

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ
Διδάκτορας του Freie Universität του Δ. Βερολίνου
Έπιμελητοῦ τῆς Α. Β. Σ. Π.

ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Ἀνάτυπον ἐκ τοῦ περιοδικοῦ «ΣΠΟΥΔΑΙ»
τῆς Α.Β.Σ.Π. τόμ. ΚΕ', τεῦχος 3, ἔτος 1975

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ
Διδάκτορας τοῦ Freie Universität τοῦ Λ. Βερολίνου
Ἐπιμελητοῦ τῆς Α. Β. Σ. Π.

Δ. Μετταγίη.

Βιβλ. Α. Β. Σ. Π.

ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Ἀνάτυπον ἐκ τοῦ περιοδικοῦ «ΣΠΟΥΔΑΙ»
τῆς Α. Β. Σ. Π. τόμ. ΚΕ', τεῦχος 3, ἔτος 1975

*Εἰς μνήμην τῆς πρόωρα
θανούσης Μητρός μου
ΜΑΡΙΑΣ*

ΠΙΝΑΞ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	σελ.
I. Περιεχόμενον τοῦ ὄρου «ἡγετικὸν στελέχος»	7
1. Στέλεχος	7
2. Εἶδη στελεχῶν	8
α. Ἀναλόγως τῆς ὑπάρξεως ὑφισταμένων ἢ μὴ	8
αα. Ἡγετικά στελέχη (Η Σ)	9
αβ. Στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους (Σχ Υ)	13
β. Ἀναλόγως τοῦ εἴδους τῆς ἐργασίας	14
II. Βαθμίδες ἡγετικῶν στελεχῶν	15
III. Καθήκοντα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν	19
IV. Προσόντα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν	28
V. Ἀνάγκαι εἰς ἡγετικά στελέχη	34
VI. Τρόποι ἱκανοποιήσεως τῶν ἀναγκῶν εἰς ἡγετικά στελέχη	37
Βιβλιογραφία *	41
1. Ἑλληνικὴ	41
2. Ἀλλοδοπῆ	42

(*) Σημειοῦνται τὰ σημαντικώτερα ἐκ τῶν χρησιμοποιηθέντων βοηθημάτων. Αἱ παραπομπαὶ γίνονται διὰ τοῦ ὀνόματος τοῦ συγγραφέως ἢ ἐλλείψει τούτου διὰ τοῦ ὀνόματος (καὶ ἐπὶ νομικῶν προσώπων διὰ τοῦ τίτλου) τοῦ ἐκδότη. Ἐπὶ περισσοτέρων ἔργων ἐκπονηθέντων ὑπὸ τοῦ ἰδίου συγγραφέως, ὡς καὶ δι' ἔργα ἀλλοδαπῶν συγγραφέων, τὰ ὁποῖα ἔχουν μεταφρασθεῖ εἰς τὴν ἑλληνικὴν, προστίθεται καὶ ἔνδειξις τοῦ τίτλου τῶν ἔργων.

ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

I. Περιεχόμενον τοῦ ὄρου «ἡγετικὸν στέλεχος»

I. Στέλεχος

Ὡς στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορεὺς θέσεως ἐργασίας, ὁ ὁποῖος δύναται νὰ λαμβάνη ἀποφάσεις ἐπηρεαζούσας ἀμέσως τὴν ἐργασίαν ἄλλων ἐντὸς τῆς οἰκονομικῆς μονάδος. Στελέχη εἶναι π.χ. οἱ σύμβουλοι, οἱ ἀνώτατοι καὶ ἀνώτεροι ὑπάλληλοι, οἱ ἐργοδηγοί, οἱ ἀρχιεργάται κλπ.¹

Πρὸς ἀνάλυσιν τοῦ ὄρου ἀπαιτεῖται διευκρίνισις ἐκάστου ἐκ τῶν ἐπὶ μέρους στοιχείων τοῦ ἀνωτέρω ὀρισμοῦ:

Ὀἰκονομικὴ μονάς καλεῖται τὸ σύνολον τῶν ἀνθρωπίνων καὶ ὕλικῶν πόρων, τὸ ὁποῖον ὑπὸ συντονιστικὴν ἡγεσίαν ἀναπτύσσει σχέσεις καὶ προβαίνει εἰς θυσίας διὰ τὴν ἐπίτευξιν δεδομένου ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ². Κατ' αὐτὴν τὴν ἔννοιαν πέραν τῶν πάσης φύσεως ἐπιχειρήσεων, οἰκονομικὰς μονάδας ἀποτελοῦν ἐπίσης οἱ ἰδιωτικοὶ καὶ δημόσιοι ὄργανισμοὶ (π.χ. πολιτικά, συνδικαλιστικά, ἀθλητικά κλπ. ὀργανώσεις ἢ σωματεῖα, φυλακαὶ, πανεπιστήμια, ἡ ἐκκλησία, ὁ στρατός, τὸ κράτος, ὑπερεθνικοὶ ὄργανισμοί, ὡς ὁ Ο.Η.Ε. κλπ.).

Θέσις ἐργασίας ἀποκαλεῖται ἕν σύνολον ἐπὶ μέρους καθηκόντων³ ἢ ἔργων, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἐκτελοῦνται συνεχῶς διὰ τῆς ἐργασίας ἐνὸς ἀνθρώπου. Ὁ ὄρος «θέσις ἐργασίας» δὲν εἶναι ἐπομένως ταυτόσημος πρὸς τὸν χῶρον ἐργασίας, τὸν τόπον, δηλ., ὅπου λαμβάνει χώραν ἢ προσφορά ὑπηρεσιῶν ὑπὸ τοῦ ἐργαζομένου, ἀλλὰ εἶναι τὸ σύνολον τῶν πρὸς ἐκτέλεσιν καθηκόντων (ἐργασιῶν) ὑφ' ἐκάστου ἐργαζομένου. Αὐτὰ τὰ καθήκοντα δὲν εἶναι προσωποπαγῆ, δηλ. δὲν εἶναι

1. Τὴν αὐτὴν ἄποψιν ἔχει καὶ ὁ Μπανταλούκας, Ὁργανωτικὴ, σ. 113. — Βλ. ἐπίσης Eckardstein, σ. 19/20.

2. Βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 17. Τὸν ὄρον «ὀργάνωσις» χρησιμοποιοῦν ὡς οἶονεῖ ὑποκατάστατον τοῦ ὄρου «οἰκονομικὴ μονάς» καὶ οἱ Duval/Michaud. Οὗτοι σημειοῦν λ.χ. εἰς τὴν σ. 10: «Μία ὀργάνωσις . . . δὲν πετυχαίνει τοὺς στόχους τῆς παρά μονάχα ὄταν . . .»

3. Καθῆκον καλεῖται ὁ ἐπὶ μέρους στόχος, τὸ ἐπὶ μέρους πρὸς ἐκτέλεσιν ἔργον, τὸ ὁποῖον δεόν νὰ ἐπιτευχθῆ δι' ἀνθρωπίνης ἐργασίας. Kosiol, σελ. 43, 89 καὶ 100.

συνδεδεμένα πρὸς ὀρισμένον μέλος τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, εἰς τὸ ὁποῖον ἀναφέρονται ⁴. Οὕτως ἡ θέσις ἐργασίας καὶ τὸ περιεχόμενον αὐτῆς παραμένει ὡς ἔχει καὶ ὅταν ἀκόμη ἀντικαθίσταται ὁ κάτοχος αὐτῆς. Ἡ θέσις ἐργασίας εἶναι ἐλαχίστη μονὰς (ἐλάχιστον στοιχείον) οἰκονομικῆς μονάδος, πρὸς ἐκπλήρωσιν δὲ τῶν καθηκόντων ταύτης ἀπαιτεῖται ἡ ἐργασία ἑνὸς μόνου ἀνθρώπου, ἐφοδιασμένου μὲ τὴν ἐξουσίαν πρὸς χρῆσιν τῶν καταλλήλων ὑλικῶν καὶ ἄλλων μέσων. Εἶναι δυνατόν δύο ἢ καὶ περισσότεραι θέσεις ἐργασίας νὰ χρησιμοποιοῦν τὸ αὐτὸ ἢ τὰ αὐτὰ βοηθητικὰ μέσα, π.χ. δύο χειρισταὶ τὴν αὐτὴν μηχανήν. Ἡ θέσις ἐργασίας συνήθως μὲν περιλαμβάνει ὁμοιογενῆ καθήκοντα, δηλ. μεταβιβαζομένας ἀρμοδιότητας καὶ εὐθύναι πρὸς ἐκτέλεσιν, εἴτε ὁμοιογενῶν ἐργασιῶν ⁵, εἴτε αὐτοτελοῦς ἐργασίας, ἐνίοτε δὲ ἀνομοιογενῆ τοιαῦτα, π.χ. ἐκτέλεσιν ὁλοκλήρου σειρᾶς διαφόρων ἐργασιῶν.

Φορέως θέσεως ἐργασίας ἀποκαλεῖται ὁ κάτοχος τῆς θέσεως ἐργασίας, δηλ., τὸ πρόσωπον τὸ ἐπιφορτισμένον μὲ τὴν πλήρωσιν τῆς οἰκείας θέσεως ἐργασίας καὶ μὲ τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ἀντιστοιχῶν καθηκόντων.

Χαρακτηριστικὰ παντὸς φορέως θέσεως ἐργασίας ⁶ καὶ ἔννοια ἀναπόσπαστοι πρὸς τὴν ἀνάληψιν καθηκόντων ⁷ εἶναι:

α) Ἡ εὐθύνη, ἥτοι ἡ ὑποχρέωσις τοῦ οἰκείου φορέως τῆς θέσεως ἐργασίας, ὅπως ἐκπληροῖ ἀποτελεσματικῶς τὰ καθήκοντά του καὶ ὅπως λογοδοτῇ δι' αὐτὰ πρὸς τὸν ἐξουσιοτήσαντα ⁸.

β) Ἡ ἐξουσία ⁹, ἥτοι τὸ παρεχόμενον πρὸς ἕκαστον φορέα θέσεως ἐργασίας δικαίωμα νὰ χρησιμοποιῇ τὰ κατάλληλα ὑλικά καὶ ἄλλα μέσα καὶ νὰ προβαίνει εἰς τὰς ἀναγκαίας ἐνεργείας πρὸς ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων του.

2. Εἶδη στελεχῶν

α. Ἀναλόγως τῆς ὑπάρξεως ὑφισταμένων ἢ μὴ

Ἀναλόγως τοῦ τρόπου, μὲ τὸν ὁποῖον ἐπηρεάζουν τὴν ἐργασίαν ἄλλων, τὰ στελέχη διακρίνονται εἰς ἡγετικά στελέχη (HΣ) καὶ εἰς στελέχη χωρὶς ὑφισταμένου (ΣΧΥ).

4. Περὶ τῆς θέσεως ἐργασίας, βλ. Kosiol, σελ. 89 ἐπ.—Πρβλ. Μπανταλούκα, Μικροοικονομική, σ. 55.

5. Περὶ καθηκόντων βλ. Μπανταλούκα, Μικροοικονομική, σ. 55/56.—Κατὰ τὸν Kosiol, σ. 100, καθήκοντα ἢ ἐργασίαι (Aufgaben) εἶναι ἀπαιτήσεις πρὸς τὸν ἄνθρωπον, αἱ ὁποῖαι χρήζουσιν ἐκπλήρωσεως, δηλ. τεθέντος ἢ ἀνατεθέντος στόχου πρὸς πραγματοποίησιν. Οὗτος διακρίνει τὰ καθήκοντα εἰς τοιαῦτα ἀποφάσεως καὶ ἐκτελέσεως. Βλ. σ. 100/101.

6. Πρβλ. Στρατουδάκης, σ. 53.

7. Περὶ ἀνατιθεμένων καθηκόντων (ἐργῶν) καὶ τῆς πρὸς αὐτὰ ἀναποσπάστου ἐξουσίας καὶ εὐθύνης τοῦ φορέως αὐτῶν βλ. Institut für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen (ἐκδ.), σ. 8-12.—Ἐπιπλέον περὶ «ἰσοτιμίας ἐξουσίας καὶ εὐθύνης» βλ. Μπανταλούκα Ὁργανωτική, σ. 132/133.

8. Βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτική, σ. 133.

9. Περὶ ἐξουσίας (Authority, Autorität), βλ. Kruppa, σ. 15 ἐπ.—

αα. Ήγετικά στελέχη

Ὡς ἡγετικά στελέχη (ΗΣ) (managers) χαρακτηρίζονται ἐκεῖνα τὰ στελέχη, τὰ ὁποῖα προϊστάνται ἄλλων φορέων θέσεων ἐργασίας¹⁰.

Ὡς πρὸς τὸ περιεχόμενον τοῦ ὅρου ἡγετικὸν στέλεχος ἢ manager ὑπάρχουν διαφοραὶ ἀπόψεων, τόσον ἀπὸ χώρας εἰς χώραν¹¹, ὅσον καὶ ἀπὸ ἀπόψεως πλευρᾶς θεωρήσεως (ὀπτικῆς γωνίας), ἀπὸ τὴν ὁποῖαν ἐξετάζεται ὁ ὅρος¹². Τὰ περισσότερα στελέχη κάθε οικονομικῆς μονάδος εἶναι ἡγετικά στελέχη. Οὕτω π.χ. ὁ γενικός διευθυντής, οἱ τμηματάρχαι, οἱ προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν καὶ οἱ ἀρχιεργάται, δηλ. φορεῖς θέσεων ἐργασίας, οἱ ὁποῖοι κατέχουν θέσιν προϊσταμένου ἐπηρεάζουν ἀμέσως τοὺς ὑφισταμένους των, διὰ τῆς ἐξουσίας, τὴν ὁποῖαν ἔχουν ἐπὶ τῆς ἐργασίας αὐτῶν. Ἡγετικὸν στέλεχος ὀνομάζεται, λοιπόν, κάθε φορεὺς ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας¹³.

Ἡγετικὴ θέσις ἐργασίας χαρακτηρίζεται κάθε θέσις ἐργασίας μὲ διευθυντικὰ καθήκοντα, δηλ. κάθε θέσις ἐργασίας, ἡ φορεὺς τῆς ὁποίας προϊσταται συστήματος (π.χ. ἐπιχειρήσις), ἢ ὑποσυστήματος (π.χ. γεν. διευθυνσις, διευθύνσις, τμήμα, ὁμάς ἐργασίας) καὶ ἔχει ὡς βασικὸν καθήκον τὴν διεύθυνσιν, τὸν συντονισμὸν καὶ τὸν ἔλεγχον τῶν ἐνεργειῶν τῶν ὑπ' αὐτὸν ἐργαζομένων πρὸς ἐπίτευξιν τεθέντων ἀντικειμενικῶν στόχων τῆ βιοηθείᾳ συνεργατῶν (doing things by people)¹⁴.

10. Μὲ τὸ θέμα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν (Managers ἢ Führungskräfte ἢ Cadres) ἔχουν ἀσχοληθῆ, ἐκτὸς ἄλλων καὶ οἱ: Allen, σ. 21. — Collier, σ. 226 — Drucker, (Manager), σ. V — Duval/Michaud, σ. 12/13 — Davis, σ. 55 — Fischer, σ. 8 — Gabler, σ. 175, τ. II — Gerwig, σ. 294 — Gutenberg, σ. 20 καὶ 59 ἐπ. — Harbison/Myers, σ. 70 — Hersey/Blanchard, σ. 3-5 — Hiner, σ. 72-76 — Huse/Bowditch, σ. 163-169 — Jacquin, σ. 260 — Koontz/O' Donnell, σ. 438 — Kruppa, σ. 8 - 10 — Moment/Zaleznik — Μπανταλούκας, Ὁργανωτικῆ, σ. 131 ἐπ. — Sayles, Chap. 14 — Sonthoft, σ. 50-56 — Χολέβας, 199 ἐπ. — Haner/Ford, σ. 4: «Individuals who make decisions (rather than performing all of their work within an established routine) are called managers». — Eckardstein, σ. 17 - 20 — Scheuplein, σ. 30 — Korff, σ. 9 — Ballhaus, σ. 141 — Häusler, σ. 89 ἐπ. — Βλ. Dreher.

11. Τοῦτο ἀπέδειξε διεθνῆς συγκριτικὴ ἐρευνα, ἡ ὁποία διεξήχθη ὑπὸ τοῦ National Industrial Conference Board τῆς Νέας Ὑόρκης εἰς ὀκτὼ χώρας (Γαλλία, Δυτ. Γερμανία, Η.Π.Α. Ἰαπωνία, Ἰνδία, Ἰταλία, Μεγ. Βρεταννία, Χιλή), καὶ ἐδημοσιεύθη τὸ 1961. Βλ. Wikstrom, Developing, σ. 5.

12. Βλ. Koontz/O' Donnell, σελ. 438/439 — Βλ. Ulrich: σελ. 12.

13. Κατὰ τὸν Μπανταλούκα, Ὁργανωτικῆ, σελ. 132, οἱ φορεῖς τῶν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας καλοῦνται συνήθως στελέχη. Ἐπαρκῆς αἰτιολόγησις τῆς διαφορητικῆς ἀπόψεως τῆς ἀνά χειρὸς μελέτης παρέχεται εἰς τὸ παρὸν κεφάλαιον. Συναφῆς πρὸς τὴν ἐνταῦθα παρατιθεμένην ἀπομὴν ὑποστηρίζεται ὑπὸ τοῦ ἰδίου εἰς τὴν σελ. 132, ὅπου τοὺς ἀγωγούς ἐπιβολῆς (δηλ. τοὺς φορεῖς ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας) ἀποκαλεῖ ἡγέτας. — Κατὰ τὸν Χολέβα, σελ. 199/200 «Τὸ σύνολον τῶν προσώπων, τὰ ὁποῖα κατέχουν θέσεις ἀποτελούσας βαθμίδας εἰς τὴν ἱεραρχικὴν πυραμίδα τῆς ἐπιχειρήσεως, συνιστοῦν τὴν Ἡγεσίαν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ καλοῦνται ἡγετικά στελέχη ταύτης». Διὰ τοῦ ὅρου Ἡγεσία ἀποδίδει ὁ συγγραφεὺς τοὺς ξενογλώσσους ὄρους Management καὶ Betriebsführung.

14. Διαφορητικὸν περιεχόμενον δίδεται εἰς τοὺς ὄρους «διοικητικὸν στέλεχος» ἢ «ὄργανοδιοικητῆς» καὶ «ἡγέτης» ὑπὸ ἐτέρων. Πρβλ. Ἀθανασόπουλον, σελ. 707-710. — Πρβλ. ἐπίσης Mommsen, σελ. 613.

Χαρακτηριστικά στοιχεία της έννοιας «ήγετικών στέλεχος» (ή φορέας ήγετικής θέσεως εργασίας) είναι — πλὴν τῆς ἐξουσίας καὶ τῆς εὐθύνης, στοιχείων τὰ ὁποῖα ἀποτελοῦν χαρακτηριστικά γνωρίσματα ὄλων ἀνεξαιρέτως τῶν φορέων θέσεων εργασίας (καὶ ὡς ἐκ τούτου καὶ τῶν ἡγετικῶν τοιούτων)— ἡ ἐπιβολὴ καὶ ἡ πρωτοβουλία¹⁵. Βασικῆς σημασίας εἶναι τὸ γεγονός, ὅτι εἰς τοὺς φορεῖς ἡγετικῶν θέσεων εργασίας (δηλ. εἰς τὰ ΗΣ) δὲν ἀνατίθενται ἐργασίαι πρὸς ἐκτέλεσιν, ἀλλὰ ἐργα πρὸς διευθέτησιν. Πρὶν ἀναλυθῶν τὰ δύο ὡς ἄνω ἐπιπρόσθετα χαρακτηριστικά τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν πρέπει νὰ διευκρινισθῇ, ὅτι ἡ ἐξουσία καὶ ἡ εὐθύνη τῶν στελεχῶν ἔχει περιεχόμενον διαφέρον κατὰ τι ἐκείνου τῆς ἐξουσίας καὶ τῆς εὐθύνης τῶν φορέων ἁπλῶν (ἐκτελεστικῶν) θέσεων εργασίας.

Αἱ διαφοραὶ εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

(α) Ἡ ἐξουσία τῶν στελεχῶν εἶναι εὐρύτερα ἐκείνης τῶν φορέων ἁπλῶν θέσεων εργασίας, δηλ. τῶν φορέων θέσεων εργασίας, οἱ ὅποιοι δὲν ἔχουν ὑφισταμένους. Μεταξὺ τῶν μέσων, τὰ ὁποῖα ἔχουν εἰς τὴν διάθεσίν των τὰ ἡγετικά στελέχη πρὸς ἐκτέλεσιν τῶν ἀναλαμβανόμενων καθηκόντων περιλαμβάνεται καὶ ἡ ἐργασία ἄλλων ἀνθρώπων. Τὰ ἡγετικά στελέχη ἔχουν ὑφισταμένους, τὴν ἐργασίαν τῶν ὁποίων ἐξουσιάζουν. Ὅθεν, βασικὸν χαρακτηριστικὸν τῆς έννοιας ἡγετικῶν στέλεχος εἶναι ἡ δύναμις τούτου νὰ ἀποφασίζῃ, ὄχι μόνον διὰ τὴν (ἔστω ἐντὸς ὁρίων) διάθεσιν τῆς ἰδίας αὐτοῦ ἐργασίας — γεγονός ὅπερ συμβαίνει καὶ μὲ τὸ κατώτατον ἀκόμη ἐκτελεστικὸν ὄργανον τῆς οἰκονομικῆς μονάδος¹⁶ — ἀλλὰ, ὑπ' ὀρισμένας προϋποθέσεις καὶ διὰ τὸν τρόπον, τόπον καὶ χρόνον, κατὰ τὸν ὁποῖον θὰ διατεθῇ ἡ ἐργασία τῶν ὑφισταμένων του¹⁷.

(β) Ἡ εὐθύνη τῆς ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι ἐπίσης εὐρύτερα ἐκείνης τῶν φορέων ἁπλῶν ἐκτελεστικῶν θέσεων εργασίας, καθόσον περιλαμβάνει, πλὴν τῆς εὐθύνης διὰ τὰ ὑπὸ τοῦ ἰδίου τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους ἐκτελούμενα καθήκοντα (ἄμεσος ἢ πρωτογενὴς εὐθύνη) καὶ τὴν εὐθύνην τούτου διὰ τὰς ὑπ' αὐτοῦ ἀποφασισθείσας ἐνεργείας, ἢ ἐκτέλεσις ὅμως τῶν ὁποίων ἀνατίθεται ὑπ' αὐτοῦ εἰς ὑφισταμένους του (ἔμμεσος ἢ δευτερογενὴς εὐθύνη)¹⁸.

Τὰ χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τὰ ὁποῖα ἀνήκουν μόνον εἰς τὰ ἡγετικά στελέχη καὶ ὄχι εἰς ὄλους τοὺς φορεῖς θέσεων εργασίας εἶναι:

15. Κατὰ τὸν Kosiol χαρακτηριστικά τῆς ἰθουόσης ἐργασίας εἶναι: α) Λήψις ἀποφάσεων καὶ ἐκδόσις ἐντολῶν. β) Δημιουργικὴ Πρωτοβουλία καὶ γ) Εὐθύνη. Βλ. σελ. 101-107. ὡς ἐπίσης σελ. 114/115.

16. Kosiol, σελ. 101: «Auch der letzte Ausführende in der Unternehmung hat noch wählende Überlegungen anzustellen .

17. Ὅταν ἡ ἀπόφασις καὶ ἡ ἐκτέλεσις αὐτῆς ἀνήκουν εἰς τὸ αὐτὸ πρόσωπον ὀμιλοῦμεν περὶ «αὐταποφάσεως» (Selbstentscheidung), ἐνῶ ὅταν γίνεται διαχωρισμὸς τοῦ ἀποφασίζοντος ἀπὸ τὸν ἐκτελοῦντα καὶ ὑπάρχει ἱεραρχικὴ ἐξάρτησις τοῦ δευτέρου ἀπὸ τὸ πρῶτον, ὀμιλοῦμεν περὶ «ἐτεροποφάσεως» (Fremdentscheidung) ἢ περὶ «διευθυντικῆς ἀποφάσεως». Βλ. Kosiol, σελ. 101.

18. Βλ. Kosiol, σελ. 115 καὶ 105-107 — Ἐπίσης βλ. Μπανταλοῦκα, Ὅργανωτική, σελ. 133.

(γ) Ἡ ἐπιβολή¹⁹, ἥτοι τὸ δικαίωμα καὶ ἡ ὑποχρέωσις τοῦ ΗΣ νὰ δίδῃ ὁδηγίαν πρὸς τοὺς ὑφισταμένους του, οὕτως ὥστε νὰ χρησιμοποιηθῆι ἡ προσπάθεια τούτων, καθ' ὃν τρόπον οὗτος ἀπεφάσισεν. Ἡ ἐπιβολή ἀπορρέει ἐκ τοῦ προσωπικοῦ διαχωρισμοῦ μεταξὺ ἀποφασίζοντος καὶ ἐκτελοῦντος καὶ ἐκ τῆς ἀνάγκης ὅπως ἐξασφαλισθῆι ἡ ὑπὸ τῶν ὑφισταμένων ἐκτέλεσις κατὰ τὸ πνεῦμα τῆς ἀποφάσεως τοῦ προϊσταμένου (ἡγετικοῦ στελέχους). Ἡ ἄσκησις ἐπιβολῆς ἢ ἐπιρροῆς ἐκδηλοῦται διὰ τῆς λήψεως προσωποπαγῶν μέτρων κατευθύνσεως τῶν διαθέσιμων ἀνθρωπίνων πόρων, εἰς τρόπον ὥστε οὗτοι νὰ συμμορφοῦνται πρὸς τὰς ἐπιθυμίας καὶ ἀποφάσεις τοῦ φορέως τῆς ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας²⁰.

