

**S. P. ROBBINS, M. COULTER,  
D. A. DECENZO**

**Διοίκηση επιχειρήσεων**  
**Αρχές και εφαρμογές**

2η έκδοση

**ΚΡΙΤΙΚΗ**

# 2

## Το περιβάλλον του μάνατζμεντ



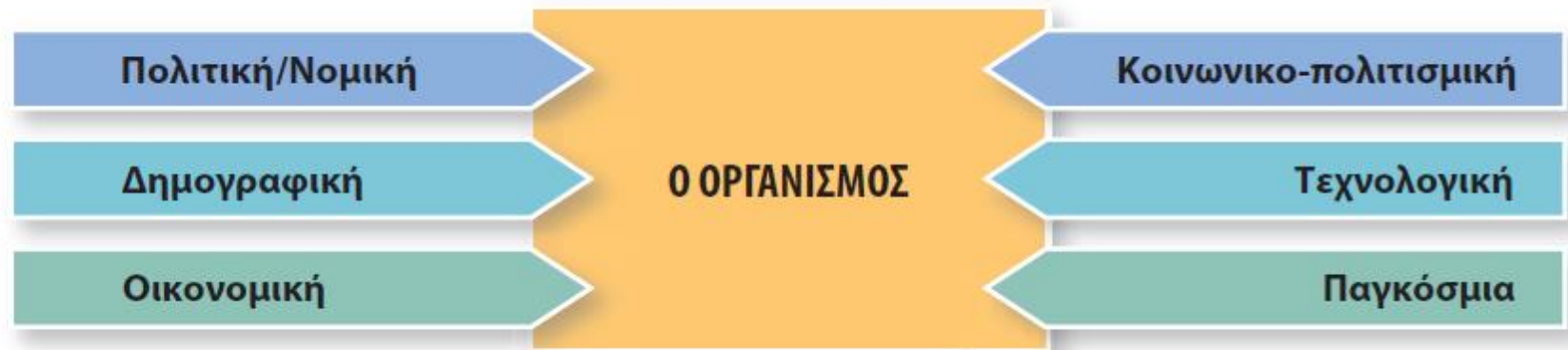
**2-1**

Να εξηγήσετε τι είναι  
το εξωτερικό  
περιβάλλον και γιατί  
είναι σημαντικό.

# Εξωτερικό περιβάλλον

Παράγοντες, δυνάμεις, καταστάσεις και γεγονότα εκτός του οργανισμού που επηρεάζουν την απόδοσή του.

# Διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος



**2-2** Να πραγματεύεστε πώς το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τους μάνατζερ.

# Πώς επηρεάζει τους μάνατζερ το εξωτερικό περιβάλλον;

- Θέσεις εργασίας και επαγγέλματα
- Εκτίμηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας
- Διαχείριση σχέσεων με ομάδες διακύβευσης συμφερόντων

# Εκτίμηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας

		Βαθμός αλλαγής	
		Σταθερός	Δυναμικός
Βαθμός πολυπλοκότητας	Απλός	<p><b>Κελί 1</b>            Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον            Λίγα στοιχεία στο περιβάλλον            Τα στοιχεία μοιάζουν και βασικά παραμένουν αμετάβλητα            Ελάχιστη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος</p>	<p><b>Κελί 2</b>            Δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον            Λίγα στοιχεία στο περιβάλλον            Τα στοιχεία μοιάζουν αλλά μεταβάλλονται αδιάκοπα            Ελάχιστη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος</p>
	Σύνθετος	<p><b>Κελί 3</b>            Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον            Πολλά στοιχεία στο περιβάλλον            Τα στοιχεία δεν μοιάζουν και βασικά παραμένουν αμετάβλητα            Μεγάλη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος</p>	<p><b>Κελί 4</b>            Δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον            Πολλά στοιχεία στο περιβάλλον            Τα στοιχεία δεν μοιάζουν μεταξύ τους και μεταβάλλονται αδιάκοπα            Μεγάλη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος</p>



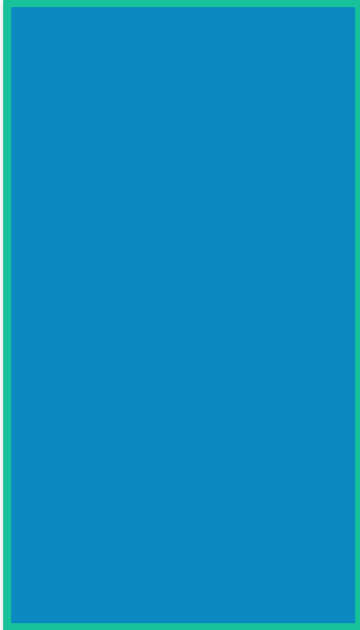

# Διαχείριση σχέσεων με ομάδες διακύβευσης συμφερόντων

**Ομάδες διακύβευσης συμφερόντων:**

Όλες οι οντότητες στο περιβάλλον του οργανισμού που επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τις ενέργειές του.

