
 <p>www.uom.gr ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ</p> 
<p>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ</p> <p>Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων</p> <p><u>Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία στη Διοίκηση</u> <u>Ανθρώπινων Πόρων</u></p> <p>Γ' Εξάμηνο Ακαδημαϊκό Έτος: 2012-13</p>

Υπεύθυνοι διδασκαλίας:

Δημήτρης Μιχαήλ, Καθηγητής Γραφείο 406 Τμήμα ΟΔΕ Email: mihail@uom.gr	Χρήστος Βασιλειάδης, Επίκουρος Καθηγητής Γραφείο 310 Τμήμα ΟΔΕ Email: chris@uom.gr
--	---

Αντικείμενο μελέτης - Σκοπός

Το γενικό πλαίσιο του μαθήματος Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει ζητήματα, θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, στην οργανωσιακή συμπεριφορά και σε ειδικά θέματα μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Στις επιμέρους θεματικές ενότητες αναλύονται οι βασικές πρακτικές διάχυσης της πληροφόρησης στην επιχείρηση μέσα από τυπικά και άτυπα δίκτυα επικοινωνίας και οι επιπτώσεις τους στο στελεχιακό και ανθρώπινο δυναμικό τους, η διαδικασία λήψης αποφάσεων «εσωτερικού» μάρκετινγκ, η διοίκηση πωλήσεων και οι επικοινωνιακές ανάγκες.

Κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, τη θεωρητική παρουσίαση των παραπάνω ενοτήτων θα ακολουθεί η ανάπτυξη και ανάλυση επιλεγμένων μελετών περίπτωσης. Η εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών απαιτεί περισσότερα από την απλή γνώση και κατανόηση των εννοιών. Απαιτεί τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών των νέων διαμορφούμενων καταστάσεων στην αγορά, την επιχείρηση, και το περιβάλλον καθώς και την ικανότητα της ανάλυσης και σύνθεσης.

Η διαδικασία

Θα ακολουθηθούν συνδυαστικά οι μέθοδοι των παραδόσεων των θεωρητικών εννοιών (διαλέξεις), η παρουσίαση-μελέτη περιπτώσεων (case studies) και οι διαλέξεις από έμπειρα στελέχη της αγοράς. Η συμμετοχή και η ανταλλαγή απόψεων θεωρούνται αναγκαία για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Αξιολόγηση σπουδαστών

1. Συγγραφή και παρουσίαση τεσσάρων εργασιών (βιβλιογραφική επισκόπηση) έκτασης δύο χιλιάδων λέξεων η κάθε μία (70%)
2. Γραπτές εξετάσεις (30%)

Διοικητικές Λεπτομέρειες

α) Οι ενότητες του μαθήματος θα καλυφθούν με ενιαία και διαδοχικά μαθήματα σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών. Κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, τη θεωρητική παρουσίαση των παραπάνω εννοιών θα ακολουθεί ανάπτυξη και ανάλυση επιλεγμένων case studies και διεξαγωγή συζήτησης επί συγκεκριμένων θεμάτων, ιδιαίτερα σε σχέση με την Ελληνική πραγματικότητα, καθώς και με βάση άρθρα από επιστημονικά περιοδικά. Η μελέτη των θεμάτων κάθε συνάντησης και η συμμετοχή των φοιτητών/τριών κρίνεται αναγκαία. Το μάθημα διδάσκεται σε 12 συναντήσεις των 2,5 ωρών. Η προετοιμασία των μεταπτυχιακών φοιτητών είναι απαραίτητη.

β) Στη διάθεση των φοιτητών/τριών του μαθήματος θα υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πακέτο προαιρετικών άρθρων σχετικών με θέματα της ύλης του μαθήματος. Τα άρθρα θα βρίσκονται με τη μορφή Διαθέσιμου Υλικού στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η προαιρετική δυνατότητα ανάγνωσής τους, παρέχει την δυνατότητα εμβάθυνσης των φοιτητών/τριών σε θέματα του άμεσου ενδιαφέροντος τους.

