



ΠΑΝΕΜΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ



ΜΕΘΥΜΑΚΗ Α. ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΠΕΚΚΑ - ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο
...Η ΗΛΕΚΤΡΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας.....

Όνοματεπώνυμο ΜΕΘΥΜΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ.....

Ημερομηνία..... 29/3/18.....



*Αφιερώνεται στους γονείς μου
Σωτηρία και Αρμόδιο, τη γιαγιά
μου Σοφία, την αδερφή μου
Σοφία και την ανιψιά μου Ίριδα.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση και ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία για την πολύτιμη βοήθεια και την άριστη συνεργασία μας τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας όσο και κατά τη διάρκεια του κύκλου του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη συμβολή τους στην απόκτηση πολύτιμων γνώσεων και εφοδίων για τη μετέπειτα σταδιοδρομία μου.

Πάνω απ' όλα, θα ήθελα να εκφράσω την αγάπη και την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και να την ευχαριστήσω για την ανιδιοτελή αγάπη και την αμέριστη συμπαράσταση και στήριξη που μου προσφέρει σε όλη μου τη ζωή.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται ένα καίριο ζήτημα που εντάσσεται στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Ασχολείται με το θέμα της ηγεσίας, της στρατηγικής και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και με τον τρόπο που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Επιχειρείται η προσέγγιση των εννοιών αυτών, η παρουσίαση της σταδιακής τους εξέλιξης και η αναγνώριση της συμβολής τους στην υλοποίηση των στόχων που τίθενται από τις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες.

Παράλληλα, γίνεται αναφορά όλων εκείνων των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί και σχετίζονται με όλα αυτά τα ζητήματα. Πολλές και διαφορετικές απόψεις, όλες όμως με έναν κοινό παρονομαστή, την αξία και την σπουδαιότητα που διαδραματίζουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Επιπροσθέτως, αποπειράται η ανάλυση και η κατανόηση όλων εκείνων των επιμέρους λειτουργιών που συμβάλλουν στη σύνθεση των γενικών εννοιών της διοίκησης και της στρατηγικής.

Ακόμη, μέσα από αυτή τη μελέτη γίνεται μια προσπάθεια να αναδειχθούν οι ικανότητες εκείνες που συνθέτουν την έννοια της επιχειρηματικής ηγεσίας καθώς επίσης να απαντηθούν και ερωτήματα που ανακύπτουν μέσα από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και δράσεις.

Ταυτόχρονα, γίνεται μνεία στο υπό έρευνα ακόμα ζήτημα αν κανείς είναι ηγέτης από τη γέννησή του ή αν μπορεί να γίνει διαμορφώνοντας και αξιοποιώντας τις ικανότητές του.

Συν τοις άλλοις, αναπτύσσεται το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία μαζί με τις πνευματικές ικανότητες που διαθέτει ένας άνθρωπος μπορεί να οδηγήσει με βεβαιότητα στην επιτυχία και τη δημιουργία ενός ορθού και αποτελεσματικού ηγέτη.

Εν ολίγοις, επιδιώκεται η παρουσίαση των στοιχείων που εμπεριέχονται στον κόσμο των επιχειρήσεων και στον διαρκή αγώνα που δίδεται τόσο για την επιβίωσή τους όσο και για την επιτυχημένη πορεία τους.

Λέξεις κλειδιά: μάνατζμεντ, διοίκηση, στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, ηγεσία, ηγέτης-μάνατζερ, συναισθηματική νοημοσύνη, ηθική των επιχειρήσεων

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	vii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	vii
Εισαγωγή.....	1
1. Μάνατζμεντ	4
1.1 Ορισμός.....	4
1.2 Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ.....	5
1.3 Κλασσικές θεωρίες του μάνατζμεντ	8
1.3.1 <i>Henri Fayol</i>	8
1.3.2 <i>F W Taylor - (1856 - 1915)</i>	14
1.3.3 <i>Max Weber (1864 - 1924)</i>	16
1.4 Επίπεδα του μάνατζμεντ.....	19
1.4.1 <i>Διοίκηση ανώτατου επιπέδου</i>	20
1.4.2 <i>Διοίκηση μέσου επιπέδου:</i>	21
1.4.3 <i>Επίπεδο Εποπτείας / Λειτουργικό Επίπεδο:</i>	22
1.5 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	24
1.6 Συντελεστές του μάνατζμεντ.....	26
1.7 Χρησιμότητα του μάνατζμεντ	27
Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	28
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	30
2. Στρατηγικό μάνατζμεντ.....	31
2.1 Στρατηγική – Έννοια	31
2.2 Σημασία της στρατηγικής.....	34
2.3 Ανάλυση SWOT.....	34
2.3.1 <i>Ερωτήματα που πρέπει να τίθενται</i>	36
2.3.2 <i>Μελέτη περίπτωσης (case study):Ανάλυση S.W.O.T.</i>	38
2.4 Τα 5 P της στρατηγικής του Mintzberg	40
2.5 Ο Michael Porter και η στρατηγική	42
2.5.1 <i>Οι πέντε δυνάμεις του Porter (Porter’s five forces)</i>	43
2.5.2 <i>Οι Γενικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (Generic Strategies)</i>	46
2.5.3 <i>Η Αλυσίδα Αξίας</i>	48
2.6 Ιεράρχηση στρατηγικής.....	50
2.7 Σημασία της στρατηγικής.....	51

Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	52
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	54
3.1 Ιστορική αναδρομή.....	56
3.1.1 Περίοδος από την βιομηχανική επανάσταση έως τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο....	56
3.1.2 Περίοδος μεταξύ των δύο παγκοσμίων πολέμων.....	57
3.1.3 Περίοδος από το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου έως το 1980.....	58
3.1.4 Περίοδος 1980-μετά.....	58
3.2 Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	59
3.3 Σημασία Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	59
3.4 Επιχειρησιακή στρατηγική και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	60
3.5 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων.....	61
3.6 Προσέλκυση εργαζομένων.....	63
3.7 Επιλογή προσωπικού.....	63
3.8 Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού.....	65
3.9 Αξιολόγηση προσωπικού.....	70
3.9.1 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	71
3.10 Οι σύγχρονες τάσεις στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.....	73
Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	75
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	76
4.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	77
4.2 Θεωρίες περί ηγεσίας.....	79
4.2.1 Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη.....	79
4.2.2 Συμπεριφορικές θεωρίες.....	81
4.2.3 Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση.....	84
4.3 Ηγέτης: γεννιέσαι ή γίνεσαι;.....	87
4.4 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη.....	91
4.5 Στυλ ηγεσίας.....	92
4.6 Ηγέτης vs Μάνατζερ.....	95
4.7 Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη.....	96
4.7.1 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	97
4.7.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	98
4.7.3 Η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία.....	100
4.8 Ο Αριστοτελικός ηγέτης.....	102
4.8.1 Η ηθική.....	102
4.8.2 Η ηθική των επιχειρήσεων.....	102
4.8.3 Η Ηθική του Αριστοτέλη.....	104

Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	105
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	107
Συμπεράσματα	109
Συνολική Βιβλιογραφία	111

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Οι 14 αρχές του μάνατζμεντ	13
Σχήμα 2: Επίπεδα Μάνατζμεντ	20
Σχήμα 3: Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	26
Σχήμα 4: Στρατηγική	31
Σχήμα 5: S.W.O.T.....	35
Σχήμα 6: Τα 5 P της στρατηγικής του Mintzberg.....	42
Σχήμα 7: Οι 5 Δυνάμεις του Porter	46
Σχήμα 8: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.....	48
Σχήμα 9: Ιεράρχηση στρατηγικής	50
Σχήμα 10: Θεωρίες ηγεσίας.....	79
Σχήμα 11: Θεωρίες X + Y	81
Σχήμα 12: Διοικητική Σχάρα	83
Σχήμα 13: Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς	84
Σχήμα 14: Στυλ Ηγεσίας	93
Σχήμα 15: Μοντέλο Salovey – Mayer	98
Σχήμα 16: Μοντέλο Goleman	99

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ερωτήματα στην ανάλυση S.W.O.T.....	37
Πίνακας 2: ΦΑΓΕ-S.W.O.T. Ανάλυση.....	39
Πίνακας 3: Τρόποι επιλογής προσωπικού.....	65
Πίνακας 4: Εκπαίδευση vs Ανάπτυξη προσωπικού.....	66
Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα + Μειονεκτήματα των Μεθόδων Εκπαίδευσης Προσωπικού	69
Πίνακας 6: Παλαιά vs Νέα επιχειρηματική πραγματικότητα.....	74
Πίνακας 7: Βασικές αρχές της Θεωρίας X + της Θεωρίας Y.....	82
Πίνακας 8: Κλίμακα του λιγότερο προτιμώμενου συνεργάτη (LPC).....	85
Πίνακας 9: Διαφορές ηγέτη – μάνατζερ.....	96

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.....	62
--	----

Εισαγωγή

Καθημερινά ερχόμαστε σε επαφή με έννοιες όπως μάνατζμεντ, ηγεσία, στρατηγική, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έννοιες οι οποίες σχετίζονται με τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Τι είναι όμως; Ποια είναι η ουσία τους; Ποια η σημασία τους; Πού χρησιμεύουν; Πώς αξιοποιούνται; Ποια η δυναμική τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο; Πολλά τα ερωτήματα και πολλές οι μελέτες και οι έρευνες που γίνονται στην προσπάθεια να δώσουν άμεσες, σαφείς και κατανοητές απαντήσεις.

Μάλιστα οι έννοιες αυτές δεν είναι σύγχρονες, δεν “ξεπήδησαν” ξαφνικά. Αντιθέτως, υπήρχαν και σε παλαιότερες κοινωνίες που ακόμη η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είχε άνθηση. Οι συνθήκες εργασίας του τότε ήταν τελείως διαφορετικές με αυτές του σήμερα και οι ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί πλέον σχετίζονται με τις συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές. Παράλληλα λοιπόν με τις εξελίξεις αναπτύχθηκαν και νέες ανάγκες, ανάγκες για πρόοδο, για αλλαγή, για εξέλιξη. Η επανάσταση στον επιχειρηματικό κόσμο / τομέα επέτρεψε τη δημιουργία μιας νέας επιστήμης που σχετίζεται με τον τρόπο που διοικείται μία επιχείρηση ώστε να μπορεί να υλοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει και να την οδηγήσει στην επιτυχία και την απόκτηση δύναμης και υπόστασης. Η επιστήμη αυτή όσο σύγχρονη κι αν φαίνεται στην ουσία είναι κλασική και έχει τις ρίζες της στην εποχή που υπήρχαν αφεντικά και εργάτες εν αντιθέσει με σήμερα που γίνεται λόγος για σχέση εργοδότη-εργαζομένου.

Για να μπορεί να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά μία επιχείρηση κρίνεται ζωτικής σημασίας η ύπαρξη ηγετών. Η επιχείρηση δηλαδή για να μπορεί να πάει μπροστά πρέπει να διοικείται από ηγέτες και όχι από αφεντικά. Ηγέτης είναι αυτός που μπαίνει στην πρώτη γραμμή της μάχης μεταξύ των επιχειρήσεων, είναι αυτός που εμπνέει την ομάδα του να συμμετάσχει στο όραμα του, αυτός που την καθοδηγεί και αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη σε περίπτωση λανθασμένων χειρισμών.

Επιπλέον, με ένα ακόμη ζήτημα που θα ασχοληθούμε είναι η συναισθηματική νοημοσύνη η οποία είναι σημαντικό κομμάτι και αναπόσπαστο τμήμα της ηγετικής ικανότητας. Όταν γίνεται λόγος για επιτυχημένο ηγέτη αυτόματα αντιλαμβανόμαστε ότι πρόκειται για ένα συναισθηματικά νοήμων άτομο. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι αδιάφορη ούτε άνευ ουσίας. Αντιθέτως, διαδραματίζει

σπουδαίο ρόλο στο μάνατζμεντ και την στρατηγική η οποία σε συνδυασμό με τη νοητική ικανότητα αποτελεί εχέγγυο της επιτυχίας.

Επιπροσθέτως, μέσα από τις διάφορες έρευνες έχει δημιουργηθεί η περιέργεια για το πως θα λειτουργούσε ο Αριστοτέλης στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Ασφαλώς, είναι αδύνατον να φανταστούμε τον αρχαίο αυτόν Έλληνα φιλόσοφο να αναλαμβάνει ρόλο ηγέτη-μάνατζερ. Ωστόσο, μέσα από αυτή τη μελέτη επιχειρείται μία προσπάθεια εφαρμογής των φιλοσοφικών θεωρήσεων του Αριστοτέλη στον κόσμο των επιχειρήσεων διότι υπό το πρίσμα αυτό θα καταστεί σαφές το πως ένας ηγέτης θα είναι δίκαιος, σωστός και ηθικός.

Η παρούσα εργασία ασχολείται με όλα αυτά τα ζητήματα έχοντας ως κεντρικό άξονα την ίδια την έννοια της ηγεσίας η οποία πρέπει να αξιοποιείται ορθά και με ηθικά κίνητρα απορρίπτοντας δόλια μέσα ενώ παράλληλα θα πρέπει να επιδιώκει όχι μόνο την επίτευξη των στόχων άλλα και τη δημιουργία ενός πνεύματος συνεργασίας και αλληλοβοήθειας μεταξύ των μελών των ομάδων.

MANATZMENT

1. Μάνατζμεντ

Η ενσωμάτωση και η οργάνωση των ανθρώπων σε ομάδες προκειμένου να οδηγηθούν στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών τους, δημιούργησε την ανάγκη λειτουργίας του μάνατζμεντ. Μάλιστα, όπως έχει διαπιστωθεί, η επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων προϋποθέτει τη χρήση των συντελεστών παραγωγής, το συντονισμό των ομάδων, τη δράση τους σε ορισμένο χρόνο, την οργάνωσή τους και τελικά τον έλεγχο ότι θα προκύψει το αναμενόμενο αποτέλεσμα επιτυχίας της λειτουργίας τους εφόσον αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι συντελεστές παραγωγής και οι πόροι (φυσικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί και πληροφοριακοί).¹

1.1 Ορισμός

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται ο ξενικός όρος μάνατζμεντ αντί του ελληνικού “διοίκηση” καθώς θεωρείται περισσότερο δόκιμος. Ασφαλώς, θα ήταν προτιμότερη η χρήση της ελληνικής έννοιας προκειμένου να αποδοθεί ορθότερα η δράση του “διοικείν”, ωστόσο η ξενική του ορολογία έχει καθιερωθεί στην ελληνική βιβλιογραφία.²

Σύμφωνα με τον ορισμό του, μάνατζμεντ είναι «η διοίκηση ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για επιχείρηση, είτε για μη κερδοσκοπικό οργανισμό, είτε για κυβερνητικό οργανισμό. Η διοίκηση περιλαμβάνει τις δραστηριότητες καθορισμού της στρατηγικής ενός οργανισμού και τον συντονισμό των προσπαθειών των εργαζομένων (ή των εθελοντών) για την επίτευξη των στόχων του μέσω της χρήσης των διαθέσιμων πόρων, όπως οι οικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι πόροι. Ο όρος μάνατζμεντ μπορεί επίσης να αναφέρεται σε εκείνους τους ανθρώπους που διαχειρίζονται έναν οργανισμό».³

¹ Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ.29

² Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ.25

³ Management-Wikipedia, the free encyclopedia

Στις επιχειρήσεις, κάθε είδους, οι απαιτούμενες ενέργειες για την εξέλιξή τους γίνονται από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα να εφαρμόζουν τις γνώσεις και τις αρχές που προστάζει το μάνατζμεντ με τρόπο αρμόδιο στην κάθε περίπτωση. Δηλαδή, άτομα που μπορούν να συνδυάζουν με περίτεχνο τρόπο την επιστήμη του μάνατζμεντ με την τέχνη του μάνατζμεντ. Επί της ουσίας, το σύνολο των ατόμων αυτών συνιστούν το μάνατζμεντ της επιχείρησης και καλούνται μάνατζερ ή στελέχη.⁴

1.2 Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ

Για κάθε φαινόμενο υπάρχει παρελθόν, παρόν και μέλλον. Σύμφωνα με τον Handy (1993), «*οι θεωρίες εξηγούν το παρελθόν, βοηθούν να κατανοηθεί το παρόν και έτσι να προβλεφθεί το μέλλον και να επηρεασθούν τα μελλούμενα, ώστε να καταστεί δυνατή η μείωση των (αρνητικών) συνεπειών από το απροσδόκητο*». Για το λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαία η αναφορά στην ιστορική εξέλιξη, ανά τους αιώνες, του μάνατζμεντ.⁵

Υπάρχουν τρεις περίοδοι του μάνατζμεντ με την καθεμία να δίνει έμφαση σε ένα διαφορετικό θέμα: εκτέλεση, εξειδίκευση και ενσυναίσθηση.

Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση δεν υπήρχε ιδιαίτερα το μάνατζμεντ, δηλαδή δεν υπήρχε κάτι άλλο εκτός από τον ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης που χειριζόταν τα καθήκοντα όπως ο συντονισμός, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, η επιβράβευση και η κατανομή των πόρων. Λίγες ήταν οι ενότητες που παρουσίαζαν σημάδια οργανωτικής δομής (π.χ. εκκλησία, στρατός). Την αλλαγή έφερε το έργο των στοχαστών όπως ο Adam Smith, με την αντίληψή του ότι ο καταμερισμός της εργασίας μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Με τη βιομηχανική επανάσταση επήλθε αλλαγή. Μαζί με τα νέα μέσα παραγωγής οι οργανισμοί εξελίσσονταν. Για να συντονιστούν αυτοί οι μεγαλύτεροι οργανισμοί, οι ιδιοκτήτες έπρεπε να εξαρτώνται από άλλους, τους οποίους οι οικονομολόγοι αποκαλούν «πράκτορες» και όλοι οι υπόλοιποι «μάντζερ». Ως στόχος είχε τεθεί η εκτέλεση της μαζικής παραγωγής και η διευθέτηση διαχειριστικών λύσεων όπως η

⁴ Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ.30

⁵ Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ.43

εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού, οι τυποποιημένες διαδικασίες, ο ποιοτικός έλεγχος, ο προγραμματισμός εργασιών και η στοιχειώδης λογιστική. Στις αρχές της δεκαετίας του 1900, ο όρος «μάνατζμεντ» ήταν σε ευρεία χρήση, και οι ιδέες του Adam Smith κυκλοφόρησαν. Άλλοι (όπως οι Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Herbert R. Townes και Frank & Lillian Galbreth) ανέπτυξαν θεωρίες που εστίαζαν στην αποτελεσματικότητα, την έλλειψη διακύμανσης, τη συνέπεια της παραγωγής και την προβλεψιμότητα. Ο στόχος ήταν να αξιοποιηθεί η παραγωγή που θα μπορούσε να δημιουργηθεί από ένα συγκεκριμένο είδος εισαγωγών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, με την ανάπτυξή τους, οι εγχώριες επιχειρήσεις άρχισαν τον ανταγωνισμό. Στην Αμερική, υπήρχαν λίγοι που διεκδικούσαν από τους ισχυρούς την παραγωγή χάλυβα, πετρελαιοειδών και τροφίμων. Επομένως, η βελτιστοποίηση είχε αποκτήσει μεγάλο νόημα. Επίσης, σε αυτή την εποχή η ιδιοκτησία του κεφαλαίου που επέτρεπε την απόκτηση και επέκταση των μέσων παραγωγής (π.χ. εργοστάσια) αποτελούσε τη βάση για οικονομική ανάπτυξη και ευημερία.

Σιγά σιγά επιδιωκόταν η απόκτηση γνώσεων σχετικά με την οργανωτική διαχείριση. Ενώ τα σχολεία, που ασχολούνταν ειδικότερα με τις επιχειρήσεις, προσέφεραν σχετικά μαθήματα στην Ευρώπη του 1800, ο οικονομικός “οδοστρωτήρας”, οι ΗΠΑ, απέκτησε το πρώτο του ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που επικεντρωνόταν στη διοίκηση με την ίδρυση της Σχολής Wharton το 1881. Ο Joseph Wharton (ένας πλούσιος βιομήχανος) φιλοδοξούσε να στήσει τους “πυλώνες του κράτους” των οποίων η ηγεσία θα μπορούσε να επεκταθεί τόσο στην επιχειρηματική όσο και τη δημόσια ζωή. Ακολούθησαν και άλλα πανεπιστήμια. Το 1922, ιδρύθηκε το HBR το οποίο ήταν άλλο ένα ορόσημο, σημειώνοντας πρόοδο προς την πεποίθηση ότι η διοίκηση ήταν ένα μέτρο για την εξέλιξη της θεωρίας.

Έτσι, οι σπόροι φυτεύτηκαν για την εξέλιξη του μάνατζμεντ, δίνοντας έμφαση στην εξειδίκευση. Το μέσο του εικοστού αιώνα ήταν μια περίοδος αξιοσημείωτης ανάπτυξης των θεωριών του μάνατζμεντ. Οι συγγραφείς όπως ο Chester Barnard, Elton Mayo, ο Max Weber και ο Chris Argyris εισήγαγαν θεωρίες από άλλους τομείς (κοινωνιολογία και ψυχολογία) για να τις εφαρμόσουν στο κομμάτι του μάνατζμεντ. Οι στατιστικές και οι μαθηματικές γνώσεις εισήχθησαν, αποτελώντας τη βάση του πεδίου που στη συνέχεια θα ήταν γνωστή ως διαχείριση των επιχειρήσεων.

Επιχειρήθηκαν και άλλες προσπάθειες προκειμένου η διοίκηση να αναχθεί σε επιστήμη οι οποίες περιλάμβαναν την ανάπτυξη της θεωρίας των περιορισμών, τη διαχείριση από τους στόχους και άλλα παρόμοια. Ο Peter Drucker, ένας από τους πρώτους ειδικούς του μάνατζμεντ, ήταν εκπρόσωπος της εποχής. Το βιβλίο του "Concept of the Corporation", που δημοσιεύτηκε το 1946, ήταν μια άμεση απάντηση στην πρόκληση του Alfred P. Sloan ως πρόεδρος της General Motors, προσπάθησε να εξακριβώσει τι ήταν η διοίκηση ενός πολύπλοκου οργανισμού.

Κάτι όμως καινούργιο άρχισε να εμφανίζεται στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ήταν η άνοδος αυτού για το οποίο ο Drucker φημίζεται ως «έργο γνώσης». Είδε ότι η αξία δεν δημιουργήθηκε απλώς με το να παράγουν οι εργαζόμενοι αγαθά ή να εκτελούν καθήκοντα. Η αξία δημιουργήθηκε χάρη στη χρήση πληροφοριών από τους εργαζομένους. Καθώς η εργασία γνώσης αυξήθηκε, η νέα πραγματικότητα της διαχείρισης της γνώσης αμφισβήτησε όλες τις επιχειρήσεις που γνώριζαν για τη σωστή σχέση μεταξύ διευθυντή και εργαζομένου. Έτσι, προέκυψαν νέες θεωρίες μάνατζμεντ που έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στο κίνητρο και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η "Θεωρία Υ" του Douglas McGregor είναι αντιπροσωπευτική του είδους. Η άποψη για το ρόλο των στελεχών άλλαξε. Από τη γενική ιδέα πως ασκούν έλεγχο και εξουσία πλέον άρχισε να γίνεται αποδεκτή η αντίληψη πως έχουν συμμετοχικό-προπονητικό ρόλο. Καθώς οι θεωρητικοί άρχισαν να διερευνούν αυτές τις ιδέες (με προσπάθειες συγγραφέων, όπως ο Daniel Goleman, να κατανοήσουν τον παράγοντα «συναισθηματική νοημοσύνη» στη διοίκηση), η ουσία της διοίκησης μεταβλήθηκε για άλλη μια φορά.

Σήμερα γίνεται προσπάθεια μιας άλλης θεμελιώδους επανεξέτασης των οργανισμών και του επιδιωκόμενου σκοπού τους. Πολλοί αναζητούν από τους οργανισμούς να δημιουργήσουν ολοκληρωμένες και ουσιαστικές εμπειρίες. Επί της ουσίας το μάνατζμεντ έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή αυτή της ενσυναίσθησης.

Αυτή η αναζήτηση της ενσυναίσθησης επεκτείνεται στους πελάτες αλλάζει όμως τα δεδομένα της εργασίας και επιβάλλει την απονομή αξίας στους νέους υπαλλήλους. Επίσης, εμφανίζεται και μια δυσαρέσκεια απέναντι στα θεσμικά όργανα που έχουν χτιστεί. Θεωρείται ότι προωθούν την ανισότητα, επιδιώκουν κέρδη εις βάρος των εργαζομένων και των πελατών και λειτουργούν όχι για το ευρύτερο σύνολο

ενδιαφερομένων αλλά προς όφελος των κατόχων κεφαλαίων. Αποτέλεσμα αυτών είναι η πρόκληση στη διοίκηση να ενεργήσει με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση.

Άλλοι έχουν αντιληφθεί ότι πλέον είναι δυνατή μια νέα εποχή επιχειρηματικής σκέψης και πρακτικής. Αυτό θα παρουσίαζε ποια είναι η διοίκηση όταν η εργασία γίνεται μέσω δικτύων και όχι μέσω γραμμών εντολής, όταν η ίδια η δουλειά είναι γεμάτη συναισθήματα και όταν οι μεμονωμένοι μάνατζερ αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργήσουν ένα σύστημα κοινότητας για τους εργαζομένους.

Εάν λοιπόν αυτό που απαιτείται σήμερα από τους μάνατζερ είναι η ενσυναίσθηση (περισσότερο από την εκτέλεση και την τεχνογνωσία), τότε γεννάται το εξής ερώτημα: “Τι χρειάζεται για να λειτουργήσει ένας ηγέτης ως «πυλώνας» και πώς πρέπει να εκπαιδεύεται η μελλοντική γενιά διευθυντών;”⁶

1.3 Κλασικές θεωρίες του μάνατζμεντ

1.3.1 Henri Fayol

Τον περασμένο αιώνα, οι οργανισμοί είχαν ήδη έρθει αντιμέτωποι με τη διοίκηση στην πράξη. Στις αρχές του 1900, μεγάλοι οργανισμοί, όπως τα εργοστάσια παραγωγής, έπρεπε να αποκτήσουν διοίκηση. Εκείνη τη στιγμή υπήρχαν μόνο λίγα διαθέσιμα εργαλεία, μοντέλα και μέθοδοι διοίκησης.

Χάρη σε επιστήμονες όπως ο Henri Fayol (1841-1925) τέθηκαν τα πρώτα θεμέλια για το σύγχρονο επιστημονικό μάνατζμεντ. Αυτές οι πρώτες έννοιες, που ονομάζονται και αρχές του μάνατζμεντ, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες επιτυχούς διοίκησης. Ο Fayol μετά από διεξοδική έρευνα οδηγήθηκε στη σύνθεση των 14 αρχών του μάνατζμεντ. Οι αρχές του μάνατζμεντ και η έρευνα του Fayol δημοσιεύθηκαν στο βιβλίο “General and Industrial Management” (1916).

Οι 14 αρχές του μάνατζμεντ είναι δηλώσεις που βασίζονται σε μια θεμελιώδη αλήθεια. Οι αρχές αυτές λειτουργούν ως κατευθυντήρια γραμμή για τις αποφάσεις και τις δράσεις που θα λάβει η διοίκηση. Καταρτίζονται μέσω παρατηρήσεων και αναλύσεων γεγονότων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ στην πράξη. Ο

⁶ McGrath, R. (2014). *Management’s Three Eras: A Brief History*.

Fayol κατάφερε να συνθέσει τις 14 αρχές του μάνατζμεντ μετά από χρόνια μελέτης και έρευνας οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

Διαχωρισμός της εργασίας

Οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται σε διαφορετικούς τομείς και έχουν διαφορετικές δεξιότητες. Διαφορετικά επίπεδα εξειδίκευσης μπορούν να διακριθούν στα πεδία γνώσης. Σύμφωνα με τον Fayol, η εξειδίκευση προάγει την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού και αυξάνει την παραγωγικότητα. Επιπλέον, η εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού αυξάνει την ακρίβεια και την ταχύτητά τους. Αυτή η αρχή διαχείρισης των 14 αρχών του μάνατζμεντ εφαρμόζεται τόσο στις τεχνικές όσο και στις διοικητικές δραστηριότητες.

Εξουσία και Ευθύνη

Για να γίνουν οι εργασίες σε έναν οργανισμό, η διοίκηση έχει την εξουσία να δίνει εντολές στους εργαζομένους. Φυσικά με αυτή την αρχή γεννάται η υπευθυνότητα. Σύμφωνα με τον Fayol, η συνακόλουθη εξουσία παρέχει στη διοίκηση το δικαίωμα να δίνει εντολές στους υφισταμένους. Η ευθύνη μπορεί να ανιχνευθεί από την απόδοση και είναι συνεπώς αναγκαία η σύναψη συμφωνιών. Εν ολίγοις, η εξουσία και η ευθύνη συνυπάρχουν και λειτουργούν παράλληλα.

Πειθαρχία

Αποτελεί την τρίτη αρχή των 14 αρχών του μάνατζμεντ και αφορά την υπακοή. Συχνά είναι μέρος των βασικών αξιών μιας αποστολής και ενός οράματος με τη μορφή καλής συμπεριφοράς και σεβαστών αλληλεπιδράσεων. Αυτή η αρχή είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού.

Ενότητα διοίκησης

Η αρχή «ενότητα διοίκησης» σχετίζεται με το γεγονός ότι ένας μεμονωμένος υπάλληλος θα πρέπει να λαμβάνει εντολές από έναν μάνατζερ και ότι ο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για τον εν λόγω μάνατζερ. Εάν τα καθήκοντα και οι σχετικές ευθύνες έχουν δοθεί στον εργαζόμενο από περισσότερους από έναν μάνατζερ, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση που μπορεί να οδηγήσει σε πιθανές συγκρούσεις για τους

εργαζομένους. Χρησιμοποιώντας αυτήν την αρχή, η ευθύνη για τα λάθη μπορεί να καθιερωθεί ευκολότερα.

Κοινή κατεύθυνση

Αυτή η αρχή αφορά την ενότητα. Όλοι οι εργαζόμενοι παρέχουν τις ίδιες δραστηριότητες που μπορούν να συνδεθούν με τους ίδιους στόχους. Όλες οι δραστηριότητες πρέπει να διεξάγονται από ένα σύνολο που αποτελεί ομάδα. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να περιγράφονται σε ένα σχέδιο δράσης. Ο μάνατζερ είναι τελικά υπεύθυνος για το σχέδιο αυτό και παρακολουθεί την πρόοδο των καθορισμένων και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.

Ατομική υπακοή

Σε έναν οργανισμό υπάρχουν όλα τα είδη συμφερόντων. Προκειμένου να λειτουργήσει σωστά ένας οργανισμός, ο Fayol ανέφερε ότι τα προσωπικά συμφέροντα εξαρτώνται από τα συμφέροντα του οργανισμού. Η προσοχή πρέπει να εστιάζεται στους στόχους του οργανισμού και όχι στους στόχους του ατόμου. Αυτό ισχύει για όλα τα επίπεδα του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των μάνατζερ.

