάνες.



Σχ. 3.3.α.

Οι υποσχέσεις που θα πρέπει να δίνει ο κατασκευαστής μετά την πώληση των προϊόντων του.

- Στρατηγική εξυπηρέτησης μετά την πώληση των προϊόντων.

Οι κατασκευαστές των προϊόντων μιας επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίσουν με ποιο τρόπο θα προσφέρουν εξυπηρέτηση προς τους Πελάτες τους μετά την πώληση των προϊόντων τους ως προς την κατασκευή και συντήρησή τους:

Οι τρόποι οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν είναι: α) Να προσφέρουν οι ίδιοι οι κατασκευαστές αυτές τις υπηρεσίες. Ο τρόπος αυτός είναι αρκετά

καλός γιατί δουλεύοντας κοντά στο μηχάνημα γνωρίζουν τη λειτουργία και τα προβλήματά του. Το να εκπαιδεύσουν κάποιους άλλους χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι σίγουρα ποιο δαπανηρό. Εξάλλου το να έχει μια επιχείρηση ανταλλακτικά και να προσφέρει σέρβις σίγουρα θα κερδίσει περισσότερα χρήματα. Προσπαθούν να πείσουν τους πελάτες τους να χρησιμοποιούν τα δικά τους ανταλλακτικά και όχι των ανταγωνιστών τους αλλά δεν τα καταφέρνουν πάντα.

β) Να αφήσουν τους πελάτες να κάνουν μόνοι τους σέρβις στα μηχανήματα. Ορισμένοι «μεγάλοι» πελάτες συντηρούν και επισκευάζουν τα μηχανήματά τους με δική τους ευθύνη. Μία μεγάλη επιχείρηση π.χ. με υπολογιστές, εκτυπωτές την συμφέρει να έχει ένα δικό της τμήμα σέρβις στις εγκαταστάσεις της.

γ) Ο κατασκευαστής μπορεί να αφήσει κάποιες άλλες επιχειρήσεις ειδικευμένες στο σέρβις να παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις προσφέρουν χαμηλότερο κόστος και ταχύτερη εξυπηρέτηση απ' ότι οι κατασκευαστές.

**ΚΕΦ. 4<sup>ο</sup>****ΕΡΕΥΝΑ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ**

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφερθήκαμε γενικά στη θεωρία του management, έννοια, λειτουργίες, σκοπός, δηλαδή ποιο πρέπει να είναι το σωστό management για τη σωστή διοίκηση των διαφόρων οικονομικών οργανισμών.

Ετσι σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται η εφαρμογή του management στη πράξη, το οποίο το επιτυγχάνουμε με τη διατύπωση ενός ερωτηματολογίου.

Οι ερωτήσεις αναφέρονται σε σύγχρονα θέματα που απασχολούν, γενικά, σήμερα όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η συμμετοχή των ερωτούμενων υπευθύνων προσώπων, όπως τα διοικητικά στελέχη - managers ήταν, σχετικά ικανοποιητική. Μερικοί από αυτούς απαντήσανε με εύκολο τρόπο χωρίς απαραίτητες διευκρινήσεις, άλλοι ζητούσαν κάποια επιπρόσθετα στοιχεία για την κατανόησή τους, ενώ αρκετοί ήταν αυτοί που αρνήθηκαν να απαντήσουν.

Στη συνέχεια γίνεται στατιστική επεξεργασία των θετικών και αρνητικών απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

**4.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.**

Στη συνέχεια της εργασίας μας, συμπεριλαμβάνονται η έρευνα καθώς και η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η έρευνα στηρίχτηκε σε πρωτογενή στοιχεία: Δόθηκαν ερωτηματολόγια σε 12 επιχειρήσεις από τις οποίες οι 6 απευθύνονται σε διάφορες Τράπεζες των πόλεων Αρτας και Λάρισας και οι υπόλοιπες σε διάφορους συνεταιρισμούς, αγροτικούς, γεωργικούς πιστωτικούς και γαλακτομικούς.

Οι επιχειρήσεις ήταν Α.Ε., Α.Ε.Β.Ε., Ο.Ε. και συνεταιρισμοί. Όλες οι επιχειρήσεις απασχολούν ένα

σχετικά σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Αυτό θεωρήθηκε απαραίτητη προϋπόθεση για να επιληφθούν στο δείγμα. Το ερωτηματολόγιο όμως μπορείτε να το δείτε στις επόμενες σελίδες. Περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν, όλες τις πτυχές του management (προγραμματισμός, διοίκηση προσωπικού κλπ.). Οι απαντήσεις που δόθηκαν προς τους διευθυντές των υπηρεσιών ήταν μονολεκτικές και μπορεί να ήταν θετικές ή αρνητικές.