γ) Στόχος κάθε διάλεξης είναι η αποτελεσματικότερη κατανόηση και εμβάθυνση της διδακτέας ύλης. Η προετοιμασία αφορά και τα θέματα συζήτησης των Cases. Επιπλέον, στα πλαίσια των μαθημάτων γίνονται αναλύσεις και αξιολογήσεις επιστημονικών άρθρων και αναζητούνται θέματα ενδιαφέροντα για εξειδικευμένη έρευνα στο περιβάλλον των Ελληνικών επιχειρήσεων.

δ) Η εγγραφή των φοιτητών στην ιστοσελίδα του μαθήματος είναι απαραίτητη ([//compus.uom.gr](http://compus.uom.gr)). Εκεί θα βρείτε διάφορα πακέτα άρθρων, τις διαλέξεις σε μορφή pdf, καθώς και υλικό και οδηγίες για την εκπόνηση των εργασιών.

ζ) Πρόσθετες πληροφορίες για την εκπόνηση των εργασιών

Αναλύσεις Cases / Επιστημονικών Άρθρων

Ένας αριθμός cases θα ανατεθεί στους φοιτητές για ανάλυση-παρουσίαση κατά τη διάρκεια του εξαμήνου. Τα cases θα βοηθήσουν τους φοιτητές/τριες να αναπτύξουν ή και να βελτιώσουν τις ικανότητες που διαθέτουν στην λήψη και ανάλυση αποφάσεων όπως αυτές σχετίζονται με ευκαιρίες ή προβλήματα στην αγορά. Η επιλογή των cases αποβλέπει στην εκπλήρωση του σκοπού αυτού.

Εργασίες Επισκόπησης επιστημονικών Άρθρων και παρουσίασης περίπτωσης διερεύνησης (case)

Κατά τη διάρκεια του εξαμήνου προβλέπεται να δοθούν 4 εργασίες τύπου βιβλιογραφικής επισκόπησης οι οποίες παραδίδονται στις ημερομηνίες των συναντήσεων που προκαθόρισε το ημερολόγιο πρόγραμμα του σχεδίου μαθήματος. Η κάθε εργασία ακολουθεί σε μια πιο συνοπτική μορφή παρουσίασης, τη δομή συγγραφής μιας διπλωματικής εργασίας (βλέπε Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό Πρόγραμμα Σπουδών, Οδηγό συγγραφής διπλωματικών εργασιών).

Α' ενότητα εργασιών :

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει μία εργασία. Η πρώτη εργασία σχετίζεται με τη συζήτηση στα πλαίσια της πρώτης διάλεξης όπου αναλύεται η σημασία της διάχυσης της πληροφόρησης για την παραγωγικότητα της εργασίας σε σύγχρονες επιχειρήσεις. Αναλύονται δίκτυα επικοινωνίας, τόσο τυπικά όσο και άτυπα, και συνδέονται τόσο με τη παραγωγική διαδικασία (voice mechanisms, works councils, suggestion schemes, quality circles) όσο και με την διαδικασία αλλαγών στην επιχείρηση (change management and internal communication). Η δεύτερη εργασία επικεντρώνεται σε ζητήματα της δεύτερης και τρίτης διάλεξης που αναδεικνύουν τη σχέση τυπικών και άτυπων μορφών επικοινωνίας με την ανάπτυξη καριέρας στελεχών (talent management and career development, mentoring), την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης (wellness programs, corporate transparency programs,

business ethics, firm brand name) και την αποφυγή συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση μεταξύ των στελεχών (Υπεύθυνος καθηγητής Δ. Μιχαήλ).

