



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ : ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΘΕΜΑ

## **ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT, ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ : ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΟΥ ΟΛΓΑ (Α.Μ. 369/04)

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ (Α.Μ. 303/06)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ<sup>ος</sup> ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΕΚΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ : 2010 – 2011, ΕΑΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο πολύ σημαντικές λειτουργίες για μια επιχείρηση. Πολλοί τις συγχέουν, όμως αποτελούν δυο διαφορετικά συστήματα, τα οποία αλληλοσυμπληρώνονται. Ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να είναι και ηγέτης και manager ταυτόχρονα. Η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να διευθύνει μια ομάδα ανθρώπων, ενώ το management είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Το *management*, δεν έχει αρχηγούς αλλά ομάδες που σκοπό έχουν την επίτευξη του επιθυμητού στόχου.

Στο παρελθόν η επιχειρηματική επιτυχία καθορίζονταν κυρίως από το κεφάλαιο, τις πρώτες ύλες ή την παραγωγικότητα, σήμερα αυτή καθορίζεται σε αντίστοιχο βαθμό από τη γνώση και τις προσωπικές ικανότητες. Έτσι, βλέπουμε πολύ συχνά επιχειρήσεις με μεγάλα κεφάλαια να αποτυγχάνουν στις επενδύσεις τους, όταν τα εσωτερικά τους συστήματα διαχείρισης της γνώσης, δεν λειτουργούν επαρκώς και το πρόσκαιρο κέρδος αντικαθιστά τον κινητήριο μοχλό της επιχειρηματικής δράσης.

Επιχειρηματικότητα είναι η δραστηριότητα εισαγωγής νέων προϊόντων και τεχνολογικών νεωτερισμών και γενικώς η ανάληψη των κινδύνων, τους οποίους συνεπάγεται η αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών. Για την επιτυχή υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας απαιτείται η ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με σωστή διαχείριση καθώς και η ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις τρέχουσες εξελίξεις σε διάφορους τομείς. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για οικονομική ανάπτυξη και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, συμβάλλοντας παράλληλα στην εξέλιξη του ανθρώπου και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων με τις οποίες θα έρθουν αντιμέτωποι.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να αναλύσει τόσο την ηγεσία όσο και το *management* και να αναδείξει τις ομοιότητες και τις διαφορές των δυο λειτουργιών καθώς και το πόσο σημαντικές είναι για την σωστή λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Όπως επίσης να αναλύσει και την επιχειρηματικότητα επειδή μια επιχείρηση χωρίς τα κατάλληλα άτομα δεν αποδίδει στο μέγιστο.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΠΡΟΛΟΓΟΣ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΗΓΕΣΙΑ

- 1.1 Η έννοια, το περιεχόμενο και ο ορισμός της ηγεσίας.
- 1.2 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του ηγέτη .
- 1.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη και συμπεριφορές ηγετών.
- 1.4 Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς.
- 1.5 Τα δώδεκα (12) προσόντα του ηγέτη .
- 1.6 Η ηγετική χρήση της δύναμης και της εξουσίας (Τρεις τύποι).
- 1.7 Οι τακτικές επιρροής της ηγεσίας.
- 1.8 Οι αρχές της ηγεσίας.
- 1.9 Στυλ ηγεσίας .
- 1.10 Θεωρίες ηγεσίας.
- 1.11 Μοντέλα ηγεσίας.
- 1.12 Ο Υπέρ – ηγέτης.
- 1.13 Ο Οικονομικός ηγέτης.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΟ MANAGEMENT

- 2.1 Ο ορισμός του management.
- 2.2 Τα εφτά χαρακτηριστικά του manager.
- 2.3 Οι δεκαεφτά διοικητικοί ρόλοι του manager .
- 2.4 Τα επίπεδα του management.
- 2.5 Τα είδη του manager.
- 2.6 Οι πέντε διοικητικές ικανότητες του manager.
- 2.7 Η ισορροπία στο management.
- 2.8 Το ακρόνυμο ΠΟΛΚΑ.
- 2.9 Ποιότητα στο management.
- 2.10 Οι θεωρίες του management.
- 2.11 Το management νέας μορφής.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- 3.1 Ο ορισμός της επιχείρησης .
  - 3.1.1 Ο ορισμός του επιχειρηματία.
  - 3.1.2 Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία.
- 3.2 Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας.
  - 3.2.1 Τα κίνητρα της επιχειρηματικότητας.
  - 3.2.2 Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη.

- 3.3 Ο ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου.
  - 3.3.1 Ο λόγος χρησιμότητας του επιχειρηματικού σχεδίου
  - 3.3.2 Τα πλεονεκτήματα από τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου
  - 3.3.3 Τα άτομα στα οποία απευθύνεται το επιχειρηματικό σχέδιο
  - 3.3.4 Ο λόγος που ακολουθείται το επιχειρηματικού σχεδίου
  - 3.3.5 Πηγές πληροφοριών.
  - 3.3.6 Ποιος το εκπονεί.
  - 3.3.7 Τα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου.
  - 3.3.8 Χρήσιμες συμβουλές για την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.
- 3.4 Ο ορισμός της επιχειρηματικής ιδέας.
  - 3.4.1 Σχεδιασμός και προετοιμασία-Ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
  - 3.4.2 Ανάλυση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.
  - 3.4.3 Καθορισμός στόχων και οράματος.
  - 3.4.4 Στοιχεία επιχειρησιακού σχεδίου.

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ  
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ  
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΗΓΕΣΙΑ

### 1.1 Η έννοια, το περιεχόμενο και ο ορισμός της ηγεσίας.

Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα. Η ηγεσία σημαίνει πρώτα απ' όλα σχέση και ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται αυτή τη βασική αρχή, είναι αδύνατο να ηγηθεί. Η ανθρωπιά φέρνει την αφοσίωση (Βογιατζής, 2006).

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη βιβλιογραφία και αρθρογραφία για τον ορισμό της ηγεσίας και πολλές επιστήμες, όπως η ιστορία, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η πολιτική και η φιλοσοφία, έχουν ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα, δεν υπάρχει ένας ενιαίος συλλογισμός που να εξηγεί την έννοια και τη σημασία της ηγεσίας. Ενώ γνωρίζουμε πολλά για το management, δεν γνωρίζουμε τόσα πολλά για την ηγεσία, εκ παραλλήλου ο **Bennie** υποστηρίζει ότι, ο τομέας της ηγεσίας είναι ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο απ' οποιονδήποτε άλλο τομέα του management (Χυτήρης, 1996). Η ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που όταν τα συναντήσεις μπορείς να τα αναγνωρίσεις, αλλά υπάρχει δυσκολία στο να τα περιγράψεις και να τα αναλύσεις. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν αρκετοί τρόποι να κατανοήσει κάποιος την έννοια της ηγεσίας και αυτό γιατί κάθε άτομο ξεχωριστά μπορεί να αντιλαμβάνεται τα πράγματα διαφορετικά λόγω της ποικιλομορφίας των βιωμάτων και των απόψεων του.

*Με έναν απλό όρο μπορούμε να πούμε ότι:*

Η ηγεσία είναι η τέχνη που επηρεάζει και κατευθύνει τους ανθρώπους με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει την υπακοή τους, τον σεβασμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη στην συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων

*Με πιο επιστημονικούς όρους μπορούμε να πούμε ότι ηγεσία είναι :*

Η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας (Hollander, 1965).

Η ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, την δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου που αποβλέπει στην επίτευξη αυτών των στόχων καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Yukl, 1969).

Αν και υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την ηγεσία, σ' όλους υπάρχει ένας κοινός παρανομαστής σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία είναι ένα ομαδικό φαινόμενο που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Επίσης, στους περισσότερους ορισμούς εμπεριέχεται η έννοια και η διαδικασία της επιρροής από τον ηγέτη προς αυτούς που τον ακολουθούν (Yukl, 1985).

Η ηγεσία μπορεί να βασίζεται σε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη ή να σχετίζεται με το ρόλο του ηγέτη και την ικανότητά του να επιτυγχάνει αποτελεσματική απόδοση από τους άλλους. Εντός ορίων της οργάνωσης μιας επιχείρησης, η διεργασία της ηγεσίας υλοποιείται από ένα στέλεχος που κατευθύνει τους υφισταμένους του προς την επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί από την ανώτερη διοίκηση. Σε κάθε οργανισμό, μπορεί να υπάρχουν δύο κατηγορίες στελεχών :

- 1) τα στελέχη που έχουν διοριστεί, δηλαδή οι «προϊστάμενοι» και
- 2) τα στελέχη που ενεργούν ανεπίσημα.

Παρ' όλο που οι δύο κατηγορίες είναι διαφορετικές και οι δύο μπορούν να ασκούν ηγεσία επηρεάζοντας τους άλλους (Montana κ.α., 1997).

**Η ηγεσία γενικά σημαίνει την ιδιότητα ενός ατόμου να διευθύνει μια ομάδα ανθρώπων.**

▶ Η ηγεσία μπορεί να είναι φυσική ή τυπική:

**Φυσική** είναι όταν μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται επικεφαλής της, ο οποίος επιβάλλεται στους άλλους και τους κατευθύνει.

**Τυπική** είναι όταν ασκείται λόγω θέσης που κατέχει κάποιος σε μια υπηρεσία ή σε έναν οργανισμό.

Το κυριότερο χαρακτηριστικό της τυπικής ηγεσίας είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με την έννοια του χειρισμού των ανθρώπων της ομάδας, καθώς και την παρότρυνση – παρακίνηση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους. (Μπουραντά κ.α. , 2009)

▶ Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά:

- 1) Σύλληψη ενός οράματος και η διάδοση του στους συνεργάτες του ώστε να το ενστερνιστούν και η συμμετοχή του στις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
- 2) Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών του
- 3) Η επιβράβευση των ατόμων
- 4) Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σε αυτή
- 5) Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους
- 6) Η συνεχής βελτίωση (α) των ατόμων, (β) των μέσων, (γ) των διαδικασιών και (δ) συστημάτων καθώς και (ε) οι καινοτομίες.
- 7) Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό.

8) Η ανάπτυξη της συνεχούς εκπαίδευσης των συνεργατών του στο χώρο της ευθύνης του

Όλα αυτά τα στοιχεία μαζί συντελούν μια άριστη ηγετική συμπεριφορά η οποία προσδίδει δύναμη. Αυτή η δύναμη δημιουργεί άρρηκτους δεσμούς μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται άμεσα από αυτόν και να τον ακολουθούν (Μπουραντά κ.α. , 2009).



## 1.2 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του ηγέτη

Σήμερα ζούμε σε μια δύσκολη περίοδο για την παγκόσμια οικονομία.. Οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις, οι εργαζόμενοι αισθάνονται τους τριγμούς των πυλώνων της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι η εποχή που χρειάζονται περισσότερο οι ηγέτες των οποίων η παρουσία, συνήθως, αναδεικνύεται σε χαλεπούς καιρούς (Στουρναράς, 2008). Ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυδιάστατους ρόλους μέσα σε μια ομάδα αν και δεν ακολουθεί πάντοτε τον ίδιο. Παρατηρώντας κάποιον επιτυχημένο ηγέτη, θα διαπιστώσουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι οι εξής:

1. δημιουργία και διατήρηση της ομάδας.
2. ανάπτυξη των μελών της.
3. επίτευξη του στόχου της (Παναγιωτόπουλος, 2000)

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους. Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις. Δεν μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του από την ομάδα και τον ηγέτη.

Ο ηγέτης πρέπει να κάνει τις εξής ενέργειες, για να μπορέσει να κάνει το καλύτερο δυνατό τόσο για το κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά (μονάδα) όσο και για την ομάδα σαν σύνολο .Ειδάλλως δεν θα μπορέσει ποτέ να κάνει τους άλλους να τον ακολουθήσουν διότι δεν θα μπορέσουν να δουν το όραμα του. (Παναγιωτόπουλος, 2000)

- Να οραματίζει
- Να συμβολίζει
- Να καινοτομεί
- Να εμπνυχώνει
- Να ενημερώνετε
- Να εκπροσωπεί

**Να οραματίζει:** πρέπει να έχει βαθιά γνώση σε ποια κατάσταση είναι τα άτομα και σε ποια επιχείρηση, επίσης να γνωρίζει τα όρια που έχει η επιχείρηση ώστε να δώσει τη σωστή κατεύθυνση. Να έχει στόχους με φιλοδοξία και να προσπαθεί να τους πραγματοποιήσει . Δεν είναι ανάγκη να είναι πολύ συγκεκριμένος. Παραδείγματος χάριν, η General Electric είναι μια επιχείρηση γνωστή στο κόσμο για το εξαιρετικό επίπεδο ποιότητας. Χρειάζεται δηλαδή την κατεύθυνση του ηγέτη, την οποία όμως αναλύουν και συμπληρώνουν οι υφιστάμενοι.

**Να συμβολίζει - πρότυπο:** Εδώ, σημασία έχει ο τρόπος που το όραμα μετατρέπεται σε πράξη, δηλαδή ο ρόλος του ως «σύμβολο». Καταρχήν πρέπει να ζει ο ίδιος το όραμα, να πιστεύει σ' αυτό και να αποτελεί παράδειγμα (διοίκηση μέσω του παραδείγματος). Τότε μόνο δεσμεύει και τους άλλους να τον ακολουθήσουν . Πρέπει να παίρνει πρωτοβουλίες, να κάνει θυσίες προκειμένου το όραμα του να πραγματοποιηθεί , ακόμη κι αν υπάρχει ρίσκο για την καριέρα, τη θέση ή το κύρος του.

**Να καινοτομεί - πρωτοπορεί:** Σε αυτήν την περίπτωση δημιουργείται μια ατμόσφαιρα όπου όλοι δοκιμάζουν και παίρνουν πρωτοβουλίες. Υπάρχει διάθεση για διαρκή μάθηση. Καλλιεργούνται νέες ιδέες έστω και με ρίσκο. Δεν φοβούνται τα λάθη, τα οποία άλλωστε θεωρούνται σαν ευκαιρία μάθησης, γι' αυτό και δεν χρησιμοποιείται η λέξη αποτυχία αλλά, η λέξη λάθος. Συναινούν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς γραφειοκρατία. Όταν οι κανόνες στέκονται εμπόδιο τότε παραμερίζονται ή αλλάζουν.

**Να εμπνέει-υποκινεί:** Σύμφωνα με αυτήν την ενέργεια προγραμματίζεται το προσωπικό και παρακολουθείται η άνοδος των φιλόδοξων ατόμων. Η ενέργεια που υπάρχει στο χώρο της επιχείρησης πρέπει να κατευθύνει προκειμένου να εκπληρωθεί το όραμα. Δίνονται συνεχώς κίνητρα ώστε να αναπτύξουν, αυτοέλεγχο και αποφασιστικότητα καθώς και η αίσθηση ότι συμβάλλουν στο συνολικό έργο και ενημερώνονται για την εξέλιξη τους. Προωθείται η αυτοπεποίθηση των υφισταμένων μέσω της εκπαίδευσης που τους παρέχεται .Τους δίνεται ότι χρειάζονται για να πραγματοποιήσουν τη δουλειά τους (προσωπικά μέσα). Στηρίζονται ηθικά και τους παρέχονται συμβουλές όποτε χρειάζεται. Δείχνει έμπρακτα την ειλικρινή εκτίμησή του για τα καλά αποτελέσματα που πραγματοποιήθηκαν λόγω της συνολικής δουλειάς. ( Παναγιωτόπουλος, 2000)

**Να ενημερώνετε - ελέγχει, πληροφορεί:** Θέτονται υψηλά πρότυπα και απαιτούνται πολλά από τους άλλους. Υπάρχει καλή πληροφόρηση, εκ μέρους του ηγέτη, σχετικά με την πορεία του έργου. Καλλιεργείται κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης ώστε, να μην νοιώθουν και οι άλλοι ότι τους παρακολουθούν ή τους παραγκωνίζουν.

**Να εκπροσωπεί:** Η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν σύνολο από ομάδες όπου, ο καθένας ξεχωριστά πρέπει να αντιλαμβάνεται το ρόλο των άλλων τμημάτων. Πρέπει να υπάρχει σφαιρική εικόνα της επιχείρησης και να συντονίζονται οι απόψεις όλων των τμημάτων. Κτίζεται ένα δίκτυο σχέσεων για να επιτυγχάνονται οι σκοποί τους. Το ίδιο ισχύει και προς τα έξω. Αναγνωρίζονται ποια είναι τα κρίσιμα πρόσωπα τα οποία επηρεάζουν σημαντικά την επιχείρηση.

Όπως ο ηγέτης πρέπει να έχει κάποιο ρόλο για να μπορεί να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας έτσι έχει και καθήκοντα με τα οποία ενισχύεται ο ρόλος του με σκοπό πάντοτε την συνεργασία τους. Τα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρώσει ο ηγέτης είναι κάτι περισσότερο από ένα σημείο επαφής για τις προτάσεις ή απορίες της ομάδας του. Οι ευθύνες του καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, οι οποίες παρέχουν, εξίσου, λειτουργική βοήθεια στα διευθυντικά στελέχη και στα μέλη της ομάδας. Τα καθήκοντά είναι ποικίλα, τα οποία κυμαίνονται από τη διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων, έως και την λήψη δύσκολων αποφάσεων ώστε να βοηθήσει περαιτέρω την πορεία της επιχείρησης. Μερικές φορές οι ηγετικές ικανότητες είναι έμφυτες. Αλλά όχι πάντα. Ωστόσο, ένα άτομο με ισχυρή βούληση μπορεί να αναπτύξει αυτές τις ικανότητες.

Το *πρώτο* πολύ σημαντικό καθήκον ενός καλού ηγέτη είναι ότι πρέπει να είναι αγαπητός και αποδεκτός και να του έχουν αδιαμφισβήτητο σεβασμό.

*Δεύτερο* πρέπει να είναι ειλικρινής για να τεθεί ο ίδιος ως παράδειγμα.. *Τρίτο* πρέπει να έχει ακλόνητη αυτοπεποίθηση, αλλά όχι υπερβολική, και να είναι σε θέση να μπορεί να μεταδώσει την αυτοπεποίθηση του και στους οπαδούς του.

Ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει αναλυτικά το έργο που έχει αναθέσει στους οπαδούς του και να γνωρίζει την πρόοδο καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της διεκπεραίωσης της εργασίας. (Παναγιωτόπουλος, 2000)

Αναλυτικότερα, ένας ηγέτης πρέπει :

1. να παρουσιάζει σε μορφή δενδρογράμματος τις αρμοδιότητες που έχει αναθέσει σε κάθε μέλος της ομάδας έτσι ώστε να υπάρχει ιεραρχία στα καθήκοντα για την αποφυγή προβλημάτων και παρανοήσεων.
2. να παρουσιάζει τις εργασίες σε ένα χρονοδιάγραμμα για να μην δημιουργούνται επαναλαμβανόμενες εργασίες.
3. να θέτει προτεραιότητες στις εργασίες.
4. να παίρνει τα κατάλληλα μέτρα προστασίας για την εξασφάλιση της ομάδας(αλλά και της εργασίας).
5. να δέχεται ιδέες που παρουσιάζει η ομάδα καθώς και διάφορων εσωτερικών - εξωτερικών πηγών για τον εμπλουτισμό του έργου και για την ηθική ικανοποίηση των μελών της ομάδας στην συνεισφορά τους στο έργο.
6. να ακούει προσεκτικά τα μέλη της ομάδας του για τυχόν παράπονα ή προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν κατά την διάρκεια της εκτέλεσης του έργου αυτού.

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σεμνός και να αναπροσαρμόζει πάντα τον εαυτό του σύμφωνα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις τάσεις που επικρατούν. Οι οπαδοί του πρέπει να θέτουν όλη τους την πίστη τους σε αυτόν εκούσια.  
(Παναγιωτόπουλος, 2000)

### 1.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη και συμπεριφορές ηγετών

Συνήθως οι άνθρωποι χαρακτηρίζουν κάποιον ηγέτη, εξαιτίας του θαυμασμού, επειδή βλέπουν στο πρόσωπο του ότι «τα καταφέρνει» εκεί που ενδεχομένως οι άλλοι έχουν αποτύχει και πως «επιτυγχάνει» να ακολουθείται από πολλούς ανθρώπους. Η πίστη στον ηγέτη, είναι και αυτό ένα από τα χαρακτηριστικά που αναζητούν όλοι οι άνθρωποι, γιατί απαλλάσσονται πολλές φορές από την ευθύνη, να λειτουργήσουν μόνοι τους και να κάνουν αυτό που χρειάζεται. Παρακάτω αναλύονται είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης: (Covey,2001)

#### **α) Να έχει σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί**

Μια ομάδα δεν οδηγείται και δεν κατευθύνεται σωστά από τον ηγέτη προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν ξέρει, πρώτα ο ίδιος ο ηγέτης, πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούνε καθώς και το που περίπου θέλει να φτάσει η ομάδα.

#### **β) Να είναι αντικειμενικός**

Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώνει.

#### **γ) Να πείθει και να αποφασίζει**

Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει ακόμα να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που θα πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν την λύση.

#### **δ) Να είναι δημιουργικός και καινοτόμος**

Και τα δύο αυτά συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

#### **ε) Να εμπνέει**

Θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει. Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

**στ) Να είναι δημοκρατικός**

Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να μπορούν να εκφράσουν την γνώμη τους για οποιοδήποτε θέμα και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης πρέπει όλα τα μέλη μιας ομάδας να έχουν ίση μεταχείριση και αντιμετώπιση από τον ηγέτη της ομάδας.

**ζ) Να δίνει και σε άλλους εξουσία**

Ο ηγέτης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπο του.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, δεν επαρκούν για μια αποτελεσματική ηγεσία. Πρέπει να έχει συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς όπως επίσης και να διαθέτει κάποιες βασικές ικανότητες. Οι παρακάτω συμπεριφορές συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αλλά πρέπει να τονίσουμε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες που διαθέτει. (Kotter, 2001)

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης:

- 1. Προσαρμόζεται στην κατάσταση.** Η ευκολία προσαρμογής ενισχύει την αντιμετώπιση απρόοπτων καταστάσεων. Κάθε στρατηγική επιλέγεται σύμφωνα με τις περιστάσεις που επικρατούν την δεδομένη στιγμή. Η ικανότητα άμεσης αντίληψης και κατανόησης των ατόμων και των περιστάσεων οδηγούν στην ανάλογη προσαρμογή της στρατηγικής που ακολουθεί. Αυτή η ικανότητα είναι ζωτικής σημασίας για την ηγετική συμπεριφορά.
- 2. Παρέχει σταθερή αποδοτικότητα.** Η σταθερότητα στην απόδοση ενός ηγέτη, σε δύσκολες συνθήκες, δείχνει στους υφισταμένους του ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν και την πιο δύσκολη κατάσταση. Οι περισσότεροι άνθρωποι αγχώνονται στην λήψη παραπάνω όγκου εργασιών από αυτόν που νομίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να αναλάβουν. Ο ηγέτης όμως παραμένει ψύχραιμος. Με αυτόν τον τρόπο δείχνει βέβαιος ότι το αποτέλεσμα θα είναι ικανοποιητικό.
- 3. Απαιτεί υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας για τα μέλη της ομάδας.** Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διατηρούν συνεχώς υψηλά τον πήχη, πράγμα που κάνει τα μέλη της ομάδας πιο παραγωγικά. Όταν οι ανώτεροι έχουν υψηλές προσδοκίες τότε όλοι οι υπόλοιποι ανταποκρίνονται.

**4. Παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας.** Όσο πιο υποστηρικτική συμπεριφορά παρέχεται στα μέλη της ομάδας, τόσο περισσότερο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει και να επαινεί τους συνεργάτες του διότι αυτό έχει ως φυσικό επακόλουθο την ανύψωση του ηθικού της ομάδας το οποίο οδηγεί άμεσα στην βελτίωση της παραγωγικότητας της.  
(Καπραβέλος, τεύχος 32)

**Έχει ισχυρό πελατειακό προσανατολισμό.** Κύριο μέλημα των ηγετών είναι η ικανοποίηση των πελατών τους. Η αποκλειστικότητα και η αφοσίωση που δείχνουν σε κάθε πελάτη εμπνέει τα μέλη της ομάδας και έτσι δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την ικανοποίηση τους (Dubrin, 1998)

### 1.4 Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

Κανένα ηγετικό πρότυπο δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους ηγέτες. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο πρότυπο είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς θα εφαρμοστεί και κάτω από ποιες συνθήκες. Στο ερώτημα ποιο στυλ πρέπει να εφαρμοστεί εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- α. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του ηγέτη.
- β. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες της ομάδας.
- γ. Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, ηγετικό στυλ των ανώτερων στελεχών.

Υπάρχουν δύο κριτήρια με τα οποία διακρίνουμε τα πρότυπα ηγεσίας: (Μπουραντά, κ.α., 2009)

#### **α) Με βάση τον τρόπο λήψης των αποφάσεων.**

**Πρότυπο Αυταρχικότητας:** Διατηρείται όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, και εφόσον αποφασίσει, ο ηγέτης δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεων του. Ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν:

**α)** οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους (νέα μέλη ομάδας).

**β)** όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας.

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

**Πρότυπο Πειστικότητας:** Αφήνεται το πεδίο ελεύθερο, να χρησιμοποιηθεί από τους εργαζόμενους ώστε να εργαστούν πρόθυμα και να κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγηθούν οι λόγοι που πρέπει να το κάνουν.

**Πρότυπο Ανθρωπιάς:** Σε αυτό το πρότυπο εμφανίζεται όσο είναι δυνατόν περισσότερη συνεργασία με τα μέλη της ομάδας σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των μελών ζητείται κι επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

**Πρότυπο Αδιαφορίας- Εξουσιοδοσίας:** Δίνεται το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα τα μέλη της ομάδας και ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ περιορισμένος. Τηρείται μια πολιτική "μη ανάμειξης". Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς επιρροές. Δίνονται λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπεται στους υφισταμένους εκτεταμένη ελευθερία.



**Πρότυπο Δημοκρατικότητας:** Δημιουργούνται συνθήκες ώστε να αυξάνεται η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα και η ηθική των υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με ανάμιξη στη παραγωγή. Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε μέλη : (α) μορφωμένα, (β) με υψηλές δεξιότητες , (γ) πολλή εμπειρία, (δ) με αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, (ε) βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και (στ) είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές.

Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

## **β) Με βάση το συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη.**

### **1. Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους**

Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό τον τρόπο διοίκησης:

α) θεωρεί τον άνθρωπο ως τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής.

β) αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του.

γ) αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

δ) πιστεύει ακόμη ότι αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.

### **2. Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα**

Σε αυτή την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή:

α) στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου

β) να ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων. (Μπουραντά κ.α., 2009)

### **Ιδανικό πρότυπο ηγεσίας.**

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

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

**Ωριμότητα:** Είναι από τη μία η ικανότητα των ατόμων να υλοποιούν ένα έργο και από την άλλη η διάθεση να υλοποιήσουν το έργο. Τα άτομα τα οποία θέλουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο έχουν και προφανώς υψηλή ωριμότητα και οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι δημοκρατικές (συμμετοχικές). Αντίθετα, τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν, ούτε θέλουν να υλοποιήσουν το έργο είναι ανώριμα και συνεπώς η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η αυταρχική (Μπουραντά κ.α., 2009).

### 1.5 Τα δώδεκα (12) προσόντα του ηγέτη

Ηγέτης κάποιος γεννιέται δεν γίνεται, υπάρχουν όμως πολλοί τρόποι να καλλιεργήσει κάποιος τις ηγετικές του ικανότητες προς όφελος της επαγγελματικής του πορείας. Οι ηγετικές ικανότητες πηγάζουν από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου και αποτελούν ένα συνδυασμό μιας φιλοσοφικής προσέγγισης και επίκτητων προσόντων. Μια εταιρεία μπορεί να εκπαιδεύσει κάποιον, ώστε αυτός να αναδειχθεί σε ηγέτη, αλλά πρέπει να μάθουμε να αναπτύσσουμε ηγέτες ως επαγγελματίες αλλά και ως έθνος. Τα χρόνια που διανύουμε, αποτελούν τη μεγαλύτερη πρόκληση σε εργασιακό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Ο καθένας μας, για να αρχίσει να προωθεί το ρόλο του ως ηγέτη, πρέπει πρώτα να θέτει παραμέτρους και περιορισμούς. Γι' αυτό πρέπει να έχει ή να αναπτύξει κάποια προσόντα βασικά για την αναγνώριση του ως ηγέτης, όπως :

#### ▶ **«Μεγάλος Στοχαστής»**

Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να βλέπουν καλύτερα από τους υπόλοιπους. Διαθέτουν περιέργεια και χαρακτηρίζονται από αυτή. Προκαλούν την παράδοση, δεν φοβούνται τον ιδεαλισμό και είναι πρόθυμοι να δημιουργήσουν και να ωθήσουν τους άλλους στο να γίνουν καλύτεροι.

#### ▶ **Κύριος των αλλαγών**

Οι ηγέτες είναι «πρώτοι στον αγώνα». Οδηγούν τους ανθρώπους, αλλά και τις καταστάσεις ώστε να είναι ωφέλιμες για όλους. Έχουν την ικανότητα να προκαλούν αλλαγές ενώ ταυτόχρονα τις αποδέχονται, τις χειρίζονται κατάλληλα και σημειώνουν επιτυχίες σε περιόδους αλλαγών. Οι ηγέτες καλωσορίζουν την αλλαγή σαν τη μόνη σταθερά της ζωής. Διδάσκονται από το παρελθόν, όμως το αφήνουν πίσω τους. Δεν δεσμεύονται από τις παλιές ιδέες, τις προκαταλήψεις, τις συνήθειες και τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες. Ένας εμπνευσμένος ηγέτης ψάχνει για την ευκαιρία μέσα στην αλλαγή και καταλαβαίνει ότι δεν είναι αναγκαίο να είναι αποδεκτή απ' όλους.

#### ▶ **Ηθικός**

Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει έντονο το αίσθημα της ισότητας και της δικαιοσύνης. Έχουν υψηλές αρχές και είναι νομοταγείς. Σέβονται τα δικαιώματα των άλλων και όσων τους ακολουθούν. Είναι πιστοί και ευσυνείδητοι στην εργασία τους, διατηρούν υψηλές προσδοκίες και αγωνίζονται να επιτύχουν άριστες καταστάσεις και μέγιστη απόδοση. Ένας ηγέτης έχει σαφώς προσδιορισμένες ηθικές αξίες, τις οποίες κρατά σταθερά

υψηλές, ακόμη και στις πιο δύσκολες περιστάσεις. Η προσπάθεια για την επίτευξη του ύψιστου βαθμού ανάπτυξης είναι το παράδειγμα που πρέπει να θέτουν οι ηγέτες σε όλους όσους τους ακολουθούν.

#### ▶ **Επίμονη και ρεαλισμός**

Ένας ηγέτης θέτει ρεαλιστικούς στόχους και τους παρακολουθεί μέχρι την πραγματοποίησή τους. Είναι καρτερικός και έχει αφοσίωση στους στόχους του ακόμη και σε κρίσιμους καιρούς. Μπορεί να καταλάβει τη διαφορά ανάμεσα στα πραγματικά και στα φανταστικά εμπόδια που συναντά στο δρόμο του. Οι ηγέτες βοηθούν τους άλλους να υπερπηδούν τα τυχόν εμπόδια, αναγνωρίζοντας ότι η υπομονή είναι ουσιαστικό στοιχείο της επιμονής. Συνειδητοποιούν ότι οι προσπάθειες του παρόντος είναι σημαντικές για τα μελλοντικά επιτεύγματα και είναι πάντα πρόθυμοι να θυσιάσουν την άμεση ικανοποίηση στο βωμό των μελλοντικών κερδών. Έχουν αντοχή, επιμονή και απορρίπτουν ό,τι τους αποσπά και, κατά συνέπεια, υπονομεύει την ολοκλήρωση του έργου. Ο σημερινός ηγέτης έχει μια αίσθηση ήρεμης δύναμης.

#### ▶ **Αίσθηση του χιούμορ**

Μια έκφραση λέει ότι «αν δεν πάρεις τον εαυτό σου σοβαρά, κανένας άλλος δεν θα το κάνει». Αντιμετωπίζοντας ένα ζήτημα με χιούμορ, μπορούμε να του δώσουμε άλλες διαστάσεις και νέα προοπτική. Το χιούμορ αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις μια λύση-κλειδί. Οι ηγέτες είναι ευδιάθετοι και μπορούν να μετατρέψουν υποθέσεις ρουτίνας σε ευχάριστες εμπειρίες. Αποδέχονται τον εαυτό τους και μερικές φορές γελάνε με αυτόν. Διαθέτουν έναν παιδιάστικο ενθουσιασμό, είναι αυθόρμητοι και δεν φοβούνται να εκφράσουν τα συναισθήματά τους. Η ευφυΐα τους φωτίζει το δρόμο όλων αυτών που τους συναναστρέφονται. Όταν το άγχος και η πίεση γίνονται πρόβλημα, το χιούμορ του ηγέτη μπορεί να ελαφρύνει το κλίμα για λίγο, έτσι ώστε το έργο ή η κατάσταση που αντιμετωπίζει η ομάδα να μπορεί να εξελιχθεί με ισορροπία και σαφή κατεύθυνση. (Bethel, 2009)

#### ▶ **Ανάληψη κινδύνων και ρίσκων**

Η ανάληψη κινδύνων αποτελεί ένα ουσιαστικό κομμάτι της ηγεσίας. Οι ηγέτες παίρνουν το ρίσκο να ξεκινήσουν κάτι όταν οι άλλοι περιμένουν καλύτερες εποχές, ασφαλέστερες περιστάσεις ή εγγυημένα αποτελέσματα. Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν έναν κίνδυνο ή να ρισκάρουν, γιατί γνωρίζουν ότι η υπέρ-προσοχή και η αναποφασιστικότητα είναι παράγοντες που

υπονομεύουν τις ευκαιρίες και την επιτυχία. Προθυμοποιούνται να επωμισθούν μια αποτυχία προκειμένου να επιτύχουν.

Γνωρίζοντας ότι δεν μπορούν να κερδίζουν πάντα και ότι η νίκη δεν είναι ο μόνος στόχος . Παίρνουν πρωτοβουλίες, λειτουργούν ανεξάρτητα και δεν επηρεάζονται από άλλους. Επιτρέπουν στον εαυτό τους και στους άλλους να αναπτυχθούν κάνοντας λάθη και χωρίς να απαιτούν πάντα την τελειότητα

#### ► **Θετικότητα και ελπίδα**

Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της επιτυχίας στη ζωή οφείλεται στη θετική προδιάθεση. Έχουν την ικανότητα να βλέπουν τη θετική πλευρά μιας δυσάρεστης κατάστασης και μόνο εκείνοι διακρίνουν την ελπίδα τη στιγμή που όλοι οι άλλοι απογοητεύονται. Έχουν πίστη εκεί που οι άλλοι εγκαταλείπουν. Γνωρίζουν ότι ένα άτομο με πίστη αξίζει όσο εκατό που εκφράζουν ένα απλό ενδιαφέρον. Είναι αισιόδοξοι και μπορούν να μεταδώσουν αυτό το συναίσθημα και στους υπόλοιπους. Εμπιστεύονται τον εαυτό τους και τους άλλους. Αποδέχονται ότι ο καθένας θέλει να διαφέρει σε κάτι, να επιτύχει κάτι στη ζωή του, να γίνει αποδεκτός και να απολαμβάνει την αναγνώριση των άλλων για τις ικανότητες και το ταλέντο του. Ο ηγέτης ενεργεί με σκοπό την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αξίας ενός ατόμου με τον πιο θετικό τρόπο.

#### ► **Ισχυρή ηθική**

Ο ηγέτης γνωρίζει ότι η ακεραιότητα και η ανάληψη των ευθυνών από μέρους κάποιου για τις πράξεις του είναι ένα ζωτικό κομμάτι του κώδικα ηθικής, πάνω στον οποίο βασίζει τις πράξεις του. Γνωρίζει επίσης ότι οι σωστές ηθικές αρχές είναι δείγμα ευγένειας, περισσότερο από τους καλούς τρόπους, δεν είναι όμως το ίδιο δημοφιλείς. Οι ηγέτες δεν είναι διαλλακτικοί στην ηθική τους, γνωρίζουν τη δύναμη της αλήθειας και αγωνίζονται πνευματικά για μια αξιοπρεπή ζωή. (Bethel, 2009)

#### ► **Λήψη αποφάσεων**

Η λήψη μιας απόφασης είναι πολλές φορές δυσκολότερη από τη διατήρηση μιας πορείας μετά τη λήψη της. Βεβαίως, οι ηγέτες προχωρούν γνωρίζοντας ότι και το να μην αποφασίζουν είναι κι αυτό μια απόφαση. Αυτό συνεπάγεται όμως ότι αφήνουν το χρόνο, την τύχη ή τις περιστάσεις να αποφασίσουν για λογαριασμό τους. Έχουν επίγνωση αυτού και προτιμούν να πάρουν μια λανθασμένη απόφαση, από το να μην πάρουν καμία απολύτως.

