



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Master in Business Administration (MBA) - Digital Business

«ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ»

Τίτλος : «*Ιαπωνικό Management. Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού & η Επιχειρησιακή Ηθική στην Ιαπωνία. Μελέτη Περίπτωσης : Toyota Motor Corporation*»

Συγγραφείς : Ανδριανή Καλύβα, Α. Μ.: mba21008

Σπαθαρόπουλος Παναγιώτης, Α. Μ. : mba21029

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Σαλμόν



Αθήνα, Μάρτιος 2024

Φωτογραφία Εξωφύλλου : «Ουρανοξύστες με διαμερίσματα και γραφεία κατά μήκος του ποταμού Sumida στο Τόκιο. Φωτογράφος: Jonathan Cant» (OLAFQAQ, 2023)

Ανακτήθηκε από :

<https://olafaq.gr/culture/architecture/to-antiseismiko-mystiko-tis-iaponikis-architektonikis/>



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

SCHOOL OF ADMINISTRATIVE, ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

POSTGRADUATE STUDIES PROGRAMME

Master in Business Administration (MBA) -Digital Business

“DIPLOMA THESIS”

Title: *“Japanese Management.” “Discovering the Human Resources Management and Business Ethics in Japan”. “Case Study: Toyota Motor Corporation”.*

Authors:

Andriani Kalyva, Registration Number: mba21008

Panagiotis Spatharopoulos, Registration Number: mba21029

Supervisor name and surname:

Dr. Ioannis Salmon

Athens, March 2024



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ιαπωνικό Management. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Επιχειρησιακή Ηθική στην Ιαπωνία. Μελέτη Περίπτωσης : Toyota Motor Corporation»

Ο Επιβλέπων Καθηγητής : Δρ. Ιωάννης Σαλμόν, Αναπληρωτής Καθηγητής του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή, συμπεριλαμβανομένου και του Επιβλέποντος Καθηγητή:

A / α	ΟΝΟΜΑ – ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ / ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ/ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ	
	ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΚΟΥΜΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ/ ΜΕΛΟΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ	
	ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ/ ΜΕΛΟΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η υπογράφουσα **Ανδριανή Καλύβα** του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου **mba21008** φοιτήτρια του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών, Κοινωνικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου».

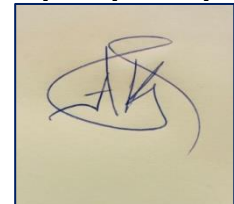
Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 31/12/2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ημερομηνία

23/11/2023

Η Δηλούσα

Ανδριανή Καλύβα



Ο υπογράφων **Παναγιώτης Σπαθαρόπουλος** του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου **mba21029** φοιτητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών, Κοινωνικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία

*έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας
τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.*

*Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την
ανάκληση του διπλώματός μου».*

*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 31/12/2024
και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ημερομηνία

23/11/2023

Ο Δηλών

Παναγιώτης Σπαθαρόπουλος

A square box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is stylized and appears to be the name Panagiotis Spatharopoulos.

ΓΝΩΜΙΚΑ – BUSINESS QUOTES

✚ «Όταν γνωρίζεις τον εχθρό σου και γνωρίζεις και τον εαυτό σου,
σε καμία μάχη δε θα βρεθείς σε κίνδυνο.»

Sun Tsu: The art of war (Griffith, 1963)

✚ “Don't give up until the very end. Success is trying until you succeed.”

Konosuke Matsushita (1894-1989), Founder of Panasonic

(<https://holdings.panasonic/global/corporate/about/history/konosuke-matsushita.html>)

✚ “In the long run, no matter how good or successful you are or how clever or crafty, your business and its future are in the hands of the people you hire”.

Akio Morita (1921-1999), Co-founder of Sony

(<https://www.britannica.com/biography/Morita-Akio/additional-info#history>)

✚ “In an economy where the only certainty is uncertainty, the one source of
lasting competitive advantage is knowledge”

Ikujiro Nonaka (1935-), Professor at Hitotsubashi University in Tokyo

(Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007)



Ανακτήθηκε από : <https://www.istockphoto.com>

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την υλοποίηση του παρόντος πονήματος ολοκληρώνεται - σαφώς με θετικό πρόσημο και συνάμα μεγάλη συγκίνηση - ο διετής κύκλος σπουδών μας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “MBA – Digital Business” που διενεργείται από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Αμφότεροι εκφράζουμε τις ειλικρινείς μας ευχαριστίες προς τον επιβλέποντά μας, κύριο Ιωάννη Σαλμόν, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για την άψογη συνεργασία, την αδιάλειπτη ενθάρρυνση και την ουσιαστική καθοδήγηση που λάβαμε καθόλη τη διάρκεια της μελέτης αυτής. Συγκεκριμένα, οι πολύτιμες γνώσεις που αποκομίσαμε μέσα από τις γόνιμες συζητήσεις μας μαζί του, συνετέλεσαν καταλυτικά στην εξελικτική μας πορεία τόσο ως εργαζόμενοι, όσο και ως οντότητες.

Παράλληλα, είμαστε ευγνώμονες και ευχαριστούμε όλους τους Καθηγητές μας για την αγαστή συνεργασία καθώς και το υποστηρικτικό πλαίσιο με το οποίο μας περιέβαλαν , εντός και εκτός των πανεπιστημιακών αιθουσών.

Κλείνοντας, ευχαριστούμε από καρδιάς τα αγαπημένα μας πρόσωπα που στέκουν ακλόνητοι βράχοι στο πλευρό μας, παρακινώντας μας δυναμικά, ως προς την εκπλήρωση των στόχων και των ονείρων μας.

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

*Στους υπέροχους γονείς μας,
τους φωτεινούς φάρους και ένθερμους υποστηρικτές της ζωής μας*

Α. Καλύβα, Π. Σπαθαρόπουλος

ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ - ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

AI	Artificial Intelligence
CEO	Chief Executive Officer
HBR	Harvard Business Review
IMD	Institute for Management Development
HRM	Human Resources Management
JIT	Just-In-Time
KM	Knowledge Management
LM	Lean Manufacturing
MBA	Master in Business Administration
TQM	Total Quality Management
TPS	Toyota Production System
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΓ	Διαχείριση Γνώσης
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
EKE	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ

Αποτελεί ομολογουμένως κοινή παραδοχή η αίσθηση, ότι οι τελευταίες δεκαετίες έχουν σφυρηλατηθεί, ως επί το πλείστον, υπό το πρίσμα των επιταγών της Κοινωνίας της Γνώσης και της Πληροφορίας (Held & McGrew, 2004). Ειδικότερα η επικρατούσα αυτή κατάσταση δεν έχει αφήσει καθόλου ανεπηρέαστη και την παγκόσμια κοινότητα, η οποία καλείται αδιάλειπτα να συμβαδίζει επιτυχώς με την τρέχουσα ροή εξελίξεων και αναπάντεχων γεγονότων που κατακλύζουν την οικονομία, τη γεωπολιτική, την τεχνολογία αλλά και εν γένει το ευρύτερο κοινωνικό γίγνεσθαι (Hirst & Thomson, 1996) (Heywood, 2013).

Κατά αυτό τον τρόπο, ανακύπτουν και εξαπλώνονται προς πάσα κατεύθυνση συνθήκες έντονης ανασφάλειας και αβεβαιότητας σε όλους τους τομείς απασχόλησης (Μπουραντάς Δ. , 2005). Συνεπώς, τα στελέχη που διαχειρίζονται ανώτατες διοικητικές θέσεις, απαιτείται να βρίσκονται σε συνεχή εγρήγορση, να διαθέτουν δημιουργική σκέψη, να καινοτομούν αλλά και να συναλλάσσονται, εντός των αυστηρώς προσδιορισμένων πλαισίων που επιτάσσουν οι κώδικες της διεθνούς ηθικής και δεοντολογίας (Μάντζαρης, 2003), (Μπουραντάς Δ. , 2018). Επιπλέον επιχειρήσεις όπως και κάθε είδους οργανισμοί, οφείλουν να προΐστανται των αλλαγών, έναντι των ανταγωνιστών τους, εφόσον επιδιώκουν την κατάκτηση μιας ηγετικής θέσης στην αγορά (Κορρές, 2015).

Στον ίδιο άξονα είναι προσανατολισμένη και η παγκόσμια ακαδημαϊκή κοινότητα, καθώς επικεντρώνει τα επιστημονικά της ενδιαφέροντα προς την αναζήτηση επιτυχημένων στρατηγικών διοίκησης, προκειμένου να αντληθεί χρήσιμο υλικό που θα συνεισφέρει περαιτέρω στη γόνιμη εξέλιξη αυτής της έρευνας πεδίου. Κατ' ουσίαν τις τελευταίες δεκαετίες έχει ανταπτυχθεί και εξελίσσεται ένας ανοιχτός διεπιστημονικός διάλογος που κάνει λόγο για την αξία, τη διαχείριση αλλά και την ανταλλαγή – ροή της γνώσης μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων - οργανισμών (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Πράγματι, ο επιστημονικός τομέας της Διαχείριση Γνώσης, παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αξιοποιούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, το πνευματικό - άυλο κεφάλαιο που διαθέτουν, επιφέροντας έτσι πολλαπλές βελτιώσεις στην απόδοση του προσωπικού, ενθαρρύνοντας παράλληλα την καινοτομία, χτίζοντας ανθεκτικότητα, διευκολύνοντας τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αναβαθμίζοντας την ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, οικοδομώντας δηλαδή μια νοοτροπία διά βίου μάθησης, ένα αδιαφιλονίκητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Κάνοντας νύξη παραπάνω για την τόσο πολυσυζητημένη και συνάμα πολυσήμαντη έννοια

της ποιότητας, αξίζει να υπογραμμιστεί στο σημείο αυτό, η σπουδαιότητα της εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε μια οργάνωση, καθότι συνιστά μια απόπειρα ολιστικής στρατηγικής διαχείρισης, η οποία δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στην ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών - εξωτερικών), στη δέσμευση των εργαζομένων και τελικά οδηγεί στην επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας (Δερβιτσιώτης, 2001).