Β' ενότητα εργασιών:

Περιλαμβάνει συνολικά δύο εργασίες. Η μία αναφέρεται σε προβληματισμούς διαχείρισης ανθρώπινων ομάδων μέσα από την ανάπτυξη στρατηγικών και πρακτικών του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing approach). Η δεύτερη ενότητα προσεγγίζει προβλήματα διερεύνησης που αφορούν το γνωστικό αντικείμενο Ηγεσίας Πωλήσεων, Διαχείρισης Ομάδων Πωλητών και Τρόπων επικοινωνίας και υποκίνησης σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον (Management of sales groups). Λεπτομέρειες σχετικά με τις εργασίες θα δοθούν από τον κ. Βασιλειάδη στην 5^η Συνάντηση – Διάλεξη.

Εργασίες της 2^{ης} ενότητας των εργασιών · Ενότητα «Internal Marketing και Sales Leadership, Motivation & Communication». (Υπεύθυνοι καθηγητές: Α. Ανδρονικίδης και Χ. Βασιλειάδης)



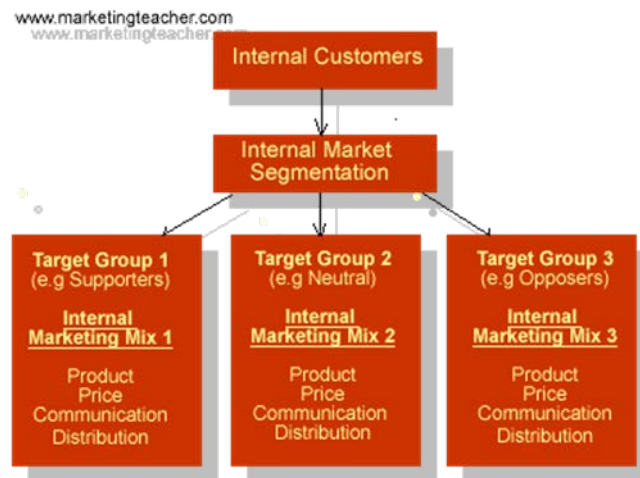
1^η θεματική περιοχή: Θεωρητικές επισημάνσεις και Πρακτικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing).

Ακολουθώντας τον Jobber (1995) μας ενδιαφέρει να περιγράψουμε μετά από μια σύντομη περιγραφή της σχετικής βιβλιογραφίας όλες εκείνες τις πιθανές τάσεις που παρουσιάζονται στην Ηγεσία, Τις μεθόδους μέτρησης της επιτυχίας, Τα συστήματα των Ανθρώπινων επικοινωνιών και δομών καθώς

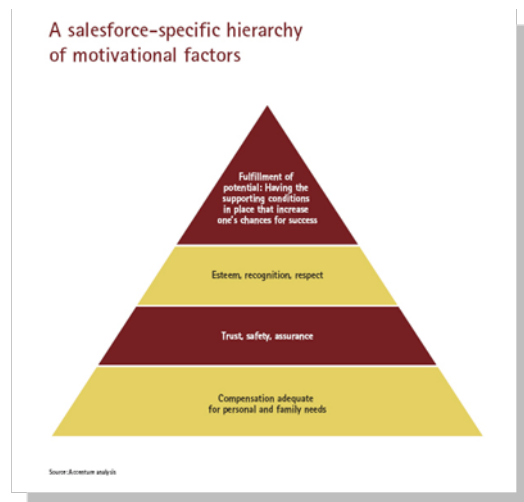
και τα συμβολικά στοιχεία (υιοθέτηση του Εσωτερικού μάρκετινγκ). Στην συνέχεια μετά την περιγραφή των τάσεων μπορείτε να αξιολογήσετε την Ελληνική Πραγματικότητα. Για παράδειγμα οι φοιτητές-τριες αξιολογούν τη δυνατότητα εφαρμογής των στρατηγικών και πρακτικών που προτείνονται στη βιβλιογραφία στο επιχειρησιακό περιβάλλον που βιώνουν καθημερινά.

