

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΛΕΞΗ 1
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ- ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- Ο MANAGER

2

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

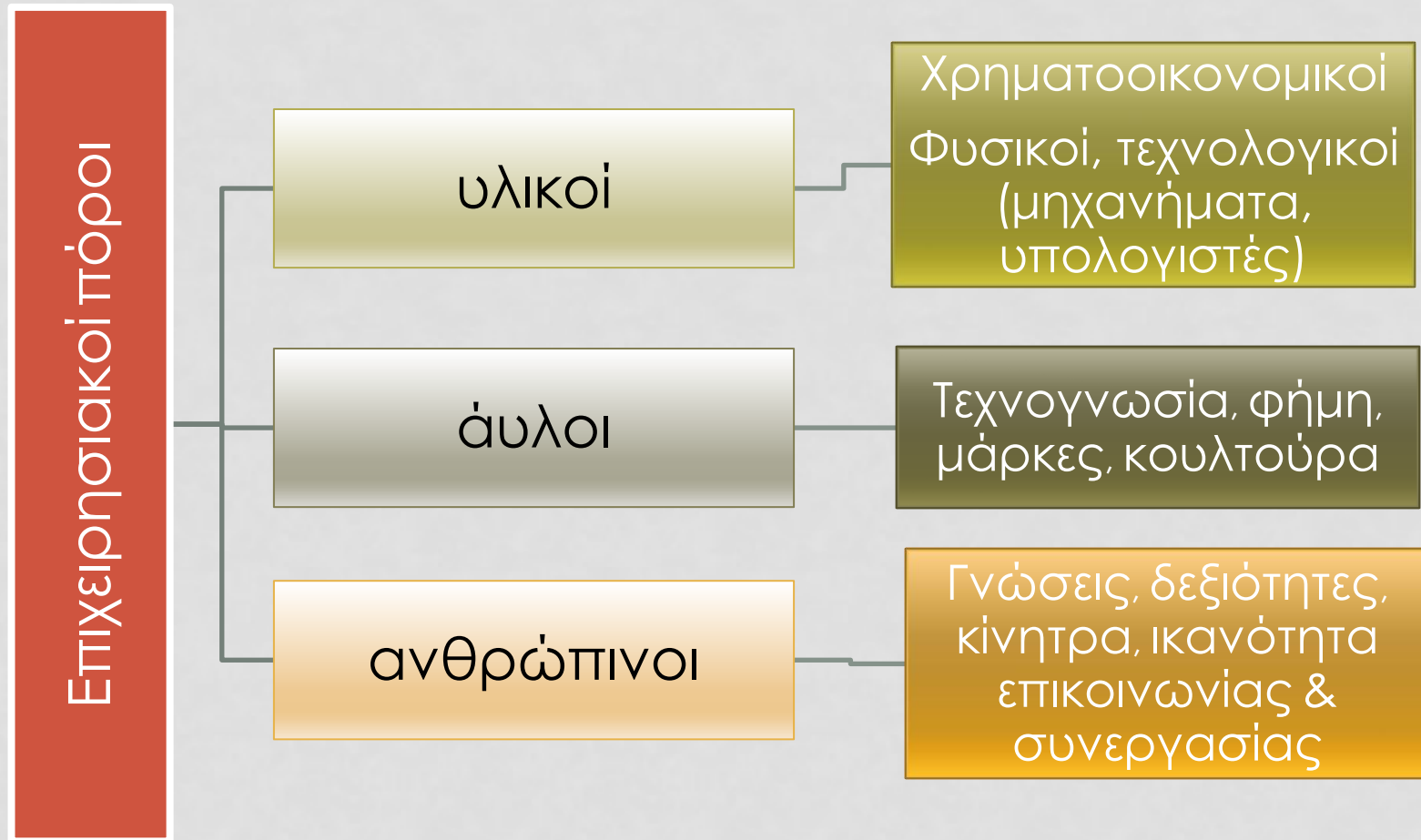
Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται:

- ❖ στους πόρους
- ❖ Τις ικανότητες και
- ❖ Στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τους πόρους και τις ικανότητες, δημιουργώντας ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Επιχειρησιακοί πόροι