Κατά συνέπεια το ιαπωνικό management που εμπεριέχει στη φιλοσοφία του όλα τα ανωτέρω στοιχεία, έχει προσελκύσει το βλέμμα πολλών ερευνητών ανά τον κόσμο, καθώς -σχεδόν ομόφωνα-αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες τάσεις στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, σύμφωνα με την ενδελεχή μελέτη της ελληνικής και της ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα αυτό. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα της ευρέως διαδεδομένης ιαπωνικής διαχείρισης παρατίθενται ως ακολούθως, όπως λόγου χάρη η διαχείριση γνώσης, η οργανωσιακή μάθηση, η επιχειρησιακή ηθική, η γόνιμη συνεργασία, η επίτευξη ποιότητας αλλά και η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999).

Άλλωστε, η υιοθέτηση και η συνακόλουθη αξιοποίηση των προαναφερθέντων πρακτικών, συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βοηθά τις επιχειρήσεις να εδραιώσουν τη φήμη τους. Ειδικότερα, μέσω των ιαπωνικών αρχών management, επιδιώκεται αφενός η δημιουργία αποτελεσματικής διαδικασίας παραγωγής και αφετέρου η διατήρηση της άρτιας ανάπτυξης και διαχείρισης των εργαζόμενων, με κύριο στόχο τη μακροχρόνια δέσμευση και αφοσίωσή τους (Bernard Keys & Miller, 1984).

Πράγματι, οι Ιάπωνες, χάρη στη μακραίωνη ιστορία τους και στο πλούσιο πολιτισμικό τους υπόβαθρο, έχουν δημιουργήσει ένα ιδιαίτερο μοντέλο διαχείρισης που αποζητά την ποιότητα και επιδιώκει αδιάκοπα τη βελτίωση (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999). Για τους παραπάνω λόγους, το ιαπωνικό management φαίνεται να έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την παγκόσμια οικονομία, αποτελώντας αστείρευτη πηγή έμπνευσης για πληθώρα επιχειρήσεων και οργανισμών ανά την υφήλιο.

Επομένως, **το θεμελιώδες ερευνητικό ερώτημα** που ανέκυψε στην πορεία των εισαγωγικών μας συναντήσεων για τη συγγραφή της διπλωματικής, είναι: **«Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της Ιαπωνικής Διοίκησης ως προς την επίτευξη ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης;»**

Σκοπό λοιπόν της παρούσας εργασίας αποτελεί, η πολυεπίπεδη διερεύνηση και ανάδειξη των θεμελιωδών αρχών που διέπουν την ιαπωνική διοίκηση καθώς και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί επιτυχώς, τόσο σε αμιγώς ιαπωνικές επιχειρήσεις, όσο και σε ποικίλες πολυεθνικές εταιρείες. Προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός αυτός, συνεργαστήκαμε αρμονικά για να προσφέρουμε αξία, μέσω του υλικού που

επιχειρήσαμε να παράξουμε, στους αναγνώστες -είτε εκείνοι ανήκουν στον πανεπιστημιακό είτε στον επιχειρηματικό χώρο-, επιδιώκοντας συνάμα να έρθουν σε επαφή και να κατανοήσουν επαρκώς την πολυσύνθετη επιχειρησιακή κουλτούρα των λαών της Άπω Ανατολής. Επιπλέον, επιχειρήθηκε από πλευράς μας η συγκριτική ανάλυση του ιαπωνικού με το αμερικανικό και το αθωνικό μοντέλο διοίκησης, όσον αφορά στη βιωσιμότητα, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη αλλά και στις ηθικές πρακτικές (Yang, 1984). Κλείνοντας, επιλέχθηκε από πλευράς μας, η αξιοποίηση του ερευνητικού εκπαιδευτικού εργαλείου της Μελέτης Περίπτωσης, με θέμα τη συνολική δραστηριότητα της ιαπωνικής εταιρείας «*Toyota Motor Corporation*» που ηγείται στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και ξεκίνησε τον κύκλο εργασιών της το 1937 (Liker, 2004).

Επιπλέον αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η Toyota ξεχωρίζει διαχρονικά χάρη στο εξαιρετικό πρότυπο διοίκησης, στη συνεχή ανάπτυξη προϊόντων με υψηλή ποιότητα αλλά και τέλος στις υψηλές αξίες που πρεσβεύει. (ToyotaMotorCorporationOfficialGlobalWebsite, 1995-2023). Κλείνοντας, θα θέλαμε ν' αναφέρουμε, ότι τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα που διεξήγαμε, δεν αποτελούν κατά τη γνώμη μας, απλώς ένα επιπλέον ερέθισμα για σκέψη - προβληματισμό, αλλά ένα άρτιο επιστέγασμα των επιστημονικών άρθρων και συγγραμμάτων που αξιοποιήσαμε, ως θεμέλιο για την εκπόνηση της εργασίας μας. Τέλος, αισιοδοξούμε η μελέτη μας να εμπνεύσει και πολλούς άλλους φοιτητές να συνεχίσουν την έρευνα πάνω στο ιαπωνικό management.

- ***ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ : Επιχείρηση, Οργανισμός, Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Ιαπωνικό Management, Lifetime Employment, Kaizen, Gemba, Θεωρία Z, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Γνώση, Διαχείριση Γνώσης, Οργανωσιακή Μάθηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κύκλοι Ποιότητας, Αμερικανικό Management, Αθωνικό Management, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Επιχειρησιακή Ηθική, Διλήμματα Ηθικής, Όρια Ηθικής, Εταιρικά Σκάνδαλα, Toyota Motor Corporation***

EXECUTIVE SUMMARY

It is a commonly accepted fact that the last few decades have been forged, for the most part, in the light of the imperatives of the information and knowledge society. This fact has not left the global community unaffected either, which is constantly called upon to keep up with international developments in the economy, geopolitics, technology and also in the wider social development. In this way, conditions of intense insecurity and uncertainty are created and spread in all areas of employment. Therefore, executives who assume top management positions are required to be alert, to have creative thinking, to innovate and also to transact within the strictly defined frameworks dictated by ethics and ethics. In addition, companies and organizations of all kinds must lead the changes, compared to their competitors, if they seek to achieve a leadership position in the market. The global academic community is oriented in the same direction, as it seems to focus its scientific interests on the search for successful management strategies, likely to derive useful material that will further contribute to the fruitful development of this field research. Indeed, Japanese management seems to have attracted the attention of many researchers around the world, as - almost unanimously - it is one of the biggest current trends in business management, according to the thorough study of the Greek and foreign language literature. Some typical examples of Japanese management are listed as follows, such as knowledge management, organizational learning, business ethics, fruitful collaboration, achieving quality and also smoothly adapting to changes. After all, the adoption and subsequent exploitation of the above-mentioned practices constitutes a competitive advantage that helps businesses to consolidate their reputation. In particular, through the Japanese management principles, it is sought on the one hand to create an efficient production process and on the other hand to maintain the proper development and management of employees, with the main goal of their long-term commitment and loyalty. Indeed, the Japanese, thanks to their long history and rich cultural background, have created a special management model that seeks quality and relentlessly pursues improvement. For the above reasons, Japanese management seems to have greatly influenced the global economy, being an inexhaustible source of inspiration for many companies and organizations around the world. Therefore, *the fundamental research question* that arose during our introductory meetings to write the thesis is: "***What are the key factors that contribute to the success of Japanese Management in achieving quality and continuous improvement?***" **Therefore, the purpose of this work** is the multi-level investigation and highlighting of the fundamental principles that govern Japanese administration as well as human resources management,

which have been successfully applied, both in pure Japanese companies and in various multinational companies. In order to realize this goal, we have worked harmoniously together to provide value, through the material we have attempted to produce, to readers - whether they belong to the academic or business world - while seeking to engage with and adequately understand the complex business culture, represented by the people of the Far East. In addition, we attempted a comparative analysis of the Japanese with the American and Athonian management models, in terms of sustainability, corporate social responsibility and ethical practices. In conclusion, it was chosen from our side, the utilization of the research and educational tool of the Case Study, on the subject of the overall activity of the Japanese company “*Toyota Motor Corporation*” which leads the automotive industry and started its turnover in 1937 (Liker, 2004). In addition, it is worth underlining that Toyota stands out over time thanks to the excellent management model, the continuous development of products with high quality and finally the high values it stands for. (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023). In closing, we would like to mention that the conclusions drawn from the research we conducted are not, in our opinion, just an additional stimulus for thought - reflection, but a perfect culmination of the scientific articles and writings we used, as a foundation for the preparation of our work. Finally, we hope that our study will inspire many other students to continue their research on Japanese management.