Για παράδειγμα η υιοθέτηση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο εφαρμογών, ενισχύει την επικοινωνιακή μας στρατηγική στο εσωτερικό της επιχείρησης, και βοηθάει στο να καμθούν οι τυχόν αντιστάσεις που παρατηρούνται για υιοθέτηση αλλαγών στον οργανισμό και στις καινοτομίες. Ισχύει αυτό στην περίπτωση που μελετάτε; Σχολιάζετε και συζητάτε τα αποτελέσματα π.χ. staff forums, presentations, an intranet, away days, videos, personal visits by company directors ή newsletters και τα παρουσιάζεται σε Power point. Το μίγμα Μάρκετινγκ περιλαμβάνει στο Εσωτερικό Μάρκετινγκ, στρατηγικές που ακολουθούν στόχους Θα θέλαμε ή θα πρέπει να έχουν, πελάτες που είναι το προσωπικό μας, Υποστηρικτές, Αντασώμενοι και Ουδέτεροι, η τοποθέτηση του προϊόντος μετατρέπεται σε

τοποθέτηση ιδέας, Αξίας και η διανομή σε τοποθεσία ενώ η επικοινωνία staff forums, presentations, an intranet, away days, videos, personal visits by company directors ή newsletters. Μπορείτε να τα αξιοποιήσετε στον επαγγελματικό σας χώρο; Τα παραπάνω αποτελούν ερεθίσματα σχολιασμού και συζήτησης.



Σύμφωνα με τον Jobber (1995) μπορούμε να τοποθετηθούμε διαφορετικά υιοθετώντας στρατηγικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε τρεις ομάδες εσωτερικών πελατών τους υποστηρικτές (supporters), τους ουδέτερους (neutral) και τέλος τους αντιτασσόμενους (opposers). Προτείνετε στρατηγικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν στους δικούς σας εσωτερικούς πελάτες (πελάτες του case).



2^η θεματική περιοχή: Θεωρητικές επισημάνσεις και Πρακτικές στην Ηγεσία, τα Κίνητρα και την Υποκίνηση του Δυναμικού Πωλήσεων μιας εταιρείας.

Οι πωλήσεις απαιτούν σήμερα μια ολοκληρωμένη διαδικασία προσέγγισης όσον αφορά τον συντονισμό δράσεων υποκίνησης, συνεργασίας και συμμετοχής διαφόρων ατόμων από άλλα τμήματα αλλά και κατά τον συντονισμό εντός του τμήματος των πωλήσεων των διαφόρων

ομάδων ανθρώπινου δυναμικού. Γεωγραφικές διοικητικές ενότητες, τμήματα και διοικητικά κέντρα προϊόντικών γραμμών θα πρέπει να συνεργάζονται και να αποδίδουν, συχνά μάλιστα σε ένα παγκόσμιο και γοργά μεταλλασσόμενο περιβάλλον.

Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί υποκινούν τα στελέχη των πωλήσεων σε αποδοτικά σχήματα συνεργασιών με σκοπό να αποδίδουν στην συνέχεια αποτελεσματικά στον χώρο εργασίας τους. Τα σχήματα αυτά υιοθετούν το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας που οδηγεί στην καλύτερη επικοινωνία λόγω της κατανόησης, των γνώσεων, του χρόνου δράσης, των ικανοτήτων και των προσπαθειών που καταβάλλονται μεταξύ των μελών, με σκοπό την επιτυχή δράση. Η βιβλιογραφία

