

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ
MANAGEMENT



ΘΕΜΑ: «Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις κι η συμβολή του Manager στην εξέλιξη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.»

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ-ΔΑΪΔΟΥΛΑ
ΔΟΥΔΟΥΜΗ

A.M. : 7117M041

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Ν. ΚΕΦΗΣ
ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Ν. ΚΕΦΗΣ,
ΕΥΡΥΔΙΚΗ ΜΠΕΣΙΛΑ-ΒΗΚΑ, ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΜΠΑΛΤΑ

ΑΘΗΝΑ 2018

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» στο τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Κο Βασίλειο Κέφη για την καθοδήγηση του και την πολύτιμη βοήθεια του προκειμένου να εκπονηθεί η ανά χείρας εργασία. Θα ήθελα ,επίσης, να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν κατά την διάρκεια των μαθημάτων. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε απεριόριστα κατά την διάρκεια των σπουδών μου και κυρίως κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία ασχοληθήκαμε με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και την συμβολή του Manager στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στα κεφάλαια της εργασίας αναπτύχθηκαν διεξοδικά οι έννοιες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου ο αναγνώστης να αντιληφθεί με σφαιρικό τρόπο τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου τμήματος για μία ναυτιλιακή εταιρία. Αναφερθήκαμε επίσης και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις με πιο συγκεκριμένο τρόπο καθώς χρειαζόταν να αποσαφηνίσουμε όρους που σχετιζόταν με το θέμα της εργασίας μας.

Η εργασία μας είχε κι έρευνα που διεξήχθη με την μορφή ερωτηματολογίων. Αφού απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν στους managers, εκπονήσαμε τα συμπεράσματά μας που αναφέρονται στο τέλος της εργασίας. Τέλος, έγινε αντιληπτό ότι ο αποτελεσματικός manager είναι ένα αμάλγαμα τόσο των ικανοτήτων όσο και των εμπειριών που έχει και με βάση αυτό πορεύεται για το μέλλον, βοηθώντας αφενός τον εαυτό του στο να γίνει καλύτερος manager και αφετέρου την εταιρία που έχει την τιμή να ηγείται.

Λέξεις κλειδιά: αποτελεσματικός manager, ανθρώπινο δυναμικό , ναυτιλία και ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Abstract

In the present work, we dealt with the management of human resources in shipping companies and the contribution of the Manager of the Human Resources Management of shipping companies. In the chapters of the work, we concept of human resources management and the role of the human resources department, were developed in detail, in order for the reader to perceive in a comprehensive way the particularities of the particular department for a shipping company. We also referred to shipping companies in a more specific way as we needed to clarify terms that were relevant to the subject of our work

Our work was also conducted in the form of questionnaires. After answering the questionnaires sent to the managers, we drew up our conclusions at the end of the paper. Finally, it was realized that an efficient manager is an amalgam of both his skills and experience and hence is going for the future by helping me to become a better manager on the one hand and the company that has the honor to lead.

Key words: efficient manager, human resources and shipping

Περιεχόμενα

Εξώφυλλο	1
Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη	3
Εισαγωγή εργασίας.....	9
Μέρος Α- Λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....	15
1.1	Νέες
προσλήψεις.....	15
1.2	Ασφάλεια
εργασίας.....	16
1.3 Σχέσεις Εργαζομένων.....	16
1.4	Αποζημίωση και
προνόμια.....	17
1.5	Συμμόρφωση με το εργατικό
δίκαιο.....	17
1.6	Εκπαίδευση και
ανάπτυξη.....	18
1.7 Ποιες είναι οι δραστηριότητες και το περιβάλλον λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....	18
1.8	Ο κατάλογος ευθύνης του τμήματος ανθρώπινου
δυναμικού.....	19
1.9	Εξωτερικές λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου
δυναμικού.....	20
1.10 Ποια είναι η σωστή λύση για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση.....	21

1.11 Ποιοι είναι οι 10 λόγοι ώστε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να είναι σημαντικό για έναν οργανισμό.....	21
1.11.1 Στρατηγική διαχείριση.....	21
1.11.2 Ημερομίσθια	22
1.11.3 Αναλύοντας τα οφέλη.....	22
1.11.4 Ασφάλεια και διαχείριση κινδύνων.....	23
1.11.5 Ζητήματα αστικής ευθύνης.....	23
1.11.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη.....	23
1.11.7 Ικανοποίηση των εργαζομένων.....	24
1.11.8 Προσλήψεις	24
1.11.9 Διαδικασίες πρόσληψης.....	24
1.11.10 Διατήρηση συμμόρφωσης.....	25
1.12 Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού	25
1.12.1 Περιγραφή εργασίας.....	26
1.12.2 Πώς λοιπόν αυτό μεταφράζεται σε καθημερινά καθήκοντα;.....	27
1.12.3 Απαιτήσεις εκπαίδευσης που χρειάζονται για την κάλυψη μίας τέτοιας συγκεκριμένης θέσης	27
1.12.4 Τι προσφέρουν τα χρόνια πείρας και η εμπειρία στον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού.....	29

1.12.5 Τάση ανάπτυξης εργασίας.....	29
1.13 Προσόντα αποτελεσματικών στελεχών	30
1.13.1 Ορισμοί της έννοιας του manager	30
1.13.2 Ο ρόλος του διευθυντή στο εσωτερικό του οργανισμού	30
1.13.3 Το έργο του διευθυντή.....	31
1.13.4 Τύποι διαχειριστών.....	32
1.13.5 Διάρκεια ελέγχου.....	32
1.13.6 Αρχή Διευθυντή.....	33
1.13.7 Βασικές δεξιότητες ενός Διευθυντή.....	33
1.13.8 Η κατώτατη γραμμή.....	34
1.13.9 Διευθυντές.....	34
1.13.10 Η φύση των διευθυντικών εργασιών.....	37
1.14 Ποια είναι τα προσόντα για στελέχη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρία.....	40
1.14.1 Προσόντα	40
1.15 Μισθοί.....	42
1.16 2016: Συμπληρωματικές πληροφορίες μισθών για κορυφαία στελέχη.....	43

Μέρος Β- Ναυτιλιακές επιχειρήσεις

2.1 Λόγος ενασχόλησης κι ενδιαφέροντος σχετικά με την ναυτιλία και τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	44
2.2 Σπουδαιότητα του θαλάσσιου λιμένα και γενικά της ναυτιλίας	46

2.3 Οικονομική αντίληψη.....	47
2.4 Γεωγραφική σύλληψη	48
2.5 Η σπουδαιότητα της ναυτιλίας και γενικά πράγματα για την κατανόηση και μελέτη του φαινομένου στις σύγχρονες κοινωνίες.....	48
2.6 Απαιτήσεις ενός καλού λιμένα	50
2.7 Η σπουδαιότητα της ναυτιλίας στην Ελλάδα.....	51
Μέρος Γ- Αποτελεσματικός Manager	
3.1 Διαφορά μεταξύ αποτελεσματικού manger και αποτελεσματικότητας των managers που υπάρχουν.....	54
3.2 Οργανωτική συμπεριφορά	56
3.3 Ποιες διαφορές υπάρχουν μεταξύ των ηγετών της εταιρίας και των διαχειριστών σε μια εταιρία.....	56
3.4 Αποτελεσματικότητα του έργου και αποτελεσματικότητα ενός manager σε έναν οργανισμό.....	57
3.5 Στρατηγικές που ισχύουν και που έχουν να κάνουν με την διαχείριση.....	59
3.6 Σημασία.....	62
3.7 Η κύρια διαφορά: Αποτελεσματικότητα του έργου - Μετρητική παραγωγικότητα και Αποτελεσματικότητα του manager - Μέτρηση ποιότητας.....	63
3.8 Συμπέρασμα και μελέτη περίπτωσης.....	64
3.9 Σύντομα συμπεράσματα.....	68
3.10 Αναβαθμισμένη διαχείριση	68

3.11	Βελτιώνοντας	τον	εαυτό
τους.....			69
3.12	Αξιοποιώντας το μεγαλύτερο μέρος από άλλους.....		70
Μέρος Δ- Ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.....			71
4.1	Γενικά στοιχεία της έρευνας που έγινε.....		72
Μέρος Ε- Συμπεράσματα.....			81
Βιβλιογραφία			83
Παραρτήματα.....			89

Εισαγωγή εργασίας

Οι δραματικές εξελίξεις της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ), η αλλαγή του συνδυασμού και των προσωπικών αξιών του εργατικού

δυναμικού, η εμφάνιση της οικονομίας της γνώσης κι ο αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός δημιούργησαν τεράστιες προκλήσεις στους οικονομικούς οργανισμούς. Για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις, ο ανθρώπινος πόρος έχει θεωρηθεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην σημερινή αγορά που χαρακτηρίζεται από υπερβολική ανταγωνιστικότητα. Τα επίκεντρα πολλών μελετών είναι να αποκτηθούν γνώσεις μια εικόνα για τις τρέχουσες πρακτικές στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τις επιπτώσεις της στην ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τραπεζικό τομέα.¹

Ο καθηγητής θεώρησε σκόπιμο να μελετήσει τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε μία οικονομική μονάδα ξεκινώντας από τις τράπεζες. Πιστεύοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις τράπεζες είναι από το πιο ολοκληρωμένα δείγματα για μελέτη, διεξήγαγε μία έρευνα βάση της οποίας 100 υπάλληλοι τράπεζας επιλέγονται από τις επιλεγμένες τράπεζες και από αυτές τις 88 απαντήσεις των υπαλλήλων σωστά, το ποσοστό απάντησης είναι 88 τοις εκατό.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από διαφορετικά ερωτήματα σχετικά με εννέα διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού, όπως συστήματα πρόσληψης και επιλογής, πακέτο αποζημιώσεων, ασφάλεια εργασίας, επαγγελματική εξέλιξη, κατάρτιση και ανάπτυξη, στυλ διαχείρισης, σχεδιασμός εργασίας και ευθύνες, ανταμοιβή και κίνητρο και περιβάλλον εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα Likert πέντε σημείων. Σε αυτή τη μελέτη, ορισμένα στατιστικά μέτρα, όπως η Z-test, η μέση και αναλογική ανάλυση, χρησιμοποιούνται για να εξετάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η μελέτη αποκαλύπτει ότι όλες οι διαστάσεις του HRM που ασκούνται στον ιδιωτικό τραπεζικό τομέα δεν ικανοποιούνται εξίσου με τους εργαζόμενους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με το πακέτο αποζημιώσεων που ακολουθείται από ανταμοιβή και κίνητρο, από την ανάπτυξη σταδιοδρομίας, από τη κατάρτιση και ανάπτυξη, από το στυλ διοίκησης, το σχεδιασμό θέσεων εργασίας και την απόδοση των ευθυνών. Έτσι, ο καθηγητής καταλήγει ότι αυτές οι ιδιότητες των HRM

¹ [Md. Tofael Hossain Majumder](#) Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. Ημερομηνία πρόσβασης 16/07/2018

διαστάσεων θα πρέπει να βελτιωθούν προκειμένου να βελτιωθεί η επιτυχία της τράπεζας.²

Παρόμοια έρευνα με την παραπάνω θεωρείται και η έρευνα του καθηγητή Perry το 2010 που μελέτησε τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα το άρθρο αναπτύσσει μια στρατηγική της έρευνας για τη δημόσια διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η ημερήσια διάταξη απορρέει από την αντίληψη ότι η έρευνα για τους δημόσιους ανθρώπινους πόρους έχει ωριμάσει κατά τη διάρκεια της τριετούς δημοσίευσης της Αναθεώρησης της Δημόσιας Προσωπικής Διοίκησης και είναι τώρα μια κατάλληλη στιγμή για να ξεκινήσει μια εκούσια και στρατηγική ατζέντα.

Ο συγγραφέας προσδιορίζει κριτήρια για την ανάπτυξη στρατηγικής ατζέντας της έρευνας που επιδιώκει να προωθήσει χρήσιμες γνώσεις σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα, να δημιουργήσει θεωρία και να επισημάνει περιεχόμενο που διακρίνεται από τους δημόσιους θεσμούς.

Αυτά τα αποθέματα συμβάλλουν στο να επικεντρωθεί η ατζέντα σε έγκαιρα ζητήματα και στον τριγωνισμό σε διακριτικά δημόσια θέματα. Το άρθρο ολοκληρώνεται με πέντε ερευνητικά πεδία προτεραιότητας βάσει των κριτηρίων που ο συγγραφέας ανέπτυξε και βάση των συμπερασμάτων της έρευνας. Δηλαδή, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρεί σημαντικά κριτήρια την άμεση αποζημίωση, τα κίνητρα, τον πολιτισμό και το πολιτικό πλαίσιο, την αποτελεσματικότητα και την κατάρτιση και ανάπτυξη³.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM ή HR) σε έναν οργανισμό είναι η στρατηγική προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων στον οργανισμό, ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που συνήθως αναφέρεται ως Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των

² [Md. Tofael Hossain Majumder](#) Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. Ημερομηνία πρόσβασης 16/07/2018

³ [James L. Perry](#), A Strategic Agenda for Public Human Resource Management Research. 20/07/2018

στρατηγικών στόχων του εργοδότη.⁴ Το τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται πρωτίστως με τη διαχείριση των ατόμων εντός των οργανισμών, εστιάζοντας στις πολιτικές και στα συστήματα.⁵

Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνα για την επίβλεψη του σχεδιασμού των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, των προσλήψεων των εργαζομένων, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, της αξιολόγησης των επιδόσεων και της ανταμοιβής (π.χ. διαχείριση συστημάτων αμοιβών και παροχών).⁶ Το συγκεκριμένο τμήμα ασχολείται επίσης με την οργανωτική αλλαγή και τις εργασιακές σχέσεις, δηλαδή με την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και από κυβερνητικούς νόμους.⁷

Ο γενικός στόχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός θα είναι σε θέση να έχει την επιτυχία μέσω των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν.

8

Ο συγγραφέας κάνει εκτενή αναφορά και τονίζει ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού και επικεντρώνονται στην εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών. Μπορούν να ειδικευτούν στην πρόσληψη, την κατάρτιση, τις σχέσεις των εργαζομένων ή τα οφέλη. Η πρόσληψη ειδικών βρίσκει και προσλαμβάνει κορυφαία ταλέντα. Οι επαγγελματίες κατάρτισης και ανάπτυξης διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και έχουν συνεχή ανάπτυξη. Αυτό γίνεται μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, αξιολογήσεων επιδόσεων και προγραμμάτων ανταμοιβής. Οι σχέσεις των εργαζομένων αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες των εργοδοτών όταν σπάνε πολιτικές, όπως σε περιπτώσεις που αφορούν παρενόχληση ή διακρίσεις. Κάποιος σε παροχές αναπτύσσει δομές αποζημίωσης, προγράμματα οικογενειακής άδειας, εκπτώσεις και άλλα οφέλη που μπορούν να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι. Από την άλλη πλευρά του πεδίου είναι οι Γενικοί Ανθρώπινοι Πόροι ή οι επιχειρηματικοί

⁴ Johansson K. Johnny Global Marketing Mc Graw-Hill Irwin 5th edition pp 52-60,170-175,510

⁵ Collings D., Wood G., Human Resource Management: A Critical Approach, 2009, edited by David G. Collings and Geoffrey Wood pp 25-37, 45-93

⁶ Akram Al Ariss, Wayne F. Cascio, Jaap Paauwe Talent management: Current theories and future research directions διαθέσιμο στο

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45139710/talent_management.pdf?AWSA

⁷ Marissa de Klerk, Karina Mostert Work-home interference: Examining socio-demographic predictors in the South African context Published: 15 Apr. 2010

⁸ Armstrong Michael Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People ,Published in Great Britain and the United States in Kogan Page Limited pp 8-19

εταίροι. Αυτοί οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να εργάζονται σε όλους τους τομείς ή να είναι εκπρόσωποι εργασιακών σχέσεων που εργάζονται με συνδικαλισμένους εργαζόμενους.

Το συγκεκριμένο τμήμα είναι προϊόν του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων στις αρχές του 20ού αιώνα, όταν οι ερευνητές άρχισαν να τεκμηριώνουν τρόπους για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας μέσω της στρατηγικής διαχείρισης του εργατικού δυναμικού. Αρχικά, κυριάρχησε η συναλλακτική εργασία, όπως η διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών, αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης, της ενοποίησης των επιχειρήσεων, των τεχνολογικών εξελίξεων και της περαιτέρω έρευνας, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού από τις αρχές του 2015 επικεντρώνεται σε στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η διαχείριση ταλέντων, ο διαδοχικός σχεδιασμός, οι βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις και η πολυμορφία και ένταξη.

Στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον εργασίας, οι περισσότερες εταιρείες επικεντρώνονται στη μείωση του κύκλου εργασιών των υπαλλήλων και στη διατήρηση του ταλέντου και της γνώσης που κατέχουν οι εργαζόμενοί τους. Η νέα πρόσληψη ενός εργαζομένου, όχι μόνο συνεπάγεται υψηλό κόστος αλλά αυξάνει επίσης τον κίνδυνο να μην είναι σε θέση ο νεοφερμένος να αντικαταστήσει με επιτυχία το πρόσωπο που εργάστηκε στην συγκεκριμένη θέση πριν. Τα τμήματα ανθρώπινων πόρων προσπαθούν να προσφέρουν οφέλη που θα προσελκύσουν τους εργαζόμενους, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο απώλειας της εταιρικής γνώσης.

Ο Dave Ulrich αναφέρει τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού ως εξής: ευθυγράμμιση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής στρατηγικής, επανασχεδιασμός των διαδικασιών οργάνωσης, ακρόαση και ανταπόκριση των εργαζομένων και διαχείριση μετασχηματισμού και αλλαγής⁹.

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μία οικονομική μονάδα, είναι υπεύθυνο για την εποπτεία της ηγετικής οργάνωσης και του πολιτισμού. Το συγκεκριμένο τμήμα διασφαλίζει επίσης τη συμμόρφωση των εργαζομένων με τους νόμους για την απασχόληση και την εργασία, οι οποίοι διαφέρουν γεωγραφικά από τόπο σε τόπο και συχνά εποπτεύει την υγεία και την ασφάλεια.

⁹ Conner, Jill; Ulrich, Dave. HR. Human Resource Planning; New York Vol. 19, Iss. 3, (1996): 38.

Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι επιθυμούν και έχουν νομική εξουσιοδότηση και τηρούν μια συλλογική σύμβαση, το τμήμα θα λειτουργεί επίσης ως κύριος σύνδεσμος της εταιρείας με τους εκπροσώπους των εργαζομένων (συνήθως μια συνδικαλιστική οργάνωση). Κατά συνέπεια, ο Ανθρώπινος Πόρος, συνήθως μέσω εκπροσώπων, ασχολείται με την άσκηση πίεσης με κυβερνητικές υπηρεσίες (π.χ. στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ και το Εθνικό Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων) για να προωθήσει τις προτεραιότητές του¹⁰.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τις εξής βασικές λειτουργίες: στελέχωση των τμημάτων της οικονομικής μονάδας, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους και τέλος να οδηγούνται στην παραγωγή. Η στελέχωση είναι η πρόσληψη και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων, η οποία γίνεται μέσω συνεντεύξεων, εφαρμογών, δικτύωσης κλπ. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι το επόμενο βήμα σε μια συνεχή διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης ικανών και προσαρμοσμένων υπαλλήλων.

Εδώ, το κίνητρο θεωρείται ως το κλειδί για τη διατήρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.¹¹ Αυτή η λειτουργία μπορεί να περιλαμβάνει τα οφέλη των εργαζομένων, τις εκτιμήσεις απόδοσης και τις ανταμοιβές. Η τελευταία λειτουργία της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Ορισμένες επιχειρήσεις παγκοσμιοποιούνται και διαμορφώνονται από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων έχουν το ρόλο να διασφαλίσουν ότι αυτές οι ομάδες μπορούν να λειτουργήσουν και ότι οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ διαφόρων πολιτισμών αλλά και διασυνοριακά.

Όσο αφορά τις επιχειρήσεις που ασκούν λειτουργίες σε διασυνοριακό επίπεδο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τις μετακινήσεις των εργαζομένων από χώρα σε χώρα αν αυτό χρειαστεί. Οφείλει, λοιπόν, να ενημερώνει τους εργαζομένους για επικείμενη μετακίνησή τους και να συνδυάσει την μετακίνηση αυτή με το ελάχιστο δυνατό κόστος από πλευράς επιχείρησης. Ακόμα είναι υποχρέωσή του να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο για την επιχείρηση. Το συγκεκριμένο τμήμα θεωρείται γενικά ως κινητήριο μοχλός για την λειτουργία υποστήριξης της

¹⁰ ["Human Resources, Training, and Labor Relations Managers and Specialists"](#). U.S. Bureau of Labor Statistics. 2011. Retrieved 23 December 2011, ημερομηνία πρόσβασης 25/07/2018

¹¹ Ulrich Dave MEASURING HUMAN RESOURCES: AN OVERVIEW OF PRACTICE AND A PRESCRIPTION FOR RESULTS 1997

επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στη μείωση του κινδύνου¹².

Στις επιχειρήσεις εκκίνησης, εκπαιδευμένοι επαγγελματίες μπορούν να εκτελούν καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού. Σε μεγαλύτερες εταιρείες, μια ολόκληρη λειτουργική ομάδα είναι συνήθως αφιερωμένη στην πειθαρχία, με προσωπικό που ειδικεύεται σε διάφορα καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού και λειτουργική ηγεσία που συμμετέχει στη στρατηγική λήψη αποφάσεων σε όλη την επιχείρηση. Για να εκπαιδεύσουν τους επαγγελματίες προκειμένου να ασκήσουν το παρόν επάγγελμα, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι επαγγελματικές ενώσεις και οι εταιρείες έχουν θεσπίσει προγράμματα σπουδών ειδικά για τα καθήκοντα της λειτουργίας.

Οι ακαδημαϊκές και επαγγελματικές οργανώσεις μπορούν να εκδίδουν δημοσιεύσεις ειδικά για το συγκεκριμένο τομέα. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι επίσης τομέας έρευνας που είναι δημοφιλής στους τομείς της διαχείρισης και της βιομηχανικής / οργανωτικής ψυχολογίας, με ερευνητικά άρθρα που εμφανίζονται σε πολλά ακαδημαϊκά περιοδικά.

Μέρος Α: Λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

¹² Armstrong M., Taylor S., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th edition by Kogan Pge Limited pp 15,53

Η Mayhew Ruth, εμπειρογνώμονας στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με πολλαπλές δημοσιεύσεις, αναφέρει τις εξής λειτουργίες για το συγκεκριμένο θέμα¹³:

«Ένα αποτελεσματικά οργανωμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσφέρει σε έναν οικονομικό οργανισμό τη δομή και την ικανότητα να ικανοποιεί τις επιχειρηματικές ανάγκες, με σωστή διαχείριση των πιο πολύτιμων πόρων της εταιρείας: τους υπαλλήλους της. Υπάρχουν διάφοροι κλάδοι ανθρώπινου δυναμικού ή τομείς, αλλά οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε τομέα, μπορούν να εκτελούν περισσότερες από μία από τις έξι βασικές λειτουργίες. Στις μικρές επιχειρήσεις χωρίς ειδικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είναι δυνατό να επιτευχθεί το ίδιο επίπεδο αποτελεσματικότητας και διαχείρισης του εργατικού δυναμικού μέσω της εξωτερικής ανάθεσης καθηκόντων σε κάποια ανάλογη εταιρία ή της προσχώρησης της μικρής εταιρίας σε μια επαγγελματική οργάνωση εργοδοτών.»

1.1 Νέες προσλήψεις

Η επιτυχία των ειδικευμένων σε θέματα προσλήψεων και ειδικών στην απασχόληση, μπορεί να μετρήσει γενικά τον αριθμό των θέσεων που πληρώνουν και με τον χρόνο που χρειάζονται για την πλήρωση αυτών των θέσεων. Οι εξωτερικοί συνεργάτες που εργάζονται εσωτερικά, σε αντίθεση με τις εταιρείες που έχουν υπηρεσίες πρόσληψης και στελέχωσης ,διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της κάθε εταιρίας. Διαφημίζουν τις θέσεις εργασίας, αναζητούν υποψηφίους, επιλέγουν τους υποψηφίους που θεωρούν ότι καλύπτουν τα προσόντα της κάθε θέσης, διεξάγουν προκαταρκτικές συνεντεύξεις και συντονίζουν τις προσπάθειες πρόσληψης με τους αντίστοιχους διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για την τελική επιλογή των υποψηφίων.

1.2 Ασφάλεια Εργασίας

¹³ <https://smallbusiness.chron.com/six-main-functions-human-resource-department-60693>
ημερομηνία πρόσβασης 25/07/2018

Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας κι οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να παρέχουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους. Μία από τις κύριες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η υποστήριξη της κατάρτισης για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και η διατήρηση των εντολών για την αναφορά τραυματισμών στο χώρο εργασίας αλλά και θανάτου. Επιπλέον, οι ειδικοί σε θέματα ασφάλειας και διαχείρισης κινδύνων συχνά συνεργάζονται στενά με τους ειδικούς για τις παροχές που οφείλει να παράγει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να διαχειριστούν, αν υπάρχουν, τα ζητήματα αποζημίωσης των εργαζομένων της εταιρείας.

1.3 Σχέσεις Εργαζομένων

Σε ένα συνδικαλισμένο εργασιακό περιβάλλον, οι λειτουργίες των εργαζομένων και των εργασιακών σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συνδυαστούν και να αντιμετωπιστούν από έναν ειδικό ή να είναι εντελώς ξεχωριστές λειτουργίες που διαχειρίζονται από δύο ειδικούς με εξειδικευμένες γνώσεις σε κάθε τομέα.

Οι σχέσεις των εργαζομένων είναι η πειθαρχία του ανθρώπινου δυναμικού που αφορά την ενίσχυση της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία, της δέσμευσης των εργαζομένων και της επίλυσης των συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας. Οι λειτουργίες των εργασιακών σχέσεων μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της απάντησης της διοίκησης στις εκστρατείες οργάνωσης των συνδικάτων, τη διαπραγμάτευση συμφωνιών συλλογικών διαπραγματεύσεων και την ερμηνεία των προβλημάτων των συμβάσεων εργασίας των εργαζομένων.

1.4 Αποζημίωση και προνόμια

Όπως οι ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων αλλά και εν γένει οι εργασιακές σχέσεις, οι λειτουργίες αποζημίωσης και οι παροχές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, συχνά μπορούν να αντιμετωπιστούν από έναν ειδικό του είδους με διπλή εμπειρία. Όσον αφορά την αποζημίωση, οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τον καθορισμό δομών αποζημίωσης και την αξιολόγηση ανταγωνιστικών αμοιβών.