δ) Ἡ πρωτοβουλία²¹, ἥτοι ἡ δυνατότης πρὸς ἐλευθέραν αὐτόβουλον (δηλ. ὀφειλομένην εἰς τὴν ἰδίαν ἐκάστου κρίσιν καὶ θέλησιν) ἀπόφασιν (ἢ πνευματικὴν σύλληψιν) καὶ πραγματοποιήσιν ταύτης (ἢ ἀξιοποίησιν δι' ἐφαρμογῆς καινοτομιῶν)²². Ἡ πρωτοβουλία ἀναφέρεται εἰς τὸ δικαίωμα καὶ τὴν ὑποχρέωσιν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν νὰ δραστηριοποιῶνται διαρκῶς καὶ αὐτοβούλως, δίδοντα κατευθύνσεις πρὸς ὀρθὴν ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων των.

Ὡς «τυπικὸν στοιχείον» τῆς ἐννοίας ΗΣ ἀναφέρεται ὑπὸ τινῶν²³ καὶ τὸ σύνολον τῶν γνώσεων, τὰς ὁποίας ἀπέκτησεν ἐν μέλος τῆς οἰκονομικῆς μονάδος εἶτε «κατόπιν συστηματικῶν σπουδῶν εἰς ἀνώτατον ἢ ἀνώτερον ἐκπαιδευτικὸν ἴδρυμα», συνοδευομένων ὑφ' ἑνὸς «διπλώματος», εἶτε «κατόπιν προσωπικῆς ἐπαγγελματικῆς ἐμπειρίας». Εἰς τὴν ἀνά χειρας μελέτην (διὰ λόγους ἀπλοποιήσεως) δὲν θεωροῦνται ὡς χαρακτηριστικὸν στοιχείον τῆς ἐννοίας ΗΣ αἱ κατεχόμεναι γνώσεις, καθ' ὅσον αὗται, ὡς ἀναφερόμεναι εἰς διαφόρους κλάδους καὶ εἰδικότητας, δὲν εἶναι εὐκόλως νὰ συγκριθοῦν μεταξύ των καὶ νὰ μετρηθοῦν βάσει ἐνὸς κοινοῦ μέτρου· μόνον γνώσεις ἀναφερόμεναι εἰς τὸν αὐτὸν ἐπιστημονικὸν κλάδον εἶναι δυνατόν νὰ συγκριθοῦν. Πέραν τούτου θεωροῦμεν, ὅτι δὲν εἶναι δυνατόν νὰ καθορισθῆι ἐν (ποιοτικὸν καὶ ποσοτικὸν) ἐπίπεδον γνώσεων, τὸ ὁποῖον θὰ ἀπετέλει τὴν διαχωριστικὴν γραμμὴν μεταξύ ὑπάρξεως καὶ ἐλλείψεως γνώσεων καὶ τὸ ὁποῖον, ὡς ἐκ τούτου, θὰ ἀπετέλει σαφῆς κριτήριον ὑπάρξεως ἢ μὴ τοῦ ἐν λόγῳ «τυπικοῦ στοιχείου». Ἀλλὰ πέραν τῆς ἀσαφείας τὴν ὁποίαν παρουσιάζει ἡ ὑπαρξις «τυπικοῦ στοιχείου», ὡς στοιχείον τῆς ἐννοίας «ἡγετικὸν στέλεχος» καὶ ἡ ὑπαρξις «διπλώματος» ἀκόμη, δὲν ἀποτελεῖ ἐχέγγυον ὑπάρξεως ἐπαρκῶν καὶ καταλλήλων γνώσεων διὰ τὴν κατάλληλην ἡγετικὴν τινοσ θέσεως ἐργασίας²⁴. Θεωροῦμεν, ὅτι αἱ γνώσεις εἶναι ἀναμφιβόλως ὄχι μόνον πολῦτιμοι καὶ ἀνυψώνον τὴν ποιοτικὴν καὶ ποσοτικὴν στάθμην τῆς προσφερομένης ὑπὸ τοῦ ΗΣ ἐργασίας, ἀλλ' ἐπίσης ἀπαραίτητος προϋπόθεσις ἐπιβιώσεως καὶ ἐξελίξεως ἐντὸς ἀνταγωνιστικοῦ περιβάλλοντος· ἐν τούτοις δὲν εἶναι δυνατόν νὰ θεωρηθοῦν αὗται συστατικὸν περιβάλλοντος τῆς ἐννοίας ἡγετικὸν στέλεχος, ἀλλὰ μόνον ὡς στοιχείον, διὰ τὸ

19. Περὶ τῆς ἐπιρροῆς ἢ ἐπιβολῆς, ἡ ὁποία ὑπὸ ἄλλων καλεῖται ἐντολή ἢ ὁδηγία (Anordnung), βλ. Kosiol, σελ. 114 καὶ 101-104.

20. Βλ. Μανταλοῦκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 121.

21. Σχετικῶς βλ. Kosiol, σελ. 115 καὶ 104/105.

22. Βλ. Μανταλοῦκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 132.

23. Στρατουδάκης, σελ. 55.

24. Βλ. Μανταλοῦκα, Μικροοικονομικὴ, σελ. 60-62 καὶ 67.

·οποίου βελτιούται ἡ ποιότης τῆς ὑπὸ τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους προσφερομένης ἐργασίας. Πράγματι, ἐκ γενομένων ἐρευνῶν ἐξήχθη τὸ συμπέρασμα, ὅτι τὰ περισσότερα ἐκ τῶν ἱκανῶν καὶ ἐπιτυχῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι κάτοχοι πτυχίου ἀνωτάτου ἐκπαιδευτικοῦ ἰδρύματος²⁵. Τοῦτο βεβαίως σημαίνει, ὅτι ἡ κατοχὴ πτυχίου δύναται νὰ θεωρηθῆ ὡς ἐνδεικτικὸν στοιχεῖον (ὄχι ὁμῶς καὶ ὡς ἐχέγγυον) ἱκανοῦ ἡγετικοῦ στελέχους.

Ἡ ἐμπειρικὴ παρατήρησις μᾶς διδάσκει, ὅτι δὲν εἶναι δυνατόν νὰ χαρακτηρισθῆ ὡς ΗΣ μόνον ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος εἶναι κάτοχος «διπλώματος», καθ' ὅσον ὑπάρχουν ἄτομα, τὰ ὁποῖα κατέχουν ἡγετικὰς θέσεις ἐργασίας καὶ ἐπιτυχάνουν ὑψηλὰς ἐπιδόσεις, παρ' ὅλον ὅτι στεροῦνται πανεπιστημιακῆς μορφώσεως. Οὗτοι εἶναι ἀναμφισβητήτως ΗΣ, καίτοι δὲν ἔχουν «δίπλωμα». Ἐν προκειμένῳ, δηλ. δὲν ἐξετάζεται ποῖα εἶναι τὰ ἐπιθυμητὰ προσόντα τῶν ΗΣ, ἀλλὰ ποῖα εἶναι τὰ τυπικὰ γνωρίσματα, τὰ ὁποῖα ἐπιτρέπουν νὰ ἀποκλῆθῆ τις ἡγετικὸν στέλεχος.

Ἄλλ' ἐπίσης παρατηρεῖται ἐνίοτε τὸ φαινόμενον (ἰδίως εἰς ὀλιγώτερον ἀνεπτυγμένας χώρας) νὰ τοποθετοῦνται ὡς ΗΣ ἄτομα ὄχι ἔνεκα τῶν ἱκανοτήτων, τῶν γνώσεων ἢ τοῦ πτυχίου τῶν, ἀλλὰ συνεπείᾳ δεσμῶν συγγενείας ἢ φιλίας πρὸς τὸ ἀνώτατον ΗΣ / ἐπιχειρηματίαν ἢ πρὸς ἀνώτερα ἡγετικά στέλη. Καὶ οἱ οὗτω καταλαμβάνοντες ἡγετικὰς θέσεις ἐργασίας τυγχάνουν ἀναμφισβητήτως ΗΣ.

Τέλος, ἀνεξαρτήτως τῆς ὡς ἄνω παρουσιαζομένης καταστάσεως δύναται νὰ θεωρηθῆ ὡς βέβαιον, ὅτι ἡ ἐξέλιξις τῶν κοινωνιῶν εἰς βιομηχανικὰς τοιαύτας καὶ ἡ συνεχὴς αὔξησις τῆς σπουδαιότητος τῶν ἐπιστημονικῶν ἀνακαλύψεων, τῶν τεχνολογικῶν καινοτομιῶν καὶ τῆς οἰκονομικῆς προόδου, πρὸς κάλυψιν τῶν ἀνθρωπίνων ἀναγκῶν, θὰ ἐπιβάλη πλήρως τὴν ἀντικατάστασιν τῶν κληρονομικῆς καὶ πολιτικῆς προελεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν δι' ἐπαγγελματιῶν μὲ εὐρείας καὶ καταλλήλους σπουδὰς καὶ ἐμπειρίαν²⁶.

Στοιχεῖον, διὰ τοῦ ὁποίου βελτιούται ἡ ποιότης (ἀποτελεσματικότης) τῶν ΗΣ, ἀλλ' ὄχι καὶ συστατικὸν στοιχεῖον τῆς ἐννοίας «ἡγετικῶν στελεχῶν» ἀποτελοῦν ὄρισμένοι ἰδιότητες τῆς προσωπικότητος τῶν ΗΣ²⁷. Οὗτω π.χ. παρ' ὅλον ὅτι ὁ τρόπος ἀσκήσεως ἐπιβολῆς τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους ἐπὶ τῶν ὑφισταμένων του (ἐξαναγκασμὸς πρὸς ἐκτέλεσιν διαταγῶν ἢ δημιουργία αἰσθήματος ἐκουσίας συνεργασίας)²⁸ εἶναι μεγίστης σημασίας καὶ δύναται νὰ διαδραματίσῃ ἀποφασιστικὸν ρόλον εἰς τὴν ἐπιτυχίαν ἢ ἀποτυχίαν τοῦ φορέως ἡγετικῆς τινος θέσεως ἐργασίας, ὡς ἡγέτου, ἐν τούτοις ἡ συνεργατικότης ἢ ἡ ἔλλειψις αὐταρχικότητος ἐκ μέρους τοῦ ἡγέτου δὲν θεωρεῖται ὡς χαρακτηριστικὸν στοιχεῖον τῆς ἐννοίας «ἡγετικῶν στελεχῶν», ἀλλὰ μόνον ὡς στοιχεῖον τῆς ποιότητος τῆς ἐννοίας

25. Bass / Deep, σελ. 144-147. — Καὶ κατὰ τοὺς Koontz / O'Donnell, σελ. 449 «ἄτομα ὑψηλῆς μορφώσεως εἶναι πιθανώτερον νὰ εἶναι ἐπιτυχεῖ ΗΣ ἀπὸ ἕτερα μετριοτέρας μορφώσεως».

26. Βλ. Harbison/Myers, σελ. 72.

27. Διάφορον γνώμην ὑποστηρίζει ὁ Ἄθανασόπουλος, σελ. 708.

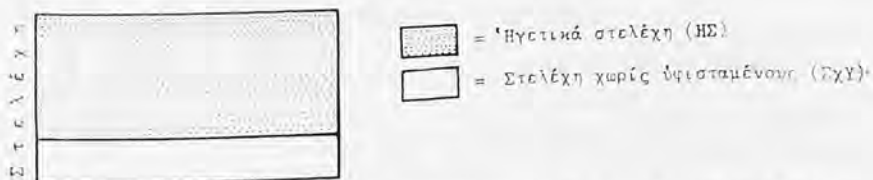
28. Περὶ αὐταρχικῆς καὶ συνεργατικῆς διοικήσεως βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικῆ, σελ. 127/128.

ταύτης. Ἡγετικὸν στέλεχος εἶναι πᾶς φορεὶς ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας. Ἡ κατοχὴ δηλ. τοιαύτης θέσεως εἶναι τὸ βασικὸν τυπικὸν στοιχεῖον, ἐνῶ ἡ ὑπαρξὶς μὴ ἡγετικῶν προσόντων εἶναι οὐσιαστικὸν χαρακτηριστικὸν τῆς προσωπικότητος μέλους τινὸς τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, ἀσχέτως τῆς κατεχομένης ὑπ' αὐτοῦ θέσεως ἐργασίας.

Εἰς τὸ σημεῖον τοῦτο πρέπει νὰ τονισθῇ, ὅτι ὁ ὅρος ἡγετικὸν στέλεχος δὲν πρέπει νὰ συγγέεται μὲ τὸν ὅρον ἡγέτης. Ὑπάρχει οὐσιαστικὴ διαφορὰ μεταξὺ τῶν δύο. Ἡγέτης (Leader, Führer) εἶναι ἓν πρόσωπον, τὸ ὁποῖον ὀδηγεῖ καὶ κατευθύνει ἄλλους ἀνθρώπους. Ὁ ἡγέτης ἐπιτυγχάνει τοῦτο κυρίως διὰ προσωπικῆς διευθύνσεως, δι' ἐμπυψώσεως, δι' ἐμπνεύσεως καὶ διὰ παρακινήσεως ἄλλων. Ἐνας ἡγέτης εἶναι πρωτίστως ἔμπειρος εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις²⁹. Ἡγετικὸν στέλεχος (Manager, Führungskraft), ὅμως, εἶναι ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος ἐπιτυγχάνει ἀποτελέσματα μέσῳ ἄλλων ἀνθρώπων. Ἐν τμῆμα μόνον τῆς ἐργασίας του ἀναφέρεται εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις. Τὸ ἔργον τοῦ ΗΣ περιλαμβάνει τόσον στοιχεῖα ἡγεσίας ἀνθρώπων (Führung), ὅσον καὶ στοιχεῖα κατευθύνσεως ἐπὶ ὑλικῶν σχέσεων καὶ «τεχνικῶν» θεμάτων (Leitung)³¹.

αβ. Στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους

Τὰ στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους (ΣΧΥ), εἶναι ἐκεῖνοι οἱ φορεῖς θέσεων ἐργασίας, οἱ ὁποῖοι δὲν ἐξουσιάζουν μὲν τὴν ἐργασίαν ἄλλων, ἀλλὰ ἐπηρεάζουν ἀμέσως τὰς ἀποφάσεις ἡγετικῶν στελεχῶν, εἴτε διὰ τῆς προετοιμασίας τῶν ἀποφάσεων αὐτῶν, εἴτε διὰ γνωμοδοτήσεως ἐπὶ εἰδικῶν θεμάτων, διὰ τὰ ὁποῖα κατέχουν



Σχ ἡ μ α 1. Διάκρισις τῶν στελεχῶν ἀναλόγως τῆς ὑπάρξεως ὑφισταμένων ἢ μὴ.

τὰς ἀναγκαίας γνώσεις καὶ ἐμπειρίας. Πρόκειται διὰ φορεῖς μεμονωμένων θέσεων ἐργασίας μὲ ἐπιτελικὸν χαρακτήρος καθήκοντα, διὰ τὰς ὁποίας δὲν προβλέπονται ὑφισταμένοι. Τὰ στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους σπανίζουν εἰς τὰς μικροῦ μεγέθους οἰκονομικὰς μονάδας, ἀλλὰ καὶ εἰς τὰς μεσαίας καὶ μεγάλας εἶναι πολὺ ὀλιγώτερα ἀπὸ τὰ ΗΣ. (βλ. σχῆμα 1).

29. βλ. Allen, σελ. 21/22 — Ἀναλυτικῶς περὶ ἡγεσίας βλ. Lawless, σελ. 301-318 — Ἐπίσης Barnard, σελ. 80-110.

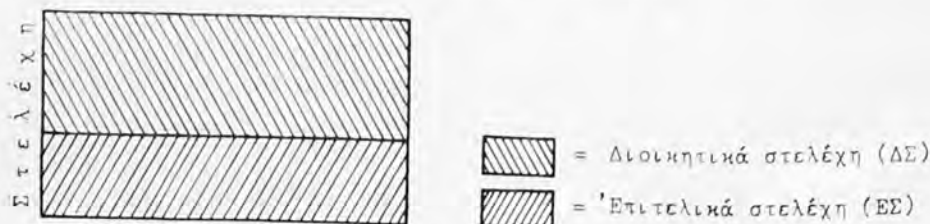
30. Ἡ διττὴ αὐτὴ θεώρησις τῶν καθηκόντων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι καθιερωμένη πλέον ἐν Γερμανίᾳ καὶ ἀναλύεται κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον εἰς τὸ πλεῖστον τῆς σχετικῆς γερμανοφώνου φιλολογίας. βλ. π.χ. Niederhäuser, σελ. 33.

β. Ἀναλόγως τοῦ εἴδους τῆς ἐργασίας

Ἀναλόγως τῆς σχέσεως τῆς ἐργασίας τῶν στελεχῶν πρὸς τὸ ὑπὸ τῶν βασικῶν λειτουργιῶν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος³¹ ἐκτελούμενον ἔργον δυνάμεθα νὰ διακρίνωμεν τὰ στελέχη εἰς :

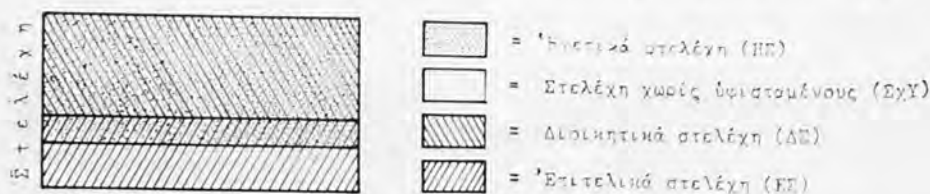
— διοικητικά (Line Officers), ἀσκοῦντα ἐξουσίαν ἢ διεύθυνσιν ἐπὶ τῶν διαθέσιμων πόρων τῆς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ

— ἐπιτελικά, τὰ ὅποια ὑποβοηθοῦν τὰ διοικητικά εἰς τὸ ἔργον τῶν διὰ τῆς παροχῆς εἰς αὐτὰ εὐκαιρίας χρησιμοποίησεως τῶν ἐξειδικευμένων γνώσεών των μέσῳ ἐρευνητικῶν, ἐνημερωτικῶν καὶ γνωμοδοτικῶν ὑπηρεσιῶν. Τὰ στελέχη αὐτὰ χαρακτηρίζονται συχνὰ ὑπὸ τῶν ἀγγλοσαξόνων ὡς Specialists ἢ Professionals, τὸ δὲ ἐπιτελεῖον γενικῶς, ὡς Staff. Τὰ ἐπιτελικά ὄργανα δύνανται νὰ εἶναι μεμονωμένα ἄτομα, συλλογικά ὄργανα ἢ καὶ σύνολον ἀτόμων συνδεομένων μεταξὺ των με ἱεραρχικὰς σχέσεις. Ἡ τελευταία ὡς ἄνω περίπτωσις παρουσιάζεται εἰς μεγάλας συνήθως οἰκονομικὰς μονάδας, ὅπου δημιουργοῦνται ὄχι μόνον ἐπιτελικά θέσεις, ἀλλὰ ἐπιτελικά τμήματα ἢ καὶ διευθύνσεις. (Βλ. σχῆμα 2).



Σχῆμα 2. Διακρίσεις τῶν στελεχῶν ἀναλόγως τοῦ εἴδους ἐργασίας των.

Βάσει τῶν δύο ὡς ἄνω, ὑπὸ στοιχεῖα Α καὶ Β, διακρίσεων τῶν στελεχῶν (καὶ τῶν ἀντιστοίχων σχημάτων 1 καὶ 2) προκύπτει τὸ κατωτέρω παραστατικὸν σχῆμα 3.






Σχῆμα 3. Διακρίσεις στελεχῶν.

Ἐκ τοῦ ὡς ἄνω σχήματος 3 προκύπτει, ὅτι, ἐκ τοῦ συνόλου τῶν στελεχῶν

31. Περί τῶν λειτουργιῶν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτική, σελ. 19/20. Βασικαὶ λειτουργίαι θεωροῦνται ἡ παραγωγή καὶ ἡ διανομὴ ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν.

καί διά ταυτοχρόνου διακρίσεως αὐτῶν βάσει τῶν δύο ὡς ἄνω κριτηρίων σχηματίζονται τελικῶς αἱ ἐξῆς κατηγορίαι στελεχῶν :

- α) Ἡγετικά διοικητικά στελέχη (ΗΑΣ) 
- β) Ἡγετικά ἐπιτελικά στελέχη (ΗΕΣ)³²  καί
- γ) Ἐπιτελικά στελέχη χωρίς ὑφισταμένους (ΕΣΧΥ) 

Πράγματι αἱ κατηγορίαι αὐταί στελεχῶν ὑφίστανται εἰς τὰς συγχρόνους μεσαίου καί μεγάλου μεγέθους οἰκονομικὰς μονάδας. Αἱ παρουσιαζόμεναι εἰς τὸ σχῆμα αὐτό, σχέσεις μεταξύ τῶν διαφορῶν ἐννοιῶν δύνανται νὰ περιγραφοῦν ὡς ἐξῆς :

- "Ὅλα τὰ διοικητικά στελέχη εἶναι ἡγετικά, δηλ. ἔχουν ὑφισταμένους. Τὰ διοικητικά στελέχη ἀποτελοῦν μέρος μόνον τοῦ συνόλου τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν³³.
- Δέν ὑπάρχουν διοικητικά στελέχη μὴ ἡγετικά (ἄνευ ὑφισταμένων).
- "Ἐν μέρος μόνον (τὸ μεγαλύτερον) τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι διοικητικά. Τὰ ὑπόλοιπα ἡγετικά, μὴ διοικητικά στελέχη, εἶναι ἐπιτελικά.
- "Ὅλα τὰ μὴ ἡγετικά στελέχη εἶναι ἐπιτελικά.
- "Ἐν μικρὸν μέρος ἐκ τῶν ἐπιτελικῶν στελεχῶν εἶναι ἡγετικά. Πρόκειται περὶ τῶν προϊσταμένων ἐπιτελικῶν τμημάτων.
- Τὰ ὑπόλοιπα ἐπιτελικά στελέχη (τὸ μέγιστον μέρος) εἶναι ἀπλὰ στελέχη (μὴ ἡγετικά).

Ἡ παροῦσα μελέτη θὰ ἀσχοληθῇ μὲ τὴν διαδικασίαν δημιουργίας ἢ ἀναδείξεως στελεχῶν, μόνον ἐκ τῶν δύο πρώτων κατηγοριῶν, δηλ. μὲ τὴν ἀνάδειξιν μόνον ἡγετικῶν στελεχῶν (διοικητικῶν καί ἐπιτελικῶν).

Εἰς τὴν θέσιν ταύτην κρίνεται σκόπιμον νὰ διευκρινισθῇ, ὅτι παρ' ὅτι διὰ τοῦ ὀρισμοῦ τῶν στελεχῶν ταῦτα διαχωρίζονται σαφῶς ἐκ τῶν ὑπολοίπων φορέων τῶν θέσεων ἐργασίας, ἐν τούτοις δέν ἐνδείκνυται ἡ εὐρεῖα χρησιμοποίησις τοῦ ὄρου «στέλεχος» εἰς τὴν καθημερινὴν ἐπιχειρησιακὴν πρᾶξιν, πρὸς ἀποφυγὴν κοινωνικοψυχολογικῶν ἀντιδράσεων ἐκ μέρους τῶν μὴ στελεχῶν. Ὡς ἐκ τούτου, ὁ ὄρος οὗτος δέν νὰ χρησιμοποιηθῆται μᾶλλον εἰς τὴν θεωρίαν πρὸς ἀνάλυσιν καί ἐρμηνείαν φαινομένων καί καταστάσεων τῆς ἐπιχειρησιακῆς δράσεως.

II. Βαθμίδες ἡγετικῶν στελεχῶν

Τὸ σύνολον τῶν ΗΣ, τὸ ὁποῖον ἀποτελεῖ τὴν δομὴν τῶν βαθμίδων ἢ ἐπιπέδων τῆς ἡγεσίας, διακρίνεται εἰς δύο βασικὰς κατηγορίας. Εἰς τὸν ἀνώτατον ἡγετὴν (ιδιοκτήτην ἢ ἐπιχειρηματίαν, ἄτομον ἢ συλλογικὸν ὄργανον) καί εἰς τὰ ἡγε-

32. Καί κατὰ τὸν Camra, σελ. 18 ὑπάρχουν Führungskader in Linienpositionen καί Führungskader in Stabspositionen.

33. Ἡ σχέση αὕτη μεταξύ ἡγετικῶν καί διοικητικῶν στελεχῶν συμπίπτει μόνον ἐκ πρώτης ὄψεως μὲ τὴν ὑπὸ τοῦ Χολέβα περιγραφομένην σχέσιν μεταξύ Ἡγεσίας καί Διοικήσεως, σελ. 200/201, κατὰ τὴν ὁποίαν ἡ ἐννοια Διοικήσις καλύπτει ἐν τμῆμα μόνον, τῆς ἐννοίας Ἡγεσία. Ἐκεῖ ἡ ἐννοια Διοικήσις ἀναφέρεται εἰς τὰς ἀνωτέρας μόνον βαθμίδας τῆς Ἡγεσίας.

τικά στελέχη, τὰ ὁποῖα κατέχουν ἡγετικὰς θέσεις ἐργασίας παραχωρηθείσας εἰς αὐτὰ ὑπὸ τοῦ ἀνωτάτου ἡγέτου³⁴. Τὰ ἡγετικά στελέχη τῆς πρώτης κατηγορίας ἀποτελοῦν τὴν κεντρικὴν, ἀνωτάτην ἢ ἄμεσον ἡγεσίαν, ἐνῶ ἐκεῖνα τῆς δευτέρας συγκροτοῦν τὴν περιφερειακὴν, ἀνατιθεμένην ἢ ἐμμεσον ἀποκαλουμένην ἡγεσίαν.

