

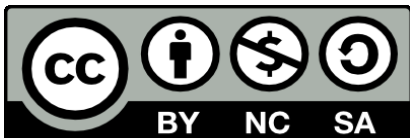


Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ενότητα 8: Η λειτουργία της Διεύθυνσης

Ευγενία Πετρίδου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



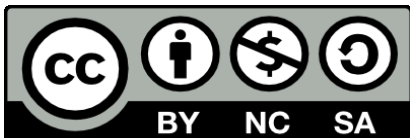


ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΚΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



Η λειτουργία της Διεύθυνσης



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Περιεχόμενα ενότητας (1)

Η Λειτουργία της Διεύθυνσης:

- Έννοια - Περιεχόμενο.
- Ηγεσία.
- Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη.
- Θεωρία Διοικητικής σχάρας (διοικητικό πλέγμα).
- Το Διευθυντικό Πλέγμα (Managerial Grid) - Blake & Mouton.
- Οι 5 τύποι ηγεσίας του Managerial Grid.
- Θεωρία X – Y.
- Υποθέσεις Θεωρίας Y – Χαρακτηριστικά Δημοκρατικού «Μάνατζμεντ»
- Θεωρία Fiedler (Ενδεχομενική Προσέγγιση της Ηγεσίας.)
- Υποκίνηση.
- Η διαδικασία της Υποκίνησης.
- Πυραμίδα του Maslow.
- Θεωρία ERG.



Περιεχόμενα ενότητας (2)

- Θεωρία Herzberg (Θεωρία 2 παραγόντων).
- Το πρότυπο των L. W. Porter κα. E. Lawler.
- Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams.
- Επικοινωνία (Έννοια, Περιεχόμενο, Είδη).
- Η διαδικασία της Επικοινωνίας.

Η Δυναμική της Ομάδας:

- Δυναμική της Ομάδας.
- Λόγοι Δημιουργίας Ομάδων.
- Στάδια Εξέλιξης Ομάδας.
- Ομαδική εργασία – Ο ρόλος των managers.
- Πλεονεκτήματα Ομαδικής Εργασίας.
- Κάποια μειονεκτήματα της Ομαδικής Εργασίας.
- Σύνθεση μιας ομάδας.
- Μεταβλητές έργου και σύνθεση ομάδας.
- Χαρακτηριστικά των ομάδων.
- Συνεκτικότητα μιας ομάδας.



Σκοποί ενότητας

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να δώσει την ευκαιρία στους φοιτητές/τριες να προσεγγίσουν εισαγωγικά τις βασικές έννοιες της λειτουργίας της Διεύθυνσης, δηλαδή τα ζητήματα που αφορούν την επικοινωνία, την υποκίνηση, την ηγεσία, τη δυναμική των ομάδων, ώστε να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι αποτελεσματικά, όσα έχουν προγραμματισθεί και οργανωθεί από τα διοικητικά στελέχη.



Η Λειτουργία της Διεύθυνσης: Έννοια - Περιεχόμενο

Η λειτουργία της διεύθυνσης αφορά το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία των στόχων της οργάνωσης. Περιεχόμενά της είναι: η ηγεσία, η υποκίνηση, η επικοινωνία, η δυναμική των ομάδων, που αποτελούν ενότητες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.



Ηγεσία

Έννοια	Ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζεται πρόθυμα και εθελοντικά από τους συνεργάτες του ότι άξια κατέχει τη θέση του προϊσταμένου.
Είδη	<ul style="list-style-type: none">• Εκμεταλλευτικό αυταρχικό.• Καλοπροαίρετο αυταρχικό.• Συμβουλευτικό.• Συμμετοχικό.



Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη

Μάνατζερ

- Διορίζεται.
- Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη.
- Δίνει οδηγίες – εντολές.
- Ελέγχει.
- Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα.
- Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια.
- Αποδέχεται την πραγματικότητα.
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική.
- Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση.

Ηγέτης

- Αναδεικνύεται.
- Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
- Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει.
- Κερδίζει εμπιστοσύνη.
- Δίνει έμφαση στους ανθρώπους.
- Ανοίγει ορίζοντες.
- Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές.
- Ερευνά την πραγματικότητα.
- Μακροπρόθεσμη προοπτική.



Θεωρία Διοικητικής σχέσης (διοικητικό πλέγμα)

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται από το ισάξιο ενδιαφέρον που δείχνει στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις ανθρώπινες σχέσεις.