Ένας εξειδικευμένος επαγγελματίας μπορεί επίσης να διαπραγματευτεί με τους ασφαλιστές τα ποσοστά κάλυψης της υγείας του ομίλου και να συντονίσει τις δραστηριότητές του με τον διαχειριστή του ταμείου αποταμιεύσεων. Η μισθοδοσία μπορεί να αποτελεί μέρος του τμήματος αποζημίωσης και παροχών του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, οι εργοδότες αναθέτουν στις λογιστικές υπηρεσίες την μισθοδοσία.

1.5 Συμμόρφωση με το εργατικό δίκαιο

Η συμμόρφωση με τους νόμους περί εργασίας και απασχόλησης είναι μια κρίσιμη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η μη συμμόρφωση προς τους νόμους μπορεί να οδηγήσει σε καταγγελίες στο χώρο εργασίας που βασίζονται σε αθέμιτες πρακτικές απασχόλησης, ανασφαλείς συνθήκες εργασίας και γενική δυσαρέσκεια στις συνθήκες εργασίας που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και, τελικά, την αποδοτικότητα.

Το προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζει τους νόμους περί απασχόλησης, όπως πχ ο νόμος για τα δικαιώματα των πολιτών, ο νόμος περί δίκαιων εργασιακών προτύπων, ο νόμος για τις εθνικές εργασιακές σχέσεις και πολλοί άλλοι κανόνες και κανονισμοί συναφείς με τα παραπάνω θέματα.

1.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους τα απαραίτητα εργαλεία για την επιτυχία τους, που σε πολλές περιπτώσεις συνεπάγονται την παροχή εκτεταμένης εκπαίδευσης προσανατολισμού στους νέους εργαζόμενους για να τους βοηθήσει να μεταβαίνουν σε μια νέα οργανωτική κουλτούρα. Πολλά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν επίσης ηγετική κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη.

Μπορεί να απαιτηθεί κατάρτιση ηγεσίας από τους προσληφθέντες και προαγόμενους εποπτικούς και διευθυντές σε θέματα όπως η διαχείριση των επιδόσεων και ο τρόπος χειρισμού των θεμάτων των σχέσεων των εργαζομένων σε επίπεδο τμήματος. Επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης μπορεί να παρουσιαστούν πολλές, όπως για τους υπαλλήλους που αναζητούν ευκαιρίες προώθησης ή τους εργαζομένους που θέλουν να επιτύχουν προσωπικούς στόχους ή την ολοκλήρωση ενός πτυχίου Πανεπιστημίου ή η παρακολούθηση σεμιναρίων σε συγκεκριμένους τομείς. Προγράμματα όπως η παροχή βοήθειας για δίδακτρα και τα προγράμματα επιστροφής χρημάτων συχνά εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τομέα κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.7 Ποιες είναι οι δραστηριότητες και το περιβάλλον λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Ο κ. Shpak Scott, ένα σπουδαίο στέλεχος που έχει κάνει καριέρα στις αμερικανικές επιχειρήσεις αναφέρει τα εξής χαρακτηριστικά¹⁴: «Οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να μην απαιτούν εξειδικευμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, αλλά υπάρχει συνήθως ένα σημείο όπου η διαχείριση των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση γίνεται από μόνο του εργασία πλήρους απασχόλησης. Σε αυτό το σημείο, ένας ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης μπορεί να αποφασίσει να συνεχίσει τη βοήθεια για το ανθρώπινο δυναμικό, η οποία μπορεί να λάβει τη μορφή συμβουλευτικής οργάνωσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ή την ανάπτυξη μιας θέσης

¹⁴ Shpak Scott What does the Human Resources Department do? 05/08/2018 προσβάσιμο στο <https://smallbusiness.chron.com/human-resources-department-do-39847.html>

εργασίας ανθρώπινου δυναμικού για να την αναθέσει σε άτομο που βρίσκεται ήδη στην εταιρία.»

Δεδομένου ότι οι θέσεις εργασίας σε ανθρώπινο δυναμικό δεν συμβάλλουν άμεσα στην κατώτατη γραμμή μιας επιχείρησης δημιουργώντας έσοδα, η κατανόηση του ρόλου του συγκεκριμένου τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού κομματιού μέσα στην επιχείρηση που προσθέτει αξία και παραγωγικότητα για να δικαιολογήσει το πρόσθετο κόστος που την επιβαρύνει, προκειμένου οι εργοδότες να πειστούν για την αναγκαιότητά του.

1.8 Ο κατάλογος ευθύνης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Ο ίδιος αρθρογράφος (Shpak) συνεχίζει λέγοντας τα εξής: «Αν ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δουλεύει σύμφωνα με τους στόχους και τις αρχές που πρέπει, το έργο του καλύπτει το ίδιο γενικό πεδίο εφαρμογής. Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν γενικούς διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν τμήματα και ειδικούς επιστήμονες που επικεντρώνονται σε έναν μόνο τομέα ευθύνης του ανθρώπινου δυναμικού». Τα καθήκοντα και οι ευθύνες που συνήθως έχουν ανατεθεί στα τμήματα και στο προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν:

- 1) Συμβουλευτική υπηρεσία με τα ανώτερα στελέχη για τον εντοπισμό των αναγκών και των προσόντων των εργαζομένων που απαρτίζουν τα συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης
- 2) Δημιουργία περιγραφής της κάθε εργασίας για σκοπούς, πρόσληψης και εκπαίδευσης
- 3) Συντονισμός και εκτέλεσης των διαδικασιών πρόσληψης, συνέντευξης και επιλογής υποψηφίων
- 4) Συστάσεις ή προσλήψεις νέων υπαλλήλων
- 5) Παρακολούθηση του προσανατολισμού και της κατάρτισης των νέων μισθωτών
- 6) Διαχείριση μισθοδοσίας

7) Κατεύθυνση πειθαρχικών ενεργειών και επίλυση διαφορών μεταξύ εργαζομένων ή μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης

8) Ενημέρωση των ενδιαφερομένων για εταιρικές ή νομοθετικές αλλαγές στην πολιτική

9) Συμπλήρωση και διατήρηση αρχείων των λειτουργιών του συγκεκριμένου τμήματος ώστε σε τακτά χρονικά διαστήματα να γίνεται έλεγχος της προόδου.

1.9 Εξωτερικές λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Δεδομένου ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ως μονάδα, αποτελεί δαπάνη που δεν έχει ως αποτέλεσμα την άμεση παραγωγή εσόδων, είναι σημαντικό οι λειτουργίες αυτές να είναι αποτελεσματικές, ώστε να ελαχιστοποιείται το φορτίο που έχει το παρόν τμήμα στα κέρδη. Πολλές μικρές επιχειρήσεις αναθέτουν ορισμένες ή όλες τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού σε εξειδικευμένες εταιρίες όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Για παράδειγμα, τις εξειδικευμένες υπηρεσίες μισθοδοσίας, αναλαμβάνουν εξειδικευμένες υπηρεσίες λογιστικής φύσης, όπως επίσης και διάφορα λογιστικά ή ασφαλιστικά θέματα όπως της συλλογής ωρών/υπερωριών, τον υπολογισμό των παρακρατούμενων φόρων, τη διαχείριση των επιχειρηματικών ή επενδυτικών σχεδίων, την παροχών ασφαλιστικών μέτρων κ.ά..

Μια τρέχουσα τάση στην αμερικανική αγορά ,σύμφωνα με τον Shpak ,περιλαμβάνει τους παρόχους υπηρεσιών εφαρμογών που φιλοξενούν εφαρμογές λογισμικού σε απευθείας σύνδεση και υπηρεσίες ενοικίασης και υποστήριξης σε μικρές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των καθηκόντων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.

Για εταιρείες με αρκετούς υπαλλήλους, πχ πάνω από 12 οι επαγγελματικές οργανώσεις εργοδοτών αναλαμβάνουν νομική ευθύνη για τους υπαλλήλους τους, καθιστώντας τους συνεργάτες ώστε να είναι αποτελεσματικοί για την επιχείρησή. Οι συγκεκριμένες οργανώσεις φροντίζουν για όλες τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντάς τη δυνατότητα στους εργοδότες να εστιάσουν στα πλεονεκτήματα της δικής τους επιχείρησης.

1.10 Ποια είναι η σωστή λύση για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση

Καμία απάντηση δεν καθορίζει ποια λύση για τον εργοδότη είναι καλύτερη προκειμένου να υπάρχει ένα εύρωστο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε περίπτωση¹⁵. Ορισμένες επιχειρήσεις μπορούν να χειριστούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι συνήθως περιορισμένες, αλλά μπορεί να δώσουν πρόσβαση σε εφαρμογές και έγγραφα που καθιστούν το φορτίο του ανθρώπινου δυναμικού πιο εύχρηστο.

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες προσφέρουν πλήρη υποστήριξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Ένα αξιόπιστο πακέτο ηλεκτρονικών υπηρεσιών παραμένει στην κορυφή των αλλαγών στο εργατικό δίκαιο, στα οφέλη και σε άλλα θέματα απασχόλησης. Οι περισσότερες παρόμοιες υπηρεσίες απαιτούν από μία διοίκηση να έχει τουλάχιστον 12 υπαλλήλους.

Η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να σημαίνει ότι εάν δεν διαθέτετε εξειδικευμένο προσωπικό, αυτό μπορεί να μην ωφελήσει την εταιρεία. Εάν συμβαίνει αυτό, ένας εσωτερικός διευθυντής τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι η απάντηση.

1.11 Ποιοι είναι οι 10 λόγοι ώστε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να είναι σημαντικό για έναν οργανισμό.¹⁶

Οι άνθρωποι πόροι είναι σημαντικοί για οργανισμούς σε πολλές περιπτώσεις σχεδιασμού μίας εταιρίας και περιλαμβάνουν τον στρατηγικό σχεδιασμό μέχρι την εικόνα της εταιρείας. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού σε μια μικρή επιχείρηση που έχει καλά συγκεντρωμένη εμπειρογνωμοσύνη παρέχουν αρκετές υπηρεσίες στους υπαλλήλους. Οι τομείς στους οποίους διατηρείται ο έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ενισχύσουν την εμπειρία των εργαζομένων σε

¹⁵ Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων Εκδόσεις Rosili pp 12-25

¹⁶ https://smallbusiness.chron.com/10-reasons-hr-important-organization-ημερομηνία_πρόσβασης_29/07/2018

όλο το εργατικό δυναμικό, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

- ***Στρατηγική διαχείριση***

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει την κατώτατη γραμμή της εταιρείας με τις γνώσεις της για τον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο κεφάλαιο επηρεάζει την οργανωτική επιτυχία. Οι ηγέτες με τεχνογνωσία στη στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που βασίζεται στις τρέχουσες εκτιμήσεις προσωπικού και προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού βάσει της ζήτησης των επιχειρήσεων.

- ***Ημερομίσθια και μισθοί***

Οι ειδικοί στην αποζημίωση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσουν ρεαλιστικές δομές αποζημίωσης που θέτουν τους μισθούς των εταιρειών ανταγωνιστικές σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις στην ίδια περιοχή, στον ίδιο κλάδο ή σε εταιρείες που ανταγωνίζονται για εργαζόμενους με παρόμοιες δεξιότητες. Διεξάγουν εκτεταμένες έρευνες μισθών για τη διατήρηση του κόστους αποζημίωσης σύμφωνα με την τρέχουσα οικονομική κατάσταση και τα προβλεπόμενα έσοδα του οργανισμού.

- ***Αναλύοντας τα οφέλη***

Οι ειδικοί των ωφελειών μπορούν να μειώσουν το κόστος της επιχείρησης που σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών, την τριβή και την πρόσληψη εργαζομένων αντικατάστασης. Είναι σημαντικές για τον οργανισμό επειδή διαθέτουν τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία που είναι απαραίτητες για να διαπραγματευτούν τα πακέτα που φέρνουν όφελος για τους εργαζομένους, εντός του προϋπολογισμού του οργανισμού και σύμφωνα με τις οικονομικές συνθήκες. Είναι επίσης εξοικειωμένοι με τα πλεονεκτήματα των εργαζομένων που είναι πιθανότερο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους εργαζομένους. Αυτό μπορεί να μειώσει το κόστος της εταιρείας που σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών, την τριβή και την πρόσληψη εργαζομένων αντικατάστασης.

- ***Ασφάλεια και διαχείριση κινδύνων***

Οι εργοδότες έχουν υποχρέωση να παρέχουν ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Οι ειδικοί σε θέματα ασφάλειας και διαχείρισης κινδύνου στο χώρο εργασίας διαχειρίζονται τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς της εκάστοτε υπηρεσίας για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, διατηρώντας ακριβή αρχεία και αρχεία εργασίας και αναπτύσσοντας προγράμματα που μειώνουν τον αριθμό των τραυματισμών στο χώρο εργασίας και ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που κρίνεται επικίνδυνο το πεδίο δράσης τους (πχ λατομεία, εργαστήρια χημείας – πειραμάτων κ. ά) ακόμα και των θανάτων.

Οι ειδικοί για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας ασχολούνται επίσης με την προώθηση της ευαισθητοποίησης και την ασφαλή διαχείριση του επικίνδυνου εξοπλισμού και των επικίνδυνων χημικών προϊόντων.

- ***Ζητήματα αστικής ευθύνης***

Οι ειδικοί των σχέσεων εργασίας των εργαζομένων στο ανθρώπινο δυναμικό ελαχιστοποιούν την έκθεση του οργανισμού και την ευθύνη του σε σχέση με ισχυρισμούς περί αθέμιτων πρακτικών απασχόλησης. Προσδιορίζουν, διερευνούν και επιλύουν ζητήματα στο χώρο εργασίας, τα οποία, πολύ εύκολα θα μπορούσαν να ξεφύγουν από τον έλεγχο και να εμπλακούν την οργάνωση σε νομικά ζητήματα που αφορούν τους τοπικούς και τους κρατικούς νόμους κατά των διακρίσεων και της κάθε μορφής παρενόχλησης.

- ***Εκπαίδευση και ανάπτυξη***

Οι ειδικοί στον τομέα της κατάρτισης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συντονίζουν τον νέο προσανατολισμό των εργαζομένων, ένα ουσιαστικό βήμα στη σφυρηλάτηση μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου. Ο τομέας κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει επίσης εκπαίδευση που υποστηρίζει τις πρακτικές δίκαιης απασχόλησης της εταιρείας και της ανάπτυξη

των εργαζομένων για να προετοιμάσει τους επίδοξους ηγέτες/υπαλλήλους για τους εποπτικούς και διαχειριστικούς ρόλους.

- ***Ικανοποίηση των εργαζομένων***

Οι ειδικοί σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού των εργαζομένων βοηθούν τον οργανισμό να επιτύχει υψηλά επίπεδα απόδοσης, ηθικής και ικανοποίησης σε όλο το εργατικό δυναμικό, δημιουργώντας τρόπους ενίσχυσης της σχέσης μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου. Διαχειρίζονται έρευνες για τη γνώμη των εργαζομένων, διεξάγουν ομάδες εστίασης και αναζητούν πληροφορίες από τους εργαζομένους σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και τρόπους με τους οποίους ο εργοδότης μπορεί να διατηρήσει καλές σχέσεις εργασίας, προκειμένου να πετύχει διττό στόχο: από την μία πλευρά να υπάρχει καλό εργασιακό περιβάλλον ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αποδοτικοί και συνεπείς και από την άλλη να πετύχει τους στόχους της εταιρίας που στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της

- ***Προσλήψεις***

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται τη διαδικασία απασχόλησης από την επανεξέταση του ελέγχου έως τη σύνταξη συνεντεύξεων για την επεξεργασία νέων υπαλλήλων. Συνήθως, καθορίζουν τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους για την πρόσληψη υποψήφιων, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης των συστημάτων παρακολούθησης των αιτούντων που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού.

- ***Διαδικασίες πρόσληψης***

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζονται στενά με τους διαχειριστές προσλήψεων για την επίτευξη καλών αποφάσεων πρόσληψης, σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού όσο αφορά το εργατικό δυναμικό. Παρέχουν καθοδήγηση σε διευθυντικά στελέχη που δεν είναι εξοικειωμένα με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή τυποποιημένες διαδικασίες πρόσληψης για να εξασφαλίσουν

ότι η εταιρεία επεκτείνει τις προσφορές της σε κατάλληλους υποψηφίους και ικανούς ανθρώπους που θα προσφέρουν τα μέγιστα στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον.

- ***Διατήρηση συμμόρφωσης***

Οι εργαζόμενοι σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους νόμους περί κρατικής απασχόλησης αλλά και όλων των παρεμφερών νόμων. Συμπληρώνουν τα απαραίτητα έγγραφα για να τεκμηριώσουν την άποψη ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας είναι επιλέξιμοι να εργαστούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Ελέγχουν επίσης τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους για οργανισμούς που λαμβάνουν κρατικές ή συλλογικές συμβάσεις, διατηρώντας τα αρχεία καταγραφής αιτήσεων, τα γραπτά σχέδια θετικής δράσης και παρόμοιες αναλύσεις των αντίστοιχων θεμάτων.

1.12 Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει σημαντική δουλειά σε πολλές πτυχές της λειτουργίας μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει από μίσθωση κάποιου αντικειμένου που θεωρεί ότι θα βοηθήσει τους εργαζόμενους της επιχείρησης, μέχρι παροχές υπηρεσιών προς αυτούς αλλά και τους μηνιαίους τους μισθούς.

Οι διαθέσιμες θέσεις που υπάρχουν σε μια επιχείρηση για το συγκεκριμένο τμήμα αποτελούν ένα καλό βήμα στο να αρχίσει μία αξιολογη καριέρα. Και υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης μεταξύ των διαθέσιμων θέσεων για αρκετούς τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η μισθοδοσία ή τα μπόνους που δίνουν οι εταιρίες στους εργαζόμενους τους.

Αλλά η κορυφαία θέση στα περισσότερα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι η θέση του διευθυντή. Με αυτή τη θέση έρχεται ένας αξιολογος μισθός διευθυντή

ανθρώπινου δυναμικού, που καθιστά αυτή την καριέρα ελκυστική για εκείνους που έχουν ισχυρές ηγετικές ικανότητες¹⁷.

Ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ανώτερο μέλος της ομάδας ηγεσίας οποιασδήποτε εταιρείας ή οργανισμού. Είναι υπεύθυνος για τη μισθοδοσία, την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και την επίλυση των συγκρούσεων. Επίσης ένας διευθυντής ανθρωπίνων πόρων συνεργάζεται στενά με τους εργαζόμενους και τους εργοδότες, για να διασφαλίσει την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης. Ένας σημαντικός μηνιαίος μισθός κάνει τη θέση αυτή ελκυστική επιλογή σταδιοδρομίας.

1.12.1 Περιγραφή εργασίας

Ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού επιβλέπει όλες τις πτυχές των πρακτικών απασχόλησης και των σχέσεων των εργαζομένων. Η πρόσληψη ταλέντων, η συνέντευξη, η πρόσληψη γενικά των εργαζομένων αλλά και ο σωστός προσανατολισμός τους είναι βασικά καθήκοντα ενός διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Η διαμεσολάβηση ενός ατόμου ώστε να αποφευχθούν οι συγκρούσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και η διευκόλυνση των διευθυντικών στελεχών με την πειθαρχία και την εναρμόνιση των στόχων και σκοπών της εταιρίας με τους στόχους των εργαζομένων, εμπίπτει στις ευθύνες εργασίας ενός διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού.

Άλλα καθήκοντα, περιλαμβάνουν διαχείριση μισθοδοσίας, ασφαλιστικές παροχές, αναρρωτική άδεια ή αναπηρίας, αλλά και συμμόρφωση τους με την εργατική νομοθεσία. Στις μικρές επιχειρήσεις, ένας υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι υπεύθυνος για τις συνολικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού. Σε μεγάλες οργανώσεις, οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εποπτεύουν μια ομάδα επαγγελματιών που κατευθύνουν μεμονωμένους τομείς ειδικότητας.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού χειρίζονται τη συνολική διαχείριση του τμήματος. Άλλα μέλη της ομάδας ενδέχεται να ειδικευτούν σε μισθοδοσία,

¹⁷Dr Maier Ein Paradigmenwechsel bei leistungsabhängigen Prämien deutet sich an., 2018, πρόσβαση στο <http://www.drmaier-partner.de/en/news/article/das-ende-der-bonuszahlungen.html>

πρόσληψη, ενοικίαση, παροχές ή σε άλλους λειτουργικούς τομείς. Ο διευθυντής όμως, αναλαμβάνει την εποπτεία και την ηγεσία όλων αυτών των περιοχών.

Είναι κύρια δουλειά του, να βεβαιωθεί ότι όλα λειτουργούν ομαλά, ενώ οι υπόλοιποι εργαζόμενοι του τμήματος, υποστηρίζουν τις άλλες επιχειρηματικές μονάδες της εταιρείας.

1.12.2 Πώς αυτό μεταφράζεται σε καθημερινά καθήκοντα;

Η περιγραφή της εργασίας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης στο σύνολό της και τη διάρθρωση του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού. Θα συνεργαστεί με τα άλλα μέλη της ομάδας, παρέχοντας εποπτεία και καθοδήγηση. Ο διευθυντής ασχολείται επίσης με τις γενικές πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν τον τρόπο λειτουργίας όλων των τμημάτων. Ενδεχομένως να συμμετέχει στη δημιουργία και εφαρμογή νέων προγραμμάτων και πολιτικών στο πεδίο εφαρμογής του τμήματος του.

Ο διευθυντής μπορεί επίσης να χειριστεί πειθαρχικά ζητήματα ή συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας. Ενώ η εταιρεία μπορεί να έχει διαφορετικό μέλος του HR(τμήματος ανθρώπινου δυναμικού) για να χειριστεί αυτές τις διαμάχες, ο διευθυντής μπορεί να προσφέρει υποστήριξη ή ακόμα και να αναλάβει τη διαμεσολάβηση και να εκδώσει μία απόφαση. Μπορεί να συνεργαστεί και με άλλα διευθυντικά στελέχη μέσα στην εταιρεία για να τα συμβουλευτεί σχετικά με πιθανά ζητήματα επίλυσης προβλημάτων προσωπικού ή ακόμα και για την αποφυγή συγκρούσεων.

Μια άλλη σημαντική πτυχή της εργασίας του, είναι η συμμόρφωση των εργαζομένων. Οι νόμοι του κράτους από την μία πλευρά, αλλά και οι νόμοι που διέπουν μία ιδιωτική επιχείρηση από την άλλη, εκφράζουν πολλές διαφορετικές πτυχές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, που περιλαμβάνει από την εμπιστευτικότητα της εταιρίας που εργάζεται, μέχρι και τα απαιτούμενα οφέλη που πρέπει κάποιος να έχει. Ο διευθυντής του τμήματος πρέπει να διασφαλίσει ότι όλες οι ενέργειες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην εταιρεία συνολικά συμμορφώνονται με τους εν λόγω κανονισμούς και νόμους.

1.12.3 Απαιτήσεις εκπαίδευσης που χρειάζονται για την κάλυψη μίας τέτοιας συγκεκριμένης θέσης

Αν ο στόχος κάποιου είναι να γίνει υπάλληλος στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μίας εταιρίας και στην συνέχεια να γίνει διευθυντής, πρέπει να έχει ένα προπτυχιακό δίπλωμα στην διοίκηση επιχειρήσεων, με εξειδίκευση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Πολλά Πανεπιστήμια προσφέρουν προγράμματα σπουδών που επικεντρώνεται στις βασικές ικανότητες που σχετίζονται με τις πρακτικές του προσωπικού σε έναν οργανισμό. Τα αντίστοιχα πτυχία περιλαμβάνουν μαθήματα όπως το επιχειρηματικό δίκαιο, η διοίκηση και η ηγεσία, η ηθική αλλά και η επικοινωνία, καθώς επίσης και η ανάλυση δεδομένων.

Ένα επιπλέον πτυχίο, όπως ένα μεταπτυχιακό, θα αυξήσει σημαντικά την επιλογή σας ως διαχειριστής ανθρώπινου δυναμικού. Ένα Μ.Δ.Ε στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει εμπειρισταωμένη γνώση της οργανωτικής αξιολόγησης, του εργατικού δικαίου, των πρακτικών πολυμορφίας και ενσωμάτωσης, της εκτελεστικής επικοινωνίας και των εργασιακών σχέσεων. Μετά από έξι χρόνια εκπαίδευσης, θα είναι έτοιμοι να προσφέρουν εργασία σε έναν επικερδή επιχειρηματικό τομέα.

Αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι στον συγκεκριμένο χώρο, θα χρειαστούν τουλάχιστον πτυχίο πανεπιστημίου στον τομέα ή κάτι στενά συνδεδεμένο, όπως η χρηματοδότηση ή η διοίκηση επιχειρήσεων. Ορισμένες εταιρείες επιθυμούν υποψήφιους με δύο πτυχία προκειμένου να διευθύνουν το τμήμα. Η εμπειρία στον τομέα αυτό, είναι συνήθως μια απαίτηση για τις διευθυντικές θέσεις.

Ο διευθυντής ενός τέτοιου τμήματος μπορεί να πιστοποιήσει την ικανότητά του αλλά και την εμπειρία του στον εν λόγω τομέα, κερδίζοντας μια πιστοποίηση από μια εξέχουσα επαγγελματική ένωση. Ορισμένες οργανώσεις που προσφέρουν πιστοποιήσεις περιλαμβάνουν την Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το Διεθνές Ίδρυμα Σχεδίων Παροχών Εργαζομένων και το Ινστιτούτο Πιστοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ενώ τις περισσότερες φορές, αυτές οι πιστοποιήσεις δεν απαιτούνται, μπορεί να βοηθήσουν ένα διευθυντικό στέλεχος να εξελιχθεί στην ιεραρχία για μία μακροχρόνια και σίγουρη καριέρα.

Οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να χρειάζονται διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού για να χειρίζονται θέματα προσωπικού. Καθώς η οικονομική ανάπτυξη αυξάνεται, θα υπάρξει και η διαθεσιμότητα θέσεων διευθυντών τμημάτων των ανθρώπινων πόρων.