Ανταμοιβή

Τα κίνητρα και η παραγωγικότητα είναι στοιχεία που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η ανταμοιβή θα πρέπει να είναι επαρκής για να διατηρεί τους εργαζόμενους παραγωγικούς. Υπάρχουν δύο τύποι ανταμοιβών: μη χρηματικές (κομπλιμέντο, περισσότερες ευθύνες, έπαινοι) και χρηματικές (αποζημίωση, μόνους). Τελικά, πρόκειται για την επιβράβευση των προσπαθειών που έχουν καταβληθεί.

Συγκεντρωτισμός

Η διοίκηση και η εξουσία για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι κατάλληλα ισορροπημένες σε έναν οργανισμό. Αυτό εξαρτάται από τον όγκο και το μέγεθος ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψιν και την ιεραρχία του. Ο συγκεντρωτισμός συνεπάγεται τη συγκέντρωση της αρχής λήψης αποφάσεων στην ανώτατη διοίκηση.

Διοικητική κλίμακα

Η ιεραρχία παρουσιάζεται σε οποιαδήποτε οργανισμό. Αυτό ποικίλλει από τα ανώτερα στελέχη έως τα χαμηλότερα επίπεδα. Η «ιεραρχία» του Fayol αναφέρει ότι πρέπει να υπάρχει σαφής γραμμή στον τομέα της εξουσίας (από πάνω προς τα κάτω και όλων των διευθυντών σε όλα τα επίπεδα). Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τύπος δομής της διοίκησης. Κάθε υπάλληλος μπορεί να επικοινωνήσει με έναν διευθυντή ή έναν ανώτερο σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης χωρίς να αμφισβητήσει την ιεραρχία.

Τάξη

Σύμφωνα με αυτή την αρχή, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους τους κατάλληλους πόρους ώστε να μπορούν να λειτουργούν σωστά. Για παράδειγμα, το περιβάλλον εργασίας πρέπει να είναι ασφαλές, καθαρό και τακτοποιημένο.

Ισότητα

Η αρχή της ισότητας συχνά εμφανίζεται στις βασικές αξίες ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Fayol, οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ευγενικά και ισότιμα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι στη σωστή θέση στον οργανισμό για να κάνουν τα πράγματα σωστά. Οι διευθυντές θα πρέπει να εποπτεύουν και να παρακολουθούν αυτή τη διαδικασία και θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους δίκαια και αμερόληπτα.

Σταθερότητα προσωπικού

Αυτή η αρχή αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη και τη διαχείριση του προσωπικού και αυτό πρέπει να βρίσκεται σε ισορροπία με την υπηρεσία που παρέχεται από τον οργανισμό. Η διοίκηση προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον κύκλο εργασιών των υπαλλήλων και να έχει το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση.

Πρωτοβουλία

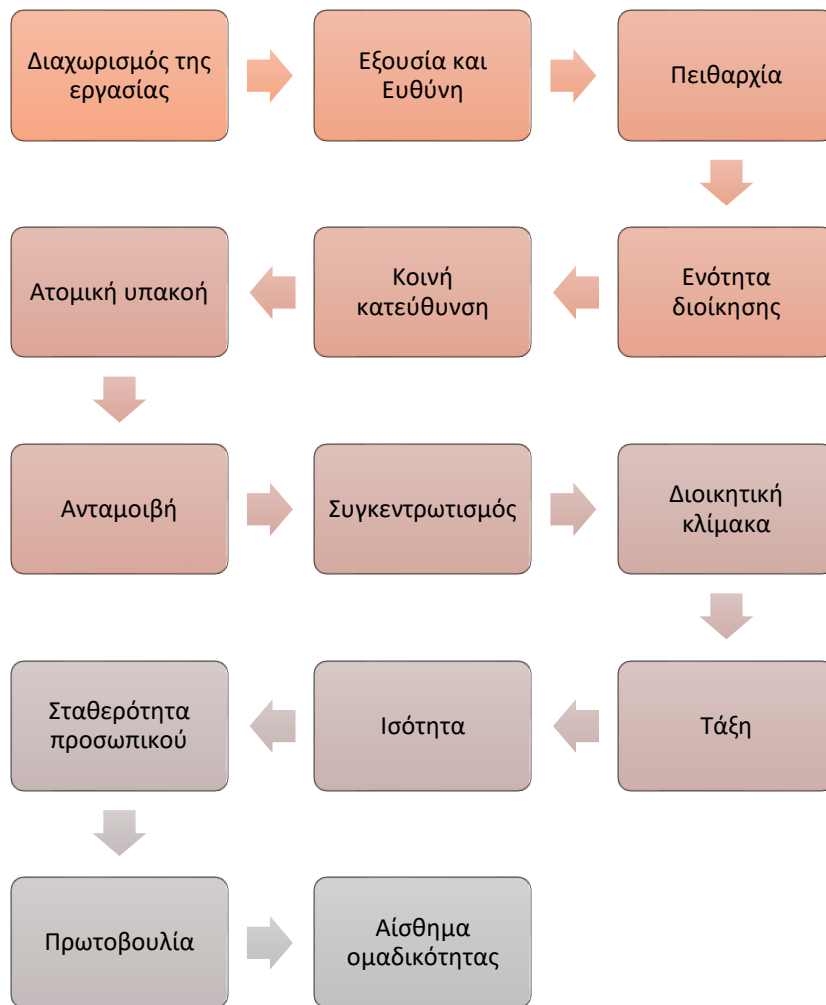
Ο Fayol υποστήριξε ότι με αυτή την αρχή πρέπει να επιτρέπεται στους εργαζομένους να εκφράζουν νέες ιδέες. Αυτό ενθαρρύνει το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των εργαζομένων έχοντας ως αποτέλεσμα τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στην εταιρεία. Επί της ουσίας, οι πρωτοβουλίες των εργαζομένων αποτελούν πηγή δύναμης για τον οργανισμό.

Αίσθημα ομαδικότητας

Η αρχή διαχείρισης «esprit de corps» των 14 αρχών του μάνατζμεντ σημαίνει την προσπάθεια για συμμετοχή και ενότητα των εργαζομένων. Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της ηθικής στο χώρο εργασίας. Το «esprit de corps» συμβάλλει στην ανάπτυξη του πολιτισμού και δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης.

Συνοψίζοντας, οι 14 αρχές του μάνατζμεντ (Σχήμα 1) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διοίκηση των οργανισμών και είναι χρήσιμα εργαλεία για την πρόβλεψη, το σχεδιασμό, τη διαχείριση της διαδικασίας, τη διοίκηση της οργάνωσης, τη λήψη αποφάσεων, το συντονισμό και τον έλεγχο.⁷

⁷ Van Vliet, V. (2009). *14 Principles of Management (Fayol)*. Retrieved from ToolsHero



Σχήμα 1: Οι 14 αρχές του μάνατζμεντ

Πλεονεκτήματα

- Ο Fayol ήταν ο πρώτος που έδωσε πραγματικά έναν ορισμό του μάνατζμεντ, ο οποίος είναι γενικά αποδεκτός σήμερα: «*πρόβλεψη και σχέδιο, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός και έλεγχος*».
- Ο Fayol έδωσε και πολλές από τις βασικές ορολογίες και έννοιες, τις οποίες θα επεξεργαστούν οι μελλοντικοί ερευνητές, όπως ο καταμερισμός της εργασίας, η διοικητική κλίμακα, η ενότητα της διοίκησης και ο συγκεντρωτισμός.

Μειονεκτήματα

- Ο Fayol περιέγραψε τη δομή των οργανισμών.
- Ο Fayol δεν έδωσε προσοχή σε θέματα όπως το ατομικό έναντι του γενικού συμφέροντος, η αμοιβή και η ισότητα δείχνοντας ότι ενδιαφερόταν κυρίως για το συμφέρον του εργαζομένου.
- Ο Fayol ανέφερε θέματα που σχετίζονται με την ευαισθησία των αναγκών του ασθενέστερου μέρους, όπως η πρωτοβουλία και το «esprit de corps».

Πολλές από αυτές τις αρχές έχουν απορροφηθεί από τους σύγχρονους οργανισμούς αλλά δεν είχαν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσουν τις συνθήκες ταχείας αλλαγής. Ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσει τη θεωρία του ο Fayol μπορεί να φαίνεται δικτατορικός και επιτακτικός, όμως εξετάζοντας το έργο και τις ιδέες του, είναι σαφές ότι η επιταγή του Fayol προσεγγίζει την περιγραφή αυτού που θα ονομαζόταν σήμερα ως υπεύθυνος διευθυντής.⁸

1.3.2 F W Taylor - (1856 - 1915)

Η θεωρία του Taylor περιλάμβανε τη διάσπαση των συνιστωσών των χειρωνακτικών εργασιών σε περιβάλλοντα κατασκευής ώστε να υπάρχει ένας αποδεδειγμένος καλύτερος τρόπος για την εκτέλεση κάθε εργασίας. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να εκπαιδεύονται για να είναι «πρώτης κατηγορίας» στο έργο τους.

Αυτό ήταν ένα επιστημονικό σύστημα όπου κάθε έργο έγινε διακριτό και εξειδικευμένο. Αυτές οι τεχνικές διαχείρισης μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες σε τομείς που οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Βασικά σημεία για τον Taylor, στον οποίο έχει αποδοθεί αυτό που ονομάζουμε σήμερα «Taylorism»:

- ήταν στη σχολή για το επιστημονικό μάνατζμεντ
- έδινε έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα
- αγνόησε πολλές από τις ανθρώπινες πτυχές της απασχόλησης.

⁸Enock, K. (2006), Beynon, C. (2017). *Management models and theories associated with motivation, leadership and change management, and their application to practical situations and problems.*

Για τους μάνατζερ, το επιστημονικό μάνατζμεντ τους υποχρέωνε:

- να αναπτύξουν μια επιστήμη για κάθε ενέργεια που θα αντικαταστήσει τον «καπιταλιστικό κανόνα»
- να προσδιορίσουν με ακρίβεια το σωστό χρόνο και τις μεθόδους για κάθε εργασία
- να δημιουργήσουν έναν κατάλληλο οργανισμό που θα αναλάβει κάθε ευθύνη από τους εργαζομένους, εκτός από την πραγματική απόδοση της εργασίας
- να επιλέξουν και να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους
- να δεχθούν ότι η διοίκηση θα συνεργάζεται με τους εργαζομένους.

Για τους εργαζομένους, το επιστημονικό μάνατζμεντ τους υποχρέωνε:

- να μεριμνούν για την ευημερία της επιχείρησης, δουλεύοντας με το σωστό τρόπο και λαμβάνοντας αυξήσεις μισθών
- να εγκαταλείπουν την ιδέα να χάνουν χρόνο και να συνεργάζονται με τη διοίκηση για την ανάπτυξη της επιστήμης
- να δεχθούν ότι η διοίκηση θα είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό του τι έγινε και πώς
- να συμφωνούν να υποβάλλονται σε εκπαίδευση για τις νέες μεθόδους, όπου χρειάζεται

Τα οφέλη που προκύπτουν από το επιστημονικό μάνατζμεντ μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- επήλθε τεράστια αύξηση της παραγωγικότητας λόγω της βελτίωσης των μεθόδων εργασίας
- κατέστη δυνατή η μέτρηση με μεγάλη ακρίβεια των καθηκόντων και των διαδικασιών χάριν της ορθολογικής προσέγγισης του οργανωτικού έργου
- επετράπη η παροχή χρήσιμων πληροφοριών στις οποίες θα βασίζονται οι βελτιώσεις στις μεθόδους εργασίας, στο σχεδιασμό των εγκαταστάσεων κ.λπ.
- δόθηκε η ευκαιρία στους υπαλλήλους να επωφελούνται από τα αποτελέσματα και από τις παροχές κινήτρων
- ενθαρρύνθηκε η διοίκηση να υιοθετήσει έναν πιο θετικό ρόλο στην ηγεσία

- επήλθε σημαντική βελτίωση των φυσικών συνθηκών εργασίας των εργαζομένων
- δημιουργήθηκε η δυνατότητα σχηματισμού για σύγχρονες μελέτες εργασίας.

Τα μειονεκτήματα ήταν κυρίως για τους εργαζομένους καθώς το επιστημονικό μάνατζμεντ:

- μείωσε το ρόλο του εργαζομένου σε εκείνο της αυστηρής τήρησης των μεθόδων και των διαδικασιών με ελάχιστη συναίνεση
- οδήγησε σε αυξημένο κατακερματισμό της εργασίας λόγω της διαίρεσης της εργασίας
- δημιούργησε μια οικονομικά βασισμένη προσέγγιση στα κίνητρα των εργαζομένων, συνδέοντας την αμοιβή με τα αποτελέσματα
- έθεσε το σχεδιασμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων στο χώρο εργασίας αποκλειστικά στα χέρια των διευθυντών
- απέκλεισε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση σχετικά με τα επιτόκια των μισθών, δεδομένου ότι κάθε εργασία μετρήθηκε και αξιολογήθηκε «επιστημονικά».

Συνοπτικά, ενώ η τεχνική του επιστημονικού μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τόσο στις ιδιωτικές όσο και στις δημόσιες υπηρεσίες, είχε παράλληλα αρκετά μειονεκτήματα που αφορούσαν τις ανθρώπινες πτυχές της απασχόλησης.

Οι ιδέες του Taylor για τη διοίκηση και τους εργαζομένους επέφεραν δικαιοσύνη και στα δύο μέρη (εργοδότες και εργαζομένους). Ο "Taylorism" επικράτησε στη δεκαετία του '30 έως τις αρχές της δεκαετίας του '60 και σε πολλούς οργανισμούς πολύ αργότερα.⁹

1.3.3 Max Weber (1864 - 1924)

Ο Weber περιέγραψε τη γραφειοκρατία ως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο εργασίας. Η γραφειοκρατία στο πλαίσιο αυτό είναι η οργανωτική μορφή ορισμένων κυρίαρχων χαρακτηριστικών όπως μια ιεραρχία εξουσίας και ένα σύστημα κανόνων.

⁹ Enock, K. (2006), Beynon, C. (2017). *Management models and theories associated with motivation, leadership and change management, and their application to practical situations and problems.*

Η γραφειοκρατία με την έννοια της υπηρεσίας δεν πρέπει να χρησιμοποιείται, καθώς αυτές οι έννοιες υπογραμμίζουν μόνο τις πολύ αρνητικές πτυχές του αρχικού μοντέλου του Max Weber.

Η αρχή διακρίνεται από την εξουσία κατά τον Weber. Η εξουσία είναι ένα μονομερές πράγμα, επιτρέπει σε ένα άτομο να αναγκάσει κάποιον να συμπεριφέρεται με κάποιο τρόπο, είτε με την έννοια της δύναμης είτε με ανταμοιβές. Η αρχή, από την άλλη πλευρά, συνεπάγεται την αποδοχή των κανόνων από εκείνους στους οποίους πρέπει να ασκείται εντός των ορίων που είναι αποδεκτό από τους υφισταμένους.

Ο Weber παρουσίασε τρεις τύπους νόμιμης εξουσίας:

- Παραδοσιακή αρχή: όπου η αποδοχή εκείνων που βρίσκονται στην εξουσία προέκυψε από την παράδοση και το έθιμο.
- Χαρισματική αρχή: όπου η αποδοχή προκύπτει από πίστη και εμπιστοσύνη στις προσωπικές ιδιότητες του ηγεμόνα.
- Ορθολογική νομική αρχή: όταν η αποδοχή προκύπτει από το αξίωμα ή τη θέση του προσώπου που έχει την εξουσία, όπως οριοθετείται από τους κανόνες και τις διαδικασίες του οργανισμού.

Είναι η μορφή ορθολογικής-νόμιμης αρχής που υπάρχει στους περισσότερους οργανισμούς σήμερα και αυτή είναι η μορφή στην οποία ο Weber αποδίδει τον όρο «γραφειοκρατία».

Τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας σύμφωνα με τον Weber ήταν:

- η ενασχόληση των ατόμων εντός των ορίων της ειδίκευσης του έργου, του βαθμού εξουσιοδότησης και των κανόνων που διέπουν την άσκηση εξουσίας
- η ιεραρχική δομή των γραφείων
- ο διορισμός σε γραφεία μόνο για λόγους τεχνικής επάρκειας
- ο διαχωρισμός των υπαλλήλων από την κυριότητα του οργανισμού
- η αρχή κατοχυρωνόταν στις επίσημες θέσεις και όχι στις προσωπικότητες που κατείχαν αυτές τις θέσεις. Οι κανόνες, οι αποφάσεις και οι ενέργειες διατυπώνονταν εγγράφως.

Δεν είναι τυχαίο ότι τα κείμενα του Weber ήταν στην εποχή των μεγάλων βιομηχανικών επαναστάσεων και την ανάπτυξη μεγάλων σύνθετων οργανισμών από τις βιοτεχνίες ή και τις επιχειρηματικές επιχειρήσεις.

Η αποτελεσματικότητα αυτής της ορθολογικής οργάνωσης μοιράζεται ένα σημαντικό μέρος κοινών σημείων με τη σκέψη του Fayol. Συγκεκριμένα, χαρακτηριστικά γνωρίσματα της γραφειοκρατίας, όπως η διοικητική κλίμακα, η εξειδίκευση, η εξουσία και ο ορισμός των θέσεων εργασίας που ήταν τόσο απαραίτητες για την επιτυχή διοίκηση όπως περιγράφεται από τον Fayol, είναι χαρακτηριστικές της γραφειοκρατίας. Επίσης, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι ιδέες του Weber σχετικά με συγκεκριμένες σφαίρες αρμοδιότητας και απασχόλησης που βασίζονται σε τεχνικές ικανότητες θα μπορούσαν να έχουν σημαντική ροπή στους επιστημονικούς διευθυντές του Taylor.

Πλεονεκτήματα

- Ο διορισμός, η προαγωγή και η εξουσιοδότηση εξαρτιόνταν από την τεχνική ικανότητα και ενισχύονταν από γραπτές ρυθμίσεις και διαδικασίες για την προώθηση εκείνων που ήταν περισσότερο ικανοί να διοικούν.
- Η υιοθέτηση γραφειοκρατικού τύπου συστημάτων διοίκησης επιτρέπει στους οργανισμούς να αναπτυχθούν σε μεγάλα πολύπλοκα οργανωμένα συστήματα που επικεντρώνονται σε επίσημους ρητούς στόχους.
- Η θεωρία του Weber έχει το πλεονέκτημα ότι χρησιμοποιείται ως «χρυσό πρότυπο» πάνω στο οποίο συγκρίνονται και αναπτύσσονται άλλες σύγχρονες θεωρίες.

Μειονεκτήματα

Η μεταγενέστερη ανάλυση από άλλους ερευνητές έχει εντοπίσει πολλά μειονεκτήματα:

- Η τάση να κυριαρχεί η διαδικασία παρά να κυριαρχεί ο στόχος.
- Η τάση στους επίσημους οργανωτικούς ρόλους για την καταστολή της πρωτοβουλίας και της ευελιξίας των κατόχων θέσεων εργασίας.

- Η άκαμπτη συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών μπορεί να οδηγήσει σε τυποποιημένες υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη.
- Οι άκαμπτες διαδικασίες και κανόνες αποθαρρύνουν τους υφισταμένους που εργάζονται στις επιχειρήσεις.
- Η άσκηση του ελέγχου που βασίζεται στη γνώση, όπως υποστηρίζει ο Weber, οδήγησε στην ανάπτυξη "εμπειρογνομόνων", των οποίων οι απόψεις και οι στάσεις μπορεί συχνά να έρχονται σε σύγκρουση με εκείνες των πιο γενικευμένων διευθυντών και εποπτικών αρχών.¹⁰

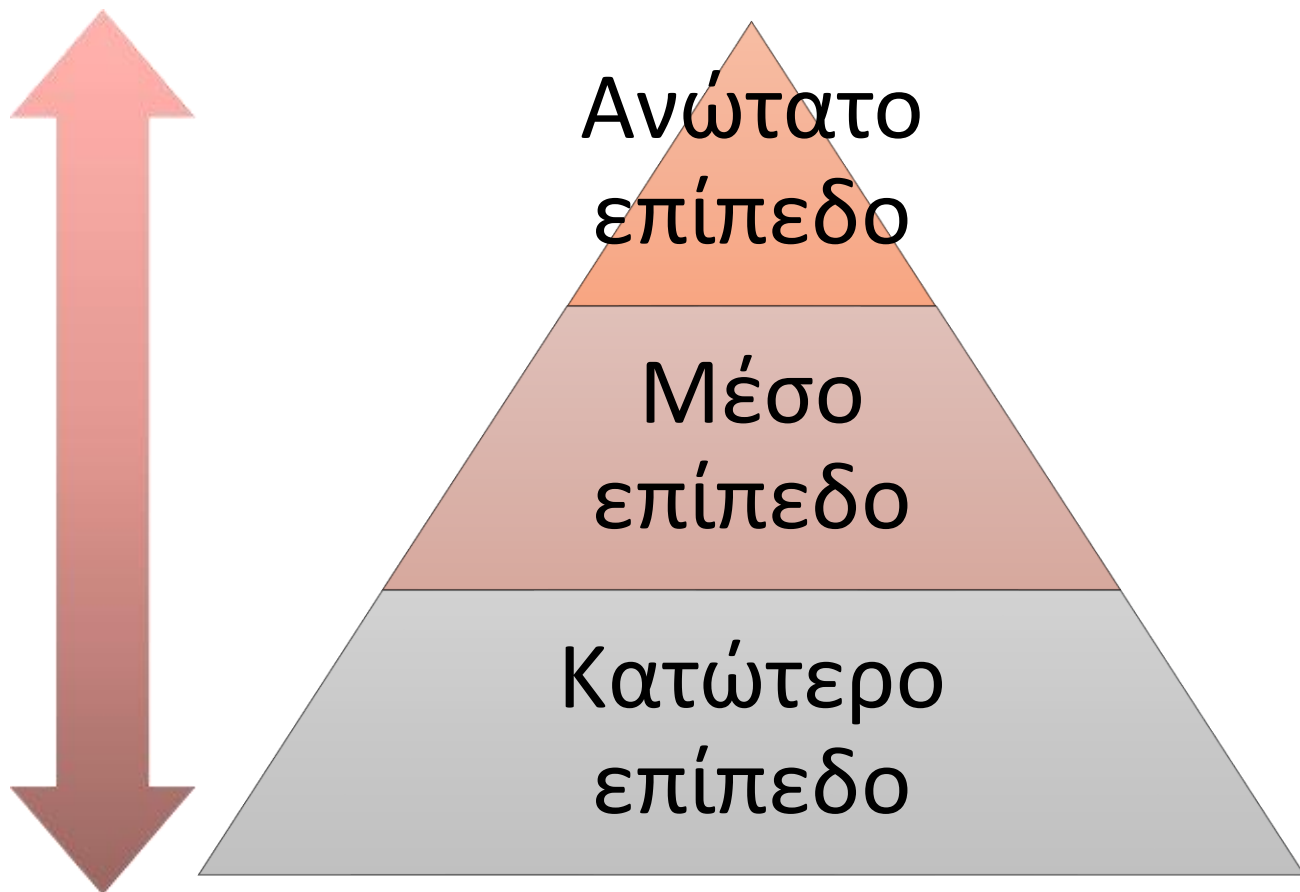
1.4 Επίπεδα του μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ δεν αναφέρεται σε ένα άτομο, αλλά αναφέρεται σε μια ομάδα προσώπων. Στις επιχειρήσεις απασχολείται μεγάλος αριθμός ατόμων και τοποθετείται σε διαφορετικές θέσεις για να εκτελούν διαφορετικές δραστηριότητες διοίκησης. Για να συνεχίσουν αυτές τις δραστηριότητες, οι υπάλληλοι έχουν την απαραίτητη εξουσία και ευθύνη. Αυτή η χορήγηση εξουσίας έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αλυσίδας εξουσίας. Η αλυσίδα αυτή χωρίζεται σε τρία επίπεδα.

Τα βασικά επίπεδα διοίκησης είναι (Σχήμα 2):

- I. Διοίκηση ανώτατου επιπέδου.
- II. Διοίκηση μέσου επιπέδου.
- III. Επίπεδο εποπτείας, λειτουργικό ή κατώτερο επίπεδο διοίκησης.

¹⁰ Enock, K. (2006), Beynon, C. (2017). *Management models and theories associated with motivation, leadership and change management, and their application to practical situations and problems.*



Σχήμα 2: Επίπεδα Μάνατζμεντ

1.4.1 Διοίκηση ανώτατου επιπέδου

Η ανώτατη διοίκηση αποτελείται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Γενικό Διευθυντή, τον Οικονομικό Διευθυντή κ.λπ. Περιλαμβάνει ομάδα ατόμων σε καίριες θέσεις και κατευθύνει τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων. Οι διευθυντές που εργάζονται σε αυτό το επίπεδο έχουν μέγιστη εξουσία.

Κύριες λειτουργίες διοίκησης ανώτατου επιπέδου είναι:

α) Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι διατυπώνουν τους κύριους στόχους του οργανισμού, μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους.

β) Καθορισμός των σχεδίων και των μέτρων. Οι ανώτατοι διευθυντές πλαισιώνουν επίσης τα σχέδια και τις πολιτικές για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

γ) Οργάνωση δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελούνται από άτομα που εργάζονται σε μεσαίο επίπεδο. Η ανώτατη διοίκηση αναθέτει εργασίες σε διαφορετικά άτομα που εργάζονται σε μεσαίο επίπεδο.

δ) Συγκέντρωση όλων των πόρων, όπως χρηματοδότηση, πάγια περιουσιακά στοιχεία κ.λπ. Η ανώτατη διοίκηση οργανώνει όλες τις απαραίτητες χρηματοδοτήσεις για την άσκηση καθημερινών δραστηριοτήτων. Αγοράζουν πάγια περιουσιακά στοιχεία για να ασκούν δραστηριότητες στον οργανισμό.

ε) Ευθύνη για την ευημερία και την επιβίωση του οργανισμού. Το ανώτατο επίπεδο είναι υπεύθυνο για την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού. Κάνει σχέδιο για να διευθύνει τον οργανισμό ομαλά και με επιτυχία.

στ) Επαφή με τον έξω κόσμο. Η ανώτατη διοίκηση διατηρεί επαφή με την κυβέρνηση, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τα μέσα ενημέρωσης κ.λπ. Οι θέσεις εργασίας υψηλού επιπέδου είναι πολύπλοκες και αγχωτικές και απαιτούν πολλές ώρες δέσμευσης για οργάνωση.

ζ) Πρόνοια και επιβίωση του οργανισμού.

1.4.2 Διοίκηση μέσου επιπέδου:

Αυτό το επίπεδο διοίκησης αποτελείται από επικεφαλής τμήματος, όπως επικεφαλής τμήματος αγοράς, επικεφαλής τμήματος πωλήσεων, διευθυντής οικονομικών, διευθυντής μάρκετινγκ, εκτελεστικό ανώτερο υπάλληλο, επικεφαλής εγκαταστάσεων κ.λπ. Οι άνθρωποι αυτής της ομάδας είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των σχεδίων και των πολιτικών που καταρτίζονται από ανώτατο επίπεδο. Δρα ως μέσο σύνδεσης μεταξύ ανώτατου και κατώτερου επιπέδου διοίκησης. Επίσης, τα άτομα που απαρτίζουν αυτό το επίπεδο ασκούν τα ανώτατα καθήκοντα για το τμήμα τους,

καθώς καταρτίζουν σχέδια και πολιτικές για το τμήμα τους, οργανώνουν και συλλέγουν τους πόρους κ.λπ.

Κύριες λειτουργίες της διοίκησης μεσαίου επιπέδου είναι:

α) Ερμηνεία των μέτρων που ορίζονται από την ανώτατη διοίκηση σε χαμηλότερο επίπεδο. Εξηγεί μόνο τα βασικά σχέδια και τις πολιτικές που πλαισιώνουν τη διοίκηση ανώτερου επιπέδου σε χαμηλότερο επίπεδο.

β) Οργάνωση των δραστηριοτήτων της υπηρεσίας του για την εκτέλεση των σχεδίων. Γενικά διευθυντές μεσαίου επιπέδου είναι επικεφαλής τμήματος. Έτσι οργανώνουν όλους τους πόρους και τις δραστηριότητες του τμήματος τους.

γ) Εξεύρεση, επιλογή και διορισμός των απαιτούμενων υπαλλήλων για το τμήμα τους. Η μεσαία διοίκηση επιλέγει και διορίζει υπαλλήλους του τμήματος.

δ) Δημιουργία κινήτρων ώστε τα άτομα να εκτελούν τις εργασίες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι μεσαίου επιπέδου διευθυντές προσφέρουν διάφορα κίνητρα στους υπαλλήλους ώστε να κινητοποιηθούν και να εκτελέσουν με τις καλύτερες ικανότητές τους.

ε) Έλεγχος και διδασκαλία των εργαζομένων, προετοιμασία των εκθέσεων απόδοσης κ.λπ. Οι διοικούντες του μέσου επιπέδου παρακολουθούν τις δραστηριότητες των στελεχών χαμηλού επιπέδου. Εκπονούν εκθέσεις αξιολόγησης απόδοσης.

στ) Συνεργασία με άλλα τμήματα για ομαλή λειτουργία.

ζ) Εφαρμογή των σχεδίων πλαισιωμένα από ανώτατο επίπεδο.

1.4.3 Επίπεδο Εποπτείας / Λειτουργικό Επίπεδο:

Το επίπεδο αυτό αποτελείται από επόπτες, επιβλέποντες, εργοδηγούς κ.λπ. Οι διευθυντές αυτής της ομάδας εκτελούν στην πραγματικότητα το έργο ή εκτελούν τις δραστηριότητες σύμφωνα με τα σχέδια της ανώτατης και μεσαίας διοίκησης.

Η εξουσία τους είναι περιορισμένη. Η ποιότητα και η ποσότητα της παραγωγής εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα αυτού του επιπέδου διευθυντικών στελεχών. Μεταφέρουν τις οδηγίες στους εργαζομένους και αναφέρουν στη μεσαία

διοίκηση. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διατήρηση της πειθαρχίας μεταξύ των εργαζομένων.

Λειτουργίες διοίκησης χαμηλότερου επιπέδου είναι:

α) Αντιπροσώπευση των προβλημάτων ή παραπόνων των εργαζομένων. Οι διευθυντές εποπτικού επιπέδου συνδέονται άμεσα με τους υφισταμένους, έτσι ώστε να είναι τα σωστά άτομα για να κατανοήσουν τα προβλήματα και τα παράπονα των υφισταμένων. Μεταφέρουν αυτά τα προβλήματα στη διοίκηση του μεσαίου επιπέδου.

β) Διατήρηση καλών συνθηκών εργασίας και ανάπτυξη υγιών σχέσεων μεταξύ ανώτερων και υποδεέστερων. Τα εποπτικά διευθυντικά στελέχη παρέχουν καλές συνθήκες εργασίας και δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας που βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ εποπτών και υφισταμένων.

γ) Έλεγχος της ασφάλειας των εργαζομένων. Οι διευθυντές επιπέδων εποπτείας παρέχουν ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους.

δ) Παροχή βοήθειας στη μεσαία διοίκηση να προσλαμβάνει, να επιλέγει και να διορίζει τους εργαζομένους. Οι διευθυντές εποπτείας καθοδηγούν και βοηθούν τους διευθυντές μεσαίου επιπέδου όταν επιλέγουν και διορίζουν υπαλλήλους.