αναφέρεται στο φαινόμενου του «συνεργατικού πωλητή» (cooperative salesperson). Ιδιαίτερα γνωστές είναι οι εργασίες των, Moon και Armstrong (1994) για ομαδική πώληση (team selling), Hutt, Johnston, και Ronchetto (1985) σχετική με τα κέντρα πώλησης (selling centers). Η συνεργατικότητα από πλευράς πωλητών έχει αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης των, Kohli και Jaworski (1994), Dubinsky, Howell, Ingram, και Bellenger (1986), Pullins, Fine και Warren (1996), MacKenzie, Podsakof, και Fetter (1993), Netemeyer, Boles, McKee, και McMurtian (1997). Παρόλα αυτά και παρά την ιδιαίτερη πρακτική χρησιμότητα του πεδίου έρευνας που αφορά την υποκίνηση συνεργατικών σχημάτων στις πωλήσεις, εξακολουθεί να παραμένει η επίκαιρη ανάγκη για απόδοση των δράσεων των πωλητών μας, μια ανάγκη που απαιτεί κατάλληλη αποδοχή από την διοίκηση και διαχείριση των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Συμβάσεις, Λογική συνάφεια που αφορά ορθολογικά κίνητρα και Εμπιστοσύνη μπορεί να αποτελούν παράγοντες επίδρασης για συμμετοχή και μακροπρόθεσμη υποκίνηση των πωλητών μας. Οι φοιτητές διερευνούν την σχετική βιβλιογραφία που αφορά τις δύο βασικές θεωρίες την θεωρία των κοινωνικών συναλλαγών (social exchange theory) και την θεωρία της δημιουργίας σχέσεων Μάρκετινγκ ή αλλιώς του σχεσιακού μάρκετινγκ (relational marketing theory). Αυτές οι θεωρίες αναγνωρίζουν τη σημασία της διαπροσωπικής έλξης, ψυχολογικής σύνδεσης, και των κανόνων της αμοιβαιότητας στις συμπεριφοριστικές επιλογές.

Σε επίπεδο ανάλυσης μιας περίπτωσης διερεύνησης ορίζουμε τους κανόνες συνεργασίας που αφορούν μια περίπτωση σε Ελληνικό Επιχειρησιακό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα αναλύουμε με πρωτογενή έρευνα π.χ. συνεντεύξεις με στελέχη πωλήσεων ή ερωτηματολόγια προς υπαλλήλους των πωλήσεων, δίνοντας έμφαση στα παρακάτω σημεία ανάλυσης:

- Προσωπικοί παράγοντες π.χ. ηλικία, φύλο, προθυμία για συνεργασία
- Παράγοντες στοχοθέτησης π.χ. δυνατότητα μέτρησης, διευκρίνιση, αλληλεπίδραση
- Οργανωσιακοί παράγοντες π.χ. αριθμός απασχολούμενων, δομή και οργανόγραμμα, κανόνες και αξίες, σύστημα επιβράβευσης
- Σχεσιακοί παράγοντες π.χ. συμμετοχή, επικοινωνία, εμπιστοσύνη, κοινές αξίες

Χρήσιμα άρθρα:

Συνεργασία, προθυμία για συνεργασία και συμμετοχή στα τεκταινόμενα της οργάνωσης (Organizational Commitment)

Για μελέτη της συνεργασίας βλέπε πηγή Hunt και Robert M. Morgan (1994), "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?" *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.

Για προθυμία συμμετοχής στα τεκταινόμενα της οργάνωσης βλέπε Hunt, Lawrence B. Chonko, Van R. Wood (1985), "Organizational Commitment and Marketing," *Journal of Marketing*, 49, (Winter), 112-126.

Σχεσιακοί παράγοντες

Για εμπιστοσύνη και συμμετοχή βλέπε, Achrol 1991; Hrebiniak 1974; Morgan και Hunt 1994.

Achrol, Ravi (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, 55 (4), 77-93.

Hrebiniak, Lawrence G. (1974). "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence," *Academy of Management Journal*, 17, 649-662.

Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58, (July), 20-38.

Η ικανοποίηση των πωλητών από την εργασία τους μπορεί να επιδρά στην συμμετοχή και στην συνεργασία βλέπε σχετικά τους Pullins, Fine, και Warren 1996.