Ἡ ἀνωτάτη ἢ κεντρικὴ ἡγεσία ἔχει τὸ χαρακτηριστικόν, ὅτι εἶναι ἐπὶ κεφαλῆς ὅλης τῆς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ ὡς ἐκ τούτου ἔχει μόνον ὑφισταμένους καὶ ὄχι καὶ προϊσταμένους³⁵. Αὕτη εἶναι ἡ μόνη θέσις ἐργασίας ἢ ὁποῖα κατέχει ἐξουσίαν πρωτογενῶς (καὶ ὄχι ἐξ ἐξουσιοδοτήσεως) καὶ οὕτως εἶναι ἡ μοναδικὴ πηγὴ ἐξουσίας ἐντὸς τῆς οἰκονομικῆς μονάδος. Ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία ἀσκεῖ τὰ καθήκοντα τοῦ ἐπιχειρηματίου, πρωτίστως δὲ προβαίνει εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ τῆς πρὸς ἐπίτευξιν τούτων ἀκολουθητέας πολιτικῆς, τὸν σχεδιασμὸν τῆς δράσεως, ὡς καὶ τὸν προγραμματισμὸν, τὸν συντονισμὸν, τὸν ἔλεγχον καὶ τὴν ἐκπροσώπησιν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος.

Οἱ ἀνήκοντες εἰς τὴν ἀνωτάτην ἡγεσίαν, οἵα σδῆποτε μορφῆς οἰκονομικῆς μονάδος, ἀποτελοῦν τοὺς καθεαυτοῦ ἡγέτας (βλ. κατωτέρω σχῆμα 4).

Ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία παρουσιάζεται ὑπὸ μορφήν ἀτομικῆς, συλλογικῆς ἢ μικτῆς ἡγεσίας. Ὡς ἀτομικὴ χαρακτηρίζεται ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία ὅταν ὁ φορεὺς τῆς ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας εἶναι ἐν φυσικὸν πρόσωπον, π.χ. ὁ ἰδιοκτήτης/ἐπιχειρηματίας μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Συλλογικὴ ἀποκαλεῖται ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία, ἢ ὁποῖα ἀσκεῖται ἀπὸ κοινῶν ὑπὸ περισσοτέρων τοῦ ἐνὸς προσώπων ἀδιαιρέτως, δηλ. ὑπὸ συλλογικοῦ ὄργανου, ὡς π.χ. εἰς τὴν περίπτωσιν συνεταιρῶν, ἢ συνελύσεως μετόχων ἢ ἀκόμη καὶ ὑπὸ συλλογικοῦ ὄργανου ἐκπροσωποῦντος τοὺς προαναφερθέντας, ὡς π.χ. εἰς περίπτωσιν τινῶν μόνον ἐκ τῶν συνεταιρῶν ἢ ὑπὸ τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου ὀργανώσεώς τινος. Μικτὴ ἀνωτάτη ἡγεσία θεωρεῖται ἡ ἀσκουμένη ὑπὸ ἐντεταλμένου ἢ διευθύνοντος συμβούλου, ὑποκαθιστῶντος τὸ προμνησθὲν συλλογικὸν ὄργανον, κατόπιν ἐξουσιοδοτήσεως αὐτοῦ³⁶.

Ἡ ἀνατιθεμένη ἢ περιφερειακὴ ἡγεσία περιλαμβάνει ἐκεῖνας τὰς βαθμίδας τῆς ἡγεσίας (δηλ. τῶν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας), οἱ φορεῖς τῶν ὁποίων ὑποβοηθοῦν ἀμέσως καὶ ἐμμέσως τὴν ἀνωτάτην ἢ κεντρικὴν ἡγεσίαν εἰς τὴν ἀποστολὴν τῆς, βάσει τῆς ὑπ' αὐτῆς ἀνατιθεμένης ἐξουσίας. Τὰ ἡγετικά στελέχη τὰ ἀνήκοντα εἰς τὴν ἐν λόγῳ κατηγορίαν εἶναι ὑπεύθυνα μόνον δι' ἓνα, προκαθορισμένων ὀρίων, τομέα τῆς οἰκονομικῆς μονάδος. Οἱ ἐν λόγῳ φορεῖς θέσεων ἐργασίας εἶναι ἀρμόδιοι διὰ τὰς συνήθεις ἀποφάσεις καταρτίσεως καὶ

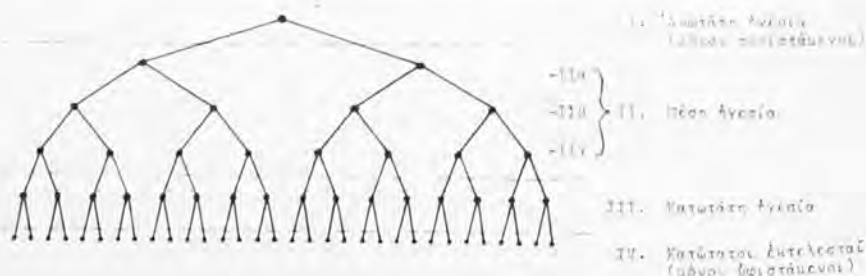
34. Βλ. Schwarz, στήλη 755 — Βλ. ἐπίσης Sieber, στήλη 576 — Βλ. Στρατουδάκης, σελ. 54 — Βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 133 — Βλ. Χολέβα, σελ. 200 ἐπ. — Camra, σελ. 20 — Scanlan σελ. 8.

35. Περί ἀνωτάτης βαθμίδος ἡγετικῶν στελεχῶν βλ. Kosial, σελ. 122-128.

36. Βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 134 — Πρβλ. Στρατουδάκη, σελ. 54 — Ἄθασσόπουλον, σελ. 710. Οὗτος ἀποκαλεῖ ἡγέτας μόνον τὰ πρόσωπα ἐκεῖνα, τὰ ὁποῖα εἰς τὴν παροῦσαν ἐργασίαν χαρακτηρίζονται ὡς μέλη τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, ἐνῶ ὅλα τὰ ἄλλα στελέχη ἀποκαλεῖ ὀργανοδιοικητάς.

ούτε ως άνωτάτη, ούτε ως κατωτάτη) δυνάμεθα νά εἰπώμεν, ὅτι κοινόν χαρακτηριστικόν στοιχείον, ὄλων τῶν μέσων ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι τὸ καθήκον τούτων πρὸς πραγματοποίησιν τῆς κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ἐκ τῶν ἄνω ἐπιβαλλομένης πολιτικῆς τῆς οικονομικῆς μονάδος, διὰ προγραμματισμοῦ, συντονισμοῦ, διευθύνσεως καὶ ἐλέγχου καὶ ἐν τελικῇ ἀναλύσει διὰ κατευθύνσεως ἡγετικῶν στελεχῶν τῆς κατωτάτης βαθμίδος ⁴².

Ἦ ἐν λόγῳ βαθμῖς ἡγετικῶν στελεχῶν ποικίλλει ἀπὸ ἀπόψεως ἀριθμοῦ μελῶν καὶ ὑποβαθμίδων ἀναλόγως τοῦ μεγέθους τῆς οικονομικῆς μονάδος, εἰς τὴν



Σχ ἦ μα 4. Βαθμίδες ἡγετικῶν στελεχῶν.

ὅποιαν ἀναφέρεται, ὡς καὶ τῆς ὀργανώσεως ταύτης. Π.χ. εἰς πολὺ μικρὰς οικονομικὰς μονάδας δὲν ὑφίσταται κανὴν μέση ἡγεσία. Μετὰ τὸν ἐπὶ κεφαλῆς τῆς οικονομικῆς μονάδος (ἀνωτάτη ἡγεσία) ἀκολουθεῖ ἱεραρχικῶς ἀμέσως ἡ κατωτάτη ἡγεσία, ἐνδεχομένως δὲ ἐλλεῖπει καὶ αὕτη καὶ ἀκολουθεῖ κατ' εὐθείαν ἡ βαθμῖς τῶν ἀπλῶν ἐκτελεστῶν. Εἰς ἐτέρας ὁμως, πολὺ μεγάλας, οικονομικὰς μονάδας ἡ μέση ἡγεσία περιλαμβάνει μέγα πλῆθος μελῶν διαφόρου σπουδαιότητος, κατανεμημένον εἰς πολλὰς ὑποβαθμίδας ἱεραρχίας. Οὕτω π.χ. εἰς τὸ σχῆμα 4, ἀνωτέρω, παρουσιάζονται τρεῖς τοιαῦται ὑποβαθμίδες (ἢ Πα, ἢ Πβ, καὶ Πγ). Εἰς τοιαῦτας περιπτώσεις συνήθως αὗται, πρὸς διάκρισιν μεταξύ των, ἀποκαλοῦνται ἀνωτέρα (π.χ. ἢ Πα), κυρίως μέση (π.χ. ἢ Πβ) καὶ κατωτέρα (π.χ. ἢ Πγ) βαθμῖς ἡγεσίας ⁴³.

Ὅμιλοῦντες λοιπὸν περὶ ἡγεσίας, ἐννοοῦμεν τὸν ἐπικεφαλῆς. Οὗτος ὁμως δύναται νά εἶναι ἐπὶ κεφαλῆς ὁλοκλήρου τῆς οικονομικῆς μονάδος ἢ ὑπηρεσίας ἢ τμήματός τινος, ἀκόμη δὲ καὶ ὁμάδος ἐργασίας.

Σκοπὸς ὄλων τῶν μέτρων πρὸς βελτίωσιν καὶ ἀνάπτυξιν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι νά δοθῇ ἡ δυνατότης εἰς αὐτά, ὅπως ἀναδειχθῶν τὸ ταχύτερον δυνατόν εἰς ἀνώτερα ἡγετικά στελέχη. Τοῦτο σημαίνει ἀφ' ἐνός ὅτι μέτρα πρὸς ἀνάπτυξιν τῶν ΗΣ πρέπει νά λαμβάνωνται δι' ὅλας τὰς βαθμίδας ΗΣ προσαρμοσμένα βεβαίως εἰς τὰς ἐκάστοτε εἰδικὰς συνθήκας — καὶ καθ' ὅλην τὴν σταδιοδρομίαν αὐτῶν καὶ ἀφ' ἐτέρου, ὅτι πρέπει μὲν νά δίδεται ἐξ ἴσου ἡ δυνατότης εἰς ὄλους τοὺς ὑπαλλήλους νά καταλάβουν σὺν τῷ χρόνῳ θέσιν ἀνωτέρου ἡγετικοῦ στελέ-

42. Βλ. Analysen, 12/74, σελ. 22.

43. Πρβλ. σχετικῶς Μπανταλούκα, Ὀργανωτική, σελ. 134 — Πρβλ. Schwarz, στήλη 755-

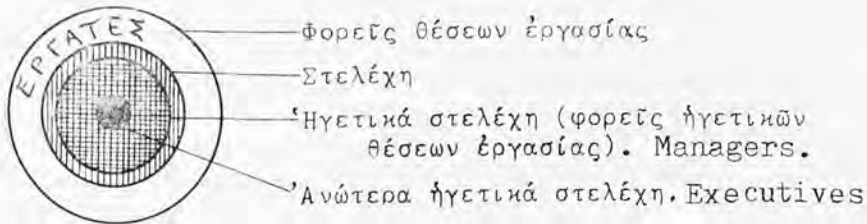
Η. Ηακτζαυίς

Η. Ηακτζαυίς
Α. Β. Σ. Η.

Η. Ηακτζαυίς
Α. Β. Σ. Η.

χους, είναι όμως βέβαιοι, ότι μόνον οί πλέον ίκανοί υπάλληλοι θά φθάσουν εις αὐτήν τήν βαθμίδα ἱεραρχίας ⁴⁴.

Εἰς τὸ σχῆμα 5 παρουσιάζεται ἡ σχέσις μεταξύ ἀπλῶν φορέων θέσεων ἐργασίας, στελεχῶν, ἡγετικῶν στελεχῶν καὶ ἀνωτέρων ἡγετικῶν στελεχῶν. Οἱ ἀγ- γλοσάξωνες χρησιμοποιοῦν τὸν ὄρον «executives» διὰ νὰ ὑποδηλώσουν τὴν ἀνω- τέρω κατηγορίαν ἡγετικῶν στελεχῶν (συμπληρουμένη συχνά μετὰ τὰ πολὺ σπουδαῖα ἐκ τῶν ἐπιτελικῶν στελεχῶν) ⁴⁵.



Σ χ ῆ μ α 5. Σχέσεις μεταξύ διαφόρων κατηγοριῶν φορέων θέσεων ἐργασίας.

III. Καθήκοντα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν

Κατωτέρω θά ἀναλυθοῦν κατ' ἀρχὴν τὰ καθήκοντα, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἐκτε- λεσθοῦν ὑπὸ τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν καὶ τὰ ὁποῖα περιλαμβάνονται εἰς τὴν ἀπο- καλουμένην «περιγραφὴν καθηκόντων» ⁴⁶ (Job Description, Stellenbeschrei- bung ἢ Arbeitsbild) τῶν ΗΣ καὶ ἀκολουθῶς θά σκιαγραφηθοῦν τὰ προσόντα τὰ θεωρούμενα ὡς ἀπαραίτητα διὰ τὴν ὀρθὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ἐν λόγῳ καθηκόντων,

44. Κατὰ τοὺς Blake/Mouton, σελ. 225: «Men enter public corporations of today some- where near the base of the organization pyramid. Most stay at the base or shift little more than a step or two. Some move up, but only a third or half the way or so. Very few of those who start at the base progress to the top or even close to it».

45. Haner/Ford, σελ. 5, διακρίνουν (σχηματικῶς) τὸ «middle management» ἀπὸ τὸ «executive management» — Ἐπίσης βλ. Drucker, Effective, σελ. 8: «Executives are called those knowledge workers, managers, or individual professionals who are expected by virtue of their position or their knowledge to make decisions in the normal course of their work that have significant impact on the performance and results of the whole». Σελ. 6: «Most managers are executives — though not all but many manmagers are also becoming executives in modern so- ciety» ... «There are many managers who are not executives. Many people, in other words, are superiors of other people — and often of fairly large numbers of other people — and still do not seriously affect the ability of the organization to perform. Most formen in a manufacturing plant belong here». — Ἄλλοι συγγραφεῖς ἀποδίδουν εὐρύτερον περιεχόμενον εἰς τὸν ὄρον E- xecutive. Βλ. π.χ. Schell, σελ. 10-11, ἐπίσης Corless, σελ. 19, ἐπίσης Riegel, σελ. 3, ἐπίσης Green- ly/Mapel, σελ. 25 — Chorafas, Developing, σελ. 19-21 — Κατὰ τὸν Gutenberg, σελ. 59 ἐπ. τὰ πρόσωπα, τῶν ὁποίων καθήκον εἶναι νὰ λαμβάνουν «γνησίας» ἀποφάσεις καλοῦνται Führungs- kräfte (καὶ εἰς τοὺτους ἀνήκει ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία), ἐνῶ ἄλλοι συγγραφεῖς δίδουν πολὺ εὐρύτερον περιεχόμενον εἰς τὸν ὄρον τοῦτον. Βλ. π.χ. Eckardstein, σελ. 17.

46. Περὶ τῆς περιγραφῆς καθηκόντων βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτική, σελ. 55 ἐπ.

τά ὁποῖα ἀποτελοῦν τὸν «προσδιορισμὸν προσόντων»⁴⁷ (Job specification-Anforderungsbild) τῶν ΗΣ.

Ἐάν ἐν ἡγετικὸν στέλεχος συμβουλευθῇ τὴν σχετικὴν βιβλιογραφίαν ὡς πρὸς τὰ καθήκοντά του, θὰ πληροφορηθῇ, ὅτι εἶναι ὑπεύθυνον διὰ τὰ πάντα ἐντὸς τῶν ὁρίων τῆς ἀρμοδιότητός του⁴⁸. Εἶναι τοῦτο, δηλαδὴ, ὑπεύθυνον γενικῶς διὰ τὸ περιβάλλον, ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἐργάζονται οἱ ὑφισταμένοι συνεργάται του καὶ θεωρεῖται ὡς ἰκανὸν ἡγετικὸν στέλεχος, ἐφ' ὅσον ἐπιτυγχάνει συνθήκας προαγωγῆς τὴν ἀποτελεσματικὴν ἐργασίαν. Κατὰ μίαν «λακωνικὴν» ἔκφρασιν «καθῆκον τῶν ΗΣ εἶναι νὰ ἀπελευθερώσουν τὰς δυνάμεις τῶν ὑφισταμένων τῶν»⁴⁹ ἢ, ἄλλως, «νὰ δημιουργήσουν τοιοῦτο περιβάλλον διὰ τὴν ὑπ' αὐτοὺς ὁμάδα, ὥστε τὰ ἐπὶ μέρους ἄτομα νὰ συμβάλλουν εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων τῆς ὁμάδος μὲ τὸ ἐλάχιστον δυνατὸν κόστος»⁵⁰.

Τὰ ἐπὶ μέρους καθήκοντα, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἐκτελέσῃ ἕκαστος ἡγετικὸν στέλεχος ἔχουν διακριθῇ εἰς ὁμάδας ὁμοειδῶν καθηκόντων, ἀποκαλουμένας λειτουργίας⁵¹ (Functions) ἢ δραστηριότητας, κατὰ διαφόρους τρόπους.

Ὁ Fayol πρῶτος ἀνέπτυξεν, ὅτι τὸ ἔργον παντός «διοικητοῦ» περιλαμβάνει πρόβλεψιν, ὀργάνωσιν, διεύθυνσιν, συντονισμὸν καὶ ἐλεγχον. Τὴν ἀποψιν ταύτην ἐδέχθη καὶ ὁ ἀείμνηστος Καθηγητὴς Ι. Χρυσοχοῦ⁵², ὁ πρῶτος ἐν Ἑλλάδι διδάξας Ὀργανωτικὴν εἰς τὴν Ἀνωτάτην Βιομηχανικὴν Σχολὴν Παιριῶς.

Εἰς τὴν σχετικὴν βιβλιογραφίαν συναντῶνται διάφοροι τάσεις ὁμαδοποιήσεως τῶν καθηκόντων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν βάσει διαφόρων κριτηρίων⁵³.

47. Περί τοῦ προσδιορισμοῦ προσόντων βλ. Μπανταλούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 59 ἑπ.

48. Flory, σελ. 151: «A Manager who consults the current management literature will find that he has responsibility for just about everything. He is expected to have the wisdom of Solomon, the teaching of Socrates, and the patience of Job».

49. Flory, σελ. 181: «The purpose of management is ... to release the power of man».

50. Koontz/O'Donnell, σελ. 7.

51. Λειτουργία εἶναι τὸ εἶδος τῶν ἐνεργειῶν (ἐργασιῶν) ἢ τῆς δραστηριότητος, τὸ κατάλληλον ἢ ἀρμόζον εἰς τι πρόσωπον ἢ πράγμα ἢ εἰς τινα ὀργάνωσιν. Βλ. Random, «Function».

52. Βλ. Χρυσοχοῦ, σελ. 206 ἑπ.

53. Βλ. Ackoff /Sasieni, σελ. 16-19: Οὗτοι χαρακτηρίζουν ὡς στοιχεῖα ἑκάστου ὀργανισμοῦ (οἰκονομικῆς μονάδος), τὰ ὁποῖα ἀποτελοῦν τὸ πεδῖον δράσεως τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν τὰ ἑξῆς: 1) Περιεχόμενον (ἀποτελούμενον ἀπὸ ἀνθρώπους, μηχανήματα, ὑλικά καὶ οἰκονομικοὺς πόρους), 2) Δομή, 3) Ἐπικοινωνία καὶ 4) Ἐλεγχος. — Βλ. Mc Naughton, σελ. 77-81. Κατ' ἐκεῖνον αἱ δραστηριότητες παντός ἡγετικῶν στελεχῶν ἀνάγονται εἰς τὴν σφαῖραν τῆς «ἡγεσίας» (Leadership), δημιουργίας συστήματος (System) καὶ διεξαγωγῆς ἐλέγχου (Control). — Κατὰ Μπανταλούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 132, τὰ καθήκοντα τῶν ἡγετῶν διακρίνονται εἰς ἰθύνοντα ἢ διευθυντικά, περιλαμβάνοντα δικαιώματα ἐξουσίας ἢ διοικήσεως καὶ δευτερευόντως εἰς λειτουργικά ἢ πραγματοποιήσεως προσωπικοῦ ἔργου. — Κατὰ τοὺς Krech/Crutchfield, /Ballachey, αἱ δραστηριότητες τῶν ἡγετῶν εἶναι: συντονισμὸς, σχεδιασμὸς, καθορισμὸς πολιτικῆς, ἀντιπροσώπευσις πρὸς τὰ ἔξω, ἐλεγχος, πειθαρχικὴ παρακολούθησις, διαιτητεύσις, παραδειγματισμὸς κ.ά. — Βλ. Lawless, σελ. 312-314 — Σημαντικὸν ρόλον εἰς τὸν τρόπον, μὲ τὸν ὅποιον ἀντιμετωπίζεται τὸ θέμα τῶν βασικωτέρων δραστηριοτήτων καὶ καθηκόντων τῶν ΗΣ εἶναι ἡ «σχολή» ἢ ἡ ἔποψις ἀπὸ τὴν ὁποίαν θεωρεῖται τὸ θέμα τῆς ἡγεσίας. Ἐάν δηλ. ὡς βασικὴ δραστηριότης τοῦ ΗΣ θεωρεῖ-

Σήμεραν επικρατεί μία παραλλαγή τῆς ἀπόψεως τοῦ Fayol, κατὰ τὴν ὁποίαν τὰ καθήκοντα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν (μάντζερς) διακρίνονται εἰς τὰς ἐξῆς δραστηριότητας: Προγραμματισμός, ὀργάνωσις, στελέχωσις, διευθύνσις καὶ ἔλεγχος⁵⁴. Κατὰ τὴν ἀποψιν ταύτην κάθε ἡγετικὸν στέλεχος προγραμματίζει τὰς δραστηριότητας τῶν ὑφισταμένων του, ἐπιλέγει καὶ ἐκπαιδεύει αὐτοὺς, ὀργανώνει τὰς ὑπηρεσιακὰς σχέσεις, διευθύνει τὴν ἐργασίαν των καὶ ἀξιολογεῖ τὰ πραγματικὰ ἀποτελέσματα.

Ὁ προγραμματισμὸς εἰς τὴν εὐρείαν του ἔννοιαν, ἣ ὁποία ἔχει τὸ νόημα τῆς προπαρασκευῆς, περιλαμβάνει τὴν πρόβλεψιν, τὸν καθορισμὸν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, τὴν διατύπωσιν τῆς πολιτικῆς, τὴν κατάστρωσιν σχεδίων δράσεως καὶ τὴν ἐκπόνησιν προγραμμάτων⁵⁵.

Πρόβλεψις καλεῖται ἡ ἔγκαιρος καὶ ἐπαρκὴς περιοδικὴ πρόγνωσις τῶν μελλουσῶν ἐξελίξεων καὶ διάγνωσις ἐπερχομένων μεταβολῶν ὑφισταμένης καταστάσεως τῶν ἐπιχειρηματικῶν ὑποθέσεων καὶ τῶν συνθηκῶν τοῦ περιβάλλοντος⁵⁶.

Ἀντικειμενικὸς σκοπὸς εἶναι ἡ βασικὴ ἐπίδιωξις συγκεκριμένων ἀποτελεσμάτων εἰς τὸ μέλλον. Ὁ ἀντικειμενικὸς σκοπὸς διασπᾶται εἰς ἐπὶ μέρους σκοποὺς,

ται α) ἡ λήψις ἀποφάσεων, β) ἡ προσωπικὴ του συμπεριφορὰ καὶ αἱ διαπροσωπικαὶ του σχέσεις ἢ γ) αἱ λειτουργίαι καὶ αἱ διαδικασίαι, τὰς ὁποίας συνήθως ἐκτελεῖ. Βλ. σχετικῶς Koontz/O'Donnell, σελ. 438-439. Οὐτὼ π.χ. ὁ Drucker ἀνήκει εἰς τὴν (α) σχολὴν (βλ. Drucker, Effective σελ. 113), ἐνῶ οἱ Koontz/O'Donnell ἀνήκουν εἰς τὴν (γ) σχολὴν (βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 439—Κατὰ τοὺς Haner/Ford, σελ. 6: αἱ βασικαὶ λειτουργίαι διοικήσεως ἐπιχειρήσεων εἶναι: προγραμματισμὸς (ἢ σχεδιασμὸς), ὀργάνωσις, ἐκτέλεσις καὶ ἔλεγχος. — Κατὰ τὸν Schnutenhaus, σελ. 61, αἱ δραστηριότητες τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν ταξινομοῦνται εἰς τὰς κατηγορίας: σχεδιασμὸς (ἢ προγραμματισμὸς), συμβουλαί, ὀργάνωσις, ἔλεγχος καὶ σύσκεψις — Yoder/Heneman/Turnbull/Stone, σελ. 10.7, (προγραμματισμὸς, ὀργάνωσις, διευθύνσις, συντονισμὸς καὶ ἔλεγχος) — National Industrial Conference Board, σελ. 0 καὶ 13-17 (προγραμματισμὸς, ὀργάνωσις, παρακίνησις καὶ ἔλεγχος). — Allen, σελ. 24-26 (προγραμματισμὸς, ὀργάνωσις, συντονισμὸς, παρακίνησις καὶ ἔλεγχος). Bendixen/Schnelle/Staehle, σελ. 10 (προγραμματισμὸς, ὀργάνωσις, ἐκτέλεσις καὶ ἔλεγχος) — Harbison/Myers, σελ. 70: «The key functions of management are: (1) The Undertaking of risk and handling of uncertainty; (2) Planning and innovation; (3) Coordination, administration and control; (4) Routine supervision». — Barnard, σελ. 85-92: Four sectors of leadership behavior: 1. The Determination of objectives, 2. The manipulation of means, 3. The instrumentality of action, 4. The stimulation of coordinated action. — Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 10-13. Καθῆκοντα διευθυντικῆς δραστηριότητος: 1. Κυρίως διευθυντικὴ δραστηριότης, 2. Διοίκησις προσωπικοῦ, 3. Διατήρησις τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ ἐξοπλισμοῦ εἰς ἰκανοποιητικὴν ἀπόδοσιν, 4. Ἐκπαίδευσις προσωπικοῦ. — Bernhard, σελ. 43: Τὰ τρία εἶδη τῆς δραστηριότητος τῶν ΗΣ: ὀργάνωσις/λειτουργία, προγραμματισμὸς/καινοτομία, ἡγεσία/ὄλοκληρωσις—Brech, σελ. 1025/1026.