ε) Επικοινωνία με τους εργαζομένους και αποδοχή των προτάσεών τους. Οι διευθυντές επιπέδου εποπτείας ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναλάβουν πρωτοβουλία. Καλωσορίζουν τις προτάσεις τους και τους ανταμείβουν για καλές προτάσεις.

στ) Διατήρηση προτύπων ποιότητας και εξασφάλιση σταθερής ροής παραγωγής. Οι διευθυντές του επιπέδου εποπτείας διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν τα ποιοτικά πρότυπα.

ζ) Ευθύνη για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων και την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος σε αυτά. Ενθαρρύνουν τους εργαζομένους και ενισχύουν το ηθικό τους.

η) Ελαχιστοποίηση της σπατάλης των υλικών.¹¹

1.5 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι οι ακόλουθες (Σχήμα 3):

- Ο Προγραμματισμός (Planning)

Περιλαμβάνει την οριοθέτηση των στόχων και την επιλογή των απαιτούμενων ενεργειών με σκοπό την επίτευξή τους. Δηλαδή, η λήψη αποφάσεων ανάμεσα σε ποικίλες εναλλακτικές. Τα σχέδια (plans) είναι πολλών ειδών και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από τα πιο γενικά ως τα πιο ειδικά. Το βασικό είναι η απουσία πραγματικού σχεδίου μέχρι τη λήψη της απόφασης. Μέχρι εκείνο το στάδιο γίνεται απλώς λόγος για ανάλυση και μελέτη.

- Η Οργάνωση (Organizing)

Θέτει τη δομή βάσει της οποίας θα εργάζονται οι άνθρωποι. Οργάνωση είναι η διαπίστωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν καθώς και το ποιος θα είναι υπεύθυνος επί αυτών. Η οργάνωση υφίσταται μόνο στην περίπτωση που μαζί με την ανάθεση των εργασιών στους εργαζομένους τους δίδεται και η αντίστοιχη εξουσία, τα εργαλεία και η πληροφόρηση ώστε να μπορούν να διεκπεραιωθούν οι εργασίες τους.

- Η Στελέχωση (Staffing)

Η στελέχωση σχετίζεται με την εύρεση των “σωστών” ανθρώπων για την κάλυψη των θέσεων της επιχείρησης. Να σημειωθεί ότι ο ρόλος της στελέχωσης δεν τελειώνει με το που θα βρεθούν και θα καλυφθούν οι θέσεις. Ζητήματα όπως είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση κ.λπ. εμπεριέχονται στη λειτουργία της στελέχωσης ή αλλιώς διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

- Η Διεύθυνση (Leading)

Η διεύθυνση αφορά τον τρόπο της κατεύθυνσης, της επίβλεψης και του επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων προκειμένου να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σημαντικό κομμάτι της

¹¹ Chand, S. *The Top 3 Levels of Management (933 Words)*.

διεύθυνσης ή αλλιώς ηγεσία είναι η επικοινωνία, η παρακίνηση, η δημιουργία οράματος και η διαμόρφωση εργασιακού κλίματος.

- Ο Έλεγχος (Controlling)

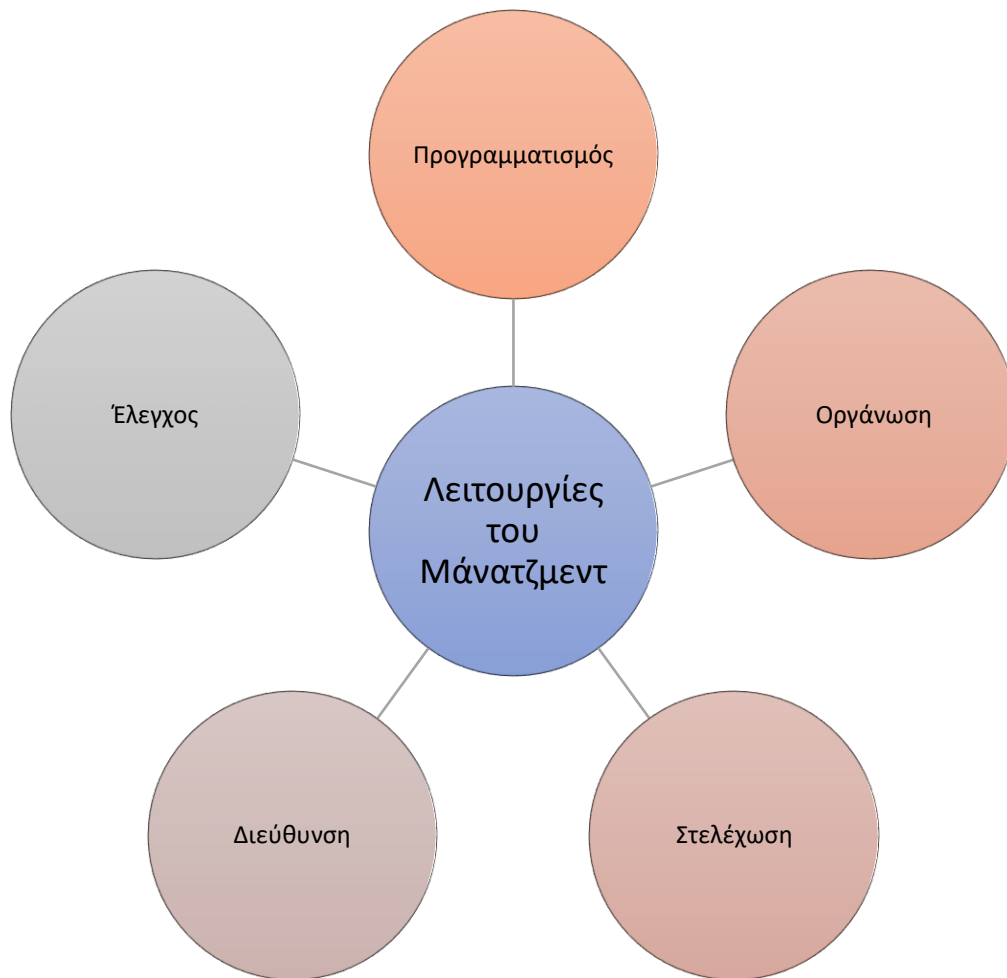
Ο έλεγχος είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που διαπιστώνει αν όλα ενεργούν όπως έχουν οριστεί βάσει του σχεδίου. Με τον έλεγχο γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων και της απόδοσής τους ενώ δεν παραλείπονται οι διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση ύπαρξης προβλήματος.

- Ο Συντονισμός (Coordination)

Ο συντονισμός αποτελεί λειτουργία του μάνατζμεντ σύμφωνα με ορισμένους ειδικούς. Ορθότερο και πιο ακριβές είναι να θεωρηθεί ως ουσία του μάνατζμεντ μιας και κάθε μία από τις πέντε προαναφερθείσες λειτουργίες συμβάλλουν στο συντονισμό.

Η σειρά των λειτουργιών είναι συμβατική και δεν πρέπει να θεωρείται ότι το στέλεχος οφείλει να προβαίνει στην εκτέλεση αυτών με τη συγκεκριμένη σειρά. Στο ξεκίνημα μιας επιχείρησης είναι πιθανόν να γίνεται ευλαβικά η ακολουθία αυτής της σειράς. Όμως στην πορεία το στέλεχος μπορεί να αλλάζει αυτή τη σειρά ή να εμμένει περισσότερο σε μία από αυτές ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύψουν. Εξάλλου, κάθε λειτουργία επηρεάζει η μία την άλλη με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι αιτίες που θα οδηγήσουν το στέλεχος να ασχοληθεί περισσότερο ή λιγότερο με κάποια από αυτές.¹²

¹² Αρθρογραφία. (2014). *Τι είναι το Management: Οι 5+1 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ...και η Ελληνική Πραγματικότητα*.



Σχήμα 3: Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

1.6 Συντελεστές του μάνατζμεντ

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ πραγματοποιούνται από τους ανθρώπους, ειδικότερα από τα διοικητικά στελέχη. Προκειμένου η άσκηση αυτών των λειτουργιών να είναι αποτελεσματική στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς είναι σημαντικό να υπάρχουν:

1. Γνώσεις σχετικές με τις αρχές, τις έννοιες και τις μεθόδους του μάνατζμεντ και των λειτουργιών του.
2. Διοικητικές ικανότητες, υπό την έννοια ότι τα στελέχη μπορούν να μετατρέπουν τη γνώση του μάνατζμεντ σε πράξη.
3. Φιλοσοφία (αξίες, αρχές) των διοικητικών στελεχών που σχετίζεται με τον τρόπο άσκησης και εφαρμογής του μάνατζμεντ.

Παραδείγματος χάριν, ο διευθυντής μιας ιατρικής κλινικής για να μπορέσει να επιτύχει αποτελεσματική άσκηση μάνατζμεντ, δεν είναι αρκετό να κατέχει τη γνώση της ιατρικής επιστήμης. Οφείλει να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί την κλινική και τους ανθρώπους. Δηλαδή πρέπει να έχει τη γνώση, την ικανότητα και τη φιλοσοφία. Το ίδιο ισχύει και για έναν προϊστάμενο οποιουδήποτε τομέα ο οποίος για να διοικήσει σωστά το τμήμα του είναι αναγκαίο να λειτουργεί βάσει των προαναφερθέντων συντελεστών.

Το μάνατζμεντ όμως πέρα από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη φιλοσοφία διοίκησης, εμπεριέχει και ορισμένα διοικητικά συστήματα (αμοιβών, αξιολόγησης της απόδοσης, ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, προγραμματισμού), η σχεδίαση και ανάπτυξη των οποίων γίνεται κυρίως από ειδικούς συμβούλους ενώ η εφαρμογή τους πραγματοποιείται από διοικητικά στελέχη.¹³

1.7 Χρησιμότητα του μάνατζμεντ

Η χρησιμότητα του μάνατζμεντ σε κάθε είδους οργανισμό είναι αδιαμφισβήτητη ενώ η ανάπτυξη και διαμόρφωση του καθενός γίνεται με βάση τους στόχους, τη μορφή και τον προορισμό και αυτό είναι το σημείο στο οποίο υπάρχει διαφοροποίηση. Όλοι όμως οι οργανισμοί έχουν ως κοινό σκοπό την αποτελεσματικότητα, υπό την έννοια της πραγματοποίησης των στόχων που έχουν θέσει με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Δηλαδή:

Το μάνατζμεντ είναι απαραίτητο στην περίπτωση που κάθε οργάνωση επιθυμεί την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και αυτό διότι εμπεριέχει το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων γίνεται αποτελεσματικότερη η χρήση των διαθέσιμων πόρων. Η αποτελεσματικότητα θα επέλθει μόνο όταν υπάρχει κάποιο είδος προγραμματισμού, οργάνωσης, ελέγχου κ.λπ.

Ασφαλώς ο προγραμματισμός, η ηγεσία, η στελέχωση, ο έλεγχος και εν γένει η διοίκηση δεν έχουν την ίδια μορφή και δεν μπορεί να εφαρμόζονται οπουδήποτε, δηλαδή το ίδιο σε μια οικογένεια και σε μία επιχείρηση. Καθένα ξεχωριστά έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και γι' αυτό απαιτείται διαφορετική εφαρμογή του

¹³ *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ -Management)*

μάνατζμεντ. Τα κύρια όμως στοιχεία, όπως είναι οι αρχές, οι θεωρίες και οι έννοιες έχουν καθολική ισχύ και εφαρμογή.

Ένα άλλο ζήτημα που απασχολεί ιδιαίτερα σχετίζεται με τον τρόπο σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής του μάνατζμεντ σε χώρες με διαφορετικά κοινωνικά, οικονομικά, πολιτιστικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά. Αν το μάνατζμεντ, δηλαδή, που εφαρμόζεται στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, είναι δυνατόν να λειτουργήσει και αλλού. Η απάντηση βρίσκεται στο ότι τα βασικά στοιχεία του μάνατζμεντ ισχύουν για όλες τις χώρες.¹⁴

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η διοίκηση ενός οργανισμού ήτοι το μάνατζμεντ είναι άκρως αναγκαία για την υλοποίηση των στόχων του και την εξελικτική του πορεία. Μάλιστα η σημασία του γίνεται αντιληπτή από το ρόλο που έχει διαδραματίσει αρκετά έτη έως σήμερα.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν για το μάνατζμεντ και πλέον έχουν παγιωθεί καθώς λειτουργούν ως πυξίδα καταδεικνύουν την ανυπολόγιστη αξία που προσφέρει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Ασφαλώς, όταν γίνεται αναφορά στον όρο μάνατζμεντ πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι αφορά ένα πλήθος ατόμων. Ένας και μοναδικός άνθρωπος δεν μπορεί να δημιουργήσει μία επιχείρηση και να την οδηγήσει στην επιτυχία. Απαιτείται μία ομάδα, όπου κάθε μέλος της αναλαμβάνει μια θέση. Η θέση αυτή σε όποιο επίπεδο και αν βρίσκεται (ανώτατο-μέσο-κατώτερο) είναι καίρια και χρήζει προσοχής και σεβασμού καθότι συνδράμει στην επίτευξη των σχεδίων που έχει θέσει ο οργανισμός.

Εκτός όμως από το διαχωρισμό των επιπέδων και την ανάθεση ρόλων σε καθένα από αυτά, το μάνατζμεντ λειτουργεί ευεργετικά για μια επιχείρηση ανάλογα με τον τρόπο που λειτουργεί δηλαδή το πώς σχεδιάζει, οργανώνει, επανδρώνει, διευθύνει, συντονίζει και ελέγχει τον οργανισμό.

Επομένως, η ορθή διοίκηση μιας επιχείρησης δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτούνται σαφείς κατευθύνσεις, σωστοί ελιγμοί, ερευνητική σκέψη και

¹⁴ Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ -Management)

αποτελεσματική οργάνωση. Αν όλες αυτές οι προϋποθέσεις λειτουργήσουν συνδυαστικά θα επιφέρουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό αποτέλεσμα με θετικές εξελίξεις για την πορεία του οργανισμού.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

Ηλεκτρονικές πηγές

- Chand, S. The Top 3 Levels of Management (933 Words). <http://www.yourarticlelibrary.com/management/the-top-3-levels-of-management-933-words/8602/>
- Enock, K. (2006), Beynon, C. (2017). Management models and theories associated with motivation, leadership and change management, and their application to practical situations and problems. <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5c-management-change/basic-management-models>
- Management-Wikipedia, the free encyclopedia <https://en.wikipedia.org/wiki/Management>
- McGrath, R. (2014). Management's Three Eras: A Brief History. <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>
- Van Vliet, V. (2009). 14 Principles of Management (Fayol). Retrieved from ToolsHero: <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management>
- Αρθρογραφία. (2014). Τι είναι το Management: Οι 5+1 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ...και η Ελληνική Πραγματικότητα. <http://taxcoach.gr/blog/>
- Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ -Management). <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>

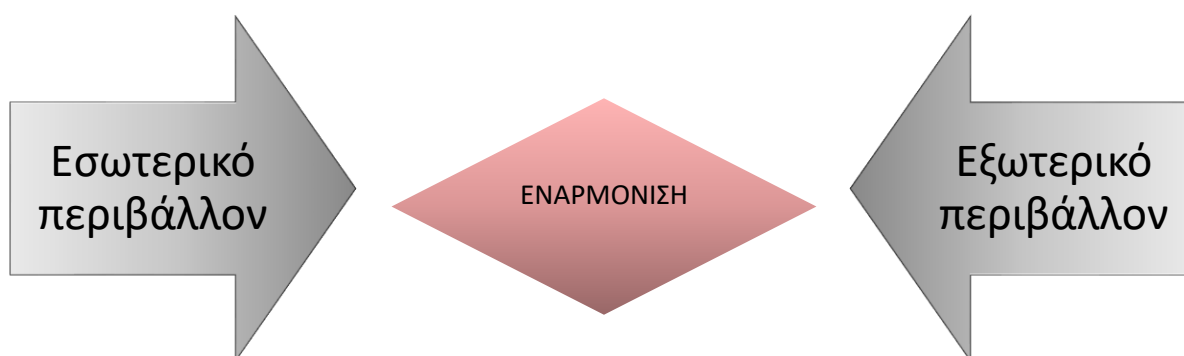
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
MANAGEMENT**

2. Στρατηγικό μάνατζμεντ

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η διαρκής προσπάθεια προσαρμογής των εργαζομένων στις συνθήκες και ο αγώνας επίτευξης των στόχων έχουν θέσει τα θεμέλια ανάπτυξης της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αποτυπώσει την κατευθυντήρια γραμμή βάσει της οποίας θα πορεύεται ώστε να μπορεί να προβλέπει με αξιοπιστία την εξέλιξη της αγοράς και την εμφάνιση μελλοντικών θεμάτων. Η στρατηγική διοίκηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχείρησης για να μπορεί να επιβιώσει αλλά και να εξελιχθεί εντός ασταθών και πολυτάραχων συνθηκών.

2.1 Στρατηγική – Έννοια

Ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες του στην αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός. Η έννοια του προέρχεται από την τέχνη του πολέμου και επειδή η σημασία του πολέμου τα παλαιότερα χρόνια είχε μεγάλη υπόσταση ο όρος στρατηγική παρουσιάζοταν αρκετά συχνά από στρατιωτικούς συγγραφείς ήτοι «*Ο σχεδιασμός στρατιωτικής επιχειρήσεως, καθώς και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της*». Μάλιστα, μεταξύ της στρατιωτικής στρατηγικής και της στρατηγικής των επιχειρήσεων παρουσιάζονται πολλές ομοιότητες καθώς επιδιωκόμενος στόχος είναι η εναρμόνιση του εξωτερικού με το εσωτερικό περιβάλλον, η συνένωση των ευκαιριών και των απειλών αφενός με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες αφετέρου (Σχήμα 4).¹⁵



Σχήμα 4: Στρατηγική

¹⁵ Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.25-26

Πολλοί είναι οι ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία. Ακολουθως, παρατίθενται ορισμένοι εξ αυτών.

- Με την ευρεία έννοια, στρατηγική είναι «το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου».¹⁶
- Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών (Alfred Chandler, 1962)¹⁷
- Στρατηγική είναι ο σχεδιασμός της εκστρατείας στο σύνολό της, ενώ τακτική ο σχεδιασμός μιας ξεχωριστής μάχης. (Clausewitz)¹⁸
- Στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλό-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων. (James Brain Quinn, 1980)¹⁹
- Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης. (Kenneth Andrews, 1981)²⁰
- Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που

¹⁶ Μπαμπινιώτης Γ (1988), *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας, σελ.1683

¹⁷ Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.27

¹⁸ Παπακωνσταντίνου, Γ. Σμυρνής, Ν. Ανδρουτσόπουλος, Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.19

¹⁹ Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.27

²⁰ Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.27

δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον. (Bowmann, C και Asch, D, 1987)²¹

- Η στρατηγική αποτελεί τη διαδικασία βάσει της οποίας μια εταιρεία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία (Shawn K.J, 2000).²²

Εξετάζοντας τους παραπάνω ορισμούς παρατηρείται ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή μία ομάδα προδιαγεγραμμένων οδηγιών. Η στρατηγική είναι το μέσο που συμβάλλει στο συντονισμό ανεξάρτητων αποφάσεων με κύριο σκοπό την απόκτηση και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, το μέσο επίτευξης των στόχων.²³

Να σημειωθεί ότι η στρατηγική δεν αποτελεί εγγύηση επιτυχίας αλλά λειτουργεί σημαντικά υπέρ της. Οι κύριοι λόγοι σύμφωνα με τους οποίους η στρατηγική συντελεί στην επιτυχία είναι ότι η ίδια:

- Ορίζει κατευθύνσεις
- Συντείνει στο να ληφθούν ομοιόμορφες αποφάσεις
- Συντονίζει δραστηριότητες
- Οριοθετεί την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού
- Συμβάλλει στη μείωση της αοριστίας και της αβεβαιότητας
- Δύναται να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Επομένως, η στρατηγική επιχειρεί να εξασφαλίσει τη συλλογική δράση που αποτελεί και την πεμπτουσία μιας επιχείρησης. Και ακόμη, η στρατηγική είναι εκείνη που επί της ουσίας “ξεκαθαρίζει το τοπίο”, αν δηλαδή κάποιο εμφανιζόμενο ερέθισμα είναι ευκαιρία για την επιχείρηση που πρέπει να την εκμεταλλευτεί ή απειλή που οφείλει να την αντικρούσει.²⁴

²¹ Παπακωνσταντίνου & Γ. Σμυρνής & Ν. Ανδρουτσόπουλος & Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.21

²² Παπακωνσταντίνου & Γ. Σμυρνής & Ν. Ανδρουτσόπουλος & Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.21

²³ Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.28

²⁴ Παπακωνσταντίνου & Γ. Σμυρνής & Ν. Ανδρουτσόπουλος & Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.22-23

2.2 Σημασία της στρατηγικής

Σύμφωνα με τα όσα έχουν μέχρι στιγμής αναφερθεί, η στρατηγική είναι υψίστης σημασίας για την κάθε επιχείρηση και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ανεξαιρέτως μεγέθους και είδους. Το περιβάλλον, στο οποίο πλέον δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, είναι τόσο ασταθές με αποτέλεσμα να αποκαλείται «ταραχώδες» (turbulent environment).

Με το πέρασμα των καιρών παρατηρείται πως έχουν γίνει δραστικές αλλαγές καθώς οι εξελίξεις κινούνται με ταχύτατους ρυθμούς. Η αγορά είναι περισσότερο ανταγωνιστική, οι πιέσεις από μέρους των πελατών είναι ισχυρότερες και ο ρυθμός ανάπτυξης είναι ραγδαίος και συνάμα απρόβλεπτος ενώ οι κίνδυνοι ελλοχεύουν.

Όλα αυτά τα νέα δεδομένα συνδυαστικά με το γεγονός ότι το περιβάλλον, με το οποίο πρέπει να έρθει αντιμέτωπη κάθε επιχείρηση, γίνεται διαρκώς όλο και πιο σύνθετο αφού έχουν δημιουργηθεί περισσότερες ομάδες ενδιαφερόντων που επιδρούν στη λειτουργία της, έχουν ως αποτέλεσμα την ανάγκη συνεχούς αναπροσαρμογής της επιχείρησης αναλογικά με το είδος του περιβάλλοντος.

Για τους λόγους αυτούς, η στρατηγική συνιστά το πιο σημαντικό και πρόσφορο μέσο σύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον μιας και θέτει την πορεία πάνω στην οποία θα κινηθεί η οποιαδήποτε οργανωσιακή μεταβολή. Δηλαδή, η αλλαγή και η προσαρμογή της επιχείρησης στις νέες κάθε φορά συνθήκες επιτυγχάνεται λόγω της στρατηγικής. Έτσι λοιπόν με τον καθορισμό και την εφαρμογή της στρατηγικής κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει τη θέση της σε σχέση με τους βασικούς της ανταγωνιστές καθώς και την πορεία που θα ακολουθήσει μελλοντικά ώστε να αξιοποιήσει τις επερχόμενες ευκαιρίες, να υπερκεράσει τις ενδεχόμενες απειλές, να ισχυροποιήσει τις δυνάμεις της και να εξαλείψει τις αδυναμίες της.²⁵

2.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού η χρήση του οποίου συμβάλλει στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης στην περίπτωση που πρέπει να παρθούν αποφάσεις για την επίτευξη

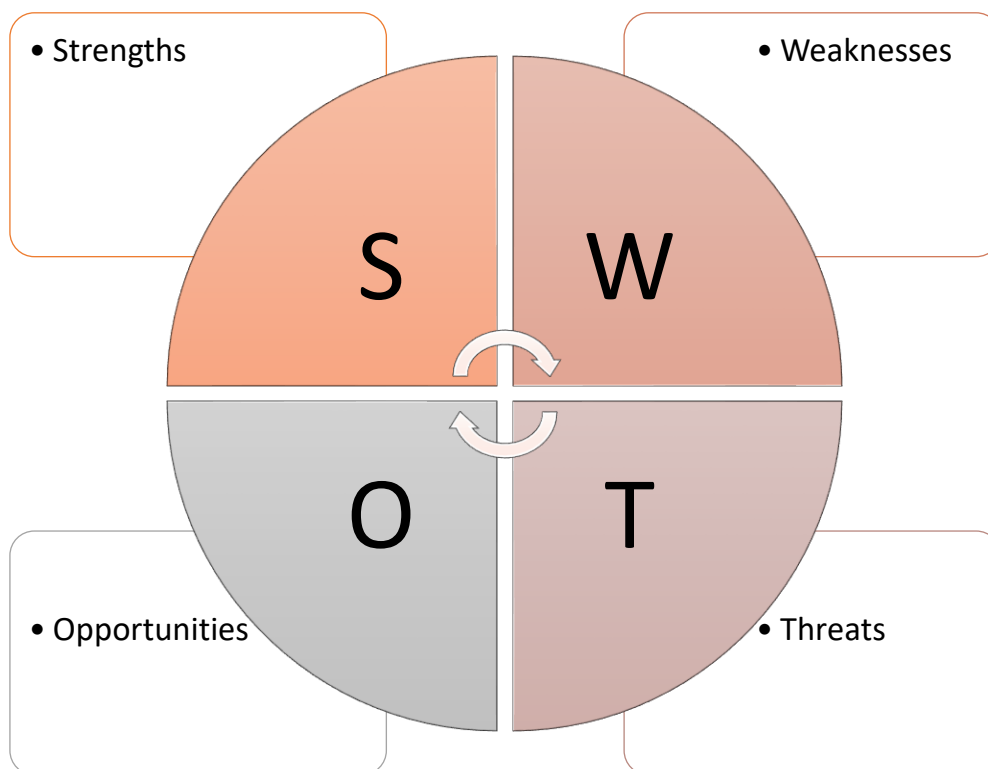
²⁵ Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.29-30

των στόχων της. Το αρκτικόλεξο S.W.O.T. προέρχεται από τις τέσσερις αγγλικές λέξεις: (Σχήμα 5)

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats

Αποτυπώνονται αντίστοιχα στην ελληνική γλώσσα ως εξής:

- Δυνατά σημεία
- Αδύνατα σημεία
- Ευκαιρίες
- Απειλές²⁶



Σχήμα 5: S.W.O.T.

²⁶ Βασιλειάδης, Λ. (2017). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Εκδόσεις ΤΣΟΤΡΑΣ, Αθήνα, σελ. 36

Αυτό που κάνει τη S.W.O.T. ανάλυση ιδιαίτερα ισχυρό εργαλείο είναι ότι μπορεί να βοηθήσει να αποκαλυφθούν ευκαιρίες και με την κατανόηση των αδυναμιών της επιχείρησης να εξαλειφθούν οι απειλές.

Επιπροσθέτως, χρησιμοποιώντας την ανάλυση S.W.O.T. μπορεί να γίνει ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής που θα βοηθήσει να διακριθεί μία επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και να έχει σημαντική και επιτυχημένη θέση σε μια αγορά.

Προερχόμενο από τον Albert S. Humphrey, τη δεκαετία του 1960, το εργαλείο είναι τόσο χρήσιμο τώρα όσο ήταν τότε. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί με δύο τρόπους είτε ως ένα απλό μέσο που συμβάλλει στο συντονισμό των ανθρώπων ώστε να ξεκινήσουν το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής είτε, κατά έναν πιο εξελιγμένο τρόπο, ως ένα σοβαρό εργαλείο στρατηγικής.²⁷

Με τη S.W.O.T. ανάλυση σκιαγραφείται η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση καθώς και η αγορά. Αποσκοπεί:

- στον εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της αλλά και στη διατήρησή τους (strengths)
- στην ανεύρεση και τη διόρθωση των μειονεκτημάτων (weaknesses)
- στην αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς (opportunities)
- στη μείωση καθώς και την εξομάλυνση των συνεπειών της αγοράς (threats)²⁸

2.3.1 Ερωτήματα που πρέπει να τίθενται

Για να γίνει κατανοητή η ανάλυση S.W.O.T. είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση, προτού κάνει οποιαδήποτε στρατηγική κίνηση, να είναι σε θέση να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα. (Πίνακας 1)

²⁷ Mind Tools Content Team. *SWOT Analysis-Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats*

²⁸ Βασιλειάδης, Λ. (2017). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Εκδόσεις ΤΣΟΤΡΑΣ, Αθήνα, σελ. 36

Δυνάμεις	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Ποια πλεονεκτήματα έχει ο οργανισμός σας; • Τι κάνετε καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον; • Ποιους μοναδικούς πόρους μπορείτε να αντλήσετε από αυτό που άλλοι δεν μπορούν; • Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά ως δυνάμεις σας; • Ποιοι παράγοντες σημαίνουν ότι "παίρνεις την πώληση"; • Ποια είναι η μοναδική πρόταση πώλησης της εταιρείας σας; 	<ul style="list-style-type: none"> • Τι θα μπορούσατε να βελτιώσετε; • Τι πρέπει να αποφύγετε; • Τι είναι αυτό που οι άνθρωποι στην αγορά βλέπουν ως αδυναμίες σας; • Ποιοι παράγοντες χάνουν τις πωλήσεις σας; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ποιες καλές ευκαιρίες μπορείτε να εντοπίσετε; • Ποιες ενδιαφέρουσες τάσεις γνωρίζετε; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ποια εμπόδια αντιμετωπίζετε; • Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας; • Επηρεάζονται τα πρότυπα ποιότητας ή οι προδιαγραφές για την εργασία, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας; • Η αλλαγή της τεχνολογίας απειλεί τη θέση σας; • Έχετε προβλήματα χρέους; • Θα μπορούσαν οι αδυναμίες σας να απειλήσουν σοβαρά την επιχείρησή σας;

Πίνακας 1: Ερωτήματα στην ανάλυση S.W.O.T.

Πηγή: Mind Tools Content Team. SWOT Analysis-Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση S.W.O.T. αλλά και οι δράσεις που πρέπει να γίνουν διαφοροποιούνται ανάλογα την επιχείρηση. Σημαντικό είναι η κάθε επιχείρηση να αξιοποιεί τα δυνατά της στοιχεία, να αντιμετωπίζει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλεύεται προς όφελός της τις ευκαιρίες και να προστατεύεται από τις ενδεχόμενες απειλές. Σε αυτό συμβάλλει και η ανάλυση S.W.O.T. η οποία προσφέρει εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές-πολιτικές.²⁹

Κλείνοντας, η παραπάνω ανάλυση δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια «αναλυτική διαδικασία», που συντελεί στην οργάνωση των πληροφοριών και των σκέψεων, και όχι τόσο ένας οδηγός που οδηγεί στη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων. Επί της ουσίας και σε πρακτικό επίπεδο, καλό θα ήταν η χρήση αυτού του εργαλείου να συμβάλλει στη δημιουργία ιδεών και προτάσεων και να χρησιμοποιείται σε συζητήσεις περί στρατηγικής της επιχείρησης.³⁰

2.3.2 Μελέτη περίπτωσης (case study):Ανάλυση S.W.O.T.