Η αναποφασιστικότητα καταδικάζει το χρόνο, την ενέργεια, το ταλέντο, το χρήμα και τις ευκαιρίες.

#### ► *Αποδοχή και χρήση της εξουσία*

Οι ηγέτες δεν δεσμεύουν την εξουσία, ούτε την αναζητούν αδιάκοπα. Ξέρουν ότι η δύναμη συχνά τρομάζει τους ανθρώπους, γι' αυτό χρησιμοποιούν την εξουσία τους με σύνεση. Επιβάλλουν την τάξη μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις. Γνωρίζουν ότι όσο ψηλότερα ανεβαίνεις τόσο πιο συνετά πρέπει να συμπεριφέρεσαι στους υφισταμένους σου. Χρησιμοποιούν την ισχύ τους για να κατευθύνουν τους άλλους και να τους βοηθήσουν να φτάσουν στο μέγιστο της δυναμικότητάς τους. Αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον εαυτό τους, τις πράξεις τους και τα αποτελέσματά τους. Χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να δώσουν το παράδειγμα στους άλλους.

#### ► *Αφοσίωση*

Η αφοσίωση είναι μια πρωταρχική έννοια και ένα προσόν βαθιά ριζωμένο σε έναν ηγέτη. Τίποτε άλλο δεν έχει νόημα. Πρέπει να δείχνει τόσο ζήλο που να παρασύρει μαζί του και τους άλλους. Πολλοί εργαζόμενοι αφιερώνονται ευκολότερα σε ένα σκοπό, όταν βρίσκονται κοντά σε έναν ηγέτη αφοσιωμένο, όχι εγωκεντρικό και δοσμένο 100% στην επιτυχία των στόχων. Οι ηγέτες αναζητούν την τελειότητα γιατί αυτό που οδηγεί τους ανθρώπους να βελτιώνονται μέσω του αγώνα, τούς κάνει να ακουμπήσουν στη τελειότητα. Καθορίζουν μια πορεία, κάνουν ένα σχέδιο και μετά διαθέτουν την αυτοπειθαρχία να συνεχίσουν, παρά τα ενδεχόμενα εμπόδια. Παραμένουν ακλόνητοι, ακόμη και όταν όλοι οι άλλοι έχουν ήδη εγκαταλείψει. Αφοσιώνονται στους στόχους τους και ενώ ζουν για την κάθε ημέρα, γνωρίζοντας ότι αν φροντίσουν για το σήμερα, το αύριο θα τακτοποιηθεί από μόνο του. Πάνω απ' όλα, οι ηγέτες πρέπει να είναι αφοσιωμένοι.

(Bethel, 2009)

## 1.6 Η ηγετική χρήση της δύναμης και της εξουσίας (Τρεις τύποι)

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της *Δύναμης* και της *Εξουσίας*. Αυτές αποτελούν μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται από τον ηγέτη για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας.

*Δύναμη* είναι η δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση (Weber, 1946). Κατά συνέπεια η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται. Η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους

Οι βασικές πηγές δύναμης είναι:

### **1) Η δύναμη της ανταμοιβής ή της τιμωρίας.**

Μέσω αυτής της δύναμης δίνεται στον ηγέτη η δυνατότητα:

- α) να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας
- β) να επιβάλλει ποινές.

Όταν κάποιος έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, οι οποίοι φοβούνται την τιμωρία.

### **2) Η δύναμη της αναφοράς (προτύπου).**

Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι, και κυρίως οι νέοι, έχουν κάποιον άλλον άνθρωπο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν. Επηρεάζονται λοιπόν από αυτόν και τον αναγορεύουν αρχηγό.

### **3) Η δύναμη των ειδικών.**

Σε αυτήν την περίπτωση η δύναμη προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει, ή κατά τη γνώμη των οπαδών έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα. Παράδειγμα το Δ.Σ. επηρεάζεται από τη γνώμη ενός μηχανικού όταν συζητούνται προβλήματα της ειδικότητας του.

### **4) Η δύναμη των πληροφοριών.**

Μια ακόμη πηγή δύναμης του ηγέτη είναι η κατοχή των πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας. (Μπουραντά, 2009).

### Τύποι δύναμης.

Οι ηγέτες χρησιμοποιούν διαφόρους τύπους δύναμης για να επηρεάσουν τους άλλους. Παρόλα αυτά η δύναμη που ασκείται πάνω σε μια ομάδα ή στους υφισταμένους, δρα σαν περιορισμός της ποσότητας της δύναμης που μπορούν να ασκήσουν οι ηγέτες. Παρακάτω αναλύονται οι τύποι με τους οποίους μπορεί να ασκήσει δύναμη ένας ηγέτης, αλλά ακόμα και τα μέλη μιας ομάδας:

#### **1. Νόμιμη δύναμη**

Είναι το αναμφισβήτητο δικαίωμα του ηγέτη να έχει κάποιες απαιτήσεις από την ομάδα του, οι οποίες κυρίως βασίζονται σε κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες. Είναι ευκολότερος τύπος δύναμης, διότι μπορείς εύκολα να επηρεάσεις τους άλλους και αυτοί να το αποδεχθούν.

#### **2. Η δύναμη της ανταμοιβής**

Είναι ο έλεγχος πάνω στις αμοιβές αξίας στα μέλη της ομάδας. Η άσκηση αυτού του τύπου εξουσίας περιλαμβάνει και τις αυξήσεις των μισθών καθώς και τις προαγωγές των μελών της ομάδας.

#### **3. Η καταναγκαστική δύναμη**

Είναι ο έλεγχος σε ότι αφορά τις ποινές. Οι ποινές περιλαμβάνουν τον καταμερισμό ανεπιθύμητων ωραρίων εργασίας, την υποβίβαση επιπέδου εργασίας και την απόλυση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, γενικά, αποφεύγουν αυτόν τον τύπο δύναμης επειδή δημιουργεί άβολες καταστάσεις, δυσανασχετήσεις και αντεκδικήσεις.

#### **4. Η δύναμη της αυθεντίας**

Η δύναμη αυτή προέρχεται από την πλήρη αντίληψη που έχει ο ηγέτης σε σχέση με το θέμα της εργασίας, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τα μέλη της ομάδας. Αυτή η δύναμη πηγάζει από την ύπαρξη εξειδικευμένων ικανοτήτων, γνώσεων και ταλέντου αλλά μπορεί και να εξασκηθεί ακόμα και αν ένα άτομο δεν κατέχει κάποια ηγετική θέση.

#### **5. Η επίδραση προσωπικότητας**

Βασίζετε στην θέληση που έχουν οι οπαδοί να ταυτιστούν με τον ηγέτη τους και να γίνουν αποδεκτοί από αυτόν. (Μιχαήλ, 2002)



## **6. Η δευτερεύουσα δύναμη**

Είναι κάθε τύπος δύναμης που μπορούν να ασκήσουν τα μέλη της ομάδας με βάση τις νομικές προϋποθέσεις. Τα μέλη των ομάδων μπορούν πάντα να ασκούν δύναμη αυθεντίας αλλά η δευτερεύουσα ισχύ περιορίζει το πεδίο για το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί η δύναμη για τον έλεγχο τους (Μιχαήλ, 2002)

***Εξουσία*** είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει ένα άτομο να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία. Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές απ' όπου τις αντλεί. Η εξουσία είναι ένας από τους πιο θεμελιώδεις πόρους, μέσω του οποίου ο ηγέτης έχει επιρροή στην ομάδα και μπορεί να επιδιώξει ένα στόχο, ενώ ταυτόχρονα, είναι ένα εργαλείο το οποίο εγκυμονεί πολλούς κινδύνους. Για παράδειγμα, ορισμένοι άνθρωποι εκδηλώνουν εξάρτηση ή δυσπιστία απέναντι στο πρόσωπο του ηγέτη, έχοντας ποικίλους και σύνθετους λόγους.

Παρακάτω αναλύονται οι **τρεις τύποι εξουσίας**:

### *1. Καταναγκαστική εξουσία.*

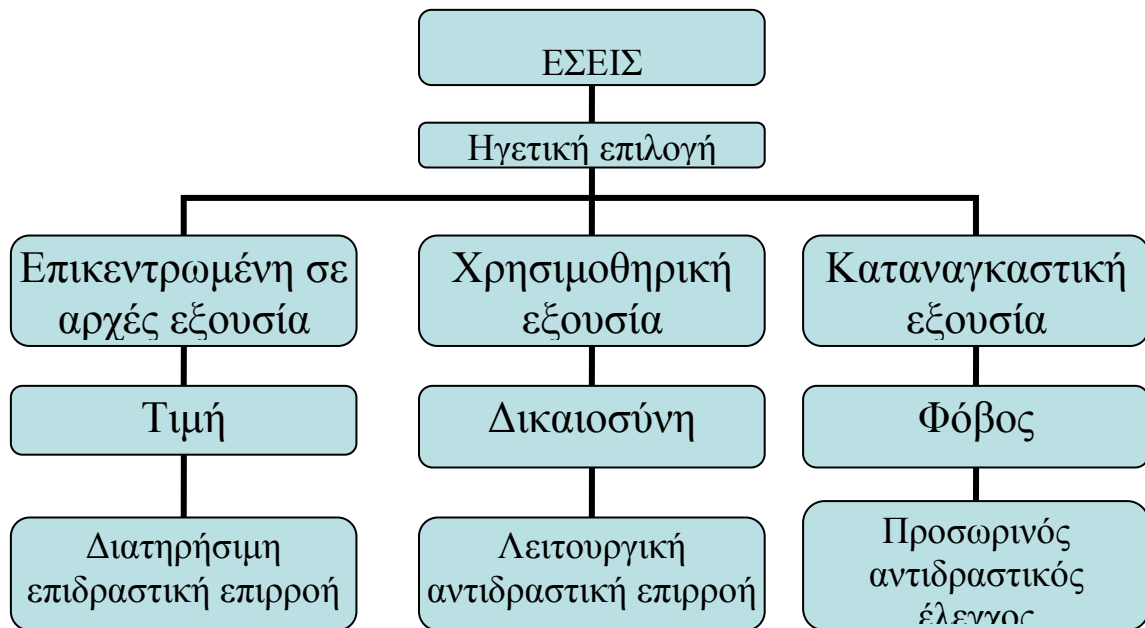
Σε αυτόν τον τύπο εξουσίας προκαλείται φόβος στην ομάδα, ότι αν δεν τον ακολουθήσουν θα έχουν σοβαρές επιπτώσεις, και έτσι οι οπαδοί του συγκατατίθενται. Η προσήλωση τους είναι επιφανειακή και τους είναι εύκολο να τον υπονομεύσουν όταν η απειλή πλέον δεν υπάρχει.

### *2. Χρησιμοθηρική εξουσία*

Βασίζετε στην αμοιβαία επωφελή ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών. Τα μέλη της ομάδας έχουν κάτι που θέλει ο ηγέτης και ο ηγέτης έχει κάτι που θέλει η ομάδα. Η ομάδα δρα με την πεποίθηση ότι ο ηγέτης μπορεί να κάνει, και θα κάνει, κάτι γι' αυτούς εάν κάνουν κάτι και αυτοί για τον ηγέτη.

### *3. Θεμιτή εξουσία*

Είναι διαφορετική από τους άλλους δυο τύπους εξουσίας. Σε αυτή την περίπτωση οι ακόλουθοι εμπιστεύονται, σέβονται, τιμούν και ακολουθούν τους ηγέτες επειδή το θέλουν. Πιστεύουν σε αυτούς και στο έργο που θέλουν να πραγματοποιήσουν. Δηλαδή έχουν το ίδιο όραμα. Δεν πρόκειται για τυφλή πιστή αλλά για δέσμευση έχοντας πλήρη γνώση του θέματος. Σχεδόν όλοι μας έχουμε δοκιμάσει κάποιον τύπο εξουσίας, κάθε όμως τύπος έχει διαφορετική βάση και σίγουρα οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα (Covey, 2001).



Εικόνα 1: Η διαδικασία της εξουσίας, (Covey Leadership Center, 1991)

### Δέκα εργαλεία της εξουσίας:

Όσο περισσότερο ο ακόλουθος τιμά και σέβεται τον ηγέτη, τόσο περισσότερη εξουσία έχει ο ηγέτης. Παρακάτω παραθέτονται δέκα προτάσεις για διαδικασίες και αρχές που μπορούν να βοηθήσουν τον ηγέτη να αυξήσει την τιμή που νοιώθουν οι ακόλουθοι του γι' αυτόν και άρα ταυτόχρονα αυξάνει την εξουσία του.

#### 1) Πειθώ

Ο ηγέτης γνωστοποιεί τα επιχειρήματά του, υποστηρίζει αποφασιστικά την θέση του, αλλά παράλληλα σέβεται τις ιδέες των ακολουθών του. Επιμένει στην επικοινωνιακή διαδικασία ώσπου να καταλήξουν σε αποτελέσματα αποδεκτά από όλους.

#### 2) Υπομονή

Ο ηγέτης έχει υπομονή με διαδικασίες και πρόσωπα. Παρά τα ελαττώματα και τα προβλήματα που δημιουργούνται, διατηρείται μια μακροπρόθεσμη θεώρηση και προσήλωση στους στόχους παρά στα εμπόδια που μπορεί να εμφανιστούν. (Covey, 2001).

3) Ευγένεια

Ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει απότομους τρόπους ή σκληρότητα όταν οι ακόλουθοι του εκφράζουν τα συναισθήματά τους, έστω και αν αυτά είναι αντίθετα με τους στόχους του.

4) Επιδεκτικότητα στην διδασκαλία

Στην προκείμενη περίπτωση ο ηγέτης πρέπει να έχει ως δεδομένο ότι δεν γνωρίζει όλες τις απαντήσεις και πρέπει να εκτιμά τις διαφορετικές απόψεις και εμπειρίες που μπορεί να έχουν οι ακόλουθοι του.

5) Αποδοχή

Ο ηγέτης πρέπει να δέχεται την κρίση των ακολούθων του χωρίς αμφιβολίες, να μην ζητά αποδείξεις καθώς και συγκεκριμένες επιδόσεις, να βάζει τους ακόλουθους του ως προτεραιότητα.

6) Καλοσύνη

Πρέπει να θυμάται τα μικροπράγματα στις σχέσεις και να δείχνει ευαισθησία και στοργή προς τους ακόλουθους του.

7) Ανοιχτό πνεύμα

Να έχει ακριβή πληροφορίες και να βλέπει τις προοπτικές που έχει κάθε ακόλουθος του και ταυτόχρονα να σέβεται αυτό που είναι τώρα. Να εστιάζει αποκλειστικά στην συμπεριφορά τους.

8) Αντιπαράθεση με ευαισθησία

Να μπορεί να διακρίνει τα λάθη που κάνουν οι ακόλουθοι αλλά να καταλαβαίνει και την ανάγκη που έχουν να κάνουν αλλαγές πορείας δείχνοντας τους ότι είναι ασφαλές να ρισκάρουν.

9) Συνεπεία

Το ηγετικό στυλ, δεν πρέπει να είναι μια τεχνική χειραγώγησης, αντίθετα το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ένα σύστημα αξιών, προσωπικός κώδικας, αντανάκλαση αυτού που είναι και αυτού που γίνετε.

10) Ακεραιότητα

Τα λόγια και τα αισθήματα πρέπει να ταιριάζουν με τις σκέψεις και τις πράξεις του επιθυμώντας μονό το καλό των άλλων χωρίς επιθυμία εξαπάτησης, καθώς επιδιώκει την συνεπεία και να επανεξετάζει συνεχώς τις προθέσεις του. Οι αρχές και τα ιδανικά που αντιπροσωπεύουν μπορούν να βρεθούν εύκολα σε διακεκριμένους ηγέτες αλλά δύσκολα τις εντοπίζουμε στην καθημερινή ζωή(Covey, 2001).

## 1.7 Οι τακτικές επιρροής της ηγεσίας

Πέρα από τους διάφορους τύπους δύναμης και εξουσίας, οι ηγέτες χρησιμοποιούν και πολλές τακτικές επιρροής για την επεξεργασία δραστηριοτήτων. Οι συνηθέστερες από αυτές είναι:

### ▶ Η ηγεσία μέσω παραδείγματος

Ο ηγέτης επηρεάζει τα μέλη της ομάδας τοποθετώντας τον εαυτό του στην θέση του επιθυμητού μοντέλου συμπεριφοράς, ο οποίος ηγείται μέσω παραδείγματος δείχνει συνέπεια μεταξύ των πράξεων και του λόγου.

### ▶ Η κατηγορηματικότητα

Η τακτική αυτή αναφέρει ότι ένας ηγέτης πρέπει να εκφράζει απόλυτα και ειλικρινά τις απαιτήσεις του και να δηλώνει ξεκάθαρες εντολές.

### ▶ Λογικότητα

Είναι η προσφυγή στην λογική. Οι ισχυροί ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική επιρροής, όπως το να παρουσιάζουν τα γεγονότα της πορείας της εργασίας για να κάνουν τα μέλη της ομάδας να λειτουργούν με τον σωστό τρόπο.

### ▶ Το κέρδος της εύνοιας

Σε αυτήν την περίπτωση σκοπός του ηγέτη είναι να γίνετε αρεστός στα μέλη της ομάδας και στους υπόλοιπους ανθρώπους που τον περιβάλλουν. Ο τρόπος άσκησης αυτής της τακτικής γίνεται συνήθως με την χρήση της πολιτικής ικανότητας. Μια τυπική τακτική κέρδους είναι πρώτα να κινείτε φιλικά και μετά να απαιτεί. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες συμπεριφέρονται καλά στα άτομα με τα οποία συνεργάζονται για να τα έχουν δίπλα τους οπότε τα χρειαστούν.

### ▶ Το αντάλλαγμα

Είναι και αυτή μια μέθοδος επιρροής, όπου προσφέρει στους άλλους ανταπόδοση εάν ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ηγέτη. Οι ηγέτες με περιορισμένοι εμπειρία, επίδραση προσωπικότητας και νομική δύναμη είναι πιθανόν να κάνουν χρήση του ανταλλάγματος για να κάνουν συμφωνίες με τα μέλη της ομάδας τους. Η έμφαση στο αντάλλαγμα είναι ότι ηγέτης προσπαθεί να κάνει τα πάντα για να πετύχει την συμφωνία που επιδιώκει αλλά και για να μείνει ευχαριστημένο το μέλος της ομάδας του. (Dubrin, ,1998,)

▶ **Ο σχηματισμός συνασπισμού**

Είναι μια δεδομένη συμφωνία δυο ατόμων που συνεργάζονται για να ασκήσουν επιρροή σε ένα τρίτο άτομο ή ομάδα. Στους συνασπισμούς κατέχει σημαντικό ρόλο ο αριθμός ατόμων που έχει με το μέρος του, διότι έτσι ασκεί μεγαλύτερη επιρροή.

▶ **Τα αστεία και τα πειράγματα**

Είναι μια τακτική επιρροής που χρησιμοποιείται ευρέως πάνω στην εργασία. Καλοπροαίρετα πειράγματα μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικότητα και να κάνουν αντιληπτά τα μηνύματα- απαιτήσεις.

Οι ηγέτες δεν μπορούν να χρησιμοποιούν όλες τις τακτικές επιρροής, ταυτόχρονα, σε μια περίπτωση. Αντιθέτως, προσπαθούν να επιλεγούν την καταλληλότερη τακτική επιρροής ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζουν (Dubrin, ,1998).

## 1.8 Οι αρχές της ηγεσίας

Η ηγεσία συγκεντρώνεται σε αρχές και η άσκηση της γίνεται σε τέσσερα επίπεδα:

1. Προσωπικό : η σχέση που έχει με τον εαυτό του.
2. Διαπροσωπικό : οι σχέσεις του με τους άλλους.
3. Διοικητικό : η ευθύνη που έχει να συνεργαστεί μαζί με άλλους
4. Οργανωτικό : η ανάγκη να οργανώσει ανθρώπους (να τους προσλάβει, να τους εκπαιδεύσει, να τους πληρώσει, να τους συγκεντρώσει σε ομάδες, να λύσει προβλήματα που θα προκύψουν και να δημιουργήσει σωστές δομές) ( Covey, 2001).

Όλα τα επίπεδα είναι σημαντικά γι' αυτό και πρέπει να επιμένουν σε όλα, με βάση κάποιες θεμελιώδης.

1. Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών  
Όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας τόσο περισσότερο συμβάλλουν οι υφιστάμενοι σε ποσότητα και ποιότητα.
2. Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών  
Όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα μέλη της ομάδας ότι οι προσωπικοί τους στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί της οργάνωσης είναι όμοιοι.
3. Αρχή της ενότητας των εντολών  
Όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.
4. Αρχή της υποκινήσεως  
Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους τους οποίους θεωρούν μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων. Όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατανόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.
5. Αρχή της άμεσης εποπτείας  
Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία αρχές ( Darth Sidions in Leadership, 2008).

## 1.9 Στυλ ηγεσίας

Σημαντικό μέρος της ηγεσίας είναι το στυλ που έχει ο ηγέτης.

Στυλ ηγεσίας είναι το πρότυπο συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ώστε να πετύχουν τους στόχους που τους έχουν θέσει. Έχουν αναπτυχθεί πολλά στυλ ηγεσίας κατά την πάροδο των χρόνων. Οι διαφορές τους είναι στον έλεγχο που παραχωρεί ο ηγέτης στην ομάδα.

### ▶ Απολυταρχικό στυλ ηγεσίας

Οι απολυταρχικοί ηγέτες κρατούν το μεγαλύτερο μέρος εξουσίας για τον εαυτό τους. Λαμβάνουν αποφάσεις και υποθέτουν ότι τα μέλη της ομάδας θα συμμορφωθούν. Δεν ασχολείται με τα μέλη της ομάδας και δεν τον ενδιαφέρει τη γνώμη έχουν γι' αυτόν οι υφιστάμενοι του .

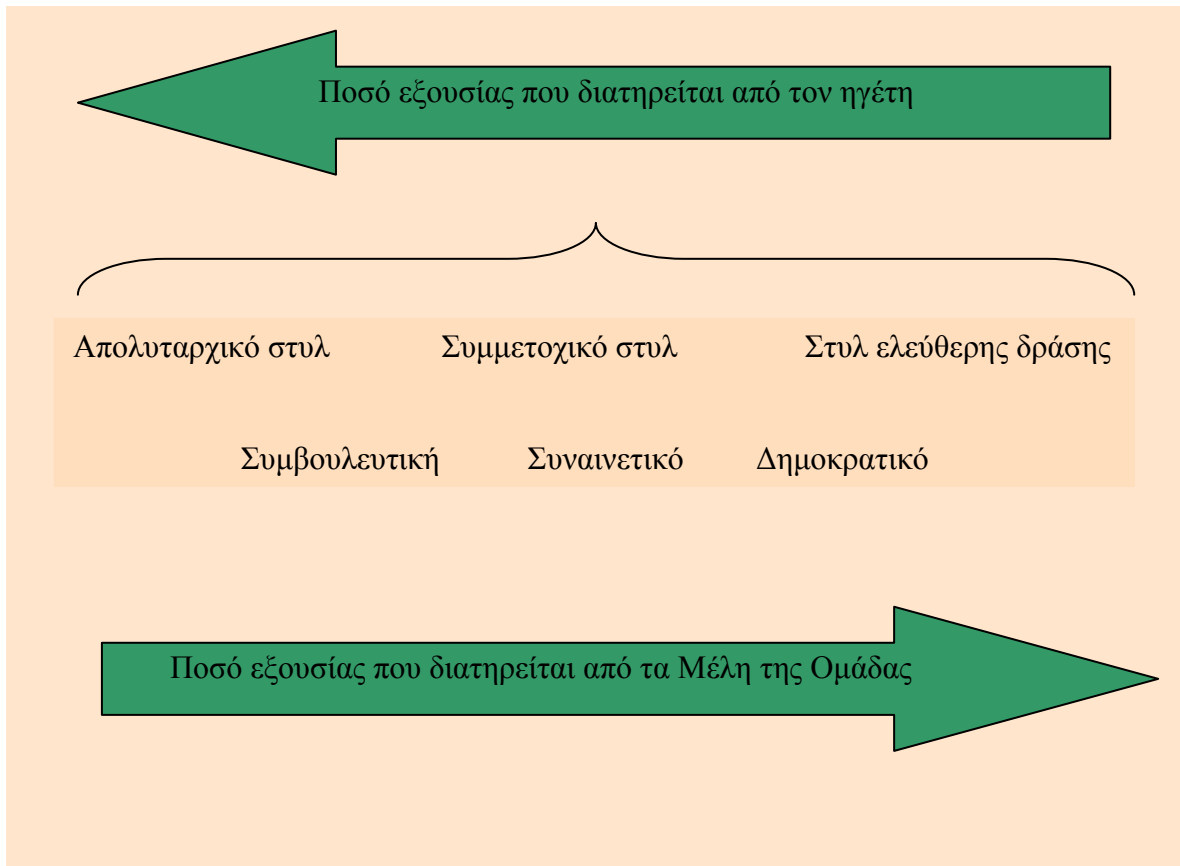
### ▶ Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας

Ο συμμετοχικός ηγέτης μοιράζεται τη λήψη αποφάσεων με τα μέλη της ομάδας .Το στυλ αυτό χωρίζεται σε τρεις υποκατηγορίες :

- α) Συμβουλευτικό: οι ηγέτες συσκέπτονται με τους υφισταμένους πριν πάρουν μια απόφαση όμως την τελική απόφαση την παίρνουν αυτοί.
- β) Συναινετικό: ενθαρρύνουν τη συζήτηση της ομάδας για ένα θέμα και μετά λαμβάνουν όλοι μαζί μια απόφαση.
- γ) Δημοκρατικό: μεταβιβάζουν την τελική εξουσία στα μέλη της ομάδας . Λειτουργούν σαν συλλέκτες απόψεων και κάνουν ψηφοφορία πριν πάρουν μια απόφαση

### ▶ Ηγετικό στυλ ελεύθερης δράσης

Ο ηγέτης ελεύθερης δράσης μεταβιβάζει όλη την εξουσία και τον έλεγχο στην ομάδα. Δίνεται στα μέλη της ομάδας μια εργασία και αποφασίζεται από κοινού ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος διεξαγωγής της. Ο ηγέτης δεν εμπλέκεται εκτός και αν του ζητηθεί. Εν συντομία ο ηγέτης εδώ κάνει πλήρη εξουσιοδότηση(Dubrin, 1998 - Πετράκης,2004 - Μιχαήλ,2002).



Εικόνα 2: Η συνέχεια της ηγεσίας, (Andrew J. Dubrin, 1998)



### 1.10 Θεωρίες ηγεσίας

- Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ Υ Οι απολυταρχικοί και οι συμμετοχικοί ηγέτες βλέπουν τους ανθρώπους διαφορετικά. Αυτή η διαφορά είναι η βάση για την εξήγηση της θεωρίας Χ και της θεωρίας Υ.

#### Υποθέσεις θεωρίας Χ

Οι ηγέτες που δέχονται τη θεωρία Χ πιστεύουν ότι :

- 1) Το μέσο άτομο αντιπαθεί την εργασία και αν μπορεί θα την αποφύγει
- 2) Λόγω της αντιπάθειας για την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι καταναγκάζονται να πετύχουν τους στόχους που θέτει η επιχείρηση .
- 3) Ο μέσος υπάλληλος προτιμά να τον κατευθύνουν ώστε α αποφύγει τις ευθύνες. Έχει λίγες φιλοδοξίες και δίνει μεγάλη σημασία στην ασφάλεια.

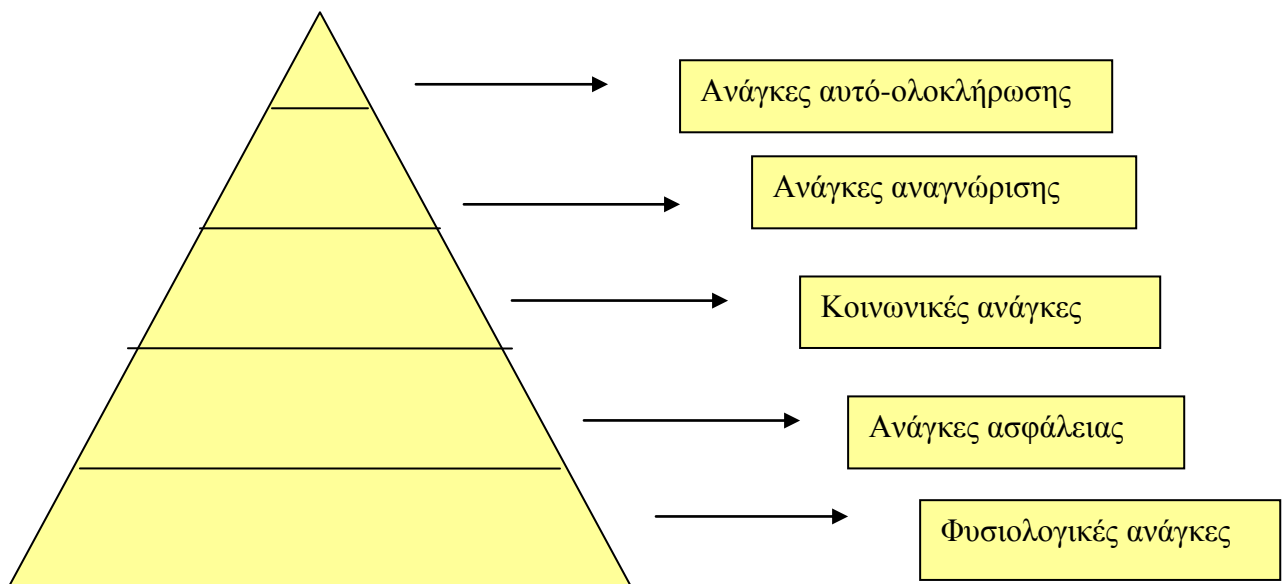
#### Υποθέσεις θεωρίας Υ

Οι ηγέτες που δέχονται τη θεωρία Υ πιστεύουν ότι :

- 1) Η προσπάθεια ( φυσική, πνευματική ) στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο και η ανάπαυση για τον μέσο άνθρωπο
- 2) Οι άνθρωποι θέτουν, μόνοι τους, στόχους και όρια ώστε να πετύχουν αυτά που έχουν δεσμευτεί.
- 3) Οι δεσμεύσεις που παίρνουν τα άτομα έχουν άμεση σχέση με τις αμοιβές τους αλλά και με το πόσο υλοποιήσιμοι είναι οι στόχοι .
- 4) Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες το μέσο άτομο όχι μόνο δέχεται αλλά και αναζητά τις ευθύνες.
- 5) Πολλοί υπάλληλοι έχουν υψηλό επίπεδο δημιουργικότητας και εφευρετικότητας στην επίλυση προβλημάτων.
- 6) Κάτω από τις παρούσες συνθήκες της καθημερινής ζωής ο μέσος άνθρωπος χρησιμοποιεί τη διανοητική του ικανότητα μερικώς(Μιχαήλ,2002).

### ► ΘΕΩΡΙΑ "ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ"

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε στ' αποτελέσματα κλινικής έρευνας και ο ίδιος ο μελετητής δεν σκόπευε η θεωρία του να εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους ηγέτες, όσον αφορά το τι αυτοί θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων αναγκών: *Φυσιολογικές ανάγκες*, *Ανάγκες ασφάλειας* (ή σιγουριάς), *Κοινωνικές ανάγκες*, *Ανάγκες εκτίμησης* (ή αναγνώρισης), *Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση* (Maslow, 1943).



**Εικόνα 3: Πυραμίδα αναγκών του Maslow, (The Developing Person through the Life Span, 1983)**

### ▶ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΡΙΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ

Ο REDDIN με τη θεωρία της ηγεσίας του, ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις, του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Γι' αυτό και η θεωρία του ονομάστηκε «η Θεωρία των 3 διαστάσεων».

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν οι εξής 4 τρόποι ηγεσίας:

- ✓ *Της Αφοσίωσης*, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, στη σαφήνεια στη δομή, στη διεύθυνση, στην ολοκλήρωση και στην αξιολόγηση του έργου των άλλων.
- ✓ *Των Σχέσεων*, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, στην αποδοχή, στην εμπιστοσύνη, στις συμβουλές και στην ενθάρρυνση.
- ✓ *Της Ολοκλήρωσης* ή της Ακεραιότητας, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, στην παρακίνηση, στην ολοκλήρωση, στη συμμετοχή και στις καινοτομίες.
- ✓ *Του Επιμερισμού*, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, στη μέτρηση, στη διοίκηση, στον έλεγχο και στη συντήρηση (Ζαβλάρος, 2002).

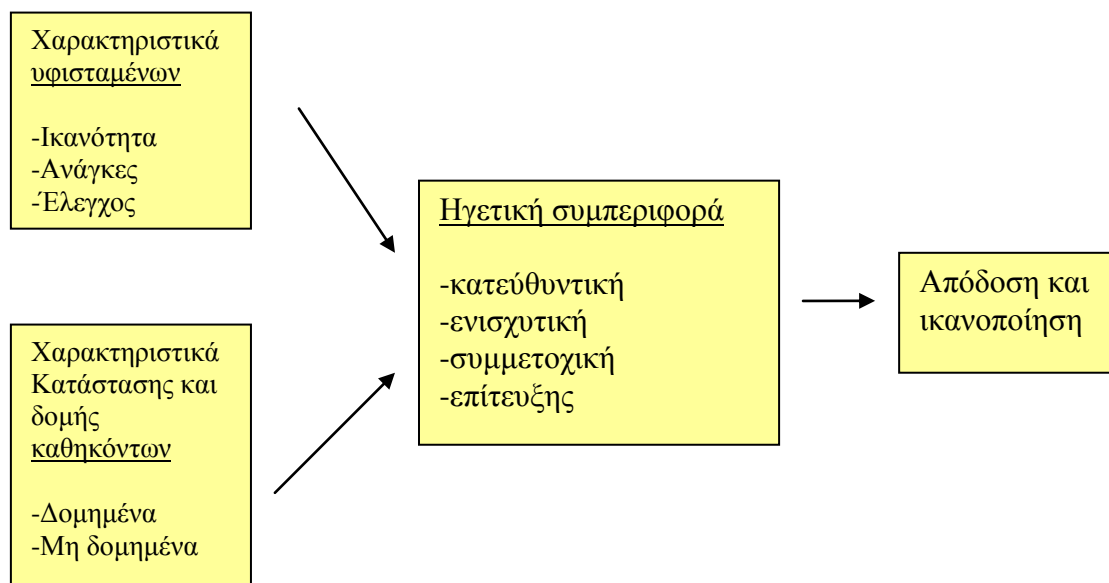
### ▶ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ROBERT HOUSE

Η Θεωρία αυτή που ονομάζεται αλλιώς και «θεωρία του στόχου και του μονοπατιού» πρεσβεύει ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό που ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Η θεωρία αυτή έχει τις ρίζες της στη θεωρία της «παρακίνησης και της προσδοκίας» και σύμφωνα μ' αυτή ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σ' αυτούς τους σκοπούς. Η συγκεκριμένη *ηγετική συμπεριφορά* προσδιορίζεται από τις εξής δύο μεταβλητές κατάστασης:

- ✓ Τα Προσωπικά Χαρακτηριστικά του Υπαλλήλου.
- ✓ Τα χαρακτηριστικά του Καθήκοντος.

Η θεωρία αυτή του ROBERT HOUSE περιλαμβάνει 4 στυλ ηγεσίας τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους και αυτά είναι: (Μιχαήλ, 2002)

- ✓ Το Κατευθυντικό Στυλ Ηγεσίας. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, που κατά βάση είναι αυταρχικό, δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς. Το στυλ αυτό ενδείκνυται στην περίπτωση που τα καθήκοντα δεν είναι δομημένα και υπάρχουν πολλές αμφιβολίες κατά την εκτέλεσή τους.
- ✓ Το Ενισχυτικό Στυλ Ηγεσίας. Η χρήση αυτού του στυλ, γίνεται από ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση που τον χρειάζονται. Το στυλ αυτό ενδείκνυται στην περίπτωση που τα καθήκοντα είναι ρουτίνας ή δεν είναι ευχάριστα.
- ✓ Το Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, αλλά ο ίδιος παίρνει τις αποφάσεις. Το στυλ αυτό ενδείκνυται στην περίπτωση που οι υπάλληλοι είναι αγχωμένοι λόγω του φόβου μιας ενδεχόμενης αποτυχίας.
- ✓ Το Ηγετικό Στυλ Ηγεσίας. Οριοθετούνται υψηλοί και προκλητικοί στόχοι για τους υφισταμένους, δίνοντας έμφαση στην υψηλή απόδοση τους, ενώ παράλληλα δείχνεται εμπιστοσύνη. Βεβαίως οι στόχοι δεν θα πρέπει να είναι πολύ ανέφικτοι για τις δυνατότητες των υπαλλήλων γιατί πιθανή αποτυχία επίτευξής τους θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση(Μιχαήλ, 2002).