54. Koontz/O'Donnell, βλ. ἐπίσης Haiman, σελ. 21-22 καὶ 23-24.—Ἐλληνιστί, βλ. σχετικῶς ΕΕΔΕ, σελ. 12-15 — Πρβλ. Duval/Michaud, σελ. 147 ἐπ. — Πρβλ. Μπούκη, σελ. 29-35, σελ. 30-31. — Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 10 ἐπ. — Καπερὶ λειτουργιῶν τοῦ μάντζμεντ βλ. σελ. 441 — Πρβλ. Mommsen, Policy, σελ. 613 — Πρβλ. NICB σελ. 4 — Βλ. Mc Larney — Yoder/Heneman/Turnbull/Stone, σελ. 10.7.

55. Ἀναλυτικῶς περὶ προγραμματισμοῦ, βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 81-230.

56. Βλ. Μπανταλούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 67 — Ἐπίσης βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 13.

ἀποκαλούμενους στόχους, οἱ ὁποῖοι ἱεραρχοῦνται λειτουργικῶς καὶ κατανέμονται διαχρονικῶς καὶ διαχωρικῶς.

Πολιτική καλεῖται τὸ σύνολον τῶν γενικῶν κανόνων κατευθύνσεως μελλοντικῶν ἐνεργειῶν, τὸ ὁποῖον χρησιμεύει ὡς πλαίσιον τῆς δραστηριότητος τῆς οἰκονομικῆς μονάδος⁵⁷.

Σχέδια δράσεως εἶναι αἱ προδιαγραφαὶ μετὰ χρονικῆς κλιμακώσεως τῶν ἐπὶ μέρους δραστηριοτήτων τῆς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ προσαρμογῆς τούτων πρὸς τὰς κατευθύνσεις τῆς πολιτικῆς πρὸς σταδιακὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων⁵⁸.

Προγράμματα εἶναι τὰ κύρια μέσα πραγματοποιήσεως τῶν προδιαγεγραμμένων ἐνεργειῶν εἰς τὰ οἰκεία σχέδια δράσεως τῆς οἰκονομικῆς μονάδος.

Ὁ προγραμματισμός, λοιπόν, ἀναφέρεται πρωτίστως εἰς τὸ μέλλον, τόσον τὸ ἄμεσον, ὅσον καὶ τὸ ἄπώτερον, ἀλλ' ἐπίσης ἀναφέρεται καὶ εἰς τὸ παρὸν, καθ' ὅσον προδιαγράφει τὸν τρόπον μεταβάσεως ἐκ τῆς παρούσης καταστάσεως εἰς τὸν τεθέντα ἀντικειμενικὸν σκοπὸν, δηλ. εἰς τὴν ἐπιθυμητὴν διὰ τὸ μέλλον κατάστασιν.

Κατὰ τὸν προγραμματισμὸν τὸ ΗΣ πρέπει κατ' ἀρχὴν νὰ προβλέψῃ τὰ πιθανὰ προβλήματα καὶ τὰς εὐκαιρίας, αἱ ὁποῖαι θὰ παρουσιασθοῦν εἰς τὸ μέλλον. Πρὸς ὑποβοήθησιν τῶν ΗΣ εἰς τὸ ἔργον τοῦτο χρησιμοποιοῦνται ἀριθμὸς μεθόδων καὶ τεχνικῶν, συνεχῶς ἀξιανόμενος, εἰς τὰς ὁποίας μεταξὺ ἄλλων περιλαμβάνονται:

— ἀνάλυσις οἰκονομικῶν δεδομένων, προβολαὶ ἐξ ἐκθέσεων περὶ μεγεθῶν τοῦ παρόντος,

— τεχνικαὶ διαγνώσεως τῶν μεταβολῶν τῶν τάσεων καὶ διαθέσεων τοῦ ἀγοραστικοῦ κοινοῦ, τῶν ἐργαζομένων κλπ., αἱ ὁποῖαι ἐπηρεάζουν τὴν ἐργασίαν τῶν ΗΣ,

— γνώσεις ἐκ τῶν διαγωγικῶν ἐπιστημῶν⁵⁹, αἱ ὁποῖαι ἔχουν ὡς σκοπὸν νὰ καταστήσουν πλέον κατανοητὴν καὶ ἐπιδεκτικὴν προβλέψεως τὴν ἐντὸς τῶν οἰκονομικῶν μονάδων ἐκδηλουμένην συμπεριφορὰν τῶν μεμονωμένων ἀτόμων καὶ τῶν ὁμάδων,

— μεθόδους τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἐρεῦνης (Operations Research), αἱ ὁποῖαι δύνανται νὰ βοηθήσουν τὸ ΗΣ εἰς τὴν ὀρθὴν στάθμισιν τῶν συνεπειῶν διαφόρων μεταβολῶν ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, κ.ἄ.

Τὰ ΗΣ δηλαδὴ ὀφείλουσιν σήμερον νὰ ἀναπτύξουν περισσοτέρας καὶ νέας δεξιότητας προκειμένου νὰ ἀνταπεξέλθουν ἐπιτυχέστερον εἰς τὸν δῆξιν ἀνταγωνισμὸν πρὸς κατάλυσιν τῶν ἐπιχειρησιακῶν θέσεων. Τοῦτο, ὅμως, δὲν σημαίνει ὅτι αἱ δεξιότητες αὗται ἀντικαθιστοῦν τὴν ἐκ παραδόσεως ἀπαραίτητον δεξιότητα ὀρθῆς

57. Περὶ πολιτικῆς βλ. ἀναλυτικώτερα Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 68/69.

58. Περὶ σχεδίων καὶ σχεδιασμοῦ βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 70/71.

59. Ὁ ἀγγλοσαξωνικὸς ὅρος «Behavioral Sciences» ἀποδίδεται, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον εἰς τὴν ἑλληνικὴν, ὡς «ἐπιστῆμαι συμπεριφορᾶς». Βλ. Ἀθανασόπουλος, σελ. 714. Ἐν τούτοις, εἰς τὴν παρούσαν ἐργασίαν προτιμᾶται ὡς πλέον δόκιμος, ὁ ὑπὸ τῆς κυρίας Ἐμμανουήλ (καθηγητρίας τῆς ΑΒΣ Πειραιῶς) χρησιμοποιούμενος ὅρος «διαγωγικαὶ ἐπιστῆμαι». Βλ. Ἐμμανουήλ, (Ἀνωτάτη Παιδεία) σελ. 978.

διαισθήσεως, διὰ νεωτέρων πλέον «λογικῶν» μεθόδων. Τούναντίον ἡ διαίσθησις παραμένει καὶ σήμερον βασικὸν ὄπλον τοῦ ΗΣ, καθ' ὅσον ἡ πρόβλεψις ἀπέχει τόσον πολὺ ἀπὸ τοῦ νὰ θεωρηθῆ ὡς «ἀκριβῆς ἐπιστήμη», ὥστε τὸ ΗΣ πρέπει νὰ βασισθῆ ἐπὶ τῆς κρίσεως καὶ τῆς πείρας του διὰ νὰ καταλήξῃ εἰς ἀποφάσεις περὶ τῆς σημασίας τῶν διαφορῶν στοιχείων, τὰ ὁποῖα εὐρίσκονται εἰς τὴν διάθεσιν του⁶⁰.

Μετὰ τὴν ἐκτίμησιν τοῦ μέλλοντος, ὁ προγραμματισμὸς ὑπὸ τὴν εὐρείαν αὐτοῦ ἔννοιαν περιλαμβάνει τὸν καθορισμὸν τῶν πρὸς ἐπίτευξιν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν. Ὁ καθορισμὸς τῶν σκοπῶν αὐτῶν εἶναι βασικὸν καθήκον τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. Ἐν τούτοις, εἰς πολλὰς ἐπιχειρήσεις πολλὰ ΗΣ καὶ εἰς διαφόρους βαθμίδας ἱεραρχίας συμβάλουν εἰς τὴν δημιουργίαν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸ τοῦ τελικοῦ καθορισμοῦ αὐτῶν⁶¹.

Ἐπὶ πλέον ὁ προγραμματισμὸς περιλαμβάνει τὸν καθορισμὸν πολιτικῆς, βάσει τῆς ὁποίας θὰ ἐπιδιωχθοῦν οἱ τεθέντες σκοποί, τὴν κατάστροφον σχεδίου δράσεως, τὸ ὁποῖον θὰ ἀκολουθηθῆ, τὸν καθορισμὸν διαδικασιῶν, αἱ ὁποῖαι θὰ χρησιμοποιηθοῦν, τὴν ἐκπόνησιν προγραμμάτων καὶ προϋπολογισμῶν πρὸς ἐκτέλεσιν.

Ὁ ρ γ ἄ ν ω σ ι ς ἀποκαλεῖται ἡ διαδικασία τῆς ὀρθολογικῆς ὁμαδοποιήσεως καθηκόντων (πρὸς ἐκτέλεσιν ἐργασιῶν) εἰς θέσεις ἐργασίας, τῆς ὀριοθετήσεως τῆς εὐθύνης καὶ τῆς ἐξουσίας ἐκάστης θέσεως, τῆς συνδέσεως περισσοτέρων θέσεων ἐργασίας εἰς εὐρυτέρας ἐνότητες ἢ ὑποσυστήματα (τμήματα, τομεῖς, ὑπηρεσιῶν ἐργασίας εἰς εὐρυτέρας ἐνότητες ἢ ὑποσυστήματα (τμήματα, τομεῖς, ὑπηρεσιῶν κλπ.) καὶ καθορισμοῦ τῶν ἐπιστήμων (τυπικῶν)⁶² ἱεραρχικῶν σχέσεων (σχέσεων κλπ.) ὡς καὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνίας (σχέσεων ἐπικοινωνίας)⁶³.

Ἔχει ἐξακριβωθῆ⁶⁴, ὅτι τὰ αὐτὰ πρόσωπα, μὲ τὰ αὐτὰ μέσα εἰς τὴν διάθεσίν των, ἐπιφέρουν πολὺ διαφορετικὰ ἀποτελέσματα, ἐξαρτώμενα ἐκ τοῦ τρόπου, μὲ τὸν ὁποῖον τὰ πρόσωπα αὐτὰ εἶναι ὀργανωμένα εἰς ὑποσυστήματα. Ἐφ' ὅσον τὸ ἡγετικὸν στέλεχος ἐπιδιώκει τὴν ἐπιτυχίαν τεθέντων σκοπῶν μὲ τὴν συνεργασίαν ἄλλων ἀτόμων, ὡς ἐκ τῆς φύσεως τῆς ἐργασίας του, ἐνδιαφέρεται διὰ τὴν ἀρίστην ὀργάνωσιν τοῦ ὑπ' αὐτοῦ διευθυνομένου ὑποσυστήματος, ὥστε νὰ ἐκτελεσθῆ ἐπιτυχῶς τὸ ἔργον, διὰ τὸ ὁποῖον εἶναι ὑπεύθυνον.

Ἡ ἀπόφασις διὰ τὴν μορφήν τῆς δομῆς ὀλοκλήρου τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἓν ἐκ τῶν σημαντικῶν καθηκόντων τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. Καθήκοντα ὁμοίως ὀργανώσεως ἔχουν καὶ τὰ ΗΣ ὄλων τῶν βαθμίδων ἱεραρχίας μόνον, διὰ τὰ ὑπ' αὐτὰ ὑποσυστήματα.

Ἐκαστον ΗΣ ὑποχρεοῦται ἐπὶ πλέον νὰ ἀναθέσῃ τμῆμα τῆς ἐξουσίας του εἰς ὑφισταμένους του, διὰ νὰ ἐπιτύχῃ τὴν ἀρίστην ἀπόδοσιν τῶν ἰκανοτήτων του.

60. Wikstrom, Competence, σελ. 14α.

61. Wikstrom, Competence, σελ. 14β.

62. Περὶ τυπικῆς ὀργανώσεως καὶ τυπικῶν σχέσεων βλ. Γιαννοῦζα/Κάρζο.

63. Πρβλ. Μπανταλοῦκα, Ὀργανωτική, σελ. 9—Βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 13/14. — Ἀναλυτικῶς περὶ ὀργανώσεως βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 231/432.

64. Wikstrom, Competence, σελ. 15.

Πρέπει δηλ. νὰ ἀποφασίσῃ πόσῃν καὶ ποίαν εὐθύνῃν καὶ ἐξουσίαν θὰ ἀναθέσῃ καὶ εἰς ποίους ὑφισταμένους του.

Ἐπίσης πρέπει τὸ ΗΣ νὰ ἐξασφαλίσῃ τοιαύτας σχέσεις μεταξύ τῶν ὑφισταμένων του, ὥστε ἕκαστος τούτων νὰ ἔχῃ εἰς τὴν διάθεσίν του τὰς πληροφορίας, τὰς ὁποίας χρειάζεται διὰ τὴν ἐργασίαν του. Ἀκόμη πρέπει νὰ δημιουργήσῃ καὶ διατηρήσῃ καταλλήλους σχέσεις τοῦ τμήματός του μετὰ τῶν ὑπολοίπων ὑποσυστημάτων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Συμπερασματικῶς, ἡ ὀργάνωσις παντός ὑποσυστήματος συμβάλλει ἀποφασιστικῶς εἰς τὴν ἐπιτυχίαν ἢ ἀποτυχίαν του ὡς καὶ τοῦ ἐπὶ κεφαλῆς αὐτοῦ. Καθῆκον, ἄρα, ἐκάστου ΗΣ εἶναι νὰ μεριμᾷ διὰ τὴν προσαρμογὴν τῆς ὀργανώσεως εἰς τὰς ἐκάστοτε ἰσχυούσας συνθήκας⁶⁵.

Στελεχῶσις καλεῖται ἀφ' ἑνὸς μὲν τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν διὰ τὴν συνεχῆ ἐπ'ἀνδρῶσιν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος ἢ ὑποσυστήματος αὐτῆς, διὰ καταλλήλων καὶ ἐπαρκῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἡ ἐκάστοτε ἐπιτυγχανομένη κατάστασις, ἢ ὁποία εἶναι ἀποτέλεσμα τῆς διαδικασίας στελεχώσεως⁶⁶.

Ἡ σημασία τῆς στελεχώσεως γίνεται καταφανῆς ἐὰν ἀναλογισθῇ τις, ὅτι καὶ ὁ καλύτερος προγραμματισμὸς εἰς τὴν καλύτερον ὀργανωμένην μονάδα, δὲν δύναται νὰ ἀποφέρουν οὐδὲν ἀποτέλεσμα ἐὰν δὲν ὑπάρχουν τὰ κατάλληλα πρόσωπα καὶ δὴ τὰ κατάλληλα ἡγετικά στελέχη. Πρέπει ἐπομένως, αἱ θέσεις, αἱ ὁποῖαι καθωρίσθησαν κατὰ τὴν δημιουργίαν τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως καὶ κυρίως αἱ ἡγετικαὶ τοιαῦται, νὰ πληρωθοῦν δι' ἀτόμων, τῶν ὁποίων τὰ προσόντα ἐγγυῶνται, κατὰ τὸ δυνατόν, τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ἀντιστοίχων καθηκόντων⁶⁷.

Εἰς τὸ σημεῖον τοῦτο πρέπει νὰ τονισθῇ ὅτι ἐν λίαν βασικὸν καθῆκον παντός ἡγετικοῦ στελεχοῦς ἀποτελεῖ ἡ μέριμνα τούτου πρὸς ἐξασφάλισιν ἱκανῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, τὰ ὁποῖα θὰ τὸ διαδεχθοῦν⁶⁸, καθ' ὅσον ἕκαστον ΗΣ εἶναι συνυπεύθυνον διὰ τὴν διατήρησιν ἱκανῆς ἡγεσίας δι' ὅλην τὴν ἐπιχείρησιν⁶⁹. Σήμερον θεωρεῖται ὡς αὐτονόητος ὑποχρέωσις ἐκάστου ἡγετικοῦ στελεχοῦς ἢ πρὸς τοὺς ὑφισταμένους του βοήθεια καὶ παρακίνησις ἐκάστου ἐξ αὐτῶν, πρὸς μάθησιν, βελτίωσιν καὶ ἀνάπτυξιν εἰς τὸ πλαίσιον τῆς ἐργασίας του καὶ πρὸς πλήρη χρησιμοποίησιν τῶν δυνατοτήτων (δυνάμεων) του⁷⁰.

Τοῦτο δὲν ἀποτελεῖ ὑποχρέωσιν ἐκάστου ΗΣ μόνον πρὸς τὴν ἐπιχείρησιν εἰς τὴν ὁποίαν ἐργάζεται, ἀλλ' ἐπίσης πρὸς τὰ ἐπὶ μέρος ὑπὸ ἐξέλιξιν πρόσωπα καὶ πρὸς τὸ σύνολον τῆς κοινωνίας, εἰς τὴν ὁποίαν δρᾷ ἡ ἐπιχείρησις. Ὡς δὲ ἐπιτυχῶς ἐλέχθη, ἡ δημιουργία ὑψηλῆς ποιότητος ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι μᾶλλον

65. Βλ. Drucker, *Effective*, σελ. 56-57 καὶ 58. — Βλ. Hacon, σελ. 140.

66. Ἀναλυτικῶς περὶ «στελεχώσεως» βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 433-536.

67. Βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 14.

68. Βλ. Flory, σελ. 154.

69. Βλ. Chorafas, *Führungskräfte*, σελ. 157.

70. Βλ. Drucker, *Effective*, σελ. 91-92—Βλ. Flory, σελ. 181 — Βλ. Schell, σελ. 14—Βλ.

τό δυσχερέστερον καθήκον, τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ ἐκπληρώσουν αἱ ὑπὸ ἀνάπτυξιν χῶραι διὰ τὴν ἐξέλιξιν τῶν εἰς βιομηχανικὰς κοινωνίας ⁷¹.

Παρ' ὄλην τὴν σπουδαιότητα, τὴν ὁποῖαν ἔχει ἡ ἐξασφάλισις ἱκανῶν συνεργατῶν, πολλαὶ ἐπιχειρήσεις, ἀκόμη καὶ εἰς τὰς πλέον ἐξελιγμένας οἰκονομικῶς χώρας, γνωρίζουν λεπτομερείας δι' ὅλα τὰ ἐσωτερικὰ των θέματα, πλὴν διὰ τὸ προσωπικόν των καὶ ἀσχολοῦνται ἐπισταμένως μὲ ὅλα, ἐκτὸς ἀπὸ τὴν δημιουργίαν ἱκανῶν συνεργατῶν. Ἀπόδειξις τούτου εἶναι ἡ σημασία, τὴν ὁποῖαν ἀποδίδουν τοιαῦται ἐπιχειρήσεις π.χ. εἰς τὴν θέσιν τοῦ ὑπευθύνου μάρκετιγκ καὶ παραγωγῆς — πρᾶγμα τὸ ὁποῖον παρουσιάζεται καὶ εἰς τὸ ὄργανόγραμμα διαρθρώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων τούτων — ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν θέσιν τοῦ προσωπάρχου.

Ἡ διευθύνσις περιλαμβάνει ὅλας ἐκείνας τὰς δραστηριότητας, αἱ ὁποῖαι ἀποβλέπουν εἰς τὸν χειρισμὸν τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος, κατὰ τρόπον, ὥστε πᾶσα προσπάθεια τούτου νὰ τεῖνῃ εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν τεθέντων ἀντικειμενικῶν σκοπῶν ⁷². Ὁ ρόλος τῆς δραστηριότητος ταύτης τῶν ΗΣ εἶναι σπουδαιότατος, καθ' ὅσον καὶ τὰ ἱκανώτερα ἄτομα, ἐργαζόμενα μὲ ἄριστον προγραμματισμόν, εἰς ἀρτίως ὀργανωμένην οἰκονομικὴν μονάδα, ἢ τμήμα ταύτης, δὲν δύνανται νὰ ἀποδώσουν εἰς τὸ ἀνώτατον ἐπίπεδον τῶν δυνάμεών των, ἐὰν δὲν ὑπάρχη ἡ κατάλληλος διευθύνσις. Ἐν προκειμένῳ ἡ ἡγεσία ἐκάστης ὑποδιαιρέσεως τῆς οἰκονομικῆς μονάδος διὰ τῆς καταλλήλου ἐπιβλέψεως, κατευθύνσεως καὶ συντονισμοῦ τῶν ἐνεργειῶν τῶν μελῶν ταύτης, ὡς καὶ διὰ τῆς συμπαρστάσεως πρὸς τοὺς ὑφισταμένους εἰς τὸ ἔργον των καὶ διὰ τῆς παρακινήσεως αὐτῶν παίζει βασικὸν ρόλον εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν σκοπῶν αὐτῆς ⁷³. Ὡς πρὸς τὴν παρακίνησιν ὑπάρχει ὁμοφωνία τῶν συγγραφέων, ὅτι δὲν εἶναι δυνατὴ ἢ ἀπ' εὐθείας παρακίνησις ἐνός ἐκάστου ὑφισταμένου, ἀλλὰ μόνον ἡ δημιουργία περιβάλλοντος ἐργασίας, ἐντός τοῦ ὁποίου θὰ εἶναι δυνατὴ ἢ εἰς τὸν μέγιστον βαθμὸν παρακίνησις τῶν ὑφισταμένων. Τὰ κίνητρα τῶν ἀνθρώπων δι' ἐργασίαν εἶναι τόσον πολυπλοκα καὶ οἱ στάθμητοι παράγοντες τόσον πολλοί, ὥστε ἡ προσπάθεια ἐκάστου ΗΣ πρέπει νὰ ἀποβλέπῃ εἰς τὴν δημιουργίαν, κατὰ τὸν πλέον ἐπιθυμητὸν τρόπον, συνθηκῶν αἱ ὁποῖαι ἔχουν ὡς ἀποτέλεσμα τὴν μέγιστην προθυμίαν τῶν ὑφισταμένων δι' ἐργασίαν ⁷⁴.

Ὁ ἐλεγχος περιλαμβάνει τὸν καθορισμὸν τῶν κριτηρίων (διὰ καθορισμοῦ προτύπων ἐκτελέσεως) διὰ τὴν κρίσιν τῶν πραγματικῶν ἀποτελεσμάτων, τὴν μέτρησιν τούτων καὶ σύγκρισιν αὐτῶν πρὸς τὰ πρότυπα, ὡς καὶ τὴν ἐκτίμησιν, αἰτιολόγησιν καὶ θεραπείαν (διόρθωσιν) τῶν τυχόν παρουσιαζομένων σημαντικῶν ἀρνητικῶν ἀποκλίσεων ⁷⁵. Πρὸς ἐπίτευξιν τῶν σκοπῶν τοῦ ἐλέγ-

71. Βλ. Harbison/Myers, σελ. 73.

72. Ἀναλυτικῶς περὶ «διευθύνσεως» βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 537-638.

73. Βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 14/15.

74. Βλ. Wikstrom, Competence, σελ. 15β.

75. Ἀναλυτικῶς περὶ ἐλέγχου βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 639-738. — Πρβλ. Μπανταλοῦκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 80. — Πρβλ. ΕΕΔΕ, σελ. 15.

ταιτείται ἡ ὑπαρξίς καταλλήλου συστήματος ἐπικοινωνιῶν ⁷⁶ διὰ τὴν πλη-
ρησιν τοῦ ΗΣ σχετικῶς πρὸς τὰ ἀποτελέσματα τῶν ἐνεργειῶν του, ὥστε νά
μὴ τοῦτο νά προβῆ εἰς τὰς καταλλήλους ἐνεργείας διὰ τὴν τήρησιν τοῦ προ-
αφέντος προγράμματος δράσεως.

Αἱ περιγραφεῖσαι λειτουργίαι τῶν ΗΣ (ἢ τὰ στοιχεῖα τῆς ἐργασίας αὐτῶν)
εἶναι ἀνεξάρτητα μεταξύ των, ἀλλὰ ἀλληλοεξαρτῶνται. Ἐν ΗΣ προγραμματί-
ζονται ὄργανωσιν τοῦ τμήματός του, τὴν στελέχωσιν, τὴν διεύθυνσιν καὶ τὸν ἔλεγ-
γον. Ἐπίσης διεύθυνει τοὺς ὑφισταμένους του πρὸς ἐπιδίωξιν τῶν προγραμμα-
τιζόμενων σκοπῶν καὶ πρὸς ἔλεγχον τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν προσπαθειῶν, καὶ
εἰς τὸν προγραμματισμὸν καὶ τὰς ἄλλας δραστηριότητας. Δι' ὅλας τὰς δρα-
στηριότητάς του καὶ δι' ἑκάστην ἐξ αὐτῶν τὸ ΗΣ λαμβάνει ἀποφάσεις. Τοῦτο δὲν
σημαίνει, ὅτι ἡ λήψις ἀποφάσεων ἀποτελεῖ μίαν ἐπιπρόσθετον λειτουργίαν τῶν
ἄλλων. Ἡ λήψις ἀποφάσεων εἶναι εὐρύτερα καὶ διαφορετικοῦ εἶδους δραστηριότης
ἀπὸ τῶν ἄνω καθήκοντα (λειτουργίας) τῶν ΗΣ. Ἡ ἐπιτέλεσις ἑκάστου ἐκ τῶν
ἄνω καθηκόντων τῶν βασίζεται εἰς τὴν λήψιν σειρᾶς ἀποφάσεων. Οὕτω κατὰ
τὸν προγραμματισμὸν λαμβάνονται ἀποφάσεις πρὸς καθορισμὸν σκοπῶν, στόχων
πολιτικῆς καὶ πρὸς κατάρθρωσιν σχεδίων δράσεως καὶ προγραμμάτων. Κατὰ
τὴν ὄργανωσιν ἢ κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν εἰς ὄρισμένον ὀργανωτικὸν σχῆμα, ἀποτελεῖ ἀπό-
φασιν. Ἡ λήψις ἀποφάσεων κυριαρχεῖ ἐπὶ ἑκάστου τῶν πέντε λειτουργιῶν τῶν
ἄνω. Αἱ δὲν ἀποτελεῖ, ὡς ἐκ τούτου, ἓν ἐπὶ πλέον εἶδος καθηκόντων τῶν ΗΣ, ἀλλὰ
ἀπὸ τῆς αὐτῆς ἐργασίας αὐτῶν ⁷⁷.