Στην περιπτωσιολογική μελέτη που ακολουθεί περιγράφεται η ανάλυση S.W.O.T. εφαρμοσμένη σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση που έχει ως αντικείμενο παραγωγής τα γαλακτοκομικά προϊόντα, τη ΦΑΓΕ. Σκοπός είναι να καταστεί σαφής η χρήση και η αξία αυτού του εργαλείου. (Πίνακας 2)³¹



²⁹ Βασιλειάδης, Λ. (2017). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Εκδόσεις ΤΣΟΤΡΑΣ, Αθήνα, σελ. 50

³⁰ Αραμπατζής, Τ. (2008). *Στρατηγική Επιχειρήσεων: SWOT Analysis*

³¹ Βασιλειάδης, Λ. (2017). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Εκδόσεις ΤΣΟΤΡΑΣ, Αθήνα, σελ. 53

S.W.O.T. Analysis-ΦΑΓΕ

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • φήμη • brand loyalty • εύρος αγοραστών • σημαντικό μερίδιο αγοράς (Ελλάδα-Ευρώπη-Αμερική) • δυνατό τμήμα ανάπτυξης και έρευνας • μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας • ισχυρό τμήμα marketing (διαφημίσεις) 	<ul style="list-style-type: none"> • ελάχιστα προϊόντα • υψηλές τιμές • ελλιπής χρήση του digital marketing • μη παρασκευή φρέσκου γάλακτος χαμηλής παστερίωσης • απολύσεις υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> • ελάχιστη διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών • διατροφική στροφή στην κατανάλωση υγιεινών τροφίμων • επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στις προτιμήσεις των καταναλωτών • πρόσφορη η γεωγραφική θέση της Ελλάδας για τις εξαγωγές • αύξηση των κατοίκων στην επαρχία • εξάπλωση των βιομηχανικών κλάδων • μετανάστευση των Ελλήνων 	<ul style="list-style-type: none"> • αύξηση του ΦΠΑ • αστάθεια στο πολιτικό και το νομικό πλαίσιο • κρίση • capital controls • είσοδος νέων μικρών αλλά ισχυρών επιχειρήσεων στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων • ισχύς των ανταγωνιστών στην αγορά φρέσκου γάλακτος • εξαγορές και συγχωνεύσεις • επρροή των καταναλωτών από τις διαφημίσεις ανταγωνιστών

Πίνακας 2: ΦΑΓΕ-S.W.O.T. Ανάλυση

Πηγή: Βασιλειάδης, Λ. (2017). Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Εκδόσεις ΤΣΟΤΡΑΣ, Αθήνα

2.4 Τα 5 P της στρατηγικής του Mintzberg

Όπως το marketing έχει τα τέσσερα P (Product, Price, Place, Promotion) αντίστοιχα και η στρατηγική έχει τα δικά της P τα οποία όμως είναι πέντε:

- Plan=Σχέδιο
- Ploy=Τέχνασμα
- Pattern=Υπόδειγμα
- Position=Τοποθέτηση
- Perspective= Προοπτική.³² (Σχήμα 6)

Ο Mintzberg (ειδήμων του μάνατζμεντ), ισχυρίστηκε ότι είναι πραγματικά δύσκολο να ακολουθηθεί μια σωστή στρατηγική. Για το λόγο αυτό ανέπτυξε τα 5 P της στρατηγικής δηλαδή καθόρισε πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις που αφορούσαν στην ανάπτυξη στρατηγικής. Εάν λοιπόν γίνει κατανοητό κάθε P τότε θα είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μια ισχυρή επιχειρηματική στρατηγική που θα μπορεί να αξιοποιεί πλήρως τα πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες ενός οργανισμού.³³

Plan=Σχέδιο

Η στρατηγική ως σχέδιο: Είναι ένα είδος προτεινόμενης-κατευθυντήριας γραμμής (ή γενικά μιας σειράς κατευθυντήριων γραμμών) προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση. Με αυτήν την έννοια η στρατηγική απαρτίζεται από δύο βασικά γνωρίσματα: καταρτίζεται πριν από τις ενέργειες στις οποίες έχουν εφαρμογή και αναπτύσσεται συνειδητά και σκόπιμα.

Ploy=Τέχνασμα

Η στρατηγική ως τέχνασμα: Λειτουργεί ως οδηγός ώστε μια επιχείρηση να είναι σε θέση να κάνει ένα συγκεκριμένο ελιγμό που θα τη βοηθήσει να ξεπεράσει έναν αντίπαλο ή έναν ανταγωνιστή.³⁴

³² Παπακωνσταντίνου & Γ. Σμυρνης & Ν. Ανδρουτσόπουλος & Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.23

³³ Mind Tools Content Team. *Mintzberg's 5 Ps of Strategy-Developing a Better Strategy*.

³⁴ IfM. *Mintzberg's 5 Ps for Strategy*.

Pattern=Υπόδειγμα

Η στρατηγική ως υπόδειγμα: Η πλευρά της στρατηγικής υπό τη μορφή υποδείγματος εστιάζει στην πρακτική ουσία της έννοιας και δίνει έμφαση στα αποτελέσματα που πραγματοποιήθηκαν. Να σημειωθεί ότι η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα διαφοροποιείται από τις δύο προηγούμενες μορφές (σχέδιο-τέχνασμα) μιας και αυτές οι δύο εστιάζουν κυρίως στην προετοιμασία και όχι τόσο στην πραγματοποίηση της στρατηγικής.³⁵

Position=Τοποθέτηση

Η στρατηγική ως τοποθέτηση: Είναι η θέση ενός οργανισμού σε ένα περιβάλλον. Με αυτόν τον ορισμό η στρατηγική λειτουργεί ως διαμεσολαβητής προκειμένου να γίνει η αντιστοίχιση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος, δηλαδή εναρμόνιση του εσωτερικού με το εξωτερικό πλαίσιο.³⁶

Perspective=Προοπτική

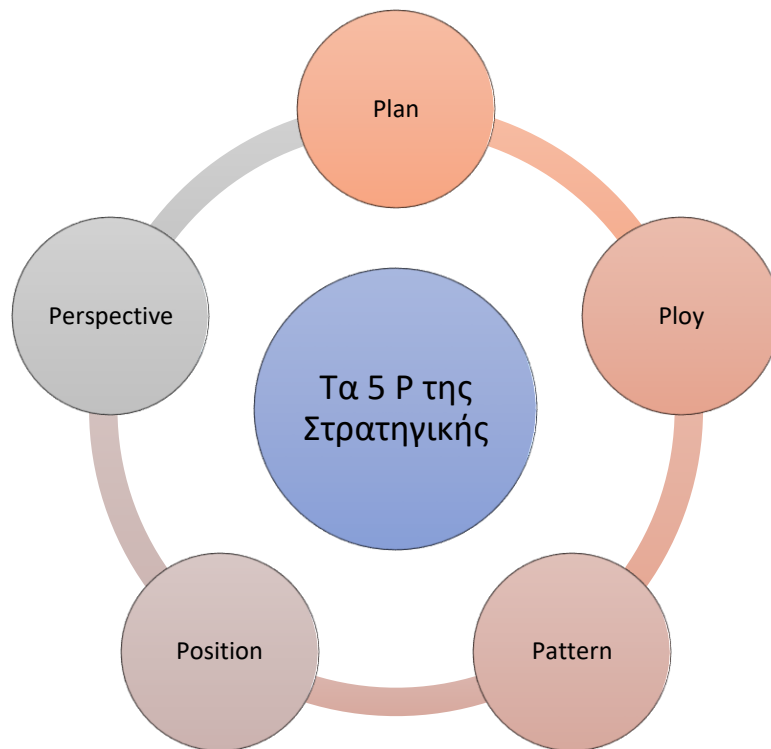
Η στρατηγική ως προοπτική: Υπό το πρίσμα αυτό η στρατηγική σε μία επιχείρηση λειτουργεί όπως η προσωπικότητα στο άτομο. Είναι δηλαδή η ιδεολογία που θα ακολουθήσει και η στάση που θα κρατήσει έναντι της αγοράς και των ανταγωνιστών της.³⁷ Στην πραγματικότητα, όταν η στρατηγική εισέρχεται σε αυτό το πλαίσιο, αφορά τη σφαίρα του συλλογικού μυαλού (άτομα ενωμένα με κοινή σκέψη ή συμπεριφορά).³⁸

³⁵ Παπακωνσταντίνου & Γ. Σμυρνής & Ν. Ανδρουτσόπουλος & Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 24

³⁶ IfM. Mintzberg's 5 Ps for Strategy

³⁷ Παπακωνσταντίνου & Γ. Σμυρνής & Ν. Ανδρουτσόπουλος & Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 24

³⁸ IfM. *Mintzberg's 5 Ps for Strategy*.



Σχήμα 6: Τα 5 Ρ της στρατηγικής του Mintzberg

2.5 Ο Michael Porter και η στρατηγική

Ο καθηγητής του Harvard Business School, Michael Porter, άρχισε τη δεκαετία του '70 να μελετά και να εξετάζει από κάθε πρίσμα το ζήτημα της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η παρουσίαση αυτής της έρευνας είχε ιδιαίτερα έντονη αναγνώριση τόσο από τον ακαδημαϊκό όσο και από τον επιχειρηματικό χώρο.³⁹

Στις σημερινές αγορές υπάρχει έντονη αμφισβήτηση όσον αφορά τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μάλιστα, η έντονη ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας, της ταχύτητας και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας έχει οδηγήσει τους μάνατζερ να υιοθετήσουν νέα εργαλεία όπως είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, η συγκριτική αξιολόγηση και η αναδιοργάνωση που οδήγησαν σε λειτουργικές βελτιώσεις. Ωστόσο τα κέρδη που προσέφεραν σπάνια μεταφράστηκαν σε βιώσιμη κερδοφορία. Σταδιακά πάντως τα εργαλεία αυτά πήραν τη θέση της στρατηγικής.

³⁹ Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. σελ. 28

Στο άρθρο του ο Porter (1996) εξετάζει πως αυτή η αλλαγή συντέινει στο να αυξηθεί η λήψη στρατηγικών, τόσο αμοιβαία καταστρεπτικών, που βλάπτουν την κερδοφορία πολλών επιχειρήσεων. Η προσπάθεια των μάνατζερ να βελτιωθούν σε όλους τους τομείς έχει αντίθετο αποτέλεσμα καθώς τους απομακρύνει από βιώσιμες ανταγωνιστικές θέσεις. Σύμφωνα με τον Porter, η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα παρόλο που είναι σημαντική για να επέλθουν ανώτερες επιδόσεις είναι, επί της ουσίας, ελλιπής αφού οι τεχνικές της είναι δυνατόν να αντιγραφούν και να μιμηθούν εύκολα. Αντιθέτως, η βάση της στρατηγικής είναι να ακολουθήσει μια ξεχωριστή θέση που θα βασίζεται σε συστήματα ξεχωριστά και μοναδικά και θα εφαρμόζονται σε μία και μόνο επιχείρηση. Ερχόμενος αντιμέτωπος με τους μάνατζερ οι οποίοι εστιάζουν σε επιμέρους στοιχεία της επιτυχίας όπως είναι για παράδειγμα οι ικανότητες, οι πόροι και λοιπά, ο Porter υποδεικνύει πως η ενασχόληση με όλες τις δραστηριότητες μίας επιχείρησης συντελεί δυναμικά στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βιωσιμότητας.⁴⁰

2.5.1 Οι πέντε δυνάμεις του Porter (Porter's five forces)

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιεί τα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης για να αντλήσει πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική της ένταση και ισχύ και, ως εκ τούτου, την ελκυστικότητα (ή την έλλειψη) της αποδοτικότητας μιας βιομηχανικής επιχείρησης. Το πλαίσιο του μοντέλου αυτού δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά στο Harvard Business Review το 1979.⁴¹

Η στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση μπορεί να παρατηρηθεί ως μία τοποθέτηση απέναντι στις πέντε αυτές δυνάμεις. Είναι σημαντικό να δοθούν από μέρους των στελεχών απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Πώς μπορεί να μειωθεί η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών;
2. Πώς μπορεί να μειωθεί η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών;
3. Πώς μπορεί να μειωθεί η διαπραγματευτική ισχύς των ανταγωνιστών;
4. Πώς μπορεί να μειωθεί ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά;

⁴⁰ Porter, M. (1996). What Is Strategy?

⁴¹ Porter's five forces analysis-Wikipedia, the free encyclopedia

5. Πώς μπορεί να μειωθεί η ισχύς των υποκατάστατων προϊόντων;

Αν λοιπόν τα στελέχη κατορθώσουν να δώσουν αποτελεσματικές απαντήσεις στις πέντε αυτές ερωτήσεις τότε θα έχουν συλλάβει το σχέδιο στρατηγικής της επιχείρησης το οποίο ενδέχεται να επιφέρει επιτυχή αποτελέσματα και σε κάποιον άλλο κλάδο ο οποίος αρχικά δε θεωρείτο σημαντικός. Ωστόσο, μία αναποτελεσματική θέση απέναντι στις πέντε δυνάμεις είναι πιθανό να κατευθύνει την επιχείρηση στην αποτυχία και σε κλάδο άκρως σημαίνων για εκείνη.⁴²

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι: (σχήμα 7)

- Απειλή νέων ανταγωνιστών
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων⁴³

Απειλή νέων ανταγωνιστών

Η δύναμη αυτή καταδεικνύει στη διοίκηση της επιχείρησης την ευκολία ή τη δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά, παρουσιάζει τα εμπόδια με τα οποία θα έρθει αντιμέτωπη, προβάλλει τη δυνατότητα αντιμετώπισης αυτών των εμποδίων και επισημαίνει ποια από αυτά χρήζουν απαραίτητης προσοχής.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η δύναμη αυτή συμβάλλει στην ανάδειξη του βαθμού εξάρτησης της επιχείρησης από τους πελάτες της. Να σημειωθεί πως οι επιχειρήσεις με μικρό αριθμό πελατολογίου έρχονται αντιμέτωπες με μεγαλύτερους κινδύνους σε σχέση με εκείνες που έχουν ένα ευρύτερο πελατολόγιο.

⁴² Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. σελ. 29-30

⁴³ Strategy Train. (2009). *Τι είναι το Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter;*

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Με τη μελέτη αυτής της δύναμης παρατηρούνται ποια προϊόντα ή υπηρεσίες ενδέχεται να υποκατασταθούν από ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες εξαιτίας π.χ. χαμηλότερου κόστους παραγωγής ή χαμηλότερης τιμής.

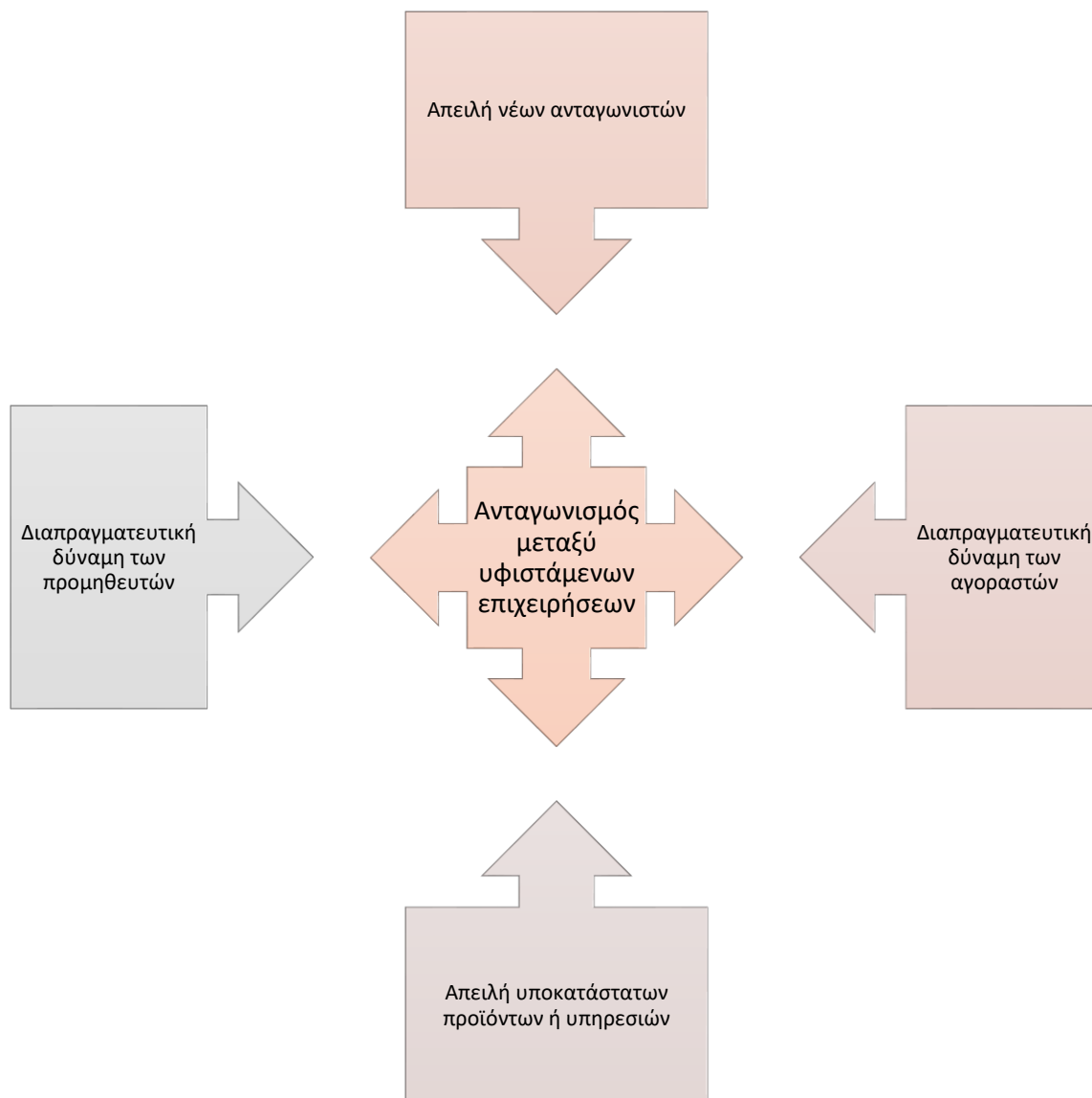
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Με την εξέταση αυτής της δύναμης παρουσιάζεται ο βαθμός εξάρτησης μιας επιχείρησης από τους προμηθευτές της. Εν ολίγοις, περισσότεροι προμηθευτές στην αγορά σημαίνει μικρότερη εξάρτηση της επιχείρησης από αυτούς. Αντιθέτως, αν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές τότε υπάρχει ο ενδεχόμενος κίνδυνος να ανατραπεί το status quo και κατά συνέπεια να βρεθεί η επιχείρηση σε δυσμενή θέση καθώς οι κινήσεις των προμηθευτών αυτών μπορεί να είναι απρόβλεπτες όπως φέρ' ειπείν να αυξήσουν το κόστος.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Μέσω της εξέτασης αυτής της δύναμης εμφανίζεται το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ενός κλάδου. Σε περίπτωση ύπαρξης πολλών ανταγωνιστών εξίσου ελκυστικών προϊόντων και υπηρεσιών, η επιχείρηση κατά πάσα πιθανότητα δεν έχει τον έλεγχο της αγοράς καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος οι αγοραστές να επιλέξουν έναν από τους ανταγωνιστές της λόγω π.χ. χαμηλότερης τιμής. Αν όμως, η επιχείρηση παράγει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία και δεν εμφανίζεται ιδιαίτερος ανταγωνισμός τότε η μεγάλη κερδοφορία είναι πολύ πιθανή.⁴⁴

⁴⁴ Λιάπη, Μ. (2016). Ανάλυση ανταγωνιστικότητας: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ και η εφαρμογή του στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.



Σχήμα 7: Οι 5 Δυνάμεις του Porter

2.5.2 Οι Γενικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (Generic Strategies)

Σύμφωνα με τον Porter παρόλο που η στρατηγική μιας επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από τις συνθήκες βάσει των οποίων λειτουργεί, υπάρχουν μόνο τρεις στρατηγικές ανταγωνισμού που είναι αποτελεσματικές και μπορούν να αντιμετωπίσουν τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις και να εξασφαλίσουν στην επιχείρηση βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σχήμα 8).

Οι θέσεις αυτές είναι:

- Η ηγεσία κόστους (cost leadership)
- Η διαφοροποίηση (differentiation)
- Η εστίαση (focus)⁴⁵

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική αυτή επικρατεί κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις καθώς οι μικρές δε διαθέτουν τους πόρους για την επίτευξη της ηγεσίας του κόστους. Μέσω αυτής της στρατηγικής τονίζεται η απόδοση όταν μια επιχείρηση κρίνεται ως ο καλύτερος παραγωγός χαμηλού κόστους έχοντας δεδομένο επίπεδο ποιότητας. Με το χαμηλό κόστος οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με συνέπεια την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Στρατηγική διαφοροποίησης

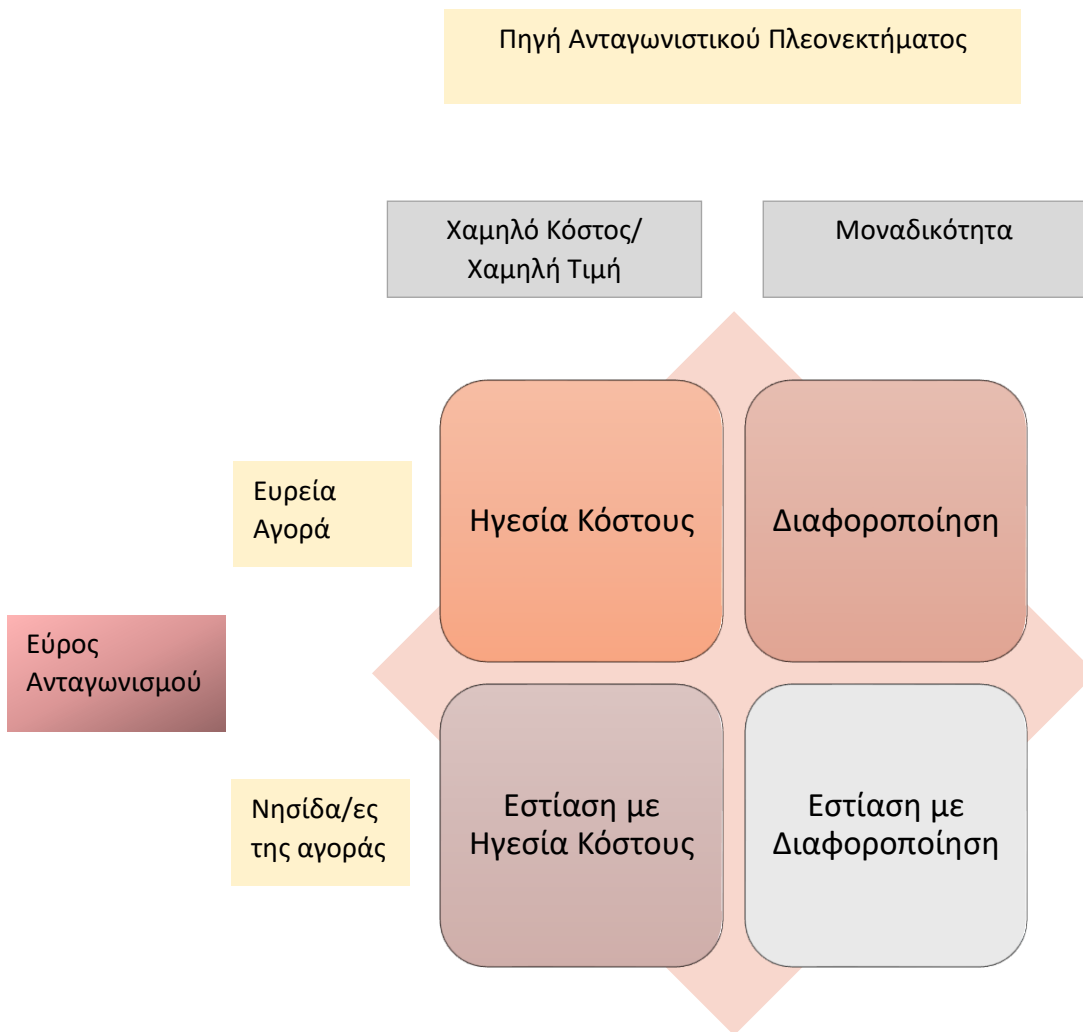
Η εν λόγω στρατηγική αφορά την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με μοναδικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία εκτιμώνται από τους καταναλωτές ως τα καλύτερα. Η ιδιαιτερότητα αυτή μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε αύξηση της τιμής προκειμένου να καλυφθούν τα έξοδα που συνάγονται από τη μοναδικότητα του προϊόντος αυτού.

Στρατηγική εστίασης

Πρόκειται για μια στρατηγική κατάτμησης των αγορών και αφορά μία ή λίγες κατηγορίες πελατών του κλάδου. Υποκρύπτεται η ελπίδα καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς-στόχου καθώς και η απόπειρα επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης.⁴⁶

⁴⁵ Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. σελ.30

⁴⁶ Strategy Train. (2009). *Ποια είναι η έννοια των γενικών στρατηγικών;*



Σχήμα 8: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Πηγή: Porter M., *Competitive Strategy*. NY: The Free Press, 1980/ Παπαδάκης, Β. *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδ. Μπένου, 2009

2.5.3 Η Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας στηρίζεται στην ίδια τη διαδικασία που ακολουθεί μία επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση είναι ένα σύστημα που διακρίνεται σε υποσυστήματα εκ των οποίων το καθένα ξεχωριστά έχει εισροές, διαδικασίες μετασχηματισμού και εκροές.

Οι εισροές, οι διαδικασίες μετασχηματισμού και οι εκροές έχουν ως αντικείμενο την απόκτηση αλλά και την κατανάλωση πόρων, χρημάτων, υλικών, εξοπλισμού, γης και εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο διεξάγονται οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας καθορίζει το κόστος και επηρεάζει τα κέρδη.

Μάλιστα, πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν πληθώρα δραστηριοτήτων κατά την διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές. Οι δραστηριότητες αυτές διακρίνονται σε πρωτογενείς και σε υποστηρικτικές, τις οποίες όλες οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθήσουν υπό οποιαδήποτε μορφή κι αν είναι αυτές.⁴⁷

Σύμφωνα με τον Porter οι βασικές δραστηριότητες είναι:

- Η υποδοχή και αποθήκευση των πρώτων υλών
- Η παραγωγή
- Η διανομή του προϊόντος
- Το μάρκετινγκ
- Οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες μετά την πώληση

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι:

- Η εσωτερική υποδομή
- Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Η έρευνα και ανάπτυξη
- Οι προμήθειες

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει τον επιτυχή και αποτελεσματικό συνδυασμό των βασικών με τις υποστηρικτικές δραστηριότητες με απώτερο στόχο τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη.⁴⁸

Είναι αναμφισβήτητο πως ο Porter συνέτεινε στην ενίσχυση της στρατηγικής σκέψης. Με τις θεωρίες του τονίστηκε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσδιορίζοντάς το ως βασικό παράγοντα που οδηγεί σε στρατηγική επιτυχία, επισημάνθηκε η σημασία της αλυσίδας αξίας ενώ ακόμη και σήμερα το μοντέλο των πέντε δυνάμεων χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να κατανοήσουν τις δυνάμεις που επιδρούν στην αγορά τους.⁴⁹

⁴⁷ IfM. *Porter's Value Chain*

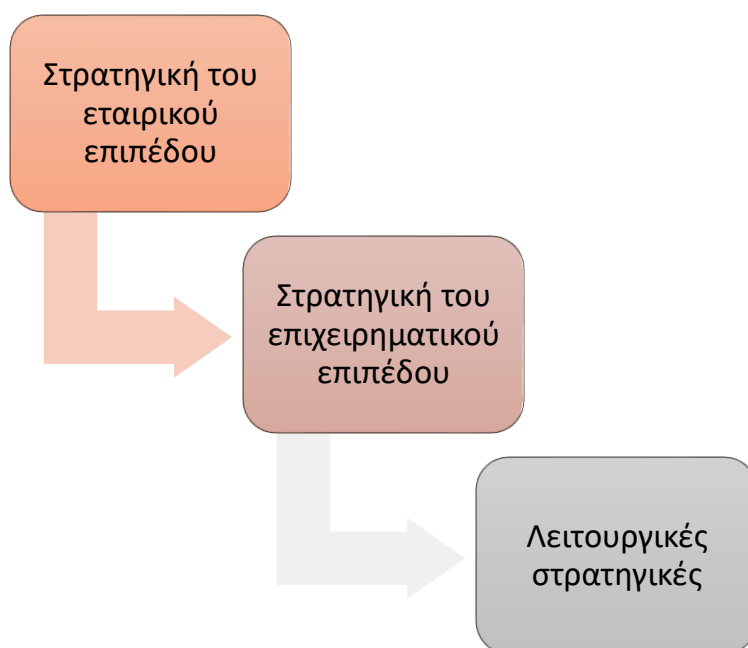
⁴⁸ Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. σελ.32

⁴⁹ Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα. σελ.32

2.6 Ιεράρχηση στρατηγικής

Η στρατηγική διακρίνεται σε τρία επίπεδα (Σχήμα 9):

1. Στρατηγική του εταιρικού επιπέδου
2. Στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου
3. Λειτουργικές στρατηγικές⁵⁰



Σχήμα 9: Ιεράρχηση στρατηγικής

Στρατηγική του εταιρικού επιπέδου

Η στρατηγική του εταιρικού επιπέδου αποτελεί το ανώτερο επίπεδο. Εδώ εμπίπτουν οι δράσεις που αφορούν τον στόχο της επιχείρησης, την απόκτηση και κατανομή των πόρων και το συντονισμό διαφόρων στρατηγικών για την καλύτερη δυνατή απόδοση.⁵¹

⁵⁰ Johnson, G. & Scholes, K.& Whittington. *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Μτφρ. Ν. Κωνσταντόπουλος. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα. σελ.39

⁵¹ Bhasin, H. (2017). *Levels of Strategy*

Η στρατηγική αυτή αφορά την επιχείρηση και το σύνολο των δραστηριοτήτων της.⁵² Επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα αποκτήσει επιχειρηματικές μονάδες με σκοπό να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία.⁵³

Στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου

Το δεύτερο επίπεδο είναι η στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου. Ασχολείται με τις επιμέρους επιχειρηματικές δράσεις, οι οποίες εμπεριέχονται στην εταιρική στρατηγική και οφείλουν να λειτουργούν ανταγωνιστικά εντός του πλαισίου των επιμέρους αγορών.⁵⁴

Η επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση θα λειτουργήσει προκειμένου να επιτύχει τον στόχο της σ' ένα επιλεγμένο πεδίο.⁵⁵ Επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα ικανοποιηθούν οι πελάτες, στην προσφορά αγαθών και υπηρεσιών και στην αύξηση των κερδών. Βέβαια, για να μπορέσει να το επιτύχει οφείλει να τοποθετείται έναντι των ανταγωνιστών της και να ενημερώνεται σχετικά με τις αλλαγές και τις τάσεις που επικρατούν στις αγορές.⁵⁶

Λειτουργικές στρατηγικές

Οι λειτουργικές στρατηγικές αποτελούν το τρίτο επίπεδο στρατηγικής. Εδώ εμπίπτει ο τρόπος με τον οποίο τα μέρη θα οδηγηθούν στην αποτελεσματική υλοποίηση των εταιρικών και των επιχειρηματικών στρατηγικών στο πλαίσιο της χρηματοδότησης, των λειτουργιών, του μάρκετινγκ και του ανθρώπινου δυναμικού.⁵⁷

2.7 Σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική έχει μεγάλη αξία για κάθε επιχείρηση που θα την σχεδιάσει και θα την ακολουθήσει. Πέρα από τα οικονομικά οφέλη και τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης που προσφέρει μια ορθά οργανωμένη στρατηγική,

⁵² Barnat, R. *Levels And Types Of Strategy*

⁵³ Garcia, M. (2017). *Business Level Strategy Vs. Corporate Level Strategy*

⁵⁴ Johnson, G. & Scholes, K.& Whittington. *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Μτφρ. Ν. Κωνσταντόπουλος. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα. σελ.39

⁵⁵ Barnat, R. *Levels And Types Of Strategy*

⁵⁶ Garcia, M. (2017). *Business Level Strategy Vs. Corporate Level Strategy*

⁵⁷ Johnson, G. & Scholes, K.& Whittington. *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Μτφρ. Ν. Κωνσταντόπουλος. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα. σελ. 40

υπάρχει κι ένα ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων μη οικονομικού χαρακτήρα που απορρέουν από αυτή. Σύμφωνα με τους Sangjin Yoo και Lester Digman η στρατηγική:

- Μπορεί να προβλέψει μελλοντικά προβλήματα αλλά και ευκαιρίες
- Θέτει με σαφήνεια τους στόχους και τις κατευθύνσεις της επιχείρησης
- Συμβάλλει σε καλύτερη και πιο αποτελεσματική απόδοση
- Δίδει κίνητρα στους υπαλλήλους
- Προσφέρει οδηγίες για ορθότερη και γρηγορότερη λήψη απόφασης
- Συντείνει στη μείωση του κόστους

Επίσης, κατά τον Greenley τα οφέλη που προκύπτουν από την στρατηγική είναι:

- Ο προσδιορισμός των προτεραιοτήτων και η εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Η μείωση των επιπτώσεων από ενδεχόμενες αλλαγές και δυσμενείς όρους
- Η αποδοτικότερη διαχείριση και κατανομή του χρόνου αλλά και των πόρων
- Η δημιουργία πλαισίου επικοινωνίας του προσωπικού
- Ο συντονισμός για την αντιμετώπιση προβλημάτων
- Η οργάνωση των ατόμων σε ομάδα
- Η διόρθωση λανθασμένων αποφάσεων με όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο και λιγότερους πόρους
- Κ.λπ.

