

ΔΕΟ 11
Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης

Κεφάλαιο 1^ο
Βασικές Έννοιες και Θεωρίες της Διοικητικής Επιστήμης

Η έννοια της Οργάνωσης

- ▶ Μέσα από τους διάφορους ορισμούς της έννοιας της **οργάνωσης** μπορούμε να κρατήσουμε ότι...

... οι οργανώσεις δημιουργούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων **στόχων** (αποτελεσμάτων),

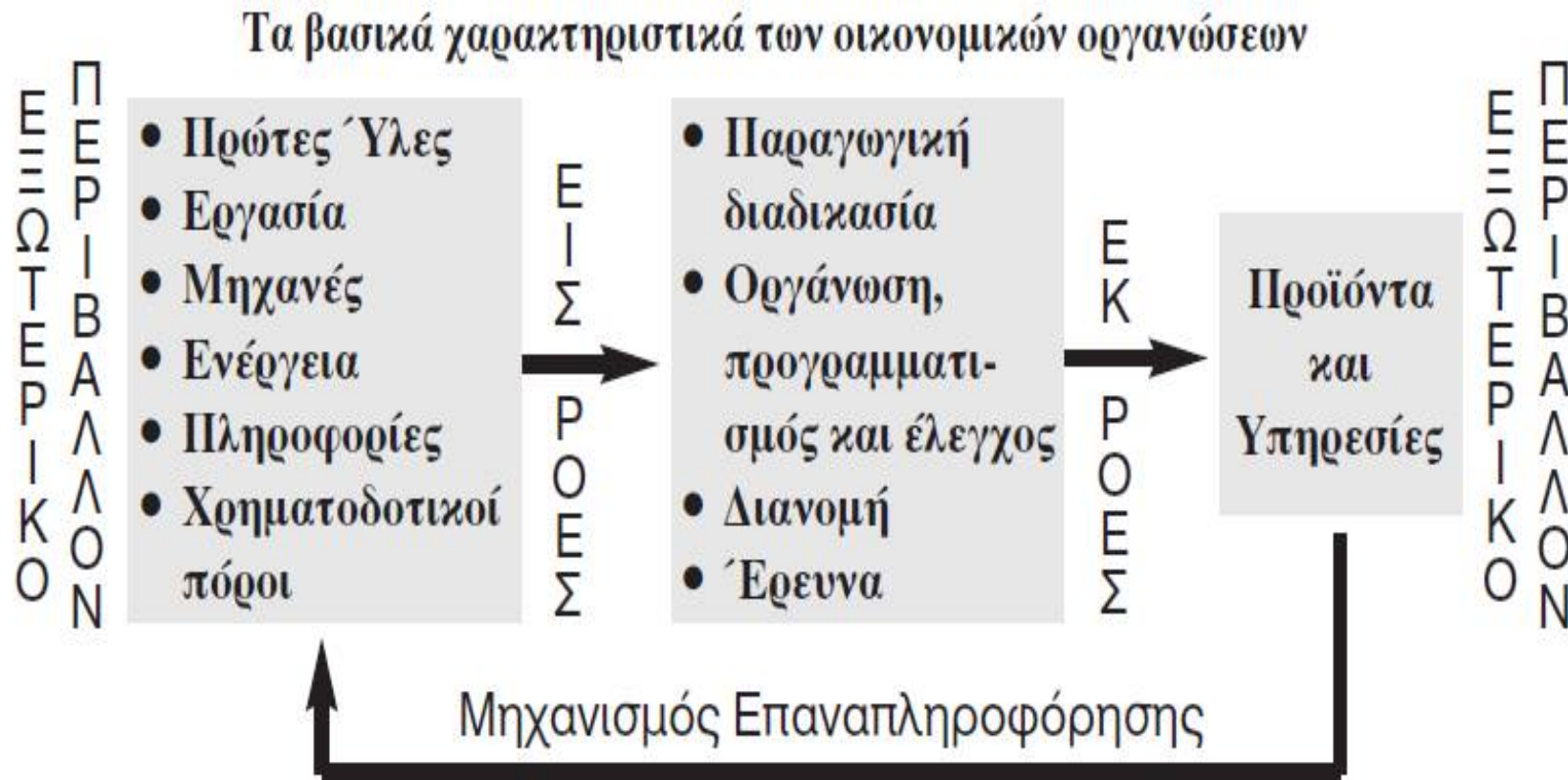
... οι οργανώσεις αποτελούν μια **κοινωνική ομάδα** που έχει τη μορφή **συστήματος**.



