

**«Οδηγός Εκπόνησης Εργασίας στο μάθημα της Πρακτικής Άσκησης»**

Πρακτική Άσκηση

Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας

Ειρήνη Νικάνδρου, Επ. Καθηγήτρια

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

**ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
SCHOOL OF  
BUSINESS

**ΤΜΗΜΑ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ &  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**  
DEPARTMENT OF  
MARKETING &  
COMMUNICATION



## Οδηγός Εκπόνησης Εργασίας στο μάθημα της Πρακτικής Άσκησης

Το μάθημα επιλογής «Πρακτική Άσκηση» εντάσσεται στα πλαίσια της Πρακτικής Άσκησης. Η εργασία που εκπονείται στα πλαίσια του μαθήματος αυτού θα πρέπει να ακολουθεί ορισμένες προδιαγραφές, όπως αυτές σας δίνονται στον παρόντα Οδηγό. Ο/η φοιτητής/ρια θα πρέπει να δηλώσει το μάθημα στο αντίστοιχο εξάμηνο της Πρακτικής Άσκησης.



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

	Σελ.
Εισαγωγή	4
A. Τι είναι η Μελέτη Περίπτωσης (ΜΠ)	4
B. Φάσεις στην Ανάπτυξη μιας Μελέτης Περίπτωσης	6
1. Προσδιορισμός του Σκοπού της ΜΠ και των Ερωτημάτων που θα πρέπει να απαντηθούν	6
2. Συλλογή Στοιχείων	8
3. Συγγραφή της ΜΠ	9
Βιβλιογραφία	12



## Εισαγωγή

Η σύγχρονη εκπαιδευτική πρακτική τείνει να γίνεται όλο και περισσότερο συμμετοχική ή/και εμπειρική. Η έρευνα έχει αποδείξει την περιορισμένη δυνατότητα των παραδοσιακών μεθόδων εκπαίδευσης όπως είναι η διάλεξη και το διάβασμα. Αρκετοί θεωρητικοί με πρωταγωνιστή τον Kurt Lewin υποστήριξαν ότι οι μέθοδοι εκπαίδευσης που προκαλούν την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων οδηγούν στην καλύτερη κατανόηση των εννοιών, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και θετικών μαθησιακών στάσεων και συμπεριφορών. Η Μελέτη Περίπτωσης είναι μία από τις πιο διαδομένες μεθόδους, που συμβάλλει στο βασικό στόχο της εκπαίδευσης που είναι «μαθαίνω να μαθαίνω». Ο παρόν οδηγός εστιάζει στη μεθοδολογία ανάπτυξης μιας Μελέτης Περίπτωσης σαν εκπαιδευτικό εργαλείο που θα βοηθήσει τους φοιτητές που κάνουν την Πρακτική τους Άσκηση να εντάξουν μέσα σε ένα θεωρητικό πλαίσιο την εργασιακή τους εμπειρία, να διευρύνουν και ταυτόχρονα να εμβαθύνουν σε θέματα που έχουν μελετήσει σε κάποιο βαθμό στη διάρκεια των ακαδημαϊκών τους σπουδών.

**Στόχος**, λοιπόν του παρόντος οδηγού είναι να απαντήσει σε ερωτήματα των φοιτητών σχετικά με την αναζήτηση, αξιολόγηση και οργάνωση του υλικού που θα συλλέξουν στον εργασιακό χώρο για την Εργασία στα πλαίσια της «Πρακτικής τους Άσκησης», καθώς και τη γραφή, το ύφος και τη μορφή που θα πρέπει να έχει η τελική εργασία.

### A. Τι είναι η Μελέτη Περίπτωσης (ΜΠ)

Η **Μελέτη Περίπτωσης** εντάσσεται στο πλαίσιο της Διοικητικής Επιστήμης και καθιερώθηκε σαν εκπαιδευτικό εργαλείο από το Πανεπιστήμιο του Harvard. Είναι ένας τρόπος συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων και παρατηρήσεων



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε

με στόχο να περιγραφεί, να διερευνηθεί, ερμηνευθεί και να αιτιολογηθεί μια επιχειρηματική κατάσταση, δράση ή ιστορία και γενικά ένα φαινόμενο στο πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Χασσιδ, 2004).

Η βασική επιδίωξη της μεθόδου αυτής είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ανάλυσης, σύνθεσης και λήψης αποφάσεων, ή επίλυσης προβλημάτων, η δυνατότητα αφομοίωσης των εννοιολογικών και θεωρητικών υποδειγμάτων, μέσω της σύνδεσής τους με την πραγματικότητα.