- ***KEY WORDS: Business, Organization, Human Capital, Business Administration, Japanese Management, Lifetime Employment, Kaizen, Gemba, Theory Z, Human Resource Management, Knowledge, Knowledge Management, Organizational Learning, Total Quality Management, Quality Circles, American Management, Athonian Management, Corporate Social Responsibility, Business Ethics, Moral Dilemmas, Moral Limits, Corporate Scandals, Toyota Motor Corporation***

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	v
ΓΝΩΜΙΚΑ – BUSINESS QUOTES.....	vii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	viii
ΑΦΙΕΡΩΣΗ	ix
ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ - ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	1
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ.....	2
EXECUTIVE SUMMARY	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	7
ΜΕΡΟΣ Α΄ : « <i>Το υπόβαθρο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας – Στοιχειώδεις εισαγωγικές έννοιες</i> ».....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: « <i>Μετουσίωση της αρχικής ιδέας σε γέννηση, τοποθέτηση και διερεύνηση του θεμελιώδους ερευνητικού προβλήματος</i> »	12
1.1 Εισαγωγή : Η αφορμή και οι θεμέλιοι λίθοι του παρόντος πονήματος	12
1.2 Η πρωτοτυπία, η αξία του θέματος και η αιτιολόγηση της επιλογής του	13
1.3 Η στοχοθεσία της έρευνας	16
1.4 Ο σκοπός της συγγραφής	17
1.5 Τα ερευνητικά ερωτήματα που πυροδότησαν τη μελέτη μας	17
1.6 Αποτυπώνοντας τη μεθοδολογία της ερευνητικής διαδικασίας	18
1.7 Παρουσίαση των επιμέρους κεφαλαίων της εργασίας.....	20
Μέρος Β΄ : « <i>Ο κύριος κορμός της εργασίας - Βιβλιογραφική Ερευνητική Προσέγγιση</i> ».....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: « <i>Απόπειρα ολιστικής προσέγγισης της Ιαπωνίας: Εισαγωγική επαφή με τη χώρα, τη φιλοσοφία και το πολιτισμικό υπόβαθρο της Άπω Ανατολής</i> »	25
2.1 Ιαπωνία: Ποια είναι η χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου και γιατί οι Ιάπωνες ξεχωρίζουν διαχρονικά;	25
2.1.1 Πρώτη γνωριμία με τη χώρα – Δημογραφικά στοιχεία.....	25
2.1.2 Γεωλογική ποικιλομορφία.....	26
2.1.3 Πολίτευμα – Άσκηση εξουσίας	27
2.1.4 Η ιδιαιτερότητα του ιαπωνικού λαού.....	27
2.1.5 Η σύνδεση των αρχών και των αξιών του ιαπωνικού εκπαιδευτικού συστήματος με το επιχειρείν	28
2.1.6 Ο θεσμός της οικογένειας στην Ιαπωνία του 21 ^{ου} αιώνα	29
2.1.7 Ο ρόλος της κουλτούρας διατροφής των Ιαπώνων στις εταιρικές συνεστιάσεις.....	32
2.2 Ιστορική αναδρομή – Από την πλήρη διάλυση στο ιαπωνικό θαύμα.....	33
2.2.1 Οι ρίζες της χώρας του Ανατέλλοντος Ηλίου.....	33

2.2.2 Πώς προέκυψε το αποκαλούμενο «ιαπωνικό θαύμα» ;	34
2.3 Η θέαση της σύγχρονης πραγματικότητας στην Ιαπωνία του 21 ^{ου} αιώνα : Μια συνοπτική οικονομική και κοινωνική επισκόπηση του σημερινού status quo.....	37
2.4 Η εργασιακή απασχόληση στη σύγχρονη Ιαπωνία.....	39
2.5 Ιαπωνική εταιρική κουλτούρα.....	42
2.6 Πώς το φιλοσοφικό και πολιτισμικό υπόβαθρο της Ιαπωνίας εδραίωσε τα θεμέλια του ιαπωνικού επιχειρείν ; Εστίαση στη σύνδεση του Κομφουκιανισμού με το “kyosei”.....	44
2.7 Kaizen – Lean Manufacturing - Gemba.....	48
2.7.1 Kaizen.....	48
2.7.2 Lean Manufacturing.....	49
2.7.3 Gemba & Gemba walks : Ανοίγοντας το δρόμο προς την κατάκτηση της επιχειρησιακής αριστείας στις ιαπωνικές επιχειρήσεις.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : «Κάνοντας λόγο για Management: Ιαπωνικό Management, Αμερικανικό Management, Θεωρία Z, Αθωνικό Management».....	52
3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «Management».....	53
3.1.1 Ενδεικτική παράθεση ορισμένων ευρέως διαδεδομένων ορισμών του Management .	54
3.1.2 Αποκωδικοποιώντας τις θεμελιώδεις λειτουργίες του Management.....	55
3.2 Ιαπωνικό Management.....	57
3.2.1 Ποια η εξελικτική πορεία του Ιαπωνικού Management και οι θεμελιώδεις παράγοντες που συνετέλεσαν σε αυτή τη διαδρομή;.....	58
3.2.2 Ποια είναι τα διακριτά στοιχεία που συντελούν στην ιδιαιτερότητα των σύγχρονων ιαπωνικών επιχειρήσεων ;.....	62
3.2.3 «Μπορεί να εφαρμοστεί παντού το ιαπωνικό management με επιτυχία ; », μια διαφορετική οπτική δια στόματος Charles Y. Yang στο Harvard Business Review.....	63
3.2.4 Οι «αθέατες πλευρές» του ιαπωνικού management.....	66
3.2.5 Πως αντιμετωπίζονται οι γυναίκες στο σύγχρονο ιαπωνικό επιχειρησιακό γίγνεσθαι ;	69
3.3 «Αμερικανικό Management» : Κατανοώντας τα διακριτά χαρακτηριστικά του αμερικανικού διοικητικού μοντέλου. Ιστορική αναδρομή και σύγχρονες τάσεις.	71
3.4 « Η Θεωρία Z» : Εξερευνώντας την προέλευση, τις αρχές και της επιπτώσεις της στη σύγχρονη διοίκηση.	73
3.5 Συγκρίνοντας το ιαπωνικό με το αμερικανικό management: Αντιπαραβάλλοντας το management της Ανατολής με αυτό της Δύσης.	75
3.6 «Αθωνικό Management»: Ανακαλύπτοντας τις ρίζες, τις αξίες, τα χαρακτηριστικά και την επιδραστικότητα του management μιας μοναστικής πολιτείας.....	79
3.7 Ποια τα κοινά σημεία επαφής των πρακτικών διαχείρισης και διοίκησης του Αθωνικού με το Ιαπωνικό Management ;	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : «Η πορεία από τη Γνώση στη Διαχείριση Γνώσης»	83
4.1 Πώς αποδίδεται εννοιολογικά ο όρος « Γνώση» ;	83
4.1.1 Ποιες είναι οι υποκατηγορίες της Γνώσης ;.....	85
4.1.2 Γνώση και Πληροφορία: Υπάρχει κάποιος συσχετισμός μεταξύ αυτών των δύο όρων ;	85
4.1.3 Πως ορίζονται εννοιολογικά τα δεδομένα (data) ; Πώς αλληλεπιδρούν τα δεδομένα,	

με τη γνώση και την πληροφορία ;	86
4.2 Μιλώντας για «Οργανωσιακή Γνώση»	87
4.3 Προσεγγίζοντας τον όρο «Επιχειρηματική Γνώση» ως καταλύτη για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας	90
4.4 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «Διαχείριση Γνώσης»	91
4.4.1 Μιλώντας για τα πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Γνώσης στους οργανισμούς	93
4.4.2 Ο κομβικός ρόλος της Διαχείριση Γνώσης στο επιχειρείν	93
4.5 Υπό ποιες προϋποθέσεις ευνοείται η αποτελεσματική αξιοποίηση της Διαχείρισης Γνώσης εντός των οργανισμών ;	94
4.6 «Η επιχείρηση της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση» (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003)	95
4.7 Οργανωσιακή Μάθηση & Διαχείριση Γνώσης : Ποια η μεταξύ τους σύνδεση ;	102
Κεφάλαιο 5 ^ο : «Μιλώντας για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε Επιχειρήσεις & Οργανισμούς»	105
5.1 Εισαγωγικές αναφορές για το πώς ερμηνεύεται η ποιότητα	105
5.2 Πώς προέκυψε η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ (Total Quality Management, TQM)» και πως ερμηνεύεται ως όρος στη διοίκηση επιχειρήσεων – οργανισμών ;	107
5.2.1 Γνωρίζοντας με συνοπτικό τρόπο τις οπτικές των ειδικών της ΔΟΠ	111
5.2.2 Διερευνώντας τους αντικειμενικούς σκοπούς της ΔΟΠ	112
5.2.3 Σε ποια σημεία έγκειται η πρωτοτυπία της ΔΟΠ συγκριτικά με τις προϋπάρχουσες διοικητικές μεθόδους	113
5.3 Εστιάζοντας στην οπτική του Deming πάνω στις αρχές της ΔΟΠ: 14 σημεία, ο κύκλος του Deming	114
5.4 Συνοπτικό περίγραμμα των θεμελιωδών αρχών που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	117
5.5 Στάδια υλοποίησης της ΔΟΠ	120
5.6 Ποια η αλληλεπίδραση του ανθρώπινου παράγοντα με την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ ;	121
5.7 Πώς ωφελείται ο εκάστοτε οργανισμός μέσω της υιοθέτησης των αρχών της ΔΟΠ ;	122
5.8 Ποια στρατηγικά εργαλεία μπορούν να αξιοποιηθούν για να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	122
Κεφάλαιο 6 ^ο : «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ, Human Resources Management, HRM) στους δυναμικούς καιρούς του Ψηφιακού Μετασχηματισμού»	125
6.1 Εισαγωγικά στοιχεία – Σύντομη ιστορική επισκόπηση της διαδρομής από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου - Human Resources Management– Εννοιολογική αποσαφήνιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ, HRM)	126
6.1.1 Εισαγωγικά στοιχεία	126
6.1.2 Σύντομη ιστορική επισκόπηση της διαδρομής από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου - Human Resources Management	127
6.1.3 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ, HRM).	128
6.2 Ποιες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί και έχουν επικρατήσει κατά την πάροδο του χρόνου γύρω από την ΔΑΔ ;	130
6.3 Οι λειτουργίες της ΔΑΔ	132