Η έννοια της Οργάνωσης

- ▶ Η οργάνωση (επιχείρηση) ως ανοικτό σύστημα είναι μια οικονομική (και κοινωνική) οντότητα που συνδυάζει συστηματικά τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, φύση) για να παράγει αγαθά και υπηρεσίες (που προορίζονται να ικανοποιήσουν ανάγκες της αγοράς) με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους.
- ▶ Η συμπεριφορά της επιχείρησης ως ανοικτού συστήματος εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον και από την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η έννοια της Οργάνωσης



Η έννοια της Οργάνωσης

- ▶ Το **εσωτερικό** περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει:
 - Την εργασία
 - Το κεφάλαιο
 - Τους φυσικούς πόρους (πρώτες ύλες, ενέργεια κ.λπ.)
 - Την έρευνα και την τεχνολογία
 - Τις εργασιακές ομάδες
 - Τα στελέχη διοίκησης

Η έννοια της Οργάνωσης

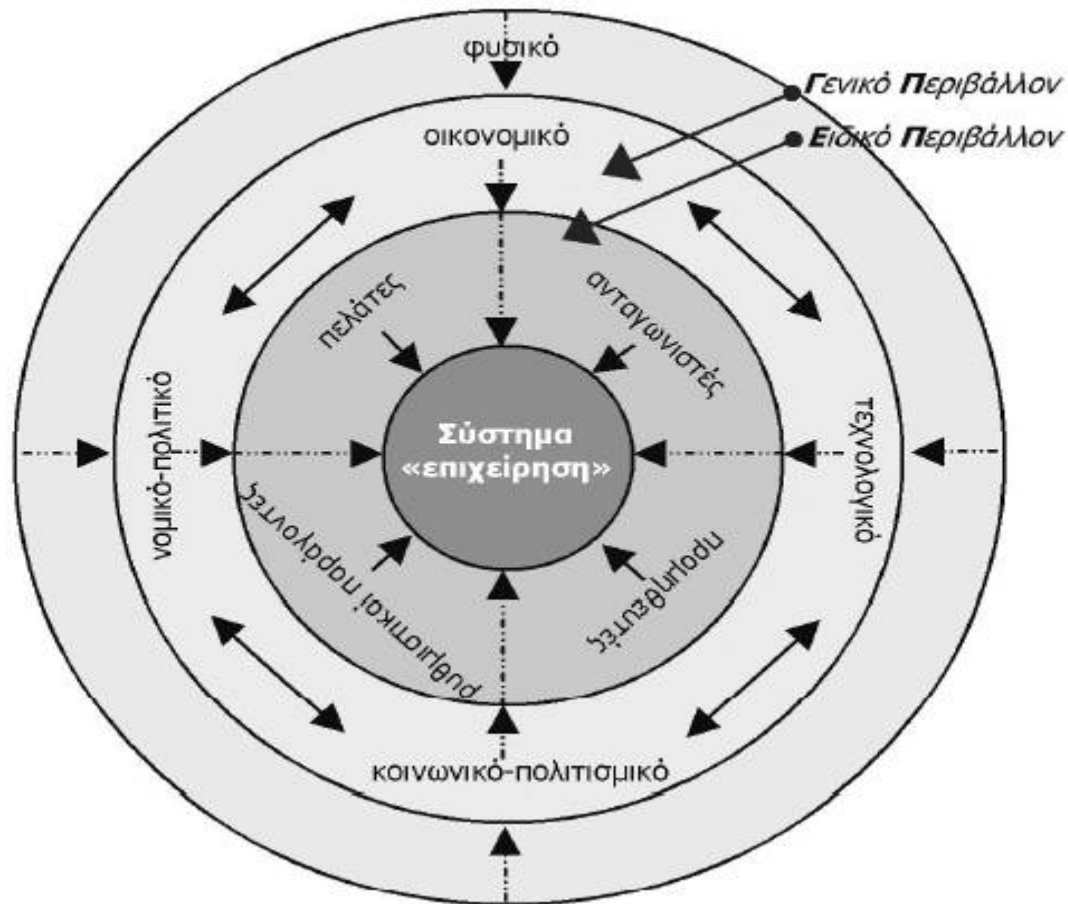
- ▶ Το έμμεσο (ή γενικό) **εξωτερικό** περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει:
 - Τον πολιτικό περίγυρο
 - Την κοινωνική διάσταση
 - Το διεθνές περιβάλλον
 - Την τεχνολογική εξέλιξη
 - Τη γενική κατάσταση της οικονομίας (π.χ. πληθωρισμός, μέγεθος Α.Ε.Π)