Η θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρει συνήθως πρόγραμμα πλήρους απασχόλησης που πέφτει κατά τις κανονικές εργάσιμες ώρες. Ένα περιβάλλον γραφείου είναι το συνηθισμένο περιβάλλον εργασίας, αλλά οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να χρειαστεί να επισκέπτονται διαφορετικά τμήματα όταν χειρίζονται θέματα στελέχωσης ή συναντιούνται με άλλους διευθυντές. Εάν η εταιρεία έχει πολλαπλά υποκαταστήματα, ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ταξιδεύει συχνά σε διαφορετικά μέρη και να ασχολείται με διαφορετικά θέματα κάθε φορά.

1.12.4 Τι προσφέρουν τα χρόνια πείρας και η εμπειρία στον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού.

Μόνο η εκπαίδευση δεν θα φέρει δουλειά ως διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Η εμπειρία είναι καθοριστική. Ο διευθυντής του συγκεκριμένου τμήματος πρέπει να έχει εργαστεί ώστε να αποκτήσει πολυετή εμπειρία σε μια εταιρία, που να έχει τμήμα ανθρώπινων πόρων, ώστε να μπορεί να καταλάβει εκ των έσω μια εσωτερική άποψη τι συμβαίνει σε καθημερινή βάση μέσα στην εταιρία. Μια θέση εισόδου σε ένα μεγαλύτερο οργανισμό είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να ξεκινήσει την σταδιοδρομία του.¹⁸

Αυτός που ενδιαφέρεται να εργαστεί στο χώρο πρέπει να έχει και τις κατάλληλες γνωριμίες.¹⁹ Πολλοί εξιδεικευμένοι σύμβουλοι υποστηρίζουν ότι τα πρώτα βήματα κοντά σε κάποιον ειδικό του είδους θα βοηθήσουν τον ενδιαφερόμενο να μάθει για την οργανωτική κουλτούρα και να τον βοηθήσει να σχεδιάσει την καριέρα του. Πρέπει όμως και ο υποψήφιος να επιλέξει μία ειδικότητα που θέλει να ασχοληθεί. Με τον τρόπο αυτό δεν χάνει χρόνο και αρχίζει να αποχτά αμέσως επαγγελματικά εφόδια.

¹⁸ https://www.randstad.gr/ημερομηνία_πρόσβασης_25/09/2018

¹⁹ http://www.studyCyprus.eu/easyconsole.cfm/id/457_ημερομηνία_πρόσβασης_25/09/2018

1.12.5 Τάση ανάπτυξης εργασίας

Δεδομένου ότι οι οργανώσεις θα χρειάζονται πάντοτε ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους για τη διαχείριση ζητημάτων προσωπικού, οι θέσεις διευθυντών ανθρωπίνων πόρων αναμένεται να αυξηθούν κατά 9% μέχρι το 2026.²⁰ Πρόκειται για μέσο ρυθμό ανάπτυξης. Οι θέσεις είναι ευρέως διαθέσιμες, αλλά ο μελετητής, δηλαδή ο Maier, πιστεύει ότι σε μεγάλες πόλεις την Αμερικής όπως το Σικάγο, η Νέα Υόρκη αλλά και το Λος Άντζελες έχουν τη μεγαλύτερη συγκέντρωση των θέσεων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

1.13 Προσόντα αποτελεσματικών στελεχών

1.13.1 Ορισμοί της έννοιας του manager

Πριν αναφερθούμε στα παρακάτω στοιχεία αναφέρουμε κάποιους ορισμούς για το τι σημαίνει η λέξη manager²¹ και ποιους ρόλους ή ευθυνότητες η συγκεκριμένη θέση έχει. Έτσι λοιπόν παραθέτουμε τα εξής:

1.13.2 Ο ρόλος του διευθυντή στο εσωτερικό του οργανισμού

Οι οργανισμοί είναι ιεραρχίες τίτλων. Ο οργανωτικός πίνακας ή η δομή της επιχείρησης και οι σχέσεις των θέσεων εργασίας και των ευθυνών, από την κορυφή προς τα κάτω, ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Αντιπρόεδρος, Διευθυντής, καθένας από τους οποίους εκτελεί ξεχωριστές και κρίσιμες λειτουργίες, επιτρέποντας στον οργανισμό να λειτουργεί τις υποχρεώσεις του και να αποκομίσει κέρδος.

²⁰ <http://www.drmaier-partner.de/en/news/article/das-ende-der-bonuszahlungen.html>
ημερομηνία πρόσβασης 25/09/2018

²¹ F. JOHN REH The Role and Responsibilities of a Manager (2018) προσβάσιμο στο
<https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-manager-2276096>

Όσο πιο ψηλά ανεβαίνει στις τάξεις της οργάνωσης, τόσο πιο μακριά μετακινείται από τις καθημερινές εργασίες και τις εργασίες των υπαλλήλων της επιχείρησης. Ενώ οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι και οι Αντιπρόεδροι επικεντρώνονται περισσότερο σε θέματα στρατηγικής, επενδύσεων και συνολικού συντονισμού, οι διευθυντές ασχολούνται άμεσα με τα άτομα που εξυπηρετούν τους πελάτες, παράγουν και πωλούν αγαθά ή υπηρεσίες της επιχείρησης και παρέχουν εσωτερική υποστήριξη σε άλλες ομάδες.

Επιπλέον, ο διαχειριστής ενεργεί ως γέφυρα μεταξύ ανώτερων στελεχών για τη μετάφραση στρατηγικών και στόχων υψηλότερου επιπέδου σε επιχειρησιακά σχέδια που οδηγούν την επιχείρηση. Ο προκλητικός ρόλος του διαχειριστή είναι υπεύθυνος για τα ανώτερα στελέχη για τις επιδόσεις και στους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής για καθοδήγηση, κίνητρα και υποστήριξη. Είναι σύνηθες για τους διαχειριστές να αισθάνονται σαν να τράβηξαν μεταξύ των απαιτήσεων των κορυφαίων ηγετών και των αναγκών των ατόμων που εκτελούν το έργο της επιχείρησης.

1.13.3 Το έργο του Διευθυντή²²

Έχετε παρακολουθήσει ποτέ το "τρυπάνι" στο τσίρκο; Αυτό είναι το άτομο που τοποθετεί ένα σπαστό πιάτο σε ένα ραβδί και ξεκινά να το γυρίζει. Ο διασκεδαστής επαναλαμβάνει αυτό το έργο μια ντουζίνα ή περισσότερες φορές, και στη συνέχεια τρέχει γύρω και προσπαθεί να κρατήσει όλα τα πιάτα όρθια χωρίς να αφήσει οποιαδήποτε συντριβή στο πάτωμα. Σε πολλές περιπτώσεις, ο ρόλος του διευθυντή εξομοιώνεται με αυτό το "spinner". Οι λειτουργίες του διαχειριστή είναι πολλές και ποικίλες, όπως:

- Μίσθωση και στελέχωση.
- Εκπαίδευση νέων υπαλλήλων.
- Προπαίδευση και ανάπτυξη υφιστάμενων υπαλλήλων.
- Αντιμετώπιση προβλημάτων απόδοσης και τερματισμών.
- Υποστήριξη επίλυσης προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.
- Διεξαγωγή έγκαιρων αξιολογήσεων απόδοσης.

²² Art Perry, Practical lessons in Leadership, Trafford Publications, North America, 2007, pp15-60

- Μετατρέποντας τους εταιρικούς στόχους σε λειτουργικούς και ατομικούς στόχους.
- Παρακολούθηση των επιδόσεων και έναρξη δράσης για την ενίσχυση των αποτελεσμάτων.
- Παρακολούθηση και έλεγχος εξόδων και προϋπολογισμών.
- Παρακολούθηση και αναφορά καρτών αποτελεσμάτων σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη.
- Προγραμματισμός και ρύθμιση στόχων για μελλοντικές περιόδους.

Η καθημερινή δουλειά του διαχειριστή είναι γεμάτη με συνεχείς αλληλεπιδράσεις. Πολλοί διευθυντές ξυπνούν νωρίς το πρωί για να ολοκληρώσουν τις αναφορές τους, να ελέγξουν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και να ενημερώσουν τις λίστες εργασιών τους. Δεν υπάρχει ποτέ μια βαρετή στιγμή ,πόσο μάλλον χρόνος για μια ήσυχη περισυλλογή στη ζωή των περισσότερων διαχειριστών.

1.13.4 Τύποι διαχειριστών

Οι διαχειριστές είναι συνήθως υπεύθυνοι για μια συγκεκριμένη λειτουργία ή τμήμα εντός του οργανισμού. Από τη λογιστική μέχρι το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την υποστήριξη πελατών, τη μηχανική, την ποιότητα και όλες τις άλλες ομάδες, ένας διευθυντής είτε οδηγεί μια ομάδα απευθείας είτε οδηγεί μια ομάδα εποπτών που καθοδηγούν τις ομάδες.

Εκτός από τον παραδοσιακό ρόλο του διαχειριστή του τμήματος ή του λειτουργικού, υπάρχουν και διευθυντές προϊόντων και έργων που είναι υπεύθυνοι για μια σειρά δραστηριοτήτων ή πρωτοβουλιών. Αυτοί οι άτυποι διευθυντές ασχολούνται με διάφορες λειτουργίες και προσλαμβάνουν μέλη ομάδας από τις διάφορες ομάδες για προσωρινές και μοναδικές πρωτοβουλίες.

1.13.5 Διάρκεια του ελέγχου

Η φράση "έκταση ελέγχου" αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων που αναφέρονται απευθείας σε κάποιον συγκεκριμένο διαχειριστή. Μία από τις τάσεις των τελευταίων ετών ήταν η μείωση του αριθμού των διευθυντικών στελεχών σε έναν οργανισμό και η αύξηση του αριθμού των άμεσων εκθέσεων που εργάζονται για τα υπόλοιπα στελέχη.

Ένας διαχειριστής δεν έχει πάνω από έξι έως οκτώ άμεσες αναφορές, αν και πολλοί έχουν δέκα ή ακόμα και είκοσι άτομα που ευθύνονται καθημερινά. Μικρότερος έλεγχος επιτρέπει αυξημένη υποστήριξη για την κατάρτιση, την καθοδήγηση και την ανάπτυξη. Η μεγαλύτερη κλίμακα μειώνει την αποτελεσματικότητα του διευθυντή για την υποστήριξη των άμεσων εκθέσεων του.

1.13.6 Αρχή του Διευθυντή

Ένας διαχειριστής μπορεί να έχει την εξουσία να μισθώνει ή να απολύει εργαζομένους ή να τους προωθεί. Σε μεγαλύτερες εταιρείες, ένας διαχειριστής μπορεί μόνο να συστήσει μια τέτοια ενέργεια στο επόμενο επίπεδο διοίκησης. Ο διαχειριστής έχει την εξουσία να αλλάζει τις εργασίες εργασίας των μελών της ομάδας.

1.13.7 Βασικές Δεξιότητες του Διευθυντή²³

Οι διαχειριστές πρέπει να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις παρακάτω σημαντικές δεξιότητες:

- **Ηγεσία:** Πρέπει να είναι σε θέση να ορίσει προτεραιότητες και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας του. Αυτό περιλαμβάνει αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων. Να είναι πηγή ενέργειας, ευαισθησίας και εμπιστοσύνης. Εξάλλου οι αποτελεσματικοί ηγέτες εργάζονται καθημερινά για να αναπτύξουν μέλη της

²³ Art Petty, ο.π.

ομάδας μέσω θετικών ανατροφοδοτήσεων, εποικοδομητικών ανατροφοδοτήσεων και καθοδήγησης

- **Επικοινωνία:** Να επικοινωνεί αποτελεσματικά με όλες τις εφαρμογές μεταξύ των μικρών ομάδων, των μεγάλων ομάδων, με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα κοινωνικά μέσα και να κατανοεί ότι η πιο σημαντική πτυχή της επικοινωνίας είναι η ακρόαση.
- **Συνεργασία:** Να είναι πρόθυμος να συνεργαστεί μέσω υποστήριξης λειτουργικών προσπαθειών και μοντέλων συνεργατικών συμπεριφορών για να δώσει το παράδειγμα στα μέλη της ομάδας του.
- **Κριτική σκέψη:** Να προσπαθεί να καταλαβαίνει πού και πώς τα σχέδιά του ταιριάζουν στη μεγαλύτερη εικόνα για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά του. Να αναθεωρεί τις προτεραιότητες υπό το φως των μεγαλύτερων στόχων και φυσικά να μπορεί να μεταφράσει αυτήν την κατανόηση σε σημαντικούς στόχους και στόχους για τα μέλη της ομάδας του.
- **Χρηματοοικονομική Διαχείριση:** Να μάθει τη γλώσσα των αριθμών. Οι διαχειριστές πρέπει να προσπαθούν να κατανοήσουν πώς επενδύονται τα κεφάλαια της εταιρείας και να διασφαλίσουν ότι οι επενδύσεις αυτές θα αποφέρουν καλή απόδοση για την επιχείρηση. Ενώ δεν χρειάζεται να είναι λογιστής για να είναι διαχειριστής, είναι επιτακτική ανάγκη να μάθει και να εφαρμόζετε τα βασικά.
- **Διαχείριση Έργων:** Όλα όσα κάνουνε είναι κάτι καινούργιο σε έναν οργανισμό και δημιουργείται με τη μορφή έργων. Οι σημερινοί διευθυντές κατανοούν και αξιοποιούν τις επίσημες πρακτικές διαχείρισης έργων για να εξασφαλίσουν την έγκαιρη ολοκλήρωση και τον κατάλληλο έλεγχο των πρωτοβουλιών.

1.13.8 Η κατώτατη γραμμή-μια καριέρα στη διαχείριση

Το έργο της διοίκησης χωρίζεται στις δραστηριότητες γύρω από το σχεδιασμό, την καθοδήγηση, την οργάνωση και τον έλεγχο, και το έργο ενός διευθυντή περιλαμβάνει όλους αυτούς τους τομείς. Όποιος επιθυμεί να κινηθεί στη διοίκηση ως σταδιοδρομία θα πρέπει να αναπτύξει και να παρουσιάσει ισχυρές τεχνικές και λειτουργικές

δεξιότητες ,δηλαδή να γίνει ειδικός στον τομέα σας και να έχει μια ισχυρή αγάπη για αλληλεπίδραση, υποστήριξη και καθοδήγηση άλλων.

1.13.9 Διευθυντές

Έχουμε την τάση να σκεφτόμαστε τους διαχειριστές με βάση τη θέση τους σε έναν οργανισμό. Αυτό μας λέει λίγο για το ρόλο τους και τη φύση των ευθυνών τους. Το παρακάτω σχήμα συνοψίζει τις ιστορικές και σύγχρονες απόψεις των οργανώσεων σε σχέση με τους ρόλους των διευθυντών.²⁴

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή ιεραρχική σχέση μεταξύ στελεχών διοίκησης και στελεχών και υπαλλήλων, στη σύγχρονη οπτική γωνία, τα κορυφαία στελέχη υποστηρίζουν και εξυπηρετούν άλλους διευθυντές και υπαλλήλους (μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται ενδυνάμωση), όπως τελικά υπάρχει ο οργανισμός εξυπηρετώντας τους πελάτες . Η ενδυνάμωση είναι η διαδικασία που επιτρέπει σε ένα άτομο να σκέφτεται, να συμπεριφέρεται, να αναλαμβάνει δράση και να ελέγχει την εργασία και τη λήψη αποφάσεων με αυτόνομους τρόπους.

Τόσο στις παραδοσιακές όσο και στις σύγχρονες απόψεις της διοίκησης, παραμένει η ανάγκη για διαφορετικούς τύπους διαχειριστών. Τα κορυφαία στελέχη είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη της στρατηγικής του οργανισμού και για τη διαχείριση του οράματος και της αποστολής του. Ένα δεύτερο σύνολο διαχειριστών περιλαμβάνει λειτουργικούς, ομαδικούς και γενικούς διευθυντές.

Οι λειτουργικοί διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας περιοχής, όπως η λογιστική ή η εμπορία. Οι υπεύθυνοι εποπτείας ή οι υπεύθυνοι ομάδων είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό μιας υποομάδας συγκεκριμένης λειτουργίας ή μιας ομάδας αποτελούμενης από μέλη από διαφορετικά μέρη του οργανισμού. Μερικές φορές θα ακούτε τις διακρίσεις που γίνονται μεταξύ των διευθυντών γραμμών και προσωπικού.

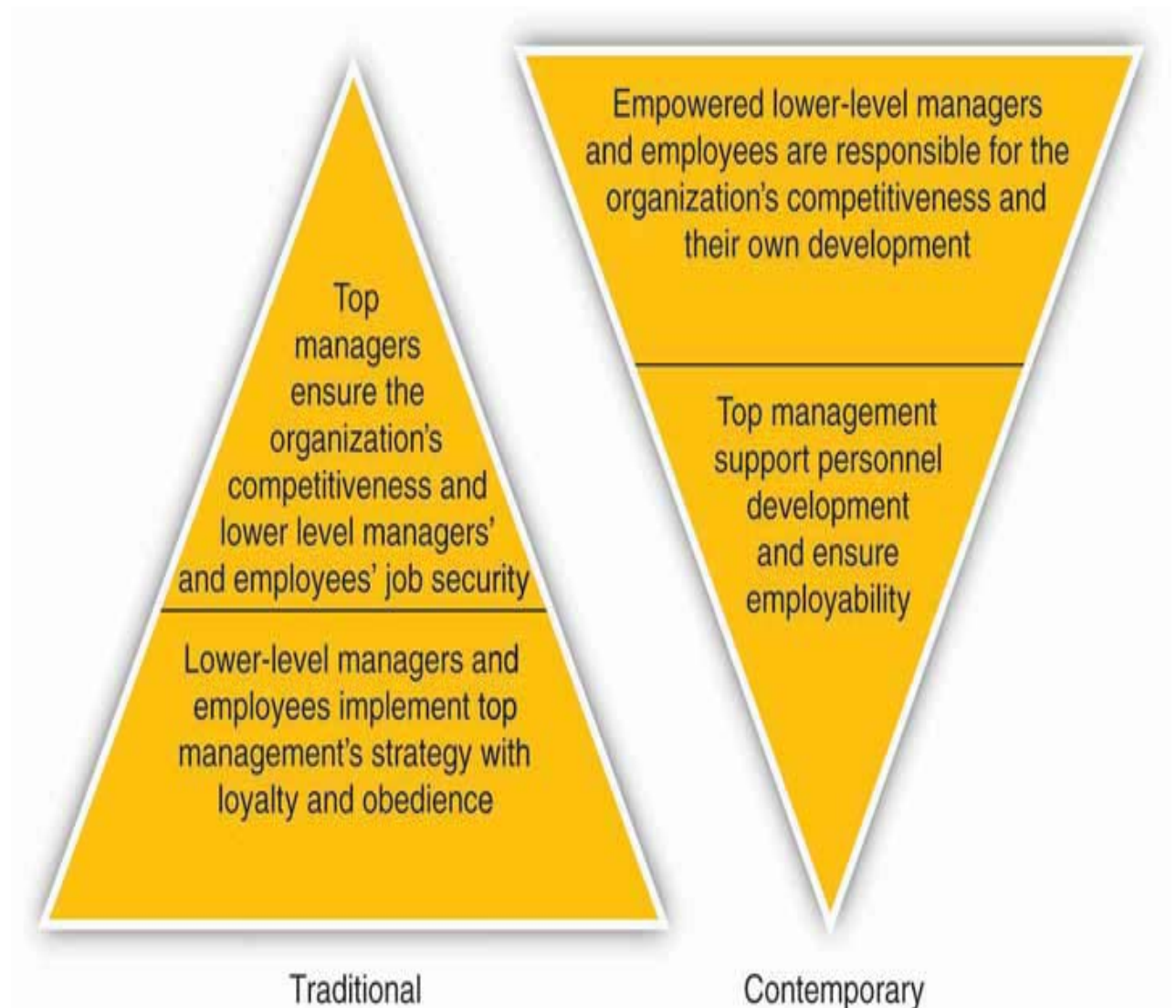
Ο διευθυντής γραμμής οδηγεί μια λειτουργία που συμβάλλει άμεσα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που δημιουργεί ο οργανισμός. Για παράδειγμα, ένας υπεύθυνος

²⁴ Ghoshal & Barlett, A new manifesto for management, Sloan Management Review; Cambridge Vol. 40, Iss. 3, (Spring 1999): 9-20.

γραμμής (συχνά αποκαλούμενος προϊόν ή διαχειριστής υπηρεσιών) της Procter & Gamble (P & G) είναι υπεύθυνος για την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την κερδοφορία της σειράς απορρυπαντικών προϊόντων Tide. Ο διευθυντής προσωπικού, αντίθετα, οδηγεί σε μια λειτουργία που δημιουργεί έμμεσες εισροές. Για παράδειγμα, η χρηματοδότηση και η λογιστική είναι κρίσιμες οργανωτικές λειτουργίες, αλλά δεν παρέχουν συνήθως εισροή στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζει ένας πελάτης, όπως ένα κουτί απορρυπαντικού Tide. Αντ' αυτού, εξυπηρετούν έναν υποστηρικτικό ρόλο. Ένας υπεύθυνος έργου έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, την εκτέλεση και το κλείσιμο κάθε έργου. Οι διαχειριστές έργων βρίσκονται συχνά στην κατασκευή, την αρχιτεκτονική, τη διαβούλευση, τη δικτύωση υπολογιστών, τις τηλεπικοινωνίες ή την ανάπτυξη λογισμικού.

Ένας γενικός διευθυντής είναι κάποιος που είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση μιας σαφώς αναγνωρίσιμης μονάδας παραγωγής εσόδων, όπως είναι ένα κατάστημα, μια επιχειρηματική μονάδα ή μια γραμμή προϊόντων. Οι γενικοί διευθυντές πρέπει συνήθως να λαμβάνουν αποφάσεις σε διάφορες λειτουργίες και να έχουν ανταμοιβές που συνδέονται με την απόδοση ολόκληρης της μονάδας (δηλ., Κατάστημα, επιχειρηματική μονάδα, γραμμή προϊόντων κ.λπ.).

Οι γενικοί διευθυντές αναλαμβάνουν την κατεύθυνση από τα ανώτατα στελέχη τους. Πρέπει πρώτα να καταλάβουν το γενικό σχέδιο των στελεχών για την εταιρεία. Κατόπιν θέτουν συγκεκριμένους στόχους για τα δικά τους τμήματα για να ταιριάζουν με το σχέδιο. Ο γενικός διευθυντής παραγωγής, για παράδειγμα, μπορεί να χρειαστεί να αυξήσει ορισμένες σειρές προϊόντων και να καταργήσει άλλες. Οι γενικοί διευθυντές πρέπει να περιγράψουν σαφώς τους στόχους τους στο προσωπικό υποστήριξής τους.



Πηγή: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-3-who-are-managers/>

1.13.10 Η Φύση των Διευθυντικών Εργασιών

Οι διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για τη διεξαγωγή αποτελεσματικών δραστηριοτήτων με και μέσω άλλων ανθρώπων και για τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω της εκτέλεσης τεσσάρων βασικών λειτουργιών διαχείρισης: σχεδιασμός, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχος. Και τα δύο σύνολα διαδικασιών χρησιμοποιούν ανθρώπινους, οικονομικούς και υλικούς πόρους.

Φυσικά, μερικοί διαχειριστές είναι καλύτεροι από άλλους για να το επιτύχουν αυτό. Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες σχετικά με το τι πραγματικά κάνουν οι διαχειριστές, οι πιο διάσημοι από αυτούς που διεξήγαγε ο καθηγητής Henry Mintzberg στις αρχές της δεκαετίας του 1970²⁵. Μία εξήγηση για τη διαρκή επιρροή του Mintzberg είναι ίσως ότι η φύση των διαχειριστικών εργασιών έχει αλλάξει ελάχιστα από τότε, εκτός από τη μετάβαση σε μια ενισχυμένη σχέση μεταξύ κορυφαίων διευθυντικών στελεχών και άλλων στελεχών και υπαλλήλων και τις προφανείς αλλαγές στην τεχνολογία και την εκθετική αύξηση πολλές πληροφορίες.

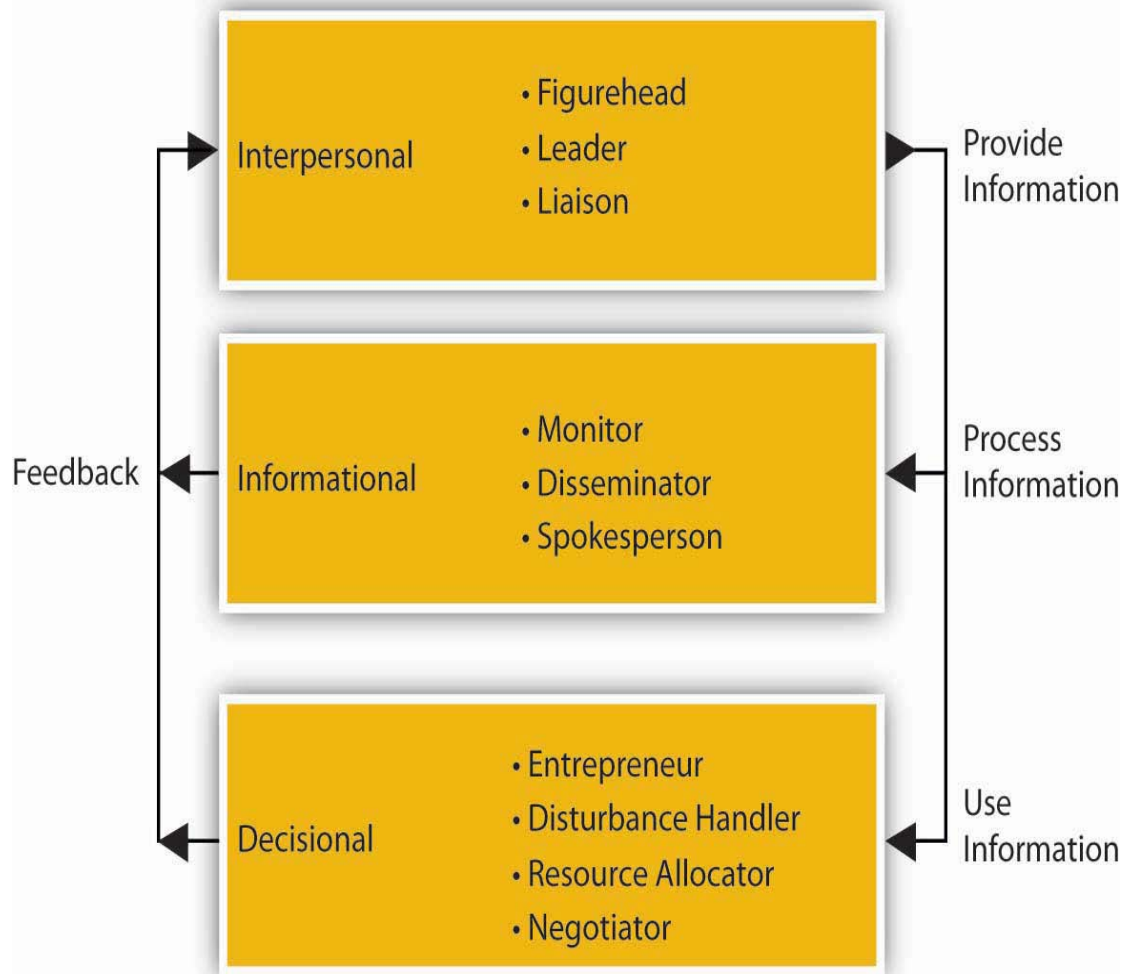
Αφού παρακολούθησε τους διευθυντές για αρκετές εβδομάδες, ο Mintzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, για να ανταποκριθούν στις πολλές απαιτήσεις της άσκησης των καθηκόντων τους, οι διαχειριστές αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους. Ένας ρόλος είναι ένα οργανωμένο σύνολο συμπεριφορών και ο Mintzberg προσδιόρισε 10 ρόλους κοινούς για το έργο όλων των διαχειριστών. Όπως συνοψίζεται στο παρακάτω σχήμα, οι 10 ρόλοι χωρίζονται σε τρεις ομάδες: διαπροσωπικές, ενημερωτικές και αποφάσεις.