Στη στατιστική επεξεργασία, όπως θα δείτε στις επόμενες σελίδες, υπολογίσθηκαν οι αναλογίες των θετικών και αρνητικών απαντήσεων και ο μέσος όρος των αρνητικών απαντήσεων, η τυπική απόκλιση σε κάθε ερώτηση και τέλος το διάστημα εμπιστοσύνης, για το σύνολο του πληθυσμού.

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

## 4.2. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε κάθε ερώτηση υπάρχουν 8 στοιχεία. Τα πρώτα τρία κατά σειρά, αναφέρονται στις θετικές απαντήσεις που δόθηκαν, στις αρνητικές απαντήσεις και στο σύνολο των απαντήσεων αντίστοιχα.

Ως  $p$  ορίστηκε η αναλογία αυτών που απάντησαν θετικά (ΝΑΙ), δηλαδή:

$$p = \frac{\text{αριθμός των ΝΑΙ}}{\text{σύνολο απαντήσεων}}$$

Ως  $q$  ορίστηκε η αναλογία αυτών που απάντησαν αρνητικά (ΟΧΙ), δηλαδή:

$$q = \frac{\text{αριθμός των ΟΧΙ}}{\text{σύνολο απαντήσεων}}$$

Το σύμβολο  $Z_c$  αναφέρεται στο συντελεστή που χρησιμοποιούμε για να βρούμε το διάστημα εμπιστοσύνης. Συγκεκριμένη περίπτωση ένας βαθμός εμπιστοσύνης της τάξης του 95% θεωρήθηκε ικανοποιητικός. Από πίνακες βρέθηκε ότι το 95% αντιστοιχεί στο συντελεστή  $Z_c = 1,96\%$ , το τελευταίο στοιχείο το οποίο είναι το διάστημα εμπιστοσύνης υπολογίστηκε από τον εξής τύπο:

$$p \pm Z_c \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}$$

όπου  $p$ : η αναλογία των ΝΑΙ σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων, όπου  $q:1-p$  η αναλογία των ΟΧΙ σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων,  $Z_c = 1,96$  και  $n$  ο αριθμός των απαντήσεων (12).



- 7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ  .....

*Εκπών πάντοτε, αν συνήκη άττοι έναν ικανό υπαλλήλο, πωρίς να αδικεί άλλους εργαζομένους.*

- 8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ  .....

- 9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ  .....

*Όχι όπως το κουσούδι κωστήσει.*

- 10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ  .....

*Δίου ναίρησ όππος τρόπος αίγης, υστροπίεσ και συνερργασίεσ των υπαλλήλων.*

- 11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ  .....

*Είνοι εκπών αδυνασίων ο ποιαιμεν να παραβάμεσ το υποκαταστάσ ότοι:εσ.*

- 12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ  .....

*Μπορεί να υπάρξει και ισχυρότερη όργησ/αυιδροσση με αποσέρρεσση κωστήσεισ απόδωσ.*

ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.  
ΚΑΤΑΘΗΤΗΡΙΑ ΑΓΤΑΣ

*Μάρκος Αδ. Καρούσι*

Ε Ρ Ω Τ Η Η Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....



7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι' αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ  . . . . .

ΟΧΙ . . . . .

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ  . . . . .

ΟΧΙ . . . . .

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ  . . . . .

ΟΧΙ . . . . .

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ  . . . . .

ΟΧΙ . . . . .

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ  . . . . .

ΟΧΙ . . . . .

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ . . . . .

ΟΧΙ  . . . . .



7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι' αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ  
 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
 ΕΝΔΙΑΔΕΙΞΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
 ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ  
 ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
 ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ  
 ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....  
+

ΟΧΙ .....  
+

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....  
+

ΟΧΙ .....  
+

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ .....  
+

ΟΧΙ .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ .....  
+

ΟΧΙ .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ .....  
+

ΟΧΙ .....  
+

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ .....  
+

ΟΧΙ .....



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ ΟΧΙ 

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ ΟΧΙ 

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ ΟΧΙ 

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ ΟΧΙ 

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ ΟΧΙ 

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι' αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου, θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ  
 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ  
 Γεώργιος

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ ~~.....~~

ΟΧΙ .....

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ~~.....~~

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ  .....

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ  .....

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ ..... ✓

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ ..... ✓

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ ..... ✓

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ ..... ✓

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ ..... ✓

ΟΧΙ .....