Η έννοια της Οργάνωσης

- ▶ Το άμεσο (ή ειδικό) **εξωτερικό** περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει:
 - Τους ανταγωνιστές
 - Τους προμηθευτές
 - Τους πελάτες
 - Τους διάφορους ρυθμιστικούς παράγοντες (π.χ. δημόσια διοίκηση, συνδικάτα, εργοδοτικές οργανώσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις)

Η έννοια της Οργάνωσης

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Η Έννοια της Διοίκησης & του Διοικητικού Στελέχους

- ▶ Η λειτουργία της **Διοίκησης** αποτελεί το σύνολο των διαδικασιών και των ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
- ▶ Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης, σύμφωνα και με τον Fayol, είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση (διεύθυνση) και ο έλεγχος.

Η Έννοια της Διοίκησης & του Διοικητικού Στελέχους

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

- Ανθρώπινο δυναμικό
- Μηχανήματα
- Πρώτες ύλες
- Κεφάλαιο
- Πληροφορίες
- Μέθοδοι

ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

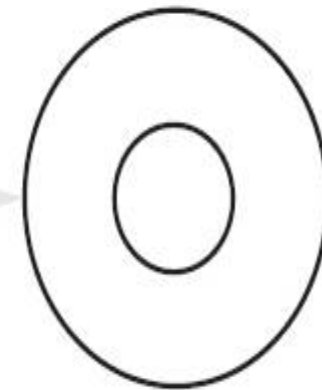
Προγραμματισμός

Καθοδήγηση

Οργάνωση

Έλεγχος

ΣΤΟΧΟΙ



Η Έννοια της Διοίκησης & του Διοικητικού Στελέχους

- ▶ Σύμφωνα με τον Mintzberg οι τρεις βασικοί τομείς στους οποίους κατηγοριοποιούνται οι **ρόλοι** ενός διοικητικού στελέχους (manager) είναι:
 - *Διαπροσωπικοί ρόλοι* (π.χ. ο ηγετικός ρόλος, ο συνδετικός κρίκος με το εξωτερικό περιβάλλον).
 - *Πληροφοριακοί ρόλοι* (π.χ. ο ρόλος του διασπορέα της πληροφορίας, ο ρόλος του εκπροσώπου).
 - *Αποφασιστικοί ρόλοι* (π.χ. ο ρόλος του διαπραγματευτή, ο ρόλος αυτού που επιλύει προβλήματα).

