

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ –
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ»



ΓΚΙΩΝΗ ΆΝΝΑ
ΜΕΝΔΡΙΝΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΟΠΑΝΕΛΗ

ΠΑΤΡΑ, 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ	8
1.2 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	9
1.3 ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΗΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	11
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΩΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	11
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	12
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	12
2.4 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	13
2.4.1 Η Δήλωση Αποστολής	13
2.4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης	14
2.4.3 Οι στόχοι της εταιρείας	15
2.4.4 Παγίωση ενός σχεδίου	16
2.5 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	16
2.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	19
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	19
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	19
3.2 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Human Resources Development, HRD)	19
3.3 ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	22
3.4 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.	28

3.5 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.	31
3.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ.....	31
3.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	34
3.5.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	36
3.5.4 ΡΟΛΟΣ	41
3.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	45
3.6.1 ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;	45
3.6.2 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;.....	46
3.6.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	47
3.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	52
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	52
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	52
4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	52
4.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.....	54
4.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	55
4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	57
4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	59
4.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	62
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ/ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	62
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	62
5.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	62
5.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	64

5.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ & ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	66
5.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	68
5.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	72
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	72
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	72
6.2 Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	73
6.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ;	75
6.4 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	78
6.5 ΟΙ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ	79
6.6 ΠΟΙΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	81
6.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	81
6.8 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	85
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	85
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	85
7.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΔΥΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ	86
7.3 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	88
7.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	90
7.5 ΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	91
7.6 ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	92
7.7 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ	92
7.8 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	93

7.9	ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	94
7.10	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	95
7.11	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ MANAGEMENT	95
7.12	ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ	96
7.13	ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ	101
7.14	Η ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	103
7.15	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	104
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	106
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ / ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ)	106
8.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	106
8.2	ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	106
8.3	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	107
8.4	ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	107
8.5	ΘΕΩΡΙΑ Χ, Υ	109
8.5.1	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΘΕΩΡΙΩΝ	110
8.6	ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ «ΣΧΑΡΑ»	115
8.7	ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ Η ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	116
8.8	ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	120
8.8.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	120
8.8.2	ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	124
8.8.3	ΘΕΩΡΙΑ "ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ" (Α. MASLOW)	125
8.9	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	127
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	129
	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	129
9.1	ΠΡΟΛΟΓΟΣ	129

9.2 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ	129
9.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	129
9.4 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	130
9.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	131
9.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	132
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	140
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	142
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	142
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	144
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	145
ΆΡΘΡΑ	146
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	148
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	148

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ

Η Εταιρική Κουλτούρα καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, δρουν και αισθάνονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, εν συντομία θα μπορούσε να περιγραφεί με την πρόταση «πώς γίνονται τα πράγματα εδώ!». Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη συνοχής, αρμονίας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μελλοντικής βιωσιμότητας μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Οργανωτική Συμπεριφορά ορίζεται η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων που εργάζονται στον οργανισμό με σκοπό να πετύχει ο οργανισμός τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως τις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της.

Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης (ή διευθυντής ή manager ή διοικητής ή προϊστάμενος) διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης,

καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά. Κατ' αυτή την άποψη ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλλίτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας.

1.2 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η σύγχρονη ηγεσία αποτελεί ένασμα πολλών ερευνών και μελετών και κατά συνέπεια αποτελεί μια σύγχρονη μελέτη που προσφέρει τα μέγιστα στους φοιτητές που ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων.

Η ενασχόληση μας με το συγκεκριμένο θέμα μας προσφέρει γνώσεις και καινοτόμες στρατηγικές ηγεσίας που θα μας φανούν απείρως χρήσιμες κατά την ενασχόληση μας με το συγκεκριμένο κλάδο!

1.3 ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΗΣ

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>
<u>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΩΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>
<u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</u>
<u>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</u>
<u>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ/ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</u>
<u>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</u>
<u>ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</u>
<u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ / ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ)</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9</u>
<u>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΩΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατηγική αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό πεδίο. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η σωστή στρατηγική προκαλεί τη διαφοροποίηση στα ενδεχόμενα μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας, να δίνει τα θεμιτά αποτελέσματα ακόμα και όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται κάτω από αντίξοες συνθήκες.

Η σημασία της στρατηγικής έχει αναγνωρισθεί γενικότερα σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Από τον στρατιωτικό και διπλωματικό τομέα μέχρι την τέχνη και την προσωπική καριέρα. Στην οικονομία, καθώς προχωρεί η διεθνής ολοκλήρωση και παγκοσμιοποίηση, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας παίζεται πλέον στο επίπεδο των επιχειρήσεων και οργανισμών της χώρας. Από τις στρατηγικές των επιχειρηματικών μονάδων θα καθορισθεί τελικά η ικανότητα της χώρας να τοποθετήσει προϊόντα σε διεθνείς αγορές και να διεκδικήσει μερίδιο από την παγκοσμιοποίηση¹.

¹ Σπύρος Λιούκας, *Γενικά περί στρατηγικής*, στο http://www.mbc.aueb.gr/hrm/outlines/outline_strategy_lioukas.pdf, προσπελάστηκε 03/10/10

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι ευρεία. Διαφορετικές προσεγγίσεις παρουσιάζονται ανάλογα με το ύφος, την εμπειρία και την οπτική γωνία του εκάστου μελετητή.

Το 1955 στις εργασίες των Henri Fayol και Peter Drucker εμφανίστηκε για πρώτη φορά η έννοια της στρατηγικής. Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης από την πλευρά της μελέτης εμφανίστηκε το 1962 από τον Chandler και λίγο αργότερα υπό την μορφή της εμπειρικής και θεωρητικής μελέτης από τον Ansoff το 1965.

Η αρχική μεμονωμένη έννοια της στρατηγικής με το πέρασμα των ετών εξελίχθηκε, συμπεριλαμβάνοντας στους κόλπους της, έννοιες όπως ο σχεδιασμός και ο εταιρικός προγραμματισμός ενώ στη σημερινή εταιρική πραγματικότητα περιλαμβάνει τις έννοιες της διατύπωσης, της αξιολόγησης της εφαρμογής και του έλεγχου. Έτσι, μπορούμε να θεωρήσουμε, ότι η στρατηγική είναι ένα γενικό πλάνο της επιχείρησης, μέσα από το οποίο διατυπώνεται η επιχειρηματική δράση, ο σκοπός καθώς και οι προοπτικές, διαμορφώνοντας έτσι την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού βασική προϋπόθεση είναι η επιτυχημένη ή όχι πορεία της επιχείρησης δεν αποτελεί εγγύηση για την εν γέννη πορεία της επιχείρησης. Το συνεχές μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οφείλει να λαμβάνετε σοβαρά υπόψη από τα στελέχη το οποία έχουν ως στόχο να δρομολογούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες βάση των μεταβολών αυτών με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Η πορεία της επιχείρησης που λαμβάνεται από τα στελέχη και τη διεύθυνση διαμορφώνει εναλλακτικά πλάνα δράσης τα οποία περιλαμβάνουν σενάρια αντιμετώπισης μιας πιθανής αποτυχίας. Τα πλάνα της επιχείρησης δεν είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν κατά γράμμα, ανάλογα με τη διαμόρφωση των εξωτερικών συνθηκών οφείλουν να αλλάζουν.

2.4 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

2.4.1 Η Δήλωση Αποστολής

Αρχικά στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού σημαντικό ρολό κατέχει η αξιολόγηση της αγοράς. Οι καταναλωτές είναι αυτοί που προσδιορίζουν τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Η καταναλωτική βάση η οποία αναπτύσσεται ραγδαία, απαιτεί διαφορετικό στρατηγικό σχέδιο από εκείνο που θα αναπτυσσόταν με ένα δεδομένο σταθερό ή συρρικνωμένο πελατολόγιο της επιχείρησης. Η αξιολόγηση και η εκτίμηση της αγοράς είναι απαραίτητη κατά την αρχή της στρατηγικής διαδικασίας.

Η δήλωση αποστολής μπορεί να θεωρηθεί ως ένας σύνδεσμος μεταξύ της εκπλήρωσης κοινωνικού έργου και των συγκεκριμένων στόχων και σκοπών του οργανισμού (Glueck και Jauch 1984). Εναλλακτικά η δήλωση αποστολής είναι ο προσδιορισμός της τρέχουσας και μελλοντικής δραστηριότητας ενός οργανισμού. Θεωρείται ως ο πρωτεύων σκοπός του οργανισμού (Rue and Byars 1983).

2.4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Ø **ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** νόμοι, διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις και εργασιακή νομοθεσία της χώρας μας ή τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Άμεση οφείλει να είναι η γνώση περί κρατικής πολιτικής συμβάσεων, το αν υπάρχει ή όχι μονοπωλιακή νομοθεσία, καθώς και της νομοθεσίας προστασίας περιβάλλοντος. Οι κοινοτικές οδηγίες που αφορούν την πολιτική του ανταγωνισμού, καθώς και την πολιτική εξωτερικού εμπορίου. Γνωρίστε την εργασιακή νομοθεσία της χώρας μας ή των χωρών στις οποίες κάνετε εργασίες. Ακολούθως πρέπει να μελετηθεί κατά πόσο υφίσταται κυβερνητική σταθερότητα καθώς και το μέγεθος του κρατικού παρεμβατισμού.
- Ø **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** διανομή των κρατικών δαπανών, φάσεις του οικονομικού κύκλου, τα επίπεδα στα οποία κυμαίνετε το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, η φορολογική πολιτική καθώς και η πολιτική των επιτοκίων. Επίσης πρέπει να μελετηθούν τα επίπεδα του πληθωρισμού και της ανεργίας.
- Ø **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Θρησκευτικά και λαογραφικά θέματα, το βάρος που πρέπει να δοθεί στα ήθη και τα έθιμα της εκάστου περιοχής δραστηριοποίησης. Επίσης ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στις τάσεις της μόδας και στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Ø **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Ποια τεχνολογία είναι διαθέσιμη σήμερα; Ποιες είναι οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις σε έρευνα; Υπάρχει επικέντρωση της κυβέρνησης σε τεχνολογίες; Γίνονται νέες ανακαλύψεις και σε ποιους τομείς; Ποια είναι η

ταχύτητα και οι διαδικασίες μεταφοράς γνώσης; Πόσο γρήγοροι είναι οι ρυθμοί απαξίωσης; Ποια είναι η σημερινή χρήση του διαδικτύου; Ποιες δυνατότητες προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών;

2.4.3 Οι στόχοι της εταιρείας

Σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης που θα διατηρήσει τη σαφή πορεία της. Σύμφωνα με τον Daniel Robey οι βασικές λειτουργίες των επιχειρηματικών στόχων συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Την αιτιολόγηση ή νομιμοποίηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- Την εστίαση της προσοχής και την επιβολή περιορισμών στη συμπεριφορά των μελών.
- Τον προσδιορισμό της φύσης του οργανισμού και την απόσπαση δεσμεύσεων.
- Τη μείωση της αβεβαιότητας μέσω αποσαφήνισης των επιδιώξεων του οργανισμού.
- Την υποστήριξη ενός οργανισμού κατά την εκμάθηση και την προσαρμογή, υποδεικνύοντας τυχόν ασυμφωνίες ανάμεσα στους στόχους και την πραγματική πρόοδο (παροχή πληροφοριών).
- Λειτουργούν ως πρότυπα για την αξιολόγηση των μελών του οργανισμού.
- Την αιτιολόγηση του σχεδιασμού του οργανισμού.

2.4.4 Παγίωση ενός σχεδίου

Η σαφής εικόνα του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε σχέση με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τις οικονομικές συνθήκες του περιβάλλοντος βοηθά στην κατανόηση των ρεαλιστικών συνθηκών μέσα από τις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Ο καθορισμός του σχεδίου δράσης και η παγίωση του βοηθά στο να μην γίνονται άσκοπες παρορμητικές κινήσεις που μπορεί να βλάψουν την επιχείρηση. Ταυτόχρονα με την παγίωση του στόχου η κατηγοριοποίηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων βοηθά στο να εκτιμηθεί αν ο στόχος που επιλέχτηκε είναι εφικτός και αποτελεσματικός για την επιχείρηση.

2.5 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός σχετίζεται με την κατάρτιση μακροχρόνιων προγραμμάτων και με τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρίας, καθορίζει την μακροχρόνια προοπτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτος δηλαδή να προσαρμόζεται εύκολα στις παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος αλλά και να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις τυχόν δυσμενείς συνθήκες που ενδέχεται να παρουσιαστούν λόγω περιβαλλοντικής αβεβαιότητας της επιχείρησης. Άρα λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης και ασχολείται με το μέλλον της εταιρίας. Μια πρόβλεψη όμως παρέχει προϋποθέσεις πάνω στις οποίες θα εκπονηθούν τα σχέδια-προγράμματα και θα προσδιοριστούν τα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης στο μέλλον. Επειδή η λειτουργία του στρατηγικού προγραμματισμού είναι μια δύσκολη υπόθεση και έχει περιορισμούς ειδικά για τις μικρομεσαίες εταιρίες ανάμεσα στους οποίους είναι η

αβεβαιότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος, η έλλειψη χρόνου και η αύξηση των εξόδων, κλπ., η πρώτη βασική προϋπόθεση του στρατηγικού προγραμματισμού μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η αναγνώριση και αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης απαρτίζεται από το ύψος των πωλήσεων, τα οικονομικά, την παραγωγή και την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, το προσωπικό και τη γενικότερη οργάνωση. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τους παράγοντες της αγοράς, τον ανταγωνισμό (αριθμός ανταγωνιστών, μέγεθος, κλπ.), τους διάφορους πολιτικοοικονομικούς παράγοντες, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Υπάρχουν όμως και άλλες προϋποθέσεις ανάμεσα στις οποίες είναι:

- Σαφήνεια των στόχων και της εξουσίας των επιμέρους διευθύνσεων-τμημάτων της επιχείρησης
- Συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών στο σχέδιο-πρόγραμμα
- Η κατάληξη του σχεδίου-προγράμματος πρέπει να είναι σαφής, αντικειμενική και ευέλικτη
- Ορθή λήψη αποφάσεων
- Καλό συντονισμό.

Μια μέθοδος που έχει αποδειχτεί αρκετά χρήσιμη για τον καθορισμό στρατηγικού προγραμματισμού είναι η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς (Management by Objectives). Το βασικό χαρακτηριστικό του management by objectives είναι ότι οι στόχοι και οι σκοποί της εταιρίας δεν επιβάλλονται αλλά υιοθετούνται με βάση την αμοιβαία συμφωνία των υφισταμένων με την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Είναι ένας συμμετοχικός τρόπος προσδιορισμού των αντικειμενικών σκοπών και στόχων για όλα τα επίπεδα της εταιρίας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει τη

θεληματική συνεργασία όλων των ατόμων που εκπόνησαν το σχέδιο-πρόγραμμα. Τα βήματα για το management by objectives είναι:

- Καθορισμός στόχων
- Συμμετοχή όλων των manager στον καθορισμό των στόχων και των κριτηρίων της απόδοσης
- Η συνεχής αναθεώρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων²

2.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η υιοθέτηση στρατηγικής προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μειώσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους, γεγονός που την καθιστά σπουδαίο εργαλείο ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί βαθιά γνώση και ενδελεχή προκαταρκτική αξιολόγηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Αν και μερικές φορές η επιλογή στρατηγικής κατεύθυνσης είναι δύσκολη εν τούτης κρίνεται απαραίτητη για τη γενική εδραίωση της επιχείρησης στην αγορά.

² Άννα Σάιτη, «Στρατηγικό Management Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», στο http://kallithea.hua.gr/epixeirein/dihmerida1/Saiti_17.03.2005.pdf, προσπελάστηκε: 15/10/10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

3.2 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Human Resources Development, HRD).

Πριν από αρκετά χρόνια ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης για την Εργασία υποστήριζε: «Η αποτυχία ή η επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο θα επιλυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή της, στους όρους εργασίας και στον περιβάλλον της». Σήμερα αυτό αρχίζει να γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις

σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης θα μπορούσαν να συνοψισθούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων. Στην προσπάθειά τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης (de-layering and down-siging) ή υπερεργολαβίας (sub-contracting)³.

Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μία σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με «διοίκηση των όρων απασχόλησης» τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη «διοίκηση επιδόσεων». Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία. Συγκεκριμένα, ο όρος «διοίκηση προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του «μεσολαβητή» που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις

³ Τζωρτζάκης Κ. (2004): Αρχές μάρκετινγκ, Εκδόσεις Rosili.

και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζομένους προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος»⁴.

Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του «μεσολαβητή» και προσανατολίζεται προς αυτόν του «εκτιμητή», του συμβούλου, που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους θεωρείται καθοριστικός.

⁴ Παγκάκης, Γρηγόριος Λ.(2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Σάκκουλας Αντ

3.3 ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στις δημοκρατικές κοινωνίες δημιουργήθηκαν εργατικά συνδικάτα τα οποία εκπροσωπώντας τους μισθωτούς αποσκοπούσαν στην προστασία τους από δυσμενείς όρους που δημιουργήθηκαν στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε ίσως και το έναυσμα δημιουργίας και εξάπλωσης, γύρω στο 1920, ειδικών υπηρεσιών προκειμένου να χειρισθούν παράπονα των εργαζομένων αλλά και τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης με τις ταχέως αναπτυσσόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων. Τα τμήματα αυτά ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού ή τμήματα εργασιακών σχέσεων που σήμερα υιοθετείται όλο και περισσότερο η ονομασία τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα/Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων. Η κίνηση αυτή ξεκίνησε από την Αμερική και επεκτάθηκε αργότερα και στη Βρετανία. Οι αρμοδιότητες αυτών των τμημάτων περιλάμβαναν τη στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού, την αντιμετώπιση παραπόνων που κυρίως αφορούσαν τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, την ανάλυση των έργων και τη χρονομέτρησή τους καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Από το 1911 που με νόμο οριστικοποιήθηκαν στην Αμερική οι προσπάθειες πληρωμής της αποζημίωσης (λόγω εργατικού ατυχήματος) από τον εργοδότη, τα τμήματα αυτά στελεχώθηκαν και με ειδικούς στην αποφυγή ατυχημάτων (Safety specialists). Τα τμήματα αυτά ήταν επιτελικά, δηλαδή συμβουλευτικά και για πολλά χρόνια θεωρούνταν ότι ασχολούνταν με διοικητικής φύσεως καθήκοντα. Σαν αποτέλεσμα η δύναμη και επιρροή

που μπορούσαν να ασκήσουν αλλά και η σαφήνεια του ρόλου τους ήταν περιορισμένες. Παρατηρήθηκε επίσης το φαινόμενο για πολλά χρόνια, το τμήμα προσωπικού να υπάγεται οργανωτικά στον τομέα παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και να δίνει αναφορά στον διευθυντή παραγωγής. Το γεγονός αυτό βασίστηκε στη λογική ότι ο τομέας παραγωγής συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσιάζει τα περισσότερα προβλήματα.

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού περιγράφει τη Διοίκηση Προσωπικού ως:

- Ø την υπευθυνότητα όλων όσων διοικούν ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα και το έργο των ειδικών που ασχολούνται με αυτό τον τομέα
- Ø το κομμάτι της Διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο
- Ø την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα από αυτά τα δύο δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο
- Ø την προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση ανδρών και γυναικών που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της, τόσο σαν άτομο όσο και σαν μέλος της ομάδας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Προσωπικού είναι εγγενής σε όλες τις οργανώσεις αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως τμήμα προσωπικού. Η πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει κυρίως από τον ίδιο τον εργοδότη όπου ασχολείται ο ίδιος προσωπικά ή παραχωρεί σε άλλα έμπιστα στελέχη την ευθύνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχούν οι λειτουργίες της παραγωγής και

πώλησης ενώ η πολιτική προσωπικού διαμορφώνεται συνήθως πρόχειρα χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις έτσι ώστε απλά και μόνο να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της στιγμής. Έτσι βέβαια δεν σταθμίζονται οι μακροχρόνιες συνέπειες.

Όσο όμως μία επιχείρηση μεγαλώνει και κατά τεκμήριο γίνεται πιο πολύπλοκη, τα στελέχη δεν μπορούν να χειρίζονται τα ποικιλόμορφα όντως προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα. Μία ειδική υπηρεσία επανδρωμένη με εκπαιδευμένο προσωπικό γίνεται απαραίτητη. Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας αυτής είναι ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση του προσωπικού, ο προσδιορισμός των αμοιβών και η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, ο χειρισμός των παραπόνων, η πρόληψη των ατυχημάτων και οι σχέσεις με το σωματείο⁵.

Ποιος είναι ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού σύμφωνα με τα παραπάνω; Είναι με την πλευρά της εργοδοσίας ή των εργαζομένων; Ο ρόλος του είναι πραγματικά δύσκολος, γιατί βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζομένους αλλά και αντίστροφα δηλαδή τις επιδιώξεις των εργαζομένων στη Διοίκηση. Είναι γεγονός ότι η ειρήνη στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις ικανότητές του αλλά και από το πώς βλέπει ο ίδιος το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση. Πέρα όμως από τις προσωπικές του ικανότητες και την αντίληψη που έχει για το ρόλο του η επιτυχία του εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά, μπορεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεών του. Η υπηρεσία προσωπικού θεωρείται επιτελική υπηρεσία και όπως συμβαίνει σε κάθε επιτελική μονάδα ο χαρακτήρας της είναι

⁵ Χολεβα Γ. (1995) : Οργάνωση Διοίκησης - Management, Εκδόσεις Interbooks

συμβουλευτικός. Με αυτό το πνεύμα ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού θα μπορούσε να περιγραφεί ως εξής:

Ø Διαμορφώνει και εισηγείται την πολιτική για το προσωπικό.

Καταγράφει και παρουσιάζει στη διοίκηση τεκμηριωμένες, τις προτάσεις και ιδέες του σχετικά με όλα τα θέματα προσωπικού όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, υγιεινή και ασφάλεια, συνθήκες εργασίας. Οι πολιτικές που θα εγκριθούν δεν αποτελούν παρά μια ενιαία στάση Διοίκησης στα παραπάνω θέματα για όλους τους εργαζόμενους.

Ø Συμβουλεύει.

Ενημερώνει τα στελέχη γραμμής για τις πολιτικές προσωπικού στα παραπάνω θέματα και δίνει συμβουλές για το πώς θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται με τους εργαζόμενους.

Ø Προσφέρει υπηρεσίες.

Στο Διευθυντή Προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προεργασίας για προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, αξιολόγηση, διαπραγμάτευση με το σωματείο, καθώς και τήρηση όλων των σχετικών αρχείων.

Ø Ελέγχει.

Ελέγχει αν οι υπηρεσίες γραμμής, συμμορφώνονται πραγματικά με τις πολιτικές προσωπικού όπως αυτές συμφωνήθηκαν με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τη Διοίκηση του οργανισμού.

Εφόσον θεωρείται ότι το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους η επιτυχία ή η αποτυχία των πολιτικών προσωπικού είναι άρρηκτα δεμένη με αυτή της επιχείρησης. Σήμερα αυτό έχει αρχίσει να γίνεται ευρύτατα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική αναδιοργάνωση

και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους ,τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν αυτό το τελευταίο ως κεφάλαιο πλέον και όχι ως κόστος. Έτσι σήμερα μιλούμε για διοίκηση ανθρώπινων πόρων και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο ,η επιχείρηση και η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

- Ø Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας
- Ø Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ø Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτό το τελευταίο φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού, περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωτική κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε:

- Ø διαγνωστικό, οπότε προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της (αριθμό,

ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά, κ.ά.) σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο.

Ø διευκολυντικό και συμβουλευτικό, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν «πελάτη» τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών.