Τὰ ὡς ἄνω καθήκοντα (λειτουργίαι ἢ δραστηριότητες) ἐκτελοῦνται ἀπὸ ὅλα
ἐπιπέδων στελέχη ἀσχέτως τῆς βαθμίδος ἱεραρχίας, εἰς τὴν ὁποίαν ἀνήκουν,
ἀπὸ τὸν πρόεδρον, δηλ. μιᾶς εταιρείας, ἕως τὴν κατωτάτην βαθμίδα ΗΣ, δηλ.
ἐκ τῆς πρώτης γραμμῆς, ὅλα τὰ ἡγετικά στελέχη ἀσχολοῦνται καὶ μὲν
ἐν τῇ ἐντέλει δραστηριότητας.

Παρ' ὅτι ὁμοίως δὲν διαφέρει ἡ φύσις τῶν καθηκόντων τῶν ΗΣ εἰς τὰς διαφό-
ρα βαθμίδας ἱεραρχίας, διαφέρει ἐν τούτοις οὐσιαστικῶς τὸ περιεχόμενον αὐτῶν
ἐκ τῆς ἀποφάσεως τῶν, ὡς ἐπίσης καὶ ἡ σχετικὴ σπουδαιότης ἑκάστης ἐκ τῶν περιγρα-
φέντων δραστηριοτήτων εἰς ἑκάστην βαθμίδα ἱεραρχίας. Ἐν προκειμένῳ πρέπει,
ἀρχῆν, νά διευκρινίσωμεν, ὅτι ὅλα τὰ ἡγετικά στελέχη ἐκτὸς τῶν καθαρῶς
ἐκτελεστικῶν καθηκόντων τῶν (ἰθύνουσα ἐργασία), ὡς αὐτὰ ἀνελύθησαν ἄνωτέρω,
εἶναι νά ἐκτελῆ καὶ ἐκτελεστικὴν ἐργασίαν· π.χ. ὁ Γενικὸς Διευθυντὴς δέχε-
ται ἀποφάσεις σπουδαίων πελάτην, ὁ Διευθυντὴς Προσωπικοῦ συζητᾷ μὲ κάποιον

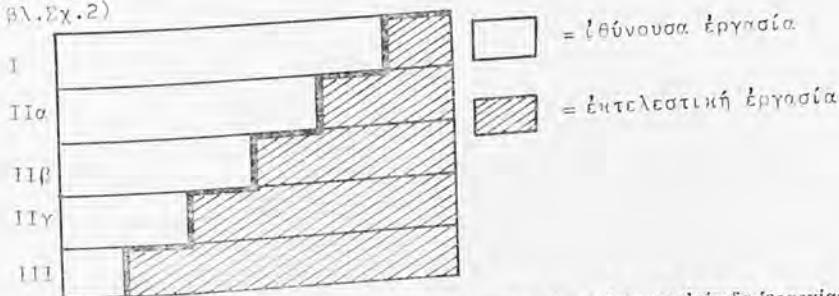
76. Ἀναλυτικῶς περὶ συστήματος ἐπικοινωνιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως βλ. Kanellououlos,
σελ. 118. — Ἐπίσης βλ. Μπανταλούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 169-172. — Βλ. Κανελλόπουλον,
σελ. 11-120.

77. Wikstrom, Competence, σελ. 16α — Καὶ κατὰ τὸν Kosiol, σελ. 100, ἡ λήψις ἀποφά-
σεως ἀντίπυος τῆς ἐκτελέσεως, εἶναι τὸ χαρακτηριστικὸν στοιχεῖον πάσης ἡγετικῆς θέσεως
ἐργασίας, τὸ ὁποῖον διακρίνει ταύτην ἀπὸ τὰς μὴ ἡγετικὰς θέσεις ἐργασίας (δηλ. τὰς ἀπλᾶς
ἐκτελεστικὰς τοιαύτας). Καὶ εἰς τὴν σελ. 101 τονίζει: «Leiten vollzieht sich zunächst im Ent-
scheidung». Περὶ ἀποφάσεων καὶ τῶν εἰδῶν αὐτῶν γράφει ὁ ἴδιος εἰς τὰς σελ. 102 καὶ 121. — Περὶ
εἰδῶν ἀποφάσεων βλ. ἐπίσης Μπανταλούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 136/137.

υποψήφιο ήγετικό στέλεχος, ό Διευθυντής του Τεχνικού Τμήματος καθορίζει ώρι-
σμένας λεπτομερείας εις τόν σχεδιασμόν προϊόντων.

Τά ήγετικά στελέχη τής άνωτάτης βαθμίδος (chief executive) αναλίσκουν ώς
επί τό πλείστον μικρόν μόνον μέρος του χρόνου των δι' έκτελεστικάς έργασίας.
Τό ποσοστόν όμως έκτελεστικών έργασιών αύξάνει από βαθμίδος εις βαθμίδα,
όσον κατερχόμεθα τήν ιεραρχικήν κλίμακα. Ούτω τά κατώτατα ΗΣ αναλίσκουν τό
μέγιστον μέρος του χρόνου των εις έκτελεστικάς έργασίας⁷⁸. Ή σχέσις αύτη πα-
ρουσιάζεται εις τό σχήμα 6.

Βαθμίδες
Ιεραρχίας
(βλ. Σχ. 2)



Σχ ή μ α 6. Σχέσις Ιθύνουσης και έκτελεστικής έργασίας εις τά διάφορα επίπεδα Ιεραρχίας.

Άλλά και έντός τής περιοχής των Ιθυόντων καθηκόντων παρουσιάζονται
διαφοραί μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων Ιεραρχίας: π.χ. ό Πρόεδρος τής έται-
ρείας, δαπανά τό μέγιστον μέρος του χρόνου του εις τόν προγραμματισμόν και
τόν έλεγχον και ολιγώτερον εις τήν εξασφάλισιν καταλλήλων στελεχών και εις
τήν διεύθυνσιν, ένφ ό κατώτερος προϊστάμενος άφιερώνει αναλογικώς ολιγώτερον
χρόνον διά τόν προγραμματισμόν και τήν όργάνωσιν και περισσότερον διά τήν
διεύθυνσιν και τόν έλεγχον. Ός έκ τούτου, ό χρόνος και ή προσπάθεια ή δαπανο-
μένη εις διαφόρους δραστηριότητας καθορίζεται υπό τής βαθμίδος του ήγετικού
στελέχους εις τήν Ιεραρχίαν τής οικονομικής μονάδος⁷⁹. Βλ. σχήμα 7.

IV. Προσόντα των ήγετικών στελεχών

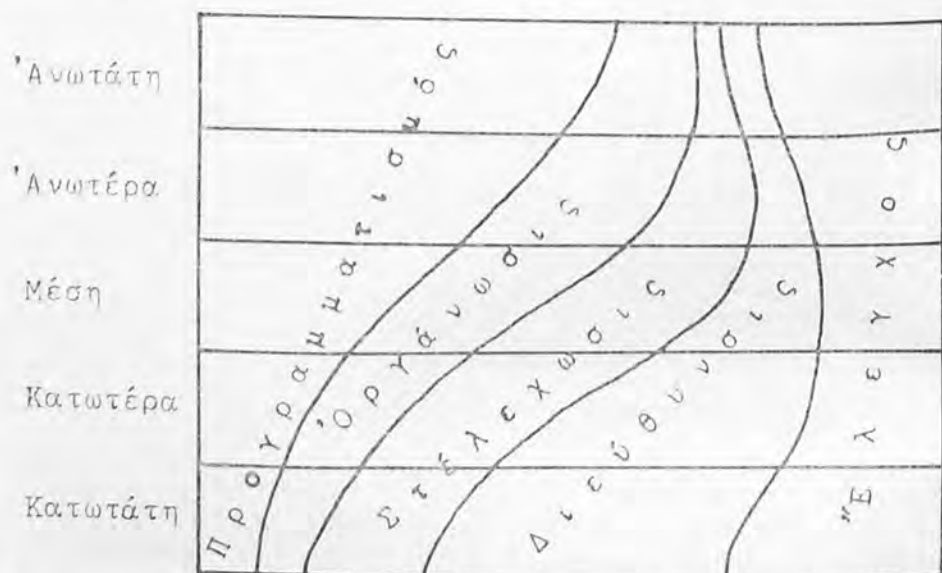
Πρός έκπλήρωσιν των καθηκόντων του έκαστον ήγετικόν στέλεχος πρέπει
νά έχη ώρισμένα προσόντα. Τά προσόντα ταύτα παρουσιάζουν διαφοράς μεταξύ
των προς πλήρωσιν ήγετικών θέσεων, αναλόγως των καθηκόντων, τά όποια αντι-

78. Allen, σελ. 26/27 — Βλ. Haner/Ford, σελ. 5. Κάνουν διάκρισιν μεταξύ Innovative Assignments και Strict Routine. — Βλ. Camra, σελ. 81/82. Δίδει σχηματικώς τό περιεχόμενον τής δρατηριότητας των ΗΣ — Βλ. Scanlan, σελ. 8 έπ.

79. Βλ. Haimann, σελ. 23-24.

στοιχοῦν εἰς ἐκάστην. Ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον τὰ ἡγετικά στελέχη δὲν προορίζονται ἐξ ἀρχῆς δι' ὄρισμένην θέσιν, ἀλλὰ θεωροῦνται ὡς τὸ ἐν ἀναπτύξει γενικὸν ἡγετικὸν δυναμικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸ ὁποῖον θὰ χρησιμοποιηθῇ ὡς δεξαμενὴ ἰκανῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, τὰ ὁποῖα, ὅταν θὰ διαφανοῦν ἡγετικά θέσεις ἐργασίας πρὸς πλήρωσιν, θὰ προσαρμοσθοῦν πρὸς τὰς συγκεκριμένας ἀπαιτήσεις τῶν

Βαθμίδες
ἡγετικῶν
στελεχῶν



Δραστηριότητες τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν

Σχῆμα 7. Αἱ λειτουργίαι τῆς διοικήσεως εἰς τὰς διαφόρους βαθμίδας ἱεραρχίας.

θέσεων τούτων. Γεννᾶται, ὁθεν, τὸ ἐρώτημα, ἐὰν εἶναι δυνατόν νὰ περιγραφῇ τὸ γενικὸ «πορτραῖτο» τῶν ἐπιτυχῶν ΗΣ, δηλ. νὰ καθορισθοῦν τὰ προσόντα, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἔχη πᾶν ἡγετικὸν στέλεχος, ὥστε διὰ τῆς ἀναπτύξεως τῶν ΗΣ νὰ ἐπιδιωχθῇ ἢ προσέγγισις πρὸς τὸ πρότυπον τοῦτο. Ἐν προκειμένῳ ἔχουν ἀναπτυχθῇ τρεῖς θεωρίαι⁸⁰:

α) Ἡ θεωρία τῶν ἰδιοτήτων βασίζεται εἰς τὴν ὑπόθεσιν, ὅτι τὰ καθήκοντα ὄλων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν παρουσιάζουν κοινὰ βασικά χαρακτηριστικά καὶ ὅτι πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων τούτων ἀπαιτοῦνται ὄρισμένα κοινὰ προσωπικά χαρακτηριστικά⁸¹. Τοῦτο δὲν ἀποκλείει τὴν δυνατότητα, ἐφ'

80. Βλ. Bäscher/Lattmann, σελ. 593.

81. Π.χ. βλ. Argyris, Top Management. — Βλ. Flanagan—Βλ. Likert. — Βλ. Randle — Βλ. Rosen. — Βλ. Stogdill.

ὅσον τὰ καθήκοντα δύνανται νὰ ἐκτελεσθοῦν κατὰ διαφόρους τρόπους, ἀντιστοιχῶς διάφοροι ἰδιότητες ἢ συνδυασμοὶ ἰδιοτήτων νὰ ἱκανοποιοῦν τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας.

β) Ἡ θεωρία τῆς καταστάσεως βασίζεται ἀντιθέτως εἰς τὴν ὑπόθεσιν, ὅτι τὰ ἡγετικά καθήκοντα ἐξαρτῶνται ἐκ τῆς ἐκάστοτε ἰσχυροῦσης καταστάσεως⁸², οὕτως ὥστε ταῦτα δὲν εἶναι τὰ αὐτὰ πάντοτε. Ἐξ αὐτῆς τῆς ἀπόψεως παρουσιάζονται, αἱ συνεχῶς ταχύτερον ἐπερχόμεναι μεταβολαί, τόσον τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅσον καὶ τοῦ περιβάλλοντος αὐτῆς, ὡς ἰδιαζούσης σημασίας.

γ) Ἡ θεωρία τῆς ὁμάδος ἐξηγεῖ τὴν ἡγεσίαν ὡς μίαν διαδικασίαν ἀναλαμβάνομένην πάντοτε ὑπὸ μίας ὁμάδος, οὕτως ὥστε ἡ καταλληλότης δι' ἡγεσίαν ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς δομῆς τῆς ὁμάδος, τῶν μελῶν αὐτῆς καὶ τῆς θέσεως τοῦ ὑπὸ ἐξέτασιν ἩΣ ἐντὸς αὐτῆς⁸³.

Ἡ θεωρία τῆς καταστάσεως καὶ ἡ θεωρία τῆς ὁμάδος, παρουσιάζουν τὸ πολὺπλοκον τῶν ἡγετικῶν καθηκόντων. ἀλλὰ δὲν δίδουν ἀπάντησιν εἰς τὸ ἐρώτημα ὡς πρὸς τὰ ἀπαραίτητα προσόντα πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων τῶν ἩΣ. Ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὴν θεωρίαν τῶν ἰδιοτήτων, ἔχουν γραφῆ πολλά⁸⁴. Κατ' ἀρχὴν ἀνεξετήθησαν αἱ ἰδιότητες καὶ τὰ προσόντα τῶν ἡγετῶν διὰ τῆς μελέτης τῶν ἐξωτερικῶν χαρακτηριστικῶν «μεγάλων ἀνδρῶν». Οὕτως, ἐπεδιώχθη συσχετισμὸς τοῦ ὕψους, τοῦ ὄγκου, τῆς ὑγείας, τῆς ἐμφανίσεως καὶ ἄλλων φυσικῶν παραγόντων⁸⁵ πρὸς τὴν ἐπιτυχίαν ἡγετικῶν προσωπικοτήτων. Δὲν εὑρέθη ὁμοῦς ἀναμ-

82. Βλ. Biäsch, σελ. 107

83. Βλ. Atteslander. — Βλ. Cartwright/Zander. — Βλ. Hare.

84. Βλ. Bass/Dzer, σελ. 144-147 — Βλ. Flory, σελ. 148/149 — Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 447 καὶ 726 — Βλ. Stratoudakis, σελ. 103 καὶ 105 — Βλ. Black, Ἐνάπτυξις, σελ. 10-13, 18-20 καὶ 22. — Βλ. Duval/Michaud, Ἀποτελεσματικότης, σελ. 18 καὶ 19 — Βλ. Ἀθανασόπουλος, σελ. 727. — Γεδεῶν, σελ. 267, — Μπανταλούκας, Μικροοικονομική, σελ. 62-65 — Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 13, 108-117 καὶ 129/130 — Βλ. Klein/Pedraglio/Chaimel/Millet/Simmonot, Μάνατζμεντ, σελ. 101 καὶ 103. — Lafrance, Μύησις, σελ. 47. Διακατοχὴ τῶν σχετικῶν τεχνικῶν γνώσεων, φυσικὴ ὑγεία, ἐνεργητικότης, ἠθικὴ ἐπιβολὴ καὶ ἐπιτηδεύματα περὶ τὸ διοικεῖν. — Barnard, σελ. 92-102 (Ζωτικότης καὶ ἀντοχὴ, ἀποφασιστικότης, πειθῶ, ὑπευθυνότης, διανοητικὴ δυναμικότης) — Βλ. Schein, σελ. 37 — Βλ. Χολέβα, σελ. 209 — Βλ. Baumgarten, σελ. 136 ἐπ. — Βλ. Chorafas, Developing, σελ. 25-29 — Τὸ ἀμερικανικὸν ἐπιχειρηματικὸν περιοδικὸν Fortune ἔκαμε ἔρευναν δι' ἐρωτηματολογίων καὶ κατέληξε εἰς τὸν ἀκόλουθον κατάλογον ἰδιοτήτων: κρίσις, πρωτοβουλία, ἀκεραιότης, προνοητικότης, ἐνεργητικότης, ... ἐπιδεξιότης εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις, ἀποφασιστικότης, ἀξιοπιστία, συνασθηματικὴ εὐστάθεια, εὐθύτης, φιλοδοξία, ἀφοσίωσις, ἀντικειμενικότης καὶ συνεργατικότης. — Βλ. Stryker — Βλ. Lewis/Stewart, σελ. 104 — Βλ. Edwards/Townsend, σελ. 33. Κατάλογος ἐκ δέκα χαρακτηριστικῶν — Βλ. Argyris, The Personality, σελ. 50-55 — Stewart, σελ. 107-110 — Βλ. Camra, σελ. 26 ἐπ. (Φυσικὴ καὶ πνευματικὴ ἱκανότης, θεωρητικαὶ γνώσεις, πρακτικαὶ δεξιότητες) — Βλ. House, σελ. 99/100 — Vance, σελ. 36-38 (Directorate Dimensions) — Leavitt, σελ. 297-300 — Kregge, σελ. 15/16 — Βλ. Böhm, σελ. 142 — ΣΕΒ. — Βλ. Biäsch/Lattmann, σελ. 593.

85. Βλ. Lawless, σελ. 302.

φισβήτητος σχέσις μεταξύ αὐτῶν⁸⁶. Ἐστράφη τότε ἡ ἔρευνα πρὸς ψυχολογικούς παράγοντας, καθ' ὅσον ἐν τῇ μεταξύ εἶχε καταστῆ δυνατὴ ἡ μέτρησις ψυχολογικῶν χαρακτηριστικῶν, ὡς ἐπίσης καὶ πρὸς ἄλλους παράγοντας τῆς προσωπικότητος, ὡς π.χ. νοημοσύνη, «ἐπιθετικότης», ἐξωστρέφια κ.ά. Καὶ πάλιν, ὁμως, τὰ ἀποτελέσματα ἦσαν πολὺ διαφορετικὰ μεταξύ των⁸⁷. Ἐπὶ πλέον πρέπει νὰ σημειωθῆ, ὅτι δὲν ὑπάρχουν οὔτε κἀν σαφεῖς καὶ γενικῶς ἀποδεκτοὶ ὀρισμοὶ διὰ τὰ ἐπιμέρους χαρακτηριστικά. Ἀποτέλεσμα ὄλων αὐτῶν ἦτο, ὅτι ἀρκετοὶ ἐπιστήμονες ἤρχισαν νὰ ἀποκλείουν τὸ ὅτι ὅλαι αἱ ἡγετικά προσωπικότητες ἔχουν ὠρισμένα κοινὰ χαρακτηριστικά εἰς ὠρισμένον συνδυασμὸν⁸⁸.

Ἦκολούθησεν περίοδος, κατὰ τὴν ὁποίαν ἐδημιουργήθησαν εὐρύτεραι κατηγορίαι προσόντων, τὰ ὁποῖα θεωροῦνται ὡς ἀπαραίτητα διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν.

Σήμερον ὑπάρχουν πολλοὶ ἐπιστήμονες καὶ συγγραφεῖς, οἱ ὁποῖοι ἀρνοῦνται οἰανδήποτε σχέσιν τῆς ἐπιτυχίας τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν πρὸς τὴν ὑπαρξίν ὠρισμένων χαρακτηριστικῶν τῆς προσωπικότητος⁸⁹. Κατὰ τὴν ἐπιχειρηματολογία αὐτῶν τὰ ἐπιτυχῆ ΗΣ ἔχουν ἐντελῶς διάφορα χαρακτηριστικά μεταξύ των, ὡς ἄλλως τε συμβαίνει καὶ μετὰ τὰ ἀνεπιτυχῆ. Πέραν τούτου, ὁ οἰοσδήποτε συνδυασμὸς χαρακτηριστικῶν προσωπικότητος θὰ ἦτο δυνατόν νὰ εἶναι ἐπιτυχῆς, ἐφ' ὅσον τὰ χαρακτηριστικά τῶν ἐπιτυχῶν ΗΣ παρουσιάζουν ἀπειραρίθμους συνδυασμοὺς⁹⁰, ἀντιθέτως δὲ ΗΣ μετὰ «καλοῦς συνδυασμοὺς ὑψηλῶν ἰδιοτήτων» δὲν εἶναι ὀπωσδήποτε ἐπιτυχῆ⁹¹. Διὰ τοὺς λόγους αὐτοὺς ἐὰν θέλῃ ἐν ΗΣ νὰ εἶναι ἐπιτυχῆς πρέπει νὰ βασισθῇ εἰς τὰ ἰδικὰ του βασικά χαρακτηριστικά καὶ νὰ μὴ ἐπιδιώκῃ νὰ «ἀντιγράψῃ» τὸν χαρακτῆρα ἄλλων⁹². Τὸ μόνον κοινὸν στοιχεῖον μεταξύ τῶν ἐπιτυχῶν ΗΣ εἶναι, ὅτι χρησιμοποιοῦν τὰς ἰδίας μεθόδους καὶ ἔχουν τὰς ἰδίας συνηθείας, αἱ ὁποῖαι κἀμουν ἐπιτυχῆς ὀτιδήποτε, μετὰ τὸ ὁποῖον ἀσχολοῦνται⁹³ καὶ ὅτι, ὅσον διάφορον προσωπικότητα καὶ νὰ ἔχουν — καὶ μία καλὴ ὁμάς πρέπει

86. Ἐκ τῶν γνωστῶν ἐρευνῶν ἐπὶ τοῦ θέματος τοῦ ὕψους, ἐννέα κατέληξαν εἰς τὸ συμπέρασμα, ὅτι οἱ ἡγέται εἶναι ὑψηλότεροι ἀπὸ τοὺς ὀπαδοὺς, ἀλλὰ, δύο ἀπέδειξαν ὅτι ἦσαν κοντότεροι καὶ ἄλλαι δύο δὲν εὗρηκαν διαφορὰ. Βλ. Stogdill.

87. Εὐρέθη ὅτι οἱ ἡγέται εἶναι συνήθως πιὸ ἐξυπνοὶ ἀπὸ τὸν μέσον ὄρον, ἀλλὰ μετὰ βεβαιότητος δὲν εἶναι οἱ ἐξυπνότεροι ἐξ ὄλων τῶν μελῶν τῶν ὀμάδων, τῶν ὁποίων ἡγοῦνται. Ἐξ ἄλλου, πέντε μελέται εὗρηκαν τοὺς ἡγέτας πλέον ἐξωστρεφεῖς, ἐνῶ δύο ἄλλαι εὗρηκαν τούτους πλέον ἐνδοστρεφεῖς, καὶ ἀκόμη τέσσαρες δὲν εὗρηκαν καμμία διαφορὰ. Βλ. Stogdill.

88. «The Findings suggest that leadership is not a matter of passive status or of the more possession of some combination of traits», Stogdill, σελ. 66 — Ἐν τούτοις ἄλλοι συνέχισαν νὰ ἰσχυρίζωνται τὴν ὑπαρξίν σχέσεως μεταξύ ἰδιοτήτων τῆς προσωπικότητος καὶ ἐπιτυχίας τῶν ΗΣ. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 21/22 ὕποσημείωσις.

89. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 21-23 καὶ 1 — Βλ. Humble, σελ. 89 — Βλ. Andrews, σελ. 68.

90. Βλ. Andrews, σελ. 68.

91. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 1.

92. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 97.

93. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 21-23.

ἀκριβῶς νὰ ἀποτελεῖται ἀπὸ διαφορετικὰς προσωπικότητας διὰ νὰ ἀποφευχθῇ ἡ στείρα πανομοιωσιά — ἐν τούτοις κατωρθῶνουν νὰ χρησιμοποιήσουν τὴν προσωπικότητά των κατὰ τρόπον ἐξασφαλίζοντα ἐπιτυχίαν⁹⁴.

Ἄκόμη ὁμοῦ καὶ ἐκεῖνοι οἱ συγγραφεῖς, οἱ ὅποιοι διακρίνουν ὠρισμένα κοινὰ χαρακτηριστικὰ εἰς τοὺς ἡγήτορας, πιστεύουν ὅτι τὸν σπουδαιότερον ρόλον εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῆς ἡγετικῆς συμπεριφορᾶς δὲν παίζει ἡ ὑπαρξίς ἐμφύτων ἡγετικῶν ἱκανοτήτων, ἀλλὰ ἡ προσαρμογὴ καὶ ἐκμετάλλευσις τῶν ὑφισταμένων ἱκανοτήτων εἰς ἐκάστην δεδομένην περίπτωσιν⁹⁵.

Ἐν τούτοις, διάφοροι ἐμπειρικοί ἔρευναι, διεξαχθεῖσαι ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον εἰς τὰς Η.Π.Α., παρ' ὅτι κατέληξαν εἰς συμπεράσματα ἐν μέρει λίαν ἀντιφατικά, συμφωνοῦν κατὰ βάσιν, ὅτι ὠρισμένα χαρακτηριστικὰ εἶναι ἀπαραίτητα προσόντα κάθε ἡγετικοῦ στελέχους.