Εικόνα 4:Το ηγετικό μοντέλο της θεωρίας του στόχου και του «μονοπατιού», (Χριστίνα Μιχαήλ, 2002)

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

Η θεωρία του "κύκλου ζωής" του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται σαν η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο. Η προσπάθεια αυτή του ηγέτη θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη «σύμπτωση» των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σ' αυτό οι υφιστάμενοι του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως: Αμοιβή της εργασίας, Υπερωρίες, Προαγωγές, Καταμερισμός εργασίας, Ανάθεση ευθυνών, Δίκτυα επικοινωνίας, Πειθαρχικές ποινές, Εκπαίδευση υφισταμένων, Συνθήκες υγιεινής κι ασφάλειας. (Μαντζάρης., 2003).

### ► Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Η Βάση της θεωρίας αυτής είναι ότι η άσκηση εξουσίας εξαρτάται από τον άνθρωπο και τα χαρακτηριστικά του. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τον άνθρωπο δεν μπορούμε να τον φτιάξουμε, γεννιέται. Άρα επιλέγουμε τα στελέχη με βάση τα χαρακτηριστικά τους. Αν τεθεί η ερώτηση «ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη;» σε ένα ακροατήριο θα δοθούν λίστες ολόκληρες με χαρακτηριστικά. Θα μπορούσαν να αναφερθούν χαρακτηριστικά σωματικά (ηλικία, εμφάνιση, ύψος, βάρος,..) κοινωνικά (συνεργασία, γόητρο, κοινωνικές σχέσεις, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια, διπλωματία, ελκυστικότητα,..), ευφυΐας (κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα, ομιλία...), προσωπικότητας (επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση,..) κλπ. Φυσικά είναι πρακτικά αδύνατο να συγκεντρώνει κάποιος όλα αυτά τα στοιχεία.

Αντίθετα υπήρξαν ηγέτες που διακρίθηκαν επειδή δεν είχαν κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά. Η απόρριψη της θεωρίας των χαρακτηριστικών γίνεται και για λόγους κοινωνικής ευαισθησίας. Χάρισμα είναι κάποιο ιδιαίτερο στοιχείο που δίνει στην προσωπικότητα του ατόμου μια μοναδική ιδιαιτερότητα ως προς τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας. (Κατσάλης, 2007.)

Στις πρωτόγονες κοινωνίες ο ηγέτης είχε το χάρισμα της σωματικής δύναμης, ήταν ο ήρωας, ο γενναίος, ο τολμηρός και βέβαια δεν είχε το δικαίωμα μεταβίβασης της εξουσίας. Αργότερα άρχισε να υπάρχει η κληρονομικότητα. Υπάρχει λοιπόν μια ανθρωποκεντρική θεώρηση που αναφέρει ότι η συμπεριφορά ενός ανθρώπου εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του και το περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αρκετές μελέτες για την θεωρία των χαρακτηριστικών και τα κοινά στοιχεία που εντοπίστηκαν σε όλες αυτές είναι:

- 1) Η εξυπνάδα : Μέχρι ένα σημείο είναι και αυτονόητο, αν βέβαια μπορέσουμε να ορίσουμε τι σημαίνει έξυπνος άνθρωπος. Όπως και να έχει, η εξυπνάδα είναι χαρακτηριστικό του ηγέτη όταν δεν είναι πολύ πάνω από το μέσο όρο γιατί από ένα σημείο και πάνω δεν υπάρχει σημείο επαφής. Η μεγάλη απόσταση σε αποξενώνει, ό,τι είναι προφανές για σένα δεν είναι προφανές για αυτούς, οπότε και δεν μπορούν να σε ακολουθήσουν.
  - 2) Πρωτοβουλία, να αντιλαμβάνεται κανείς την ανάγκη δράσης και να ενεργεί γρήγορα αναλόγως.
  - 3) Αυτοπεποίθηση, να νοιώθει σίγουρος για τις δυνάμεις του, να πατάει δηλαδή καλά στα πόδια του.
  - 4) Τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται στις μελέτες ένα καινούργιο χαρακτηριστικό που ονομάζεται «ελικόπτερο». (Μια ματιά από ψηλά). Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να σηκώνονται πάνω από τις μικρολεπτομέρειες και να βλέπουν σφαιρικά τα γεγονότα.
- Εδώ θα αναφέρουμε και μερικά άλλα χαρακτηριστικά που εντοπίστηκαν σε σχετικές μελέτες. Έτσι, συχνά αναφέρεται ο όρος *συναισθηματική ωριμότητα*, να ξέρουν δηλαδή τι ζητάνε, να αντιμετωπίζουν τα λάθη τους ώριμα και να χρησιμοποιούν τα λάθη τους για να δίνουν το θετικό παράδειγμα. Αυτό τους κάνει πιο υπεύθυνους, πιο τολμηρούς και με μεγαλύτερη ασφάλεια. Η συναισθηματική ωριμότητα βρίσκεται πολύ κοντά στην αυτοπεποίθηση. Τους κάνει να έχουν έντονη την ανάγκη να πετύχουν στόχους. Βλέπουμε ότι βάζουν δύσκολους στόχους και έχουν ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Άλλο ένα χαρακτηριστικό που απαντάται συχνά είναι η *συναισθηματική κατανόηση*, το να μπαίνουν δηλαδή στη θέση του άλλου ακόμα και αν δεν συμφωνούν με αυτόν(Κατσάλης, 2007).

## ▶ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ

Οι άνθρωποι εργάζονται διαφορετικά ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοί τους. Βασική παράμετρος εδώ είναι το ποιος έχει δικαίωμα στις αποφάσεις. Φάνηκε ότι πάνω σε μια ευθεία γραμμή υπάρχουν δύο ακραία στυλ το Αυταρχικό και το Δημοκρατικό και βέβαια όλα τα ενδιάμεσα.

**Το ακραίο δημοκρατικό στυλ** είναι αυτό, όπου το δικαίωμα απόφασης έχει δοθεί στην ομάδα - στους εργαζόμενους.

**Το ακραίο αυταρχικό στυλ** είναι αυτό, όπου το δικαίωμα απόφασης το κρατάει ο ηγέτης μόνο για τον εαυτό του.

Δυστυχώς, δεν μπόρεσαν να επαληθευτούν τα ευρήματα αυτής της θεωρίας ότι δηλαδή, το στυλ ηγεσίας όπως ορίστηκε παραπάνω είναι ο σημαντικός παράγων για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Υπάρχουν άνθρωποι που δουλεύουν με δημοκρατικό στυλ και αποτυγχάνουν και αντίστροφα. Φάνηκε ότι το δημοκρατικό στυλ μακροχρόνια λειτουργούσε καλύτερα γιατί βασιζόταν στην αυτό-εκτίμηση αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις που η χρήση του δεν βοηθούσε στη επίτευξη αποτελεσμάτων. Δεν είναι πάντα ξεκάθαρο αν η παραγωγικότητα οδηγεί σε δημοκρατικό στυλ ή αντίστροφα (Κατσάλης, 2007).

## ▶ Η ΘΕΩΡΙΑ FIEDLER, ΤΟ ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Η θεωρία δέχεται το στυλ ηγέτη σαν δεδομένο και εκτιμά ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόζει στις καταστάσεις.

**Ονομάζεται και μοντέλο της εξάρτησης.** Οι μεταβλητές του μοντέλου είναι :

- 1) Οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη .
- 2) Η δομή των καθηκόντων.
- 3) Η εξουσία του ηγέτη. (Κατσάλης, 2007)

Στο *πρώτο* εξετάζεται ο βαθμός που τα μέλη δέχονται, θαυμάζουν και είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν τον ηγέτη. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη που τρέφει ο ένας για τον άλλον είναι πολύ σημαντικός.

Στο *δεύτερο* εξετάζεται ο βαθμός που, τα καθήκοντα μιας εργασίας, είναι σωστά οργανωμένα, η σαφήνεια των διατυπωμένων σκοπών και οι ισχύουσες διαδικασίες για τη διεκπεραίωση της δουλειάς. Οι εργασίες χωρίζονται στις δομημένες (απλές ρουτίνες) και στις αδόμητες (σύνθετες, με ποικιλία).

Στο *τρίτο* εξετάζεται το μέγεθος της επίσημης εξουσίας και της κοινωνικής υπόστασης που διαθέτει ο ηγέτης. Εδώ, είναι σημαντικό να ορισθεί η πραγματική εξουσία στην οποία θα πρέπει να περιλαμβάνονται και όλες οι μορφές της που συμπληρώνουν την τυπική.

Στις τρεις αυτές μεταβλητές έχουμε δυο διαβαθμίσεις με τη σειρά που αναφέρονται:

- ✓ Ισχυρή - Ασθενής,
- ✓ Υψηλή - Χαμηλή
- ✓ Καλή - Κακή

Θεωρούμε επίσης τρεις καταστάσεις του περιβάλλοντος για το μοντέλο αυτό για :

- ✓ Πολύ Ευνοϊκή
- ✓ Μέση Τιμή Καταλληλότητας
- ✓ Δυσμενής(Κατσάλης, 2007)

Σχέσεις ηγέτη - μελών	Καλή	Καλή	Καλή	Καλή	Κακή	Κακή	Κακή	Κακή
Δομή καθηκόντων	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή
Η εξουσία του ηγέτη	Ισχυρή	Ασθενή	Ισχυρή	Ασθενή	Ισχυρή	Ασθενή	Ισχυρή	Ασθενή

Πολύ ευνοϊκή κατάσταση

Μέση τιμή καταλληλότητας

Δυσμενής κατάσταση

**Εικόνα 5: Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται οι προκαλούνται από μια κατάσταση» στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler(Σεραφείμ, 2008)**



## ► **Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ 5 ΒΗΜΑΤΩΝ του KOUZES**

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν 5 βήματα μέσα από τα οποία αναπτύσσει κανείς τις ηγετικές ικανότητες του.

### **ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ :**

- 1) Κλίμα – προεργασία .
- 2) Το στήσιμο ενός οράματος και το πέρασμα του στους άλλους .
- 3) Η δραστηριοποίηση και η ανάπτυξη των άλλων – ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος .
- 4) Προγραμματισμός με μικρά βήματα – καθοδήγηση με παραδειγματισμό .
- 5) Διατήρηση του ενδιαφέροντος – αναγνώριση .

Ακολουθεί η ανάλυση του κάθε βήματος:

#### **1. Δημιουργία κλίματος .**

Θα αναφερθούμε στο πώς δημιουργεί κανείς το κλίμα και πώς να κάνει κανείς την προεργασία.

Πρώτα από όλα αυτό που πρέπει να κάνει ένας ηγέτης είναι να δημιουργήσει ένα δημιουργικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει: *όχι κριτική στις νέες ιδέες, ναι στις καινοτομίες*. Ναι στη νομιμοποίηση παραγωγής ιδεών, μέχρις σημείου, σύγκλισης συσκέψεων ιδεών. Να δέχεται νέες λύσεις. Να ανοίξει τη φαντασία και να δημιουργήσει νέα πράγματα. Να προσπαθεί να αλλάξει τον τρόπο που δουλεύουν στο τμήμα που πήγε. Στη συνέχεια θα πρέπει να καταργήσει το αυτονόητο, να προσθέσει πρόκληση στη δουλειά. Να βάζει τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τα όριά τους. Να ανεβάζει τον πήχη, αλλά όλα αυτά με παράλληλη εκπαίδευση. Στο τρίτο στάδιο θα πρέπει να παραμερίσει τα εμπόδια. Να απομακρυνθεί από τη γραφειοκρατία, τις διαδικασίες, τη ρουτίνα. Ένας ηγέτης πρέπει να θυμάται, ότι οι ρουτίνες διώχνουν την ουσιαστική δουλειά. Χρειάζεται εξωστρέφεια. Όλα τα σημαντικά πράγματα έρχονται απ' έξω, το ίδιο και οι ιδέες ή οι πελάτες. Σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει η τάση της αποξένωσης, της εσωστρέφειας και της ιδρυματοποίησης.

Στο τέταρτο στάδιο, ο ηγέτης, πρέπει να ανοίξει κανάλια επικοινωνίας. Το πιο σημαντικό είναι ο ηγέτης να μάθει να ακούει. Καμιά ιδέα δεν έφτασε στο μυαλό ενός ανθρώπου με ανοιχτό στόμα. Τέλος ένας ηγέτης πρέπει να ρισκάρει και να αξιοποιεί τα λάθη. Να αναγνωρίζει την προσπάθεια και να (Κατσάλης, 2007)

προσέχει ποιους προάγει. Πρέπει να προσέχει τα όρια της ομάδας, να μην ζητά τελειότητες. Η ομάδα πρέπει να νοιώθει σιγουριά, ότι ο ηγέτης είναι εκεί και την στηρίζει σε κάθε στιγμή.

## **2. Δημιουργία οράματος .**

Το όραμα είναι η κατεύθυνση, ο σκοπός. Ηγέτης θα μπορούσε να ονομαστεί ο διευθυντής του τμήματος του μέλλοντος. Να τους οδηγήσει σε ένα τόπο άγνωστο, χωρίς να υπάρχουν χάρτες. Αυτό είναι το μέλλον. Υπάρχει η ανάγκη για ένα όραμα, που ωστόσο θα στηθεί με λογική. Για να φτιαχτεί ένα όραμα πρέπει:

- Να ξέρει τι θέλει, τι τον εκφράζει. Να γνωρίζει τις προσωπικές προτιμήσεις του και τα θέλω του από τη ζωή. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.
- Πρέπει να συνδυάζει την πείρα με τις αξίες του. Αυτά που ήδη ανέλυσε πρέπει να τα συνδυάσει με τα όρια της επιχείρησης, το τμήμα που δουλεύει. Πρέπει να ψάξει τα ίδια και για την επιχείρηση τα οράματα και τους μακροχρόνιους στόχους, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, τις απειλές και τις ευκαιρίες του μέλλοντος.
- Δεν πρέπει απλά να προβάλλεται το παρελθόν, δεν μπορεί το όραμα να είναι η ποσοστιαία μεγέθυνση μιας προηγούμενης κατάστασης. Πρέπει να υπάρχει διαίσθηση και εμπιστοσύνη. Το παρελθόν παρέχει πείρα, το παρόν ευκαιρίες και το μέλλον φως. Άλλο πρόβλεψη και άλλο όραμα. Από τη φύση του το όραμα είναι αισιόδοξο. Το όραμα πρέπει να εκφράζει και τους άλλους, γι' αυτό καλό θα είναι ένας ηγέτης να λαμβάνει υπόψη του και τις ανάγκες των άλλων.
- Το όραμα πρέπει να εκφράζει σιγουριά. Να το πιστεύει και ο ίδιος ο ηγέτης. Οι άνθρωποι έχουν έκτη αίσθηση και καταλαβαίνουν αν πιστεύει κάτι ή όχι. (Κατσάλης, 2007)

## **3. Η ενίσχυση των άλλων .**

Πρέπει πρώτα τα μέλη να γίνουν ομάδα. Να νοιώσουν ιδιοκτήτες. Να αποκτήσουν δέσμευση. Οι στόχοι πρέπει να είναι συλλογικοί, να μην υπάρχει ανταγωνισμός αλλά διάχυση γνώσης. Αλλά πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή. Ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να κάνει το πρώτο βήμα. Για να τον εμπιστευτούν πρέπει να τους εμπιστευτεί. Πρέπει να αποκαλύψει κάποια πράγματα για τον εαυτό του και τη σκέψη του. Να είναι προβλέψιμος. Ουσιαστική επικοινωνία. Το θέμα αυτό έχει αναφερθεί σε πολλά βιβλία ηγεσίας, τονίζετε όμως ότι πρέπει ένας ηγέτης να είναι ορατός και διαθέσιμος.

Να είναι περιγραφικός και όχι κριτικός. Να εκφράζει τα συναισθήματα του και να παραδέχεται τα λάθη του στα μεγάλα θέματα και όχι στα μικρά και καθημερινά. Ο ηγέτης πρέπει να δίνει αρμοδιότητες και εξουσία, πληροφορίες και στηρίγματα. Πρέπει να προβάλλει τα μέλη προς τα έξω καθώς και να τα συνδέει με τις γνωριμίες του, να τους κάνει απαραίτητους και πάνω απ' όλα να μη σταματάει ποτέ την εκπαίδευση.

#### **4. Βήματα δράσης .**

Αφού έχει πλέον ερεθιστεί η δημιουργικότητα της ομάδας, ο ηγέτης δημιουργήσει και συγκρότησε την ομάδα και τώρα ήρθε η ώρα της δράσης. Ένας ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί τον εαυτό του σαν παράδειγμα, να δείχνει τις αξίες του και με τις πράξεις και τις κινήσεις του να δημιουργεί πρότυπα. Δίνει την βοήθεια του απλώς διαιρώντας το κάθε θέμα σε μικρότερα, έτσι ώστε πετυχαίνοντας μικρές νίκες ανεβαίνει το ηθικό τους για την επίτευξη του στόχου.

#### **5. Αναγνώριση .**

Σε αυτό το στάδιο πολλοί ηγέτες δεν φτάνουν ποτέ. Δίνουν στο κόσμο δουλειά αλλά ποτέ δεν λένε μια καλή κουβέντα. Δεν δίνουν κουράγιο, και ούτε τους κάνουν να νοιώθουν νικητές. Πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα αξιολόγησης, δίκαιο, χωρίς τιμωρίες. Ο ηγέτης πρέπει να επαινεί αυτούς που κάνουν κάτι καλά αντί, να επιπλήττει όποιον κάνει λάθη(Κατσάλης, 2007).

### 1.11 Μοντέλα ηγεσίας

#### ▶ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ ΤΩΝ BLAKE & MOUTON ( THE MANAGERIAL GRID)

Αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 από τους Blake & Mouton του πανεπιστημίου του Τέξας. Εξέτασαν το θέμα της ηγεσίας, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση συμπεριφοράς στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Το μοντέλο δέχεται δύο υποθέσεις:

- το ενδιαφέρον του ηγέτη για τη παραγωγή.
- το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους.

Δημιούργησαν ένα πλέγμα, πάνω στο οποίο καθόρισαν πέντε τύπους ηγεσίας ανάλογα με την βαρύτητα που δίνει το διευθυντικό στέλεχος στις δυο διαστάσεις της ηγεσίας. Οι πέντε τύποι είναι :

- 1) Ελάχιστη φροντίδα τόσο για τον άνθρωπο όσο και για την παραγωγή, χαρακτηρίζει την αδιάφορη ή ανεύθνη ηγεσία.
- 2) Μεγάλη φροντίδα για τον άνθρωπο και ελάχιστη για την παραγωγή χαρακτηρίζει την συναδερφική ηγεσία.
- 3) Μεγάλη φροντίδα για την παραγωγή και ελάχιστη για τον άνθρωπο χαρακτηρίζει την απολυταρχική ηγεσία.
- 4) Μέτρια φροντίδα για την παραγωγή και μέτρια για τον άνθρωπο χαρακτηρίζει την ηγεσία της μετριότητας.
- 5) Μεγάλη φροντίδα για την παραγωγή και μεγάλη για τον άνθρωπο χαρακτηρίζει την δημοκρατική ή ομαδική ηγεσία (Κατσαρός, 2006).

Υψηλό										
	9	Ανθρωπιστικό ( 1,9 ) στυλ διοίκησης				Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης ( 9,9 )				
ενδιαφέρον για τα άτομα	8	Υψηλό το ενδιαφέρον για άτομα και χαμηλό για την παραγωγή			Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή και άτομα					
	7									
	6									
	5		Πειστικό στυλ ( 5,5 ) διοίκησης			Μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα				
	4									
	3									
	2	Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα			Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή χαμηλό για άτομα					
	1	( 1,1) Laissez faire στυλ διοίκησης			( 9,1) Αυταρχικό στυλ διοίκησης					
Χαμηλό		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Χαμηλό									Υψηλό

Εικόνα 6: Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton (Ζαβλάνος, 2002)

### ► ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BONOMA SLEVIN

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο άξονες. Ο ένας άξονας αφορά το εύρος της εξουσίας αποφάσεων και ο άλλος στο βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων.

Με βάση αυτό το σύστημα υπάρχουν τέσσερα στυλ:

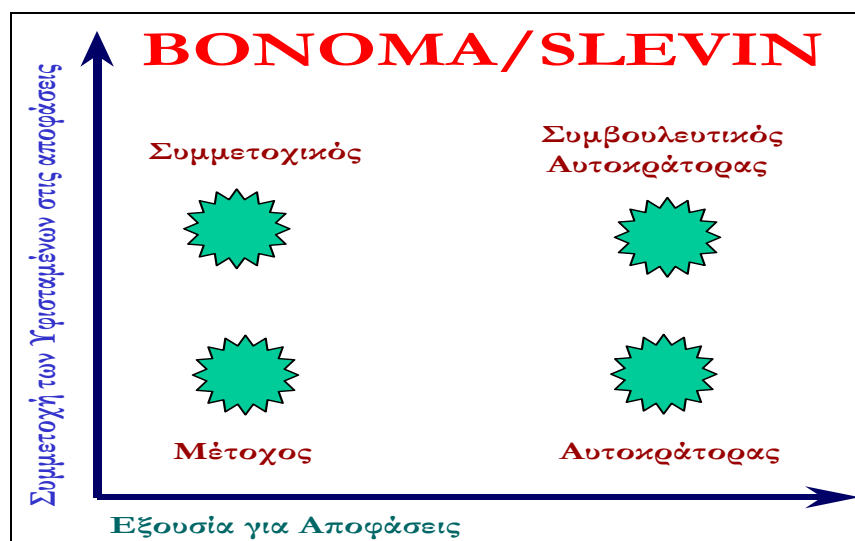
- 1) Συμμετοχικός,
- 2) Συμβουλευτικός
- 3) Αυτοκράτορας,
- 4) Μέτοχος.

Ο Συμμετοχικός: θέτει το θέμα στην ομάδα και αυτή αποφασίζει.

Ο Συμβουλευτικός: αποφασίζει μεν μόνος του αλλά παίρνοντας πληροφορίες και από την ομάδα.

Ο Αυτοκράτορας: αποφασίζει μόνος του χωρίς πληροφορίες.

Ο Μέτοχος: δίνει την εξουσία για αποφάσεις στην ομάδα και δεν ασχολείται.  
(Κατσάλης, 2001)



Εικόνα 7: Οι άξονες των Bonoma και Slevin, (Α Κατσάλης, 2001)

## ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ GRID

Κρύβει μια ολόκληρη θεωρία πολύ πέρα από το θέμα της ηγεσίας. Είναι ένα διάγραμμα σε μορφή σχάρας (καρό) όπου ο ένας άξονας είναι το ενδιαφέρον για την παραγωγή και ο άλλος το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο.

Μέσα στο καρό υπάρχουν πέντε είδη άσκησης ηγεσίας, αλλά παράλληλα και όλοι οι άλλοι πιθανοί συνδυασμοί συντεταγμένων. ( Κατσάλης, 2001)



Εικόνα 8: Μοντέλο διοίκησης Grid από τους Blake-Mouton,1964(Α Κατσάλης, 2001)

Παρακάτω αναλύεται το σχεδιάγραμμα:

Ακραία βρίσκεται το στυλ 1-1 που ονομάζεται πτωχευμένη διοίκηση (...γιατί να ασχοληθούμε, η παραγωγή θα βγει, ο καθένας να κοιτάξει τον εαυτό του). Το στυλ 1-9 είναι της ευχάριστης συνύπαρξης. Ο ηγέτης που διοικεί με το στυλ αυτό πιστεύει ότι μια ομάδα που είναι ευχαριστημένη θα είναι από μόνη της παραγωγική. Ας ικανοποιήσουμε δηλαδή τις ανάγκες τους με φιλικότητα και καλή ατμόσφαιρα και όλα τα άλλα θα έρθουν μόνα τους. Το στυλ 9-1 ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή και όχι για τον άνθρωπο. Απαιτεί υπακοή και όλα είναι θέμα μεθοδολογίας.

Το στυλ 9-9 που θεωρείται το καλύτερο και αφορά στο ομαδικό πνεύμα, οι ανάγκες για παραγωγή και οι ανάγκες του ανθρώπου δεν βρίσκονται σε σύγκρουση. Μπορεί να συνδυαστούν για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο ηγέτης με το στυλ αυτό ικανοποιεί την ενεργητικότητα

των ανθρώπων του, την αυτονομία τους και τις ανάγκες τους, καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης και τονίζει παράλληλα διαρκώς την ανάγκη πραγμάτωσης των καθηκόντων και στόχων. Το στυλ 5-5 που ονομάζεται συμβιβαστική διοίκηση. Εδώ, έχουμε μια μέτρια απόδοση και ηθικό. Ούτε θα βουλιάξουμε, ούτε θα πάμε και πολύ μπροστά (Κατσάλης, 2001)

## ► ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΟΗΙΟ

Οι δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, που προσδιόρισαν οι ερευνητές του Οχάιο αφορούσαν:

- 1) Το βαθμό ενδιαφέροντος του ηγέτη, για την πραγματοποίηση του έργου και ο παράγοντας αυτός ονομάστηκε «Πρωτοβουλία ή Σαφήνεια στη Δομή».
- 2) Το βαθμό ενδιαφέροντος του ηγέτη, για τις ανθρώπινες σχέσεις και ο παράγοντας αυτός ονομάστηκε «Θεώρηση και Μέριμνα του Ατόμου».

Οι δύο αυτοί Παράγοντες ορίστηκαν από τον Halpin ως εξής:

Η «Πρωτοβουλία ή Σαφήνεια στη Δομή» αναφέρεται στη συμπεριφορά, του ηγέτη που έχει σκοπό, να οριοθετήσει τη σχέση μεταξύ του ίδιου και των μελών της ομάδας εργασίας και να θεσπίσει συγκεκριμένες μεθόδους οργάνωσης, κανάλια επικοινωνίας και διαδικαστικές μεθόδους.

Η «Θεώρηση και Μέριμνα του Ατόμου» αναφέρεται στη συμπεριφορά, του ηγέτη που δείχνει φιλία, εμπιστοσύνη, σεβασμό και διάθεση ανάπτυξης στενών σχέσεων με τα μέλη του προσωπικού του.

### **Τα Τεταρτημόρια Ηγεσίας του Ohio.**

Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που είναι ικανοί και στις δύο αυτές περιοχές συμπεριφοράς. Κατά κανόνα οι Δάσκαλοι προτιμούν τους διευθυντές που ενδιαφέρονται και μελετούν τα θέματα τους, ενώ, τα διευθυντικά στελέχη προτιμούν προϊσταμένους που ενδιαφέρονται για την πρωτοβουλία και τη σαφήνεια στη δομή.

Ένα ακόμα συμπέρασμα από τις σχετικές έρευνες είναι ότι: **α)** Τους προϊσταμένους απασχολεί η διάσταση της πρωτοβουλίας και σαφήνειας στη δομή, ενώ **β)** τους υφισταμένους η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου ( Κατσάλης, 2007) .

## ► ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΗΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Είναι το πιο πρόσφατο μοντέλο. Σε δύο άξονες υπάρχουν δύο διαστάσεις.

- η διάσταση συμπεριφοράς εργασίας και
- η διάσταση συμπεριφοράς σχέσεων.

Ως Συμπεριφορά εργασίας ορίζουμε τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης παρέχει κατευθύνσεις, εξειδικεύοντας τους στόχους και τους ρόλους των υφισταμένων, τους λέει δηλαδή τι να κάνουν, πώς να το κάνουν, πότε και ποιος να το κάνει. Πιο αναλυτικά έχουμε:

- ✓ Τη Θέσπιση Στόχων: σε ποιο βαθμό ο ηγέτης εξειδικεύει τους προς επίτευξη στόχους
- ✓ Την Οργάνωση: Σε ποιο βαθμό ο ηγέτης οργανώνει την εργασία των υφισταμένων του.
- ✓ Τη Θέσπιση Χρονικών Περιθωρίων: σε ποιο βαθμό ο ηγέτης ορίζει χρονικά περιθώρια.
- ✓ Τη Διεύθυνση: σε ποιο βαθμό ο ηγέτης παρέχει ειδικές κατευθύνσεις στους υφισταμένους του.
- ✓ Τον Έλεγχο: σε ποιο βαθμό ο ηγέτης εξειδικεύει και απαιτεί περιοδικές αναφορές για την πρόοδο.

Ως Συμπεριφορά σχέσεων ορίζουμε σε ποιο βαθμό ο ηγέτης μπλέκεται σε αμφίδρομη επικοινωνία και ενεργητική ακρόαση και παρέχει ή εκδηλώνει συμπεριφορές οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν σαν υποστηρικτικές (ενθάρρυνση, υποστήριξη...). Πιο συγκεκριμένα :

*Παροχή Υποστήριξης:* Παρέχει υποστήριξη και ενθάρρυνση στους υφισταμένους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων

*Επικοινωνία :* Εμπλέκει τους ανθρώπους του σε πάρε- δώσε συζητήσεις γύρω από δραστηριότητες που έχουν σχέση με την εργασία.

*Διευκόλυνση αλληλεπιδράσεων:* Διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων με άλλους.

*Ενεργητική ακρόαση:* επιδιώκει και ακούει προσεκτικά τις γνώσεις και ανησυχίες των ανθρώπων του.

*Παροχή επαναπληροφόρησης (feedback) :* Παρέχει επαναπληροφόρηση για τα επιτεύγματά τους.

*Ωριμότητα των υφισταμένων:* Είναι η δυναμικότητα να θέτει κανείς υψηλούς στόχους (και κατορθωτούς), η επιθυμία και ικανότητα να αναλάβει ευθύνες. Οι αλλαγές ωριμότητας πρέπει πάντοτε να αναφέρονται σε σχέση με το συγκεκριμένο έργο που πρέπει να εκτελεστεί

(Κατσάλης ,2007).



## ► **MONTELO VROOM- YETTON**

Οι Vroom και Yetton διαπίστωσαν την αδυναμία των μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να καλύψουν αυτό το κενό. Το μοντέλο τους περιέχει πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή ή μη, των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα περιέχει:

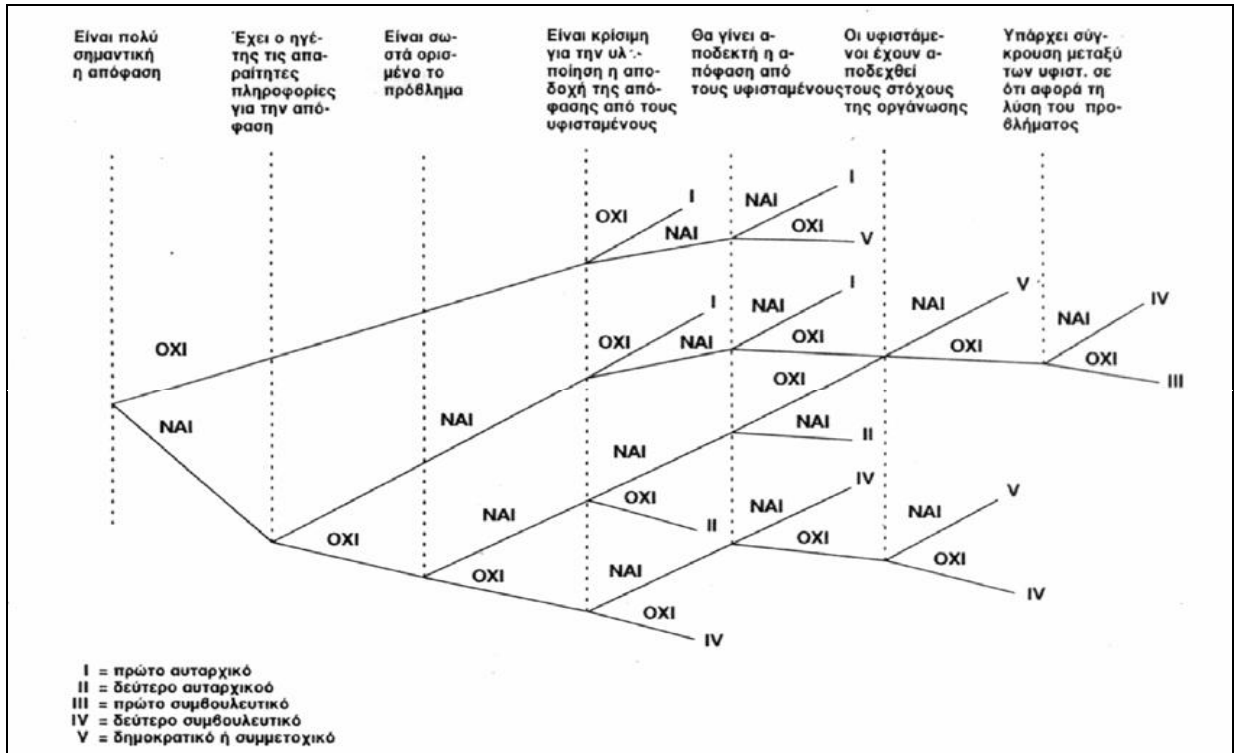
- Το *πρώτο αυταρχικό στυλ*, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του την απόφαση σύμφωνα με τις πληροφορίες που διαθέτει και τη μεταβιβάζει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- Το *δεύτερο αυταρχικό στυλ*, όπου ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση συμπληρώνοντας τις πληροφορίες του με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους του, είτε κάνοντας σ' αυτούς γνωστό το πρόβλημα είτε όχι.
- Το *πρώτο συμβουλευτικό στυλ*, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν την απόφαση μόνος του, όμως συζητά το πρόβλημα με τους υφισταμένους του ατομικά και ζητά τις απόψεις τους σχετικά με τη λύση του. Οι απόψεις των υφισταμένων μπορεί να επηρεάσουν ή όχι την απόφαση του ηγέτη.
- Το *δεύτερο συμβουλευτικό στυλ*, που σημαίνει ότι ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, από τις οποίες ζητά τις απόψεις τους και τις συμβουλές τους για τη λύση του, κατόπιν αυτού λαμβάνει μόνος του την απόφαση.
- Το *δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ*, κατά το οποίο, οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα και μετά από συζήτηση η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά από όλα τα μέλη.

Σύμφωνα με τους Vroom και Yetton, ανάλογα με την υπάρχουσα κατάσταση, που προσδιορίζεται από επτά παράγοντες, όλα τα προαναφερθέντα στυλ μπορούν να υιοθετηθούν από τον ηγέτη. Οι παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν την όλη κατάσταση είναι:

1. η σπουδαιότητα της απόφασης,
2. οι πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα,
3. ο ορισμός του προβλήματος,
4. η σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης,
5. ο βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους αν τη λάβει από μόνος του ο ηγέτης, (Ζαβλάνος, 2002)

6. ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα και

7. η ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα. (Ζαβλάνος, 2002)



Εικόνα 9: Vroom / Yetton / Μοντέλο απόφαση Jago, (Μπουραντάς Δ κ.α. 2009)

### 1.12 Ο Υπέρ – ηγέτης

Ένας σημαντικός στόχος του ηγέτη είναι να γίνει Υπέρ-ηγέτης, ένας που ηγείται άλλων ώστε να ηγηθούν του εαυτού τους. Τα αυτοκατευθυνόμενα άτομα χρειάζονται λιγότερο έλεγχο. Ο Υπέρ-ηγέτης λειτουργεί ως καθηγητής και όχι ως διευθυντής. Βασικό στοιχείο της Υπέρ-ηγεσίας είναι η εκμάθηση των κατάλληλων προτύπων σκέψης. Οι δημιουργοί της θεωρίας του Υπέρ-ηγέτη, ο Tsarles Manz και ο Henry Sims, υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης πρέπει να διδάξει στα μέλη της ομάδας τον τρόπο ανάπτυξης της παραγωγικής σκέψης. Οι υπάλληλοι πρέπει να ανταμείβονται. Λειτουργεί σαν μοντέλο εποικοδομητικών προτύπων σκέψης. Ο Tsarles Manz προτείνει κάποιους επιθυμητούς τρόπους καθιέρωσης και μεταβολής των προτύπων σκέψης για την πρακτική της αυτοηγεσίας.