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Η θεωρία του “**επιστημονικού Μάνατζμεντ**” του **Taylor** διαμορφώνεται γύρω από δυο βασικούς άξονες:
 - Την ελαχιστοποίηση της σπατάλης του χρόνου μέσω
 - i. Της καταγραφής και χρονομέτρησης των κινήσεων
 - ii. Της αυστηρής εξειδίκευσης
 - iii. Του καθορισμού της απόδοσης
 - iv. Της αυστηρής πειθαρχίας
 - v. Της ανάθεσης ευθύνης στα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια
 - vi. Της συνεργασίας αντί του ατομικισμού

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- Την καθιέρωση της καλύτερης ή ιδανικής μεθόδου εργασίας βάση της οποίας θα αξιολογείται ο εργαζόμενος και στη συνέχεια θα υποκινείται (είτε μέσω ανταμοιβών είτε μέσω αρνητικών κινήτρων όπως οι κυρώσεις) έτσι ώστε να βελτιώνεται η απόδοση του.



Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Η διοικητική θεωρία του **Fayol** κυρίως επικεντρώθηκε στις βασικές αρχές της λειτουργίας της διοίκησης που είναι:
 - Η διαίρεση/κατακερματισμός του έργου
 - Η πειθαρχία (εξουσία από πάνω προς τα κάτω)
 - Ο συγκεντρωτισμός (πυραμιδική ιεραρχική οργανωτική δομή)
 - Η ενότητα εντολής (ένας άνθρωπος – ένας προϊστάμενος)
 - Δίκαιη αμοιβή εργαζομένων
 - Σταθερότητα κατοχής θέσης
 - Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας και συνεργασίας

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Η συγκεκριμένη θεωρία (που εντάσσεται στα πλαίσια της κλασικής προσέγγισης της διοικητικής επιστήμης):
 - Μελετά την επιχείρηση ως “κλειστό κοινωνικό σύστημα”.
 - Αγνοεί τις κοινωνικές/ψυχολογικές παραμέτρους της οργανωτικής συμπεριφοράς (με αποτέλεσμα τη μονοτονία της εργασίας και τη “μείωση” της εργασιακής ικανοποίησης).



Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Ο **Weber** θεμελίωσε το **γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης** δίνοντας έμφαση στην ανάγκη ορθολογιστικής λειτουργίας της οργάνωσης όπου κυρίαρχο ρόλο παίζει η δομή της εξουσίας.
- ▶ Βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης:
 - Το αξιοκρατικό σύστημα επιλογής/προαγωγής εργαζομένων.
 - Η γραπτή διατύπωση των διαδικασιών και των καθηκόντων.
 - Η διοίκηση με “απρόσωπο” χαρακτήρα βασισμένη στην πειθαρχία.

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- Η ιεραρχικά δομημένη εξουσία.
- Η ύπαρξη εργαζομένων με μόνιμη απασχόληση, σταθερό μισθό και συνταξιοδοτικά δικαιώματα.
- ▶ Το συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης δέχθηκε **κριτική** κυρίως λόγω του ότι δεν ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και οδηγεί τον οργανισμό σε δυσκαμψία και άρα σε έλλειψη προσαρμοστικότητας.



Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Τα βασικά συμπεράσματα της **σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων** είναι ότι:
 - Η συμμετοχή των εργαζομένων οδηγεί στην αποδοτική λειτουργία των οργανισμών.
 - Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με αποκεντρωμένες μεθόδους.
 - Η οργάνωση πρέπει να βασίζεται στις ομάδες και όχι μόνο στα άτομα.

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- Ο προϊστάμενος είναι περισσότερο παράγοντας επικοινωνίας και λιγότερο καθοδήγησης.
- Ο εργαζόμενος αυξάνει την ικανοποίηση του από την εργασία (και κατ' επέκταση βελτιώνει την απόδοση του) όταν πέρα από τις οικονομικές του ανάγκες μπορούν να "ικανοποιηθούν" και διάφορες κοινωνικό-ψυχολογικές ανάγκες του όπως π.χ. η αναγνώριση της προσφοράς του και η διαπροσωπική επικοινωνία.