Ἡ παρούσα μελέτη βασίζεται κυρίως ἐπὶ τῶν πορισμάτων τοῦ American Institute of Management⁹⁶. Βάσει τούτων αἱ βασικαὶ κατηγορίαι προσόντων παντὸς ἡγετικοῦ στελέχους εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

α) ἰ κ α ν ό τ η ς, ἤτοι, ἀφ' ἐνός ἐξειδικευμένα γνώσεις καὶ δεξιότητες (ὡς γνώσεις περὶ τῆς ὀργάνωσιν καὶ διοίκησιν, οἰκονομικαὶ γνώσεις καὶ γνώσεις σχετικαὶ μὲ τὸ περιβάλλον τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, δεξιότητες συνδυασμοῦ τῶν γνώσεων τούτων πρὸς ἐπίλυσιν προβλημάτων, συνεργατικότης, πειθῶ, ἡγετικαὶ ἱκανότητες, προσαρμοστικότης, καλὰ συνήθειαι ἐργασίας καὶ ἀποτελεσματικότης τῶν καταβαλλομένων προσπαθειῶν) καὶ ἀφ' ἑτέρου ἰδιότητες τοῦ χαρακτηῖρος, τόσον διανοητικαὶ (ὡς κρίσις, εὐφυΐα, δημιουργικὸν ἄνταλτον), ὅσον καὶ ψυχικαὶ (ὡς ἀποφασιστικότης, ἀντοχή, αὐτοκυριαρχία καὶ ἐπαγρύπνησις)⁹⁷.

β) φ ι λ ο π ο ν ι α, ἤτοι, ἐπιθυμία πρὸς χρησιμοποίησιν τῶν ὑφισταμένων ἱκανοτήτων καὶ ἡ σκληρὰ καὶ συστηματικὴ ἐργασία⁹⁸, καὶ τέλος,

γ) ἀ κ ε ρ α ἰ ό τ η ς, ἤτοι τιμότης τοῦ ΗΣ πρὸς τὸν ἑαυτόν του, τὸν ἐργοδότην καὶ τοὺς συνεργάτας του, μετ' αἰσθήματος εὐθύνης καὶ δικαιοσύνης. Μόνα, ἢ ἀκεραιότης καὶ ὁ χαρακτήρ δὲν δημιουργοῦν βέβαια ἐπιτυχίαν, ἀλλ' ἡ ἀπουσία των ἀποτελεῖ ἀνασταλτικὸν παράγοντα εἰς τὴν ἐπιτυχίαν⁹⁹.

Ἐκεῖνο τὸ τμήμα τῆς ὑπὸ στοιχείου (α) προαναφερθείσης κατηγορίας προσόντων, τὸ ὅποιον ἀναφέρεται εἰς τὰς γνώσεις καὶ δεξιότητες, δύναται νὰ ἀναλυθῇ εἰς τὰς ἑξῆς ἐπὶ μέρους κατηγορίας¹⁰⁰ :

94. Humble, σελ. 50/51.

95. Βλ. Argyris, Personality, σελ. 209.

96. Βλ. Martindell, σελ. 123 — Βλ. ἐπίσης Koontz/O'Donnell, σελ. 726.

97. Πρβλ. Drucker, Effective, σελ. 169 — Πρβλ. Knappmann, σελ. 251-255 (προσόντα εἰδικότητος, ἢτοι γνώσεις καὶ πείρα καὶ προσόντα προσωπικότητος).

98. Καὶ ὁ Drucker, Effective, σελ. 1, θεωρεῖ τὴν σκληρὰ καὶ συστηματικὴ ἐργασία ὡς ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν τῆς ἐπιτυχίας. — Καὶ κατὰ τὸν Flory, σελ. 149 (Ἐν ἐκ τῶν σημαντικωτέρων στοιχείων εἶναι ἡ στάσις τοῦ ΗΣ ἐναντι τῆς ἐργασίας του).

99. Πρβλ. Drucker, Effective, σελ. 87.

100. Βλ. Hersey/Blanchard, σελ. 6 ἐπ. — Πρβλ. Katz.

αα) Δεξιότηης εἰς τεχνικά θέματα, ἤτοι ἰκανότηης πρὸς χρῆσιν συγχρόνων γνῶσεων, μεθόδων, τεχνικῶν καὶ ἐξοπλισμοῦ, ἀναγκαίων πρὸς ἐκτέλεσιν ὀρισμένων καθηκόντων καὶ ἀποκτηθέντων διὰ τῆς πείρας, ἐκπαιδεύσεως καὶ ἐξασκήσεως.

αβ) Δεξιότηης εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις, ἤτοι ἰκανότηης καὶ ὀρθῆς κρίσεως κατὰ τὴν συνεργασίαν μετ' ἄλλων καὶ κατὰ τὴν ἐπίτευξιν ἀποτελεσμάτων μέσῳ ἄλλων (εἰς τὸ μέλλον δὲ μέσῳ ἀτόμων μὲ ἠῤῥημένα προσόντα). Ἐπίσης ἰκανότηης ἐπιτυχοῦς ἐπιλογῆς συνεργατῶν, ὡς καὶ παρακινήσεως καὶ ἀξιοποιήσεως τῶν ταλάντων καὶ τῆς ἰδιοφυίας τούτων.

αγ) Δεξιότηης συνολικῆς θεωρήσεως, ἤτοι ἰκανότηης κατανοήσεως τῶν πολυπλόκων ἐσωτερικῶν σχέσεων τῆς ὅλης οἰκονομικῆς μονάδος καὶ τῆς σχέσεως τῆς θέσεως καὶ τῆς συμβολῆς ἐκάστου πρὸς τὸ συνολικὸν ἀποτέλεσμα. Ἡ γνῶσις αὕτη ἐπιτρέπει εἰς τοὺς κατέχοντας τὴν ἰκανότητα αὐτὴν νὰ ἐνεργοῦν συμφῶνως πρὸς τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, ὡς συνόλου, καὶ νὰ ἀποφεύγεται ἡ «τύφλωσις τοῦ τμήματος», κατὰ τὴν ὁποίαν ἐπιδιώκονται μόνον οἱ σκοποὶ τοῦ ἐπὶ μέρους τμήματος, ἔστω καὶ εἰς βάρος τῶν γενικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, τοὺς ὁποίους θὰ ἔπρεπε νὰ ἐξυπηρετοῦν. Εἰς αὐτὴν τὴν δεξιότητα πρέπει νὰ ἐνταχθῆ καὶ ἡ ἰκανότηης μεγαλυτέρας εὐαισθησίας εἰς τὰς ἀλλαγὰς τοῦ περιβάλλοντος — διὰ τῆς ὁποίας δίδεται δυνατότης ἐγκαίρου προσαρμογῆς τοῦ ΗΣ καὶ τῆς ὑπ' αὐτὸ ὁμάδος (ἢ τοῦ ὑπ' αὐτὸ ὑποσυστήματος) εἰς τὰς νέας συνθήκας — ὡς ἐπίσης καὶ ἡ ἰκανότηης περισσότερον διεθνικοῦ πνεύματος, ἐφ' ὅσον προβλέπεται, ὅτι αἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ μέλλοντος θὰ εἶναι ὑποχρεωμένοι νὰ δροῦν εἰς πλεον διεθνοποιημένον περιβάλλον.

Ὁ ἀπαιτούμενος συνδυασμὸς τῶν ἐν λόγῳ τριῶν δεξιοτήτων εἶναι διάφορος εἰς τὰς διαφόρους βαθμίδας ἱεραρχίας¹⁰¹. (Βλ. σχῆμα 8). Ἡ δεξιότηης εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις εἶναι ὑψίστης σημασίας δι' ὅλας τὰς βαθμίδας. Ὅσον ὑψηλότερον εὐρίσκεται ἐν ΗΣ τόσον σπουδαιότερος εἶναι ὁ ρόλος τῆς δεξιότητος συνολικῆς θεωρήσεως. Ὅσον δὲ πλησιέστερον πρὸς τὴν βάσιν τῆς ἱεραρχικῆς πυραμίδος εὐρίσκεται τὸ ΗΣ, τόσον περισσότερον ἀπαραίτητος εἶναι ἡ δεξιότηης εἰς τεχνικά θέματα.

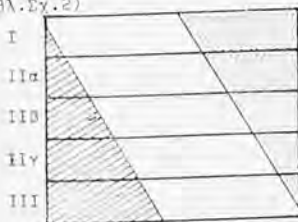
Συνεπεία τῶν διαφορῶν τούτων, ὡς πρὸς τὰς ἀπαιτουμένας ἰκανότητας τῶν ΗΣ τῶν διαφόρων βαθμίδων, ἀπαιτεῖται μετεκπαίδευσις τούτων πρὸ καὶ μετὰ τὴν ἀνοδὸν τῶν εἰς τὴν ἐπομένην βαθμίδα ἱεραρχίας διὰ νὰ ἐπιτευχθῆ ταχυτέρα καὶ ἀρτιωτέρα προσαρμογὴ τῶν ἰκανοτήτων τῶν εἰς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς νέας θέσεως. Ὡς ἐκ τούτου προκύπτει ἡ ἀνάγκη σχεδὸν ἀδιακόπου μετεκπαίδευσσεως τῶν ΗΣ (Permanent Education) καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τῆς ἐπαγγελματικῆς τῶν ζωῆς.


Συμπληρωματικῶς πρὸς τὰ ἀνωτέρω πρέπει νὰ τονίσωμεν, ὅτι ἡ ὑπαρξὶς προσόντων καὶ ἰκανοτήτων δὲν εἶναι τὸ πᾶν. Ἐκεῖνο, τὸ ὁποῖον ἐνδιαφέρει περισσότερον, εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὸ ΗΣ, εἶναι τὸ ἐκ τῶν προσόντων ἀπορρέον ἀποτέλεσμα.


101. Ἀνάλυσιν τῶν διαφορῶν ἀπαιτουμένων ἰδιοτήτων εἰς τὰς διαφόρους βαθμίδας καὶ θέσεις κάμνει ὁ Terry, σελ. 304 ἐπ.


Δὲν ἀρκεῖ νὰ ἀφίνη καλὰς ἐντυπώσεις ἢ προσωπικότης τοῦ ΗΣ. Ἐκεῖνο τὸ ὅποιον ἐνδιαφέρει, ἐν τελικῇ ἀναλύσει, εἶναι ἡ ἀποτελεσματικὴ δράσις τοῦ ὑπ' αὐτὸ ὑποσυστήματος (ὁμάδος, τμήματος, διευθύνσεως, ἐργοστασίου, ἐπιχειρήσεως κλπ.). Χαρακτηριστικὴ εἶναι ἐν προκειμένῳ ἡ φράσις τοῦ Δημοσθένους πρὸς κάποιον ρήτορα, ὁ ὁποῖος τὸν συνηγωνίζετο: «Ἐσὺ κάμνεις τὸ ἀκρουτήριον νὰ εἶπῃ:

Βαθμίδες
Ἱεραρχίας
(βλ. Σχ. 2)



 = Δεξιότης εἰς τεχνικά θέματα

 = Δεξιότης εἰς τὰς ἀνθρώπινες σχέσεις

 = Δεξιότης συνολικῆς θεώσεως

Σχῆμα 8. Δεξιότητες ἡγετικῶν στελεχῶν διαφόρων βαθμίδων Ἱεραρχίας.

«Πόσον ὁμορφα ὄμλει!». Ἐγὼ ὅμως τὸ κάμνω νὰ φωνάξῃ: «Νὰ βαδίσωμεν ἐναντίον τοῦ Φιλίππου!».

Ἐξ ὧσων ἀνεφέρθησαν ἀνωτέρω συνάγεται, ὅτι ἐν βασικὸν στοιχεῖον ἐπὶ τοῦ ὁποῖου στηρίζεται ἡ ἐπιτυχία ἐνὸς ἡγετικοῦ στελέχους εἶναι ἡ τέχνη τούτου νὰ ἡγήται. Πέραν τῆς τέχνης ὅμως ταύτης, ἐπὶ τῆς ὁποίας καὶ μόνον ἐστηρίζοντο τὰ ἡγετικά στελέχη τοῦ παρελθόντος, προστίθεται ὁλοκλήρως περισσότερον ὁ παράγων τῆς ἐπιστήμης, δηλ. τῶν γνώσεων ἐπὶ δεδομένου ἀντικειμένου, συνηρθρωμένων εἰς ἐνιαῖον σύνολον καὶ βασιζομένων ἐπὶ πορισμάτων ἐρεύνης. Ἐν προκειμένῳ, τὰ στοιχεῖα τῆς ἐπιστήμης καὶ τῆς τέχνης δὲν ἀποκλείουν ἀλλήλα, ἀλλ' ἀντιθέτως, ἀλληλοσυμπληροῦνται. Ἐάν ἐν ἡγετικὸν στέλεχος θελήσῃ νὰ ἐκπληρώσῃ τὰ καθήκοντά του ἀγνοοῦν τὴν θεωρίαν καὶ τὰς εἰς αὐτὴν βασιζομένας γνώσεις, θὰ βασιζέται ἀπλῶς εἰς τὴν τύχην, τὴν διαίσθησιν καὶ εἰς ὅ,τι ἔκαμε κατὰ τὸ παρελθόν. Ἀντιθέτως, κατέχον συστηματοποιημένας γνώσεις, θὰ ἔχη πολὺ περισσότερας πιθανότητος νὰ καταστρώσῃ ὀρθὰς καὶ πραγματοποιησίμους λύσεις εἰς τὰ ἀναφερόμενα διοικητικὰ προβλήματα. Ἐξ ἄλλου, μόνη ἡ γνώσις θεωρίας καὶ ἀρχῶν δὲν ἐγγυᾶται ἐπιτυχίαν εἰς τὸ ἡγετικὸν στέλεχος, καθ' ὅσον θὰ πρέπει ἐπίσης νὰ γνωρίζῃ πῶς νὰ χρησιμοποιῇ αὐτάς τὰς γνώσεις εἰς τὴν πρᾶξιν, ἀφοῦ καὶ ἡ μεγαλύτερα σοφία ἐάν δὲν ἐφαρμόζεται εἰς τὴν πρᾶξιν παραμένει ἀνόφελη, ὡς ἡ πλήρης ἄγνοια¹⁰². Ἐν σὺνήθεσ λάθος κατὰ τὴν χρησιμοποίησιν τῶν ἐπιστημονικῶν γνώσεων, εἶναι τὸ γεγονός, ὅτι δὲν λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν ἡ ἀναγκαιότης συμβιβασμῶν καὶ συναρθρώσεως ἐπιστήμης καὶ τέχνης πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ ἐπιθυμητοῦ ἀποτελέσματος¹⁰³.

Ἡ σύγχρονος τεχνολογικὴ πρόοδος καὶ ἡ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις, ὡς καὶ

102. Πρβλ. Drucker, Effective, σελ. 5.

103. Koontz/O'Donnell, σελ. 8.

ἢ ἐξ αὐτῶν ἀπορρέουσα συνεχῆς μεταβολὴ τοῦ μεγέθους, τῆς δομῆς καὶ τῶν μεθόδων διοικήσεως καὶ λειτουργίας τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, ἀπαιτοῦν ἀπὸ τὰς ἐκάστοτε ἐπερχομένας γενεάς ἡγετικῶν στελεχῶν ἀρτιωτέραν κατάρτισιν εἰς περισσοτέρους καὶ συνεχῶς ἐξειλισσομένους κλάδους τῆς ἐπιστήμης, κυρίως, ὅμως, εἰδικὰ προσόντα καὶ εἰδικὴν κατάρτισιν εἰς θέματα διοικήσεως τῶν οἰκονομικῶν μονάδων. Αὐτὸ ὅμως δὲν σημαίνει ὅτι πρόκειται ποτὲ ἢ ἐπιστήμη νὰ ἀντικαταστήσῃ πλήρως τὴν τέχνην. Αἱ ἀπαιτούμεναι ἐπιστημονικαὶ γνώσεις τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν (τόσον αἱ εἰδικαὶ τεχνικαὶ γνώσεις, ὅσον καὶ αἱ ἀναφερόμεναι εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα)¹⁰⁴ συνεχῶς θὰ αὐξάνονται, θὰ ὑπεισέρχεται ὅμως πάντοτε τὸ προσωπικὸν στοιχεῖον καὶ ἡ τέχνη ἐκάστου στελέχους, ἡ ὁποία προσδίδει τὸν ἰδιάζοντα ἀτομικὸν χαρακτήρα εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν κοινῶν καθηκόντων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν¹⁰⁵. Αἱ γνώμαι δίστανται, εἰς ὅτι ἀφορᾷ εἰς τὸ ποσοστὸν τῆς ἐπιστήμης καὶ τῆς τέχνης εἰς τὴν πρακτικὴν τῆς διοικήσεως. Ἐξηκριβωμένοι ὑπολογισμοὶ τῷ 1968, ἀνεβίβαζον εἰς 20 ἕως 30 ἐπὶ τοῖς ἑκατὸν τὴν ἐπιστήμην καὶ ἀναμένεται, ὅτι τὸ ποσοστὸν τοῦτο θὰ αὐξηθῇ διὰ τῆς ἐπεκτάσεως τῆς ἐρεῦνης εἰς τὴν διοίκησιν¹⁰⁶.

Ἐκ τῶν ἀνωτέρω ἀναφερθέντων προσόντων, ὅσα μὲν ἀναφέρονται εἰς γνώσεις εἶναι καθαρῶς ἐπίκτητα. Ἔτερα, ἀναφερόμενα κυρίως εἰς δεξιότητες, εἶναι κατὰ κύριον λόγον ἐπίκτητα, ἐν τούτοις ὅμως, ὑπάρχει ἀπὸ μικρᾶς ἡλικίας εἰς τὰ ἡγετικά στελέχη μεγαλύτερα ἢ μικροτέρα προδιάθεσις ἀναπτύξεως αὐτῶν. Ἀκόμη ὅμως καὶ τὰ καθαρῶς ἔμφυτα στοιχεῖα τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀνθρώπου (ὡς τοιαῦτα θεωροῦνται κυρίως τὰ ἀναφερόμενα εἰς τὰ ἡγετικά προσόντα) εἶναι δυνατόν νὰ καλλιεργηθοῦν καταλλήλως καὶ διὰ τῆς ἀσκήσεως νὰ ἀναπτυχθοῦν¹⁰⁷. Ἐν γενικαῖς γραμμαῖς εἶναι δυνατόν διὰ τῆς ἐξοικειώσεως τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν μὲ τὰς ἀρχὰς καὶ μεθόδους τῆς ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως νὰ βελτιωθοῦν κατὰ πολὺ αἱ διοικητικαὶ ἰκανότητες τούτων. Πολυάριθμοι ἔρευναι καὶ πειράματα εἰς διαφόρους χώρας ἔχουν ἀποδείξει, ὅτι ἡ ὑπαρξίς καὶ μόνον ὠρισμένων χαρακτηριστικῶν τῆς προσωπικότητος οὐδόλως ἐξασφαλίζει διοικητικὰς ἰκανότητας. Ἀντιθέτως, σχεδὸν οἰοσδῆποτε, δύναται νὰ γίνῃ καλὸς ἡγέτης, ἐὰν ἐφαρμόσῃ τὰς βασικὰς ἀρχὰς καὶ μεθόδους διοικήσεως. Τὰ στοιχεῖα δὲ ταῦτα εἶναι δυνατόν νὰ ἀποκτηθοῦν μέχρις ἐνὸς σημείου¹⁰⁸.

V. Ἐνάγκαι εἰς ἡγετικὰ στελέχη

Ἀπὸ τὸν Β' Παγκόσμιον Πόλεμον γίνεται συνεχῶς περισσότερον ἀντιληπτόν, ὅτι ἡ ποιότης τῆς ἐργασίας τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι λίαν σημαντικὴ

104. Περὶ τῆς σχετικῆς σπουδαιότητος ἐκάστης τῶν κατηγοριῶν τούτων βλ. Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 106/107.

105. Σχετικῶς περὶ τῆς τέχνης τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν βλ. Flory, σελ. 146-148.

106. Koontz/O'Donnell, σελ. 507, ὑποσημείωσις 1.

107. Βλ. McNaughton, σελ. 79 — Βλ. Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 13 καὶ 103/104.

108. Schmidt, σελ. 140.

εἰς τὴν σύγχρονον ζωὴν¹⁰⁹. Ἐχει καταστῆ πλέον σαφές, ὅτι ἐὰν ὁ ἄνθρωπος δὲν μάθῃ νὰ κυριαρχῇ ἐπὶ τοῦ ἀνθρώπινου παραγωγικοῦ δυναμικοῦ καὶ νὰ συντονί-
ξῃ τὰς ἀνθρώπινους δραστηριότητας, θὰ συνεχισθῇ ἡ σπατάλη καὶ ἡ χαμηλὴ
παραγωγικότης κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῶν τεχνικῶν ἀνακαλύψεων.

Σήμερον, κοινὴ διαπίστωσις ὄλων τῶν θεωριῶν καλῆς διοικήσεως εἶναι τὸ
γεγονός, ὅτι τὸ μέλλον πάσης οἰκονομικῆς μονάδος ἐξαρτᾶται περισσότερο
ἀπὸ τὸ ἀνθρώπινον στοιχεῖον αὐτῆς, τὸ ὁποῖον ρυθμίζει τὴν ἐπιτυχίαν ἢ ἀποτυχίαν
της, παρὰ ἀπὸ οἰοδήποτε ἄλλο στοιχεῖον¹¹⁰. Σπουδαιότερον ἀπὸ τὸν μηχανικὸν
ἐξοπλισμὸν ἢ ἀπὸ τὸ νὰ ἔχῃ ἀρκετὰ χρήματα εἰς τὴν τράπεζαν, εἶναι, διὰ πᾶσαν
οἰκονομικὴν μονάδα, νὰ ὑπάρχουν τὰ κατάλληλα ἡγετικά στελέχη¹¹¹. Ἰκανὰ στε-
λέχη, ἀφ' ἐνὸς λαμβάνουν ὀρθὰς ἀποφάσεις¹¹² καὶ ἀφ' ἑτέρου εἶναι εἰς θέσιν νὰ
παρακινοῦν τοὺς συνεργάτας τῶν ὅπως ἐργάζονται μετὰ ζήλου πρὸς ἐπιτυχῇ
ἐκτέλεσιν τῶν ληφθεῖσάν ἀποφάσεων¹¹³. Κατὰ χαρακτηριστικὴν ἔκφρασιν «τὸ ἡ-
γετικὸν στέλεχος (μάντζερ) εἶναι τόσον ἀπαραίτητον εἰς τοὺς ἀνθρώπους του,
ὅσο καὶ ὁ διευθυντὴς ὀρχήστρας εἰς τοὺς μουσικούς του».

Ἐφ' ὅσον, λοιπόν, δεχθῶμεν, ὅτι τὰ ἡγετικά στελέχη ἀποτελοῦν τὸν κινη-
τήρα πάσης οἰκονομικῆς μονάδος, προκύπτει ἀφ' ἑαυτοῦ, ὅτι ἡ ποιότης τούτων
δὲν θὰ πρέπει νὰ ἐγκαταλείπεται εἰς τὴν τύχην. Ὡς ἐκ τούτου, ἡ ἡγεσία τῆς οἰ-
κονομικῆς μονάδος πρέπει νὰ δώσῃ ἰδιαιτέραν προσοχὴν εἰς τὰ ἡγετικά στελέ-
χη, ὥστε ἀνά πᾶσαν στιγμὴν νὰ εὐρίσκωνται εἰς τὴν διάθεσιν αὐτῆς κατάλληλα
καὶ ἐπαρκῆ πρόσωπα πρὸς κάλυψιν τυχόν κενουμένων ἢ δημιουργουμένων ἡγε-
τικῶν θέσεων ἐργασίας¹¹⁴.

Ὅχι ὁμως μόνον ἡ ἐξέλιξις τῶν οἰκονομικῶν μονάδων ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς
ὑπάρξεως ἐπαρκῶν καὶ ἰκανῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, ἀλλὰ καὶ ἡ τύχη τῶν χω-
ρῶν¹¹⁵. Ἡ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις ἐκάστης χώρας ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ἀποτελεσμα-

109. Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 9.

110. Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 6 καὶ 431—Chorafas, *Führungskräfte*, σελ. 163: «ὁ κό-
ριος καὶ ἀποφασιστικὸς παράγων εἰς τὸν οἰκονομικὸν ἀνταγωνισμὸν εἶναι τὰ ΗΣ».

111. Given, σελ. 75 — Haimann, σελ. 334. — Flory, σελ. 151.

112. «An eternal truth is that the quality of any decision reflects the competence and qua-
lity of the person who made it». Flory, σελ. 155.

113. Βλ. Baldini, *Προϊστάμενος*, σελ. 103 καὶ 105/107.

114. Βλ. Oster, σελ. 13.

115. Ἡ ὑπαρξίς ἰκανῶν ΗΣ εἶναι «ἀπαραίτητος διὰ τὴν οἰκονομικὴν μας ἀνάπτυξιν». Πε-
ριοδικὸν ΔΕΛΤΙΟΝ (τοῦ ΣΕΒ) Νο 306/31-3-75, σελ. 4 — Βλ. ἐπίσης Hampton σελ. 101. — Βλ.
ΕΕΔΕ, σελ. 9 — Harbison/Myers, σελ. 70: «Management is similar in importance to capital for
industrializing countries». — Koontz/O'Donnell, p. 15: «Nations with high material standard
of living tend to have a high level of intelligence and skill in their management of business. Al-
though ample raw materials and favorable political climate have been important in accounting for
economic productivity of the United States, equally significant, particularly in the twentieth cen-
tury, has been the relatively high quality of management in American Business». — The
Conference Board, RECORD, June 1965, (G. Clark Thompson): «the progress of companies
and countries is being impeded by the lack of trained leadership».