- 1) Αναγνώριση των καταστροφικών σκέψεων και υποθέσεων και αντικατάσταση αυτών με πιο εποικοδομητικές.
- 2) Επικοινωνία στον εαυτό σας θετικά και εποικοδομητικά. Μετατροπή των αρνητικών σκέψεων σε θετικές.
- 3) Οραματισμός μεθόδων για αποτελεσματική αποδοτικότητα και αποφυγή λαθών, σε μια προκλητική ανάθεση έργου χρησιμοποιώντας μεθόδους που λειτούργησαν και στο παρελθόν.

Συνοπτικά ο ΥπερΗγέτης δημιουργεί συνθήκες με τις οποίες τα μέλη της ομάδας χρειάζονται λίγη ηγεσία. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις μειώνουν τους διευθυντές οπότε οι ομάδες και οριζόντιες δομές απαιτούν αυτοδιαχείριση (Dubrin,1998).

### 1.13 Ο Οικονομικός ηγέτης

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του οικονομικού ηγέτη. Τα βασικά χαρακτηριστικά όμως είναι:

- 1) η δυνατότητα να κατευθύνει.
- 2) να κινητοποιεί.
- 3) να εμπνέει
- 4) να δραστηριοποιεί και
- 5) να ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό, όπως επίσης και
- 6) να πιστεύει ότι έχει ουσιαστική συμμετοχή στους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο οικονομικός ηγέτης πρέπει να συλλαμβάνει ένα όραμα για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Κάνει το ανθρώπινο δυναμικό να πιστέψει σε αυτόν και το οδηγεί στην υλοποίησή των στόχων του, στηριζόμενο σε αξίες και αρχές. Παρακινεί τους ανθρώπους να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, προσπαθώντας με πάθος και ενθουσιασμό να επιτύχουν τις υψηλότερες επιδόσεις τους, ώστε η επιχείρηση να δημιουργεί τη μέγιστη δυνατή αξία για τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και για την κοινωνία. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου μοντέλου οικονομικής διαχείρισης είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Ενίσχυση πρωτοβουλιών. Αντικατάσταση των κανόνων και των διαδικασιών με καθαρές αξίες και όρια, δίνοντας στα στελέχη την ελευθερία που χρειάζονται για να λάβουν άμεσες και αποτελεσματικές αποφάσεις.
- ✓ Ενίσχυση ευθύνης. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των κατάλληλων ανθρώπων, οι οποίοι έχουν πελατοκεντρική νοοτροπία και αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα.
- ✓ Μεταβίβαση εξουσιών. Παροχή στα στελέχη, εξουσία και αρμοδιότητες ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μέσα στα όρια των γενικών αρχών της εταιρίας.
- ✓ Δομή. Οι σύγχρονες αρχές οργάνωσης θέλουν επιχειρήσεις που να αποτελούνται από ένα δίκτυο ανεξάρτητων μονάδων, οι οποίες επικοινωνούν μεταξύ τους ταχύτατα προς όλες τις κατευθύνσεις.
- ✓ Συντονισμός. Σχεδιασμός διαδικασιών που λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους, παρέχουν αξία στους πελάτες και ικανοποιούν τα αιτήματά τους σε πραγματικό χρόνο. Κάθε μονάδα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τα αποτελέσματά της, ώστε να μη χρειάζεται στενός κεντρικός έλεγχος και εποπτεία. (Dubrin,1998).

- ✓ Ηγεσία. Δημιουργία προκλήσεων στα στελέχη ώστε να στοχεύουν σε σημαντικές αυξήσεις της αποδοτικότητας και όχι συντηρητικά. Η ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει και να εμπνέει τα στελέχη και όχι να τα διοικεί ή να τα ελέγχει.
- ✓ Στοχοθέτηση. Υιοθέτηση σχετικών και όχι απόλυτων στόχων και αποσύνδεση των στόχων αυτών από τις ανταμοιβές. Αυτό θα ελευθερώσει τα στελέχη, τα οποία θα θέτουν έτσι ακόμη και "υπεραισιόδοξους" στόχους. Οι σχετικοί στόχοι θα πρέπει να βασίζονται σε δείκτες-κλειδιά και να συγκρίνονται με σημεία αναφοράς εκτός της επιχείρησης.
- ✓ Στρατηγική. Τα στελέχη δεν θα πρέπει να αναλώνονται στην εξεύρεση νέων τρόπων προκειμένου να προσφέρουν αξία στους πελάτες. Η στρατηγική θα πρέπει να θέτει τις γενικές κατευθύνσεις, τις οποίες και θα ακολουθούν τα τμήματα.
- ✓ Προοδευτικές αλλαγές. Τα στελέχη οφείλουν να έχουν έγκαιρη ενημέρωση για τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους στην εργασία τους. Με τη χρήση εργαλείων πρόβλεψης μπορούμε να έχουμε μια σχετικά σαφή εικόνα για το μέλλον.
- ✓ Αξιοποίηση πόρων. Οι αποφάσεις που αφορούν στην επένδυση σε πόρους και τη χρήση τους θα πρέπει να ανατίθενται σε αυτούς που βρίσκονται κοντά στη δράση και όχι από την κεντρική διοίκηση. Τα στελέχη πρέπει να έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις την κατάλληλη στιγμή, έχοντας πάντα την πίεση για μείωση του συνολικού κόστους και τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων μέσα στην εταιρία.
- ✓ Μετρήσεις και έλεγχος. Για όλα τα παραπάνω απαιτούνται έλεγχοι και διαρκείς μετρήσεις, οι οποίες πρέπει να γίνονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Στις μετρήσεις απαιτούνται περισσότερες λεπτομέρειες στα κατώτερα επίπεδα και λιγότερες όσο ανεβαίνουμε σε υψηλότερα επίπεδα.
- ✓ Κίνητρα και ανταμοιβές. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται με σχετικά και όχι απόλυτα κριτήρια. Επίσης, θα πρέπει να τονίζεται η απόδοση των διαφόρων ομάδων, ώστε να ενθαρρύνεται ολόκληρη η επιχείρηση και το ένα τμήμα να "τραβάει" το άλλο προς την ίδια κατεύθυνση.

Ο παραδοσιακός ρόλος του οικονομικού διευθυντή είναι να εγκρίνει τις διάφορες δαπάνες και επενδύσεις μέσα στην επιχείρηση. Τα "όπλα" του οικονομικού διευθυντή στο σύγχρονο περιβάλλον είναι τα σωστά εργαλεία για την παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της εταιρίας( Dubrin,1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

TO MANAGEMENT

## 2.1 Ο ορισμός του management

Δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου διοίκηση ή management επιχειρήσεων, ακόμα και από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρησιακή δραστηριότητα, επειδή δεν υπάρχει ακριβής ελληνική λέξη που να μεταφράζεται ο όρος management. Για αυτό το λόγο επικράτησε να αναφέρεται ο όρος με την αγγλική του μορφή και παρόλα αυτά υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την λέξη αυτή. Από τους πιο πετυχημένους θεωρείται ο εξής: **η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με την συνεργασία ή/και την εποπτεία ατόμων ή/και ομάδων**. Με τον όρο *οργανωσιακές επιδιώξεις* νοούνται τα αποτελέσματα που επίσημα επιθυμεί να πετύχει αυτός που ασκεί το management. Επιπλέον, ο όρος *οργανισμός* υπονοεί κάθε οργάνωση-σύστημα έμψυχου και άψυχου υλικού με σκοπό την επίτευξη ορισμένων επιδιώξεων. Άρα εννοείτε κάθε επιχείρηση, εταιρία, ομάδες εργασίας ανεξαρτήτου μεγέθους, σχέσεις μεταξύ ανθρώπων κ.λ.π.

Γενικότερα, το management ορίζεται ως η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

Σύμφωνα με τον Jean Chavalier (Chavalier, 1971), για την ετυμολογία της λέξης management, ισχυρίζεται ότι προέρχεται από την γαλλική λέξη menagement η οποία δήλωνε την τεχνική καθοδήγησης των συναλλαγών

Σύμφωνα με τον Webster ο όρος προήλθε από την γαλλική λέξη manège, η οποία έχει λατινική ρίζα ( manus = χείρ ) και αναφέρεται στον χειρισμό, την διαχείριση, την διοίκηση, την μηχανορραφία και ραδιουργία ( Ζευγαριδη, 1972).

Το management είναι πολυδιάστατο και μπορεί κάποιος να το θεωρήσει επιστήμη ή και τέχνη. Διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις (επιστήμη) και επίσης επιτρέπει σε αυτούς που το ασκούν να έχουν εκτεταμένες δυνατότητες ευελιξίας, καινοτομίας και πρωτοβουλίας.

Οι λειτουργίες του «management» χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Georges κα, 1996):

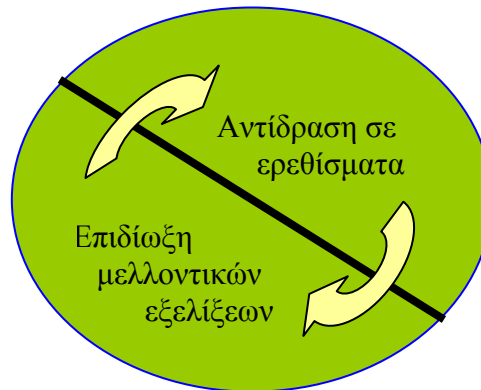
1. τις Διαδοχικές, και
2. τις Συνεχείς.

■ Διαδοχικές λειτουργίες είναι οι λειτουργίες που συνήθως εκτελούνται με την σειρά. Δηλαδή, η κάθε μία διαδέχεται ή ακολουθεί μια άλλη συγκεκριμένη λειτουργία. Η βασική δομή τους προέρχεται από το αρχέγονο που χαρακτηρίζει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα.

- Συνεχής λειτουργίες θεωρούνται οι λειτουργίες που συνήθως ασκούνται συνεχώς, χωρίς να διαδέχονται κάποια άλλη λειτουργία.

Η βασική δομή των διαδοχικών λειτουργιών προήλθε από το αρχέγονο που χαρακτηρίζει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα.

ΑΡΧΕΓΟΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

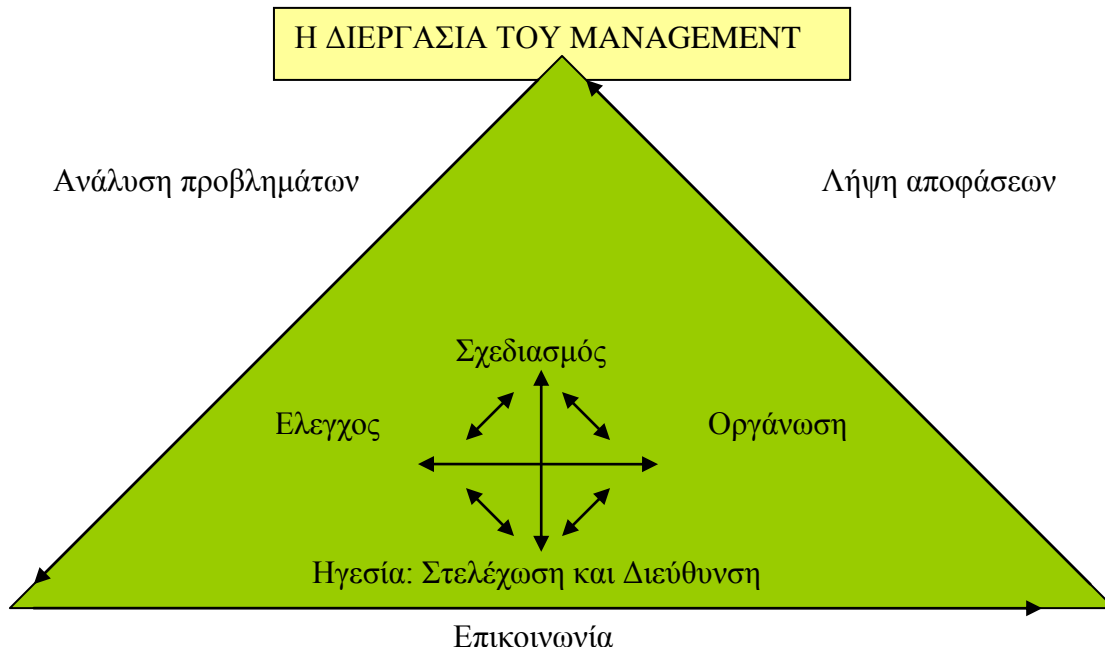


Εικόνα 10: Μοντέλο βασικής δομής συμπεριφοράς, (Πρακτικός προσανατολισμός στο σύγχρονο Management, Αθήνα 1996, σελ. 27)

Όσον αφορά τις διαδοχικές λειτουργίες ακολουθείται ένα βασικό μοντέλο συμπεριφοράς, είτε λόγω αντιδράσεως σε ερεθίσματα, είτε σκόπιμα επιδιώκοντας κάτι μελλοντικό. Τα στάδια είναι τα εξής : 1) Σύλληψη ιδέας, 2) Προετοιμασία, 3) Εκτέλεση, 4) Αναπόληση-Αξιολόγηση.

Το βασικό μοντέλο συμπεριφοράς δείχνει καθαρά την διαδοχική φύση των ενεργειών που καθρεφτίζονται στην διεργασία του management. ( Georges κα, 1996)





Εικόνα 11: Μοντέλο ενεργειών στη διεργασία του management (Πρακτικός προσανατολισμός στο σύγχρονο Management, Αθήνα 1996, σελ. 29)

### Σχεδιασμός

Πρώτο στην σειρά της διαδοχικής λειτουργίας είναι ο σχεδιασμός. Ο σχεδιασμός απορρέει από την σύλληψη αξιοποιήσιμων ιδεών που αυτό σημαίνει την διαμόρφωση μίας επιθυμητής μελλοντικής πορείας για την επιχείρηση. Για τον σωστό σχεδιασμό είναι απαραίτητο η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού να διατυπώσει εγγράφως ποιος είναι ο σκοπός της ύπαρξης του οργανισμού και πως οραματίζεται την μελλοντική του υπόσταση, ποια είναι η επιχειρηματική αποστολή του και ποιες είναι οι ηθικές αξίες του, από πλευράς επιχειρηματικής λειτουργίας.

Ο manager έχει στην διάθεση του **τρεις κατηγορίες πηγών:**

1. Πληροφορίες
2. Ανθρώπινο δυναμικό
3. Άψυχο υλικό

Για την κατάρτιση ενός σχεδίου υπάρχουν επτά στάδια:

1. Πρόγνωση. Συλλέγοντας στοιχεία, γίνονται μετρήσεις και υπολογισμοί για την παρακολούθηση της πορείας της οργάνωσης όταν τα πράγματα είναι σταθερά.
2. Καθορισμός επιδιώξεων. Εξετάζονται τα αποτελέσματα της πρόγνωσης και σε συνδυασμό με το όραμα, την αποστολή και τις ηθικές αξίες του

3. οργανισμού καθορίζονται οι επιθυμητές καταστάσεις με την μορφή των γενικών επιδιώξεων.
4. Κατάστρωση στρατηγικής. Θέτονται τρόποι και χρονικά περιθώρια που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.
5. Προγραμματισμός. Γίνετε καταγραφή βάση προτεραιότητας αλληλουχίας και χρονικών προθεσμιών στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι.
6. Προϋπολογισμός. Κατανέμονται οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι ώστε να πραγματοποιηθεί το σχέδιο συμφωνά με το πρόγραμμα.
7. Καθιέρωση διαδικασιών. Δίνονται οδηγίες σχετικά με την σειρά των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων εργασιών.
8. Υιοθέτηση πολιτικής. Δίνονται οδηγίες που έχουν σχέση με μόνιμες αποφάσεις σχετικά με θέματα που προκύπτουν συχνά.

Στα στάδια 6 και 7 δίνονται εσωτερικές οδηγίες ώστε να διευκολύνονται οι εργασίες επειδή έτσι απαλλάσσονται οι εργαζόμενοι από την ανάγκη συνεχούς λήψης εγκρίσεων για ίδια θέματα που προκύπτουν. (Kottler, 2001)

### **Είδη σχεδιασμού**

Υπάρχουν δυο κατηγορίες σχεδιασμού:

1. Ο *διοικητικός σχεδιασμός*, ο οποίος πραγματοποιείται από την ανώτατη διοίκηση. Είναι μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, 5-10 χρόνια περίπου, και ασχολείται με υποκειμενικές επιδιώξεις. Είναι γνωστός ως στρατηγικός σχεδιασμός. Σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση του διοικητικού σχεδιασμού είναι η πρόβλεψη καταστάσεων και εξελίξεων που θα γίνουν στο μέλλον πάνω στις οποίες θα βασιστεί η διαμόρφωση των επιδιώξεων αυτών. Οι προβλέψεις αυτές αναφέρονται σε: α) εσωτερικά στοιχεία του οργανισμού και β) σε εξωτερικά στοιχεία του οργανισμού.
2. Άλλη κατηγορία είναι ο *επιχειρησιακός σχεδιασμός* ο οποίος πραγματοποιείται από όλα τα κλιμάκια. Είναι ετήσιος, και ασχολείται με αντικειμενικούς και με μετρήσιμους στόχους (Georges κ.α., 1996).

## **Οργάνωση**

Η οργάνωση είναι η δεύτερη στην σειρά της διαδοχικής λειτουργίας. Οργάνωση σημαίνει την υποχρέωση του manager να προσέχει και να τοποθετεί το άψυχο υλικό με σωστό τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του σχεδίου. Η οργάνωση διεξάγεται σε τέσσερα στάδια:

1. *Καθορισμός οργανωσιακής διάρθρωσης.* Γίνετε οργανόγραμμα που δείχνει τις θέσεις των μερών του οργανισμού και τις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους .
2. *Καθορισμός διαλειτουργικών σχέσεων.* Καθορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της οργάνωσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
3. *Περιγραφή θέσεων.* Καταγράφονται με την μορφή οργανογράμματος οι θέσεις και οι αρμοδιότητες τους.
4. *Καθορισμός απαιτούμενων προσόντων.* Γίνετε καθορισμός των προσόντων που απαιτούνται για την κατάληψη κάθε θέσης.

Κάτω από την πρόσφατη πίεση των συνθηκών της αγοράς οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να μειώνουν το προσωπικό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξάλειψη επιπέδων διοίκησης που αφορούν κυρίως τους μέσους managers (Georges κα, 1996).

## **Ηγεσία**

Ο χώρος του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί στον manager το καθήκον να ασκεί ηγεσία. Βασικά συστατικά της ηγεσίας είναι η στελέχωση και η διεύθυνση. Η *Στελέχωση* ασχολείται με την τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Η άσκηση της διεξάγεται σε τέσσερα στάδια:

1. *Πρόσληψη προσωπικού:* επιλογή ατόμων με τα κατάλληλα προσόντα .
2. *Εισαγωγική ενημέρωση:* εξοικείωση των νεοπροσληφθέντων με τον οργανισμό.
3. *Εκπαίδευση και επιμόρφωση:* συνεχή βελτίωση της απόδοσης των στελεχών με την απόκτηση ειδικευσης και γενικών γνώσεων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μεταθέσεων, σεμιναρίων και άλλων τρόπων.

*Ανάπτυξη και εξέλιξη:* δίνετε η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση και διεύθυνση των προσόντων των στελεχών. (Kottler, 2001)

*Διεύθυνση* σημαίνει την παροχή κατεύθυνσης για την πρόκληση ενεργειών ώστε να πραγματοποιηθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Η άσκηση διεύθυνσης διεξάγεται σε πέντε στάδια:

1. *Εξουσιοδότηση*: αναθέτονται ευθύνες
2. *Υποκίνηση*: δημιουργούνται κατάλληλες συνθήκες για τα στελέχη, ώστε να υποκινούνται προς την επίτευξη των στόχων.
3. *Συντονισμός*: συντονισμός των ενεργειών για την επίτευξη της επιθυμητής κατεύθυνσης.
4. *Χειρισμός διαφορών*: επίλυση διαφορών που προκύπτουν μεταξύ στελεχών και μεταξύ τμημάτων.

*Καινοτομίες κα αλλαγές*: ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία για την εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών, και επίλυση προβλημάτων που μπορούν να δημιουργηθούν (Kottler, 2001)

## Έλεγχος

Στο Management έλεγχος σημαίνει την εξασφάλιση προόδου για την επίτευξη των στόχων του σχεδίου. Τα στάδια του ελέγχου είναι πέντε:

1. *Καθιέρωση συστημάτων αναφοράς*: Καθορίζονται τα κρίσιμα στοιχεία που απαιτούνται για την λήψη αποφάσεων καθώς και του τρόπου και χρόνου που πρέπει να υποβάλλονται οι αντίστοιχες αναφορές.
2. *Κατάρτιση προτύπων απόδοσης*: Περιγράφονται οι κατάλληλες συνθήκες που πρέπει να υπάρχουν ώστε οι κύριες ευθύνες να εκτελούνται ικανοποιητικά.
3. *Ανατροφοδότηση/ Μέτρηση αποτελεσμάτων*: Υπολογίζετε η έκταση των αποκλίσεων από το σχέδιο. Αξιολογούνται οι υπολογισμοί και οι μετρήσεις που έγιναν. Τα αποτελέσματα της αξιολογημένης μέτρησης ανατροφοδοτούν το σύστημα για σύγκριση και ανάλυση με σκοπό την λήψη διορθωτικών μέτρων.
4. *Σχεδιασμός διόρθωσης/ Ανασχεδιασμός*: Λαμβάνονται μέτρα ώστε να διορθώνονται οι αποκλίσεις και να προσαρμόζεται το σχέδιο που οδηγεί στην επανάληψη των διαδοχικών λειτουργιών.
5. *Εκτίμηση απόδοσης*: Αξιολογείται η απόδοση όλων βάσει των στόχων που έχουν τεθεί. Υπάρχει ηθική, διοικητική και χρηματική αναγνώριση της ικανοποιητικής απόδοσης και λήψη πειθαρχικών μέτρων σε περίπτωση μη ικανοποιητικής απόδοσης. (Georges κα, 1996)

Όσο ανεβαίνει ένας manager στην κλίμακα της ιεραρχίας τόσο περισσότερο ασχολείται με τον σχεδιασμό και τον έλεγχο. Όσο πληρέστερος είναι ο σχεδιασμός, τόσο λιγότερο χρόνο απαιτεί ο έλεγχος. (Georges κα, 1996).

## 2.2 Τα επτά χαρακτηριστικά του manager

Το άτομο που καθορίζει την κουλτούρα και το κλίμα του εργασιακού χώρου είναι αρχικά, σαφέστατα ο manager. Είναι αυτός που οφείλει να προσφέρει σιγουριά, να θέτει τα όρια αλλά και να βεβαιώνει πως οι υπάλληλοί του βρίσκονται σε ένα περιβάλλον υγιές που ανεβάζει τη δημιουργικότητα στα ύψη. Παρακάτω αναγράφονται τα 7 χαρακτηριστικά του επιτυχημένου και αποτελεσματικού manager:

### **1. Επικοινωνία**

Ο σωστός manager επικοινωνεί συχνά και με ειλικρίνεια. Επικοινωνεί με τους στόχους και τις αρχές της εταιρίας και μοιράζεται το όραμα του με τους συναδέλφους του. Ταυτόχρονα, επικοινωνεί με τα σωστά και ρεαλιστικά μηνύματα/στόχους και ξέρει πότε να τα στείλει σε αυτούς που βρίσκονται πιο πάνω στην ιεραρχία.

### **2. Συμμετοχή**

Αρκετοί άνθρωποι (υπάλληλοι, manager, ηγέτες, παρατηρητές κτλ.) υποστηρίζουν πως οι υπάλληλοι έχουν καλύτερη ψυχική και σωματική υγεία όταν οι ανώτεροί τους δείχνουν εμπιστοσύνη και τους βάζουν να συμμετέχουν στις δραστηριότητες της εταιρίας.

### **3. Αξιολόγηση**

Ίσως ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά είναι, το πώς αξιολογούν οι προϊστάμενοι τους υπαλλήλους τους. Το να σου βάλει κάποιος τις φωνές για κάτι που δεν έκανες σωστά δεν είναι καθόλου αποδοτικό. Το μόνο που δημιουργεί είναι κακό κλίμα, άγχος, και αβεβαιότητα για το τι είναι σωστό. Για να εξελιχθεί ο υπάλληλος και κατ' επέκταση το εκάστοτε έργο, ο manager οφείλει να μιλά ξεκάθαρα για το τι έγινε σωστά και για το πώς πρέπει να κινηθούν οι εμπλεκόμενοι στη συνέχεια.

### **4. Τεχνογνωσία**

Για να είναι κάποιος σε μία υψηλή θέση, προϋποθέτει πως κατέχει το αντικείμενο του επαγγέλματος, ασχέτως αν έχει να κάνει με τεχνολογία ή με ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό σημαίνει πως ο manager για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να έχει την κατάλληλη κατάρτιση για να υποστηρίξει τους υπαλλήλους του, και φυσικά για να κερδίσει το σεβασμό τους. Κανείς δεν θέλει για προϊστάμενο κάποιον που έτυχε να βρεθεί ψηλά στην ιεραρχία χωρίς πραγματικά να το αξίζει. (Covey,2001).

### **5. Προσωπική εμπλοκή**

Οι κλασικοί managers των περασμένων δεκαετιών ήταν άνθρωποι κλεισμένοι στα τεράστια γραφεία τους, που είχαν αρκετούς υπαλλήλους στην ευθύνη τους, και που σπάνια θα συναντούσαν έναν από αυτούς για να

συζητήσουν το οποιοδήποτε θέμα. Ο σωστός manager οφείλει να γνωρίζει τι διαδραματίζεται στο τμήμα του ή στην εταιρία του. Πρέπει να επικοινωνεί με τους υπαλλήλους τους και να παρακολουθεί από κοντά την εξέλιξη την δική τους αλλά και του εκάστοτε έργου.

#### **6. Εμπιστοσύνη**

Για να είναι η εργασία πιο αποδοτική, οι managers οφείλουν να αφήνουν ένα ποσοστό ελευθερίας στους υπαλλήλους τους, έτσι ώστε να μπορούν να λειτουργούν μόνοι τους. Με αυτό τον τρόπο, οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται, και δεν χρειάζεται να είναι κάποιος «πάνω από το κεφάλι τους» να τους υποδεικνύει πως θα κάνουν πιο σωστά τη δουλειά τους.

#### **7. Συναισθηματική νοημοσύνη**

Ένας από τους λόγους που ενδεχομένως οι γυναίκες θεωρούνται πιο σωστοί managers, είναι το γεγονός ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Δηλαδή, αν για παράδειγμα υπάρχει κακό κλίμα, ο λειτουργικός manager οφείλει να το αφουγκραστεί, και εφόσον αυτό είναι εφικτό, να αναμειχθεί με την επίλυσή του. Συνήθως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με προβλήματα όπως το να συνδυάζει κανείς αποτελεσματικά την οικογενειακή με την εργασιακή του ζωή.

Είναι λογικό πως δύσκολα ένας άνθρωπος συγκεντρώνει τόσα καλά χαρακτηριστικά - ποιότητες, και ίσως παραπάνω περιγράφετε ο υπέρ manager που τα μπορεί όλα. Ωστόσο, αυτοί που επιθυμούν να έχουν μία θέση ψηλά στην ιεραρχία, οφείλουν να επενδύσουν χρόνο και χρήμα έτσι ώστε να εκπαιδευτούν σωστά για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά. Γιατί ο σωστός manager είναι αυτός που κάνει το τμήμα και τους υπαλλήλους του να δουλεύουν στον υπέρτατο βαθμό, καταφέροντας παράλληλα να έχει τις λιγότερες απώλειες (Covey,2001).

### 2.3 Οι δεκαεφτά διοικητικοί ρόλοι του manager

Για να κατανοηθεί καλύτερα ο όρος του manager, πρέπει να εξεταστούν οι ρόλοι που έχει σε μια επιχείρηση. Ρόλος, στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, είναι ένα σύνολο αναμενόμενων δραστηριοτήτων ή συμπεριφοράς που απορρέουν από ένα επάγγελμα. Οι ρόλοι αυτοί μπορούν να βοηθήσουν να εκτιμήσουμε την αφθονία και την πολυπλοκότητα της εργασίας του management.

Οι διοικητικοί ρόλοι χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

- ▶ Ο σχεδιασμός
- ▶ Η οργάνωση και η επιλογή προσωπικού
- ▶ Διοίκηση
- ▶ Έλεγχος

Αναλυτικότερα:

#### ▶ Σχεδιασμός

Η λειτουργία του σχεδιασμού, αποτελείτε από δυο διοικητικούς ρόλους:

1. τον *Σχεδιαστή Στρατηγικής*: Οι διευθυντές υψηλού επιπέδου ασχολούνται με τον σχεδιασμό στρατηγικής. Σε αυτόν τον ρόλο συμπεριλαμβάνονται οι συγκεκριμένες δραστηριότητες:
  - α) Η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων και προτεραιοτήτων ενός τμήματος
  - β) Συνεισφορά μακροπρόθεσμων σχεδίων στην συνολική οργάνωση
  - γ) Βοήθεια στην ανάπτυξη πολιτικής της επιχείρησης.
  
2. τον *Σχεδιαστή Λειτουργίας*: Τα λειτουργικά σχέδια συνδέονται με την καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει δυο δραστηριότητες:
  - α) Σχεδιασμός λειτουργικών προϋπολογισμών
  - β) Ανάπτυξη προγραμμάτων εργασίας για κάθε επιθεωρούμενη μονάδα.

Με τον λειτουργικό σχεδιασμό ασχολούνται περισσότερο οι manager μεσαίου επιπέδου και όχι τόσο οι manager υψηλού επιπέδου (Dubrin, 1998).



### ► Οργάνωση και επιλογή προσωπικού

Με την οργάνωση και επιλογή προσωπικού υπάρχουν πέντε ρόλοι που σχετίζονται με τον ρόλο του διοργανωτή, του συνδέσμου, του συντονιστή προσωπικού, του κατανομέα πόρων και του αναθέτη καθηκόντων.

3. *Ο Διοργανωτής*: Είναι ο manager που ασχολείται με δραστηριότητες όπως:
  - α) Σχεδιασμό των εργασιών των υφισταμένων
  - β) Διευκρίνηση των εργασιών των υφισταμένων
  - γ) Εξήγηση της πολιτικής της επιχείρησης, των κανόνων και των διαδικασιών
  - δ) Εγκαθίδρυση της πολιτικής, των κανόνων και των διαδικασιών για να συντονίζουν την ροή της εργασίας και της πληροφορίας μέσα στην μονάδα.
  
4. *Ο Σύνδεσμος*: Σκοπός του ρόλου αυτού είναι να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα δίκτυο επαφών με άτομα που έχουν σχέση με την δουλειά. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού ο manager, :
  - α) Καλλιεργεί την σχέση με τους πελάτες
  - β) Διατηρεί τις σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες και αλλά άτομα που είναι σημαντικά για την οργάνωση
  - γ) Γίνετε μέλος συμβουλίων, οργανισμών ή λεσχών στην υπηρεσία του κοινού που μπορεί να φανούν χρήσιμα
  - δ) Καλλιεργεί και διατηρεί ένα προσωπικό δίκτυο εσωτερικών επαφών μέσω επισκέψεων, τηλεφωνημάτων και συμμετοχής στις εκδηλώσεις που χορηγεί η εταιρεία.
  
5. *Ο Συντονιστής επιλογής προσωπικού*: Ο manager προσπαθεί να επιβεβαιώσει ότι τις θέσεις καλύπτουν ικανά άτομα. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες συμπεριλαμβάνουν:
  - α) Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού.
  - β) Εξήγηση στους υφισταμένους πως θα αξιολογηθεί η εργασία τους .
  - γ) Επίσημη αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης στην εργασία των υφισταμένων.
  - δ) Αποζημίωση των υφισταμένων μέσα στα όρια της πολιτικής της επιχείρησης.
  - ε) Σωστή εκπαίδευση των υφισταμένων.
  - στ) Προαγωγή των υφισταμένων ή σύσταση τους για προαγωγή
  - ζ) Απόλυση ή υποβιβασμό των υφισταμένων. (Dubrin, 1998)

6. *Ο Κατανομέας πόρων*: Σημαντικό μέρος του επαγγέλματος του manager είναι να κατανέμει τους πόρους με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθά καλύτερα την επιχείρηση. Οι δραστηριότητες για αυτό τον σκοπό περιλαμβάνουν:
- α) την έγκριση της χρήσης φυσικών πόρων
  - β) την έγκριση των δαπανών των οικονομικών πόρων
  - γ) την διακοπή της χρήσης των μη απαραίτητων ή ακατάλληλων ή αναποτελεσματικών υπηρεσιών – εξοπλισμού.
7. *Ο Αναθέτης καθηκόντων*: Κάθε manager πρέπει να αναθέτει εργασίες στα μέλη της ομάδας. Ανάμεσα σε αυτές τις δραστηριότητες ανάθεσης καθηκόντων, είναι:
- α) η ανάθεση μελετών ή εργασιών στους υφισταμένους
  - β) η πλήρης κατανόηση των προτεραιοτήτων και των πρότυπων απόδοσης για την εκτέλεση της εργασίας.
  - γ) η επιβεβαίωση ότι τα μέλη τα ομάδας είναι αφοσιωμένα στην αποτελεσματική απόδοση των καθηκόντων τους ( Dubrin, 1998).

### ► Διοίκηση

Οχτώ ρόλοι σχετίζονται με την λειτουργία της διοίκησης, αυτοί είναι, ο ρόλος του επίτιμου manager, του εκπρόσωπου, του διαπραγματευτή, του εκπαιδευτή, του δημιουργού της ομάδας, του μέλους της ομάδας, του ατόμου που βρίσκει λύση σε τεχνικά προβλήματα και του επιχειρηματία.

8. *Ο επίτιμος manager*: Ασχολείται με λειτουργικές δραστηριότητες ή δρώντας ως επίτιμο πρόσωπο. Οι δραστηριότητες αυτές είναι:
- α) η ψυχαγωγία των πελατών ως επίσημοι εκπρόσωποι της εταιρείας.
  - β) η διαθεσιμότητα τους προς τα άτομα που δεν ανήκουν στην εταιρεία ως εκπρόσωποι της επιχείρησης.
  - γ) να λειτουργεί ως επίσημος εκπρόσωπος της επιχείρησης στις συγκεντρώσεις εκτός της εταιρείας
  - δ) η συνοδεία των επίσημων επισκεπτών.
9. *Ο εκπρόσωπος*: Όταν ο manager λειτουργεί σαν εκπρόσωπος, η έμφαση των δραστηριοτήτων δίνεται στην απάντηση των επιστολών ή σε αιτήματα και επίσημες απαντήσεις σε άτομα ή ομάδες εκτός της μονάδας οργάνωσης του manager. Ως εκπρόσωπος ο manager ενημερώνει πέντε ομάδες ατόμων για τις δραστηριότητες, τα σχέδια και τις ικανότητες της μονάδας. Αυτές οι ομάδες είναι: (Dubrin, 1998)

- α) Η ανώτερη διοίκηση.
- β) Οι πελάτες.
- γ) Άλλα σημαντικά άτομα εκτός της επιχείρησης π.χ. εργατικά σωματεία.
- δ) Οι επαγγελματίες συνάδελφοι.
- ε) Το ευρύ κοινό.

Συνήθως οι υψηλόβαθμοι managers αναλαμβάνουν την ευθύνη της ενημέρωσης των ομάδων εκτός της επιχείρησης.

**10. Ο Διαπραγματευτής:** Κάθε manager προσπαθεί να κλείνει συμφωνίες με άλλους για να αποκτήσει τους απαιτούμενους πόρους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις δραστηριότητες διαπραγμάτευσης:

- α) Διαπραγμάτευση με τους ανώτερους για κεφάλαια, εξοπλισμό ή άλλες μορφές υποστήριξης.
- β) Διαπραγμάτευση με άλλες μονάδες της επιχείρησης για την χρήση του προσωπικού, των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού ή άλλων μορφών υποστήριξης.
- γ) Διαπραγμάτευση με προμηθευτές και πωλητές για υπηρεσίες, προγράμματα και χρόνους παράδοσης.

**11. Ο Εκπαιδευτής:** Ένας αποτελεσματικός manager βρίσκει πάντα χρόνο να εκπαιδεύσει τους υφισταμένους του. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά περιλαμβάνει:

- α) Την ανεπίσημη αναγνώριση των κατορθωμάτων των υφισταμένων.
- β) Την παροχή των πληροφοριών στους υφισταμένους, όσον αφορά την μειωμένη απόδοση τους.
- γ) Την επιβεβαίωση ότι οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια μέτρα πρέπει να πάρουν για να βελτιώσουν την απόδοση τους.