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ ..... ✓



7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι' αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α.Ε. 2002  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ  
ΑΠΟΤΥΧΙΑ

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

ΒΙΓΛΑ Α.Ε.Β.Ε.  
 ΒΙΟΜ/ΝΙΑ ΤΥΡ/ΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  
 ΚΕΝΤΡΙΚΟ: 3ο ΧΙΛ. ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ - ΔΕΣΚΑΤΗΣ  
 ΤΗΛ. 24111 - 24120 - 23540 FAX: 24515  
 Α.Φ.Μ. 94142500 - ΔΟΥ ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ  
 Α.Μ.Α.Ε 23081/31/Β/90/09

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

12) Αν οι εργζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....





ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η οργάνωση της Επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

2) Ο Manager της Επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

3) Ο προγραμματισμός στην Επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

4) Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της Επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

5) Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

6) Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ .....

7) Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην Επιχείρηση ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8) Η επιτυχία ή η αποτυχία των σκοπών της Επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των manager ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

9) Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10) Μπορεί ένα στέλεχος ελληνικής Επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11) Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

12) Αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως υπάρχει απειλή γι'αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου θα ανταποκριθούν με μια ισχυρότερη συνεργασία ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4.3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ - ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ  
ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.

Ερώτηση 1<sup>η</sup> : Η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να  
βασίζεται στους στόχους της επιχείρησης;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 12

ΟΧΙ: 0

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 1

$q$  : 0

$Z_c$  : 1,96

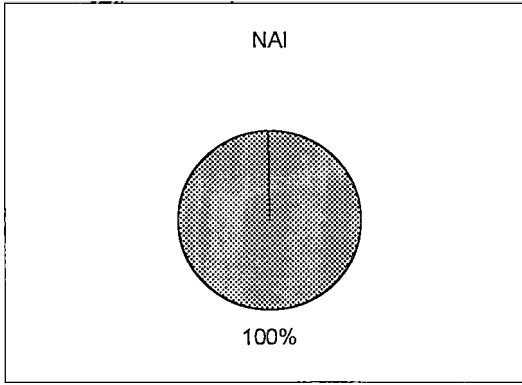
$\sigma_p$  : 0

Διάστημα εμπιστοσύνης: [1,1]

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων μια και όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν θετικά. Έτσι έχουμε 12 θετικές απαντήσεις σε σύνολο 12 που μας δίνει  $p=1$  και  $q=0$ . Η τυπική απόκλιση ήταν 0, όπως ήταν αναμενόμενο, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν μόνο ένας αριθμός το 1. Αυτό σημαίνει ότι το 100% του πληθυσμού θα απαντούσε θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι managers, των επιχειρήσεων αυτών, γνωρίζουν ότι η οργάνωση πρέπει να βασίζεται στους στόχους της επιχείρησης.





Σχεδιάγραμμα της ερώτησης 1<sup>ης</sup>

Ερώτηση 2<sup>η</sup> : Ο manager της επιχείρησης πρέπει να έχει απαιτήσεις πρώτα από τον εαυτό του και μετά από τους συνεργάτες του;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 12

ΟΧΙ: 0

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 1

$q$  : 0

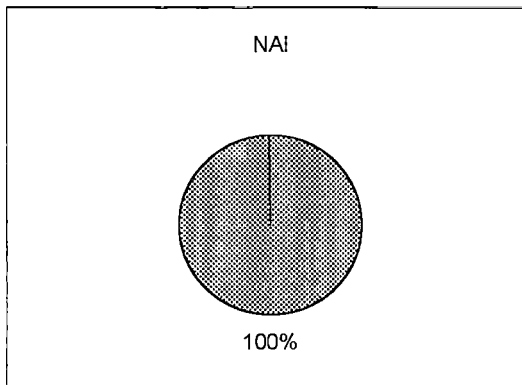
$Z_c$  : 1,96

$\sigma_p$  : 0

Διάστημα εμπιστοσύνης: [1,1]

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων μια και όλοι απάντησαν θετικά. Ετσι έχουμε 12 θετικές απαντήσεις σε σύνολο 12 ερωτήσεων οπότε και έχουμε  $p=1$  και  $q=0$ . Η τυπική απόκλιση ήταν 0 και το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν μόνο το 1. Αυτό σημαίνει ότι το 100% του πληθυσμού θα απαντούσε θετικά στην ερώτηση αυτή.

Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι managers, των επιχειρήσεων αυτών, γνωρίζουν ότι πρέπει πρώτα να έχουν απαιτήσεις από τον εαυτό τους και μετά από τους συνεργάτες τους.