6.4 Η στοχοθεσία της ΔΑΔ	135
6.5 Κυρίαρχα δομικά στοιχεία που συνθέτουν τον πυρήνα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	136
6.6 Πως δύναται ν' αποτιμηθεί η συνολική συνεισφορά ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό της σύγχρονης ψηφιακής πραγματικότητας;	137
6.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ιαπωνία: Ποιες προκλήσεις συναντά η χώρα του Ανατέλλοντος ηλίου ως προς τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη ψηφιακή πραγματικότητα του 21 ^{ου} αιώνα ;.....	139
Κεφάλαιο 7 ^ο : « <i>Η Επιχειρησιακή Ηθική και Δεοντολογία – Εταιρική Κουλτούρα – Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα. Εξέταση των παραπάνω εννοιών στα πλαίσια της εποχής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού</i> ».....	144
7.1 Εισχωρώντας στα ενδότερα του κόσμου των επιχειρήσεων - Η λειτουργία της επιχείρησης ως ζωντανός οργανισμός – Εισαγωγικά στοιχεία που λειτουργούν ως βάση για τη σύνδεση της επιχείρησης και της επιχειρησιακής ηθικής	144
7.2 Γνωριμία και εξοικείωση με τον πολύπλευρο όρο «Επιχειρησιακή Ηθική και Δεοντολογία»	148
7.3 Συσχετισμός επιχειρησιακής ηθικής και εταιρικής διακυβέρνησης	153
7.4 Ηθικό- κοινωνικός κώδικας αξιών.....	157
7.5 Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης /Υπευθυνότητας»	158
7.6 Πως εξελίσσεται η επιχειρησιακή ηθική στην εποχή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού ;	160
7.7 Η επιχειρησιακή ηθική στην Ιαπωνία σε καιρούς Α.Ι (Artificial Intelligence) και Digital Transformation (Ψηφιακού Μετασχηματισμού)	162
7.8 Ηθικές – Νομικές- Οικονομικές παραβιάσεις, σκάνδαλα δηλαδή που συντάραξαν τη σύγχρονη αυστηρώς δομημένη κοινωνία της Ιαπωνίας.....	164
7.8.1 Υπόθεση Olympus : Ανακαλύπτοντας τι συνέβη και ποιες οι επιπτώσεις του για την επιχειρησιακή ηθική τόσο στην Ιαπωνία όσο και σε παγκόσμια κλίμακα.....	164
7.8.2 Αποκάλυψη τραπεζικού σκανδάλου στην Ιαπωνία.....	167
7.8.3 Σκάνδαλο δωροδοκίας το 2021 με εμπλεκόμενα μέλη της ιαπωνικής πολιτικής.	168
7.8.4 Η Σκοτεινή Πλευρά των Ολυμπιακών Αγώνων του Τόκυο: Η Σύλληψη Μέλους του ΔΣ της Επιτροπής για Χρηματισμό	170
Μέρος Γ' : « <i>Ερευνητικό κομμάτι: Μελέτη Περίπτωσης – Εξαγωγή Τελικών Συμπερασμάτων</i> ». 171	
Κεφάλαιο 8 ^ο : « <i>Μελέτη Περίπτωσης : Toyota Motor Corporation. Ποια στοιχεία του Ιαπωνικού Management είναι διακριτά στην Toyota ; Ποια διδάγματα από τη διαχρονική επιτυχία της εταιρείας μπορούν να αξιοποιηθούν δημιουργικά επιχειρήσεις και οργανισμοί σε παγκόσμια εμβέλεια;</i> »	171
8.1 Γνωριμία και μελέτη του χώρου της αυτοκινητοβιομηχανίας. Αναδυόμενες τάσεις που διαμορφώνουν την παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία.....	171
8.2 Όραμα – Αποστολή – Αξίες της Toyota. Η μακρά διαδρομή της Toyota από το παρελθόν στο παρόν.....	173
8.2.1 Όραμα – Αποστολή – Αξίες της εταιρείας	173

8.2.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή	174
8.2.3 Η παρουσία της Toyota στη σημερινή εποχή	175
8.3 SWOT ANALYSIS	176
8.4 Βασικές αρχές της Toyota με παγκόσμιο αποτύπωμα στην παγκόσμια αγορά.....	179
8.4.1 Just-In-Time (JIT).....	179
8.4.2 Jidoka	179
8.4.3 Σύστημα Kanban.....	180
8.4.4 Toyota Production System (TPS), “The Toyota Way”	182
8.4.5 Αειφόρα προσέγγιση της Toyota	183
8.5 Μελέτη Περίπτωσης της αυτοκινητοβιομηχανίας “Toyota Motor Corporation”.....	184
8.5.2 Εισδύοντας στα άδυτα της Toyota Motor Corporation	184
Κεφάλαιο 9 ^ο : Επίλογος Εργασίας : «Ανακεφαλαίωση – Πορίσματα - Περιορισμοί - Προτάσεις προς τους ερευνητές του μέλλοντος»	195
Βιβλιογραφία	200



Ανακτήθηκε από : <https://www.istockphoto.com/en/photo/group-of-business-people-discussing-in-the-office-gm469572881-34541466?phrase>

ΜΕΡΟΣ Α΄ : «Το υπόβαθρο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας – Στοιχειώδεις εισαγωγικές έννοιες»

Τὰ σπουδαῖα μελέτα

Σόλων, ο Αθηναίος (<https://rb.gy/h8okhm>)

II Καλύβα Ανδριανή & Σπαθαρόπουλος Παναγιώτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: «Μετουσίωση της αρχικής ιδέας σε γέννηση, τοποθέτηση και διερεύνηση του θεμελιώδους ερευνητικού προβλήματος»

1.1 Εισαγωγή : Η αφόρμηση και οι θεμέλιοι λίθοι του παρόντος πονήματος

Το πεδίο που δραστηριοποιούνται επαγγελματικά οι επιχειρήσεις – οργανισμοί στη σημερινή εποχή, διαπλάθεται κατά κύριο λόγο, από την εμφάνιση καινοτόμων τεχνολογικών επιτευγμάτων, προϊόντων τόσο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, όσο και της Τεχνητής Νοημοσύνης (Vukšić, Ivančić, & Vugec, 2018). Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί, ότι οι επιπτώσεις της πρόσφατης οικονομικής κρίσης αλλά και των αλληπάλληλων ανακατατάξεων που έχουμε να αντιμετωπίσουμε μέχρι και σήμερα, έχουν αφήσει ανεξίτηλο το αποτύπωμά τους σε όλες τις εκφάνσεις του καθημερινού βίου, ακόμη δε τείνουν να επιδρούν καταλυτικά στις αξίες, στα πιστεύω, στα ήθη αλλά και εν γένει στην κουλτούρα του 21^{ου} αιώνα (Πετρίδου, 2011).

Όπως συνάγεται και από τις παραπάνω διατυπώσεις, η Κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, διαπνέεται από το πνεύμα του άκρατου ανταγωνισμού, το οποίο αντανακλά ποικιλοτρόπως και στην ποιότητα διαμόρφωσης των σύγχρονων εργασιακών συνθηκών. Αυτό λοιπόν έχει ως απότοκο, το ανθρώπινο δυναμικό, ο πυλώνας δηλαδή κάθε επιχείρησης - οργανισμού, να εργάζεται σε περιβάλλοντα, όπου κατά πλειοψηφία ευδοκμεί το καθεστώς της αυξημένης πίεσης και το διαρκές στρες (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012). Ο συνδυασμός αυτός εγείρει πολλαπλά ερωτήματα, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των εκάστοτε πρακτικών διοίκησης που ακολουθούνται από την στελέχη που εκπροσωπούν την ανώτατη διοίκηση, με στόχο την εκπλήρωση των στρατηγικών τους στόχων (Ασπρίδης, 2020).

Συνακόλουθα σύσσωμο το έμψυχο υλικό των επιχειρήσεων εντοπίζεται να επαγρυπνά συνεχώς, αποβλέποντας στην εύρεση των κατάλληλων μεθόδων που θα προάγουν με επιτυχία και διαχρονική ισχύ το ευ επιχειρείν, συνιστώντας επί της ουσίας ένα υγιές πρότυπο βιώσιμης ανάπτυξης (Ασπρίδης, 2015). Συμπληρωματικά, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός, ότι στην επιτυχή και μακροχρόνια λειτουργία οποιουδήποτε περιβάλλοντος εργασίας συμβάλλει η καθ' ολοκληρία συμμόρφωσή του με τα ηθικά κανονιστικά πρότυπα, η καθόλα νόμιμη λειτουργία του και τέλος οι διαφανείς διαδικασίες που συγκλίνουν πάντοτε με τις επιταγές της διεθνούς επιχειρησιακής ηθικής και δεοντολογίας (Moriarty, 2016). Κατά αυτό τον τρόπο, οι διεθνείς ηθικές κατευθυντήριες γραμμές παρέχουν ένα κοινό πλαίσιο, απευθυνόμενο προς όλες τις επιχειρήσεις, βοηθώντας τες να λειτουργούν με γνώμονα τα υψηλά πρότυπα ποιότητας

και επιπλέον τους παρέχονται ευκαιρίες εξωστρέφειας, μέσω της ανάπτυξης διακρατικών συνεργασιών (Robbins & Judge, 2018).