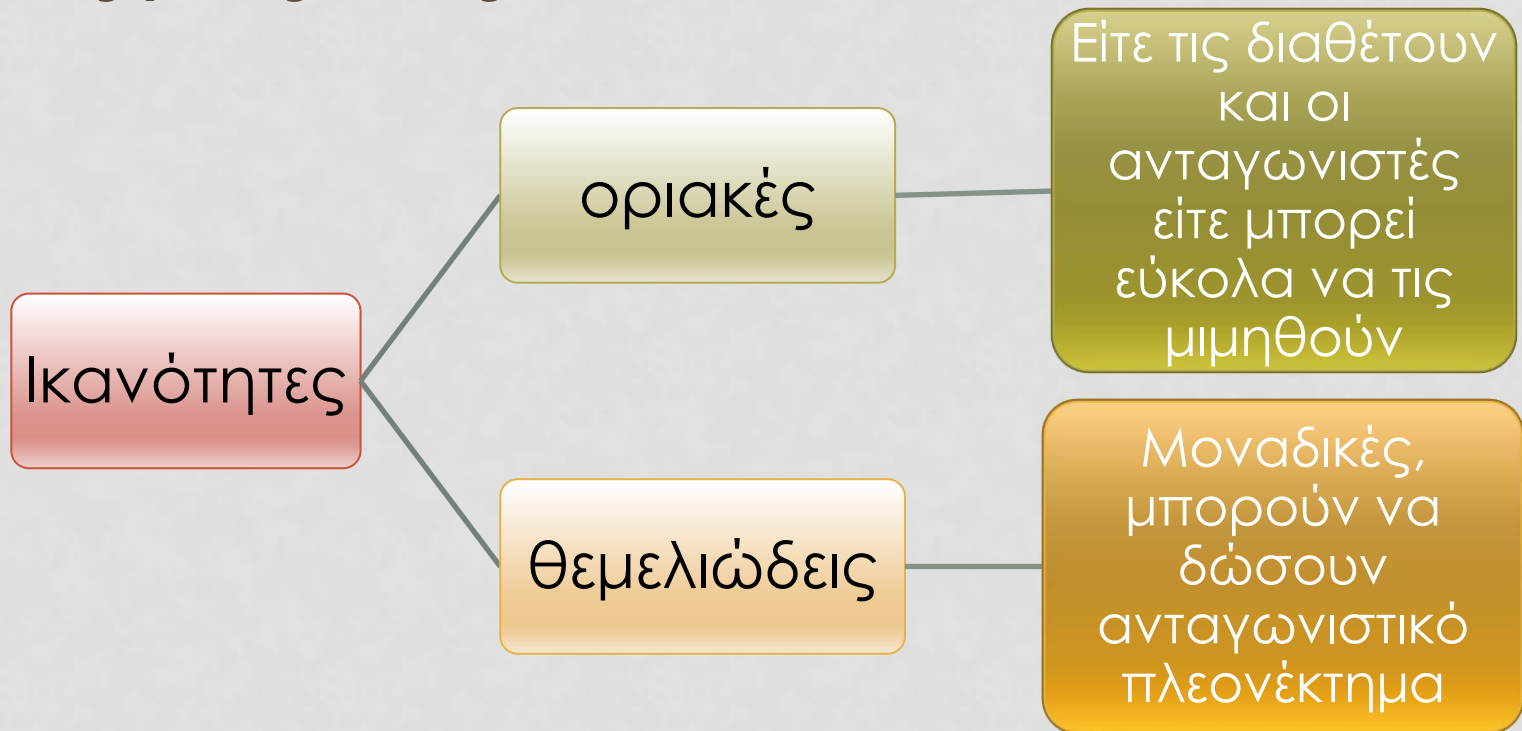


Επιχειρησιακοί πόροι

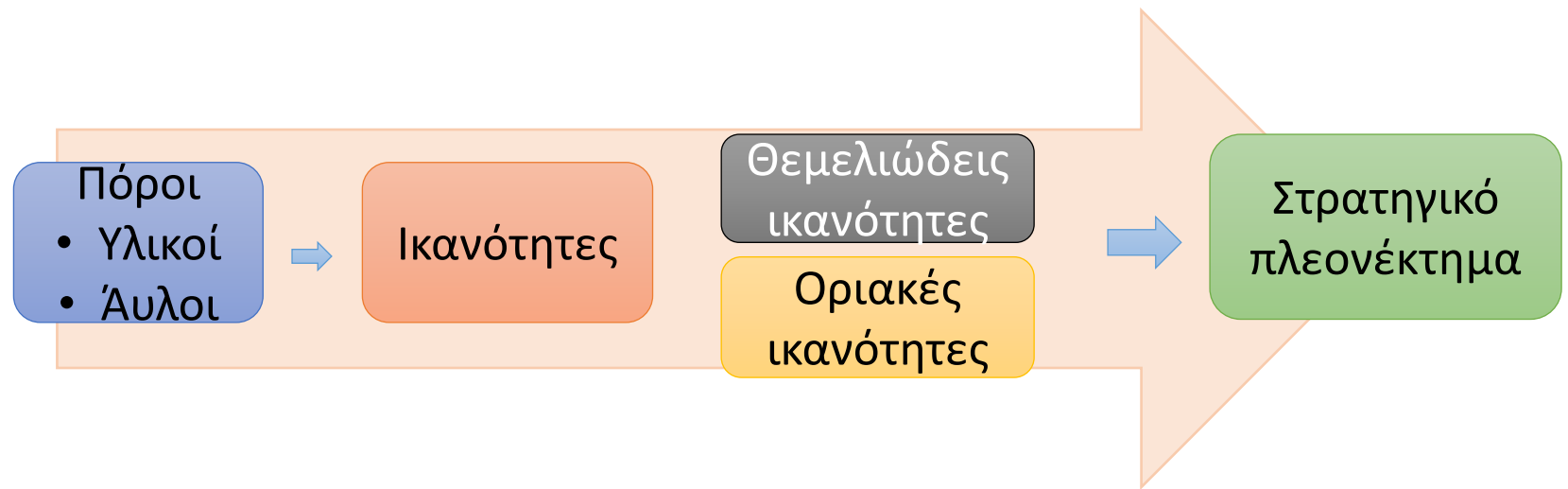


Ικανότητες

Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση συνθέτοντας τους πόρους μεταξύ τους.



Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (resource-based theory)



Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Χρηματοδοτικοί Πόροι:

Εύρεση πηγών χρηματοδότησης και σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης

- Παρακρατηθέντα κέρδη (αποθεματικά κεφάλαια)
- Μετοχικό κεφάλαιο
- Δανειακό κεφάλαιο

Ίδια
κεφάλαια

Φυσικοί Πόροι

- Περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής, τα αποθέματα πρώτων υλών
- Η διοίκηση εκτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Ανθρώπινοι Πόροι :

- Απόκτηση των εργαζομένων που είναι αναγκαίοι
- Τοποθέτηση σωστών εργαζομένων στη σωστή θέση - εκπαίδευση
- Παροχή κινήτρων για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση (αύξηση παραγωγικότητας εργασίας)
- Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων

Τεχνολογικοί Πόροι : αναφέρονται στο επίπεδο τεχνολογίας που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση. Εξαρτάται από:

- Τους στόχους της επιχείρησης
- Επίπεδο ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων (ζήτημα εκπαίδευσης)

Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων

Coffee Island – Παράδειγμα ελληνικής επιχείρησης

Κατηγορία Πόρων	Συγκεκριμένοι Πόροι / Ικανότητες	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
Φυσικοί	Ιδιόκτητα καταστήματα, ποιοτικός εξοπλισμός καφέ, μοναδικές πρώτες ύλες (καφές, γαλακτοκομικά)	Διασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων και διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό
Χρηματοδοτικοί	Κεφάλαια για επέκταση αλυσίδας, δυνατότητα επενδύσεων σε marketing και logistics	Δυνατότητα γρήγορης ανάπτυξης και επέκτασης σε νέα καταστήματα
Ανθρώπινοι	Εκπαιδευμένοι baristas, έμπειρο προσωπικό, managers καταστημάτων	Άριστη εμπειρία πελατών, ποιότητα εξυπηρέτησης, δημιουργία πιστού κοινού
Τεχνολογικοί	Συστήματα διαχείρισης καταστημάτων (POS), εφαρμογές παραγγελιών, logistics & supply chain software	Αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων, ταχύτερη εξυπηρέτηση, βελτιστοποίηση κόστους

Τυπολογία Οργανώσεων

Φορέας

- Δημόσιες
- Ιδιωτικές

Σκοπός

- Κερδοσκοπικές
- Μη κερδοσκοπικές (π.χ ιδρύματα)

Μέγεθος

- Μικρές
- Μεσαίες
- Μεγάλες

Νομική Μορφή

- Ατομική επιχείρηση
- Εταιρική επιχείρηση (ΟΕ, ΕΕ, ΑΕ, ΕΠΕ)

Αντικείμενο Δραστηριότητας – Τομέας Παραγωγής

- Πρωτογενής
- Δευτερογενής
- Τριτογενής

Διάκριση επιχειρήσεων ανάλογα με το φορέα

Δημόσιες

- Κεντρική Διοίκηση
- Ν.Π.Δ.Δ
- Ν.Π.Ι.Δ
- Παραγωγή δημόσιων αγαθών
- Εκτέλεση έργων κοινής ωφέλειας
- π.χ
- ΑΕΙ (ΝΠΔΔ)
- Ωνάσειο (ΝΠΙΔ)