τικήν χρησιμοποίησιν τῶν διαθέσιμων πόρων (οἰκονομικῶν, τεχνικῶν καὶ ἀνθρώπινου δυναμικοῦ), ἢ ὅποια πάλιν ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ἀποτελεσματικότητά τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν τῆς χώρας ταύτης¹¹⁶. Αἱ πλέον ἀνεπτυγμέναι βιομηχανικῶς χώραι χρειάζονται ἩΣ ἱκανὰ νὰ κατευθύνουν τὰς συνεχῶς μεγεθνομένας, ὀργανωτικῶς πολυπλόκους καὶ διεθνῶς ἐπεκτεινόμενας ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι ἐργάζονται εἰς διαρκῶς ἀνταγωνιστικώτερον περιβάλλον, ὅπου ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὸν συντελεστήν «κεφάλαιον», ὁ συντελεστής «ἡγετική ἐργασία» καθίσταται διαρκῶς ἀκριβώτερος¹¹⁷. Χῶραι, ἐξ ἄλλου, αἱ ὁποῖαι εὐρίσκονται εἰς τὸ στάδιον τῆς ἐκβιομηχανίσεως, χρειάζονται ἱκανὰ ἩΣ πρὸς καθοδήγησιν τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, αἱ ὁποῖαι δημιουργοῦνται πρὸς ἀξιοποίησιν τῶν ἐθνικῶν πόρων¹¹⁸. Ποῖος εἶναι ἀκριβῶς ὁ ρόλος τῆς «ἐπιχειρησιακῆς διοικήσεως» εἰς τὴν οἰκονομικὴν ἀνάπτυξιν δὲν ἔχει εἰσέτι ἐξηγηθῆ πλῆρως ἀπὸ τὴν οἰκονομικὴν ἐπιστήμην, ἐν τούτοις ὁμως ἔχει γίνεαι δεκτὸς ὁ κεντρικὸς ρόλος αὐτῆς εἰς τὴν διαδικασίαν τῆς οἰκονομικῆς προόδου¹¹⁹. Ὅθεν, ἡ ἐνθάρρυνσις ἀναπτύξεως ἡγετικῶν στελεχῶν ἀποτελεῖ τὴν κλεῖδα εἰς τὴν τόνωσιν τοῦ ρυθμοῦ οἰκονομικῆς ἀνάπτυξης¹²⁰.

Ἡ σπουδαιότης λοιπὸν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι μεγάλη, ἡ δὲ ἀνάγκη δι' ἱκανὰ ἡγετικά στελέχη βαίνει ἀξαναομένη διαχρονικῶς καὶ παραλλήλως πρὸς τὴν ἐξέλιξιν μιᾶς κοινωνίας εἰς βιομηχανικὴν τοιαύτην. Οὕτως, ἀκόμη καὶ διὰ τῆς εισόδου τοῦ ἠλεκτρονικοῦ ὑπολογιστοῦ εἰς τὴν διοίκησιν τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, ἐνῶ ἀνεμένετο μείωσις τῶν ἀναγκῶν εἰς ἡγετικά στελέχη καὶ ὑποαπασχόλησις τούτων, ἀντιθέτως αἱ ἀνάγκαι ἠδὲξήθησαν. Πρόσφατοι ἐρευνᾶται τόσον εἰς τὰς Η.Π.Α., ὅσον καὶ εἰς τὴν Ἀγγλίαν, Δ. Γερμανίαν καὶ εἰς ἄλλας βιομηχανικὰς χώρας ἀπέδειξαν, ὅτι παρὰ τὰς ὑφισταμένας διαφορὰς ἀπὸ κλάδου εἰς κλάδον καὶ ἀπὸ ἐπιχειρήσεως εἰς ἐπιχείρησιν, τὸ ποσοστὸν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν ἀποτελεῖ σήμερον τὸ 15 - 25 % τοῦ συνολικοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐνῶ πρὸ τοῦ δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, τοῦτο ἐν γενικαῖς γραμμαῖς ἀνήρχετο εἰς 10 % ἢ καὶ ὀλιγώτερον¹²¹.

Πέραν ὁμως τῆς ἀξήσεως τῶν ποσοτικῶν ἀναγκῶν εἰς ἡγετικά στελέχη, ἐπολλαπλασιάσθησαν καὶ αἱ ἀνάγκαι ὡς πρὸς τὴν ποιότητα τούτων, δηλ. ἠδὲξήθησαν αἱ πρὸς τὰ ἡγετικά στελέχη ἀπαιτήσεις. Ἐνεκα τῆς πολυπλόκου τεχνολογικῆς προόδου καὶ τοῦ σκληροῦ ἀνταγωνισμοῦ εἰς τὰ καταναλωτικὰ κέντρα καὶ τὰ

116. Βλ. Farmer/Richman, κεφ. 1.

117. Drucker, *Effective*, σελ. 171: «Modern society depends for its functioning, if not for its survival, on the effectiveness of large-scale organizations, on their performance and results...». Σελ. 98: «The Standard of any human group is set by the performance of the leaders».

118. ΣΕΒ, σελ. 259: «Συνιστᾶ μείζονα κίνδυνον ἡ ἐξαγορά ὑπὸ τοῦ ξένου κεφαλαίου ἀποδοτικῶν ἐπιχειρήσεων, ἢ ἀπορρόφησης παρ' αὐτῶν ἱκανῶν στελεχῶν λόγῳ καλλιτέρας ἀμοιβῆς καὶ ταχύτερας σταδιοδρομίας...».

119. Βλ. Κουτσομάρη, σελ. 315.

120. Βλ. Baumol — Βλ. Στρατουδάκη, σελ. 11 καὶ 13 — Βλ. Περιοδικὸν ΔΕΛΤΙΟΝ (τοῦ ΕΒΕΑ) Ἀπρίλιος 1973, σελ. 48 (ὁμιλία Προέδρου τῆς ΕΕΔΕ, Μ. Νειάδα) — Βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 1

121. Βλ. Sieber, στήλη 577.

κέντρα εξευρέσεως εργατικών χειρών, ένεκα τής ανάγκης διά βελτιωμένας μακρο-προθέσμους αποφάσεις, άπαιτούσας ηύξημένην εύαισθησίαν εις τό συνολικόν περιβάλλον, ένεκα τής ανάγκης μαθηματικῆς δεξιότητάς και συντονισμού έπαγγελματιών έμπειρογνομόνων, άλλ' επίσης και ένεκα τών μεγαλυτέρων άπαιτήσεων τών σημερινών οικονομικών μονάδων δι' ήγετικά στελέχη με ψυχολογικὰς ικανότητας, δυνάμενα νά παρακινούν τούς συνεργάτας των εις τήν πραγματοποίησιν τών λαμβανομένων αποφάσεων, ηύξηθη ή ζήτησις δι' ΗΣ πέραν τής προσφορὰς και τὰ ικανά ήγετικά στελέχη κατέστησαν σήμεραν ιδιαίτερος σπάνια ¹²², εις ώρισμένας δέ άναπτυσσομένας περιοχάς ή κατάστασις έγινε κρίσιμος ¹²³.

Τό γεγονός τής έλλειψως ήγετικών στελεχών και εις τήν έλληνικήν οικονομίαν επιβεβαιούν δύο πρόσφατοι έρευναι, τὰ άποτελέσματα τών όποιων έδημοσιεύθησαν κατά τὰ έτη 1967 και 1972 ¹²⁴. Έξ αυτών μάλιστα συνάγεται, ότι αι έλληνικαι έπιχειρήσεις κατά τό έτος 1972 ύπέφερον περισσότερον εκ τής έλλειψως ήγετικών στελεχών, παρ' ότι πρό πενταετίας. Άκόμη επιτακτικώτερα παρουσιάζεται ή ανάγκη δι' έπαρκή ικανά ήγετικά στελέχη κατά τό 1975 ώς άποδεικνύει και τό ζωηρότατον ενδιαφέρον και αι συνεχείς σχετικαι εκκλίσεις του Συνδέσμου Έλλήνων Βιομηχάνων ¹²⁵.

VI. Τρόποι ίκανοποίησεως τών άναγκών

Υπάρχει πράγματι έλλειψις ΗΣ, ή όποια όμως εμφανίζεται με διάφορον έντασιν εις διαφόρους οικονομικὰς μονάδας. Πρέπει νά θεωρηθῆ ώς βέβαιον, ότι αι έπιχειρήσεις ή άλλαι οικονομικαι μονάδες, αι όποια ύφίστανται Ισχυρότερον τόν άντίκτυπον τής έλλειψως ΗΣ, είναι εκείναι, αι όποια, εκτός άλλων λόγων, όπωςδήποτε δέν έχουν εκμεταλλευθῆ έπαρκώς εις κάθε περίπτωση όλους τούς τρόπους ίκανοποίησεως τών άναγκών εις ΗΣ, είτε διότι ήγγόησαν ώρισμένους εξ αυτών, είτε διότι δέν αξιοποίησαν αυτούς δεόντως.

Η εξαίλιψις τών κενών οικονομικῆς τινός μονάδος εις ΗΣ ¹²⁶ δύναται νά επιτευχθῆ, άφ' ενός μὲν διά τής μειώσεως του άριθμου τών άπαιτουμένων ΗΣ, άφ' έτέρου δέ διά τής χρησιμοποίησεως ενός εκ τών κατωτέρω περιγραφομένων τρόπων αύξήσεως τών διαθεσίμων ΗΣ :

- α) Προώθησις εκ τών έσω (Promotion from within, aus den eigenen Reihen)
- β) Πρόσληψις ΗΣ εκ τών έξω
- γ) Άνάπτυξις ΗΣ

122. Πρβλ. Sieber, ώς άνωτέρω — Τά αίτια αύτης τής σπάνεως αναλόουν οι Koontz/O'Donnell, σελ. 445-447. — Βλ. Οίκονομ. Ταχυδρόμο 6/9/73, σελ. 26 στήλη 1.

123. Βλ. Περιοδικόν Record (του Conference Board) June 1965, (G.C. Thompson).

124. Στρατουδάκης, σελ. 16-19 — ΕΕΔΕ, σελ. 64 και σελ. 99.

125. Βλ. Περιοδικόν ΔΕΛΤΙΟΝ (του ΣΕΒ), Νο 301/15.1.75, σελ. 7 Νο 306/31.3.75, σελ. 4, ώς επίσης και ΣΕΒ, σελ. 263.

126. Πρβλ. Flory, σελ. 152 — Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 448-451 — Βλ. Knappmann, σελ. 256-258.

(α) Διὰ τοῦ ὄρου προώθησις ἐκ τῶν ἔσω, ὑπονοεῖται κυρίως ἡ πρόσληψις ἀπλῶν ὑπαλλήλων, ὡς καὶ νέων πτυχιούχων ἐξ Ἐνωτάτων Ἐκπαιδευτικῶν Ἰδρυμάτων (Graduate trainees) καὶ ἡ βαθμιαία ἐξέλιξις αὐτῶν εἰς τὴν κλίμακα τῆς Ἱεραρχίας. Βάσει τῆς τακτικῆς αὐτῆς αἱ οἰκονομικαὶ μονάδες ἐξαντλοῦν πρῶτα ὅλας τὰς δυνατότητας ἐξουρέσεως ἐκ τῶν ὑπαλλήλων των, καταλλήλων προσώπων μὲ ἡγετικά προσόντα. Εἰς τὰ κατωτέρας βαθμίδος ΗΣ, ὅπου συνήθως ἡ τακτικὴ αὐτὴ ἐφαρμόζεται εὐρέως, εἶναι μᾶλλον ἀπίθανον νὰ μὴ εὑρεθῇ τὸ κατάλληλον πρόσωπον, διότι καὶ οἱ ὑποψήριοι ὑπάλληλοι τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τὰς πρὸς κάλυψιν θέσεις εἶναι περισσότεροι, ὅποτε ὑπάρχει μεγαλυτέρα δυνατότης ἐπιλογῆς ἐξ αὐτῶν, καὶ τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα εἶναι ὀλιγώτερα καὶ ὡς ἐκ τούτου εἶναι εὐκολώτερον νὰ ὑπάρχουν εἰς περισσοτέρους ὑποψηφίους. Πέραν τούτων, ἐὰν λόγῳ εἰδικῶν συνθηκῶν τὸ κατάλληλον πρόσωπον δὲν εἶναι δυνατόν νὰ εὑρεθῇ ἐκ τῶν ὑπαλλήλων τῆς ἐπιχειρήσεως, ὑπάρχει πάντοτε ἡ δυνατότης προσφυγῆς εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας. Εἶναι προφανές, ὅτι οἱ λόγοι, οἱ ὁποῖοι ὑπάγορεύουν τὴν μετ' ἐπιμονῆς, ἀπὸ ἀρκετῶν δεκαετηρίδων¹²⁷, ἐφαρμογὴν τῆς τακτικῆς τῆς «προωθήσεως ἐκ τῶν ἔσω» εἶναι πρωτίστως λόγοι ψυχολογικοί, λόγοι τονώσεως τοῦ ἠθικοῦ τῶν ὑπαλλήλων περὶ τῶν δυνατοτήτων ἐξελιξέως των¹²⁸, βελτιώσεως τῶν σχέσεών των μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ λόγοι ἀποκτήσεως ἢ ἐδραιώσεως καλῆς φήμης εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας πρὸς προσέλκυσιν ἱκανῶν νέων ὑπαλλήλων. Μόνον ἐὰν δίδεται ἡ δυνατότης ἐξελιξέως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τοὺς καλοὺς συνεργάτας θὰ ἔχουν οὗτοι, μακροχρονίως, ἐνδιαφέρον ἐνεργοῦ συνεργασίας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ οὕτω θὰ ἔχη αὐτὴ τὴν δυνατότητα ἐξασφαλίσεως ἱκανῶν ἡγετικῶν στελεχῶν¹²⁹. Ἐπίσης ὁμως διὰ τῆς ἐν λόγῳ τακτικῆς εἶναι δυνατόν νὰ ἀνακαλυφθοῦν, τὰ ἐνδεχομένως ὑπάρχοντα, εἰς τὰς τάξεις τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡγετικά τάλαντα, τὰ ὁποῖα γνωρίζοντα τὴν φιλοσοφίαν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ὀρισμένους ζωτικῆς σημασίας τομεῖς, δύνανται νὰ εἶναι περισσότερο ἀποτελεσματικά, εἰς τὰς ὑπὸ πλήρωσιν θέσεις¹³⁰, ἀπὸ τοὺς νεοεισερχομένους εἰς τὴν ἐπιχείρησιν.

(β) Παρ' ὅλα τὰ ὡς ἄνω πλεονεκτήματα τῆς τακτικῆς αὐτῆς, δὲν πρέπει νὰ διαφεύγη τῆς προσοχῆς τὸ γεγονός, ὅτι ἡ τυφλὴ ἢ ἀποκλειστικὴ ἐφαρμογὴ τῆς ἐν λόγῳ τακτικῆς ἐμπεριέχει σημαντικούς κινδύνους. Ὑπάρχει κατ' ἀρχὴν ὁ κίνδυνος τῆς δημιουργίας πανομοιότητων καὶ ἐνδεχομένως σὺν τῷ χρόνῳ ἐκφυλιζομένων ΗΣ, καὶ μονοπωλήσεως τῶν κενῶν θέσεων ὑπὸ τῶν ὑπαλλήλων τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνῶ εἶναι ἀπαραίτητος ἡ εἰσροὴ νέων ἰδεῶν διὰ τῆς προσλήψεως, βάσει τῆς τακτικῆς τοῦ ἀνοικτοῦ ἀνταγωνισμοῦ, ἱκανῶν ΗΣ ἀναπτυχθέντων εἰς διαφορετικὸν περιβάλλον. Ἄλλος σημαντικὸς λόγος, ὁ ὁποῖος συνηγορεῖ ὑπὲρ τῆς προσλήψεως ἡγετικοῦ στελέχους ἐκ τῶν ἔξω, εἶναι ἡ ἀποφυγὴ δυσαρρεσκείων, φιλονικιῶν καὶ ἐπιδεινώσεως τοῦ κλίματος ἐργασίας, ἐὰν μεταξύ δύο ἢ περισσοτέρων ὑπαλλήλων ὑποψηφίων καὶ κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ἀκαταλλήλων

127. Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 448.

128. Βλ. Pigors/Myers, σελ. 69 καὶ 58/59 — Humble, σελ. 54 καὶ 104.

129. Βλ. Oster, σελ. 13β.

130. Βλ. Flory, σελ. 166.

διά την υπό πλήρωσιν θέσιν, επιλεγῆ εἰς ἐξ αὐτῶν μὴ καταφανῶς καὶ ἀναμφιβό-
λως ὑπερέχον τῶν ἄλλων. Εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν προτιμᾶται ἢ πρόσληψις
ΗΣ ἐκ τῶν ἔξω, ἀκόμη καὶ ἐὰν ὁ προσλαμβανόμενος δὲν εἶναι πολὺ καλλίτερος
ἐκ τῶν ὑπαλλήλων ὑποψηφίων¹³¹. Ἐπίσης, ὡς σημαντικὸς λόγος προσλήψεως
ἡγετικῶν στελεχῶν ἐκ τῶν ἔξω θεωρεῖται καὶ ἡ κάλυψις κενῆς θέσεως ἡγετικῶν
στελεχῶν μὲ προσόντα μὴ ὑπάρχοντα εἰς τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως.
Τοῦτο συμβαίνει συνήθως εἰς περιόδους ἀλλαγῆς τῆς νοοτροπίας ἢ τῆς γενικῆς
κατευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁπότε ἀναζητοῦνται ΗΣ κατέχοντα τὰ, διὰ τὴν
νέαν αὐτὴν κατεύθυνσιν, ἀπαραίτητα προσόντα, τὰ ὁποῖα ὅμως εἶναι ἀνύπαρκτα
εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν, καθ' ὅσον αὕτη δὲν εἶχεν ἐνδιαφέρον δι' αὐτὰ, π.χ. εἰς περιό-
δους ἀποτόμων τεχνολογικῶν ἐξελίξεων ἀναζητοῦνται κυρίως ΗΣ μὲ ἀρτιωτάτην
τεχνικὴν κατάρτισιν πρὸς δημιουργίαν νέων ἰδεῶν εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὰς τεχνολογι-
κὰς ἐφαρμογὰς, ἐνῶ εἰς περιόδους ἰσχυροῦ ἀνταγωνισμοῦ εἰς τὴν ἀγορὰν ἀναζη-
τοῦνται ΗΣ μὲ ἀποδεδειγμένην ἱκανότητα ἐπιτυχῶς ἐπιλύσεως, τῶν σχετικῶν
πρὸς τὴν ἀγορὰν, προβλημάτων¹³². Τέλος, λόγος διὰ τὸν ὁποῖον αἱ ἐπιχειρήσεις
συχνὰ προβαίνουν εἰς πρόσληψιν ἡγετικῶν στελεχῶν, καὶ δὴ συνήθως ἀνωτέ-
ρων βαθμίδων ἱεραρχίας, ἐκ τῶν ἔξω, δηλ. δι' ἀποσπάσεως ΗΣ ἐξ ἄλλων ἐπιχει-
ρήσεων καὶ κυρίως ἀνταγωνιστριῶν¹³³, εἶναι ἡ ἱκανοποίησις ἀναγκῆς (ἐνεκα
θανάτου ἢ ἀπροβλέπτου παραιτήσεως), αἱ ὁποῖαι ἐμφανίζονται αἰφνιδίως
διὰ τὰς ὁποίας δὲν εἶχεν ἐγκαίρως καὶ ἐπαρκῶς προετοιμασθῆ ἀντικαταστάτης
καὶ αἱ ὁποῖαι πρέπει νὰ καλυφθοῦν τάχιστα. Πρόκειται διὰ περιπτώσεις, αἱ ὁ-
ποῖαι ἐμφανίζονται συνεχῶς συχνότερα, ὅσον προχωρεῖ ἡ ἐκβιομηχάνισις μιᾶς
χώρας καὶ ὁ ἀνταγωνισμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας καὶ δὴ ὁ
ἀνταγωνισμὸς διὰ τὴν ἀπόκτησιν ἱκανῶν ΗΣ.

Τελικῶς ἡ ἀπόφασις περὶ ἐφαρμογῆς τῆς μιᾶς ἢ τῆς ἄλλης τακτικῆς πρέπει
νὰ λαμβάνεται βάσει τῶν συνθηκῶν τῆς ἐκάστοτε συγκεκριμένης περιστάσεως.
Τὸ μειονέκτημα, π.χ., τῆς δημιουργίας πανομοιότυπων ΗΣ ἐξαλείφεται εἰς μεγάλου
μεγέθους ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι οὐσιαστικῶς ἀποτελοῦνται ἐκ πολλῶν αὐ-
τοτελῶν μονάδων, ἐφ' ὅσον αὐταὶ ἐφαρμόζουν τὴν τακτικὴν τῆς προωθήσεως ἐκ
τῶν ἔσω, εἰς εὐρείαν κλίμακα καὶ ὄχι εἰς ἐπίπεδον τμήματος. Ἄλλὰ καὶ αἱ μεσαίου
καὶ μικροῦ μεγέθους οἰκονομικαὶ μονάδες δύνανται νὰ ἐφαρμόζουν τὴν τακτικὴν
προωθήσεως ἐκ τῶν ἔσω καὶ ταυτοχρόνως νὰ ἀποφύγουν τὸν κίνδυνον μονομε-
ροῦς ἐξαρτήσεως ἐκ «φυτωρίου» δευτέρας ποιότητος ἡγετικῶν στελεχῶν, ἐφ' ὅ-
σον οὐσιαστικῶς ἐφαρμόσουν τὴν τακτικὴν τοῦ ἀνοικτοῦ ἀνταγωνισμοῦ, ταυτο-
χρόνως ὅμως ἐπιδοθοῦν μετὰ ζήλου εἰς τὴν μετεκπαίδευσιν καὶ ἀνάπτυξιν ὅλης
τῆς κλίμακος τῶν ΗΣ τῶν καὶ τῶν ὑποψηφίων τοιοῦτων, ὥστε οὗτοι νὰ ἀνταπε-
ξέρχωνται ἐπιτυχῶς εἰς τὸν ἀνταγωνισμὸν ἐκ τῶν ἔξω, ὁπότε, ἀφ' ἑνὸς ἐφαρμόζε-
ται πραγματικὴ ἐπιλογή τῶν ἱκανωτέρων καὶ ἀφ' ἑτέρου ἢ πρόσληψις ΗΣ ἐκ τῶν
ἔξω γίνεται ἐξαίρεσις καὶ ὄχι κανὼν.

131. Βλ. Koontz/O' Donnell, σελ. 450/451.

132. Βλ. Koontz/O' Donnell, σελ. 451.

133. Βλ. Chorafas, Führungskräfte, σελ. 80-82.

(γ) Ἡ τάσις καλύψεως τῶν κενῶν εἰς ΗΣ διὰ τῆς προσλήψεως νέων — οἱ ὅποιοι διαθέτουν εὐρείαν καὶ ἐξειδικευμένην μόρφωσιν καὶ ταυτοχρόνως ἡγετικὰς ἱκανότητας — καὶ διὰ τῆς παροχῆς εἰς αὐτοὺς τῆς δυνατότητος ἐξελίξεως τῶν εἰς ἱκανὰ ἡγετικά στελέχη, ἀποτελεῖ τὸν πλέον πρόσφατον ἐκ τῶν ἀνωτέρω ἀναφερθέντων τρόπων ἱκανοποιήσεως ἀναγκῶν εἰς ΗΣ. Ἐν τούτοις ἡ μέθοδος αὕτη ἔχει προσελκύσει πολὺ τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ἐφαρμόζεται συνεχῶς βελτιουμένη, ὄλονεν περισσότερον εἰς τὴν πρᾶξιν. Ὑπάρχουν, βεβαίως, πολλαὶ ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι προσλαμβάνουν τὰ στελέχη τῶν ἐκ τῶν ἔξω, διότι δὲν γνωρίζουν πῶς νὰ ἀναπτύξουν ἡγετικά στελέχη, ἢ διότι θεωροῦν τὴν ἀνάπτυξιν ἡγετικῶν στελεχῶν πολυδάπανον, ἢ διότι εὐρίσκουν εὐκολώτερον νὰ ἐπαφίενται εἰς τὴν ἀνάπτυξιν ἡγετικῶν στελεχῶν (ΑΗΣ) ὑπὸ ἄλλων ἐπιχειρήσεων. Αἱ ἐπιχειρήσεις αὗται, εἴτε γνωρίζουν τοῦτο, εἴτε ὄχι, ἔχουν ἀβέβαιον μέλλον. Τὸ πιθανώτερον εἶναι ὅτι τὰ ΗΣ τὰ ἀναπτυσσόμενα ἐντὸς ἐκάστης ἐπιχειρήσεως θὰ εἶναι ὀπωσδήποτε καλλίτερα ἐκ τῶν προσλαμβανομένων ἐκ τῶν ἔξω, ὥστε αἱ ἐπιχειρήσεις αἱ ὁποῖαι ἐπαφίενται ἐπὶ τῆς προσλήψεως ΗΣ, κινδυνεύουν νὰ εὐρεθοῦν εἰς μειονεκτικὴν θέσιν ἔναντι τῶν ἀνταγωνιστριῶν. Ὅσον ὁ κίνδυνος αὐτὸς γίνεται κατανοητὸς τόσον περισσότεραι ἐπιχειρήσεις σπεύδουν νὰ ἀσχοληθοῦν μὲ τὴν ἀνάπτυξιν ἡγετικῶν στελεχῶν (ΑΗΣ)¹³⁴.