Συνάμα, η ολοένα και αυξανόμενη γνωστοποίηση διαφόρων επιχειρησιακών αποτημάτων – σκανδάλων, θέτει εν αμφιβόλω την μέχρι πρότινος αξιοπιστία εγνωσμένου κύρους brand-names, ενώ ταυτόχρονα η παγκόσμια κοινότητα διερωτάται, αναφορικά την ποιότητα και το συναλλακτικό ήθος των ανθρώπων που εκπροσωπούν το επιχειρείν (Jackall, 2005). Επίσης, σημαίνοντα ρόλο για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, διαδραματίζει το κοινωνικό πρόσωπο των εταιρειών, μέσω της ευαισθητοποίησης και του σεβασμού που επιδεικνύουν απέναντι στο περιβάλλον και στο συνάνθρωπο. Όσες επιχειρήσεις διαπνέονται από αυτές τις αρχές, οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης, διασφαλίζουν την αφοσίωση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών τους και ενισχύουν τη φήμη τους (Σαλαβού, 2018).

Επιπρόσθετα, διατρέχοντας τον 21^ο αιώνα, έχει αποδειχθεί -βάσει επιστημονικών ερευνών- ότι ο παράγοντας «Γνώση» συνιστά το πολυτιμότερο άυλο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003). Συνέπεια αυτού αποτελεί το γεγονός, ότι εδώ και περίπου μια 15ετία έχει αρχίσει να γίνεται ευρύτερα γνωστή η έννοια της «*Διαχείριση Γνώσης*» και η θέση πως η διαχείριση αυτή δύναται να προσφέρει σε μια επιχείρηση ένα ασυναγώνιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Morey, Maybury, & Thuraisingham, 2002).

Συμπερασματικά, έχοντας κατά νου όλες τις προαναφερθείσες συνιστώσες που συνθέτουν τη σκακιέρα του σύγχρονου επιχειρηματικού τοπίου σε διεθνές επίπεδο, συναποφασίσαμε να διερευνήσουμε τον τρόπο λειτουργίας των ιαπωνικών επιχειρήσεων προκειμένου να γνωρίσουμε εκ βάθρων τα «*μυστικά επιτυχίας*» των Ιαπόνων manager (Chen & Miller, 2010). Άλλωστε η ολιστική προσέγγιση που συνδυάζει τη συνεχή εξέλιξη, την υιοθέτηση – εφαρμογή ενός σύγχρονου διοικητικού στυλ αλλά και τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ καινοτομίας και διαχρονικών αξιών, συνιστά τον δρομοδείκτη για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης βάσει των σημερινών συνθηκών (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005) .

1.2 Η πρωτοτυπία, η αξία του θέματος και η αιτιολόγηση της επιλογής του

Η επιλογή ενασχόλησης με το συγκεκριμένο θέμα δεν προέκυψε σε καμία περίπτωση τυχαία, τουναντίον προήλθε ως άμεση και φυσική απόρροια των παγκόσμιων μετατοπίσεων που έχουν επηρεάσει και συν τω χρόνω έχουν στιγματίσει την επικρατούσα επιχειρησιακή πραγματικότητα. Η νέα αυτή τάξη των πραγμάτων που έχει

διαμορφωθεί με το πέρασμα των τελευταίων χρόνων σε διεθνές επίπεδο, κάνει επιτακτική την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη και κατανόηση των τρεχουσών τάσεων της τεχνολογίας και της οικονομίας (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, οι γιγαντιαίες μεταβολές που συντελούνται σε καθημερινή βάση στην κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας ανεβάζουν ραγδαία τον πήχη ανταγωνιστικότητας σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, αναδιαμορφώνοντας εκ βάθρων τη σκακιέρα της διεθνούς οικονομίας. Ταυτόχρονα η έλευση τόσο του ψηφιακού μετασχηματισμού, όσο και της τεχνητής νοημοσύνης στον κόσμο των επιχειρήσεων, δημιούργησε πέρα από νέα γνωστικά πεδία, καινούργιες ευκαιρίες απασχόλησης και ποικίλες προκλήσεις που διεύρυναν τους ορίζοντες του επιχειρείν σε άγνωστα και αχαρτογράφητα νερά (Schmarzo, 2020).

Αδιαμφισβήτητα, η συστηματική ενασχόληση με το ιαπωνικό management από πλευράς της παγκόσμιας επιστημονικής κοινότητας, συνιστά μία από τις επικρατέστερες και σπουδαιότερες θεματικές μελέτης στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων . Πράγματι, οι Ιάπωνες έχουν επινοήσει ένα μοναδικό μοντέλο διαχείρισης που έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την παγκόσμια οικονομία, αποτελώντας αστείρευτη πηγή έμπνευσης για εκατοντάδες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο (Hirasaka, Kusaka, & Brogan, 2021).

Όπως είναι γνωστό, η ιαπωνική διαχείριση βασίζεται στη γόνιμη συνεργασία, στη στόχευση και στην επίτευξη ποιότητας αλλά και στην εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς (Korpp, 1994). Κατ' ουσίαν οι Ιάπωνες επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια ομαλή διαδικασία διαχείρισης των εργαζόμενους τους, με στόχο τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις τους (Yasutaka, 2016).

Επιπρόσθετα, μία από τις πιο σημαντικές πτυχές της Ιαπωνικής Διοίκησης είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, όπως άλλωστε προαναφέρθηκε παραπάνω. Οι Ιάπωνες έχουν αναπτύξει μια μέθοδο συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, παγκοσμίως γνωστή ως Kaizen (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999). Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην αναζήτηση της καλύτερης δυνατής λειτουργίας και στο συνεχή επανασχεδιασμό των διαδικασιών, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, με απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας (Bernard Keys & Miller, 1984).

Το παρόν ερευνητικό πρόβλημα που έχει τοποθετηθεί και στη Περίληψη, κρίνεται από πλευράς μας πάρα πολύ σημαντικό για ποικίλους λόγους. Πρώτον, η ιαπωνική διαχείριση έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματική ως προς τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, όπως αποδεικνύεται από την επιτυχία των ιαπωνικών εταιρειών σε διάφορους κλάδους όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, τα

ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης αλλά και τα φαρμακευτικά προϊόντα (Bernard Keys & Miller, 1984). Δεύτερον, οι αρχές της Ιαπωνικής Διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών αλλά και είδους βιομηχανιών, καθιστώντας αυτή τη συνιστώσα, εξαιρετικά ενδιαφέρονσα και ταυτόχρονα χρήσιμη τόσο για τα στελέχη επιπέδου top management όσο και επιχειρηματίες. Τέλος, με την παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός έχει καταστεί πιο έντονος και η υιοθέτηση των ιαπωνικών αρχών διαχείρισης μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να παραγκωνιστούν, εξαιτίας του στρατηγικού σχεδιασμού που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές τους (Held & McGrew, 2004).

Όπως καθίσταται κατανοητό, για να απαντηθεί ορθά το τεθέν ερευνητικό πρόβλημα, θα πρέπει να διερευνηθούν σε βάθος αρκετοί παράγοντες, όπως λόγου χάρη ο ρόλος της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, η χρήση της ανάλυσης δεδομένων για τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης και τέλος ο ρόλος της ηγεσίας στην προώθηση μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης (Garvin, 1990).

Ταυτόχρονα, η μελέτη της Ιαπωνικής Διοίκησης θεωρείται θεμελιώδους σημασίας για την κατανόηση των αρχών της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης που έχουν συμβάλει τα μέγιστα στην επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων στο πέρασμα των χρόνων (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999). Επίσης, το ερευνητικό πρόβλημα που επιχειρούμε να εξετάσουμε, επικεντρώνεται στον εντοπισμό των βασικών παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία της Ιαπωνικής Διοίκησης, ως προς την επίτευξη ολικής ποιότητας και συνάμα συνεχούς βελτίωσης, το οποίο είναι απαραίτητο για τις οργανώσεις που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον και να επιτεύξουν μια σταθερά ανοδική πορεία, παραμένοντας πάντοτε επικαιροποιημένες έναντι των επιτακτικών αναγκών κάθε περιόδου (Ζαβλανός, 2006).

Επομένως ερχόμενοι σε επαφή με εμπειριστατωμένες έρευνες και πορίσματα ακαδημαϊκών ερευνητών που έχουν καταπιαστεί με τη μελέτη των αρχών που εκπορεύονται από το ιαπωνικό management, αντιληφθήκαμε εναργώς τη χρησιμότητά τους. Ειδικότερα εντοπίσαμε και εμείς -βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας-το γεγονός ότι οι αρχές αυτές ευθυγραμμίζονται πλήρως με τις πολύπλοκες απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων –οργανισμών (Κέφης, 2014).