# Ομάδες διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού





**2-3** Να ορίζετε την οργανωσιακή κουλτούρα και να εξηγείτε γιατί είναι σημαντική.

# Τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα;



# Οργανωσιακή κουλτούρα

Κοινές αξίες, αρχές, παραδόσεις και τρόποι εκτέλεσης των εργασιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη του οργανισμού.



# Η κουλτούρα:

- Γίνεται αντιληπτή
- Είναι περιγραφική
- Είναι κοινή (αμοιβαία)

# Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας





# Κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας

ΑΠΟ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΕΤΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ;	ΠΩΣ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΜΠΕΔΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;
Συνήθως αντικατοπτρίζει το όραμα ή την <b>αποστολή</b> των ιδρυτών του.	<b>Οργανωσιακές ιστορίες:</b> αφήγηση σημαντικών γεγονότων ή προσώπων.
Οι ιδρυτές καθιερώνουν μια εικόνα του <i>πώς θα πρέπει να είναι οργανισμός και ποιες είναι οι αξίες του</i> .	<b>Εταιρικές τελετουργίες:</b> συνιστούν επαναλαμβανόμενες ακολουθίες δραστηριοτήτων που εκφράζουν και ενισχύουν σημαντικές αξίες και στόχους του οργανισμού.
Οι ιδρυτές μπορούν να «επιβάλλουν» το όραμά τους στους εργαζομένους λόγω του μικρού μεγέθους των νεοσύστατων οργανισμών.	<b>Υλικά σύμβολα ή κατασκευάσματα:</b> η διαμόρφωση των εταιρικών εγκαταστάσεων, ο τρόπος ένδυσης, το μέγεθος των γραφείων, τα υλικά προνόμια που δίνονται στα στελέχη, η επίπλωση κ.ά.
Τα μέλη του οργανισμού <i>δημιουργούν μια κοινή ιστορία</i> , η οποία τους καθιστά κοινότητα και τους θυμίζει «ποιοι είναι».	<b>Γλώσσα:</b> ειδικά ακρωνύμια· χαρακτηριστικοί όροι για την περιγραφή εξοπλισμού, κύριου προσωπικού, πελατών, προμηθευτών, διαδικασιών.

2-4

Να περιγράφετε πώς η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τους μάνατζερ.

# Πώς επηρεάζει η κουλτούρα το έργο των υπαλλήλων;

## Ισχυρές κουλτούρας:

Κουλτούρες των οποίων οι θεμελιώδεις αξίες είναι βαθιά ριζωμένες και ευρέως διαδεδομένες.

# Οι ισχυρές κουλτούρες μπορούν:

- Να υποκαταστήσουν κανόνες και κανονισμούς που τυπικά κατευθύνουν τους εργαζομένους
- Να δημιουργήσουν προβλεψιμότητα, τάξη και συνέπεια εξαλείφοντας την ανάγκη γραπτής τεκμηρίωσης

# Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

## Ομαδική κουλτούρα

Η εξουσία είναι μοιρασμένη

Κυριαρχούν οι **ομάδες**

Υπάρχει **συνεργασία**

Υπάρχει αμοιβαία **υποστήριξη**

## Ιεραρχική κουλτούρα

Η εξουσία διευθύνει το σύστημα

Τηρούνται **παραδόσεις** υπάρχουν  
σαφείς **ρόλοι**

Υπάρχουν κανόνες τιμάται η **ιεραρχία**  
Δίνεται έμφαση στην **προβλεψιμότητα**

## Επιχειρηματική κουλτούρα

Η εξουσία συμβαδίζει με τις ιδέες

Κυριαρχούν η ευελιξία και η  
**δημιουργικότητα**

Δίνεται έμφαση στην **αλλαγή**

και στην **ανάπτυξη**

και στο επιχειρηματικό πνεύμα

## Ορθολογική κουλτούρα

Η εξουσία εξυπηρετεί τους **στόχους**

Κυριαρχεί η αποτελεσματικότητα και η  
**παραγωγικότητα**

Δίδεται αξία στον **σχεδιασμό** και στην  
**μέθοδο**

Δίνεται έμφαση στις μικρές αλλαγές

# Πώς επηρεάζει η κουλτούρα το έργο των μάνατζερ;

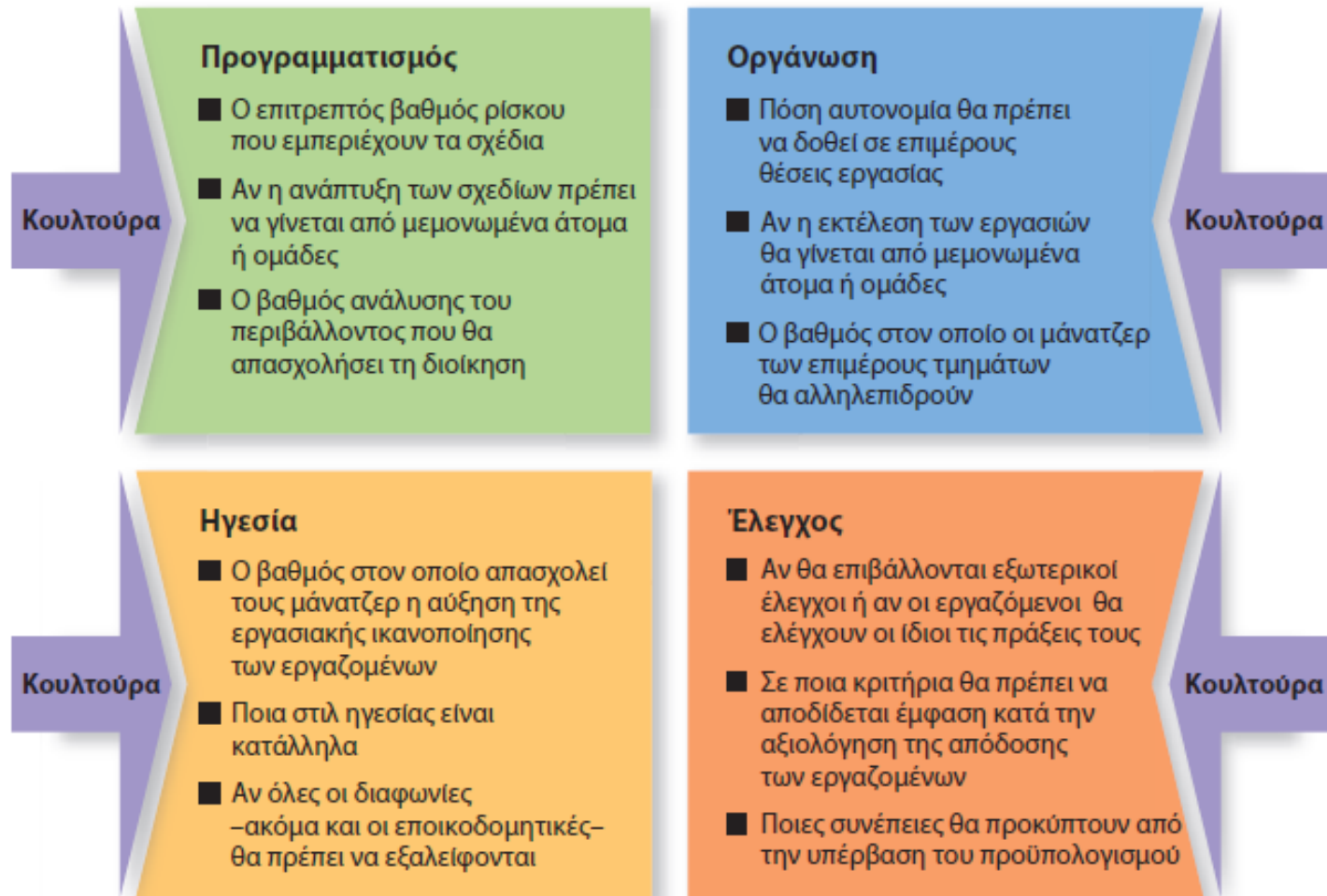
## Τι λένε;

Το 10% των στελεχών αναφέρουν ότι δεν έχουν επισημάνει ή επικοινωνήσει μια οργανωσιακή κουλτούρα.

# Οι εταιρικές αξίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μάνατζερ

«Ετοιμότητα-στόχευση-δράση» (ready-aim-  
fire) έναντι «ετοιμότητας-δράσης-  
στόχευσης» (ready-fire-aim)

# Διοικητικές αποφάσεις που επηρεάζονται από την κουλτούρα





Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη, σύμφωνα με το Ν. 2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975)