### **Τα βασικά πλεονεκτήματα της ΜΠ είναι<sup>1</sup>:**

- Βοηθά στην αφομοίωση και κατανόηση του ουσιαστικού νοήματος των εννοιών και θεωριών,
- Ενθαρρύνει και βοηθά στη μεταφορά των εννοιών, θεωριών και κανονιστικών μοντέλων στον «πραγματικό κόσμο» και συνεπώς, συμβάλλει στην ικανότητα εφαρμογής αυτών,
- Αναπτύσσει τις διοικητικές ικανότητες των εκπαιδευομένων, όπως την αναλυτική και συνθετική σκέψη, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων,
- Συμβάλλει στην εξοικείωση του εκπαιδευόμενου με συνθήκες, γεγονότα, προβλήματα και προσεγγίσεις του εργασιακού χώρου,
- Επιτρέπει τη διεπιστημονική προσέγγιση, αφού η κάθε περίπτωση μπορεί να περιέχει ζητήματα, διοικητικά, μάρκετινγκ, οικονομικά, συμπεριφορικά, νομικά, τεχνικά, κ.ά.

Για να μπορέσει ο/η φοιτητής/ρια<sup>2</sup> να συλλέξει, να αναλύσει και να περιγράψει μια πραγματική επιχειρηματική «κατάσταση» θα πρέπει να **θέσει ένα ή**

<sup>1</sup> Corey, R.E. (1998). "Writing Cases and Teaching Notes". Harvard Business Schooling Publishing, Boston.

<sup>2</sup> Στη συνέχεια του κειμένου θα χρησιμοποιώ μόνο το αρσενικό γένος.



**περισσότερα ερωτήματα**, τα οποία θα τον/την κατευθύνουν στη συγγραφή της εργασίας του/της. Με βάση τα ερωτήματα αυτά ο φοιτητής θα δημιουργήσει ένα πλαίσιο, ένα λογικό μοντέλο που θα τον καθοδηγήσει στη συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά θα τον/την οδηγήσουν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις και σύνδεση της θεωρίας με την πρακτική.

## **B. Φάσεις στην Ανάπτυξη μιας Μελέτης Περίπτωσης**

- 1. Προσδιορισμός του Σκοπού της ΜΠ και των Ερωτημάτων που θα πρέπει να απαντηθούν**
- 2. Συλλογή Στοιχείων**
- 3. Συγγραφή της ΜΠ**

### **1. Προσδιορισμός του Σκοπού της ΜΠ και των Ερωτημάτων που θα πρέπει να απαντηθούν**

Το πρώτο πράγμα που θέλει ο φοιτητής να ξεκαθαρίσει είναι το γιατί είναι σημαντικό να εκπονήσει αυτή την εργασία, ποιός είναι ο στόχος σ' αυτή τη Μελέτη Περίπτωσης, τί θέλει να μελετήσει και να δείξει. Γενικά, αλλά όχι αποκλειστικά η θεματολογία θα πρέπει να άπτεται των πεδίων που έχουν καλυφθεί στο ακαδημαϊκό πρόγραμμα του τμήματος. Τα πεδία του μάρκετινγκ, της επικοινωνίας, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης των επιχειρήσεων, κ.ά. είναι κυρίως οι χώροι στους οποίους θα εστιάσει για τη συγγραφή της ΜΠ.



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε

**Στην πρώτη φάση** είναι πολύ σημαντικό να αποφασίσει σε ποιο επίπεδο θα να εστιάσει η ΜΠ. Θα εστιάσει στο επίπεδο α) της επιχείρησης, β) του τμήματος στο οποίο απασχολήθηκε, ή γ) στο ατομικό επίπεδο, δηλ. σε κάποιο πρόβλημα που αντιμετώπισε στον εργασιακό χώρο;

Προκειμένου ο φοιτητής να πάρει αυτήν την απόφαση θα ήταν καλό να καταγράψει αρχικά τα θέματα τα οποία αντιμετωπίζει η επιχείρηση και ο κλάδος συνολικά, καθώς και τα θέματα με τα οποία έχει ασχοληθεί στην εταιρία, πιθανά προβλήματα στα οποία κλήθηκε ατομικά σαν εργαζόμενος, σαν τμήμα ή σαν εταιρία να αντιμετωπίσει και να δώσει λύσεις. Στη συνέχεια μέσα από αυτήν την καταγραφή, θα καθορίσει το θέμα που βρίσκει περισσότερο ενδιαφέρον και τα ερωτήματα που προκύπτουν και στα οποία θα πρέπει να δώσει απαντήσεις. **Για παράδειγμα**, «Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε μια φάση αναδιοργάνωσης και μείωσης του προσωπικού της», κάποια από τα ερωτήματα στα οποία θα μπορούσατε να απαντήσετε είναι:

- Ποιοί είναι οι παράγοντες που συνέβαλαν σ' αυτήν την απόφαση;
- Ποιά τμήματα επηρεάστηκαν από αυτήν την απόφαση περισσότερο;
- Πώς αντέδρασαν οι εργαζόμενοι; Τα συνδικάτα (αν υπάρχουν); Οι Συμμέτοχοι, γενικά;
- Πώς χειρίστηκε το θέμα της αναδιοργάνωσης και των απολύσεων επικοινωνιακά; Στο εσωτερικό της επιχείρησης και στο εξωτερικό περιβάλλον;
- Πώς ο φοιτητής βίωσε το θέμα της αναδιοργάνωσης στην εργασία του και στο τμήμα;

Ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο θα εστιάσει ο φοιτητής και τα ερωτήματα που θα θέσει, θα είναι και η συλλογή, η παράθεση και ανάλυση των στοιχείων και πληροφοριών.



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε

## 2. Συλλογή Στοιχείων

Τα στοιχεία σας μπορείτε να τα συλλέξετε από διάφορες πηγές<sup>3</sup>:

**Α) Άμεση – Συμμετοχική Παρατήρηση.** Ο/η φοιτητής/ρια που εργάζεται μέσα σ' έναν εργασιακό χώρο είναι η πρώτη και κυριότερη πηγή πληροφόρησης. Μέσα από την παρατήρηση και την ενεργή συμμετοχή στον εργασιακό χώρο ο φοιτητής θα πρέπει να καταγράφει τις πληροφορίες που του είναι χρήσιμες για το θέμα που μελετά, το ερώτημα στο οποίο θέλει να απαντήσει στη ΜΠ. Εδώ βέβαια, υπάρχει και ο κίνδυνος της μεροληψίας λόγω των σχέσεων που αναπτύσσει με τους ανθρώπους στον εργασιακό χώρο. Για το σκοπό αυτό, καλό είναι τα στοιχεία αυτά να συνδυάζονται και με στοιχεία από άλλες πηγές για ποιά αντικειμενική τεκμηρίωση.

**Β) Συνεντεύξεις.** Μια από τις σημαντικότερες πηγές στοιχείων και πληροφοριών για τις ΜΠ. Ο/η φοιτητής/ρια μπορεί να θέσει ερωτήσεις σε εργαζόμενους (τον προϊστάμενο, εργαζόμενους, κ.ά.) προκειμένου να πάρει απαντήσεις για τα ερωτήματα που τον απασχολούν.

**Γ) Ηλεκτρονικές Πηγές.** Το διαδίκτυο είναι ίσως η κυριότερη πηγή δευτερογενούς υλικού. Από την ιστοσελίδα της εταιρίας μπορείτε να βρείτε πολλές χρήσιμες πληροφορίες για ιστορικά στοιχεία, την αποστολή, το όραμα, τις αξίες της εταιρίας, την οργάνωση και τα προϊόντα της, δράσεις κ.ά. Μπορείτε επίσης, να εντοπίσετε και άρθρα που μπορεί να έχουν γραφεί για την εταιρία, τον ανταγωνισμό και τον κλάδο γενικά.

**Δ) Έντυπα.** Απολογιστικές εκθέσεις, φυλλάδια διαφημιστικά, ανακοινώσεις,

<sup>3</sup> Χασσίδ, Ι. (2004). «Οδηγός Σύνταξης Μελετών Περίπτωσης», σ.25-28.





### 3. Συγγραφή της ΜΠ

Μια ακαδημαϊκή εργασία είναι κυρίως μορφή έκφρασης και γραπτής επικοινωνίας. Επομένως, χρειάζεται να εκθέτει τις αντιλήψεις και τις πληροφορίες που αναλύονται καθαρά και αποτελεσματικά, ώστε να εκπληρώνει αυτήν την επικοινωνιακή υπόσχεση. Επιπρόσθετα, η συγγραφή μιας ΜΠ είναι μια δημιουργική διαδικασία. Επίσης, θα πρέπει να τηρούνται οι **κανόνες της επαγγελματικής δεοντολογίας και της κοινωνικής ευγένειας**, ώστε να μη θίγονται και εκτίθενται άτομα και εταιρίες. Η ακρίβεια των στοιχείων και πληροφοριών που παρατίθενται είναι ιδιαίτερης σημασίας.

