



ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ  
ΑΝΑΓΚΗ ΝΑ ΚΙΝΗΘΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ  
ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΑΠΟΔΕΙΧΘΕΙ ΕΠΑΡΚΗΣ ΣΤΟ ΤΡΕΧΟΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΓΙΓΝΕΣΘΑΙ.

ΠΕΡΔΙΚΑ ΕΛΕΝΗ-ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: κ. ΔΗΜΗΤΡΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΠΑΤΡΑ 2013

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>4</b>
ΕΝΝΟΙΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	4
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....</b>	<b>6</b>
2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΥΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (1950- 60) .....	6
2.2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ.....	8
2.3. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ (CONTINGENCY THEORIES) .....	10
2.3.1. ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ TANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT.....	11
2.3.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER .....	11
2.3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ» ΤΟΥ ROBERT HOUSE....	13
2.3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D ΤΟΥ REDDIN .....	15
2.3.5. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD .....	16
2.3.6. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ 1-4 ΤΟΥ LIKERT.....	19
2.4. ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ - ΗΓΕΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΗΣ .....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....</b>	<b>21</b>
3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	21
3.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ.....</b>	<b>25</b>
4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ / ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΤΗ.....	25
4.1.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	27
4.2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ .....	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ .....</b>	<b>31</b>
5.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (ΣΤΥΛ) ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ.....	31
5.2. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ .....	32
5.2.1. ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ .....	34
5.3. ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΘΥΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΛΙΨΗΣ (JOURNAL SCIENCEDIRECT ) ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΧΙΟΥΜΟΡ. ....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ .....</b>	<b>36</b>
6.1. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	36
6.2. ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΞΟΝΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	37
<b>ΜΕΡΟΣ Β.....</b>	<b>40</b>

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΤΡΕΧΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>40</b>
7.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	40
7.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	40
7.3. ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ .....	42
7.4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ .....	42
7.6. ΤΟ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	45
7.7. ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	45
7.8. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T /Δ .Α.Ε.Α .....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....</b>	<b>47</b>
8.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	47
8.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	48
8.3. ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	48
8.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	49
8.5. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	50
8.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>54</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>57</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>84</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	84

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## ΕΝΝΟΙΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η Ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται (Rahim M.A., 1983).

Επίσης έχουν διατυπωθεί πολλοί σημαντικοί ορισμοί για την ηγεσία. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί:

- Οι **Katz** και **Kahn** θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπάλληλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφιστάμενους τη μεγαλύτερη δυνατή πρόσφορα έργου» (Ζαβλανός, 1998).
- Οι **Coots** και **O'Donnell** υποστηρίζουν ότι «ηγεσία είναι το να επηρεάζει κάποιος ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Ζαβλανός, 1998).
- Οι **Boles** και **Davenport** ορίζουν την ηγεσία ως εξής: «Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας» (Ζαβλανός, 1998).
- Σύμφωνα με τους **Hersey** και **Blanchard** (1969) «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την επιχείρηση». Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.
- Τέλος, ο **Stogdill** αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων » (Ζαβλανός, 1998).

Για ορισμένα άτομα η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, απλή, στην οποία μπορούν εύκολα να διακριθούν. Η αντίληψη αυτή, ασφαλώς, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Θα μπορούσε να ισχύει μόνο για άτομα που από τη φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες. Οι περισσότεροι όμως που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Οι δεξιότητες και η προνοητικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

- Γενικά, η ηγεσία είναι μια τέχνη η οποία έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως κάθε μορφή τέχνης, έτσι και η ηγεσία αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη. Για αυτό το λόγο, η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας, 1996).

- Κάποτε πίστευαν ότι υπάρχει ένας και μόνο τρόπος ηγεσίας και αυτό που χρειαζόταν ήταν να ανακαλυφθεί αυτός ο τρόπος, να γίνει κατανοητός και να χρησιμοποιηθεί από τα άτομα που ασκούν ηγετικό ρόλο. Η αποτελεσματικότητα, όμως, της ηγεσίας είναι κάτι περισσότερο από την παραπάνω υπόθεση, πιο πολύπλοκη και σε αυτό θα αναφερθούμε παρακάτω.

## 1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Frederick W. Taylor που διατυπώθηκε στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερ σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Ο Taylor όπως, είναι γνωστό, έδινε τη μεγαλύτερη έμφαση στην πραγματοποίηση των καθηκόντων κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Ο μεγαλύτερος όμως όγκος θεωρίας και έρευνας γύρω από την ηγεσία αναπτύχθηκε από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά. Οι αναλύσεις έχουν αποκαλύψει ένα μέσο όρο είκοσι ένα μελετών το χρόνο από το 1930 έως το 1939, τριάντα ένα μελετών το χρόνο μεταξύ 1940 και 1944, πενήντα πέντε μελετών το χρόνο στην περίοδο 1945 ως 1949 και εκατό πενήντα δυο μελετών το χρόνο από το 1950 ως το 1953 (Koontz & O'Donnell, 1983).

Ο Barnard (1938) ενσωμάτωσε σε μια θεωρία τα στοιχεία της θεωρίας του επιστημονικού

μάνατζμεντ και τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Υποστήριξε ότι τα

καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά το αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα (Ζαβλανός, 1998).

Το 1974 ο Stogdill για να ολοκληρώσει την έρευνα του για την ηγεσία χρειάστηκε να μελετήσει πάνω από 3.000 βιβλία και άρθρα. Η έρευνα του περιλαμβάνει θεωρίες όπως, ηγεσία προσωπικότητας και συμπεριφοράς, σταθερότητα και αλλαγή ηγεσίας, ανάδειξη ρόλου ηγεσίας, ηγεσία και κοινωνική δύναμη και ηγεσία επιδόσεων του ομίλου

(<http://www.fao.Org/docrep/W7504E/w7504e03.htm#TopOfPage>) (13/4/10).

Η συνεισφορά των παραπάνω μελετητών και οι μετέπειτα έρευνες που έγιναν τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία που έχουν για τη διοίκηση της επιχείρησης οι δυο διαστάσεις «του έργου ή του καθήκοντος» και «του ατόμου». Αρκετοί συγγραφείς μάλιστα τονίζουν ότι όλες οι σημερινές θεωρίες που υπάρχουν στηρίζονται στις αρχές του Barnard (Ζαβλανός, 1998).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στη μελέτη της ηγεσίας, τόσο οι παλαιότερες όσο και οι νεότερες θεωρίες σε γενικές γραμμές δίνουν βάρος στον ίδιο στόχο: προσδιορισμό των στοιχείων και των παραγόντων που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Για τον σκοπό αυτό παρατίθενται, οι τέσσερις κύριες προσεγγίσεις - θεωρίες της ηγεσίας (Ζαβλανός, 1998):

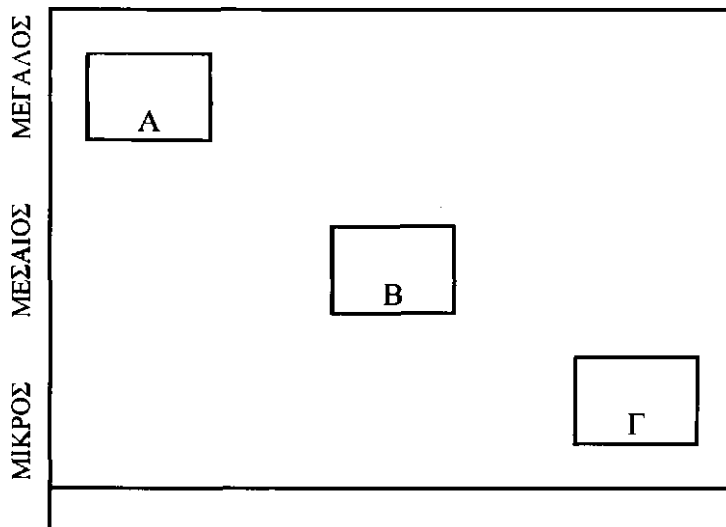
- Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά και ανθρώπινους τύπους των ηγετών
- Οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά των ηγετών
- Οι ενδεχομενικές θεωρίες
- Νέες προοπτικές, όπως π.χ. ο ηγέτης μεταρρυθμιστής

### 2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΥΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (1950- 60)

Η θεωρία συμπεριφοράς για την ηγεσία αναζητά τον «μοναδικό καλύτερο τύπο ηγεσίας» που θα μπορούσε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε κάθε περίπτωση. Δίνοντας βαρύτητα στην ηγετική συμπεριφορά, η ηγεσία αυτή προσφέρει μια πραγματικά διαφωτιστική εικόνα της προέλευσης των πηγών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, αν και η αναζήτηση ενός μοναδικού καλύτερου τρόπου διοίκησης αποτελεί μια από τις αδυναμίες της.

Η θεωρία συμπεριφοράς αποτελεί προσπάθεια κατανόησης της ηγεσίας που βασίζεται σε έρευνες. Αναπτύχθηκε σταδιακά χάρη σε πολλές διάσημες πανεπιστημιακές μελέτες μέσα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Αν και στις διάφορες μελέτες χρησιμοποιήθηκε διαφορετική ορολογία για την περιγραφή των διαστάσεων της ηγεσίας, εν γένει χρησιμοποιούνται οι όροι προσανατολισμός στην εργασία και προσανατολισμός στον εργαζόμενο. Ο προσανατολισμός στην εργασία έγκειται στις ενέργειες που κάνει ο ηγέτης για να ολοκληρώσει ένα έργο, όπως την ανάθεση της εργασίας, την οργάνωση της, την επίβλεψη και την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου. Ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο έγκειται στις ενέργειες που χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης σχετίζεται και πλησιάζει τους υφισταμένους του.

Το σχήμα 1 παρουσιάζει αυτές τις δυο διαστάσεις της ηγεσίας σε μια γραφική παράσταση του τρόπου διοίκησης. Στο διάγραμμα έχουν τοποθετηθεί τρεις διαφορετικοί τύποι ηγετών. Ο ηγέτης Α δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και μικρό για την εκτέλεση εργασίας. Ο ηγέτης Β δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους και για την εργασία. Τέλος, ο ηγέτης Γ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση της εργασίας και ελάχιστο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους (Montana & Charnov, 2002).



**ΜΙΚΡΟΣ**  
**ΜΕΣΑΙΟΣ**  
**ΜΕΓΑΛΟΣ**

**Κάθετος άξονας:** προσανατολισμό στον εργαζόμενο

**Οριζόντιος άξονας:** προσανατολισμό στην εργασία

**Σχήμα 1: Το διάγραμμα των δύο διαστάσεων της ηγεσίας (Montana & Charnov, 2002).**

Τα δύο κέντρα ερευνών που είναι πολύ γνωστά για την εργασία τους σε αυτό το θέμα είναι το Πανεπιστήμιο του **Οχάιο** και Πανεπιστήμιο του **Μίσιγκαν**. Οι μελέτες του Οχάιο αποκάλυψαν δυο διαστάσεις της ηγεσίας, τις οποίες ονόμασαν *δομή πρωτοβουλίας* και *δομή ενδιαφέροντος*. Αυτές οι δυο διαστάσεις αντιστοιχούν στον προσανατολισμό στην εργασία και στον προσανατολισμό στον εργαζόμενο που αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Οχάιο άρχισαν την επιστημονική έρευνα τους για τους τρόπους διοίκησης με την πεποίθηση ότι ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την εργασία όσο και για τον εργαζόμενο. Αυτό όμως δεν αποδείχτηκε. Σε αρκετές μελέτες, στις οποίες χρησιμοποιήθηκε το παραπάνω διάγραμμα ηγεσίας, κανένας τύπος ηγέτη δε βρέθηκε αποτελεσματικός σε όλες τις περιπτώσεις. Αντίθετα, η αποτελεσματική ηγεσία φάνηκε να χαρακτηρίζεται από διαφορετικούς συνδυασμούς ενδιαφέροντος για την εργασία και τους εργαζομένους. Μ' άλλα λόγια, δε στάθηκε δυνατό να προσδιοριστεί ένας μοναδικός τύπος ηγεσίας ως απόλυτα αποτελεσματικός. Ωστόσο, οι μελετητές διατύπωσαν ισχυρισμούς ότι οι καλύτεροι ηγέτες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από μεγάλο ενδιαφέρον και για τους δυο προσανατολισμούς.

Στις μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν χρησιμοποιήθηκαν οι όροι εργασιο-κεντρική και ανθρωποκεντρική για τις δυο διαστάσεις της ηγεσίας, οι οποίοι αντιστοιχούν στον προσανατολισμό στον εργαζόμενο του σχήματος 1. Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν συνέκριναν δυο μονάδες μιας μεγάλης επιχείρησης και διαπίστωσαν ότι ο τύπος ηγεσίας τους ήταν αρκετά διαφορετικός, παρά το γεγονός ότι και οι δυο ήταν πολύ παραγωγικές. Στη μια μονάδα, ο τύπος ηγεσίας ήταν περισσότερο προσανατολισμένος στους εργαζομένους, υπήρχε γενικά μεγάλη

ικανοποίηση από την εργασία, μικρή εναλλαγή προσωπικού και μικρό ποσοστό απουσιών. Ο τύπος ηγεσίας της άλλης μονάδας ήταν περισσότερο προσανατολισμένος στην εργασία, το προσωπικό ήταν λιγότερο ικανοποιημένο, ενώ η εναλλαγή και το ποσοστό απουσιών ήταν μεγαλύτερα. Και οι δυο μονάδες ήταν πολύ παραγωγικές, αλλά τα αισθήματα και η συμπεριφορά των εργαζομένων ήταν εντελώς διαφορετικά.

Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν κατέληξαν στο ότι η αποτελεσματικότητα ενός τύπου ηγεσίας δεν αξιολογείται μόνο από το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται. Στην περίπτωση της μελέτης, ενώ τα επίπεδα παραγωγικότητας και των δυο μονάδων ήταν ισοδύναμα, ο ένας τύπος ηγεσίας προκαλούσε ικανοποίηση στους εργαζομένους και ο άλλος δυσαρέσκεια. Το συμπέρασμα των ερευνητών ήταν ότι, για την αξιολόγηση ενός τύπου ηγεσίας, πρέπει να συνεκτιμηθούν και άλλοι παράγοντες, όπως ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, το ποσοστό απουσιών και οι ρυθμοί εναλλαγής προσωπικού. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο είναι αποτελεσματικότερος, οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν απέδειξαν ότι, ακόμα και όταν ένας τύπος ηγεσίας κρίνεται ως λιγότερο αποτελεσματικός, ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα (Montana & Charnov, 2002).

Οι ερευνητές και στις δυο μελέτες, όπως και οι άλλοι επιστήμονες αργότερα, κατέληξαν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η ηγεσία έχει τουλάχιστον δυο διαστάσεις και είναι πολύ πιο σύνθετη από όσο τη θεωρούσαν η γενετική θεωρία και η θεωρία ηγετικών χαρακτηριστικών.
- Οι τύποι ηγεσίας είναι ευέλικτοι: τα στελέχη μπορούν να μεταβάλλουν την αναλογία των ενδιαφερόντων τους για την εργασία και τον εργαζόμενο ανάλογα με τις περιστάσεις.
- Η ηγεσία δεν είναι έμφυτη αλλά διδάσκεται.
- Δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος σωστής ηγεσίας.

Παρόλο που η θεωρία συμπεριφοράς απέτυχε να βρει ένα μοναδικό τύπο σωστής ηγεσίας - κάτι που ήταν ένας από τους αρχικούς στόχους της - συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση του ζητήματος της ηγεσίας. Έστρεψε την προσοχή από κάτι που ήταν δεδομένο (γονίδια και χαρακτηριστικά) σε κάτι που διδάσκεται (συμπεριφορά) και παρουσίασε μια πιο σύνθετη άποψη της ηγεσίας. Αυτή η πιο σύνθετη άποψη οδήγησε τους μεταγενεστερούς ερευνητές στην εξέταση των σχέσεων μεταξύ των τύπων ηγεσίας, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης (Montana & Charnov, 2002).

## 2.2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ

Οι **Dr. Robert Blake** και **Dr. Jane Mouton** βασίστηκαν στα δεδομένα των μελετών του Πανεπιστημίου του Οχάιο και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν. Αυτοί οι επιστήμονες του μάνατζμεντ έδωσαν δυο νέα ονόματα στις δυο διαστάσεις της ηγεσίας: «ενδιαφέρον για τους ανθρώπους» και «ενδιαφέρον για την παραγωγή», όρους αντίστοιχους και ταυτόσημους με τους γνωστούς μας «προσανατολισμός στον εργαζόμενο» και «προσανατολισμός στην εργασία». Σχεδίασαν, λοιπόν μια γραφική παράσταση - το διευθυντικό πλέγμα - που περιλαμβάνει τους πέντε κύριους τύπους ηγεσίας, όπως φαίνεται στο σχήμα 2.

Στόχος, σύμφωνα με τον Μάντζαρη (2003) είναι να αποδειχτεί ποιος διοικεί καλύτερα συνδυάζοντας την αριστοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αριστοποίηση των στόχων των εργαζομένων και την ανάπτυξη ευνοϊκών σχέσεων στον χώρο



εργασίας. Και οι δυο προσανατολισμοί στις διαφορετικές συμπεριφορές εκφράζονται με μια κλίμακα 9 επιπέδων.

9	1,9									9,9
8										
7										
6										
5					5,5					
4										
3										
2										
1	1, 1									9, 1
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

**Κάθετος άξονας:**  
**εργαζόμενοι Οριζόντιος**  
**άξονας: προσανατολισμό**  
**στην παραγωγή**

**Σχήμα 2: Διοικητική σχάρα των Blake & Mouton (Μάντζαρης, 2003)**

- Ο μάνατζερ στη θέση (1,1) ονομάζεται αδιάφορος ή εξασθενημένος. Το στέλεχος αυτό υποβαθμίζει τις ανθρώπινες σχέσεις και ταυτόχρονα παραμελεί την παραγωγή. Ο μάνατζερ αυτός συχνά ονομάζεται και ως άσχετος. Τέτοια πρόσωπα συνήθως είναι εκείνα τα στελέχη που συχνά παραγκωνίστηκαν στις προαγωγές ή αισθάνονται σημαντικά αδικημένοι. Είναι αυτοί που βολεύονται και ενώ αναζητούν μια άλλη θέση, προσαρμόζονται στη σημερινή τους και πετυχαίνουν το ελάχιστο. Η επιχείρηση που έχει πολλά στελέχη αυτής της μορφής δεν έχει καμία τύχη στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Ο μάνατζερ που κατατάσσεται στο (9,1) ονομάζεται υπηρεσιακός ή παραγωγός. Δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τους εργαζομένους. Το στέλεχος αυτού του τύπου ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα της εργασίας, διότι αισθάνεται υπεύθυνο γι'αυτό, και αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως μηχανισμούς επίτευξης του στόχου του. Για τον ίδιο οι άνθρωποι πληρώνονται για να εργάζονται και πρέπει να το κάνουν χωρίς ερωτήσεις. Σε περίπτωση διαφωνιών αυτές επιλύονται με πειθαρχικά μετρά. Οι συνεργάτες είτε τον αποδέχονται και συμμορφώνονται είτε αλλάζουν προϊστάμενο ή απολύονται.
- Ο μάνατζερ της κατηγορίας (9,9) ονομάζεται ομαδικός η αρχηγός. Είναι οργανωτικός και κάνει όλες τις ενέργειες προκειμένου να αριστοποιήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της παραγωγής. Εάν παρουσιαστεί ένα πρόβλημα το επιλύει με τους συνεργάτες του και με

τους εργαζομένους προσπαθώντας να τους κάνει συνυπεύθυνους για το αποτέλεσμα.

- Ο μάνατζερ που κατατάσσεται στο (1,9) διαπροσωπικός ή λεσχειάρχης. Δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και παραμελεί το έργο. Είναι της άποψης ότι η αρμονία και οι καλές ανθρώπινες σχέσεις θα βελτιώσουν την παραγωγή. Σε περίπτωση διαφωνιών προσπαθεί να τις επιλύσει με γνώμονα το συμφέρον των ανθρώπων ή τις παραβλέπει. Οι άνθρωποι που καθοδηγούνται από τέτοιο Ηγέτη ζουν σε μια ψεύτικη πραγματικότητα για τις ανθρώπινες σχέσεις που δεν έχουν μεγάλη σχέση με την πραγματικότητα. Ο μάνατζερ της κατηγορίας (5,5) ονομάζεται μετακινούμενος ή μέτριος. Το στέλεχος αυτό εφαρμόζει αυτά που είναι πλέον αναγκαία. Δεν εκδηλώνει το πραγματικό του ενδιαφέρον ούτε υπέρ των ανθρώπων ούτε υπέρ της παραγωγής. Είναι οι άνθρωποι του μέσου όρου και υιοθετούν την συμβιβαστική πολιτική. Η έλλειψη στόχων τους κάνει να μην αποτελούν παράγοντες υποκίνησης εντός της επιχείρησης.

Από τις έρευνες των Blake/Mouton προέκυψε ότι τα στελέχη τείνουν να προσαρμοστούν σε ένα κυρίαρχο Style, το οποίο εμφανίζουν συχνότερα από τα άλλα. Έχουν επίσης και ένα «εφεδρικό ύφος» που το παρουσιάζουν σε ειδικές περιπτώσεις όταν με το κυρίαρχο ύφος δεν κατορθώνουν να αντεπεξέλθουν στις καταστάσεις. Άλλα συμπεράσματα από τις έρευνές τους απέδειξαν ότι πολλά στελέχη θεωρούν ότι ανταποκρίνονται σε ένα από τους παραπάνω τύπους ηγετικής συμπεριφοράς, ενώ στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει κάτι παρόμοιο. Επειδή η εμμονή στις παραπάνω διαστάσεις δεν ερμήνευε ικανοποιητικά την πραγματικότητα, οι Blake/Mouton προσέθεσαν το 1967 μια Τρίτη διάσταση στο Managerial Grid. Η Τρίτη διάσταση αντιπροσωπεύει το βάθος ή την ένταση του συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης. Και η διάσταση αυτή κλιμακώνεται από τα 1 μέχρι το 9. Η διάσταση αυτή παρουσιάζει το χρόνο και την ένταση που διατηρεί ένα στέλεχος σε ένα σημείο και ιδιαίτερα όταν ευρίσκεται υπό την πίεση καταστάσεων όπως ένταση συγκρούσεων, παρατεταμένη κρίση κτλ. Εάν το στέλεχος στην απειλή εμφάνισης μιας σύγκρουσης μεταβάλλει αμέσως τον τρόπο άσκησης της εξουσίας του τότε λέμε ότι έχει επιφανειακό και όχι βαθύ Style. Έτσι εάν το βασικό του ύφος είναι το (9,9), και εγκαταλείπει αμέσως την προσπάθεια το κατατάσσουμε στην κατηγορία (9,9,1). Αν πάλι παραμείνει για μεγάλο διάστημα σταθερό και επιδιώκει πάση θυσία την επίτευξη λύσης, τότε το κατατάσσουμε στην κατηγορία (9,9,9), (Μάντζαρης, 2003).

### **2.3. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ (CONTINGENCY THEORIES)**

Κατά το τέλος του 1960 οι ερευνητές αντιλήφθηκαν ότι υπάρχουν περιορισμοί στις θεωρίες της συμπεριφοράς και άρχισαν να εξετάζουν και να επεξεργάζονται θεωρίες και προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι η προσοχή από κάτι κληρονομικό (γενετική προσέγγιση), από παλιότερες δοξασίες (θεωρίες ατομικών χαρακτηριστικών) και από κάτι που διδάσκεται (θεωρίες συμπεριφοράς) μεταφέρεται σε μια πιο σύνθετη άποψη της ηγεσίας. Αυτή η πιο σύνθετη άποψη οδήγησε τους ερευνητές στην εξέταση των σχέσεων μεταξύ των τύπων ηγεσίας, των ικανοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης που είναι γνωστές με τον όρο ενδεχομενικές-περιπτώσιακές προσεγγίσεις (Montana & Charnov, 2002).

Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις (Ζαβλανός, 1998):

- Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν στην ομάδα.
- Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι αυταρχική ή δημοκρατική.
- Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη.
- Για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα· ενδείκνυται δηλαδή πάντοτε εκείνο το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

### 2.3.1. ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΤANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT

Τα ηγετικά στυλ που αποτελούν μια συνέχεια σύμφωνα με την κλίμακα των Tannenbaum και Schmidt άσκησαν σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη και διατύπωση των θεωριών της ηγεσίας που καθορίζονται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η συνέχεια αυτή δείχνει μερικές διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας που είναι διαθέσιμες στο μάνατζερ. Αυτές οι συμπεριφορές αρχίζουν από την κατάσταση που ο μάνατζερ παίρνει την απόφαση μόνος του και τελειώνουν στην κατάσταση που ο μάνατζερ αναθέτει σπουδαίες υπευθυνότητες στους υφισταμένους του.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς οι τρεις κύριες δυνάμεις ή παράγοντες που κατευθύνουν το μάνατζερ στην υιοθέτηση κάποιας συγκεκριμένης ηγετικής συμπεριφοράς ή ηγετικού στυλ στη λήψη των αποφάσεων είναι (Ζαβλιανός, 1998):

- **Οι δυνάμεις που διαθέτει ο μάνατζερ.** Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει καλά τον εαυτό του, την προσωπικότητα του, την ικανότητα του να ζει κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, το σύστημα των αξιών που πιστεύει και τις προσωπικές του δυνατότητες ως ηγέτης.
- **Οι δυνάμεις που διαθέτουν οι υφιστάμενοι.** Ο μάνατζερ πρέπει να κατανοήσει την προσωπικότητα των υφισταμένων του, για παράδειγμα αν μπορούν να δεχτούν υπευθυνότητες, αν έχουν την γνώση και εμπειρία να επιλύσουν πρόβλημα κτλ., η οποία θα τον βοηθήσει να επιλέξει το κατάλληλο ηγετικό στυλ.
- **Οι δυνάμεις που προξενούνται από μια κατάσταση.** Ο μάνατζερ προτού αποφασίσει για το είδος της ηγετικής συμπεριφοράς που θα υιοθετήσει πρέπει να εξετάσει τη δομή του οργανισμού, τη λειτουργία των ομάδων, το μέγεθος του κτλ.

Επομένως ανάλογα με τις παραπάνω τρεις δυνάμεις ή παράγοντες ένα από τα διάφορα ηγετικά στυλ του προτύπου Tannenbaum και Schmidt θα είναι το πλέον κατάλληλο για κάποια συγκεκριμένη κατάσταση.

### 2.3.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER

Ένα από τα πρώτα μοντέλα στην κατηγορία αυτή διαμορφώθηκε από το Fiedler και τους συνεργάτες του στο Πανεπιστήμιο του Illinois. Η θεωρία του Fiedler υπολογίζει ότι ηγεσία είναι κάθε διαδικασία στην οποία η ικανότητα του ηγέτη να εξασκεί

επιρροή εξαρτάται από την συγκεκριμένη ομαδική εργασία και το βαθμό στον οποίο το ύψος, η προσωπικότητα και οι μέθοδοι του ηγέτη ταιριάζουν στην ομάδα. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τον Fiedler, οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες όχι μόνο λόγω των ιδιοτήτων της προσωπικότητας τους αλλά και λόγω ποικίλων περιπτώσιακών παραγόντων και της αντεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και της συγκεκριμένης περίπτωσης.

Οι διαπιστώσεις και η θεωρία του Fiedler βασίζονται σ' ένα σημαντικό όγκο έρευνας. Οι ομάδες που έχει μελετήσει και με τις οποίες έχει ελέγξει τις υποθέσεις του περιλαμβάνουν πληρώματα βομβαρδιστικών αεροπλάνων, πληρώματα τεθωρακισμένων οχημάτων, επιστάτες και εργάτες χαλυβουργίας, ανώτερα διοικητικά στελέχη εταιριών, ομάδες φοιτητών κ.α. (Koontz & O'Donnell, 1983).

Από τις έρευνες ο Fiedler (1967) διαπίστωσε ότι ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα ούτε αυτός που δίνει έμφαση στον οργανισμό είναι περισσότερο αποτελεσματικός και ακόμα ότι η δημοκρατική διοίκηση είναι αποτελεσματική για μερικές μόνο καταστάσεις και συνθήκες μέσα στον οργανισμό, αλλά όχι για κάποιες άλλες. Ο Fiedler δέχεται την κλασική άποψη ότι η συμπεριφορά του ατόμου (περιλαμβανομένης και της συμπεριφοράς του ηγέτη)

προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητας του ατόμου (ανάγκες, κίνητρα) και της κατάστασης (περιβάλλον) μέσα στην οποία αυτό κινείται. Η έρευνα του στηρίζεται:

- στην αξιολόγηση των κινήτρων που έχει ο ηγέτης, δηλ. ποιος σκοπός είναι περισσότερο σπουδαίος γι' αυτόν και
- στην αξιολόγηση του πόσο είναι ευνοϊκή και κατάλληλη η κατάσταση για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών. (Ζαβλανός, 1998)

## **Τρεις είναι οι κύριες μεταβλητές ή παράγοντες που συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση και προσδιορίζουν αν μια δεδομένη κατάσταση είναι ευνοϊκή ή δυσμενής για τον ηγέτη. Οι παράγοντες είναι οι εξής:**

- **σχέσεις ηγέτη και μελών**, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας, αγαπούν και θαυμάζουν έναν ηγέτη και είναι πρόθυμα να τον ακολουθήσουν.
- **η δομή των καθηκόντων**, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σαφή, η ποιότητα της απόδοσης μπορεί να ελεγχθεί ευκολότερα και τα μέλη της ομάδας μπορεί να θεωρηθούν περισσότερο υπεύθυνα για την απόδοση από ότι όταν τα καθήκοντα είναι ασαφή.
- **η ισχύς της θέσης**, που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο η δύναμη μιας θέσης, διακρινόμενη από άλλες πηγές δύναμης, όπως η χαριστική δύναμη ή η δύναμη εμπειρίας, διευκολύνει τον ηγέτη να αναγκάσει τα μέλη της ομάδας να συμμορφώνονται με τις διαταγές του (Koontz & O'Donnell, 1983).