Παρατηρείται λοιπόν πως η στρατηγική στη «ζωή» μιας επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο η οποία σε συνδυασμό με την παραγωγή καλών προϊόντων και υπηρεσιών, την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και άλλων παραγόντων μπορεί να οδηγήσει με βεβαιότητα την επιχείρηση στην επιτυχία.⁵⁸

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Με την αστάθεια που επικρατεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο διαρκώς μεταβάλλεται, η δημιουργία και η τήρηση μιας στρατηγικής στο πλαίσιο μιας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη. Η στρατηγική ή άλλως το στρατηγικό μάνατζμεντ

⁵⁸ Barnat, R. *Η σημασία και η αξία της στρατηγικής διαχείρισης.*

λειτουργεί ως βάση για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων σε ασταθείς συνθήκες.

Προκειμένου μια επιχείρηση να μπορεί να τελεσφορήσει σε συνεχείς αναπροσαρμογές οφείλει να διαθέτει τα μέσα για την πρόβλεψη μελλοντικών δυσκολιών και την αντιμετώπισή τους. Ένα τέτοιο μέσο αποτελεί η ανάλυση S.W.O.T. η οποία όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο εντοπίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, αξιοποιεί τις επερχόμενες ευκαιρίες και επιδιώκει να αντιμετωπίσει μελλοντικές απειλές.

Βεβαίως, όσο σημαντικό εργαλείο και αν είναι η ανάλυση S.W.O.T. απαιτούνται και άλλα συστατικά για την εξασφάλιση μιας λειτουργικής στρατηγικής σχεδίασης. Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκαν οι θεωρίες του Mintzberg και του Porter για τα 5 P της στρατηγικής και τις 5 δυνάμεις της στρατηγικής αντίστοιχα.

Επιπροσθέτως, η στρατηγική δεν εφαρμόζεται αυθαίρετα και ανεξέλεγκτα. Αντίθετα, υπάρχουν τρία επίπεδα όπου στο καθένα χωριστά εμπίπτουν διαφορετικές στρατηγικές δράσεις οι οποίες όλες μαζί επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Επομένως, κρίνεται σκόπιμο ένας οργανισμός να ακολουθήσει μια στοχευμένη στρατηγική πορεία διότι με αυτό τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί τόσο η ύπαρξη όσο και η πορεία του στον ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Johnson, G. & Scholes, K.& Whittington. Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Μτφρ. Ν. Κωνσταντόπουλος. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Βασιλειάδης, Λ. (2017). Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Εκδόσεις ΤΣΟΤΡΑΣ, Αθήνα
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Μπαμπινιώτης Γ (1988), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας
- Παπαδάκης, Β. (2009). Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Παπακωνσταντίνου, Γ. Σμυρνης, Ν. Ανδρουτσόπουλος, Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Ηλεκτρονικές πηγές

- Barnat, R. Levels And Types Of Strategy.
<http://www.strategy-formulation.24xls.com/en310>
- Barnat, R. Η σημασία και η αξία της στρατηγικής διαχείρισης.
<http://www.introduction-to-management.24xls.com/el241>
- Bhasin, H. (2017). Levels of Strategy.
<https://www.marketing91.com/levels-of-strategy/>
- Garcia, M. (2017). Business Level Strategy Vs. Corporate Level Strategy.
<https://bizfluent.com/info-7900064-business-vs-corporate-level-strategy.html>
- IfM. Mintzberg's 5Ps for Strategy.
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>

- IfM. Porter's Value Chain.
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/>
- Mind Tools Content Team. Mintzberg's 5 Ps of Strategy-Developing a Better Strategy.
<https://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>
- Mind Tools Content Team. SWOT Analysis-Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats.
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- Porter, M. (1996). What Is Strategy?
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter's five forces analysis-Wikipedia, the free encyclopedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis
- Strategy Train. (2009). Ποια είναι η έννοια των γενικών στρατηγικών;
<http://st.merig.eu/index.php?id=47&L=4>
- Strategy Train. (2009). Τι είναι το Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter;
<http://st.merig.eu/?id=97&L=4>
- Αραμπατζής, Τ. (2008). Στρατηγική Επιχειρήσεων: SWOT Analysis.
<https://epixeirein.gr/2008/12/13/strategy-swot-analysis/>
- Λιάπη, Μ. (2016). Ανάλυση ανταγωνιστικότητας: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ και η εφαρμογή του στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
<https://www.businessmentor.gr/ανάλυση-ανταγωνιστικότητας-to-μοντέλο/>

ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1 Ιστορική αναδρομή

Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ακολούθησε μία πορεία που διακρίνεται σε τέσσερις περιόδους σταθμούς:

- Βιομηχανική επανάσταση-Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο
- Διάστημα μεταξύ των δύο παγκοσμίων πολέμων
- Τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου-1980
- 1980-μετά

3.1.1 Περίοδος από την βιομηχανική επανάσταση έως τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο

Η βιομηχανική επανάσταση επέφερε σημαντικές οικονομικές, κοινωνικές και τεχνικές αναδιοργανώσεις με αποτέλεσμα οι ευρωπαϊκές κοινωνίες να περάσουν από το αγροτικό στάδιο παραγωγής στο βιομηχανικό. Το νεοσύστατο οικοδόμημα του καπιταλισμού συνέβαλλε στην οικονομική άνθιση των ιδιοκτητών μέσω παραγωγής αλλά οδήγησε στην εκμετάλλευση των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ήταν η πολύωρη σκληρή εργασία, η παιδική εργασία, η κακομεταχείριση και η κακή αντιμετώπιση από μέρους των εργοδοτών. Εξαίρεση από τους σκληρούς και απάνθρωπους εργοδότες αποτελεί η περίπτωση του Ουαλού επιχειρηματία Robert Owen ο οποίος συνειδητοποίησε γύρω στα 1800 την ανάγκη βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών και σχέσεων και για πρώτη φορά τέθηκε το ζήτημα της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων.

Ακόμα, ο Karew Ure (Άγγλος συγγραφέας) πρώτος παρουσίασε και τόνισε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο των εργοστασίων και των επιχειρήσεων. Όμως η πραγματικότητα ήταν αρκετά σκληρή εξαιτίας της εξαθλίωσης των εργαζομένων και της συγκέντρωσης της δύναμης και του πλούτου στα χέρια των λίγων. Όλη αυτή η κατάσταση οδήγησε στη δημιουργία ενός κινήματος που είχε ως στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στα εργοστάσια. Μέσα από αυτό το κίνημα προέκυψαν τα «στελέχη πρόνοιας» (welfare officers) που αποσκοπούσαν στην παροχή βοήθειας των εργατών. Μέλημά τους ήταν η εύρεση θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση αλλά και η αναζήτηση θέσεων εργασίας για τις γυναίκες. Βέβαια τα

στελέχη αυτά έρχονταν αντιμέτωπα με τη δυσπιστία τόσο των εργοδοτών όσο και των εργατών.

Στην περίοδο αυτή, συγκεκριμένα τέλη του 1890 - αρχές 1900, εμφανίζεται η βιομηχανική ψυχολογία με εκπρόσωπό της τον Hugo Munsterberg, ο οποίος υποστήριζε ότι κάθε εργασία αποτελείται από τρεις διαστάσεις: τη νοητική, τη φυσική και τη συναισθηματική ενώ παράλληλα συνέστησε τη χρήση τεστ που θα βοηθούσαν στην επιλογή των εργατών. Την ίδια περίοδο, ο Frederick Winslow Taylor (Αμερικανός μηχανικός παραγωγής) έθεσε τις βάσεις για την Επιστημονική Διοίκηση, εισήγαγε τις κύριες έννοιες του μάνατζμεντ που ήταν πρωτοποριακές για εκείνη την εποχή και συσχέτισε την παραγωγικότητα του εργαζομένου με την αμοιβή του. Μολονότι ο Taylor δέχθηκε έντονη κριτική οι θεωρίες του εφαρμόζονται μέχρι και σήμερα.⁵⁹

3.1.2 Περίοδος μεταξύ των δύο παγκοσμίων πολέμων

Στη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου παρατηρήθηκε αύξηση των στελεχών προνοίας διότι το εργατικό δυναμικό στα εργοστάσια κυρίως πολεμικής βιομηχανίας ήταν ανήλικα αγόρια λόγω της έλλειψης ανδρών. Τα στελέχη αυτά είχαν ως ρόλο την προστασία των ανήλικων τέκνων. Μάλιστα, πολλές γυναίκες καταλαμβάνουν θέσεις στην πολεμική βιομηχανία εξαιτίας της έντονης ζήτησης παραγωγής πολεμικού υλικού. Στο διάστημα αυτό αρχίζει να ελέγχεται το ζήτημα τήρησης του ωραρίου και αφοσίωσης στους στόχους της επιχείρησης. Χάρη στον έλεγχο αυτό αναπτύχθηκε η Διοίκηση Απασχόλησης αντικαθιστώντας τα στελέχη προνοίας. Ρόλος της ήταν να ελέγχει την τήρηση του ωραρίου, να επιβλέπει τα απουσιολόγια και να έρχεται σε επικοινωνία με τους νεοφερμένους υπάλληλους σχετικά με τις αμοιβές τους, τις απουσίες τους κ.λπ. Στα τέλη της δεκαετίας του 1930 αρχίζει να καλλιεργείται στις επιχειρήσεις το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της διοίκησης και την εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι, άρχισαν να γίνονται προσλήψεις μορφωμένου και καταρτισμένου προσωπικού, να αναπτύσσονται τα τεστ επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού και να μπαίνουν οι υποδομές της οργανωσιακής κουλτούρας.

⁵⁹ Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. 2η Έκδοση, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα, σελ. 17-19

Στη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου τέθηκε το ζήτημα της πρόνοιας εξαιτίας της εργασίας ανειδίκευτων και ανήλικων γυναικών. Ταυτόχρονα, παρατηρείται κρατική παρέμβαση για τα ζητήματα της απασχόλησης. Ακόμα, κάνει την εμφάνισή του το κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων, με πρεσβευτή τον Elton Mayo ο οποίος ενδιαφέρθηκε για το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης, τέθηκαν τα θεμέλια της ομαδικής εργασίας ενώ κύριο χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου είναι η μελέτη των κοινωνικών παραγόντων που συμβάλλουν στην απόδοση των εργαζομένων.⁶⁰

3.1.3 Περίοδος από το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου έως το 1980

Αποτελεί το διάστημα στο οποίο αναπτύχθηκαν οι βιομηχανικές σχέσεις. Οι διαπραγματεύσεις και οι εργασιακοί διακανονισμοί λαμβάνουν θεσμική διάσταση. Μετά τη λήξη του πολέμου και παρά τη δημιουργία τμημάτων προσωπικού, οι εργαζόμενοι εξακολουθούσαν να αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τους υπεύθυνους προσωπικού. Μετά το 1945, οι εκπρόσωποι των σωματείων και των συνδικαλιστικών οργανώσεων αυξάνονται κατά κόρον αφού οι επιχειρήσεις ανέπτυσαν μόνες τους τις πολιτικές των βιομηχανικών σχέσεων. Στις δεκαετίες 1950 και 1960 αναπτύχθηκαν ζητήματα της Διοίκηση και δημιουργήθηκε η Διοίκηση Προσωπικού. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας ανέκυψαν ευκαιρίες που συνέβαλαν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση στην στοιχειοθέτηση της επιβράβευσης. Στο διάστημα των δεκαετιών 1970-1980 παρατηρείται σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, διατήρηση αρχείων με στοιχεία των εργαζομένων και εφαρμογή τεστ για την επιλογή του προσωπικού ενώ η Διοίκηση Προσωπικού μετεξελίσσεται σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.⁶¹

3.1.4 Περίοδος 1980-μετά

Είναι η περίοδος των νέων προσεγγίσεων της οργάνωσης της εργασίας. Επιδιώκεται η βελτίωση των αγαθών και των υπηρεσιών. Σημαντική εξέλιξη είναι η ευελιξία της εργασίας με καλύτερους όρους συνεργασίας. Βασικό αίτημα των επιχειρήσεων η χρήση εξειδικευμένων στελεχών που να κατέχουν την επιστήμη του σύγχρονου

⁶⁰ Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρώπινων Πόρων*. 2η Έκδοση, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα, σελ. 19-21

⁶¹ Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρώπινων Πόρων*. 2^η Έκδοση, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα, σελ. 21-22

μάνατζμεντ. Οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν το γνώρισμα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ένας νέος όρος κάνει την εμφάνισή του τη δεκαετία του 1990 στη ξένη βιβλιογραφία και δεν είναι άλλος από τη «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Η σημασία του είναι καθοριστική διότι αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που έχουν γίνει στη λειτουργία, τις υποχρεώσεις και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.⁶²

3.2 Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με τις δράσεις του μάνατζερ για ζητήματα που αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης. Ειδικότερα, το πεδίο εφαρμογής της καταλαμβάνει θέματα όπως είναι η επιλογή, η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η αμοιβή του προσωπικού. Παράλληλα, εξασφαλίζει ένα ασφαλές, δίκαιο και ηθικό περιβάλλον εργασίας. Ειδικότερα, οι πολιτικές που ακολουθεί αφορούν:

- ✓ Τη διενέργεια ανάλυσης της εργασίας κάθε εργαζομένου
- ✓ Την προσέλκυση εργαζομένων
- ✓ Την επιλογή προσωπικού
- ✓ Την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων
- ✓ Την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Την αμοιβή των εργαζομένων
- ✓ Τη δημιουργία κινήτρων
- ✓ Τη διαμόρφωση και ανάπτυξη της επικοινωνίας και των εργασιακών σχέσεων⁶³

3.3 Σημασία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά ένα τα κυριότερα τμήματα μιας επιχείρησης που επιδιώκει να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του προσωπικού και κατ' επέκταση θα λειτουργήσει προς όφελος της επιχείρησης.

⁶² Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. 2η Έκδοση. Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ. Αθήνα. σελ. 22-23

⁶³ Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. 2^η Έκδοση. Μτφρ. Γ. Χρηστίδης. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ. σελ. 26

Όσοι εντάσσονται στο συγκεκριμένο τμήμα είναι επιφορτισμένοι με μία πληθώρα καθηκόντων. Συγκεκριμένα, είναι αρμόδιοι για τις δραστηριότητες του προσωπικού όπως πρόσληψη, απόλυση, ασφάλιση και ζητήματα εργασιακών συμβάσεων. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση των εργαζομένων ώστε όσοι είναι παραγωγικοί και αποτελεσματικοί να προαχθούν και να ανέβουν στην επαγγελματική κλίμακα.

Παράλληλα, στις αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται η ανάθεση ρόλων. Δηλαδή, στο στάδιο των συνεντεύξεων μεταξύ HR Manager⁶⁴ και υποψηφίου εργαζομένου μέσω των κατάλληλων ερωτήσεων ερευνώνται και ανακαλύπτονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες που έχει ο υποψήφιος προκειμένου να βεβαιωθεί ότι πρόκειται για τον κατάλληλο άνθρωπο για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τέλος, ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η εκπαίδευση του προσωπικού και η απονομή εργασιακών βραβείων. Με τον τρόπο αυτό οι νέοι εργαζόμενοι μαθαίνουν τη λειτουργία, τους στόχους, τις δραστηριότητες και εν γένει την κουλτούρα της επιχείρησης ενώ οι παλαιότεροι ενημερώνονται για τα νέα δεδομένα και τις νέες συνθήκες ώστε να λειτουργούν βάσει αυτών. Σημαντικό κομμάτι είναι τα βραβεία αναγνώρισης που προσφέρει το τμήμα διότι μέσω της επιβράβευσης οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται και αποκτούν κίνητρο να συνεχίσουν να εργάζονται δυναμικά και αποδοτικά για την επιχείρηση.⁶⁵

3.4 Επιχειρησιακή στρατηγική και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων οφείλει να έχει καλή γνώση του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί και να εναρμονίζεται με τη στρατηγική πορεία της επιχείρησης. Εν ολίγοις, πρέπει να μπορεί να εντάσσεται στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης εφόσον μπορεί:

- ✓ να προβλέπει τις δυσμενείς συνέπειες που επιφέρουν οι αλλαγές του περιβάλλοντος στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- ✓ να επεμβαίνει στα στρατηγικά σχέδια

⁶⁴ Human Resources Manager

⁶⁵ (2017). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: γιατί είναι τόσο σημαντική;*

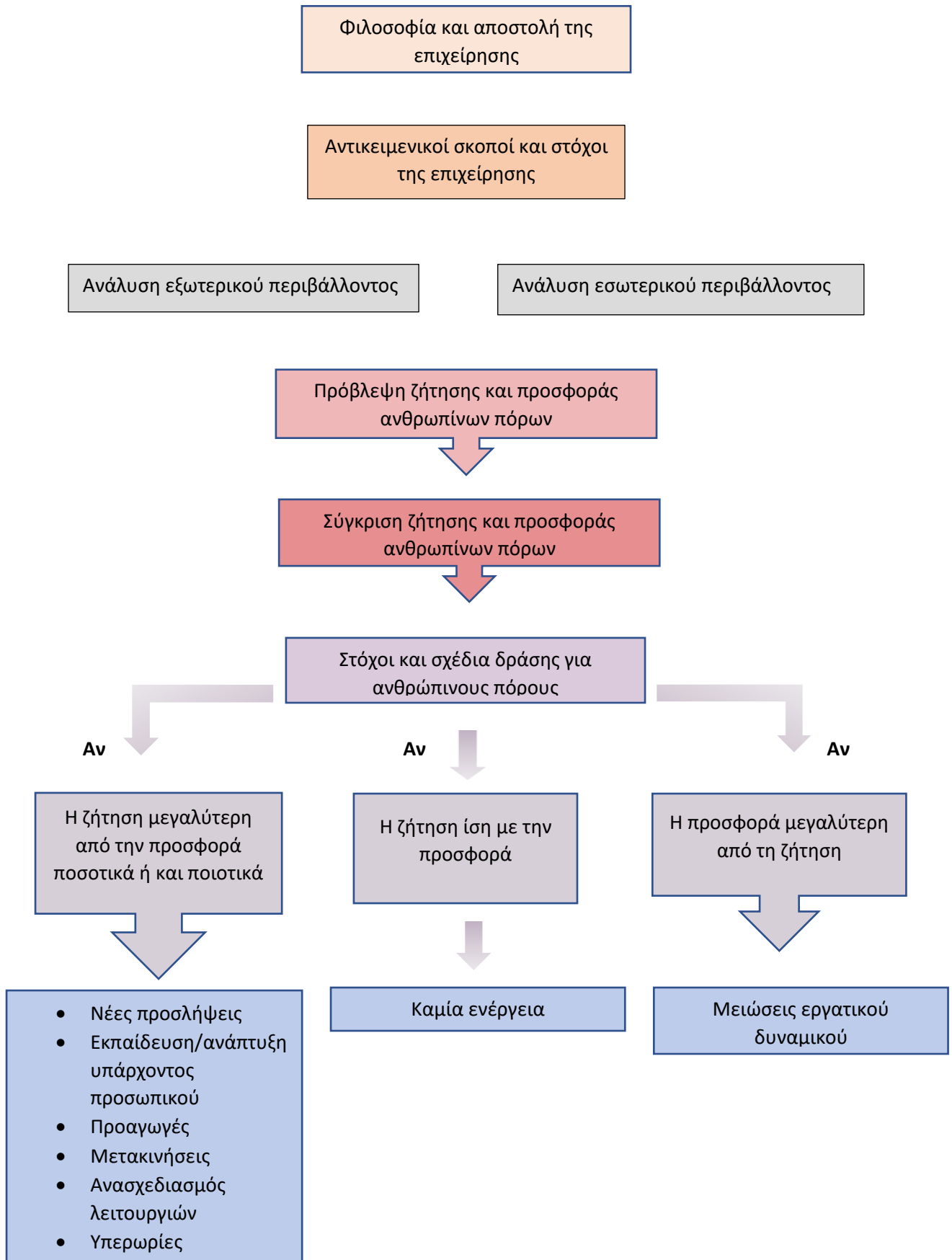
- ✓ να είναι πλήρως ενημερωμένη για τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
- ✓ να γνωρίζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης
- ✓ να αναπτύξει σχέδια που θα εξοπλίσουν την επιχείρηση με το κατάλληλο προσωπικό το δεδομένο χρονικό διάστημα και με τις απαιτούμενες ικανότητες.⁶⁶

3.5 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων πρέπει να ακολουθεί μια διαδικασία που θα εξασφαλίσει στην επιχείρηση την υλοποίηση της στρατηγικής της και την επίτευξη των στόχων της. Στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 1) παρουσιάζονται οι ενέργειες τις οποίες πρέπει να επιδιώξουν οι αρμόδιοι του προγραμματισμού.⁶⁷

⁶⁶ Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. 4^η Έκδοση, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, σελ. 96-97

⁶⁷ Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ, Αθήνα, σελ. 32



Διάγραμμα 1: Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων

Πηγή: Χυτήρης, Λ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Φαίδιμος, 2013

3.6 Προσέλκυση εργαζομένων

Για κάθε επιχείρηση είναι σημαντικό να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους όταν οι παλαιότεροι είτε φεύγουν είτε προάγονται. Όσο εύκολη και αν φαίνεται η αντικατάσταση αυτή, στην πράξη πρόκειται για μια σύνθετη διαδικασία καθώς η επιχείρηση πρέπει να οδηγηθεί στη λήψη της ορθότερης απόφασης επιλογής του πλέον αρμόδιου ατόμου για τη στελέχωση μιας ειδικά διαμορφωμένης θέσης. Για να γίνει σωστά η προσέλκυση απαιτούνται να γίνουν κάποια έξοδα. Βεβαίως, η προσέλκυση ως διαδικασία διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση όμως υπάρχουν κάποια βήματα που είναι κοινά, όπως ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός και η ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Σύμφωνα με τους Fisher, Schoenfeldt & Shaw (1999) προσέλκυση είναι «η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας». Η προσέλκυση επιδιώκει να συλλέξει έναν ικανοποιητικό, ποσοτικά και ποιοτικά, αριθμό υποψηφίων εργαζομένων ώστε να επιλέξει τον αρμόδιο για τη στελέχωση κενής θέσης.

Για να είναι αποτελεσματική και επιτυχής η προσέλκυση πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- σαφής προσδιορισμός του προφίλ του ιδανικού ατόμου
- απόφαση σχετικά με την πηγή προσέλκυσης (εσωτερική, από τους ίδιους τους υπαλλήλους ή εξωτερική, από την αγορά εργασίας)
- γνώση των αξιώσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο
- υπολογισμός της πορείας των προαγωγών εντός του οργανισμού
- εκτίμηση των ενδεχόμενων αλλαγών λόγω πείρας από παρελθούσες προσπάθειες.⁶⁸

3.7 Επιλογή προσωπικού

Μια λανθασμένη απόφαση για ζήτημα που αφορά μια πρόσληψη μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες σε μια επιχείρηση. Επομένως, η επιλογή προσωπικού είναι μια σημαντική διαδικασία για κάθε επιχείρηση. Για το λόγο αυτό οι ειδικοί σύμβουλοι

⁶⁸ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ. 267-270

που προσφέρουν υπηρεσίες σε αυτό τον τομέα είναι πάρα πολλοί ενώ παράλληλα έχουν γίνει και αρκετές νομοθετικές ρυθμίσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν την ίση μεταχείριση και τη διαφάνεια που απαιτούνται στην επιλογή προσωπικού.

Η διαδικασία της επιλογής έχει ως στόχο την πρόσληψη του καταλληλότερου ατόμου για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης. Βασικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχής η επιλογή είναι:

- η σωστή προετοιμασία των αρμόδιων πρόσληψης,
- η αντικειμενική απεικόνιση των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας,
- η γνώση του είδους της θέσης εργασίας,
- ο προσδιορισμός των παραγόντων που απαιτούνται για ορθή απόδοση,
- η γνώση των μεθόδων επιλογής αλλά και της χρησιμότητάς τους,
- αντίληψη των ζητημάτων περί φερεγγυότητας και αντικειμενικότητας των μεθόδων επιλογής,
- η ύπαρξη συστήματος που εκτιμά την αποτελεσματικότητα της επιλογής.⁶⁹

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται οι συνηθέστεροι τρόποι επιλογής προσωπικού (Πίνακας 3).

⁶⁹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ. 305-307

Αίτηση πρόσληψης

Βιογραφικό σημείωμα

Συστάσεις

Συνέντευξη

Τεστ επιλογής

Πρακτική άσκηση

Κέντρα αξιολόγησης

Γραφολογική ανάλυση

Πίνακας 3: Τρόποι επιλογής προσωπικού

3.8 Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού

Η εκπαίδευση είναι μια ζωτικής σημασίας διαδικασία προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης. Μέσω της εκπαίδευσης τόσο οι νέοι εργαζόμενοι όσο και οι παλαιότεροι αποκτούν δεξιότητες που είναι χρήσιμες για την αποδοτική εκτέλεση της εργασίας τους.

Ολοένα και περισσότερο οι επιχειρήσεις επενδύουν στον τομέα εκπαίδευσης των εργαζομένων για καλύτερα αποτελέσματα και αυτό διακρίνεται από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια το πεδίο αυτό της εκπαίδευσης έχει ενισχυθεί.

Μάλιστα, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας επιβάλλει τη συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού προκειμένου να αποκτήσει τις κατάλληλες δεξιότητες διαχείρισης της τεχνολογίας και των υπολογιστών που είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής κοινότητας.

Κρίνεται απαραίτητο να γίνει ένας διαχωρισμός της εκπαίδευσης από την ανάπτυξη προσωπικού παρόλο που συχνά ταυτίζονται οι όροι αυτοί. Η εκπαίδευση αφορά την

κατάρτιση των εργαζομένων με ικανότητες και δεξιότητες που επιτρέπουν και συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους. Από την άλλη μεριά, η ανάπτυξη συνιστά την απόκτηση ικανοτήτων που οι εργαζόμενοι θα τις αξιοποιήσουν μελλοντικά. Στον πίνακα διακρίνεται ξεκάθαρα η διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη (Πίνακας 4).⁷⁰

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
Σκοπός	Μεμονωμένοι εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση
Χρονικός ορίζοντας	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
Στόχος	Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων

Πίνακας 4: Εκπαίδευση vs Ανάπτυξη προσωπικού

Πηγή: Τζωρτζάκης, Κ. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili, 2014

Για να πραγματοποιηθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα απαιτείται να προηγηθεί μια σειρά από δραστηριότητες βήμα προς βήμα. Ειδικότερα:

1. Αναγνώριση των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων
2. Αναγνώριση των ισχυόντων επιπέδων γνώσης και ικανοτήτων
3. Εκτίμηση των υπαρχουσών εκπαιδευτικών αναγκών

⁷⁰ Τζωρτζάκης, Κ. (2014). *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα, σελ. 95-97

4. Προετοιμασία του εκπαιδευτικού προγράμματος
5. Λήψη αποφάσεων για το σύνολο των στοιχείων της εκπαίδευσης
6. Αξιολόγηση

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εξολοκλήρου εντός της επιχείρησης, εξολοκλήρου εκτός της επιχείρησης ή τμηματικά εντός και εκτός της επιχείρησης.⁷¹

Οι μέθοδοι που ακολουθούνται στην εκπαίδευση διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τόπο που λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση.

Μέθοδοι Εκπαίδευσης στη Θέση Εργασίας

- Επίδειξη
- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας
- Εκπαίδευση μέσω Μέντορα
- Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας
- Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση
- Πρακτική Άσκηση
- Συμμετοχή σε επιτροπές
- Εναλλαγή Θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμός Θέσεων Εργασίας
- Γραπτές Εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα

Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εκτός Εργασίας

- Διαλέξεις
- Σεμινάρια-Εργαστήρια
- Μελέτη Περιπτώσεων
- Επιχειρηματικά Παίγνια
- Υπόδυση ρόλων
- Προσομοιώσεις
- Διαμόρφωση συμπεριφοράς

⁷¹ Τζωρτζάκης, Κ. (2014). *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα, σελ. 99-103

- Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης
- Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις
- Εκπαίδευση Υπαίθρου
- Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα

Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

- Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας
- E-learning⁷²

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα των μεθόδων εκπαίδευσης προσωπικού (Πίνακας 5).