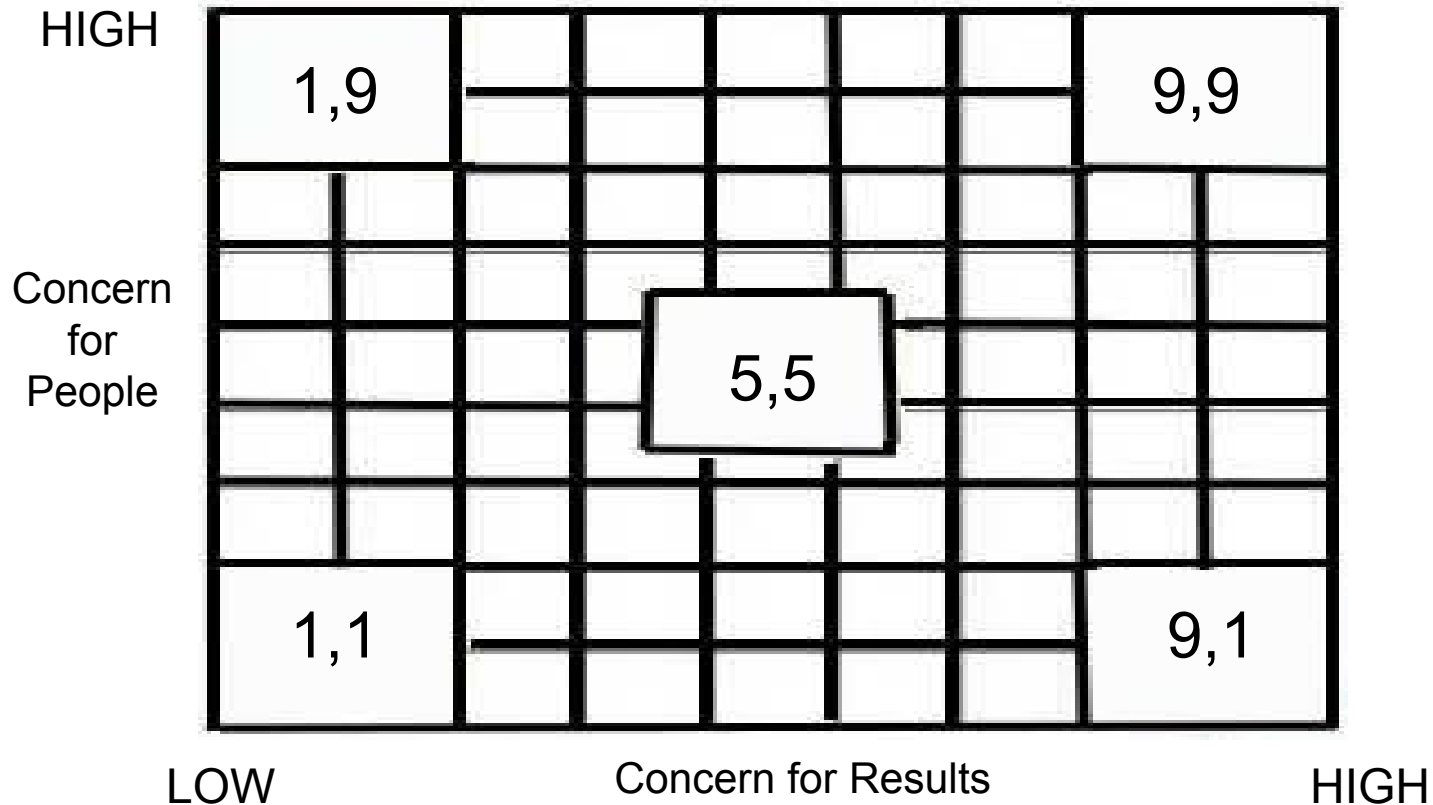


Το Διευθυντικό Πλέγμα (Managerial Grid) - Blake & Mouton

- Δεδομένα μελετών των πανεπιστημίων Ohio & Michigan
- 2 διαστάσεις ηγεσίας:
 - Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους / εργαζομένους (Concern for People).
 - Ενδιαφέρον για εργασία (Concern for Production).
- 5 κύριοι τύποι ηγεσίας.
- Κριτική (μόνο 2 διαστάσεις...).



Το Διευθυντικό Πλέγμα - Managerial Grid



Οι 5 τύποι ηγεσίας του Managerial Grid

- 1,1 – **Αδιάφορος / Ανεύθυνος.**
- 1,9 – **Συναδελφικός:** δημοφιλής, αλλά όχι παραγωγικός.
- 9,1 – **Απολυταρχικός / Αυταρχικός:** επίτευξη στόχων, αλλά όχι δημοφιλής.
- 9,9 – **Ομαδικός ή δημοκρατικός:** σπάνια περίπτωση.
- 5,5 – **Μάνατζερ της Μέσης Οδού:** αυτό χαρακτηρίζει το πιο συνηθισμένο στυλ, ισορροπία εστίασης, κρατώντας το ηθικό των εργαζομένων υψηλό.