Οι παραπάνω τρεις παράγοντες μπορούν να συνδυαστούν και να δώσουν οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler. Δεχόμαστε τρεις κατηγορίες της κατάστασης του περιβάλλοντος, που είναι «η πολύ ευνοϊκή», «η κατάλληλη κατάσταση», «η μέση τιμή καταλληλότητας» και «η δυσμενής». Στο σχήμα 3 φαίνονται οι διάφοροι συνδυασμοί.

Πολύ ευνοϊκή κατάσταση				Μέση τιμή καταλληλότητας			Δυσμενής κατάσταση	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη μελών	καλή	καλή	καλή	καλή	κακή	κακή	κακή	κακή
Δομή των καθηκόντων	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή
Ισχύς της θέσης	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής

**Σχήμα 3: κατηγορίες "της καταλληλότητας που συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση", στο μοντέλο ηγεσίας του Fiedler (Ζαβλανός, 1998)**

Η αξιολόγηση της καταλληλότητας της κατάστασης του περιβάλλοντος για τον ηγέτη δίνει τη δυνατότητα να προταθεί το πιο αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη για τις διάφορες συνθήκες και καταστάσεις.

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι η κατάσταση που είναι ευνοϊκή ή δυσμενής απαιτεί από τον ηγέτη ένα στυλ διοίκησης το οποίο να δίνει έμφαση στο καθήκον. Στις άλλες περιπτώσεις είναι προτιμότερο για τον ηγέτη το ηγετικό στυλ που δίνει έμφαση στις σχέσεις. Η δομή των καθηκόντων κατά τον Fiedler έχει τη δεύτερη σπουδαιότητα. Η λογική που οδηγεί σ' αυτό το συμπέρασμα είναι ότι τα καθήκοντα, που είναι καλά οργανωμένα και προγραμματισμένα, επηρεάζουν περισσότερο τον ηγέτη, από τα καθήκοντα που είναι χαώδη, ανοργάνωτα και απρογραμματίστα.

Τέλος, η μεταβλητή της ισχύος λόγω της θέσης που κατέχει ο ηγέτης παρουσιάζει τη μικρότερη σημασία. Πάντως οι ηγέτες ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στους υφισταμένους τους, αν η θέση που κατέχουν τους επιτρέπει να επιβραβεύουν και να τιμωρούν.

Η κυριότερη κριτική που έγινε στο μοντέλο του Fiedler εντοπίζεται σ' αυτά τα σημεία (Ζαβλανός, 1998):

- «το μοντέλο δε λαμβάνει υπόψη τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγέτη και μεταβλητών που προκαλούνται από μια κατάσταση»
- «το μοντέλο προτείνει ότι οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του καθήκοντος ή προς τις σχέσεις με τα άτομα», δηλαδή ότι ο τρόπος ηγεσίας είναι, ουσιαστικά, μια μονοδιάστατη αντίληψη.

### **2.3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ» ΤΟΥ ROBERT HOUSE**

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει, ότι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που καθορίζουν με σαφήνεια τα «μονοπάτια», μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να πετύχουν ταυτόχρονα και υψηλή αποδοτικότητα και εργασιακή ικανοποίηση.

Οι ηγέτες το πετυχαίνουν αυτό καθορίζοντας με ακρίβεια τους στόχους, απομακρύνοντας τα εμπόδια που προκύπτουν στην πορεία για την επίτευξη τους και δημιουργώντας ευκαιρίες ανάδειξης των ταλέντων όλων των εργαζομένων.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι να βοηθάει και να υποκινεί τους εργαζομένους να πετύχουν υψηλούς στόχους και στην προσπάθεια του αυτή, πρέπει να λάβει υπόψη του δυο σχετικές μεταβλητές: τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Στειακάκης & Κατζός, 2002).

Η θεωρία του House (1971) περιλαμβάνει τέσσερα στυλ ηγεσίας, τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους και έχουν ως εξής (Ζαβλανός, 1998):

- **το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας.** Το στυλ αυτό βασικά είναι αυταρχικό. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς.
- **το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους, ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση κατά την οποία τον χρειάζονται.
- **το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, αλλά ο ίδιος είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις.
- **το ηγετικό στυλ της επίτευξης.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ οριοθετεί στόχους υψηλούς και προκλητικούς για τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην υψηλή τους απόδοση, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται πως τελικά θα επιτύχουν.

Βεβαίως, οι στόχοι δεν πρέπει να είναι πολύ δύσκολοι, δυσπρόσιτοι στις δυνατότητες των υπαλλήλων, γιατί η αδυναμία προσέγγισης θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση.

### 2.3.3.1. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ»

Το μοντέλο της θεωρίας αυτής έχει ως εξής:

Χαρακτηριστικά υφισταμένων: ανάγκες, ικανότητες, έλεγχος

Ηγετική συμπεριφορά:                    -κατευθυντική                    -ενισχυτική                    -  
συμμετοχική                    -επίτευξης

Απόδοση και ικανοποίηση

Χαρακτηριστικά κατάστασης & δομής καθυκόντων: δομημένα μη δομημένα

**Σχήμα 4: μοντέλο στόχου και «μονοπατιού» (Ζαβλανός, 1998)**

Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων τα οποία βοηθούν τον ηγέτη να προσδιορίσει την κατάσταση είναι:

- η ικανότητα, οι γνώσεις και η εμπειρία των υφισταμένων να προσδιορίσουν το έργο
- οι ανάγκες του κάθε υφισταμένου και ο βαθμός ελέγχου που πιστεύουν ότι έχουν πάνω σε γεγονότα και αποτελέσματα.

**Για τα χαρακτηριστικά της κατάστασης και της δομής των καθηκόντων παρατηρούμε τα εξής:**

Αν τα καθήκοντα είναι δομημένα, το ενισχυτικό και το συμμετοχικό στυλ θα είναι περισσότερο αποτελεσματικά. Στην κατάσταση των μη δομημένων καθηκόντων, ο ηγέτης πρέπει να διατυπώνει με σαφήνεια τους στόχους, να περιγράφει τα καθήκοντα και να προσδιορίζει τις προσδοκίες των υφισταμένων.

ενδιαφέρον για τα άτομα &  
τις σχέσεις

Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας ως μέσο επιτυχίας τη σαφή διατύπωση των σκοπών και του μονοπατιού που πρέπει να ακολουθήσουν τα άτομα για να εκπληρώσουν αυτούς τους σκοπούς.

#### **2.3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D ΤΟΥ REDDIN**

Η θεωρία ηγεσίας 3-D του Reddin, βασίστηκε στις μελέτες του πανεπιστημίου του Ohio και μάλιστα στη θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake/Mouton που προέκυψε από αυτές τις μελέτες. Παρακρατούνται οι 2 διαστάσεις συμπεριφοράς της ηγεσίας, η προσανατολισμένη στις «σχέσεις» και ο προσανατολισμός στο «έργο» ως ανεξάρτητες μεταξύ τους, όμως εμπλουτίζεται με την εισαγωγή μιας τρίτης διάστασης της «κατάστασης». Ανάλογα με την κατάσταση μπορεί να παραμεριστεί με αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό τρόπο κάθε διαφορά ή σύγκρουση στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων ή της παραγωγής. Γι'αυτό και η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D), (Μάντζαρης, 2003):

διάσταση της αποτελεσματικότητας

ενδιαφέρον για το καθήκον

Σχήμα 5: θεωρία της ηγεσίας των 3 διαστάσεων (Ζαβλανός, 1998)

Ο Reddin καθόρισε τέσσερις τρόπους ηγεσίας (Ζαβλανός, 1998):

- Το ηγετικό στυλ της **αφοσίωσης** (dedicated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, στη σαφήνεια, στη δομή, στη διεύθυνση, την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου των άλλων.
- Το ηγετικό στυλ των **σχέσεων** (related), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές, και την ενθάρρυνση.

- Το ηγετικό στυλ της **ολοκλήρωσης** (integrated), ή της ακεραιότητας, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, την παρακίνηση, την ολοκλήρωση, τη συμμετοχή και τις καινοτομίες.
- Το ηγετικό στυλ του **επιμερισμού** (separated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, τη μέτρηση, τη διοίκηση, τον έλεγχο και τη συντήρηση.

Τα τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin είναι τα ίδια με αυτά που προσδιόρισαν οι Blake και Mouton στο Διευθυντικό πλέγμα. Το σχήμα 6 δείχνει τα ηγετικά στυλ του Reddin.

Ενδιαφέρον για τα άτομα και τις σχέσεις	Ηγετικό στυλ των σχέσεων (related)	Ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (integrated)
	Ηγετικό στυλ του επιμερισμού (separated)	Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (dedicated)
Ενδιαφέρον για το καθήκον		

**Σχήμα 6.: Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin (Ζαβλανός, 1998)**

Ο Reddin υποστηρίζει ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά ηγετικά στυλ και ακόμα προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός δεδομένου ηγετικού στυλ μπορεί να κριθεί μόνο μέσα στα πλαίσια της κατάστασης, δηλ. των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία. Δέχεται ότι η μορφή της ηγεσίας των σχέσεων, της ολοκλήρωσης, του επιμερισμού και της αφοσίωσης δεν είναι παρά μόνο τέσσερα βασικά στυλ, το καθένα με το αποτελεσματικό και μη αποτελεσματικό αντίστοιχο του, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται. Τα αποτελεσματικά και μη αποτελεσματικά ισοδύναμα δημιουργούν οκτώ στυλ ηγεσίας. Έτσι λοιπόν αν η αποτελεσματικότητα ενός ηγετικού στυλ εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται, είναι φυσικό επακόλουθο ότι οποιοδήποτε από τα βασικά στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ανάλογα με την κατάσταση (Ζαβλανός, 1998).

### **2.3.5. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD**

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ψυχολογική ασφάλεια και την προσωπική ωριμότητα. Οι Hersey και Blanchard (1969) στη θεωρία τους διατυπώνουν την άποψη ότι ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του, τόσο για τη διάσταση του καθήκοντος και της οργάνωσης, όσο και για τη διάσταση των αναγκών των μελών της, ανάλογα κάθε φορά με την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιήσει.

Στο μοντέλο των Hersey και Blanchard οι δυο άξονες απεικονίζουν τα εξής:

- Ο ένας δείχνει τη συμπεριφορά του ηγέτη που ενδιαφέρεται για το καθήκον, προσδιορίζει τους ρόλους των υφισταμένων και εξηγεί τι, πότε, που και πως πραγματοποιούνται τα καθήκοντα. Η συμπεριφορά του ηγέτη ακόμα



χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια που ο ίδιος καταβάλλει για να ορίσει με σαφήνεια τη δομή του οργανισμού και τα κανάλια της επικοινωνίας.

- Ο άλλος άξονας δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων. Χαρακτηρίζεται από την ανοιχτή και διπλή επικοινωνία, από την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού και από άλλες εξυπηρετήσεις.

Τέλος, η τρίτη μεταβλητή που δείχνει την ωριμότητα της ομάδας διαιρείται σε τρία μέρη: την υψηλή, μέτρια και χαμηλή. Θεωρούμε ότι μια ομάδα έχει ωριμότητα, όταν θέτει υψηλούς

στόχους, που μπορεί όμως να φτάσει. Είναι ακόμα πρόθυμη να δεχτεί υπευθυνότητα και διαθέτει αρκετή εμπειρία και εκπαίδευση.

Το σχήμα 7, δείχνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ωριμότητα της ομάδας και στην κατάλληλη συμπεριφορά του ηγέτη.

Αν η ανωριμότητα που παρουσιάζει η ομάδα για κάποιο συγκεκριμένο καθήκον βρίσκεται στη θέση (M1), ο ηγέτης θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στη μορφή συμπεριφοράς που κατευθύνει το άτομο προς την πραγματοποίηση του καθήκοντος και πολύ μικρή έμφαση στη μορφή συμπεριφοράς που αποβλέπει στη δημιουργία καλών σχέσεων με τους υφισταμένους (το S1 είναι το ηγετικό στυλ). Στην περίπτωση όμως που η ομάδα παρουσιάζει υψηλή ωριμότητα, δηλαδή βρίσκεται στη θέση (M4), ο ηγέτης δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση του καθήκοντος και για τις σχέσεις του με τους υφισταμένους (το S4 είναι το ηγετικό στυλ).

Αποτελεσματικός είναι εκείνος ο ηγέτης που αξιολογεί με ακρίβεια την ωριμότητα της ομάδας του και που προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά του. Επομένως, το αποτελεσματικό του ηγετικό στυλ εξαρτάται από την κατάσταση που υπάρχει μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Δεν μπορεί να έχει καμιά σχέση το δικό του ηγετικό στυλ με το στυλ κάποιου άλλου ηγέτη που βρίσκεται σε μια άλλη επιχείρηση, στην ίδια ή σε άλλες περιοχές.

Οι Hersey και Blanchard για το σκοπό της έρευνας τους κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο που το ονόμασαν «ερωτηματολόγιο περιγραφής της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας προσαρμογής του ηγέτη» (Leader effectiveness and adaptability description, LEAD). Το ερωτηματολόγιο αυτό βοηθάει τα άτομα να εκτιμήσουν το μέγεθος και την αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιγράφει δώδεκα καταστάσεις και σε κάθε κατάσταση αντιστοιχούν τέσσερις εναλλακτικές ενέργειες ή πράξεις και το άτομο επιλέγει μια από αυτές. Κάθε πράξη ή ενέργεια αντιστοιχεί σε έναν από τους παρακάτω τέσσερις συνδυασμούς συμπεριφοράς του ηγέτη, η οποία κατευθύνει το άτομο προς την εκπλήρωση του καθήκοντος και προς τη διατήρηση των καλών σχέσεων.

## LEADER BEHAVIOR

### HIGH

S3 PARTICIPATING

Low Task

S2 SELLING

High Task

High Rel.

High Rel.

S4 DELEGATING	S1 TELLING
Low Task	High Task
Low Rel.	Low Rel.

LOW

HIGH

**Κάθετος άξονας:** RELATIONSHIP BEHAVIOR (SUPPORTIVE BEHAVIOR)

**Οριζόντιος άξονας:** TASK BEHAVIOR (DIRECTIVE BEHAVIOR)

FOLLOWER READINESS

Able & Willing M4	Able but Unwilling M3	Unable but Willing M2	Unable Unwilling M1
-------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------------

Σχήμα 7: Τα αποτελεσματικά ηγετικά στυλ του μοντέλου της ηγεσίας των Hersey & Blanchard

(<http://www.holvspiritinteractive.net/columns/stevehemler/lifeslittlelearnings/25.asp>).  
(27/3/10).

Αυτοί οι συνδυασμοί έχουν ως εξής:

- Δίνεται μεγάλη έμφαση στη πραγματοποίηση του καθήκοντος και μικρή έμφαση στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων (ηγετικό στυλ, S1). Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως «καθοδηγητικό» ή «κατευθυντικό», (telling).
- Δίνεται μεγάλη έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων (ηγετικό στυλ, S2). Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως στυλ «πώλησης» (selling).
- Δίνεται μικρή έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και μεγάλη έμφαση στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων (ηγετικό στυλ, S3). Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως «συμμετοχικό» (participating).

Το στυλ του ηγέτη θα αλλάξει προοδευτικά από το S1 στο S2, S3 και τελικά στο S4, εφόσον βεβαία το άτομο γίνει ωριμότερο και μπορέσει να αναλάβει πρωτοβουλία στην εργασία του. Όταν ένας προϊστάμενος προσλαμβάνει κάποιον που δεν ξέρει καθόλου τη δουλειά του, πρέπει να τον καθοδηγήσει και να εφαρμόσει το ηγετικό στυλ S1. Όταν όμως το άτομο έχει θέση προϊσταμένου σε ένα κέντρο ερευνών το ηγετικό στυλ S4 είναι το καταλληλότερο (Ζαβλανός, 1998).

### 2.3.6. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ 1-4 ΤΟΥ LIKERT

Στηριγμένος στο μονοδιάστατο ηγετικό σχήμα των μελετών του Michigan ο Likert ανέπτυξε το δικό του ηγετικό σύστημα 1-4. Επιδίωξε με τη βοήθεια 43 (αργότερα 51) χαρακτηριστικών να σχηματίσει μια κλειστή παράσταση της ηγετικής συμπεριφοράς.

Αυτά τα χαρακτηριστικά συμπεριληφθήκαν σε 7 (αργότερα 8) κατηγορίες: υποκίνηση, αλληλεπίδραση, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων, στόχοι, ανάθεση αρμοδιοτήτων, έλεγχος, απόδοση. Ανάλογα με την απάντηση σε διάφορα ερωτήματα που κατανέμονται σε κλίμακες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σχηματίζεται η ηγετική συμπεριφορά σε 1-4 ομάδες, όπως παρουσιάζει ο παρακάτω πίνακας:

Σύστημα 1	Σύστημα 2	Σύστημα 3	Σύστημα 4
Εκμεταλλευτικό Αυταρχικό			Επιχειρηματικό Συμμετοχικό

#### Σχήμα 8: πίνακας ηγετικής συμπεριφοράς στο σύστημα 1-4 του Likert (Μάντζαρης, 2003).

Όσο πιο χαμηλή είναι η βαθμολόγηση, τόσο πιο αυταρχική θεωρείται η ηγετική συμπεριφορά και τείνει στο σύστημα 1. Στο σύστημα 4 εμφανίζεται η συμμετοχική ηγεσία. Αυτή κατά τον Likert αποτελεί την αποτελεσματική ηγεσία η οποία μέσω τήρησης βασικών αρχών και κανόνων όπως «δημιουργία σχέσεων με το προσωπικό για υποβοήθηση επίτευξης των στόχων», «ανάθεση ευθυνών, εποπτείας και ελέγχου μέσω της ομάδας» αλλά και «θέσπιση υψηλών στόχων απόδοσης» θα μπορέσει να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους. Υπάρχουν φυσικά ορισμένες ασάφειες στο παραπάνω σύστημα ηγεσίας, όπως π.χ. η κατάταξη των ηγετικών στυλ σε ένα από τα παραπάνω συστήματα, η συγκρισιμότητα των καταστάσεων, όμως η μέθοδος αυτή μπορεί με κάποια προσέγγιση να μορφοποιήσει και να κατατάξει γενικά την ηγετική συμπεριφορά σε μεγάλες ομάδες (Μάντζαρης, 2003).

### 2.4. ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ - ΗΓΕΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΗΣ

Ηγέτης μεταρρυθμιστής είναι αυτός που διεγείρει το ενδιαφέρον των συναδέλφων και των υφισταμένων για την εργασία. Είναι αυτός που καθιστά ενήμερα τα άτομα σχετικά με την αποστολή και το όραμα των ομάδων και του οργανισμού. Ο τύπος αυτός του ηγέτη βελτιώνει τις ικανότητες και την απόδοση των υφισταμένων και τέλος παρακινεί τους συναδέλφους και τους υφισταμένους να δουν όχι μόνο το δικό τους συμφέρον, αλλά και το συμφέρον της ομάδας.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής παρακινεί τα άτομα να κάνουν περισσότερα από τα προκαθορισμένα. Για το σκοπό αυτό θέτει υψηλότερες προσδοκίες και επιτυγχάνει υψηλότερη απόδοση.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής είναι μια επέκταση του **διαλεκτικού ηγέτη (transactional leadership)**. Ο διαλεκτικός ηγέτης κατά τον Hollander (1985) εξετάζει την ηγεσία ως μια πολύπλοκη διαδικασία μεταβολών και αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ του ηγέτη, των υφισταμένων και της κατάστασης. Στη διαδικασία αυτή λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (π.χ. χάρισμα, θεώρηση του ατόμου), τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων (π.χ. ωριμότητα, ικανότητες) και τέλος τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (π.χ. οικονομική θέση, ισχύς, δομή καθηκόντων). Η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών βασίζεται στο διάλογο, τη διαδικασία ανταλλαγής ιδεών ανάμεσα στον ηγέτη και τους άλλους σχετικά με το τι

απαιτείται για την πραγματοποίηση των καθηκόντων και ποιες πρέπει να είναι οι συνθήκες και οι αμοιβές που οι άλλοι θα λάβουν για να εκπληρώσουν τους στόχους και τις απαιτήσεις.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα στην περίπτωση που χρησιμοποιεί τα παρακάτω στοιχεία στο ηγετικό του στυλ (Ζαβλανός, 1998).

- **Ιδανική συμπεριφορά.** Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής συμπεριφέρεται κατά τρόπο ώστε η άσκηση του ρόλου του να αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι τον θαυμάζουν, τον σέβονται και τον εμπιστεύονται. Αυτό το επιτυγχάνει θεωρώντας τις ανάγκες των άλλων και δικές του ανάγκες. Χρησιμοποιεί την ισχύ του όταν είναι αναγκαίο και όχι μόνο για προσωπικό όφελος.
- **Έμπνευση.** Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής συμπεριφέρεται κατά τρόπο που να παρακινεί και να εμπνέει τα άτομα που είναι γύρω του. Τα άτομα αποκτούν ενθουσιασμό και αισιοδοξία. Ο ηγέτης μεταδίδει με σαφήνεια τις προσδοκίες στους υφιστάμενους.
- **Νοητική διέγερση.** Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής παρακινεί τους υφισταμένους να γίνονται νεωτεριστές και δημιουργικοί. Δεν κάνει δημόσια κριτική για τα λάθη των υφισταμένων. Αναζητά νέες ιδέες και μεθόδους από τους υφισταμένους και δεν κάνει αρνητική κριτική αν δεν ταιριάζουν με τις δικές του απόψεις.
- **Ατομική θεώρηση.** Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων. Δέχεται τις διαφορετικές ανάγκες που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων και ανάλογα συμπεριφέρεται.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

### **3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Συστήματα Ηγεσίας είναι οι βοήθειες, οι οποίες τίθενται στη διάθεση του προσωπικού προκειμένου να το διευκολύνουν στην υλοποίηση των στόχων του. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να διαχωριστεί το management από την Ηγεσία και στην επιστημονική βιβλιογραφία τις περισσότερες φορές οι λέξεις συστήματα management και συστήματα Ηγεσίας εκλαμβάνονται ως όμοια. Τα σημαντικότερα συστατικά στοιχεία ενός συστήματος Ηγεσίας είναι (Μάντζαρης, 2003):

- Θέσεις και αρχές για στόχους, προϋποθέσεις και τομείς ισχύος του κάθε συστήματος ηγεσίας
- Θέσεις και αρχές για τον τρόπο συμπεριφοράς (π.χ. τρόποι έκφρασης και εκδήλωσης)
- Θέσεις και αρχές για τα επιμέρους υποσυστήματα (π.χ. σύστημα διαμόρφωσης στόχων, συστήματα προγραμματισμού, πληροφόρησης, σχεδιασμού, συντονισμού, ελέγχου, επικοινωνίας, οργάνωσης κτλ.)
- Τρόποι εφαρμογής και λειτουργίας των ηγετικών μηχανισμών (π.χ. επίπεδα απόδοσης, υφιστάμενοι και δυνατοί μηχανισμοί ελέγχου κτλ.)
- Δομή του συστήματος κινήτρων και υποκίνησης
- Δομή του συστήματος ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού
- Κατευθυντήριες οδηγίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Υπάρχουσα έκταση της ισχύος της εξουσίας κάθε ηγετικής θέσης
- Έκταση της εξειδίκευσης και της δόμησης των ευθυνών

Συνολικά ένα σύστημα ηγεσίας εμπεριέχει μια σειρά διαφορετικών στοιχείων τα οποία έχουν σχέση είτε με τομείς ηγεσίας ανθρωπογενών πόρων είτε με τομείς διοίκησης συστημάτων ηγεσίας αξιολογείται και κρίνεται με βάση τα παρακάτω κριτήρια απόδοσης (Μάντζαρης, 2003):

- Την λειτουργικότητα και πρακτικότητα
- Αρτιότητα και πληρότητα
- Ευελιξία και εφαρμοσιμότητα
- Βαθμός συμμετοχής των συνεργατών στις αποφάσεις των προϊσταμένων
- Επιστημονική τεκμηρίωση των μεθόδων και αρχών λειτουργίας
- Ελευθερία έκφρασης αντιρρήσεων και αντιθέτων απόψεων

### **3.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Η ηγεσία για να υφίσταται ως έννοια, προϋποθέτει την ύπαρξη του ηγέτη, των υφισταμένων και μια δεδομένη κατάσταση. Η ηγεσία δεν μπορεί να εφαρμοστεί ασκώντας πίεση ή φόβο στους εργαζομένους. Οι υφιστάμενοι επιτρέπουν στον ηγέτη τους να λαμβάνει αποφάσεις που επηρεάζουν τους ίδιους, γιατί εμπιστεύονται την κρίση και τις ικανότητες του. Ως αντάλλαγμα αυτής της εμπιστοσύνης αναμένουν διάφορα προνόμια, ανταμοιβές κτλ.

Οι ηγέτες μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά κοινωνικά στρώματα και μορφωτικά επίπεδα, αλλά όλοι έχουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως δείχνει και το σχήμα 9.

•

**ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**  
Ταύτιση με την ομάδα  
Όραμα & πράξεις  
Αυτογνωσία  
Διαίσθηση  
Μοίρασμα εξουσίας στους υφισταμένους

**Σχήμα 9: οι ικανότητες του ηγέτη (Στειακάκης & Κατζός, 2002).**

**Ισχύς:** Η ισχύς είναι ο βασικός όρος της ηγεσίας. Την πιο ολοκληρωμένη μελέτη για την κατανόηση της έννοιας της ισχύος, έδωσαν οι French και Raven, οι οποίοι αναγνώρισαν 5 βασικά στοιχεία από τα οποία πηγάζει η ισχύς:

1. Ισχύς λόγω αναγνώρισης, είναι η νόμιμη εξουσία του ηγέτη λόγω της θέσης του στην ιεραρχία..

Η αναγνωρισμένη ισχύς μπορεί να προέρχεται:

- Από την κουλτούρα των λαών. Σε πολλούς λαούς θεωρείται σωστό να σέβονται και να υπακούν τους ηλικιωμένους και τους ανθρώπους ανώτερων κοινωνικών τάξεων.
- Από την παραδοχή της αξίας του ατόμου από το κοινωνικό σύνολο και της επιλογής του ως αντιπρόσωπος. Στις δημοκρατικές κοινωνίες, ο λαός διορίζει μέσω εκλογών τους βουλευτές ως αντιπροσώπους του.
- Ισχύς λόγω παραγόμενων ανταμοιβών. Η δυνατότητα του ηγέτη να ανταμειβεί τους υφισταμένους του (αύξηση μισθού, άδειες, προαγωγές κα.) του δίνει ισχύ.
- Ισχύς λόγω εξαναγκασμού. Ο ηγέτης λόγω της θέσης του στην ιεραρχία, μπορεί να έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις από τους υφισταμένους του με την απειλή της τιμωρίας.
- Ισχύς λόγω προσπάθειας ταύτισης του υφισταμένου με τον ηγέτη του. Ο ηγέτης λόγω των αποδεδειγμένων προσόντων του, αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τον υφιστάμενο και αυτό του προσδίδει ισχύ.
- Ισχύς λόγω εξειδικευμένων γνώσεων. Η γνώση είναι δύναμη. Ο ηγέτης που έχει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς του, είναι πιο εύκολο να καθιερωθεί στη συνείδηση των υφισταμένων του (Στειακάκης & Κατζός, 2002).

Το εύρος εφαρμογής της ισχύος του ηγέτη ποικίλει:

- Ανάλογα με τον αριθμό των διαφορετικών πεδίων, στα οποία ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τους υφισταμένους του, και

- Ανάλογα με τον αριθμό των υφισταμένων που επηρεάζονται από τον ηγέτη σε κάθε ξεχωριστό πεδίο. Το πεδίο σε μια επιχείρηση, μπορεί να είναι κάποιο τμήμα της (π.χ. τμήμα παραγωγής, τμήμα προσωπικού κα.).