Σχεδιάγραμμα της ερώτησης 2<sup>ης</sup>

Ερώτηση 3<sup>η</sup> : Ο προγραμματισμός στην επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 12

ΟΧΙ: 0

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 1

$q$  : 0

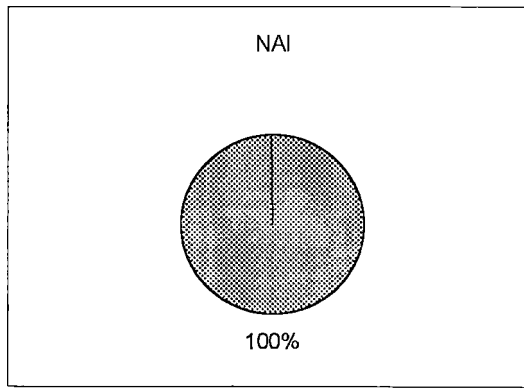
$Z_c$  : 1,96

$\sigma_p$  : 0

Διάστημα εμπιστοσύνης: [1,1]

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων αφού όλοι απάντησαν θετικά. Έτσι σε σύνολο 12 ερωτήσεων είχαμε 12 θετικές απαντήσεις που μας δίνει  $p=1$  και  $q=0$ . Η τυπική απόκλιση ήταν 0, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν μόνο αριθμός το 1. Αυτό σημαίνει ότι ολόκληρος ο πληθυσμός απάντησε θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι managers, γνωρίζουν ότι ο προγραμματισμός παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



Σχεδιάγραμμα της ερώτησης 3<sup>ης</sup>

Ερώτηση 4<sup>η</sup> : Η συνεργασία των manager και των υπαλλήλων της επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 12

ΟΧΙ: 0

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 1

$q$  : 0

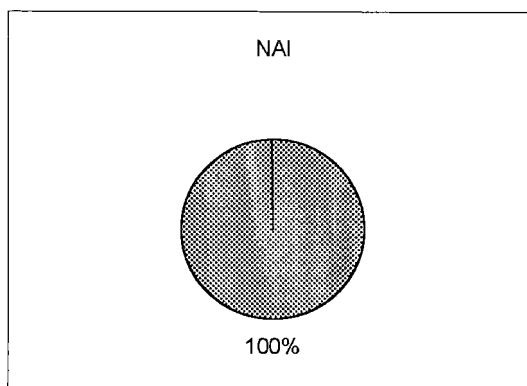
$Z_c$  : 1,96

$\sigma_p$  : 0

Διάστημα εμπιστοσύνης: [1,1]

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων μια και όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν θετικά. Έτσι είχαμε 12 θετικές απαντήσεις σε σύνολο 12 ερωτήσεων που μας δίνει  $p=1$  και  $q=0$ . Η τυπική απόκλιση ήταν 0 όπως και ήταν αναμενόμενο, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν ένας και μόνο αριθμός το 1. Αυτό σημαίνει ότι το 100% του πληθυσμού θα απαντούσε θετικά στην ερώτηση αυτή.

Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι managers, των επιχειρήσεων αυτών, γνωρίζουν ότι η συνεργασία τους με τους υπαλλήλους βοηθά στην επίτευξη των στόχων.



Σχεδιάγραμμα της ερώτησης 4<sup>ης</sup>

Ερώτηση 5<sup>η</sup> :Με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 11

ΟΧΙ: 1

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 0,91666

$q$  : 0,08333

$Z_c$  : 1,96

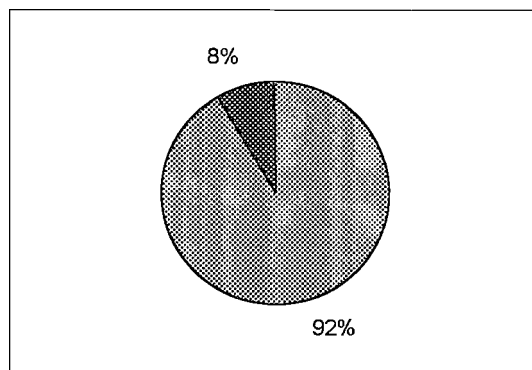
$\sigma_p$  : 0,0797834

Διάστημα εμπιστοσύνης: [0,0730446,0,2397046]

Στην ερώτηση είχαμε 11 θετικές απαντήσεις και 1 αρνητική. Η αναλογία δηλαδή των θετικών απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων ήταν  $p=0,9$  ή 92%. Αντίθετα οι αρνητικές ήταν  $q=0,08$  ή 0,8%. Η τυπική απόκλιση ήταν ίση με 0,0797834, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν από 0,073 έως 0,23. Αυτό σημαίνει ότι σε όλο το πληθυσμό ένα μικρό μέρος του πληθυσμού θα απαντούσε αρνητικά ενώ το μεγαλύτερο μέρος θα ήταν θετικοί στην ερώτηση αυτή.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση αυτή, που όπως είδαμε οι περισσότερες ήταν θετικές σημαίνει ότι οι managers είχαν την κατάλληλη εμπειρία και γνώριζαν καλά ότι με τη λειτουργία του ελέγχου αυξάνεται όντως το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.