Δημοτικές

- Ιδρύονται από τους δήμους
- Ν.Π.Ι.Δ
- Εξυπηρετούν τοπικές ανάγκες
- π.χ. ΔΕΥΑΧ

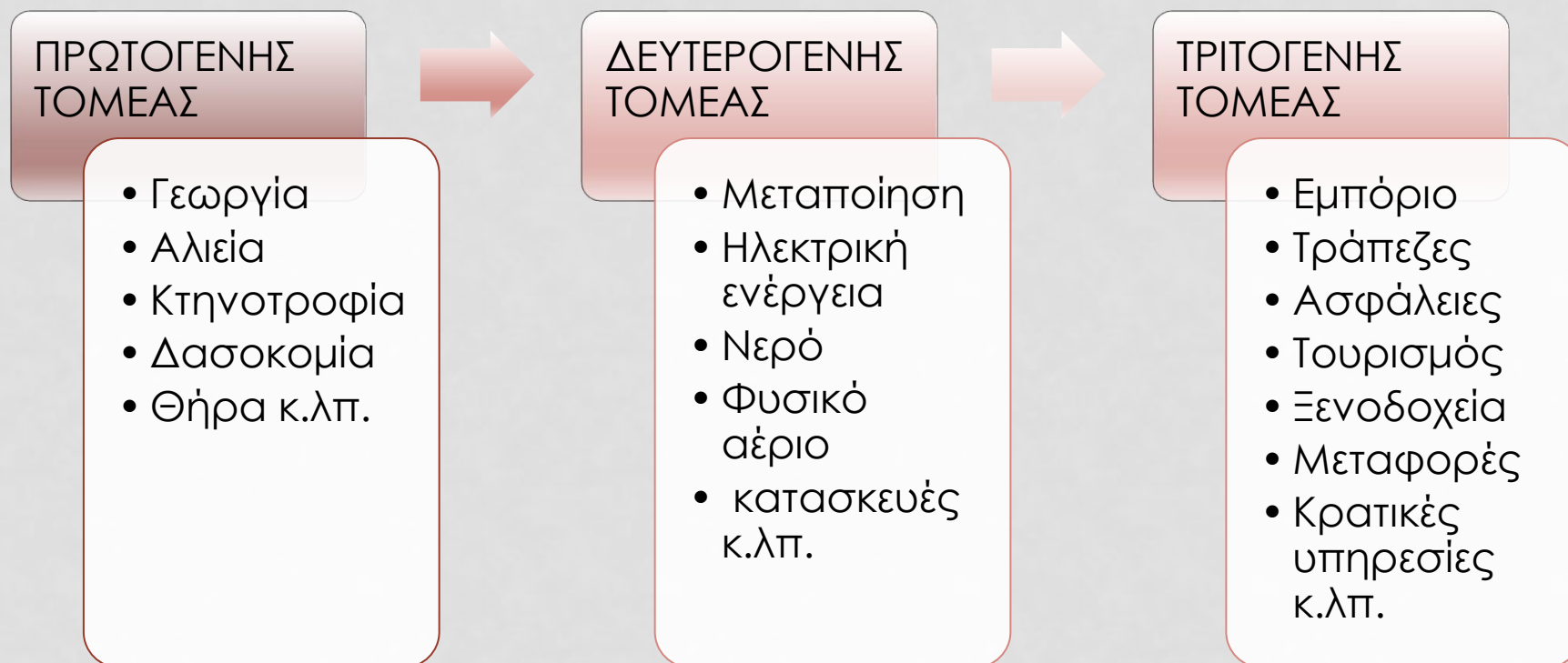
Ιδιωτικές

- Ιδρύονται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα
- Εμπίπτουν στο ιδιωτικό δίκαιο
- Παράγουν αγαθά και υπηρεσίες με σκοπό το κέρδος

Μεικτές

- Συμμετέχει δημόσιος και ιδιωτικός τομέας, σε ποσοστά.
- ΣΔΙΤ=Σύμπραξη η Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα
- Συχνά υπό τη μορφή Α.Ε.
- ΔΑΑ: 55% Δημόσιο, 45% Ιδιωτικός τομέας

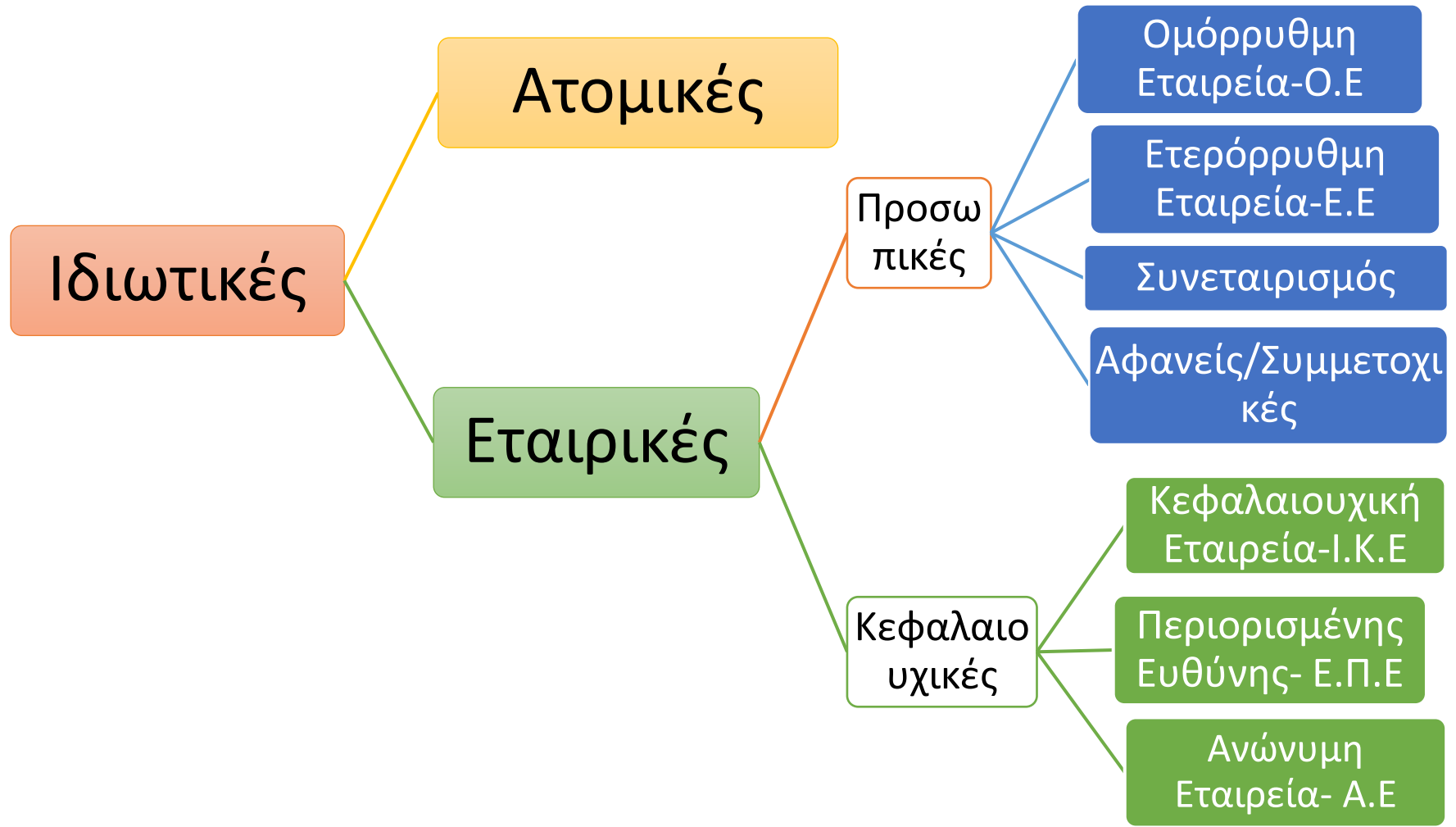
Τύποι επιχειρήσεων βάσει του αντικειμένου απασχόλησης



Επιχειρήσεις βάσει μεγέθους

ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΚΑΤ. €
Πολύ μικρή	<10	Έως 2
Μικρή	<50	Έως 10
Μεσαία	<250	Έως 50
Μεγάλη	>250	>50

Διάκριση επιχειρήσεων ανάλογα με τη νομική μορφή



Ο.Ε.