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της “ενδεχομενικής προσέγγισης” οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν διαφορετικές οργανωτικές δομές ανάλογα με το εάν λειτουργούν σε ένα σταθερό περιβάλλον ή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- ▶ Τα βασικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ότι:
 - Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα σταθερό περιβάλλον έχουν οργανωτικές δομές με λιγότερα τμήματα και μπορούν να είναι αποδοτικές όταν είναι δομημένες ιεραρχικά, με τυπικά πλάνα, κανόνες και ελέγχους.

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον χρησιμοποιούν τις ομάδες εργασίας, τους συντονιστές, τις διαπροσωπικές επαφές και τη χρήση μη ιεραρχικών μεθόδων για να συντονίσουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Σύμφωνα με την **τεχνολογική εκδοχή**, η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνικές μεθόδους που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγής (π.χ. μαζική παραγωγή, παραγωγή μικρών παρτίδων, παραγωγή σε ροή).



Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Στην **ιαπωνική προσέγγιση** της διοίκησης δίνεται βάρος στο συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων, στη συλλογική υπευθυνότητα και στη συνεχή βελτίωση (kaizen) για την αποτροπή δυσλειτουργιών.
- ▶ Στην **ολική ποιότητα** κεντρικό στοιχείο είναι οι “κύκλοι ποιότητας” τους οποίους αποτελούν εργαζόμενοι και διοικητικά στελέχη που ασχολούνται με τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των μεθόδων, των διαδικασιών, των παραγωγικών μέσων καθώς επίσης, και με τη μείωση του κόστους.

Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Στον “**τογιοτισμό**” (μέθοδο οργάνωσης που εφαρμόστηκε στην εταιρία Toyota από τον μηχανικό Taiichi Ohno) δίνεται βαρύτητα στη λιτή παραγωγή, την ευελιξία, καθώς και στην εφαρμογή της αρχής των “πέντε μηδενικών” (μηδέν λάθη, μηδέν βλάβες, μηδέν γραφειοκρατία μηδέν αποθήκευση, μηδέν καθυστερήσεις).



Θεωρητικά Ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης

- ▶ Σύμφωνα με τις απόψεις της προσέγγισης του “**ανασχεδιασμού**” (reengineering), δεν αρκούν οι βελτιώσεις σε μικρά βήματα (kaizen) αλλά απαιτείται επανεξέταση της οργάνωσης εκ βάθρων και ενδεχόμενη αναθεώρηση και αναδιάρθρωση της.



Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Σημερινή Εποχή

- ▶ Οι μάνατζερ στη σύγχρονη εποχή οφείλουν να λειτουργούν έχοντας κατανοήσει πλήρως τις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον έτσι ώστε να εργάζονται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.
- ▶ Οι βασικές **προκλήσεις** του σύγχρονου μάνατζμεντ είναι:
 - ❖ Η έλλειψη επαρκώς καταρτισμένου εργατικού δυναμικού
-> Σε συγκεκριμένες ειδικότητες, ύπαρξη περισσότερων θέσεων εργασίας από τον αριθμό των διαθέσιμων ικανών εργαζομένων (εξαιτίας της προόδου της οικονομίας σε συνδυασμό με τη δυναμική της τεχνολογίας).

Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Σημερινή Εποχή

- ❖ Η διαχείριση της διαφορετικότητας -> Ανάγκη για αποφυγή διακριτικής μεταχείρισης προς εργαζομένους οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές ομάδες (π.χ. οικονομικοί μετανάστες, μεγάλοι σε ηλικία, ανάπηροι) καθώς και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορές και οι ομοιότητες που τους χαρακτηρίζουν θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν προς όφελος των ιδίων αλλά και της επιχείρησης.

Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Σημερινή Εποχή

- ❖ Αξίες και πρότυπα -> Αναδιαμόρφωση αξιών και προτύπων που χαρακτηρίζουν τις στάσεις, τη νοοτροπία, τον προσανατολισμό και το πλαίσιο συμπεριφοράς των εργαζομένων έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον (κυρίως για τους νεοεισερχόμενους εργαζομένους).
- ❖ Ραγδαία συντελούμενες αλλαγές -> Φαινόμενα όπως η συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων και οι συνεχείς αλλαγές στο εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον κάνουν αναγκαία την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης των αλλαγών (change management).

Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Σημερινή Εποχή

- ❖ Νέα τεχνολογία -> Αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με τη χρήση του διαδικτύου όπως η ιδιωτική ζωή των εργαζομένων, η ποιότητα στη λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα εργασίας και εκτός γραφείου.
- ❖ Νέες μέθοδοι οργάνωσης -> Αναζήτηση μεγαλύτερης ευελιξίας και προσαρμοστικότητας μέσω της υιοθέτησης οριζόντιων δομών(δλδ. λιγότερα επίπεδα μανάτζμεντ) και της στήριξης της αυτονόμησης των εργαζομένων.

Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Σημερινή Εποχή

- ❖ Παγκοσμιοποίηση -> Ο τρόπος αντίδρασης και συμπεριφοράς των εργαζομένων (αλλά και των καταναλωτών) διαφέρει ποικιλοτρόπως ανάλογα με τη χώρα προέλευσης τους και την κουλτούρα τους.
- ❖ Ηθική και κοινωνική ευθύνη -> Υποστήριξη πρωτοβουλιών που θα αναδεικνύουν την “ηθική” εικόνα της επιχείρησης και την κοινωνικά υπεύθυνα στάση της σε διάφορα ζητήματα (π.χ. προστασίας περιβάλλοντος, δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, προστασία της διαφορετικότητας στους εργασιακούς χώρους).

Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Σημερινή Εποχή

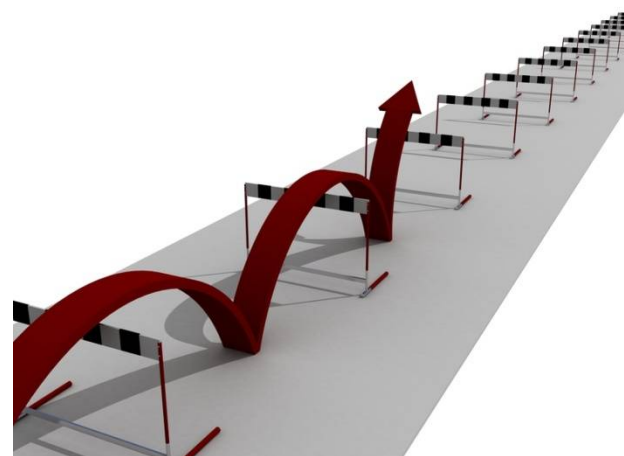
- ❖ Ποιότητα-> Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (μέσω της βελτίωσης της παραγωγής) ώστε να καλυτερεύσει η εταιρική εικόνα και έμμεσα να μειωθεί το κόστος παραγωγής.
- ❖ Οικονομία των υπηρεσιών -> Δημιουργία από-υλοποιημένων αγαθών (π.χ. υπηρεσίες εκπαίδευσης) καθώς και υπηρεσιών που στηρίζουν την πώληση/προώθηση ενός καθαρά υλικού αγαθού (όλες οι υπηρεσίες κρίνονται βάση της “πληροφοριακής” τους αξίας).

Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Σημερινή Εποχή

- ❖ Επιτήρηση μέσα από το Διαδίκτυο -> Αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με την κατάχρηση πληροφοριών που αφορούν τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων (εξαιτίας της εφαρμογής μέτρων αντιμετώπισης της βιομηχανικής κατασκοπείας).
- ❖ Άυπνες εταιρίες -> Λειτουργία άυπνων επιχειρήσεων (7 ημέρες την εβδομάδα όλο το 24ώρο) που καθιστά αναγκαία την επίλυση προβλημάτων όπως η διατήρηση της νηφαλιότητας των “νυχτερινών” εργαζομένων και η φύλαξη των παιδιών αυτών κατά τη διάρκεια της νύχτας.

Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Σημερινή Εποχή

- ❖ Υποβόσκουσα δυσφορία -> Δημιουργία εργασιακών συνθηκών που θα αυξάνουν την αφοσίωση του εργαζομένου στην επιχείρηση του και θα αντιμετωπίζουν τη δυσαρέσκεια που προέρχεται από τη γενική απορρύθμιση της αγοράς εργασίας (π.χ. ελαστικές μορφές εργασίας, αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης, μείωση αποδοχών).



Επιχειρηματικότητα

- ▶ Η **επιχειρηματικότητα** αναφέρεται στη δημιουργική δραστηριότητα που έχει σχέση με τη σύλληψη μιας καινοτόμου ιδέας και την ανάληψη ρίσκου για την ανάπτυξη, εισαγωγή και προώθηση ενός προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο πρωτότυπο και αποτελεσματικό.



Επιχειρηματικότητα

- ▶ Ένας υποψήφιος επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά και ικανότητες όπως για παράδειγμα:
 - Ικανότητα συνθετικής σκέψης (εξέταση των σχέσεων και αμοιβαίων εξαρτήσεων διαφόρων παραγόντων).
 - Ικανότητα δράσης με υποστηρικτικό και ενθαρρυντικό τρόπο έτσι ώστε να βελτιωθεί η συνεργατικότητα των εργαζομένων.
 - Ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη για εποικοδομητική συνεργασία καθώς και για την επίτευξη κοινών οραμάτων.

Επιχειρηματικότητα

- Ικανότητα ευέλικτης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές και αναδυόμενα προβλήματα (προσαρμοστικότητα).
- Ικανότητα αποδοχής της γνώμης των άλλων (μετριοπάθεια).
- Ικανότητα αυτοαξιολόγησης (επίγνωση των ελαττωμάτων του και προτερημάτων του).

Επιχειρηματικότητα

- ▶ Ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας οφείλει:
 - Να επιλέξει μια αγορά/τομέα (π.χ. δραστηριοποίηση στον τομέα των υπηρεσιών, του λιανικού εμπορίου, των κατασκευών).
 - Να διατυπώσει εναλλακτικές στρατηγικές όσον αφορά τη δημιουργία νέων αγορών είτε μέσω της μεταφοράς του προϊόντος σε μια νέα γεωγραφική αγορά είτε μέσω της δημιουργίας νέων καταναλωτικών αναγκών.

Επιχειρηματικότητα

- Να συντάξει ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) που θα δίνει απάντηση στα ακόλουθα τρία ερωτήματα:
 - > Ποιοι είναι οι στόχοι και οι σκοποί του επιχειρηματία;
 - > Ποιες στρατηγικές θα χρησιμοποιήσει αυτός για να επιτύχει και να εκπληρώσει τους στόχους και τους σκοπούς του;
 - > Πως θα εφαρμόσει τις στρατηγικές αυτές;

Επιχειρηματικότητα

- ▶ Για την καλύτερη οργάνωση του επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι σημαντικό πριν τη σύνταξη του “business plan” να προηγηθεί η απάντηση σε δυο ερωτήματα:
 - Θα στήσω μια νέα επιχείρηση από το μηδέν ή θα εξαγοράσω μια ήδη υφιστάμενη;
 - Ποιες κρατικές δομές μπορούν να μου συμπαρασταθούν στα πρώτα βήματα μου ως επιχειρηματία (π.χ. θερμοκοιτίδες start-up επιχειρήσεων, ταμείο εγγυοδοσίας μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων);

Επιχειρηματικότητα

- ▶ Κάποιοι από τους βασικούς λόγους **αποτυχίας** ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι:
 - Η έλλειψη εμπειρίας και ικανότητας.
 - Η αδιαφορία.
 - Η ύπαρξη ενός ασθενούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
 - Η απερίσκεπτη εφαρμογή μιας επεκτατικής πολιτικής

Επιχειρηματικότητα

- Η έλλειψη αντικειμενικότητας κατά την επιλογή του προϊόντος (λόγω ενδεχόμενης έλλειψης πληροφόρησης) και η υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων κάποιων αγορών.
- Η έλλειψη επαρκούς κεφαλαίου.