Σχεδιάγραμμα της ερώτησης 5<sup>ης</sup>

Ερώτηση 6<sup>η</sup> : Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές επιδρούν αρνητικά στην επιχείρηση;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 0

ΟΧΙ: 12

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 0

$q$  : 1

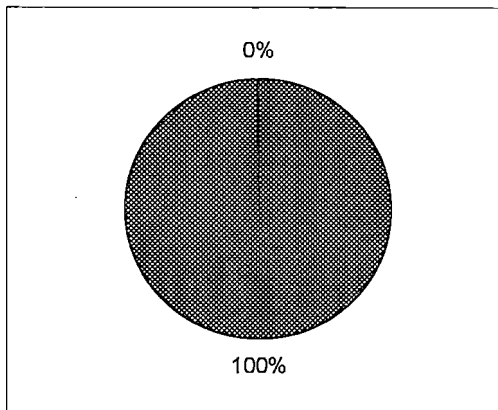
$Z_c$  : 1,96

$\sigma_p$  : 0

Διάστημα εμπιστοσύνης: [0,0]

Στην ερώτηση αυτή υπήρχε ομογένεια απόψεων μια και όλοι οι ερωτούμενοι απάντησαν αρνητικά. Έτσι είχαμε 12 αρνητικές απαντήσεις σε σύνολο 12 ερωτήσεων που μας δίνει  $p=0$  και  $q=1$ . Η τυπική απόκλιση ήταν 0 όπως και ήταν αναμενόμενο, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης δεν υπήρχε όπως και αυτό ήταν αναμενόμενο αφού όλοι απάντησαν αρνητικά.

Αυτό σημαίνει ότι σημαίνει ότι όλοι οι managers, των επιχειρήσεων αυτών, γνωρίζουν ότι οι προαγωγές και οι μεταθέσεις επιδρούν αρνητικά στην επιχείρηση.



Σχεδιάγραμμα της ερώτησης 6<sup>ης</sup>

Ερώτηση 7<sup>η</sup> :Το αποτέλεσμα της προαγωγής επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 2

ΟΧΙ: 10

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 0,166666

$q$  : 0,0833333

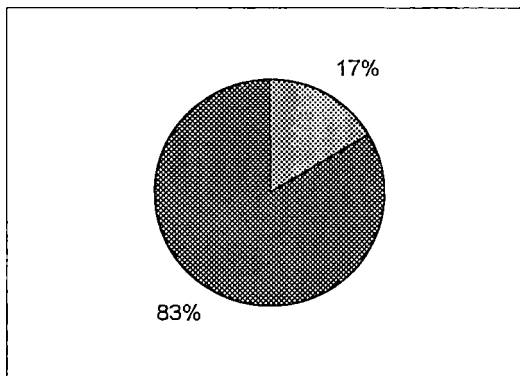
$Z_c$  : 1,96

$\sigma_p$  : 0,1075802

Διάστημα εμπιστοσύνης: [0,044197, 0,377517]

Στην ερώτηση αυτή είχαμε 2 θετικές απαντήσεις και 10 αρνητικές. Η αναλογία δηλαδή των θετικών απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων ήταν  $p=0,17$  ή 17%. Αντίθετα οι αρνητικές ήταν  $q=0,831$  ή 83%. Η τυπική απόκλιση ήταν ίση με 0,107580, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν από 0,04419 έως 0,37751. Αυτό σημαίνει ότι ένα μικρό μέρος του πληθυσμού απάντησε θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Έτσι βλέπουμε ότι ένα μικρό μέρος των managers των επιχειρήσεων αυτών γνώριζαν ότι η προαγωγή δεν επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση.