**12. Ο Δημιουργός την ομάδας:** Μια πλευρά του ρόλου του manager είναι να δημιουργήσει μια αποτελεσματική ομάδα. Οι δραστηριότητες που βοηθούν αυτόν τον ρόλο περιλαμβάνουν:

- α) την εξασφάλιση ότι οι υφιστάμενοι αναγνωρίζονται για τα επιτεύγματα τους.
- β) την ανάληψη δραστηριοτήτων που βοηθούν το ηθικό της ομάδας (π.χ. πάρτυ, αθλητικές εκδηλώσεις).
- γ) την πραγματοποίηση συναντήσεων με το προσωπικό για να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους, να συζητούν τα επιτεύγματα τους, να μιλούν για τα προβλήματα τους και τις ανησυχίες τους. (Dubrin, 1998)

**13. Το μέλος της ομάδας:** Τρία είδη συμπεριφοράς περιλαμβάνει αυτός ο ρόλος διοίκησης :

- α) Σωστή προσωπική συμπεριφορά.
- β) Συνεργάζεται με άλλες ομάδες της εταιρίας.
- γ) Εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους υποστηρίζοντας τα σχέδια και τις αποφάσεις τους.

**14. Επίλυτής τεχνικών προβλημάτων:** Είναι σημαντικό για τους manager του πρώτου και του μεσαίου επιπέδου να βοηθούν τους υφισταμένους να λύνουν τυχόν τεχνικά προβλήματα που παρουσιάζονται. Για την επίλυση των προβλημάτων υπάρχουν δυο δραστηριότητες :

- α) Να ενεργούν ως τεχνικός εμπειρογνώμων ή σύμβουλος
- β) Να εκτελεί τα καθήκοντα συνεισφέροντας προσωπικά (π.χ. ως πωλητής ,ως τεχνικός)

Οι manager που έχουν ζήτηση τη σημερινή εποχή είναι εκείνοι που συνδυάζουν γνώσεις εμπειρογνώμονα μαζί με γνώσεις άλλων τομέων .Αυτοί οι managers ονομάζονται και συγκεντρωτικοί.

**15. Επιχειρηματίας:** Managers που εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη να προτείνουν καινοτόμες ιδέες ή να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές πλευρές της εταιρείας. Ο ρόλος του επιχειρηματία περιλαμβάνει τρεις δραστηριότητες:

- α) Να ενημερώνεται συνεχώς διαβάζοντας τις εμπορικές εκδόσεις και τις επαγγελματικές εφημερίδες
- β) Να επικοινωνεί με τους πελάτες καθώς και με άλλους από την επιχείρηση ώστε να γνωρίζει τις αλλαγές των αναγκών και των απαιτήσεων
- γ) Να ασχολείται με την απόδοση της μονάδας του manager. Αυτό μπορεί να αποτελείται από την επίσκεψη σε άλλες εταιρείες ,τη παρακολούθηση επαγγελματικών συναντήσεων ή εμπορικών θεαμάτων και τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Dubrin, 1998).

### ► Έλεγχος

Ο ρόλος του παρατηρητή ταιριάζει απόλυτα στη λειτουργία του ελέγχου γιατί ο έλεγχος είναι συνώνυμο της παρακολούθησης. Αυτός που χειρίζεται τις απότομες αλλαγές σε διάφορες καταστάσεις εντάσσεται στην κατηγορία του ελέγχου επειδή έχει να κάνει με την αλλαγή μιας μη ομαλής κατάστασης σε σταθερή κατάσταση.

- 16. Η παρακολούθηση:** Η παρακολούθηση έχει τι εξής δραστηριότητες:
- α) Τη βελτίωση των συστημάτων που μετρούν ή παρακολουθούν συνεχώς την απόδοση της μονάδας.
  - β) Η χρησιμοποίηση συστημάτων διαχείρισης για να μετράνε τη παραγωγικότητα και το κόστος.
  - γ) Να μιλούν με τα μέλη της ομάδας για την πρόοδο που έχει γίνει στις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί
  - δ) Να επιβλέπει τη χρήση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων για να διασφαλίσει τη σωστή χρησιμοποίηση και συντήρησή τους.
- 17. Ο χειριστής αναταραχών/διαπληκτισμών:** Οι τέσσερις συνηθισμένες δραστηριότητες του χειριστή αναταραχών είναι:
- α) Συμμετοχή στην επίλυση διαφορών μέσα στη μονάδα.
  - β) Επίλυση παράπονων που γίνονται από πελάτες ,άλλες ομάδες, υφιστάμενους και προϊστάμενους.
  - γ) Επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.
  - δ) Επίλυση προβλημάτων σχετικά με τη ροή των εργασιών και την ανταλλαγή πληροφοριών με τις άλλες μονάδες.

Η διαπραγμάτευση των αναταραχών θεωρείται ηγετικός ρόλο ( Dubrin, 1998) ζ.

## 2.4 Τα επίπεδα του management

Ο όρος «τα επίπεδα του management» αναφέρεται σε μια διαχωριστική γραμμή μεταξύ των διαφόρων διοικητικών θέσεων σε έναν οργανισμό. Τα επίπεδα του management πληθαίνουν όταν αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης και του εργατικού δυναμικού και το αντίστροφο. Το επίπεδο της διαχείρισης καθορίζει μια ιεραρχία, το ποσό της εξουσίας και το καθεστώς που απολαμβάνουν από κάθε διευθυντική θέση. Τα επίπεδα της διαχείρισης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες.

1. Κορυφή επίπεδο / Διοικητικό επίπεδο.
2. Μεσαίο επίπεδο / Εκτελεστές.
3. Χαμηλό επίπεδο / Εποπτείας - Διατακτικό πρώτης γραμμής στελέχη.

### **■ Κορυφή επίπεδο διαχείρισης**

Αποτελείται από το διοικητικό συμβούλιο και τον διευθύνων σύμβουλο. Η ανώτατη διοίκηση είναι η βασική πηγή εξουσίας και διαχειρίζεται τους στόχους και τις πολιτικές της κάθε επιχείρησης. Αφιερώνει περισσότερο χρόνο για το σχεδιασμό και το συντονισμό των λειτουργιών. Ο ρόλος των ανώτατων διοικητικών στελεχών μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

1. Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους στόχους και τις γενικές πολιτικές της επιχείρησης.
2. Εκδίδει τις αναγκαίες οδηγίες για την προετοιμασία των προϋπολογισμών του τμήματος, διαδικασίες, προγράμματα κλπ.
3. Προετοιμάζει τα στρατηγικά σχέδια και τις πολιτικές για την επιχείρηση.
4. Διορίζει τον υπεύθυνο για τα μεσαία στελέχη, δηλαδή το επίπεδο τμήματος.
5. Ελέγχει και συντονίζει τις δραστηριότητες όλων των τμημάτων.
6. Είναι επίσης υπεύθυνη για τη διατήρηση μιας επαφής με τον έξω κόσμο.
7. Παρέχει καθοδήγηση και κατεύθυνση.
8. Η ανώτατη διοίκηση έχει επίσης την ευθύνη απέναντι στους μετόχους για την σωστή πορεία της επιχείρησης. (Dubrin, 1998)

### **■ Μεσαίο επίπεδο της διαχείρισης**

Οι διευθυντές καταστημάτων και οι διευθυντές τμημάτων αποτελούν το μεσαίο επίπεδο. Είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση της λειτουργία του τμήματός τους. Αφιερώνουν περισσότερο χρόνο με τις λειτουργίες οργάνωσης και κατεύθυνσης Σε μια μικρή επιχείρηση, υπάρχει μόνο το

μεσαίο επίπεδο της διαχείρισης, αλλά σε μεγάλες επιχειρήσεις, μπορεί να υπάρχουν ανώτερα και κατώτερα επίπεδα management.

Ο ρόλος τους συνοψίζεται ως εξής :

1. Εκτελούν τα σχέδια της οργάνωσης, σύμφωνα με τις πολιτικές και τις οδηγίες της ανώτατης διοίκησης.
2. Κάνουν σχέδια για τις υπομονάδες της οργάνωσης.
3. Συμμετέχουν στην απασχόληση και την κατάρτιση των χαμηλότερων επίπεδων διαχείρισης.
4. Ερμηνεύουν και εξηγούν τις πολιτικές από τα διευθυντικά τους στελέχη στα χαμηλότερα επίπεδα.
5. Είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό των δραστηριοτήτων του τμήματος ή της υπηρεσίας.
6. Αποστέλλουν σημαντικές εκθέσεις και άλλα σημαντικά στοιχεία στα διευθυντικά του στελέχη.
7. Αξιολογούν τις επιδόσεις των νέων στελεχών διαχείρισης.
8. Είναι υπεύθυνοι για την έμπνευση των στελεχών λιγότερο υψηλού επιπέδου ώστε να έχουν καλύτερη απόδοση.

#### ■ *Χαμηλότερο επίπεδο διαχείρισης*

Το χαμηλότερο επίπεδο είναι επίσης γνωστό ως εποπτικό / λειτουργικό επίπεδο της διαχείρισης. Αποτελείται από επόπτες, εργοδηγούς, αξιωματικούς τμημάτων, επιθεωρητές. Με άλλα λόγια, ασχολείται με την κατεύθυνση και τον έλεγχο της λειτουργίας της διαχείρισης.

Οι δραστηριότητές τους περιλαμβάνουν:

1. Ανάθεση των θέσεων εργασίας και των καθηκόντων στους εργαζομένους.
2. Συμβουλεύουν και καθοδηγούν τους εργαζόμενους για τις καθημερινές δραστηριότητες.
3. Είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα καθώς και την ποσότητα της παραγωγής.
4. Είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη της διατήρησης καλών σχέσεων στην οργάνωση.
5. Επικοινωνούν με τους εργαζομένους για τυχόν προβλήματα, κάνουν προτάσεις προς το υψηλότερο επίπεδο καθώς επίσης επικοινωνούν με το υψηλότερο επίπεδο για τους στόχους που θέλουν να επιτευχθούν από τους εργαζομένους. (Dubrin, 1998)

6. Βοηθούν στην επίλυση των καταγγελιών των εργαζομένων.
7. Είναι υπεύθυνοι για την παροχή κατάρτισης στους εργαζόμενους.
8. Κανονίζουν να προμηθεύονται τα αναγκαία υλικά, μηχανήματα, εργαλεία κλπ για να γίνει η εργασία σωστά.
9. Ετοιμάζουν περιοδικές εκθέσεις σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων.
10. Εξασφαλίζουν πειθαρχία στην επιχείρηση.
11. Δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους
12. Αυτοί «χτίζουν» την εικόνα της επιχείρησης, επειδή είναι σε άμεση επαφή με τους εργαζόμενους (Dubrin, 1998).



## 2.5 Τα είδη του manager

Οι λειτουργίες που εκτελούν οι managers κατανοούνται περιγράφοντας τα διαφορετικά είδη του επαγγέλματος του manager. Οι εργασίες διοίκησης με τις οποίες ασχολούμαστε εδώ είναι *οι managers λειτουργίας* και *οι γενικοί managers*, *οι διαχειριστές*, *οι επιχειρηματίες*, *οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων* και *οι επικεφαλής των ομάδων*.

### ▶ Managers λειτουργίας και οι γενικοί managers.

Ένας τρόπος ταξινόμησης των managers είναι να τους ξεχωρίσεις μεταξύ εκείνων που διοικούν εξειδικευμένα άτομα και εκείνους που διοικούν άτομα που ασχολούνται με διαφορετικές ειδικότητες. Οι managers λειτουργίας επιθεωρούν την εργασία των υπαλλήλων που ασχολούνται με ειδικευμένες δραστηριότητες, όπως η λογιστική, η μηχανολογία, η ποιότητα ελέγχου, η προετοιμασία τροφίμων, το marketing, οι πωλήσεις, και οι τοποθετήσεις τηλεφώνων. Ένας manager λειτουργίας είναι ο manager των ειδικευμένων και της υποστηρικτικής τους ομάδας, όπως οι βοηθοί γραφείου.

Οι γενικοί managers είναι υπεύθυνοι για την εργασία που κάνουν διαφορετικές ομάδες που εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες

Ο γενικός manager έχει έξι βασικά καθήκοντα τα οποία είναι τα εξής:

1. Η διαμόρφωση του περιβάλλοντος της εργασίας.
2. Η δημιουργία ενός στρατηγικού οράματος - η περιγραφή της κατεύθυνσης της εταιρείας.
3. Η κατανομή των πόρων – ποιος παίρνει πόσα χρήματα
4. Η προώθηση – παραγωγή στελεχών να βοηθάει στην προετοιμασία των ατόμων για διοικητικές θέσεις.
5. Η σωστή οικοδόμηση της επιχείρησης – επίλυση σημαντικών προβλημάτων με στόχο την πρόοδο της επιχείρησης.

Να επιβλέπει τις λειτουργίες – να διευθύνει την επιχείρηση, να εντοπίζει και να επιλύει τα προβλήματα της εταιρείας.

### ▶ Οι διαχειριστές

*Διαχειριστής* είναι ο manager που εργάζεται σε ένα δημόσιο ή ιδιωτικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό. (Kottler, 2001)

▶ **Επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

*Επιχειρηματίας* είναι το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση και αναλαμβάνει τους κινδύνους. Βέβαια θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο πραγματικός επιχειρηματίας, με τη βαθύτερη έννοια του όρου, είναι το άτομο εκείνο που αρχίζει ουσιαστικά από το τίποτε και αναπτύσσει την επιχείρησή του και επιτυγχάνει με πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργεί άλλες και έχει έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης. Όταν η επιχείρηση αναπτυχθεί αρκετά και ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να την διευθύνει μόνος του τότε γίνεται γενικός manager. Όπως γίνεται με τον επιχειρηματία έτσι ο ιδιοκτήτης και ο χειριστής μίας μικρομεσαίας επιχείρησης γίνεται διευθυντής όταν η εταιρία μεγαλώνει και αποκτά αρκετό προσωπικό. Οι ιδιοκτήτες επενδύουν σωματικά και συναισθηματικά στις επιχειρήσεις τους αφού περνούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους ασχολούμενοι με την επιχείρηση. Για να γίνει κάποιος επιχειρηματίας χρειάζεται μια καινοτομική ιδέα .

▶ **Επικεφαλής Ομάδων**

Ένας διευθυντής σε τέτοια θέση συντονίζει την εργασία που έχει κάθε άτομο σε μια μικρή ομάδα ενώ προωθεί την εργασία στην ομάδα και παράλληλα λειτουργεί ως καταλύτης. Είναι μια καινούργια εξέλιξη στα είδη των διοικητικών θέσεων. Οι επικεφαλής ομάδων υπάρχουν σε πολλά επίπεδα μέσα σε μια επιχείρηση και αναφέρονται επίσης ως διευθυντές προγράμματος, διευθυντές επεξεργασίας προϊόντων και ηγέτες ομάδων με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ανάθεση αυτής της εργασίας γίνεται με μερική ή πλήρη απασχόληση (Kottler, 2001).

## 2.6 Οι πέντε διοικητικές ικανότητες του manager

Για να είναι αποτελεσματικοί οι managers πρέπει να επεξεργάζονται **τεχνικές, διαπροσωπικές, νοητικές, διαγνωστικές και πολιτικές ικανότητες**. Οποίο και αν είναι το επίπεδο διοίκησης, ο manager πρέπει να παρέχει συνδυασμό και των πέντε ικανοτήτων.

### ▶ Η τεχνική ικανότητα

Η τεχνική ικανότητα πλαισιώνει την κατανόηση και την επάρκεια μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας που αφορά τις μεθόδους, τις διαδικασίες, τις επεξεργασίες ή τις τεχνικές. Οι τεχνικές ικανότητες συμπεριλαμβάνουν την ικανότητα προετοιμασίας ενός προϋπολογισμού, ενός προγράμματος παραγωγής, να φτιάξουν ένα πρόγραμμα στον υπολογιστή ή την επίδειξη μέρους ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Μια σωστά οργανωμένη τεχνική ικανότητα βοηθάει στην άνοδο της διοίκησης.

### ▶ Η διαπροσωπική ικανότητα

Η ικανότητα δημιουργίας σχέσεων μεταξύ των ατόμων έχει ως αποτέλεσμα ο manager να εργάζεται ως μέλος της ομάδας και να δημιουργεί σχέσεις συνεργασίας μέσα σε αυτή. Για να φτάσει κάποιος στην κορυφή πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις παρά να έχει τεχνικές ικανότητες. Σημαντικό συστατικό των διαπροσωπικών σχέσεων είναι η επικοινωνία που αποτελεί την βάση για την αποστολή και λήψη μηνυμάτων σχετικά με την εργασία. Σημαντικό υποσύνολο των διαπροσωπικών ικανοτήτων για τους managers είναι η ικανότητα τους να εργάζονται αποτελεσματικά και να διευθύνουν εργασίες με άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς. Ένας manager εκτός από το να έχει γνώσεις πρέπει να είναι και γλωσσομάθης. Η γλωσσομάθεια είναι πλεονέκτημα στο παγκόσμιο εργασιακό περιβάλλον.

### ▶ Η νοητική ικανότητα

Είναι η ικανότητα του manager να βλέπει τον οργανισμό σαν σύνολο. Αυτό συμπεριλαμβάνει την αναγνώριση της αλληλεξάρτησης των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού. Περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα να συλλαμβάνει την σχέση της επιχείρησης με τον κλάδο της βιομηχανίας, την κοινότητα και τις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές δυνάμεις του κράτους σαν σύνολο. Για την διοίκηση υψηλού επιπέδου, λόγω του ότι οι υποδιευθυντές έχουν μεγάλη επαφή με τον έξω κόσμο, η νοητική ικανότητα είναι πρώτιστης σημασίας. (Dubrin, 1998)

Πολλοί οργανισμοί μεταθέτουν τις δραστηριότητες τους από τα τμήματα προς την παραγωγή. Αυτό έχει ως συνέπεια οι managers να σκέφτονται συνεχώς την διαδικασία εκτέλεσης μιας εργασίας. Αντί μια ομάδα ειδικών να εργάζεται κάτω από τις οδηγίες ενός αυταρχικού manager, οι άνθρωποι δουλεύουν σε ομάδες ως άτομα γενικών καθηκόντων.

▶ **Η ικανότητα διάγνωσης**

Οι managers συχνά πρέπει να ερευνήσουν ένα πρόβλημα και μετά να το επιλύσουν. Η διαγνωστική ικανότητα συχνά απαιτεί και άλλες ικανότητες, επειδή ο manager πρέπει να χρησιμοποιεί τεχνικές, ανθρώπινες, νοητικές ή πολιτικές ικανότητες για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν.

▶ **Η πολιτική ικανότητα**

Μέρος της αποτελεσματικότητας ενός ατόμου είναι να μπορεί να διεκδικήσει το μερίδιο του στην εξουσία και να αποτρέπει τους άλλους να παίρνουν την εξουσία από αυτόν. Είναι η ικανότητα του να αποκτά κάποιος τόση εξουσία ώστε να πετύχει τους στόχους του. Οι άλλες πολιτικές ικανότητες περιλαμβάνουν την καθιέρωση των σωστών σχέσεων και τον εντυπωσιασμό των σωστών ανθρώπων. Η πολιτική ικανότητα πρέπει να θεωρείται συμπλήρωμα στο σύνολο των προσόντων για ένα επάγγελμα και στις άλλες βασικές ικανότητες. Οι managers που δίνουν βάση μόνο στις πολιτικές ικανότητες τους και όχι στην ουσιαστική δουλειά που έχουν να κάνουν, ονομάζονται *διακοσμητικοί managers*. Αυτοί ασχολούνται με τον εαυτό τους και την προώθηση της καριέρας τους, συνήθως σε βάρος της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης (Dubrin, 1998)

## 2.7 Η ισορροπία στο management

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί με την ύπαρξη τριών δυνάμεων οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους. Αυτές είναι: η πολιτική που έχει κάθε επιχείρηση, το πρόγραμμα της και ο προϋπολογισμός της. Το διοικητικό συμβούλιο ορίζει τον manager και εγκρίνει την πολιτική που προτείνει η διοίκηση. Το προσωπικό είναι υπεύθυνο για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων που προκύπτουν. Οι υπάλληλοι του οικονομικού τμήματος συντάσσουν τον προϋπολογισμό και να διατηρούν τον έλεγχο του. Είναι ευθύνη του manager να κρατάει την ισορροπία μεταξύ των τριών αυτών κέντρων εξουσίας. Το μέγεθος της κάθε δύναμης πρέπει να είναι ίδιο με τις υπόλοιπες. Αν κάποια εξουσία δεσπάζει των άλλων τότε πρέπει ο manager να διευθετήσει τις εξουσίες. Μια επιχείρηση για να αναπτυχθεί χρειάζεται ισορροπία και σταθερότητα. Για να επιτευχθεί αυτή η ισορροπία υπάρχουν κάποια είδη διακυβέρνησης:

- Το ισόπλευρο τρίγωνο: Σύμφωνα με αυτή τη μορφή διακυβέρνησης τα τρία κέντρα εξουσίας του management σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι σε πλήρη ισορροπία. Όπως ένα ισόπλευρο τρίγωνο. Ο manager είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό των ενεργειών των τριών εξουσιών. Κάθε τομέας πρέπει να σέβεται τα σχέδια και τους στόχους των υπόλοιπων τομέων. Πολλές φορές ένα από τα τρία στοιχεία υπερισχύει των άλλων δυο με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανισορροπία στην επιχείρηση.
- Υπερκυριαρχία του διοικητικού συμβουλίου: Όταν το διοικητικό συμβούλιο υπερισχύει έναντι των προγραμμάτων, των δραστηριοτήτων του προσωπικού και των λεπτομερειών του προϋπολογισμού το ηθικό της επιχείρησης συνολικά επηρεάζεται και τελικά δημιουργούνται προστριβές.
- Υπερκυριαρχία του προσωπικού: Όταν δεσπάζει το προσωπικό στον οργανισμό κυριαρχεί η ανάγκη του προγράμματος και δεν υπάρχει ενδιαφέρον για τους άλλους τομείς. Το διοικητικό συμβούλιο τελικά χάνει το ενδιαφέρον του για την επιχείρηση και έτσι δεν μπορεί να συγκεντρώσει τα απαραίτητα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση για την συνέχιση των προγραμμάτων. Οι απόψεις του οικονομικού τμήματος δεν ακούγονται και η επιχείρηση οδηγείται σε οικονομική καταστροφή.
- Υπερκυριαρχία του οικονομικού τμήματος: Όταν επικρατούν οι απόψεις του οικονομικού τμήματος σε σχέση με την πολιτική και το πρόγραμμα που ακολουθεί η επιχείρηση κάμπτεται το ηθικό του διοικητικού συμβουλίου και του προσωπικού επειδή νοιώθουν ότι δεν παίρνουν μέρος στις αποφάσεις που έχουν σχέση με τον οργανισμό. Έτσι δημιουργείται ανεπανόρθωτη ζημιά στο ηθικό του οργανισμού. (Lansdale,2005)

Οι managers πρέπει συνεχώς να παρατηρούν τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των τριών κέντρων εξουσίας ώστε να επικρατεί συνεχώς ισορροπία που οδηγεί στην ευημερία της επιχείρησης (Lansdale, 2005).

## 2.8 Το ακρωνύμιο ΠΟΛΚΑ

Για να είναι ο manager καλός στη δουλειά του πρέπει να διασφαλίσει ότι το όραμα του για το management και ο τρόπος που εκφράζεται μέσα στην επιχείρηση διασκορπίζεται σε όλα τα επίπεδα του management από τον πιο χαμηλόβαθμο υπάλληλο έως και τον πελάτη. Το προσωπικό της επιχείρησης πρέπει να νοιώθει ότι υπάρχει άμεση επικοινωνία με την ανώτερη βαθμίδα του management. Όσοι βρίσκονται στην κορυφή του πρέπει να εμπνέουν τους συνεργάτες τους όλων των επιπέδων. Οι εργαζόμενοι θέλουν να αναλάβουν ευθύνες χωρίς να κατανοούν πλήρως τη σημασία της έννοιας του management και του manager. Έτσι κατέληξαν στο ακρωνύμιο ΠΟΛΚΑ που αποδίδει τόσο στα ελληνικά όσο και σε άλλες γλώσσες τη σημασία του management.

Τα συστατικά του ακρωνύμιου ΠΟΛΚΑ είναι :

**Π**ρογραμματισμός  
**Ο**ργάνωση  
**Λ**αμπρή ηγεσία  
**Κ**ουμάντο  
**Α**ναπροσαρμογή

Τα συστατικά του ΠΟΛΚΑ αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία ο manager μπορεί να οικοδομήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση. Τα συστατικά αυτά μονίμως εξελίσσονται. Το ΠΟΛΚΑ στο σύνολο του παριστάνει τη διαδικασία του στρατηγικού management μιας επιχείρησης. Σε κάθε τομέα του οργανισμού πρέπει να υπάρχουν πολλά σχέδια δράσης (ΠΟΛΚΑ) τα οποία όλα μαζί βοηθούν στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού (Lansdale, 2005).

## 2.9 Ποιότητα στο management

Η λέξη ποιότητα σαν έννοια έχει χρησιμοποιηθεί πάρα πολύ γι' αυτό και της έχουν δοθεί πάρα πολλοί ορισμοί. Τρεις από τους πλέον σύγχρονους και αποδεκτούς είναι:

1. Ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
2. Ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
3. Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη

**Ολική ποιότητα** είναι το Σύστημα Διεύθυνσης με βάση το οποίο επιδιώκεται η συνεχής ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η στροφή προς την Ολική Ποιότητα σηματοδοτεί δύο κύριες αλλαγές: Πρώτον θέτει την εστίαση εκεί που πρέπει, δηλαδή στον πελάτη και δεύτερον την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση (Lansdale, 2005).

Οι άνθρωποι των οποίων η προσέγγιση και οι απόψεις για την εφαρμογή της ποιότητας στην βιομηχανία και τις υπηρεσίες έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που σκεφτόμαστε σήμερα ονομάζονται «Γκουρού» της Ποιότητας. Οι απόψεις ορισμένων από αυτών είναι:

### Deming

Ο Deming έχει σαν βάση για την πραγματοποίηση αλλαγών στην επιχείρηση, **14 αρχές**. Οι αρχές αυτές είναι εφαρμόσιμες σε κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από μέγεθος ή αντικείμενο, και είναι γνωστές ως τα δεκατέσσερα σημεία του Deming. Αυτά είναι:

- ✓ Δημιουργία εναρμονισμένης συνύπαρξης σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντος και υπηρεσίας, με σκοπό να γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί και κατά συνέπεια να παραμείνουν ενεργοί στον κλάδο και στην αγορά εργασίας.
- ✓ Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. «Βρισκόμαστε σε μια νέα οικονομική γενιά. Δεν πρέπει να επιτρέπονται πλέον και να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, ελαττωματικά υλικά και ελαττωματική εργασία».



- ✓ Διακοπή της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση της παραγωγής για επίτευξη ποιότητας. Αντικατάσταση της ανάγκης μαζικού ελέγχου με την ενσωμάτωση της ποιότητας στο αρχικό στάδιο σχεδίασης του προϊόντος.
- ✓ Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή. Αντί αυτού, ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Προτιμούν έναν μόνο προμηθευτή για κάθε ξεχωριστό είδος και συνάπτουν μακροπρόθεσμες συμβάσεις βάσει ικανοποιητικών τεκμηρίων εμπιστοσύνης.
- ✓ Σταθερή και συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα με στόχο τη σταθερή μείωση του κόστους.
- ✓ Καθιέρωση νέων μεθόδων επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης για την ποιότητα στους χώρους εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
- ✓ Καθιέρωση αποτελεσματικής ηγεσίας των εργαζομένων με στόχο να βοηθήσουν ανθρώπους, μηχανές και τεχνικές να εκτελεστούν καλύτερα την εργασία τους.
- ✓ Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να εργάζεται αποτελεσματικά για την επιχείρηση.
- ✓ Κατάργηση εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι στην έρευνα, το σχεδιασμό, τις πωλήσεις και την παραγωγή πρέπει να εργάζονται ομαδικά για να προβλέπουν τα προβλήματα της παραγωγής και να συμμετέχουν στην παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας.
- ✓ Κατάργηση σλόγκαν, προτροπών και στόχων που αποβλέπουν να υποκινήσουν το εργατικό δυναμικό για «μηδέν ελαττωματικά» και νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους. Οι προτροπές μόνες τους δημιουργούν εχθρικές σχέσεις, καθώς όλες οι αιτίες για κακή ποιότητα και χαμηλή παραγωγικότητα ανήκουν στο σύστημα και κατά συνέπεια το εργατικό δυναμικό επαναπαύεται.
- ✓ Κατάργηση ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα. Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία.
- ✓ Απομάκρυνση εμποδίων (κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τον εργαζόμενο τη δυνατότητα να υπερηφανεύεται για τη δουλειά του. Η υπευθυνότητα πρέπει να αλλάξει και από σκέτους αριθμούς να μεταβληθεί σε ποιότητα. (Deming, 2002)

- ✓ Καθιέρωση ενός ακμαίου προγράμματος συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοδύναμης ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο.
- ✓ Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση της βελτίωσης της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση βάσει της νέας φιλοσοφίας.

Το σχέδιο δράσης του Deming περιλαμβάνει **7 αρχές**:

- α) Αυστηρή εφαρμογή των 14 σημείων.
- β) Θετική αλλαγή της ψυχολογίας της ανώτατης διοίκησης και προσπάθειες μετάδοσης της σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.
- γ) Επεξήγηση από τη διοίκηση στους εργαζομένους, των λόγων που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή.
- δ) Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών.
- ε) Υιοθέτηση ορθολογικής οργάνωσης που να διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.
- ζ) Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
- η) Πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα οργανωτική δομή.
- θ) Εφαρμογή του κύκλου βελτίωσης του Deming (Deming, 2002).

### **Dr Joseph Juran**

Κατά τον Dr. Joseph Juran, προτεραιότητα έχει να προσδιορισθούν οι πελάτες και οι ανάγκες τους.

Ο «Σχεδιασμός Ποιότητας» του Dr. Juran αποτελείται από τα εξής βήματα:

- Προσδιορισμός των πελατών.
- Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.
- Μετάφραση των αναγκών αυτών στη «γλώσσα της επιχείρησης».
- Ανάπτυξη ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της εταιρείας εκτός από αυτές των πελατών.
- Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος και βελτίωση της διαδικασίας αυτής.
- Δοκιμή της διαδικασίας σε πραγματικές συνθήκες.
- Εφαρμογή της διαδικασίας.

Ο Dr. Juran δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευρύτερη σημασία της έννοιας πελάτη – προμηθευτή. Πιστεύει, επίσης, ότι:

- Δεν υπάρχει σύντομος δρόμος για την ποιότητα. (Juran, 1998).

- Τα περισσότερα προβλήματα οφείλονται στη διοίκηση και όχι στην κακή εκτέλεση των εντολών της από την παραγωγή.

### Έλεγχος ποιότητας

Μόνο μια διεργασία υπό έλεγχο είναι προβλέψιμη και επομένως επιδεκτική προσπαθειών για περαιτέρω βελτίωση.

### Βελτίωση ποιότητας

Είναι απαραίτητη μια σημαντική βελτίωση της ποιότητας, για να μειωθεί ικανοποιητικά η χρόνια σπατάλη και να επιτευχθεί μια νέα βελτιωμένη ζώνη ποιοτικού ελέγχου (Juran, 1998).

### **Dr Philip Crosby**

Σύμφωνα με τον Dr. Crosby, η διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της. Ο Dr. Crosby προβάλλει τέσσερα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

1. Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Δεν είναι κατ' ανάγκη ποιοτικό, κάτι που είναι «καλό» ή «κομψό».
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη όχι με διαπίστωση της αστοχίας.
3. Επιθυμητός στόχος είναι τα «Μηδέν λάθη» όχι «περίπου μηδέν».
4. Η «κινητήρια δύναμη» της ολικής ποιότητας είναι το κόστος ποιότητας

Τα τέσσερα αξιώματα ακολουθούνται από δεκατρία βήματα για τη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας, που είναι τα ακόλουθα:

### **Πρόγραμμα Βελτίωσης Ποιότητας Dr Philip Crosby**

1. Δέσμευση των ανωτάτων στελεχών της εταιρείας.
2. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας.
3. Εκπαίδευση του management και υπαλλήλων της εταιρείας.
4. Προσδιορισμός και εκτίμηση του κόστους ποιότητας.
5. Καθιέρωση διορθωτικών ενεργειών.
6. Δημιουργία δεικτών απόδοσης.
7. Ευαισθητοποίηση του προσωπικού.
8. Καθορισμός προκλητικών και εφικτών στόχων.
9. Προβολή και καθιέρωση ημέρας Μηδέν Λαθών.
10. Δημιουργία επιτροπής παρακολούθησης προγράμματος μηδέν λαθών, εγκαθίδρυση συστήματος επίλυσης προβλημάτων. (Crosby, 1979).

11. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων.
12. Αναγνώριση, παραδοχή της προόδου.
13. Κάντε τα όλα από την αρχή (Crosby, 1979).

## 2.10 Οι θεωρίες του management

Οι θεωρίες του μάνατζμεντ εφαρμόζονται όχι μόνο στις επιχειρήσεις στην κλασική τους έννοια, αλλά και σε οποιοδήποτε οργανισμό, κερδοσκοπικό και μη, που αποτελείται από περισσότερα από ένα άτομα. Το Management, ως επιστήμη, ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα από τον Αμερικανό Frederick Taylor (1856-1917) ο οποίος υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή κερδών ως το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Είχε μάλιστα διατυπώσει και αρχές οι οποίες, κατά την άποψή του, έπρεπε να τηρούνται από τους διευθύνοντες τις επιχειρήσεις. Οι απόψεις του Taylor όσον αφορά στη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «τεϋλορισμός».

Οι γενικές αρχές του τεϋλορισμού είναι οι εξής:

- α. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αυστηρών προδιαγραφών
- β. Η προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών
- γ. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
- δ. Η εκπαίδευση του προσωπικού
- ε. Η επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών
- στ. Ο καταμερισμός εργασίας
- ζ. Η εξειδίκευση της εργασίας

Ο σπουδαιότερος θεμελιωτής, της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην Ευρώπη, μετά τον Taylor, είναι Henri Fayol. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρηματικές λειτουργίες. (Πάντα κ.α.,2009)

Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσέθεσε και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου των εργαζομένων. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

Ο Max Weber (1864-1920) ασχολούμενος με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, γιατί είναι ένας τρόπος οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή της ιεραρχίας με τη μορφή πυραμίδας.

Το 1920 άρχισαν να αμφισβητούν τη θεωρία του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητήσεις εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό management μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως μηχανές, απαιτώντας απ' αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριζαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να συμμετέχουν σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε **κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων** και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματα τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοήθησε στην αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό το κίνημα υπήρξε η αρχή της μετάβασης από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης οι οποίες βασίζονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου.

Οι πιο αποτελεσματικοί managers είναι αυτοί που συμπεριφέρονται αυθεντικά και όχι με κάποιο κώδικα που δεν μπορούν στ' αλήθεια να υιοθετήσουν. Αυθεντικός είναι αυτός που δεν τηρεί τα πρέπει στη συμπεριφορά του αλλά αντίθετα δίνει έμφαση στον εαυτό του και τη σχέση του με την παρούσα κατάσταση. Για να συμπεριφερθεί κάποιος αυθεντικά πρέπει να έχει συνειδητοποιήσει τι θέλει σε υλικό και συναισθηματικό επίπεδο από τους άλλους. (Πάντα κ.α., 2009)

Απλά πρέπει να ζητάμε από τους managers να είναι ο εαυτός τους πράγμα που δεν είναι τόσο απλό γιατί προϋποθέτει να έχουν ξεκαθαρίσει:

1. Τι επιθυμούν από τον εαυτό τους και τους άλλους σε κάθε περίπτωση.
2. Τι πρέπει να γίνει για να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.