Οι ενημερωτικοί ρόλοι συνδέουν όλες τις διευθυντικές εργασίες μαζί. Οι διαπροσωπικοί ρόλοι εξασφαλίζουν ότι παρέχονται πληροφορίες. Οι ρόλοι λήψης αποφάσεων κάνουν σημαντική χρήση των πληροφοριών. Η απόδοση των διαχειριστικών ρόλων και οι απαιτήσεις αυτών των ρόλων μπορούν να παιχτούν σε διαφορετικούς χρόνους από τον ίδιο διαχειριστή και σε διαφορετικούς βαθμούς, ανάλογα με το επίπεδο και τη λειτουργία της διοίκησης. Οι 10 ρόλοι περιγράφονται μεμονωμένα, αλλά αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σύνολο.

Οι τρεις διαπροσωπικοί ρόλοι αφορούν κυρίως τις διαπροσωπικές σχέσεις. Στον ρόλο της φιγούρας, ο διευθυντής εκπροσωπεί την οργάνωση σε όλα τα ζητήματα της διατύπωσης. Ο διευθυντής ανώτατου επιπέδου αντιπροσωπεύει την εταιρεία νόμιμα και κοινωνικά με εκείνους εκτός του οργανισμού. Ο επιβλέπων εκπροσωπεί την ομάδα εργασίας στην ανώτερη διοίκηση και την ανώτερη διοίκηση στην ομάδα εργασίας. Στο ρόλο σύνδεσης, ο διαχειριστής αλληλεπιδρά με τους συνομηλίκους και τους ανθρώπους εκτός του οργανισμού. Ο διαχειριστής ανώτατου επιπέδου χρησιμοποιεί το ρόλο σύνδεσης για να κερδίζει ευνοϊκές πληροφορίες και

²⁵ Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. pp1-7

πληροφορίες, ενώ ο επόπτης το χρησιμοποιεί για να διατηρεί τη ροή εργασίας ρουτίνας. Ο ηγέτης καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και των εργαζομένων.



Πηγή: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-3-who-are-managers/>

Οι άμεσες σχέσεις με τους ανθρώπους στους διαπροσωπικούς ρόλους τοποθετούν τον διαχειριστή σε μια μοναδική θέση για να πάρει πληροφορίες. Έτσι, οι τρεις ενημερωτικοί ρόλοι ασχολούνται πρωτίστως με τις πτυχές πληροφόρησης του διοικητικού έργου. Στον ρόλο της οθόνης, ο διαχειριστής λαμβάνει και συλλέγει πληροφορίες. Στον ρόλο του διαδόχου, ο διαχειριστής μεταδίδει ειδικές πληροφορίες στον οργανισμό.

Ο διαχειριστής ανώτερου επιπέδου λαμβάνει και μεταδίδει περισσότερες πληροφορίες από άτομα εκτός του οργανισμού από τον επιβλέποντα. Στον ρόλο του εκπροσώπου, ο διαχειριστής διαδίδει τις πληροφορίες του οργανισμού στο περιβάλλον του. Έτσι, ο διαχειριστής ανώτατου επιπέδου θεωρείται ως ειδικός του κλάδου, ενώ ο επιβλέπων θεωρείται ειδικός της μονάδας ή του τμήματος.

Η μοναδική πρόσβαση σε πληροφορίες τοποθετεί τον διαχειριστή στο κέντρο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Υπάρχουν τέσσερις διευθυντικοί ρόλοι που διαδραματίζουν οι διαχειριστές. Στον επιχειρηματικό ρόλο, ο διαχειριστής κινεί την αλλαγή. Στο ρόλο διαχειριστή διαταραχών, ο διαχειριστής ασχολείται με απειλές προς τον οργανισμό. Στον ρόλο του καταμετρητή πόρων, ο διαχειριστής επιλέγει πού θα εκτελέσει τις προσπάθειες του οργανισμού. Στο ρόλο του διαπραγματευτή, ο διαχειριστής διαπραγματεύεται εξ ονόματος του οργανισμού. Ο διαχειριστής υψηλού επιπέδου λαμβάνει τις αποφάσεις σχετικά με τον οργανισμό στο σύνολό του, ενώ ο επιβλέπων λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την ιδιαίτερη μονάδα εργασίας του.

Ο επιβλέπων manager εκτελεί αυτούς τους διευθυντικούς ρόλους αλλά με διαφορετική έμφαση από τους ανώτερους διαχειριστές. Η εποπτεία της διοίκησης είναι πιο επικεντρωμένη και βραχυπρόθεσμα στις προοπτικές. Επομένως, ο ρόλος του γίνεται λιγότερο σημαντικός και ο ρόλος του χειριστή διαταραχών και των διαπραγματευτών αυξάνεται σημαντικά για τον επιβλέποντα. Δεδομένου ότι η ηγεσία διαπερνά όλες τις δραστηριότητες, ο ηγέτης είναι μεταξύ των σημαντικότερων όλων των ρόλων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Τι σημαίνουν όμως τα συμπεράσματα του Mintzberg σχετικά με τη φύση του διαχειριστικού έργου αναφέρει ο συγγραφέας στην έρευνά του; Από τη μία πλευρά, το διευθυντικό έργο είναι η ψυχή των περισσότερων οργανισμών, επειδή χρησιμεύει στην παρακίνηση των ατόμων να κάνουν εκπληκτικά πράγματα. Το διοικητικό έργο είναι συναρπαστικό και είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ότι θα υπάρξει ποτέ έλλειψη ζήτησης για ικανούς, δραστήριους διαχειριστές.

Από την άλλη πλευρά, οι εργασίες διαχείρισης είναι αναγκαστικά γρήγορες και κατακερματισμένες, όπου οι διαχειριστές σε όλα τα επίπεδα εκφράζουν τη γνώμη ότι πρέπει να επεξεργάζονται πολύ περισσότερες πληροφορίες και να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις από ό, τι θα μπορούσαν ποτέ να φανταστούν. Έτσι, όπως και οι πιο επιτυχημένες οργανώσεις φαίνεται να έχουν καλά διαμορφωμένες και καλά

εκτελεσμένες στρατηγικές, υπάρχει επίσης μια μεγάλη ανάγκη για τα στελέχη να έχουν καλές στρατηγικές για τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσουν το έργο τους.

1.14 Ποια είναι τα προσόντα για στελέχη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρία

Τα στελέχη , όπως οι επικεφαλής λειτουργοί, οι διαχειριστές επιχειρήσεων και οι υπεύθυνοι πωλήσεων ,συντονίζουν τις δραστηριότητες των τμημάτων ή των εταιρειών τους, θέτουν στόχους επιδόσεων και καθορίζουν στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι ευθύνες που απορρέουν από μία τέτοια θέση, τους χορηγούν τους υψηλότερους μισθούς στις επιχειρήσεις τους. Παρόλο που ενδέχεται να έχουν αποκτήσει πτυχία πανεπιστημίων ή κολλεγίων, απαιτούν πιο εκτεταμένα προσόντα από μια εκπαίδευση για να εξασφαλίσουν και να διατηρήσουν τις υψηλές θέσεις τους.

1.14.1 Προσόντα

Ένα από τα σημαντικότερα προσόντα για τα στελέχη του συγκεκριμένου τμήματος είναι οι δεξιότητες ηγεσίας, λόγω του ρόλου τους στη διαχείριση ανθρώπινων αναγκών, δεξιοτήτων, υλικών, αλλά και θεμάτων που σχετίζονται με τον χρόνο και τις ανθρώπινες συμπεριφορές. Πρέπει να είναι σε θέση να μεταβιβάζουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα σε κάθε εργαζόμενο της εταιρίας, ώστε να μπορούν να επικεντρωθούν στον προγραμματισμό και τη στρατηγική αφήνοντας τους υπαλλήλους της εταιρίας να εργαστούν στο τμήμα τους και να αναπτύξουν τις δραστηριότητες και τις ικανότητές τους.

Πρέπει να διαχειρίζονται το χρόνο τους με σύνεση επειδή συχνά συμπίπτουν διάφορα καθήκοντα ταυτόχρονα - και προς τη δική τους κατεύθυνση - για να επιτύχουν τους στόχους τους. Οφείλουν να είναι σε θέση να εξετάσουν τις εκάστοτε επιλογές που έχουν στην διάθεσή τους, να επιλέξουν την καλύτερη εναλλακτική λύση, και στη συνέχεια να γνωστοποιήσουν τις αποφάσεις τους για να εμπνεύσουν

τους άλλους να ενεργήσουν.²⁶ Οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης που έχουν αποκτήσει, είναι επίσης σημαντικές, καθώς εξισορροπούν τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις πολλών υφισταμένων και πολλών τμημάτων.

- **Εκπαίδευση**

Τα εκπαιδευτικά προσόντα των στελεχών των συγκεκριμένων τμημάτων, διαφέρουν ανάλογα με τη θέση και τη βιομηχανία, αλλά η ελάχιστη απαίτηση είναι πτυχίο στην επιχειρηματική διοίκηση, ή γενικά τη διοίκηση επιχειρήσεων, ακόμα και τη δημόσια διοίκηση. Ορισμένες βιομηχανίες, όπως το λιανικό εμπόριο, επιτρέπουν σε όσους δεν έχουν πτυχίο να ξεπεράσουν το παραπάνω εμπόδιο και να προχωρήσουν βασισμένοι σε άλλο .

Πολλοί μπορούν να αποκτήσουν τις επιχειρηματικές τους γνώσεις σε προγράμματα διαχείρισης-κατάρτισης που διδάσκουν θέματα όπως η κατάρτιση του προϋπολογισμού, η σωστή επικοινωνία που μπορεί να έχει ένα στέλεχος μιας εταιρίας με τους υφισταμένους του, αλλά και οι πολιτικές και οι διαδικασίες που ισχύουν σε μία μεγάλη και πολυπληθή εταιρία. Πολλά ανώτατα στελέχη έχουν επίσης πτυχίο διοίκησης επιχειρήσεων ή ακόμα πιο εξειδικευμένα πτυχίο σε συγκεκριμένη κατηγορία διοίκησης όπως σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Αν και η πιστοποίηση στους παραπάνω κλάδους δεν απαιτείται για τα στελέχη, είναι διαθέσιμη από το Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Επαγγελματικών Διευθυντών. Αυτή η πιστοποίηση μπορεί να δείξει ικανότητα και να επιταχύνει την ανάβαση στην εταιρική σκάλα.

- **Εμπειρία**

Είναι κατανοητό ότι στον συγκεκριμένο χώρο κανείς δεν έχει επιτύχει χωρίς προσπάθεια και χωρίς κόπο και θυσίες. Απαιτείται χρόνος για την απορρόφηση των

²⁶ Bruce et al, Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes, 2012, πρόσβαση στο

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902612000602>

απαραίτητων δεξιοτήτων. Τα πιο επιτυχημένα στελέχη έχουν συγκεντρώσει πολλά χρόνια εμπειρίας και είναι σε θέση να παρουσιάσουν πιο υπεύθυνη θέση στο συγκεκριμένο τομέα που αναφέρεται στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Οι εκπαιδευόμενοι ή υπάλληλοι που τώρα ξεκινούν την καριέρα τους, μπορούν να παρουσιάσουν πρώτα τις διοικητικές τους δεξιότητες, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης από μόνοι τους. Μπορούν να αποκτήσουν την ευθύνη για τα έργα που μπορεί να αναπτυχθούν με πολυπλοκότητα και να πάρουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Εκείνοι που αρχίζουν ως τεχνικοί ή υπάλληλοι μπορεί να γίνουν με τον καιρό υπεύθυνοι για μερικούς υφισταμένους πριν προωθηθούν στον επικεφαλής του τμήματος και τελικά στον διευθυντή των υποκαταστημάτων ή της εταιρείας.

1.15 Μισθοί

Οι πληροφορίες μισθών από το Γραφείο Στατιστικών Εργασίας²⁷ δείχνουν πώς οι τίτλοι των εκτελεστικών στελεχών μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλούς μισθούς. Από τον Μάιο του 2011, ο μέσος γενικός εργαζόμενος έκανε 45.230 δολάρια ετησίως ή 21.74 δολάρια ανά ώρα. Ο μέσος μάνατζερ κέρδισε περισσότερο από το διπλάσιο του ποσού αυτού σε \$ 107.410 ετησίως ή \$ 44.65 ανά ώρα. Εκείνοι οι μισθοί που είχαν την υψηλότερη θέση σε μια εταιρεία, εκείνη του διευθύνοντος συμβούλου, έφτασαν τα \$ 176.550 ετησίως, ή \$ 84.88 ανά ώρα.

Πίσω από αυτούς ως δευτερόλεπτα στην διοίκηση ήταν οι γενικοί διευθυντές των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίοι κατά μέσο όρο κέρδισαν σε ετήσια βάση \$ 114.490 ή \$ 55.04 ανά ώρα. Οι συνήθεις θέσεις εργασίας και οι μισθοί του τμήματος εργασίας περιλάμβαναν διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι έκαναν 108.600 δολάρια ετησίως ή 52.21 δολάρια το χρόνο. Τέλος να αναφερθούμε στους διευθυντές πωλήσεων, οι οποίοι έλαβαν 116.860 δολάρια ετησίως ή 56.18 δολάρια ανά ώρα, καθώς επίσης και οι διαχειριστές ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι οποίοι έκαναν 125.660 δολάρια ετησίως ή 60.41 δολάρια ανά ώρα.

1.16 2016 Συμπληρωματικές πληροφορίες μισθών για κορυφαία στελέχη

²⁷ <https://www.bls.gov/bls/newsrels.htm#OEP> ημερομηνία πρόσβασης 27/09/2018

Τα κορυφαία στελέχη κέρδισαν ένα μέσο ετήσιο μισθό ύψους 109.140 δολαρίων το 2016, σύμφωνα με το Γραφείο Στατιστικής Εργασίας των ΗΠΑ. Σε χαμηλότερες κλίμακες, τα κορυφαία στελέχη κέρδισαν το 25ο εκατοστημόριο μισθό τους ύψους 70.800 δολαρίων. Το 2016, 2.572.000 άνθρωποι απασχολούνται στις Η.Π.Α. ως ανώτατα στελέχη.

Μέρος Β- Ναυτιλιακές επιχειρήσεις

2.1 Λόγος ενασχόλησης κι ενδιαφέροντος σχετικά με την ναυτιλία και τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Τα λιμάνια είναι τα κύρια βιομηχανικά και εμπορικά εργαλεία για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των χωρών. Ο τομέας των λιμένων επηρεάζεται από τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που χαρακτηρίζονται από την ανάπτυξη απαιτήσεων

στις χώρες, μέσω των δεσμεύσεων των χωρών ελευθέρων συναλλαγών και των νέων πλαισίων της παγκοσμιοποίησης, στους νέους περιορισμούς και εξελίξεις στην ανάπτυξη οικονομικών, θεσμικών, τεχνολογικών, περιβαλλοντικών και θαλάσσιων μεταφορών .

Ως εκ τούτου, οι θαλάσσιοι λιμένες ήταν πάντα εύκολα προσαρμόσιμοι σε αλλαγές στις κοινωνικοοικονομικές τάσεις. Οι εξελίξεις αυτές δημιούργησαν ένα πολύ αβέβαιο και πολύπλοκο περιβάλλον για τους λιμένες και άλλαξαν θεμελιωδώς την έννοια του λιμένα. Το θαλάσσιο λιμάνι είναι ένα πολυδιάστατο σύστημα που συνδυάζεται μεταξύ της οικονομικής λειτουργίας, του συστήματος υποδομής, του γεωγραφικού χώρου και του εμπορίου. Επιπλέον, ένα θαλάσσιο λιμάνι διαχειρίζεται με σύνθετη νομική ιδέα και διαχειρίζεται μέσω ενός οργανωτικού μοντέλου που γεννά κυρίως την ανάγκη σύγκλισης του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

Οι μελέτες που κατά καιρούς έχουν γίνει, σκοπό έχουν να κάνουν κατανοητή την διαφορά της έννοιας του λιμανιού αλλά και ότι έχει συμβεί με την πάροδο του χρόνου και πάνω από διάφορες χώρες. Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, παλαιότεροι μελετητές όπως ο Wang το 1998, αλλά και επιπλέον ορισμένες συμπληρωματικές έρευνες επικεντρώθηκαν στη μεταρρύθμιση του λιμένα ή στις μεταρρυθμίσεις των λιμένων. Ο Wang δε, ήταν από τους πρώτους που εξέτασαν δομές διακυβέρνησης για την αντιμετώπιση συστημάτων λιμενικών υποδομών σε περιφερειακή κλίμακα²⁸.

Το επιχείρημα αυτό αναπτύχθηκε σε συνεργατικές ροές εγγράφων που ακολούθησαν. Η μελέτη των Wang & Slack το 2000 επεσήμανε ότι οι περιφερειακές δυνάμεις της ανακατανομής της κυκλοφορίας περιπλέκονται από τις θεσμικές μεταρρυθμίσεις, καθώς ένας ιδιωτικός φορέας τερματικού σταθμού στο λιμάνι του κόμβου μπορεί να έχει ταυτόχρονη περιφερειακή εγκατάσταση.

Επιπλέον, για πολιτικούς κύκλους σε μια περιοχή το σύστημα μπορεί να έχει φαινόμενα χωρικής συγκέντρωσης ή από-συγκέντρωσης πέραν των δυνάμεων της αγοράς πάλι κατά τους ίδιους συγγραφείς. Πρόσφατα, οι Wang & Olivier έχουν δείξει πως η θεσμική ολοκλήρωση του κινεζικού λιμενικού συστήματος έχει εκτρέψει την

²⁸ .J Wang, and D. Olivier, "La gouvernance des ports et la relation ville port en Chine: Port governance and port city interactions in China", *Scientif. Transp. Num.*, vol. 44, pp. 25-54.

ανάπτυξη λιμενικών υποδομών από την μορφολογία που προτείνεται από το Anyport.²⁹

Ειδικότερα, αυτοί οι συγγραφείς δείχνουν πώς οι κυβερνητικές πολιτικές δίνουν έμφαση στη χωρική ευθυγράμμιση μεταξύ των νέων εγκαταστάσεων εμπορευματοκιβωτίων βαθέων υδάτων και των ειδικών οικονομικών ζωνών. Άλλοι συγγραφείς παρείχαν μια εμπειρική μελέτη σχετικά με την ανάπτυξη λιμένων που έδειξαν την ανάπτυξη τερματικών φορέων στο πλαίσιο της διαχείρισης λιμένων με την εφαρμογή μοντέλου στοχαστικών συνόρων. Οι ίδιοι συγγραφείς ανέλυσαν την πρόσφατη ανάπτυξη ενός λιμενικού συστήματος στο Δέλτα του ποταμού Περλ, το οποίο θεμελίωσε ένα εξελιγμένο σύστημα από το ένα στάδιο στο άλλο.

Αυτές οι δύο έρευνες έδειξαν τη σημαντική σπουδαιότητα ενός λιμένα, ιδιαίτερα δε λιμένα που είναι παγκόσμιο διαμετακομιστικό κέντρο. Τα προϊόντα θαλάσσιων λιμένων προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες, οι οποίες καθιστούν κάθε υπηρεσία ξεχωριστή. Υπάρχει, ωστόσο, έλλειψη μελετών που συζητούν την έννοια των θαλασσίων λιμένων και τις υπηρεσίες της.

Έτσι, το παρόν έγγραφο των παραπάνω συγγραφέων στοχεύει να επικεντρωθεί σε αυτή την έλλειψη στη βιβλιογραφία παρουσιάζοντας και προσδιορίζοντας την έννοια του θαλάσσιου λιμένα και εξετάζοντας τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών του. Ακριβώς, αυτή η εργασία ψάχνει τις ρέουσες ανακρίσεις: τι είναι ένα θαλάσσιο λιμάνι; Πώς μπορεί να οριστεί; Ποιο λιμάνι υπηρεσιών μπορεί να παράγει; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μεταφορών; Ποιοι είναι οι πελάτες του λιμανιού;

2.2 Σπουδαιότητα του θαλάσσιου λιμένα και γενικά της ναυτιλίας

Σε ένα μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, οι ναυτικοί λιμένες έχουν υποστεί ριζικές αλλαγές, ιδίως όσον αφορά την οργάνωση και τη δομή. Στο πλαίσιο αυτό, ο λιμένας πέρασε κυρίως μέσα από τέσσερις γενιές. Είναι σημαντικό να ορίσουμε την έννοια του θαλάσσιου λιμένα και να καθορίσουμε την ταξινόμησή του. Με ευρεία

²⁹ J.J Wang, and D. Olivier, "La gouvernance des ports et la relation ville port en Chine: Port governance and port city interactions in China", *Scientif. Transp. Num.*, vol. 44, pp. 25-54.

έννοια, ο θαλάσσιος λιμένας είναι ένας τόπος ανταλλαγής μεταξύ θαλάσσης και γης, είναι μια γεωγραφική περιοχή που δέχεται πλοία και αγαθά. Ο Paul Tournant όρισε το λιμάνι, με την παραδοσιακή του αντίληψη, ως σύνολο λεκανών και αποβάθρων, που αποδεικνύουν ότι αντιμετωπίζουν όλα τα είδη πλοίων και αγαθών.³⁰

Πέραν της ορολογικής σημασίας, ο θαλάσσιος λιμένας μπορεί να οριστεί σύμφωνα με διαφορετικές προσεγγίσεις όπως η οικονομική, γεωγραφική, νομική και θεσμική. Σε μια πιο περιορισμένη έννοια, ο ορισμός του αντιμετωπίστηκε με διάφορους τρόπους. Η οικονομική σύλληψη, σύμφωνα με τον οικονομολόγο Bauchet, ο λιμένας ορίζεται ως «Ο τόπος όπου προστατεύονται τα πλοία, ο τόπος όπου μεταφέρονται τα εμπορεύματα ή ακόμη και όταν μετασχηματίζονται».³¹

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, αυτός προσδιορίζει το λιμάνι με τις τρεις βασικές λειτουργίες του. Τα πρώτα δύο αποτελούν τη λειτουργία της θύρας. Το λιμάνι είναι το σπίτι του πλοίου. Η δύναμη και ο γιγαντισμός των σύγχρονων πλοίων αποκρύπτουν αυτόν τον πρώτο ρόλο. Ο λιμένας επιτρέπει τον χειρισμό που απαιτείται για τη μεταφορά των εμπορευμάτων ή των επιβατών, από έναν τρόπο μεταφοράς σε άλλο, από το πλοίο σε έναν από τους επίγειους τρόπους ή αντιστρόφως.

Τα λιμάνια και η ναυτιλία αποτελούν πρωταρχικά εργαλεία του διεθνούς εμπορίου. Υπάρχει μια αμοιβαία ανάπτυξη, το παγκόσμιο εμπόριο σε όγκο, η χωρητικότητα που μεταφέρεται δια θαλάσσης, η χωρητικότητα που διακινούνται στα λιμάνια και στον παγκόσμιο στόλο.

Από το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου μέχρι σήμερα, οι παγκόσμιες εξαγωγές έχουν αυξηθεί σημαντικά. Το εμπόριο δια θαλάσσης γίνεται το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο. Η ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορών υπήρξε ένας από τους παράγοντες που κατέστησαν δυνατή την επέκταση του διεθνούς εμπορίου. Επιπλέον, με αυτές τις δύο λειτουργίες μπορεί να προστεθούν εμπορικές και βιομηχανικές λειτουργίες.

Οι εμπορικές δραστηριότητες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση όλων των εργασιών που σχετίζονται με τη διέλευση πλοίων και εμπορευμάτων στο λιμάνι. Οι δραστηριότητες που απευθύνονται στο πλοίο είναι η προετοιμασία και η

³⁰ T. Paul, *Les enjeux de développement pour les ports de commerce bretons.*, Université de Bretagne-sud, pp. 4-95.

³¹ P. Bauchet, "Le transport maritime, Paris", *Economica*, p. 145

πραγματοποίηση της ενδιάμεσης στάσης. Οι δραστηριότητες που αφορούν τα εμπορεύματα είναι οι διαδικασίες εκτελωνισμού πριν από την απομάκρυνσή τους από τον τερματικό σταθμό.

2.3 Οικονομική αντίληψη

Από οικονομική άποψη, ο λιμένας και κατ' επέκταση και η ναυτιλία, είναι ένα σύνθετο σύστημα που αποτελείται από ένα σύνολο υλικών και άυλων στοιχείων, προοριζόμενα για την εξυπηρέτηση των πλοίων, των ανθρώπων και των αγαθών. Τα υλικά και άυλα στοιχεία που συνθέτουν είναι οι λιμενικές υποδομές, οι υπερσύγχρονες κατασκευές των λιμένων και τα εργαλεία ή ο εξοπλισμός. Πράγματι, για να παρέχει υπηρεσίες σε πλοία και εμπορεύματα, ο λιμένας χρησιμοποιεί αρκετά στοιχεία για να λειτουργήσει.