Επιχειρησιακή Ηθική

- ▶ Το βασικό αντικείμενο της **επιχειρησιακής ηθικής** έχει να κάνει με την ειρηνική διευθέτηση των συγκρουσιακών απόψεων αναφορικά με την επιλογή των μέσων/πρακτικών με τις οποίες είναι θεμιτό να επιδιωχθεί η επίτευξη κέρδους.
- ▶ Οι τρεις βασικές σχέσεις που επηρεάζονται από την ηθική των μάνατζερ είναι:
 - Σχέση μεταξύ εταιρείας-εργαζομένων (δλδ. πως η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της σε θέματα όπως για παράδειγμα οι μισθοί και οι συνθήκες εργασίας)

Επιχειρησιακή Ηθική

- Σχέση μεταξύ εργαζομένων – εταιρείας (δλδ. πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εταιρεία σε θέματα εμπιστοσύνης, ασφάλειας, ειλικρίνειας και σύγκρουσης συμφερόντων).
- Σχέση μεταξύ εταιρείας και άλλων οικονομικών παραγόντων (δλδ. πως η εταιρεία “διαχειρίζεται” τις επιχειρησιακές της σχέσεις με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους μετόχους, τους προμηθευτές και τους μεσάζοντες).

Επιχειρησιακή Ηθική

- ▶ Το μάνατζμεντ αποκτά ηθική υπόσταση μόνο εφόσον οι αποφάσεις του είναι αντικειμενικά αιτιολογημένες και η ορθότητα τους μπορεί να γίνει κατανοητή και αποδεκτή από όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες.
- ▶ Η επιχειρηματολογική διευθέτηση των συγκρούσεων που εμφανίζονται σε μεμονωμένες περιπτώσεις οικονομικής δράσης (τις οποίες το δίκαιο δεν έχει προνοήσει να διευθετήσει) είναι η αποστολή μιας καλώς νοούμενης επιχειρησιακής ηθικής

Επιχειρησιακή Ηθική

- ▶ Οι κώδικες δεοντολογίας (μηχανισμός “αυτορρύθμισης” που διαμορφώνεται από μια σύνθεση ρυθμίσεων συμπεριφοράς) διατυπώνονται από τους μάνατζερ με την προσδοκία ότι η δημιουργία εμπιστοσύνης στους μετόχους, στους καταναλωτές και την κοινωνία θα εξωραΐσει τη φήμη τους ως κοινωνικά υπεύθυνων επαγγελματιών.



Επιχειρησιακή Ηθική

- ▶ Οι τυπικές ενέργειες διαχείρισης/οργάνωσης της κοινωνικής υπευθυνότητας από πλευράς μιας επιχείρησης σχετίζονται με:
 - Τη συμμόρφωση με τους νόμους.
 - Την ηθική συμμόρφωση (δλδ. βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας επιχείρησης ακολουθούν βασικούς ηθικούς κανόνες συμπεριφοράς).
 - Τις φιλανθρωπικές δωρεές.

Επιχειρησιακή Ηθική

- ▶ Οι άτυπες ενέργειες διαχείρισης/οργάνωσης της κοινωνικής υπευθυνότητας από πλευράς μιας επιχείρησης σχετίζονται με:
 - Το είδος της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας
 - Τη στάση απέναντι στην ανήθικη συμπεριφορά
 - Τις διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης του βαθμού της εφαρμοζόμενης κοινωνικής ευθύνης.