Η χρήση της ισχύος από τον ηγέτη, επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, κατά τρόπο που δημιουργεί τρία διαφορετικά είδη συμπεριφοράς:

- Αφοσίωση. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι ακολουθούν με ενθουσιασμό τις εντολές και καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια.
- Συμμόρφωση. Οι συμμορφούμενοι εργαζόμενοι εκτελούν τις εντολές που τους δίνονται, επειδή το θεωρούν υποχρέωση και τίποτα παραπάνω.
- Αντιδραστικότητα. Οι αντιδραστικοί εργαζόμενοι προσποιούνται ότι υπακούν στις εντολές παρουσία του ηγέτη-μάνατζερ, ενώ στην ουσία καθυστερούν ή «σαμποτάρουν» την εκτέλεση τους.

Αυτά τα τρία είδη εργασιακής συμπεριφοράς και ο τρόπος που επιδρούν πάνω τους οι διάφορες πηγές ισχύος, φαίνονται στον πίνακα 10:

ΠΗΓΗ ΙΣΧΥΟΣ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΙ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΙΚΟΙ		
	ΠΙΘΑΝΟ	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ
Παρεχόμενες ανταμοιβές	ΠΙΘΑΝΟ	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ
εξαναγκασμός	ΑΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ	ΒΕΒΑΙΟ
Αναγνώριση	ΠΙΘΑΝΟ	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ
Ταύτιση με ηγέτη	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ
Εξειδικ. γνώσεις	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ

**Σχήμα 10: πηγές ισχύος και η πιθανότητα να επηρεάσουν τους διάφορους τύπους εργαζομένων (Στειακάκης & Κατζός, 2002)**

Όλες οι βασικές αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης που έχουν γίνει γνωστές ως τώρα είναι αρχές που αφορούν ασφαλώς την ηγεσία μέσα στην επιχείρηση. Οι ειδικές αρχές της ηγεσίας διαίρουνται σε εκείνες που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη και σε εκείνες που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

#### **Βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη (Χολέβας, 1995):**

- Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης κτλ.
- Να έχει διοικητικές ικανότητες
- Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατωτέρους του
- Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία
- Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του
- Να έχει την ανάλογη κατάρτιση που απαιτεί η θέση που κατέχει
- Να μην αφήνει να τον απορροφούν και να τον παρασύρουν οι λεπτομέρειες
- Να είναι επιεικής στα αθέλγητα σφάλματα των υφισταμένων του

- Να μην ξεφεύγει από τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση

**Βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι (Χολέβας, 1995):**

- 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 προς μίμηση
- τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας είναι ηγέτης
- θάρρος στη μεταβίβαση ευθυνών και εξουσίας στους αξιότερους των συνεργατών του και ιεραρχική ανάδειξη τους.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

## 4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ / ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΤΗ

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του ηγέτη σε μια επιχείρηση. Από όλες αυτές η πιο ολοκληρωμένη είναι της Γερμανίδας ψυχολόγου Baumgarten. Με βάση τις απόψεις της ο επιχειρησιακός ηγέτης πρέπει να είναι: συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος, αφοσιωμένος στους επιδιωκόμενους στόχους, ικανός να διευθύνει και να κατευθύνει ανθρώπους, απόλυτος γνώστης του αντικειμένου (έργων-καθηκόντων-εξουσίας- ευθύνης), δραστήριος, ευφυής, οξυδερκής, ταχύς και εύστοχος στην κρίση του, δίκαιος, αντικειμενικός, απροκατάληπτος, προσιτός, ευγενικός, ευχάριστος, περιποιημένος, ειλικρινής, ευθύς, υπομονετικός και επίμονος, συνεργάσιμος, λάτρης της καινοτομίας, εργατικός, προνοητικός, τολμηρός, εχθρός της λεπτομέρειας, τολμηρός σε πρωτοβουλίες, αποφασιστικός, προσιτός, φιλόδοξος, όχι κενόδοξος ή ματαιόδοξος, ικανός να εμπνέει εμπιστοσύνη, πρότυπο για μίμηση στους άλλους (Μάντζαρης, 2003).

Επίσης ο Raymond Cattell, ένας από τους πρωτοπόρους μελετητές της προσωπικότητας, ανέπτυξε μια θεωρία περί Ηγετικού Δυναμικού το 1954. Η θεωρία αυτή, η οποία βασίστηκε σε μια μελέτη για τη στρατιωτική ηγεσία, χρησιμοποιείται σήμερα για τον καθορισμό των γνωρισμάτων που διακρίνουν έναν ικανό ηγέτη. Τα βασικά γνωρίσματα ενός ικανού ηγέτη περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Κυριαρχία.** Οι ηγέτες είναι συχνά ανταγωνιστικοί και αποφασιστικοί και απολαμβάνουν τις προκλήσεις που τους φέρνουν αντιμέτωπους με εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερβούν. Γενικά, είναι αυταρχικοί στον τρόπο σκέψης τους και τη συμπεριφορά τους προς τους άλλους.
- **Ενθουσιασμός.** Οι ηγέτες είναι συνήθως δραστήριοι, εκφραστικοί και δυναμικοί. Είναι συχνά πολύ αισιόδοξοι και δεκτικοί στις αλλαγές. Γενικά, βρίσκονται σε εγρήγορση, κινούνται με ταχύτητα και τείνουν να μην έχουν αναστολές.
- **Ευσυνειδησία.** Οι ηγέτες διακατέχονται συχνά από μια αίσθηση καθήκοντος και τείνουν να 'ναι πολύ απαιτητικοί από τον εαυτό τους. Συνήθως, έχουν πολύ υψηλά πρότυπα και νιώθουν την εσωτερική ανάγκη να προσπαθήσουν όσο μπορούν. Επίσης, επιζητάνε την τάξη και την οργάνωση και τείνουν να 'ναι πολύ αυτοπειθαρχημένοι.
- **Κοινωνική τόλμη.** Οι ηγέτες τείνουν να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνοι. Είναι συχνά κοινωνικά θρασεείς και αδιάφοροι. Παρόλα αυτά, ανταποκρίνονται συνήθως στις ανάγκες των άλλων και τείνουν να αναπτύσσουν μεγάλες συναισθηματικές αντοχές.
- **Πειθαρχημένη σκέψη.** Οι ικανοί ηγέτες είναι πρακτικοί, λογικοί και «εστιασμένοι». Τείνουν να μην παρασύρονται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχονται εύκολα την κριτική. Αντέχουν τις κακουχίες και γενικά, είναι πολύ ισορροπημένοι.
- **Αυτοεπιβεβαίωση.** Η αυτοπεποίθηση και η ευελιξία είναι κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Οι ηγέτες σπάνια έχουν τύψεις και τείνουν να μη νοιάζονται καθόλου ή να νοιάζονται ελάχιστα για την αποδοχή των

άλλων. Είναι σε γενικά πλαίσια σίγουροι για τον εαυτό τους, δεν έχουν ενοχές και δεν επηρεάζονται από προηγούμενα σφάλματα ή αποτυχίες τους.

**Ορμητικότητα.** Οι ηγέτες είναι συγκρατημένοι και πολύ ακριβείς στις κοινωνικές συναναστροφές τους. Σε γενικά πλαίσια, διαφυλάσσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την αξιοπιστία και την υπόληψη τους και, συνεπώς, τείνουν να είναι κοινωνικά συνειδητοποιημένοι και συνετοί, προνοητικοί και επιδεικνύουν μεγάλη προσοχή κατά τη λήψη αποφάσεων ή τον καθορισμό συγκεκριμένων ενεργειών. (<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=221225&nt=73>), (6/4/2010).

Πέρα από αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ηγέτες του σήμερα πρέπει να αναπτύξουν ιδιότητες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να παροτρύνουν τους άλλους και να τους οδηγήσουν προς νέες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες του μέλλοντος πρέπει να είναι ικανοί να οραματιστούν το μέλλον και να πείσουν και τους υπόλοιπους ότι το όραμά τους αξίζει να επιδιωχθεί. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να αναπτύξουν τα εξής γνωρίσματα:

- **Ενεργητικότητα.** Τα παρατεταμένα ωράρια εργασίας και οι μετακινήσεις είναι συνήθως απαραίτητες προϋποθέσεις για τις ηγετικές θέσεις οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο επιτακτικές όσο η εταιρεία σας αναπτύσσεται. Η ανάγκη για συνεχή εγρήγορση και εστίαση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις με τις οποίες θα έρθετε αντιμέτωπος ως ηγέτης.
- **Διορατικότητα.** Σήμερα που οι αλλαγές επέρχονται ραγδαία και στην κυριολεξία κατακλυζόμαστε από πληροφορίες, δεν είμαστε σε θέση να "γνωρίζουμε" τα πάντα. Για να το θέσουμε διαφορετικά, η σκέψη και η λογική θα αποδειχθούν άκαρπες σε πολλές περιπτώσεις. Για την ακρίβεια, όλο και περισσότεροι ηγέτες μαθαίνουν την αξία του να χρησιμοποιούν τη διαίσθηση τους και να εμπιστεύονται τις ικανότητες τους όταν λαμβάνουν αποφάσεις.
- **Ωριμότητα.** Ένας καλός ηγέτης πρέπει να παραβλέπει την προσωπική του εξουσία και αναγνώριση και να εστιάζει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων του. Με άλλα λόγια, θα χαρακτηριστεί ως ώριμος εάν μπορεί να αναγνωρίσει ότι θα είναι σε θέση να επιτύχει περισσότερα υποστηρίζοντας τους άλλους και όχι εξουσιάζοντας τους.
- **Ομαδικό πνεύμα.** Οι επιχειρηματικοί ηγέτες του σήμερα δίνουν μεγάλη έμφαση στην ομαδική εργασία. Αντί να προωθούν μια σχέση ενήλικου / παιδιού με τους υπαλλήλους τους, οι ηγέτες αναπτύσσουν μια σχέση ενήλικος - προς - ενήλικη η οποία και ευνοεί τη συνεκτικότητα της ομάδας.
- **Ενσυναίσθηση.** Η ικανότητα να "κατανοείς τη θέση του άλλου" είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων ηγετών. Εάν δεν δείχνει ενσυναίσθηση, δεν θα τον θεωρούν έμπιστο. Και αν οι υπάλληλοι του δεν τον εμπιστεύονται, δεν θα παροτρυνθούν ποτέ να αποδώσουν όσο μπορούν.
- **Χάρisma.** Συχνά, θεωρούμε ότι οι ηγέτες είναι μοναδικές προσωπικότητες. Το χάρισμα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να διαμορφωθεί αυτή η αντίληψη. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν έντονα συναισθήματα στους υπαλλήλους τους οριοθετώντας ένα όραμα το οποίο τους ενώνει και τους αιχμαλωτίζει. Μέσω αυτού του οράματος, οι ηγέτες παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους να επιδιώξουν μελλοντικούς στόχους συνδέοντας το στόχο με ουσιαστικές επιβραβεύσεις και ατομικές αξίες.

Σε γενικές γραμμές, οι ηγέτες είναι ξεχωριστοί χαρακτήρες από πολλές απόψεις. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ποιος θα αποδειχθεί ικανός να επικρατήσει των υπολοίπων. Ωστόσο, είναι

σημαντικό να θυμάστε ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν και αλλάζουν συνεχώς (<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=221225&nt=73>). (6/4/2010).

#### 4.1.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Η ηγεσία είναι μια από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δυο έννοιες που συχνά συγχέονται. Οι μάνατζερ ασχολούνται με την ανάλυση προβληματικών καταστάσεων, τη λήψη αποφάσεων για την επίλυση τους, την οργάνωση των διαθέσιμων πόρων, το συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον έλεγχο των εργαζομένων. Από την άλλη, οι ηγέτες δημιουργούν οράματα για τους ανθρώπους που πιστεύουν σε αυτούς. Εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό και γνωρίζουν πώς να κατευθύνουν το ταλέντο των άλλων για να πετύχουν κοινούς στόχους. Οι πραγματικοί ηγέτες είναι άτομα που έχουν το χάρισμα να επικοινωνούν, να υποκινούν και να πείθουν τους άλλους. **Ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητο ότι θα έχει τα προσόντα του μάνατζερ, ένας πετυχημένος μάνατζερ όμως έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη** (Στειακάκης & Κατζός, 2002).

Ακόμα, ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού.

Τυπικά το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Γενικά, **το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες** (Ζαβλανός, 1998).

Ακόμα ο μάνατζερ διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητα του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του. Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί η να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιήσει τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Ο ηγέτης προηγείται. Δε στέκεται πίσω από την ομάδα για να την σπρώχνει, αλλά μπαίνει μπροστά από την ομάδα, για να την εμπνέει και να την διευκολύνει να πετυχαίνει τους στόχους της (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 2002). Τα προσόντα ενός ηγετικού στελέχους μιας επιχείρησης διαφέρουν από τα προσόντα ενός απλού διοικητικού στελέχους. Αυτό παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΑΠΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
Είναι καθοδηγητής και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό.	Αόρατος - δίνει, απλά εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν. Απρόσιτος στους υφισταμένους του.
Σκέφτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει.	Σκέφτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους
ισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό.	ισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους
Φτάνει νωρίς και φεύγει αργά.	φτάνει αργά και φεύγει την καθορισμένη ώρα

Είναι καλός ακροατής	Είναι καλός ομιλητής
Δίκαιος	Δίκαιος στους ανώτερους, αλλά εκμεταλλεύεται τους υπολοίπους
Αποφασιστικός	Αθέτει την λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους
Ταπεινός	Ματαιόδοξος
Αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις	Αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με επιδεξιότητα
Επίμονος	Επιμένει σε ότι αφορά τον εαυτό του
Απλοποιεί τις καταστάσεις	Περιπλέκει τις καταστάσεις
Ανεκτικός σε διαφωνίες	Δεν ανέχεται διαφωνίες
Αναγνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού	Προσπαθεί να θυμάται ονόματα προσωπικού
Κάνει οποιαδήποτε εργασία	Ασχολείται μόνο με εργασία της θέσης του
Εμπιστεύεται τους ανθρώπους	Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα
Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και επωνυμία για την επιχείρηση	Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο την επιχείρηση
Αναλαμβάνει τις ευθύνες του	Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα
Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων	Οικειοποιείται την εργασία των άλλων
Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση	Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελές εκθέσεις
Ευθύς	Πονηρός και ελισσόμενος
Σταθερός και αξιόπιστος	Ασταθής
Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους όταν δέχονται τα λάθη τους.	Αλάνθαστος, κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθη
Ανοιχτός	Μυστικοπαθής
Επιχειρεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση	Ερευνά για στελέχη εκτός της επιχείρησης
Τηρεί τις υποσχέσεις του	Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του
Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του.	Πολυτελές γραφείο και διακόσμηση
Γι'αυτόν η εταιρία είναι το παν.	Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του

**Σχήμα 10: ηγετικό στέλεχος / απλό διοικητικό στέλεχος (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 2002 )**

## 4.2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Οι ικανότητες - δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι (Ζαβλανός, 1998):

- **Το όραμα (vision):** ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Η πρόταση του οράματος απαντά στο ερώτημα: «τι θέλουμε να γίνουμε;».
- **Η ενδυνάμωση (empowerment):** ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

- **Η διαίσθηση (intuition):** ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη αποφάσεων κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.
- **Η συμβατότητα αξιών (value congruence):** εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κτλ.

Επίσης στις ικανότητες ενός ηγέτη μπορούν να προστεθούν και τα εξής:

- **Η συνεχής αγάπη και ορμή για μάθηση και εκπαίδευση:** Οι άνθρωποι δεν γεννιούνται με ηγετικές ικανότητες. Τις αποκτούν διότι συνεχώς στη ζωή τους αναζητούν την πληροφόρηση, τη γνώση και θέλουν να γίνονται κάθε μέρα σοφότεροι. Έχουν έμφυτη την αγάπη και ορμή για συνεχή μάθηση και εκπαίδευση.
- **Η κατανόηση της ευρύτερης εικόνας:** Η ηγετική προσωπικότητα βλέπει ευρύτερα. Δεν παρασύρεται από περισπασμούς χωρίς μεγάλη βαρύτητα που δυνατόν να αφαιρούν ενέργεια και χρόνο. Ακόμη και όταν πρόκειται για θέματα που έχουν επιρροή στον προσωπικό εγωισμό και φιλοδοξία, ο ηγέτης είναι ικανός να βλέπει πρώτα το κοινό καλό και μετά τον εαυτό του. Διαχωρίζει την προσωπική του φιλοδοξία και ενεργεί με κίνητρο εκείνο που είναι πιο συμφέρον για την ομάδα του ή τον οργανισμό που προΐσταται ή της επιχείρησης ή του κοινωνικού συνόλου.
- **Η δύναμη της σύνθεσης και το βάθος της ανάλυσης, που οδηγούν σε αποφάσεις:** Οι ηγετικές προσωπικότητες με πολλές δυνάμεις, επιδεικνύουν μια ασυνήθιστη ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης μεγάλου αριθμού στοιχείων που έχουν μπροστά τους. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν δεν στηρίζονται μόνο στα στοιχεία αλλά και στη διαίσθηση τους. Αντιλαμβανόμενοι την εν λόγω πραγματικότητα, επιλέγουν προσεκτικά από την πληροφόρηση που διαθέτουν με βάση όχι μόνο το τι λένε τα στοιχεία τους αλλά και με βάση την πηγή προέλευσης και την αξιοπιστία τους.
- **Η πνευματική εντιμότητα και η αναζήτηση της βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης πραγμάτων:** Ο δυναμικός και ικανός ηγέτης, είναι πνευματικά έντιμος. Έχει την αυτοπεποίθηση και την αυτογνωσία για να μπορεί να αναγνωρίζει ότι δεν έχει απαντήσεις για ορισμένα θέματα ή ότι έχει κάνει λάθη. Παράλληλα γνωρίζει ότι μπορεί να εργαστεί για να βρει απαντήσεις όταν δεν τις έχει ή να διορθώσει λάθη που τυχόν δημιούργησαν οι αποφάσεις του. **Η αυταρέσκεια** δεν είναι χαρακτηριστικό του ικανού ηγέτη ο οποίος ψάχνει συνεχώς τρόπους βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης. Η αργή σταδιακή πρόοδος δεν τον ικανοποιεί, δεν επαναπαύεται αλλά αναζητεί συνεχώς νέες ιδέες, νέους τρόπους σκέψης και διαφορετικές οπτικές γωνίες για να βλέπει τα πράγματα.
- **Το ισοζύγιο των εντάσεων και η εξισορρόπηση των προκλήσεων:** Σε οποιοδήποτε ανθρώπινο σύνολο, δημιουργούνται συνεχώς διαφόρων ειδών δυναμικές καταστάσεις και εντάσεις. Ο ικανός ηγέτης είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις διάφορες αυτές εντάσεις που επενεργούν στο δικό του σύνολο ανθρώπων. Ξέρει να παίρνει αποφάσεις που εξισορροπούν τις εντάσεις τόσο στο βραχυπρόθεσμο όσο και στο μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Λαμβάνει υπόψη τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα όλων των εμπλεκομένων, αναλύει τα υπέρ και τα κατά των ευκαιριών που παρουσιάζονται, των κινδύνων που δημιουργούνται. Έχει την ανθεκτικότητα και σκληρότητα που απαιτούνται για να προχωρεί με τις αποφάσεις του.

- **Η ακεραιότητα, η τιμιότητα και η αγάπη για την αλήθεια:** Η ακεραιότητα είναι βασικό ζητούμενο της προσωπικότητας ενός ηγέτη σε οποιονδήποτε τομέα. Οι αρχηγικές προσωπικότητες πρέπει πάντοτε να λένε την αλήθεια σε οποιεσδήποτε συνθήκες χωρίς φόβο για τις συνέπειες. Όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με δίλημμα με νομικές ή ηθικές αμφιβολίες, επιλέγουν την οδό του δίκαιου. Ηγέτες σε οποιονδήποτε τομέα, χωρίς τα βασικά χαρακτηριστικά της ακεραιότητας, τιμιότητας και αγάπης για την αλήθεια, δεν πρέπει να τυγχάνουν της εμπιστοσύνης των άλλων (<http://www.medlook.net/article.asp?item id=2571>). (6/4/2010).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

### 5.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (ΣΤΥΛ) ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ

Οι ακόλουθοι πέντε (5) είναι οι ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη (Ζαβλανός, 1998):

**Ο Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς :** Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί η μια από αυτές τις ανάγκες, η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η παραγωγή, για την οποία υπεύθυνος είναι ο μάνατζερ, πρέπει να χρησιμοποιηθούν άτομα. Ο μάνατζερ όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις.

**Ο Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος (στυλ) συμπεριφοράς:** Ο μάνατζερ που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές-ανάγκες των υφισταμένων. Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση, αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού.

**Ο Αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, Laissez-faire:** Στο στυλ αυτό, όπως και στα δυο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων της διοίκησης για την παραγωγή και των αναγκών των ανθρώπων. Ο διευθυντής που έχει τον αδιάφορο ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Το άτομο με το Laissez-faire στυλ βρίσκεται «έξω από τα πράγματα», ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή, του Laissez-faire, εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις. Είναι περισσότερο κοινή σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

**Ο Πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς:** Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο

αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει ο οργανισμός για την παραγωγή και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ, ή προς τους ανθρώπους, όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο, όπως συμβαίνει με το Laissez-faire, αυτός βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις παραπάνω κατευθύνσεις.

Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος

**Ο Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς:** Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή μέσω της συμμετοχής τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Αυταρχικός ηγετικός τρόπος

Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος

### **Ηγετικοί Τρόποι Συμπεριφοράς**

Αδιάφορος ηγετικός τρόπος (Laissez-faire)  
Πειστικός ηγετικός τρόπος

### **Σχήμα 11: Ηγετικοί Τρόποι Συμπεριφοράς (Ζαβλανός, 1998)**

Επίσης, ο μεγάλος Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ (1864-1920), διέκρινε τρεις τύπους ηγετών (Χολέβας, 1995):

- Τον χαρισματικό, που βασίζεται στην ιδιοφυία του, στη δύναμη του πνεύματος του.
- Τον παραδοσιακό, ο οποίος στηρίζεται στο απαραβίαστο της υφισταμένης κατάστασης.
- Το νόμιμο, που βασίζεται στην τάξη μέσα στην επιχείρηση.

## **5.2. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ**

Τα αποτελέσματα που έχει η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων στους υφιστάμενους είναι πολύ σημαντικά για μια επιχείρηση. Η δέσμευση των υφισταμένων με την επιχείρηση καθορίζει όχι μόνο το ηθικό τους, αλλά και τα συμφέροντά τους που ενδέχεται να προκύψουν από την επιτυχία της επιχείρησης.

**Ο Αυταρχικός προσανατολισμός:** Οι υφιστάμενοι, που βρίσκονται κάτω από έναν αυταρχικό διοικητικό τρόπο, αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στον οργανισμό είναι να τον υπηρετούν. Στο αυταρχικό στυλ συμπεριφοράς, η σχέση του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια που τους



ανατίθενται από τον προϊστάμενο, χωρίς να αντιδρούν και να αμφισβητούν. Λίγη σημασία δίνεται στην εξέλιξη των υφισταμένων μέσα στον οργανισμό και στην επικοινωνία μεταξύ τους.

**Ο Ανθρωπιστικός προσανατολισμός:** Σε αντίθεση με τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης, ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η επικοινωνία στον οργανισμό γίνεται ελεύθερα, από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους και από τους υφισταμένους προς τον προϊστάμενο. Το σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές τους σχέσεις. Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες, τα αρνητικά συναισθήματα, την απόρριψη και τη σύγχυση. Επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, θετικές και αρμονικές.

**Ο Αδιάφορος προσανατολισμός Laissez-faire:** Σ' αυτόν τον προσανατολισμό του μάνατζμεντ οι υφιστάμενοι έχουν το συναίσθημα της απομόνωσης. Τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν περισσότερο το «εγώ» τους και την επιβίωσή τους. Επομένως, προτιμούν την οικονομική εξασφάλιση, τα προγράμματα παροχών και την καλή σύνταξη.

Με τις συνθήκες του προσανατολισμού διοίκησης Laissez-faire, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία είναι όμως επιφανειακή. Η εργασία την οποία κάνουν είναι κακή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα. Υπάρχει μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν το συναίσθημα ότι κάτι πέτυχαν και ούτε κυριαρχεί ανάμεσά τους η ενότητα. Επιπλέον σ' αυτόν τον προσανατολισμό η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

**Ο Πειστικός προσανατολισμός:** Στον πειστικό προσανατολισμό της διοίκησης, ανάμεσα στους σκοπούς που θέτει η επιχείρηση και στους σκοπούς που έχουν οι υφιστάμενοι, υπάρχουν δυο άλλοι σκοποί: ο σκοπός της επιχείρησης για την επίτευξη του κέρδους και ο σκοπός για την παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας για τα μέλη της επιχείρησης. Έχοντας αυτά υπόψη, οι υφιστάμενοι δίνουν από τον εαυτό τους τόσο όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία. Η δημιουργικότητα πιθανόν να μην αποτελεί μέρος της εργασιακής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε διευθυντές και υφισταμένους.

Η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου είναι τόσο ελεύθερη, όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω σχέση. Ο προϊστάμενος έχει συνειδητοποιήσει ότι η επικοινωνία με τους υφισταμένους είναι αναγκαία για να διατηρηθεί η παραγωγή της επιχείρησης.

**Ο Δημοκρατικός προσανατολισμός:** Στο δημοκρατικό προσανατολισμό οι σκοποί του υφισταμένου και του οργανισμού μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο, που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύει τον άλλο. Όταν ένα άτομο ενεργεί σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, δηλαδή με αυθορμητισμό, με αυτενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός του οργανισμού και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ενοποιηθούν.

Με τον προσανατολισμό αυτό της διοίκησης, εφόσον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή και στην ανάμιξη των ανθρώπων στις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας, είναι πολύ πιθανόν συχνά να προκύπτουν καινοτομίες στο χώρο της εργασίας.

Οι υφιστάμενοι δεν κάνουν κάτι επειδή οι άλλοι περιμένουν από αυτούς να το κάνουν. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού, προσπαθώντας να επιτύχουν το στόχο για τον οποίο ανέλαβαν την ευθύνη.

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται σ' αυτόν τον προσανατολισμό διοίκησης δημιουργούν μόνοι τους ταύτιση με τον εαυτό τους, τη διάθεση, την κατεύθυνση και την αυτοϊκανοποίηση. Ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές, τους παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν για την επιτυχία των στόχων τους, έχουν την ελευθερία να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στην εργασία τους. Για όλες αυτές τις λειτουργίες αξιολογούνται στο τέλος με αντικειμενικό τρόπο (Ζαβλανός, 1998).

### 5.2.1. ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η ηγεσία ενσωματώνει δύναμη η οποία προσδίδει στον κάτοχο της τη δυνατότητα να επηρεάζει τα άτομα. Οι τύποι της επιρροής και της δύναμης αντιστοιχούν σε ανάλογες πηγές, οι οποίες είναι (Μάντζαρης, 2003):

- **Νομιμοποιημένη δύναμη:** είναι η δύναμη λόγω θέσης και πηγάζει από νομικούς κανόνες ή από την οργάνωση αρκεί να γίνεται αποδεκτή ως νόμιμη από τα άτομα, διότι η απόρριψη της σημαίνει ανυπακοή στους νόμους και αποδυνάμωση της εξουσίας.
- **Δύναμη εξειδίκευσης:** στηρίζεται στην εξουσία της γνώσης και είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία της ροής της εργασίας και της παραγωγής. Οι γιατροί, νομικοί, οικονομολόγοι, οι προγραμματιστές Η/Υ κ.α. αντλούν τη δύναμη τους από την εξειδίκευση τους.
- **Δύναμη αναφοράς:** η δύναμη αναφοράς που μπορεί να αναφερθεί και ως δύναμη ταύτισης ή χαρισματική βασίζεται στη γοητεία που ασκεί ένα άτομο ή ομάδα πάνω σε άλλους. Π.χ. ο Gandhi είχε μικρή νομιμοποιημένη δύναμη, αλλά ασκούσε μεγάλη δύναμη αναφοράς.
- **Δύναμη ανταμοιβής:** ο τύπος αυτός της δύναμης στηρίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να ανταμείβει οπαδούς και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να έχει στενή σχέση με τη δύναμη αναφοράς. Στις επιχειρήσεις η δύναμη ανταμοιβής συνδέεται στενά με

την νομιμοποιημένη δύναμη του διευθυντή να παρέχει αυξήσεις ή άλλες διευκολύνσεις.

5. **Δύναμη επιβολής:** είναι το αντίθετο της δύναμης ανταμοιβής. Είναι η δύναμη επιβολής της τιμωρίας σε άτομα και μολονότι δεν είναι απόλυτα αναγκαστική, το άτομο μπορεί να παραιτηθεί ή να επιλέξει άλλο επάγγελμα ή να διεκδικήσει τα δικαιώματά του δια της νομικής οδού.