Pullins, E. Bolman, Leslie M. Fine, and Wendy L. Warren (1996), "Identifying Peer Mentors in the Sales Force: An Explanatory Investigation of Willingness and Ability." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24. (2). 125-136.

Όσον αφορά τους επικοινωνιακούς παράγοντες και για τον καθορισμό των αντιλήψεων των πωλητών σχετικά με την διαδικασία της αλληλεπίδρασης στην επικοινωνία βλέπε Mohr και Nevin 1990, p. 37.

Mohr, Jakki and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (October), 36-51.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν ενδεικτικές θεματικές ενότητες διερεύνησης στα πλαίσια της ενότητας, «Ηγεσία, τα Κίνητρα και την Υποκίνηση του Δυναμικού Πωλήσεων μιας εταιρείας».

Πρόσθετες πληροφορίες για την εκπόνηση των εργασιών θα σας δοθούν στην πρώτη διάλεξη.

Προτεινόμενη Βιβλιογραφία

Ενότητα «Communication, Information Sharing and Human Resource Management in Modern Corporations»

McDermott R. and Archibald D. (2010), “Harnessing Staff’s Informal Networks”, *Harvard Business Review*, March, pp.83-89.

Gentile M., (2010), “Keeping Your Colleagues Honest”, *Harvard Business Review*, March, pp.114-117.

Sutton, R., (2010), “The Boss as Human Shield”, *Harvard Business Review*, September, pp.106-109.

Meyer, C. and Kirby, J., (2010), “Leadership in the Age of Transparency”, *Harvard Business Review*, April, pp.39-46.

Meister, J., and Willyerd, K., (2010), “Mentoring Mill”, *Harvard Business Review*, May, pp.69-72.

Menon, T, and Thompson, L, (2010), “Envy at Work”, *Harvard Business Review*, April, pp.74-79.

Berry, L, Mirabito, A., and Baun, W., (2010), “What’s the Hard Return on Employees’ Wellness Programs”, *Harvard Business Review*, December, pp.104-112.

Perlow, L., and Porter, J., (2009), “Making Time Off Predictable and Required”, *Harvard Business Review*, October, pp.102-109.

Ενότητα «Internal Marketing και Sales Leadership, Motivation & Communication». (Υπεύθυνος καθηγητής X. Βασιλειάδης)

Ahmed, Parvaiz K. and Mohammed Rafiq (2002), *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

———, ———, and Norizan M. Saad (2003), “Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies,” *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221–41.

Anderson, Erin (1985), “The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis,” *Marketing Science*, 4(3), 234–54.

——— and Thomas S. Robertson (1995), “Inducing Multiline Salespeople to Adopt House Brands,” *Journal of Marketing*, 59 (April), 16–31.

Barsade, Sigal G. (2002), “The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior,” *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644–75.

- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio (1990), *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bell, Simon J. and Bulent Menguc (2002), "The Employee– Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Quality," *Journal of Retailing*, 78 (2), 131–46.
- , ———, and Sara L. Stefani (2004), "When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 112–26.
- Bergami, Massimo and Richard P. Bagozzi (2000), "Self- Categorization, Affective Commitment, and Group Self- The Role of Leaders in Internal Marketing / 143 Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization," *British Journal of Social Psychology*, 39 (4), 555–77.
- Behrman, Douglas N. and William D. Perreault (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons," *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 9-21.
- Brown, Stephen P. and Robert A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta- Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 63–77
- Caruana, Albert and Peter Calleya (1998), "The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among Retail Bank Managers," *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2–3), 108–116.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta- Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103–118.
- Conger, Jay A. (1999), "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research," *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145–79.
- and Rabrinda N. Kanungo (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- , ———, and Sanjay T. Menon (2000), "Charismatic Leadership and Follower Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 747–67.
- Dickie, Jim and Barry Trailer (2008), "Sales Performance Optimization: 2008 Survey Results and Analysis," CSO Insights, (accessed March 5, 2008) [available at https://www.salesforce.com/form/pdf/cso_insights_sales_wp_08.jsp].
- Donavan, Todd D., Tom J. Brown, and John C. Mowen (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing*, 68 (January), 128–46.
- Ellemers, Naomi, Dick de Gilder, and S. Alexander Haslam (2004), "Motivating and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance," *Academy of Management Review*, 29 (3), 459–78.
- Hutt, Michael D., Wesley J. Johnston, and John R. Ronchento, Jr. (1985), "Selling Centers and Buying Centers: Formulating Strategic Exchange Partners," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5 (May), 33-40.
- Jehn, K. A. (1997) A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups *Administrative Science Quarterly* 42(3) pp.530-557.
- Maltz, E. (1997) An enhanced framework for improving cooperation between marketing and other functions: The differential role of integrating mechanisms *Journal of Market Focused Management* 2(1) pp.83-98.