Ø αξιολογητικό, με την έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται

Ø καινοτόμο, δεδομένου ότι αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

Για να ανταποκριθεί στον καινούργιο αυτό ρόλο ο διευθυντής προσωπικού στη σύγχρονη επιχείρηση διαθέτει :

Ø ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

Ø γνώσεις εφαρμογής πολιτικών

Ø ηγετικές ικανότητες

Ø ικανότητα δημιουργίας καλών ανθρωπίνων σχέσεων

Ø αναλυτική ικανότητα

Ø ικανότητα επικοινωνίας

Ø ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού

Γεννιέται όμως το ερώτημα: μπορεί να παίξει αυτούς τους ρόλους το μέχρι πρόσφατα τμήμα προσωπικού το οποίο σε πολλές επιχειρήσεις ήταν και ίσως είναι ακόμα υποβαθμισμένο; Η απάντηση είναι ναι εφόσον:

Ø οργανωθεί σωστά και καθορισθεί αν θα είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά οργανωμένο.

Ø καθορισθεί η υπευθυνότητα του καθενός (αρμόδιου διευθυντή, στελεχών γραμμής, διοίκησης, εργαζομένων).

Ø στελεχωθεί με ειδικούς επαγγελματίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις (εργατικής νομοθεσίας, βιομηχανικής ψυχολογίας, εργασιακών σχέσεων, διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα, οργανωσιακής ανάπτυξης, ιατρικής επιστήμης, ολικής ποιότητας, οργανωσιακής αλλαγής και σχεδιασμού).

Ø υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας.

Ø ενστερνισθεί πρώτα η διοίκηση τη νέα αυτή προσέγγιση/φιλοσοφία.

3.4 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα στη γενική διοίκηση, κυρίως λόγω του ρόλου της στο να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, του έντονου ανταγωνισμού και της αναγνώρισης των απαιτήσεων του τεχνολογικά αναπτυσσόμενου περιβάλλοντος στο μέλλον. Ο ειδικός στη στρατηγική, Michael Porter, έχει συμπεράνει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κλειδί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, το ανθρώπινο

δυναμικό αντιμετωπίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή πλέον της άποψης ότι η ειδοποιός ανταγωνιστική διαφορά επιτυγχάνεται μέσω έντονα αναπτυγμένων δεξιοτήτων του προσωπικού, ιδιαίτερων οργανωτικών μεθόδων και διεργασιών διοίκησης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή έμφαση σε μεταβιβάσιμες πηγές, όπως εξοπλισμός που μπορεί να αποκτηθεί από ανταγωνιστές (ΠΑΓΚΑΚΗΣ ,2003). Πιο συγκεκριμένα, έχει αναγνωριστεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με υψηλής ποιότητας δυναμικό, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ανταγωνιστούν σε αποτελεσματική για την αγορά με βάση ποιοτικά και διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και τεχνολογικές καινοτομίες αντί να στηρίζονται σε χαμηλά κόστη. Ένα παράδειγμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό προέρχεται από τις προσπάθειες του John Deree να αυτοματοποιήσει τα εργοστάσιά του. Σαν αποτέλεσμα της ανάπτυξης του ταλέντου του και της εξαιρετικής εξειδίκευσης στην εργοστασιακή αυτοματοποίηση, η εταιρία εγκαθίδρυσε έναν τεχνολογικό διαχωρισμό. Άλλο παράδειγμα που προέρχεται από τον ίδιο υπογραμμίζει την έμφαση σε θέματα που αφορούν το εκτελεστικό πρόγραμμα ανάπτυξης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παραδείγματα σαν κι αυτά δείχνουν τις ευρύτερες ευθύνες και τη σημασία της περισσότερο σήμερα στρατηγικά κατευθυνόμενης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού⁶.

Πέρα από το ρόλο της να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ποιοτικού εργατικού δυναμικού, η αναγκαιότητα ελέγχου του εργατικού κόστους έχει αναβαθμίσει τη συμβολή της. Σαν αποτέλεσμα της έντονης πίεσης να ελεγχθούν τα κόστη οι γενικοί διευθυντές έχουν αντιληφθεί καλύτερα πλέον τον αρνητικό αντίκτυπο της αναποτελεσματικής χρήσης ανθρώπινου δυναμικού. Δεν χρειάζεται κανείς να δει μακριά για να βρει την αιτία της χαμηλής παραγωγικότητας, αρκεί να αντιληφθεί τα ακόλουθα: την έλλειψη εμπιστοσύνης, τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ εργατών και διοίκησης, το

⁶ Χυτήρης, Α. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Interbooks

φόβο προς την αλλαγή, την έλλειψη κινήτρων, τους μη σωστά χρησιμοποιούμενους εργάτες και βέβαια τις περιοριστικές πρακτικές λειτουργίας. Πολύ ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι η εξής: η επένδυση στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση του μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο αποτελεσματική από επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Εξαιτίας του αποτελεσματικού ελέγχου του κόστους αποδεικνύεται ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίζει ρόλο-κλειδί στη στρατηγική του ανταγωνισμού και στην ανάπτυξη επιθετικής ανταγωνιστικής πολιτικής.

Η οικονομική αναταραχή έχει επίσης αυξήσει τη σημασία του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, η δραματικά εναλλασσόμενη δημογραφική κατανομή και οι διαφοροποιήσεις στην αξιοποίηση του δυναμικού έχουν δημιουργήσει ένα άνευ προηγουμένου αβέβαιο περιβάλλον. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού φαίνονται συνεχώς ως μέσα προστασίας από το περιβάλλον αβεβαιότητας. Αναμενόμενο είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να ενοποιηθεί σε διαμόρφωση στρατηγικής και διεργασία προγραμματισμού. Όσο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα εξελίσσεται σε περισσότερο σημαντικό συστατικό μέλος της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας εταιρίας, η γενική διοίκηση έχει ένα κίνητρο να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση και την συνέπεια ανάμεσα στη στρατηγική και τις πρακτικές και πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη πρόκληση προκύπτει μέσα από την απάντηση της ακόλουθης ερώτησης: Ποιοι τύποι ανθρώπων θα χρειαστούν για να ηγηθούν στις επιχειρήσεις του μέλλοντος; Η προσδοκία είναι ότι άνθρωποι και λειτουργίες, οι οποίοι θα συμμορφωθούν με μελλοντικές στρατηγικές ανάγκες και θα παράγουν την καλύτερη δυνατή απόδοση. Συγκεντρώνοντας όλα τα στοιχεία, μερικές πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν καταλήξει στο ότι η υψηλότερη απόδοση σχετίζεται με την ολοκληρωμένη στρατηγικά διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Έχει επίσης συντελεστεί αναγνώριση της συμβολής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία εταιριών μέσα από διεθνείς προσπάθειες. Τέτοια επιτυχία είναι πιο πιθανή όταν η διεθνής ανάμειξη ανταμείβεται και όταν παρέχεται διεθνής εκπαίδευση σε θέματα επιχειρήσεων. Είναι επίσης πιο πιθανή όταν η επιλογή των διευθυντών και τα κριτήρια προαγωγών βασίζονται σε διεθνή εμπειρία. Ανεξαρτήτως των παραπάνω, μία συνεπής στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί και να συνδεθεί με τη συνολική στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού.

3.5 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

3.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G.Hammel και C.K. Prahalad στο βιβλίο τους «Competing for the future». Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, διευκρινίζουν οι παραπάνω συγγραφείς, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται «όχι στο πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης. Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας

επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι και περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις των ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα της αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια της αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή της στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για τον σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορούν:

Ø την ευελιξία των όρων εργασίας: Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που είναι ευέλικτο δηλαδή που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις να ανταποκρίνονται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας:

§ λειτουργική ευελιξία (task or functional flexibility) η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα ή να

αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία.

§ αριθμητική ευελιξία (numerical flexibility) όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διαφόρους τύπους συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης, κλπ.

§ ευελιξία ωραρίου (temporal flexibility) όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.

§ ευελιξία αμοιβής (wage flexibility) η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυασμένο με την απόδοση ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει (skill based pay).

Ø Την ποιότητα: Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Ø Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση: Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει (inspire) και ενδυναμώνει (empower) τους εργαζομένους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης (foscilitator, coach, mentor) που εμπνέει την ομάδα και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη. Η επίτευξη βέβαια της αφοσίωσης σε συνθήκες ευελιξίας των όρων εργασίας, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το έργο της διοίκησης.

Ø Τη συνεχή μάθηση (continuous learning): Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους

αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για την επιχείρηση που «μαθαίνει» (learning organisation) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers) που αντιστέκονται στο πρότυπο της «διαταγής και του ελέγχου». Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της⁷.

Η σκιαγράφηση των παραπάνω στοιχείων κρίθηκε απαραίτητη σε αυτό το σημείο ώστε να υποστηριχθεί η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων κάτι που επιβεβαιώνεται και από σχετικές έρευνες.

3.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων θεωρούνται:

Ø Βελτίωση παραγωγικότητας: Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτήν το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλλει με πολλούς τρόπους:

§ συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

§ επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές.

§ αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια τα εκπαιδεύσουν.

⁷ Παγκάκης, Γρηγόριος Λ.(2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Σάκκουλας Αντ

Ø Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο: Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία των μεταξύ τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

Ø Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια/προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του τμήματος ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

Ø Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση

των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ø Ευελιξία εργατικού δυναμικού: Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας(ΜΠΙΤΣΑΝΗ,2006).

3.5.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ø Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι :

§ η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.

§ η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.

§ η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.

§ η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.

§ η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

Ø Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού: Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία όμως προϋποθέτει μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων που είναι απαραίτητες για να γίνει συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται:

§ διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις.

§ δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.

§ πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.

§ διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.

§ διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής.

§ διερεύνηση της αξιοπιστίας τους.

§ εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

Ø Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

§ Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.

§ Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.

§ Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.

§ Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.

§ Το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

§ Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ø Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων: Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Ειδικότερα :

§ καθορίζει τους αξιολογητές.

§ διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.

§ οργανώνει τη διαδικασία.

§ σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης.

§ αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

Ø Αμοιβή: Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησής τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

§ σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει , καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation).

§ οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.

§ διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.

§ καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης.

§ διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής.

§ οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.

§ σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

Ø Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια: Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν την σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα:

§ πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.

§ οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.

§ διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.

§ διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων κι ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας.

§ εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων.

§ εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Ø Εργασιακές σχέσεις: Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα

ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθειά του αυτή:

§ διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση.

§ προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό.

§ χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία.

§ επιλύει τις συγκρούσεις.

§ χειρίζεται τις απολύσεις.

§ εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών (π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας).

§ συζητά και ανταλλάσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας⁸.

3.5.4 ΡΟΛΟΣ

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων

Ø Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική: Παραδοσιακά τα «τμήματα προσωπικού» όπως ονομάζονταν για πολλά χρόνια μόνο με τα καθημερινά προβλήματα την πρόσληψη/απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού που πολλές φορές έμειναν στο

⁸ Παγκάκης, Γρηγόριος Α.(2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Σάκκουλας Αντ

αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται, την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα ο ρόλος τους αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση και εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι μετέχουν στον προσδιορισμό των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης και σχεδιάζουν πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

§ Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο/operational level): Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία (π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες, ωράριο, ατυχήματα εργατικά, πειθαρχικές ποινές κ.λπ.), διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού, παρακολουθεί τις προαγωγές και μετακινήσεις του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού σωματείου.

§ Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο / managerial level): Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική, δημιουργεί «κέντρα αξιολόγησης» (assessment centers). Απαραίτητη προϋπόθεση για το τελευταίο είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης. Δηλαδή τι είδους ηγέτες και διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητα στη

συγκεκριμένη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί σκοποί της και στόχοι.

§ Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο/strategic level): Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλαδή την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από:

◆ παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η φύση των προϊόντων- υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της Ανωτάτης Διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και

◆ παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού (κόστος, ποιότητα κλπ.), ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας και οι καταναλωτές.

Συμμετέχοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να γνωρίζει , να εκτιμήσει και να αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω, οπότε μπορεί να προσδιορίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά

§ τον τύπο των ατόμων που θα χρειαστούν και

§ τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Άρα ο ρόλος του διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες (proactive) και όχι στο να ακολουθεί ή να «αντιδρά» στις ανάγκες (reactive) γεγονός που προσδίδει και την απαραίτητη ευελιξία.

Ø Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θεωρείται επιτελικό τμήμα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της γραμμής και ενημερώνει ή επιλύει προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με τους όρους εργασίας τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση, διευκολύνοντας τους και δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους τους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο:

§ θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως «πελάτες» (customerization) στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

§ μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τύπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (benchmarking).

Ø Καινοτομεί: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει την εργασία των στελεχών γραμμής και των υπολοίπων εργαζομένων, όπως αναφέραμε παραπάνω, αλλά στα πλαίσια συγκεκριμένων προϋπολογισμών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό σε κάθε χρονική περίοδο, προσωπικό που είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και επιδιώκει με όλες τις δυνάμεις του την επίτευξη των στόχων. Αυτό σημαίνει επίσης ότι παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές υιοθετεί καινοτόμους μεθόδους αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τούτο βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών.

Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους εξαρτάται από

α) τον τρόπο που θα οργανωθεί και

β) το πώς θα στελεχωθεί⁹.

3.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για την οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων πρέπει να απαντηθούν τρεις ερωτήσεις:

☐ πού θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;

☐ ποιος είναι στην ουσία ο υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;

☐ ποια είναι η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων;

3.6.1 ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων απαιτεί σύνδεση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκεντρωτική μορφή διοίκησης) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκεντρωτική μορφή διοίκησης). Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης

⁹ Χολεβα Γ. (1995) : Οργάνωση Διοίκησης - Management, Εκδόσεις Interbooks

και την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων που αναδεικνύεται στον εισηγητή των «οργανωσιακών αλλαγών» μέσα στην επιχείρηση όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαντούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο¹⁰.

3.6.2 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά όλους μέσα σε μια επιχείρηση δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της. Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα

∅ του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος: που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.

∅ των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους: Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους δηλαδή να τους αξιολογήσει, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματά τους. Άλλωστε, όπως αναλύσαμε παραπάνω τα στελέχη

¹⁰ Χυτήρης, Α. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Interbooks

γραμμής πρέπει να συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

Ø των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία: Είναι ειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.

Ø των συνδικαλιστών στελεχών: τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου, διερεύνηση παραπόνων, κλπ.

Ø όλων των εργαζομένων: οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη των αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες».

3.6.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση.

Στην πολλή μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του. Στη μικρή επιχείρηση (συνήθως 100 άτομα) ορίζεται ένα στέλεχος πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (συνήθως άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας:

- Ø Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού: Είναι ο γενικός διευθυντής στα θέματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εισηγείται ότι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ανωτάτη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.
- Ø Διευθυντής/προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων : Ασχολείται με τη ρύθμιση ή και τη διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, τις συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.
- Ø Διευθυντής / προϊστάμενος στρατολόγησης / απασχόλησης: Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού απασχόλησης.
- Ø Διευθυντής/προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών: Στις αρμοδιότητές του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και αξιολόγηση των έργων, ή έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής, των συστημάτων bonus και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης: Στις αρμοδιότητές του ανήκουν ο σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, εγκατάσταση και ενημέρωση νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, ο σχεδιασμός της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών και των προγραμμάτων διαδοχής, οι κύκλοι ποιότητας, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος/υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας: Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο σε συνεργασία με τα στελέχη παραγωγής. Γνωρίζει και ενημερώνεται συνεχώς για τη σχετική νομοθεσία και φροντίζει για την τήρηση των όρων ασφαλείας, την ελαχιστοποίηση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά και για το σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων βοήθειας και στήριξης των εργαζομένων. (employee assistance programs).

Ø Υπεύθυνοι διοικητικών υπηρεσιών / γραφείο προσωπικού: Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα και ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού¹¹.

¹¹ Τζωρτζάκης Κ. (2004): Αρχές μάρκετινγκ, Εκδόσεις Rosili

3.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, τα στελέχη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζονται τα κατάλληλα εργαλεία για να βοηθηθούν στο έργο τους. Σε γενικές γραμμές, ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης HR (Human Resources Management) πρέπει να προσφέρει:

- Άμεση, εύκολη, οικονομική και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό σε πραγματικό χρόνο, με δυνατότητα ανάλυσης της πληροφορίας με τη χρήση συστημάτων business intelligence.
- Υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή της πληροφορίας σε κάθε συσκευή, ακόμα και σε φορητές, καθώς πλέον η εργασία δεν πραγματοποιείται μόνο εντός των εταιρικών εγκαταστάσεων.
- Παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών που αφορούν σε εργασιακά θέματα. Τέτοια θέματα σχετίζονται με προβλέψεις αποχωρήσεων, διατήρηση στελεχών, σύσφιξη σχέσεων με τα στελέχη, υποστήριξη υποθετικών σεναρίων (what if) κ.λπ.

Είναι ευνόητο ότι στα παραπάνω θα πρέπει να προσθέσουμε και τις κλασικές λειτουργίες ενός συστήματος Ανθρωπίνων Πόρων, όπως έλεγχος προσέλευσης, έλεγχος απόδοσης, έλεγχος αιτημάτων, διαχείριση εξόδων κ.ο.κ., τα οποία όμως δεν είναι πλέον από μόνα τους αρκετά για να χαρακτηρίσουν ένα τέτοιο σύστημα ως σύγχρονο, με βάση τις σημερινές απαιτήσεις.

Η διείσδυση της τεχνολογίας στις λειτουργίες μιας επιχείρησης έχει πλέον φθάσει σε υψηλά επίπεδα ευχρηστίας και λειτουργικότητας, και τείνει να καταστεί ανάγκη για όλες τις εταιρίες ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους. Είναι προφανές ότι η εκάστοτε διοίκηση είναι σε θέση να γνωρίζει τους τομείς όπου υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη εγκατάστασης

ανάλογων συστημάτων. Λ.χ Ένα μικρό τουριστικό γραφείο πιθανότατα δεν χρειάζεται τμήμα ανθρωπίνων πόρων, αφού οι ανάγκες του σε προσωπικό αλλά και σε εξειδίκευση είναι περιορισμένες, σε αντίθεση με κάποια επιχείρηση που δραστηριοποιείται ως εταιρία συμβούλων, η οποία κάνει και την επιλογή των δικών της συνεργατών ή εκ μέρους των πελατών της. Είναι σημαντικό οι μεγάλες και μικρές εταιρίες να καταγράψουν κατ' αρχάς τις ανάγκες και προτεραιότητές τους (σημερινές και μελλοντικές) και στη συνέχεια να προβούν στην υλοποίηση των αντίστοιχων λύσεων, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τη σχέση κόστους - αξίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος οργάνωση είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή.

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, οργάνωση είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων.

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

A) Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών (εξειδίκευση). Καθορίζονται οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων και οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται σε κάποιες συγκεκριμένες εργασίες. Τα αποτελέσματα που απορρέουν από τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης είναι η θεαματική αύξηση παραγωγικότητας του οργανισμού, η εποπτεία που ασκείται στους εργαζόμενους γίνεται με ευκολία αλλά και η αντικατάσταση εργαζομένων αν χρειαστεί, αξιοποιούνται συχνά τα ιδιαίτερα ταλέντα και κλίσεις των εργαζομένων και άλλα. Τα πιο συνηθισμένα μειονεκτήματα είναι πιθανόν να δημιουργείται ανία στον

εργαζόμενο κάτι που μπορεί να δημιουργήσει και νευρική υπερένταση, περιορίζονται οι δυνατότητες χρησιμοποίησης της φαντασίας, εφευρετικότητας, και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών .

Β) Καθορισμός γενικών δραστηριοτήτων (τμηματοποίηση). Οι εργασίες ομαδοποιούνται. Η τμηματοποίηση είναι διαδικασία της δημιουργίας ομάδων-ατόμων που εκτελούν εργασίες σχετικές μεταξύ τους. Με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο εύκολος ο συντονισμός των εργαζομένων σ' ένα οργανισμό.

Γ) Στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό, εξοπλισμό όπου απαιτείται (κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση). Προσδιορισμός της έκτασης της διοίκησης, του αριθμού δηλαδή των εργαζομένων τους οποίους έχει την εποπτεία του ή ελέγχει ένας manager. Τα οργανογράμματα δείχνουν πως είναι οργανωμένη μια επιχείρηση, θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι "φωτογραφίες" που απεικονίζουν τον τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης σε μια χρονική στιγμή, έχουν δηλαδή στατικό χαρακτήρα.

Δ) Δημιουργία οργανωτικής δομής και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας, ανάμεσα στους εργαζόμενους (καθορίζεται) η δικαιοδοσία κάθε μέλους του οργανισμού, η ευθύνη τους και η υπευθυνότητα του απέναντι στα υπόλοιπα μέλη.

Ε) Αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος (feedback). Τα περισσότερα από τα μέχρι τώρα αναφερθέντα αφορούν τις διαδικασίες, έννοιες και σχέσεις της τυπικής οργάνωσης. Σε μια επιχείρηση όμως, εμφανίζεται και μια άτυπη οργάνωση, είναι η οργάνωση που δημιουργείται αυθόρμητα. Αν η άτυπη οργάνωση έχει στόχους, αντανακλά τους προσωπικούς στόχους των μελών της. Η δύναμη που προκαλεί το σχηματισμό της, είναι η ανάγκη των μελών της που δεν ικανοποιείται στην τυπική. Κινητήρια δύναμη είναι η ανάγκη που αισθάνονται οι περισσότεροι άνθρωποι για στενές σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους.

4.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Για να φτάσουμε στο σημερινό επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών χρειάστηκαν δύο αιώνες εξέλιξης. Οι οργανώσεις που δημιουργήθηκαν στο πέρασμα του χρόνου είχαν σα σκοπό τους, την ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων για την κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας. Τα ηγετικά στελέχη θεώρησαν ότι ο ορθολογισμός αποτελεί τον κοινό παρανομαστή της διοικητικής συμπεριφοράς και τον παράγοντα που καθορίζει τις οργανωτικές ενέργειες της διοίκησης.

Η «οργανωτική θεωρία» δηλαδή το σύνολο των γνώσεων και συμπερασμάτων από την εμπειρία του ανθρώπου γύρω από τη διάρθρωση και λειτουργία των οργανώσεων, δεν είναι κατανοητή χωρίς την έννοια του ορθολογισμού. Ο ορθολογισμός εκτείνεται σε όλη την οικονομία και αποτελεί μέσο για την επίτευξη αποτελεσματικότητας. Η έννοια του ορθολογισμού σχετίζεται με την κατανομή των μέσων που βρίσκονται σε στενότητα και αποβλέπει στην άριστη δυνατή επιτυχία των τεθέντων σκοπών.

Βάση του ορθολογισμού αποτελεί η ιδέα της οργάνωσης. Δύο είναι οι θεμελιώδεις δυνάμεις σε κάθε τυπική οργάνωση : Η κατανομή της εργασίας και η συγκέντρωση της εξουσίας. Αυτές οι δυνάμεις είναι αντίρροπες. Η κατανομή της εργασίας τεμαχίζει την οργάνωση σε όλο και πιο μικρά εξειδικευμένα κομμάτια. Η συγκέντρωση της εξουσίας (με την έννοια του συντονισμού) ενώνει τα κομμάτια αυτά, έτσι ώστε να κινούνται σα σύνολο για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης.