Θεωρία X – Y

Υποθέσεις Θεωρίας X

Ο μέσος άνθρωπος :

- Έχει μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί.
- Επιθυμεί να αποφεύγει τις ευθύνες, έχει λίγες φιλοδοξίες και επιθυμεί την ασφάλεια και σιγουριά.
- Πρέπει να πιέζεται, να καθοδηγείται στενά, ακόμη και να απειλείται με τιμωρία.

Χαρακτηριστικά Αυταρχικού «Μάνατζμεντ»

Ο ηγέτης:

- Αποφασίζει μόνος του, είναι συγκεντρωτικός.
- Είναι δογματικός, δε δέχεται υποδείξεις – προτάσεις.
- Ελέγχει στενά τους υφισταμένους, επιμένει στις τυπικές σχέσεις και χρησιμοποιεί το φόβο ως κίνητρο.



Υποθέσεις Θεωρίας Υ – Χαρακτηριστικά Δημοκρατικού «Μάνατζμεντ»

Υποθέσεις Θεωρίας Υ

Ο μέσος άνθρωπος :

- Δεν απεχθάνεται την εργασία. Η σωματική και διανοητική προσπάθεια που καταβάλλει όταν εργάζεται είναι τόσο φυσική, όσο και η διασκέδαση ή η ανάπαυση.
- Είναι αυτοελεγχόμενος και αυτοδιευθυνόμενος στην επιτυχία των στόχων που θα του αναθέτουν.
- Είναι ευφυής, διορατικός, έχει φαντασία και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων.
- Όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες όχι μόνο δέχεται, αλλά και επιδιώκει τις ευθύνες.
- Κίνητρό του είναι αυτά που ικανοποιούν τις ανάγκες της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης.

Χαρακτηριστικά Δημοκρατικού «Μάνατζμεντ»

Ο ηγέτης:

- Διοικεί συλλογικά.
- Αποφασίζει συμμετοχικά.
- Αποκεντρώνει εξουσίες.
- Αναθέτει πρωτοβουλίες.
- Εξασφαλίζει άριστες ανθρώπινες σχέσεις.



Θεωρία Fiedler (Ενδεχομενική Προσέγγιση της Ηγεσίας)

Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler για τον προσδιορισμό της ηγεσίας:

- Βασική μεταβλητή: Ο λιγότερο προτιμώμενος εργάτης (Least Preferred Co-worker, LPC).
 - ↓LPC → στέλεχος προσανατολισμένο στην εργασία.
 - ↑LPC → στέλεχος προσανατολισμένο στον εργαζόμενο.
- Άλλες μεταβλητές:
 - Δομή της εργασίας: η φύση της εργασίας (δομημένη, αδόμητη).
 - Οι σχέσεις ηγέτη – μέλους: βαθμός σεβασμού / εμπιστοσύνης → αποτελεσματικότητα ηγεσίας
 - Εξουσία της θέσης του ηγέτη: μέτρο εξουσίας μέσα στον οργανισμό (ισχυρή ή αδύναμη, π.χ. νόμιμη, ανταμοιβής, καταναγκασμού, του ειδικού, της χαρισματικής προσωπικότητας).