### **5.3. ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΘΥΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΛΙΨΗΣ (JOURNAL SCIENCEDIRECT ) ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΧΙΟΥΜΟΡ.**

Οι υφιστάμενοι ειδικά σε περιόδους κρίσης επιδιώκουν ενέργειες και συμπεριφορά από τους ηγέτες τους που να δείχνουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στη κρίση (να τους εμπιστεύονται). Αλλά και οι ίδιοι οι ηγέτες σε περιόδους αξιολόγησης ή κρίσης εκδηλώνουν είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα συναισθηματικές πλευρές της προσωπικότητάς τους. Συγκινήσεις όπως ο θυμός και η θλίψη έχει συνδεθεί με τους ηγέτες σε περιόδους κρίσης. Υπάρχουν θεωρητικά πλαίσια που υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ηγέτη έχουν επιπτώσεις στην αξιολόγηση του από τους υφισταμένους του. Στα πλαίσια έρευνας εξετάζεται η επίδραση της συγκίνησης των ηγετών στις αξιολογήσεις της ηγεσίας στα πλαίσια ενός αποτυχημένου προϊόντος. Ένας ηγέτης που εκφράζει και τη θλίψη και το θυμό σε απάντηση σε ένα αποτυχημένο προϊόν θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που εκφράζει είτε το θυμό είτε τη θλίψη μόνο. Ένας ηγέτης που δέχεται την ευθύνη για τα λάθη που οδήγησαν π.χ. σε μια ανάκληση προϊόντων θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που δεν δέχεται την ευθύνη. Η ανάληψη ευθύνης ενός ηγέτη σε μια ανάκληση προϊόντων θα ασκήσει λιγότερη επίδραση στην αξιολόγηση όταν δέχεται την ευθύνη. Σαν συμπέρασμα της έρευνας προκύπτει ότι ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματα του για τη προβολή της εικόνας του κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ένας ηγέτης που εκφράζει τη θλίψη και θυμό του οδηγείτε σε υψηλότερες αξιολογήσεις από όταν εκφράζει το θυμό μόνο. Η τρέχουσα έρευνα καταδεικνύει τη διαπροσωπική επίδραση της συγκίνησης ενός ηγέτη στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αξιολογείται (Madera & Smith, 2009).

Αντίθετα, το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια τις εργασιακές και ηγετικές σχέσεις. Ειδικά σε στιγμές κρίσης, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να τροποποιήσει την αρνητική ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί. Όταν για παράδειγμα δύο ομόβαθμοι υπάλληλοι συγκρούονται μπροστά στον προϊστάμενο τους, μία χιουμοριστική παρατήρηση του τελευταίου, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή του κλίματος και την συμφιλίωσή τους. Όταν επίσης ο διευθυντής παρουσιάζει ένα νεοπροσληφθέντα στους νέους συνεργάτες του, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να σπάσει τον πάγο και τα συναισθήματα αμηχανίας και επιφυλακτικότητας να περιορισθούν, ανοίγοντας χώρο για καλοπροαίρετη επικοινωνία. Γενικότερα το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ηγεσίας (<http://www.dratte.gr/ARTHRA/humanagement.htm>). (20/04/10).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

### 6.1. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι πρώτες προσπάθειες για την διερεύνηση της αποδοτικότητας των μεθόδων ηγεσίας βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται (θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη). Με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας.

Για να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες του τις δυνάμεις, ο ηγέτης απαιτείται να έχει ορισμένες ικανότητες (Χολέβας, 1995):

- Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις (να εφαρμόζει τις γνώσεις του στις κατάλληλες περιστάσεις και να τους φέρεται έτσι, ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις).
- Η ικανότητα να εμπνέει (για να μπορεί να εμπνεύσει).
- Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων (μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοσθεί και εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη).

Υπάρχουν όμως, και άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με το ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως οι εξής:

**Οι υφιστάμενοι:** Ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι. Αν όμως, επιθυμούν καθοδήγηση και αποφυγή ευθυνών δίνεται βάση στον παράγοντα έργο.

**Η φύση του έργου:** Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα δημιουργικά την προσανατολίζουν προς το έργο. Άλλος παράγοντας που καθορίζει την μορφή ηγεσίας είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο .

**Το οργανωτικό κλίμα:** Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Όπως τα άτομα έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σε αυτές.

Υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να πετύχουμε για να μπορέσουμε να διοικήσουμε άλλους έτσι που να έχουμε το μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας:

- Βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων στην δουλειά που κάνουν δηλαδή το αποτέλεσμα που πετυχαίνουν.
- Προετοιμασία των μελών να δεχθούν πρόσθετες ευθύνες.
- Υποβοήθηση στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν σε εργασίες ανώτερων επιπέδων.

- Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας και καλών ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.
- Η παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να αναπτύξουν την προσωπικότητα τους.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού.
- Η προετοιμασία των αυριανών managers που θα προέρχονται από τα σπλάχνα της επιχείρησης (Χολέβας, 1995).

## 6.2. ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΞΟΝΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα μέσα επίτευξης συνίστανται στα εξής: ικανή ηγεσία, κατάλληλη συμπεριφορά και θέσπιση κινήτρων παρακίνησης.

- **Ικανός ηγέτης:** που συνδυάζει τα περισσότερα από τα προσόντα που διαθέτει, όπως: συναισθηματική σταθερότητα, ευφυΐα, οξυδέρκεια, επιμονή κτλ.
- **Κατάλληλη συμπεριφορά:** που βασίζεται στην εφαρμογή των θεωριών ηγεσίας
- **Θέσπιση κινήτρων:** οικονομικών, ηθικών, ψυχολογικών, περιβαλλοντικών και εφαρμογή των τεχνικών της παρακίνησης-παρότρυνσης, δηλαδή του management

βάση στόχων, του management ολικής ποιότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων.

Για την πληρέστερη κατανόηση της ηγεσίας στις επιχειρήσεις παρατίθενται κάποιοι «άξονες» επιτυχούς ηγεσίας (Πετρίδου, 2001):

- **Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον,** η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια, η ηγεσία δεν θέλει επανάπαυση αλλά απαιτεί *συνεχή επαγρύπνηση*. Ο ηγέτης δεν πρέπει να επαναπαυτεί στο σήμερα, αλλά να χτίσει το υπόβαθρο ώστε να πορευτεί και στο μέλλον.
- **Δημιουργία ενός οράματος.** Έχοντας ως παράδειγμα το όραμα του Walt Disney: «to make people happy», με το οποίο τέσσερις μόνο λέξεις, απεικόνιζαν στους εργαζομένους το νόημα της επιχείρησης. Ο κάθε υποψήφιος ηγέτης οφείλει να διατυπώσει το όραμα του και να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους να το πραγματοποιήσουν. Σε επιχειρήσεις όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων πιο προσωπικές η δημιουργία οράματος από τον ηγέτη μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά στην επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας και συνεπώς επιχειρησιακής επιτυχίας.
- **Αυτοπεποίθηση — Λειτουργικότητα - Αποτελεσματικότητα.** Ο ηγέτης μιας επιχείρησης που βιώνει έντονο ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις οφείλει να διακατέχεται από πνεύμα αυτοπεποίθησης. Βέβαια, η αυτοπεποίθηση οφείλει να έχει μέτρο ώστε να μην φτάσει ο ηγέτης και συνεπώς η επιχείρηση στην αλαζονεία. Σε συνδυασμό με την αυτοπεποίθηση,

ο ηγέτης οφείλει να επιδιώκει την βέλτιστη λειτουργικότητα των εργασιών με σκοπό την άριστη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

- **Ενθάρρυνση και προώθηση καινοτομιών.** Ο ηγέτης, λοιπόν, οφείλει μέσα από το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει και την συνολική στρατηγική που θα υιοθετήσει να προωθεί την εισαγωγή των καινοτομιών. Η υιοθέτηση λοιπόν ενός τέτοιου στυλ ηγεσίας αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της επιχείρησης.
- **Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον:** Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον αφενός χωροταξικά (διαμόρφωση του χώρου εργασίας, πετυχημένη αισθητική και διακόσμηση), αφετέρου ψυχολογικά (ομαδικό πνεύμα, δημιουργία ομάδων εργασίας, ενεργή συνεισφορά όλων, αποτελεσματική επικοινωνία) βοηθά τον ηγέτη στην επίτευξη των στόχων του .
- **Προσωπική Συμμέτοχη και Επίδραση του Επιχειρηματία.** Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν προσωπικά τον ιδιοκτήτη μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Το άτομο αυτό παύει να είναι ένας απρόσωπος

«άγνωστος» και γίνεται πρόσωπο που οι υπάλληλοι βλέπουν και έρχονται σε επαφή καθημερινά. Αν η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου είναι καλή, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν έντονα αισθήματα προσωπικής αφοσίωσης προς τον εργοδότη. Καθώς μεγαλώνει η εταιρία, η προσωπική επαφή ελαττώνεται. Σε μια μεγάλη εταιρία, οι αξίες των ανώτατων διευθυντικών στελεχών πρέπει να φιλτραριστούν από πολλά επίπεδα διαχείρισης πριν φτάσουν αυτούς που παράγουν και πουλάνε τα προϊόντα. Ως αποτέλεσμα, η επίδραση αυτών που βρίσκονται στην κορυφή ελαττώνεται μέσα απ' αυτήν τη διαδικασία.

- **Επίτευξη υποκίνησης των εργαζομένων.** Ο ηγέτης οφείλει με σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων να επιβραβεύει τις προσπάθειες τους (προφορικά, εγγράφως και δημοσίως). Με αυτό τον τρόπο, αφενός θα επιτευχθεί υποκίνηση των εργαζομένων, αφετέρου θα δημιουργηθούν υποστηρικτές, καθώς ο εργαζόμενος θα θεωρεί τον ηγέτη τον καλύτερο «διαφημιστή» του έργου του. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις πιο ανθρώπινες, η υποκίνηση των εργαζομένων είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας.
- **Αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη-υφισταμένων.** Το μυστικό των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων βρίσκεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Βέβαια, ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται με τη μορφή εντολών και οδηγιών προς τους υπαλλήλους. Ωστόσο, η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Πέρα από τις καλές προθέσεις επικοινωνίας, ο διευθυντής μιας επιχείρησης οφείλει να υιοθετεί πρακτικές τεχνικές με σκοπό την ενδυνάμωση της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα:
  - Περιοδικές συγκεντρώσεις ανασκόπησης επιδόσεων για συζήτηση των ιδεών, των παραπόνων και των εργασιακών φιλοδοξιών των υπαλλήλων.
  - Πίνακες ανακοινώσεων για να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις εξελίξεις που τους αφορούν.
  - Κουτιά προτάσεων ως μέσο συγκέντρωσης ιδεών των υπαλλήλων.
  - Συγκεντρώσεις του προσωπικού για συζήτηση των γενικών προβλημάτων και θεμάτων.
- **Χρησιμοποίηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας.** Ο ηγέτης οφείλει να μην είναι προβλέψιμος. Με άλλα λόγια επειδή μπορεί να έχει μεγαλύτερη επαφή με τους υφισταμένους του οφείλει να λειτουργεί ανάλογα με την περίπτωση. Την ίδια

στιγμή, ο ηγέτης οφείλει να φέρεται «τρυφερά» στον υφιστάμενο που αντιμετωπίζει ένα οικογενειακό δράμα, και ταυτόχρονα ιδιαίτερα αυστηρά σε εκείνον που επιδεικτικά αγνοεί τους κανόνες της εργασίας (Πετρίδου, 2001).

Μια εξελισσόμενη θεωρία ηγεσίας, η οποία μπορεί να βρει επιτυχή εφαρμογή στο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι η **θεωρία Μετασχηματισμού (Transformational Leadership Theory)**. Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου η ηγεσία βασίζεται στις **αρχές Ολικής Ποιότητας**. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ηγέτες υιοθετούν πολλούς από τους τρόπους συμπεριφοράς που έχουν ήδη αναφερθεί με σκοπό να μετασχηματίσουν ή να αλλάξουν τις βασικές αξίες, τα πιστεύω τους και τη συμπεριφορά των υφιστάμενων, ώστε να προσπαθήσουν να εργάζονται πέρα από τα ελάχιστα επίπεδα που θέτει οργανισμός. (Cogner, 1999).

Παράλληλα, σύμφωνα με ένα άλλο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας που μπορεί να βρει επιτυχή εφαρμογή στις επιχειρήσεις, **η ηγεσία τοποθετείται στο κέντρο** της λειτουργίας της σύγχρονης επιχείρησης. Στα πλαίσια εφαρμογής του η ηγεσία επιτυγχάνει (Georgiades & Macdonell, 1998):

- την καθιέρωση ενός οράματος
- την ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή κουλτούρα
- την καλυτέρευση των επιχειρηματικών πρακτικών

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, ένα στυλ ηγεσίας με **επίκεντρο την αλλαγή** μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι πλευρές της ηγεσίας προσαρμόζονται με τις εξωτερικές αλλαγές απαιτήσεων και συνθηκών. Έτσι, άξονες επιτυχίας μπορεί να θεωρηθούν:

- η ενθάρρυνση συζητήσεων για μελλοντικές δυνατότητες
- η πρόταση ιδεών για αλλαγή και ανάπτυξη

**Παράλληλα, ένα στυλ ηγεσίας επικεντρωμένο στους υπαλλήλους:**

- θα έχει θετικό ισχυρό συσχετισμό με την ικανοποίηση του ηγέτη
- θετικό συσχετισμό με την ικανοποίηση των υφισταμένων .

Με ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας οι υφιστάμενοι νοιώθουν δέσμευση και ικανοποίηση γιατί κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή.

## ΜΕΡΟΣ Β

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΤΡΕΧΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

## 7.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όλες οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Συνεπώς, επιχείρηση και περιβάλλον είναι δυο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, πότε ευνοϊκές και πότε δυσμενείς ή ακόμη και επικίνδυνες. Ο Jeremy Rifkin αναφέρει για τη νέα “δικτυακή” όπως την ονομάζει οικονομία:

*«Στη νέα οικονομία που βασίζεται στα δίκτυα, η ιδέα της οργάνωσης του Μαξ Βέμπερ, ως μια σχετικά παγιωμένης δομής με σταθερούς κανόνες και διαδικασίες, αρχίζει να αποσυντίθεται. Στο γρήγορα μεταβαλλόμενο κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πολύ πιο πρωτεϊκές στη φύση τους, ικανές να αλλάζουν μορφή και σχήμα στιγμιαία, για να προσαρμόζονται στις νέες οικονομικές συνθήκες»*

Σε αυτή τη θεωρητική εντάσσεται και το μοντέλο **ανοικτού συστήματος (open system model)**, δηλαδή η άποψη ενός οργανισμού ως μια “ανοιχτή” ευέλικτη δομή, που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της, το οποίο με τη σειρά του επιδρά στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Το περιβάλλον αυτό διακρίνεται σε **εσωτερικό** και **εξωτερικό** και οι όροι αυτοί δεν αφορούν παρά στις “εντός” ή “εκτός” επιρροές που δέχεται η οργανωτική δομή(επιχείρηση).

Ως εξωτερικό περιβάλλον ορίζουμε κυρίως τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι σε θέση να επιδράσουν στην επιχείρηση και αυτοί διακρίνονται σε:

- οικονομικούς
- πολιτικούς
- κοινωνικούς
- Τεχνολογικούς

## 7.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το “**οικονομικό**” – αν μπορούμε να το πούμε έτσι- εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται από τη μια μεριά, στη γενική κατάσταση της οικονομίας, όπως αυτή αντανακλάται στο ΑΕΠ της χώρας και στο δείκτη βιοτικού της επιπέδου αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις ή προβλέψεις για πληθωριστικές τάσεις, ανεργία κλπ. Από την άλλη μεριά, αφορά στις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, στη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους πελάτες(καταναλωτές), τις τράπεζες, τους μετόχους κοκ.

Αυτό σημαίνει πως τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και να μελετούν όλους τους παραπάνω παράγοντες κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Είναι γνωστό, για παράδειγμα, πως τα στελέχη της επιχείρησης ορίζουν μια αγορά-στόχο ως πιθανή πελατεία και υλοποιούν δημογραφικές και ψυχογραφικές έρευνες με



στόχο να “κερδίσουν” τη συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, και μακροπρόθεσμα να διατηρήσουν και να αυξήσουν την πελατεία τους.

Η σχέση με τους πελάτες αποτελεί σήμερα ένα βασικότατο πεδίο στόχευσης του μάνατζμεντ της επιχείρησης (market focus) και για αυτό, οι εταιρείες που λειτουργούν σε συνθήκες ανταγωνισμού και δεν προστατεύονται από ειδικές διατάξεις, ούτε χαρακτηρίζονται από έντονα μονοπωλιακό χαρακτήρα, να αποδίδουν πρώτη σημασία στην ικανοποίηση και πρόβλεψη των αναγκών των πελατών τους.

#### **Οι Πελάτες**

Η επιχείρηση μέσα από την διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει ως στόχο την προσέγγιση της πελατείας της με τον καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο. Για το λόγο αυτό οι αποφάσεις αυτές θεωρούνται κρίσιμες, γιατί ακόμα και αν η επιχείρηση παράγει τα καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, αν δεν μπορεί να τα προσφέρει στους πελάτες της, τότε δεν θα μπορέσει να ευημερήσει.

Οι πελάτες-καταναλωτές θέλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στον κατάλληλο τόπο, στον κατάλληλο χρόνο και στην κατάλληλη μορφή. Αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρει να προσφέρει κάποιο από τα παραπάνω, τότε κινδυνεύει να αποτύχει.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002). Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες, ή όπως αλλιώς ονομάζεται «αγορά-στόχος». Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να συλλεχθούν μέσα από την έρευνα marketing. Μέσα από την έρευνα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την καταναλωτική συμπεριφορά, (κάρτες μελών που προσφέρουν τα πολυκαταστήματα). Αν μια επιχείρηση δεν καταφέρει να κρατήσει επαφή με την αγορά-στόχο, τότε δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που θα εμφανιστούν και τελικά θα αποτύχει.

#### **Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές**

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της διοίκησης ενός οργανισμού είναι η προμήθεια των πρώτων υλών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία.

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι απλές και συνηθισμένες και να βρίσκονται εύκολα, αλλά μπορεί να είναι σπάνιες και να βρίσκονται δύσκολα. Η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζει μια σταθερή και σίγουρη ποσότητα πρώτων υλών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την δημιουργία εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της και με μια σωστή πολιτική διαχείριση στην αποθήκη των πρώτων υλών του οργανισμού. Αν οι προμηθευτές που υπάρχουν είναι πολλοί τότε θα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα τους και η επιχείρηση θα αποκτήσει τις πρώτες ύλες στην καλύτερη δυνατή τιμή. Αν όμως υπάρχουν λίγοι προμηθευτές τότε η επιχείρηση θα αναγκαστεί να πληρώσει αυτές τις πρώτες ύλες σε υψηλή τιμή. Αν ο αριθμός των προμηθευτών επηρεάζει την τιμή αγοράς των πρώτων υλών, κατ' επέκταση και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Εκτός από τους προμηθευτές, την επιχείρηση επηρεάζουν και οι ανταγωνιστές. Αν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στην αγορά, η επιχείρηση οφείλει να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές.

Αν η επιχείρηση κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά, τότε μπορεί να καθορίζει τις τιμές, με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι γνωστή ως «ρυθμιστής τιμών», ενώ στην

αντίθετη περίπτωση , όταν η επιχείρηση ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική άλλων οργανισμών, τότε είναι γνωστή ως «ακόλουθος τιμών».

Και στις δύο περιπτώσεις το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν την λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων από τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού.(Montana και Charnov, 2004).

### 7.3. ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι **πολιτικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

Η νομοθεσία και πολιτική, σχετικά με το περιβάλλον, με τον κλάδο της επιχείρησης, η φορολογική και εργατική νομοθεσία(νομικό πλαίσιο), η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, την ιδιωτικοποίηση κλπ αποτελούν τις συνιστώσες του **πολιτικού** περιβάλλοντος της οργάνωσης.

Για παράδειγμα, η κυρίαρχη τάση σήμερα είναι μια επιχείρηση να λειτουργεί “φιλικά” προς το φυσικό περιβάλλον και για αυτόν το λόγο οι μάνατζερ πρέπει να ενημερώνονται συχνά για τη σχετική νομοθεσία σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Το ευρύτερο κοινωνικοπολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο υπάρχει και κινείται η επιχείρηση αποτελεί σαφώς έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

### 7.4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι **κοινωνικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν τη δημογραφική κατάσταση και τάσεις αλλά και τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες των εργαζόμενων.

Η δημογραφία αποτελεί ένα εργαλείο πρόβλεψης στα χέρια των στελεχών του κάθε οργανισμού και επιτρέπει εκτιμήσεις για επικείμενες αλλαγές.

Το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση ή αλλιώς η “κουλτούρα” της, όπως πολλοί το ονομάζουν έχει αποδειχθεί πως παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην οργάνωση και διοίκηση, όσο και στη λειτουργία της επιχείρησης. Στην ευρύτερη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ μπορεί κανείς να βρει πολλά παραδείγματα που αφορούν στην επίδραση των πολιτισμικών αλλά και προσωπικών αξιών ως προς τη λειτουργία της οργάνωσης.

Οι προσωπικές αξίες των εργαζόμενων αλλά και η θεώρησή τους για την εργασία, ο ηθικός κώδικας της εργασίας, όπως ονομάζεται αποτελούν μια συνισταμένη του ευρύτερου πολιτισμικού περιβάλλοντος στο οποίο ζουν και κινούνται και των προσωπικών τους βιωμάτων, αξιών και προσωπικότητας ακόμη.

Απόψεις όπως ότι ο γερμανός εργαζόμενος πειθαρχεί περισσότερο σε κοινή ομαδική εργασία, ο αμερικανός υπάλληλος σπάνια διαφωνεί με τον προϊστάμενο του κοκ, παρόλο που κάποια στιγμή “κινδύνεψαν” να θεωρηθούν μύθοι και στερεότυπα, φαίνεται πως συνεχίζουν να επικρατούν στο χώρο του μάνατζμεντ, ίσως μέσα από μια “νέα” θεώρηση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών, του ρόλου και της επίδρασης τους, στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων.

Παράδειγμα κοινωνικού παράγοντα αποτελεί πχ η πρακτική μεγάλων επιχειρήσεων να ζητούν όλο και νεότερο σε ηλικία προσωπικό με εκπαιδευτικά μεν προσόντα, αλλά χωρίς ιδιαίτερη επαγγελματική εμπειρία, για να μπορούν να εντάξουν τα νεαρά αυτά

άτομα στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλίμα και κουλτούρα της εκάστοτε εταιρείας.

## • ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Ο **τεχνολογικός εκσυγχρονισμός** είναι σήμερα μια βασική προϋπόθεση για να κρατά μια εταιρεία την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά.

Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη των αποφάσεων:

- η διαδικασία καινοτομίας
- η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας
- η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής

Η **καινοτομία** δεν σημαίνει εφεύρεση. Είναι ένας όρος περισσότερο οικονομικός παρά τεχνολογικός. Αποτελεί την έννοια μέσα από την οποία η επιχείρηση δημιουργεί νέες παραγωγικές πηγές(επαναστατική τεχνολογική καινοτομία) ή εμπλουτίζει τις υπάρχουσες με νέα χαρακτηριστικά(εξελικτική τεχνολογική καινοτομία).

Η καινοτομία λοιπόν, ως μια “διάσταση“ της τεχνολογίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Κλασσικό και διαχρονικό παράδειγμα καινοτομίας αποτελεί η αντικατάσταση της γραφομηχανής από τον Η/Υ αλλά και η μηχανοργάνωση των οργανισμών, η οποία είχε ως συνέπεια την εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού αλλά και την αντικατάσταση – δυστυχώς- παλαιότερων υπαλλήλων από νέα άτομα.

Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας σε μια επιχείρηση γίνεται είτε σταδιακά είτε ριζοσπαστικά ανάλογα την εκτίμηση των διευθυντικών στελεχών για τις πιθανές αντιδράσεις αλλά και την προσαρμογή του προσωπικού της επιχείρησης.

Υπάρχουν κάποιοι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη κατά την λήψη αποφάσεων: α) Η πηγή της νέας τεχνολογίας , που ονομάζεται τεχνολογία καινοτομιών , β) Ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η νέα τεχνολογία σε ένα οργανισμό που ονομάζεται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και γ) η τεχνολογία αιχμής.

### **A) Η διαδικασία καινοτομιών**

Η πηγή της νέας τεχνολογίας είναι η προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να γίνει από το κράτος, τα πανεπιστήμια και τους ιδιώτες. Μια επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει την έρευνα και την ανάπτυξη και στην συνέχεια να την χρησιμοποιήσει προς όφελος της. Αν η νέα τεχνολογία που αναπτύχθηκε δεν μπορεί να εφαρμοστεί από την ίδια την επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης της σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις καταχωρούνται ως ευρεσιτεχνίες για 17 χρόνια, με δυνατότητα ανανέωσης. Στο διάστημα αυτό ο εφευρέτης έχει το δικαίωμα της αποκλειστικής χρήσης της τεχνολογίας ή μπορεί αν θελήσει να παραχωρήσει την άδεια χρήσης και σε άλλες επιχειρήσεις, έναντι αμοιβής.

Επιπλέον αν οι καινοτομίες βασίζονται σε παλαιότερη ή ήδη υπάρχουσα τεχνολογία τότε ονομάζονται εξελικτική τεχνολογία καινοτομίας, γιατί αποτελεί εξέλιξη μιας άλλης που υπήρχε ήδη. Στην αντίθετη περίπτωση ονομάζεται επαναστατική τεχνολογική καινοτομία, γιατί αποτελεί κάτι νέο. Παράδειγμα επαναστατικής τεχνολογικής καινοτομίας είναι ότι, το 1948 με την ανακάλυψη του τρανζίστορ που αντικατέστησε τις λυχνίες κενού, δημιουργώντας έτσι μηχανήματα και άλλες

συσκευές με πολύ μικρότερο μέγεθος, που καταναλώνουν πολύ λιγότερο ρεύμα, έχουν μικρότερο βάρος, μικρότερο κόστος και από τότε καταργήθηκε η κατασκευή προϊόντων με λυχνίες κενού. (Montana και Charnov 2004)

## **B) Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας**

Από την στιγμή που θα ανακαλυφθεί η νέα τεχνολογία ή αποκτηθεί έπειτα από συμφωνία που θα δώσει την άδεια χρήσης της, το κυριότερο πρόβλημα που δημιουργείται, είναι με πιο τρόπο θα εισέρθει, η νέα τεχνολογία, δημιουργώντας το μικρότερο κόστος στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να θέλουν να διατηρήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, το ονομαζόμενο “status quo”. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν στην νέα τεχνολογία, μέχρι να καταλάβουν πως θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους ή θα τους κάνει ευκολότερες τις συνθήκες εργασίας. Όσο πιο επαναστατική είναι η τεχνολογία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίδραση και η αντίσταση των εργαζομένων. Η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εξηγήσει στους εργαζόμενους της, πως η νέα τεχνολογία θα τους προσφέρει προσωπικό όφελος. Μια άλλη τεχνική που εφαρμόζεται από την διοίκηση της επιχείρησης είναι η σταδιακή εισαγωγή της καινοτομίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την εισαγωγή της τεχνολογίας σε στάδια, ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτό είναι γιατί η νέα τεχνολογία απέχει λιγότερο από την γνωστή, με αποτέλεσμα μικρότερη αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων.

## **Γ) Η τεχνολογία αιχμής**

Οι Montana και Charnov, (2004), προσθέτουν ένα ακόμα παράγοντα στους τεχνολογικούς παράγοντες, την τεχνολογία αιχμής.

Η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται ως την τελευταία εξέλιξη που υπάρχει στην τεχνολογία. Μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην τεχνολογία γιατί αυτές μπορεί να αλλάξουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της.

Θα πρέπει η εταιρία να εξετάσει τρεις παράγοντες:

- Χρειάζεται όντως την τεχνολογία αιχμής;
- Έχει τους οικονομικούς πόρους για να την αγοράσει;
- Με την εφαρμογή της οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί; Μήπως χρειάζεται η επανεκπαίδευση τους;

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001) υπάρχουν δύο ακόμα παράγοντες που ανήκουν στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και αυτοί είναι το οικολογικό περιβάλλον και το διεθνές περιβάλλον.

Τέλος, η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται στην τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας ενώ κρίνεται απαραίτητη ως προϋπόθεση η αξιολόγηση των αναγκών και των χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης δομής, πριν την εισαγωγή και εφαρμογή αυτού της νέας τεχνολογίας.

Γενικότερα, η εισαγωγή και εφαρμογή νέας τεχνολογίας σε μια επιχείρηση, καθώς συνιστά και επιφέρει αλλαγή σε πολλά επίπεδα, αποτελεί ένα βασικό προβληματισμό των μάνατζερ κυρίως ως προς τις ενδεχόμενες συνέπειες, στην προσαρμογή και στάση των εργαζομένων, στις συνθήκες εργασίας, διαφοροποίηση των προϊόντων κοκ.

## 7.6. ΤΟ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις προσπάθειες ερευνητών να εκμεταλλευτούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ήλιος, αέρας). Ακόμη προσπαθούν να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών. Επιπλέον προσπαθούν να κρατήσουν τις βασικές ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν το σημερινό οικολογικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες αυτές των ερευνητών έχουν επηρεάσει την τωρινή δράση των επιχειρήσεων αλλά και την μελλοντική, γιατί τους δίνει νέα πλαίσια δράσης στα οποία μπορούν να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν, ώστε να μην έχουν αντιδράσεις από τις οικολογικές οργανώσεις. Από την άλλη πλευρά και οι επιχειρήσεις στηρίζουν τις προσπάθειες των ερευνητών, χρηματοδοτώντας τις έρευνες τους.