Σχεδιάγραμμα της ερώτησης 7<sup>ης</sup>

Ερώτηση 8<sup>η</sup> : Η επιτυχία ή αποτυχία των σκοπών της επιχείρησης είναι μόνο ευθύνη των managers;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 4

ΟΧΙ: 8

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 0,333333

$q$  : 0,666666

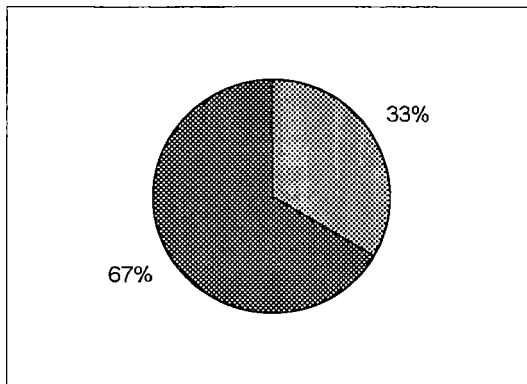
$Z_c$  : 1,96

$\sigma_p$  : 0,1359466

Διάστημα εμπιστοσύνης: [0,0665459, 0,5994541]

Στην ερώτηση αυτή είχαμε 4 θετικές απαντήσεις και 8 αρνητικές. Η αναλογία των θετικών απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων ήταν  $p=0,38$  ή 33%. Αντίθετα οι αρνητικές ήταν  $q=0,66$  ή 66%. Η τυπική απόκλιση ήταν 0,1359466, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν από 0,0665459 έως 0,5994541. Αυτό σημαίνει ότι σε όλο το πληθυσμό οι περισσότεροι έχουν απαντήσει αρνητικά στην ερώτηση αυτή.

Στην ερώτηση αυτή ένα μικρό μέρος των managers γνωρίζουν ότι η επιτυχία ή αποτυχία των σκοπών της επιχείρησης δεν είναι μόνο ευθύνη των managers.



Σχεδιάγραμμα της ερώτησης 8<sup>ης</sup>

Ερώτηση 9<sup>η</sup> : Η λήψη αποφάσεων είναι το αρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 9

ΟΧΙ: 3

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 0,75

$q$  : 0,25

$Z_c$  : 1,96

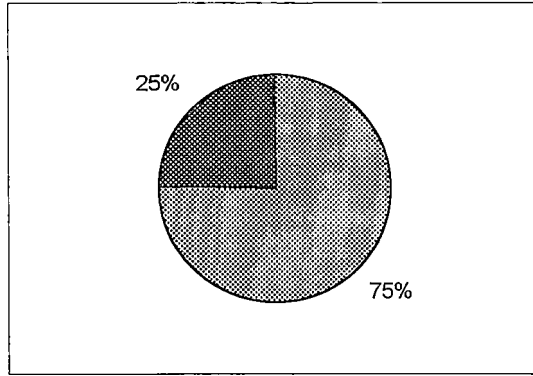
$\sigma_p$  : 0,125

Διάστημα εμπιστοσύνης: [0,505, 0,995]

Στην ερώτηση αυτή είχαμε 9 θετικές απαντήσεις και 3 αρνητικές. Η αναλογία των θετικών απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων ήταν  $p=0,75$  ή 75%. Αντίθετα οι αρνητικές ήταν  $q=0,25$  ή 25%. Η τυπική απόκλιση ήταν 0,125, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν από 0,50 έως 0,99. Αυτό σημαίνει ότι σε όλο το πληθυσμό ένα 50% - 99% θα απαντούσε θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Στην ερώτηση αυτή οι περισσότεροι οι managers γνωρίζουν ότι οι αποφάσεις που αφορούν κάθε επιχείρηση είναι καθήκον του διοικητικού στελέχους.





Σχεδιάγραμμα ερώτησης 9<sup>ης</sup>

Ερώτηση 10<sup>η</sup> : Μπορεί ένα στέλεχος Ελληνικής επιχείρησης να εφαρμόσει σε μια ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει στην Ελλάδα;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 6

ΟΧΙ: 6

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 0,5

$q$  : 0,5

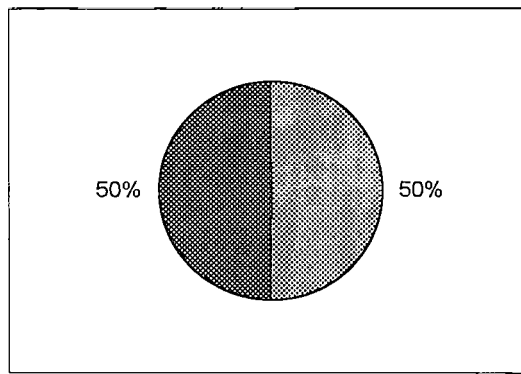
$Z_c$  : 1,96

$\sigma_p$  : 0,1443374

Διάστημα εμπιστοσύνης: [0,21700987, 0,7829013]

Στην ερώτηση αυτή το σύνολο των θετικών απαντήσεων είναι ίσο με το σύνολο των αρνητικών. Η αναλογία των θετικών απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων ήταν  $p=0,5$  ή 50%, ενώ το ίδιο ισχύει και για τις αρνητικές απαντήσεις  $q=0,5$  ή 50%. Η τυπική απόκλιση ήταν ίση με 0,1443374, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν από 0,21 έως 0,78. Αυτό σημαίνει ότι ένα 21% - 78% θα απαντούσε θετικά στην ερώτηση αυτή.