Τα **κριτήρια** για μια επιτυχημένη ΜΠ είναι:

- Να είναι **ολοκληρωμένη**. Ο αναγνώστης να μην έχει κενά και να παρουσιάζονται όλα τα σημαντικά στοιχεία για την κατανόηση του θέματος.
- Να είναι **τεκμηριωμένη**. Τα στοιχεία να μην αφήνουν αμφιβολίες και να επισημαίνονται οι πηγές.
- Να έχει ακαδημαϊκό και πρακτικό **ενδιαφέρον**.

Για να είναι μια επιτυχημένη ΜΠ χρειάζεται ο φοιτητής να προσέξει τόσο το ύφος και το περιεχόμενο της εργασίας, όσο και το πώς θα οργανώσει και θα παρουσιάσει τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή του.

#### **1. Το ύφος και το περιεχόμενο της γραφής**

Το ύφος του γραπτού λόγου, πολλές φορές θεωρείται ένα ζήτημα δευτερεύουσας σημασίας σε σύγκριση με την ανάπτυξη και τα πορίσματα της εργασίας ή της έρευνάς μας. Αποτέλεσμα αυτής της αντίληψης είναι η παραγωγή κειμένων με



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε

ασαφή και αμφίβολη γλωσσική και εκφραστική διατύπωση, όπου τόσο το περιεχόμενο του γραπτού μας όσο και η προσπάθειά μας δεν αναδεικνύονται. Η επιτυχής έκφραση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: τη σαφήνεια, τη συνοχή στο περιεχόμενο, την οργάνωση και τη διεξοδική ανάπτυξη των ιδεών, όπως επίσης τη σωστή χρήση της γραμματικής, του συντακτικού και της στίξης. Ο καθηγητής Ιωσήφ Χασσιδ (2004) δίνει ορισμένες οδηγίες αναφορικά με το στυλ γραψίματος:

- Καλό είναι να χρησιμοποιείται ο αόριστος χρόνος και να προτιμάται το τρίτο πρόσωπο και όχι το πρώτο ενικό ή πληθυντικό.
- Αν αναφέρεται σε στελέχη/εργαζόμενους θα ήταν καλό να χρησιμοποιείται ουδέτερη γλώσσα, ώστε να μην παραπέμπει στο φύλο και σε προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων. Επίσης, δεν είναι απαραίτητο να αναφερθούν ονόματα. Μπορεί να αναφερθούν φανταστικά ονόματα ή ψευδώνυμα, αλλά αυτό θα πρέπει να αναφερθεί από την αρχή της ΜΠ.
- Η γλώσσα θα πρέπει να είναι απλή και κατανοητή και οι προτάσεις μικρές, ώστε να γίνεται εύκολα κατανοητή και να μην κουράζει.
- Η χρήση πινάκων και διαγραμμάτων θα πρέπει να είναι περιορισμένη και να συμβάλλει στην κατανόηση του κειμένου. Οι Πίνακες και όλο το υποστηρικτικό υλικό μπορεί να εντάσσεται σε Παραρτήματα. Οι πίνακες και τα διαγράμματα θα πρέπει να έχουν έναν τίτλο και να αναφέρεται η πηγή τους.
- Το συνολικό μέγεθος (έκταση) μιας ΜΠ κατά γενικό κανόνα, δε μπορεί να είναι μικρότερο από 20 σελίδες (εκτός Παραρτημάτων) γιατί δε θα έχει την απαιτούμενη πληρότητα και μεγαλύτερη από 50 σελίδες, γιατί κινδυνεύει να γίνει κουραστική.



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε

- Στο τέλος, της ΜΠ θα πρέπει να υπάρχει και η απαραίτητη βιβλιογραφία. Επιλέξτε έναν ενιαίο τρόπο παράθεσης της βιβλιογραφίας, η οποία θα πρέπει να είναι πλήρης.