⁷² Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ. 378-392

Εκπαιδευτική Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας		
Επίδειξη, Καθοδήγηση και Mentoring	Ανεπίσημη, σχετική με θέση εργασίας- ανέξοδη	Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο
Ελεγχόμενη Μαθητεία	Δεν υπεισέρχεται στην πραγματική απόδοση στην εργασία	Απαιτεί χρόνο και για εκπαιδευτή και για εκπαιδευόμενο
Εργασιακή Ενημέρωση	Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης	Υπεισέρχεται σε θέματα απόδοσης
Πρακτική Άσκηση	Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης- Άμεση έκθεση στην πραγματική δουλειά	Δεν πρόκειται για πραγματική πλήρη απασχόληση
Εναλλαγή Θέσεων	Εκθέτει τον εργαζόμενο σε πολλαπλές θέσεις. Επιτρέπει ουσιαστική μάθηση	Δε δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση απόλυτης και αποκλειστικής ευθύνης- Πολύ σύντομη παραμονή σε κάθε θέση
Εκπαίδευση εκτός εργασίας		
Διαλέξεις	Έχουν χαμηλό κόστος και δεν επηρεάζουν τη ροή της δουλειάς του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό	Απαιτούν ικανότητα μετάδοσης από εκπαιδευτή. Δυσχεραίνουν τη μετάδοση της γνώσης
Σεμινάρια-Εργαστήρια	Ενεργή συμμετοχή εκπαιδευομένου	Ανάγκη ύπαρξης πολύ ικανού εισηγητή- διευκολυντή
Μελέτη περιπτώσεων, Υπόδυση ρόλων, Επιχειρηματικά παιχνίδια, Προσομοιώσεις	Διευκολύνουν τη μετάδοση της γνώσης, δημιουργούν συνθήκες παρόμοιες των πραγματικών. Είναι καλές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών ικανοτήτων	Δε μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά τις πραγματικές συνθήκες. Σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίζονται σαν παιχνίδια
Διαμόρφωση συμπεριφοράς, Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης, Δυναμική Ομάδων	Αναπτύσσουν ευαισθησία ως προς τους άλλους και βοηθούν σε πληρέστερη αυτογνωσία	Μπορεί να μην εφαρμόζονται άμεσα στη δουλειά ή να μην ταιριάζουν σε όλους τους εκπαιδευόμενους
Εξ αποστάσεως εκπαίδευση		
Προγραμματισμένη διδασκαλία	Επιτρέπει εξατομικευμένη και γρήγορη μάθηση	Απαιτεί χρόνο για να αναπτυχθεί και συμφέρει οικονομικά μόνο για μεγάλες ομάδες εκπαιδευομένων. Επιθυμητή η εναλλαγή με μαθήματα στην αίθουσα διδασκαλίας
e-learning	Επιταχύνει τη μεταβίβαση της γνώσης και επιτρέπει τη μετάδοση πολύ «νέων» πληροφοριών	Είναι δαπανηρή και απαιτεί κατάλληλο εξοπλισμό

Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μεθόδων Εκπαίδευσης Προσωπικού

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

3.9 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση αποτελεί μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς συνδέεται άρρηκτα με την επιτυχία μιας επιχείρησης αφού μέσω αυτής εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων και διασφαλίζεται ότι οι εργασίες εκτελούνται βάσει των σύγχρονων προτύπων ενώ βελτιώνεται συν τω χρόνω.

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία με την οποία εκτιμάται ο βαθμός απόδοσης των εργαζομένων. Είναι αναγκαίο η αξιολόγηση να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση για την κάθε εκτίμηση⁷³, δηλαδή τη διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να πληροφορηθεί σχετικά με την απόδοση της εργασίας του και να τη συγκρίνει με τα πρότυπα της επιχείρησης ή με απόδοσή του σε προηγούμενα χρονικά διαστήματα. Η αξιολόγηση μαζί με την επαναπληροφόρηση μπορούν να εφαρμοστούν είτε επίσημα (την επίσημη αξιολόγηση τη χρησιμοποιούν κυρίως μεγαλύτερες επιχειρήσεις) είτε ανεπίσημα (οι μικρότερες επιχειρήσεις αρκούνται στην ανεπίσημη μέθοδο).⁷⁴

Οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης είναι:

- Ο προσδιορισμός των στόχων απόδοσης του προσωπικού
- Η διαμόρφωση των εκπαιδευτικών αναγκών
- Ο συσχετισμός της αμοιβής με την απόδοση
- Η επαναπληροφόρηση του εργαζομένου
- Η αναβάθμιση των λειτουργιών της προσέλκυσης και της επιλογής⁷⁵

Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων για να είναι αποτελεσματική πρέπει να ακολουθεί ένα σύστημα. Το σύστημα αυτό πρέπει να ταιριάζει με τα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, να είναι αξιόπιστο και να εκτιμά όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά την απόδοση των εργαζομένων, να είναι αποδοτικό και να γίνεται αποδεκτό από τους εργαζόμενους που αξιολογούνται. Το σύστημα αυτό της αξιολόγησης συνιστά ένα πολύτιμο εργαλείο για τη διοίκηση της επιχείρησης. Για να

⁷³ Performance Feedback

⁷⁴ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ.417-419

⁷⁵ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ.419

είναι αποτελεσματικό πρέπει αυτοί που το χρησιμοποιούν να διακρίνονται για ορισμένες ικανότητες. Συγκεκριμένα πρέπει:

- να κατανοούν τα κριτήρια και τις μεθόδους αξιολόγησης,
- να μπορούν να μετρούν τα αποτελέσματα,
- να βοηθούν τους αξιολογούμενους να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους,
- να μπορούν να αξιολογούν τα αποτελέσματα.⁷⁶

3.9.1 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι μέθοδοι με τις οποίες αξιολογούνται οι εργαζόμενοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολογούν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού βάσει αριθμών (έχουν δηλαδή ποσοτικό χαρακτήρα) όπως είναι ο αριθμός προϊόντων που παρήγαγε ο εργαζόμενος, ο αριθμός των προϊόντων που ήταν ελαττωματικά, ο αριθμός των απουσιών καθώς και άλλα αριθμητικά στοιχεία που αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ενός εργαζομένου. Ασφαλώς είναι δυνατόν να προκύψουν παραποιήσεις και στρεβλώσεις παρά τη χρήση αντικειμενικών μεθόδων. Οι βασικές αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι πέντε:

- οι μέθοδοι μέτρησης παραγωγής,
- οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες,
- τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου,
- οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας,
- οι μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα, την ανθρώπινη κρίση. Έχουν δηλαδή ποιοτικό χαρακτήρα και όχι ποσοτικό. Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι εκείνες που χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον στα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση με αυτές τις μεθόδους πραγματοποιούνται από οποιονδήποτε μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση ενός εργαζομένου. Κλασικό παράδειγμα είναι η αξιολόγηση που πραγματοποιεί ο προϊστάμενος στον υπάλληλο. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι

⁷⁶ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ.425-426

υποκειμενικές μέθοδοι σε αντίθεση με τις αντικειμενικές χρησιμοποιούνται και στην περίπτωση που δεν υπάρχει παραγωγή προϊόντος. Αυτό συμβαίνει διότι συμβάλλουν στην αξιολόγηση τόσο της εργασίας όσο και της συμπεριφοράς του προσωπικού. Οι βασικές υποκειμενικές μέθοδοι είναι:

- οι συγκριτικές μέθοδοι, οι οποίες κατατάσσουν τους εργαζομένους στην κλίμακα από τον καλύτερο στο χειρότερο. Με τη σειρά τους διακρίνονται σε τρία είδη:
 - κατάταξη,
 - κατάταξη σε ζευγάρια,
 - μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής.
- η αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης δηλαδή κάθε εργαζόμενος αξιολογείται σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα τα οποία υποβοηθούν στο να γίνουν συγκρίσεις σε διάφορα τμήματα. Στις μεθόδους των απόλυτων προτύπων εντάσσονται:
 - οι γραφικές κλίμακες κατάταξης,
 - ο σταθμισμένος κατάλογος,
 - τα κρίσιμα περιστατικά,
 - οι κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία,
 - η αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων,
 - τα κέντρα αξιολόγησης.

Αν και η αξιολόγηση ανήκει αποκλειστικά στην αρμοδιότητα των προϊσταμένων πλέον αξιολογητές μπορεί να είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μέσω της αυτοαξιολόγησης, οι συνάδελφοι τους, οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι καθώς και οι πελάτες.

Για να θεωρηθεί η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεσματική θα πρέπει να διακρίνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία τα οποία είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια με τη θέση του αξιολογούμενου.⁷⁷

⁷⁷ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ. 438 έως 458

3.10 Οι σύγχρονες τάσεις στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι εργοδότες επιδιώκουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηριζόμενοι στα κίνητρα και τις αποδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασικό ρόλο διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι με άριστη κατάρτιση και εξειδίκευση και όχι τόσο οι μηχανές. Γίνεται πλέον λόγος για διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι συνεχείς εξελίξεις επιδρούν σημαντικά στον τρόπο με τον οποίον γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από μέρους των εργοδοτών.⁷⁸

Οι τάσεις αυτές δεν είναι άλλες από τις ακόλουθες :

- Παγκοσμιοποίηση
- Επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες και εκτός συνόρων αγορές
- Τεχνολογικά επιτεύγματα⁷⁹
- Η φύση της εργασίας (η οποία μεταβάλλεται λόγω της τεχνολογίας)
- Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις
- Η μείωση του προσωπικού
- Η αβεβαιότητα
- Οι υψηλές απαιτήσεις των πελατών και των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος⁸⁰

Με τα νέα αυτά δεδομένα παρατηρούνται αλλαγές τόσο ως προς τη λειτουργία της επιχείρησης όσο και ως προς την ίδια την εργασία. Συγκεκριμένα, η σιγουριά και η ασφάλεια που παρείχε αρχικά η εργασία αντικαθίστανται από την αβεβαιότητα και την ανασφάλεια που προκαλούνται από τις διαρκείς μετακινήσεις των εργαζομένων καθώς και από τις αλλαγές στα καθήκοντα και στον τόπο εργασίας. Ακόμη παρατηρούνται αλλαγές και στην σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου δηλαδή παύει να υπάρχει ιδιαίτερη ιεραρχία και αυξάνονται οι απαιτήσεις. Λόγω αυτής της αστάθειας οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν πως δεν θα εξελιχθούν στην ίδια επιχείρηση και γι' αυτό προσπαθούν να αποκτήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες

⁷⁸ Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Μτφρ. Γ. Μελισσοουργός, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σελ. 29

⁷⁹ Λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας μεταβάλλονται διαρκώς οι διαδικασίες που ακολουθεί μία επιχείρηση.

⁸⁰ Stakeholders: όλοι όσοι επηρεάζονται από το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

ικανότητες για να τις χρησιμοποιήσουν σε μεταγενέστερες θέσεις και σε άλλες επιχειρήσεις. Στην ουσία δεν δεσμεύονται αλλά εργάζονται κυρίως ως ελεύθεροι επαγγελματίες.

Όλες αυτές οι συνθήκες οδηγούν σε αλλαγή και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπου τα στελέχη καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τις συνεχείς εξελίξεις. Είναι πολλές οι διαφορές μεταξύ της παλαιάς επιχειρηματικής πραγματικότητας και της νέας και γι' αυτό η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να τις κατανοήσει να τις ενσωματώσει στη λειτουργία της και ασφαλώς να τις ακολουθήσει. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι διαφορές αυτές (Πίνακας 6).⁸¹

Παλιά πραγματικότητα

- Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις
- Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά
- Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν
- Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς
- Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται

Νέα πραγματικότητα

- Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
- Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά
- Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν
- Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη
- Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα

Πίνακας 6: Παλαιά vs Νέα επιχειρηματική πραγματικότητα

Πηγή: Ιορδάνογλου, Δ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική. 2008

⁸¹ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σελ. 43-45.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον πυρήνα μιας επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνο το στοιχείο που βοηθάει στην ίδρυση διαφορετικών ειδών επιχειρήσεων και στην υλοποίηση ξεχωριστών ιδεών που συμβάλλουν στη δημιουργία και εδραίωση των τομέων παραγωγής που εν συνεχεία οδηγούν στην εξέλιξη της οικονομίας μιας χώρας.

Το ανθρώπινο όμως κεφάλαιο δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τη σωστή καθοδήγηση την οποία παρέχει ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης δηλαδή η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Το τμήμα αυτό είναι επιφορτισμένο με την αρμοδιότητα να επανδρώσει την επιχείρηση με τα κατάλληλα άτομα.

Εκτός όμως από την επιλογή και το διορισμό του επαρκούς προσωπικού, το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού οφείλει να είναι ενημερωμένο με τις συνεχείς εξελίξεις προκειμένου να μπορεί να προσαρμόζει τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού με τις ανάγκες που έχει τη δεδομένη περίοδο μια επιχείρηση.

Παράλληλα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι ευέλικτη στις τάσεις που επιτάσσουν οι συνθήκες για να μπορεί η επιχείρηση να ενεργεί και να δρα αποτελεσματικά ανά πάσα στιγμή.

Κρίνεται ζωτικής σημασίας η αξιοποίηση των εργαζομένων και η τοποθέτησή τους σε θέσεις εργασίας που μπορούν να ανταπεξέλθουν και να λειτουργήσουν ευεργετικά για την ίδια την επιχείρηση.

Οι βαθμιαίες αλλαγές που γίνονται σε κάθε επίπεδο δεν αφήνουν ανεπηρέαστη τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού η οποία καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να αντιμετωπίζει τους πιθανούς κινδύνους.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Dessler, G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Μτφρ. Γ. Μελισσουργός, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
- Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. 2η Έκδοση. Μτφρ. Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). Management Ανθρωπίνων Πόρων. 2η Έκδοση, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2010). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. 4η Έκδοση, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Τζωρτζάκης, Κ. (2014). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν. Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ, Αθήνα

Ηλεκτρονικές Πηγές

- διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: γιατί είναι τόσο σημαντική; <https://www.randstad.gr/υποψήφιος/career-blog/archives/διοίκηση-ανθρώπινου-δυναμικού-γιατί-είναι-τόσο-σημαντική-7264/>

ΗΓΕΣΙΑ

4. Ηγεσία

4.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Ηγεσία είναι μία έννοια συνθέτη και πολύπλοκη η οποία διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Δεν πρέπει να θεωρείται ως δεδομένο ένας και συγκεκριμένος ορισμός. Έχουν γίνει πολλές μελέτες και έρευνες προσπαθώντας να οδηγηθούν στην ουσία της έννοιας της ηγεσίας⁸². Όπως μάλιστα τονίζει ο Warren Bennis, διακεκριμένος καθηγητής, η ηγεσία είναι ένα ορατό καθημερινό φαινόμενο που είναι δύσκολο να κατανοηθεί («*To an extent, leadership is like beauty: It's hard to define, but you know it when you see it*»)⁸³. Στην προσπάθεια να αποδοθεί ένας ορισμός έχουν προταθεί αρκετοί. Παραδείγματος χάριν:

- Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού, παρακίνησης και διευκόλυνσης των άλλων, έτσι ώστε να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού του οποίου αποτελούν μέλη. (House et al., 1999)⁸⁴
- Η ηγεσία προσδιορίζει πώς θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα αυτό και τους εμπνέει ώστε να το πραγματοποιήσουν.⁸⁵ (Kotter, 2012)
- Ηγεσία είναι λειτουργία της ομάδας και απαιτεί ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Προϋποθέτει ηθελημένη επιρροή στην συμπεριφορά των άλλων.⁸⁶

Ο καθηγητής ηγεσίας και μάνατζμεντ Μπουραντάς, επιδιώκοντας να αξιοποιήσει τους πιο ακριβείς ορισμούς συνέθεσε τον εξής ένα: **«Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν**

⁸² Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ. 27

⁸³ Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books. p. xxx

⁸⁴ Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson. p. 21

⁸⁵ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. p. 25

⁸⁶ Chance, P. (2013). *Introduction to Educational Leadership & Organizational Behavior*. New York: Routledge. p. 84

αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα **καλύτερο μέλλον**». ⁸⁷

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό προκύπτουν δύο στοιχεία τα οποία συνιστούν τη βάση στην οποία στηρίζεται η έννοια της ηγεσίας. Το πρώτο στοιχείο είναι η επιρροή που ασκεί ένα άτομο σε μια ομάδα άλλων ατόμων προκειμένου να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις ικανότητές τους για την επίτευξη των στόχων. Το δεύτερο στοιχείο είναι ότι τα άτομα με προθυμία και εθελούσια συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων προκειμένου να επέλθει ένα καλύτερο μέλλον. Επί της ουσίας, η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία άσκησης επιρροής σε άλλα άτομα που επιτυγχάνεται μέσω κάποιων λειτουργιών όπως είναι η έμπνευση, η παρακίνηση, η δημιουργία οράματος, η πραγματοποίηση αλλαγών και λοιπά. ⁸⁸

Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη είναι δυνατόν να οριστεί και η έννοια του ατόμου που είναι ο παρακινητής σε όλες αυτές τις ενέργειες, δηλαδή ο **ηγέτης**. Ηγέτης είναι αυτός που συσπειρώνει τους ανθρώπους, αυτός που εμπνέει στα άτομα ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή, αυτός που τους καθοδηγεί με το παράδειγμά του, αυτός που αναλαμβάνει την πρωτοβουλία, αυτός που κερδίζει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων και τους δίνει κίνητρα να γίνονται καλύτεροι να λειτουργούν ως ομάδα και να σκέφτονται το κοινό καλό και τη συνολική πρόοδο και εξέλιξη. ⁸⁹ Προσαρμόζοντάς την έννοια του ηγέτη σε μία επιχείρηση ως τέτοιος θεωρείται ο πρόεδρος, ο γενικός διευθυντής, ο διευθύνων σύμβουλος. Δηλαδή αυτός που βρίσκεται ιεραρχικά ανώτερα από τους συναδέλφους του τους οποίους παρακινεί να τον ακολουθήσουν και να εργαστούν μαζί του για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. ⁹⁰

⁸⁷ Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 197

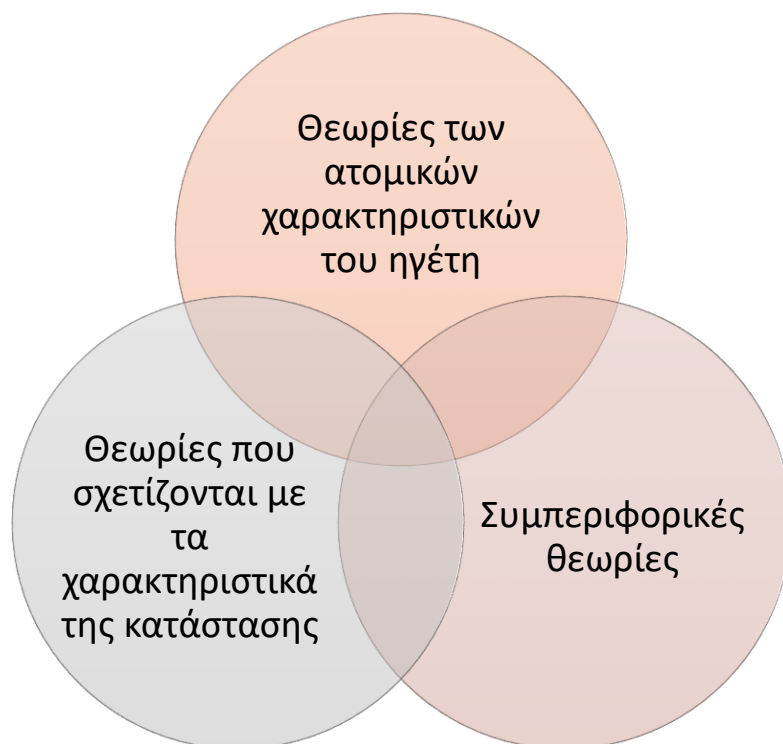
⁸⁸ Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 198

⁸⁹ Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Έκδοση. Μτφρ. Φ. Μεγαλούδη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. σελ.266

⁹⁰ Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ.199

4.2 Θεωρίες περί ηγεσίας

Πολλές είναι οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για την ηγεσία οι οποίες θα αναπτυχθούν ακολούθως:



Σχήμα 10: Θεωρίες ηγεσίας

4.2.1 Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη

Για πολλά έτη επικρατούσε η αντίληψη ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη σχετίζονται με την αποτελεσματικότητά του. Μάλιστα έχουν διεξαχθεί και πάρα πολλές έρευνες από πολύ παλιά των οποίων όμως τα αποτελέσματα δεν ήταν ιδιαίτερα πειστικά και αποδεκτά. Οι σημαντικότερες έρευνες ήταν οι εξής:

Stogdill (1948): Κατέταξε τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σε έξι κατηγορίες:

- φυσικά χαρακτηριστικά
- χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ευφυΐα
- χαρακτηριστικά που αφορούν την προσωπικότητα
- χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με τις κοινωνικές δεξιότητες
- χαρακτηριστικά που αναφέρονται στο καθήκον

- το κοινωνικό υπόβαθρο⁹¹

Stogdill (1981): Καθόρισε μια σειρά από χαρακτηριστικά τα οποία εμφανίζονται σε αρκετούς ηγέτες σε διάφορες καταστάσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- η τόλμη
- η αυτοπεποίθηση
- η ετοιμότητα
- η ικανότητα επιρροής της συμπεριφοράς άλλων ατόμων
- η υπευθυνότητα
- η προθυμία να δεχτούν οποιεσδήποτε αρνητικές συνέπειες⁹²

Ritchie & Moses (1983): Τα αποτελέσματα της έρευνας τους οδήγησε στο συμπέρασμα ότι στοιχεία της προσωπικότητας ατόμων με διευθυντικές θέσεις είχαν άμεση σχέση με το βαθμό της επιτυχίας στις εργασίες τους.⁹³

Σήμερα ισχύει το μοντέλο προσωπικότητας των πέντε παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- η εξωστρέφεια
- η ευσυνειδησία
- η προσήνεια
- η δεκτικότητα στην εμπειρία
- ο νευρωτισμός

Βάσει ερευνών θετική επίδραση στην ηγεσία έχει ιδιαίτερα η εξωστρέφεια και όχι τόσο η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα στην εμπειρία. Η εξωστρέφεια βοηθάει τον ηγέτη όχι να είναι αποτελεσματικός αλλά να μπορεί να αναλάβει αυτό το ρόλο και

⁹¹ Stogdill, R. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature*. Journal of Psychology, 25, 35-72.

⁹² : Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ.33

⁹³ Ritchie, R. & Moses, J. (1983). *Assessment center correlates of women's advancement into middle management: A 7-year longitudinal analysis*. Journal of Applied Psychology. Vol 68(2). 227-231

αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι άτομα που είναι περισσότερο εξωστρεφή μπορούν να ηγηθούν μιας ομάδας με επιτυχή τρόπο.⁹⁴

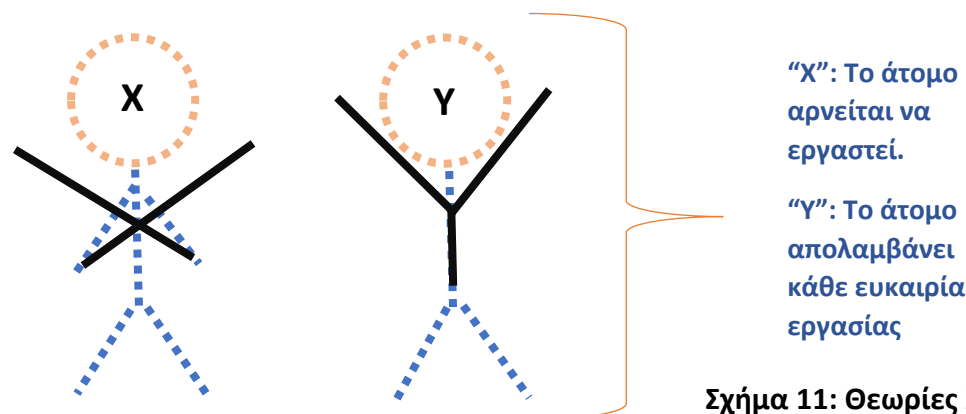
4.2.2 Συμπεριφορικές θεωρίες

Η αδυναμία των θεωριών των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη οδήγησε τους ερευνητές να εξετάσουν εάν η συμπεριφορά ενός ηγέτη συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των ηγετικών του ενεργειών. Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές η συμπεριφορά ενός ηγέτη διδάσκεται και παράλληλα εξαρτάται από το στυλ ηγεσίας που αυτός ακολουθεί.

Lippit & White (1930): Από τους πρώτους θεωρητικούς που μελέτησαν και αναφέρθηκαν σε στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτούς τρία είναι τα κύρια στυλ:

- ο αυταρχικός: Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χωρίς τη συμμετοχή της ομάδας η οποία έχει μόνο εκτελεστικό ρόλο.
- ο δημοκρατικός: Ο ηγέτης συνεργάζεται με την ομάδα δέχεται συμβουλές και της ζητά να έχει και εκείνη λόγο στις αποφάσεις που θα ληφθούν.
- ο εξουσιοδοτικός: Ο ηγέτης δεν κυριαρχεί αντιθέτως είναι περιορισμένος ο ρόλος του και οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ίδια την ομάδα.⁹⁵

McGregor (1960): Ανέπτυξε τις θεωρίες X + Y. Είναι θεωρίες ανθρώπινων κινήτρων και διαχείρισης και αφορούν το αυταρχικό και το δημοκρατικό τύπο ηγεσίας αντίστοιχα (Σχήμα 11). Στον πίνακα που ακολουθεί αναπτύσσονται οι θέσεις που απορρέουν από την κάθε θεωρία. (Πίνακας 7)⁹⁶



Σχήμα 11: Θεωρίες X + Y

⁹⁴ Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). Ηγέτες του Μέλλοντος. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ. 34-35

⁹⁵ Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). Ηγέτες του Μέλλοντος. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ. 36

⁹⁶ McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill

ΘΕΩΡΙΑ Χ	ΘΕΩΡΙΑ Υ
Ο μέσος άνθρωπος είναι εκ φύσεως τεμπέλης και εργάζεται όσο λιγότερο μπορεί	Η σωματική και η διανοητική προσπάθεια στην εργασία είναι τόσο φυσικές όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση
Δεν είναι φιλόδοξος, αντιπαθεί την υπευθυνότητα και προτιμά να καθοδηγείται	Ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει κάτω από κατάλληλες συνθήκες και όχι μόνο αποδέχεται αλλά αναζητά την ευθύνη
Αντιδρά εκ φύσεως στις αλλαγές	Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα παρακίνησης
Είναι εγωκεντρικός και αδιαφορεί για τις ανάγκες της οργάνωσης	Η δέσμευση στην επίτευξη στόχων οδηγεί στην αυτοδιαχείριση και τον αυτοέλεγχο
Δεν είναι ιδιαίτερα ευφυής και επηρεάζεται εύκολα από δημαγωγούς	

Πίνακας 7: Βασικές αρχές της Θεωρίας Χ + της Θεωρίας Υ

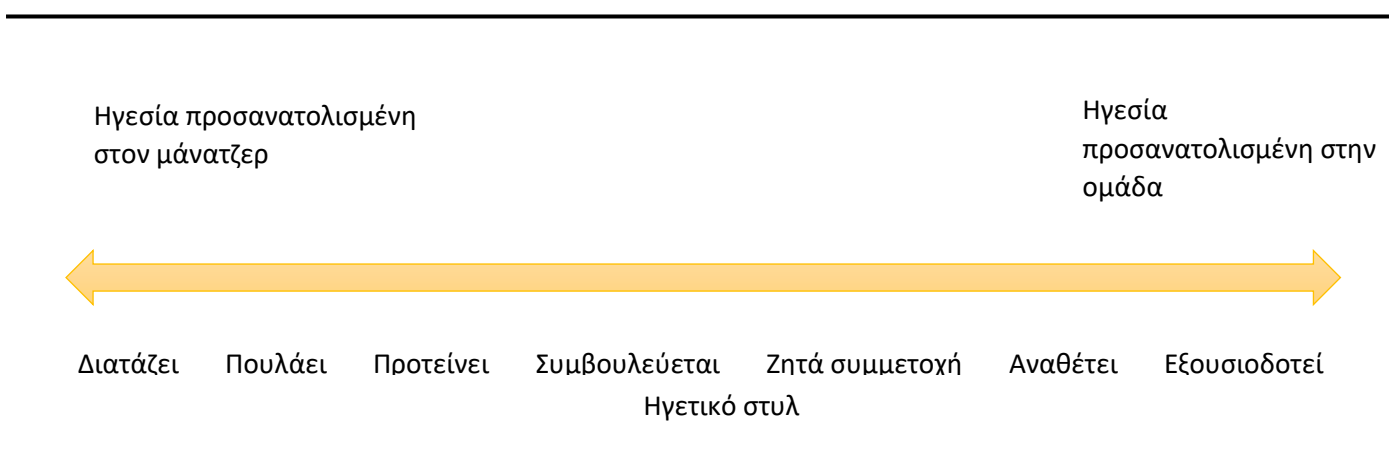
Πηγή: Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. *Ηγέτες του Μέλλοντος, Αθήνα, Εκδόσεις Πεδίο, 2016*

Πανεπιστήμιο του Οχάιο (τέλη 1940): Οι έρευνες του οδήγησε στον προσδιορισμό δύο ηγετικών συμπεριφορών, η μία *ως προς τα καθήκοντα* δηλαδή την οργάνωση του έργου, την ανάθεση ρόλων, την τήρηση του χρονοδιαγράμματος και η *άλλη ως προς τους ανθρώπους* όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους.

Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν: Αντίστοιχα αποτελέσματα είχαν και οι δικές του έρευνες οι οποίες κατέληξαν στον προσδιορισμό δύο ηγετικών συμπεριφορών, η μία έχοντας *προσανατολισμό στο άτομο* και η άλλη *προσανατολισμό στην παραγωγή*.