Στην ερώτηση αυτή το 50% των managers υποστηρίζουν ότι ένα στέλεχος Ελληνικής επιχείρησης μπορεί να εφαρμόσει σε μία ξένη χώρα τις τεχνικές του management που εφαρμόζει και στην Ελλάδα.



Σχεδιάγραμμα ερώτησης 10ης

Ερώτηση 11<sup>η</sup> : Όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός για προαγωγές ανάμεσα στους υπαλλήλους η αξιολόγηση των manager είναι αντικειμενική;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 9

ΟΧΙ: 3

ΣΥΝΟΛΟ: 12

$p$  : 0,75

$q$  : 0,25

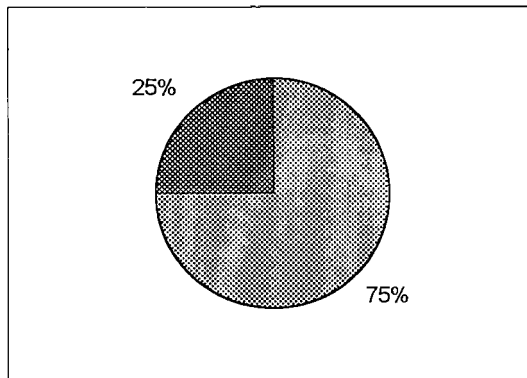
$Z_c$  : 1,96

$\sigma_p$  : 0,125

Διάστημα εμπιστοσύνης: [0,505, 0,995]

Στην ερώτηση αυτή είχαμε 9 θετικές απαντήσεις και 3 αρνητικές. Η αναλογία των θετικών απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων ήταν  $p=0,75$  ή 75%, αντίθετα οι αρνητικές ήταν  $q=0,25$  ή 25%. Η τυπική απόκλιση ήταν ίση με 0,125, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν από 0,50 έως 0,99. Αυτό σημαίνει ότι σε όλο το πληθυσμό ένα 50% - 99% θα απαντούσε θετικά στην ερώτηση.

Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι περισσότεροι managers υποστηρίζουν ότι υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση στον ισχυρό ανταγωνισμό για τις προαγωγές.



Σχεδιάγραμμα ερώτησης 11<sup>ης</sup>

Ερώτηση 12<sup>η</sup> : Αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν πως υπάρχει απειλή, γι' αυτούς σε ένα σύστημα ελέγχου, θα ανταποκρίνονταν με μια ισχυρότερη συνεργασία;

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ.

ΝΑΙ: 8

ΟΧΙ: 4

ΣΥΝΟΛΟ: 12

p : 0,666666

q : 0,333333

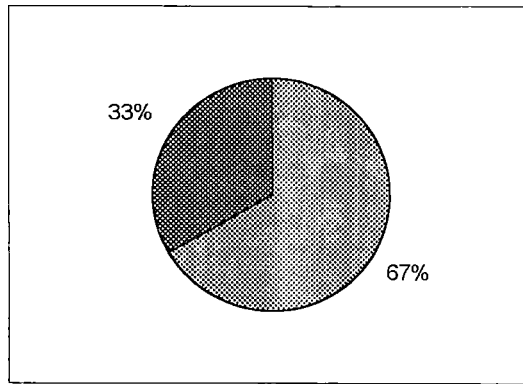
Zc : 1,96

σρ : 0,1359466

Διάστημα εμπιστοσύνης: [0,3995447, 0,9324553]

Στην ερώτηση αυτή είχαμε 8 θετικές απαντήσεις και 4 αρνητικές. Η αναλογία των θετικών απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων ήταν  $p=0,67$  ή 67%, αντίθετα οι αρνητικές ήταν  $q=0,33$  ή 33%. Η τυπική απόκλιση ήταν ίση με 0,135946, ενώ το διάστημα εμπιστοσύνης ήταν από 0,39 έως 0,93. Αυτό σημαίνει ότι σε όλο το πληθυσμό ένα 39% - 93% θα απαντούσε θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Ετσι, ο μεγαλύτερος αριθμός των managers υποστηρίζει ότι εργαζόμενοι είναι συνεργάσιμοι όταν αντιλαμβάνονται κάποια απειλή σ' ένα σύστημα ελέγχου.