Ένα από τα κύρια προβλήματα της οργανωτικής θεωρίας είναι η εξισορρόπηση αυτών των δυνάμεων. Όσο αυξάνει η εξειδίκευση, τόσο καλύτερες πρέπει να γίνονται και οι μέθοδοι συντονισμού. Η ανάγκη

ορθολογισμού στις οικονομικές μονάδες επιβάλλει την επιτακτική ανάγκη διατήρησης, ισορροπίας μεταξύ της κατανομής της εργασίας και του συντονισμού. Αποτέλεσμα είναι ο οργανωτικός σχεδιασμός- δηλαδή είναι μοντέλο διάρθρωσης και συμπεριφοράς - «που συμβαδίζει με την αναγκαιότητα για ορθολογισμό και που καθιερώνει την οργάνωση των οργανισμών και επιχειρήσεων σαν τον τέταρτο συντελεστή παραγωγής¹².

4.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Οργανωτική δομή είναι μια συνήθως ιεραρχική έννοια της υπαγωγής των οντοτήτων που συνεργάζονται και συμβάλλουν να εξυπηρετήσουν έναν κοινό στόχο.

Οι οργανώσεις είναι διάφορες συγκεντρωμένες οντότητες. Η δομή μιας οργάνωσης οργανώνεται συνήθως σε μια από ποικίλες μορφές, εξαρτώμενη από τους στόχους και το περιβάλλον τους. Η δομή μιας οργάνωσης θα καθορίσει τους τρόπους στους οποίους θα λειτουργήσει και θα αποδώσει.

Οργανωτική δομή επιτρέπει την εκφρασμένη κατανομή των ευθυνών για τις διαφορετικές λειτουργίες και των διαδικασιών στις διαφορετικές οντότητες. Η συνηθισμένη περιγραφή τέτοιων οντοτήτων είναι όπως *κλάδος, περιοχή, τμήμα, ομάδες εργασίας* και ενιαίοι άνθρωποι. Η εργολαβία των ατόμων σε μια οργανωτική δομή είναι κανονικά κάτω από έγκαιρο που περιορίζεται *συμβάσεις εργασίας* ή

¹² Ναζλής, Δημήτρης Γ., 1970, «Βασικές Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδοτικός οίκος «ΑΘΗΝΑ

διαταγές εργασίας ή κάτω από έγκαιρο απεριόριστο συμβάσεις απασχόλησης ή διαταγές προγράμματος.

Η οργανωτική δομή συνόλου μπορεί να μην συμπέσει με τα γεγονότα, που εξελίσσονται στη λειτουργική δράση. Τέτοια τον απόκλιση μειώνει την απόδοση, κατά ανάπτυξη. Π.χ. μια «λανθασμένη» οργανωτική δομή `μπορεί να παρακωλύσει τη συνεργασία και να εμποδίσει έτσι την ολοκλήρωση των διαταγών σε εύθετο χρόνο και μέσα στα όρια των πόρων και των προϋπολογισμών. Οι οργανωτικές δομές θα είναι προσαρμοστικές για να επεξεργαστούν τις απαιτήσεις, στοχεύοντας να βελτιστοποιήσουν την αναλογία της προσπάθειας και της εισαγωγής στην παραγωγή. Μια αποτελεσματική οργανωτική δομή θα διευκολύνει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των διάφορων οντοτήτων στην οργάνωση και μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα εργασίας μέσα στις οργανωτικές μονάδες. Η οργάνωση θα διατηρήσει μια καθορισμένους διαταγή και έναν έλεγχο για να επιτρέψει τον έλεγχο των διαδικασιών. Η οργάνωση θα υποστηρίξει την εντολή για την αντιμετώπιση ενός μίγματος των διαταγών και μιας αλλαγής των όρων εκτελώντας την εργασία.

Η οργάνωση θα επιτρέψει την εφαρμογή των μεμονωμένων δεξιοτήτων για να επιτραπεί η υψηλή ευελιξία και να εφαρμοστεί η δημιουργικότητα. Όταν μια επιχείρηση επεκτείνεται, η ιεραρχία θα μακρύνει και τα εύρη του ελέγχου θα διευρύνουν. Όταν μια οργάνωση έρχεται να γεράσει, η ευελιξία θα μειωθεί και η δημιουργικότητα θα κουράσει. Επομένως τις οργανωτικές δομές θα αλλάξουν από καιρό σε καιρό για να επιτρέψουν την αποκατάσταση. Εάν τέτοια αλλαγή αποτρέπεται από τις εσωτερικές ή εξωτερικές δυνάμεις, η τελική διαφυγή

είναι να γυριστεί κάτω η οργάνωση που προετοιμάζεται για μια επανάληψη σε μια εξ ολοκλήρου νέα ίδρυση¹³.

4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης είναι σε μεγαλύτερο μέρος ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας της κύριας στρατηγικής της. Η επιλογή της κατάλληλης βάσης για την οργανωτική αποτελεσματικότητα παρουσιάζει ένα προκλητικό πρόβλημα για τους διευθυντές και τους ερευνητές. Δεν υπάρχει καμία γενικά αποδεκτή σύλληψη που ορίζει τα καλύτερα κριτήρια. Οι διαφορετικές οργανωτικές καταστάσεις - σχετικά με την απόδοση της δομής της οργάνωσης, την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, και τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της οργάνωσης - απαιτούν τα διαφορετικά κριτήρια. Δεν υπάρχει καμία γενικά αποδεκτή σύλληψη που ορίζει τα καλύτερα κριτήρια. Οι διαφορετικές οργανωτικές καταστάσεις - σχετικά με την απόδοση της δομής της οργάνωσης, την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, και τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της οργάνωσης - απαιτούν τα διαφορετικά κριτήρια. Η λογική εστίαση προσέγγισης στόχου στη δυνατότητα της οργάνωσης να επιτύχει τους στόχους του. Οι στόχοι μιας οργάνωσης προσδιορίζονται με την καθιέρωση του γενικού στόχου, την ανακάλυψη των μέσων ή των στόχων για την ολοκλήρωσή του, και τον καθορισμό ενός συνόλου δραστηριοτήτων για κάθε στόχους. Η οργάνωση αξιολογείται με τη σύγκριση των δραστηριοτήτων που ολοκληρώνονται με εκείνους που προγραμματίζονται για. Αυτά τα κριτήρια καθορίζονται από τους διάφορους παράγοντες. Το πρότυπο των

¹³ Κοοντζ, Harold, O' Donnell, Cyrill, 1980, «Οργάνωση και Διοίκηση 2», 2^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ

πόρων συστημάτων αναλύει την ικανότητα των ιθυνόντων να διανείμουν αποτελεσματικά τους πόρους μεταξύ των διάφορων αναγκών του υποσυστήματος. Το πρότυπο των πόρων συστημάτων καθορίζει την οργάνωση ως δίκτυο των αλληλένδετων υποσυστημάτων

Αυτές οι ανάγκες υποσυστημάτων μπορούν να ταξινομηθούν όπως:

- ∅ *θέση διαπραγμάτευσης* - δυνατότητα της οργάνωσης να εκμεταλλευτεί το περιβάλλον του στην απόκτηση των λιγοστών και εκτιμημένων πόρων
- ∅ δυνατότητα των ιθυνόντων των συστημάτων να αντιληφθούν, και να ερμηνεύσουν σωστά, οι πραγματικές ιδιότητες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ∅ δυνατότητα του συστήματος να παραχθεί μια ορισμένη διευκρινισμένη παραγωγή
- ∅ δυνατότητα της οργάνωσης να συντονίσει τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων υποσυστημάτων
- ∅ δυνατότητα της οργάνωσης να αποκριθεί στην ανατροφοδότηση σχετικά με την αποτελεσματικότητά του στο περιβάλλον
- ∅ δυνατότητα της οργάνωσης να αξιολογήσει τις επιπτώσεις των αποφάσεών του
- ∅ δυνατότητα σύστημα της οργάνωσης "για να ολοκληρώσει τους στόχους του

Οι αποφάσεις, τα προβλήματα και οι στόχοι είναι πίο χρήσιμοι όταν σε έναν μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων. Κάθε ιθύνων διαπραγματεύεται με άλλες ομάδες για τους λιγοστούς πόρους που είναι ζωτικής σημασίας στην επίλυση των προβλημάτων και τη συνάντηση των στόχων.

Η γενική έκβαση είναι μια λειτουργία των ιδιαίτερων στρατηγικών που επιλέγονται από τους διάφορους ιθύνοντες σε σχέσεις διαπραγμάτευσής τους. Αυτό το πρότυπο μετρά τη δυνατότητα των ιθυνόντων να λάβουν

και να χρησιμοποιήσουν τους πόρους για την απάντηση στα προβλήματα σημαντικά σε τους

Κάθε μια από τις ανάγκες των υποσυστημάτων πρέπει να αξιολογηθεί από δύο σημεία εστίασης: αποδοτικότητα και πίεση. Η *αποδοτικότητα* είναι μια ένδειξη της δυνατότητας της οργάνωσης να χρησιμοποιήσει τους πόρους της στην ανταπόκριση στις ανάγκες των περισσότερων υποσυστημάτων. Η *πίεση* είναι η ένταση που παράγεται από το σύστημα στην πραγματοποίηση ή την μη πραγματοποίηση των αναγκών της. Το διευθυντικό πρότυπο διαδικασίας αξιολογεί την ικανότητα μια παραγωγικότητα των διάφορων διευθυντικών διαδικασιών - λήψη απόφασης, προγραμματισμός, σύνταξη προϋπολογισμού, και όμοιοι - για την εκτέλεση των στόχων.

4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Σύμφωνα με τον Anthony: Ο "στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία σχετικά με τους στόχους της οργάνωσης και τις στρατηγικές για αυτούς τους στόχους" Οι στρατηγικές είναι οδηγίες για την απόφαση των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ του στρατηγικού προγραμματισμού και του διοικητικού ελέγχου είναι ότι η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού είναι *unsystematic*.

Ο στρατηγικός έλεγχος εμφανίζεται με τρεις τρόπους. *Κατ' αρχάς*, ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ο ίδιος μια μορφή ελέγχου. *Δεύτερον*, τα στρατηγικά σχέδια μετατρέπονται στην πραγματικότητα όχι μόνο από την επιρροή τους στη δραστηριότητα διοικητικού ελέγχου αλλά και με τις βασικές αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων. *Τρίτον*, ενώ το κεφάλαιο που προϋπολογίζει τα συστήματα μπορεί να

ανταποκριθεί στα αιτήματα για τους πόρους που είναι σύμφωνοι με το αποδεκτό στρατηγικό σχέδιο, η περίοδος μεταξύ των επίσημων, περιεκτικών ασκήσεων στρατηγικού προγραμματισμού μπορεί να προκαλέσει τις απρόβλεπτες αλλαγές στο περιβάλλον ή τις απροσδόκητες εσωτερικές κρίσεις.

Ο Anthony βλέπει τη διαχείριση προγραμματίζοντας και ο έλεγχος ως διαδικασίες από τις οποίες (1) οι οργανωτικοί στόχοι επιτυγχάνονται και (2) χρήση των πόρων γίνεται αποτελεσματικός και αποδοτικός.

Ο "διοικητικός έλεγχος είναι η διαδικασία από την οποία οι διευθυντές επηρεάζουν άλλα μέλη της οργάνωσης για να εφαρμόσουν τις στρατηγικές της οργάνωσης. Οι αποφάσεις διοικητικού ελέγχου λαμβάνονται μέσα στην καθοδήγηση που καθιερώνεται με το στρατηγικό προγραμματισμό. Ο διοικητικός έλεγχος είναι μια συστηματική διαδικασία. Γίνεται από τους διευθυντές σε όλα τα επίπεδα γίνεται στην κανονική βάση περιλαμβάνει ολόκληρη την οργάνωση και περιλαμβάνει ένα μεγάλο ποσό προσωπικής αλληλεπίδρασης και σχετικά λιγότερης κρίσης.

Οι διαφορές μεταξύ του στρατηγικού και λειτουργικού ελέγχου τονίζονται από την αναφορά σε έναν γενικό καθορισμό του διοικητικού ελέγχου: Ο "διοικητικός έλεγχος είναι το σύνολο μέτρησης, ανάλυσης, και αποφάσεων δράσης που απαιτούνται για την έγκαιρη διαχείριση της συνεχιζόμενης λειτουργίας μιας διαδικασίας.

4.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο

στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ/ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας έχει γίνει αποδεκτό ότι η επιχειρηματική κουλτούρα ασκεί σημαντική επίδραση στη γενική οργανωτική απόδοση. Ρητά ή σιωπηρά έχει θεωρηθεί ότι η επιχειρηματική κουλτούρα έχει επιπτώσεις στη γενική χρηματοοικονομική απόδοση μιας εταιρείας. Παρά αυτή την υπόθεση, έχει υπάρξει πολύ λίγη εμπειρική έρευνα που εξετάζει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχειρησιακής κουλτούρας. Εντούτοις, επιστήμονες που έχουν ασχοληθεί διεξοδικά με τα αποτελέσματα της κουλτούρας στη χρηματοοικονομική απόδοση μιας ενιαίας εταιρείας μελετούν και παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής κουλτούρας στη χρηματοοικονομική απόδοση.

5.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η Εταιρική Κουλτούρα είναι κοινώς ενστερνισμένες Αξίες, Πιστεύω, Σημασίες-Έννοιες, Παραδοχές, Αρχές και Άτυποι Κανόνες που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους Πελάτες, τους Μετόχους, τους Ανταγωνιστές, τα Προϊόντα, την Ποιότητα, τις Καινοτομίες, την Οργάνωση, το Μάνατζμεντ, τις Ανθρώπινες Σχέσεις και τη Συνεργασία, τους Συναδέλφους, τους Προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την Επιχείρηση, το Περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Η Εταιρική Κουλτούρα εκφράζεται ακόμη και στο πώς ντύνονται οι άνθρωποι, στο

πώς είναι διαμορφωμένα τα γραφεία, στο πόσο καθαρές είναι οι τουαλέτες, στο ποιοι μπαίνουν πρώτα στο ασανσέρ.

Η Εταιρική Κουλτούρα ουσιαστικά αποτελεί ένα κοινό, για όλους τους ανθρώπους της Επιχείρησης, νοητικό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες. Μεταφορικά παίζει τον ρόλο που παίζει το λογισμικό - software - στο κομπιούτερ. Το τι κάνει ένα κομπιούτερ δεν εξαρτάται μόνο από το hardware (το μηχάνημα), αλλά και από το software (λογισμικό). Η Εταιρική Κουλτούρα, λοιπόν, αποτελεί ένα κοινό νοητικό προγραμματισμό (λογισμικό - software) για τους ανθρώπους της Επιχείρησης. Για παράδειγμα, βασικά στοιχεία της κουλτούρας της General Electric είναι η ταχύτητα, η απλότητα, η συνεχής μάθηση - βελτίωση, η ταχύτητα, η ανυπαρξία στεγανών μεταξύ οργανωτικών μονάδων, ιεραρχικών επιπέδων κ.λπ. Στη γνωστή εξαιρετική αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines, κύρια στοιχεία της κουλτούρας είναι η έμφαση στους ανθρώπους, η ευχάριστη-ανεπίσημη ατμόσφαιρα εργασίας, η επίτευξη χαμηλού κόστους και η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Στην 3M, βασικό στοιχείο της κουλτούρας της είναι οι καινοτομίες και η συνεχής δοκιμή νέων λύσεων. Ιδιαίτερα επισημαίνεται ότι η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει Αξίες, Πιστεύω, Αρχές, Σημασίες κ.λπ. που αφορούν μόνο ζητήματα που συνδέονται με την επιχείρηση, το προϊόν, τη λειτουργία της, τις σχέσεις με το περιβάλλον της. Σε καμιά περίπτωση δεν αφορά προσωπικές αξίες όπως θρησκευτικές, πολιτικές κ.λπ.¹⁴.

¹⁴ Πηγή:http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1330

5.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η σημαντικότητα της Εταιρικής Κουλτούρας προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της. Ουσιαστικά αποτελεί το νοητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Πιο πρακτικά, προσδιορίζει τι είναι σημαντικό και τι είναι ασήμαντο, τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι και τι δεν είναι επείγον, τι είναι και τι δεν είναι αναγκαίο κ.λπ. Σε τελική ανάλυση, προσδιορίζει «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια Επιχείρηση («the way we do things around here»)). Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της Επιχείρησης για ζητήματα Στρατηγικής Σημασίας όπως είναι οι Καινοτομίες, η Επιχειρηματικότητα, η ανάληψη Πρωτοβουλιών και Κινδύνων, οι Αλλαγές και η συνεχής Μάθηση, η Εξωστρέφεια και η Άμεση Ανταπόκριση στις Απαιτήσεις - Αλλαγές του Περιβάλλοντος, η Έμφαση στον Πελάτη και στην Ποιότητα, η Έμφαση στους Ανθρώπους, την Ομαδική Συνεργασία και την Εμπιστοσύνη, η Έμφαση στα Αποτελέσματα, τη μακροπρόθεσμη Επιτυχία, την Ταχύτητα, την Ευελιξία, την Απλότητα κ.λπ. Μια Εταιρική Κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μία κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων.

Για παράδειγμα, οι αξίες όπως Ταχύτητα, Απλότητα, Αυτοπεποίθηση, Υπερβατικοί Στόχοι (stretching), Οργάνωση χωρίς στεγανά, Συνεχής Βελτίωση, που «πέρασε» ο J. Welch στην General Electric, οδήγησαν στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην ικανότητα για άμεση προσαρμογή, αλλαγές, ευελιξία, συνεχή μάθηση-βελτίωση και

καινοτομίες, στοιχεία τα οποία είναι ιδιαίτερα, σημαντικά για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης 300.000 εργαζόμενων στο σύγχρονο περιβάλλον που απαιτεί ταχύτητα, ευελιξία και συνεχή προσαρμογή.

Επίσης στη Southwest, ο επικεφαλής της Herb Kelleher κατάφερε να δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα με βασικά στοιχεία την ευχάριστη-διασκεδαστική ατμόσφαιρα («work should be fun... it can be play... enjoy it») και την έμφαση στους ανθρώπους («People are important... each one makes a difference»), που την οδήγησε να διαμορφώσει ένα εργασιακό περιβάλλον και κλίμα όπου οι άνθρωποι της επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις, αισθανόμενοι ταυτόχρονα οι ίδιοι υψηλή ικανοποίηση και αφοσίωση-δέσμευση, παρά το γεγονός ότι οι αμοιβές τους είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο του κλάδου.

Αυτό δίνει τη δυνατότητα στη Southwest να είναι συναγωνιστική στο χαμηλό κόστος-τιμές και ταυτόχρονα στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Οι ανταγωνιστές της, όσο κι αν προσπάθησαν, δεν μπόρεσαν να τη μιμηθούν αφού η κουλτούρα δεν αντιγράφεται-τουλάχιστον εύκολα.

Μια Εταιρική Κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μία κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων¹⁵.

¹⁵ Κυριαζής Δημήτριος, Αθ., (2007). Συγχωνεύσεις και Εξαγορές. Εκδόσεις Κων/νου Σμπιλια & Σία ΟΕ «Πανεπιστημιακό», 2007

5.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ & ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Η εταιρική κουλτούρα είναι από τους όρους οι οποίοι δεν γίνονται πάντα εύκολα αντιληπτοί. Ένα βασικός ορισμός της εταιρικής κουλτούρας είναι ο συλλογικός τρόπος με τον οποίο υλοποιούνται κάποιες ενέργειες μέσα σε μία εταιρεία ή έναν οργανισμό. Ταυτόχρονα περιλαμβάνει το σύνολο των συμπεριφορών, που αποτελεί κοινή γνώση για όλους τους συμμετέχοντες μέσα στον οργανισμό αυτό. Οι συμπεριφορές αυτές βασίζονται σε ένα κοινό σύστημα εννοιών, οι οποίες καθοδηγούν την αντίληψή μας, ενώ, παράλληλα, μας βοηθούν στη σωστή ερμηνεία και αξιολόγηση των γεγονότων και μας κατευθύνουν στα σημεία εκείνα όπου πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας.

Όπως είπε και ο κινέζος στρατηγός Sun Tzu από το 3.000 π.Χ, η κουλτούρα αποτελεί ένα αναπόσπαστο συστατικό της στρατηγικής ενός οργανισμού. Δεν υπάρχει μία και απόλυτη κουλτούρα. Δεδομένου ότι ο όρος κουλτούρα είναι σχετικός και όχι αυστηρά καθορισμένος, κάθε ανθρώπινη ομάδα δύναται να δημιουργήσει τη δική της κουλτούρα, η οποία στη συνέχεια θα καθορίσει τις μελλοντικές αποφάσεις που θα λαμβάνονται, κατά τη διάρκεια της ζωής μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού.

Η κουλτούρα απαντάται σε διάφορες μορφές μέσα σε μια επιχείρηση. Μπορούμε να αναγνωρίσουμε τα συστατικά της από το πώς επικοινωνείται η πληροφορία και διαχέεται η γνώση μέσα στην εταιρεία, από τις αποκρίσεις που λαμβάνουμε από τους εργαζομένους, από το πώς μετράται η αποδοτικότητα, από το πώς συντονίζονται τα έργα σε έναν οργανισμό. Απαντάται επίσης στη δομή μιας εταιρείας, στους τίτλους των στελεχών και στις γραμμές αναφοράς ανάμεσα στα ιεραρχικά

επίπεδα. Η κουλτούρα συχνά ορίζεται και από τα συστήματα διοίκησης και ποιότητας που χρησιμοποιούνται εντός της εταιρείας, από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που ακολουθούνται, από τα «τελετουργικά», από τα σύμβολα, ακόμα και από τον τρόπο που καλούνται και πραγματοποιούνται οι συναντήσεις του προσωπικού.

Συχνά πυκνά οι επιχειρήσεις διαλαλούν πως «οι άνθρωποί μας είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο για την εταιρεία μας», ως στοιχείο εταιρικής κουλτούρας. Ωστόσο, οι ίδιοι εργαζόμενοι γίνονται μάρτυρες ακατανόητων και απρόσμενων ενεργειών. Γίνονται αποδέκτες e-mails που τους υποδεικνύουν που θα καθίσουν, πως θα ντυθούν και που θα αναφέρονται για τη δουλειά τους, χωρίς προηγούμενη ενημέρωση, με οποιονδήποτε τρόπο επικοινωνίας. Ενίοτε, σε αρκετές περιπτώσεις, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και εκπαίδευσης «κόβονται» στο βωμό της μείωσης του κόστους, ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Με άλλα λόγια, πρακτικές που αντανακλούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα έχουν μεγαλύτερη επίδραση στο προσωπικό από οποιαδήποτε καλοδιατυπωμένη τοιχοκολλημένη ανακοίνωση αρχών, αξιών, οράματος και αποστολής.

Κάθε συνιστώσα της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να δηλώνει το τί απαιτείται από όλους τους κοινωνικούς εταίρους προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι μιας εταιρείας. Αναπόφευκτα, επομένως, η εταιρική κουλτούρα συνδέεται άμεσα ίσως με το πιο σημαντικό κομμάτι του παζλ, αυτό που λέμε επιχειρηματική ηθική και εταιρική υπευθυνότητα.

Η επιχειρηματική ηθική στο πλαίσιο εσωτερικής λειτουργίας είναι αναγκαίο να επικοινωνηθεί κατάλληλα στο προσωπικό υπογραμμίζοντας την αδιαπραγμάτευτη δέσμευση της διοίκησης για τήρηση της ηθικής μέσα από έναν κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας και συμπεριφοράς.