## 7.7. ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το διεθνές περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Αυτό δεν αφορά μονό τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μια ξένη χώρα, αλλά και αυτές που βρίσκονται εντός των εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά (πχ πολυεθνικές – κολοσσοί).

Επίσης κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έρχονται σε επαφή με προμηθευτές από άλλες χώρες λόγω των πρώτων υλών ή του μηχανολογικού εξοπλισμού που πρέπει να προμηθευτούν. Για αυτή την οικονομική συναλλαγή η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να έχει κάποια γνώση για τις αγορές και τις τάσεις που υπάρχουν σε αυτές. Αυτός ο τρόπος διοίκησης που λαμβάνει υπόψη του την ευρωπαϊκή προοπτική της επιχείρησης, οδήγησε στην δημιουργία του **Euromanagment**.

**Euromanagment** είναι το μάνατζμεντ που δεν περιορίζεται στην επιχείρηση και στην χώρα που δραστηριοποιείται, αλλά λαμβάνει υπόψη και τις επιχειρήσεις εκτός της χώρας, σε άλλες αγορές, παρακολουθώντας τις κινήσεις τους, ώστε να προλάβει ήδη να βρίσκεται αυτή ή αν θέλει η επιχείρηση να εισέλθει σε αγορά που υπάρχουν ήδη.

## 7.8. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T /Δ .A.E.A

Μια επιχείρηση για να σχεδιάσει την πιο αποτελεσματική στρατηγική για την ίδια, πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ανάλυση PEST χρειάζεται να μελετήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της στο εσωτερικό της και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που έχει η επιχείρηση (Θερίου, 2005). Βασική επιδίωξη της ανάλυσης αυτής είναι η απάντηση σε δυο βασικά ερωτήματα:

A) που βρίσκετε η επιχείρηση και

B) που θέλει να πάει

Η ανάλυση S.W.O.T, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυο σκοπούς:(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

1) Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Για να είναι αποτελεσματική η ανάλυση θα πρέπει να βασίζεται σε κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές είναι :

**Εστίαση.** Θα πρέπει να εστιαστεί η ανάλυση σε μια αγορά, έναν ανταγωνιστή, ένα τμήμα της επιχείρησης ή ένα τμήμα πελατών και όχι στο σύνολο της επιχείρησης, κάτι που δεν θα βγάλει σαφές αποτέλεσμα.

1 Ανάλυση S.W.O.T. : Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats ή στην Ελληνική γλώσσα μεταφράζεται ως O.A.E.A. : Δυνάμεις/Αδυναμίες/Ευκαιρίες/Απειλές.

**Συλλογικό Όραμα:** Όταν η ανάλυση SWOT γίνεται από μια ομάδα στελεχών έχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, καθώς τα δεδομένα προέρχονται από πολλές πηγές και σε συντομότερο διάστημα από όταν συλλέγοντας ατομικά.

Έτσι θα υπάρξει και ομοφωνία ως προς το όραμα που έχουν τα στελέχη για το μέλλον της επιχείρησης.

**Προσανατολισμός προς τους πελάτες:** Η ανάλυση ως κύριο στόχο έχει να αναζητήσει τρόπους καλύτερης προσέγγισης του πελάτη και ικανοποίησης του. Έτσι δύναμη ή αδυναμία που δεν γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, καλό θα ήταν να μην συμπεριληφθεί, για απλοποίηση της ανάλυσης.

**Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος:** Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι πραγματικές μονό όταν είναι εξωτερικές και δεν συναρτώνται από την ύπαρξη ή μη της επιχείρησης στην αγορά. Επίσης, χρειάζεται να μην προστεθούν στην ανάλυση ήδη γνωστές τακτικές, γιατί σκοπός της ανάλυσης είναι η εξαγωγή νέων συμπερασμάτων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προϋποθέσεις παραπάνω, μπορούμε να δημιουργήσουμε δυο ειδών στρατηγικές

A) Συνδυαστικές στρατηγικές, όπου συνδυάζουμε τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες, όπως επίσης συνδυασμό απειλών και αδυναμιών.

B) Στρατηγικές μετατροπής ή εξουδετέρωσης, όπου προσπαθούμε να μετατρέψουμε τις αδυναμίες σε δυνάμεις και τα απειλές σε ευκαιρίες ή προσπαθούμε να μετριάσουμε τις επιδράσεις.

2) Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης. Όταν η ανάλυση γίνεται για όλη την επιχείρηση, έχει διαφορές με τον παραπάνω τρόπο ανάλυσης. Οι διαφορές είναι:

Δ) Αυτή επικεντρώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον και δεν λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.

### 8.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα στοιχεία του οργανισμού που είναι διαθέσιμα για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων του, αποτελούν τους **πόρους** του οργανισμού.

Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε ανθρώπινους και μη ανθρώπινους.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει συγκεκριμένα τους φυσικούς, τους τεχνολογικούς, και τους οικονομικούς πόρους.

Οι **ανθρώπινοι πόροι** συνίστανται στην προσφορά και συμβολή των managers, της ηγεσίας και των μη διοικητικών στελεχών όπως είναι πχ το προσωπικό που ασχολείται με χειρωνακτικές εργασίες ή εργασίες χειρισμών στους αντίστοιχους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι **φυσικοί πόροι** αποτελούνται από τις πρώτες ύλες(αποθέματα) τις οποίες η επιχείρηση μετατρέπει σε αγαθά ανώτερης αξίας(outputs) τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα της επιχείρησης και τα συστήματα διανομής.

Οι **τεχνολογικοί πόροι** ως διάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στην ουσία αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση.

Η λήψη απόφασης σε αυτόν τον τομέα αποτελεί βασικό έργο των managers αφού η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας πρέπει να εκτιμάται και να αποφασίζεται με βάση πχ το ανθρώπινο δυναμικό, τους στόχους κλπ της επιχείρησης. Η σύγχρονη για παράδειγμα, τάση και πρακτική της διαχείρισης της γνώσης στον κόσμο των επιχειρήσεων, η οποία αφορά στη δημιουργία, επεξεργασία και διάχυση της γνώσης και της τεχνογνωσίας, βασίζεται πολύ στην πληροφορική και την τεχνολογία, ως προς την αποτελεσματική υποστήριξή της.

Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης και ακόμη έχει φανεί ότι την τελευταία δεκαετία, η διαχείριση γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μια σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπερνά τα όρια της “πρόσκαιρης μόδας” και αντιμετωπίζει ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Οι **οικονομικοί πόροι** της επιχείρησης αφορούν στους τρόπους χρηματοδότησης της είτε από το αποθεματικό, δηλαδή τα κεφάλαια που δημιουργούνται από τα κέρδη και δεν δίδονται στους μετόχους, είτε από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης όπως είναι το δανειακό και το μετοχικό κεφάλαιο.

Το χρήμα, όπως είναι γνωστό αποτελεί την κινητήρια πηγή λειτουργίας της επιχείρησης και για αυτό τον λόγο, η χρήση του απαιτεί ορθολογική αντιμετώπιση.

## 8.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της. Σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό, (2002), το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από:

- Τους εργαζόμενους που δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό (πχ. Εργάτες, υπάλληλοι).
- Τα διοικητικά στελέχη ή μάνατζερ και το έργο τους είναι διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό.
- Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο τους είναι επιτελικό (συμβουλευτικό) και σε ορισμένες περιπτώσεις διοικητικό. Συχνά τα επιτελικά στελέχη δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτήν.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει τέσσερα κύρια καθήκοντα:

- Πρώτον την πρόσληψη του προσωπικού που είναι αναγκαίο για την επιχείρηση.
- Δεύτερο καθήκον είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση
- Τρίτο καθήκον είναι η αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας.
- Τέταρτο καθήκον είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Ένα επιπλέον καθήκον του μάνατζερ, σύμφωνα με τον Στειακάκη και Κατζό, είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων.

## 8.3. ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα αποθέματα πρώτων υλών. Ένας ακόμη φυσικός πόρος σύμφωνα με την Πετρίδη (2001), είναι η χρησιμοποιούμενη ενέργεια.

Αυτή αναφέρεται στην ηλεκτρική ενέργεια, στην ηλιακή ενέργεια, την αιολική, τους υδάτινους πόρους, το φυσικό αέριο είναι μορφές οι οποίες προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Ο Στειακάκης και Κατζός (2002), διακρίνουν τα αποθέματα πρώτων υλών σε:

- αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών
- αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
- αποθέματα τελικών προϊόντων

Η ποσότητα των αποθεμάτων που θα επιλέξει να διατηρήσει μια επιχείρηση είναι μια κρίσιμη απόφαση την οποία πρέπει να πάρει η διοίκηση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτή διατηρεί μικρότερο αριθμό αποθεμάτων σε μια αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί. Στην αντίθετη περίπτωση οι δαπάνες της επιχείρησης θα είναι μεγάλες.

Επίσης η διαθεσιμότητα και η αξία των πρώτων υλών επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή των κατάλληλων εργοστασιακών εγκαταστάσεων.



## 8.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Κάθε επιχείρηση για την λειτουργία και ανάπτυξη της χρειάζεται κεφάλαια. Τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών όπως οικόπεδα, κτίρια εγκαταστάσεων, μηχανολογικός εξοπλισμός ονομάζεται πάγιο κεφάλαιο της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Εκτός από το πάγιο κεφάλαιο η επιχείρηση χρειάζεται και το κεφάλαιο κίνησης για να μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία είναι πρώτες ύλες, μισθοί προσωπικού και έξοδα ενοικίων.

Σε κάποιες περιπτώσεις τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν είναι αρκετά να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, για το λόγο αυτό η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης. Μερικές πηγές αναλύονται παρακάτω.

- **Το αποθεματικό κεφάλαιο δημιουργείται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης**, δηλαδή είναι κέρδη τα οποία δεν έγιναν μερίσματα για τους μετόχους και δεν αποδόθηκαν. Είναι η πιο συμφέρουσα μορφή χρηματοδότησης.
- **Το μετοχικό κεφάλαιο** είναι η συνολική αξία των μετοχών της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει κεφάλαια από την πώληση τους, αλλά συνεπάγεται απώλεια μέρους της επιχείρησης.
- **Το μετοχικό κεφάλαιο** βραχυπρόθεσμα θεωρείται οικονομικότερη μορφή χρηματοδότησης αλλά μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται η πιο δαπανηρή.
- **Το δανειακό κεφάλαιο** είναι τα χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση από τράπεζες ή χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Τα χρήματα αυτά επιβαρύνονται με τόκο. Τόκος είναι το ποσό των χρημάτων που πληρώνει στον δανειστή για να χρησιμοποιήσει τα χρήματα που δανείστηκε. Το δανειακό κεφάλαιο μπορεί να θεωρείτε ακριβότερο βραχυπρόθεσμα, λόγω της επιβάρυνσης του από τόκους, αλλά μπορεί να αποδειχτεί πιο οικονομική πηγή μακροπρόθεσμα.
- **Οι επιχορηγήσεις** που δίνονται στην επιχείρηση από κρατικούς οργανισμούς όπως ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ και διακρατικούς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση για την επέκταση της επιχείρησης, την πρόσληψη ανέργων και την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Σύμφωνα με τους Στειακάκης και Κατζό, (2002) υπάρχουν και μερικές εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης όπως leasing, factoring και venture capital.

### **Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)**

Είναι μια μορφή χρηματοδότησης η οποία δεν απαιτεί από την επιχείρηση κεφάλαια. Για να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τον εξοπλισμό που χρειάζεται πρέπει να καταβάλει κάποια μισθώματα στην εταιρεία leasing σε καθορισμένο διάστημα. Μετά τη λήξη του μισθώματος μπορεί να περιέλθει στη κατοχή της επιχείρησης ο εξοπλισμός καταβάλλοντας ένα ποσό που είχε συμφωνηθεί με την εταιρεία leasing (συνήθως συμβολικό ποσό).

### **Σύμβαση πρακτορείας επί χρηματικών απαιτήσεων (factoring)**

Οι εταιρίες factoring είναι συνήθως θυγατρικές τραπεζών και σε αυτές απευθύνονται επιχειρήσεις ώστε να προεξοφλήσουν οφειλές τρίτων προς αυτές. Η εταιρία factoring προεξοφλεί άμεσα το 80% της αξίας της οφειλής. Αφού εισπράξει η εταιρία factoring το σύνολο της οφειλής, τότε αυτή αποδίδει το υπόλοιπο 20% στην επιχείρηση, μειωμένο κατά το ποσοστό προμήθειας της εταιρίας factoring.

#### **Κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital funds)**

Οι νέες επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται από τα κεφάλαια αυτά είναι μικρές αλλά υποσχόμενες και η χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι τη φάση εξέλιξης, όπου μπορεί με δικά της μέσα να χρηματοδοτηθεί. Η εταιρία που χρηματοδοτεί επεμβαίνει και στα διοικητικά της επιχείρησης, αλλά δεν αναλαμβάνει το μάνατζμεντ, διατηρώντας το δικαίωμα veto σε στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.

#### **Τα βασικά χαρακτηριστικά των επενδύσεων είναι:**

- Τα κεφάλαια αυτά επενδύονται σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, δηλαδή 5-10έτη, που θεωρείτε ένα εύλογο διάστημα που πρέπει να αποδώσει κέρδη.
- Η συμμετοχή στη κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρίας συνεπάγεται και συμμετοχή στο μετοχικό σχήμα της επιχείρησης. Με το τέλος της χρηματοδότησης, ο χρηματοδότης μπορεί να πουλήσει το μερίδιο του στον βασικό μέτοχο ή σε τρίτους.
- Εκτός από τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, ο χρηματοδότης μπορεί να έχει και συμμετοχή στη διοίκηση (κάτι που παρέχεται αυτόματα ως μέτοχος με μεγάλο ποσοστό στην εταιρία).

#### **Η χρηματοδότηση γίνεται με τρεις τρόπους:**

- Αγορά των νέων μετοχών που προκύπτουν από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.
- Εξαγορά υπαρχουσών μετοχών
- Έκδοση ομολογιακού δανείου μετατρέψιμο σε μετοχές.

## **8.5. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

«Η τεχνογνωσία, οι διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και η γενικότερη τεχνολογική υποδομή που εφαρμόζεται στην επιχείρηση (know-how)», αποτελούν τους τεχνολογικούς πόρους. (Στειακάκης και Κατζός, 2002).

Η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να κρίνει πιο είναι το πιο κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας για την επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους της και με την ικανότητα των ανθρωπίνων πόρων της. Ακόμη πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την αγορά της τεχνολογίας. Επίσης χρειάζεται να κρίνει αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις ικανότητες να ανταποκριθεί στην νέα τεχνολογία. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους πάνω στις νέες μεθόδους ή να προσλάβει νέους ειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει μέσα στην επιχείρηση ή σε οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Επιπλέον, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης χρειάζεται να περιλαμβάνει και ένα σύστημα πληροφοριών. Για να είναι χρήσιμες οι πληροφορίες, θα πρέπει να είναι ακριβείς, πλήρεις, σύντομες και περιεκτικές, να παρέχονται την κατάλληλη χρονική στιγμή, να είναι σχετικές με το πρόβλημα ή την κατάσταση που απασχολεί τον μάνατζερ.

## 8.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας σαν μέθοδος στην αρχή χρησιμοποιήθηκε από την επιχείρηση για να μετρήσει την απόδοση ή την κερδοφορία που απορρέει από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό γίνεται για να μπορέσει η επιχείρηση να καταλάβει ποια στάδια μπορούν να βελτιωθούν ώστε να αυξηθεί η απόδοση τους δίνοντας μεγαλύτερη αξία και μπορούν να μειώσουν σταδιακά το κόστος τους. Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της όταν μπορεί να επιτύχει τις δραστηριότητες της με χαμηλότερο κόστος η διαφοροποιώντας τις.

«Αξία είναι το αντίτιμο το οποίο είναι διατεθειμένος ο πελάτης-αγοραστής να δαπανήσει με σκοπό να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση.»(Τερζίδης, 2004).

Σύμφωνα με τον καθηγητή M.Porter οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε 2 κατηγορίες:

A) Τις κύριες που αναφέρονται στην δημιουργία, την διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος.

B) Τις υποστηρικτικές ή δευτερεύουσες που βοηθούν τις κύριες δραστηριότητες διασφαλίζοντας την ομαλή ροή τους και εξασφαλίζουν την συνολική τροφοδότηση της επιχείρησης. Επιπλέον η επιχείρηση θα πρέπει να συνυπολογίζει και τα περιθώρια κέρδους δηλαδή την διαφορά της αξίας και του κόστους ώστε να υπολογίσει την συνολική επιχειρηματική απόδοση.

Τέλος, το επιχειρηματικό κλίμα αποτελεί μια ακόμη διάσταση της επιχείρησης, που μαζί με τους πόρους, όπως ήδη αναφέρθηκαν, αποτελούν το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης.

Ως **επιχειρηματικό κλίμα** νοούνται οι τυπικές και άτυπες αξίες ενός οργανισμού, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά από τα πρώτα οράματα των ιδρυτών της επιχείρησης ως τις πρόσφατες "τροποποιήσεις" όπως οι managers υποδεικνύουν.

Το επιχειρηματικό κλίμα ή αξίες της επιχείρησης συντελούν στην υποκίνηση των εργαζομένων και τη διαμόρφωση του προφίλ του οργανισμού.

Αν και η πραγματοποίηση του κέρδους είναι απαραίτητος όρος ύπαρξης μιας επιχείρησης, οι επιχειρήσεις όμως όπως και οι άνθρωποι χρειάζονται πολύ περισσότερα από την ικανότητα επιβίωσης(κέρδος).

Ο πραγματικός σκοπός μιας επιχείρησης θεμελιώνεται πάνω σε βαθύτερες διαχρονικές αξίες που εξασφαλίζουν συνοχή στους ανθρώπινους πόρους της και προσφέρουν σε όλους, μια ευκαιρία πραγμάτωσης των φιλοδοξιών τους και μια αίσθηση δημιουργίας.

Το επιχειρηματικό κλίμα συνδέεται άμεσα με το πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο δέχεται επιδράσεις.

Ως παράδειγμα εδώ αναφέρεται η ιαπωνική εταιρεία Sony τη δεκαετία του '50 η οποία έθετε ως αξίες της τα εξής:

*«Να αναδειχνουμε τη δύναμη της Ιαπωνίας και να προβάλλουμε την ιαπωνική κουλτούρα σε όλο τον κόσμο. Να διαδραματίζουμε πάντα ένα πρωτοπόρο ρόλο, ποτέ να μην ακολουθούμε τους άλλους να πραγματοποιούμε το ακατόρθωτο. Σε 50 χρόνια το σήμα Made in Japan να είναι συνώνυμο της ποιότητας και όχι της φθηνίας»*

Ο χαρακτήρας και η επιχειρηματική ηθική ενός οργανισμού εκφράζονται συχνά και με συγκεκριμένους κώδικες δεοντολογίας οι οποίοι και έχουν καθιερωθεί σε ορισμένους επαγγελματικούς κλάδους.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με το πέρασμα του χρόνου διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας. Συνεχώς γράφονται άρθρα, πραγματοποιούνται συνέδρια και γίνονται συνεχείς επενδύσεις γύρω από την ανάπτυξη της (Fulmer 1997, Vicerre & Fulmer 1998). Παράλληλα, πανεπιστημιακά προγράμματα στην Ευρώπη δημιουργούν διάφορες πρωτοβουλίες για την επεξεργασία της έννοιας της ηγεσίας, με σκοπό την ανάπτυξη της σημαντικότητάς της στην επίτευξη των στόχων της σύγχρονης επιχείρησης και δύνονται νέες θεωρίες για την ηγεσία (Storey, 2004).

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων (Storey, 2004). Άλλωστε έχουν δοθεί και διάφορες θεωρίες για την συμπεριφορά του σωστού ηγέτη που αναζητά «τον μοναδικό καλύτερο τύπο ηγεσίας». Έτσι επάνω σε αυτήν την θεωρία έχουν βασιστεί έρευνες που τελικά κατέληξαν ότι οι τύποι της ηγεσίας είναι ευέλικτοι τα στελέχη μπορούν να μεταβάλλουν την αναλογία των ενδιαφερόντων τους για την εργασία και τον εργαζόμενο ανάλογα με τις περιστάσεις, η ηγεσία δεν είναι έμφυτη αλλά διδάσκεται και δεν υπάρχει ένας τύπος σωστής ηγεσίας.

Στις μέρες μας, ο ηγέτης συλλαμβάνει ένα όραμα για τις επιχειρήσεις. Κάνει τους ανθρώπους να πιστέψουν σε αυτό και τους οδηγεί στην υλοποίηση του, στηριζόμενος σε αξίες. Βοηθάει τους ανθρώπους να αντιληφθούν τις δυνατότητες τους και να τις αξιοποιήσουν σε μέγιστο βαθμό. Ο ηγέτης έχει από τη φύση του δυνάμεις και τις αξιοποιεί. Οι αποφάσεις στις οποίες θα καταλήξει καθορίζονται από τους στόχους της επιχείρησης στην οποία βρίσκεται. Επίσης ο ηγέτης, έχει στρατηγική και είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει καθετί αναπάντεχο.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή πείθει τους υφισταμένους του πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από την μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό στυλ του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν: α) Των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο και β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και γ) του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την παραγωγή, όσο και απέναντι στους ανθρώπους. Έτσι οι Black και Mouton καταλήγουν με τις έρευνες τους σε μια διοικητική σχάρα που βάζουν όλους τους μάντζερ α) οι μάντζερ που είναι αδιάφοροι και είναι σε αυτήν την θέση επειδή δεν έχουν βρει ακόμα αυτό που θέλουν, β) οι μάντζερ που είναι οργανωτικοί και επιλύουν κάθε πρόβλημα με τους συνεργάτες και τους εργαζόμενους, γ) ο μάντζερ που ασχολείται μόνο με τους εργαζόμενους και όχι με το έργο και δ) ο μάντζερ που ασχολείται μόνο με ότι είναι αναγκαίο και έχουν μια συμβατική πολιτική (Μάντζαρης 2003).

Επιστήμονες όπως ο Fiedler καταλήγουν ότι η συμπεριφορά του ατόμου, περιλαμβανομένης και του ηγέτη, προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητας του ατόμου και της κατάστασης μέσα στην οποία αυτό κινείται. Επίσης ο Fiedler έφτασε στο συμπέρασμα πως ο τρόπος ηγεσίας είναι ουσιαστικά μια μονοδιάστατη αντίληψη (Ζαβλανός 1998). Ένας ακόμη επιστήμονας ο Robert House υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που καθορίζουν με σαφήνεια τα «μονοπάτια μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να πετύχουν ταυτόχρονα υψηλή αποδοτικότητα και εργασιακή ικανοποίηση» (Ζαβλανός 1998). Η θεωρία ηγεσίας του Reddin υποστηρίζει πως κάθε κατάσταση απαιτεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Επίσης στην ενδεχομενική θεωρία των Hersey και Blanchard υποστηρίζουν πως ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του, τόσο για τη διάσταση του καθήκοντος και της οργάνωσης όσο και για τη διάσταση των αναγκών των μελών της, ανάλογα με την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιήσει ( Μάντζαρης 2003).

Όλες οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Συνεπώς επιχείρηση και περιβάλλον είναι δυο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες πότε ευνοϊκές και πότε δυσμενείς ή ακόμα και επικίνδυνες. Το οικονομικό-εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στην γενική κατάσταση της οικονομίας όπως αυτή αντανακλάται στο ΑΕΠ και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις ή προβλέψεις για πληθωριστικές τάσεις, ανεργία.

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα θεσμικά πλούσια μέσα στα οποία δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη δημογραφική κατάσταση και τάσεις αλλά και τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες. Το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση ή αλλιώς η κουλτούρα, όπως πολλοί ονομάζουν έχει αποδειχθεί πως παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην οργάνωση και διοίκηση όσο και στην λειτουργία της επιχείρησης.

Τέλος ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός είναι σήμερα μια βασική προϋπόθεση για να κρατά μια εταιρεία την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά. Η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται ως την τελευταία εξέλιξη που υπάρχει στην τεχνολογία. Μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην τεχνολογία γιατί μπορεί να αλλάζουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της. Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις προσπάθειες έρευνας να εκμεταλλευτούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Ακόμη προσπαθούν να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών. Το διεθνές περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.

Σε περιόδους κρίσεων, όπως η σημερινή, γίνεται πιο επιτακτική από ποτέ η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιών που καθοδηγούν τις ενέργειες των ηγετών των

επιχειρήσεων. Από τους επιχειρηματικούς ηγέτες απαιτείται , πλέον, να ικανοποιούν έναν αριθμό διαφορετικών απαιτήσεων και προσδοκιών. Αφενός θα πρέπει να επιδείξουν μια ικανότητα επίτευξης σταθερών θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων σε μια περίοδο ύφεσης και αφετέρου, αυτό να επιτευχθεί μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο που να εγγυάται τη σταθερότητα της επιχείρησης και την κοινωνική αποδοχή της.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

**1 Επιστημονική ερευνητική μέθοδος:** εννοιολογική προσέγγιση, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, είδη και στάδια

**1.1 Ορισμός :** Είναι μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων με βάση την εμπειρική πραγματικότητα. (Παρασκευόπουλος, 1993, 41)

**1.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα :**

- Στηρίζεται στη συστηματική μελέτη της εμπειρικής πραγματικότητας
- Ασχολείται με την ανακάλυψη νέων γνώσεων
- Χρησιμοποιεί για τη συλλογή των απαιτούμενων εμπειρικών δεδομένων ειδικά μέσα
- Στηρίζεται στην απρόσωπη-αντικειμενική ανάλυση
- Δίνει έμφαση στην ανακάλυψη γενικών αρχών και στη διατύπωση θεωριών.
- Τα ευρήματα της επιστημονικής έρευνας δεν είναι τελεσίδικη γνώση.
- Απολήγει σε μια γραπτή μελέτη
- Απαιτεί υπομονή.

**1.3 Είδη επιστημονικής έρευνας**

- Ως προς τον σκοπό : περιγραφική, ερμηνευτική
- Ως προς τη δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων: βασική έρευνα, εφαρμοσμένη
- Ως προς τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων : δειγματοληπτική, ατομική περίπτωση
- Ως προς το χώρο που διενεργείται η έρευνα : εργαστηριακή, βιβλιογραφική. Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 96

**1.4 Φάσεις / Στάδια της επιστημονικής έρευνας**

Προπαρασκευαστική φάση

- Επιλογή και διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος
- Καθορισμός της ερευνητικής διαδικασίας για τη συλλογή του εμπειρικού αποδεικτικού υλικού

Εκτελεστική φάση

- Συλλογή εμπειρικών δεδομένων
- Ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων

Έκθεση των πεπραγμένων

- Συγγραφή της ερευνητικής μελέτης
- Κοινολόγησή της στην επιστημονική κοινότητα

**1.5 Κριτήρια επιλογής ερευνητικού προβλήματος**

- Η πρωτοτυπία του θέματος
- Η αναφορά του σε σπουδαίο πρόβλημα
- Η δυνατότητα εξέτασης του θέματος με την επιστημονική ερευνητική μέθοδο
- Η δυνατότητα πραγματοποίησης της έρευνας (αντικειμενικοί-εξωτερικοί παράγοντες, ατομικοί προσωπικοί παράγοντες)

**1.6 Διαδικασία εντοπισμού του ερευνητικού προβλήματος**

- Εντοπισμός πολλών εναλλακτικών θεμάτων ερευνητικού ενδιαφέροντος

A. Μελέτη θεωρητικών πηγών

B. Συμμετοχή σε συνέδρια, παρακολούθηση διαλέξεων

Γ. Ανταλλαγή απόψεων για θέματα του κλάδου με διδάσκοντες

#### Δ. Η καθημερινή πράξη

- Καταγραφή θεμάτων
- Τελική επιλογή ενός θέματος (προσωπικά ενδιαφέροντα, κριτήρια επιλογής). Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 97

#### 1.7 Διαδικασία οριοθέτησης του ερευνητικού προβλήματος και διατύπωσης του

- Ανάλυση στις επιμέρους πλευρές
- Επιλογή ορισμένων παραμέτρων προσδιορισμός του κοινωνικού / γεωγραφικού πλαισίου που θα μελετηθεί
- Εντοπισμός και ορισμός των μεταβλητών της έρευνας

Ερευνητική μεταβλητή είναι καθετί που μεταβάλλεται [...] και που, συγχρόνως, μπορεί να μετρηθεί (Παρασκευόπουλος, 1993, 83). Ο εννοιολογικός ορισμός μιας μεταβλητής είναι αυτό που κοινώς αποκαλούμε “σημασία” του όρου (Παρασκευόπουλος, 1993, 84)

Ο λειτουργικός ορισμός μιας μεταβλητής [...] καθορίζει, επακριβώς, τις συγκεκριμένες διαδικασίες και παρατηρήσιμες- έκδηλες μορφές συμπεριφοράς που πρέπει να εξασφαλίσει ο ερευνητής, οι οποίες και θα εκφράζουν τη μεταβλητή αυτή στη συγκεκριμένη έρευνα. (Παρασκευόπουλος, 1993, 85).