- ιδρύεται από δύο ή περισσότερα φυσικά/νομικά πρόσωπα
- Κάθε εταίρος ευθύνεται με όλη του την περιουσία, για το σύνολο των υποχρεώσεων της, ακόμη και μετά τη λύση της.

Ε.Ε

- αποτελείται από ένα ή περισσότερα ομόρρυθμα μέλη και ένα ή περισσότερα ετερόρρυθμα.
- Τα ομόρρυθμα ευθύνονται εξ ολοκλήρου, τα ετερόρρυθμα μέλη έως του ποσού της συμμετοχής τους.

Αφανής/
Συμμετοχική

- είναι μια σύμπραξη δύο ή περισσοτέρων εταίρων (νομικών ή φυσικών προσώπων), από τους οποίους μόνο ένας εμφανίζεται ως διαχειριστής της εταιρείας και στο όνομα του αναπτύσσεται η δραστηριότητα της. Αυτός ονομάζεται «εμφανής εταίρος», ενώ οι άλλοι αφανείς.

Ε.Π.Ε

- είναι μία ενδιάμεση εταιρική μορφή ανάμεσα στις Προσωπικές και στις Κεφαλαιουχικές εταιρείες.
- Για τις εταιρικές της υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η ίδια η Ε.Π.Ε. (το νομικό πρόσωπο) με την περιουσία της και όχι οι εταίροι της.

Α.Ε

- ιδρύεται από δύο ή περισσότερα φυσικά/νομικά πρόσωπα
- Ελάχιστο κεφάλαιο 25.000€
- διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε τίτλους, τις μετοχές.

Ι.Κ.Ε

- (Κεφαλαιουχική Εταιρεία) Από το 2012 και μετά-συνδυάζει χαρακτηριστικά Α.Ε. και Ο.Ε./Ε.Π.Ε.
- Ταχύτητα ίδρυσης, χαμηλό κεφάλαιο

Μάνατζερς – Διοικητικά στελέχη (1)

Διοικητικά στελέχη: τα μέλη εκείνα του οργανισμού/επιχείρησης που κατευθύνουν τις δραστηριότητες των άλλων μελών του οργανισμού/επιχείρησης.

Εργάτες ή υπάλληλοι : τα άτομα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου /εργασίας, χωρίς να έχουν καμιά ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζομένων.

Τα διοικητικά στελέχη κατατάσσονται σε ιεραρχικά επίπεδα.

Managers

CEO = Chief Executive Officer
= Διευθύνων Σύμβουλος

CFO=Chief Financial
Officer=Οικονομικός
Διευθυντής

CMO=Chief Marketing
Officer= Διευθυντής
Μάρκετινγκ

CPO = Chief Production
Officer=Διευθυντής
Παραγωγής

COO=Chief Operations
Officer= Διευθυντής
Λειτουργιών

CLO=Chief Legal
Officer=Νομικός Σύμβουλος

HRM = Human Resources
Manager = Διευθυντής
Ανθρώπινου Δυναμικού

Παρεμφερείς λέξεις:

Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης
(ελληνικά)

Chief Executive Officer, CEO (Αγγλικά Αμερικής)

Managing Director, MD (Αγγλικά Μεγάλης
Βρετανίας)

Διοικητής, για μη κερδοσκοπικούς κυρίως
οργανισμούς (ελληνικά):

Executive Director, ED (Αγγλικά Αμερικής)

Administrator, ADM (Αγγλικά Μεγάλης
Βρετανίας).

Έργο του Μάνατζερ

Ο Μάνατζερ είναι ένα άτομο που εκτελεί ένα πολυδιάστατο έργο:

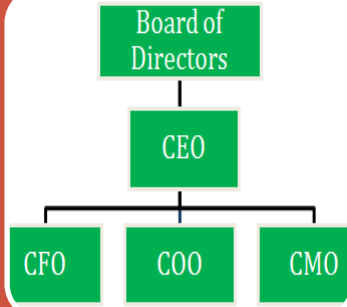
- Θέτει στόχους
- Προγραμματίζει
- Οργανώνει
- Στελεχώνει
- Μοιράζει καθήκοντα
- Επικοινωνεί
- Συνεργάζεται
- Καθοδηγεί
- Υποκινεί
- Συντονίζει
- Επιλύει συγκρούσεις
- Ελέγχει
- Ενημερώνεται
- Προβλέπει
- Διαχειρίζεται αλλαγές
- Και γενικότερα παίρνει αποφάσεις που (ελπίζει να) είναι ορθολογικές



Μάνατζερς – Διοικητικά στελέχη (2)



Μάνατζερς – Διοικητικά στελέχη (3)



Ανώτερα στελέχη

- Αρμόδια για την χάραξη στρατηγικής και τη λήψη αποφάσεων
- Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής, Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος κ.λπ.