Η ναυτιλία σε μία χώρα αλλά και η ανάπτυξη που απορρέει από αυτήν συνδέεται με το εκάστοτε λιμάνι ως εξής: Πρώτον, οι συγκεκριμένες υποδομές αποτελούνται από τη βασική βαριά υποδομή, η οποία επιτρέπει στα πλοία να έχουν πρόσβαση σε ένα διατηρημένο σταθμό στις αποβάθρες και στους σταθμούς σύνδεσης όπου τα πλοία αποβιβάζονται κατά την περίοδο εκτέλεσης του λιμένα. Στη συνέχεια, ο εξοπλισμός διακίνησης εμπορευμάτων, γνωστός ως υπέρ-κατασκευή ή εργαλειομηχανή, χρησιμοποιείται για τη φόρτωση και εκφόρτωση των εμπορευμάτων από τα πλοία που είναι προσδεμένα στο έδαφος και βιδώνονται σε αυτό.

2.4 Γεωγραφική σύλληψη

Ο γεωγράφος ευνοεί έναν ορισμό που υπογραμμίζει την ιδιαιτερότητα του τόπου "λιμένα" όχι σε σχέση με τις λειτουργίες που εκτελούνται εκεί, αλλά σε σχέση με την υπόλοιπη επιφάνεια της γης. Για παράδειγμα, ο Vigarie ορίζει το θαλάσσιο λιμάνι ως περιοχή επαφής μεταξύ των δύο περιοχών, της χερσαίας και της θαλάσσιας κυκλοφορίας, με το ρόλο του να εξασφαλίζει τη λύση της συνέχειας μεταξύ δύο

μεταφορικών σχημάτων προσαρμοσμένων για τη διέλευση δύο χώρων με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Άλλος ορισμός είναι ως εξής: «τόπος μεταφόρτωσης προσώπων ή εμπορευμάτων μεταξύ ξηράς και ύδατος», μια διεπαφή μεταξύ θάλασσας και γης, μεταξύ του θαλάσσιου χώρου κυκλοφορίας και του χώρου κυκλοφορίας της γης. Είναι επομένως ένα επίπεδο ή μια γραμμή επαφής μεταξύ δύο συστημάτων ή δύο διαφορετικών συνόλων.»³²

Παλαιότερα ο Vigarie δήλωσε³³ ότι ένας λιμένας είναι πρωτίστως ένας χώρος επαφής μεταξύ δύο οργανωμένων χώρων για τη μεταφορά εμπορευμάτων και επιβατών. Αυτοί οι δύο χώροι είναι χερσαία και θαλάσσια και το λιμάνι είναι ένα τρίτο που εξασφαλίζει τη μετάβαση που οργανώνεται για την κυκλοφορία, είναι: Δομημένο από τον εξοπλισμό για τις χερσαίες και θαλάσσιες διαδρομές του λιμένα: λεκάνες, αποβάθρες κλπ. Προωθείται από ροές αγαθών που μπορούν να προσελκυστούν με διαφορετικούς βαθμούς απόδοσης. Χρησιμοποιείται σύμφωνα με διάφορους τρόπους μέσων, οδική πολιτική, πολιτική εξοπλισμών, πολιτική λιμένων.

2.5 Η σπουδαιότητα της ναυτιλίας και γενικά πράγματα για την κατανόηση και μελέτη του φαινομένου στις σύγχρονες κοινωνίες.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ναυτιλία παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός τόπου ή ακόμα και ενός κράτους. Η Βρετανία χαρακτηριστικό παράδειγμα ανάπτυξης της ναυτιλίας παγκοσμίως, είναι κατά βάση ένα νησί που κατοικείται από πάνω από 50 εκατομμύρια κατοίκους. Για την εισαγωγή αλλά και την εξαγωγή τροφίμων, πρώτων υλών και προϊόντων, χρησιμοποιούνται οι θαλάσσιες μεταφορές, επειδή οι αεροπορικές μεταφορές είναι υπερβολικά δαπανηρές για βαριά εμπορεύματα³⁴.

³² Benjamin S. Halpern, et al. Ecosystems A Global Map of Human Impact on Marine DOI: 10.1126/science.114934 Science 319, 948 (2008);

³³ Andre VIGARIÉ Development of marine transport facilities *GeoJournal* Vol. 1, No. 2, Cargo Shipment (1977), pp. 49-55

³⁴ Sharma, J. (2013) 'The development and evaluation of a management plan for musculoskeletal injuries in British army recruits: A series of exploratory trials on medial tibial stress syndrome' Unpublished PhD Thesis; Teesside University

Η ναυτιλία αναφέρει ο συγγραφέας, είναι ο πιο σημαντικός σύνδεσμος με τα ξένα μέρη και εξαρτάται από την ευημερία του λαού της Βρετανίας. Συχνά γίνεται αναφορά σε συνέδρια τακτικών γραμμών. Το σύστημα διασκέψεων είναι ένας τρόπος προστασίας του εμπορίου των ναυτιλιακών εταιρειών από τον αθέμιτο ανταγωνισμό από τις μεταφορές με ελεύθερα φορτηγά πλοία σε περιόδους όπου υπάρχει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα στην αγορά. Εάν οι τακτικές γραμμές πρέπει να παρέχουν τακτικά δρομολόγια και πρέπει να φεύγουν σε καθορισμένες ώρες, ανεξάρτητα από τη θέση φορτίου, πρέπει να διασφαλίζονται εύλογα φορτηγά.

Τα ποσοστά μεταφοράς εμπορευματικών μεταφορών κυμαίνονται ανάλογα με την προσφορά και τη ζήτηση, αλλά τα ποσοστά των ναύλων τακτικών γραμμών διατηρούνται σταθερά. Σε περιόδους όπου τα ναύλα είναι υψηλά, οι επενδύσεις φέρουν σταθερά ποσοστά. Όταν τα ναύλα είναι χαμηλά, υπάρχει ένας πειρασμός για τους πελάτες τακτικών γραμμών να μεταφέρουν τα φορτία τους στα φτηνότερα. Αν συμβεί κάτι τέτοιο, οι τακτικές αποδοχές των εταιριών θα υποστούν απώλειες.

Για να ενθαρρύνει την τακτική υποστήριξη από τους εμπόρους, το σύστημα διασκέψεων προσφέρει εκπτώσεις που μπορούν να επωφεληθούν μόνο εάν ο έμπορος μπορεί να αποδείξει ότι τα εμπορεύματά του έχουν σε κάθε περίπτωση κατά την προηγούμενη περίοδο εμπορίας που ταξίδευαν από τα σκάφη διασκέψεων. Η διάσκεψη αυτή επιτρέπει σε έναν έμπορο να μεταφέρει τα αγαθά του από οποιαδήποτε γραμμή που είναι μέλος της Ναυτιλιακής Διάσκεψης. Οι εν λόγω γραμμές φόρτωσης φορτώνουν παρόμοια φορτία, αλλά είναι άδικο να τα θεωρήσουμε ως "δακτυλίους" καθορισμού τιμών, δεδομένου ότι δεν έχουν σε καμία περίπτωση μονοπώλιο ναυτιλίας, το οποίο έχει διεθνές χαρακτήρα και είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, το οποίο αντιπροσωπεύει τους ίδιους τους πελάτες των ναυτιλιακών εταιρειών, εγκρίνει το σύστημα διασκέψεων λόγω της ασφάλειας και της αξιοπιστίας των υπηρεσιών που δίνουν οι ιδιοκτήτες τακτικών γραμμών σε επιχειρηματίες.

2.6 Απαιτήσεις ενός καλού λιμένα ³⁵

³⁵ Υπουργείο οικονομικών πρόσβαση στο <http://www.opengov.gr/minfin/?p=4615>

- (i) Να αποτελεί έναν καθαρό δίαυλο. Αυτό μπορεί να σημαίνει βυθοκόρηση ή βλάστηση βράχων έξω από το κοίλο σημείο, ή σήμανση του βαθύ νερό με σημαντήρες και φώτα. Θα είναι σίγουρα απαραίτητο να αποφευχθεί εμποδίζοντας το κανάλι με βυθισμένα πλοία. Οι πιλότοι που γνωρίζουν το δρόμο προς το λιμάνι δίδουν μοναδικό φορτιστή πλοίων που εισέρχονται και εξέρχονται.
- (ii) Να αποτελείται από κυβερνητικά γραφεία για τον έλεγχο, την αποδημία, τη μετανάστευση, τις άδειες που πρέπει να πάρουν οι εταιρίες, τα κέντρα απομόνωσης, τα αστυνομικά και τα κέντρα ασφαλείας, τη δημόσια υγεία και την αποχέτευση.
- (iii) Να υπάρχει βαθύ νερό στα λιμάνια. Αυτό μπορεί να είναι μόνιμο βαθύ νερό ή, εάν είναι παλιρροϊκό νερό, το νερό στην αποβάθρα πρέπει να διατηρείται από τις κλειδαριές όταν η παλίρροια βγαίνει. Το Southampton για παράδειγμα είναι λιμάνι με φυσικό πλεονέκτημα. παίρνει τέσσερις φορές την ημέρα.
- (iv) Να λειτουργεί ως καταφύγιο. Μπορεί να βρίσκεται σε φυσικό κόλπο ή λιμάνι ή μπορεί να παρέχεται από τις όχθες ενός ποταμού. Αν αυτά δεν είναι διαθέσιμα, πρέπει να κατασκευαστούν γρύλοι.
- (v) Να παρέχει προμήθειες για κάρβουνο, νερό, τρόφιμα και ηλεκτρικό ρεύμα για τα πλοία. Όταν φτάσει ένα πλοίο, θα χρειαστεί να ξαναγεμίσει και να αναπληρώσει τις αποθήκες νερού και φαγητού. Ενώ αν οι μηχανές του δεν λειτουργούν μπορεί να χρειαστεί να χρησιμοποιήσει την παροχή ηλεκτρικής ενέργειας στην ακτή.
- (vi) Ύπαρξη γερανών, πλωτών και χάλκινων για να βοηθήσουν στην εκφόρτωση του πλοίου και να το γυρίσουν γρήγορα. Ένα σκάφος σπαταλάει πολύτιμη ενέργεια στο λιμάνι ενώ η λειτουργία του είναι να πλεύσει τις θάλασσες. Για την εκτέλεση των εργασιών φόρτωσης και εκφόρτωσης απαιτείται εργατικό δυναμικό και αντίστοιχοι μηχανισμοί.
- (vii) Ύπαρξη εμπορικών κτίριων με αποθήκη, τελωνειακές αποθήκες, καταστήματα ψυγείων, ανελκυστήρες σιτηρών, αποθήκες αποστολής για εξαγωγές συσκευασιών, ασφαλιστικά γραφεία.
- (viii) Αποβάθρες, επισκευαστήρια, εργαστήρια, εξοπλισμός απολύμανσης και κέντρα συντήρησης.

Αυτές οι προϋποθέσεις είναι σημαντικές για την ανάπτυξη όχι μόνο ενός λιμανιού, αλλά και για όλους τους φορείς που συνδέονται με το συγκεκριμένο λιμάνι.

Κατ' επέκταση υπάρχουν και σημαντικά οφέλη για την περιοχή που φιλοξενεί τέτοιες δραστηριότητες αλλά εν γένει και για την χώρα ως σύνολο.

2.7 Η σπουδαιότητα της ναυτιλίας στην Ελλάδα

Πολλά έγκυρα site όπως το ey.com δημοσιεύουν μελέτες για την ελληνική ναυτιλία, τονίζοντας την ανάπτυξή της και γενικότερα την εξέλιξή της. Στην σημερινή πραγματικότητα ο στόλος που έχει ελληνική σημαία αριθμεί πάνω από 5730 πλοία που η τιμή τους ανέρχεται περίπου στα 86 δις δολάρια. Πρέπει δε, να πούμε στο σημείο αυτό ότι έχει δεσπόζουσα θέση στην παγκόσμια κατάταξη και αντιπροσωπεύει περί του 7% του ελληνικού ΑΕΠ.

Αναφέρθηκε παραπάνω ότι η ναυτιλία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό πολλούς κλάδους της οικονομίας μίας χώρας. Στην ελληνική οικονομία η επίδραση αυτή αφορά τα ναυτιλιακά πλέγματα, που ορίζεται ως ναυτιλιακό πλέγμα ένας πληθυσμός γεωγραφικά συγκεντρωμένων και αλληλοεπηρεασμένων επιχειρησιακών μονάδων, ενώσεων, δημόσιων ή ιδιωτικών οργανισμών που εξειδικεύονται γύρω από μία συγκεκριμένη οικονομική δραστηριότητα.

Για την δημιουργία των ναυτιλιακών πλεγμάτων και την ανάπτυξή τους, πρέπει να συντελέσουν πολλές προϋποθέσεις. Στην νοτιοανατολική Ασία πχ τα ναυτιλιακά πλέγματα δημιουργήθηκαν με κρατικές επιχορηγήσεις ενώ στην Ελλάδα δημιουργήθηκαν με ιδιωτική πρωτοβουλία. Είναι ευνόητο να καταλάβει κανείς ότι έχοντας μία χώρα ισχυρά ναυτιλιακά πλέγματα, μπορεί να ισχυροποιήσει την θέση της στην παγκόσμια ναυτιλία και να την ενισχύσει ως μεγάλο παγκόσμιο ναυτιλιακό κέντρο. Στην χώρα μας τον ρόλο αυτό τον παίζει ο Πειραιάς που είναι το σημαντικότερο λιμάνι της Νοτιοανατολικής Ευρώπης ενώ η Θεσσαλονίκη έρχεται δεύτερη με σημαντική όμως παρουσία στην Βόρεια Ελλάδα.

Ο Μαύρος το 2017³⁶ αναφέρει ότι υπάρχουν ορισμένες βασικές προϋποθέσεις ώστε να χαρακτηριστεί μία πόλη ως παγκόσμιο ναυτιλιακό κέντρο. Είναι οι εξής:

- Οι σημαντικές δραστηριότητες της τοπικής πλοιοκτησίας αλλά και της διαχείρισης των πλοίων.
- Η παρουσία στην συγκεκριμένη περιοχή ισχυρών χρηματοοικονομικών, νομικών και γενικά εξειδικευμένων υπηρεσιών.
- Η εν γένει παρουσία σημαντικών λιμενικών υποδομών αλλά και γενικότερα υποδομών που αναφέρονται στην εφοδιαστική αλυσίδα .
- Η ναυτική παράδοση της περιοχής που όμως πρέπει να συνδυαστεί με καινοτόμες ιδέες, με την έρευνα, την ανάπτυξη και την διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής.
- Σημαντικό ρόλο παίζει το συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον που υπάρχει στην περιοχή, το φορολογικό καθεστώς, το ρυθμιστικό πλαίσιο που μπορεί να στηριχθεί ένας επενδυτής προκειμένου να δημιουργήσει καινούργιες επενδύσεις στην περιοχή και γενικά η θετική αντιμετώπιση από τις αρχές προκειμένου να στηρίξουν τέτοιες ενέργειες.

Ο Μαύρος υποστηρίζει ότι ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στα μεγάλα ναυτιλιακά κέντρα θα αυξηθεί, αφού η παγκόσμια τάση του διεθνούς εμπορίου είναι η στροφή σε άλλες αγορές και κυρίως σε αγορές της Άπω Ανατολής. Το τεκμηριώνει λέγοντας ότι τα επόμενα είκοσι χρόνια θα είναι σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη της ναυτιλίας αφού οι μεγάλες ευρωπαϊκές ναυτιλιακές πρωτεύουσες θα έχουν δώσει την θέση τους στα λιμάνι της Ανατολής.

Όσο αφορά τα λιμάνια της πατρίδας μας και συγκεκριμένα του Πειραιά, χρειάζεται πολύ δουλειά προκειμένου να συνεχίσει τον πρωταγωνιστικό ρόλο που έχει στην παγκόσμια ναυτιλία. Για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων του ο μελετητής έκανε έρευνα με ερωτηματολόγια σε υψηλόβαθμα στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Παραθέτει τα εξής συμπεράσματα που τα χωρίζει σε πλεονεκτήματα για την Ελλάδα αλλά και σε μειονεκτήματα που δεν αφήνουν κάποιες συνθήκες να ωριμάσουν, ώστε να μπορέσει ο Πειραιάς να δυναμώσει την επιρροή του.

³⁶ Θάνος Μαύρος, *Επανατοποθετώντας την Ελλάδα ως ναυτιλιακό Κέντρο*, 2017, pp 1-15 πρόσβαση στο [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shipping-survey-gr-short/\\$FILE/Shipping_Survey_gr_short.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shipping-survey-gr-short/$FILE/Shipping_Survey_gr_short.pdf) , Ημερομηνία πρόσβασης 15/10/18

Τα αποτελέσματα της έρευνας συνοψίζονται ως εξής: το ανθρώπινο δυναμικό, η θέση της Ελλάδας μέσα στην Μεσόγειο, αλλά και η πλοιοκτησία αποτελούν τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας μας ως κέντρο διαχείρισης πλοίων. Τα παραπάνω στοιχεία μπορούν να θεωρηθούν ισχυρό κίνητρο και να χρησιμοποιηθούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη χώρα.

Αντίθετα αρκετές ελλείψεις που υπάρχουν, δεν αφήνουν να αναπτυχθούν τα λιμάνια της χώρας όπως θα έπρεπε. Οι ελλείψεις αυτές αναφέρονται ως έλλειψη του σταθερού ρυθμιστικού περιβάλλοντος που πρέπει να διέπει το ναυτιλιακό πλέγμα, η έλλειψη σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες σε ρευστό και όχι μόνο, όταν κρίνει ο επενδυτής ότι χρειάζεται και τέλος οι σοβαρές ελλείψεις που χαρακτηρίζουν το φορολογικό κομμάτι ιδιαίτερα στην φορολόγηση των πλοιοκτητριών εταιριών.

Τέλος οι λύσεις που δίνει ο Μαύρος σε στο κομμάτι της ενίσχυσης του ναυτιλιακού πλέγματος της χώρας μας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Εκπαίδευση :χρειάζεται περισσότερη εξειδίκευση στο ζήτημα της ναυτιλίας.
2. Ρυθμιστικό πλαίσιο: απαιτείται η υιοθέτηση φιλικότερου ρυθμιστικού πλαισίου για νέες επενδύσεις.
3. Υποδομές: βελτίωση των ήδη υπάρχουσών υποδομών και δημιουργία καινούργιων.
4. Συντονισμός ενεργειών: χρειάζεται να γίνει πιο ολοκληρωμένη συνεργασία μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού φορέα προκειμένου να έχουμε καλύτερα και πιο ολοκληρωμένα αποτελέσματα.

Μέρος Γ- Αποτελεσματικός Manager

3.1 Διαφορά μεταξύ αποτελεσματικού manager και αποτελεσματικότητας των managers.³⁷

Υπάρχει διαφορά μεταξύ ενός αποτελεσματικού manager και της αποτελεσματικότητας του έργου του. Παρακάτω εξηγούνται καλύτερα οι διαφορές αυτές προκειμένου να γίνουν κατανοητές.

Αποτελεσματικός manager και αποτελεσματικότητα στο έργο όπως δήλωσε ο Peter Drucker³⁸ είναι το εξής: «Ο αποτελεσματικός manager κάνει τα πράγματα σωστά. Η αποτελεσματικότητα του έργου του κάνει το σωστό. Ένας οργανισμός επιβιώνει με βάση την αποτελεσματικότητα και κυρίως την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή / διευθυντή διοίκησης. Η αποτελεσματικότητα είναι η χρήση οικονομικών, ανθρώπινων, φυσικών και πληροφοριακών πόρων, έτσι ώστε η παραγωγή να μεγιστοποιείται για κάθε δεδομένο σύνολο εισροών των συγκεκριμένων πόρων ή να ελαχιστοποιείται η είσοδος για οποιαδήποτε δεδομένη ποσότητα και ποιότητα της παραγωγής.»

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής μπορεί να κάνει τη σωστή δουλειά αλλά όχι το σωστό έργο. Η εκτέλεση της σωστής εργασίας δεν απαιτεί πολύ χρόνο ή πόρους. Μια δουλειά μπορεί να γίνει πολύ γρήγορα και αποτελεσματικά μέσα στον διαθέσιμο χρόνο. Σε αυτή την περίπτωση, ο κύριος στόχος του διαχειριστή είναι να κάνει τη δουλειά εντός του καθορισμένου χρόνου χρησιμοποιώντας τους συγκεκριμένους πόρους. Ωστόσο, η εκτέλεση μιας δουλειάς απαιτεί χρόνο και προγραμματίζεται από τη σωστή στρατηγική.

Σε αυτή την περίπτωση, ο διαχειριστής επικεντρώνεται περισσότερο στο αποτέλεσμα παρά στις εισροές. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος μιας επιτυχημένης διαχείρισης. Η διοίκηση ασχολείται σχεδόν εξ ολοκλήρου με την πραγματοποίηση εργασιών και τον καθορισμό του τρόπου επίτευξης των πραγμάτων. Στο μυαλό κάθε διευθυντή υπάρχει μια συζήτηση σχετικά με το κατά πόσο πρέπει να ανησυχεί περισσότερο για την παραγωγή χαμηλού κόστους ή να μη λάβει υπόψη το κόστος παραγωγής και να κάνει πραγματικότητα τους συγκεκριμένους στόχους.

³⁷ Essays, UK. (November 2013). Difference between Efficient managers and Effective managers. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/business/difference-between-efficient-managers-and-effective-managers-business-essay.php?vref=1>

³⁸ Peter F. Drucker, *Managing oneself*, Harvard Businesses Review Press, USA, 2017, pp 40-45

Αυτά τα δύο μονοπάτια είναι γνωστά ως οι αποφάσεις που χωρίζουν την «Αποτελεσματικότητα του manager » και την «Αποδοτικότητα του έργου του manager». Η αποτελεσματικότητα σημαίνει ότι η δουλειά έγινε σωστά και ολοκληρώθηκε, αλλά χωρίς να ληφθεί υπόψη το αν η δουλειά έγινε οικονομικά ή εγκαίρως. Ενώ η αποδοτικότητα σημαίνει ότι η δουλειά πραγματοποιήθηκε φτηνά και έγκαιρα, μπορεί να μην είναι ένα πολύ διεξοδικό και εντυπωσιακό επίτευγμα ιδωμένο από οικονομική πλευρά.

Για να δείξουμε αυτήν την ιδέα με ένα απλό παράδειγμα, ας πάρουμε έναν οργανισμό που θέλει να δημιουργήσει μια διαφήμιση για την υπηρεσία/το προϊόν του. Η δημιουργία της διαφήμισης εντός του προϋπολογισμού και με την πάροδο του χρόνου είναι αποτελεσματική. Αλλά τα κύρια θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η τρέχουσα τάση της αγοράς και το περιβάλλον. Θα χρειαζόταν περισσότερα πράγματα από χρόνο και χρήματα για να δημιουργήσετε μια διαφήμιση που θα καλούσε τους πελάτες.

Καταλαβαίνει κανείς ότι η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητα από μόνα τους σας έννοιες δεν αρκούν για να δημιουργήσουν την τέλεια διαφήμιση. Μια λεπτομερής ανάλυση του τι θέλει ο πελάτης και την έκφρασή του με τρόπο που να προσελκύει το ήθος του πελάτη, είναι αυτό που απαιτείται για τη δημιουργία της διαφήμισης. Παρόλο που το παράδειγμα αυτό δεν αποτελεί άμεσο παράδειγμα στη διοίκηση, είναι ένας απλός τρόπος για να επισημανθεί η διαφορά μεταξύ αποτελεσματικότητας του manager και αποτελεσματικότητας του έργου του manager.

Σε έναν οργανισμό, ένας ηγέτης είναι διαφορετικός από έναν διαχειριστή. Ένας καλός ηγέτης δεν είναι ουσιαστικά καλός διευθυντής, αν και ένας καλός διευθυντής πρέπει να έχει ιδανικές ηγετικές ιδιότητες. Ένας διαχειριστής είναι κάποιος που διατηρεί την ισορροπία αποτελεσματικότητας των έργων που εκτελούνται μέσα στον οργανισμό.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί η διαφορά μεταξύ των διαφόρων ειδών της αποτελεσματικότητας του έργου και της αποτελεσματικότητας του manager. Η επισήμανση αυτή πρέπει να είναι σαφής, καθώς και οι δύο έννοιες είναι σχεδόν αδιαχώριστες στην επιχειρηματική στρατηγική, αλλά έχουν δύο διαφορετικές απόψεις. Αυτή η σημασία μεταξύ των δύο είναι ζωτικής σημασίας όταν πρόκειται για τη διαχείριση μιας οργάνωσης. Είναι επίσης απαραίτητο να κατανοήσουμε ότι και οι

δύο είναι αμοιβαία αποκλειόμενες και ότι δεν είναι δυνατό για μια οργάνωση να επιβιώνει μόνο με απλή αποτελεσματικότητα στο έργο και όχι με αποτελεσματικότητα στο πρόσωπο που την ορίζει και κυρίως που την εκτελεί.

3.2 Οργανωτική συμπεριφορά

Η Οργανωτική Συμπεριφορά (OB) είναι η μελέτη και η εφαρμογή της γνώσης για το πώς οι άνθρωποι, τα άτομα και οι ομάδες ενεργούν σε οργανισμούς. Αυτό επιτυγχάνεται ακολουθώντας μια προσέγγιση συστήματος. Δηλαδή, ερμηνεύει τις σχέσεις ανθρώπων κι οργάνωσης ως προς το σύνολο του ατόμου, ολόκληρη την ομάδα, ολόκληρη την οργάνωση και ολόκληρο το κοινωνικό σύστημα. Σκοπός του είναι να οικοδομήσει καλύτερες σχέσεις επιτυγχάνοντας ανθρώπινους στόχους, οργανωτικούς στόχους και κοινωνικούς στόχους.

Η βάση της οργάνωσης βασίζεται στη φιλοσοφία, τις αξίες, το όραμα και τους στόχους της διοίκησης. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί την οργανωτική κουλτούρα που αποτελείται από την επίσημη οργάνωση, την ανεπίσημη οργάνωση και το κοινωνικό περιβάλλον. Η κουλτούρα καθορίζει τον τύπο της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της δυναμικής της ομάδας μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται ως την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής που καθοδηγεί το βαθμό της κινητοποίησής τους. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η απόδοση, η ατομική ικανοποίηση και η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Όλα αυτά τα στοιχεία συνδυάζονται για να οικοδομηθεί το μοντέλο ή το πλαίσιο από το οποίο λειτουργεί ο οργανισμός.

3.3 Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ ηγετών και διαχειριστών

Η ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει τους άλλους να εργάζονται πρόθυμα προς την κατεύθυνση ενός στόχου ενός συγκεκριμένου οργανισμού και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Θεωρείται η βάση της διαχειριστικής λειτουργίας που είναι γνωστή ως ηγετική.