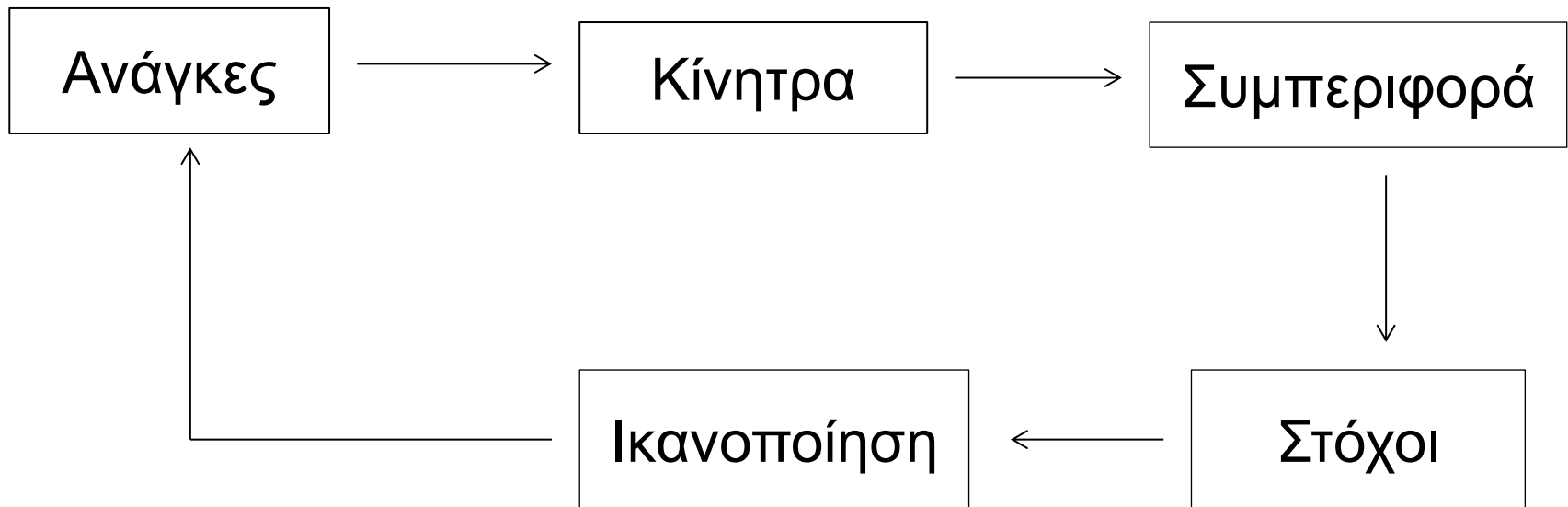


Υποκίνηση

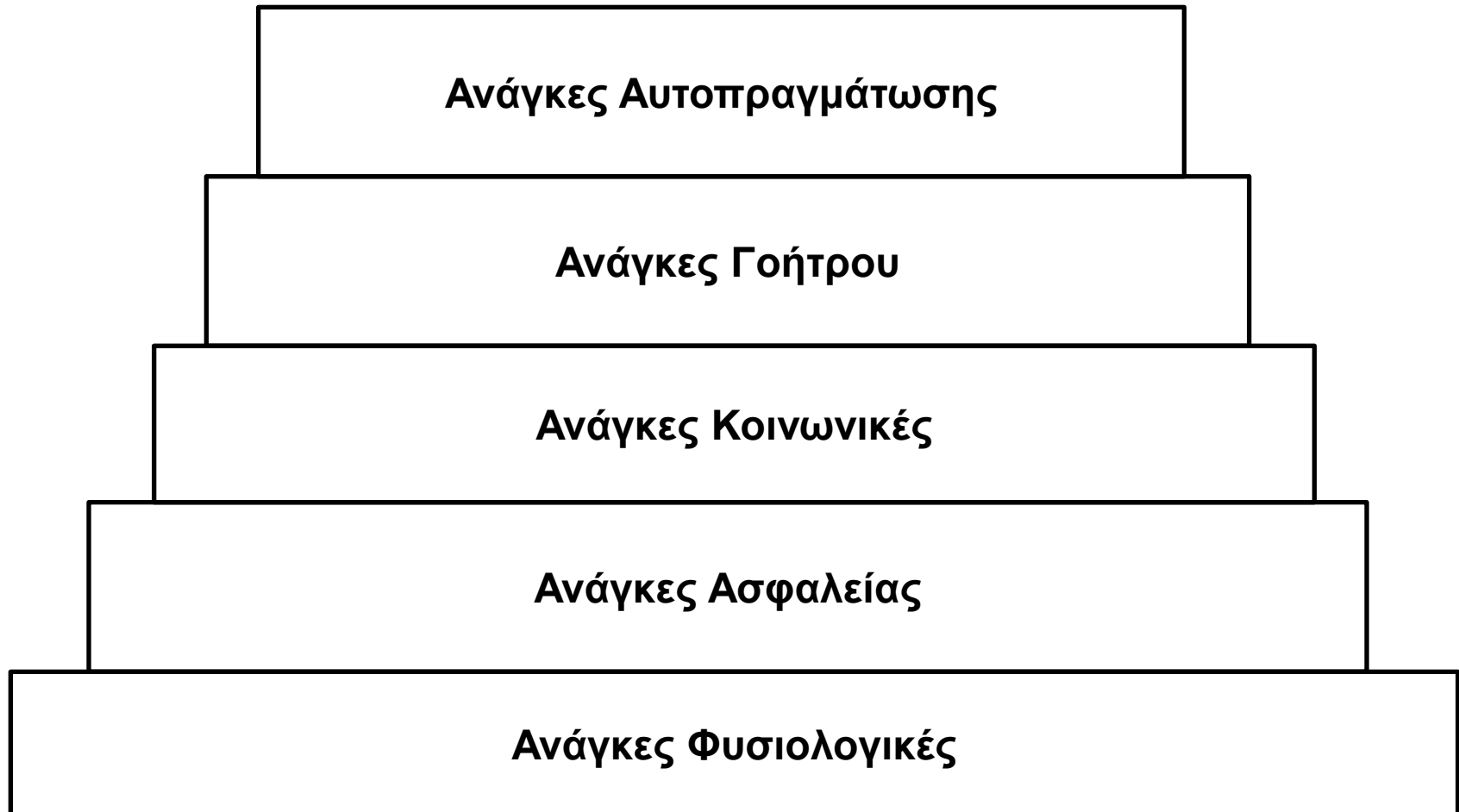
Έννοια	Είναι η παροχή κινήτρων στο άτομο, ώστε ικανοποιώντας τις ανάγκες του, να συμπεριφέρεται κατά τον επιθυμητό τρόπο.
Βασικές Υποθέσεις	<ul style="list-style-type: none">• Διαφορετικά κίνητρα σε διαφορετικούς ανθρώπους.• Διαφορετικά κίνητρα στον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.