Συνοψίζοντας, οι υψηλές αξίες που πρεσβεύει η ιαπωνική διοίκηση και δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στη διαφάνεια στην επικοινωνία, στην αποτελεσματικότητα αλλά

και στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση, δύνανται να εμπνεύσουν και συνάμα να συνδράμουν στην εξέλιξη διάφορων άλλων εταιρειών σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Τέλος, υιοθετώντας γόνιμα τις ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης, οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις πολυσύνθετες επιταγές της ψηφιακής εποχής, διασφαλίζοντας ότι διατηρούνται ευέλικτοι, καινοτόμοι και ανταγωνιστικοί σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο πεδίο δράσης (Schmarzo, 2020).

1.3 Η στοχοθεσία της έρευνας

- ✚ Να κατανοηθούν και εν συνεχεία να διατυπωθούν εναργώς οι βασικές αρχές, οι πρακτικές και συνακόλουθα οι πολιτισμικοί παράγοντες που έχουν συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχία της ιαπωνικής διοίκησης.
- ✚ Να εντοπιστούν και συνάμα να διερευνηθούν οι διαφορές της ιαπωνικής διοίκησης από τις αντίστοιχες δυτικές προσεγγίσεις management και να αντιπαρατεθούν τόσο τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της καθεμιάς.
- ✚ Να εξετασθούν ποιοι παράγοντες της ιαπωνικής διοίκησης, συμβάλλουν ως προς την προώθηση της καινοτομίας, της παραγωγικότητας αλλά και της ποιότητας.
- ✚ Να διερευνηθούν τα αποστάγματα γνώσης που δύνανται να αντληθούν από την ιαπωνική διοίκηση και πώς μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικά πλαίσια.
- ✚ Να αναλυθούν οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στην άσκηση του ιαπωνικού Human Resources Management, όπως επίσης και η χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, η αυτοματοποίηση και η ανάλυση δεδομένων.
- ✚ Να ερευνηθούν ενδελεχώς οι εφαρμογές του ιαπωνικού μοντέλου διαχείρισης σε διάφορους τομείς της οικονομίας και να αναλυθούν οι αποδόσεις των επιχειρήσεων που το χρησιμοποιούν.



1.4 Ο σκοπός της συγγραφής

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί, η πολυεπίπεδη διερεύνηση και ανάδειξη των θεμελιωδών αρχών της ιαπωνικής διοίκησης καθώς και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που έχουν εφαρμοστεί επιτυχώς, τόσο σε αμιγώς ιαπωνικές επιχειρήσεις, όσο και σε ποικίλες πολυεθνικές εταιρείες. Προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός αυτός, συνεργαστήκαμε αρμονικά για να προσφέρουμε αξία, μέσω του υλικού που δημιουργήσαμε, στους αναγνώστες -είτε ανήκουν στον πανεπιστημιακό είτε στον επιχειρηματικό χώρο-, επιδιώκοντας συνάμα να έρθουν σε επαφή και να κατανοήσουν εν γένει την επιχειρησιακή κουλτούρα της Άπω Ανατολής. Επιπλέον, επιχειρήθηκε η συγκριτική ανάλυση του ιαπωνικού με το αμερικανικό και το αθωνικό μοντέλο διοίκησης, όσον αφορά στο πλαίσιο της βιωσιμότητας, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με παράλληλη εστίαση στις ηθικές πρακτικές που υιοθετούνται από διάφορους managers σε διεθνές επίπεδο (Chen & Miller, 2010).



Ανακτήθηκε από : <https://www.istockphoto.com>

1.5 Τα ερευνητικά ερωτήματα που πυροδότησαν τη μελέτη μας

- ✚ Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της ιαπωνικής διοίκησης αναφορικά με την επίτευξη ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης ;
- ✚ Πώς έχει εξελιχθεί το ιαπωνικό managementστο πέρασμα των χρόνων και συνακόλουθα ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επέφεραν αυτό το αποτέλεσμα ;

- ✚ Ποιες είναι οι θεμελιώδεις αρχές της διαρκούς βελτίωσης (kaizen) και πώς εφαρμόζονται εντός των ιαπωνικών επιχειρήσεων ;
- ✚ Ποιες είναι οι αξίες που διέπουν το ιαπωνικό management και ποιες οι διαφορές τους από τις αντίστοιχες δυτικές πρακτικές management;
- ✚ Ποιο ρόλο διαδραματίζει η ενσωμάτωση πολιτισμικών στοιχείων στο ιαπωνικό management και πώς αυτή επιδρά στις επιχειρηματικές πρακτικές ;
- ✚ Ποιες προκλήσεις καλείται να διαχειριστεί το ιαπωνικό management στο τρέχον παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον και πώς τις αντιμετωπίζει ;
- ✚ Ποια η σχέση του ιαπωνικού μοντέλου διαχείρισης με άλλα μοντέλα διαχείρισης, όπως για παράδειγμα το αμερικανικό και το αθωνικό, όσον αφορά στη βιωσιμότητα, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη αλλά και ως προς τις ηθικές πρακτικές ;
- ✚ Με ποιον τρόπο και πώς η ηθική δύναται να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση – οργανισμό ;
- ✚ Πώς μια ιαπωνική επιχείρηση, ονόματι Toyota Motor Corporation, έγινε παγκοσμίως γνωστή και κατέστη διεθνές πρότυπο διοίκησης ;



Ανακτήθηκε από : <https://pixabay.com/el/photos>

1.6 Αποτυπώνοντας τη μεθοδολογία της ερευνητικής διαδικασίας

Αναφορικά με την ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την ανεύρεση αξιόπιστων ακαδημαϊκών πηγών, προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός εργασίας και να δοθούν σαφείς απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα του παρόντος πονήματος, αξίζει να υπογραμμιστεί, ότι επιχειρήθηκε ενδεδειγμένη πορεία μελέτης, διάρκειας περίπου επτά μηνών. Η έρευνα αυτή διενεργήθηκε, μέσω της επίσκεψής μας στη Βιβλιοθήκη Πανεπιστημιούπολης Αρχαίου Ελαιώνα του Πανεπιστημίου Δυτικής

Αττικής που φιλοξενεί πληθώρα ελληνικών και ξενόγλωσσων συγγραμμάτων και περιοδικών. Ταυτόχρονα ελήφθη συμπληρωματικό υλικό από έγκριτους ιστοτόπους πανεπιστημιακών ιδρυμάτων διεθνούς φήμης, όπως λόγω χάρη το Harvard Business Review, το MIT Sloan Management Review και διάφοροι άλλοι, προκειμένου να τεκμηριωθεί επιστημονικά η πιστότητα των όσων καταγράφονται.

✚ **Βιβλιογραφική Έρευνα:** Σε πρώτο επίπεδο συντελέστηκε εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση σε εγκεκριμένες διεθνείς πηγές, η οποία εμπεριέχει τη διερεύνηση, μέσω της σύνθεσης τόσο υπάρχουσών ερευνών, όσο και επιστημονικών δημοσιεύσεων για το ιαπωνικό management, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την επιχειρησιακή ηθική στην Ιαπωνία, επιδιώκοντας την απόκτηση, όσο το δυνατόν σφαιρικής και βαθύτερης κατανόησης του υπό εξέταση θέματος. Επιπρόσθετα, αυτή η μέθοδος δύναται να συνδράμει καταλυτικά στην προσπάθεια των ερευνητών να προβούν στον εντοπισμό κενών και παράλληλα να δοθεί φως σε νέες ανεξερεύνητες πτυχές ενός ζητήματος που χρήζουν περαιτέρω αναζήτησης.

✚ **Συγκριτική ανάλυση:** Μετέπειτα θα προβούμε σε μια συγκριτική ανάλυση, η οποία σχετίζεται με την αντιπαραβολή των πρακτικών της ιαπωνικής διοίκησης, που πρεσβεύει την κουλτούρα και τα ήθη της Ανατολής, με πρακτικές διοίκησης πολιτισμών της Δύσης που έχουν υιοθετήσει εκ διαμέτρου αντίθετα στυλ διαχείρισης (Yang, 1984). Επί παραδείγματι, συντελείται αντιπαραβολή του ιαπωνικού με το αμερικανικό και το αθωνικό μοντέλο. Κατά αυτό τον τρόπο, διαφαίνονται εναργώς οι συγκλίσεις αλλά και οι αποκλίσεις τους. Ταυτόχρονα επιχειρείται η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για τον τρόπο προσέγγισης του διοικείν ανά την υφήλιο, όπως επίσης και της μεθοδολογίας λήψης αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων από διάφορες άλλες εταιρείες και οργανισμούς.