Μεσαία στελέχη

- Εκτελούν τις εντολές της Ανώτατης διοίκησης
- Διευθύνουν και συντονίζουν τη δράση των κατώτερων στελεχών
- Διευθυντές τμημάτων, Υπεύθυνοι έργων, Διευθυντής πωλήσεων κ.λπ.



Στελέχη πρώτης γραμμής

- Άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγική διαδικασία
- Επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζόμενους που κάνουν εκτελεστική εργασία
- Επόπτης, επικεφαλής ομάδας κ.λπ.

Ανεστραμμένη πυραμίδα ιεραρχίας

Πελάτες

Οι τελικοί επωφελούμενοι από τις προσπάθειες του οργανισμού

Εργαζόμενοι πρώτης γραμμής

Διαμορφώνουν άμεσα την εμπειρία των πελατών

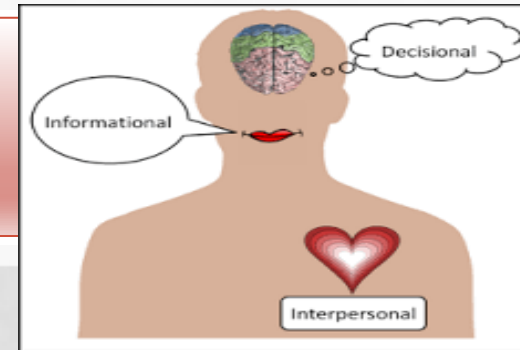
Ηγέτες ομάδων και managers

Βοηθούν τους εργαζόμενους να κάνουν τη δουλειά τους κι επιλύουν προβλήματα

Ανώτερα Στελέχη

Διασφαλίζουν την αποστολή και τις στρατηγικές του οργανισμού

Ο ρόλος των στελεχών



Διαπροσωπικοί ρόλοι	Πληροφοριακοί ρόλοι	Ρόλοι Αποφάσεων
Πώς το στέλεχος αλληλεπιδρά με τους άλλους • Πρότυπο-σημείο αναφοράς • Ηγέτης • Σύνδεσμος	Πώς το στέλεχος ανταλλάσει και επεξεργάζεται πληροφορίες • Παρατηρητής-ελεγκτής • Διαχέων (π.χ. την πληροφορία) • Εκπρόσωπος	Πώς το στέλεχος χρησιμοποιεί τις πληροφορίες στη λήψη αποφάσεων • Επιχειρηματίας • Διαχειριστής κρίσεων • Υπεύθυνος κατανομής πόρων • Διαπραγματευτής

Γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά των μάνατζερς (1)

Χαρακτηριστικά της δουλειάς των managers



Πολλές
ώρες



Σε έντονο
ρυθμό



Σε ποικίλες
εργασίες



μέσα
επικοινωνίας



πολλές
συναντήσεις

Γνώσεις ικανότητες και χαρακτηριστικά των μάνατζερς (2)

Οι μάνατζερ θα πρέπει να έχουν κάποιες βασικές προϋποθέσεις για να επιτελέσουν με επιτυχία και αποτελεσματικότητα το έργο τους. Ειδικότερα θα πρέπει να διαθέτουν:

- Ειδικές ικανότητες, δεξιότητες (στρατηγικές/διανοητικές, ανθρώπινες/διαπροσωπικές, τεχνικές)
- Εξειδικευμένες γνώσεις (γνώσεις μάνατζμεντ, γενικές γνώσεις, ειδικές γνώσεις)
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας



Τι είναι η
δεξιότητα;

Ικανότητες των μάνατζερς

Σύμφωνα με τον Katz, (1974) οι μάνατζερς πρέπει να διαθέτουν τρεις κρίσιμες διοικητικές ικανότητες:

- **Στρατηγικές ή διανοητικές ικανότητες:** λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας, ενόραση - στρατηγικός σχεδιασμός, καινοτομική σκέψη
- **Ανθρώπινες ή διαπροσωπικές ικανότητες:** διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, επικοινωνία, ηγεσία, διαπραγμάτευση, επίλυση συγκρούσεων, διαχείριση αλλαγών, συναισθηματική νοημοσύνη.
- **Τεχνικές ικανότητες:** πληροφορικής, λογιστικής, τεχνικές πωλήσεων, αξιοποίηση πληροφοριών, μοντελοποίηση

Με απλά λόγια: Ο Katz είπε ότι ένας καλός μάνατζερ πρέπει να ξέρει πώς να κάνει τη δουλειά, πώς να συνεργάζεται με τους ανθρώπους και πώς να σκέφτεται στρατηγικά.

Η ΙΚΕΑ μετρά τις δεξιότητες των managers της

- Στην ΙΚΕΑ οι μάνατζερ αξιολογούνται βάσει 11 δεξιοτήτων –κλειδιών:
- Ακρόαση
- Επικοινωνία
- Επίλυση προβλημάτων
- Ανάπτυξη της ομάδας
- Κατανομή της εργασίας
- Εμπιστοσύνη
- Εξουσιοδότηση
- Παραδειγματισμός
- Προσδιορισμός των στόχων
- Συντονισμός
- Συμμετοχή

Τρόποι ανάπτυξης των Τεχνικών ικανοτήτων του Μάνατζερ

Μόρφωση

- Πτυχίο, Μεταπτυχιακό, κλπ
- Απαιτεί γνώσεις από επιστήμες, όπως:
Ψυχολογία,
Κοινωνιολογία,
Ανθρωπολογία,
Φιλολογία,
Οικονομικά,
Μαθηματικά,
Στατιστική,
Λογιστική, Πολιτικές
επιστήμες,
Ηλεκτρονικούς
υπολογιστές,
Διάφορα πεδία
μηχανικής

Εκπαίδευση

- Συνεχής δια βίου εκπαίδευση για απόκτηση σύγχρονων γνώσεων.