Η διαδικασία της Υποκίνησης



Πυραμίδα του Maslow



Θεωρία ERG

- Εξέλιξη της θεωρίας του Maslow.
- Τρεις ομάδες αναγκών:
 - Βιολογικές ανάγκες (**E**xistence).
 - Σχέσεις (**R**elatedness).
 - Ανάπτυξης (**G**rowth).
- Έμφαση στον εργασιακό χώρο.
- Ταυτόχρονη ύπαρξη διαφορετικών αναγκών.
- Στροφή σε άλλες ανάγκες, αν δεν δύναται να ικανοποιηθούν ορισμένες.
- Ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν συνεπάγεται de facto και μείωση της έντασής της.

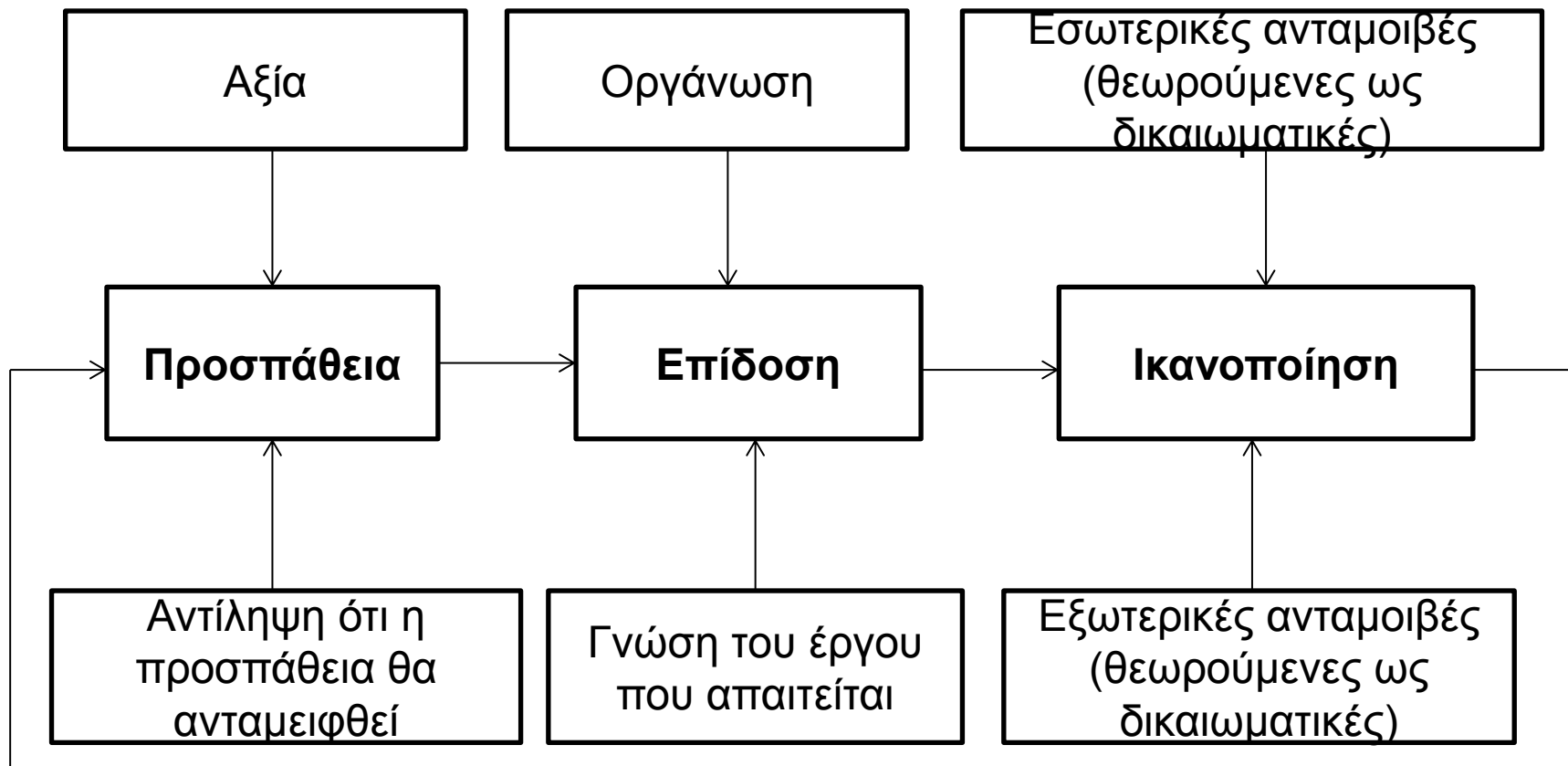


Θεωρία Herzberg (Θεωρία 2 παραγόντων)

- Διαφορετικοί παράγοντες εξηγούσαν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια.
- Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι **ενδογενείς** και ονομάστηκαν παράγοντες **παρακίνησης** (αναγνώριση, ευθύνη, επιτεύγματα).
- Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι **εξωγενείς** και ονομάστηκαν παράγοντες **υγιεινής** (αμοιβή, συνθήκες εργασίας, σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους).



Το πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler



Διάγραμμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams

- Δικαιοσύνη υπάρχει όταν:

$$\frac{\text{Συνεισφορές του ατόμου}}{\text{Απολαβές του ατόμου}} = \frac{\text{Συνεισφορές άλλων}}{\text{Απολαβές άλλων}}$$

- **Συνεισφορές:** ποσότητα, ποιότητα εργασίας, μόρφωση, γνώσεις, ειδίκευση, ηλικία, εμπειρία, θέση, προσωπικότητα, συμπεριφορά.
- **Απολαβές:** οικονομικές αμοιβές, προαγωγή, κύρος, περιεχόμενο – ενδιαφέρον εργασίας, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας, κοινωνική θέση.



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- Έννοια.
- Περιεχόμενο.
- Είδη.
- Διαδικασία.