✚ **Μελέτη Περίπτωσης (Case Study):** Όπως είναι γνωστό άλλωστε και από τη διεθνή βιβλιογραφία, το ερευνητικό εργαλείο της μελέτης περίπτωσης εντάσσεται στην κατηγορία της ποιοτικής έρευνας και εν προκειμένω αξιοποιήθηκε εδώ με θεμελιώδη στόχο την εις βάθος εξέταση της πολυεθνικής αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota Motor Corporation. Ειδικότερα ο τρόπος

οργάνωσης και λειτουργίας του συγκεκριμένου οργανισμού, αποτελεί χαρακτηριστικό υπόδειγμα του επιτυχημένου τρόπου εφαρμογής των παραδοσιακές αξιών που πρεσβεύει το ιαπωνικού management (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023). Επιπλέον η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος μπορεί να προσφέρει χρήσιμες, αξιόπιστες εκ των έσω πληροφορίες για τις πρακτικές εφαρμογές της ιαπωνικής διαχείρισης σε επιτυχημένες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης (Cohen, Manion, & Morison, 2008). Ωστόσο, οφείλουμε να παραδεχθούμε ομόφωνα - όπως είναι γνωστό και από τη διεθνή βιβλιογραφία- ότι κάθε Μελέτη Περίπτωσης συναντά συχνά και ορισμένους περιορισμούς (Τσιώλης, 2014). Αρχικά, οι Μελέτες Περίπτωσης συχνά υπολείπονται στην εκπόρευση γενικών συμπερασμάτων, καθότι επικεντρώνονται σε μια εξειδικευμένη περίπτωση ή άλλες φορές σε έναν μικρό αριθμό περιπτώσεων, δυσχεραίνοντας έτσι την πιθανή αξιοποίηση των ευρημάτων σε μεγαλύτερους πληθυσμούς ή ευρύτερα πλαίσια (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016). Επίσης, οι εκάστοτε ερευνητές μπορεί να έρθουν αντιμέτωποι με ποικίλα ζητήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας, ιδιαίτερα εάν οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων δεν εφαρμόζονται αυστηρά ή εάν υπάρχουν προκαταλήψεις στη διαχείριση και αποτύπωση των δεδομένων. Επιπλέον, οι Μελέτες Περίπτωσης έχουν συχνά αναδρομική ισχύ καθώς βασίζονται σε γεγονότα ή εμπειρίες του παρελθόντος, οι οποίες τυχόν περιορίζουν τη συνάφειά τους με τρέχουσες ή μελλοντικές καταστάσεις (Denzin & Lincoln, 2017). Τέλος, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τους προαναφερθέντες περιορισμούς, συναποφασίσαμε να προβούμε σε μια δημιουργική αξιοποίηση του εργαλείου της Μελέτης Περίπτωσης με αυξημένη προσοχή, με αντικειμενική ματιά, απαλλαγμένοι από κάθε είδους προκαταλήψεις, σεβόμενοι τόσο τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας όσο και το αναγνωστικό κοινό.

1.7 Παρουσίαση των επιμέρους κεφαλαίων της εργασίας

Ξεκινώντας, όπως καθίσταται ευδιάκριτο και από τον **Πίνακα Περιεχομένων**, η παρούσα διπλωματική ερευνητική εργασία διαρθρώνεται σε **τρία διακριτά μέρη**.

Ξεκινώντας λοιπόν την περιήγησή μας στη ραχοκοκαλιά αυτής της εργασίας, πρώτα συναντάμε το *Μέρος Α'*, που φέρει ως τίτλο **«Το υπόβαθρο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας- Στοιχειώδεις εισαγωγικές έννοιες»**, το οποίο εμπεριέχει ουσιαστικά **το πρώτο κεφάλαιο** και λειτουργεί ως ένα είδος προλόγου – αφητηρίας. Το

πρώτο κεφάλαιο επιδιώκει να εισαγάγει ομαλά τους αναγνώστες αλλά και να ρίξει φως στο υπό εξέταση θέμα. Με άλλα λόγια θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι το **Μέρος Α'** καταπιάνεται με την αναλυτική καταγραφή και την παράθεση του υποβάθρου, την τοποθέτηση των ερευνητικών ερωτημάτων, των στόχων, του σκοπού και γενικότερα με την διεξοδική παρουσίαση της ερευνητικής προσέγγισης που ακολουθήθηκε ευλαβικά από πλευράς μας, με κύριο άξονα την επίτευξη συγγραφής της διπλωματικής.

Στη συνέχεια βαδίζουμε προς το **Μέρος Β'** της εργασίας μας που τιτλοφορείται ως «**Ο κύριος κορμός της εργασίας - Βιβλιογραφική Ερευνητική Προσέγγιση**», το οποίο ξεκινάει με την παράθεση του **δεύτερου κεφαλαίου** και εκτείνεται μέχρι και το έβδομο κεφάλαιο. Ειδικότερα στο **δεύτερο κεφάλαιο** παρουσιάζεται στους αναγνώστες του έργου μας, μια προσπάθεια ολιστικής προσέγγισης της χώρας της Ιαπωνίας αλλά και του συνόλου της ιαπωνικής κουλτούρας και παράδοσης, προκειμένου να καταστεί σαφής η άρρηκτη σύνδεση του ιαπωνικού πολιτιστικού υποβάθρου με το επιτυχημένο ιαπωνικό επιχειρείν μέσα στο πέρασμα του χρόνου (Drucker, 1971). Ειδικότερα παρατίθενται αναλυτικά όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που δύνανται επεξηγήσουν και να αιτιολογήσουν επαρκώς το πως προέκυψε η μεγάλη δυναμική που ανέπτυξε η Ιαπωνία και αναδείχθηκε σε υπερδύναμη μετά την ήττα της στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (Smith, 1997). Πράγματι το αποκαλούμενο «ιαπωνικό θαύμα» που παρατηρήθηκε από τα τέλη του 1945 έως και τις αρχές της δεκαετίας του 1990, φαίνεται να λειτούργησε καταλυτικά –με βάση τα όσα ερευνήσαμε- ως προς τη διαμόρφωση τόσο των αρχών του ιαπωνικού μάνατζμεντ όσο και ως προς την ιαπωνική επιχειρησιακή κουλτούρα (Korpp, 1994). Μάλιστα κατά τη διάρκεια του θαύματος, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις εστίασαν περισσότερο σε όρους, όπως η ποιότητα, η καινοτομία και η συλλογικότητα, θεμελιώνοντας μοναδικές πρακτικές διαχείρισης, όπως η δημιουργία ομάδων εργασίας και η εφαρμογή του ιαπωνικού συστήματος **Kaizen** (Imai, 1986). Επιπρόσθετα οι αναγνώστες θα έχουν την ευκαιρία να εξοικειωθούν με τους όρους του **Lean Manufacturing** και της **Gemba** (Holweg, 2007).

Μεταβαίνοντας τώρα στο **τρίτο κεφάλαιο** της εργασίας, εκεί γίνεται λόγος για την πολυσύνθετη και ευρεία έννοια του management με σαφείς προεκτάσεις στο management της Ανατολής και σε αυτό της Δύσης. Με όχημα λοιπόν αυτή την έννοια, η μελέτη μας επεκτείνεται στην ενδελεχή εξέταση του **ιαπωνικού management**, του **αμερικανικού management**, της **Θεωρίας Z** και του **νεοφερμένου Αθωνικού management** (Caudill & Scarr, 1962). Επίσης, αποσκοπώντας στην αντικειμενική εξέταση του θέματος, δίνεται φως και σε ορισμένες τυχόν «**αθέατες πλευρές**» του

ιαπωνικού management, για να αναδειχθούν πέρα από τα οφέλη της ιαπωνικής διαχείρισης και κάποιες «**διαφορετικές εκφάνσεις**» που εγείρουν ποικίλους προβληματισμούς (Yoshimara & Anderson, 1997). Για να καταστούν πλήρως κατανοητά τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα του κάθε τύπου management, επιδιώχθηκε από πλευράς μας να γίνει ευθεία αντιπαραβολή των θεμελιωδών χαρακτηριστικών του ανατολικού και του δυτικού επιχειρείν και να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα, βάσει των οποίων θα αποδειχθεί το αν υπάρχουν ή όχι κοινά σημεία επαφής του ανατολικού με το δυτικό σκέπτεσθαι (Chen & Miller, 2010).

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** περιηγούμαστε σε μια διαφορετική θεματική ενότητα που συναπαρτίζει την εργασία μας και μας βοηθά ουσιαστικά να κατανοήσουμε τη σπουδαία θέση που καταλαμβάνει τη Γνώση αλλά και η διαχείρισή αυτής, ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και συνάμα ασυναγώνιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων του 21^{ου} αιώνα. Ειδικότερα έχουμε τη δυνατότητα να γνωρίσουμε το καινοτόμο και άκρως ενδιαφέρον μοντέλο των Ιαπώνων καθηγητών Nonaka και Takeuchi (Gourlay, 2006). Οι εγνωσμένου κύρους μελετητές προέβησαν στη δημιουργία ενός μοντέλου που αποτέλεσε ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα που εστίαζαν στη σχέση της διαχείρισης γνώσης με τη διαμόρφωση της ιαπωνικής επιχειρησιακής κουλτούρας και της διοίκησης των επιχειρήσεων (Chou & He, 2004). Ειδικότερα οι Nonaka και Takeuchi στο βιβλίο τους το 1995 **“The Knowledge-Creating Company”** εισήγαγαν την έννοια της δημιουργίας γνώσης ως μια γνωσιολογική διαδικασία που περιλαμβάνει τη μετατροπή της γνώσης από «σιωπηρή» - «άρρητη» σε ρητή μορφή και αντίστροφα. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση – οργανισμός παρουσιάζεται ως ένα είδος «οργανισμού μάθησης», εντός του οποίου η συνεχής η δημιουργία μετάδοση γνώσης είναι ιδιαίτερος κρίσιμη για την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** μεταφερόμαστε στις έννοιες της Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), οι οποίες διαχρονικά διαδραματίζουν έναν κυρίαρχο ρόλο στο ιαπωνικό management, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα για τη διαχρονική επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Στο ιαπωνικό management, η ποιότητα κρίνεται ως βασική προτεραιότητα και ενσωματώνεται σε όλο τον κύκλο των εργασιών μιας επιχείρησης, από τους εργαζομένους στην πρώτη γραμμή έως την ανώτατη διοίκηση. Η συνεχής επιδίωξη της αρτιότερης ποιότητας έχει οδηγήσει τις ιαπωνικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν φήμη και κύρος για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους σε διεθνές επίπεδο.