Από την άλλη πλευρά, στην εποχή της αειφόρου ανάπτυξης, της κλιματικής αλλαγής, της υποβάθμισης του περιβάλλοντος αλλά και της επιχειρηματικής εξωστρέφειας, προκύπτει η ανάγκη διαμόρφωσης ενός στρατηγικού πλαισίου αρχών εταιρικής υπευθυνότητας με έμφαση στην κοινωνία και το περιβάλλον, το οποίο θα ορίζει ξεκάθαρα τους άξονες δράσης συνυφασμένους με την εκάστοτε επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και το πλέγμα ενεργειών ανά άξονα δράσεων. Το εν λόγω κομμάτι του παζλ ολοκληρώνεται με ένα καλά δομημένο και ολοκληρωμένο επικοινωνιακό πλάνο τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο. Όλες οι δράσεις μιας επιχείρησης πρέπει να μεταφράζονται σε απτές και κατανοητές εκφάνσεις εταιρικής κουλτούρας. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί και πρέπει να δημιουργείται, να ενισχύεται και να αυτορυθμίζεται μέσα από την κοινωνικοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο σημαντικότερος όλων των παραγόντων για τη δημιουργία, την εφαρμογή, την επικοινωνία και τη διαίονιση της εταιρικής κουλτούρας είναι η ηγεσία. Οι ηγέτες, σε όλα τα επίπεδα, πρέπει να γνωρίζουν στο μέγιστο βαθμό ποιά είναι η κουλτούρα και στη συνέχεια να καθορίσουν τρόπους, διαδικασίες και πρακτικές, ώστε όλες οι λειτουργίες μιας εταιρείας να αντανακλούν, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τη μία και μοναδική κουλτούρα της κάθε επιχείρησης και οργανισμού¹⁶.

5.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η δομή της κουλτούρας στηρίζεται στις διακρίσεις των συστατικών της (των πεποιθήσεων, των ηθικών αρχών, των κανόνων

¹⁶ Το παρόν άρθρο συμπεριελήφθη στο EuroCharity Yearbook 2009: «Είναι θέμα κουλτούρας...» και στη συνέχεια αναδημοσιεύτηκε στην εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ» της Τρίτης, 17 Αυγούστου 2010

συμπεριφοράς, των αντιλήψεων, των στάσεων και των προτεραιοτήτων), με βάση δύο χαρακτηριστικά: το κατά πόσο είναι ευδιάκριτα και σε ποιο βαθμό είναι σημαντικά, δηλαδή πόσο ψηλά είναι στην ιεράρχηση των αξιών ενός ατόμου. Έτσι, κάθε ένα από αυτά κατηγοριοποιείται με βάση το παρακάτω διάγραμμα

Διάγραμμα 5.1:κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών δομής της κουλτούρας



Rijamampianina, 1999

Είναι χρήσιμο να θεωρήσουμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει δύο επίπεδα, τα οποία διαφοροποιούνται στο κατά πόσο ορατή είναι η κουλτούρα και πόσο ισχυρές αντιστάσεις παρουσιάζει στην αλλαγή. Στο πιο βαθύ και δυσδιάκριτο επίπεδο, η κουλτούρα συνιστάται από τις αξίες που μοιράζονται τα μέλη ενός συνόλου και χαρακτηρίζεται από δυσκολία προσαρμογής σε αλλαγές ακόμη κι αν τα μέλη του συνόλου αλλάζουν. Το άλλο επίπεδο της κουλτούρας, το ορατό, αντιπροσωπεύει τη συμπεριφορά που οι νέοι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να υιοθετούν στα πλαίσια ενός οργανισμού. Και σε αυτήν την περίπτωση η κουλτούρα παραμένει δύσκαμπτη σε αλλαγές. Το κάθε επίπεδο έχει την τάση να επηρεάζει το άλλο. Αυτό γίνεται περισσότερο αντιληπτό αν

αναλογιστούμε το πόσο επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων οι κοινές τους αξίες. Οι περισσότεροι ερευνητές, μάλιστα, υποστηρίζουν ότι η πλειονότητα των χαρακτηριστικών της κουλτούρας είναι μη ορατά, γεγονός που την καθιστά δύσκολη να κατανοηθεί και να υιοθετηθεί. Επίσης συμφωνούν στην παραδοχή ότι στα πλαίσια μιας κουλτούρας κάποιες αξίες θεωρούνται κεντρικής σημασίας και κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές¹⁷.

5.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η επιχειρησιακή κουλτούρα θεωρείται ως η αόρατη δύναμη που κρύβεται πάντα πίσω από τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, οι οποίες μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν. Είναι, κατά γενική ομολογία, η ενέργεια που κινητοποιεί τους ανθρώπους να δράσουν. Υποστηρίζεται μάλιστα ότι η κουλτούρα είναι για μια επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα για ένα άτομο, δίνοντας προσανατολισμό και συγκεκριμένες κατευθύνσεις στην πρώτη¹⁸.

Το βασικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής κουλτούρας είναι ότι μεταδίδεται στα νέα μέλη της επιχείρησης ως ο σωστός τρόπος συμπεριφοράς, διαιώνίζοντας με τον τρόπο αυτό την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο πιο κατάλληλος ορισμός είναι του Schein (1984) και είναι ο ακόλουθος:

«Η επιχειρηματική κουλτούρα αποτελεί ένα υπόδειγμα βασικών υποθέσεων που μια συγκεκριμένη ομάδα έχει αναπτύξει και καθιερώσει και το οποίο

¹⁷ Kotter P. John, Heskett L. James (1992). “Corporate culture and performance”, The free press, 1992

¹⁸ Eamonn P. Sweeney and Glenn Hardaker, (1994). “The importance of organizational and national culture”, European Business Review,

έχει αποδειχθεί έγκυρο έπειτα από εφαρμογή χρόνων στην αντιμετώπιση εσωτερικών προβλημάτων αλλά και προβλημάτων προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον. Εν συνεχεία, οι βασικές αυτές αρχές διδάσκονται στα νέα μέλη της οργάνωσης ως ο σωστός τρόπος σκέψης και αντιμετώπισης τέτοιων προβλημάτων»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην αυγή του 21ου αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης –το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία- δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πολυτιμότερο πόρο της: την επιχειρηματική γνώση.

Η έννοια οργανισμός μάθησης, (learning organization) απασχολεί όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια τις επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται πια ότι δεν είναι μια άχρηστη θεωρητική έννοια αλλά ένα κρίσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα. Άξια αναφοράς είναι η προσέγγιση και ανάλυση της συγκεκριμένης έννοιας. Ο οργανισμός μάθησης προσπαθεί να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε να

αξιοποιήσει τις πλήρεις δυνατότητες του και χρησιμοποιεί την μάθηση σαν ένα μέσο για την βελτίωση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης. Προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του είναι η αποδοχή δύο βασικών αρχών για την καθοδήγηση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ιδιαίτερα, αναφέρεται στο πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στην εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία επιδιώκει στόχους που συχνά είναι ευρύτεροι από αυτούς που στενά προσδιορίζει η επιχείρηση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προσωπική τους

ανάπτυξη και συγχρόνως να μπορούν να συμμετέχουν σε αποφάσεις σχετικά με τη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησής τους¹⁹.

6.2 Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Στην αυγή του 21^{ου} αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης – το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία - δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της: την επιχειρηματική γνώση. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της. Οι εταιρίες που αναπτύσσονται στον κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρείν (είτε «ζουν» αποκλειστικά ηλεκτρονικά - όπως η Amazon.com και η e-bay, είτε παρέχουν «παραδοσιακά» προϊόντα και υπηρεσίες όπως η Cisco και η Deutsche Bank) αποτελούν παραδείγματα συστηματικής αξιοποίησης της επιχειρηματικής τους γνώσης για τη δημιουργία αξίας.

Οι επιχειρήσεις εκτίθενται σήμερα σε ένα περιβάλλον που, μεταβάλλεται διαρκώς και επηρεάζεται ιδιαίτερα από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν και ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνεται. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί σε θέματα που αφορούν στην ποιότητα, την ευελιξία και την ταχύτητα. Οι ανταγωνιστικές απειλές αναπτύσσονται καθημερινά, ενώ η αναγνώριση

¹⁹ Krupp, H.: Riskante Chancen. Das Subjekt zwischen Psychokultur und Selbstorganisation. Soziopsychologische Studien, Heidelberg 1998

και η εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η εποχή όπου οι κανόνες ήταν σταθεροί, η ιεραρχία δομημένη, οι ανταγωνιστές γνωστοί, οι πελάτες πιστοί και το μέλλον προβλέψιμο, έχει περάσει ανεπιστρεπτί. Η απαίτηση για την επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα είναι διπλή: πρέπει να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για να αντιμετωπίσει αυτές τις συνθήκες, αλλά και να διαμορφώσει νέες σχέσεις – βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη – με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές της.

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι πατέντες, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. **Αυτό το γνωστικό ενεργητικό (knowledge assets) της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό της πλεονέκτημα.**

Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί τη πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μίας εταιρίας. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις

δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management)²⁰.

6.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ;

Ο όρος «διαχείριση γνώσης» (knowledge management) χρησιμοποιείται πολλές φορές με ασάφεια, για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν στη δημιουργία, στην επεξεργασία, και στη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας. Πολλοί θεωρητικοί αναλυτές του μάνατζμεντ θεωρούν ότι η φράση «διαχείριση γνώσης» αποτελεί οξύμωρο, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη) η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι.

Ο στόχος, όμως, της σύγχρονης αντιμετώπισης για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού - αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό την δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Σχετικός είναι και ο ορισμός που έχει διατυπωθεί από το παν-ευρωπαϊκό consortium εταιριών Know-Net: «*Η διαχείριση γνώσης είναι μία νέα διοικητική πρακτική (management discipline) που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη*

²⁰ Boyle, B., Dwyer, F.R., Robicheaux, R.A., and Simpson, J.T. (1992), Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures, *Journal of Marketing Research*, 29 (November)

*ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας».*²¹

Η διαχείριση γνώσης σηματοδοτεί μία νέα, ολιστική αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της επιχειρηματικής γνώσης στο τρόπο εργασίας της σύγχρονης επιχείρησης. Ας σημειωθεί ότι παρότι οι βασικές αρχές της διαχείρισης γνώσης δεν είναι καινούργιες (ορισμένες μελέτες προσομοιάζουν τους μοναχούς στα μεσαιωνικά μοναστήρια με τους πρώτους εργάτες γνώσης – knowledgeworkers), οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στους κλάδους της πληροφορικής και των επικοινωνιών επιτρέπουν τη σαφέστερη οριοθέτηση της διαχείρισης γνώσης.

Χαρακτηριστικό είναι το μοντέλο διαχείρισης της γνώσης που έχει αναπτυχθεί από το Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας των Η.Π.Α. (American Productivity and Quality Center). Στο μοντέλο αυτό προσδιορίζονται **τέσσερις καταλυτικοί παράγοντες (enabling factors) για την επιτυχή διαχείριση γνώσης: η ηγεσία, η επιχειρηματική κουλτούρα, το σύστημα μέτρησης της απόδοσης και η τεχνολογία**

Όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι και η διαχείριση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την ηγεσία της επιχείρησης. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Η επιχειρηματική κουλτούρα είναι ένας επίσης καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση γνώσης. Η επιχειρηματική κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων απαιτεί

²¹ Λύτρας Μ., (2003), Διαχείριση γνώσης και μάθησης. (1^η Έκδοση). Εκδόσεις Παπασωτηρίου. Αθήνα.

εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, που επωφελούνται άμεσα από τα επιχειρησιακή γνώση που συλλέγεται, και που τέλος αισθάνονται τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοί τους την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο.

Η μέτρηση της απόδοσης του προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης είναι σημαντική, τόσο για την αποτίμηση της σχετικής επένδυσης, όσο και για την επίδειξη σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι η προσπάθειές τους έχουν αποτέλεσμα και επομένως εμμέσως στη δημιουργία του θετικού κλίματος. Διάφορα συστήματα μέτρησης του γνωστικού ενεργητικού και απόδοσης επένδυσης (return-on-investment) έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως και χρησιμοποιούνται σήμερα από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων . Εξίσου σημαντικά είναι εντούτοις τα λιγότερα απτά στοιχεία που καταγράφουν ανέκδοτες αποδείξεις των οφελών της διαχείρισης γνώσης, όπως για παράδειγμα την αύξηση της καινοτομίας.

Η ισορροπία μεταξύ των τεχνολογικού και του ανθρώπινου παράγοντα στη διαχείριση γνώσης είναι ένα σημείο έντονης διαμάχης, εξαιτίας κυρίως του διαφορετικού προσανατολισμού και παρελθόντος αυτών που έχουν διαδραματίσει ρόλο στη διαμόρφωση της νέας διοικητικής πρακτικής (ακαδημαϊκών, εταιριών συμβούλων, εταιριών πληροφορικής κλπ.). Αυτό, πάντως που είναι κοινά αποδεκτό, είναι ότι ο ρόλος της πληροφορικής και της τεχνολογίας γενικότερα είναι κρίσιμος για την αποτελεσματική υποστήριξη της διαχείρισης γνώσης. Η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί τη λύση αλλά και χωρίς αυτήν η διαχείριση

γνώσης είναι καταδικασμένη να μείνει μία θεωρία χωρίς πρακτικές διεξόδους.²²

6.4 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Είναι αμέτρητα τα παραδείγματα εταιριών που ανέπτυξαν επιτυχημένα προγράμματα συστηματικής διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Ορισμένα από αυτά είναι τα εξής:

- **Χημική βιομηχανία.** Η Buckman Laboratories ήταν μία από τις πρώτες εταιρίες που ανέπτυξαν προγράμματα διαχείρισης γνώσης ως μέσο αύξησης της ταχύτητας καινοτομίας και βελτίωσης της υποστήριξης των πελατών. Μία από τις πλέον σημαντικές πρωτοβουλίες είναι το K'Netix (Buckman Knowledge Network), ένα δια-συνδεδεμένο σύστημα βάσεων γνώσης διαθέσιμο παγκοσμίως σε όλους τους συνεργάτες της εταιρίας.

- **Εταιρίες υψηλής τεχνολογίας.** Η Hewlett Packard έχει υλοποιήσει ένα μεγάλο αριθμό προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης, που στόχο έχουν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας. Τυπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει σχετίζονται με τη παροχή γνώσης για τα προϊόντα της στους χιλιάδες συνεργάτες ανά τον κόσμο. Η βελτίωση της διάχυσης γνώσης στην HP έχει οδηγήσει στη δραστική μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων.

- **Ασφαλιστικός και χρηματοπιστωτικός τομέας.** Η σουηδική Skandia είναι πρωτοπόρος στην ανάπτυξη εννοιών όπως «πνευματικό κεφάλαιο» (intellectual capital) ως μετρήσιμο μέγεθος. Η Skandia έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνικές

²² Παπαδάκης Β, (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων, (4^η Έκδοση), Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.

συνυπολογισμού του πνευματικού κεφαλαίου στον ισολογισμό της εταιρίας.

- **Φαρμακευτικός τομέας.** Η Glaxo Wellcome και άλλες εταιρίες χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης γνώσης κυρίως στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων.

- **Ενέργεια.** Εταιρίες όπως η BP-Amoco κάνουν πράξη τη διαχείριση γνώσης για να διασφαλίσουν ότι οι ικανότητες και γνώσεις έμπειρων στελεχών της χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις της παγκοσμίως. Στη περίπτωση της BP-Amoco δίνεται έμφαση στη βελτίωση της επικοινωνίας και της πρόσβασης σε τεχνογνωσία, όταν και όπου χρειάζεται ανά τον κόσμο.

- **Εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.** Οι εταιρίες αυτές ήταν από τις πρώτες που αντιλήφθηκαν ότι η κερδοφορία τους βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε ότι γνωρίζουν. Τέτοιες εταιρίες έχουν αναπτύξει παγκόσμια συστήματα βέλτιστων πρακτικών (best practices) και διοχετεύουν την κατάλληλη γνώση όπου και όταν απαιτείται.²³

6.5 ΟΙ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Τα τελευταία μάλιστα χρόνια, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί, επιχειρήσεις, ακόμα και κράτη ακολουθούν τις καινοτόμες έρευνες πολυεθνικών, που από τη περασμένη δεκαετία, έχουν επενδύσει στην αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και διηγηματικής γνώσης.

Επιπλέον, πληθαίνουν διεθνώς οι σύμβουλοι, αλλά και οι ερευνητές και ακαδημαϊκοί, που απαρνούνται το «θέσφατο» και χρησιμοποιούν τεχνικές που διευκολύνουν την ανάδυση των λύσεων μέσα από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές των προβλημάτων, συνδυάζοντας

²³ Παπαδάκης Β, (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων, (4^η Έκδοση), Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.

επιχειρησιακά μοντέλα και μυθολογικά μοτίβα, με τη μορφή σεναρίων, σε μια νέα κατεύθυνση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους εξής: Barry, Denning, Dimitrov, Goldstein, Jaworski, Kahane, Lichtenstein, Matthews, Mindell, Pearson, Schupbach, Senge, Scharmer, Snowden, Torbert, Tsoukas, Wingard, Wheatley κλπ.

Σήμερα έχουν αναπτυχθεί διεθνώς αρκετές καινοτομικές τεχνικές και εργαλεία, που στηρίζονται στην αυτο-οργάνωση, τον ελκυσμό και την ανάδυση, με σκοπό την πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων σε οργανισμούς και κοινότητες.

Οι τεχνικές και τα εργαλεία αυτά που σχετίζονται με τη συλλογή και διαχείριση διηγήσεων και την αποτύπωση ατομικών και ομαδικών αρχετύπων, αφορούν ακόμη την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τη διαμόρφωση συναντίληψης σε ομάδες και τον μετασχηματισμό τους, τη διαμόρφωση συνθηκών για ουσιαστική δημόσια διαβούλευση, τη δημιουργία σεναρίων, τη καταγραφή των άτυπων δικτύων κλπ.

Μερικά από αυτά είναι η τεχνολογία του Cognitive Edge, τα σενάρια της Generon Consultants, η U-Process μεθοδολογία του Society for Organizational Learning του MIT, η τεχνική Open Space Technology, οι προσεγγίσεις του WorldWork και ProcessWork, το Social Network Analysis, τα εργαλεία OTCI (Organizational Team Culture Indicator) και PMAI (Pearson-Marr Archetype Indicator), το Hero's journey μοντέλο του Campbell, το Gentle Action του Peat, τα Spiral Dynamics κλπ

6.6 ΠΟΙΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σύμφωνα με τους, Daft (1995) και Ferrell και Fraedrich (1997)²⁴, η επιχειρησιακή κουλτούρα εξυπηρετεί τους εξής σκοπούς:

Εσωτερική ολοκλήρωση: αποτελεί τη δημιουργία μιας συλλογικής ταυτότητας και την εξεύρεση τρόπων οι οποίοι θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν και να συνεργαστούν αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ομαδικά συναισθήματα ξεκαθαρίζοντας τι πρέπει να κάνουν, πώς να ενεργήσουν και πώς να επικοινωνήσουν. Με άλλα λόγια ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και ποια όχι.

Εξωτερική ολοκλήρωση: αφορά τους τρόπους με τους οποίους η οργάνωση πετυχαίνει τους στόχους της συνδιαλεγόμενη με το εξωτερικό της περιβάλλον. Περιλαμβάνει τον τρόπο που θα εκτελεστούν οι εργασίες, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι και τους τρόπους με τους οποίους αντιμετωπίζεται η αποτυχία ή η επιτυχία.

6.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον θεωρούνται παράγοντες που επιδρούν αποφασιστικά στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Διακρίνονται τα παρακάτω στοιχεία²⁵:

²⁴ Daft R., 1995, Organizational theory and design, 5th edition, West Publ. Ferrell O., and Fraedrich J., 1997, Business ethics: ethical decision making and cases, Houghton Mifflin.

²⁵ Daft R., 1995, Organizational theory and design, 5th edition, West Publ.

Την κουλτούρα προσαρμογής (adaptability culture): δημιουργείται όταν η στρατηγική δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο απαιτεί ευελιξία και αλλαγή, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες των καταναλωτών. Ενθαρρύνεται η συνεχής διερεύνηση του περιβάλλοντος και η ερμηνεία των μηνυμάτων που παίρνονται από αυτό.

Την κουλτούρα αποστολής (mission culture): εξυπηρετεί ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον. Δίνει έμφαση στο όραμα και στη μελλοντική θέση της επιχείρησης επικεντρώνοντας την προσοχή ιδιαίτερα στην αποστολή της επιχείρησης.

Την συμμετοχική κουλτούρα (involvement culture): δίνεται έμφαση στη συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας, αλλά και στη γρήγορη αλλαγή του περιβάλλοντος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμό με υψηλή επίδοση δημιουργεί αίσθηση εμπιστοσύνης και αφοσίωση στην επιχείρηση.

Την κουλτούρα συνέπειας (consistency culture): αναπτύσσεται σε γενικά σταθερό περιβάλλον, δίνει έμφαση στην παράδοση, στην τήρηση των πολιτικών της εταιρείας, στα σύμβολα και τις τελετές. Χαρακτηρίζεται από τυπικότητα, δεδομένου ότι έτσι επιτυγχάνονται οι στόχοι.

6.8 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές που θέλει να επιβάλλει μια οργάνωση, είναι πολλές φορές απαραίτητο να υπάρχουν και οι κατάλληλοι πόροι, διότι κάποιες αλλαγές έχουν κόστος. Οι πόροι αυτοί, που είναι κυρίως οικονομικοί, μπορούν να φέρουν αντίδραση στην αλλαγή όταν δεν υπάρχουν και είτε δεν μπορούν να αποκτηθούν με κανένα μέσο, είτε η απόκτησή τους είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Μια οργάνωση, της οποίας η πιστοληπτική ικανότητα έχει κλονιστεί, δεν

μπορεί να πάρει δάνειο από καμία τράπεζα, αλλά ούτε να βοηθηθεί από κάποια άλλη οργάνωση. Αλλά και στην περίπτωση όμως που το δάνειο είναι μια δυνατή επιλογή, η διαδικασία μέχρι τη διεκπεραίωσή του είναι πολλές φορές τόσο χρονοβόρα που φέρνει αντίδραση στην αλλαγή.

Λόγω του ότι η οργάνωση αποτελείται από υποσυστήματα, μερικές φορές δεν είναι δυνατή η αλλαγή σ' ένα απ' αυτά τα συστήματα χωρίς την ταυτόχρονη αλλαγή στα συνεξαρτώμενά της. Όταν όλα τα συστήματα μιας οργάνωσης λειτουργούν με κάποιας μορφής αλυσίδα, οι διαδικασίες τους σχετίζονται είτε γιατί η μια αποτελεί συνέχεια της άλλης, είτε γιατί αλληλοσυμπληρώνονται, αυτό φέρνει αντίδραση στην αλλαγή που πρόκειται να γίνει σε ένα από αυτά τα συστήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε μία δύσκολη περίοδο. Οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις, οι εργαζόμενοι αισθάνονται τα θεμέλια του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος να σείονται και ανησυχούν. Σήμερα είναι κατ' εξοχή που χρειάζονται και αναδεικνύονται ηγέτες: Οι ηγέτες δε γεννιούνται αλλά δημιουργούνται.

Το DNA διαδραματίζει ρόλο, αλλά κανείς δε γεννιέται ηγέτης. Οι ηγέτες αναζητούν πλεονεκτήματα, ενώ οι managers αναζητούν μειονεκτήματα. Ηγεσία σημαίνει θέλω να κερδίσω και Management σημαίνει δεν θέλω να χάσω, σημαίνει σχεδιασμός, καθήκοντα, έλεγχο παραγωγής, διεργασίες. Η διοίκηση από μόνη της δεν αρκεί. Χρειάζεται ηγεσία, χρειάζεται κουλτούρα. Η κουλτούρα είναι ισχυρότερη από την στρατηγική. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να κινητοποιεί τους ανθρώπους για να πετύχουν το όραμα. Το management απλώς σε κάνει να μην χάσεις. Για να κερδίσεις χρειάζεσαι ηγεσία, ηγετικό πνεύμα. Ο ρόλος του ηγέτη δεν είναι πάντα ο ίδιος. Στον κόσμο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούμαστε αυτό είναι σαφές. Άλλος ο ρόλος του στην εποχή της παραγωγής και της σκληρής ιεραρχίας την βιομηχανικής εποχής, άλλος ο ρόλος του σήμερα, στην οικονομία της γνώσης, των ιδεών, της πληροφορίας και της καινοτομίας. Τότε έδινε εντολές από την κορυφή, δεν ήταν πάντα ορατός από τα στελέχη και τους εργαζόμενους. Σήμερα βρίσκεται ανάμεσά τους: ακούει, μιλάει, ανταλλάσσει απόψεις, επιχειρηματολογεί. Αποφασίζει αφού συνεκτιμήσει τις απόψεις των

στελεχών του και τις περισσότερες φορές συναποφασίζει. Σπανιότερα αποφασίζει μόνος του, μόνο όταν υπάρχουν ισχυρές διαφωνίες.