Σήμερον, ἡ προώθησις ἐκ τῶν ἔσω, ἄνευ ΑΗΣ, χρησιμοποιεῖται ὡς πηγὴ ἀποκτήσεως ΗΣ μόνον εἰς πολὺ μικρὰς ἐπιχειρήσεις, εἰς ἀνοργανώτους τοιαύτας, ἀλλὰ καὶ εἰς ἐπιχειρήσεις μὲ σύγχρονον διοίκησιν διὰ τὴν ἀνάδειξιν κατωτάτων ἢ κατωτέρων ΗΣ καὶ σπανίως μέσων καὶ ἀνωτέρων τοιούτων. Αἱ σύγχρονοι ἐπιχειρήσεις ἐπιδιώκουν τὴν κατὰ κύριον λόγον κάλυψιν τῶν κενῶν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας μὲ ἡγετικά στελέχη δι' ἀναπτύξεως τούτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ πρόσληψις ἐν τούτοις ΗΣ ἐκ τῶν ἔξω, χρησιμοποιεῖται ἐπίσης ὑπὸ τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰς τὰς περιπτώσεις, αἱ ὁποῖαι ἀνεφέρθησαν ἀνωτέρω, καὶ ἀποτελεῖ πηγὴν ἀποκτήσεως ΗΣ, συμπληρωματικὴν τῆς ΑΗΣ, καθ' ὅσον ἐκάστη ἐπιχειρήσις πρὸς δημιουργίαν καὶ διατήρησιν ἡγεσίας, κατὰ τὸ δυνατόν, ἀρίστης ποιότητος, ὀφείλει νὰ ἐξετάζη σοβαρῶς καὶ ἀντικειμενικῶς ὑποψηφιότητος διὰ τὴν κάλυψιν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας, πρωτίστως μὲν ἐκ τῶν ἔσω, χωρὶς ὅμως νὰ παραμελῇ καὶ τὴν ἐξωτερικὴν πηγὴν¹³⁵. Μία οἰκονομικὴ μονὰς ὀφείλει νὰ προσλαμβάνη συχνὰ ἡγετικά στελέχη ἐκ τῶν ἔξω, οὕτως ὥστε νὰ εἰσάγη δι' αὐτῶν νέας ἰδέας, ὡς καὶ τὴν δυνατὸτητα νὰ ἐξετάζη τὰ προβλήματα καὶ ὑπὸ τὸ πρῖσμα νέων ἀπόψεων. Ἐὰν αὕτη ἀποκτᾷ ἡγετικά στελέχη ἀποκλειστικῶς ἐκ τῶν ἔσω, διατρέχει τὸν κίνδυνον νὰ καταστῆ στεῖρα. Δὲν πρέπει ὅμως, ἐφ' ὅσον τοῦτο εἶναι δυνατόν, νὰ προσλαμβάνωνται ΗΣ διὰ τὰς πλέον καιρίας ἡγετικὰς θέσεις, δηλ. διὰ τὰς θέσεις ἀνωτέρων ΗΣ καὶ διὰ θέσεις ἐπὶ κεφαλῆς νέων καὶ σπουδαίων δραστηριοτήτων, ἀλλὰ μόνον διὰ μέσας ἡγετικὰς θέσεις ἐργασίας καὶ διὰ δραστηριότητος, αἱ ὁποῖαι ἔχουν ἤδη καθιερωθῆ¹³⁶.

134. Κοοντς/Ο'Donnell, σελ. 451.

135. Κοοντς/Ο'Donnell, σελ. 531/532.

136. Πρβλ. Drucker, Effective, σελ. 107.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ἑλληνική

α. Βιβλία καὶ ἄρθρα

- *Αθανασόπουλος, Χρήστος Ν.: Ἠγεσιολογία. Μία ἀνεξάρτητος ἐπιστήμη τῶν φαινομένων τῆς ἱστορίας. Εἰς: περιοδικὸν ΣΠΟΥΔΑΙ (τῆς ΑΒΣΠ), τόμος ΚΒ' / 1972 τεύχος 4, σελ. 705-729.
- Baldini, Italo: Ὁ προϋστάμενος. Μετάφρ. ἀπὸ ἰταλικά Ν. Γκούμας Hellenews, Ἀθήναι 1970.
- Black, James M.: Ἡ ἀνάπτυξις ἰκανῶν ὑφισταμένων. Hellenews, Ἀθήναι 1973.
- Γεδεών, Σοφία: Ψυχολογικὰ θέματα διὰ Διοικητικὰ Στελέχη. (Σημειώσεις). Ἀνωτάτη Βιομηχανικὴ Σχολὴ Πειραιῶς, 1963.
- Γιανουζα / Κάρζο. Γιανουζα, Ἰωάνν./Κάρζο, Ρόκκο: Ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις. Ἐρευνα συστήματος. (Μετάφρασις ἐκ τοῦ πρωτοτύπου: Formal Organization. A systems Approach). Β. Παπαζήσης, Ἀθήναι, 1968.
- Duval / Michaud. Duval, Claude / Michaud, Yves A.: Ἀποτελεσματικότης τῶν διευθυντικῶν στελεχῶν. Μετάφρασις Μ. Ζωγράφου, Hellenews, Ἀθήναι 1972.
- ΕΕΔΕ.—Ἑλληνικὴ Ἐταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων (Ἐκδ.): Τὸ μανάτζμεντ εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις. (Μελέτη ἐκπονηθεῖσα ὑπὸ τῆς Ἐταιρίας Συμβούλων ICAP Hellas S.A. διὰ λογαριασμόν τῆς ΕΕΔΕ). Ἀθήναι 1972.
- Ἐμμανουήλ, Ἄρτεμις: Ἀνωτάτη Παιδεία καὶ μεταπτυχιακαὶ σπουδαί. Εἰς: Περιοδικὸν ΣΠΟΥΔΑΙ (τῆς ΑΒΣΠ), Τόμος ΚΓ' / 1973, Τεύχος Α', σελ. 972-979.
- Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κων.: Σύστημα ἐπικοινωνιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως — Διαχωρισμὸς τοῦ ἀτύπου συστήματος ἐπικοινωνιῶν ἐκ τῶν ἀμέσων ὁδῶν ἐπικοινωνίας. Εἰς: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ: «Ἀφιέρωμα» εἰς τὸν Παναγιώτη Στρατουδάκη. Ἀθήναι, 1971, σελ. 105-120.
- Κατσουράκη, Γ.Δ.: Τὰ διευθυντικὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων. Εἰς: Περιοδικὸν ΣΠΟΥΔΑΙ (τῆς ΑΒΣΠ) Τόμος ΙΔ' (1963-1964), τεύχ. 3, σελ. 428-449.
- Klein / Pedraglio / Chaimel / Millet / Simonnot. Klein, Jacques / Pedraglio, Gerard / Chaimel, Andre / Millet, Gilbert / Simonnot, Philippe: Qu'est-ce que le management. Dunod, Paris 1971. Ἑλληνιστί: Τί εἶναι τὸ μανάτζμεντ. (Μετάφρασις Γ. Σαπουντζάκη). Πάμισος, Ἀθήναι, 1973.
- Κουτσομάρη, Γεωρ. Φ.: Ἐπιχειρηματικότης, ἐπιχειρησιακὴ διοίκησις καὶ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις. Εἰς: περιοδικὸν ΣΠΟΥΔΑΙ, Τόμος ΚΒ' / 1972, σελ. 297-324.
- Lafrance, Louis Danty: Μῦθις εἰς τὴν βιομηχανικὴν ὀργάνωσιν. Ἐκδ. 2α. Γραφεῖον Ἐμπορικῶν καὶ Βιομηχανικῶν Ἐρευνῶν τῆς ΑΒΣΠ, Ἀθήναι 1958.

- Μπανταλούκας, (Μικροοικονομική). Μπανταλούκας, Κλαύδιος Β.: Μικροοικονομική 'Οργανωτική. Παραγωγής και διανομής αγαθών. Έκδοσις γραφείου Οικονομικών Έρευνών ΑΒΣΠ, Πειραιεύς 1971.
- Μπανταλούκας, (Όργανωτική). Μπανταλούκας, Κλαύδιος Β.: Όργανωτική τών επιχειρήσεων. Διοικητική και Έπιτελική. ΑΒΣΠ, Πειραιεύς 1970.
- Μπούκης, Σωτήριος: Τό μάνατζμεντ τών επιχειρήσεων. Είς: περιοδικόν ΜΑΝΑΤΖΕΡ, 'Αρ. 3 (Μάϊος - Ιούνιος 1971) σελ. 29-35.
- Σ. Ε. Β., Σύνδεσμος Έλλήνων Βιομηχάνων: 'Η Εύρωπαϊκή επιχείρησις τοϋ 1980. Είς Περιοδικόν ΣΠΟΥΔΑΙ, Τόμος ΚΔ'/1974, σελ. 256-263.
- Στρατούδακης, Παν.: Τά στελέχη τής Έλληνικής Βιομηχανίας - Ποσοτική και Ποιοτική ανάλυσις. ΕΛΚΕΠΑ, 'Αθήναι 1967.
- Χολέβας, Ιωάννης Κ.: Είσαγωγή είς τήν Όργανωτικήν. Γενικήν και Μικροοικονομικήν. 'Αφοι Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη/'Αθήναι, 1971.
- Χρυσόχοϋ, Ιωάννης: Όργάνωσις τών επιχειρήσεων. Είσαγωγή είς τήν έπιστημονικήν όργάνωσιν. Α. Παπαζήσης, 'Αθήναι 1955.

β. Περιδικά

«Δελτίον ΕΒΕΑ»

«Δελτίον ΣΕΒ».

«ΜΑΝΑΤΖΕΡ» (ΕΕΔΕ)

«Οικονομικός Ταχυδρόμος»

«ΣΠΟΥΔΑΙ» (ΑΒΣΠ)

2. Άλλοδαπή

α. Βιβλία και άρθρα

- Ackoff/Sasieni. Ackoff, Russell L./Sasieni, Maurice W. : Fundamentals of operations research. John Wiley, New York, 1968.
- Allen, Louis A : Does Management development develop Managers? Introduction in : Merrill, H.F./Marting, E. (eds.) : Developing Executive Skills. New Patterns for Management Growth. AMA, New York, 1958.
- Andrews, Kenneth, R. : Is Management Training Effective? 2. Measurement, Objectives and Policy. In : Harvard Business Review, Vol. 35, No 2 (March — April 1957), p.p. 63 — 72.
- Argyris, (Personality). Argyris, Chris : Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual. Harper and Row/John Weatherhill, New York etc/Tokyo, 1965.

- Argyris, (The personnel), Argyris, Chris, In : The Personnel Journal, Vol. 32, No. 2, p.p. 50—55, June 1953.
- Argyris, (Top Management), Argyris, Chris : Top Management Dilemma : Company Needs versus Individual Development. In : Personnel, Nr. 32, 1955.
- Atteslander, Peter : Der Mann am Steuer. Ein Beitrag zur Führerrolle im Industriebetrieb. In : Industrielle Organisation, Nr. 33, 1964.
- Ballhaus, W.F. : What can Management Theory do for the Practicing Manager? In : Kontz, H. (ed.) : Toward a Unified Theory of Management. New York/etc, 1964.
- Barnard, Chester I. : Organization and Management. Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1962.
- Bass/Deep, Bass, Bernard M./Deep, Samuel P. (eds.) : Current perspectives for management organizations. Prentice—Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1970.
- Baumgarten, Fr. : Psychologie et facteur humain dans l'entreprise. (Μετάφρασις ἐκ τοῦ γερμανικοῦ) Die Psychologie der Menschenführung im Betrieb, Paris 1948.
- Baumol, W. : Entrepreneurship in economic theory. In : American Economic Review, Vol. LXIII, No. 2 (May 1968).
- Bendixen/Schnelle/Staehle, Bendixen, P./Schnelle, E./Staehle, W.H. : Evolution des Management—Neue Wege des Methoden und Verhaltenstrainings für Entscheider in konkreten Problemen und Konflikten. Quickborn, 1968.
- Bernhard, Alfred : Trilogie des Managements. In : Industrielle Organization, 43 (1974), Nr. 6, S. 259—262.
- Biasch, Hans : Zum Problem der Auslese und Eignungsbestimmung von Führungskräften In : Psychologische Rundschau, 1962.
- Biäsch/Lattmann, Biäsch, Hans/Lattmann, Charles: Die Entwicklung der Führungskräfte der Unternehmung. In : Handbuch der Psychologie, Band 9, Göttingen 1970.
- Blake/Mouton, Blake, Robert R./Mouton, Jane S. : The managerial Grid. Key orientations for achieving production through people. Gulf Publ., Houston, Texas, 1966.
- Brech, E.F.L. (ed.) : The principles and practice of management. Longmans, London, 1972.
- Böhm, Franz : Erfahrungen mit einem Trainee—System. In : Marx, August (Hrsg.): Personalführung. Band III. Motivation und Stimulans menschlicher Arbeitsergiebigkeit. Gabler—Verlag, Wiesbaden 1971.
- Bower, Marvin (ed.): The Development of Executive Leadership. Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1949.
- Bünstorf, Klaus : Ausbildung im Bereich des Middle—Managements. In : Marx, August (Hrsg.): Personalführung. Band IV. Lernen und Ausbilden in ihrer Bedeutung für die Betriebswirtschaften. Gabler—Verlag, Wiesbaden, 1972.
- Camra, Jiri Josef : Über die Qualifikation und Effektivität von Führungskräften. Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg, 1971.
- Cartwright/Zander, Cartwright, D./Zander, A. (Eds.) : Group Dynamics. Research and Theory. 2nd edition. London 1960.
- Chorafas, (Developing), Chorafas, Dimitris N. : Developing the International Executive. AMA Research Study 83. AMA, New York, 1967.

- Chorafas, (Führungskräfte). Chorafas, Dimitris N. : Führungskräfte im Betrieb. Planung, Einsatz, Entwicklung. (Aus dem Englischen übersetzt u. bearbeitet von Gerhard E. Ortner). Walter de Gruyter, Berlin/New York, 1974.
- Collier, Abram : Management, Man and Values. Harper and Row, New York 1962.
- Corless, George B. : Executive Development. In : Pierce, Frank W. : Executive Talent. Its Importance and Development. Bulletin 19, Passandena, Industrial Relations Section, California Institute of Technology, 1951.
- Davis, R. : Industrial Organization and Management. New York, 1957.
- Dreher, [Gernot: Der Leitende Angestellte. Organisatorischer und sozialer Standort innerhalb der Unternehmungen. In : Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.) : Ausgewählte Probleme des Personalmanagements, D.E.f.B., Berlin 1972.
- Drucker, (Effective). Drucker, Peter F. : The Effective Executive. Harper Row, New York, 1967.
- Drucker, (Manager). Drucker, Peter F. : The manager and his tools. In : Wills G./Yearsley, R. (eds.) : Handbook of Management Technology. Heinemann, London 1967.
- Eckardstein, Dudo von : Laufbahnplanung für Führungskräfte. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 48, Dunker/Humboldt, Berlin, 1971.
- Edwards/Townsend. Edwards, Ronald S./Townsend, Harry : Business Enterprise : its growth and organisation. Macmillan, London, 1958.
- Ettinger, Karl E. (ed.) : International Handbook of Management. Mc Graw — Hill, New York/etc., 1965.
- Farmer/Richman. Farmer, R.N./Richman, B.N. : Comparative Management and Economic Progress. Irving, Homewood, Ill., 1965.
- Fayol, Henri : Administration industrielle et Generale. Paris, 1966.
- Fischer, G. : Die Führung von Betrieben, Stuttgart, 1961.
- Flanagan, John C. : Defining the Requirements of the Executive's Job. In : Personnel, Nr. 28, 1951.
- Flory, Charles D. (ed.) : Managing through insight. A mentor Executive Library Book, The New American Library, New York/etc., 1969.
- Gabler, Wirtschafts — Lexikon (Hrsg. Rund H. Sellien), Wiesbaden, 1962.
- Gerwig, E. : Organisation und Führung industrieller Unternehmungen. Stuttgart, 1959.
- Given, William B, Jr. : Experience in the development of people. In : Bower, Marvin (ed.) : The development of executive Leadership. Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1949.
- Greenly/Mapel. Greenly, R.J./Mapel, E.B. : The Trained Executive : A Profile. In : AMA : The Development of Executive Talent. AMA, New York, 1952.
- Gutenberg, Erich : Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden, 1962.
- Hacon, R.J. : Management Training : Aims and Methods. The English Universities Press, London, 1961.
- Häusler, Joachim : Soziologische und organisatorische Aspekte der Führung. In : Deutsche

- Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Führungskräfte heute und morgen. Düsseldorf/Wien, 1966.
- Haimann, Theo: Professional Management, Theory and Practice. Houghton Mifflin, Boston, 1962.
- Hampton, David R. (ed.): Behavioral Concepts in management. Dickenson, Belmont, Calif, 1968.
- Haner/Ford. Haner, F T /Ford, James C.: Contemporary Management. Charles Merrill Publ., Columbus, Ohio, 1973.
- Harbison/Myers. Harbison, Frederick / Myers, Charles A.: The Logic of Management Development. In: Pigors, Paul / Myers, Charles, A./Malm, F.T. (eds.): Management of Human Resources. Readings in personnel Administration. Third Edition. Mc Graw—Hill, N. York/etc. 1973.
- Hare, A. Paul: Handbook of Small Group Research. New York, 1962.
- Hersey, /Blanchard. Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth: Management of organizational behavior. Utilising human resources. Second edition. Prentice — Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.
- Hiner, Owen S.: Business administration. An introductory study. (Second impression) Longman, London 1972.
- House, Robert J.: Management Development: What, How, Why? In: House, Robert/and Contributors: Management Development. Ann Arbor, 1967.
- Humble, John W.: Improving Business Results. McGraw—Hill, Maidenhead, Berkshire, England, 1968.
- Huse/Bowditch. Huse, Edgar F./Bowditch, James L.: Behavior in Organizations: A systems Approach to managing. Addison — Wesley Publ., Reading, Mass, 1973.
- Institut für Betriebswirtschaft an der Handels—Hochschule St. Gallen (ed.): Organisations—Brevier, Verlag Paul Haupt Bern, 1965.
- Jacquin, F.: Les cadres de l'industrie et du commerce en France. A. Colin, 1955.
- Kanellopoulos, Charalambos K.: Kommunikation und Kollegialorgane. Eine Studie der zwischenmenschlichen Kommunikationsbeziehungen unter besonderer Berücksichtigung der Kollegien. Dunker/Humboldt, Berlin, 1970.
- Katz, Robert F.: Skills of an effective Administrator. In: Harvard Business Review, Jan. — Feb. 1955.
- Knappmann, Gerd.: Probleme der Stellenbesetzung, in: Schnauer, E./Agthe, K. (Hrsg.): Organisation. TFB — Handbuchreihe, Berlin/Baden — Baden, 1961.
- Koontz, H. (ed.): Toward a unified theory of management. New York/etc. 1964.
- Koontz/O'Donnell. Koontz, Harold/O'Donnell, Cyril: Principles of Management. An analysis of managerial functions. Fourth edition. International Student Edition. McGraw — Hill/Kogakusha, New York etc/Tokyo, 1968.
- Korff, Ernst: Leiten und Führen. Profil und Funktionen der Leitenden Angestellten. 2. Aufl., Sauer Verlag, Heidelberg, 1971.
- Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1962.

- Kreck/Crutchfield/Ballackey. Kreck, D./Crutchfield, R.S./Ballackey, E.L. : Individual in Society. McGraw—Hill, New York, 1962.
- Krege, Kurt : Mensch im Betrieb. Studiengemeinschaft Darmstadt, 1974.
- Kruppa, Michael : Systeme Betrieblicher Ausbildung des Führungsnachwuchses. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 39. Dunker und Humblot, Berlin, 1970.
- Lawless, David J. : Effective Management. Social Psychological Approach. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1972.
- Leayitt, Harold J. : Managerial Psychology. An Introduction to Individuals, Pairs and Groups in Organizations. The University of Chicago Press, Chicago/London, 1964.
- Lewis/Stewart. Lewis, Roy/Stewart Rosemary : The Boss : The Life and Times of the British Business Man. Phoenix House, London. rev. ed. 1961.
- Likert, Rensis : New Patterns of Management. Mc Graw — Hill, New York 1961 (and Tokyo 1961).
- Mann, Roland (ed.) : The Arts of Top Management. A Mc Kinsey Anthology. Mc Graw — Hill, London, 1970.
- Martindell, Jackson : The appraisal of management. Harper and Row Publ., New York, 1962.
- Marx, (Personalführung — III). Marx, August (Hrsg.) : Personalführung. Band III. Motivation und Stimulans menschlicher Arbeitsergiebigkeit. Gabler Verlag, Wiesbaden., 1971.
- Marx, (Personalführung — IV). Marx, August (Hrsg.) : Personalführung. Band IV. Lernen und Ausbilden in ihrer Bedeutung für die Betriebswirtschaften. Gabler — Verlag, Wiesbaden, 1972.
- McLarney, William J. : Management Training. Rubard Quinn, Chicago, 1952.
- McNaughton, W.L. : Business Organization. Littlefield, Adams and Co, Totowa, N.J. 1968.
- Merrill/Marting. Merrill, H.F./Marting, E. (eds.) : Developing Executive Skills. New Patterns for Management Growth. AMA, New York, 1958.
- Moment/Zaleznik. Moment, David/Zaleznik, Abraham : Role Development and Interpersonal Competence. Division of Reserch, Harvard Business School, Boston, 1963.
- Mommsen, Ernst Wolf : The policy of internal management development, in : Ettinger, Karl E. (ed.) : International Handbook of Management. Mc Graw— Hill, New York/etc. 1965.
- NICB. National Industrial Conference Board (ed.) : Developing Better Managers. An eight — nation Study. A special study in personnel policy. NICB, New York, 1961.
- Niederhäuser, William von : Management Ausbildung, In : Die Unternehmung, Heft 1/1973, S. 33 — 39.
- Oster, D. : Probleme des Management Development. In : XXI. Internationales Seminar des Deutschen Komitees der AIESEC e.V. «Managementprobleme Multinationaler Unternehmungen, 1970, S. 13.
- Pierce, Frank W. (ed.) : Executive Talent. Its Importance and Development. Bulletin 19, Pasadena, Industrial Relations Selection, California Institute of Technology, 1951.
- Pigors/Myers. Pigors, Paul/Myers, Charles : Personnel Administration. A point of view and a method. 5th ed., McGraw - Hill, New York/e.a., 1965.

- Pigors/Myers/Malm. Pigors, Paul/Myers, Charles A/Malm, F.T. (eds.): Management of Human Resources. Readings in personnel Administration. 3rd. ed., McGraw—Hill, New York/etc. 1973.
- Randle, C. Wilson: How to Identify Promotable Executives. In: Harvard Business Review, Nr. 34, 1956, p.p. 122—134.
- (Random). The Random House Dictionary of the English Language. The Unabridged Edition. Random House, New York, 1966.
- Riegel, John W.: Executive Development: A survey of experience in fifty american corporations. The Univ. of Michigan Press, Ann Arbor, Mich. 1952.
- Rosen, Ephraim: The executive personality. In: Personnel, Nr. 36, 1958.
- Sayles, Leonard R.: Managerial Behavior. McGraw—Hill, New York, 1964.
- Scanlan, Burt K.: Principles of Management and Organizational Behavior, John Wiley and Sons, New York/etc. 1973.
- Schein, Edgar H.: Organizational Psychology. Prentice—Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1965.
- Schell, Erwin H.: The Technique of Executive Control. Mc Graw—Hill, New York, 1950, 7th ed.
- Scheuplein, H.: Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung. Köln/Opladen, 1967.
- Schmidt, Manfred: So führen Sie richtig. In: Capital 10/1973.
- Schnauser/Agthe. Schnauser, E./Agthe, K. (Hrsg.): Organisation. TFB—Handbuchreihe, Berlin/Baden—Baden 1961.
- Schnutenhaus, Otto R.: Allgemeine Organisationslehre. Berlin, 1951.
- Schwarz, Horst: Instanzen. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Poeschel Verlag, Stuttgart 1969, S. 750—758.
- Sieber, Eugen H.: Führungskräfte, Aus- und Weiterbildung. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1969, S. 576—583.
- Sonthoff, Herbert: «What is the Manager?» Guideposts to Executive Growth. Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass. 1956—1965.
- Stewart, Rosemary: The reality of organisations. A Guide for Managers. Pan Book Ltd, London, 1970.
- Stogdill, R. M.: Personal Factors Associated with Leadership. A survey of the Literature. In: Journal of Psychology. Vol. 24, 1948, p.p. 35—71.
- Stratoudakis, Pan.: Organisation der Unternehmensleitung. Gabler, Wiesbaden, 1961.
- Stryker, Perrin: On the Meaning of Executive Qualities. In: Fortune, Vol. LVII, No 6. New York. June, 1968.
- Terry, George, R.: Principles of Management. 5th. ed., Irwin, Homewood, Ill/Irwin—Dorsey, Ontario 1972.
- Ulrich, Hans: Mitteilungsblatt der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft. 20 Jg. Januar/Febr. 1960, Nr. B 1/2, p. 12.
- Vance, Stanley C.: The Corporate Director. A critical evaluation. Dow Jones—Irwin, Homewood, Ill, 1968.

- Wikstrom, (Developing). Wikstrom, Walter, S. (ed.): Developing Better Managers: An eight — nation study. National Industrial Conference Board, New York, 1961.
- Wikstrom, (Competence)./Wikstrom./Walter S. (ed.): Developing Managerial Competence: Changing Concepts — Emerging Practices. (Studies in Personnel Policy, No 189). A research report from the Conference Board. New York, 1964.
- Wills/Yearsley. Wills, G/Yearsley, R. (eds.): Handbook of Management Technology — Heinemann, London, 1967.
- Yoder/Heneman/Turnbull/Stone, (Handbook). Yoder, Dale/Heneman, H.G., Jr./Turnbull, John G./Stone, C. Harold: Handbook of personnel Management and Labor Relations. Mc Graw — Hill, New York/e.a., 1958.

β. Περιοδικά

- «American Economic Review»
- «Analysen»
- «Capital»
- «Fortune»
- «Harvard Business Review»
- «Industrielle Organization»
- «Journal of Psychology»
- «Personnel»
- «The Personnel Journal»
- «Psychologische Rundschau»
- «Record» (National Industrial Conference Board)
- «Die Unternehmung»

γ. Λεξικά και εγχειρίδια

- International Handbook of Management
- Handbook of Management Technology
- Handbook of Personnel Management and Labor Relations
- Handbook of Small Group Research
- Handbuch der Psychologie. Band 9. Betriebspsychologie
- Handwörterbuch der Organisation
- The Random House Dictionary of the English Language. The unabridged edition.
- Wirtschafts — Lexikon. Gabler.