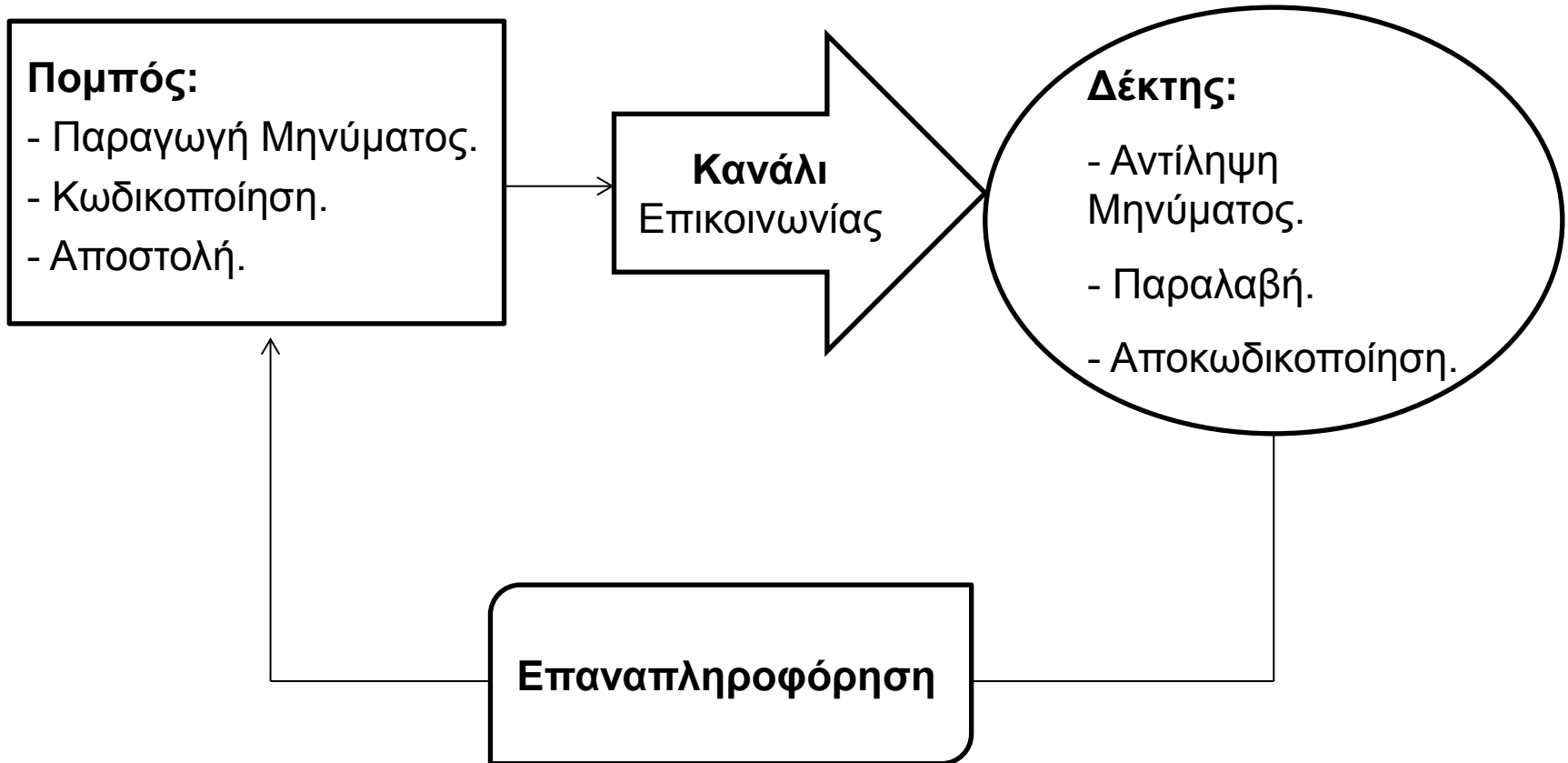


ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (Έννοια, Περιεχόμενο, Είδη)

- **Έννοια:** Είναι το σύνολο των **προφορικών, γραπτών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων** που ρέουν στην επιχείρηση από τον έναν άνθρωπο στον άλλο αμέσως ή εμμέσως και που έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν ακόμη και τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων.
- **Περιεχόμενο:**
 - **Διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας**, δηλαδή όλες οι ανθρώπινες σχέσεις.
 - **Οργανωτική διάσταση**, δηλαδή τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας που η οργανωτική δομή περιλαμβάνει για τη μετάδοση των πληροφοριών.
- **Είδη:**
 - Επικοινωνία πληροφόρησης.
 - Επικοινωνία υποκίνησης.
 - Επικοινωνία συνένωσης.
 - Επικοινωνία αποφάσεων.
 - Ιεραρχική επικοινωνία.



Η διαδικασία της Επικοινωνίας



Η Δυναμική της Ομάδας



Δυναμική της Ομάδας

- **Έννοια:** Είναι η θεωρητική και η πρακτική διερεύνηση των ομάδων που διαθέτουν δομή αμοιβαίων επαφών και επικοινωνίας.
- **Είδη:**