## **2. Οργάνωση των μερών**

Η οργάνωση της εργασίας, δηλαδή ο χωρισμός του κειμένου σε κύρια μέρη και σε υποδιαίρεσεις των μερών, είναι καθοριστικό σημείο στην επιτυχή εκπόνησή της. Όσο ενδιαφέρον και αν είναι το περιεχόμενο δε μπορεί να αναδειχθεί, αν οι απόψεις και οι ιδέες που εκφράζονται, δεν έχουν μορφικά οργανωθεί κατά τρόπο συνεκτικό και λογικό. Η μορφή της εργασίας αναδεικνύει τόσο την συνθετική όσο και την παραγωγική διαδικασία της συγγραφής, αφού καταστρώνεται το θέμα με μια διεξοδική λογική. Αρχικά, στην εισαγωγή τοποθετείται το θέμα/πρόβλημα, ο στόχος της εργασίας και τα βασικά ερωτήματα της μελέτης.

Η δομή της εργασίας εξαρτάται από τα ερωτήματα που έχουν τεθεί. Καλό θα ήταν ο φοιτητής να ξεκινήσει από το πιο γενικό πλαίσιο και να κινηθεί στα πιο ειδικά ζητήματα. **Περιοχές ανάλυσης** τις οποίες μπορεί να περιλαμβάνει μια ΜΠ είναι:

- **Εταιρικό Προφίλ.** Ποιά είναι η εταιρία σήμερα, το όραμά της, η αποστολή, οι αξίες της, τα προϊόντα /υπηρεσίες, το ανθρώπινο δυναμικό. Σημαντικές χρονικές περίοδοι για τη δημιουργία και την ανάπτυξη της εταιρίας.
- **Εξωτερικό Περιβάλλον.** Ανάλυση των κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος και πώς επηρεάζουν την εταιρία. Στοιχεία για τον κλάδο, τον ανταγωνισμό, ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να βοηθήσουν ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητή η εταιρία και η λειτουργία της.



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε

- **Εσωτερικό Περιβάλλον.** Η οργανωσιακή δομή της εταιρίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, πώς αυτά μπορεί να αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον και τη στρατηγική της εταιρίας και να επηρεάζουν τη λειτουργία της.

Για να γίνει καλύτερα κατανοητή η ΜΠ θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία και από τις τρεις πιο πάνω περιοχές ανάλυσης. Ωστόσο, τα ερωτήματα που θα θέσει ο φοιτητής θα ορίσουν και την έκταση που θα πρέπει να δοθεί σ'αυτές τις περιοχές. **Στο παράδειγμα**, που δόθηκε παραπάνω για την εταιρία που βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης και μείωσης του προσωπικού της, ο φοιτητής θα πρέπει να δώσει αρχικά πληροφορίες σχετικά με το προφίλ της εταιρίας. Ποιά είναι η εταιρία, σημαντικοί σταθμοί για την πορεία της εταιρίας. Ποιός είναι ο κλάδος, ποιοί παράμετροι στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον οδήγησαν στην συρρίκνωση της εταιρίας.

Στο κυρίως σώμα της ΜΠ θα πρέπει να δοθούν τα στοιχεία για να απαντηθούν τα ερωτήματα τα οποία έχουν τεθεί από την αρχή της ΜΠ. Στο **παράδειγμά** μας θα πρέπει να επιλέξετε ένα ή περισσότερα από τα ερωτήματα και να αναλύσετε τα στοιχεία που έχετε συλλέξει. Στο τέλος, αναφέρονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις σε σχέση με το θέμα.

### **Βιβλιογραφία**

Corey, R.E. (1996), "The Use of Cases in Management Education". Harvard Business School Publishing, Boston, 9-376-240.

Corey, R.E. (1998), "Writing Cases and Teaching Notes". Harvard Business School Publishing, Boston, 9-399-077.



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε

Gentile, M.C. (1990), "Twenty-Five Questions to Ask as you Begin to Develop a New Case Study". Harvard Business School Publishing, Boston, 9-391-042.

Linder, J. (1994), "Writing Cases: Tips and Pointers". Harvard Business School Publishing, Boston, 9-391-026.

Χασσιδ, Ι. (2004). "Οδηγός Σύνταξης Μελετών Περιπτώσεων". Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πρόγραμμα «ΕΨΙΛΟΝ» (ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ).  
[http://www.unipi.gr/faculty/jhassid/odigos\\_MP1.pdf](http://www.unipi.gr/faculty/jhassid/odigos_MP1.pdf)



Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Υπεύθυνη Πρακτικής Άσκησης, Τμήμα Μ&Ε