7.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΔΥΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

Οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν πολλές φορές την έννοια του ηγέτη με αυτή του μάνατζερ. Θεωρούν δηλαδή πως οι δύο έννοιες ταυτίζονται απόλυτα και στο άκουσμα της λέξης ηγέτης, ανακλύπτει κατευθείαν στο μυαλό τους ο ρόλος του μάνατζερ. Η εννοιολογική διαφορά των δύο όρων δεν αφορά τα άτομα που ασκούν την επιστήμη του μάνατζμεντ και την ηγεσία ως λειτουργίες. Ένα άτομο πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και το μάνατζμεντ και την ηγεσία, οι δύο έννοιες είναι δηλαδή συμπληρωματικές και αλληλεπιδρούν στο άτομο που ασκεί και τις δύο λειτουργίες.

Για κάποιους μελετητές, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου και εδώ έγκειται η ειδοποιός διαφορά τους. Οι μάνατζερ είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια εταιρεία και κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα σωστά πράγματα. Εν ολίγοις, οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς, στους στόχους, στο έργο, στις σχέσεις που διατηρούν με τους άλλους και στην εικόνα που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Για τους μάνατζερ λόγου χάρη, οι στόχοι προκύπτουν από τις εκάστοτε ανάγκες που έχει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και το δικό τους όραμα.

Όσον αφορά την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ αναλύουν τις εναλλακτικές λύσεις και τελικά επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι

ηγέτες ανακαλύπτουν ή προσπαθούν τουλάχιστον να ανακαλύψουν, νέους πρωτοποριακούς τρόπους για την επίλυση των προβλημάτων οι οποίοι εντυπωσιάζουν τον περίγυρό τους. Οι μάνατζερ, συνήθως βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους και επιβάλλουν την εξουσία τους, ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους συναισθηματικές σχέσεις μέσω της έμπνευσης και της δημιουργίας ενός κοινού οράματος και στόχου. Οι μάνατζερ επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, ενώ οι ηγέτες δε θεωρούν τίποτα σαν δεδομένο, μένουν αμετακίνητοι στις αρχές και τις αξίες τους μεν, αλλά αναζητούν το διαφορετικό και το καινούργιο με το να είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον.

Η έννοια της ηγεσίας βέβαια στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει καθιερωθεί να αποκαλείται μάνατζμεντ. Η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ αλλά περικλείει αυτή την «τυποποιημένη» ίσως λειτουργία της άσκησης εξουσίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που έχει να κάνει και με την επένδυση στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας μάνατζερ ο οποίος έχει όλα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι το ιδανικό άτομο να οδηγήσει την εταιρεία του ψηλά στο πλαίσιο της σύγχρονης μη στατικής εποχής, της εποχής των συνεχών αλλαγών, της συνεχούς ανασφάλειας.²⁶

Ο Δ. Μπουραντάς (2005)²⁷ συνοψίζει τις διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη στα εξής σημεία: Ο μάνατζερ διορίζεται, χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη – εξουσία, δίνει εντολές, οδηγίες, τιμωρίες, ελέγχει, δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στο μυαλό και τη λογική, κινείται μέσα σε προκαθορισμένα πλαίσια, ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως», προτιμά τη σταθερότητα στην εταιρεία του, αποδέχεται την πραγματικότητα όπως

²⁶ Σαρμανιώτης Χ. (2005), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Β.Γκιούρδας.

²⁷ Μπουραντάς Δ. (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική

είναι, δίνει έμφαση μόνο στο παρόν έχοντας μια βραχυπρόθεσμη προοπτική και όπως προαναφέρθηκε, κάνει τα πράγματα σωστά. Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης αναδεικνύεται, χρησιμοποιεί την προσωπική του δύναμη, περνά ένα όραμα στους άλλους, εμπνέει, πείθει και κινητοποιεί τους ανθρώπους του μέσω των ιδανικών και των αξιών του, κερδίζει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων του, δίνει έμφαση στα συναισθήματα και τη διαίσθησή του, ανοίγει τους ορίζοντες και διευρύνει τα πλαίσια εργασίας, ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί», προκαλεί το κατεστημένο και κάνει αλλαγές, ερευνά την πραγματικότητα, δίνει έμφαση στο μέλλον έχοντας μακροπρόθεσμη προοπτική και κάνει τα σωστά πράγματα. Για να πετύχει όμως τους στόχους του ο ηγέτης πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες του μάνατζερ αλλά και για να θεωρείται ο μάνατζερ ένας «ιδανικός» ηγέτης οφείλει να υιοθετεί τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Όταν τα συστατικά στοιχεία των δύο εννοιών συγκλίνουν και συναντώνται σε ένα άτομο τότε έχουμε τον ιδανικό, αποτελεσματικό ηγέτη που φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα για τον εαυτό του, τους άλλους και τη δουλειά του, στη σύγχρονη εποχή των πολλαπλών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών προκλήσεων.²⁸.

7.3 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία (Leadership) γενικά σημαίνει την ιδιότητα ενός ατόμου που προΐσταται σε μια ομάδα ανθρώπων.

Η ηγεσία μπορεί να είναι φυσική ή τυπική. Φυσική είναι όταν μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται ο επικεφαλής της, ο οποίος επιβάλλεται στους άλλους και τους κατευθύνει.

²⁸ Quinn R., Faerman S., Thompson M. & McGrath M. (1996) *Becoming a master manager*. Wiley

Τυπική είναι όταν ασκείται, λόγω της θέσης που κατέχει κάποιος σε μια υπηρεσία ή σε έναν οργανισμό και στον οργανισμό - επιχείρηση.

Στην τυπική ηγεσία χαρακτηριστική είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με την έννοια του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στα πλαίσια αυτού του χειρισμού εντάσσεται και η παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους.

Η έκταση της ηγεσίας αντιστοιχεί στα επίπεδα του Management, από το κατώτατο μέχρι το ανώτατο. Η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη, στο κατώτατο επίπεδο, εξαρτάται κατά μικρό μέρος από τη μόρφωση του ηγέτη και περισσότερο από την ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί, να κατευθύνει και να παραδειγματίζει τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται.

Καθώς το επίπεδο της ηγεσίας (και του Management) ανεβαίνει, η μόρφωση, η εμπειρία και η χορήγηση εντολών και οδηγιών παίζουν μεγαλύτερο ρόλο, που αποκρυσταλλώνεται στην πολιτική, απέναντι στον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης.

Τα μέσα, που χρησιμοποιεί κάθε ηγέτης, είναι ανάλογα με το επίπεδο της ηγεσίας στο οποίο βρίσκεται και με το «στιλ» της ηγεσίας που εφαρμόζει, και ποικίλλουν από την πειθώ, τις συστάσεις, τη συζήτηση και ανάπτυξη θεμάτων, τις οδηγίες και τις εντολές, μέχρι τον έλεγχο και την επιβολή κυρώσεων.²⁹

²⁹ Φαναριώτης Π., (1995) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης,

7.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι αρχές διοίκησης και οργάνωσης είναι αρχές που αφορούν ασφαλώς την ηγεσία μέσα στην επιχείρηση. Τις ειδικές αρχές της ηγεσίας τις διαιρούμε σ' εκείνες που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη και σ' εκείνες που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

1. Βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη είναι:

- Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
- Να έχει διοικητικές ικανότητες.
- Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατώτερούς του.
- Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία.
- Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.
- Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει.
- Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες.
- Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του.
- Να μην ξεφεύγει από τους σκοπούς και τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

2. Βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι:

- Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά.
- Αξιοκρατική κρίση.
- Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες.
- Σεβασμός στις απόψεις των άλλων, όποιοι κι αν είναι αυτοί.
- Ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους.
- Προβολή του εαυτού του ως παράδειγμα για μίμηση.

- Τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας ηγείται.³⁰

7.5 ΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του επιχειρησιακού ηγέτη. Από όλες αυτές η πιο ολοκληρωμένη είναι της γερμανίδας ψυχολόγου Φρ. Μπαουμγκάρτεν – Baumgarten στο κλασικό έργο της «Η ψυχολογία του χειρισμού των ανθρώπων στην επιχείρηση», που εκδόθηκε το 1949. Με βάση τις απόψεις της, καταρτίσαμε έναν πίνακα «δεοντολογίας του επιχειρησιακού ηγέτη», σύμφωνα με τον οποίο αυτός πρέπει να είναι:³¹

- συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος,
- αφοσιωμένος στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους,
- ικανός να διευθύνει και να κατευθύνει ανθρώπους,
- απόλυτος γνώστης του αντικειμένου (έργων - καθηκόντων - αρμοδιοτήτων και ευθύνης του),
- δραστήριος,
- ευφυής, οξυδερκής,
- ταχύς και εύστοχος στην κρίση του,
- δίκαιος, αντικειμενικός. απροκατάληπτος,
- προσιτός, ευγενικός, ευχάριστος,
- ευσυνείδητος,
- περιποιημένος,
- υπομονετικός και επίμονος.

³⁰ Ζαβλάνος Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

³¹ Χολέβας Χ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση(Management), Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

7.6 ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Αυτές είναι η εξουσία, ο έλεγχος των ανταμοιβών, ο έλεγχος των ποινών και η εξειδίκευση. Η εξουσία, όπως αναφέραμε παραπάνω, είναι το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, χορήγησης εντολών και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές είναι αυτός που γίνεται για τις οποιεσδήποτε (υλικές, ηθικές) ανταμοιβές που απονέμονται στους εργαζομένους.

Ο έλεγχος πάνω στις ποινές είναι το δικαίωμα επιβολής ποινών για διάφορα παραπτώματα. Η επίκληση των προσωπικών χαρακτηριστικών αφορά τις προσωπικές ιδιότητες, γνώσεις και ικανότητες του ηγέτη.

Και η εξειδίκευση σημαίνει το βαθμό στον οποίο είναι ο ηγέτης ειδικός σε ορισμένα θέματα.³²

7.7 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ

Έχοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα ηγεσίας, δημιουργούνται οι συνθήκες που είναι απαραίτητες για την απόδοση με αίσθημα εκπλήρωσης. Η αδυναμία ενός ηγέτη να χειριστεί αποτελεσματικά την δύναμή του, μειώνει το αίσθημα εκπλήρωσης, την απόδοση ή και τα δύο μαζί. Χωρίς όραμα, οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν υψηλό βαθμό εκπλήρωσης και πολλές φορές δεν καταλαβαίνουν ότι συνεισφέρουν για το «καλό» της επιχείρησης. Χωρίς την διεισδυτική ματιά από τον ηγέτη με Στρατηγικό ρόλο, οι άνθρωποι βρίσκουν δύσκολο να αντιληφθούν το

³² Χολέβας Χ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση(Management), Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

πώς η δική τους εργασία συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Χωρίς την απαραίτητη κατεύθυνση και καθοδήγηση, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει εχθρικό και αντιπαραγωγικό. Χωρίς την υποστήριξη, τη καθοδήγηση, και τη συνεισφορά των ηγετών, οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν κάποια μοντέλα ή πρότυπα απόδοσης. Με την απουσία του Ηγετικού Χαρακτήρα, οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν ότι οι προϊστάμενοι τους δεν ενδιαφέρονται για τους ίδιους ή ότι δεν έχουν αξίες που θα έπρεπε να είχαν. Το αποτέλεσμα είναι ότι θα προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα και αυτό θα έχει αντίκτυπο στα αποτελέσματα.

Τα εμφανή κριτήρια της αποτελεσματικής ηγεσίας (Effective Leadership) είναι:

1. Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας και καλών ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.
2. Η παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους.
3. Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού.
4. Η προετοιμασία των αυριανών managers που θα προέρχονται από τα σπλάχνα της επιχείρησης.³³

7.8 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Είναι δύο οι χαρακτηριστικές μορφές άσκησης της ηγεσίας. Η μηχανιστική ηγεσία και το αντίστοιχο Management (Mechanistic Management) χαρακτηρίζεται από την τυπική οργάνωση και τον καθορισμό από πριν διαφόρων ρυθμίσεων που εφαρμόζονται με αυστηρό

³³ Χολέβας Χ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση(Management), Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

έλεγχο μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από την εποπτεία και η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Στην επικοινωνία και στη συνεργασία των ανθρώπων στηρίζεται η οργανική ηγεσία και Management (Organic Management) που απορρίπτει τις αυστηρές ρυθμίσεις. Μεταξύ των εργαζομένων παρατηρείται άτυπη αλλά μεγαλύτερη αλληλεπίδραση, δεν υπάρχει εξάρτηση από την εποπτεία και υπάρχει υψηλή συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Οι επικοινωνίες περιέχουν περισσότερες συμβουλές και πληροφορίες παρά εντολές και οδηγίες. Η υπακοή στην εξουσία έχει μικρότερη σημασία από την προσέγγιση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους.

7.9 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ποικίλο περιεχόμενο έχει δοθεί στον όρο Management, η ρίζα του οποίου βρίσκεται στη γαλλική λέξη ménage, που σημαίνει νοικοκυριό. Ορισμένοι τον ταυτίζουν με τη διοίκηση, άλλοι με τη διεύθυνση, άλλοι με την ηγεσία, άλλοι με τη διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση. Η σύνδεση του με την οργάνωση οφείλεται στο ότι, ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης, ο Αμερικάνος μηχανικός Φρ. Ταίηλορ (Taylor), χρησιμοποίησε γι' αυτή τον όρο Scientific Management. Διαπρεπείς συγγραφείς, όπως ο Π. Ντράκερ, διατύπωσαν αξιοσημείωτες απόψεις, όπως: « Management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων». Άλλοι όρισαν το Management ως προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.³⁴

³⁴ Χυτήρης Α. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Η σύγχυση γύρω από την έννοια του Management παρατηρήθηκε τόσο στο χώρο της επιστήμης όσο και της πράξης. Στην πράξη, ο όρος Management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω. Η επιστήμη, βρήκε τη χρυσή τομή γι' αυτό το πρόβλημα και έδωσε στο Management την έννοια τόσο της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και δημιουργήθηκε η Επιστήμη του Management με πλατιά έννοια, στην οποία η American Management Association έδωσε τον ορισμό της επιστήμης της οργάνωσης και της διοίκησης.

Σήμερα ο όρος Management έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σ' όλες τις χώρες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη.

7.10 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Στην αμερικανική ορολογία ως παράγοντες του Management αναφέρονται τα «Six M» (γιατί το αρχικό τους είναι M): (1) Men (άνθρωποι - εργασία), (2) Materials (υλικά), (3) Machines (μηχανές), (4) Managers (οργανωτικά - διοικητικά στελέχη), (5) Money (κεφάλαια) και (6) Market (αγορά).³⁵

7.11 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ MANAGEMENT

Νομίζουμε ότι κατά αριστοτεχνικό τρόπο δίνει το περιεχόμενο του Management ο κορυφαίος καθηγητής και συγγραφέας που ασχολήθηκε μ' αυτό και τον αναφέρουμε πολλές φορές, ο Π. Ντράκερ (1974):

«...Management είναι έργα. Management είναι μια επιστήμη. Αλλά Management είναι και άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του Management είναι επιτυχία ενός Manager. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι

³⁵ Σαρμανιώτης Χ. (2005), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Β.Γκιούρδας.

άνθρωποι διοικούν περισσότερο, παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης. Το σλόγκαν του υπόλοιπου 20ού αιώνα είναι: η έκρηξη του Management τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοσή του... Το Management είναι κοινωνική λειτουργία. Ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνήθειες της δεδομένης κοινωνίας. Το Management έγινε πολυθεσμικό (Multi-Institutional), δηλαδή κατάλληλο για πολλούς θεσμούς, πολυεθνικό (Multi-National), δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες, και πολύ-πολιτισμικό (Multi-Cultural) δηλαδή κατάλληλο για πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς... Το Management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει λειτουργίες.

Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον τρόπο που ενεργεί ο Manager. Έργα του Manager είναι (1) η προσφορά στην οικονομία, (2) η διοίκηση της επιχείρησης και (3) η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων (των εργαζομένων και της οργάνωσης της εργασίας)».³⁶

7.12 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ

Τα Διοικητικά Στελέχη εργάζονται σε ένα χώρο που ονομάζεται επιχείρηση, η οποία επιχείρηση έχει μια δομή. Η δομή αυτή περιλαμβάνει κανονισμούς, οι οποίοι περιγράφουν το έργο κάθε θέσης εργασίας, για να ξέρει καθένας τις αρμοδιότητές του.

Για παράδειγμα, η επιλογή ορισμένων ατόμων ως «αρχηγών», που τους δίδεται εξουσία και καθοδηγούν τους υπόλοιπους.

³⁶ Σαρμανιώτης Χ. (2005), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Β.Γκιούρδας.

Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης κατατάσσεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε εργάτες ή υπάλληλους και σε διοικητικά στελέχη. Δεν είναι όλοι όσοι εργάζονται σε μία επιχείρηση διοικητικά στελέχη.

Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα δεν έχουν ευθύνη επίβλεψης προς τους άλλους εργαζομένους, αλλά τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας. Για παράδειγμα, εργάτης – υπάλληλος είναι αυτός που εργάζεται σε μια σειρά παραγωγής – κατασκευής πλυντηρίων ρούχων, ο ταμίας σε μία τράπεζα, ο σερβιτόρος ενός εστιατορίου κ.τ.λ. Σε αντίθεση, το διοικητικό στέλεχος που κατευθύνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των υπαλλήλων της επιχείρησης, μπορεί επίσης να επιτελεί και εκτελεστικό έργο. Για παράδειγμα, ο εργοδηγός, που έχει αναλάβει τα ηλεκτρολογικά των αυτοκινήτων, επιτηρεί αυτούς που εργάζονται κάτω απ' αυτόν, αλλά εργάζεται και ο ίδιος για την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Επομένως, για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα, πρέπει να έχει υφιστάμενους. Τα διοικητικά στελέχη χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Έτσι,

έχουμε στελέχη πρώτου επιπέδου στη διοικητική ιεραρχία, δευτέρου επιπέδου, τρίτου, και στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας.

Στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, οι τίτλοι που δίνονται στα διοικητικά στελέχη, διαφέρουν ανάλογα την οργάνωση. Για παράδειγμα, τα στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συνήθως ονομάζονται **επόπτες**. Σε μια βιομηχανία τα διοικητικά στελέχη του πρώτου επιπέδου μπορεί να ονομάζονται **εργοδηγοί**. Τα διοικητικά

στελέχη του δευτέρου επιπέδου είναι δυνατό να ονομάζονται προϊστάμενοι.³⁷

Ενώ στο τρίτο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στις διευθύνσεις, ο τίτλος του διοικητικού στελέχους είναι ανάλογος με το αντικείμενο τη διεύθυνσης που ασκεί.

Έτσι, έχουμε **διευθυντή:** Μάρκετινγκ, Παραγωγής, Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, Προμηθειών κτλ. Επομένως, στην κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας τα διοικητικά στελέχη ονομάζονται: Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος κτλ. Κάθε διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα. Συνήθως, το στέλεχος εναρμονίζει, συντονίζει και καθοδηγεί τους παραγωγικούς συντελεστές και φροντίζει να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης και γενικά του οργανισμού.

Οι δραστηριότητες του διοικητικού στελέχους διαχωρίζονται σε επιμέρους δραστηριότητες. Ο διαχωρισμός αυτός, έστω και πλασματικός, βοηθά στην καλύτερη ανάλυση και κατανόηση του όλου προβλήματος, τόσο γι' αυτούς που σπουδάζουν «Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων» όσο και για τα στελέχη των επιχειρήσεων.³⁸

Όταν ανώτεροι των επιχειρήσεων ζητήσουν προτάσεις δράσης για το νέο επιχειρηματικό έτος από τα στελέχη, τότε βρίσκονται στην αρχή της επιμέρους δραστηριότητας που λέγεται **προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων**. Εν αντιθέσει, όταν τους ζητηθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για να επίτευξη κάποιου αποτελέσματος, αυτό θα το πετύχουν με τη σωστή υποκίνηση, που ανήκει στην επιμέρους δραστηριότητα που λέγεται **ηγεσία – καθοδήγηση**.

³⁷ Σαρμανιώτης Χ. (2005), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Β.Γκιούρδας.

³⁸ Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Τόσο αυτοί που ασκούν διοίκηση όσο και αυτοί που επιθυμούν να την ασκήσουν, υπάρχει ένα πλούσιο θεωρητικό πλαίσιο σε τεχνικές και μεθόδους για τις επιμέρους δραστηριότητες. Σχετικά με την υποδιαίρεση της διοίκησης σε επιμέρους δραστηριότητες, υπάρχει μία διαφωνία ανάμεσα στους συγγραφείς και τους μελετητές.

Η δραστηριότητα της διοίκησης υποδιαιρείται και κατατάσσεται στις επιμέρους δραστηριότητες ως εξής³⁹:

- 1)Στον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων.
- 2)Στην οργάνωση.
- 3)Στη στελέχωση.
- 4)Στη διεύθυνση και καθοδήγηση και,
- 5)Στον έλεγχο.

1. Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων: Η σχέση μεταξύ προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων είναι τόσο στενή, ώστε πολλοί συγχωνεύουν τις δύο αυτές

δραστηριότητες κάτω από την κοινή ονομασία «προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων». Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού.

2. Οργάνωση: Με την οργάνωση καθορίζεται επίσης η εξουσία και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης, δηλαδή, τα διάφορα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης. Οργάνωση οπότε είναι η διαδικασία καταμερισμού της εργασίας σε ομάδες και άτομα και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

3. Στελέχωση: Είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευσή και την ενεργοποίησή του. Η

³⁹ Χυτήρης Α. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό.

Η αποδοτικότητα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ δεν εξαρτάται μόνο από την οργάνωσή της, αλλά και από το πόσο καλά γίνεται η επιλογή του και από το ποσό καλά προσδιορίζονται οι ανάγκες σε προσωπικό. Παρά το γεγονός ότι η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού σε μία επιχείρηση δεν ανήκει στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης Μάρκετινγκ, αλλά στη διεύθυνση Προσωπικού της επιχείρησης, δεν επιτρέπονται τα λάθη κατά την επιλογή του προσωπικού για τη στελέχωσή της.

Ο διευθυντής Μάρκετινγκ πρέπει να μπορεί να:

- Να καθορίσει επακριβώς τι απαιτεί η συγκεκριμένη θέση εργασίας, σε τρόπο ώστε το άτομο που θα προσληφθεί τελικά να τηρεί τις προδιαγραφές που έθεσε, και
- Να είναι αυτός που θα αποφασίσει για την τελική επιλογή του συγκεκριμένου ατόμου.

Εάν μια διεύθυνση Μάρκετινγκ δεν έχει στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό, αυτό θα είναι καταστροφικό όχι μόνο για την ίδια αυτή διεύθυνση αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση.

4. Διεύθυνση και καθοδήγηση: τα στελέχη ασχολούνται με τη δραστηριότητα της διεύθυνσης και καθοδήγησης, όταν τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους

υφισταμένους τους να εντείνουν τις προσπάθειές τους, επιλέγουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας ή επιλύουν τις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους και κατευθύνουν τις ενέργειες αυτών.