Μορφές διατύπωσης του ερευνητικού προβλήματος / στόχων της έρευνας

- Ερευνητική υπόθεση : καταφατική πρόταση, όπου αποτυπώνεται ένας συγκεκριμένος στόχος της έρευνας ως πρόβλεψη για τα αναμενόμενα αποτελέσματα της έρευνας. (Παρασκευόπουλος, 1993, 90)
- Διερευνητικό ερώτημα : ερωτηματική πρόταση, σε ευθύ ή πλάγιο λόγο, όπου αποτυπώνεται ένας συγκεκριμένος στόχος της έρευνας απλώς ως το ζητούμενο να ερευνηθεί – να απαντηθεί, χωρίς καμία αναφορά στα αναμενόμενα αποτελέσματα. (Παρασκευόπουλος, 1993, 90)

#### 1.8 Συλλογή εμπειρικού αποδεικτικού υλικού

Στοιχεία που πρέπει να καθοριστούν

- Είδος εμπειρικών δεδομένων
- Πηγές από τις οποίες θα ληφθούν τα δεδομένα αυτά
- Μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή των δεδομένων Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 98
- Τόπος και χρόνος διεξαγωγής της έρευνας
- Προσωπικό και μέσα που θα απαιτηθούν για τη συλλογή των δεδομένων
- Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων

#### 1.9 Βασικά Μέρη και Περιεχόμενα των Επιστημονικών Εργασιών

Την ολοκλήρωση της διεξαγωγής μιας έρευνας ακολουθεί η σύνταξη του κειμένου, το οποίο περιλαμβάνει περιληπτικά την όλη διαδικασία και καταλήγει στα σημαντικότερα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από αυτήν. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι παρουσίασης του κειμένου των επιστημονικών εργασιών, την αποτελούν συνήθως τα εξής κύρια μέρη:

1. Η εισαγωγή, η οποία περιλαμβάνει: μια σύντομη περιγραφή της προϋπάρχουσας κατάστασης και του προβληματισμού ή του κενού το οποίο επιβάλλει την περαιτέρω έρευνα και μελέτη τη σημασία της έρευνας και τον επιδιωκόμενο σκοπό.
2. Το θεωρητικό υπόβαθρο (literature overview) και η αποσαφήνιση των κύριων εννοιών και όρων, που προσδιορίζουν το θέμα.
3. Η ακολουθούμενη μεθοδολογία, η οποία συνήθως περιλαμβάνει την υπόθεση, το μοντέλο, το δείγμα και τη μεθοδολογία με βάση την οποία θα γίνει η επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων.

4. Τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων (findings, results).

5. Τα κύρια συμπεράσματα, η ερμηνεία και ο σχολιασμός τους (conclusions and discussion).

6. Η βιβλιογραφία (references).

Βεβαίως οι ερευνητές έχουν κάποια διακριτική ευχέρεια να παρουσιάσουν την εργασία τους με τη μορφή εκείνη που κατά τη γνώμη τους ανταποκρίνεται καλύτερα στη φύση του αντικειμένου και να επιλέξουν για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων να χρησιμοποιήσουν πίνακες, ιστογράμματα, εικόνες, γραφήματα, διαγράμματα, σκίτσα κλπ. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι βασικοί και γενικότερα Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 99 αποδεκτοί κανόνες που αφορούν τα στάδια συγγραφής των επιστημονικών εργασιών, τους οποίους οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να έχουν υπόψη τους και να ακολουθούν.

## **2 Μελέτη Περίπτωσης**

### **2.1 Εισαγωγή**

Η μελέτη περίπτωσης (ΜΠ) ταξινομείται στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών. Η ποιοτική έρευνα είναι μια διερεύνηση που θεμελιώνεται στην υπόθεση ότι άτομα κατασκευάζουν κοινωνική πραγματικότητα με την μορφή σημασιών και ερμηνειών, και ότι αυτές οι κατασκευές τείνουν να γίνονται μεταβατικές και περιπτωσιακές. Η κυριαρχούσα μεθοδολογία είναι να αντληθούν αυτές οι σημασίες και ερμηνείες με την εντατική μελέτη περιπτώσεων σε φυσικούς χώρους και με την υποβολή των ευρημάτων σε αναλυτική επαγωγή. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της Ηγεσίας και της Παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του τραπεζικού κλάδου. Ο σκοπός είναι:

- Η πρώτη επαφή και η γνωριμία με το χώρο των τραπεζών
- Η αποτύπωση της παρούσας κατάστασης
- Η σύνδεση των εννοιών Ηγεσίας και Παρακίνησης

Επομένως, μελέτη περίπτωσης είναι μια σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου (περίπτωση) στο φυσικό του περιβάλλον και από την προοπτική γωνία των συμμετεχόντων στη λειτουργία του φαινομένου αυτού.

### **2.2 Μεθοδολογία**

Ο σχεδιασμός μιας ΜΠ ξεκινά με την χάραξη ενός ερευνητικού προβλήματος και τον ερευνητικό στόχο. Τα άλλα βήματα είναι ο σχεδιασμός έρευνας η συλλογή δεδομένων, η ανάλυση των δεδομένων η άντληση συμπερασμάτων και η συγγραφή της έκθεσης της ΜΠ. Η χάραξη του προβλήματος. Το πρώτο βήμα του σχεδιασμού είναι η ταυτοποίηση ενός προβλήματος που Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις ενδιαφέρει τον ερευνητή και είναι άξιο διερεύνησης. Όταν ταυτοποιηθεί το πρόβλημα της έρευνας στη συνέχεια πρέπει να μεταφραστεί σε σαφείς στόχους. Όταν επιλέγουμε το πρόβλημα έρευνας για μια ΜΠ, πρέπει να σκεφτούμεσοβαρά την πρόσβασή μας στα υποκείμενα της έρευνας, η οποία αφορά:

- προσδιορισμό των ανθρώπων με τους οποίους θα κάνουμε την πρώτη μας επαφή
- επιλογή της καλύτερης μεθόδου επικοινωνίας (τηλέφωνο, e-mail, επιστολή, προσωπική επίσκεψη κτλ.)

- απόφαση πώς να εκφράσουμε το αίτημά μας (λ.χ. το όφελος που θα προκύψει από τα ευρήματα της ΜΠ σε ατομικό ή κοινωνικό επίπεδο) και
- η ετοιμότητα να απαντήσουμε σε ερωτήματα και να αντιμετωπίσουμε ανησυχίες,

που μπορεί να προκύψουν πριν, αλλά και μετά, μας δοθεί η άδεια πρόσβασης.

Πολλές φορές η συλλογή δεδομένων για μια ΜΠ δημιουργεί προβλήματα ηθικής. Κάποιος μπορεί τη στιγμή που του παίρνουμε συνέντευξη να εκδηλώσει συναισθηματική δυσκολία να εκφράσει προσωπικές απόψεις ή αμφιλεγόμενες αξίες. Επίσης, η ανάλυση προσωπικών δεδομένων μπορεί να δημιουργήσει νομικά ή ηθικά προβλήματα, εκτός αν υπάρξει ειδική συγκατάθεση χάριν ερευνητικών σκοπών. Για τους παραπάνω λόγους, ενδεχόμενα προβλήματα ηθικής πρέπει να ληφθούν υπόψη και να αντιμετωπιστούν προληπτικά κατά τη χάραξη του προβλήματος της ΜΠ. Ερευνητικός Στόχος Στη παρούσα διπλωματική εργασία στόχος μας είναι η εμπειρική έρευνα σε θέματα που σχετίζονται με την Ηγεσία και την Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις- οργανισμούς. Αντικείμενο συγκριτικής μελέτης αποτελούν δύο χρηματοοικονομικοί οργανισμοί η Αγροτική Τράπεζα και η Τράπεζα Κύπρου, που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά ενώ παράλληλα αναπτύσσουν την παρουσία τους σε επιλεγμένες χώρες της Ευρώπης. Συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται στην άντληση στοιχείων αναφορικά με τη διαδικασία άσκησης Ηγεσίας που ακολουθεί η κάθε μία από τις επιχειρήσεις, το βαθμό που επηρεάζουν τα αποτελέσματα για την απόδοση των εργαζομένων στην Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις πολιτική των κινήτρων ενώ στο τέλος παρουσιάζονται συμπεράσματα που προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα.

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει ζητήματα θεωρητικής υποστήριξης της έρευνας, συλλογής πρωτογενών δεδομένων, ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων. Στη παρούσα έρευνα η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η μελέτη περίπτωσης (casestudy). Η ανάλυση ενός case study αποτελείται από τη συστηματική συλλογή δεδομένων, ανάλυση των πληροφοριών και σύνταξη έκθεσης με τα εξαγόμενα συμπεράσματα.

Μέθοδοι συλλογής δεδομένων:

Είναι δυνατόν σε μια ΜΠ να την αρχίσουμε με μια μέθοδο συλλογής δεδομένων και σταδιακά να αλλάξουμε μέθοδο ή να προσθέσουμε και άλλες μεθόδους. Η χρησιμοποίηση πολλών μεθόδων συλλογής δεδομένων για ένα φαινόμενο μπορεί να ενισχύσει την εγκυρότητα των ευρημάτων μιας ΜΠ, μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται 'τριγωνικοποίηση' (triangulation μέθοδοι έρευνας (ποσοτικής και ποιοτικής) μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια). Όλες οι γνωστές ΜΠ (Στατιστικές τεχνικές, δειγματοληψία, τεστ και αυτο-αναφορές, ερωτηματολόγια, δομημένες συνεντεύξεις, παρατήρηση και ανάλυση περιεχομένου).

Μιλώντας για την παρούσα έρευνα η συγκέντρωση των δεδομένων για το εμπειρικό κομμάτι γίνεται από δύο πηγές. Αρχικά αναζητούνται στοιχεία για τις δύο επιχειρήσεις από την αρθρογραφία, τη βιβλιογραφία και τις πηγές του διαδικτύου και στη συνέχεια η άντληση του πρωτογενούς υλικού πραγματοποιείται από προσωπικές, μη δομημένες συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη όλων των βαθμίδων προερχόμενων και από τις δύο εταιρίες.

Η μη δομημένη συνέντευξη συμβάλει στην ανάπτυξη συζήτησης με μεγάλη δυνατότητα ευελιξίας και ελευθερίας, κατευθυνόμενη από τον ερευνητή επιτρέποντας την άντληση ουσιαστικών στοιχείων. Η χρήση πολλαπλών μεθόδων συλλογής δεδομένων, πηγών δεδομένων, αναλυτών, ή θεωριών ως επιβεβαιωτικά τεκμήρια για

την εγκυρότητα ευρημάτων ποιοτικής έρευνας. Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες διαμορφώνονται βάσει των θεμάτων που προσεγγίστηκαν από την θεωρητική επισκόπηση. Κατά την ανάπτυξη των ερωτήσεων δόθηκε έμφαση σε ζητήματα που αφορούν την άσκηση Ηγεσίας και στη διαδικασία παροχής κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό. Το κράτημα σημειώσεων σε επαφές πεδίου. Προτείνεται ο ερευνητής να χρησιμοποιεί τυποποιημένα έντυπα για να ανακεφαλαιώνει γεγονότα συλλογής δεδομένων. Τα συμπληρωμένα έντυπα μπορούν να αποκαλύψουν κενά πληροφόρησης, με αποτέλεσμα να φανεί η ανάγκη για περαιτέρω συλλογή δεδομένων. Επίσης μπορούν να προτείνουν ελπιδοφόρες κατευθύνσεις για επόμενα στάδια συλλογής δεδομένων και ανάλυσης. Ένα τέτοιο τυποποιημένο έντυπο είναι ένα φύλλο σύνοψης επαφής, στο οποίο ο ερευνητής σημειώνει συνοπτικά τι έμαθε σε κάθε παρατήρηση ή συνέντευξη πεδίου. Το έντυπο μπορεί να προσχεδιαστεί για την καταγραφή συγκεκριμένων λεπτομερειών που ενδιαφέρουν τον ερευνητή, π.χ. τα άτομα, γεγονότα, ή καταστάσεις που είχαν σχέση με μια επαφή, τις πλέον ενδιαφέρουσες ή προβληματικές πλευρές κατά την επαφή, ή ιδέες γύρω από το προς τα πού πρέπει ο ερευνητής να στρέψει την προσοχή του κατά την επόμενη επαφή. Ο συλλογισμός «από το τέλος στην αρχή».

Εδώ η συμβουλή προς τους ερευνητές ΜΠ είναι να εργάζονται «από την αρχή-προς το τέλος», αλλά να σκέπτονται «από το τέλος-στην αρχή». Αυτή η προσέγγιση αφορά τη συνεχή θεώρηση από τον ερευνητή ολόκληρης της έρευνας μέχρι το τέλος της. Αυτή η θεώρηση γίνεται από το ξεκίνημα της έρευνας, με τη διατύπωση του προβλήματος. Με αυτόν το συλλογισμό ο ερευνητής μπορεί να προνοεί τους τύπους δεδομένων που πρέπει να συλλεχθούν, και σε ποιο βάθος. Η τελική ανάλυση των δεδομένων.

Ακόμη και μια απλή ΜΠ παράγει πάρα πολλές σελίδες με σημειώσεις παρατήρησης, πρακτικά συνεντεύξεων και ντοκουμέντα που συλλέχθηκαν στο πεδίο. Η ανάλυση όλων αυτών των δεδομένων γίνεται κυρίως με τριών τύπων προσέγγιση: Ερμηνευτική ανάλυση, δομική ανάλυση και συλλογιστική ανάλυση. Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Η «ερμηνευτική ανάλυση» εξετάζει τα δεδομένα διεξοδικά για να αναδυθούν κεντρικά ζητήματα, εννοήσεις και σχηματισμοί που περιγράφουν και ερμηνεύουν το υπό μελέτη φαινόμενο. Η ανάλυση αυτή βοηθάει τους ερευνητές με τη χρήση Η/Υ να καταλήξουν σε συμπεράσματα ακολουθώντας τα εξής βήματα: Κατάτμηση της βάσης δεδομένων, ανάπτυξη κατηγοριών, κωδικοποίηση τμημάτων και ομαδοποίηση των τμημάτων κατηγοριών.

Η «δομική ανάλυση» ποιοτικών δεδομένων είναι μια διαδικασία που εξετάζει τα δεδομένα μιας ΜΠ με σκοπό να εντοπιστούν ίχνη σύμφυτα σε προφορικές επικοινωνίες, κείμενα, γεγονότα, ή άλλα φαινόμενα. Ο ερευνητής ψάχνει για ίχνη που είναι σύμφυτα στα δεδομένα. Σε σύγκριση με την ερμηνευτική ανάλυση, εδώ δεν απαιτείται συμπερασματική θεώρηση. Επομένως η δομική ανάλυση δεν προσφέρεται για ΜΠ επιχειρηματικότητας.

Η «Συλλογιστική Ανάλυση» ποιοτικών δεδομένων είναι μια διαδικασία στην οποία ο ερευνητής στηρίζεται κυρίως σε προαίσθηση και στη κρίση του, ώστε να μπορέσει να απεικονίσει και να αξιολογήσει το φαινόμενο που διερευνά. Ένας τρόπος να κατανοήσουμε την συλλογιστική ανάλυση δεδομένων είναι να τη συγκρίνουμε με καλλιτεχνικές προσπάθειες. Ο καλλιτέχνης συλλογίζεται πάνω σε φαινόμενα και στη συνέχεια τα απεικονίζει με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκαλύψει τα χαρακτηριστικά τους και την ουσία. Πολλοί ερευνητές ΜΠ κάνουν τους ίδιους συλλογισμούς και απεικονίσεις. Η συλλογιστική ανάλυση προσφέρεται για διεξοδικές περιγραφικές έρευνες, αλλά βοηθάει επίσης στην ανακάλυψη δομικών εννοιών, θεμάτων και

σχηματισμών. Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

### **2.3 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία των ΜΠ**

Η ποιότητα ΜΠ συνήθως κρίνεται με τρία κριτήρια εγκυρότητας και ένα κριτήριο αξιοπιστίας. Είναι τα εξής:

1. Εγκυρότητα δομικής έννοιας- ο βαθμός στον οποίο ένα μέτρο που χρησιμοποιείται σε μια ΜΠ καταστεί λειτουργικές τις έννοιες που διερευνώνται.
2. Εσωτερική Εγκυρότητα- ο βαθμός στον οποίο ο ερευνητής τεκμηρίωσε αιτιατή σχέση μεταξύ X και Y, αποδεικνύοντας ότι άλλοι παράγοντες δεν αιτιολογούν την ύπαρξη του Y. Αυτό το κριτήριο δεν ισχύει για τις περιγραφικές ΜΠ, επειδή αυτές δεν επιδιώκουν να αναγνωρίσουν αιτιατά ίχνη μέσα σε φαινόμενα.
3. Εξωτερική Εγκυρότητα- ο βαθμός στον οποίο τα ευρήματα μιας ΜΠ μπορούν να γενικευθούν για άλλες παρόμοιες ΜΠ.
4. Αξιοπιστία- ο βαθμός στον οποίο άλλοι ερευνητές θα καταλήξουν σε παρόμοια ευρήματα σε μια ΜΠ που θα χρησιμοποιεί ακριβώς τις ίδιες διαδικασίες με αυτές που χρησιμοποίησε ο πρώτος ερευνητής. Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

- **Μελέτη περίπτωσης (Άσκηση)**

## **ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ**

### **ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ**

#### **1 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

##### **1.1 ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ**

Η ΑΤΕbank από το 1929 που ιδρύθηκε ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα μέχρι σήμερα, συμβάλλει ουσιαστικά στην εξέλιξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Είναι Τράπεζα με τεράστια κοινωνική προσφορά. Επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.

Με ανθρώπινο πρόσωπο. Οι πελάτες της την προτιμούν για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.

Επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει και εμπνέει τους ανθρώπους της παρέχοντας δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.

Εξασφαλίζει κερδοφορία για τους μετόχους της, και δημιουργεί πραγματικές αξίες συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της

κοινωνίας. Είναι σύγχρονη και τράπεζα εμπιστοσύνης για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

[www.atebank.gr](http://www.atebank.gr) Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

Αυτά τα στοιχεία προσδιορίζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενός μεγάλου χρηματοπιστωτικού Ομίλου που έχει συνδέσει το όνομά του με την εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας. Η ΑΤΕbank ως «ενεργός συλλογικός πολίτης», ο οποίος με βασικά κίνητρα την αλληλεγγύη και την απόδοση στην κοινωνία μέρους των κερδών της, επενδύει στην εκπαιδευτική διαδικασία, στην πολιτιστική, αθλητική και την κοινωνική προσφορά.

## 1.2 ΓΕΝΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύεται το 1929. Λειτουργήσε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, [www.atebank.gr](http://www.atebank.gr).

Η χορηγική δραστηριότητα της ΑΤΕbank προσδιορίζεται από τις αρχές της σύγχρονης επιχείρησης που καταξιώνεται καθημερινά τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά, στηριζόμενη στον οικονομικό ορθολογισμό και τις αξίες της κοινωνίας. Με σεβασμό στο περιβάλλον, στους θεσμούς, στον πολιτισμό και πάνω από όλα στον άνθρωπο. Η Χορηγία ως δραστηριότητα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελεί επένδυση στην εταιρική κοινωνική προσωπικότητα και έχει ως μοναδικό αντιστάθμισμα την πίστωση της Τράπεζας με την εικόνα της ως "ενεργού συλλογικού πολίτη".

Τα βασικά χορηγικά κίνητρα είναι η αλληλεγγύη και η απόδοση στην κοινωνία μέρους των κερδών, με τη μορφή της κοινωνικής, εκπαιδευτικής, πολιτιστικής αθλητικής προσφοράς, ανάλογα με τους τομείς εφαρμογής της χορηγίας:

1. Κοινωνική Υπευθυνότητα
2. Τέχνες και Πολιτισμός
3. Παιδεία και Εκπαίδευση
4. Αθλητισμός
5. Διεθνής Κατοχύρωση Σημάτων για το Ελληνικό Λάδι
6. Υγεία
7. Περιβάλλον Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις βασικούς πυλώνες δραστηριοποίησής της με προσφορά πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς και με ταχεία διανομή των κοινοτικών επιδοτήσεων.

Η ΑΤΕbank είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στο Ν. 2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο τη δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σήμερα, ο ρόλος της ΑΤΕbank έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών.

Από τις αρχές τις δεκαετίας του '80 η ΑΤΕbank εμπλούτισε τις δραστηριότητες της, παρέχοντας ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο προς τα φυσικά πρόσωπα - πελάτες όσο και στις ατομικές και λοιπές επιχειρήσεις.

Το 1991 μετατρέπεται σε Α.Ε. και το 2000 πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και εισάγεται στο Χ.Α.Α.

Το 2004 και 2005, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου (Ιούνιος 2005), με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική

εφαρμογή του νόμου για τα Πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής της εικόνας.

Το 2006, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά ποσοστού της AIKBanka στη Σερβία και της MINDBank (Ιούλιος 2006) στη Ρουμανία, η οποία μετασχηματίζεται σε ATEbank Romania και επιτυγχάνει την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες. ATEbank, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ATEbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης (Νοέμβριος 2005), επιβεβαιώνει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Το νέο όνομα και η σύγχρονη εταιρική εικόνα της ATEbank οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέρασμα της Τράπεζας στη νέα εποχή ως Τράπεζας όλων των Ελλήνων, όλων των ηλικιών και όλων των επαγγελματικών και κοινωνικών κατηγοριών. ([www.atebank.gr](http://www.atebank.gr). Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις). Με ισχυρή κεφαλαιακή δομή, αυξανόμενη κερδοφορία, με αποτελεσματική και σύγχρονη διοίκηση, με διαφάνεια στη λειτουργία της, καθώς και επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία, η ATEbank στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή της στο ελληνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Διαθέτοντας το δεύτερο μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και το μεγαλύτερο στην Ελληνική Περιφέρεια, προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο

χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε εταιρίες και ιδιώτες. Με έμπειρο, εξειδικευμένο, φιλικό και συνεχώς εκπαιδευόμενο προσωπικό, το οποίο ενημερώνεται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της, επιτυγχάνει ταχύτητα και διαρκή ανάπτυξη, βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλύπτει κάθε ανάγκη του πελάτη.

Επενδύει στο έργο του μετασχηματισμού των καταστημάτων της με στόχο την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, ώστε να λαμβάνουν την πιο συμφέρουσα χρηματοοικονομική απόφαση.

Η ATEbank με σταθερό ευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εταιριών, που δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες, πιστωτικές κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια, χρηματοδοτική μίσθωση, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαχείρισης κεφαλαίων κ.α.

Η ATEbank είναι η Τράπεζα συνεργάτης που με την κατανόηση, την αμεσότητα, την ευαισθησία και κοινωνική ευθύνη, εξασφαλίζει γρήγορες και ευέλικτες λύσεις σε διαφορετικές ομάδες κοινού και ικανοποιεί όλες τις χρηματοοικονομικές ανάγκες τους.

Το μέγεθος και η ιστορία της εγγυώνται το κτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

Οι εταιρίες Ομίλου :

- ATE Αμοιβαία
- ATE Ασφαλιστική
- ATE Κάρτα
- ATE Τεχνική
- ATE Χρηματιστηριακή
- ATE Leasing
- ATE Rent
- ATEbank Romania



- ΑΤΕxceliki

### 1.3 ΟΡΑΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η ΑΤΕbank είναι μια Τράπεζα:

- Επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.
- Με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.
- Που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)
- Που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας.
- Σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### 1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η Αγροτική Τράπεζα, ανταποκρινόμενη στον ρόλο της, ως χρηματοπιστωτικός όμιλος, αλλά και στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς έχει προβεί σε μία σειρά στρατηγικών ενεργειών, με ποιοτικούς μεταξύ άλλων, μετασχηματισμούς στην λειτουργική της δομή, έτσι ώστε ο πελάτης να τεθεί και στην πράξη στο επίκεντρο της οργανωτικής της προσπάθειας. Η ΑΤΕ προχώρησε σε αλλαγή ονόματος και σε ανανέωση των προσώπων των καταστημάτων της με γενικότερη βελτίωση των υποδομών της και αλλαγή εμφάνισης των καταστημάτων της σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς ώστε να είναι συμβατή με τη λογική της εξωστρέφειας και της έμφασης στην ανάπτυξη εργασιών ενώ το μεγάλο δίκτυο που διαθέτει της δίνει την ευχέρεια με τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στον τραπεζικό χώρο.

Ειδικότερα, η τράπεζα στοχεύει στη συστηματική βελτίωση της εικόνας της και της τοποθέτησής της στο μυαλό του πελάτη με τακτική διαφήμιση στον τύπο και στα ΜΜΕ, καθώς και με τη βελτίωση της εξωτερικής της εμφάνισης των καταστημάτων (αφίσες, πινακίδες, κουρτίνες ) και της έμφασης του προσωπικού της ( δημιουργία εικόνας επαγγελματία που σέβεται τον πελάτη ). Η ΑΤΕ πιστεύει στις δυνατότητες που παρέχουν τα ηλεκτρονικά μέσα Intranet και Internet και θέλει να συνεχίσει να τα αξιοποιεί στη προσπάθεια βελτίωσης των συστημάτων εσωτερικής επικοινωνίας που διαθέτει. Ο εξοπλισμός και οι εφαρμογές πληροφορικής βελτιώνονται συνεχώς. Δίνονται νέες δυνατότητες στην διεύρυνση της επικοινωνίας με τον πελάτη μέσω των επενδύσεων σε ΑΤΜ και στην ηλεκτρονική τραπεζική. Η μεγαλύτερη επένδυση που (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις), πραγματοποιήθηκε το 2004 αφορούσε στον τομέα της ασφάλειας, στο disaster discovery και στην υλοποίηση ενός γενικότερου project ασφάλειας, ενώ σημαντικές επενδύσεις έγιναν και σε εφαρμογές που συμβάλλουν στην υλοποίηση της

πελατοκεντρικής στρατηγικής (στοχοθεσία, αποδοτικότητα πελατών, επέκταση συναλλαγών με ΑΤΜ, υποστηρικτικές εργασίες Dealing room, κ.α.). Το 2004 ξεκίνησε ακόμα η παραγωγική λειτουργία του νέου συστήματος κοστολόγησης και διαχείρισης των λειτουργικών εξόδων ανά κέντρο κόστους καθώς και των προϊόντων και υπηρεσιών ανά πελατειακή διεύθυνση της Τράπεζας. Το εν λόγω σύστημα αποτελεί ισχυρό εργαλείο στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Καρπός όλων των παραπάνω είναι η νέα λειτουργική δομή των καταστημάτων, που αποβλέπει στην επίτευξη ενεργητικών πωλήσεων και γενικότερα στην δυναμική προώθηση των προϊόντων που διατίθενται κάθε φορά ( νέα στεγαστικά και επενδυτικά προϊόντα ), ώστε να αυξηθεί ο όγκος των σχετικών εργασιών και αποτελεσμάτων τους και κατ' επέκταση, να διευρυνθεί το μερίδιο της αγοράς που κατέχει.

Το οργανόγραμμα της τράπεζας, όπως φαίνεται και από το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί, στηρίζεται στις αρχές της πελατοκεντρικότητας, δηλαδή δημιουργία μονάδων με ευθύνη την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των αγορών-στόχων και την ανάπτυξη προϊόντων που θα καλύπτουν το σύνολο των αναγκών τους, στην μετατροπή των καταστημάτων σε σημεία πώλησης, στην ευελιξία των καταστημάτων του δικτύου, στην κεντρική ευθύνη διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και στην υπεύθυνη και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα από διαδικασίες, συστήματα και πρακτικές ( π.χ. role out, δηλαδή κατανομή ρόλων) που αριστοποιούν την απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίτευξη της Τράπεζας, ικανοποιώντας την ίδια στιγμή τις προσωπικές φιλοδοξίες των εργαζομένων. Επιχειρείται η μείωση του λειτουργικού κόστους των καταστημάτων μέσα από τις τυποποιημένες και χαμηλότερου κόστους διαδικασίες καθώς επίσης συγκέντρωση υποστηρικτικών εργασιών και της διαχείρισης κινδύνου ώστε το κατάστημα να εστιάσει σε νέες προσοδοφόρες λειτουργίες. Έχει γίνει εξορθολογισμός της κατανομής ανθρωπίνων πόρων στη βάση αντικειμενικών κριτηρίων και εστίαση σημαντικής μερίδας του προσωπικού στον τομέα πωλήσεων, γεγονός που συνεπάγεται βελτίωση της οικονομικής κατάστασης κάθε μονάδας. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

Οι ενδοτραπεζικές σχέσεις είναι τυπικές μεταξύ των εργαζομένων διαφόρων βαθμίδων, οι διάλογοι επικοινωνίας είναι ανοιχτοί και λειτουργούν αμφίδρομα όσον αφορά στη γνώση. Η αμφίδρομη επικοινωνία των μελών ενός οργανισμού είναι καίριας σημασίας και γι' αυτό το λόγο παρέχονται διάφορα κανάλια. Τα μέσα και εργαλεία που χρησιμοποιεί η Τράπεζα για αποτελεσματική επικοινωνία είναι ο εσωτερικός διαδικτυακός χώρος (Intranet) η ηλεκτρονική επικοινωνία (e-mail) και τα εσωτερικά έντυπα επικοινωνίας. Επιπροσθέτως οι εταιρικές εκδηλώσεις, οι συναντήσεις μονάδων, η αξιολόγηση της απόδοσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και τα εκπαιδευτικά προγράμματα παρέχουν την απαραίτητη ομαδική επικοινωνία που απαιτείται για σωστή λειτουργία του οργανισμού.