Σχεδιάγραμμα ερώτησης 12<sup>ης</sup>

**ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας μας ήταν να προσεγγίσουμε την έννοια του management, πως αυτό συγχρονίστηκε μέσα στο χρόνο, διατηρήθηκε και αναπτύχθηκε σε κάθε οικονομικό χώρο και πως βοήθησε στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας τις λειτουργίες και τις στρατηγικές του.

Απ' όσα αναπτύχθηκαν στην εργασία μας βγαίνει το συμπέρασμα πως το management σαν επιστήμη ή τέχνη είναι ένας ευρύτατος χώρος μέσα στον οποίο οι άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο ερευνούν, αγωνίζονται για την ανάπτυξη και εξέλιξη όλων των επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τις λειτουργίες του management που λειτουργούν ως θεμέλια στη διαδικασία του management. Επίσης μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη στελέχωση, τοποθετώντας τα απαραίτητα διοικητικά στελέχη στις ανάλογες θέσεις και χρησιμοποιώντας τα σύγχρονα συστήματα εφαρμογής του management.

Αναφερθήκαμε επίσης πως το management μέσω των στρατηγικών του ανταποκρίνεται στην Ελληνική πραγματικότητα, δηλαδή πως εξυπηρετεί τις διάφορες ανάγκες όλων των επιχειρήσεων. Αυτό έγινε ιδιαίτερα σαφέστατο κάνοντας κάποια έρευνα με μία σειρά από διάφορες ερωτήσεις, που προσεγγίζουν όλες τις πτυχές του management, σε διάφορες επιχειρήσεις.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν και κάνοντας την ανάλογη στατιστική επεξεργασία καταλαβαίνουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις πλαισιώνονται από κατάλληλα διοικητικά στελέχη που μπορούν άνετα να διοικήσουν τις αντίστοιχες επιχειρήσεις τους.

ευχαριστούμε αυτούς που μας βοήθησαν να πραγματοποιήσουμε αυτή την εργασία μας. Τους διευθυντές των επιχειρήσεων στις οποίες απευθυνθήκαμε για τη συνεργασία και την εξυπηρέτησή τους. Επίσης ευχαριστούμε



τον καθηγητή μας τον κ. Φύλακτο Δημήτριο για τις απαραίτητες οδηγίες του για την ολοκλήρωση του θέματός μας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τ. Τζωρτζάκη: Οργάνωση και Διοίκηση, ΑΘΗΝΑ 1992, σελ. 167, 170, 183.
- Γιάννης Κ. Χολέβας: Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Θεωρία και Πράξη Management, ΑΘΗΝΑ 1993, σελ. 324, 325, 331.
- Ν.Γ. Παπαδόπουλος, Γ.Α. Μαντες: Management μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, Β' Έκδοση σελ. 67, 68, 91, 92.
- Ε. Καρασαββίδου - Χατζηγηγορίου, Κ. Τερζίδη: Εισαγωγή στο Management, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1989, σελ. 27, 28, 36.
- Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλος, Ευαγ. Ι. Κατσιούλας: Management Αποτελεσματική Διοίκηση, Β' Έκδοση, ΑΘΗΝΑ 1984, σελ. 32.
- Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλος, Ευαγ. Ι. Κατσιούλας: Διοίκηση Προσωπικού, ΑΘΗΝΑ 1984, σελ. 154, 156.
- Ιορδάνης Λαδόπουλος: Διοίκηση Επιχειρήσεων Management, σελ. 113, 114, 119.

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ERWIN S. STANTON: Ρεαλιστικό management, Ε' Έκδοση, σελ. 128, 129, 130.
- MICHAEL ARMSTRONG: Ο πετυχημένος manager, Β' Έκδοση, σελ. 11, 12.
- PHILIP KOTLER: Marketing, management, ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος, σελ. 790, 791, 792, 799, 800.

## ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

- ΕΞΥΠΝΟ ΧΡΗΜΑ, Κυριακή 23 Φεβρουαρίου 1997, σελ. 47.
- ΕΞΥΠΝΟ ΧΡΗΜΑ, Κυριακή 16 Μαρτίου 1997, σελ. 47.
- ΕΞΥΠΝΟ ΧΡΗΜΑ, Κυριακή 6 Απριλίου 1997, σελ. 45.