Ο John Kotter θεωρεί³⁹ ότι η διαχείριση αφορά την αντιμετώπιση της

³⁹ Kotter Jonh, Ηγέτης στις αλλαγές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2001, pp.20-30, 45-70

πολυπλοκότητας. Η καλή διαχείριση επιφέρει τάξη και συνέπεια με την κατάρτιση επίσημων σχεδίων, το σχεδιασμό άκαμπτων δομών οργάνωσης και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων σχεδίων. Η ηγεσία υπάρχει για να αντιμετωπίσουμε την αλλαγή.

Οι ηγέτες καθορίζουν την κατεύθυνση των πραγμάτων, αναπτύσσοντας ένα όραμα για το μέλλον. Με τον τρόπο αυτό ευθυγραμμίζουν τους ανθρώπους, επικοινωνώντας με αυτό το όραμα και εμπνέοντας τους να ξεπεράσουν τα εμπόδια που ενδεχομένως συναντούν στις καθημερινές τους λειτουργίες. Σύμφωνα με τον Robert House of Wharton, οι Διευθυντές⁴⁰ χρησιμοποιούν την εγγενή εξουσιοδότηση για την επίτευξη της συμμόρφωσης. Στην ιδανική περίπτωση, όλα τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να έχουν ηγετικές ιδιότητες σε αυτά, αν και δεν είναι απαραίτητο όλοι οι ηγέτες να έχουν διαχειριστικές δεξιότητες. Το γεγονός ότι ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει άλλους δεν σημαίνει ότι μπορεί επίσης να προγραμματίσει, να οργανώσει και να ελέγξει την δουλειά τους

3.4 Αποτελεσματικότητα έργου και αποτελεσματικότητα manager σε έναν οργανισμό

Η αποτελεσματικότητα έργου και η αποτελεσματικότητα manager είναι αμοιβαία αποκλειστικά πράγματα. Για έναν διευθυντή, είναι και οι δύο θεμελιώδεις προϋποθέσεις. Η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει έννοιες όπως το να είναι σε θέση ο διευθυντής να αναλύσει σωστά το εξελισσόμενο περιβάλλον και να επιλέξει τα σωστά πράγματα και τη σωστή στρατηγική για να επικεντρωθεί στην επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματικότητά του απαιτεί ένα προσεκτικά προγραμματισμένο πολιτιστικό και επιχειρησιακό πλαίσιο, το οποίο βοηθά τον διευθυντή να επιτύχει ένα συγκεκριμένο βαθμό επιτυχίας, δεδομένου του επιπέδου των πόρων που εφαρμόζονται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Σε κάθε επιχείρηση, ένας αποτελεσματικός διαχειριστής είναι αυτός που χρησιμοποιεί περιορισμένους πόρους, διαθέσιμους δηλαδή, χρόνο, υλικό και ανθρώπους για να κάνει τη δουλειά με πιο επαγγελματικό τρόπο. Αυτό περιλαμβάνει την εξασφάλιση παραγωγικών και κερδοφόρων αποτελεσμάτων σε σύντομο χρονικό

⁴⁰ Robert House of Wharton et al, Leadership across the World the globe book of in-Depth Studies of 25 Societies, Copyrighted Material, London, 2007, pp 70-120, 150-270

διάστημα, χρησιμοποιώντας τα κονδύλια που έχουν διατεθεί για μια επιχείρηση πιο ευανάγνωστα αλλά και έξυπνα, και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων κλπ. Με άλλα λόγια, ένας αποτελεσματικός διαχειριστής θα κρατούσε την επιχείρηση σε λειτουργία ακόμη και σε κακές συνθήκες.

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής, από την άλλη πλευρά, είναι ελαφρώς διαφορετικός από τον αποτελεσματικό manager. Ο αποτελεσματικός διευθυντής επικεντρώνεται στην παραγωγικότητα παρά στην αυξημένη/ισορροπημένη κερδοφορία. Η αποτελεσματική διαχείριση έχει διάφορα επίπεδα στη ρύθμισή της, όπως κίνητρα, ομαδική εργασία, επικοινωνία και στόχοι. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής είναι κάποιος που οδηγεί, συντονίζει και φιλτράρει διάφορες δραστηριότητες των υπό-εντάξεων και αποφασίζει έναν κατάλληλο μηχανισμό για να εργαστεί.

Ένας αποτελεσματικός διαχειριστής εργάζεται συνήθως χωρίς περιορισμούς όπως πόροι, εργατικό δυναμικό κλπ. Η εστίαση πάντα συνεπάγεται καλύτερες πρακτικές διαχείρισης και με τη σειρά του, καλύτερη απόδοση.

Η αποτελεσματικότητα αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε διευθυντή. Αυτό όμως εξαρτάται περισσότερο από τις ανεξέλεγκτες μεταβλητές που υπαγορεύει ο διαχειριστής από το επιχειρησιακό περιβάλλον και την ικανότητά του να βρει τις σωστές επιλογές που θα ταιριάζουν στους πόρους του, που χτίζονται με την πάροδο του χρόνου. Μπορεί να εκτιμηθεί ότι οι πόροι μιας επιχείρησης όσον αφορά το εργατικό δυναμικό και την τεχνολογία καθώς και το κεφάλαιο θα έχουν δημιουργηθεί με την πάροδο του χρόνου και θα έχουν μεγάλο βαθμό ακαμψίας.

Μόλις τεθεί σε ισχύ, η αποτελεσματικότητα μπορεί να είναι ένα πιο εύκολο πράγμα για να αρχίσει την λειτουργία της. Τα δύο παραπάνω πράγματα είναι στην πραγματικότητα δωρεάν. Η αποδοτικότητα στην πραγματικότητα εξαρτάται από τις ικανότητες και τον πολιτισμό των χαμηλότερων επιπέδων, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι σχεδόν πάντα μια μεταβλητή ανώτατης διαχείρισης.

3.5 Στρατηγικές που ισχύουν και που έχουν να κάνουν με την διαχείριση

Στη διαχείριση, η λειτουργία με αποτελεσματικούς τρόπους είναι ένα κλειδί για την καλή απόδοση και την επιτυχή επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για την επιχείρηση. Ενώ η αποτελεσματικότητα του έργου και η αποτελεσματικότητα του manager είναι παρόμοια επιθυμητά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, κάθε μία θεωρείται συχνά εφικτή μόνο εις βάρος του άλλου.

Η εξέταση της αλληλεπίδρασης των δύο χαρακτηριστικών μπορεί να δώσει μια σαφή εικόνα της ιδανικής συμπεριφοράς ενός διαχειριστή, όταν αντιμετωπίζει καθήκοντα τα οποία πρέπει να ολοκληρωθούν γρήγορα αλλά και να ολοκληρωθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι βασικοί στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης.

Ο Luther Gulick υποστηρίζει επτά στοιχεία⁴¹ που αποτελούν κοινή διαχείριση σε κάθε οργάνωση. Το ονομάζει POSDCORB :

1. Προγραμματισμός στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για μια επιχείρηση.
2. Οργάνωση μιας τυπικής δομής εξουσίας, διαρρυθμισμένης και καθορισμένης για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας
3. Προσωπικό / Προσλήψεις και κατάρτιση προσωπικού.
4. Κατεύθυνση / Λήψη αποφάσεων και ενσωμάτωση κανόνων, οδηγιών κ.λπ.,
5. Συντονισμός διαφόρων τμημάτων της εργασίας.
6. Αναφορά μέσω αρχείων, έρευνας και επιθεώρησης.
7. Προϋπολογισμός με τη μορφή δημοσιονομικού προγραμματισμού, λογιστικής και ελέγχου.

Αυτά συνθέτουν τα κοινά διοικητικά καθήκοντα που εκτελούν οι διαχειριστές σε έναν οργανισμό. Η αποτελεσματικότητα κάθε στοιχείου αποτελεί ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης. Τα παρακάτω αποτελούν τη συμπεριφορά διαχείρισης.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο. Ένα αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας είναι πάντα επιτακτικό σε κάθε είδους

⁴¹ Gulick, Luther "Saturday afternoon session". Minutes of the proceedings of the conference on training for the public service, Princeton, NJ. Chicago, IL: Public Administration Clearing House. 1985 p. 25-38.

οργάνωση. Για μια αποτελεσματική επικοινωνία, οι πληροφορίες που διαβιβάζονται πρέπει να είναι σαφείς, συνεπείς, επαρκείς, έγκαιρες, ομοιόμορφες, ευέλικτες και αποδεκτές. Ένας διαχειριστής πρέπει να βεβαιωθεί ότι υπάρχει ένα κατάλληλο κανάλι επικοινωνίας σε έναν οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει την αποφυγή των σημασιολογικών και ιδεολογικών φραγμών, της σκέψης δύο επιπέδων (φαινόμενο Halo), των στερεοτύπων και του δογματισμού μεταξύ των εργαζομένων. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί ζωτικό μέρος ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης. Ο Robert Tannenbaum αναφέρει⁴² ότι η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει μια συνειδητή επιλογή ή επιλογή μιας εναλλακτικής συμπεριφοράς από μια ομάδα δύο ή περισσότερων εναλλακτικών συμπεριφορών. Μια εναλλακτική συμπεριφορά μπορεί απλά να είναι γνωστή ως απόφαση. Η λήψη αποφάσεων, με περισσότερους τρόπους ή το άλλο, είναι μια μοναδική λειτουργία του διαχειριστή. Είναι επομένως πολύ σημαντικό σε μια οργάνωση.

Ο Herbert Simon κατέληξε⁴³ στο γεγονός ότι κάθε απόφαση έχει δύο βασικές προϋποθέσεις, ένα πραγματικό σκεπτικό και μια προϋπόθεση αξίας. Ένα γεγονός είναι μια δήλωση πραγματικότητας, ενώ μια αξία είναι μια έκφραση της προτίμησης. Ένας διαχειριστής θα πήγαινε με αποφάσεις βασιζόμενες σε αυτές μόνο. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής πηγαίνει για την πραγματική προϋπόθεση, διότι μπορεί να μετρηθεί εμπειρικά, ενώ η αποτελεσματική διαχείριση θα ήταν προτιμότερη από την προϋπόθεση της αξίας, η οποία μπορεί να καθορίσει αποτελεσματικούς παράγοντες όπως το κέρδος, η απώλεια, η ικανοποίηση των εργαζομένων, και η κοστολόγηση.

Ο Rensis Likert καλεί το κίνητρο⁴⁴ ως τον πυρήνα της διοίκησης. Το κίνητρο είναι μια ψυχολογική διαδικασία που ενεργοποιεί ένα άτομο για να επιτύχει τους διατυπωμένους στόχους. Ο διαχειριστής διαδραματίζει έτσι ζωτικό ρόλο ως κινητήρια δύναμη πίσω από τα κίνητρα. Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο οι αποτελεσματικοί διαχειριστές πρέπει να είναι καλοί παράγοντες, ώστε να επιτύχουν το καλύτερο στους εργαζομένους. Οι κλασσικοί και σύγχρονοι διανοούμενοι της διαχείρισης έχουν καταγράψει χρήματα και ποικίλους κοινωνικό-ψυχολογικούς παράγοντες ως πηγή κινήτρων. Το κίνητρο βοηθά επίσης στην οικοδόμηση ομάδων και στην καλύτερη

⁴² Robert Tannenbaum, *Outrage*, Published by Simon & Schuster, 2012, New York Gallery, pp 21-100

⁴³ Herbert Simon με τους John R. Anderson και Lynne M. Reder: «[Applications and misapplications of cognitive psychology to mathematics education](#)», *Texas Education Review*, τόμος 1, νο. 2, σσ. 29–49.

⁴⁴ «[Encyclopædia Britannica](#)» (Αγγλικά) [biography/Rensis-Likert](#). Ανακτήθηκε στις 9 Οκτωβρίου 2017.

απόδοση.

Η ομαδική εργασία είναι ένα άλλο ουσιαστικό μέρος της διοίκησης. Ένας διευθυντής είναι ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης μιας ομάδας. Αναθέτει εργασίες στους υποτελείς του, αναθέτει καθήκοντα, δημιουργεί σχέδια και λαμβάνει αποφάσεις. Ένας αυταρχικός διευθυντής θα έκανε όλες τις παραπάνω λειτουργίες από μόνος του. Δεν είναι επιθυμητό σε ένα αποτελεσματικό οργανωτικό σύστημα. Από την άλλη πλευρά, ένας αποτελεσματικός διευθυντής θα τείνει να είναι λίγο αυταρχικός στις λειτουργίες του, λόγω των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων και κάποιων άλλων περιορισμών. Είναι ωστόσο καλύτερο για μια οργάνωση να είναι πιο δημοκρατική για την καλή λειτουργία της.

Η αποτελεσματικότητα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η κάθε ενέργεια πρέπει να είναι αποτελεσματική. Ένα άτομο μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικό σε αυτό που κάνει, αλλά ακόμα δεν φτάνει εκεί που θέλει να είναι επειδή δεν κάνει τα σωστά πράγματα. Εκεί έρχεται το «αποτελεσματικό». «Αποτελεσματικό» σημαίνει «έχοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα». Μόλις καθοριστεί το επιθυμητό συνολικό αποτέλεσμα, οι εργασίες που οδηγούν στο αποτέλεσμα μπορούν να απομονωθούν και αυτές οι εργασίες μπορούν στη συνέχεια να ολοκληρωθούν αποτελεσματικά. Εάν μια επιχείρηση θέλει να αναπτυχθεί, ένας τρόπος είναι, να προσελκύσει περισσότερους πελάτες. Για να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, οι δυνητικοί πελάτες πρέπει να ενημερώνονται για τα πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την εταιρεία. Αυτό απαιτεί το βήμα της ταυτοποίησης των δυνητικών πελατών και τον προσδιορισμό του γιατί θα θέλουν να γίνουν πελάτες. Δεδομένου ότι η επιχείρηση έχει ήδη πελάτες, ο ευκολότερος τρόπος να εντοπιστούν νέοι δυνητικοί πελάτες είναι να εντοπιστούν άτομα όπως οι υπάρχοντες πελάτες. οι λόγοι για τους οποίους αυτοί οι νέοι πελάτες θα αγοράσουν από την επιχείρηση είναι οι ίδιοι λόγοι για τους υπάρχοντες πελάτες.

Τα βήματα που θα είναι αποτελεσματικά για την προσέλκυση νέων πελατών είναι πλέον σαφή: :

1. Προσδιορισμός των ομάδων των υπάρχοντων πελατών και μάθετε γιατί είναι πελάτες.
2. Προσδιορισμός παρόμοιων ομάδων εκτός της υφιστάμενης πελατειακής βάσης.
3. Επικοινωνία με αυτούς τους δυνητικούς πελάτες και ενημέρωση τους για τα πλεονεκτήματα της απόκτησης πελατών, δίνοντάς τους λόγους που τους έδωσαν οι

πελάτες.

Αυτά τα βήματα θα είναι αποτελεσματικά και μπορούν τώρα να εκτελούνται με σωστό τρόπο. Από την άλλη πλευρά, η αποστολή μαζικής αλληλογραφίας στις γενικές λίστες αλληλογραφίας μπορεί επίσης να εκτελεστεί πολύ αποτελεσματικά, αλλά δεν θα είναι τόσο σωστή και πιθανότατα δεν θα αφήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους επόμενους στόχους της .

3.6 Σημασία

Η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση είναι ο τρόπος που μπορεί ο manager να κάνει στην επιχείρηση. Οι αποδοτικές επιχειρηματικές τακτικές θα βοηθούσαν να μάθουν πώς να χειρίζονται οι managers τα οικονομικά και το προσωπικό με πιο παραγωγικό τρόπο. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στον κόσμο σήμερα είναι μάλλον αποτελεσματικές πετυχαίνοντας τους στόχους τους με λιγότερο δυνατό κόστος. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης παρέχουν αυξημένη βιωσιμότητα και σταθερότητα σε έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει την καινοτομία στις πρακτικές διαχείρισης και την συντονισμένη παραγωγή .

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απαιτεί πολύ χρόνο για να υλοποιηθεί πλήρως. Έχει περισσότερο να κάνει με το μακροπρόθεσμο όραμα μιας οργάνωσης από τους σημερινούς στόχους της. Η αποτελεσματική διαχείριση συνεπάγεται επίσης τον καθορισμό κριτηρίων του χρόνου στο εσωτερικό του οργανισμού, έτσι ώστε ένας συγκεκριμένος στόχος να ολοκληρωθεί μέσα σε καθορισμένο χρόνο. Οι συνήθειες πρακτικές διαχείρισης ακολουθούνται συνήθως και ο διαχειριστής δημιουργεί ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναμένεται να ακολουθήσουν οι υποεπενότητες. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης, συνοπτικά μπορεί να οριστεί ως ένα, το οποίο έχει τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Αυξάνει την παραγωγικότητα
- Αυξάνει την απόδοση εργασίας από υποεπενότητες
- Λειτουργεί μέσα σε ένα σύνολο κανόνων και κανονισμών
- Λειτουργεί πιο δημοκρατικά
- Δημιουργεί ομαδική εργασία και αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας

Ως εκ τούτου, ένας καλός διαχειριστής είναι αυτός που εργάζεται ταυτόχρονα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Είναι επιτακτική ανάγκη να εργάζεται πιο συστηματικά και να προσαρμόζεται ανάλογα με την οργανωτική κατάσταση και το περιβάλλον. Το τι θα χρειαζόταν ένας οργανισμός / επιχείρηση είναι ένας αποτελεσματικός μηχανισμός για μια αποδοτική παραγωγή.

3.7 Η κύρια διαφορά: Αποτελεσματικότητα του έργου - Μετρητική παραγωγικότητα και Αποτελεσματικότητα του manager - Μέτρηση ποιότητας.

Η διεξοδική κατανόηση της διαφοράς μεταξύ αποτελεσματικότητας είναι επιτακτική για την κατανόηση της σημασίας αυτής της διαφοράς. Η βασική δουλειά ενός διαχειριστή είναι η λήψη αποφάσεων, η διάθεση πόρων, η άμεση δραστηριότητα άλλου υπαλλήλου για την επίτευξη στόχων κλπ. Είναι σημαντικό ο διευθυντής να έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του και τον υπάλληλό του. Οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι επίσης πολύ σημαντικές για το ρόλο του διαχειριστή.

Αυτή η διαφορά μεταξύ αποτελεσματικών διαχειριστών είναι αυτό που καθορίζει τις γραμμές μεταξύ μέσων, επιτυχημένων και αποτελεσματικών διαχειριστών. Ένα άτομο που έχει το ταλέντο να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας είναι ένας επιτυχημένος διευθυντής. Ένας μέσος διαχειριστής είναι κάποιος που αδυνατεί να διατηρήσει την τέλεια ισορροπία, αλλά εξακολουθεί να επιβιώνει. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής είναι κάποιος που κάνει τη δουλειά του σωστά και ένας αποτελεσματικός διευθυντής είναι κάποιος που κάνει τη σωστή δουλειά και παράγει το επιθυμητό, δηλαδή βάσει αποδοτικότητας αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τους στόχους του Peter Drucker⁴⁵, η οργάνωση της ομάδας, η παρακίνηση και η επικοινωνία, η μέτρηση των επιδόσεων, η ανάπτυξη των ανθρώπων είναι οι πέντε κύριες βασικές λειτουργίες ενός διευθυντή. Αλλά η διαφορά έγκειται στο αν το άτομο επιλέγει να κάνει τα σωστά πράγματα ή να κάνει τα πράγματα σωστά. Ο Drucker ήταν ένας πολύ ρεαλιστής άνθρωπος με απόλυτα κριτική σκέψη. Το πρώτο ερώτημα που πρέπει να τεθεί για οποιαδήποτε απαίτηση είναι αν πρέπει να επικεντρωθεί στην αποτελεσματικότητα ή την αποδοτικότητα. Αυτές οι δύο

⁴⁵ Peter F. Drucker, ο.π., pp 70-79

μετρήσεις συχνά αλληλοσυμπληρώνονται: Μπορεί κάποιος είτε να το επιτύχει κάτι γρήγορα είτε να το πραγματοποιήσει σωστά, αλλά σπάνια μπορεί να τα επιτύχει ταυτόχρονα. Η αποδοτικότητα είναι ένα μέτρο ταχύτητας και κόστους.

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο να πάρει κάποιος εδώ αμέσως την δουλειά κι είναι πιο σημαντικό από το να πάρει τη σωστή δουλειά αργότερα. Η αποτελεσματικότητα είναι ένα μέτρο ποιότητας και καλοσύνης. Η αποδοτικότητα λέει το αντίθετο: Η πρόσληψη του σωστού ατόμου είναι πιο σημαντική από την πρόσληψη κάποιου αμέσως.

Αυτή η λεπτή διαφορά ανάμεσα στο να κάνεις το σωστό και να κάνεις τα πράγματα σωστά είναι αυτό που καθορίζει την επιτυχία. Αλλά απλά γνωρίζοντας τη διαφορά από μόνη της δεν κάνει κανέναν επιτυχημένο. Η εφαρμογή αυτής της διακριτικής στρατηγικής διαχείρισης είναι το κλειδί για την επιτυχή διαχείριση. Εν πάσει περιπτώσει, ένας αποτελεσματικός διευθυντής μπορεί επίσης να είναι επιτυχημένος στο ότι ολοκληρώνει την εργασία που του έχει δοθεί με ή χωρίς να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

3.8 Συμπέρασμα και μελέτη περίπτωσης

Μια μελέτη στο NAMB (National Association of Mortgage Brokers), στη Βιρτζίνια⁴⁶, δείχνει ότι η διαδικασία σχεδιασμού στο NAMB ήταν σκανδαλώδης, στην καλύτερη περίπτωση, και ήταν ουσιαστικά βασισμένη στο προσωπικό. Ωστόσο, ως αποτέλεσμα της συμμετοχής στο Συμπόσιο του Διευθύνοντος Συμβούλου της ASAE (διήμερη εκδήλωση για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τον επικεφαλής εκλεγμένο αξιωματικό για να διερευνήσει τις προτεραιότητες για το έτος και να καθορίσει τον καλύτερο τρόπο συνεργασίας) ο εκλεγμένος αξιωματικός αποφάσισε να μετατρέψει το διοικητικό συμβούλιο σε ένα πραγματικό συμβούλιο διακυβέρνησης για να εξασφαλίσει την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου της NAMB, το οποίο στη συνέχεια εγκρίθηκε από τον οργανισμό τον Οκτώβριο του ίδιου έτους.

Κατά τη διάρκεια μιας υποχώρησης στρατηγικού σχεδιασμού που σχεδιάστηκε για να αντιμετωπίσει τον οργανωτικό προγραμματισμό με έναν πιο επίσημο τρόπο, ένας

⁴⁶ <https://www.namb.org/>

εξωτερικός συνεργάτης οδήγησε μια ομάδα εθελοντών έκφρασης των συμφερόντων, σε μια διήμερη διαδικασία που οδήγησε στο προσχέδιο αυτού του σχεδίου. Οι συμμετέχοντες περιελάμβαναν την ηγεσία του διοικητικού συμβουλίου και αρκετούς ηγέτες που υπήρξαν εθελοντές από τα συνδεδεμένα κράτη της NAMB. Σε αυτό το στάδιο, οι εργασίες ήταν εντατικές και επικεντρώθηκαν σε μακροπρόθεσμα στρατηγικά και οραματικά αποτελέσματα. Ο συνεργάτης, ο οποίος ήταν εξοικειωμένος με τη βιομηχανία, περιόρισε το σχέδιο σε τέσσερις ή πέντε βασικούς στόχους με ευρύτερους στόχους και στρατηγικές

Ως αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης στον σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση, οι εθνικές συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου της NAMB επικεντρώνονται τώρα σε βασικούς τομείς του στρατηγικού σχεδίου και έχουν οριοθετήσει σε μεγάλο βαθμό τον ρόλο του διοικητικού συμβουλίου να είναι αποτελεσματικός (επίτευξη στρατηγικών αποτελεσμάτων) από τον πιο λειτουργικό ρόλο του προσωπικού.

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι το αφοσιωμένο προσωπικό της NAMB εργάζεται αποκλειστικά για είδη συντήρησης (διατηρώντας και διατηρώντας την ανάπτυξη). Η διαδικασία σχεδιασμού και η σαφέστερη οριοθέτηση των ευθυνών έχουν δημιουργήσει μια ισχυρότερη εταιρική σχέση στον οργανισμό, ιδίως μέσω της διαδικασίας που τώρα χωρίζει την ανάπτυξη από τους στόχους συντήρησης. Αυτό συνέβη κατά την κατάρτιση σχεδίων δράσης επιτροπών και επιμέρους στόχων απόδοσης. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα δεν είναι μόνο λόγια. Είναι αναγνωρίσιμες ενέργειες που ενσωματώνονται σε ένα σχέδιο που τελικά αυξάνει τις επιδόσεις των ατόμων και των οργανώσεων καταλήγει στο γενικό διευθυντή της NAMB.

Ένα άλλο παράδειγμα για να δείξει τη διαφορά μεταξύ αποδοτικότητας και αποτελεσματικής διαχείρισης: Σκεφτείτε μια οργάνωση, μια εταιρεία αξεσουάρ αυτοκινήτων, θέλει να εισαγάγει μια νέα σειρά συστημάτων ήχου και βίντεο. Δεδομένου ότι η εταιρεία ειδικεύεται ήδη σε αξεσουάρ αυτοκινήτων, δεν θα χρειαζόταν πολύς χρόνος για την εισαγωγή ενός νέου βελτιωμένου προϊόντος.

Η εκτέλεση του έργου θα απαιτήσει μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά είναι δυνατόν. Μια αποτελεσματική διοίκηση γνωρίζει πολύ καλά τη γενική απαίτηση της κοινωνίας και θα κάνει την εργασία αποτελεσματική. Αλλά μια αποτελεσματική οργάνωση, αν και γνωρίζει το γενικό αίτημα της κοινωνίας, θα αναλύσει την αγορά και θα βάλει τον

χρόνο και την προσπάθεια να επιτύχει την εργασία για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες στην αγορά.

Η διαφορά εδώ είναι ότι μια αποτελεσματική διαχείριση θα παράγει ένα προϊόν που είναι σε ζήτηση εκείνη τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, γεγονός που θα αποφέρει αρκετά κέρδη στην οργάνωση αλλά όχι την επιθυμητή επιτυχία, αλλά μπορεί να μην είναι σε μεγάλη ζήτηση αργότερα. Από την άλλη πλευρά, μια αποδοτική οργάνωση, μετά από στρατηγική ανάλυση και προγραμματισμό, θα παράγει ένα προϊόν το οποίο δεν είναι μόνο σε ζήτηση αλλά σε ανάγκη, πράγμα που σημαίνει ότι το προϊόν θα διαρκέσει στην αγορά περισσότερο, γεγονός που αποτελεί επιτυχία για τον οργανισμό.