Η Αγροτική Τράπεζα έχει στο επίκεντρο του οράματός της τον άνθρωπο είτε ως πελάτη είτε ως εργαζόμενο. Αυτός ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός μεταφέρεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και κυρίως στην ηγεσία. Τα νεότερα κυρίως στελέχη της Τράπεζας διαθέτουν ηγετικές ικανότητες αλλά σίγουρα όπως κάθε συνεχόμενος αναπτυσσόμενος οργανισμός χρειάζεται αλλαγές στην άσκηση της ηγεσίας ώστε να συμβαδίζει και με τις αλλαγές του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Κάποιες από τις αλλαγές στην άσκηση της ηγεσίας θα μπορούσαν να είναι στα

κίνητρα των εργαζομένων αλλά και στον τρόπο συμπεριφοράς των προϊσταμένων προς υφισταμένους.

«Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί. Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

Σύμφωνα με τις μορφές ηγεσίας κατά Likert, ο τύπος ηγεσίας όπου παρατερείται στα πλαίσια του οργανισμού είναι ο συμβουλευτικός τύπος ηγεσίας δηλαδή ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του και η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά. Ωστόσο υπάρχουν και στοιχεία από το συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας δηλαδή ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία. Συμπερασματικά έχουμε εργαζόμενους με ανάμιξη στη παραγωγή/εργασία. Όλοι οι φορείς (ανθρώπινο δυναμικό, στελέχη και μέτοχοι) έχουν ενεργό συμμετοχή στα τεκταινόμενα και έχουν την ευχέρεια έκφρασης και εκδήλωσης προσωπικών απόψεων πάνω σε θέματα εργασίας, επίλυσης προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Συσχετίζοντας την Οργανωσιακή Κουλτούρα και τη Ηγεσία η Αγροτική Τράπεζα εφαρμόζει κυρίως το μοντέλο της ιεραρχίας. Αναλυτικότερα η Αγροτική Τράπεζα έχει σαφή εστίαση στο εσωτερικό του Οργανισμού και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Οι ενδοτραπεζικές σχέσεις στην Αγροτική Τράπεζα βασίζονται στην ιεραρχία και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλής με την κατεύθυνση και τον έλεγχο, τον συντονισμό και την οργάνωση, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα που τους ασκείται από την Διοίκηση. Επομένως σήμερα υιοθετούνται νοοτροπίες της αγοράς και του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα η οργανωσιακή κουλτούρα της Τράπεζας να παραμερίσει σταδιακά τις αγκυλώσεις που προέκυπταν από τις δημοσιοϋπαλληλικές νοοτροπίες του παρελθόντος.

Στην Αγροτική Τράπεζα ηγεσία σημαίνει συνεργασία, υποστήριξη και παρακίνηση για απελευθέρωση του δυναμικού των εργαζομένων, αλλά και καθοδήγηση και έμπνευση για βελτιστοποίηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων. Επίσης, η ηγεσία είναι ενεργοποιημένη ανταγωνιστικά που επιδιώκει αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσμάτων κινητοποιημένη και από την πορεία των ανταγωνιστικών τραπεζών. Τέλος, η ηγεσία της Αγροτικής Τράπεζας είναι οργανωτική και συντονιστική που με τη γνώση και με την πείρα της συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

## **1.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για την Αγροτική Τράπεζα τον κινητήριο μοχλό στην προσπάθεια που καταβάλλει για συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη. Ιδιαίτερα σήμερα, που βρισκόμαστε αντιμέτωποι με ένα δύσκολο και έντονα ανταγωνιστικό χρηματοοικονομικό περιβάλλον, η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται σε συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Στην Αγροτική Τράπεζα αποδίδεται υψηλή σημασία τόσο στην αξιοποίηση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην εκπαίδευσή του, προκειμένου να καλυφθούν οι επιχειρησιακές ανάγκες και να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας. Η εταιρική δικαιοσύνη, η αξιοκρατία, το κτίσιμο εμπιστοσύνης και η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και Διοίκησης, αποτελούν αδιαπραγμάτευτες αξίες για την Τράπεζα.

Η Τράπεζα προσφέρει ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται στο μέγιστο η ομαδικότητα, η συνεργασία, η ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων. Στόχος της Τράπεζας είναι η ανάπτυξη, προώθηση και διατήρηση του υφιστάμενου προσωπικού καθώς και η προσέλκυση νέου, καταρτισμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού. Η γενική μόρφωση του προσωπικού, μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση του τουλάχιστο να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις) από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν για την ΑΤΕbank, το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της Τράπεζας αντανακλάται στον κομβικό ρόλο που έχει αναλάβει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ουσιαστικός συνεργάτης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπων της, σε άρρηκτη ενότητα με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, στη δυναμική πορεία ανάπτυξής της και επίτευξης των εταιρικών της στόχων.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών. Ειδικότερα:

- Φροντίζει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
- Εξελίσσει τα συστήματα αξιολόγησης ώστε να συνδεθούν τελικά με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση.
- Διαμορφώνει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης βελτιώνοντας τα συστήματα παροχών και κινήτρων.

- Μεριμνά για την ενίσχυση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

## **1.6 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Η υποκίνηση/ παρακίνηση, αν προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό, είναι η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (Μ.Κουτούζης,1999). Όμως από μόνη της δεν αρκεί για να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος αφού κυρίως βοηθάει στο να βελτιωθεί η απόδοση κάποιου εργαζόμενου. Για την επίτευξη του στόχου απαιτούνται επίσης ικανότητες και γνώσεις από την πλευρά των εργαζομένων όπως επίσης και η ικανότητα του manager. Η ικανότητα του τουριστικού manager να υποκινεί το προσωπικό, κρίνεται θεωρητικά και πρακτικά ως η πλέον απαραίτητη στο τουριστικό management (Ε.Βελισσαρίου et al, 2000). Και αυτό γιατί λόγω της ιδιομορφίας της εργασίας, συχνά τους ζητά να υπερβούν τα όρια των συμβατικών υποχρεώσεων ειδικά σε περιόδους αιχμής. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπιστεύονται τον manager για τις αποφάσεις που λαμβάνει αλλά και να μην αμφισβητούν τις ικανότητές του, για να αποφευχθούν προβλήματα συνεργασίας που τελικά θα έχουν αντίκτυπο στις παρεχόμενες προς τους τουρίστες υπηρεσίες. Δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε όμως τη δυσκολία που εμπεριέχει η διαδικασία της υποκίνησης και που δεν είναι άλλη από το να διαγνώσει ο manager τις ανάγκες και τα κίνητρα που κινητοποιούν τον κάθε εργαζόμενο, γιατί η μορφή της παρακίνησης διαφέρει ανάλογα με το τι αποτελεί κίνητρο για κάθε εργαζόμενο. Μέσω της υποκίνησης οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι, θα ικανοποιηθούν για ό,τι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται, τα κίνητρα αυτά πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο.

Στην Αγροτική Τράπεζα ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων με την λειτουργία επί σειρά ετών ενός άρτια οργανωμένου εκπαιδευτικού κέντρου. Η εκπαίδευση αποτελεί μια σημαντική τεχνική οργανωσιακής ανάπτυξης που η Τράπεζα μπορεί ν' αξιοποιήσει για να πετύχει την αλλαγή που χρειάζεται για την καλύτερη προσαρμογή της στις νέες συνθήκες (εκπαίδευση πληροφορικής, τραπεζικής, διοίκησης, παιδαγωγική ). Η συνεχής εκπαίδευση σε νέα αντικείμενα αποτελεί βασικό όπλο στη σταδιοδρομία κάθε υπαλλήλου ώστε να μη απαξιώνεται επαγγελματικά και να αναπτύσσει νέες δεξιότητες. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

Η γενική μόρφωση του προσωπικού, μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση του τουλάχιστο να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με

πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης. Η επιλογή του ανθρώπινου κεφαλαίου, λόγω του γεγονότος πως το ελληνικό δημόσιο κατέχει το 75,18% των μετοχών, πραγματοποιείται μέσω δημοσίων διαγωνισμών του ΑΣΕΠ. Ωστόσο, όσον αφορά την κάλυψη θέσεων για τις οποίες απαιτούνται ειδικά προσόντα ο Οργανισμός προσανατολίζεται στην αγορά εργασίας. Το σύστημα προαγωγών υποστηρίζεται εσωτερικά και αυτό σημαίνει υποστήριξη και δημιουργία προοπτικών για το ήδη υπάρχον δυναμικό. Το προσωπικό κινητοποιείται μέσα από την ανάδειξη στελεχών, τα οποία είχαν παγιδευτεί σε προηγούμενα συστήματα εξέλιξης και τα οποία αισθάνονται ηθική ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειά τους, καθώς επίσης μέσα από την αναβάθμιση πολλών στελεχών της Τράπεζας, τα οποία άξια ανέλαβαν υψηλότερες θέσεις. Πάντως υπάρχει ευελιξία ως προς το θέμα πλήρωσης διευθυντικών θέσεων και από εξωτερικά στελέχη ύστερα από τροποποίηση του οργανισμού που ίσχυε για την περίπτωση που δεν υπάρχουν στελέχη της Τράπεζας με τα απαιτούμενα προσόντα.

Το σύστημα αμοιβών είναι ενιαίο για το σύνολο του προσωπικού ανάλογα με την ιεραρχία και την θέση που κατέχει στην υπηρεσιακή ιεραρχία. Πάντως η συγκράτηση των μισθών σε επίπεδο διευθυντικών στελεχών και οι μικροδιαφοροποιήσεις μεταξύ κεντρικής διοίκησης και δικτύου αποτελεί σημείο τριβής. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

## **2 ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ**

### **2.1 ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ**

Το δίκτυο των καταστημάτων του Συγκροτήματος ανέρχεται σε 569 και το Συγκρότημα εργοδοτεί 12.127 άτομα διεθνώς. Το Συγκρότημα είναι ο ηγετικός χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Κύπρο, με δυναμική παρουσία στην Ελλάδα και τη Ρωσία και με δραστηριότητες στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Αυστραλία, τη Ρουμανία, την Ουκρανία και τα Channel Islands. Η Τράπεζα Κύπρου λειτουργεί επίσης οκτώ καταστήματα αντιπροσωπείας στις Ρωσία, Ρουμανία, Ουκρανία, Καναδά και Νότια Αφρική.

Η Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρία Λτδ («η Τράπεζα») ιδρύθηκε το 1899 και είναι η μητρική εταιρία του Συγκροτήματος Τράπεζας Κύπρου («το Συγκρότημα»). Το Συγκρότημα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που περιλαμβάνει τραπεζικές υπηρεσίες, χρηματοδοτήσεις leasing, factoring, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, διαχείριση κεφαλαίων, υπηρεσίες επενδυτικής τραπεζικής, ασφάλειες γενικού κλάδου και ζωής.

Η τράπεζα λειτουργεί με άδεια της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου και υπόκειται στο ρυθμιστικό και εποπτικό ρόλο της ίδιας Αρχής.

1912 Μετονομασία του Ταμιευτηρίου σε «Τράπεζα Κύπρου», που αναγνωρίστηκε ως ανώνυμη εταιρία.

1930 Εγγραφή της Τράπεζας Κύπρου ως εταιρίας περιορισμένης ευθύνης (Τράπεζα Κύπρου), σύμφωνα με τον κυπριακό Περί Εταιριών Νόμο 18 του 1922.

1943 Συγχώνευση της Τράπεζας Κύπρου με τραπεζικά ιδρύματα των άλλων πόλεων και επέκτασή της σε ολόκληρη την Κύπρο. Υιοθέτηση του αρχαίου κυπριακού νομίσματος με την επιγραφή «ΚΟΙΝΟΝ ΚΥΠΡΙΩΝ» ως εμβλήματός της.

1944 - 1964 Ίδρυση της Κτηματικής Τράπεζας Κύπρου (1944), των Γενικών Ασφαλειών Κύπρου (1951), της Τράπεζας Κύπρου (Λονδίνο) (1955), για εξυπηρέτηση της κυπριακής παροικίας του Λονδίνου και του Οργανισμού [www.bankofcyprus.gr](http://www.bankofcyprus.gr) (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις) Χρηματοδοτήσεως Τράπεζας Κύπρου (1964) και εισαγωγή του θεσμού της ενοικιαγοράς στην Κύπρο.

1973 Αναδιάρθρωση του Συγκροτήματος και ίδρυση της Τράπεζας Κύπρου (Επενδύσεις) που ανέλαβε τις μετοχές της Τράπεζας Κύπρου και όλων των εξηρημένων εταιριών της.

1980-90 Ανάλυση του κύκλου εργασιών της Τράπεζας Τσιάρτερτ στην Κύπρο. Ίδρυση του Κυπριακού Οργανισμού Επενδύσεων & Αξιών (CISCO). Ένταξη της εταιρίας Κέρμια στο Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου. Ίδρυση Γραφείων Αντιπροσωπείας της Τράπεζας στην Ελλάδα και στην Αυστραλία. Ίδρυση του Πολιτιστικού Ιδρύματος Τραπεζικής Κύπρου. Ίδρυση της ασφαλιστικής εταιρίας EuroLife με ειδίκευση στις ασφάλειες ζωής.

1991 Λειτουργία του πρώτου καταστήματος της Τράπεζας Κύπρου στην Ελλάδα.

1994 Ίδρυση της ABC Factors, της πρώτης εταιρίας factoring στην Ελλάδα, σε συνεργασία και με ίση συμμετοχή της Alpha Τράπεζας.

1995 Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στη Νότιο Αφρική. Λειτουργία του BOC Global Equity Fund, του πρώτου διεθνούς αμοιβαίου κεφαλαίου που δημιουργήθηκε από κυπριακή τράπεζα.

1996 Ίδρυση στο Guernsey της εταιρίας Bank of Cyprus (Channel Islands), της πρώτης ελληνικής διεθνούς τραπεζικής μονάδας στα Channel Islands. Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στο Τορόντο του Καναδά. Λειτουργία του πρώτου πλήρως αυτοματοποιημένου καταστήματος 24ωρης εξυπηρέτησης στην Κύπρο. Χορήγηση δανείων ιδιωτών σε ξένο νόμισμα.

1997 Ίδρυση στην Ελλάδα της εταιρίας Κύπρου Χρηματοδοτικές Μισθώσεις (Κύπρου Leasing). Λειτουργία του πρώτου καταστήματος της Τράπεζας Κύπρου στο Λονδίνο, το οποίο λειτουργεί παράλληλα με την Τράπεζα Κύπρου (Λονδίνο).

1998 Ίδρυση γραφείων αντιπροσωπείας στη Νέα Υόρκη και στη Μόσχα. Ίδρυση στην Ελλάδα της Ανώνυμης Εταιρίας Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων, Κύπρου [www.bankofcyprus.gr](http://www.bankofcyprus.gr) (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

ΑΕΔΑΚ. Εισαγωγή της μετοχής του Συγκροτήματος στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Έναρξη λειτουργίας του Ογκολογικού Κέντρου της Τράπεζας Κύπρου στη Λευκωσία.

1999 Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στο Βουκουρέστι. Ίδρυση της Κύπρου Εμπορικής ΑΕ και της Κύπρου Ακίνητα ΑΕ.

2000 Επιτυχής εισαγωγή της μετοχής της Τράπεζας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ). Ίδρυση της Bank of Cyprus Australia Pty Ltd και λειτουργία των πρώτων καταστημάτων της εταιρίας.

2001 Σύσταση καταστήματος των Γενικών Ασφαλειών Κύπρου στην Ελλάδα, με την ονομασία Κύπρου Ασφαλιστική, και της EuroLife, με την ονομασία Κύπρου Ζωής. Εξαγορά της ελληνικής χρηματιστηριακής εταιρίας Victory ΑΧΕΠΕΥ και μετονομασία της σε Κύπρου ΑΧΕΠΕΥ (Κύπρου Χρηματιστηριακή). Πώληση του μεριδίου (50%) της Τράπεζας Κύπρου Λτδ στην ABC Factors προς την Alpha Τράπεζα.

2002-2006 Σύσταση της Κύπρου Factors εντός της Τράπεζας στην Ελλάδα. Συγχώνευση εργασιών της Τράπεζας Κύπρου Φάκτορς και του Οργανισμού Χρηματοδοτήσεως Τράπεζας Κύπρου στην Τράπεζα Κύπρου. Έναρξη παροχής χρηματοδοτικών μισθώσεων στη Ρουμανία, μέσω της Cyprus Leasing Romania.

2007 Έναρξη τραπεζικών εργασιών στη Ρουμανία και τη Ρωσία.

2008 Εξαγορά της Ουκρανικής Τράπεζας AvtoZAZBank και προσφορά τραπεζικών εργασιών στην Ουκρανία. Εξαγορά του 80% του μετοχικού κεφαλαίου της Uniastrium Bank στη Ρωσία και επέκταση των τραπεζικών εργασιών στον τομέα ιδιωτών στην τοπική αγορά. [www.bankofcyprus.gr](http://www.bankofcyprus.gr) (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

## **2.2 Προφίλ Τράπεζας Κύπρου Ελλάδας**

Η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδας είναι μέρος του Συγκροτήματος της Τράπεζας Κύπρου που ιδρύθηκε στην Κύπρο το 1899, όπου και κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Το Συγκρότημα παρέχει ολοκληρωμένες τραπεζικές υπηρεσίες στην Κύπρο, στην Ελλάδα, στη Μεγάλη Βρετανία, στην Αυστραλία και στη Ρουμανία. Από τον Αύγουστο του 2007 η Τράπεζα επεκτάθηκε στη Ρωσία.

Στα 18 χρόνια παρουσίας της στην Ελλάδα, η Τράπεζα Κύπρου σημειώνει σταθερά ανοδική πορεία και γρήγορη ανάπτυξη. Ταχύτερη είναι η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων, από 17 καταστήματα το 1999, σε 161 σήμερα. Ανάλογη είναι και η αύξηση του προσωπικού της Τράπεζας: από 796 άτομα το 1999, 3.000 άτομα σήμερα. τον πρώτο Ελληνικό Τραπεζικό Όμιλο που διείσδυσε στη Ρωσική αγορά, ενώ τον Ιούνιο του 2008, προχώρησε σε συμφωνία εξαγοράς του 80% του μετοχικού κεφαλαίου της Ρωσικής τράπεζας Uniastrium Bank. Το Μάιο του 2008, εξαγόρασε το 97,2% του μετοχικού κεφαλαίου της Ουκρανικής Τράπεζας AvtoZAZBank και προχωρά πλέον δυναμικά στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών στην Ουκρανική αγορά. Παράλληλα, η Τράπεζα λειτουργεί καταστήματα αντιπροσωπείας σε Καναδά και Νότια Αφρική.

Η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδας προσφέρει το πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών: τραπεζικές υπηρεσίες, leasing, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, asset management, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, factoring και ασφαλιστικές υπηρεσίες



(τόσο γενικές ασφάλειες όσο και ασφάλειες ζωής). Κύρια χαρακτηριστικά της Τράπεζας Κύπρου, τα οποία οδήγησαν στην καθιέρωσή της στην ελληνική αγορά, είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης, η ευελιξία και η παροχή πρωτοποριακών προϊόντων. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, εφαρμόζεται ο διαχωρισμός της πελατειακής βάσης σε τρεις κύριους τομείς: των μεγάλων επιχειρήσεων (Corporate), των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Retail) και των [www.bankofcyprus.gr](http://www.bankofcyprus.gr) (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις) ιδιωτών (Consumer). Έτσι, σε συνδυασμό με τη λειτουργία ευέλικτων καταστημάτων που λειτουργούν ως σημεία πώλησης των προϊόντων, παρέχεται υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των πελατών με εξειδικευμένα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Σημαντικό χαρακτηριστικό της Τράπεζας Κύπρου είναι και το γεγονός ότι επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία. Τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής (ATMS, Phone Banking, Internet Banking, Mobile Banking), συμπληρώνουν το δίκτυο καταστημάτων και παρέχουν εξυπηρέτηση πέραν του τραπεζικού ωραρίου, επιτυγχάνοντας έτσι την άμεση ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών και την απλοποίηση των διαδικασιών.

Σκοπός της Τράπεζας Κύπρου είναι να προσφέρει σε κάθε πελάτη τα προϊόντα εκείνα που θα του παρέχουν προστιθέμενη αξία και να αναπτύσσει μία μακροχρόνια σχέση συνεργασίας που στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στη διαφάνεια.

Το 2000 το Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, δημιουργώντας νέες προοπτικές για την Τράπεζα Κύπρου στην Ελλάδα και δίνοντας τη δυνατότητα στο ευρύ ελληνικό κοινό να συμμετάσχει στην εξέλιξή της. Η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδας προχωρά με ταχείς ρυθμούς στην υλοποίηση του αναπτυξιακού πλάνου. Οι θυγατρικές εταιρίες του Συγκροτήματος στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Κύπρου ΑΕΔΑΚ (Αμοιβαία Κεφάλαια)
  - Κύπρου Leasing (Υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης)
  - Κύπρου Χρηματιστηριακή (Χρηματιστηριακές υπηρεσίες)
  - Κύπρου Ασφαλιστική (Γενικές Ασφάλειες)
  - Κύπρου Ζωής (Ασφάλειες Ζωής)
  - Υπηρεσία Factoring (Κύπρου Factors)
  - Κύπρου Εμπορική (Εισαγωγές και Εμπορία Καταναλωτικών Αγαθών)
- [www.bankofcyprus.gr](http://www.bankofcyprus.gr) (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)
- Κύπρου Ακίνητα (Εταιρεία Ανάπτυξης Ακινήτων) Οικονομικά Στοιχεία Συγκροτήματος Τράπεζας Κύπρου για το Έτος 2008:
- |                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| • Κέρδη πριν τις προβλέψεις | 677 εκ.Ευρώ    |
| • Κέρδη μετά τη φορολογία   | 502 εκ.Ευρώ    |
| • Καταθέσεις                | 27,94 δισ.Ευρώ |
| • Χορηγήσεις                | 25,14 δισ.Ευρώ |

Οικονομικά Στοιχεία Τράπεζας Κύπρου Ελλάδας για το Έτος 2008 :

- |                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| • Κέρδη πριν τις προβλέψεις | 143 εκ.Ευρώ    |
| • Κέρδη μετά τη φορολογία   | 74 εκ.Ευρώ     |
| • Καταθέσεις                | 10,51 δισ.Ευρώ |
| • Χορηγήσεις                | 9,66 δισ.Ευρώ  |

\*( Η ίδρυση και λειτουργία της Τράπεζας Κύπρου στην Ελλάδα εγκρίθηκε με την απόφαση της ΕΝΠΘ της Τράπεζας της Ελλάδος υπ' αριθ. 448/7/7.5.90 )

### **2.3 ΟΡΑΜΑ**

Να κάνουμε την Τράπεζα Κύπρου πρώτη Τράπεζα προτίμησης σε Κύπρο και Ελλάδα για τους πελάτες, το προσωπικό και τους επενδυτές, ώστε στα χρόνια που έρχονται να είμαστε μεταξύ των τριών μεγαλύτερων τραπεζών στον ευρύτερο ελληνικό χώρο, να αναδειχθούμε σε περιφερειακή δύναμη για την ευρύτερη περιοχή και να είμαστε ωφέλιμοι για την κοινωνία στην οποία λειτουργούμε. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

### **2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ**

Το Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου έχει θέσει σαν πάγιο και πρωταρχικό στόχο την εμπέδωση και διατήρηση της ηγετικής του παρουσίας στην οικονομική ζωή της Κύπρου και την περαιτέρω διεύθυνση και επέκταση του στην Ελληνική αγορά και την ευρύτερη περιοχή. Στόχος είναι να υλοποιηθεί το όραμα αυτό με την προσφορά στον πελάτη της καλύτερης δυνατής, ποιοτικής εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών του μέσω ενός ικανού, άρτια εκπαιδευμένου και ενθουσιώδους ανθρώπινου δυναμικού το οποίο να χαρακτηρίζεται από τις πιο ψηλές αρχές ακεραιότητας χαρακτήρα και επαγγελματισμού. Οι διαπροσωπικές σχέσεις σ' όλα τα επίπεδα πρέπει πάντοτε να χαρακτηρίζονται από ευγένεια, ειλικρίνεια και αλληλοσεβασμό. Δεν επιτρέπονται σε καμιά περίπτωση φιλονικίες ή διαπληκτισμοί στο χώρο εργασίας. Μη σκόπιμα λάθη και παραλήψεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με κατανόηση και ανάλογα με το βαθμό σοβαρότητας τους. Αν σε συγκεκριμένη περίπτωση απαιτείται κάποια παρατήρηση από πλευράς προϊσταμένου προς τον υφιστάμενο, αυτή θα πρέπει να γίνεται πολύ διακριτικά και ουδέποτε στην παρουσία τρίτων. Θα πρέπει να επιδεικνύεται η ίδια ευαισθησία τόσο για επαίνους όσο και για κριτική. Η κριτική να γίνεται πάντοτε καλόπιστα και με εποικοδομητικό τρόπο.

Βασική προτεραιότητα του Συγκροτήματος είναι η παροχή της πιο υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στους πελάτες μας, οι οποίοι είναι η πηγή των εργασιών μας. Για αυτό και η σωστή εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους πρέπει να βρίσκεται πάντοτε στο στόχαστρο των ενεργειών μας. Στόχος είναι η ανάπτυξη και διατήρηση αποδοτικών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Τούτο σημαίνει ότι πρέπει να είμαστε δημιουργικοί και εφευρετικοί (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις) στην εξυπηρέτηση των νέων και συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών ενώ, παράλληλα, πρέπει να είμαστε πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό.

Το Συγκρότημα στοχεύει πάντοτε στη διατήρηση υψηλών επιπέδων επαγγελματικής συμπεριφοράς σε όλες τις δραστηριότητες του και αναμένει ότι τις ενέργειες του προσωπικού θα τις χαρακτηρίζει πάντοτε η τιμιότητα, υπευθυνότητα και ο επαγγελματισμός σε όλες τις σχέσεις και συναλλαγές του με πελάτες. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια το προσωπικό θα πρέπει να μεταχειρίζεται δίκαια και αμερόληπτα όλους ανεξαιρέτα τους πελάτες με γνώμονα πάντοτε την προώπιση τόσο των συμφερόντων του Συγκροτήματος όσο και των πελατών.

Εκεί όπου οποιοσδήποτε πιστεύει ότι δε μπορεί να εξασκήσει τα καθήκοντα του με αμεροληψία απέναντι σε συγκεκριμένο πελάτη θα πρέπει να ζητά απαλλαγή / αντικατάσταση του από αυτά τα καθήκοντα. Αυτό ισχύει τόσο για την άσκηση των καθηκόντων που αφορούν καθημερινές τραπεζικές εργασίες όσο και για τη λήψη αποφάσεων / υποβολή εισηγήσεων για παραχώρηση πιστωτικών διευκολύνσεων. Το προσωπικό έχει καθήκον να φέρει σε γνώση της Διεύθυνσης κάθε πληροφορία, που μπορεί να έλθει σε γνώση του αναφορικά με πελάτες του Συγκροτήματος, που πιθανό να επηρεάζει τη σχέση Συγκροτήματος – πελάτη.

Η συμπεριφορά του προσωπικού προς όλους τους πελάτες, πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια και διακριτικότητα. Ο κάθε πελάτης που έρχεται κοντά στη Τράπεζα για να εξυπηρετηθεί θα πρέπει να νιώθει ότι είναι σημαντικός για τον οργανισμό και ότι δεν είναι μόνο υποχρέωση αλλά και ευχαρίστηση μας να τον εξυπηρετήσουμε. Οι πελάτες δικαιωματικά αναμένουν ότι η εμπιστευτικότητα των σχέσεων τους με το Συγκρότημα θα προστατεύεται και ότι καμιά πληροφορία σχετικά με τα οικονομικά τους θέματα (financial affairs) ή άλλου είδους πληροφορία σχετική με το άτομο ή το οικογενειακό τους περιβάλλον θα αποκαλύπτεται χωρίς την έγκρισή τους. Αποκάλυψη πληροφοριών σε τρίτους επιτρέπεται μόνο ύστερα από έγκριση της Διοίκησης ή δικαστικής απόφασης. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

Όλα τα στοιχεία / αρχεία που τηρούνται στο Συγκρότημα (μηχανογραφημένα ή μη) σε σχέση με τους λογαριασμούς των πελατών και τη συνεργασία τους Τράπεζα, πρέπει να χρησιμοποιούνται καλόπιστα και αυστηρά για τους σκοπούς της διεκπεραίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών. Η τήρηση των αρχείων γίνεται σύμφωνα με τις πρόνοιες του περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα Νόμου του 2001. Η χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών που αφορούν πελάτες, για αποκόμιση προσωπικού οφέλους, απαγορεύεται. Τούτο μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες τόσο για το συγκεκριμένο άτομο μέλος του προσωπικού όσο και για το Συγκρότημα. Το Συγκρότημα παραδοσιακά χαρακτηρίζεται από ψηλό αίσθημα ευθύνης απέναντι στους μετόχους για αυτό πρέπει να λειτουργεί έχοντας πάντοτε ως κύριο στόχο του την προστασία και προώθηση των συμφερόντων τους. Βασική επιδίωξη είναι να εξασφαλιστεί στους μετόχους τα κέρδη εκείνα που θα επιτρέπουν σταθερή αύξηση στην αξία της επένδυσής τους αλλά και ψηλούς ρυθμούς απόδοσης των μετοχών τους.