 - **Τυπικές:** σχηματίζονται για την επιτυχία συγκεκριμένων κοινών στόχων με συγκεκριμένους ρόλους και καθήκοντα που επιβάλλονται από την οργανωτική δομή.
 - **Άτυπες:** σχηματίζονται συνειδητά για την επιτυχία συγκεκριμένων στόχων χωρίς να επιβάλλονται από την οργανωτική δομή.



Λόγοι Δημιουργίας Ομάδων

- **Ασφάλεια:** μείωση του αισθήματος μοναξιάς και ενίσχυση της προσωπικής δύναμης.
- **Κύρος:** η συμμετοχή σε ομάδα συνήθως προσφέρει αναγνώριση και κύρος για τα μέλη.
- **Αυτοεκτίμηση:** ενδυναμώνεται η αξία που έχει το άτομο για τον εαυτό του.
- **Δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** κάλυψη των κοινωνικών αναγκών του ατόμου.
- **Εξουσία:** «η ισχύς εν τη ενώσει»
- **Επίτευξη στόχου:** ό,τι δε μπορεί να επιτύχει ένας μπορεί να το επιτύχουν πολλοί μαζί, μέσω των ποικίλων γνώσεων, ικανοτήτων κ.λπ.



Στάδια Εξέλιξης Ομάδας

- **Στάδιο της Διαμόρφωσης** (αβεβαιότητα, βολιδοσκόπηση κατάστασης, επιφυλακτικότητα).
- **Στάδιο της Έντασης** (αντίσταση στους περιορισμούς, συγκρούσεις).
- **Στάδιο της Σταθεροποίησης** (νομιμοποίηση διαφορών - συμπεριφορών).
- **Στάδιο της Απόδοσης** (σαφείς ρόλοι - αρμοδιότητες, εκτέλεση εργασίας).
- **Στάδιο της Αναστολής** (ολοκλήρωση έργου).