4.2.3 Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση

Tannenbaum & Schmidt (1958): Η θεωρία τους ήταν το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς (Σχήμα 12), η οποία χρησιμοποιώντας μία γραμμή (ή άξονα) τοποθετεί τα ηγετικά στυλ έχοντας ως άκρα το αυταρχικό και το δημοκρατικό, ενώ ανάμεσά τους παρεμβάλλονται και άλλα στυλ ηγεσίας. Το ποιο στυλ θα επιλεγεί ως το πιο κατάλληλο εξαρτάται από τους παράγοντες που έχουν σχέση με τον ηγέτη, με τους υφισταμένους και με την κατάσταση. Ο ηγέτης πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλους αυτούς παράγοντες και να υιοθετεί εκείνο το ηγετικό στυλ που είναι αρμόδιο στην κάθε περίπτωση.⁹⁸



Σχήμα 13: Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς

Πηγή: Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. Ηγέτες του Μέλλοντος, Αθήνα, Εκδόσεις Πεδίο, 2016

Fiedler (1967): Απόρροια της θεωρίας του αποτελεί το ενδεχόμενο μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η επιλογή του πρόσφορου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του λιγότερο προτιμώμενου

⁹⁸ Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958). "How to choose a leadership pattern". Harvard Business Review, 36(2), pp.95-101

συνεργάτη⁹⁹. Σύμφωνα με την κλίμακα αυτή ο ηγέτης καλείται να σκεφτεί όλους τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάστηκε και κατόπιν να περιγράψει το άτομο εκείνο με το οποίο είχε τη λιγότερο ικανοποιητική συνεργασία, χωρίς να υπολογίζονται οι προσωπικές σχέσεις (Πίνακας 8). Αν προκύψει υψηλή βαθμολογία LPC υποδηλώνεται ότι ο ηγέτης έχει *προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις*, ενώ ένα χαμηλό σκορ LPC δείχνει έναν *προσανατολισμό στην εργασία*.¹⁰⁰

Κλίμακα του λιγότερο προτιμώμενου συνεργάτη (LPC)		
Φιλικός	8 7 6 5 4 3 2 1	Εχθρικός
Ευχάριστος	8 7 6 5 4 3 2 1	Δυσάρεστος
Δεκτικός	8 7 6 5 4 3 2 1	Απορριπτικός
Ήρεμος	8 7 6 5 4 3 2 1	Αγχώδης
Προσιτός	8 7 6 5 4 3 2 1	Απόμακρος
Ενδιαφέρων	8 7 6 5 4 3 2 1	Βαρετός
Πιστός	8 7 6 5 4 3 2 1	Προδότης
Συνεργάσιμος	8 7 6 5 4 3 2 1	Μη συνεργάσιμος
Υποστηρικτικός	8 7 6 5 4 3 2 1	Επιθετικός
Ανεπιφύλακτος	8 7 6 5 4 3 2 1	Επιφυλακτικός
Ειλικρινής	8 7 6 5 4 3 2 1	Ανειλικρινής
Ευγενικός	8 7 6 5 4 3 2 1	Αγενής
Συνετός	8 7 6 5 4 3 2 1	Απερίσκεπτος
Άξιος εμπιστοσύνης	8 7 6 5 4 3 2 1	Αναξιόπιστος
Χαρωπός	8 7 6 5 4 3 2 1	Κατηφής
Σύμφωνος	8 7 6 5 4 3 2 1	Εριστικός

Πίνακας 8: Κλίμακα του λιγότερο προτιμώμενου συνεργάτη (LPC)

Πηγή: MindTools, Fiedler's Contingency Model - Matching Leadership Style to a Situation

⁹⁹ Least Preferred Co-worker (LPC)

¹⁰⁰ Fiedler contingency model

Hersey & Blanchard (1969): Ανέπτυξαν την θεωρία του κύκλου ζωής η οποία καθορίζει τέσσερα κύρια ηγετικά στυλ που προκύπτουν από διαφορετικούς συνδυασμούς των στυλ, του *προσανατολισμού στα καθήκοντα* και του *προσανατολισμού στις ανθρώπινες σχέσεις*. Ο παράγοντας που οδηγεί στην επιλογή του πιο κατάλληλου στυλ είναι το *επίπεδο ωριμότητας των υφιστάμενων*.¹⁰¹

Vroom & Yetton (1973): Ανέπτυξαν το *συμμετοχικό μοντέλο* ηγεσίας το οποίο σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων. Στο μοντέλο αυτό εμπεριέχονται πέντε στυλ ηγεσίας:

- το πρώτο αυταρχικό όπου ηγέτης αποφασίζει και διατάζει,
- το δεύτερο αυταρχικό όπου ο ηγέτης αποφασίζει αφού πρώτα συλλέξει πληροφορίες από τους υφισταμένους του,
- το πρώτο συμβουλευτικό όπου ο ηγέτης θα λάβει απόφαση αφού έρθει σε συζητήσεις με τους υφισταμένους του ατομικά,
- το δεύτερο συμβουλευτικό όπου ο ηγέτης θα αποφασίσει κατόπιν συζητήσεως με τους υφισταμένους του κατά ομάδες,
- το δημοκρατικό όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού.¹⁰²

House & Mitchell (1974): Παρουσίασαν το *μοντέλο πορείας-στόχου* σύμφωνα με το οποίο οι υφιστάμενοι περιμένουν βοήθεια από τον ηγέτη για την επίτευξη των στόχων. Βάσει της θεωρίας αυτής προκύπτουν τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- κατευθυντικό,
- υποστηρικτικό,
- συμμετοχικό,
- προσανατολισμένο στην επίτευξη.

¹⁰¹ Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ.41

¹⁰² Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ.42

Για να είναι αποτελεσματικός ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να συνδυάζει τους στόχους της επιχείρησης με τους στόχους των υφισταμένων δημιουργώντας παράλληλα τις συνθήκες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.¹⁰³

4.3 Ηγέτης: γεννιέσαι ή γίνεσαι;

Το ερώτημα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία και τίθεται από άτομα που έχουν τη φιλοδοξία να ηγούνται ομάδων, να διευθύνουν επιχειρήσεις, να αποτελούν το κυρίαρχο πρόσωπο ενός κινήματος ή να βοηθούν άλλους να κατορθώσουν το μεγαλείο.

Οι απόψεις που αφορούν αυτό το ζήτημα δίστανται. Κάποιοι πιστεύουν ότι οι πραγματικοί ηγέτες γεννιούνται με αυτόν τον τρόπο, ότι προορίζονται να ακολουθήσουν αυτόν τον δρόμο, ότι η ηγεσία είναι το πεπρωμένο τους.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει εκείνη η μερίδα ανθρώπων που θεωρούν ότι όπως είναι δυνατόν να καλλιεργηθούν κάποιες δεξιότητες το ίδιο μπορεί να συμβεί και με την ηγετική ικανότητα. Όπως δηλαδή συμβαίνει στη μουσική, τον αθλητισμό, την τέχνη. Είναι κάτι που μπορεί να αποκτήσει κάποιος και να διακριθεί γι' αυτό χάρη στην επιμονή, τη θέληση και τη συνεχή εξάσκηση.¹⁰⁴

Στην προσπάθεια να δοθεί μια πειστική και κοινώς αποδεκτή απάντηση στο ερώτημα αυτό, συνέχισαν να διεξάγονται έρευνες. Μάλιστα, φαίνεται πως οι προσπάθειες αυτές δεν ήταν άκαρπες. Αμερικανοί και Βρετανοί επιστήμονες, στους οποίους συγκαταλέγεται και ο Χρηστάκης (Ελληνοαμερικανός καθηγητής του πανεπιστημίου Harvard) υποστηρίζουν πως οδηγήθηκαν στην ανακάλυψη εκείνου του γονιδίου που βοηθά τους ανθρώπους να γίνουν ηγέτες και συνδέεται με ηγετικές και διευθυντικές θέσεις.

Ο Dr. Jan-Emmanuel De Neve του University College του Λονδίνου και μια ομάδα επιστημόνων προέβησαν σε γενετική έρευνα. Συγκεκριμένα, στο πείραμα συμμετείχαν περίπου 4.000 δίδυμοι άνθρωποι. Έγινε λοιπόν ανάλυση του DNA τους και από τα αποτελέσματα που προέκυψαν έγινε συσχέτιση του γενετικού τους

¹⁰³ Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λεάνδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ.43

¹⁰⁴ Arak, J. *Real Talk: Are Leaders Born or Made?*

προφίλ με κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς τους, της επαγγελματικής πορείας τους αλλά και του κοινωνικού τους δικτύου.

Μάλιστα, η ανάλυση αυτή κατέδειξε ότι το ένα μέρος (το 1/4) των ηγετικών γνωρισμάτων ενός ατόμου είναι δυνατόν να οφείλεται σε γενετικά αίτια. Εν γένει, οι επιστήμονες δήλωσαν ότι η ηγετική ικανότητα μπορεί να προκύψει μέσω της μάθησης, όμως υπάρχει κι ένα γονίδιο το λεγόμενο «γονίδιο του ηγέτη», με την επιστημονική ονομασία *rs4950*, που συμβάλλει στο να έχουν οι άνθρωποι τη φυσική τάση και ροπή να αναλαμβάνουν υποχρεώσεις με ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις.

Κατόπιν αυτής της έρευνας, ο Dr. Jan-Emmanuel De Neve (επικεφαλής της ομάδας), δήλωσε ότι το γονίδιο αυτό *«φαίνεται να σχετίζεται με την κληροδότηση της ηγετικής ικανότητας από γενιά σε γενιά. Η συμβατική σοφία, ότι η ηγεσία είναι μία ικανότητα, παραμένει αληθινή σε μεγάλο βαθμό, όμως δείξαμε ότι επίσης αποτελεί εν μέρει γενετικό γνώρισμα»*.

Ασφαλώς, δεν παρέλειψε να τονίσει ότι για την ανάδειξη ηγετικών προσωπικοτήτων απαιτείται συνδυασμός του γενετικού παράγοντα με τη μάθηση και το περιβάλλον. Επισήμανε δε την ανάγκη διεξαγωγής και άλλων ερευνών προκειμένου να διαπιστωθεί ο τρόπος με τον οποίο το «γονίδιο του ηγέτη» μπορεί να αλληλοεπιδράσει με άλλους εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα το μαθησιακό περιβάλλον του παιδιού, ενώ άφησε να εννοηθεί πως κατά τη δική του εκτίμηση ορισμένοι από τους ηγέτες που άφησαν το στίγμα τους στην παγκόσμια ιστορία ενδέχεται να διακρίνονταν από αυτό το γονίδιο.¹⁰⁵

Όπως ήδη αναφέρθηκε, υπάρχει έντονο το ενδιαφέρον για το τι είναι αυτό που κάνει κάποιον ηγέτη με αποτέλεσμα τη δημιουργία δύο σχολών σκέψης, εκ των οποίων η μία προτείνει ότι οι ηγέτες γεννιούνται ενώ η άλλη εισηγείται ότι οι ηγέτες γίνονται. Καθώς, παρουσιάστηκε η άποψη για το ότι η ηγεσία είναι θέμα γενετικής υπόστασης στηριζόμενη μάλιστα και σε επιστημονική έρευνα ήρθε η ώρα να πάρει θέση και ο αντίλογος.

¹⁰⁵ ΑΠΕ-ΜΠΕ. (2017). *Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι;*

Ο Warren Bennis, ο οποίος είχε στο ενεργητικό του σημαντική ακαδημαϊκή πορεία, ήταν συγγραφέας πάνω από 30 βιβλίων και διετέλεσε σύμβουλος τεσσάρων προέδρων των Ηνωμένων Πολιτειών, αφιέρωσε πολύτιμο χρόνο στη μελέτη της ηγεσίας και των ηγετών και οδηγήθηκε σε έρευνα επί αυτών των ζητημάτων . Μετά από μια σημαντική έρευνα σχετικά με την ηγεσία, κατέληξε στο ότι είναι μύθος η ύπαρξη γενετικού παράγοντα στην ηγεσία. Για τον ίδιο, οι ηγέτες γίνονται, δεν γεννιούνται. Αποδεικνύεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων που έγιναν ηγέτες προέκυψε χάρη στη συνεχή προσπάθεια, την καθημερινή δράση, τη σκληρή και εντατική δουλειά.

Μολονότι, υπάρχουν κάποιες γενετικές ιδιότητες που μπορούν να συμβάλλουν στην επιτάχυνση της ανάπτυξης της ηγετικής ικανότητας, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η ηγεσία είναι στο DNA. Απόρροια αυτής της άποψης είναι τα ακόλουθα:

- Το φύλο διαδραματίζει πολύ μικρό ρόλο στη δυναμική της ηγεσίας. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι ελαφρώς πιο αποτελεσματικές ως ηγέτες, αλλά αυτό φαίνεται να οφείλεται στις υψηλότερες απαιτήσεις που υπάρχουν όταν γυναίκες αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις.
- Οι ηγέτες “βγαίνουν σε πολλά σχήματα και μεγέθη”. Λίγα είναι τα χαρακτηριστικά που προδιαγράφουν την προοπτική ηγεσίας. Σύμφωνα με έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι άνθρωποι που είναι προσαρμόσιμοι, κοινωνικοί, φιλόδοξοι έχουν πολλές πιθανότητες να γίνουν ηγέτες. Αξίζει να σημειωθεί το IQ συμβάλλει λιγότερο από 5% στο ενδεχόμενο να αναδειχθεί κάποιος ως ηγέτης.
- Οι ηγετικές συμπεριφορές πηγάζουν από έναν συνδυασμό γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως δηλαδή συμβαίνει και με άλλες ικανότητες και πρακτικές. Και ενώ μερικοί άνθρωποι μπορεί να γεννιούνται με ηγετική δυναμική, υπάρχει έρευνα που υποστηρίζει ότι κατά 30% - 60%, οι ηγετικές ικανότητες αναπτύσσονται και μαθαίνονται με την πάροδο του χρόνου.

Πολλές φορές μάλιστα όταν εξετάζεται αν τελικά οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται, θεωρείται κατά πολλούς ότι η ηγεσία είναι το αποτέλεσμα μιας χαρισματικής προσωπικότητας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει σαφές ότι η ηγετική επιτυχία δεν ταυτίζεται με συγκεκριμένα γνωρίσματα του χαρακτήρα και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι ηγέτες σε όλη την ιστορία διακρίνονταν για τη δική τους ξεχωριστή και μοναδική προσωπικότητα, όπως:

- Nelson Mandela
- Steve Jobs
- Winston Churchill
- Martin Luther King, Jr.
- Mahatma Ghandi
- Henry Ford
- Abraham Lincoln
- Warren Buffet
- Bill Gates
- Lou Gerstner

Ο καθένας από αυτούς τους ηγέτες είχαν τελείως διαφορετικό χαρακτήρα και στυλ. Η ηγεσία τους ήταν μια φυσική επέκταση ενός σαφούς και προσδιορισμένου σκοπού, της δικής τους προσωπικής εμπειρίας και της ζωής τους.

Η ηγεσία αντικατοπτρίζει το ποιος είσαι, ποιος ο σκοπός σου και ποια αλλαγή θέλεις να κάνεις στον κόσμο. *«Για να γίνεις ηγέτης πρέπει να είσαι ο εαυτός σου, να γίνεις ο δημιουργός της δικής σου ζωής».* (Warren Bennis)

Η ηγεσία μαθαίνεται και αναπτύσσεται, όπως συμβαίνει και με τις άλλες δεξιότητες, μέσω της πρακτικής και της εξάσκησης. Αυτό σημαίνει πως προαπαιτούμενο αυτού είναι η ανάληψη κινδύνων, η σκληρή εργασία και η δραστηριοποίηση εκτός της ζώνης ασφαλείας.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Ambler, G. (2017). *Leaders Are Not Born, They're Made. Leadership Develops*

4.4 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Η έννοια του ηγέτη είναι άμεσα συνυφασμένη με την επιτυχία. Ωστόσο, δεν είναι τόσο απλά τα πράγματα. Προκειμένου να επέλθουν επιτυχημένα αποτελέσματα απαιτείται άσκηση ορθής ηγετικής συμπεριφοράς η οποία πραγματοποιείται υπό την προϋπόθεση ο ηγέτης να διαθέτει τα αναγκαία γνωρίσματα και τις απαιτούμενες ικανότητες που επιτάσσει η ηγετική συμπεριφορά. Μετά από πολλές έρευνες και βάση της λογικής δύο είναι τα κύρια στοιχεία που συνιστούν τον ηγέτη, η *διάθεση* να ασκεί ηγεσία και η *ικανότητα* του. Η διάθεσή του προσδιορίζεται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του όπως είναι οι αξίες, τα κίνητρα, οι αντιλήψεις κ.λπ. ενώ η ικανότητα απαρτίζεται από ένα σύνολο ικανοτήτων. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο ηγέτης και η ηγετική συμπεριφορά είναι ένας συνδυασμός, ένα μείγμα δηλαδή των χαρακτηριστικών στοιχείων της προσωπικότητας του και των ικανοτήτων και όχι αποτέλεσμα αθροίσματος αυτών. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι το μείγμα αυτό διαφέρει ανάλογα την κάθε περίπτωση.¹⁰⁷

Ηγετικά χαρακτηριστικά

Τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες. Στην πρώτη κατηγορία εμπεριέχονται τα στοιχεία εκείνα της προσωπικότητας που σχετίζονται με τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας και είναι τα εξής :

- **Ανάγκη για όραμα και επιτεύγματα:** Η ανάγκη αυτή προκύπτει από το όραμα του για ένα καλύτερο μέλλον το οποίο επιδιώκει να υλοποιήσει πάση θυσία.
- **Ανάγκη για αναγνώριση:** Αποτελεί τη φιλοδοξία του να αποκτήσει αναγνώριση, επαγγελματική καταξίωση και επιτυχία με αποτέλεσμα να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια μέσω σκληρής δουλειάς.
- **Πίστη και δέσμευση σε αξίες:** Για να είναι αποτελεσματική η άσκηση της ηγεσίας πρέπει ο ηγέτης να έχει αξίες απέναντι στις οποίες δεσμεύεται και βάσει των οποίων σκέφτεται και λειτουργεί. Παράλληλα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπιστοσύνη των συνεργατών του οι οποίοι βασιζόμενοι σε αυτές επιθυμούν να τον ακολουθήσουν.

¹⁰⁷ Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 247-251

- Ανάγκη για δύναμη και επιρροή: Αποτελεί την ανάγκη του ηγέτη να επηρεάζει τους άλλους με σκοπό την υλοποίηση ενός κοινού στόχου ο οποίος θα έχει θετικό αντίκτυπο σε όλους.

Στη δεύτερη κατηγορία εμπίπτουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που σχετίζονται με το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς όπως είναι η ευαισθησία για τους ανθρώπους, η ταπεινότητα, η ακεραιότητα και η αυστηρότητα.¹⁰⁸

Ηγετικές ικανότητες

Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

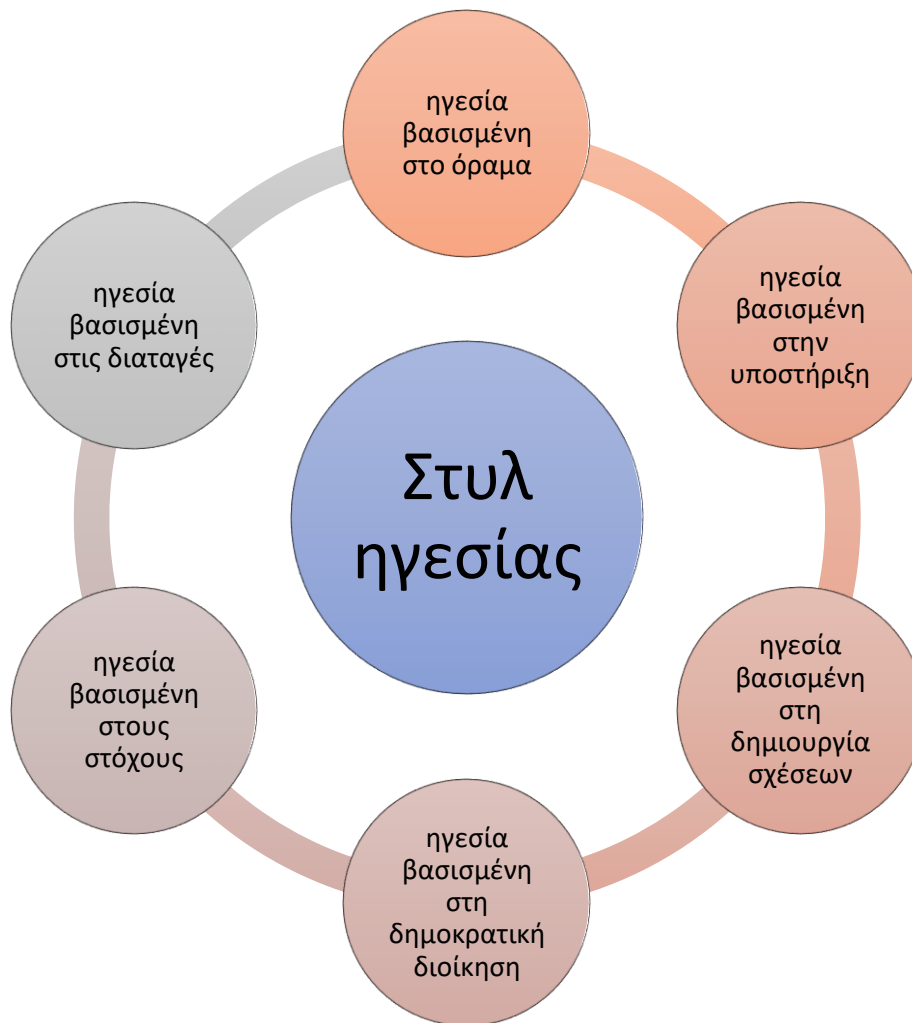
- Ικανότητες ρόλων: δηλαδή οι ικανότητες του ατόμου να μπορεί να ασκεί τους ηγετικούς ρόλους που συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά.
- Μετα-ικανότητες: Είναι ικανότητες που συνιστούν τις προϋποθέσεις προκειμένου να αναπτυχθούν κάποιες άλλες ικανότητες ή αποτελούν τον κορμό των περισσότερων ικανοτήτων. Οι κυριότερες είναι:
 - η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
 - η συστημική σκέψη
 - η ικανότητα επικοινωνίας
 - η συναισθηματική νοημοσύνη
 - η αυτοεπίγνωση
 - η αυτορρύθμιση
 - η ενσυναίσθηση¹⁰⁹

4.5 Στυλ ηγεσίας

Κάθε ηγέτης κατά την άσκηση των καθηκόντων του λειτουργεί σύμφωνα με κάποια διακριτά στυλ, τα οποία μάλιστα εναλλάσσονται ανάλογα την περίπτωση. Τα στυλ αυτά είναι 6 (Σχήμα 15):

¹⁰⁸ Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 252-255

¹⁰⁹ Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 259-263



Σχήμα 14: Στυλ ηγεσίας

Τα τέσσερα από τα έξι στυλ (οραματιστής, υποστηρικτής, συνεργατικός, δημοκρατικός) συμβάλλουν στην επίτευξη αρμονίας και κατ' επέκταση στην αύξηση της απόδοσης. Τα υπόλοιπα δύο (κατευθυντικός, καταπιεστικός) αν και είναι σημαντικά πρέπει να εφαρμόζονται με σύνεση και όχι απερίσκεπτα.

Στην προσπάθεια να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα στυλ αυτά επιδρούν σ' έναν οργανισμό, διενεργήθηκε μία έρευνα παγκόσμιας κλίμακας στην οποία έλαβαν συμμετοχή 3.871 στελέχη. Η έρευνα αυτή στόχευε στην αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας καθώς και στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο επηρεάζονται τα οικονομικά της επιχείρησης από τα διάφορα αυτά στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής κατέδειξαν πως η εναλλαγή των στυλ

επέφεραν καλύτερη αποδοτικότητα στον οικονομικό τομέα της επιχείρησης. Αυτό σήμαινε πως άριστος ήταν ο ηγέτης που δεν ακολουθούσε πιστά ένα συγκεκριμένο στυλ αλλά προέβαινε στην εκ περιτροπής καθιέρωση διάφορων στυλ.¹¹⁰

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε στυλ ηγεσίας

Ηγεσία βασισμένη στο όραμα:

- Τι κάνει: κινητοποιεί τα άτομα για την υλοποίηση ενός κοινού οράματος
- Πότε: όταν υπάρχει ανάγκη αλλαγής
- Τι αντίκτυπο έχει: ιδιαίτερα θετικό

Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη:

- Τι κάνει: συνδέει τους προσωπικούς στόχους με εκείνους της επιχείρησης
- Πότε: όταν υπάρχει ανάγκη παροχής βοήθειας και συμβουλών στα άτομα της ομάδας για βελτίωση και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους
- Τι αντίκτυπο έχει: ιδιαίτερα θετικό

Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων:

- Τι κάνει: δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας
- Πότε: όταν υπάρχει ανάγκη να γεφυρωθούν οι σχέσεις των ατόμων της ομάδας και να τονωθεί η συνοχή τους σε περιόδους κρίσης
- Τι αντίκτυπο έχει: θετικό

Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση:

- Τι κάνει: εκτιμά την εργασία και τη συμμετοχή των ατόμων
- Πότε: όταν υπάρχει ανάγκη συναίνεσης
- Τι αντίκτυπο έχει: θετικό

¹¹⁰ Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ.81

Ηγεσία βασισμένη στους στόχους:

- Τι κάνει: θέτει νέους υψηλότερους στόχους και αποδέχεται νέες προκλήσεις
- Πότε: όταν υπάρχει ανάγκη για άμεσα και ιδιαίτερης ποιότητας αποτελέσματα
- Τι αντίκτυπο έχει: ιδιαίτερα αρνητικό

Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές:

- Τι κάνει: κατευνάζει τους φόβους και τα άγχη, απαιτώντας παράλληλα υπακοή
- Πότε: όταν υπάρχει ανάγκη αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης
- Τι αντίκτυπο έχει: ιδιαίτερα αρνητικό^{111 112}

4.6 Ηγέτης vs Μάνατζερ

Το ζήτημα του κατά πόσο μοιάζουν ή διαφέρουν ο ηγέτης με τον μάνατζερ έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών θεωρητικών. Κατά τον Kotter (1990) οι δύο αυτές έννοιες είναι συμπληρωματικές και η μία επιδρά στην άλλη. Δηλαδή, ο μάνατζερ καλείται να αντιμετωπίσει σύνθετα ζητήματα των επιχειρήσεων ενώ ο ηγέτης τις επερχόμενες αλλαγές στο σύγχρονο κόσμο. Πρέπει, να καταστεί σαφές ότι ένας ηγέτης δεν είναι πάντα και μάνατζερ και αντιστρόφως. Πάντως, ο ηγέτης ως έννοια είναι ευρύτερη από εκείνη του μάνατζερ. Σε κάθε περίπτωση, όταν μία επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της τότε εντάσσει και τους δύο αυτούς ρόλους στην ομάδα διότι μόνο έτσι θα κατορθώσουν να μειώσουν το χάος που επικρατεί και να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας και κερδοφορίας.¹¹³

Σε καμία πάντως περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι ο ηγέτης και ο μάνατζερ ταυτίζονται. Στον ακόλουθο πίνακα διακρίνονται ξεκάθαρα τα σημεία στα οποία αποκλίνουν. (Πίνακας 9)

¹¹¹ Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ.82-83

¹¹² Μπρίνια, Β. (2008). *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα. σελ.75-76

¹¹³ Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λεάνδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ. 28-30

Ηγέτης	Μάνατζερ
<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Κάνει χρήση προσωπικής δύναμης • Δημιουργεί όραμα, εμπνέει, καθοδηγεί μέσω ιδανικών και αξιών • Κερδίζει εμπιστοσύνη • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, εστιάζει στα συναισθήματα • Διευρύνει τους ορίζοντες • Ενδιαφέρεται κυρίως για το "γιατί" • Καινοτομεί, τολμάει να κάνει αλλαγές • Ερευνά την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο μέλλον • Κάνει τα σωστά πράγματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Χρησιμοποιεί "δοτή" δύναμη • Δίνει οδηγίες, εντολές, τιμωρίες • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στα συστήματα, εστιάζει στη λογική • Κινείται σε τυπικά πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το "πώς" • Προτιμά την κατεστημένη κατάσταση • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο παρόν • Κάνει τα πράγματα σωστά

Πίνακας 9: Διαφορές ηγέτη – μάνατζερ

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία- Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα. σελ. 203

4.7 Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη

Όταν αναφερόμαστε στην ηγεσία πάντα μας έρχεται στο νου πως το άτομο που την ασκεί διακρίνεται για τις νοητικές του ικανότητες παραβλέποντας το κομμάτι των συναισθημάτων, θεωρώντας πως λειτουργούν κατασταλτικά στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Μετά τη διεξαγωγή πολλών ερευνών και μελετών έχει αποδειχθεί πως το ζήτημα των συναισθημάτων όχι μόνο δεν έχουν κατασταλτικό χαρακτήρα αλλά αντίθετα διαδραματίζουν άκρως σημαντικό ρόλο που σε συνδυασμό με τις πνευματικές ικανότητες οδηγούν σε σίγουρη επιτυχία.

Έχοντας ως σύμβουλο τον Αριστοτέλη, που θεωρείται και ο πρώτος διδάξας, θα δούμε τη σημασία των συναισθημάτων και της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη δημιουργία ενός άριστου ηγέτη.

4.7.1 Συναισθηματική νοημοσύνη

Είναι δύσκολη η απόδοση ενός συγκεκριμένου ορισμού για τη συναισθηματική νοημοσύνη διότι ο κάθε μελετητής προσεγγίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάλογα με τη δική του οπτική γωνία και γι' αυτό έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες εννοιολογικής προσέγγισης του όρου αυτού. Αναφέρονται επιλεκτικά οι κάτωθι ορισμοί:

- Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας του Γ. Μπαμπινιώτη: *«Η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».*
- Goleman (1998): *«Η ικανότητα να:*
 - *γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιό τους,*
 - *είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του,*
 - *κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».*
- Mayer & Salovey: *«Ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθείς τα συναισθήματα τα δικά σου, των άλλων και να είσαι σε θέση να ξεχωρίζεις και να χρησιμοποιείς τις πληροφορίες αυτών ώστε να ελέγχεις τις σκέψεις και τις πράξεις σου».*
- Mayer & Salovey σε συνεργασία με τον Caruso: *«Η ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο*

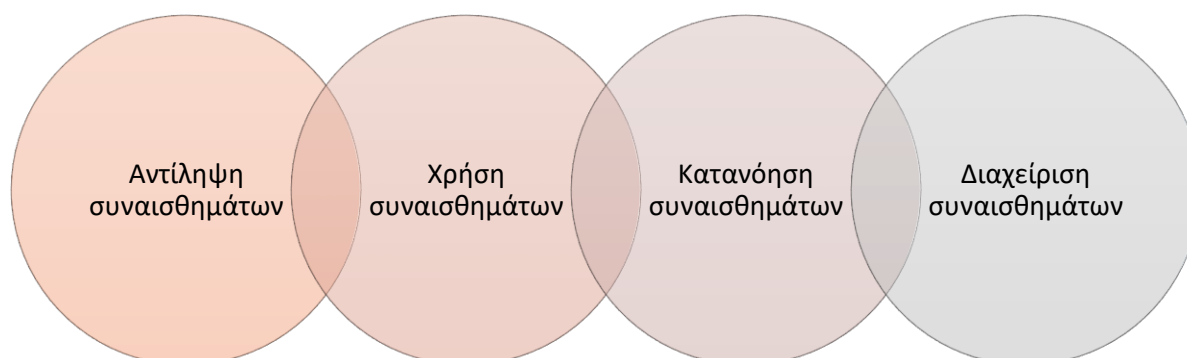
τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους». ¹¹⁴

4.7.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί μεγάλη μερίδα επιστημόνων έχουν δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη και έχουν αφιερώσει χρόνο σε έρευνες και μελέτες. Ωστόσο, η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου μοντέλου από το οποίο να προκύπτουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν ήταν ένα εύκολο εγχείρημα. Κάποιοι όμως ερευνητές ανέπτυξαν κάποια μοντέλα που αντανακλούν τις δικές τους θεωρήσεις. Στα ακόλουθα σχήματα αποτυπώνονται τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης μαζί με τους θεμελιωτές τους.