Η αποτελεσματικότητα είναι να παράγει το τελικό αποτέλεσμα με οικονομικό χρόνο και αποδοτικό τρόπο, αλλά η αποδοτικότητα είναι να παράγει κάτι που θα διαρκέσει, ανεξάρτητα από το ποιο πρόκειται να είναι το κόστος. Μόνη η αποτελεσματικότητα θα οδηγήσει μια οργάνωση σε πτώχευση. Μόνο η αποδοτικότητα μπορεί να επιτρέψει στην οργάνωση να επιβιώσει. Ωστόσο, ο οργανισμός δεν θα μπορέσει να επιτύχει το μέγιστο δυναμικό του αν είναι μόνο αναποτελεσματικός. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα από κοινού θα εγγυηθούν σχεδόν την επιτυχία. Μια αποτελεσματική οργάνωση προχωρεί τουλάχιστον προς τη σωστή κατεύθυνση, ακόμη και αν δεν φτάνει εκεί πολύ γρήγορα. Μια αποδοτική οργάνωση παίρνει το γρήγορο δρόμο οπουδήποτε και αν πηγαίνει, είναι ότι μια καλή ή κακή κατεύθυνση. Η οργάνωση που είναι αποτελεσματική και αποδοτική θα αναπτυχθεί και θα απομακρυνθεί από τις επιχειρήσεις ή ακόμα και από εταιρείες που κάνουν μόνο το ένα ή το άλλο. Η γνώση και ο χειρισμός της διαφοράς μεταξύ απόδοσης και αποτελεσματικότητας θα οδηγήσουν τελικά σε επιτυχία μια οργάνωση.

	Αποτελεσματικός manager	Αποδοτικός manager
1	Κάνει σωστά τα πράγματα	Κάνει τα σωστά πράγματα

2	Αποκτά γνώση	Χρησιμοποιεί ισχύουσα γνώση
3	Λειτουργεί σκληρότερα	Λειτουργεί πιο έξυπνα
4	Λύνει τα προβλήματα	Αξιοποιεί τις ευκαιρίες
5	Συλλέγει δεδομένα	Ερμηνεύει τα δεδομένα
6	Εξοικονομεί τα χρήματα	Βγάζει χρήματα
7	Μεγιστοποιεί το κέρδος	Βελτιστοποιεί το κέρδος
8	Απαντάει στις ερωτήσεις	Θέτει τις σωστές ερωτήσεις
9	Ξέρει ότι το ήμισυ του διαφημιστικού του προϋπολογισμού χάνεται	Γνωρίζει ποιο είναι το ήμισυ του διαφημιστικού του προϋπολογισμού που χάνεται
10	Βλέπει μέσω καθρέπτη	Βλέπει μέσω περισκοπίου
11	Δημιουργεί πυρκαγιές	Αναπτύσσει μέτρα κατά των πυρκαγιών
12	Βλέπει ένα μέρος του ζώου	Βλέπει όλο το ζώο
13	Θα συγκλονιστεί από το μέλλον	Θα σοκάρει το ίδιο το μέλλον
14	Βλέπει τις ράβδους	Βλέπει τα αστέρια

3.9 Σύντομα συμπεράσματα

Τέλος συμπεραίνουμε από τα παραπάνω ότι για να είναι αποτελεσματικοί, οι διαχειριστές πρέπει να κάνουν δύο καλά πράγματα. Αφενός να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και αφετέρου να κάνουν την καλύτερη δυνατή χρήση όλων των πόρων. Το δεύτερο κριτήριο είναι περίπλοκο και πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά με βάση τα παρακάτω. Συγκεκριμένα, πρώτα απ' όλα, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι η διοίκηση της κάθε επιχείρησης διαδραματίζει ζωτικό ρόλο. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η διοίκηση πολλών επιχειρήσεων είχε κακή εικόνα. Οι διαχειριστές περιγράφονται ως έλεγχοι, στερούνται δημιουργικότητας και προσανατολίζονται στην εργασία. Αντίστροφα, οι ηγέτες θεωρούνται ως σπασμένα μονοπάτια, εμπνευσμένα και προσανατολισμένα στον άνθρωπο.

Πρέπει να διαλύσουμε αυτή την εικόνα αναγνωρίζοντας τον τρόπο με τον οποίο προέκυψε. Όταν οι Γιαπωνέζοι άρχισαν να είναι επιτυχημένοι στη Δύση κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, υπήρξε ένας μεγάλος αγώνας στο να αντικαταστήσουν τους διευθυντές με ηγέτες. Προηγουμένως στην εργασία μας, μιλήσαμε για στυλ διαχείρισης, όπως τα άτομα που προσανατολίζονται παράλληλα με τον στόχο του προσανατολισμού, αλλά τώρα η έννοια της ηγεσίας παραδόθηκε με την καλή έννοια του όρου και η διαχείριση της κάθε επιχείρησης καταδίκασε τον ρόλο του ανθρώπου που θεωρείται αποτυχημένος και ανυπάκουος.

3.10 Αναβαθμισμένη διαχείριση

Πρέπει να αποκαταστήσουμε τη διοίκηση στη σωστή θέση της, παράλληλα με την ηγεσία ως οδηγού που θα συμβάλλει στην οργανωτική επιτυχία. Η διαχείριση μπορεί να οριστεί ως επίτευξη στόχων με τρόπο που να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλους τους πόρους. Η διαχείριση δεν είναι μόνο η επικράτεια των διαχειριστών. Οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τον εαυτό τους όταν λαμβάνουν ένα MBA για να αναπτύξουν την καριέρα τους ή να επενδύσουν χρήματα για τη συνταξιοδότησή τους.

Πρέπει επίσης να διαχειριστούν το χρόνο και το ταλέντο τους για να επιτύχουν την εργασία τους αποτελεσματικά.

Η διαχείριση είναι ουδέτερη από πλευράς αξίας. Ακόμη και οι εγκληματίες μπορούν να διαχειριστούν καλά οποιαδήποτε μέσα έχουν στην διάθεσή τους. Είναι επίσης ένα ουδέτερο στυλ που κάθε φορά έχει και διαφορετική υιοθέτηση από τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές προσαρμόζουν το στυλ τους στην κατάσταση που κάθε φορά αντιμετωπίζουν. Οι διαχειριστές έχουν περισσότερους πόρους από άλλους υπαλλήλους, αλλά η διαδικασία διαχείρισης είναι η ίδια. Προϋποθέτει στο να κάνουμε πράγματα με έναν τρόπο που προσθέτει την μεγαλύτερη αξία ή επιτυγχάνει τα αποτελέσματα που θέλουμε με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Οι διευθυντές, όχι μόνο οι ηγέτες, πρέπει να είναι καλοί με τους ανθρώπους.

3.11 Βελτιώνοντας τον εαυτό τους

Η διαχείριση, όπως και η επένδυση, αφορά την επίτευξη της καλύτερης απόδοσης χρημάτων, ανθρώπων, χρόνου ή άλλων πόρων. Οι αποτελεσματικοί διαχειριστές αμφισβητούν τακτικά τον εαυτό τους με ερωτήματα όπως τα εξής:

- Ποια είναι η καλύτερη χρήση του χρόνου μου σήμερα;
- Πώς μπορώ να προσθέσω τη μεγαλύτερη αξία σε αυτή την κατάσταση;
- Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει αυτό το καθήκον;
- Πώς μπορώ να αξιοποιήσω καλύτερα τους ανθρώπους που μου αναφέρουν;
- Πώς μπορώ να επιτύχω μεγαλύτερη κερδοφορία;
- Πώς μπορώ να βγάλω μεγαλύτερη απόσταση από τους συνεργάτες μου;
- Πώς μπορώ να αξιοποιήσω καλύτερα το ταλέντο και το χρόνο του αφεντικού μου;
- Ποιο 20% των προσπαθειών μου αποδίδει το 80% της παραγωγής μου;

Είναι εύκολο να παγιδευτεί κανείς σε μια πολυάσχολη εργασία χωρίς να αναλύσει αν έχει επιτύχει την καλύτερη απόδοση της εποχής, της εμπειρίας και του ταλέντου του. Το επείγον έχει προτεραιότητα έναντι του σημαντικού, έτσι δεν μπορεί κανείς να είναι τόσο στρατηγικός ως προς τον εαυτό του όσο θα έπρεπε να είναι. Πρέπει να

γίνεται επανεξέταση τακτικά των οικονομικών επενδύσεων για να υπάρξει καλύτερη χρηματική απόδοση. σε όλους τους πόρους που έχουμε στη διάθεσή μας.

3.12 Αξιοποιώντας το μεγαλύτερο μέρος από άλλους

Το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων μπορεί απλά να δηλωθεί ότι τους βοηθά στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με τρόπο που να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες του οργανισμού. Αυτός ο τρόπος τοποθέτησης των αναγκών του οργανισμού στις ανάγκες των μεμονωμένων εργαζομένων και πώς να τις ευθυγραμμίσουν με τους επιχειρηματικούς στόχους είναι το κύριο ερώτημα για κάθε επιχείρηση που οραματίζεται ένα καλύτερο και αποδοτικότερο μέλλον .

Οι ερωτήσεις για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας για να αξιοποίηση στο έπακρο περιλαμβάνουν τα εξής:

- ο Ποιες δυνατότητες έχει αυτό το άτομο που δεν έχει πραγματοποιήσει;
- ο Κάνω πάρα πολλά για τους εργαζόμενους δίνοντας τα όλα στο πιάτο;
- ο Τους προκαλώ να σκέφτονται για τον εαυτό τους όσο μπορούσα;
- ο Κάνω αρκετά για να προωθήσω την σκέψη σε άλλους;
- ο Κάνω αρκετά να ρωτάς προκαλώντας την σκέψη σου;
- ο Πώς μπορώ να χρησιμοποιήσω αυτό το άτομο για αναπτυξιακούς σκοπούς;
- ο Ποια καθήκοντα θα αναπτύξουν περισσότερο αυτό το άτομο;
- ο Πώς μπορώ να μετρήσω τις αναπτυξιακές βελτιώσεις αυτού του ατόμου;
- ο Πόσο καλά επιτρέπω σε αυτούς τους υπαλλήλους να διαχειριστούν την κατάσταση που υπάρχει αν δεν είμαι εδώ για να τους καθοδηγήσω;

Αυτά τα ερωτήματα θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους διαχειριστές να θεωρούν τους εαυτούς τους καταλύτες, διευκολυντές, βοηθούς και προγραμματιστές άλλων. Πολλά διευθυντικά στελέχη θέλουν εργαζόμενους που είναι επαρκώς ικανοί και παρακινημένοι να διαχειριστούν οτιδήποτε και μόνο κατ 'εξάίρεση να πηδούν σε λάθη.

Μέρος Δ- Ανάλυση δεδομένων εργασίας

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε μία μεγάλη ναυτιλιακή εταιρία και την συμπεριφορά των στελεχών της, προκειμένου να κατανοήσουμε, το κατά πόσο ένας αποτελεσματικός manager μπορεί και προσφέρει χρήσιμες υπηρεσίες στην εταιρία που δουλεύει. Ο κύριος στόχος της εργασίας είναι να δείξουμε μέσα από την έρευνά μας, ότι είναι σημαντική η συμβολή ενός αποτελεσματικού ηγέτη σε μία ναυτιλιακή εταιρία και χωρίς αυτήν, πολλές λειτουργίες της θα ήταν ελλιπείς.

Πριν αναλύσουμε την έρευνα να τονίσουμε ότι στηριζόμενοι στην βιβλιογραφία μας θεωρούμε ότι η συμβολή του manager είναι απαραίτητη. Ο σωστός manager οργανώνει, προγραμματίζει, λειτουργεί βάση στόχων και κυρίως ενθαρρύνει την ομάδα που ηγείται. Αναφέρθηκαν και παραπάνω τα στοιχεία που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός manager.

Κάποια στοιχεία από αυτά είναι η επιδίωξη της προσωπικής μάθησης, χρησιμοποιώντας τον απαιτούμενο χρόνο, η ολοκληρωμένη επικοινωνία με τους γύρω τους και η επίλυση διαφόρων προβλημάτων με σωστό τρόπο, η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, η εποικοδομητική συνεργασία με τους υπολοίπους, η ολοκλήρωση των εργασιών στον κατάλληλο χρόνο χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα υλικά και στοιχεία που έχουν και η διαχείριση των αλλαγών που κάθε φορά υφίσταται είτε το τμήμα που ηγούνται είτε η εταιρία που εργάζονται.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε και σε μία πτυχή του αποτελεσματικού manager που θεωρούμε ότι θα βοηθήσει την ανάλυση μας. Σύμφωνα με τον Joe Luft το 2013 στο άρθρο του⁴⁷ αναφέρει ότι βλέπουμε τον εαυτό μας διαφορετικά από ότι μας βλέπουν οι άλλοι και αυτή η διαπίστωση επηρεάζει και τις ικανότητες αλλά και τις δεξιότητες του manager. Ο τρόπος που βλέπουν οι άλλοι τον ηγέτη τους αλλά και ο

⁴⁷ Joe Luft & Harry Ingham, Understanding the Johari Window model, (2013) posted in www.selfawareness.org.uk

τρόπος που βλέπει ο ίδιος ο ηγέτης τον εαυτό του, επηρεάζει όχι μόνο τις ικανότητες σαν αποτελεσματικού manager, αλλά και το αποτέλεσμα του έργου του.

Με βάση την παραπάνω διαπίστωση του μελετητή, δηλαδή ό τρόπος που βλέπουν οι άλλοι τον manager αλλά και ο τρόπος που βλέπει ό ίδιος τον εαυτό του, έχουμε να αναφέρουμε τα εξής:

- Υπάρχει ο ανοιχτός τρόπος που μας βλέπει κάποιος αλλά και ο τρόπος που βλέπουμε οι ίδιοι τον εαυτό μας, ο οποίος αναφέρεται στο μέρος του εαυτού μας που είναι γνωστό σε εμάς αλλά και στους άλλους γύρω μας
- Υπάρχει το κρυφό τμήμα το οποίο περιλαμβάνει πράγματα που γνωρίζουμε για τον εαυτό μας, αλλά δεν είμαστε έτοιμοι να τα εξωτερικεύσουμε σε άλλους.
- Υπάρχει το τυφλό τμήμα το οποίο περιλαμβάνει τα πράγματα που οι άλλοι μπορούν να δούνε σε εμάς αλλά εμείς δεν μπορούμε να αναγνωρίσουμε στον εαυτό μας και τέλος
- Υπάρχει και το άγνωστο τμήμα του εαυτού μας, το οποίο δεν το γνωρίζουμε ούτε εμείς, ούτε οι άλλοι.

4.1 Γενικά στοιχεία της έρευνας που έγινε

Η δική μας έρευνα έγινε με την πεποίθηση ότι η εργασία μας επιβεβαιώνεται από την βιβλιογραφία. Ξεκινώντας την ανάλυσή μας θα αναφέρουμε ότι η έρευνα έγινε με την μορφή ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από τους managers μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Οι ερωτήσεις ήταν αρκετά σύντομες και επιλέξαμε κλειστού και ανοιχτού τύπου ανάλογα με την ερώτηση. Και στις δύο περιπτώσεις είτε κλειστού είτε ανοιχτού τύπου δεν θέλαμε να απασχολήσουμε με πολύ χρόνο τον manager σεβόμενοι το γεγονός ότι ο χρόνος του είναι πολύτιμος, επομένως χρειαζόταν γρήγορες και άμεσες απαντήσεις.

Ρωτήσαμε 5 managers που δουλεύουν στην ίδια ναυτιλιακή εταιρία και ο καθένας μετρά αρκετά χρόνια προϋπηρεσία, από 20-30 έτη προϋπηρεσίας, με εξαίρεση έναν

manager που δήλωσε περίπου 6 χρόνια προϋπηρεσίας. Συγκεκριμένα οι τέσσερις από τους πέντε ασχολούνται στο οικονομικό τμήμα της επιχείρησης και συγκεκριμένα οι δύο είναι υπεύθυνοι στο λογιστήριο και οι άλλοι δύο είναι υπεύθυνοι στις οικονομικές υπηρεσίες που παρέχει η εν λόγω εταιρία. Ο τελευταίος manager είναι υπεύθυνος των πρακτόρων που συνεργάζονται με την εταιρία.

Από την θέση που έχουν οι εν λόγω κύριοι μέσα στην εργασία τους, καταλαβαίνει κανείς ότι είναι αρκετά σημαντική για την εξέλιξη και την μελλοντική πορεία της ναυτιλιακής εταιρίας. Οι υπεύθυνοι λογιστηρίου και οι οικονομικοί διευθυντές έχουν σημαντική εργασία να εκτελέσουν και αρκετές φορές πολλές αποφάσεις που παίρνουν επηρεάζουν και τους εργαζόμενους της εταιρίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό, του Super Market Σκλαβενίτης, που η διοίκηση της εταιρίας αποφάσισε να μην είναι ανοιχτά τα καταστήματα όλες τις Κυριακές του χρόνου⁴⁸ παρά μόνο τις 7 που ορίζει ο νόμος και που είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν.

Με την ανακοίνωσή της αποφάσισε να παραμείνουν κλειστά τα καταστήματα τις Κυριακές επηρέασε τόσο τους υπαλλήλους της, όσο και τους καταναλωτές της εταιρίας, που την έχουν επιλέξει προκειμένου να εξυπηρετηθούν.

Καταλαβαίνει κανείς ότι μία υπεύθυνη θέση manager σε μία εταιρία δεν σημαίνει απαραίτητα ότι επηρεάζει τους υφισταμένους ή ολόκληρη την εταιρία. Και το σύνθημα είναι αυτό: η κάθε θέση που υπάρχει σε μία εταιρία να μην έχει άμεση επίπτωση στην ανάπτυξη της εταιρίας, πόσο μάλλον στην μελλοντική εξέλιξη. Η θέση όμως πολλές φορές του manager, λόγω της φύσης της, επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την εταιρία.

Αυτό έγινε αντιληπτό στην έρευνά μας από τις απαντήσεις που πήραμε στην ερώτηση του κατά πόσο θα ήταν αποδοτική η εταιρία που εργάζονται χωρίς την παρουσία τους. Και οι πέντε απαντήσεις ήταν κατατοπιστικές: ο πρώτος manager μας απάντησε ότι η παρουσία του βοηθά, ενθαρρύνει και λειτουργεί συμβουλευτικά όσο αφορά τις καθημερινές λειτουργίες της. Ο δεύτερος και ο τρίτος απάντησαν ότι χωρίς την παρουσία τους δεν θα υπήρχε έλεγχος από την μία πλευρά και από την άλλη δεν θα υπήρχε η απαιτούμενη καθοδήγηση κάτι που επιβεβαιώνεται και από την πρώτη απάντηση που λάβαμε.

⁴⁸ <https://www.news247.gr/epixeiriseis/to-mystiko-tis-sklavenitis-gia-to-anoigma-ton-katastimaton-tis-kyriakes.6609950.html>

Τέλος η συγκεκριμένη εταιρία χρειάζεται έναν υπεύθυνο για τον χειρισμό των λογιστικών και οικονομικών θεμάτων που την θέση αυτή έχει καταλάβει ο τέταρτος manager και στις απαντήσεις που μας έδωσε καταλάβαμε την σπουδαιότητά της. Ο τελευταίος manager μας απάντησε ότι βάση της εμπειρίας του και του τρόπου δουλειάς του μέσα στην εταιρία έχει καταφέρει και ελέγχει τους πράκτορες που συνεργάζονται με την εταιρία και σε περίπτωση απουσίας του, η εταιρία θα έχανε σημαντικά χρηματικά ποσά, γιατί δεν θα υπήρχε κάποιος να ελέγχει τους πράκτορες.

Η επόμενη ερώτηση είναι απόρροια της παραπάνω ερώτησης που ρωτά τους manager ποιο είναι το μυστικό της επιτυχίας τους. Κρίνουμε σκόπιμο να ρωτήσουμε κάτι τέτοιο τους υπεύθυνους, γιατί πρέπει να γνωρίζουμε τον λόγο που είναι επιτυχημένοι: είναι κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας τους, ή είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς που έχει έρθει με τα χρόνια προϋπηρεσίας που έχουν μέσα στην εταιρία;

Οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν αρκετά διαφωτιστικές: το μυστικό της επιτυχίας ενός manager είναι αποτέλεσμα και των δύο παραμέτρων που εξηγήθηκαν πιο πάνω. Τόσο τα στοιχεία της προσωπικότητας του manager όσο και η σκληρή δουλειά που έχει κάνει μέσα στην εταιρία, τον καθιστούν ξεχωριστό και αναπόσπαστο κομμάτι της. Απαντήσεις όπως εχεμύθεια, σωστή οργάνωση και προγραμματισμός, συνεχής έλεγχος, αποτελεσματική εργασία και οξυδέρκεια, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που ανέφεραν στις απαντήσεις τους.

Όλους όμως τους διέκρινε η αγάπη και το πάθος για την δουλειά τους, το οποίο κατά την γνώμη μας, είναι η κινητήριος δύναμη που φέρνει θετικά αποτελέσματα.

Με βάση τις απαντήσεις που λάβαμε μελετήσαμε εκτενέστερα τα στοιχεία που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός manager και τα συλλέξαμε ως εξής: ο αποτελεσματικός manager πρέπει να είναι μέντορας, καινοτόμος, παραγωγός, συντονιστής, καταγραφέας και αναλυτής.

Πρέπει να είναι σε θέση⁴⁹ να καταλαβαίνει τον εαυτό του και τους άλλους, να έχει σωστή και ολοκληρωμένη επικοινωνία και να μπορεί να συνεργάζεται με τους άλλους και όχι μόνο με τους υφισταμένους του, αλλά με όλο το προσωπικό της

εταιρίας. Επίσης επιβάλλεται να έχει δημιουργική σκέψη και να μπορεί να διαχειρίζεται τις εκάστοτε αλλαγές κάθε φορά που προκύπτουν. Στοιχεία όπως η προσωπική παραγωγικότητα, η υποκίνηση των άλλων αλλά και η διαχείριση του χρόνου είναι απαραίτητα.

Τέλος, αναφέρονται και επιπλέον στοιχεία όπως η σωστή λήψη των πληροφοριών και η αντικειμενική εκτίμησή τους, καθώς επίσης και η άμεση επίλυση καθημερινών προβλημάτων που προκύπτουν, προκειμένου ο οργανισμός να συνεχίσει την εύρυθμη λειτουργία του.

Αυτά τα στοιχεία είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα του έργου ενός manager. Το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες συνδυάζουν αρκετά στοιχεία από τα προαναφερθέντα, είναι ένα σημάδι των προϋποθέσεων που αναζητάμε προκειμένου να διεξάγουμε τα συμπεράσματα μας. Άρα το έργο του αποτελεσματικού manager είναι ένας συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων και με βάση τον συγκεκριμένο συνδυασμό, έχουμε και τα πετυχημένα αποτελέσματα.

Συνέχεια της παραπάνω ερώτησης είναι η επόμενη που αναφέρεται στα πλεονεκτήματα του χαρακτήρα των υπεύθυνων που ρωτήσαμε. Η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν εχεμύθεια και εμπιστοσύνη. Αυτά είναι πλεονεκτήματα για έναν manager, πόσο μάλλον για έναν manager που εργάζεται σε μία εταιρία χρόνια και η εταιρία περιμένει την σωστή καθοδήγηση των εργαζομένων από αυτόν.

Σημαντικά στοιχεία επίσης κρίνονται και η αποτελεσματικότητα στις εργασίες που αναλαμβάνει καθώς επίσης και οι γνώσεις που έχει και αναφέρεται στο πως θα αντιμετωπίσει καταστάσεις σε καθημερινή βάση που χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής. Οι γνώσεις αυτές προέρχονται αφενός από τις σπουδές τους, αλλά κυρίως και από την εμπειρία μέσα στην εταιρία που έχουν εργαστεί.

Μία απάντηση που έκανε ιδιαίτερη εντύπωση ήταν οι ηθικές σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους συνεργάτες του ο εν λόγω manager. Κρίνουμε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο το να είναι κανείς ηθικός στην σημερινή κοινωνία που ζούμε. Αν σκεφτεί κανείς ότι πολλοί υπεύθυνοι προκειμένου να ανέβουν στην ιεραρχία μίας επιχείρησης πολλές φορές χρησιμοποιούν τόσο θεμιτά, όσο και αθέμιτα μέσα, το να παραμένει κανείς ηθικός σε κάποιες αρχές, πιστεύουμε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο.

Αφού ,λοιπόν, οι managers που ρωτήσαμε μας παραθέσανε τα επιχειρήματα τους, κρίναμε σκόπιμο να προχωρήσουμε στην επόμενη ερώτηση που αναφέρεται για ποιους λόγους πιστεύουν ότι τους εμπιστεύεται η εταιρία που εργάζονται. Υπάρχει όντως κάποια ένδειξη που τους έχει προσανατολίσει προς την μία ή την άλλη κατεύθυνση ή είναι μόνο η αποτελεσματικότητα στο έργο τους;

Οι απαντήσεις που λάβαμε είναι σχεδόν οι ίδιες σε όλες τις περιπτώσεις. Ότι δηλαδή η εταιρία εμπιστεύεται τους managers γιατί έχουν αποδείξει εμπράκτως ότι είναι εχέμυθοι και καθημερινά εργάζονται για το καλό της, αφού είναι λογικό να σκεφτεί κανείς ότι το καλό της εταιρίας αυτόματα φέρνει καλά στοιχεία και στους υπαλλήλους της. Τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα από τα χαμηλόβαθμα, αλλά έχουν και περισσότερες ευθύνες, οπότε λογικά αποκομίζουν και περισσότερα θετικά στοιχεία από τους υφισταμένους τους.

Επομένως η λέξη εμπιστοσύνη έχει σημαντική θέση στην ερώτηση που θέσαμε.

Όταν ένα στέλεχος απολαμβάνει την εύνοια της εταιρίας που εργάζεται, αυτόματα αποκτά και κάποιο κύρος τόσο σε προσωπικό όσο και επαγγελματικό επίπεδο. Το κύρος αυτό μπορεί να μεταφραστεί με στοιχεία όπως οικονομικές απολαβές ή κοινωνική καταξίωση. Οι managers που ρωτήσαμε μας απάντησαν ότι έχουν κύρος τόσο προσωπικό όσο και επαγγελματικό εξαιτίας της εργασίας που κάνουνε. Επομένως είναι λογικό να συμπεράνει κανείς ότι η συγκεκριμένη εργασία παρά τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει, προσδίδει και αναγνωσιμότητα στον εκάστοτε manager.

Στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι την συγκεκριμένη ερώτηση την θέσαμε στους συνεντευξιαζόμενους γιατί θέλαμε να επιβεβαιώσουμε την θεωρία, που αναφέρεται στην επαγγελματική καταξίωση των υπαλλήλων και που δεν έχει άμεση σχέση με το επάγγελμα που ακολουθούν. Θεωρώντας ότι, να έχει κανείς μια σημαντική θέση μέσα σε μία εταιρία, του προσθέτει επιπλέον δύναμη και ισχύ, προσπαθήσαμε να το αποδείξουμε και στην πράξη.

Οι απαντήσεις που λάβαμε επιβεβαιώνουν την θεωρία μας πως όσο πιο σημαντική θέση έχει κάποιος manager σε μία επιχείρηση, τόσο περισσότερο επιφανής είναι. Επομένως η θέση του manager όντως δίνει κύρος στους άμεσα εμπλεκόμενους.

Ακολουθώς έχουμε και κάποιες επιπλέον ερωτήσεις που αναφέρονται στο κατά πόσο επηρεάζουν οι managers τους υφισταμένους τους.

Η καθηγήτρια Christine Ponath που διδάσκει στο Πανεπιστήμιο του Georgetown⁵⁰ και που ειδικεύεται στην συμπεριφορά του manager-ηγέτη μας παραθέτει τα εξής: «Τα τελευταία 20 χρόνια, έχω μελετήσει το κόστος της αθλιότητας, καθώς και τα οφέλη της ευγένειας. Σε όλο το μήκος της ερευνάς μου, έχω διαπιστώσει ότι η ευγένεια πληρώνει. Αυξάνει την επιρροή και την απόδοση - και συνδέεται θετικά με το να θεωρείται κάποιος ηγέτης.»

Αναφέρει τα εξής: « Το να είσαι σεβαστός δεν ωφελεί μόνο εσένα αλλά ωφελεί όλους τους γύρω σου. Σε μια μελέτη περίπου 20.000 εργαζομένων σε όλο τον κόσμο (που διεξήχθη με την HBR), διαπίστωσα ότι όταν πρόκειται για την ανάληψη δέσμευσης και από τους υπαλλήλους, υπάρχει ένα πράγμα που οι ηγέτες πρέπει να επιδείξουν σεβασμό. Καμία άλλη συμπεριφορά ηγεσίας δεν είχε μεγαλύτερη επίδραση στους υπαλλήλους σε σχέση με τα αποτελέσματα που μετρήσαμε.»

Η καθηγήτρια συνεχίζει τονίζοντας ότι: «Η θεραπεία με σεβασμό ήταν πιο σημαντική για τους εργαζόμενους από την αναγνώριση και την εκτίμησή τους, με την επικοινωνία ενός εμπνευσμένου οράματος, παρέχοντας χρήσιμη ανατροφοδότηση - ή ακόμα και ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη. Ωστόσο, ακόμη και όταν οι ηγέτες γνωρίζουν ότι ο σεβασμός είναι κρίσιμος, πολλοί αγωνίζονται να το επιδείξουν.» Σε αυτό το σημείο η καθηγήτρια έδωσε τις εξής συμβουλές στους ηγέτες κάθε επιχείρησης:

- Να ζητήσουν ανατροφοδότηση (feedback) για τις καλύτερες συμπεριφορές τους. Αυτή η τεχνική, που δημιουργήθηκε από την ερευνητή Laura Roberts και τους συναδέλφους της, θα τους βοηθούσε να δουν πόσο τους σέβονται. Ορθή τακτική ήταν η συλλογή ανατροφοδότησης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από περίπου 10 άτομα (συνεργάτες, φίλοι, οικογένεια) ρωτώντας το καθένα ξεχωριστά για θετικά παραδείγματα της καλύτερης συμπεριφοράς τους.

⁵⁰Christine Ponath, The Leadership Behavior That's Most Important to Employees , 2015, Harvard Business Review, *emotional intelligence*, πρόσβαση στο <https://hbr.org/2015/05/the-leadership-behavior-thats-most important to employees>

- Αφού καταρτούσαν τα σχόλια, έπρεπε να προσπαθήσουν να οργανώσουν τα δεδομένα συγκεντρώνοντας και κατηγοριοποιώντας τα σε θέματα. Για παράδειγμα, έπρεπε να δημιουργήσουν έναν πίνακα με στήλες για παραδείγματα (της συμπεριφοράς) και των σκέψεων τους. Θα μπορούσαν επίσης χρησιμοποιήσουν το Wordle.net για να προσδιορίσουν τα θέματα . Στη συνέχεια, θα έπρεπε να αναζητήσουν μοτίβα. Πότε, πού, πώς, με ποιον είναι ,δηλαδή, στο απόγειο του εαυτού τους. Καλό κρίθηκε μάλιστα να χρησιμοποιήσουν τις ιδέες τους για να ενισχύσουν όσα πράττουν ορθά και να αξιοποιήσουν τα διαπροσωπικά τους δυνατά σημεία.
- Να ανακαλύψουν τις αδυναμίες τους. Να συγκεντρώσουν την ειλικρινή ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους και τους φίλους τους όχι μόνο σε αυτό που κάνουν, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βελτιωθούν. Συγκεκριμένα, να ανακαλύψουν ποιες είναι οι αδυναμίες τους .Έπειτα να προσδιορίσουν μερικούς αξιόπιστους συναδέλφους που έχουν τις καλύτερες προθέσεις για αυτούς και την οργάνωσή τους. Αυτοί είναι άνθρωποι που πιστεύουν ότι θα παρέχουν άμεση και ειλικρινή ανατροφοδότηση. Τέλος, να ζητήσουν τις απόψεις τους για το πώς αντιμετωπίζουν τους άλλους ανθρώπους.
- Να επεκτείνουν το πεδίο των ανώνυμων ερευνών ανατροφοδότησης για να συμπεριλάβουν όχι μόνο πώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν την οργάνωση και τον εαυτό τους ως ηγέτες αλλά και την προσωπική ευτυχία των μελών της ομάδας τους (π.χ., συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο αισθάνθηκε ο υποστηριζόμενος από αυτόν) και την ισορροπία εργασίας-ζωής. Τέλος, να δημιουργήσουν επίσης ένα ανώνυμο πλαίσιο σχολίων.
- Θα μπορούσαν, επίσης, να ζητήσουν μια αξιόπιστη άμεση αναφορά για να συγκεντρώσουν την ανατροφοδότηση εντός του οργανισμού σχετικά με το αν εκείνοι (οι ηγέτες) είναι ευγενείς και από τι μπορεί να προκληθεί κάποια ασυνήθιστη συμπεριφορά.
- Καλή λύση θεωρείται να ρωτήσουν, συγκεκριμένα, πώς μπορούν να βελτιωθούν. Μόλις γνωρίζουν με σαφήνεια τις συμπεριφορές που πρέπει να βελτιωθούν (πρώτα), έπειτα να συλλέξουν πληροφορίες από άλλους για το πώς να το κάνουν καλύτερα. (Αυτή η μέθοδος ονομάζεται "feedforward" και δημιουργήθηκε από τον συγγραφέα Marshall Goldsmith, .)

- Να ακούσουν προσεκτικά καταγράφοντας όσα τους λένε κι η απάντηση τους είναι ευγενική και προσιτή.
- Να επαναλάβουν την διαδικασία ζητώντας επιπλέον άτομα. Έπειτα να οργανώσουν την ομάδα τους για να είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι. Να επιλέξουν μια αλλαγή που θα μπορούσε να βελτιώσει τη συμπεριφορά τους και έπειτα να πειραματιστούν, ζητώντας από την ομάδα τους να τους βοηθήσει, ενημερώνοντάς τον όταν βλέπουν βελτίωση. Για παράδειγμα, μετά από μια συνάντηση, να ρωτήσουν την ομάδα τους εάν είδαν μια βελτίωση στη συμπεριφορά στην οποία εργαζόταν κι αν υπήρχε αντίκτυπος.
- Να κάνουν λίγο χώρο και χρόνο για προβληματισμό. Να διατηρήσουν, δηλαδή, ένα ημερολόγιο για να δώσουν μια εικόνα για το πότε / πού / γιατί είναι το καλύτερό σας και πότε είναι απρόσιτοι κι ασυνήθιστοι. Να προσδιορίσουν καταστάσεις που τους προκαλούν να χάσουν την ψυχραιμία τους. Να εξετάσουν την παρακολούθηση της δικής τους ενέργειας κατά την διάρκεια της ημέρας μέσω αυτού του ενεργειακού ελέγχου. Η αντανάκλαση αυτή ίσως τους βοηθήσει να εντοπίσουν στρατηγικές για να διατηρήσουν την ψυχραιμία τους και να είναι ο καλύτερος, πιο αποτελεσματικός τους εαυτός. Αφού υιοθετήσουν μερικές από τις στρατηγικές βελτίωσης, σίγουρα θα δουν μια μείωση στην αδικαιολόγητη συμπεριφορά ή την αύξηση της ευγένειας. Έτσι, παρακολουθώντας τον εαυτό τους θα ελέγχουν την πρόοδο τους σε τακτική βάση (π.χ. εβδομαδιαία ή μηνιαία).

Από τις παραπάνω οδηγίες της καθηγήτριας γίνονται σαφή πολλά πράγματα για την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι managers που είναι ταυτόχρονα και ηγέτες. Και στην δική μας την έρευνα αυτό έγινε άμεσα αντιληπτό. Οι managers επηρεάζουν κατά πολύ τους υφισταμένους τους αφού όλοι συμφώνησαν στο ότι με την δική τους την βοήθεια μπορούν οι υφιστάμενοι να είναι περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στην δουλειά τους.

Το γεγονός ότι οι υπεύθυνοι τους είναι παρόντες σε κάθε τους κίνηση και συμμετέχουν ενεργά στις καθημερινές εργασίες της εταιρίας, δίνει επιπλέον κίνητρο για έμπνευση και απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον οι managers με βάση την πολυετή πείρα που έχουν είναι σε θέση να γνωρίζουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει

ένας υφιστάμενός τους και τις περισσότερες φορές δίνουν και οδηγίες προκειμένου να αποφευχθούν άσχημες καταστάσεις και παρανοήσεις.

Αυτό το τελευταίο παρά το γεγονός ότι είναι σημαντικό στοιχείο πολλές φορές δεν γίνεται αντιληπτό όχι μόνο από τους managers αλλά και από την διοίκηση κάποιας εταιρίας. Κύριο μέλημα της διοίκησης είναι να εκπληρώνονται οι στόχοι που θέτει κάθε φορά και οι διοικούντες να αισθάνονται ότι υπάρχουν ικανά στελέχη που με την στήριξή τους η εταιρία θα ανάβει πιο ψηλά και θα συνεχίσει την ανοδική της πορεία.

Για αυτό παραθέσαμε την ερώτηση μέσα στο ερωτηματολόγιο που να αναφέρεται στο κατά πόσο το όραμα και οι στόχοι της εταιρίας συμβαδίζουν με το όραμα και τους στόχους του εκάστοτε manager. Οι απαντήσεις εδώ φάνηκαν να έχουν ποικιλία όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε manager αντιλαμβάνεται την συγκεκριμένη θέση.

Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι ,αναφερόμαστε στο ότι οι τρεις από τους πέντε απάντησαν ότι οι στόχοι που έχουν σαν manager συμβαδίζουν κατά πολύ με τους στόχους και το όραμα της εταιρίας. Η επιτυχία ενός manager εξαρτάται άμεσα από την επιτυχία της συγκεκριμένης εταιρίας. Άλλωστε απαντήθηκε η προηγούμενη ερώτηση από έναν manager λέγοντας ότι η επίτευξη των εταιρικών στόχων ισούται με την καταξίωση του manager.

Γίνεται αντιληπτό ότι η εν λόγω εταιρία μπορεί και πρέπει να στηρίξει τα συγκεκριμένα στελέχη της προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Υπήρχε και μια απάντηση που ήταν διαφορετική και αναφερόταν στο ότι δεν συγκλίνουν απόλυτα οι θέσεις και το όραμα της εταιρίας με τις θέσεις και το όραμα του manager. Και η τελευταία απάντηση που λάβαμε ήταν ότι οι στόχοι και το όραμα της εταιρίας με αυτό του manager διαφέρουν γιατί οι στόχοι είναι θέμα διεύθυνσης, ενώ το όραμα είναι προσωπική επιλογή του κάθε manager.

Εν κατακλείδι υπήρχε ,σχετική ταύτιση στην συγκεκριμένη ερώτηση που ήταν και η τελευταία. Ακόμα όμως και οι managers που δηλώσανε κάποια αντίθεση με το γεγονός ότι δεν ταυτίζονται απόλυτα οι στόχοι και το όραμα της εταιρίας, με τους στόχους και το όραμα το δικό τους, οφείλουμε να τονίσουμε ότι ακολουθούν πιστά τους στόχους της εταιρίας που εργάζονται και κατά δεύτερο λόγο ακολουθούν τους δικούς τους. Άλλωστε είναι κοινά αποδεκτό ότι μόνο όταν είσαι συνεπής προς την

κατεύθυνση και τις οδηγίες που λαμβάνεις από τα ανώτερα κλιμάκια, μπορείς να πάρεις περισσότερο κίνητρα για μελλοντική ανάπτυξη.

Μέρος Ε- Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία ασχοληθήκαμε με την διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και την συμβολή του Manager στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αφού αναπτύξαμε εκτενέστερα τις θεωρίες που εντάσσονται στο συγκεκριμένο θέμα, προχωρήσαμε και στην ανάλυση της έρευνάς μας που έγινε με την βοήθεια ερωτηματολογίων.

Στο θεωρητικό κομμάτι αναφερθήκαμε στις λειτουργίες του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και στις δραστηριότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, στον κατάλογο της ευθύνης που έχει και στις εξωτερικές λειτουργίες του. Συνεχίσαμε την εργασία αναφερόμενοι στα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού και περιγράψαμε τις εργασίες που κάνουν σε καθημερινή βάση.

Επιπλέον τονίσαμε τα προσόντα που χρειάζεται να έχουν τα αποτελεσματικά στελέχη του συγκεκριμένου τμήματος και ορίσαμε τα προσόντα για τα στελέχη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρία

Το δεύτερο μέρος της εργασίας μας ασχολήθηκε με τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Αναφερθήκαμε στην σπουδαιότητα της ναυτιλίας και σε γενικά πράγματα για την κατανόηση και μελέτη του φαινομένου στις σύγχρονες κοινωνίες καθώς επίσης και στην σπουδαιότητα της ναυτιλίας στην Ελλάδα. Αφού αναφερθήκαμε στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ηγετών της εταιρίας και των διαχειριστών της, συνεχίσαμε την εργασία με την αποτελεσματικότητα του έργου του manager και την αποτελεσματικότητα ενός manager ως οντότητα σε έναν οργανισμό. Σημαντικό θέμα είναι οι στρατηγικές που ισχύουν και που έχουν να κάνουν με την διαχείριση

Στο επόμενο μέρος διεξάγαμε την έρευνά μας στην οποία οι managers που απευθυνθήκαμε μας απάντησαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις με την μορφή ερωτηματολογίων. Οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στο κατά πόσο είναι χρήσιμη η συμβολή του manager σε συγκεκριμένες διαδικασίες μέσα στην εταιρία και αν είναι πως η παρουσία του την επηρεάζει.

Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι η παρουσία ενός manager είναι τόσο σημαντική όσο και η πορεία της εταιρίας. Με το να ενθαρρύνει, να συμβουλεύει και να προτρέπει τους υφισταμένους του, τους δίνει κουράγιο και τους βοηθά να αντιμετωπίσουν τις καθημερινές αντιξοότητες της εργασίας τους.

Έχοντας και οι ίδιοι περάσει από το συγκεκριμένο στάδιο μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα από τον καθένα την θέση των υφισταμένων τους.

Ο αποτελεσματικός manager σε μία ναυτιλιακή εταιρία, είναι πραγματικός ηγέτης όχι επειδή το αναφέρουν κάποιοι διοικούντες, αλλά επειδή η δουλειά του και η προσωπικότητά του το επιβάλλουν. Είναι κοινό μυστικό ότι ο σωστός manager πρέπει να συνδυάζει αφενός γνώσεις επί του θέματος που καλείται να εποπτεύσει και αφετέρου εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα. Αυτό, είναι ένα συμπέρασμα που επιβεβαιώθηκε και στην εργασία μας, το οποίο απορρέει από την βιβλιογραφία που παραθέσαμε.

Άρα ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να έχει εμπειρία, γνώσεις, προσωπικότητα και κυρίως ευελιξία που πρέπει να εφαρμόζει όταν και όποτε του ζητηθεί. Οφείλει δε να έχει όλες τις προϋποθέσεις εκείνες που χρειάζονται ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις της πραγματικότητας που συνθέτουν το αυξανόμενο περιβάλλον της σημερινής ναυτιλίας και των ιδιαιτεροτήτων της στην σημερινή Ελλάδα, αλλά και στην σύγχρονη Ευρώπη.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Τζωρτζάκης Κώστα και Τζωρτζάκη Αλεξία Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, εκδόσεις Rossili, 2008
2. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων Εκδόσεις Rosili pp 12-25
3. Υπουργείο οικονομικών πρόσβαση στο <http://www.opengov.gr/minfin/?p=4615>

Ξενόγλωσση

1. Akram Al Ariss, Wayne F. Cascio, Jaap Paauwe Talent management: Current theories and future research directions διαθέσιμο στο

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45139710/talent_management.pdf?AWSA

2. Armstrong Michael Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People ... pu Conner, Jill; Ulrich, Dave. HR. Human Resource Planning; New York Vol. 19, Iss. 3, (1996): 38
3. Armstrong M., Taylor S., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th edition by Kogan Pge Limited pp 15,53
4. Art Perry, Practical lessons in Leadership, Trafford Publications, North America, 2007, pp15-60
5. Bruce et al, Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes, 2012, πρόσβαση στο <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902612000602>
6. P. Bauchet, "Le transport maritime, Paris", *Economica*, p. 145
7. ¹ Benjamin S. Halpern, et al. Ecosystems A Global Map of Human Impact on Marine DOI: 10.1126/science.114934 Science 319, 948 (2008)
8. Cho JC, Vergin KL, Morris RM, Giovannoni SJ.. *Lentisphaera araneosa* gen. nov., sp. nov., a transparent exopolymer producing marine bacterium, and the description of a novel bacterial phylum, 2004 *Lentisphaerae. Environ Microbiol* 6: 611–621.
9. Christine Ponath, The Leadership Behavior That's Most Important to Employees , 2015, Harvard Business Review, *emotional intelligence*, πρόσβαση στο <https://hbr.org/2015/05/the-leadership-behavior-thats-most-important-to-employees>
10. Collings D., Wood G., Human Resource Management: A Critical Approach 2009 edited by David G. Collings and Geoffrey Wood pp 25-37, 45-93
11. Dr Maier Ein Paradigmenwechsel bei leistungsabhängigen Prämien deutet sich an., 2018, πρόσβαση στο <http://www.drmaier-partner.de/en/news/article/das-ende-der-bonuszahlungen.html>
12. «*Encyclopædia Britannica*» (Αγγλικά) [biography/Rensis-Likert](#). Ανακτήθηκε στις 9 Οκτωβρίου 2017.
13. Essays, UK. (November 2013). Difference between Efficient managers and Effective managers. Retrieved from

<https://www.ukessays.com/essays/business/difference-between-efficient-managers-and-effective-managers-business-essay.php?vref=1>

14. [F. JOHN REH](#) The Role and Responsibilities of a Manager (2018) προσβάσιμο στο <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-manager-2276096>
15. Fuhrman JA, Hewson I, Schwalbach MS, Steele JA, Brown MV, Naeem S. (2006). Annually reoccurring bacterial communities are predictable from ocean conditions. *Proc Natl Acad Sci USA* **103**: 13104–13109.
16. Ghoshal & Barlett, A new manifesto for management, Sloan Management Review; Cambridge Vol. 40, Iss. 3, (Spring 1999): 9-20.
17. Gulick, Luther "Saturday afternoon session". Minutes of the proceedings of the conference on training for the public service, Princeton, NJ. Chicago, IL: Public Administration Clearing House.1985 p. 25-38.
18. Herbert Simon με τους John R. Anderson και Lynne M. Reder: [«Applications and misapplications of cognitive psychology to mathematics education»](#), *Texas Education Review*, τόμος 1, νο. 2, σσ. 29–49
19. ["Human Resources, Training, and Labor Relations Managers and Specialists"](#). U.S. Bureau of Labor Statistics. 2011. Retrieved 23 December 2011, ημερομηνία πρόσβασης 25/07/2018
20. [James L. Perry](#), A Strategic Agenda for Public Human Resource Management Research 16/11/2009
21. Johansson K. Johnny Global Marketing Mc Graw-Hill Irwin 5th edition pp 52-60,170-175,510
22. J Wang, and D. Olivier, "La gouvernance des ports et la relation ville port en Chine: Port governance and port city interactions in China", *Scientif. Transp. Num.*, vol. 44, pp. 25-54.
23. J.J Wang, and D. Olivier, "La gouvernance des ports et la relation ville
24. Joe Luft & Harry Ingham, Understanding the Johari Window model, (2013) posted in www.selfwareness.org.uk
25. Kimura H, Young CR, Martinez A, Delong EF. (2011). Light-induced transcriptional responses associated with proteorhodopsin-enhanced growth in a marine flavobacterium. *ISME J* 5: 1641–1651.

26. Kotter Jonh, Ηγέτης στις αλλαγές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2001, pp.20-30, 45-70
27. Marissa de Klerk, Karina Mostert Work–home interference: Examining socio-demographic predictors in the South African context Published: 15 Apr. 2010
28. [Md. Tofael Hossain Majumder](#) Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh 16/04/2017
29. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. pp1-7
30. Peter F. Drucker, Managing oneself, Harvard Businesses Review Press, USA,2017,pp 40-45, pp 70-79
31. Robert House of Wharton et al, Leadership across the World the globe book of in-Depth Studies of 25 Societies, Copyrighted Material, London, 2007, pp 70-120, 150-270
32. Robert Tannenbaum, Outrage, Published by Simon & Schuster, 2012, New York Gallery, pp 21-100
33. Sharma, J. (2013) 'The development and evaluation of a management plan for musculoskeletal injuries in British army recruits: A series of exploratory trials on medial tibial stress syndrome' Unpublished PhD Thesis; Teesside University
34. Shpak Scott What does the Human Resources Department do? 05/08/2018
προσβάσιμο στο <https://smallbusiness.chron.com/human-resources-department-do-39847.html>
35. T. Paul, *Les enjeux de développement pour les ports de commerce bretons.*, Université de Bretagne-sud, pp. 4-95.
36. Ulrich Dave MEASURING HUMAN RESOURCES: AN OVERVIEW OF PRACTICE AND A PRESCRIPTION FOR RESULTS 1997
37. blished in Great Britain and the United States in Kogan Page Limited pp 8-19
38. VIGARIÉ Andre Development of marine transport facilities *GeoJournal* Vol. 1, No. 2, Cargo Shipment (1977), pp. 49-55

39. Yooseph S, Nealson KH, Rusch DB, McCrow JP, Dupont CL, Kim M. *et al* (2010). Genomic and functional adaptation in surface ocean planktonic prokaryotes. *Nature* **468**: 60–66.

Διαδικτυακή

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shipping-survey-gr-short/\\$FILE/Shipping_Survey_gr_short.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shipping-survey-gr-short/$FILE/Shipping_Survey_gr_short.pdf)

<https://smallbusiness.chron.com/six-main-functions-human-resource-department-60693> ημερομηνία πρόσβασης 25/07/2018

<https://smallbusiness.chron.com/10-reasons-hr-important-organization-> ημερομηνία πρόσβασης 29/07/2018

<https://www.randstad.gr/> ημερομηνία πρόσβασης 25/09/2018

<http://www.studycyprus.eu/easyconsole.cfm/id/457> ημερομηνία πρόσβασης 25/09/2018

<https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-3-who-are-managers/>

<https://www.bls.gov/bls/newsrels.htm#OEP> ημερομηνία πρόσβασης 27/09/2018

<https://www.news247.gr/epixeiriseis/to-mystiko-tis-sklavenitis-gia-to-anoigma-ton-katastimaton-tis-kyriakes.6609950.html>

https://www.icbs.gr/Innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Karakoulas/Leadership%202011-2012/Leadership.pdf ημερομηνία πρόσβασης 01/11/2018

Παράρτημα εργασίας

Ερωτηματολόγιο για την αποτελεσματικότητα ενός manager σε ναυτιλιακή εταιρία

1) Γενικές ερωτήσεις για την εταιρία

A. Σε ποια εταιρία εργάζεστε;

B. Ποιό το μέγεθός της;

Γ. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στην εταιρία;

2) Γενικές ερωτήσεις για τον manager

A. Τί θέση έχετε στην εταιρία;

B. Πόσο καιρό απασχολείστε στην συγκεκριμένη θέση;

Γ. Πόση είναι η εργασιακή εμπειρία σας; (χρόνια δουλειάς στην συγκεκριμένη θέση)

Δ. Ποιό είναι το επίπεδο των σπουδών σας; (προπτυχιακό, μεταπτυχιακό κτλ.)

3) Γενικές ερωτήσεις για την δουλειά του manager

- A. Περιγράψτε με λίγα λόγια την εργασία σας.
- B. Η εργασία σας επηρεάζει τους άλλους εργαζόμενους;
- Γ. Αν ναι με ποιο τρόπο; Αν όχι πιστεύετε ότι φταίει το είδος της εργασίας ή κάποιος άλλος παράγοντας πχ ο χαρακτήρας σας, η προσωπικότητά σας ή κάτι άλλο;
- Δ. Γιατί η εταιρία που εργάζεστε σας εμπιστεύεται;
- Ε. Πιστεύετε ότι η εργασία σας προσθέτει κύρος στην εταιρία;
- ΣΤ. Ποιό είναι το κύριο πλεονέκτημά σας που το εκμεταλλεύεστε για το καλό της εταιρίας που εργάζεστε;
- Ζ. Θα μπορούσε η εταιρία να είναι αποδοτική χωρίς την συγκεκριμένη θέση;
- Η. Για ποιο λόγο δεν θα μπορούσε να είναι αποδοτική;
- Θ. Ποιό είναι το μυστικό της επιτυχίας για την συγκεκριμένη θέση που εργάζεστε;
- Ι. Το όραμα και οι στόχοι που έχετε σαν manager μπορούν να εναρμονιστούν με τους στόχους και τα οράματα της εταιρίας; με ποιο τρόπο;