Moon, Mark A. and Gary M. Armstrong (1994), "Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14 (Winter), 17-30.

⇒ Σημειώσεις που θα διανεμηθούν κατά τη διάρκεια του εξαμήνου

Διδακτικές Ενότητες και παραδοτέα

Εισήγηση Εβδομάδα	Θέμα εισήγησης	Εισηγητής	Παραδοτέα
1	Information Sharing Practices as part of the HRM in Modern Corporations DVD Presentation: Communication Skills that build Winning Relationships	Δ. Μιχαήλ	
2	Greek Case Study Presentation: HRM Στέλεχος Επιχείρησης.	Δ. Μιχαήλ	
3	Intra-firm Social Networking and HRM : New Practices for Developing Managers DVD Presentation: Communicating / Motivating Employees during Organizational Change	Δ. Μιχαήλ	Παραδοτέο: Εργασία 1
4	Greek Case Study: Επισκέπτης, Στέλεχος Επιχείρησης	Δ. Μιχαήλ	
5	Εσωτερικό ΜΚΤ και διαδικασίες προσδιορισμού των επικοινωνιών	Χ. Βασιλειάδης	
6	Διαμόρφωση Στάσεων και συμπεριφορά σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Διαδικασίες μέτρησης και αλλαγής στάσεων. Ποιοτικά μοντέλα έρευνας αντίληψεων Το πλέγμα ρεπερτορίου	Χ. Βασιλειάδης	
7	Αποτελεσματική επικοινωνία και ομαδική συνεργασία: Ένα βιωματικό σεμινάριο	Ε. Βαλκάνος	Επισκέπτης ομιλητής
8	Διαχείριση συγκρούσεων	Β. Μπέλλου	Επισκέπτης ομιλητής
9	Μοντέλα αξιολόγησης ποιότητας εργαζομένων με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας στην επικοινωνία Διοίκησης και Εργαζόμενου	Χ. Βασιλειάδης	

10	Μελέτη παρουσίαση άρθρου	Χ. Βασιλειάδης	Παραδοτέο: Εργασία 2
11	Μελέτη παρουσίαση άρθρου	Χ. Βασιλειάδης	Παραδοτέο: Εργασία 3
12 26-5-2012	Μελέτη παρουσίαση άρθρου	Χ. Βασιλειάδης	Παραδοτέο: Εργασία 4
13 30-6-2012	Γραπτές Εξετάσεις	Δ. Μιχαήλ	

**Στο παραπάνω πρόγραμμα θα γίνουν κατά τη διάρκεια των μαθημάτων αλλαγές που θα ανακοινωθούν από τον διδάσκοντα, λόγω της πρόσκλησης ειδικών για διαλέξεις, καθώς και επισκέψεις σε επιχειρήσεις (εκπαιδευτικές επισκέψεις).*

*Θα παρακαλούσα να προτείνεται δύο άρθρα για μελέτη δηλαδή σύνολο 4
Θα παρουσιαστούν*