Μοντέλο Salovey – Mayer

Ήταν οι πρώτοι που πρότειναν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη για να αποτυπώσουν την ικανότητα του ατόμου να έρχεται αντιμέτωπο με τα συναισθήματά του. Το μοντέλο αυτό καλείται μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης (Σχήμα 15) και στηρίζεται ακριβώς στην ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα ως απαραίτητες πηγές πληροφορίας που συμβάλλουν στην ένταξη του ατόμου στην κοινωνία. Ωστόσο, το μοντέλο αυτό έχει δεχθεί έντονη κριτική λόγω έλλειψης κύρους στην προσπάθεια εφαρμογής του. ¹¹⁵



Σχήμα 15: Μοντέλο Salovey – Mayer

¹¹⁴ Μπρίνια, Β. (2008). Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα. σελ. 43-45

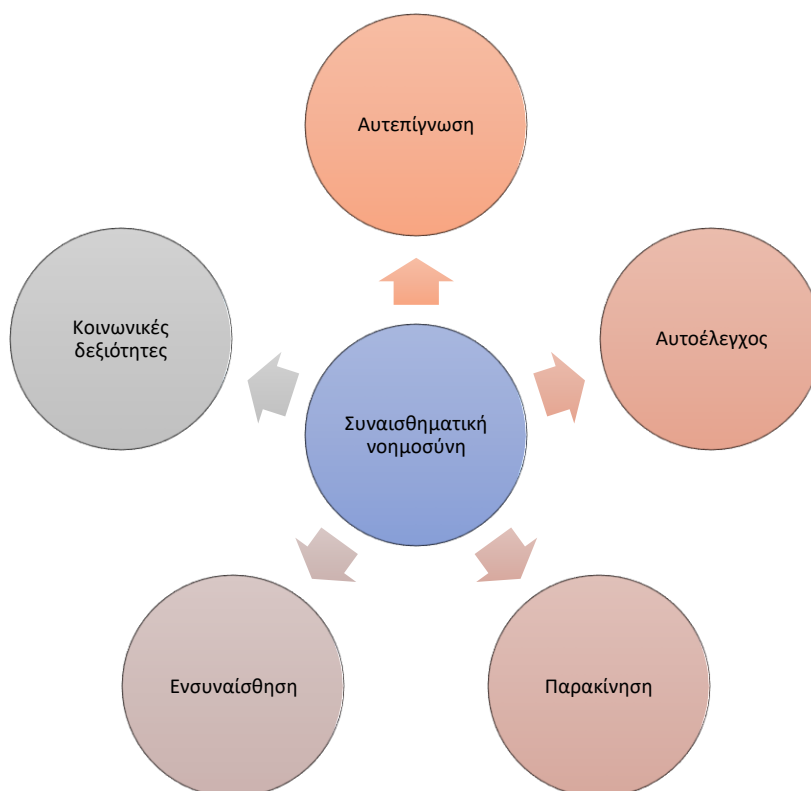
¹¹⁵ Συναισθηματική νοημοσύνη-Wikipedia, the free encyclopedia

Μοντέλο Goleman

Ο Daniel Goleman (διδάκτορας του πανεπιστημίου του Harvard), ένας από τους κύριους ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, θεωρούσε αρχικά ως θεμελιώδη χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη τις εξής δεξιότητες:

- Αυτεπίγνωση
- Συναισθηματική διαχείριση
- Αυτοπαρακίνηση
- Ενσυναίσθηση
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Επικοινωνία
- Προσωπικό στυλ

Στη συνέχεια όμως το 1998 ο Goleman ανέπτυξε ένα μοντέλο το οποίο αφορούσε κυρίως επιχειρήσεις και ενσωμάτωνε τις συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε ομάδες. (Σχήμα 16)¹¹⁶



Σχήμα 16: Μοντέλο Goleman

¹¹⁶ Μπρίνια, Β. (2008). *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα. σελ.46

Goleman-Boyatzis-Rhee

Ο Goleman συνέχισε τις μελέτες του και λίγο αργότερα συνεργαζόμενος με τους Boyatzis και Rhee ανέπτυξε μια θεωρία τη λεγόμενη «θεωρία της απόδοσης» που στηριζόταν στην προηγούμενη μελέτη του. Σε αυτό το νέο μοντέλο οι 5 προαναφερθείσες συναισθηματικές δεξιότητες συμπύχθηκαν πλέον σε 4:

- Αυτεπίγνωση
- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνική Επίγνωση
- Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων ¹¹⁷

4.7.3 Η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία

Η στρατηγική συνάδει με το όραμα και τα μεγάλα ιδανικά. Όμως ένας γνήσιος ηγέτης είναι αυτός που επιδρά στο συναίσθημα. Ένας ηγέτης θέτει στόχους τους οποίους επιδιώκει να υλοποιήσει. Η επιτυχία όμως εξαρτάται από τον τρόπο που θα το κάνει ανεξάρτητα από το τι επιδιώκει. Ο τρόπος στηρίζεται στην αφύπνιση των συναισθημάτων και μόνο εάν το καταφέρει αυτό θα οδηγηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση. Αν όχι, τίποτα απ' όσα προσπαθήσει δεν θα έχουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Πάντα οι ηγέτες ασκούσαν σημαντικό συναισθηματικό ρόλο και μπορούσαν να εδραιώσουν τη θέση τους με την αφύπνιση των συναισθημάτων των ανθρώπων. Διακρίνονταν λοιπόν για το συναισθηματικό καθήκον που είχαν αναλάβει.

Σήμερα, στις σύγχρονες επιχειρήσεις αυτό το καθήκον αποτελεί τη σπουδαιότερη υποχρέωση της ηγεσίας διότι ο ηγέτης μπορεί να καθοδηγεί την ομάδα του προς τη σωστή κατεύθυνση διαλύοντας κάθε αρνητικό συναίσθημα. Υποχρέωση του ηγέτη είναι να διεγείρει τα συναισθήματα της ομάδας του, να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού και ευφορίας που θα οδηγήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας. Αν όμως προκαλέσει άγχος, γκρίνια και γενικά ένα αρνητικό κλίμα το αποτέλεσμα θα είναι να χάσει το ρυθμό της η ομάδα και να μη μπορέσει να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει διότι όταν οι άνθρωποι είναι καλά διέπονται από

¹¹⁷ Μπρίνια, Β. (2008). Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα. σελ.49

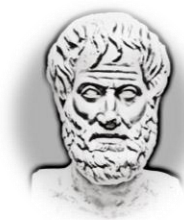
θετικά συναισθήματα, γίνονται καλύτεροι στο να κατανοούν τις πληροφορίες και τις οδηγίες, μπορούν να λαμβάνουν ορθότερες αποφάσεις και να είναι περισσότερο ευέλικτοι στην σκέψη.

Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να μπορεί να εμπνέει την ομάδα του και να της προκαλεί ενθουσιασμό και διάθεση για συνεργασία, στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία. Αν όμως αποτύχει να αφουγκραστεί τα συναισθήματά της ομάδας του και να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα, αυτό θα επιφέρει δυσαρμονία και αναστάτωση στην ομάδα η οποία θα χάσει την ισορροπία της και δε θα αποδώσει τα μέγιστα. Ο χειρισμός αυτών των συναισθημάτων που θα οδηγήσει την ομάδα στην επίτευξη των στόχων εξαρτάται αποκλειστικά από το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη. Τι σημαίνει αυτό; Ο συντονισμός μιας ομάδας και η δημιουργία ενθουσιασμού προκύπτει φυσικά από έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη. Μία ομάδα, έχοντας έναν τέτοιο ηγέτη, μαθαίνει να συνεργάζεται, να αποφασίζει από κοινού, να βοηθά ο ένας τον άλλον για την επίτευξη του στόχου. Χωρίς όμως έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη η ομάδα κάνει τη δουλειά της χωρίς να προσπαθεί να δώσει τον καλύτερό της εαυτό.

Όπως έχει ήδη ειπωθεί η επιτυχία είναι το άθροισμα της συναισθηματικής νοημοσύνης με την νοητική ικανότητα. Και μάλιστα οι ανώτερες νοητικές δεξιότητες και η ικανότητα του “σκέπτεσθαι” σε συνδυασμό με έναν υψηλό δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας οδηγούν με απόλυτη ακρίβεια στην ανάληψη μιας ηγετικής θέσης με απόλυτη επιτυχία. Ο ηγέτης που διακρίνεται με αυτές τις ικανότητες μπορεί να εμπνέει στους άλλους ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα και μια κοινή αποστολή, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να βοηθά τους άλλους να έχουν καλή επίδοση ενώ αναλαμβάνει κάθε ευθύνη για τη δουλειά τους και να καθοδηγεί την ομάδα με το παράδειγμα του.¹¹⁸

¹¹⁸ Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ.25-51

4.8 Ο Αριστοτελικός ηγέτης



Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, είναι εύκολο. Αλλά να θυμώσεις με το σωστό άνθρωπο, στο σωστό βαθμό, για το σωστό λόγο, τη σωστή στιγμή και με το σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο.

Αριστοτέλης, 384-322 π.Χ. , Αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος

4.8.1 Η ηθική

Η ηθική είναι το σύνολο των κανόνων και των αξιών που ορίζουν τι είναι επιτρεπτό, τι είναι απαγορευτικό και ποιες πράξεις είναι αποδεκτές και ορθές στο κοινωνικό γίνεσθαι. Η ηθική αποσκοπεί στην αναγνώριση εκείνων των κανόνων που είναι αναγκαίο να διέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά και των αγαθών που έχουν αξία να αναζητηθούν.

Οι ηθικές αποφάσεις υποκινούνται από τις αρχές της συμπεριφοράς όπως δηλαδή την εντιμότητα, τη δικαιοσύνη, το ενδιαφέρον, το σεβασμό και την αφοσίωση. Σαφώς όλες αυτές οι αξίες είναι κατά γενική ομολογία το όχημα για την θεμελίωση μίας αξιέπαινης συμπεριφοράς. Όμως όσο απλό και αν φαίνεται η ηθική είναι στην ουσία ένα σύνθετο και πολύπλοκο ζήτημα ιδίως όταν μια συνθήκη επιβάλλει μία άλλη σε σχέση με άλλες αξίες.

Ένα ηθικό ζήτημα αφορά μια κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με αρκετές πράξεις και πρέπει να διαλέξει με γνώμονα την ηθική ορθολογικότητα. Τα ηθικά ζητήματα ανακύπτουν σε κάθε φάση της ανθρώπινης ζωής όμως στην παρούσα μελέτη στρέφεται το ενδιαφέρον στην επιχειρησιακή ηθική, δηλαδή όλες εκείνες τις αξίες, αρχές και ηθικά κριτήρια που συντονίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον επιχειρηματικό κόσμο.¹¹⁹

4.8.2 Η ηθική των επιχειρήσεων

Η επιχειρησιακή ηθική αποσκοπεί στο να προσδιορίσει την ορθότητα μιας πράξης σε ένα ξεχωριστό και πιο εξειδικευμένο χώρο μιας κοινωνίας, αυτόν των επιχειρήσεων.

¹¹⁹ Bateman, Th.& Snell, Sc. (2011). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 8^η έκδοση. Μτφρ. Λ. Σδρόλιας. Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ. Θεσσαλονίκη. σελ. 299

Αναζητά τα μέσα που είναι τα κατάλληλα για την καλύτερη βελτίωση των διαφορών και των συγκρούσεων μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης όταν έχουν αντιτιθέμενα συμφέροντα τα οποία προσπαθεί να εξισορροπήσει ενώ παράλληλα στοιχειοθετεί έναν κοινό κώδικα που θέτει αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς.

Οι άνθρωποι που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό καλούνται συχνά να αντιμετωπίσουν ηθικά διλήμματα και να αναζητήσουν λύσεις σε συγκρούσεις που προκαλούνται όταν οι επιχειρησιακοί στόχοι αντιτίθενται στις ηθικές αρχές και αξίες.

Βέβαια, όταν γίνεται αναφορά στην ηθική των επιχειρήσεων είναι λογικό πολλοί να θεωρήσουν πως πρόκειται για ένα σχήμα οξύμωρο, για μία έννοια που δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα εξαιτίας του βασικού στόχου που θέτει κάθε επιχείρηση, που δεν είναι άλλος από την μεγιστοποίηση των κερδών της και την εδραίωση της στην αγορά, και των μέσων και τεχνικών που χρησιμοποιεί για να τον υλοποιήσει.

Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις συντάσσουν κώδικες συμπεριφοράς, στους οποίους διατυπώνονται οι βασικές αξίες και οι τρόποι συμπεριφοράς αναφορικά με το περιβάλλον. Μάλιστα πολλές επιχειρήσεις ιδρύουν τμήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Συνεπώς, η ηθική γίνεται κριτήριο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Για να διαπιστωθεί αν μια επιχείρηση λειτουργεί βάσει ηθικών κανόνων πρέπει να εξεταστούν τα εξής:

- Αν η επιχείρηση έχει συναίσθηση των κανόνων ηθικής βάσει των οποίων πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις
- Αν η επιχείρηση αποφεύγει ανήθικες και παράνομες πρακτικές
- Αν η επιχείρηση συγκαλύπτει τυχόν παράνομες ενέργειες
- Αν η επιχείρηση αναγνωρίζει τα λάθη της και αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων της
- Κ.λπ.

Όμως για να λάβει υπόσταση η έννοια της ηθικής των επιχειρήσεων κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μιας ηθικής ηγεσίας η οποία θα καθοδηγεί την επιχείρηση με γνώμονα τον κώδικα ηθικής δεοντολογίας.¹²⁰

4.8.3 Η Ηθική του Αριστοτέλη

Βασική έγνοια του Αριστοτέλη ήταν η αναζήτηση απαντήσεων σε αρχέγονα ερωτήματα όπως: Πώς ο άνθρωπος μπορεί να διάγει ενάρετο βίο; Ποιος ο σκοπός της ζωής; Η απάντηση είναι στην απόκτηση του ύψιστου αγαθού, την ευδαιμονία. Η ίδια η φύση του ανθρώπου τον οδηγεί προς εκείνη την κατεύθυνση. Η ευδαιμονία προκύπτει μέσω της ικανοποίησης των επιθυμιών εκείνων που είναι αναγκαίες για μια ενάρετη ζωή. Οι αρετές αναδύονται από την ψυχή και χάρη σε αυτές θα μπορέσει ο άνθρωπος να κατακτήσει την ευδαιμονία. Η έλλειψη όμως αυτών των αρετών εμποδίζει τον άνθρωπο να ακολουθήσει τη φυσική πορεία για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού.

Οι αρετές διακρίνονται σε δύο είδη:

- Διανοητικές
- Ηθικές

Οι διανοητικές συμβάλλουν στη γνώση της αλήθειας ενώ οι ηθικές βοηθούν τον άνθρωπο να δρα σωστά σε κάθε περίπτωση. Οι αρετές δεν αποτελούν το μέσο που θα οδηγήσουν στην ευδαιμονία αλλά απαιτείται και η ενάρετη συμμετοχή σε παραγωγικές δραστηριότητες από τις οποίες ο άνθρωπος θα βιώνει σταδιακά την ευτυχία. Η ίδια λοιπόν η ενάρετη δράση συνιστά την ευδαιμονία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Αριστοτέλης, διακρίνει την παραγωγή από την πράξη και αυτό έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων.¹²¹ Όπως ο ίδιος διατυπώνει «Ο τελικός σκοπός της παραγωγικής εργασίας διαφέρει απ' αυτή την ίδια, της πρακτικής όμως δεν μπορεί να διαφέρει, διότι αυτή η ίδια η καλή πράξη είναι και ο τελικός σκοπός».¹²²

¹²⁰ Πατσιώτη-Τσακμπουνίδη, Ι. (2015). *Η ηθική των επιχειρήσεων και ο αριστοτελικός ηγέτης*. Εκδόσεις Λιβάνη. Αθήνα. σελ. 21-31

¹²¹ Τσούκας, Χ. (2004). *Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος*. Εκδόσεις Καστανιώτη. Αθήνα. σελ. 19-22

¹²² Ηθικά Νικομάχεια 1140β 6-7

Στο κομμάτι της πράξης ένας άνθρωπος είναι καλός όταν έχει την ικανότητα να διακρίνει τι είναι καλό τόσο για τον ίδιο όσο και για τους υπόλοιπους. Ενώ στην παραγωγή ο άνθρωπος λαμβάνει αποφάσεις για ζητήματα των οποίων το αποτέλεσμα είναι ακαθόριστο. Δεν εξετάζει τόσο τον σκοπό που επιδιώκει να πετύχει αλλά τα μέσα και τους τρόπους που θα τον βοηθήσουν να το καταφέρει.

Παρόλο που οι αρετές διακρίνονται σε δύο είδη, τις διανοητικές και τις ηθικές, τα είδη αυτά δεν μπορούν να διαχωριστούν. Διότι είναι αδύνατον για τον φιλόσοφο αλλά και την εν γένει κλασική παράδοση ένας ευφυής άνθρωπος να είναι και ανήθικος. Όπως μάλιστα αναφέρει «...δεν μπορούμε να είμαστε φρόνιμοι αν δεν είμαστε αγαθοί». Ένας άνθρωπος που είναι φρόνιμος λειτουργεί και δρα με γνώμονα το καλό και προσπαθεί να βρίσκει ηθικά μέσα για να το επιτύχει.¹²³

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η ηγεσία αποτελεί μία έννοια η οποία παρόλο που στο άκουσμά της μπορεί εύκολα να ερμηνευτεί δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί. Η ηγεσία δεν είναι απλώς η συγκέντρωση της εξουσίας μέσω της οποίας ανατίθενται ρόλοι και επιβάλλονται αρμοδιότητες. Η ηγεσία αποτελεί εκείνο το στοιχείο της επιχείρησης που μπορεί να την οδηγήσει είτε στην επιτυχία είτε στην καταστροφή της. Για το λόγο αυτό η άσκηση της πρέπει να γίνεται ορθολογικά και με σύνεση.

Μέσω του προσδιορισμού της έννοιας της ηγεσίας διατυπώνεται και ο ορισμός του ηγέτη. Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο εκείνο το οποίο έχοντας συγκεντρώσει στα χέρια του εξουσία μπορεί να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει την ομάδα της επιχείρησης προς τη σωστή κατεύθυνση.

Το ζήτημα του ηγέτη έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα και για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες. Εκτός βέβαια από το κομμάτι εκείνο που αφορά τα συστατικά που συνθέτουν έναν ηγέτη, έρευνες έχουν διεξαχθεί και για τον αν κάποιος άνθρωπος γεννιέται ή γίνεται ηγέτης με αντικρουόμενες απόψεις ενώ με

¹²³ Τσούκας, Χ. (2004). *Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος*. Εκδόσεις Καστανιώτη. Αθήνα. σελ. 23-24

σαφήνεια έχει καταδειχθεί η διαφορά ανάμεσα στον ηγέτη και στον μάνατζερ-αφεντικό.

Επίσης, όπως παρουσιάστηκε μέσα από το κεφάλαιο, σημαντική ικανότητα την οποία πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη η οποία συνδυαστικά με τη γνωστική ευφυΐα αποτελούν εχέγγυο αποτελεσματικής και επιτυχούς δράσης του ηγέτη.

Όλα αυτά όμως δε θα είχαν ουδεμία σημασία αν δεν τηρούνται ηθικοί κανόνες στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ασφαλώς και κάθε επιχείρηση επιδιώκει να κερδίζει και να επιτυγχάνει τους στόχους της. Ωστόσο έχει την υποχρέωση να λειτουργεί και να ενεργεί σύννομα και έντιμα.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Bateman, Th.& Snell, Sc. (2011), Λ. (). Διοίκηση Επιχειρήσεων. 8η έκδοση. Μτφρ. Λ. Σδρόλιας. Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ. Θεσσαλονίκη
- Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. (2014). Ο Νέος Ηγέτης- Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών Μτφρ. Χρ. Ξενάκη & Μπ. Κουμπαρέλη. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα
- Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. Η' έκδοση. Μτφρ. Φ. Μεγαλούδη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα
- Ηθικά Νικομάχεια
- Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). Ηγέτες του Μέλλοντος. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μπρίνια, Β. (2008). Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα
- Πασιώτη-Τσακμπουνίδη, Ι. (2015). Η ηθική των επιχειρήσεων και ο αριστοτελικός ηγέτης. Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα
- Τσούκας, Χ. (2004). Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος. Εκδόσεις Καστανιώτη Αθήνα

Ξένα

- Bennis, W. (1989). On Becoming a Leader. New York: Basic Books
- Chance, P. (2013). Introduction to Educational Leadership & Organizational Behavior. New York: Routledge.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill
- Salovey, P; Grewal, D (2005). «The Science of Emotional Intelligence».

- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature.
- Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958). "How to choose a leadership pattern". Harvard Business Review
- Yukl, G. (2009). Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson.

Ηλεκτρονικές πηγές

- Ambler, G. (2017). Leaders Are Not Born, They're Made. Leadership Develops
<http://www.georgeambler.com/leaders-are-not-born-theyre-made-leadership-develops/>
- Arak, J. Real Talk: Are Leaders Born or Made?
<https://www.themuse.com/advice/real-talk-are-leaders-born-or-made>
- Fiedler contingency model.
https://en.wikipedia.org/wiki/Fiedler_contingency_model#Least_preferred_co-worker_.28LPC.29
- Ritchie, R. & Moses, J. (1983). Assessment center correlates of women's advancement into middle management: A 7-year longitudinal analysis. Journal of Applied Psychology. Vol 68(2). 227-231
<http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.68.2.227>
- ΑΠΕ-ΜΠΕ. (2017). Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι;
<http://psychografimata.com/2017/03/20/igetis-genniese-i-ginese/>
- Συναισθηματική νοημοσύνη-Wikipedia,the free encyclopedia
https://el.wikipedia.org/wiki/Συναισθηματική_Νοημοσύνη

Συμπεράσματα

Μέσα από αυτή τη μελέτη έγινε μία απόπειρα προσέγγισης των εννοιών εκείνων που σχετίζονται άμεσα με τις επιχειρήσεις καθώς και με τον τρόπο που απαιτείται για να διεκδικήσουν μία επιτυχημένη θέση στην αγορά.

Ξεκινώντας, αναλύθηκε η έννοια του μάνατζμεντ. Αφού παρουσιάστηκε η ιστορική του εξέλιξη, μιας και σταδιακά διαμορφώθηκε με την πάροδο των χρόνων, αναφέρθηκε η τελική του μορφή, η ισχύουσα, με όλες εκείνες τις λειτουργίες, τα επίπεδα και τους συντελεστές από τους οποίους διέπεται.

Ακολούθησε, η ανάπτυξη του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπου εκτέθηκαν αναλυτικά όλα εκείνα τα μοντέλα που είναι άκρως σημαντικά για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους.

Εν συνεχεία, έγινε μια εκτενής αναφορά στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Το τμήμα αυτό είναι αναγκαίο και απαραίτητο σε κάθε οργανισμό. Μέσω αυτού επιτυγχάνεται η σωστή και αποτελεσματική στελέχωση της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η “καρδιά” της. Χάρη σε αυτό το κομμάτι λειτουργεί ορθά και αποδοτικά, υπό την προϋπόθεση να έχουν ενταχθεί τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις. Κι αυτό είναι το στοίχημα που προσπαθεί να κερδίσει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού κάθε φορά που έρχεται αντιμέτωπο με την πρόσληψη νέου προσωπικού, την εκπαίδευση και την κατάρτιση του ήδη υπάρχοντος.

Καταλήγοντας, επιχειρήθηκε μια προσέγγιση και ορθή τοποθέτηση της έννοιας της ηγεσίας. Η ηγεσία παρόλο που είναι εύκολο να την αντιληφθεί κανείς στο άκουσμά της δύσκολα μπορεί να συνειδητοποιήσει την πραγματική της ουσία. Το να αναλάβει κανείς την εξουσία κάποιου τομέα δεν είναι απλό ζήτημα. Είναι πολύπλοκο και με αρκετές υποχρεώσεις και ευθύνες. Επίσης, δεν είναι όλοι οι άνθρωποι σε θέση να αναλάβουν ηγετικό ρόλο. Μια ανώτερη ιεραρχικά θέση δε συνεπάγεται και την αυτοδίκαιη απόκτηση ηγεσίας. Γι’ αυτό δεν πρέπει να συγχέεται και να ταυτίζεται ένας διευθυντής με τον ηγέτη.

Ο ηγέτης πέρα από τις δεξιότητες τις οποίες μπορεί να διαθέτει ένας άνθρωπος με ευρεία μόρφωση και πλήρη κατάρτιση, διαθέτει και εκείνο το στοιχείο, “το συστατικό”, που τον κάνει να ξεχωρίζει και να έχει τη δυνατότητα να οραματίζεται και να εμπνέει την ομάδα συμπαρασύροντάς την σ’ ένα κοινό όνειρο, σ’ ένα κοινό στόχο.

Παράλληλα, ο άριστος ηγέτης είναι ο ενάρετος, ο φρόνιμος κατά τον Αριστοτέλη όπου παρόλο που μπορεί να μας εκπλήσσει η αναφορά και η επίκλησή του σε θέματα επιχειρήσεων και οργανισμών, ο αρχαίος αυτός Έλληνας φιλόσοφος με τις φιλοσοφικές του θεωρήσεις μπορεί να έχει θέση ανάμεσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Και αυτό διότι οι θεωρήσεις του και οι απόψεις του είναι διαχρονικές, αναλλοίωτες στο χρόνο, εφαρμόσιμες και στο σήμερα. Κάτι μάλλον που θα έπρεπε να ακολουθείται και να εφαρμόζεται προκειμένου όλα να κυλούν αρμονικά, ηθικά και σύννομα.

Εν κατακλείδι, όλες αυτές οι έννοιες δεν είναι ούτε τυχαίες ούτε απαρατήρητες. Κατέχουν σημαντική θέση στον κόσμο των επιχειρήσεων διότι λειτουργούν δυναμικά για την πορεία, την εξέλιξη και την πρόοδό τους.

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Bateman, Th.& Snell, Sc. (2011), Λ. (). Διοίκηση Επιχειρήσεων. 8η έκδοση. Μτφρ. Λ. Σδρόλιας. Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ. Θεσσαλονίκη
2. Dessler, G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Μτφρ. Γ. Μελισσουργός, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
3. Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. 2η Έκδοση. Μτφρ. Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ
4. Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. (2014). Ο Νέος Ηγέτης- Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών Μτφρ. Χρ. Ξενάκη & Μπ. Κουμπάρη. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα
5. Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. Η΄
6. Johnson, G. & Scholes, K.& Whittington. Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Μτφρ. Ν. Κωνσταντόπουλος. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
7. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). Management Ανθρωπίνων Πόρων. 2η Έκδοση, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα
8. Βασιλειάδης, Λ. (2017). Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Εκδόσεις ΤΣΟΤΡΑΣ, Αθήνα
9. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
10. έκδοση. Μτφρ. Φ. Μεγαλούδη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα
11. Ηθικά Νικομάχεια
12. Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). Ηγέτες του Μέλλοντος. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα
13. Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
14. Μπαμπινιώτης Γ (1988), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας
15. Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

16. Μπρίνια, Β. (2008). Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα
17. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2010). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. 4η Έκδοση, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη
18. Παπαδάκης, Β. (2009). Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
19. Παπακωνσταντίνου, Γ. Σμυρνής, Ν. Ανδρουτσόπουλος, Θ. Νικολόπουλος, Π. (2011). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
20. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
21. Πατσιώτη-Τσακμπουνίδη, Ι. (2015). Η ηθική των επιχειρήσεων και ο αριστοτελικός ηγέτης. Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα
22. Τζωρτζάκης, Κ. (2014). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν. Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα
23. Τσούκας, Χ. (2004). Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος. Εκδόσεις Καστανιώτη Αθήνα
24. Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα
25. Χυτήρης, Λ. (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ, Αθήνα

Ξενόγλωσση

26. Bennis, W. (1989). On Becoming a Leader. New York: Basic Books
27. Chance, P. (2013). Introduction to Educational Leadership & Organizational Behavior. New York: Routledge.
28. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School
29. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill
30. Salovey, P; Grewal, D (2005). «The Science of Emotional Intelligence».
31. Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature.

32. Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958). "How to choose a leadership pattern". Harvard Business Review
33. Yukl, G. (2009). Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson.

Ηλεκτρονικές Πηγές

34. Ambler, G. (2017). Leaders Are Not Born, They're Made. Leadership Develops
<http://www.georgeambler.com/leaders-are-not-born-theyre-made-leadership-develops/>
35. Arak, J. Real Talk: Are Leaders Born or Made?
<https://www.themuse.com/advice/real-talk-are-leaders-born-or-made>
36. Barnat, R. Levels And Types Of Strategy.
<http://www.strategy-formulation.24xls.com/en310>
37. Barnat, R. Η σημασία και η αξία της στρατηγικής διαχείρισης.
<http://www.introduction-to-management.24xls.com/el241>
38. Bhasin, H. (2017). Levels of Strategy.
<https://www.marketing91.com/levels-of-strategy/>
39. Chand, S. The Top 3 Levels of Management (933 Words).
<http://www.yourarticlelibrary.com/management/the-top-3-levels-of-management-933-words/8602/>
40. Enock, K. (2006), Beynon, C. (2017). Management models and theories associated with motivation, leadership and change management, and their application to practical situations and problems.
<https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5c-management-change/basic-management-models>
41. Fiedler contingency model.
https://en.wikipedia.org/wiki/Fiedler_contingency_model#Least_preferred_co-worker_.28LPC.29
42. Garcia, M. (2017). Business Level Strategy Vs. Corporate Level Strategy.
<https://bizfluent.com/info-7900064-business-vs-corporate-level-strategy.html>
43. IfM. Mintzberg's 5Ps for Strategy.
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>
44. IfM. Porter's Value Chain.

- <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain-/>
45. Management-Wikipedia, the free encyclopedia
<https://en.wikipedia.org/wiki/Management>
 46. McGrath, R. (2014). Management's Three Eras: A Brief History.
<https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>
 47. Mind Tools Content Team. Mintzberg's 5 Ps of Strategy-Developing a Better Strategy.
<https://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>
 48. Mind Tools Content Team. SWOT Analysis-Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats.
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
 49. Porter, M. (1996). What Is Strategy?
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
 50. Porter's five forces analysis-Wikipedia, the free encyclopedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis
 51. Ritchie, R. & Moses, J. (1983). Assessment center correlates of women's advancement into middle management: A 7-year longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol 68(2). 227-231
<http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.68.2.227>
 52. Strategy Train. (2009). Ποια είναι η έννοια των γενικών στρατηγικών;
<http://st.merig.eu/index.php?id=47&L=4>
 53. Strategy Train. (2009). Τι είναι το Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter;
<http://st.merig.eu/?id=97&L=4>
 54. Van Vliet, V. (2009). 14 Principles of Management (Fayol). Retrieved from ToolsHero:
<https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management>
 55. ΑΠΕ-ΜΠΕ. (2017). Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι;
<http://psychografimata.com/2017/03/20/igetis-genniese-i-ginese/>
 56. Αραμπατζής, Τ. (2008). Στρατηγική Επιχειρήσεων: SWOT Analysis.
<https://epixeirein.gr/2008/12/13/strategy-swot-analysis/>
 57. Αρθρογραφία. (2014). Τι είναι το Management: Οι 5+1 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ...και η Ελληνική Πραγματικότητα.

<http://taxcoach.gr/blog/>

58. διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: γιατί είναι τόσο σημαντική;
https://www.randstad.gr/υποψήφιος/career-blog/archives/διοίκηση-ανθρώπινου-δυναμικού-γιατί-είναι-τόσο-σημαντική_7264/
59. Λιάπη, Μ. (2016). Ανάλυση ανταγωνιστικότητας: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ και η εφαρμογή του στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
<https://www.businessmentor.gr/ανάλυση-ανταγωνιστικότητας-to-μοντέλο/>
60. Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ -Management).
<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>
61. Συναισθηματική νοημοσύνη-Wikipedia,the free encyclopedia
https://el.wikipedia.org/wiki/Συναισθηματική_Νοημοσύνη