Η δραστηριότητα αυτή είναι μια από τις δυσκολότερες δραστηριότητες, στην οποία κάθε στέλεχος της επιχείρησης και ειδικότερα τα στελέχη Μάρκετινγκ θα πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή, γιατί το αντικείμενό της είναι ο άνθρωπος. Για το λόγο του ότι το προσωπικό της διεύθυνσης Μάρκετινγκ είναι ανομοιογενές, καθώς τα άτομα έχουν

διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές επιδιώξεις, θα πρέπει ο διευθυντής Μάρκετινγκ να το οδηγήσει στην **όαση του ενθουσιασμού**. Όλα τα στελέχη του Μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν το χάρισμα του ηγέτη για να εμπνέουν ενθουσιασμό, αν δεν το έχουν να το αποκτήσουν, όπως επίσης θα πρέπει να είναι ενήμερα σε θέματα συμπεριφοράς των εργαζομένων, επικοινωνίας, παρακίνησης, αποδοχής των αλλαγών κ.ά., γιατί όποια επιχείρηση δε διαθέτει αυτόν τον ενθουσιασμό δεν πρόκειται να επιζήσει καθώς αυτό που τελικά πωλεί η σημερινή επιχείρηση είναι ενθουσιασμός.

5. Έλεγχος: Η επίτευξη του επιθυμητού κύκλου εργασιών, και των επιθυμητών κερδών, η αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης κτλ. και γενικά η αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, αναφέρεται στη δραστηριότητα αυτή. Με τον έλεγχο μετριέται ο βαθμός απόδοσης όλων των διοικητικών στελεχών σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Για το σκοπό αυτό: α) Καθορίζονται πρότυπα, β) Συγκρίνονται τα πρότυπα με τα πραγματοποιηθέντα, και γ) Γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις, ενώ καταβάλλεται προσπάθεια για να επιτευχθούν οι προγραμματισθέντες στόχοι της επιχείρησης.⁴⁰

7.13 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι Managers διακρίνονται, σ' αυτόν που ασκεί την ανώτατη διοίκηση (Top Managers), σ' εκείνους που αποτελούν τα μέσα διοικητικά στελέχη (Middle Managers) και στα κατώτερα διοικητικά στελέχη (Lower Managers).

⁴⁰Σαρμανιώτης Χ. (2005), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Β.Γκιούρδας.

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις τα επίπεδα των Managers είναι πέντε: Αυτός που βρίσκεται στην κορυφή (Top Manager), οι ανώτεροι M.(Senior Managers), οι μεσαίοι M. (Middle Managers), οι κατώτεροι M. (junior ή Lower M.) και οι αρχιεργάτες (Bosses), ομαδάρχες (Foremen), επόπτες (Supervisors).

Οι ρόλοι των διοικητικών στελεχών είναι :

1. Το κορυφαίο διοικητικό στέλεχος, ο Top Manager (Πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής) εφαρμόζει στην πράξη όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις το δικό του επίπεδο θεωρείται *στρατηγικό* με άμεση επίδραση από το περιβάλλον της επιχείρησης, με αρμοδιότητα στον καθορισμό των σκοπών και της στρατηγικής της επιχείρησης και μέριμνα για την όλη διάρθρωσή της.⁴¹

2. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οι Senior Managers Executives, είναι οι προϊστάμενοι των βασικών τομέων, της παραγωγής, του Marketing, του Χρηματοπιστωτικού τομέα (Controllers) και του Λογιστικού. Είναι οι άμεσοι συνεργάτες του Top Manager με τον οποίο καθορίζουν τη στρατηγική, τη γενική πολιτική και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης. Καθένας τους εποπτεύει την εφαρμογή του προγράμματος του τομέα του, συντονίζει τις ενέργειες στο πλαίσió του και ελέγχει τις δραστηριότητες που καταβάλλονται σ' αυτόν.

3. Τα μέσα διοικητικά στελέχη, οι Middle Managers, είναι προϊστάμενοι τμημάτων σε κάθε τομέα της επιχείρησης (π.χ. στον τομέα του Marketing οι προϊστάμενοι των αγορών, της αποθήκευσης, της προώθησης των πωλήσεων και της διενέργειας των πωλήσεων). Θεωρούνται ως στελέχη «τακτικής» που υλοποιούν τους στρατηγικούς σκοπούς.

4. Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη, οι Lower ή Junior Managers, είναι προϊστάμενοι Γραφείων (όπως π.χ. του Γραφείου Μεταφορών) ή

⁴¹ Χυτήρης Α. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Υπηρεσιών (όπως π.χ. της Υπηρεσίας Μισθοδοσίας Προσωπικού) και ο ρόλος τους είναι περισσότερο εκτελεστικός.

5. Στο κατώτατο επίπεδο των διοικητικών στελεχών βρίσκονται οι Αρχιεργάτες (Bosses) και Ομαδάρχες (Foremen) που προϊστανται των εργαζομένων της βάσης και έχουν καθαρά εκτελεστικό ρόλο. Ωστόσο, ο ρόλος αυτός είναι σημαντικός, γιατί, αυτοί εκπροσωπούν τη διοίκηση στα μάτια των εργαζομένων και η συμπεριφορά τους αντανακλά γενικά αυτή του Management ως επιχείρησης.⁴²

7.14 Η ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ

Η διαφορά μεταξύ διοίκηση και εκτέλεση είναι σαφής, αρκεί ο κάθε Manager να την αντιλαμβάνεται. Κάθε Manager, ως διοικητικό στέλεχος, έχει αρμοδιότητα μια

μικρογραφία των λειτουργιών του Top Management. Δεν καταρτίζει το πρόγραμμα δράσης του τμήματος στο οποίο είναι προϊστάμενος, αλλά μπορεί να θέτει στόχους για επίτευξη. Δεν έχει γενική αρμοδιότητα για την οργάνωση της επιχείρησης, αλλά μπορεί να οργανώνει την εργασία αυτών που διοικεί. Σ' αυτούς φροντίζει να δείχνει μια ευχάριστη εικόνα ηγεσίας, συντονίζει τα έργα τους με συσκέψεις και συζητήσεις μαζί τους, παίρνει τις αποφάσεις που χρειάζονται για τη λύση των ειδικών προβλημάτων που παρουσιάζονται στο τμήμα του, μεριμνά για την καθιέρωση μιας ομαλής επικοινωνίας με τους υφιστάμενους του, σκύβει πάνω στα προβλήματά τους και φροντίζει για την επάρκεια και την εκπαίδευσή τους, τους δίνει ευκαιρίες για τον εμπλουτισμό και τη διεύρυνση του έργου τους και τέλος εποπτεύει και ελέγχει την εργασία τους δίκαια και αξιοκρατικά.

⁴² Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Για να μπορεί όμως να τα κάνει όλα αυτά πρέπει να έχει γνώσεις σχετικές, να έχει τις απαιτούμενες ικανότητες και τη θέληση να τις αξιοποιεί.

Η εκτέλεση είναι δραστηριότητα που απαιτεί διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες, γιατί έχει άλλο περιεχόμενο. Λείπουν απ' αυτή η πρωτοβουλία, ο σχεδιασμός, το ηγετικό και συντονιστικό έργο, η εποπτεία και ο έλεγχος σε άλλους. Οι εκτελεστές κινούνται αυστηρά μέσα στο σχεδιασμένο πρόγραμμα, μέσα σε πλαίσια που καθορίζουν οι ειδικές εκτελεστικές προδιαγραφές ή οι συγκεκριμένες εντολές των ανωτέρων.

Ενδεικτικά παραδείγματα εκτελεστικών ενεργειών: η αγορά μιας ποσότητας ορισμένης πρώτης ύλης, η μεταφορά των υλικών στο εργοστάσιο, η ταξιθέτηση των υλών και προϊόντων στην αποθήκη, η είσπραξη συναλλαγματικών και επιταγών από πελατεία, η καταχώριση των λογιστικών εγγραφών στα βιβλία, η διενέργεια μιας εσωτερικής διακίνησης υλικών, η παράδοση προϊόντων που πουλήθηκαν κ.ο.κ.⁴³

7.15 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ηγεσία όπως σημειώθηκε στο κεφάλαιο σημαίνει επιρροή ενός ανθρώπου σε άλλους ανθρώπους ώστε να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και ηγέτης κατά συνέπεια, είναι το άτομο εκείνο που ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα και τα παροτρύνει ώστε να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Το προφίλ αυτού του ανθρώπου συγκροτεί και τα συστατικά στοιχεία του ιδανικού ηγέτη, του οποίου η λειτουργία διαφοροποιείται διαρκώς μέσα στο κοινωνικό και οικονομικό μας πλαίσιο που είναι ασταθές, ανασφαλές και μεταβάλλεται συνεχώς. Η έννοια της ηγεσίας έχει αποκτήσει ένα νέο νόημα στην εποχή των

⁴³ Χυτήρης Α. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

σύγχρονων προκλήσεων καθώς οι τελευταίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα. Ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται σε αυτές τις προκλήσεις και να αναπτύσσει διαρκώς τον εαυτό του αλλά και τους ανθρώπους που τον ακολουθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ / ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ)

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστημονική αναζήτηση επικεντρώθηκε και στα ζητήματα που αφορούν τη μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς και στα χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν. Τα σχετικά ζητήματα είναι κυρίως δύο:

Πρώτο, η περιγραφή των προτύπων ηγεσίας και **δεύτερο**, η αποτελεσματικότητα ή η καταλληλότητα των διάφορων προτύπων ηγεσίας⁴⁴.

Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin και τους συνεργάτες του πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό⁴⁵.

8.2 ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ.

Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεών του. Λέγεται ότι ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Έχει

⁴⁴ Sahinidis G., Bouris J. (2008), “Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes”, Journal of European Industrial Training, Vol. 32 No. 1, 2008

⁴⁵ Margaret Wetherell (επιμ.) 2004, Ταυτότητες, ομάδες και κοινωνικά ζητήματα, Αθήνα, Μεταίχμιο

αρκετά μειονεκτήματα μια και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνο, όταν ο ηγέτης είναι παρών⁴⁶.

8.3 ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε εργαζομένους μορφωμένους, με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία, που έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας⁴⁷.

8.4 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

Ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη Ένα άλλο κριτήριο περιγραφής και διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτό, προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Η πρώτη διάσταση ονομάστηκε

⁴⁶ Wheatley M. J., Ηγεσία και χάος, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2003.

⁴⁷ Κονταράτου Α., Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων, 2^η έκδ., Εκδ. Ελκεπα, Αθήνα 1992.

“προσανατολισμός προς τους ανθρώπους”.

Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτόν τον τρόπο διοίκησης θεωρεί τον άνθρωπο τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Πιστεύει ακόμη ότι, ανικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του. Η δεύτερη διάσταση ονομάστηκε

“προσανατολισμός προς τα καθήκοντα”.

Σ’ αυτήν την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων. Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμά τους είναι ότι όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

α) Στο έργο που έχει να υλοποιήσει β) Στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία γ) Στην ωριμότητα των ατόμων.

Το τελευταίο στοιχείο αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας.

Ωριμότητα είναι από τη μια η ικανότητα των ατόμων (ξέρουν και μπορούν) να υλοποιούν ένα έργο και από την άλλη διάθεσή τους (θέλω) να υλοποιούν το έργο. Τα άτομα τα οποία θέλουν και μπορούν να υλοποιούν το έργο έχουν υψηλή ωριμότητα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και προφανώς οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι το συμμετοχικό. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν, ούτε θέλουν να υλοποιούν ένα έργο είναι ανώριμα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και, συνεπώς η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η αυταρχική⁴⁸.

8.5 ΘΕΩΡΙΑ X, Y

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D.McGregor, υπάρχουν στην πράξη (άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης), γύρω από τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Y.

Υποθέσεις της ομάδας X

Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί.

- Εξ αιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

- Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθυνών, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και πάνω απ' όλα θέλει σιγουριά.

Ο ίδιος ο McGregor όμως αμφισβητεί την εγκυρότητα της θεωρίας αυτής, υποστηρίζοντας ότι τα πιο πάνω χαρακτηριστικά (για τους

⁴⁸ Κονταράτου Α., Blanchard K., Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1994

ανθρώπους) είναι μάλλον αποτελέσματα του τρόπου διοίκησης και όχι έμφυτα στον άνθρωπο.

Υποθέσεις της ομάδας Y

- Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει.

Η συναίνεση προς στόχους έχει συνάρτηση με τις αμοιβές, που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων.

- Το κανονικό άτομο, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.

- Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί σχετικά υψηλό βαθμό, ευφυΐας, δημιουργικότητας, και φαντασίας, για τη λύση προβλημάτων οργανισμού. Είναι πλατιά κι όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους.

8.5.1 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΘΕΩΡΙΩΝ

Αν ο ηγέτης πιστεύει στη θεωρία X τότε κατευθύνει και ελέγχει με χρήση εξουσίας (ένεκα θέσης). Δίνει έμφαση και προτεραιότητα στους στόχους του οργανισμού κι όχι των εργαζόμενων. Είναι ουσιαστικά προσανατολισμένος προς την παραγωγή.

Η συνέπεια της θεωρίας Y είναι ότι όταν ο ηγέτης δίνει προτεραιότητα στους στόχους των εργαζόμενων κι εμπιστεύεται αυτούς, τότε επιτυγχάνεται μια ολοκλήρωση των στόχων των εργαζόμενων και του

οργανισμού. Ο ηγέτης που ακολουθεί τη θεωρία αυτή είναι προσανατολισμένος προς τους εργαζόμενους και πιστεύει ότι οι ευχαριστημένοι εργατές θα είναι και παραγωγικοί.

Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Μια γενική ιδέα των σχέσεων μεταξύ των τεσσάρων βασικών στυλ ηγεσίας (Αυταρχικό - Δημοκρατικό- Γραφειοκρατικό -Χαλαρό) παρουσιάζεται στο σχήμα 8.1 . Έτσι το αυταρχικό ή εξουσιαστικό στυλ δεν είναι ένα στυλ του τύπου "ή όλα ή τίποτα". Μάλλον υπάρχουν βαθμοί εξουσίας, που κλιμακώνονται. Ο "καθαρός" εξουσιαστικός ή αυταρχικός ηγέτης συμπεριφέρεται μ' ένα τρόπο που υποδεικνύεται από τις υποθέσεις της θεωρίας X και λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, χωρίς καμία συμβολή των υφισταμένων . Είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την παραγωγή - έργο και τείνει να θεωρεί τους υφισταμένους του ως "πράγματα", χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους. Αντιλαμβάνεται το ρόλο του να πιέζει και εξαναγκάζει τους υφισταμένους, για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Πρέπει επομένως να τους επιβλέπει στενά, από φόβο μήπως εκμεταλλευθούν την ελευθερία και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, σε ότι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος τα δικαιώματά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς θα αντιδράσει μ' ένα τρόπο εξαναγκαστικό και κατευθυντικό.

ΣΧΗΜΑ 8.1: ΤΕΣΣΑΡΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζόμενου με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
Αυτοκρατορικό	Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	Νέοι εργαζόμενοι οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι. "Δύσκολοι να διοικηθούν", οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σ' άλλα στυλ.
Γραφειοκρατικό	Ο μάνατζερ "διοικεί με βάση το βιβλίο". Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων κι επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στ' ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	Εργαζόμενοι που πρέπει ν' ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών σε θέματα προμηθειών, τύπων εντολής αγορών ή προϋποθέσεις σύμβασης αγοράς). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σ' επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή κάτω από ειδικές συνθήκες.
Δημοκρατικό	Ο μάνατζερ συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους (π.χ. εκτέλεση, ανάθεση έργου). Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.

Χαλαρό	Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί, "παραλείπων τις υποχρεώσεις του" αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.
--------	---	---

Πηγή: www.mech.upatras.gr/~goutsos/bd-i/chapter4.doc

Το μέγεθος του αυταρχισμού μειώνεται καθώς ο μάνατζερ αυξάνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του (παραχωρώντας έτσι μέρος της εξουσίας του) στη λήψη αποφάσεων. Στην άλλη ακραία περίπτωση, που ο μάνατζερ μοιράζεται τελείως την εξουσία με τους υφισταμένους του έχουμε το χαλαρό στυλ ηγεσίας. Σ' αυτή την περίπτωση καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής (δηλ. γενικά σημεία πολιτικής) και στόχων εργασίας αλλά επιτρέπει στους υφισταμένους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους όπως αυτοί νομίζουν καλύτερα.

Κάτω από έναν επιτυχημένο "χαλαρό" ηγέτη είναι εκείνοι οι υφιστάμενοι που χάρις στην τεχνολογία (έχουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή στην προσωπικότητά τους, εμπλέκονται προσωπικά, είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωτικούς και προσωπικούς τους στόχους, είναι πολύ υπεύθυνοι και με μεγάλη πρωτοβουλία (υποθέσεις θεωρίας Y). Με τέτοιο τύπο υφισταμένων μια πλήρης συγκέντρωση εξουσιών στο πρόσωπο του μάνατζερ θα ήταν αντιπαραγωγική. Επίσης η φύση του έργου και άλλες τεχνολογικές απαιτήσεις ίσως κάνουν ακατάλληλη την αποκλειστική λήψη αποφάσεων από τον μάνατζερ. Διότι αυτός μπορεί να μην έχει τα προσόντα να παίρνει αποφάσεις υψηλής τεχνικής φύσεως και καθοριστικών συνεπειών.

Οι ερευνητικές ομάδες ή και οι ομάδες ανάπτυξης (προϊόντων ή οργανισμού) διοικούνται γενικά κάτω από ένα χαλαρό σύστημα όπως και οργανισμοί εντάσεως γνώσεων ή καινοτομιών. Όμως ακόμη και κάτω από ένα χαλαρό στυλ ηγεσίας μπορούμε να πούμε ότι η περίπτωση να διοικούνται μ' ένα τελείως χαλαρό στυλ είναι' απλώς το ένα άκρο στο συνεχές των δυνατών ηγετικών στυλ, Στις περισσότερες των περιπτώσεων, αλλά όχι συστηματικά, σημειώνεται κάποια ουσιαστική ανάμειξη του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων ή την επίβλεψη των υφισταμένων,

Μεταξύ των δύο ακραίων αυτών στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που ο μάνατζερ συστηματικά μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας του με τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι το δημοκρατικό. Εδώ ο μάνατζερ κι οι υφιστάμενοι θεωρούνται σχετικά εξ ίσου ικανοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (ή του τμήματος). Ο δημοκρατικός μάνατζερ (περίπου στο σημείο 9,9 της διοικητικής σκάρας) είναι περισσότερο ένας ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης παρά ο μάνατζερ που υιοθετεί ένα εξουσιαστικό ή χαλαρό στυλ ηγεσίας.

Ο πραγματικός δημοκρατικός μάνατζερ, κινείται μεταξύ των σημείων 5 και 6, όπου μάνατζερ και υφιστάμενοι έχουν την ίδια, περίπου, ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και τις αποφάσεις.

Σχετικά με τα "καθαρά" ή ιδανικά στυλ ηγεσίας θα πρέπει να τονισθεί ότι στην πράξη σπανίζουν και ότι τα "μικτά" στυλ, δηλαδή αυτά μεταξύ των ακραίων ή βασικών σημείων αποτελούν την πραγματικότητα⁴⁹.

⁴⁹ Κονταράτου Α., Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων, 2^η έκδ., Εκδ. Ελκεπα, Αθήνα 1992.

8.6 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ «ΣΧΑΡΑ»

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R.Blake & J.Mouton και δίνει διαφορετικούς τύπους ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης για την παραγωγή ή για τον εργαζόμενο. Έτσι έφτιαξαν μια «σχάρα», που στον άξονα Χ μετριέται το ενδιαφέρον για παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Μέσα από κατάλληλο τεστ (π.χ. ερωτήσεις) ο μάνατζερ μπορεί να προσδιορίσει το δικό του στυλ ηγεσίας, πάνω στη σχάρα αυτή σύμφωνα με τη συμπεριφορά που επιδεικνύει, κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας. Στο σχήμα υπάρχουν πέντε σκούρα τετράγωνα που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Το τετράγωνο κάτω αριστερά στη σχάρα - 1,1 ("Αδύνατος" μάνατζερ) προσδιορίζει ένα μάνατζερ με ελάχιστο ενδιαφέρον για παραγωγή κι ελάχιστο γι' ανθρώπους. Το τετράγωνο κάτω δεξιά - 9,1 που δείχνει εξαιρετικά υψηλό ενδιαφέρον για παραγωγή (Μάνατζερ καθήκοντος) αφορά εκείνον τον μάνατζερ που ασχολείται κυρίως με την παραγωγή και ελάχιστα ή καθόλου με τους υφισταμένους του. Δηλαδή δίνει σαφώς μεγαλύτερη προτεραιότητα στους στόχους και θέματα που αφορούν την παραγωγή παρά στις ανάγκες των υφισταμένων του ή στη διατήρηση φιλικών σχέσεων ή στη μείωση προστριβών και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Στο αντίθετο άκρο (διαγωνίως) απ' αυτό του προσανατολισμού προς το καθήκον (για. παραγωγή) είναι το τετράγωνο - 1,9 (Μάνατζερ Λέσχης). Εδώ ο μάνατζερ δείχνει μέγιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους - υφιστάμενους κι ελάχιστο για την παραγωγή. Αυτός ο μάνατζερ δίνει υψηλή προτεραιότητα στην ικανοποίηση-ευχαρίστηση και σχέσεις της ομάδας έργου. Αν οι απαιτήσεις του οργανισμού ή του έργου έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες ή προτιμήσεις των εργαζομένων τότε αυτές οι

απαιτήσεις ελαχιστοποιούνται ή παραμερίζονται.

Στη μέση απ' αυτά τα δύο ακραία στυλ ηγεσίας ευρίσκεται εκείνο, στο τετράγωνο 5,5 (Μάνατζερ του εκκρεμούς). Ένας μάνατζερ κάτω απ' αυτό το στυλ μοιράζει, εξ ίσου, το ενδιαφέρον του και στην παραγωγή και στους ανθρώπους. Και τούτο διότι νομίζει πως έτσι θα επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ηθικού των υφισταμένων του και ταυτόχρονα ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης του έργου.

Εκείνο το τετράγωνο, στη σχάρα, που προτείνεται ως το καλύτερο για άσκηση ηγεσίας είναι το -9,9 (Συνεργατικός μάνατζερ). Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από τη διάθεση και προσπάθεια του μάνατζερ ολοκλήρωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και εκτέλεσης του έργου. Κάτω απ' αυτό το στυλ ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, για οποιοδήποτε πρόβλημα αφορά τόσο αυτούς, όσο και την παραγωγή, μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

Στο σχήμα και στα πέντε βασικά-κυρίαρχα ηγετικά στυλ, αναγράφεται η βασική υπόθεση που κάνει ο μάνατζερ όταν υιοθετεί ένα από αυτά τα στυλ. Σημειώνεται ότι ενώ κάθε μάνατζερ έχει ένα βασικό-κυρίαρχο στυλ που χρησιμοποιεί συχνά, υπάρχουν, όμως, περιπτώσεις (έκτακτες) που μετακινείται σε κάποιο άλλο τετραγωνάκι (υιοθετεί δηλαδή άλλο στυλ) για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος⁵⁰.

8.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ Η ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Η θεωρία του "κύκλου ζωής" του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πιο

⁵⁰ Micklethwait j., Wooldridge A., Οι μάγοι του μάνατζμεντ, Εκδ. Leader books, Αθήνα 2000.

αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων.

Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται σαν η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο.