Ομαδική εργασία – Ο ρόλος των managers

- **Ομάδα (team):** είναι ένα σύνολο ανθρώπων με συμπληρωματικά προσόντα, οι οποίοι εργάζονται από κοινού για να επιτύχουν κοινούς στόχους, ενώ οι υπόλοιποι για τα αποτελέσματα της απόδοσής τους.
- **Ομαδική εργασία (teamwork):** η διαδικασία της συνεργασίας των ανθρώπων για την επίτευξη των στόχων.
- οι **4 ρόλοι** που καλούνται να παίξουν οι managers:
 - **Ηγέτης ομάδας:** επικεφαλής μιας ομάδας ή μονάδας εργασίας.
 - **Αυτός που διευκολύνει:** καθοδηγητής μιας ομάδας και βρίσκεται στο κέντρο δικτύωσης μιας ομάδας.
 - **Μέλος:** συμβάλλει ως μέλος μιας ομάδας έργου.
 - **Προπονητής:** εκτός της ομάδας ή το άτομο που συγκαλεί μια συνάντηση μιας ομάδας επίλυσης προβλημάτων που στελεχώνεται από άλλους.



Πλεονεκτήματα Ομαδικής Εργασίας

- Περισσότεροι πόροι για την επίλυση προβλημάτων.
- Βελτιωμένη δημιουργικότητα και καινοτομία.
- Βελτιωμένη ποιότητα λήψης αποφάσεων.
- Υψηλότερη δέσμευση στα καθήκοντα.
- Υψηλότερη υποκίνηση μέσω της συλλογικής δράσης.
- Καλύτερος έλεγχος και εργασιακή πειθαρχία.
- Περισσότερη ικανοποίηση των ατομικών αναγκών.



Κάποια μειονεκτήματα της Ομαδικής Εργασίας

- Κοινωνική άσκοπη περιφορά (social loafing) – παραμέληση τυπικών δραστηριοτήτων χάριν των δημοσίων σχέσεων.
- Συγκρούσεις προσωπικοτήτων, Διαφορές στο στυλ εργασίας → αναστάτωση
- Το έργο της ομάδας, αν δεν είναι σαφώς προσδιορισμένο → χαμηλή υποκίνηση και μειωμένος ενθουσιασμός.



Σύνθεση μιας ομάδας

- **Ομοιογενής:** τα μέλη ταιριάζουν μεταξύ τους σε πολλά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, πολιτισμικό υπόβαθρο, εργασιακή εμπειρία
- **Ετερογενής:** τα μέλη διαφέρουν.



Μεταβλητές έργου και σύνθεση ομάδας

Μια ομοιογενής ομάδα είναι περισσότερο χρήσιμη σε:	Μια ετερογενής ομάδα είναι περισσότερο χρήσιμη σε:
Απλές δράσεις	Σύνθετα αντικείμενα / δραστηριότητες
Δράσεις ρουτίνας	Σύνθετες δράσεις
Δράσεις που απαιτούν συνεργασία	Δράσεις που απαιτούν δημιουργικότητα / καινοτομία (βοηθάει η διαφορετική / ριζοσπαστική σκέψη...)
Αντικείμενα που πρέπει να ολοκληρωθούν γρήγορα	Δράσεις που δεν είναι απαραίτητο να ολοκληρωθούν γρήγορα



Χαρακτηριστικά των ομάδων

- **Συνεκτικότητα** (η συνοχή των μελών της ομάδας):
 - **Ομοιογενής**: τα μέλη ταιριάζουν μεταξύ τους σε πολλά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, πολιτισμικό υπόβαθρο, εργασιακή εμπειρία.
 - **Ετερογενής**: τα μέλη διαφέρουν...
- **Συμμόρφωση** (των μελών στα πρότυπα της ομάδας).



Συνεκτικότητα μιας ομάδας

Μια ομοιογενής ομάδα είναι περισσότερο χρήσιμη σε:	Μια ετερογενής ομάδα είναι περισσότερο χρήσιμη σε:
Απλές δράσεις	Σύνθετα αντικείμενα / δραστηριότητες
Δράσεις ρουτίνας	Σύνθετες δράσεις
Δράσεις που απαιτούν συνεργασία	Δράσεις που απαιτούν δημιουργικότητα / καινοτομία (βοηθάει η διαφορετική / ριζοσπαστική σκέψη...)
Αντικείμενα που πρέπει να ολοκληρωθούν γρήγορα	Δράσεις που δεν είναι απαραίτητο να ολοκληρωθούν γρήγορα



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Ευγενία Πετρίδου.
«Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η λειτουργία της Διεύθυνσης». Έκδοση: 1.0.
Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:
<https://opencourses.auth.gr/courses/OCRS521/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>





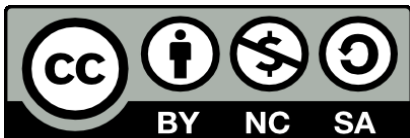
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΚΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Μάντη Αναστασία
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2014-2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