Όταν κάποιος ξέρει τα παραπάνω δρα σύμφωνα με τις αξίες του. Η θεωρητική βάση των παραπάνω βρίσκεται στη θεωρία Gestalt Fritz Perls. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το παρελθόν δεν έχει ιδιαίτερη σημασία και μόνο στα τώρα πρέπει να δίνεται σημασία. Στη θεωρία αυτή δεν υπάρχουν άτομα άλλα σύνολα ατόμων. Αν η εικόνα είναι ξεκαθαρισμένη, αυτός που την αντιλαμβάνεται μπορεί να ανταποκριθεί σωστά και σύμφωνα με το τι του ζητείται. Αν δεν έχουμε όμως ξεκαθαρίσει την εικόνα από το περιβάλλον τότε, έχουμε αυτό που λέμε «παρεμβολή» η οποία μπορεί να οφείλεται στα παρακάτω:

- ▶ Στην μικρή επαφή που έχουμε με τον εαυτό μας και το περιβάλλον. Δεν αντιλαμβανόμαστε το τι γίνεται γύρω μας καθαρά και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην έχουμε καλή επαφή και με τα άτομα που μας περιβάλλουν.
- ▶ Στην έλλειψη έκφρασης των συναισθημάτων μας. Μπορεί να ξεκινάει από τη συνειδητή απόφαση να μην εκφράζεις και να μην αποκαλύπτεις κάποια συναισθήματα γιατί φοβάσαι την αρνητική αντίδραση των άλλων.
- ▶ Στα απωθημένα που έχει το κάθε άτομο. Άρνηση των συναισθημάτων σε βαθμό που να τα σπρώχνει στο ασυνείδητο. Αυτά όμως υπάρχουν και οι άνθρωποι ενώ αρνούνται τα συναισθήματα τους αυτά φαίνονται από την συμπεριφορά τους και τον τρόπο που εκφράζονται.
- ▶ Στη Θεωρητικοποίηση. Προδίκηση δηλαδή των συναισθημάτων των άλλων, η οποία οφείλεται συνήθως σε προκαταλήψεις.

Από έναν αυθεντικό manager η συνολική κατάσταση παρουσιάζεται σαν εικόνα στην οποία το πρόβλημα είναι ξεκάθαρα διαχωρισμένο από το περιβάλλον χωρίς εξωτερικούς παράγοντες να το επηρεάζουν (Πάντα κ.α.,2009) .

## 2.11 Το management νέας μορφής

Σήμερα το νέο management αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Οι επιστήμες οι οποίες υποβοηθούν το management είναι κυρίως οι κοινωνικές όπως: α) Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής). β) Η ψυχολογία βοηθά με την ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων. γ) Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης.

Πολλά επίσης στοιχεία δανείζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από τη Στατιστική, αφού ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών αποτελεί τον πυρήνα της. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα μοντέλο διοίκησης που η επιτυχία του εξαρτάται από την επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση του management, χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές που βασίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

### α. Ανάδειξη του συστηματικού χαρακτήρα της επιχείρησης

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα που είναι οι εκροές.

### β. Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση. (Ζευγαρίδη, 1972)



γ. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών

Σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η επιχείρηση δεσμεύεται για το συνεχή έλεγχο των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

δ. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία

Η εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί την βάση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γι' αυτό προτείνονται συνεργασίες μεταξύ:

- *Διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων.*

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα.

- *Τμημάτων της επιχείρησης.*

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου.

- *Επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.*

Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επομένως στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων και εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. (Ζευγαρίδη, 1972)

Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν προτάσεις που να είναι κοινά αποδεκτές. Αν λάβει κανείς, λοιπόν, υπόψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη, αντιλαμβάνεται τα κίνητρα που έχει ο απλός εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και με ζήλο (Ζευγαρίδη, 1972)

.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### 3.1 Ο ορισμός της επιχείρησης

**Επιχείρηση** είναι ένα σύνολο ατόμων και μέσων που εμπλέκονται μεταξύ τους με συγκεκριμένο τρόπο για να φθάσουν σε συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό.

**Παραγωγικότητα** είναι ο όγκος της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών σε σχέση με τα μέσα που καταναλώθηκαν για να πραγματοποιηθεί η παραγωγή αυτή ή το κέρδος που έχουμε, σε σύγκριση με το κεφάλαιο που χρησιμοποιήσαμε. Όταν η λειτουργία μιας Επιχείρησης αρχίζει να γίνεται **αντιοικονομική** τότε πρέπει να διερευνηθεί η παραγωγικότητα και θα πρέπει να ληφθούν ορισμένα μέτρα.

Ενδεικτικά αναφέρουμε :

- Αναθεώρηση Οργάνωσης της Επιχείρησης και ιδιαίτερα η σχέση παραγωγικού προς μη παραγωγικού προσωπικού
- Έλεγχος της αποδοτικότητας της παραγωγής εφαρμόζοντας τεχνικές όπως π.χ. Μελέτη Εργασίας.
- Να υιοθετηθούν υγιείς οικονομικές πολιτικές ιδιαίτερα αυτές που αφορούν τις κεφαλαιουχικές δαπάνες και στο προϋπολογιστικό έλεγχο.
- Έρευνα και Ανάπτυξη των προϊόντων προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι είναι ανταγωνιστικά .

**Έργο** είναι το αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σε οποιοδήποτε έργο υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό όριο που καθορίζει το πότε, είναι επιθυμητό να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί που θα εκπληρωθούν με την συμπλήρωση του έργου. (Ηλεκτρονική ελληνική εγκυκλοπαίδεια Βικιπαιδεία)

#### 3.1.1 Ο ορισμός του επιχειρηματία

Κατά το American Heritage Dictionary (Αμερικάνικο Λεξικό Κληρονομιάς), **επιχειρηματίας** είναι το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση και αναλαμβάνει τους κινδύνους. Βέβαια θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο πραγματικός επιχειρηματίας, με τη βαθύτερη έννοια του όρου, είναι το άτομο εκείνο που αρχίζει ουσιαστικά από το τίποτε και αναπτύσσει την επιχείρησή του και επιτυγχάνει με πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργεί άλλες και έχει έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης (Κανελλόπουλος, 1994).

### 3.1.2 Τα χαρακτηριστικά του Επιχειρηματία

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία δεν υπάρχουν σαφή συμπεράσματα από τις διάφορες έρευνες που έχουν γίνει. Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις ότι ο επιχειρηματίας έχει τα εξής **χαρακτηριστικά**:

#### 1. Μεγάλη ανάγκη για επιτυχία

Άτομα που διακατέχονται από υψηλό βαθμό ανάγκης για επιτυχία αρέσκονται να επιδιώκουν κάποιο πρότυπο απόδοσης και προτιμούν να είναι προσωπικά υπεύθυνοι για τις εργασίες που είναι να εκτελέσουν. Φαίνεται δε αυτή η παρόρμηση για επιτυχία να είναι έντονη στα άτομα που διακατέχονται από τη φιλοδοξία να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση και να την οδηγήσουν στο δρόμο της ανάπτυξης.

#### 2. Επιθυμία ανάληψης κινδύνων

Οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει ένας επιχειρηματίας κατά το ξεκίνημα και τη λειτουργία της επιχείρησής του είναι ποικίλοι. Ένας κίνδυνος βεβαίως είναι ο οικονομικός, το πιθανό χάσιμο χρημάτων που επενδύθηκαν στην επιχείρηση. Επιπλέον, το στρες που βιώνουν οι επιχειρηματίες και ο χρόνος που απαιτείται για το ξεκίνημα και τη λειτουργία της επιχείρησης συχνά δημιουργούν κινδύνους και γενικότερα προβλήματα στην προσωπική και στην οικογενειακή τους ζωή. Μπορεί όμως να βιώνεται έντονα και η αίσθηση του ψυχολογικού κινδύνου εξαιτίας της πιθανότητας αποτυχίας του εγχειρήματος.

#### 3. Αυτοπεποίθηση

Τα άτομα που έχουν αυτοπεποίθηση πιστεύουν ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν τις διάφορες προκλήσεις. Έχουν μια ιδιαίτερη ικανότητα αντιμετώπισης και επίλυσης των διάφορων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι πετυχημένοι επιχειρηματίες βλέπουν τα προβλήματα, κατά το ξεκίνημα ενός εγχειρήματος, βασίζονται όμως στον εαυτό τους να τα ξεπεράσουν. Πολλοί άνθρωποι ανοίγουν επιχειρήσεις για να ωφεληθούν από τις σχετικές ανταμοιβές, αλλά άλλοι γίνονται επιχειρηματίες, διότι θέλουν να δραστηρεύσουν από κάτι. Αυτά τα άτομα έχουν χαρακτηριστεί ως «πρόσφυγες» και διακατέχονται από μια δόση αναχωρητισμού. Αυτοί μπορεί να είναι από μεγάλες επιχειρήσεις όπου εργάζονταν πριν, εθνικοί πρόσφυγες (από άλλες χώρες), «πρόσφυγες» που άφησαν την πατρική εποπτεία ή καταπίεση, πρόσφυγες-πρώην νοικοκυρές, πρόσφυγες-πρώην εκπαιδευτικοί, που βαρέθηκαν το ακαδημαϊκό περιβάλλον κ.ά. (Τσεκουρόπουλος, 2006)

## Οι Δραστηριότητες του Επιχειρηματία

Οι **δραστηριότητες** που αναλαμβάνει ένας επιχειρηματίας, οι λειτουργίες που ασκεί, τα καθήκοντα που αναλαμβάνει ποικίλλουν ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης. Αποτελούν όμως έναν συνδυασμό των δραστηριοτήτων που ασκεί ένας μάνατζερ και αυτών που χαρακτηρίζουν ένα άτομο που είναι δημιουργικό και καινοτόμο. Οι κυριότερες απ' αυτές είναι:

### 1. Η ανάληψη κινδύνων

Ορισμένοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει την άποψη ότι αυτή, δηλαδή η ανάληψη των κινδύνων που απορρέουν από την αβεβαιότητα που επικρατεί στην οικονομική ζωή, είναι η πραγματική και ουσιαστική δραστηριότητα της επιχειρηματικότητας. Τους κινδύνους αυτούς, που δεν μπορούν να προβλεφθούν και να υπολογισθούν, τους αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας.

### 2. Ο εντοπισμός των ευκαιριών κέρδους

Ο επιχειρηματίας, έχοντας ειδικές γνώσεις και λαμβάνοντας πληροφορίες από την αγορά, προσπαθεί να εντοπίσει τις διάφορες ευκαιρίες κέρδους, οι οποίες συνήθως δεν είναι φανερές στους πολλούς.

### 3. Η εισαγωγή καινοτομιών

Ο επιχειρηματίας προσπαθεί να χρησιμοποιήσει και να αξιοποιήσει τις διάφορες επιστημονικές και τεχνολογικές ανακαλύψεις για παραγωγικούς και κερδοσκοπικούς σκοπούς.

### 4. Ο σχεδιασμός

Αναφέρεται στις αποφάσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα παρέχει η επιχείρηση και τις αγορές που θα εξυπηρετεί, για τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, για τις μεθόδους παραγωγής και τις πηγές χρηματοδότησής της, όπως επίσης και για το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων της, όταν αρχίσει να λειτουργεί.

### 5. Η οργάνωση

Τα θέματα της οργάνωσης της επιχείρησης συχνά παραμελούνται από τους επιχειρηματίες κατά το ξεκίνημα της επιχείρησής τους δεδομένου ότι έχουν προτεραιότητα άλλα. Όμως, θέματα όπως η οργανωτική δομή της επιχείρησης, ο σχεδιασμός της εργασίας, η τμηματοποίηση, οι εξουσιοδοτήσεις και πολλά άλλα, είναι απαραίτητο να διευκρινισθούν στην αρχή και βεβαίως να αποτελούν μέλημα του επιχειρηματία και στη συνέχεια. (Τσεκουρόπουλος,2006)

## 6. Ο έλεγχος

Η λειτουργία του ελέγχου είναι σημαντικότερη καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης, αλλά παίζει ιδιαίτερο ρόλο στη νεοϊδρυόμενη. Τότε πρέπει να ελέγχονται διεξοδικά τα πάντα, διότι αφενός είναι σημαντικό τα πράγματα να πάνε καλά από την αρχή και αφετέρου θα πρέπει να αποφευχθεί η καλλιέργεια λανθασμένης νοοτροπίας περί ελέγχου στους εργαζομένους.

## 7. Η διοίκηση των ανθρώπων

Η αποτελεσματική διοίκηση και υποκίνηση των εργαζομένων είναι κρίσιμο συστατικό στοιχείο της πετυχημένης επιχειρηματικότητας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τον επιχειρηματία να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης· να κατανοούν το είδος της εργασίας για το οποίο είναι υπεύθυνοι· να ανταμείβονται από τον επιχειρηματία όταν η απόδοσή τους είναι καλή και ο επιχειρηματίας να δημιουργεί ένα περιβάλλον το οποίο υποστηρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων και καλύπτει τις ανάγκες τους. (Τσεκουρόπουλος,2006)

### 3.2 Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας

**Επιχειρηματικότητα** ονομάζεται η ιδιότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού να αναλαμβάνει λογικό κίνδυνο συνδυάζοντας τους λοιπούς παραγωγικούς συντελεστές (εργασία-έδαφος-κεφάλαιο) με σκοπό την ανάπτυξη καινοτομικής ή μη δραστηριότητας η οποία θα τον οδηγήσει στο κέρδος. Πολλοί θεωρούν την επιχειρηματικότητα και σαν μία ικανότητα που μπορεί να διαθέτει ένα άτομο στο να μπορέσει να συνδυάζει τους παραπάνω συντελεστές με επιτυχία.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι πολύ πιο πλατιά από εκείνη του επιχειρηματία διότι περιλαμβάνει και πολλά άλλα άτομα εκτός από τον επιχειρηματία. Με την επιχειρηματικότητα ο άνθρωπος «επιχειρεί», εννοούμε δηλαδή ότι προσπαθεί να κάνει κάτι καινούργιο. Η **επιχειρηματικότητα** αναφέρεται στη διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες, δραστηριότητες και ενέργειες που συνδέονται με τον εντοπισμό των ευκαιριών και τη δημιουργία μιας οργάνωσης που θα τις αξιοποιεί. Με την έννοια αυτή πίσω από κάθε ανάληψη κινδύνων και επένδυση πόρων για κάτι καινούργιο ή για ανάπτυξη νέων ή τροποποιημένων προϊόντων ή νέων αγορών υπάρχει ένα άτομο με επιχειρηματικό πνεύμα. Δηλαδή και στις μεγάλες επιχειρήσεις τα στελέχη που παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά αυτά είναι στελέχη με επιχειρηματικό πνεύμα. Στην επιχειρηματικότητα, που αρκετοί έχουν ονομάσει τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, πολλοί έχουν προσδώσει διάφορα γνωρίσματα τα οποία περιγράφουν το περιεχόμενό της. Για παράδειγμα, η επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε:

- παραγωγή αξιών για άλλες παραγωγικές μονάδες ή για καταναλωτές
- ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου
- μετατροπή των συντελεστών της παραγωγής σε προϊόντα
- ορθολογική διάθεση των στοιχείων παραγωγής
- πραγματοποίηση νέων συνδυασμών συντελεστών παραγωγής και στη συνεισφορά τους στην οικονομική πρόοδο της επιχείρησης (Καραγιάννης, 1994)



### 3.2.1 Τα Κίνητρα της Επιχειρηματικότητας

Τα άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα από κάποια **κίνητρα**. Τα κυριότερα είναι τα εξής: Το κέρδος και η οικονομική ανταμοιβή είναι από τα σπουδαιότερα κίνητρα, ίσως το σπουδαιότερο. Οι επιχειρηματίες προσδοκούν μια απόδοση της επένδυσης, η οποία, όχι μόνο θα τους αποζημιώσει για το χρόνο και τα χρήματα που έχουν επενδύσει, αλλά θα τους ανταμείψει ικανοποιητικά για τους κινδύνους και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Η ελευθερία για ανεξάρτητη εργασία είναι μια άλλη ανταμοιβή-και κίνητρο οπωσδήποτε- της επιχειρηματικότητας. Είναι πολύ συνηθισμένη η φράση «θέλω να είμαι αφεντικό του εαυτού μου» ή «δε θέλω να έχω κανένα πάνω από το κεφάλι μου». Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης απαιτεί πρώτα απ' όλα την προσωπική ανάπτυξη του επιχειρηματία. Για να γίνει κάποιος πετυχημένος επιχειρηματίας χρειάζεται να μπορεί ν' αντεπεξέρχεται με το ρίσκο, την αβεβαιότητα, το στρες, να χειρίζεται επαρκώς τις πολυποίκιλες διαπροσωπικές σχέσεις και να διοικεί την επιχείρηση με περιορισμένους πόρους. Πολλοί γίνονται επιχειρηματίες για να βιώσουν αυτό το αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης και αυτοολοκλήρωσης, που απορρέει από τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και παραγωγικής οντότητας, όπως είναι μια σωστή επιχείρηση.

Πολλοί επιχειρηματίες ήταν στο παρελθόν στελέχη ή εργαζόμενοι γενικότερα σε άλλες επιχειρήσεις. Ενώ δεν υπήρχε κίνδυνος απόλυσής τους, κάποια στιγμή διαπίστωσαν ότι η δουλειά τους δεν τους ικανοποιούσε πλέον. Άλλοι αντιλήφθηκαν ότι οι πιθανότητες εξέλιξής τους ήταν μηδαμινές και αυτό προφανώς δεν ήταν καθόλου υποκινητικό γι' αυτούς. Υπάρχει όμως και μια άλλη κατηγορία, αυτών που είχαν ξεκινήσει την επιχείρησή τους ως δεύτερη δουλειά και όταν διαπίστωσαν ότι πηγαίνει πολύ καλά, εγκατέλειψαν τη μισθωτή εργασία τους και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τη δική τους επιχείρηση (Καραγιάννης 1994) .

### 3.2.2 Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη

Η δραστηριότητα του επιχειρηματία είναι πάρα πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη της οικονομίας γιατί βοηθά αποτελεσματικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, καινούργιου εισοδήματος, καινούργιων κερδών και καινούργιων πηγών πλούτου. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις, οι διάφορες οργανώσεις και ενώσεις και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα των προηγμένων κρατών έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Η οικονομία που δεν αναπτύσσει την επιχειρηματικότητα δεν θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί προς όφελός της τα διάφορα τεχνολογικά και άλλου είδους επιτεύγματα. Πλούτος σε μία οικονομία δεν είναι μόνο οι παραγωγικοί πόροι αλλά και οι ιδέες των ανθρώπων. Σημαντικό μέρος αυτών των ιδεών αποτελούν και οι επιχειρηματικές ιδέες που μόνο όταν μπορέσουν να εφαρμοσθούν και να αξιολογηθούν από την αγορά, συμβάλλουν αποφασιστικά όχι μόνο στην οικονομική ανάπτυξη αλλά και στη διόρθωση των ανισορροπιών (Καραγιάννης, 1999).

Αν θέλουμε να, εμπνεύσουμε την επιχειρηματικότητα στους νέους θα πρέπει να κατευθύνουμε με κατάλληλο τρόπο τις διάφορες παραμέτρους του γενικού περιβάλλοντος στο οποίο δημιουργείται και αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Αλλά για να καταλήξουμε σε μια ωφέλιμη και δημιουργική στρατηγική θα πρέπει να προηγηθεί η ανάληψη ειδικών εμπειρικών μελετών, ώστε να αξιολογηθούν οι σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιχειρηματικότητα. Συγκεκριμένα, πέραν των λόγων που έχουν αναφερθεί παραπάνω, από διάφορες εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι σημαντικότεροι λόγοι ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών είναι:

- Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης του επιχειρηματία
- Το αναμενόμενο εισόδημα
- Η ανεργία
- Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες (Πετράκης, 1996)

Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας αυτοί είναι:

- Η προηγούμενη επαγγελματική ενασχόληση
- Οι οικογενειακές σχέσεις
- Η εκπαίδευση
- Η ηλικία
- Το φύλλο
- Η εθνικότητα (Imminkum, O' kane, 2004)

### 3.3 Ο ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια γραπτή περιγραφή του μέλλοντος της επιχείρησής σας. Είναι ένα έγγραφο που αναλύει τι και πώς προγραμματίζετε να κάνετε στο μέλλον. Γενικά ο σχεδιασμός είναι μια άσκηση που αξίζει τον κόπο να γίνει και μάλιστα να γίνει καλά. Τα επιχειρηματικά σχέδια συμβάλλουν σε όλες τις δραστηριότητες, κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ορίζει που βρίσκεστε. Σας δείχνει που πηγαίνετε. Καθορίζει ορόσημα σύμφωνα με τα οποία μπορείτε να ελέγχετε την πρόοδο σας. Σας καθοδηγεί σχετικά με τα αναπόφευκτα εμπόδια που μπορεί να συναντήσετε. Μπορεί να σας βοηθήσει να διαμορφώσετε το όραμά σας και να κάνετε αποτελεσματική χρήση των ευκαιριών σας και των πόρων σας, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός. (Τσεκουρόπουλος, 2006)

#### 3.3.1 Ο λόγος χρησιμότητας του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ότι είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τον επιχειρηματία. Αυτό γιατί ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο θα ξεδιαλύνει τους στόχους της επιχείρησης, θα βοηθήσει στην κατανόηση της κατάστασης που επικρατεί στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, θα της δείξει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, θα ρυθμίσει τις σχέσεις της με το περιβάλλον και θα δώσει μια ξεκάθαρη εικόνα στους πιθανούς επενδυτές της. Θα υπολογίσει εκ των προτέρων τα αναμενόμενα έσοδα – έξοδα, για ένα μέσο ή μακρύ χρονικό διάστημα, το κόστος της προώθησης των πωλήσεων και τις ροές χρημάτων (Γκαγκάτσιος, 2008).

#### 3.3.2 Τα πλεονεκτήματα από τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Πλέον οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, δεν αφήνουν τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες επιχειρήσεις να καθορίσουν τη μοίρα τους, αλλά χαράζουν οι ίδιες την επιθυμητή τους πορεία. Μ' αυτό μπορεί να προσδιοριστεί ο προορισμός της επιχείρησης και να αναλυθεί η τωρινή της κατάσταση σε σχέση με το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον. Έτσι, έχοντας εκτιμήσει τις δυνατότητες και τους στόχους της, μπορεί να χαραχθεί η πορεία της, αποφεύγοντας τα εμπόδια και προλαμβάνοντας τις ενδεχόμενες αποκλίσεις από αυτή. Επίσης, ένα γραπτό σχέδιο είναι μάρτυρας μιας καλά οργανωμένης επιχείρησης που κερδίζει πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των επενδυτών και χρηματοδοτών σε περίπτωση που στοχεύει σε οικονομική υποστήριξη (Μπαλάκος κ.α., 2003).

### 3.3.3 Τα άτομα στα οποία απευθύνεται το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ζωτικό έγγραφο που ανταποκρίνεται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη φύση τους ή τον τομέα δραστηριοποίησής τους. Έτσι, εκτός από μια επιχείρηση που χαρακτηρίζεται ως μεγάλου μεγέθους λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής και πωλήσεων που πραγματοποιεί, των πολλών εγκαταστάσεων και του μεγάλου αριθμού εργαζόμενων που απασχολεί, το σχέδιο είναι χρήσιμο ακόμα και σε επιχειρήσεις που συσπειρώνονται γύρω από ένα και μοναδικό πρόσωπο, παράγουν ένα και μοναδικό προϊόν και στοχεύουν σε έναν μοναδικό πελάτη. Άλλωστε, το πώς θα παραχθεί αυτό το προϊόν και πως θα φτάσει στον πελάτη απαιτεί οργάνωση και λήψη αποφάσεων. Το σχέδιο απευθύνεται σε όσους εμπλέκονται στη διοίκηση της επιχείρησης, βοηθώντας τους στην άσκησή της, αλλά και σε εξωτερικούς φορείς όπως μελλοντικοί συνεργάτες, πιστωτικά ιδρύματα και τράπεζες. ( Imminkum, O' kane, 2004)

### 3.3.4 Ο λόγος που ακολουθείται το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι συνδεδεμένο με την επιτυχία της επιχείρησης και γι' αυτό πρέπει να ακολουθείται, όχι ως νόμος, αλλά ως οδηγός και ως σύμβουλος. Εξάλλου, το σχέδιο, όταν έχει γίνει σωστά είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και των πιο απρόσμενων συνθηκών, χωρίς να απομακρύνει την επιχείρηση από τους στόχους της. Είναι πάντα πλούσιο σε εναλλακτικές πορείες, γεγονός που το κρατάει πάντα κοντά στην επιχείρηση και είναι σημαντικό κυρίως γι' αυτό, γιατί μια από τις βασικές του αποστολές είναι η πρόβλεψη όλων των πιθανών και απίθανων συγκυριών και η πρόταση του τρόπου προσαρμογής της επιχείρησης σε κάθε νέο δεδομένο. Οι εναλλακτικές πορείες έχουν σχεδιαστεί με ηρεμία και όχι κάτω από την πίεση του απρόβλεπτου. ( Imminkum, O' kane, 2004)

### 3.3.5 Πηγες πληροφοριών

Η κατάρτιση του σχεδίου είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία η οποία απαιτεί τη συνεργασία όλων των συμβαλλόμενων με την επιχείρηση, έτσι ώστε τα αποτελέσματά της να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Είναι δηλαδή αναγκαία η συνεργασία τόσο των εργαζόμενων στην επιχείρηση όσο και των πελατών και προμηθευτών της αλλά και άλλων φορέων όπως επιμελητήρια και στατιστικές υπηρεσίες που μπορούν να τροφοδοτήσουν με στοιχεία τα περιεχόμενα του. Αυτός που θα κληθεί να συντάξει το σχέδιο πιθανώς θα

ανατρέξει ακόμα και σε αρχεία υπηρεσιών, σε βιβλιογραφία και αρθρογραφία, ανάλογα με τις πληροφορίες που θα χρειαστεί. Μια πολύ χρήσιμη πηγή πληροφοριών είναι και το διαδίκτυο που προσφέρει πλήθος δεδομένων και καθιστά εύκολη, γρήγορη και οικονομική τη συλλογή κάθε είδους πληροφοριών. Στο διαδίκτυο μπορεί κανείς να βρει πληροφορίες ακόμα και για τον τρόπο που καταρτίζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο. ( Imminkum, O' kane, 2004)

### 3.3.6 Ποιος το εκπονεί

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να το κάνει οποιοσδήποτε έχει γνώσεις σχεδιασμού ή όρεξη για την απόκτηση τους, αρκεί να ανήκει στην επιχειρηματική ομάδα. Μπορεί να γίνει άμεσα από τον ενδιαφερόμενο επιχειρηματία. Σ' αυτή την περίπτωση υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα των στόχων του και πολύ εύκολη πρόσβαση στα στοιχεία που θα συνθέσουν τις μελέτες του σχεδίου. Παρ' όλα αυτά η ιδέα που έχει ο επιχειρηματίας για την θέση της επιχείρησης καθώς και για τις δυνατότητες της ίσως είναι πιο αισιόδοξες και δεν έχουν το στοιχείο της αντικειμενικότητας που πρέπει να χαρακτηρίζει το σχέδιο. Συχνά οι επιχειρηματίες που κατανοούν την ανάγκη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, αναθέτουν την εκπόνηση του σε ερευνητές σύμβουλους που δεν ανήκουν στο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό γίνεται είτε γιατί δεν γνωρίζουν τις αρχές της σύνταξής του, είτε γιατί δεν έχουν στη διάθεση τους τον απαιτούμενο χρόνο.

Όπως και να 'χει το σχέδιο που εκπονείται από κάποιον εξωτερικό σύμβουλο μπορεί μεν να φέρει μια πιο αντικειμενική οπτική της κατάστασης αλλά διατρέχει τον κίνδυνο να απέχει από την πραγματικότητα της επιχείρησης, τους στόχους και τη δυναμική της. Άλλες φορές ο επιχειρηματίας αναθέτει την κατάρτιση του σχεδίου σε έναν εσωτερικό συνεργάτη. Ένας εσωτερικός συνεργάτης αποτελεί αναπόσπαστο μέλος της επιχείρησης, έχοντας έτσι πλήρη γνώση των λειτουργιών της και εύκολη πρόσβαση σ' αυτή. Ακόμη έχει σαφή εικόνα των δυνατοτήτων της επιχείρησης και των επιδιώξεων του επιχειρηματία χωρίς να ταυτίζεται με αυτές, στοιχείο που προδίδει στο σχέδιο του το στοιχείο της αντικειμενικότητας. Έτσι, κρίνεται προτιμότερο, η σύνταξή του να γίνεται από τον άμεσα ενδιαφερόμενο ή κάποιον ικανό εσωτερικό συνεργάτη και μόνο ελλείψει αυτών των προϋποθέσεων να αναζητηθεί εξωτερική μεσολάβηση (Μπαλάκος κ.α , 2003).

### 3.3.7 Τα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να διαθέτει κάποια βασικά στοιχεία που συνθέτουν τον κορμό του και καθιστούν εφικτή την αποτελεσματικότητά του. Τέτοια στοιχεία είναι η διατύπωση της επιχειρηματικής ιδέας, η εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης και θέσης της επιχείρησης στο περιβάλλον της, ο καθορισμός του οράματος και της στρατηγικής της, η ερευνά αγοράς και ανταγωνισμού, η ανάλυση μάρκετινγκ, οι μελλοντικές της προσδοκίες, τα οικονομικά της στοιχεία και η μελέτη τους και φυσικά οι μέθοδοι ελέγχου όλων των διαδικασιών και οι εναλλακτικές οδοί που θα ακολουθήσει σε περίπτωση ανακατάταξης των δεδομένων.

Ο βασικός κορμός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο ακόλουθος:

- Ορισμός της επιχειρηματικής ιδέας.
- Το προφίλ της επιχειρηματικής ομάδας.
- Μελέτη του κλάδου και εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης σε αυτόν.
- Σχέδιο marketing.
- Περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας.
- Οικονομικά στοιχεία.
- Κίνδυνοι και εναλλακτικές προτάσεις.

Η δομή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενότητες:

- Εισαγωγικά Στοιχεία (εξώφυλλο, εισαγωγική σελίδα, περιεχόμενα).
- Εσωτερική Ανάλυση (περιγραφή της επιχείρησης, των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα προσφέρει, του χώρου και του ανθρώπινου δυναμικού).
- Εξωτερική Ανάλυση (ανάλυση της αγοράς, των πελατών και του ανταγωνισμού του ίδιου κλάδου με αυτόν που δραστηριοποιείται η επιχείρηση).
- Προσδιορισμός στόχων και τρόπος υλοποίησής τους (στρατηγική προϊόντων ή υπηρεσιών, πωλήσεις, marketing, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού).
- Χρηματοοικονομική Ανάλυση (ανάλυση ισοζυγίων, ισολογισμών, ροών χρημάτων, αποτελεσμάτων χρήσης).
- Συμπεράσματα (δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρίας, πιθανοί κίνδυνοι).

Η μορφή του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσδιορίζεται από το είδος και τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. (Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, Επιχειρηματικό σχέδιο και διαδίκτυο)

### 3.3.8 Χρήσιμες συμβουλές για την σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να συνταχθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί θετικές εντυπώσεις στον κάθε αναγνώστη. Συγκεκριμένα θα πρέπει να είναι :

- Σαφές και κατανοητό.
- Συνοπτικό, χωρίς να πλατειάζει.
- Ευπαρουσίαστο και χωρίς λάθη.
- Ρεαλιστικό, ως προς τους στόχους που θέτει.
- Αληθινό και ακριβές ως προς τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιεί.

Παρόλο που η προετοιμασία και η σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου απαιτεί γνώσεις, χρόνο και περιοδικές επανεξετάσεις, η ολοκλήρωση του προσφέρει στην επιχείρηση χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη θέση και την πορεία της στην αγορά, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες της, καθώς επίσης και για τις προοπτικές της μελλοντικής ανάπτυξης και βιωσιμότητάς της (Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, Επιχειρηματικό σχέδιο και διαδίκτυο).

### 3.4 Ο ορισμός της επιχειρηματικής ιδέας

Η όλη προσπάθεια έναρξης μιας επιχείρησης ξεκινάει από την λεγόμενη επιχειρηματική ιδέα, την ιδέα δηλαδή στην οποία θα στηριχθεί όλος ο σχεδιασμός και η μορφή της νέας επιχείρησης. Αυτή η ιδέα πρέπει να είναι συγκεκριμένη και υλοποιήσιμη.

Η περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας ακολουθεί εκ παραλλήλου και υποβοηθά την διαδικασία αυτογνωσίας. Είναι άλλωστε λογικό ότι η αρχική, ακατέργαστη επιχειρηματική ιδέα ως κινητήρια δύναμη και άξονας της έμπνευσης του νέου επιχειρηματία είναι και κατεξοχήν προϊόν της δικής του φαντασίας, φιλοδοξίας και προσωπικότητας.

Βασικές πηγές ιδεών για την έναρξη επιχείρησης είναι :

1. Προηγούμενη εμπειρία στον εργασιακό χώρο.
2. Επιθυμία δημιουργίας της επιχείρησης.
3. Ρωτώντας και συζητώντας με άλλους ανθρώπους.
4. Διαβάζοντας σχετικά περιοδικά ή εφημερίδες.
5. Πλύση εγκεφάλου.
6. Χόμπι.
7. Τυχαία γεγονότα. ( Τσεκουρόπουλος, 2011)

**Κάνοντας τις σωστές ερωτήσεις μπορούμε να καταλάβουμε την αξία και τον βαθμό υλοποίησης που μπορεί να έχει μια επιχειρηματική ιδέα.**

- η επιχειρηματική μου ιδέα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών;
- εφόσον υπάρχει ζήτηση για την κάλυψη αυτής της ανάγκης, είναι αρκετή για να υποστηρίξει την επιχείρησή μου;
- μπορεί η επιχειρηματική μου ιδέα να μετατραπεί σε μια επικερδή επιχείρηση;
- συγκεντρώνω τα απαραίτητα προσόντα για να εκμεταλλευτώ την ευκαιρία αυτή;
- γιατί κάποιος άλλος δεν το έχει κάνει πριν από εμένα;
- αν κάποιος το έχουν επιχειρήσει, τι αποτέλεσμα είχαν;
- μπορώ να παρουσιάσω ότι πραγματικά υπάρχει ανάγκη για την ίδρυση της επιχείρησης;
- χρειάζεται αυτή η επιχείρηση εδώ;
- χρειάζεται αυτή η επιχείρηση τώρα;



Οι καινούργιες επιχειρηματικές ιδέες συνήθως εμφανίζονται ως συνδυασμός δύο εκ των παρακάτω παραμέτρων :

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα προϊόντα
Υπάρχουσες αγορές	1	2
Νέες αγορές	3	4

- ▶ πεδίο 1 → δυνατός ανταγωνισμός
- ▶ πεδίο 4 → «κολύμπι στα βαθιά»
- ▶ καλύτερη επιλογή → συνδυασμός πεδίων 2 και 3

### **Ασφαλής τρόπος αναζήτησης επιχειρηματικών προτάσεων**

Συνδυασμός :

- αναγκών καταναλωτή
- τρόπων βελτίωσης των ήδη προσφερόμενων προϊόντων

Συμπεριφορά του καταναλωτή	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Τι αγοράζουν οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις</li> <li>▶ Τι θέλουν/ έχουν ανάγκη και δεν μπορούν να το βρουν</li> <li>▶ Τι αγοράζουν και δεν τους αρέσει</li> <li>▶ Πού αγοράζουν , πότε και πώς</li> <li>▶ Γιατί αγοράζουν</li> <li>▶ Τι αγοράζουν πιο πολύ</li> <li>▶ Τι άλλο θα ήθελαν και δεν το έχουν</li> </ul>
Τρόποι βελτίωσης υπαρχόντων προϊόντων	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Κάνοντάς τα μεγαλύτερα ή μικρότερα</li> <li>▶ Αλλάζοντας το χρώμα τους, το υλικό ή το σχήμα τους</li> <li>▶ Βελτιώνοντας την ποσότητα ή την ποιότητά τους</li> <li>▶ Αλλάζοντας τον τρόπο παράδοσής τους</li> </ul>

( Τσεκουρόπουλος, 2011)

### Αξιολόγηση των ιδεών για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες

Κατάλογος ελέγχου αξιολόγησης δυνατοτήτων επιτυχίας σε μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Επιχειρηματική Ιδέα	Γνώση	Εμπειρία στο αντικείμενο	Ικανότητες	Ευκολία	Μοναδικότητα Εισόδου	Σύνολο

### *ΒΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ*

**A) Επιχειρηματικές ιδέες κατά σειρά ενδιαφέροντος**

**B) Βαθμολόγηση κάθε ιδέας, σε σχέση με τις προσωπικές ικανότητες και προσόντα που έχουν τεθεί ως κριτήρια αξιολόγησης**

### Κλίμακα βαθμολόγησης από 0-3

0= καθόλου

1= κάτω από το μέσο όρο

2= ίσο με το μέσο όρο

3= πάνω από το μέσο όρο

### Κριτήρια που έχουν τεθεί:

#### 1. Γνώση του αντικειμένου

- α) πόσο καλά γνωρίζουμε το αντικείμενο δραστηριότητας
- β) δαπάνη χρόνου / χρήματος για ειδική εκπαίδευση
- γ) συνεργασία με κάποιον που γνωρίζει καλύτερα

#### 2. Εμπειρία στο αντικείμενο

- α) προηγούμενη εργασιακή εμπειρία
- β) είναι καθοριστική;

#### 3. Ικανότητες

- α) αν υπάρχουν
- β) ή αν είναι εύκολο να αποκτηθούν με εκπαίδευση ( Τσεκουρόπουλος, 2011)

4. Ευκολία εισόδου

- α) κόστος εισόδου
- β) εμπόδια από ανταγωνιστές

5. Μοναδικότητα

- α) διαφοροποίηση προϊόντος ή υπηρεσίας

**Γ) Άθροιση Συνόλων**

Προτεινόμενη ανάγνωση αποτελεσμάτων:

- διαγραφή ιδεών που συγκέντρωσαν κάτω από 10
- διαγραφή ιδεών που δε βαθμολογήθηκαν τουλάχιστον με 2 σε κάθε κατηγορία
- διαγραφή εκείνων των ιδεών που δε βαθμολογήθηκαν με 3 στο κριτήριο Μοναδικότητας. (Τσεκουρόπουλου, 2011)

### 3.4.1 Σχεδιασμός και προετοιμασία-Ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

- Εξετάζει αν υπάρχουν εμπόδια για την επιτυχία του εγχειρήματος
- Διερευνά αν το προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να παραχθεί, αν μπορεί να χρηματοδοτηθεί, αν μπορεί να προσφέρει στην αγορά
- Προετοιμάζει την έρευνα και ανάλυση που θα ακολουθήσει για να υποστηρίξει με βέβαια στοιχεία την σύνταξη του σχεδίου
- Εξετάζει τους παράγοντες στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον ( μακρο-περιβάλλον), στο στενότερο περιβάλλον του κλάδου ( μικρο περιβάλλον), στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Επιχειρεί να καθορίσει την στρατηγική και τους στόχους της προτεινόμενης δραστηριότητας. ( Τσεκουρόπουλος, 2006)

### 3.4.2 Ανάλυση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

#### A) Ανάλυση P.E.S.T.

##### Το εξωτερικό σας μακρο – περιβάλλον

Με την ανάλυση P.E.S.T. δίνετε η δυνατότητα να αναγνωριστούν α) ποιοι από τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος θα επηρεάσουν την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές, και β) τις αλλαγές που έχουν επέλθει ή θα επέλθουν μελλοντικά στο μακρο-περιβάλλον, που μπορούν να καταστήσουν περισσότερο ή λιγότερο σημαντικούς τους παράγοντες αυτούς που θα συνεχίσουν να επιδρούν στην επιχείρηση και στους ανταγωνιστές σου.

##### ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

- Πελάτες (δυνητικοί πελάτες)
- Δίοδοι στην αγορά (Διανομείς, μεταπωλητές Προστιθέμενης αξίας, ανεξάρτητοι πωλητές υπηρεσιών, κ.λ.π.)
- Προμηθευτές (Πρώτες ύλες, συστατικά, αγαθά και υπηρεσίες)

Ανταγωνιστές(Παγκόσμιες-εθνικές-τοπικές-οικονομικές και πολιτικές επιρροές, εργατικά συνδικάτα, πράσινο λόμπι, ΜΜΕ). (Imminkum, Ο' kane, 2004)

Οι σημαντικότεροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που πρέπει να αναλυθούν και να αξιολογηθούν είναι:

1. Οι διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στον τομέα που θέλουμε να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση

### Ενδεικτικοί παράγοντες του διεθνούς περιβάλλοντος

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Οι διεθνείς τάσεις (μεγέθυνση, συρρίκνωση, κ.λ.π. του τομέα ή κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.		
2	Η εξωτερική εμπορική πολιτική της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.		
3	Οι ποσοτικοί περιορισμοί εισαγωγών.		
4	Οι ποσοτικοί περιορισμοί εξαγωγών.		
5	Οι εξαγωγικές επιδοτήσεις.		
6	Οι επιδοτήσεις για επενδύσεις σε άλλες χώρες.		
7	Οι διεθνείς συμφωνίες δασμών και εμπορίου που επηρεάζουν τη διακίνηση των προϊόντων της επιχείρησης κ.λ.π.		
8	Κ.λ.π.		

2. η αγορά ( μέγεθος, ανάπτυξη ,προϊόντα ή υπηρεσίες, πολιτική τιμών, εποχικότητα )
3. ο ανταγωνισμός ( ένταση, αριθμός και μέγεθος ανταγωνιστών, είσοδος και έξοδος επιχειρήσεων )

### Ενδεικτικοί παράγοντες αγοράς και ανταγωνισμού

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Το μέγεθος (κύκλος εργασιών και μερίδιο αγοράς της επιχείρησης)		
2	Η δομή της αγοράς (μορφή οργάνωσης)		
3	Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς		
4	Η διαφοροποίηση του προϊόντος		
5	Η ευκολία πρόσβασης στην αγορά		
6	Η ετήσια αύξηση του όγκου παραγωγής του τομέα		
7	Η ετήσια εξέλιξη της ζήτησης του τομέα		
8	Οι ανταγωνιστές- ομοειδείς επιχειρήσεις		
9	Οι ανταγωνιστές- ομοειδών προϊόντων		
10	Οι ανταγωνιστές – υποκατάστατων προϊόντων		
11	Ο ρυθμός εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά		
12	Η ύπαρξη εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά		

13	Ο ρυθμός εξόδου επιχειρήσεων από την αγορά		
14	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών		
15	Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών		
16	Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων		
17	Το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων		
18	Η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων		
19	Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης της αγοράς		
20	Ο βαθμός χρησιμοποίησης και αποτελεσματικότητας των τεχνικών Marketing		
21	Οι προοπτικές εξέλιξης της αγοράς του τομέα την επόμενη τριετία (ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς)		
22	Η δομή του κόστους των προϊόντων		
23	Το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας		
24	Ο βαθμός απασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού της επιχείρησης		
25	Η κεφαλαιακή της διάρθρωση και η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης		
26	Κ.λ.π.		

### ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ)

#### **Ενδεικτικοί παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Η Φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται η οικονομία της χώρας ή των χωρών κλπ. που δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση		
2	Η εξέλιξη του πληθωρισμού		
3	Οι προοπτικές της νομισματικής πολιτικής		
4	Οι προοπτικές εξέλιξης των επιτοκίων		
5	Οι προοπτικές της πιστωτικής πολιτικής των τραπεζών		
6	Οι τάσεις πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών (εξέλιξη κατανάλωσης)		
7	Το πλεόνασμα ή έλλειμμα της οικονομίας, σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο		
8	Κ.λ.π.		

(Imminkum, O' kane, 2004)

ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**Ενδεικτικοί παράγοντες του πολιτικού και θεσμικού περιβάλλοντος**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Η πολιτική κατάσταση της χώρας (περίοδος σταθερότητας, αστάθειας κλπ.)		
2	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν τις αμοιβές των εργαζομένων		
3	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν τις τιμές των προϊόντων		
4	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης		
5	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν την ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας		
6	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν περιορισμούς στην εγκατάσταση επιχειρήσεων σε ορισμένες περιοχές		
7	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν τη μόλυνση του περιβάλλοντος		
8	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν επιδοτήσεις σε επιχειρήσεις		
9	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν τον υγιή ανταγωνισμό των επιχειρήσεων		
10	Οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν τις κρατικές προμήθειες		
11	Κ.λ.π.		

ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΘΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

**Ενδεικτικοί παράγοντες του τεχνολογικού περιβάλλοντος**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Οι τεχνολογικές μεταβολές σε διάφορους τομείς		
2	Οι καινοτομίες σε διάφορους τομείς,		
3	Οι εφευρέσεις σε διάφορους τομείς		
4	Οι βελτιώσεις σε διάφορους τομείς (στις μεθόδους παραγωγής, στις παραγωγικές διαδικασίες, στις πρώτες ύλες, τα υλικά κλπ.)		
5	Κ.λ.π.		

( Imminkum, Ο' kane, 2004)

### ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### **Ενδεικτικοί παράγοντες του κοινωνικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Οι δημογραφικές τάσεις στην περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση		
2	Η κατανομή των εισοδημάτων		
3	Το πολιτιστικό επίπεδο των κατοίκων		
4	Κλπ.		

### ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ (ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ)

#### **Ενδεικτικοί παράγοντες των προμηθευτών**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Η δύναμη των προμηθευτών των πρώτων υλών της επιχείρησης (πολλοί, λίγοι κλπ.)		
2	Η δύναμη της επιχείρησης απέναντι στους προμηθευτές		
3	Οι σχέσεις με τους προμηθευτές		
4	Η απόσταση που βρίσκονται οι προμηθευτές από την επιχείρηση		
5	Κλπ.		

(Imminkum, O' kane, 2004)



## **B) Ανάλυση του κλάδου**

### **Το εξωτερικό σας Μίκρο-περιβάλλον**

Για όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει μια ομάδα εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα την πορεία και τις στρατηγικές τους. Η ομάδα αυτή αφορά το « ανταγωνιστικό περιβάλλον » και το ενδιαφέρον εδώ εστιάζεται στους παράγοντες αυτούς που επιδρούν άμεσα και επηρεάζουν την ικανότητα και δυνατότητα της επιχείρησης να λειτουργήσει και να επιβιώσει με τους διάφορους ανταγωνιστές της. Οι παράγοντες αυτοί περιγράφονται επιτυχώς από τον M. Porter και αναλύονται βάση του μοντέλου των «Πέντε Δυνάμεων» που έχει θεμελιωθεί από τον ίδιο και αναλύονται παρακάτω:(Τσεκουρόπουλος, 2006)

#### *1) Η πιθανή είσοδος ( διείσδυση ) νέων ανταγωνιστών. (Απειλή νέας εισόδου)*

Όσο πιο εύκολα μπορούν νέες επιχειρήσεις να διεισδύσουν στην αγορά που θα λειτουργήσει η επιχείρησή σου, τόσο η ανταγωνιστικότητα στο εσωτερικό της αγοράς αυτής αυξάνετε. Η απειλή αυτή αυξάνετε όσο μειώνονται τα « εμπόδια εισόδου » που υπάρχουν τα οποία εμποδίζουν τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στις υπάρχουσες αγορές. Ορισμένα από αυτά τα εμπόδια είναι:

- οικονομίες κλίμακας
- το ύψος και το κόστος του κεφαλαίου που απαιτείται
- η πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτου μεγέθους
- αναμενόμενα αντίποινα
- εθνικοί νόμοι και κρατική παρέμβαση
- διαφοροποίηση ( Τσεκουρόπουλος, 2006)

#### *2) Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών*

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Περιπτώσεις που αυξάνει η δύναμη του προμηθευτή:

- όταν υπάρχει συγκεντροποίηση όλων των προμηθευτών , και προσπάθεια προμήθειας των προϊόντων τους μέσω μιας πηγής (π.χ. συνεταιρισμού, οργανισμού, δημοπρασίας )

- όταν το «κόστος αντικατάστασης» ενός προμηθευτή σου με κάποιον άλλο είναι πολύ υψηλό είτε λόγω εξειδίκευσης στην παραγωγική διαδικασία, είτε λόγω μεγάλης διαφοροποίησης μεταξύ των δύο προμηθευτών ή λόγω μεγάλης δύναμης του προϊόντος από άποψη ποιότητας ή φήμης
- εάν ο προμηθευτής σου δεν σε θεωρεί σημαντικό και δεν προσβλέπει σε σύναψη μακροχρόνιας συνεργασίας μαζί σου άρα δεν μειώνει την διαπραγματευτική του δύναμη. (Ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια Βικιπαιδεία)

### 3) Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Οι πελάτες είναι η συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Ελέγχουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν πιο πολύ οι ανταγωνιστές για να ενισχύσουν της θέσης τους. Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Περιπτώσεις που αυξάνει η δύναμη του πελάτη :

- όταν υπάρχει συγκεντροποίηση όλων των πελατών ή όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες
- όταν υπάρχει οξύς ανταγωνισμός, δηλαδή εναλλακτικές πηγές προμήθειας του προϊόντος
- η καλύτερη γνώση της αγοράς από πλευράς καταναλωτών προκαλεί συμπίεση τιμών ειδικά όταν πρόκειται για προϊόν που αγοράζει ο καταναλωτής για παραπέρα μεταποίηση.

### 4) Ο κίνδυνος αντικατάστασης με παρόμοια προϊόντα ( υποκατάστατα )

Ο κίνδυνος αντικατάστασης των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση, από άλλα, οδηγεί στον καθορισμό μιας ανώτατης τιμής που αν ξεπεραστεί, οι καταναλωτές θα στραφούν στον ανταγωνισμό. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος. (Ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια Βικιπαιδεία)

Το πόσο ισχυρή είναι η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται από τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και άρα έχουν και υψηλά κέρδη. Καθώς επίσης, όταν οι παραγωγοί των υποκατάστατων σχεδιάζουν να αυξήσουν την δυναμικότητα τους. (Ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια Βικιπαιδεία)

##### 5) Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον δείχνει την έκταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο που θέλεις να δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σου. Πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν τάσεις αύξησης ή μείωσης της έντασης που επικρατεί μεταξύ των ανταγωνιστών και πώς αυτή επηρεάζεται. Οι παράγοντες που επηρεάζουν και επιδρούν άμεσα στην ανταγωνιστικότητα και πρέπει να σκεφτείς είναι:

- Το μέγεθος των εταιρειών που ανταγωνίζονται. Εάν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος, τότε είναι σίγουρο ότι ο ανταγωνισμός θα είναι περισσότερο οξύς, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αντίθετα όταν κυριαρχούν ορισμένες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο υπάρχει μεγαλύτερη σταθερότητα στην αγορά
- Ο ανταγωνισμός αυξάνεται όταν η αγορά φτάσει στο στάδιο ωρίμανσης όπου οι ανταγωνιστές προσπαθούν να καθιερωθούν σαν « ηγέτες της αγοράς » ( market leaders )
- Σε κλάδους με υψηλά σταθερά έξοδα οι ανταγωνιστές οδηγούνται σε μειώσεις τιμών για να αυξηθεί ο συνολικός τζίρος. Αυτό οδηγεί σε « πολέμους τιμών » και στη μείωση των περιθωρίων κέρδους
- Σε αγορές όπου δεν υπάρχει διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, οι καταναλωτές αλλάζουν προϊόντα και επιχειρήσεις πολύ εύκολα, άρα ο ανταγωνισμός οξύνεται. (Τσεκουρόπουλος, 2006)

## **Γ) Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της ίδιας της επιχείρησης, έχουμε ως στόχο την διάγνωση των ισχυρών και αδυνάτων σημείων, προκειμένου τα μεν ισχυρά να αξιοποιηθούν περαιτέρω, τα δε αδύνατα να αντιμετωπιστούν, και κατά συνέπεια να διατυπωθούν τα στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που διαθέτει η επιχείρηση σου. Κύρια συστατικά στοιχεία της επιχείρησης που πρέπει να διαγνωστούν, αναλυθούν και αξιολογηθούν, είναι:

- Η Οργάνωση
- Οι Λειτουργίες
- Τα Συστήματα
- Οι Πόροι

### *1) Η λειτουργία της παραγωγής*

Κατά την διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση της λειτουργίας της παραγωγής της επιχείρησης σου, θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά:

- η παραγωγική διαδικασία.
- η ίδια η παραγωγή.
- η χρήση υπεργολαβιών.
- οι χώροι παραγωγής .
- ο μηχανολογικός εξοπλισμός.
- η τεχνολογία παραγωγής των προϊόντων.
- η τεχνολογία των μηχανημάτων και η διάρκεια ζωής αυτής της τεχνολογίας.
- η παραγωγική δυναμικότητα.
- ο βαθμός απασχόλησης των μηχανημάτων.
- το κόστος παραγωγής.
- ο ποιοτικός έλεγχος των παραγόμενων προϊόντων. (Τσεκουρόπουλος, 2006)

## Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

### Ενδεικτικοί παράγοντες της παραγωγής

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Η τοποθεσία της παραγωγικής μονάδας		
2	Η διαρρύθμιση και αξιοποίηση των χώρων της παραγωγής		
3	Η αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων,		
4	Η χρησιμοποίηση υπεργολαβιών στην παραγωγή		
5	Η ποιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού		
6	Η αποτελεσματική χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού		
7	Η χρησιμοποίηση υψηλής τεχνολογίας στην παραγωγή		
8	Η ύπαρξη ποιοτικού ελέγχου		
9	Το κόστος παραγωγής		
10	Κ.λ.π.		

### 2) Η λειτουργία των πωλήσεων

Οποιαδήποτε και αν είναι η φύση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η λειτουργία των πωλήσεων είναι πρωταρχικής σημασίας. Η διαδικασία της πώλησης περιλαμβάνει διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται, προκειμένου η επιχείρηση να έχει πετυχημένες πωλήσεις. Τα βήματα αυτά αναλύονται και αξιολογούνται κατά την διαδικασία της διάγνωσης. Τα βήματα αυτά είναι:

1. η δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες.
2. η δημιουργία προϋποθέσεων ικανοποίησης των αναγκών των πελατών ( ποιότητα, κόστος, χρόνος παράδοσης ).
3. η υποβολή προσφοράς στους πελάτες με περιγραφή όλων των πλεονεκτημάτων που προτείνονται ( ποιότητα, οικονομία για τον πελάτη ).
4. η τελική συμφωνία και οι όροι πώλησης.
5. η παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών στον πελάτη, σύμφωνα με τους όρους της συμφωνίας.
6. ο έλεγχος ικανοποίησης του πελάτη από το προϊόν ή την υπηρεσία.
7. οι υπηρεσίες υποστήριξης του πελάτη μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. ( Τσεκουρόπουλος, 2006)

## Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

### Ενδεικτικοί παράγοντες πωλήσεων

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Το εύρος των προσφερομένων προϊόντων ή υπηρεσιών		
2	Ο αριθμός πελατών της επιχείρησης		
3	Ο βαθμός γνώσης της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση		
4	Ο βαθμός γνώσης των δυνατών πελατών στην αγορά που απευθύνεται η επιχείρηση		
5	Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση		
6	Η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες		
7	Ο βαθμός οργάνωσης των πωλήσεων		
8	Η φήμη της επιχείρησης ή των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά		
9	Κλπ		

### 3) Η λειτουργία του marketing

Η λειτουργία του marketing αποτελεί την γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης. Έτσι, το marketing, μπορεί να οριστεί σαν το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης, που αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές, και στη δημιουργία ζήτησης για αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τις πωλήσεις. Για να καταρτίσεις το πρόγραμμα marketing στην επιχείρηση είναι απαραίτητο να εξεταστούν οι ευκαιρίες της αγοράς, να επιλεγεί η **αγορά- στόχο**, και να καθοριστεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Η επιτυχής ανάπτυξη του προγράμματος marketing της επιχείρησης, αφορά την κατάρτιση ενός γραπτού μακροχρόνιου και βραχυχρόνιου σχεδίου δράσης, που λαμβάνει υπόψη του τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση, και αποτελεί οδηγό των ενεργειών της. Το πρόγραμμα marketing της επιχείρησης σου πρέπει να αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες:

1. Την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και των ευκαιριών στην αγορά.
2. Την έρευνα και την ανάλυση της αγοράς (έρευνα marketing) η οποία περιλαμβάνει πολλά υποδεέστερα τμήματα έρευνας όπως :
  - έρευνα και ανάλυση αγοράς. ( Τσεκουρόπουλος, 2011)

- έρευνα προϊόντος.
  - έρευνα πωλήσεων.
  - έρευνα καταναλωτών.
  - έρευνα προβολής και προώθησης.
3. Την στρατηγική marketing και το πρόγραμμα (σχέδιο) δράσης. Η δημιουργία της στρατηγικής marketing περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά, αλλά συγχρόνως συσχετιζόμενα βήματα :
- την επιλογή της αγοράς-στόχου, και
  - την ανάπτυξη του « μίγματος marketing», (marketing mix)
4. Την εφαρμογή του προγράμματος marketing.
5. Τον έλεγχο και την επαναπληροφόρηση. ( Τσεκουρόπουλος, 2011)

### Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MARKETING

#### **Ενδεικτικοί παράγοντες της λειτουργίας του Marketing**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Ο βαθμός γνώσης της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση		
2	Ο βαθμός γνώσης των δυνητικών πελατών, στην αγορά που απευθύνεται η επιχείρηση		
3	Η ύπαρξη σταθερών και πιστών πελατών		
4	Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση		
5	Η δυνατότητα του Marketing της επιχείρησης να σχεδιάζει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες		
6	Ο βαθμός οργάνωσης των πωλήσεων		
7	Η φήμη της επιχείρησης ή των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά		
8	Η διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων		
9	Η πολιτική τιμών και η ευελιξία στις τιμές		
10	Ο βαθμός άντλησης πληροφοριών από την αγορά για σχεδίαση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών		
11	Ο βαθμός κάλυψης από δίκτυα διανομής, και ο βαθμός ελέγχου των δικτύων		
12	Κλπ		

#### 4) Η λειτουργία της έρευνας και της ανάπτυξης ( R&D )

Η λειτουργία της έρευνας και της ανάπτυξης είναι πολύ σημαντική και πολλές φορές καθοριστική για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σκοπός της λειτουργίας αυτής είναι να μπορεί να δώσει συγκεκριμένες προτάσεις για διαφοροποιημένα ή νέα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία θα αντικαταστήσουν υπάρχοντα στην επιχείρηση, είτε θα βελτιώσουν τα ήδη προσφερόμενα. Άμεση λοιπόν προτεραιότητα της επιχείρησης, μόλις εξασφαλιστεί η εισροή κάποιων κεφαλαίων, θα πρέπει να είναι η στελέχωση της με επιστημονικό προσωπικό το οποίο θα πρέπει να ασχολείται μόνο με την έρευνα και την ανάπτυξη στην επιχείρηση. ( Τσεκουρόπουλος, 2006)

### Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

#### Ενδεικτικοί παράγοντες λειτουργίας της έρευνας και ανάπτυξης

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Η φύση και το μέγεθος της ικανότητας έρευνας και ανάπτυξης		
2	Η απόδοση των επενδύσεων για έρευνα και ανάπτυξη (σχεδιασμός νέων προϊόντων, βελτίωση παλαιών κλπ.)		
3	Η αποδοχή των νέων προϊόντων έρευνας και ανάπτυξης από την αγορά		
4	Ο εξοπλισμός των εργαστηρίων έρευνας και ανάπτυξης		
5	Η εκπαίδευση και εμπειρία των στελεχών έρευνας και ανάπτυξης		
6	Ο βαθμός πρόβλεψης των τεχνολογικών μεταβολών		
7	Κλπ		

#### 5) Η λειτουργία των προμηθειών

Η λειτουργία των προμηθειών φροντίζει για τη έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών και λοιπών υλικών που είναι απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ομαλή λειτουργία των προμηθειών καθώς πιθανώς να δεσμεύει μεγάλα κεφάλαια, με την μορφή αποθεμάτων, και ίσως δημιουργεί προβλήματα ρευστότητας και κεφαλαιακής επάρκειας στην επιχείρηση, ενώ εάν τα αποθέματα είναι πολύ μικρά, ενδεχομένως η επιχείρηση να έχει πρόβλημα στην απρόσκοπτη (Τσεκουρόπουλος, 2006)



λειτουργία της. Για τον λόγο αυτό πρέπει να ακολουθείται μια μέση κατάσταση, όπου η επιχείρηση θα μπορεί να λειτουργεί χωρίς προβλήματα τροφοδοσίας πρώτων υλών και επιπλέον δεν θα δημιουργούνται μεγάλα αποθέματα με δεσμεύσεις ανενεργών κεφαλαίων. (Τσεκουρόπουλος, 2006)

### Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

#### **Ενδεικτικοί παράγοντες της λειτουργίας των προμηθειών**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Το κόστος προμήθειας πρώτων υλών κλπ		
2	Η ευκολία προμήθειας πρώτων υλών		
3	Οι σχέσεις με τους προμηθευτές		
4	Τα συστήματα ελέγχου και διαχείρισης αποθεμάτων		
5	Τα συστήματα σχεδιασμού προμηθειών		
6	Κλπ		

#### *6) Η χρηματοοικονομική λειτουργία*

Με την χρηματοοικονομική λειτουργία δίνεται η δυνατότητα να παρακολουθηθεί η πορεία και η εξέλιξη διαφόρων οικονομικών μεγεθών και δεικτών χρηματοοικονομικής παρακολούθησης στην επιχείρηση. Κατά την διαδικασία διάγνωσης, ανάλυσης και αξιολόγησης της λειτουργίας αυτής, πρέπει να εξεταστούν οι παρακάτω παράγοντες :

- Την δυνατότητα του λογιστικού συστήματος να δίνει ποσοστά μικτών κερδών ανά δραστηριότητα και κατά προϊόν.
- Την διαθεσιμότητα κεφαλαίου κίνησης για χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης.
- Την ευελιξία και δυνατότητα εύρεσης κεφαλαίων, όταν αυτά χρειάζονται
- Τις οικονομικές σχέσεις με μετόχους, τράπεζες, πιστωτές.
- Την δυνατότητα της επιχείρησης να κάνει προβλέψεις ισολογισμών, αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης για τα επόμενα χρόνια.
- Την ύπαρξη προγράμματος αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων.
- Την ύπαρξη προγραμματισμού μεθόδων κατανομής των χρηματοοικονομικών πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης .
- Την ύπαρξη χρηματοοικονομικού ελέγχου για την αποτελεσματική αξιοποίηση των χρηματοοικονομικών πόρων.

Την χρησιμοποίηση αριθμοδεικτών για την σύγκριση της επιχείρησης με τους αντίστοιχους των ανταγωνιστών και την διατύπωση συμπερασμάτων από την ανάλυση και διάγνωση των αριθμοδεικτών στην επιχείρηση. (Τσεκουρόπουλος, 2006)

### Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

#### **Ενδεικτικοί παράγοντες της χρηματοοικονομικής λειτουργίας**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Οι δυνατότητες του λογισμικού συστήματος να δίνει γρήγορα και αξιόπιστα στοιχεία κλπ.		
2	Η ύπαρξη κεφαλαίων κίνησης για την ανάπτυξη της επιχείρησης		
3	Η δυνατότητα εύρεσης κεφαλαίων όταν αυτά απαιτούνται		
4	Η δανειοληπτική δυνατότητα της επιχείρησης,		
5	Η δυνατότητα να γίνονται προβλέψεις των βασικών χρηματοοικονομικών μεγεθών		
6	Η αποδοτικότητα των ιδίων υπενδεδυμένων κεφαλαίων		
7	Η ύπαρξη προγραμματισμού κατανομής των διαθέσιμων πόρων		
8	Κλπ		

#### *7) Η διοικητική και οργανωτική λειτουργία*

Όσον αφορά την οργανωτική και διοικητική λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να εξεταστούν διάφοροι παράγοντες που αφορούν την διοικητική και οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, την επικοινωνία, τις ικανότητες του management που έχουν δεσμευτεί στην επιχείρηση, το επίπεδο συντονισμού των λειτουργιών της επιχείρησης, τις σχέσεις εξουσίας και ευθύνης και το α σύστημα διοίκησης που εφαρμόζεται, αν δηλαδή έχει συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό χαρακτήρα. ( Τσεκουρόπουλος, 2006)

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Ενδεικτικοί παράγοντες της οργανωτικής και διοικητικής λειτουργίας**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Ο βαθμός οργανωτικής διάρθρωσης στην επιχείρηση,		
2	Ο βαθμός καθορισμού σχέσεων εξουσίας και ευθύνης,		
3	Το οργανόγραμμα της επιχείρησης,		
4	Ο βαθμός συνεργασίας και συντονισμού των διαφόρων τμημάτων και λειτουργιών της επιχείρησης,		
5	Το επίπεδο επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση,		
6	Η φήμη και το κύρος της επιχείρησης,		
7	Η δυνατότητα επίτευξης των στόχων,		
8	Η ποιότητα και το επίπεδο διεύθυνσης,		
9	Κλπ		

8) Τα συστήματα της επιχείρησης

Με την ολοκλήρωση της διαγνωστικής ανάλυσης και αξιολόγησης των λειτουργιών της επιχείρησης, πρέπει να επαναληφτεί η ίδια μελέτη για τα συστήματα που πρέπει να αξιολογηθούν ως προς την εφαρμογή και την απόδοση τους. Αναφορά πρέπει να γίνει και για την μη ύπαρξη συστημάτων στην επιχείρηση. (Τσεκουρόπουλος, 2006)

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

**Ενδεικτικά συστήματα εντοπισμού δυνατών και αδύνατων σημείων**

A/A	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Τα συστήματα Οργανωτικής δομής		
2	Τα συστήματα πληροφορικής		
3	Το σύστημα λήψης αποφάσεων		
4	Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης		
5	Τα συστήματα σχεδιασμού της παραγωγής		
6	Τα συστήματα ελέγχου της παραγωγής		
7	Τα συστήματα ποιοτικού ελέγχου		
8	Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας		
9	Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης		

11	Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου		
12	Το σύστημα εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας		
13	Το σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών		
14	Το σύστημα Στρατηγικού Επιχειρηματικού σχεδιασμού		
15	Το σύστημα παρακολούθησης, αναφορών και αναθεώρησης των σχεδίων δράσης		
16	Τα λοιπά συστήματα, που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης		
17	Κλπ		

### 9) Οι Πόροι της Επιχείρησης

Ένας τρόπος ορισμού της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, είναι η ικανότητα της να βρίσκει τους κατάλληλους πόρους. Έτσι η διαγνωστική ανάλυση και αξιολόγηση θα πρέπει να εστιάζεται τόσο στην καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα των υπαρχόντων πόρων, όσο και στην ικανότητα της επιχείρησης να διασφαλίσει την προσέλκυση, ανάπτυξη και αξιοποίηση τους.

Οι κύριοι πόροι της επιχείρησης πρέπει να είναι :

#### 1. Οι ανθρώπινοι πόροι,

Σε ότι αφορά τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης, οι ενδεικτικοί παράγοντες που καταγράφονται, αναλύονται και αξιολογούνται είναι :

- Το απασχολούμενο προσωπικό
- Η ανάλυση και η πρόβλεψη των μεταβολών του προσωπικού
- Το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού
- Η εξέλιξη των δεικτών δαπανών του προσωπικού
- Η παραγωγικότητα του προσωπικού
- Ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού
- Τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού της επιχείρησης
- Η γενική στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων
- Η πολιτική των αμοιβών στην επιχείρηση
- Ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Οι σχέσεις προϊσταμένων υφισταμένων
- Η χρήση κινήτρων απόδοσης προσωπικού
- Η διαδικασία προσλήψεων και εκπαίδευσης
- Το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων ( Τσεκουρόπουλος, 2006)

2. Η υλικοτεχνική υποδομή της επιχείρησης ( περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης )

- Γήπεδα, κτίρια, και λοιπά ακίνητα της επιχείρησης
- Ο παραγωγικός εξοπλισμός
- Ο τεχνολογικός εξοπλισμός
- Ο λοιπός εξοπλισμός
- Ποσοτική-ποιοτική αξιολόγηση των περιουσιακών στοιχείων
- Βαθμός αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων

3. Οι οικονομικοί πόροι

- Πηγές και δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων ( ανάλυση και αξιολόγηση ).
- Συμμετοχή σε άλλες επιχειρήσεις.

4. Η τεχνογνωσία, και η φήμη της επιχείρησης

- Ευρεσιτεχνίες και δικαιώματα.
- Φήμη της επιχείρησης.

**Δ) Ανάλυση σχέσεων εσωτερικού με εξωτερικό περιβάλλον**

Για να αναλύσεις την σχέση του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σου, είναι αναγκαίο να προβείς σε μια ανάλυση ΔΕΑΑ, την λεγόμενη SWOT analysis, όπου καταγράφονται οι δυνάμεις, ευκαιρίες, αδυναμίες και απειλές για την επιχείρηση σου.

**S.W.O.T ANALYSIS**

<b>Καταγραφή Ευκαιριών</b>	<b>Αξιοποίηση των ευκαιριών με βάση τα πλεονεκτήματα</b>	<b>Υπέρβαση των αδυναμιών αξιοποιώντας τις ευκαιρίες</b>
	Π.χ. Παγκοσμιοποίηση & Πληθώρα πόρων	Π.χ. Χαμηλά επιτόκια & έλλειψη κεφαλαίων
<b>Καταγραφή Απειλών</b>	<b>Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων στην αντιμετώπιση των απειλών</b>	<b>Ελαχιστοποίηση των αδυναμιών και αποφυγή των απειλών</b>
	Π.χ. Γρήγορη ανάπτυξη προϊόντων & επικείμενη εμφάνιση υποκατάστατου	Π.χ. Έξοδος από αγορά όπου έχουμε ελάχιστα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επίκειται είσοδος μεγάλου ανταγωνιστή

Κατάλογος ελέγχου ισχυρών και αδύνατων σημείων υποψηφίου νέου επιχειρηματία

	Περιγραφή	Βαθμολογία				
		Χαμηλή		Μεσαία		Υψηλή
Μορφωτικό υπόβαθρο	Ιδιαίτερες επιχειρηματικές ή τεχνικές δεξιότητες και Γνώσεις	1	2	3	4	5
	Γνώσεις χρηματοδοτήσεων και μάρκετινγκ	1	2	3	4	5
	Ενημέρωση για τις επιχειρηματικές εξελίξεις	1	2	3	4	5
Οικονομική Κατάσταση	Προσωπικοί ή οικογενειακοί πόροι – δυνατότητα χρηματοδότησης από άλλες πηγές	1	2	3	4	5
	Πόσα, πόσο εύκολα, με τι όρους και πότε;	1	2	3	4	5
	Για πόσο διάστημα μπορεί να αντεπεξέλθει οικονομικά χωρίς τακτικά έσοδα κατά το στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης;	1	2	3	4	5
Αφοσίωση, επιμονή	Υπάρχουν ισχυροί λόγοι για τους οποίους θέλει να κάνει τη δική του επιχείρηση;	1	2	3	4	5
	Έχει δυνατότητα κρίσης;	1	2	3	4	5
	Υπάρχει ανοχή / υποστήριξη από την οικογένεια;	1	2	3	4	5
	Υπάρχει δυνατότητα μετακίνησης, προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες εδραίωσης της επιχείρησης;	1	2	3	4	5
Ενδιαφέροντα / δεξιότητες	Υπάρχει κάποια κλίση σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα;	1	2	3	4	5
	Σε τι είναι καλός ή του αρέσει να κάνει;	1	2	3	4	5
	Υπάρχει κάποιο χόμπι, ενδιαφέρον, ταλέντο, που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για επιχειρηματική δραστηριότητα ;	1	2	3	4	5
Προσωπικές ικανότητες	Είναι ενεργητικός, έχει φαντασία ;	1	2	3	4	5
	Είναι ρεαλιστής , δουλεύει σκληρά ;	1	2	3	4	5

Προηγούμενη εμπειρία	Έχει κάνει κάτι εξειδικευμένο ή ασυνήθιστο;	1	2	3	4	5
	Έχει εργασιακές ικανότητες ή εμπειρίες ;	1	2	3	4	5
Επαφές, πόροι κτλ	Έχει επαφές με επιχειρήσεις, χρηματοδοτικά ιδρύματα κτλ. ;	1	2	3	4	5
	Έχει πρόσβαση σε μη επαρκώς χρησιμοποιούμενους πόρους ;	1	2	3	4	5
	Γνωρίζει ανθρώπους που θα μπορούσαν να τον βοηθήσουν στην αρχή ;	1	2	3	4	5

## ΔΕΚΑ ΜΕΡΗ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΔΥΝΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ

A/A	ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ
1	Διαδικασίες	Υψηλή Παραγωγικότητα	Καθυστερημένη διοχέτευση στην αγορά
2	Διοίκηση	Καλή στις αποκτήσεις	Κακή διαχείριση προσωπικού
3	Μάρκετινγκ και πωλήσεις	Καλό στις άμεσες πωλήσεις	Κακή έρευνα αγοράς
4	Άλλα προσόντα	Εξαιρετικό τμήμα έρευνας	Κακή συντήρηση και ανάπτυξη
5	Εμπειρίες	Υπερατλαντική επιτυχία	Οικονομικές καταστροφές σε κάποια μέρη
6	Πνευματική ιδιοκτησία	Εμπορικές επωνυμίες	Κακή συντήρηση - Εμπορικά απόρρητα
7	Εγκαταστάσεις	Εξαιρετική τοποθεσία	Ανεπιθύμητο ενοίκιο
8	Βιομηχανικές εγκαταστάσεις-Μηχανήματα	Ειδικός εξοπλισμός	Φθαρμένες βιομηχανικές εγκαταστάσεις
9	Πληροφορική	Καλές πληροφορίες	Ανεπαρκής αυτοματισμός διοίκησης
10	Οικονομικά	Καλή ταμειακή ροή	Σωρός χρεών

## ΔΕΚΑ ΤΟΜΕΙΣ ΟΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΠΡΟΚΥΨΟΥΝ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

A/A	ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ	ΕΥΚΑΡΙΑ	ΑΠΕΙΛΗ
1	Αγορά	Η αγορά μεγαλώνει με γοργούς ρυθμούς	αγορά σας πλησιάζει στην ωρίμανση
2	Κλάδος	Ο ανταγωνισμός είναι κατακερματισμένος	Οι ανταγωνιστές έχουν πολύ καλή Έρευνα και Ανάπτυξη
3	Πρότυπα του κλάδου	Η συμμόρφωση με τα πρότυπα ενισχύει το προϊόν σας	Η εφαρμογή των νέων προτύπων αυξάνει τις δαπάνες
4	Αγορά εργασίας	Προσόντα διαθέσιμα στην τοπική αγορά	Απεργίες που προκαλούν αποδιοργάνωση
5	Οικονομικές αγορές	Πόροι χαμηλού κόστους	Το υψηλό κόστος δανεισμού μειώνει την καταναλωτική δύναμη των πελατών
6	Τιμές συναλλάγματος	Φθηνότερες εισαγόμενες Πρώτες ύλες	Φθηνότερα
7	Πράσινο λόμπι	Ευκαιρία για πώληση Π.χ. συσκευών	Κόστος νομοθεσίας ενάντια στη μόλυνση του περιβάλλοντος
8	Οικονομικές τάσεις	Η οικονομική επέκταση θα αυξήσει τη ζήτηση	Η αυξανόμενη ανεργία μειώνει τη ζήτηση
9	Κυβερνητική πολιτική	Φοροαπαλλαγές	Κίνητρα για αντίπαλες εταιρείες
10	Φυσικές καταστροφές	Πώληση ειδικού εξοπλισμού ή προϊόντων ανακούφισης	Απώλειες παραγωγής ή δεδομένων

( Τσεκουρόπουλος, 2006)



### 3.4.3. Καθορισμός στόχων και οράματος

Καθώς έχει ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός και η προετοιμασία για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, με την ανάλυση που έχει γίνει είναι απαραίτητο να απαντηθούν διάφορα ερωτήματα που γεννιούνται βάση αυτής της ανάλυσης, όπως :

- Τι καινοτόμο έχει η επιχειρηματική ιδέα;
  1. Ποιοι ακριβώς είναι οι πιθανοί πελάτες και γιατί να προτιμήσουν την επιχείρηση αυτή;
  2. Μπορεί το προϊόν / υπηρεσία που προτείνεται να προσφερθεί σε ανταγωνιστική τιμή στους πελάτες και συγχρόνως να δίνει ικανοποιητικό κέρδος;
  3. Τι μέγεθος έχει η πιθανή αγορά και ποιο το ύψος του μεριδίου και γιατί;
  4. Πως θα οργανωθεί η παραγωγή;
  5. Τι ρίσκα υπάρχουν για την επίτευξη των στόχων;

Επίσης είναι απαραίτητο να εξακριβωθούν οι **στόχοι** και τα **κίνητρα** της επιχείρησης. Αυτό πρέπει να γίνει γιατί καθώς θα διαμορφώνεται το πλάνο θα πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις σε καίρια ζητήματα σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τι στρατηγική θα ακολουθηθεί. Σκεπτόμενος εκ των προτέρων για αυτές τις αποφάσεις ελαχιστοποιείται ο χρόνο σχεδιασμού της επιχείρησης και κατευθύνονται οι δραστηριότητες στο πως θα δημιουργηθεί εισόδημα.