Οι παράγοντες αυτοί της ωριμότητας έχουν έννοια μόνο σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να γίνει. Έτσι, κάποιο άτομο (ή μια ομάδα) δεν είναι γενικά ώριμο ή ανώριμο αλλά σε σχέση μόνο με κάτι συγκεκριμένο. Με την έννοια αυτή, ένας πωλητής μπορεί να είναι πολύ υπεύθυνος (ώριμος) στο κλείσιμο μιας συμφωνίας, αλλά πολύ επιπόλαιος (ανώριμος) στη γραφική εργασία που είναι απαραίτητη. Κατά ανάλογο τρόπο ένας ταμίας τράπεζας μπορεί να είναι ώριμος στη γραφική εργασία που απαιτείται, αλλά ανώριμος στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Πιο συγκεκριμένα αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε τέσσερα (4) επίπεδα - από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την πλήρη ωριμότητα - τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα (κατάλληλα) στυλ ηγεσίας. Στο σχήμα που ακολουθεί τα τέσσερα αυτά στυλ είναι κατ' αντίστοιχη σειρά τα: α) Στυλ "λέγειν" (δασκάλου), β) Στυλ "πωλητή", γ) Στυλ συμμετοχικό και δ) Στυλ εξουσιοδοτικό.

Έτσι με επίπεδο ωριμότητας W 1 (χαμηλό) το στυλ "λέγειν" είναι το πιο κατάλληλο. Τούτο διότι άτομα που είναι και μη ικανά προς εκτέλεση έργου (στερούνται ικανοτήτων) και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης ενός έργου χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ πρέπει να ορίσει τους ρόλους και να πει στους υφισταμένους του τι να κάνουν, πότε και πώς. Έτσι δίνει έμφαση σε μια καθοδηγητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο, και πολύ λίγη έμφαση δίνει στη συμπεριφορά σχέσεων.

Το στυλ "πωλητή" χρησιμοποιείται με υφισταμένους χαμηλής προς μέτρια ωριμότητα (W2). Άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου αλλά απρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά, επειδή στερούνται ικανοτήτων, αλλά χρειάζονται επίσης "υποστηρικτική" συμπεριφορά για ενίσχυση της προθυμίας και ενθουσιασμού τους. Αυτό το στυλ παίρνει το όνομά του από το γεγονός ότι αν και ο ηγέτης δίνει αρκετές οδηγίες αυτός πρέπει να εξηγήσει γιατί μερικά πράγματα πρέπει να γίνουν, να πείσει τους υφισταμένους "να αγοράσουν" την επιδιωκόμενη συμπεριφορά. Έτσι το στυλ αυτό περιλαμβάνει υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και υψηλή συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις.

Το συμμετοχικό στυλ είναι κατάλληλο για υφισταμένους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα (W 3). Επειδή οι υφιστάμενοι σ' αυτό το επίπεδο ωριμότητας έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού ο ηγέτης χρειάζεται να υποστηρίξει τις προσπάθειες των υφισταμένων του μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακροάσεως. Αυτό το στυλ ονομάζεται συμμετοχικό διότι ο υφιστάμενος και ο ηγέτης λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις. Εδώ ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να επικοινωνεί. Έτσι το στυλ αυτό συμμετοχής περιλαμβάνει υψηλή συμπεριφορά σχέσεων

(ανθρωποκεντρική) και χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το "εξουσιοδοτικό" στυλ χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας (W 4).

Επειδή σ' ένα τέτοιο επίπεδο ωριμότητας τα άτομα και είναι ικανά και αυτο-υποκινούνται, λίγη καθοδήγηση ή υποστήριξη χρειάζεται από τον ηγέτη. Σε μια τέτοια κατάσταση οι υφιστάμενοι μπορούν ν' αφηθούν ν' αποφασίσουν οι ίδιοι το πώς, πότε και πού να ολοκληρώσουν το έργο τους. Σ' αυτό το επίπεδο ωριμότητας είναι και ψυχολογικά ώριμοι και έτσι δεν χρειάζονται εκτεταμένη αμφίδρομη επικοινωνία ή υποστηρικτική συμπεριφορά. Το εξουσιοδοτικό στυλ χαρακτηρίζεται από χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στυλ είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και να συμπεριφερθεί ο ηγέτης σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία. Είναι ευνόητο βέβαια ότι με βάση αυτή τη θεωρία ο ηγέτης (προϊστάμενος) θα πρέπει να βοηθήσει τους υφισταμένους του να "ωριμάσουν", ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν ν' αναλάβουν ευθύνη - πρωτοβουλία για εκτέλεση έργου.

Συμπερασματικά, όπως γίνεται κατανοητό, από τις θεωρίες για Διεύθυνση - Ηγεσία που αναπτύχθηκαν πιο πάνω, ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από αυτούς που αφορούν την προσωπικότητα του ίδιου του ηγέτη, παράγοντες που αφορούν τους ομοιόβαθμους του και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της οικονομικής μονάδας.

Παράγοντες κατάστασης οικονομικής μονάδας και προσωπικότητας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη⁵¹.

⁵¹ Wheatley M. J., Ηγεσία και χάος, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2003.

8.8 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που αποτελείται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον και αριθμός και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν τη συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο, επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, είτε συνειδητά ή ασυνείδητα συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις. Διαγραμματικά αυτό φαίνεται ως ακολούθως:

Διάγραμμα 8.1: Ακολουθία δυνάμεων μέχρι στόχο

Υποκινητικές δυνάμεις -> υποκινούν -> συμπεριφορά -> στόχος (αποτέλεσμα)⁵².

8.8.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους για το ίδιο άτομο. Οι δυνάμεις αυτές, κυμαίνονται από συγκεκριμένες φυσιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές. Οι δυνάμεις αυτές που βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο καλούνται ανάγκες και είναι οι εξής:

Φυσιολογικές: Οι ανάγκες αυτές είναι πιο φανερές. Σ' αυτές περιλαμβάνονται, ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα κλπ. Είναι οι

⁵² Κονταράτου Α., Blanchard Κ., Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1994

ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα (κυρίως) και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα (από απασχόληση).

Κοινωνιολογικές: Οι ανάγκες αυτές, προκύπτουν βασικά από την επαφή-σχέση του ανθρώπου με άλλους. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, όπως οι φυσιολογικές, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι, ανάγκη του ν' ανήκει κανείς κάπου (μέλος λέσχης, ομάδας κλπ.), ανάγκη για αγάπη και επίδραση και ανάγκη για αποδοχή (του ατόμου απ' άλλους). Αν και δεν είναι τόσο φανερές, όσο οι φυσιολογικές, παρόλα αυτά, διαπιστώνονται εύκολα μετά από σχετική παρατήρηση του ατόμου.

Ψυχολογικές: Η τρίτη αυτή κατηγορία αναγκών εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις-επαφές του ατόμου με άλλα άτομα, αλλά διαφέρουν από τις κοινωνιολογικές επειδή αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι, ανάγκη για αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όσον αφορά τον προσδιορισμό τους, τέτοια όπως:

§ Επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την πείρα

§ Ποικίλλουν στον τύπο και την ένταση μεταξύ των ανθρώπων
Αλλάζουν διαχρονικά σ' αυτό το ίδιο το άτομο

§ Εμφανίζονται και επηρεάζουν περισσότερο σαν ομάδες (αναγκών)
παρά κάθε μία χωριστά

§ Συχνά δεν γίνονται συνειδητά αντιληπτές

§ Είναι δυσδιάκριτα αισθήματα, αντί συγκεκριμένες φυσικές ανάγκες.

§ Επηρεάζουν τη συμπεριφορά

Γίνεται αντιληπτό ότι, οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών προηγούνται της τρίτης. Πράγματι μόνο αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες αυτών των κατηγοριών γίνονται φανερές οι ανάγκες της τρίτης κατηγορίας. Εξετάστε, για παράδειγμα, τον εργάτη που δε βρίσκει μόνιμη εργασία. Σίγουρα η αδυναμία αυτή είναι πιο καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του απ' ότι η ανάγκη για ν' ανήκει σε μια ομάδα ή η ανάγκη για αναγνώριση.

Ανάγκες & Απογοήτευση

Μία άλλη πλευρά των αναγκών, σαν υποκινητικών δυνάμεων (πέρα από την ιεράρχισή τους), είναι ότι πολύ σπάνια επιδρούν στη συμπεριφορά του ατόμου αποκλειστικά (δηλαδή κάθε μία μόνη της). Σε διάφορες περιπτώσεις η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει πολύ την ικανοποίηση μιας άλλης. Σε τέτοιες περιπτώσεις το άτομο πρέπει να πάρει μια απόφαση. Είτε ικανοποιεί μία μόνο ανάγκη και ξεχνά τελείως την άλλη, είτε ικανοποιεί σε μερικό βαθμό και τις δύο. Η μη δυνατότητα του ατόμου να ικανοποιήσει απόλυτα και τις δύο ανάγκες του προκαλεί, όπως είναι ευνόητο κάποιο βαθμό απογοήτευσης.

Εμπόδια, για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, μπορούν να προέλθουν από δύο πλευρές. Από το περιβάλλον (μέσα στο οποίο βρίσκεται το άτομο) και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη πλευρά ανήκουν οι παράγοντες: εργοδηγός, σύστημα προαγωγών, πολιτική εταιρείας, μισθοί, κ.τ.λ., ενώ στη δεύτερη ανήκουν τέτοιοι παράγοντες όπως: έλλειψη προσόντων (από το άτομο) και η έλλειψη πείρας.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται πιο αναλυτικά οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης στις οικονομικές μονάδες.

Αυτά τα εμπόδια έχουν τεράστια επίδραση στην απόδοση του

εργαζόμενου και φυσικά επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων υποκίνησης. Ο Μάνατζερ έχει τεράστια ευθύνη και υποχρέωση να διευκολύνει ώστε τα εμπόδια αυτά να περιοριστούν αν όχι να εξαφανιστούν⁵³.

Υποκίνηση και απόδοση

Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει. (στην κατεύθυνση για βελτίωση της απόδοσης) αν οι (ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας επειδή θα στερούνται τεχνικών δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές θεωρούνται εδώ, ως οι ελάχιστα απαιτούμενες για απόδοση στη θέση εργασίας.

Μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων να προσπαθεί για τη μεγαλύτερη υποκίνησή τους, όταν αυτοί κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και ικανοτήτων. Σ' αυτή την περίπτωση, η έλλειψη υποκίνησης ή η ύπαρξή της θα δημιουργήσει διαφορές στην απόδοση⁵⁴.

Η προσπάθεια αυτή του Μάνατζερ θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη "σύμπτωση" των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο Μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σ' αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως:

§ Αμοιβή της εργασίας

⁵³ Κρίβας Σ. (2001) Το Μετέωρο Βήμα του Επαγγελματικού Προσανατολισμού Εφημερίδα Ελευθεροτυπία 26/7/01, σελ. 9

⁵⁴ Σταθακόπουλος, Β. (2001) . Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα: Σταμούλη

- § Υπερωρίες
- § Προαγωγές
- § Καταμερισμός εργασίας
- § Ανάθεση ευθυνών
- § Δίκτυα επικοινωνίας
- § Πειθαρχικές ποινές
- § Εκπαίδευση υφισταμένων
- § Συνθήκες υγιεινής κι ασφάλειας.

Η δυνατότητα του Μάνατζερ να ελέγχει σε υψηλό βαθμό αυτές τις μεταβλητές οδηγεί και αυτόν τον ίδιο σε μεγαλύτερη απόδοση, μέσω του μεγαλύτερου βαθμού υποκίνησης που αντλεί από ένα τέτοιο περιβάλλον. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός συμμετοχής και ο βαθμός ελέγχου πάνω στις μεταβλητές που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον, τόσο περισσότερο αυξάνει ο βαθμός υποκίνησης για μια θετική συμπεριφορά (του Μάνατζερ)⁵⁵.

8.8.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η υποκίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους Αρχαίους Χρόνους (ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ) μέχρι σήμερα. Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν την υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης υποκίνησης. Αυτές οι θεωρίες μπορεί να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: Τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι

⁵⁵ Micklethwait j., Wooldridge A., Οι μάγοι του μάνατζμεντ, Εκδ. Leader books, Αθήνα 2000.

άνθρωποι, πώς ιεραρχούνται αυτές, πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τα άτομα. Μερικοί από τους μελετητές-θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι: M. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland και άλλοι.

Οι θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία υποκίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση γενικά και την υποκίνηση για εργασία ειδικότερα και πώς οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους. Οι V.Vroom, L.Porter και E.Lawler III καθώς ο F.Skinner είναι μεταξύ εκείνων που ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες υποκίνησης⁵⁶.

8.8.3 ΘΕΩΡΙΑ "ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ" (A. MASLOW)

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε στ' αποτελέσματα κλινικής έρευνας (ήταν ψυχολόγος που ανέπτυξε τη θεωρία πάνω στα συμπεράσματα που είχε από την εργασία του) και ο ίδιος ο μελετητής δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στο χώρο εργασίας. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους Μάνατζερ, όσον αφορά το τι αυτοί θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων αναγκών:

Φυσιολογικές ανάγκες

Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, ύπνο, στέγη, ενδυμασία κ.λ.π. Είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπινου όντος.

Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς)

⁵⁶ Kontaratos A.N., The art of management and the traits of an effective administrator, Roswell Navigation Corporation, Athens 2001.

Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από κάθε απειλή περιβάλλοντος, τέτοιες όπως: ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, εξαφάνιση ή ελαχιστοποίηση κάθε βαθμού πίεσης και τυραννίας, κ.λ.π.

Κοινωνικές ανάγκες:

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ανάγκες για κοινωνική επαφή και κοινωνικές σχέσεις. Οι άνθρωποι έχουν τέτοιες ανάγκες επειδή είναι μέλη εργασιακών και κοινωνικών ομάδων.

Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης):

Αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, σπουδαιότητα, εκτίμηση από τρίτους και τα παρόμοια, αντιπροσωπεύουν μερικές από τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αυτές οι ανάγκες είναι οι ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου για τ' άτομα.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση:

Στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow βρίσκεται η ανάγκη του κάθε ατόμου να αυτοπροσδιορίζεται και να αυτοπραγματώνεται, δηλαδή να έχει την δυνατότητα να αναπτύξει το σύνολο των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του, να αναπτύξει πολύπλευρα την προσωπικότητά του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητα και την αυτοέκφρασή του.

Ο Abraham Maslow επισημαίνει ότι οι ανάγκες διαμορφώνονται κλιμακωτά και ότι η ικανοποίηση του ενός τύπου ανάγκης συνεπάγεται την ανάπτυξη του επόμενου υψηλότερου στην κλίμακα ιεράρχησής τους. Κατά συνέπεια, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση αναπτύσσεται μόνο εφόσον το άτομο έχει ικανοποιήσει όλες τις προηγούμενες ανάγκες του στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Όσον αφορά δε στην επαγγελματική ικανοποίηση, αυτή, σύμφωνα με τον Maslow, επιτυγχάνεται, όταν έχει ικανοποιηθεί η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι η ανώτερη ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης σπάνια ικανοποιείται πλήρως. Μάλιστα, όταν η

ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης δεν ικανοποιείται ή ικανοποιείται μερικώς, τότε αυξάνεται περισσότερο η σημασία που της αποδίδει ο εργαζόμενος. Κατά συνέπεια, για πολλές κατηγορίες εργαζόμενων η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης συνιστά ένα συνεχές κίνητρο, ώστε να γίνονται καλύτεροι και αποδοτικότεροι⁵⁷.

8.9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας (μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης) ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Η σπουδαιότητα που κατέχει πλέον η ηγεσία – ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας – οφείλεται «στον κόσμο της αλλαγής» που βιώνουμε σήμερα. Η έμφυτη αντίδραση του ανθρώπου σε καταστάσεις αλλαγής είναι το αίσθημα της ανησυχίας. Οπότε και αναζητούμε κάποιον που μας δίνει ελπίδα και «απορροφά» την ανησυχία μας. Σήμερα, άλλωστε, για τους περισσότερους οργανισμούς ο σπάνιος-κρίσιμος πόρος είναι οι γνώσεις, οι ιδέες και τα κίνητρα των ανθρώπων. Γι' αυτό και οι ζητούμενες βασικές δεξιότητες είναι η ικανότητα για μάθηση, η καινοτομία, η δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα. Ιδιότητες, δηλαδή, που έχουν να κάνουν με τον άνθρωπο.

⁵⁷ Κάντας Α.(1998) Εργασία, Εκπαίδευση και Απασχόληση στην Ευρώπη του 2000 (Ελ. Ε. ΣΥ. Π., τεύχος 44-45, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα)

Κύριες λειτουργίες ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κλπ.

Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων του σχολείου και, μέσα από αυτούς, των στόχων των μελών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

9.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία, βάσει της οποίας πραγματοποιήθηκε η έρευνα στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα αναπτύσσεται η πρωτογενής έρευνα, η μέθοδος σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, η επιλογή του πληθυσμού καθώς και η ανάλυση των δεδομένων.

9.2 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της ποσοτικής μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκε το εργαλείο του ερωτηματολογίου, προκειμένου να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν το **ερωτηματολόγιο**. Το ερωτηματολόγιο είναι «ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων σχετικών με ένα πρόβλημα, τις οποίες ο ερευνητής απευθύνει ομοιόμορφα στα υποκείμενα του δείγματος, με σκοπό να συγκεντρώσει τις αναγκαίες ερευνητικές πληροφορίες.

9.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο πληθυσμός σε μια έρευνα είναι το σύνολο όλων των ίδιων περιπτώσεων στο οποίο ο ερευνητής καλείται να γενικεύσει τα ευρήματά

του. Η διαδικασία κατά την οποία από ολόκληρο τον πληθυσμό ο ερευνητής επιλέγει ένα δείγμα ονομάζεται δειγματοληψία.

Τα πρακτικά προβλήματα του ερευνητή σε σχέση με τη δειγματοληψία είναι ότι ο ερευνητής θα πρέπει να συνδυάσει συγχρόνως:

- Να έχει έναν πληθυσμό όσο το δυνατόν ευρύτερο, για να έχουν τα ευρήματά του μεγαλύτερη γενικευτική ισχύ
- Να έχει δείγμα όσο το δυνατόν μικρότερο σε μέγεθος, για να είναι η εκτέλεση της έρευνας οικονομικότερη-εφικτή.
- Το δείγμα να είναι όσο το δυνατόν ομοιότερο με τον πληθυσμό ώστε να εξασφαλίζεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερος βαθμός βεβαιότητας στις γενικεύσεις του.

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν 50 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο νομό Αχαΐας. Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν μέσω του επαγγελματικού οδηγού Πάτρας.

9.4 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Προκειμένου να σχεδιαστεί το ερωτηματολόγιο, λήφθηκε υπόψη η γενική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα **δομημένο** ερωτηματολόγιο, με ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να παράγουν συχνότητες απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση και σύγκριση μεταξύ ομάδων του δείγματος.

Το ερωτηματολόγιο ήταν σύντομο, έτσι ώστε να ελκύσει τους συμμετέχοντες να απαντήσουν χωρίς, ωστόσο, να συνωστίζει τα ερωτήματα. Έγινε προσπάθεια οι ερωτήσεις να είναι σύντομες, σαφείς και απλές ως προς τη διατύπωση, προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα μη κατανόησης από τα υποκείμενα της έρευνας.

9.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ερωτήματα μπορούν απλά να τεθούν είτε ως ερωτήματα στα οποία η εργασία οφείλει να δώσει απάντηση είτε να διατυπωθούν με τη μορφή υποθέσεων. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να είναι σαφή ώστε να μπορούν να επεξεργαστούν από τον ερευνητή και να συνδεθούν με το ζητούμενο της έρευνας όπου είναι και ο απώτερος σκοπός.

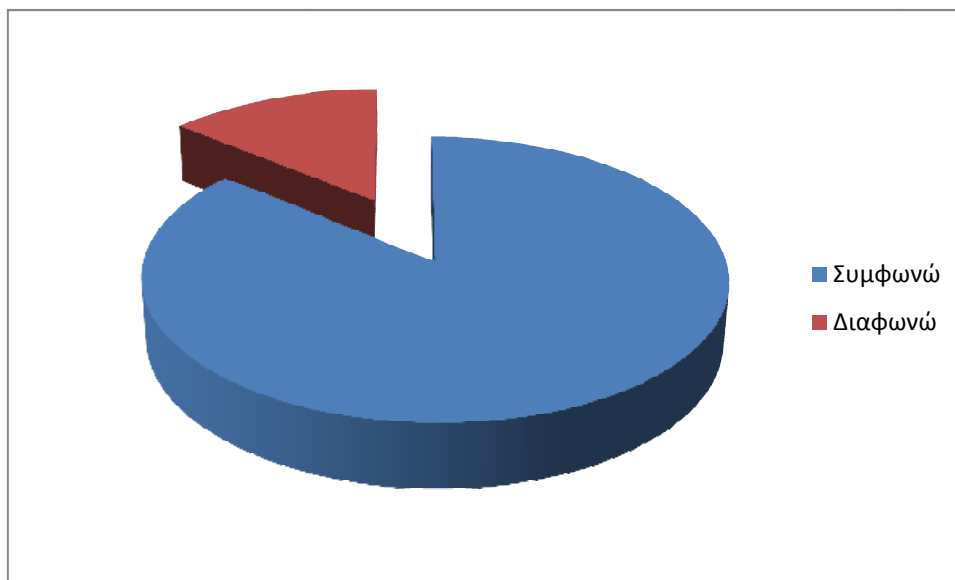
Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης είναι:

- 1) Κατά πόσο επηρεάζει η ηγεσία τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης
- 2) Κατά πόσο η στρατηγική αποτελεί μοχλό ανάπτυξης και επιτυχίας της επιχείρησης
- 3) Κατά πόσο η ΔΑΠ επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης
- 4) Κατά πόσο επηρεάζει η κουλτούρα τον τρόπο λειτουργίας και την ανάπτυξη της επιχείρησης

9.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

1. Φύλο

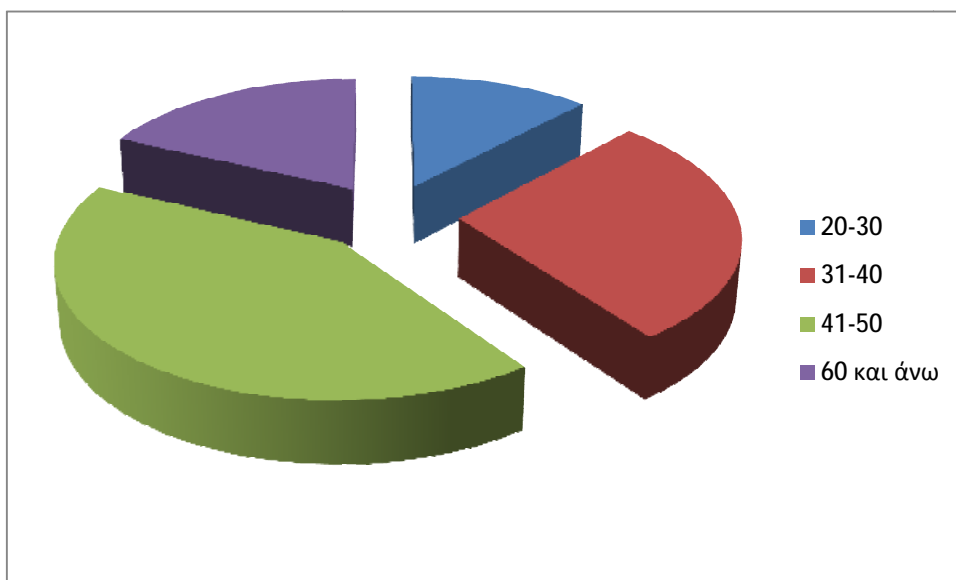
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Άνδρας	22	44,00%
Γυναίκα	28	56,00%
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,00%



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι γυναίκες, το μικρότερο άνδρες.