Άλλος ένας στόχος είναι η καθιέρωση αμοιβαία επικερδούς σχέσης με τους προμηθευτές, βασισμένη πάνω στους εσωτερικούς κανονισμούς και στις ίδιες ηθικές αρχές που διέπουν όλες τις συνδιαλλαγές του Συγκροτήματος. Ο επαγγελματισμός, η τιμιότητα και η δέσμευση για έγκαιρη αποπληρωμή των διαφόρων τιμολογίων θα πρέπει να χαρακτηρίζει τις σχέσεις του Συγκροτήματος με όλους τους προμηθευτές. Σε αντάλλαγμα της συνέπειας που επιδεικνύει το Συγκρότημα από δικής του πλευράς, αναμένει λογικές τιμές, υψηλή ποιότητα των προϊόντων και άψογη εξυπηρέτηση από τους προμηθευτές του.

Η αποδοχή δώρων ή άλλων ωφελημάτων από προμηθευτές ή πιθανούς προμηθευτές δεν επιτρέπεται, εκτός αν αυτά είναι ασήμαντης αξίας ή σπουδαιότητας. Στόχος της ηγεσίας είναι να αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. (Leadership is about coping with change). Το γεγονός ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο ασταθής και περισσότερο ανταγωνιστικός, είναι ένας από τους λόγους που ο ρόλος

της ηγεσίας έχει καταστεί τόσο σημαντικός την περίοδο που ζούμε. Είναι (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις) κατά κύριο λόγο η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου, που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού).

Ο γρήγορος ρυθμός αλλαγής της τεχνολογίας, ο μεγαλύτερος διεθνής ανταγωνισμός, η απορύθμιση των αγορών καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές του εργατικού δυναμικού, είναι μεταξύ των πολλών παραγόντων που έχουν συνεισφέρει σ' αυτή την αλλαγή. Δεν αποτελεί πλέον για τις επιχειρήσεις φόρμουλα επιτυχίας η αλλαγή, αν ότι κάνουμε σήμερα στην επιχείρηση είναι το ίδιο μ' αυτό που κάναμε χτες ή αν κάνουμε το ίδιο πράγμα κατά 5-10% καλύτερα. Απαιτούνται μεγαλύτερου εύρους αλλαγές, οι οποίες είναι ολοένα και περισσότερο αναγκαίες για την επιβίωση και την αποτελεσματική ανταγωνιστικότητα του νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, που διαμορφώνεται.

Η ηγεσία διαφέρει από το μάνατζμεντ όχι όμως για τους λόγους που νομίζουν οι περισσότεροι. Η ηγεσία δεν είναι μυστική και μυστηριώδης. Δεν έχει σχέση με το «χάρισμα» και τη χαρισματικότητα του ατόμου ή άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, ούτε είναι αρμοδιότητα των ολίγων επιλεγμένων. Επίσης, η ηγεσία δεν είναι κατ' ανάγκη καλύτερη του μάνατζμεντ. Είναι πρώτα και πάνω απ' όλα μια διαπροσωπική σχέση. “Αυτοί οι οποίοι θέλουν να δουν αν είναι ηγέτες το μόνο που χρειάζεται να κάνουν είναι να κοιτάζουν πίσω να δουν αν τους ακολουθούν”. Αυτή η σχέση η οποία βοηθά τον Α να κάνει τον Β να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί ο στόχος Γ είναι η ουσία της διαδικασίας της ηγεσίας. Είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται. Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών κι εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες τώρα (τόσο στις επιχειρήσεις - βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες) μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί (πως και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

Συμπερασματικά το στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί στα πλαίσια του οργανισμού είναι το δημοκρατικό. Δηλαδή ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα τη παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συμπερασματικά έχουμε εργαζόμενους με ανάμιξη στη παραγωγή.

## **2.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας του Συγκροτήματος. Με βάση την πιο πάνω αρχή διαμορφώθηκε η στρατηγική της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Από τη μια η βασική στρατηγική ήταν η υποστήριξη της επέκτασης του Συγκροτήματος στην Ελλάδα και από την άλλη η συγκράτηση των εξόδων σε λειτουργικές διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Στην Κύπρο, δόθηκε

έμφαση στην πρόσληψη κατόχων μεταπτυχιακών προσόντων που μέσα από τις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης κρίθηκαν ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για σταδιοδρομία στην Τράπεζα. Από την άλλη οι προσλήψεις γραφειακού προσωπικού περιορίστηκαν στο ελάχιστο με παράλληλη προσπάθεια αξιοποίησης του υφιστάμενου προσωπικού. Προσέλκυση Ικανών Στελεχών. Η αναπτυξιακή πορεία και η επέκταση του δικτύου του Συγκροτήματος στην Ελλάδα, το εδραιώνουν ως εργοδότη προτίμησης και το εντάσσουν στους πλέον σύγχρονους οργανισμούς σύμφωνα με την πρόσφατη έκδοση Οι 100 πιο Σύγχρονες Εταιρίες - Εργοδότες.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το προσωπικό μειώθηκε με βάση το στρατηγικό σχέδιο του Συγκροτήματος. Η μείωση αυτή έγινε μέσω αφυπηρετήσεων, εθελοντικών αποχωρήσεων και μη αντικατάστασης του έκτακτου προσωπικού. Στην Αυστραλία, η Τράπεζα βρίσκεται στα αρχικά στάδια της ανάπτυξής της. Υπάρχουν οι ευκαιρίες για πρόσληψη ικανού προσωπικού, παράλληλα όμως παρέχονται κίνητρα για εσωτερική ανέλιξη του υφιστάμενου προσωπικού. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

Η ανέλιξη του προσωπικού στο Συγκρότημα γίνεται με βάση αξιολογικά κριτήρια και διαδικασίες ώστε να διασφαλιστεί μελλοντικά η ύπαρξη ικανών στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Πολιτική του Συγκροτήματος αναφορικά με την πλήρωση καίριων θέσεων είναι όπως αυτή γίνεται από το υφιστάμενο προσωπικό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός προσεκτικά σχεδιασμένου συστήματος διαδοχής. Ανέλιξη Προσωπικού/ Αξιολογήσεις Το σύστημα δίνει έμφαση τόσο στον καθορισμό και στην αξιολόγηση στόχων εργασίας όσο και στην προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού, ενώ αποφεύγονται οι αδυναμίες των παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης και κυρίως η χρήση βαθμολογίας. Το σύστημα στηρίζεται επίσης σε μια ανοικτή και αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των υπεύθυνων αξιολόγησης και των αξιολογούμενων. Εκτός από το ετήσιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού γίνονται και άλλες μορφές αξιολογήσεων όπως η αξιολόγηση των στελεχών από τα μέλη της ομάδας την οποία εποπτεύουν, και η Αξιολόγηση 3600 όσον αφορά την συμπεριφορά ενός ατόμου στην εργασία του από διάφορες πηγές όπως προϊστάμενους, υφιστάμενους και συνεργάτες.

Στην Ελλάδα, το σύστημα ετήσιας αξιολόγησης προσωπικού είναι διαφορετικό από αυτό της Κύπρου, αλλά στηρίζεται και αυτό σε μια ανοικτή και αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των υπεύθυνων αξιολόγησης και των αξιολογούμενων και δίνει επίσης έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη των αξιολογούμενων. Επιπλέον οι πτυχές επίδοσης, δηλαδή οι δεξιότητες που αξιολογούνται μέσω του συστήματος, είναι παρόμοιες με αυτές που αξιολογούνται στην Κύπρο. Στην Ελλάδα γίνεται, όπως και στην Κύπρο η αξιολόγηση των στελεχών από τα μέλη της ομάδας την οποία εποπτεύουν. Τέλος, για τα μεσαία στελέχη του Συγκροτήματος, η εικόνα της επίδοσής τους συμπληρώνεται από το προφίλ επαγγελματικών δεξιοτήτων, το οποίο προκύπτει από τη συμμετοχή τους σε Κέντρα Ανάπτυξης. (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού είναι σύστημα διαχείρισης επίδοσης και συνδέεται άμεσα με τις αμοιβές του προσωπικού. Σε αυτό

το σύστημα έγινε εκτεταμένη εκπαίδευση των διευθυντών και των προϊσταμένων. Τομέας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Ο τομέας εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού έχει ως σκοπό την υποστήριξη του Συγκροτήματος στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων, στην αποτελεσματική λειτουργία όλων των τομέων και στην προσαρμογή του προσωπικού στις συνεχείς αλλαγές που έχει να αντιμετωπίσει. Μέσω της επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού και της ανάπτυξης των ικανοτήτων του, παρέχονται τα εφόδια για προσφορά της καλύτερης εξυπηρέτησης προς τους πελάτες, αύξηση της παραγωγικότητας και γενικότερα επίτευξη των υπόλοιπων στόχων του Συγκροτήματος. Η επένδυση στην εκπαίδευση συνεχίστηκε και με συμμετοχή του προσωπικού σε σεμινάρια αλλά και με εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Όσον αφορά τη συμμετοχή σε σεμινάρια, ο μέσος όρος εκπαίδευσης του προσωπικού του Συγκροτήματος ανήλθε στις τρεις μέρες κατά άτομο περίπου. Στη συνέχεια, δόθηκε έμφαση στην εκπαίδευση των υπαλλήλων με καθήκοντα ταμεία πολλαπλών ειδικοτήτων για συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης προς τους πελάτες. Έμφαση στην εκπαίδευση δόθηκε επίσης στον τομέα χρηματοδοτήσεων, σε θέματα τεχνολογίας, όπως επίσης και στον τομέα ασφάλειας.

Επιπλέον συνεχίστηκε η αναθεώρηση διαφόρων σεμιναρίων τεχνικής κατάρτισης και ανάπτυξης ικανοτήτων τόσο του γραφειακού προσωπικού όσο και διευθυντικών στελεχών. Αναθεωρήθηκε επίσης το πρόγραμμα εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων κατόχων μεταπτυχιακών προσόντων.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις εξελίξεις στον τομέα της εκπαίδευσης, εξετάστηκε πάνω σε πιλοτική βάση η εξ αποστάσεως εκπαίδευση με χρήση της πιο σύγχρονης τεχνολογίας με προοπτική ενσωμάτωσής της στο υπόλοιπο πρόγραμμα εκπαίδευσης της Τράπεζας. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι κυριότερες δραστηριότητες, και κυρίως οι καινοτόμες, του Τομέα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν η εφαρμογή του e-learning σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης προσωπικών (Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις) δεξιοτήτων και η λειτουργία εικονικού καταστήματος για την εκπαίδευση προσωπικού νέων καταστημάτων.

## **2.6 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ**

Η βασική φιλοσοφία του Συγκροτήματος για παρακίνηση του προσωπικού βασίζεται στον σεβασμό, στην αναγνώριση της εργασίας και των επιτευξέων του, στην ανοικτή επικοινωνία, στη σωστή διαχείριση, κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του. Επίσης, η έμφαση που δίνεται από το Συγκρότημα, τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, στην εκπαίδευση και στην προσωπική ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο και μια μορφή επιβράβευσης του προσωπικού. Με στοιχεία, το εργατικό δυναμικό ανέρχεται σε 3.196 άτομα για το σύνολο του Συγκροτήματος Τράπεζας Κύπρου (Ελλάδας). Συγκεκριμένα, το Συγκρότημα απασχολεί 3.160 εργαζόμενους ως Κύριο Προσωπικό και 34 ως Βοηθητικό Προσωπικό. Η μεγάλη πλειοψηφία του Προσωπικού και συγκεκριμένα τα 2.732 άτομα, απασχολούνται με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου ενώ 463 άτομα με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Με βάση τη γεωγραφική κατανομή, απασχολούνται 2.089 εργαζόμενοι στην Αττική, 443 στη Βόρεια Ελλάδα, 207 άτομα στην Κρήτη,

168 άτομα στην Κεντρική Ελλάδα και 288 άτομα στην Πελοπόννησο και Δυτική Ελλάδα.

Πέραν των κατώτατων προβλεπόμενων από την Κλαδική και Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, η Τράπεζα παρέχει στους εργαζόμενους επιπρόσθετες παροχές οι οποίες διαφοροποιούνται με βάση τη θέση των εργαζομένων στην ιεραρχική δομή του Συγκροτήματος και αποσκοπούν είτε στη διευκόλυνση της εργασίας τους και στην αποκατάσταση δαπανών στις οποίες υποβλήθηκαν, είτε οικειοθελείς παροχές, όπως:

- Ιατροφαρμακευτικό πρόγραμμα για τα μέλη του Προσωπικού και την οικογένεια τους
- Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα
- Έκτακτο σχέδιο επιβράβευσης (Bonus Scheme) βάσει αποτελεσμάτων
- Τράπεζα Αίματος
- Δωρεάν χρήση γυμναστηρίου που υπάρχει στην Τράπεζα
- Επιδοτούμενες μεταπτυχιακές σπουδές σε συγκεκριμένους τομείς
- Δωρεάν επιμόρφωση και συμμετοχή σε εσωτερικά και εξωτερικά σεμινάρια
- Αθλητικές, πολιτιστικές δραστηριότητες
- Ετήσιες εκδρομές / εκδηλώσεις Προσωπικού
- Παιδικά πάρτυ
- Δώρα σε νεογέννητα

Το Σύνολο των εργαζομένων στην Τράπεζα Κύπρου καλύπτεται πέραν της Κλαδικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας μεταξύ Ο.Τ.Ο.Ε. – Τραπεζών και από σχετική Επιχειρησιακή Σ.Σ.Ε. Σχέσεις Εργαζομένων /Διοίκησης. Σύμφωνα και με τα όσα επιβάλλει η σχετική νομοθεσία, στην Τράπεζα υπάρχει γιατρός εργασίας καθώς και τεχνικός ασφαλείας. Παράλληλα, η Τράπεζα έχει προχωρήσει στη σύναψη ειδικής συνεργασίας με εταιρία του χώρου, η οποία αναλαμβάνει τη διενέργεια επισκέψεων στα καταστήματα μαζί με το γιατρό εργασίας και τον τεχνικό με στόχο τον έλεγχο της σωστής τήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας. Επιπροσθέτως διοργανώνονται ειδικά ενημερωτικά σεμινάρια για stress management και ευρύτερα θέματα ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Υγιεινή και Ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Η γενική μόρφωση του προσωπικού, μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση του τουλάχιστο να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης.

Η Τράπεζα εφαρμόζει πολιτικές και συστήματα που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, τόσο κατά την πρόσληψη, όσο και τη μετέπειτα εργασιακή του πορεία. Ειδικότερα κατά την πρόσληψη, κάθε νέος εργαζόμενος συμμετέχει σε 3ήμερο σεμινάριο προσανατολισμού νεοπροσληθέντων, ενώ το Προσωπικό που προορίζεται για την κάλυψη θέσεων σε Καταστήματα, εκπαιδεύεται σε 2μηνο σεμινάριο το οποίο περιλαμβάνει Κατάστημα Προσομοίωσης (Dummy Branch), ενώ όταν κρίνεται απαραίτητο ακολουθεί rotation σε σχετικές θέσεις. Στόχος είναι η απόκτηση άρτιας τεχνικής εκπαίδευσης αλλά και η ταχύτερη ενσωμάτωση του Προσωπικού στην εργασιακή κουλτούρα της Τράπεζας Κύπρου.

Γενικότερα, οι ανάγκες εκπαίδευσης του Προσωπικού καλύπτονται από εξειδικευμένα σεμινάρια, τα οποία διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είτε στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας είτε από εξωτερικούς συνεργάτες. Τα εσωτερικά σεμινάρια γίνονται από εργαζόμενους που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα και έχουν πιστοποιηθεί για το σκοπό αυτό από το Υπουργείο Εργασίας. Ταυτόχρονα στην Τράπεζα, τα πρωτοποριακά προγράμματα τα οποία εφαρμόζονται, όπως το προαναφερθέν Dummy Branch ή το σεμινάριο "Who moved my cheese", για τη διαχείριση της αλλαγής, έχουν λάβει πιστοποίηση οίκων του εξωτερικού.

Συνολικά κατά μέσο όρο ο κάθε εργαζόμενος της Τράπεζας συμμετέχει 16 ώρες ετησίως τόσο σε σεμινάρια τεχνικής εκπαίδευσης όσο και σε σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων (management development) ανάλογα με την εμπειρία του και τις εργασιακές του ανάγκες. Αντίστοιχα και το νέο αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αξιολογεί σε ετήσια βάση όλα τα μέλη του Προσωπικού τόσο σε επίπεδο τεχνικής κατάρτισης όσο και σε επίπεδο επαγγελματικών δεξιοτήτων μέσω της στοχοθέτησης και της αλληλεπίδρασης αξιολογούμενου και αξιολογητή. Η Τράπεζα Κύπρου εφαρμόζει πολιτική ίσων ευκαιριών και προβλέπει ίση αμοιβή για ίση εργασία. Η αναλογία ανδρών-γυναικών με στοιχεία ανέρχεται σε 53% άνδρες και 47% γυναίκες ποσοστό ιδιαίτερος υψηλό για τον τραπεζικό κλάδο- με μέσο όρο ηλικίας δε, τα 32 έτη.

#### **Διαφοροποίηση και ίσες ευκαιρίες**

Αναφορικά με τα δικαιώματα των ΑΜΕΑ, η Τράπεζα απασχολεί 17 άτομα μέσω σχετικού προγράμματος του ΟΑΕΔ και 47 άτομα οικειοθελώς τα οποία εμπίπτουν στη συγκεκριμένη κατηγορία των προσλήψεων.

#### **Συμπεράσματα – Επιπτώσεις για τη Διοίκηση**

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων στελεχών στην Ελλάδα, για την αποτύπωση τρόπων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων αλλά και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και τα κίνητρα των εργαζομένων. Αναλυτικότερα τα αποτελέσματα της έρευνας είναι τα ακόλουθα: Ένα κρίσιμο συστατικό μίας πετυχημένης επιχείρησης είναι η ηγεσία. Με τον όρο αυτό εννοούμε τη διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο 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. Βέβαια αυτό που πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο είναι πως η ηγεσία είναι μία τέχνη και γι' αυτό δεν επιτρέπεται και δε



μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής.

Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι που αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Οι άνθρωποι αν είναι οι κατάλληλοι, αποτελούν τη βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση. Στις σημερινές συνθήκες, ο σπάνιος πόρος για τη δημιουργία πλούτου είναι οι σωστοί άνθρωποι, οι ιδέες, οι γνώσεις και οι προσπάθειες αυτών και όχι το κεφάλαιο. Η κρίσιμη αγορά είναι αυτή των ιδεών, της γνώσης, της δημιουργικότητας και των καινοτομιών και όχι η αγορά του κεφαλαίου και των προϊόντων. Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων για την επιτυχία της επιχείρησης συνίσταται και στο γεγονός ότι μπορούν να δημιουργήσουν στην επιχείρηση δυνατότητες όπως καινοτομιών, συνεχούς μάθησης και αλλαγών, επιχειρηματικότητας που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό όπως μπορούν να αντιγραφούν οι στρατηγικές, οι δομές, τα συστήματα και η τεχνολογία.

Η ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει, να διατηρεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μια κρυφή αξία η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό. Επομένως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ως στρατηγική προτεραιότητα τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα γύρω από τί κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση και ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο.

Η απάντηση όμως έχει να κάνει με την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς που είναι θέμα περίπλοκο λόγω του επηρεασμού της από μεταβλητές όπως η φιλοδοξία, η παιδεία, τα προσωπικά βιώματα, το κοινωνικό περιβάλλον, η ένταση και ο αριθμός των προσωπικών αναγκών. Το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον έναν ή τον άλλον τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις/ανάγκες που το παρακινούν να συμπεριφερθεί τοιουτοτρόπως. Αφού επί σειρά ετών οι ερευνητές προσπαθούσαν να βρουν τη λυδία λίθο μιας και μοναδικής θεωρίας παρακίνησης, που θα ερμήνευε τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σήμερα όλο και περισσότερο γίνεται συνείδηση ότι αυτό είναι ανέφικτο και μόνο συνδυασμοί των θεωριών αυτών μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή στον εργασιακό χώρο. Τα κίνητρα αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο της έννοιας της παρακίνησης. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την 'καρδιά' της παρακίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα είναι μια εσωτερική νοητική και συναισθηματική διεργασία, που έχει σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου καθώς και με το τρόπο που το άτομο βιώνει και ερμηνεύει τον κόσμο. Σε καμία περίπτωση δε πρέπει να ταυτιστεί με κανενός είδους καταναγκασμό.

Είναι αφελής η συχνά εμφανιζόμενη πεποίθηση ότι η παροχή χρηματικών κινήτρων αποτελεί βασικό στοιχείο στη θεωρία της παρακίνησης. Βέβαια οι μεταβλητές χρηματικές αμοιβές ( π.χ. bonus, πριμ ) παρακινούν, αφού θεωρούνται μέσω της αναγνώρισης ως επιβράβευση και επιτυχία. Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά και αφορούν την εσωτερική παρακίνηση ( ψυχική ευχαρίστηση ) του εργαζομένου. Επίσης ο χαρακτήρας του εργαζομένου επηρεάζει σημαντικά το πόσο και πως μπορεί να παρακινηθεί. Υπάρχουν δηλαδή άτομα περισσότερο ή λιγότερο δραστήρια ή αυτοπαρακινούμενα. Κάθε άνθρωπος παρακινείται από διαφορετικές αιτίες και με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Όμως η πλειοψηφία των ανθρώπων παρακινείται- κινητοποιείται για υψηλές επιδόσεις αν υπάρξουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και τα κίνητρα.

Κατά την εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων οι επιχειρήσεις, ιδίως οι διεθνείς, πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τους και τις ατομικές διαφορές που οφείλονται στις διαφορετικές αξίες ανάμεσα στους διάφορους πολιτισμούς.

Συνοψίζοντας, οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση όταν:

- Αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική
- Επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σ' ένα καλύτερο μέλλον, συμμετέχοντας στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών και μέσω της δέσμευσης που αισθάνονται με την επιχείρηση.
- Υπάρχει ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνωρίζεται η συμμετοχή τους στα επιτεύγματα της επιχείρησης.
- Στο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν καλές ανθρώπινες σχέσεις και αίσθημα εμπιστοσύνης.
- Υπάρχει αξιοπρεπής έντιμη και δίκαιη μεταχείριση, ένα μόνιμα παγιωμένο αίσθημα δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές και την εξέλιξη τους.
- Αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι περήφανοι γι' αυτά που κάνουν τόσο οι ίδιοι όσο και η επιχείρηση στην οποία ανήκουν, λόγω της ευαισθητοποίησης και συνεισφοράς της στο κοινωνικό περιβάλλον.

Διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών. Ενθαρρύνονται οι προτάσεις – πρωτοβουλίες για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων, ενώ υπάρχει ανοχή σε πιθανές αποτυχίες. Προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους. Αυτό γίνεται όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά και μέσω της ομαδικής συνεργασίας, που προϋποθέτει κυρίως κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Αναπτύσσονται συνεχώς μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης – κατάρτισης κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζομένου. Επισημαίνουμε ότι κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και παρακινείται από διαφορετικές αιτίες με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Η επανεξέταση των κινήτρων μας βοηθά να κατανοήσουμε το τί είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί τους εργαζομένους.

## **ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα μας, όπως κάθε έρευνα, υπόκειται σε κάποιους μεθοδολογικούς περιορισμούς οι οποίοι σχετίζονται με τα παρακάτω:

Η επιλογή του δείγματος: Το δείγμα μας είναι μεν μικρό αλλά είναι αντιπροσωπευτικό σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων στις συγκεκριμένες τράπεζες. Περίπου το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έδωσαν ίδιες ή παρόμοιες απαντήσεις με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν τα παραπάνω συμπεράσματα για τη κάθε τράπεζα ξεχωριστά.

Η πλήρης κατανόηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου: Στη συγκεκριμένη έρευνα έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο με όσο το δυνατόν πιο κατανοητές ερωτήσεις προκειμένου να μην υπάρχουν απορίες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της απάντησης. Κατά την επεξεργασία των απαντήσεων φάνηκε ότι, εκτός ελαχίστων ερωτήσεων, στο σύνολό τους οι ερωτήσεις έγιναν απολύτως κατανοητές.

Η αντικειμενικότητα των απαντήσεων: Η έρευνά μας, όπως και σε πολλές άλλες έρευνες, στηρίζεται σε ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου ώστε να μην υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις με τη πραγματικότητα καθώς εξαρτάται από τη συνειδητή ή μη πρόθεση των συμμετεχόντων να προβάλλουν μια θετική ή αρνητική εικόνα με βάση τις απαντήσεις τους.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζαβλανός Μ. *Μάνατζμεντ*, 1998 Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα  
Κωστούλας Γ.Ι. *Μάνατζμεντ Α-Ω*, 1996 Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, Αθήνα  
Koontz H & O'Donnell C. *Οργάνωση και διοίκηση(3)*, 1983 Εκδόσεις Παπαζήση  
Θεσ/νίκη  
Montana P και Charnov B, *Μάνατζμεντ*, 2002 Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα  
Μάντζαρης Γ. *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση*, 2003 Εκδόσεις Β. Γκούρδας, Αθήνα  
**Πετρίδου Ε. Αιοίκηση μάνατζμεντ Μια Εισαγωγική Προσέγγιση, 2001 Εκδόσεις Ζυγός, Θεσ/νίκη**  
Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν. *Management (μια σύγχρονη άποψη)*, 2002 Εκδόσεις Ζήτη, Θεσ/νίκη  
Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. *Οργάνωση και διοίκηση*, 2002 Εκδόσεις Rosili, Αθήνα  
Χολεβας Γ. *Οργάνωση και διοίκηση (μάνατζμεντ)*, 1995 Εκδόσεις interbooks, Αθήνα

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Conger JA.(1999) Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research, «*Leadership Quarterly*» 145-179.  
Georgiades, N. and Macdonell, R.(1998) «*Leadership for Competitive Advantage*», New York, John Wiley & Sons.  
**Madera J. & Smith B. (2009) «The Leadership Quarterly. The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness» Vol .20 pp. 103-114**  
Rahim M.A. (1983). «A measure of styles of handling interpersonal conflict», *Academy of management journal*, Vol.26, N.2, pp.368-376

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Λαλούμης Δημήτρης, "Ηγεσία με χιούμορ"  
<http://www.v.dratte.gr/ARTHRA/humanagement.htm> (20/04/10)  
Steven R. Hemler, "Situational leadership and the phases of parenthood"  
<http://www.holvspiritinteractive.net/columns/stevehemler/lifelittlelearnings/25.asp>  
(23/03/10)  
Χριστίνα Δαμουλιάνου (18/05/03), "Εμπειρική διοίκηση ασκούν τα ανώτερα στελέχη στην Ελλάδα"  
[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_18/05/2003\\_63683](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_18/05/2003_63683)  
(15/05/10)  
[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_18/05/2003\\_63683](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_18/05/2003_63683)  
(28/11/10)  
Χριστίνα Δαμουλιάνου (16/04/06), "Υστερούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη ηγετών - διαδόχων"

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_16/04/2006\\_181030](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_16/04/2006_181030)  
(28/11/10)

Ποια χαρακτηριστικά προσδιορίζουν τον "Ηγέτη"

<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=221225&nt=73> (06/04/10) (το κεφάλαιο 7 και 8 δημιουργήθηκαν από αυτό το άρθρο).

"Management of agricultural research : a training manual. Module 4: leadership, motivation, team building and conflict management" (1997).  
<http://www.fao.org/docrep/W7504E/w7504e03.htm#TopQfPage> (13/04/10)

"Ποιες είναι οι ικανότητες ενός ηγέτη;" (02/04/08)  
[http://www.medlook.net/article.asp?item\\_id=2571](http://www.medlook.net/article.asp?item_id=2571) (06/04/10)

Μεθοδολογία και μελέτη περίπτωσης για την αγροτική τράπεζα και τράπεζα κυπρου : πτυχιακή εργασία με θέμα «μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις.(πανεπιστήμιο Πατρών)  
<http://www.mermetes.lisupatras.gr/jspui/bitstream/10884> (2009)