- Στόχος της περιγραφής μιας Επιχειρηματικής Ιδέας είναι να δώσει το έναυσμα για την διερεύνηση της δυνατότητας έναρξης μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, είτε μέσα από νέα επιχείρηση ή σαν επέκταση / ανάπτυξη υφιστάμενης επιχείρησης
- Στόχος της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η κατανόηση και καταγραφή των ευκαιριών και των απειλών καθώς και των δυνατών και αδύνατων σημείων της προτεινόμενης δραστηριότητας για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής

Στόχος της σύνταξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η αποτύπωση όλων των στοιχείων υλοποίησης της προτεινόμενης δραστηριότητας για λόγους επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων αλλά και για κοινοποίηση και υποκίνηση ενδιαφέροντος από τρίτους ( επενδυτές, τράπεζες, οργανισμοί κλπ. ) (Καραγιάννης , 2003)

### 3.4.4 Στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου

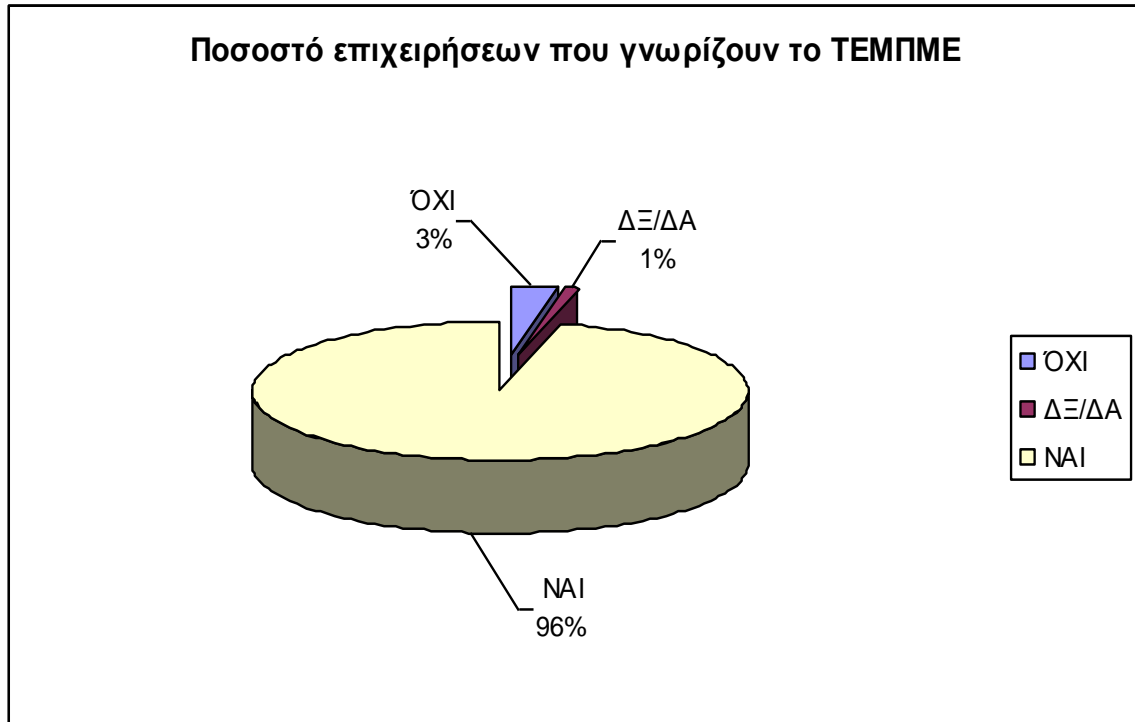
Αφού έχει κατανοηθεί η αναγκαιότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ήδη έχουν συλλεχθεί τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται για τον καταρτισμό του, οπότε είναι η κατάλληλη στιγμή να μετουσιωθεί όλο το ερευνητικό υλικό σε μια κόλλα χαρτί και να ξεκινήσει το επιχειρηματικό σχέδιο (Καραγιάννης, 2003)

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

## Μεθοδολογία

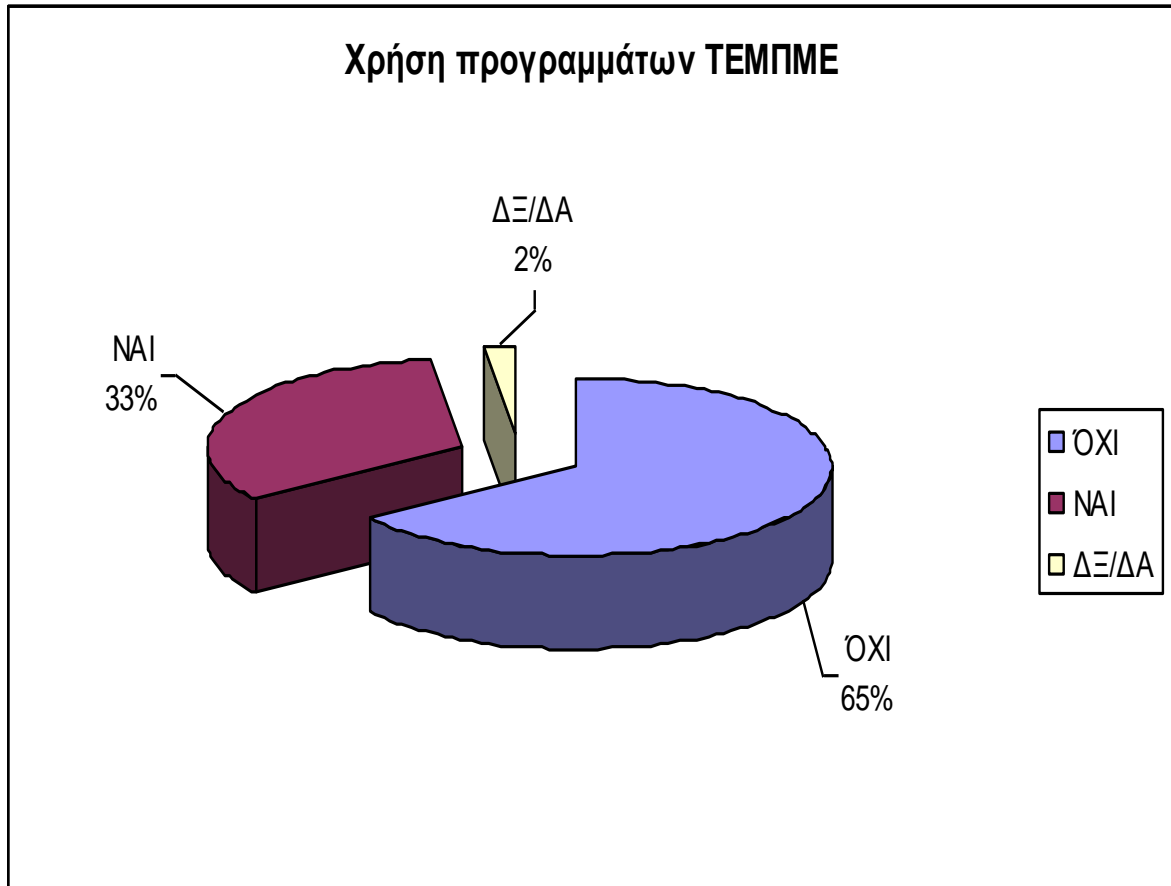
Στην εργασία έως αυτή την φάση αναλύθηκαν στοιχεία που αφορούν το θεωρητικό πλαίσιο λειτουργίας της ηγεσίας, του management και της επιχειρηματικότητας. Παρακάτω παρουσιάζεται μια έρευνα σε δείγμα 139 επιχειρήσεων με στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης (Ε.Β.Ε.Θ) τον Αύγουστο του 2010. Επίσης πληροφοριακό υλικό συγκεντρώθηκε από την βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (ΠΑ.ΜΑΚ.) και του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης (Α.Τ.Ε.Ι.Θ.) καθώς και του διαδικτύου. Η έρευνα αφορά τις απόψεις των επιχειρήσεων για το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε). Αναλύονται με διαγράμματα τα ποσοστά των επιχειρήσεων που υποστηρίζονται από κάποιο επιχειρηματικό πρόγραμμα του Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε, παρουσιάζονται οι δράσεις – κατηγορίες των επιχειρηματικών προγραμμάτων της ευρωπαϊκής ένωσης και τέλος αναλύονται οι επιχορηγήσεις δανείων μέσω προγραμμάτων Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) των επιχειρήσεων από τις τράπεζες.

.



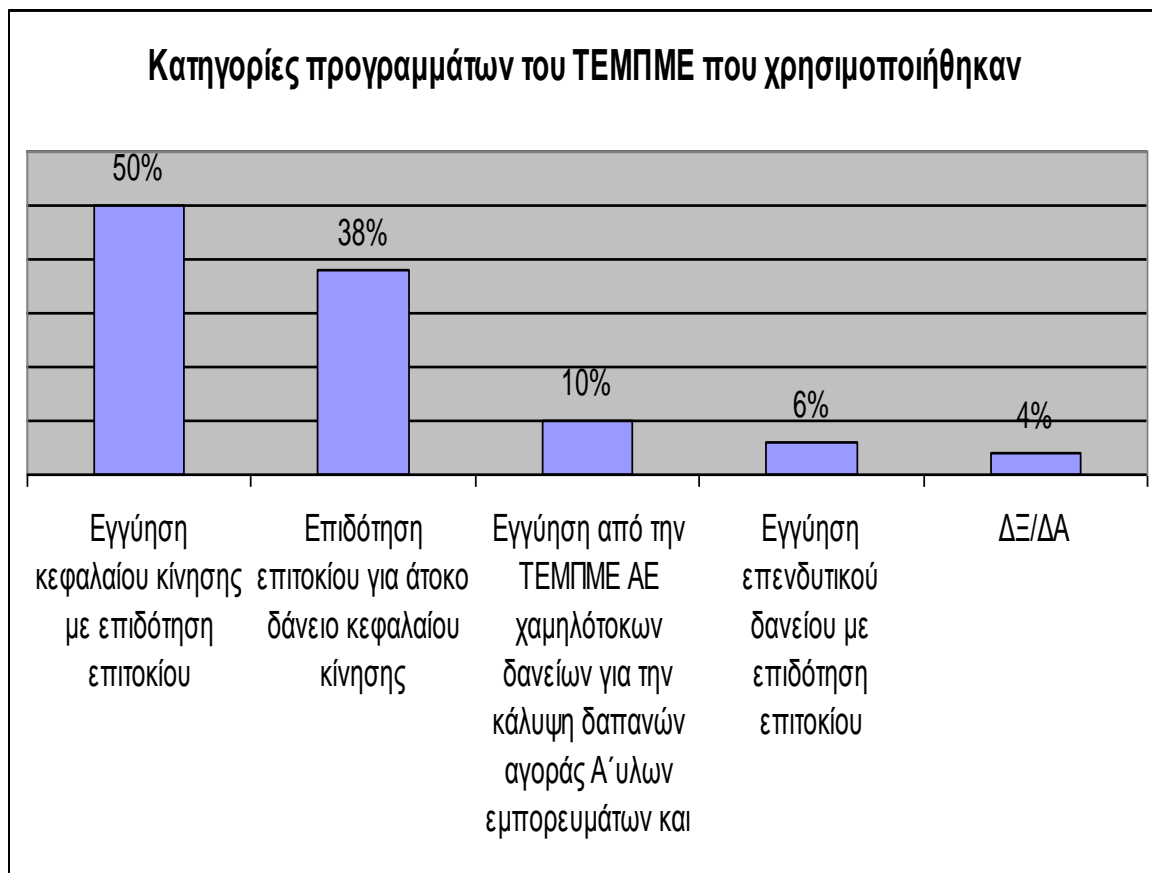
Σχήμα 1: Ποσοστό επιχειρήσεων που γνωρίζουν το ΤΕΜΠΜΕ

Στο σχήμα 1 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που γνωρίζουν την λειτουργία του ΤΕΜΠΜΕ. Σύμφωνα με το σχήμα 1 το 3% των επιχειρήσεων απαντά όχι, ότι δεν γνωρίζει το ΤΕΜΠΜΕ, το 1% ότι δεν ξέρει/δεν απαντά και το 96% των επιχειρήσεων γνωρίζει το ΤΕΜΠΜΕ.



Σχήμα 2: Πόσες επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει κάποιο από τα προγράμματα που υποστηρίζει το ΤΕΜΠΜΕ

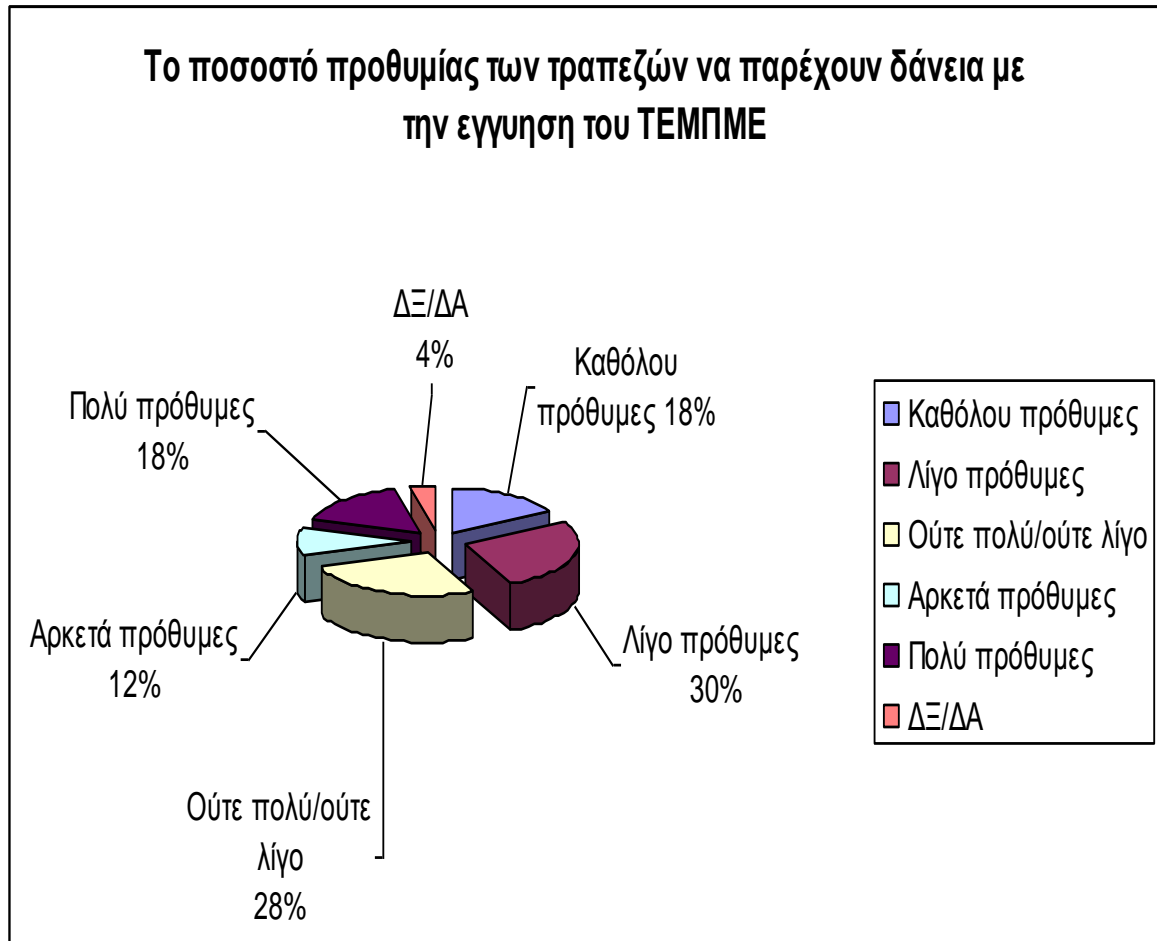
Στο σχήμα 2 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που έχουν χρησιμοποιήσει κάποιο από τα προγράμματα που υποστηρίζει το ΤΕΜΠΜΕ. Σύμφωνα με το σχήμα 2 το 65% των επιχειρήσεων απαντά όχι, ότι δεν έχει κάνει χρήση κάποιου προγράμματος του ΤΕΜΠΜΕ, το 2% ότι δεν ξέρει/δεν απαντά και το 33% των επιχειρήσεων γνωρίζει το ΤΕΜΠΜΕ. Περίπου 1 στις 3 (33%) των επιχειρήσεων του δείγματος έχει κάνει χρήση προγράμματος του ΤΕΜΠΜΕ.



Σχήμα 3: Ποια κατηγορία προγραμμάτων του ΤΕΜΠΜΕ χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις; (επί όσων έχουν χρησιμοποιήσει κάποιο πρόγραμμα του ΤΕΜΠΜΕ)

Στο σχήμα 3 παρουσιάζονται οι κατηγορίες των προγραμμάτων που έχουν χρησιμοποιηθεί από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το σχήμα 3 το 50% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν το πρόγραμμα «εγγύησης κεφαλαίου κίνησης με επιδότηση επιτοκίου», το 38% χρησιμοποιούν το «επιδότηση επιτοκίου για άτοκο δάνειο κεφάλαιο κίνησης», το 10% χρησιμοποιεί το πρόγραμμα «εγγύηση από την ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ χαμηλότοκων δανείων για την κάλυψη δαπανών αγοράς Α υλών εμπορευμάτων και υπηρεσιών», καθώς το μόλις 6% κάνει χρήση του προγράμματος «εγγύηση επενδυτικού δανείου με επιδότηση επιτοκίου» και το 4% ΔΞ/ΔΑ.

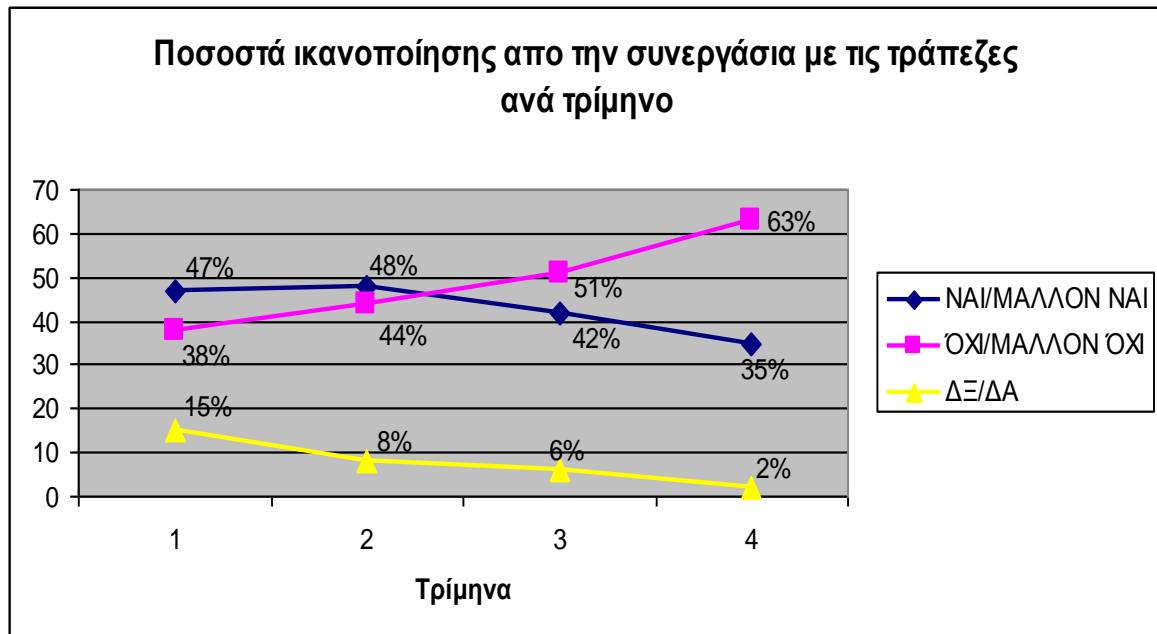
Τα δύο προγράμματα που αφορούν κεφάλαια κίνησης, αυτά που αφορούν επιδότηση επιτοκίου για χαμηλότοκο ή άτοκο δάνειο, αποτελούν τα πιο δημοφιλή μεταξύ των επιχειρήσεων του δείγματος που έχουν κάνει χρήση προγραμμάτων του ΤΕΜΠΜΕ. Η παραπάνω διαπίστωση αποτελεί άλλη μια ένδειξη της στενότητας στη ρευστότητα που επικρατεί στην αγορά.



Σχήμα 4: Το ποσοστό προθυμίας των τραπεζών που παρέχουν δάνεια με την εγγύηση του ΤΕΜΠΙΜΕ

Στο σχήμα 4 παρουσιάζονται τα ποσοστά προθυμίας των τραπεζών να παρέχουν δάνεια με την εγγύηση του ΤΕΜΠΙΜΕ. Με βάση το σχήμα 4 το 18% των τραπεζών δεν είναι καθόλου πρόθυμες να παρέχουν δάνεια στις επιχειρήσεις, το 30% είναι λίγο πρόθυμες να συνεργαστούν, το 28% βρίσκεται σε ένα μέτριο επίπεδο συνεργασίας, το 12% είναι αρκετά πρόθυμες να συνεργαστούν και μόλις το 18% είναι πολύ πρόθυμες, ενώ το 4% ΔΞ/ΔΑ.





Σχήμα 5: Το ποσοστό ικανοποίησης των επιχειρήσεων από την συνεργασία τους με τις τράπεζες ανά τρίμηνο.

Όπου:

1	Δεκέμβριος του 2008
2	Απρίλιος του 2009
3	Ιούλιος του 2009
4	Μάρτιος του 2010

Στο σχήμα 5 παρουσιάζονται τα ποσοστά ικανοποίησης των επιχειρήσεων από την συνεργασία που είχαν με τις τράπεζες, ανά τρίμηνο. Σύμφωνα με το σχήμα 5 το πρώτο τρίμηνο το 47% των επιχειρήσεων δηλώνουν ικανοποιημένες από την συνεργασία, το 38% όχι και το 15% δεν ξέρει-δεν απαντά. Το δεύτερο τρίμηνο το 48% των επιχειρήσεων είναι ικανοποιημένο από την συνεργασία, το 44% δεν είναι ενώ το 8% δηλώνει ότι δεν ξέρει. Το τρίτο τρίμηνο το 51% είναι ικανοποιημένο, 42% δεν είναι ικανοποιημένο ενώ το 6% δεν ξέρει. Και τέλος το τέταρτο τρίμηνο το 63% είναι των επιχειρήσεων δηλώνει ικανοποιημένο, το 35% δεν είναι και μόλις το 2% δεν γνωρίζει.

Στη χειρότερη φάση της τριετίας 2008-2010 έχουν εισέλθει οι σχέσεις των επιχειρήσεων – μελών του Ε.Β.Ε.Θ. με τις Τράπεζες, βάσει των απαντήσεών τους στην έρευνα. Το ποσοστό ικανοποίησης από τη συνεργασία με τις Τράπεζες έπεσε στο χαμηλότερο σημείο από τον Δεκέμβριο 2008, 35% το 2010 έναντι 47% του 2008, ενώ το ποσοστό δυσαρέσκειας εκτοξεύτηκε στο 63% το 2010 έναντι 38% το Δεκέμβριο του 2008.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρήσεις στον 21<sup>ο</sup> αιώνα καλούνται να διαμορφώσουν πολυσύνθετα άτομα τα οποία θα είναι ικανά να ανταπεξέλθουν στις τεχνικές, κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις που θα εμφανιστούν ώστε να βοηθήσουν τόσο τον εαυτό τους όσο και την επιχείρηση να ανέρθουν στην κορυφή του επιχειρηματικού κόσμου .

Σε μια επιχείρηση χρειάζεται ένας ηγέτης, δηλαδή ένα άτομο που διαθέτει κάποια φυσικά χαρίσματα που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους με αποτέλεσμα να βλέπουν στο πρόσωπο του/ης, αυτόν/ην που εκπροσωπεί τα πιστεύω και τα θέλω τους γι' αυτό και είναι ένα άτομο που όλοι ακολουθούν με την θέληση τους, σε αντίθεση με τον μάνατζερ που οφείλουν να υπακούν. Ο μάνατζερ είναι συνήθως ένα άτομο με εμπειρία, το οποίο προάγεται στην θέση του/της έπειτα από μακροχρόνια εργασία στην επιχείρηση, γνωρίζει καλά την δουλειά του/της, ενώ παράλληλα έχει και καλές τεχνικές γνώσεις. Ένας ηγέτης, από την άλλη ,δεν είναι απαραίτητο να έχει εμπειρία, πρέπει όμως να έχει ιδέες, να οραματίζεται τόσο το μέλλον της επιχείρησης όσο και το μέλλον των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση. Έτσι με αυτό τον τρόπο τους εμπνέει να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους ώστε να επιτευχθούν ταχύτερα οι στόχοι της εταιρίας καθώς και οι προσωπικοί στόχοι του κάθε εργαζόμενου .

Η ηγεσία και το *managment* είναι δύο διαφορετικοί τρόποι για να οργανώνεις το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση. Ο μάνατζερ χρησιμοποιεί τυπικές μεθόδους για να το καταφέρει ενώ ο ηγέτης χρησιμοποιεί περισσότερο συναισθηματικά εργαλεία για να το επιτύχει, όπως είναι το πάθος και η αφύπνιση συναισθημάτων. Το *managment* είναι μια διοικητική λειτουργία που εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις ενώ η ηγεσία είναι μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των μελών μιας ομάδας. Αν και αυτοί οι δύο όροι έχουν πολλές ομοιότητες, έχουν και πολλές διαφορές, εκ των οποίων η σημαντικότερη διαφορά βρίσκεται στον τρόπο που εργάζεται ο καθένας και στην προσέγγιση των λειτουργιών που πρέπει να εφαρμόσει.

Παρ' όλα αυτά ,τα δυο αυτά στοιχεία δεν επαρκούν για μία ολοκληρωμένη και σωστή λειτουργία μίας επιχείρησης. Έναν ουσιαστικό ρόλο κατέχει και η επιχειρηματικότητα, η οποία συνδυάζοντας τους παραγωγικούς συντελεστές (εργασία- έδαφος –κεφάλαιο) έχει ως σκοπό να οδηγήσει την επιχείρηση στο κέρδος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την βοήθεια των επιχειρηματικών σχεδίων, τα οποία στηρίζονται στα επιχειρηματικά δάνεια για την βοήθεια της υλοποίησής τους.

Στην παραπάνω εργασία αναπτύχθηκε στατιστική έρευνα με στοιχεία που δόθηκαν από το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε.), με δείγμα 139 επιχειρήσεις. Μέσα από την έρευνα αυτή παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που γνωρίζουν το ΤΕΜΠΜΕ καθώς και το ποιες έχουν κάνει αίτηση για την λήψη επιχειρηματικού δανείου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ευθυμιάδου Αλεξάνδρα, Georges D. Patrick, Δημήτρης Κ. Τσίτος, «Πρακτικός προσανατολισμός στο σύγχρονο management», εκδόσεις Interbooks, 1996.
2. Ζαβλάρος Μύρων, «Μανατζμεντ», εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 394
3. Ζευγαριδη Σπ. Κ., «Συμβολή εις την ορολογία του management», 1972, σελ. 19,21,2 σελ.27,29,30,33,37.
4. Καραγιάννης Α., «Οι Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1994.
5. Καραγιάννης Α, «Επιχειρηματικότητα και Οικονομία», εκδόσεις Interbooks, 1999.
6. Κατσάλης Α., «Αποτελεσματική διοίκηση σκέψεις και συμβουλές», εκδόσεις κλειδάριθμος, 2001.
7. Κατσάλης Α, «Leadership theories», 3/11/2007.
8. Κατσαρός Ιωάννης, Πάντειο Πανεπιστήμιο, διδακτορική διατριβή, Αθήνα 2006, σελ.48.
9. Μαντζάρης Γιάννης, «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Γκιούρδας εκδοτική ΕΠΕ, 2003, σελ. 299.
10. Μιχαήλ Χριστίνα, «Συντονισμός ομάδων και ο ρόλος του ηγέτη», 2002, μελέτη που υποβάλλεται στην Νοσηλευτική σχολή σελ 12,13,14,18.
11. Μπουραντά Δ. κ.α., «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων & υπηρεσιών», έκδοση Ο.Ε.Δ.Β, 2009, σελ.3,129,133,125.
12. Παναγιωτόπουλος Αντώνης, «Ηγεσία η τέχνη της αλλαγής», εκδόσεις Καρμανώρ, 2000.
13. Πετράκης Π.Ε., «Χρηματοοικονομική επιχειρήσεων», Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2004, σελ. 19.
14. Σαρμανιώτης Χρήστος, «Μανατζμεντ» Εκδόσεις Γκιούρδας Β., 2005.
15. Σερετάκης Α., Τσεκουρόπουλος Γιώργος, Ανδρεοπούλου Ζ, (2010) «Καινοτόμες Εφαρμογές της Πληροφορικής στον Αγροτικό Τομέα και το Περιβάλλον», Ελληνική Εταιρεία Πληροφορικής & Επικοινωνιών στη Γεωργία, τα Τρόφιμα και το Περιβάλλον (ΕΠΕΓΕ), τόμος ΙΙΙ, σελ Θεσσαλονίκη, 2011.
16. Στουρναρας Γιάννης, «Expression of leadership», καθηγητής οικονομικών στο Πανεπιστήμιο Αθηνών. εισήγηση στην ημερίδα , 2/10/2008.
17. Τζωρτζάκης Κώστας- Τζωρτζάκη Αλεξία, «Αρχές Μάρκετινγκ: Η ελληνική προσέγγιση», Εκδόσεις ROSILI, 2000-2002.

18. Τσεκουρόπουλος Γεώργιος, «Επιχειρηματικότητα II», σημειώσεις μαθήματος από κέντρο επιχειρηματικών σπουδών, επιχειρησιακό πρόγραμμα εκπαίδευσης και αρχικής επιχειρηματικής κατάρτισης 2006.
19. Τσεκουρόπουλος Γεώργιος, «Επιχειρηματικότητα II», σημειώσεις μαθήματος μονάδα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας Α.Τ.Ε.Ι.Θ., 2011.
20. Χυτήρης Λεωνίδα, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Interbooks, 1996, σελ 244.

### ΞΕΝΗ

1. Covey Stephen R., «Ηγεσία επικεντρωμένη σε αρχές», 2001, σελ.30, 31, 111, 117, 177.
2. Dubrin Andrew J., «Βασικές αρχές management», τέταρτη έκδοση, 1998, σελ. 310,304,306,312,314,320,27,19,21,31.
3. Imminkum R., Br. O' kane, «Ξεκινώντας την δική σου Επιχείρηση», εκδόσεις Σφακιανάκη, Θεσσαλονίκη Δεκέμβριος 2004.
4. Kottler Phillip, «Marketing-Management», Ά τόμος, εκδόσεις Γκιούρδας, 2001, σελ.37-102.
5. Lansdale Bruce M., «Η δημιουργία εμπνευσμένων ηγετών-managers», 2005, σελ.149,61,140.
6. Weber Max, H. Gerth e.t «Δοκίμια στην κοινωνιολογία», N.Y., oxford, 1946.

Σημείωση : Όλα τα στοιχεία της στατιστικής έρευνας δόθηκαν από το Ταμείο εγγυοδοσίας μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ)

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. [http://en.wikipedia.org/wiki/maslow's\\_hierarchy\\_of\\_needs](http://en.wikipedia.org/wiki/maslow's_hierarchy_of_needs)
2. <http://epix.career.teicrete.gr/epixidea-start.pdf>
3. <http://dlabs.it.teithe.gr/epixeir/epix1/1.htm>
4. <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14111/1/Chatzoglou+Project+Final.pdf>
5. <file:///G:/hgesi/c=112,dt=06.10.2007,id=61889872.htm>, Ελευθεροτυπία, 06/10/2007
6. [http://news.karpasha.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64%3A----&Itemid=149](http://news.karpasha.com/index.php?option=com_content&view=article&id=64%3A----&Itemid=149)
7. [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_0\\_16/07/2006\\_191196](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_0_16/07/2006_191196)
8. <http://sithsigma.wordpress.com/2008/05/30/ten-principles-of-leadership/>
9. [http://www.akatsalis.gr/leadership\\_theories.doc](http://www.akatsalis.gr/leadership_theories.doc)

10. <http://www.alfavita.gr/arthra/art848a.php>
11. <http://www.arisnotis.gr/2010-06-06-17-02-40/-management/62-henri-fayol.html>
12. [http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32\\_03.htm](http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm)
13. [http://www.liaison.tuc.gr/fileadmin/users\\_data/liaison/library/innovation/b\\_p\\_g.pdf](http://www.liaison.tuc.gr/fileadmin/users_data/liaison/library/innovation/b_p_g.pdf)
14. <http://www.managementtips.gr/blog/?p=155>, [Καταχώρηση:28/4/2009]
15. <http://www.nomisma.com.cy/main/default.aspx?itemID=2505&mid=783&tabId=39>
16. [http://1kesyp-a.thess.sch.gr/yliko/odhgos\\_epixeir\\_dr\\_3-1\\_2007.pdf](http://1kesyp-a.thess.sch.gr/yliko/odhgos_epixeir_dr_3-1_2007.pdf)