2. Ηλικία

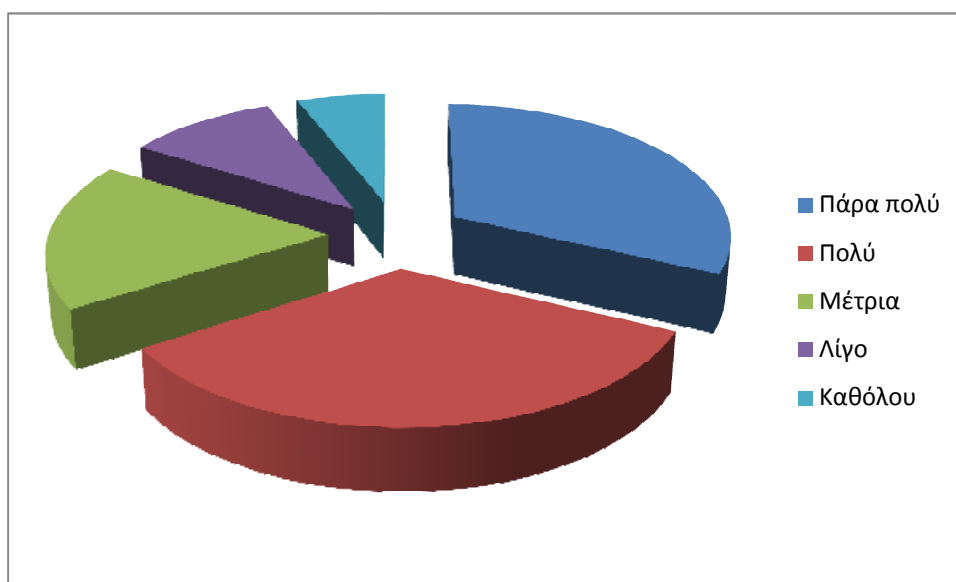
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
20-30	6	12,00%
31-40	14	28,00%
41-50	21	42,00%
60 και άνω	9	18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,00 %



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αποτελείται από άτομα άνω των 31 ετών.

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

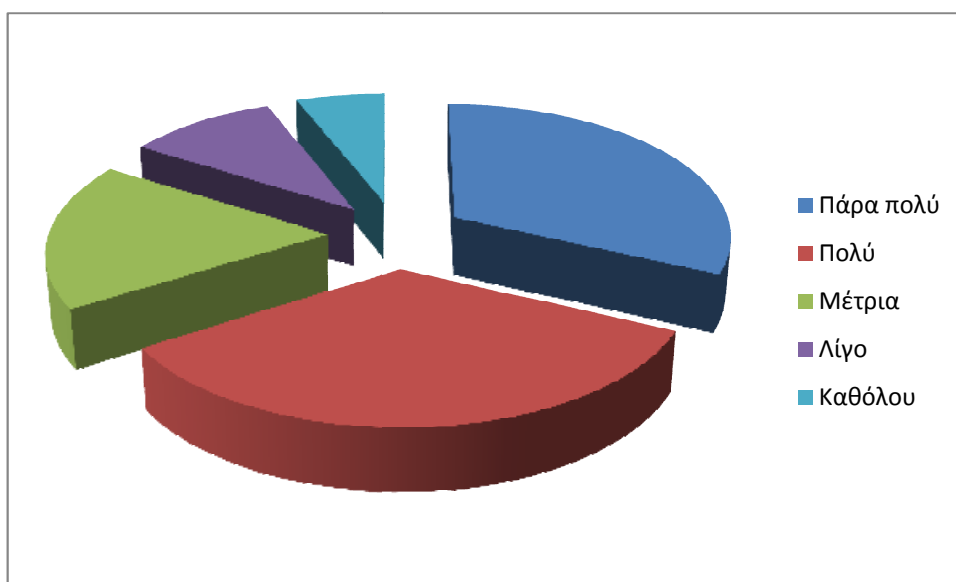
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
πρωτοβάθμια	2	4,00%
δευτεροβάθμια	7	14,00%
τριτοβάθμια	29	58,00%
μεταπτυχιακό	11	22,00%
διδακτορικό	1	2,00%
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,00%



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ μόλις ένα άτομο ήταν κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

4. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η εταιρική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της επιχείρησής σας;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Πάρα πολύ	16	32,00%
Πολύ	17	34,00%
Μέτρια	9	18,00%
Λίγο	5	10,00%
Καθόλου	3	6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,00%



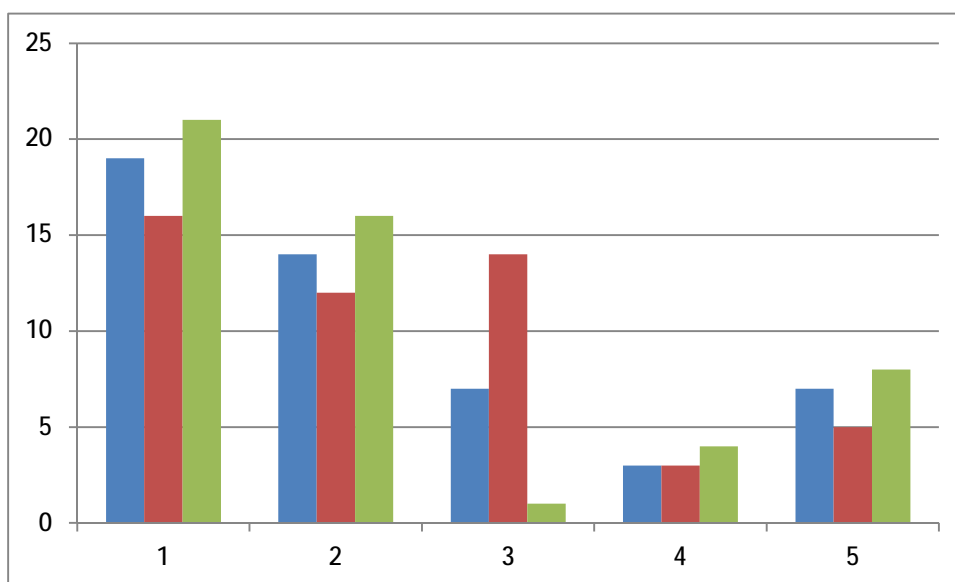
Είναι φανερό ότι οι ερωτούμενοι δίνουν μεγάλη βάση στην επιρροή που έχει η εταιρική κουλτούρα στην εικόνα της επιχείρησής.

5. Αξιολογήστε σύμφωνα με την άποψη σας τις παρακάτω προτάσεις. (κλίμακα Likert)

(1.Συμφωνώ) (2.Συμφωνώ Εν Μέρει) (3.Δεν Έχω Άποψη) (4.Διαφωνώ ΕνΜέρει) (5. Διαφωνώ).

	1	2	3	4	5
Η εταιρική κουλτούρα προσεγγίζει τον βαθμό με τον οποίο τα βασικά στελέχη της επιχείρησης ενστερνίζονται ένα κοινό σκοπό					
Η εταιρική κουλτούρα αποκαλύπτει τους τρόπους με τους οποίους αυτός ο σκοπός κατευθύνει τη συμπεριφορά τους					
Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να θέσει ισχυρές βάσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης					

	1	2	3	4	5
Η εταιρική κουλτούρα προσεγγίζει τον βαθμό με τον οποίο τα βασικά στελέχη της επιχείρησης ενστερνίζονται ένα κοινό σκοπό	14	17	8	5	6
Η εταιρική κουλτούρα αποκαλύπτει τους τρόπους με τους οποίους αυτός ο σκοπός κατευθύνει τη συμπεριφορά τους	16	12	14	3	5
Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να θέσει ισχυρές βάσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης	21	16	1	4	8



Οι επιχειρηματίες κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τους προσεγγίζουν θετικά τις υποθέσεις της παραπάνω ερώτησης.

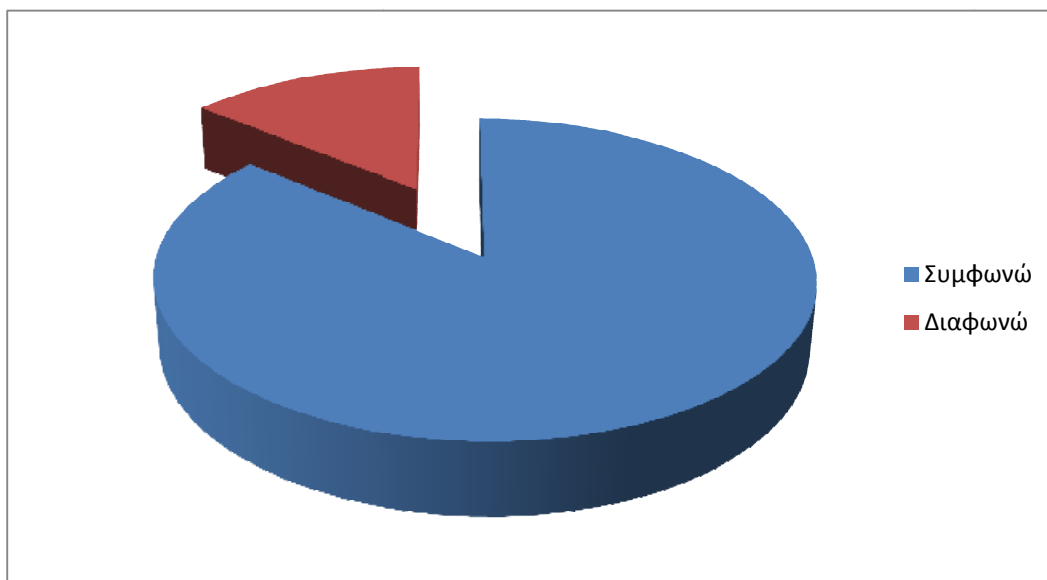
6. Κύριος στόχος της στρατηγικής της επιχείρησης είναι να προσδιορίσει τις επιχειρησιακές ικανότητες που οδηγούν στην επιτυχία της συγκεκριμένης επιχείρησης

	1	2	3	4	5
Κύριος στόχος της στρατηγικής της επιχείρησης είναι να προσδιορίσει τις επιχειρησιακές ικανότητες που οδηγούν στην επιτυχία της συγκεκριμένης επιχείρησης	19	14	7	3	7

Οι επιχειρηματίες που έλαβαν μέρος στην έρευνα θέτουν τη στρατηγική σαν το κύριο μέσο με το οποίο μπορεί να προσδιορίσει η επιχείρηση τις ικανότητες που οδηγούν στην επιτυχία της.

7. Η ΔΑΠ εξετάζει αν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης διαθέτει κάποιες κοινές ικανότητες και προσπαθεί να τις αναπτύξει.

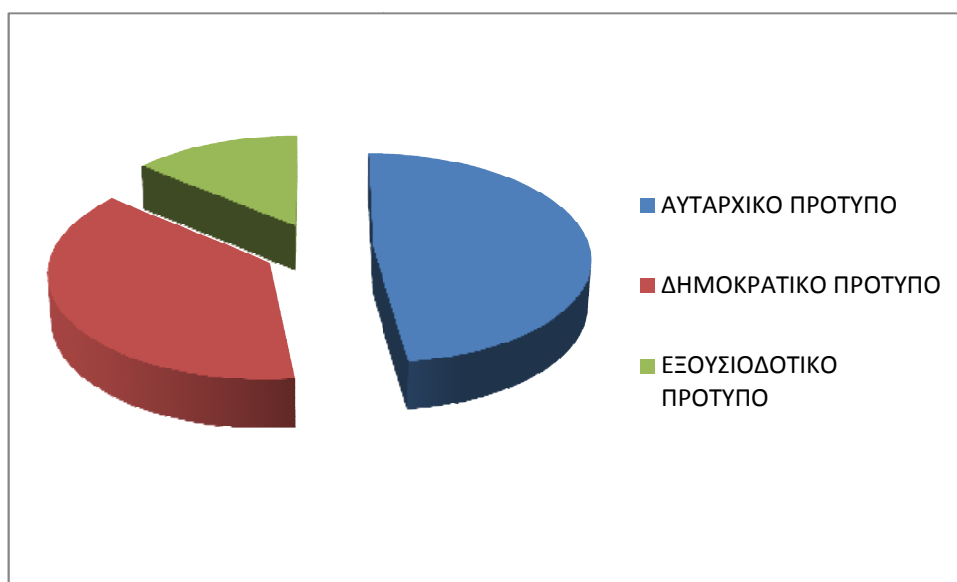
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ	43	86,00%
Διαφωνώ	7	14,00%
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,00%



Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτούμενων ενστερνίζεται την άποψη ότι η ΔΑΠ εξετάζει αν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης διαθέτει κάποιες κοινές ικανότητες και προσπαθεί να τις αναπτύξει.

8. Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το αποτελεσματικότερο πρότυπο στυλ ηγεσίας;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	24	48,00%
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	19	38,00%
ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	7	14,00%
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,00%



Είναι φανερό ότι το πρότυπο που επικρατεί στις απόψεις των ερωτούμενων είναι το αυταρχικό πρότυπο. Κατά δεύτερο επικρατεί το δημοκρατικό και τελευταίο στις επιλογές τους είναι το εξουσιοδοτικό πρότυπο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Είναι πλέον δεδομένο ότι η κατανόηση και η διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ένα ισχυρότατο εργαλείο εφαρμογής αλλαγών που το μέλλον απαιτεί πλέον επιτακτικά από τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις ως μέρη ενός ενιαίου συστήματος.

Μία από τις πιο σύγχρονες προκλήσεις στο πεδίο του διεθνούς μάνατζμεντ είναι η εφαρμογή των θεωριών και των μοντέλων που αναπτύσσονται σε ένα μέρος του κόσμου για να κατανοηθούν φαινόμενα που συμβαίνουν σε ένα άλλο μέρος του κόσμου. Επομένως, είναι αναγκαία η ανάπτυξη ενός στρατηγικού πεδίου αναφοράς, το οποίο όμως θα είναι σε θέση να λάβει υπόψη τις τοπικές διαφοροποιήσεις.

Ο ρόλος της διοίκησης στη δημιουργία μιας κουλτούρας είναι καταλυτικός. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις για τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα δημιουργούνται βασικά από τους ηγέτες μιας επιχείρησης και εμφυτεύονται στο μυαλό και στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η διοίκηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτική στο πώς δημιουργεί αυτές τις αξίες και νόρμες συμπεριφοράς. Βεβαίως, η αποδοχή της κουλτούρας από την ανώτατη διοίκηση είναι στενά συνυφασμένη με το γενικότερο επιχειρηματικό μοντέλο που έχει επιλέξει και τους στόχους που έχει θέσει.

Η μετάβαση από μια κουλτούρα σε μια διαφορετική κουλτούρα απαιτεί στενή συνεργασία της ανώτατης διοίκησης με τους υφισταμένους σε μακροχρόνιο ορίζοντα άρα σωστή οργάνωση της ΔΑΠ. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν προσεκτικά στα άτομα που επιλέγουν να στελεχώσουν τα τμήματά τους, στο τρόπο εκπαίδευσης και συμπεριφοράς τους στο χώρο της επιχείρησης, αλλά και στο τρόπο με

τον οποίο τα άτομα υλοποιούν τις επιδιώξεις και τους στόχους της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η στρατηγική είναι το ταίριασμα μεταξύ των ευκαιριών και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον και των εσωτερικών ικανοτήτων που κατέχονται από την εταιρία.

Δεδομένου ότι μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει πρακτικές στρατηγικής ηγεσίας είναι σημαντικό να καθορίσει τη στρατηγική φιλοσοφία και μεθοδολογίες και να κάνει τις επιλογές της.

Η στρατηγική ηγεσία απαιτεί η παραγωγή να είναι χαμηλότερου κόστους σε μια βιομηχανία για ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας. Η εταιρία πωλεί τα προϊόντα της είτε σε μέσες τιμές βιομηχανίας για να κερδίσει ένα κέρδος υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών, είτε κάτω από τις μέσες τιμές βιομηχανίας που κερδίζει μερίδιο αγοράς. Σε περίπτωση πολέμου τιμών, η εταιρία μπορεί να διατηρήσει κάποια κερδοφορία ενώ ο ανταγωνισμός υφίσταται τις απώλειες. Ακόμη και χωρίς έναν πόλεμο τιμών, καθώς η βιομηχανία ωριμάζει και οι τιμές πέφτουν, οι εταιρίες που μπορούν να παράγουν πιο φτηνά θα παραμείνουν κερδοφόρες για μια μακρύτερη χρονική περίοδο. Η στρατηγική ηγεσίας στοχεύει συνήθως σε μια ευρεία αγορά.

Οι εταιρίες που πετυχαίνουν σε μια στρατηγική ηγεσίας είναι σε θέση να εξασκήσουν ένα μεγάλο φάσμα των δυνάμεων τους για την ανάπτυξη προϊόντων σε έναν σχετικά περιορισμένο τμήμα της αγοράς που ξέρουν πολύ καλά. Μερικοί κίνδυνοι στρατηγικών ηγεσίας περιλαμβάνουν τη μίμηση και τις αλλαγές στα στοχευόμενα τμήματα. Επιπλέον, μπορεί να είναι αρκετά εύκολο για έναν ηγέτη μεγάλου τμήματος αγοράς να προσαρμόσει το προϊόν του προκειμένου να ανταγωνιστεί άμεσα. Τέλος, άλλοι ηγέτες μπορεί να είναι σε θέση να

στοχεύσουν σε υποτμήματα που μπορούν να εξυπηρετήσουν ακόμα καλύτερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζαβλάνος Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κάντας Α.(1998) Εργασία, Εκπαίδευση και Απασχόληση στην Ευρώπη του 2000 (ΕΛ. Ε. ΣΥ. Π., τεύχος 44-45, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα)
- Κονταράτου Α., Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων, 2^η έκδ., Εκδ. Ελκεπα, Αθήνα 1992.
- Κυριαζής Δημήτριος, Αθ., (2007). Συγχωνεύσεις και Εξαγορές. Εκδόσεις Κων/νου Σμπιλια & Σία ΟΕ «Πανεπιστημιακό», 2007
- Κοοντζ, Harold, O' Donnell, Cyrill, 1980, «Οργάνωση και Διοίκηση 2», 2^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ
- Κρίβας Σ. (2001) Το Μετέωρο Βήμα του Επαγγελματικού Προσανατολισμού Εφημερίδα Ελευθεροτυπία 26/7/01, σελ. 9
- Λύτρας Μ., (2003), Διαχείριση γνώσης και μάθησης. (1^η Έκδοση). Εκδόσεις Παπασωτηρίου. Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική
- Ναζλής, Δημήτρης Γ., 1970, «Βασικές Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδοτικός οίκος «ΑΘΗΝΑ
- Παπαδάκης Β, (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων, (4^η Έκδοση), Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
- Παγκάκης, Γρηγόριος Λ.(2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Σάκκουλας Αντ
- Σαρμανιώτης Χ. (2005), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Β.Γκιούρδας.

Σταθακόπουλος, Β. (2001) . Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα: Σταμούλη

Τζωρτζάκης Κ. (2004): Αρχές μάρκετινγκ, Εκδόσεις Rosili

Χολεβα Γ. (1995) : Οργάνωση Διοίκηση - Management, Εκδόσεις Interbooks

Χολέβας Χ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση(Management), Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Α. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Interbooks

Φαναριώτης Π., (1995) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης,

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Daft R., 1995, Organizational theory and design, 5th edition, West Publ. Ferrell O., and Fraedrich J., 1997, Business ethics: ethical decision making and cases, Houghton Mifflin.

Kotter P. John, Heskett L. James (1992). “Corporate culture and performance”, The free press, 1992

Krupp, H.: Riskante Chancen. Das Subjekt zwischen Psychokultur und Selbstorganisation. Soziopsychologische Studien, Heidelberg 1998

Kontaratos A.N., The art of management and the traits of an effective administrator, Roswell Navigation Corporation, Athens 2001

Eamonn P. Sweeney and Glenn Hardaker, (1994). “The importance of organizational and national culture”, European Business Review,

Boyle, B., Dwyer, F.R., Robicheaux, R.A., and Simpson, J.T. (1992), Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures, *Journal of Marketing Research*, 29 (November)

Quinn R., Faerman S., Thompson M. & McGrath M. (1996) *Becoming a master manager*. Wiley

Sahinidis G., Bouris J. (2008), “Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32 No. 1, 2008

Margaret Wetherell (επιμ.) 2004, *Ταυτότητες, ομάδες και κοινωνικά ζητήματα*, Αθήνα, Μεταίχμιο

Micklethwait j., Wooldridge A., *Οι μάγοι του μάνατζμεντ*, Εκδ. Leader books, Αθήνα 2000.

Wheatley M. J., *Ηγεσία και χάος*, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2003.

ΑΡΘΡΑ

«Είναι θέμα κουλτούρας...» και στη συνέχεια αναδημοσιεύτηκε στην εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ» της Τρίτης, 17 Αυγούστου 2010

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Σπύρος Λιούκας, *Γενικά περί στρατηγικής*, στο

http://www.mbc.aueb.gr/hrm/outlines/outline_strategy_lioukas.pdf,

προσπελάστηκε 03/10/10

Άννα Σαΐτη, «*Στρατηγικό Management Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*», στο

http://kallithea.hua.gr/epixeirein/dihmerida1/Saiti_17.03.2005.pdf,

προσπελάστηκε: 15/10/10

http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1330

www.mech.upatras.gr/~goutsos/bd-i/chapter4.doc

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της συγγραφής της πτυχιακής μας εργασίας η οποία εκπονείτε για την απόκτηση πτυχίου του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας.

Είναι προφανής η διατήρηση της ανωνυμίας καθώς και η μη δημοσίευση των προσωπικών δεδομένων των ερωτούμενων.

Παρακαλούμε απαντήστε με ειλικρίνεια στο παρακάτω ερωτηματολόγιο.

1. Φύλο

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. ΗΛΙΚΙΑ

20-30	
31-40	
41-50	
60 και άνω	

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

πρωτοβάθμια	
δευτεροβάθμια	
τριτοβάθμια	
μεταπτυχιακό	
διδακτορικό	

4. Κατά πόσο πιστεύεται ότι η εταιρική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της επιχείρησής σας;

Πάρα πολύ	
Πολύ	
Μέτρια	
Λίγο	
Καθόλου	

5. Αξιολογήστε σύμφωνα με την άποψή σας τις παρακάτω προτάσεις. (κλίμακα Likert)

(1. Συμφωνώ) (2. Συμφωνώ Εν Μέρει) (3. Δεν Έχω Άποψη) (4. Διαφωνώ Εν Μέρει) (5. Διαφωνώ).

Η εταιρική κουλτούρα προσεγγίζει τον βαθμό με τον οποίο τα βασικά στελέχη της επιχείρησης ενστερνίζονται ένα κοινό σκοπό					
Η εταιρική κουλτούρα αποκαλύπτει τους τρόπους με τους οποίους αυτός ο σκοπός κατευθύνει τη συμπεριφορά τους					
Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να θέσει ισχυρές βάσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης					

6. Κύριος στόχος της στρατηγικής της επιχείρησης είναι να προσδιορίσει τις επιχειρησιακές ικανότητες που οδηγούν στην επιτυχία της συγκεκριμένης επιχείρησης

(1. Συμφωνώ) (2. Συμφωνώ Εν Μέρει) (3. Δεν Έχω
Άποψη) (4. Διαφωνώ Εν Μέρει) (5. Διαφωνώ).

Κύριος στόχος της στρατηγικής της επιχείρησης είναι να προσδιορίσει τις επιχειρησιακές ικανότητες που οδηγούν στην επιτυχία της συγκεκριμένης επιχείρησης					

7. Η ΔΑΠ προσδιορίζει αν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης διαθέτει κάποιες κοινές ικανότητες και προσπαθεί να τις αναπτύξει.

Συμφωνώ	
Διαφωνώ	

8. Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το αποτελεσματικότερο πρότυπο συλλήγησης;

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	
ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	

Ευχαριστούμε για το χρόνο που μας διαθέσατε!