Υποστήριξη από έμπειρους μάνατζερ

- Βελτίωση των ικανοτήτων του μάνατζερ υπό την καθοδήγηση ενός έμπειρου μάνατζερ.

Εμπειρία

- Δεν υπάρχει υποκατάστατο για την εμπειρία.

Χαρακτηριστικά των μάνατζερς

- Το στέλεχος θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρίσματα και αρετές, τα οποία αλληλεπιδρούν με τις ειδικές γνώσεις και ικανότητες του, όπως:
 - Ισχυρή προσωπικότητα
 - Προσαρμοστικότητα και ευελιξία
 - Ανάληψη κινδύνου
 - Ανθεκτικότητα και δυναμισμό
 - Καινοτομική σκέψη
 - Αυτονομία και ανεξαρτησία
 - Αυτοπεποίθηση
 - Αντικειμενικότητα και ειλικρίνεια

ΑΣ ΔΟΥΜΕ ΑΝΑ ΒΙΝΤΕΟ

- <https://www.youtube.com/watch?v=Dh7V1UheA6E>
- Ποιοι ρόλοι του manager εμφανίζονται στο απόσπασμα;
- Ποιος ρόλος θα έπρεπε να κυριαρχήσει σε μια συνάντηση για “Health & Safety” και γιατί;
- Πώς επηρεάζει η συμπεριφορά του manager το εργασιακό κλίμα;
- Αν ήσουν στη θέση του Michael, πώς θα διαχειριζόσουν τη συνάντηση;
- Πώς συνδέεται αυτό το παράδειγμα με την πραγματική διοίκηση επιχειρήσεων;

Η εξέλιξη του μάννατζερ

Μέχρι το 1970

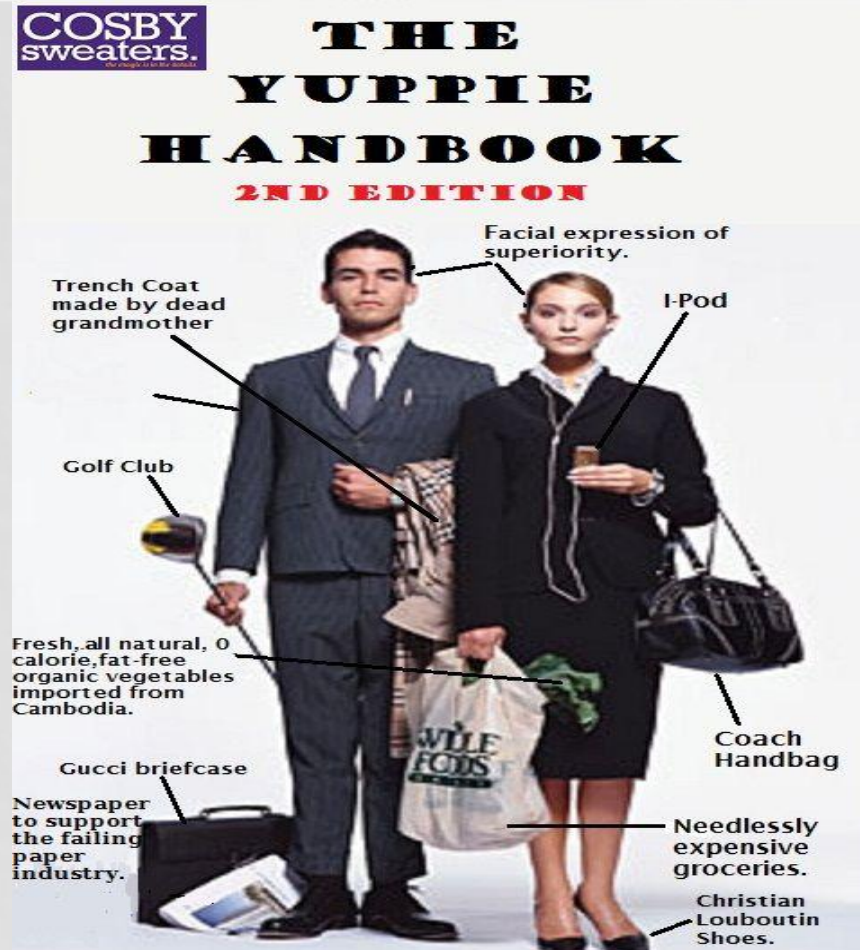
- Περιβάλλον σταθερό και απλό
- Μάννατζμεντ βασισμένο κυρίως στον Ταιηλορισμό
- Γραφειοκρατική δομή οργανισμών
- Γραμμική ιεραρχία
- Εξουσία λόγω θέσης
- Χαμηλό επίπεδο εξουσιοδότησης
- Κάθετη ροή εντολών από πάνω προς τα κάτω



Η εξέλιξη του μάννατζερ

Μετά το 1970

- Μεταβαλλόμενο περιβάλλον (παγκοσμιοποίηση, αυξανόμενος ανταγωνισμός, τεχνολογική πρόοδος)
- Ευέλικτες δομές επιχειρήσεων
- Πεπλατυσμένη δομή (μείωση ιεραρχικών επιπέδων)
- Δικτυωτή ροή πληροφοριών
- Εξουσιοδότηση ομάδων



ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ MANAGER (>2000)

- Δεν δίνει εντολές, αλλά κατευθύνσεις
- Δεν έχει υφισταμένους, αλλά «ομάδα»
- Όχι μονόδρομη, αλλά αμφίδρομη επικοινωνία
- Λιγότερος έλεγχος, περισσότερη αυτονομία στην ομάδα του
- Είναι περισσότερο προπονητής (coach) και λιγότερο διευθυντής
- Εμπνέει και βγάζει από τους ανθρώπους του τον καλύτερο εαυτό τους



ΤΑΛΕΝΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGER

(SCHERMERHORN AND DANIEL, 2018)

- Μελέτες αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης, σε αντίθεση με τις ανταγωνιστικές τους, επιτυγχάνουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από τους **εργαζομένους** τους.
- Οι **άνθρωποι** και τα **ταλέντα** τους (δηλαδή, το τι γνωρίζουν, τι μαθαίνουν και το τι καταφέρνουν) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη συνολική απόδοση μιας επιχείρησης. Αντιπροσωπεύουν αυτό που ονομάζεται:
- **Διανοητικό κεφάλαιο** (intellectual capital) είναι ο συνδυασμός της νοημοσύνης και της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού, και περιλαμβάνει δύο διαστάσεις:
 1. Η **ικανότητα** (competency) αντιστοιχεί στις κλίσεις ή τις δεξιότητες που αφορούν την εργασία σας.
 2. Η **δέσμευση** (commitment) αντιστοιχεί στο πόσο σκληρά δουλεύετε για να εφαρμόσετε τις κλίσεις σας και τις δεξιότητές σας σε σημαντικά έργα.

Βασική εξίσωση: Διανοητικό κεφάλαιο = Ικανότητα x Δέσμευση

ΤΑΛΕΝΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGER

(SCHERMERHORN AND DANIEL, 2018)

- Τα εργασιακά ταλέντα στη σημερινή εποχή της πληροφόρησης, της τεχνολογίας και της εναλλαγής είναι, κατά κύριο λόγο, οι γνωστικά καταρτισμένοι εργαζόμενοι ή αλλιώς οι «εργάτες της γνώσης».
- **Εργάτης της γνώσης** (knowledge workers) είναι κάποιος του οποίου το μυαλό είναι σημαντικό προσόν για τους εργοδότες.
- Υποστηρίζεται ότι σύντομα θα μπούμε σε μια **εννοιολογική εποχή**, όπου θα δοθεί βαρύτητα στην επάρκεια ενός **ολοκληρωμένου μυαλού**, το οποίο αναφέρεται στην ικανότητα των ανθρώπων:
 1. Στα **υψηλά νοήματα**: Δηλαδή θα είναι δημιουργικοί και με ενδιαφέρουσες ιδέες.
 2. Στην **ποιοτική προσέγγιση**: Δηλαδή θα είναι ευχάριστοι και ικανοί στις ανθρώπινες σχέσεις.

Νέα αξία = Γνώση + Δημιουργικότητα + Ενσυναίσθηση

ΤΑΛΕΝΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGER

(SCHERMERHORN AND DANIEL, 2018)

- **Τεχνολογική νοημοσύνη (Tech IQ)** είναι η ικανότητα χρήσης της τεχνολογίας και διαρκούς ενημέρωσης πάνω στις εξελίξεις της.
- Όλο και περισσότεροι άνθρωποι καταναλώνουν ένα μέρος του εργασιακού χρόνου τους στην «τηλεπικοινωνία» ή στην «εργασία από το σπίτι» ή σε εργασίες μέσω ηλεκτρονικών συσκευών.
- Στις μέρες μας, η **εύρεση εργασίας** και η επιτυχημένη **διαδικασία συνέντευξης** απαιτεί την επιδέξια χρήση της τεχνολογίας.
- Αυτό που βρίσκει θετική ανταπόκριση (από εργοδότες) είναι η σωστή συμπλήρωση του **διαδικτυακού προφίλ** με τις κατάλληλες λέξεις-κλειδιά.

ΤΑΛΕΝΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGER

(SCHERMERHORN AND DANIEL, 2018)

- Η **αυτοδιαχείριση** (self-management) είναι η ικανότητα να καταλάβετε τον εαυτό σας, να αναλάβετε πρωτοβουλία, να αποδεχτείτε τις ευθύνες σας, και να μάθετε εμπειρικά.
- **Κοινωνική δικτύωση** (social networking) είναι η χρήση συγκεκριμένων ιστοσελίδων και εφαρμογών (π.χ. LinkedIn, Facebook) που φέρνουν σε επαφή ανθρώπους με παρόμοια ενδιαφέροντα.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Σύγχρονο Μάνατζμεντ
Αντ. Γεωργόπουλος, Λ. Μαρούδας, Π. Πολυχρονίου
Εκδόσεις Μπένου, 2019
2. Διοίκηση Επιχειρήσεων
T. Bateman, S. Snell, R. Konopaske
Εκδόσεις Τζιόλα, 2020, 13^η έκδοση
3. Οργάνωση και Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής]
Κων/ντος Τζωρτζάκης
Εκδόσεις Rosili, 2019

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.