Στο **έκτο κεφάλαιο** αποτυπώνονται τα ορόσημα που σημάδεψαν τη μακρά διαδρομή από τη Διοίκηση Προσωπικού στις σύγχρονες πρακτικές που αναπτύσσει ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Έμφαση δόθηκε στο συσχετισμό μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των ιαπωνικών πρακτικών διαχείρισης (Bebenroth & Kanai, 2011). Πράγματι όπως αποδείχθηκε τόσο από τη βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και από την έρευνά μας, οι ιαπωνικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνετέλεσαν διαχρονικά στην επιτυχημένη λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς το προσωπικό τους προσθέτει αξία και εργάζεται με αφοσίωση και ζήλο προς την επίτευξη της αριστείας .

Στο **έβδομο κεφάλαιο** πραγματοποιείται η μελέτη της επιχειρησιακής ηθικής και δεοντολογίας καθώς και της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, οι οποίες θεωρούνται οι κύριοι άξονες της ιαπωνικής εταιρικής κουλτούρας (Τσακπουνίδη, 2015). Επιπρόσθετα η παρουσία συμπεριφορών που συμβαδίζουν με τα διεθνή πρότυπα του κώδικα ηθικής και δεοντολογίας, αναδεικνύει την ύπαρξη υψηλών αξιών, όπως αυτές της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της ειλικρίνειας σε όλες τις βαθμίδες ενός οργανισμού. Αποσκοπώντας να εξεταστεί ολόπλευρα η επιχειρησιακή ηθική στην Ιαπωνία και το πόνημά μας να διέπεται από αμεροληψία, αποφασίσαμε να παρουσιάσουμε ενδεικτικά τέσσερις περιπτώσεις σκανδάλων που άπτονται παραβίασης του κώδικα ηθικής και δεοντολογίας (McCombs, 2015).

Στο **όγδοο κεφάλαιο**, το οποίο αποτελεί και το αμιγώς ερευνητικό κομμάτι της εργασίας αυτής, εξετάζονται -μέσω της ερευνητικής μεθόδου της **Μελέτης Περίπτωσης**- οι αρχές που εφάρμοσε με μεγάλη επιτυχία η εταιρεία **Toyota Motor Corporation** και την κατέστησαν ηγέτιδα στον κλάδο της παγκόσμιας αυτοκινητοβιομηχανίας (Liker, 2004). Παράλληλα συνάγονται ορισμένα συμπεράσματα που αφορούν στις στρατηγικές διαχείρισης και την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας. Μελετώντας την εξελικτική πορεία της Toyota αντλείται πολύτιμη γνώση και ταυτόχρονα εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για τις αρχές που διέπουν το ιαπωνικό μάνατζμεντ (Takeuchi, Osono, & Shimizu, 2008). Η Toyota εξ αρχής καλλιέργησε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης την οποία έχει υιοθετήσει και προάγει το σύνολο των εργαζομένων της. Ακόμη η Toyota επικεντρώθηκε στην ποιότητα και στην καινοτομία, οι οποίες συγκροτούν δύο από τις πιο σημαντικές αρχές του ιαπωνικού μάνατζμεντ (Parashar, 2016). Επιπρόσθετα, υπογραμμίζεται η έμφαση της Toyota στη συμμετοχή των εργαζομένων και την ομαδική εργασία, η οποία ενθαρρύνει μια φιλοσοφία συνεργασίας και υπευθυνότητας, αποβλέποντας στην καινοτομία και στην προσαρμογή στις ευμετάβολες συνθήκες της

αγοράς. Επίσης η εταιρεία επινόησε συστήματα, όπως το Toyota Production System (TPS), το οποίο αποσκοπεί στην ελάττωση των απορριμμάτων και τη βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της παραγωγής. Ως εκ τούτου, μέσω της μελέτης του παραδείγματος της Toyota, μπορεί να αποκτηθεί μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας των επιτυχημένων ιαπωνικών επιχειρήσεων (Parashar, 2016).

Κλείνοντας στο **ένατο κεφάλαιο** ολοκληρώνεται η παρούσα διπλωματική ερευνητική εργασία. Στον επίλογο καταγράφονται, υπό τη μορφή ανακεφαλαίωσης, οι σημαντικότερες θεματικές που μας απασχόλησαν στο παρόν πόνημα και αποτέλεσαν την πυξίδα μας για την πλοήγησή μας στο ιαπωνικό management. Κοντολογίς, η μελέτη της ιαπωνικής διαχείρισης, υπό το πρίσμα του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρησιακής ηθικής, αναπλαισιώνει τη σημασία της για την ανάπτυξη αποτελεσματικών οργανωτικών στρατηγικών και την προώθηση πολιτισμικών αξιών που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων. Εν ολίγοις οι αναγνώστες θα πληροφορηθούν τα τελικά συμπεράσματα που εξάχθηκαν μέσα από τη μελέτη μας και συνακόλουθα θα ενημερωθούν για τις προτάσεις και ιδέες που απευθύνονται στους ακαδημαϊκούς ερευνητές που θα επιθυμήσουν να δώσουν μελλοντικά τις δικές τους προεκτάσεις στη διερεύνηση των θεμελιωδών αρχών του ιαπωνικού management. Συνεπώς, η μελέτη αυτών των πτυχών της ιαπωνικής διαχείρισης και επιχειρησιακής κουλτούρας ανοίγει νέους ορίζοντες για τις οργανώσεις παγκοσμίως, καθιστώντας τις πιο προσαρμοστικές, ανταγωνιστικές και ηθικές στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τέλος ευελπιστούμε αμφότεροι η δική μας οπτική να καταστεί χρήσιμη και να λειτουργήσει ως πηγή έμπνευσης και έρεισμα για νέα ερευνητικά εγχειρήματα που θα συμπληρώσουν τη διεθνή ακαδημαϊκή γνώση και θα ρίξουν φως σε αυτό το άκρως ενδιαφέρον πεδίο.

Μέρος Β' : «Ο κύριος κορμός της εργασίας - Βιβλιογραφική Ερευνητική Προσέγγιση»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: «Απόπειρα ολιστικής προσέγγισης της Ιαπωνίας: Εισαγωγική επαφή με τη χώρα, τη φιλοσοφία και το πολιτισμικό υπόβαθρο της Άπω Ανατολής»

“When you come out of the storm, you won’t be the same person who walked in.”

Haruki Murakami, “Kafka on the shore”

(<https://www.goodreads.com/quotes/315361-and-once-the-storm-is-over-you-won-t-remember-how>, 2002)

2.1 Ιαπωνία: Ποια είναι η χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου και γιατί οι Ιάπωνες ξεχωρίζουν διαχρονικά;

2.1.1 Πρώτη γνωριμία με τη χώρα – Δημογραφικά στοιχεία

Η Ιαπωνία (διαφορετικά Νιχόν ή Νιπόν) είναι ένα κράτος νησιωτικό, ευρισκόμενο γεωγραφικά στα ανοιχτά των ανατολικών ακτών της Ασίας. Η γεωγραφική έκταση της Ιαπωνίας απλώνεται σ’ ένα αρχιπέλαγος κατά προσέγγιση 14.000 νησιωτικών περιοχών, τη Θάλασσα της Ιαπωνίας στα δυτικά, τη Θάλασσα του Οχότσκ στα βόρεια και τη Θάλασσα της Ανατολικής Κίνας, τη Θάλασσα των Φιλιππίνων και την Ταϊβάν στα νότια (Jansen, Sakamoto, & Hurst, 2023). Το Τόκιο είναι η πρωτεύουσα αλλά και η μεγαλύτερη πόλη της Ιαπωνίας. Επίσης, η ευρύτερη περιοχή του Τόκιο, ξεχωρίζει καθώς φέρει τον τίτλο της πολυπληθέστερης μητροπολιτικής πρωτεύουσας στον πλανήτη, συγκεντρώνοντας το μεγαλύτερο τμήμα τόσο της οικονομικής όσο και της πολιτιστικής ιαπωνικής δραστηριότητας στο κέντρο της (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021). Ορισμένα από τα πιο πολυσύχναστα και ευρέως διαδεδομένα αστικά κέντρα είναι η Γιοκοχάμα, η Οσάκα, η Ναγκόγια, το Σαπόρο, η Φουκουόκα, το Κόμπε και το Κιότο (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021).

Απαριθμώντας κατά προσέγγιση πάνω από 125 εκατομμύρια κατοίκους, η Ιαπωνία κατατάσσεται επάξια στην 11η πιο πυκνοκατοικημένη χώρα παγκοσμίως. Παρά τον υψηλό πληθυσμό της, η Ιαπωνία αναμετράται έντονα τα τελευταία χρόνια με την αισθητή πτώση του αριθμού των γεννήσεων, μια νέα και άκρως ανησυχητική συνθήκη που συμβάλλει στη συνολική μείωση του πληθυσμού της (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021). Παρόλα αυτά, οι Ιάπωνες κρατούν τα

σκήπτρα του υψηλότερου προσδόκιμου ζωής στον κόσμο, απόδειξη της υψηλού επιπέδου υγειονομικής περίθαλψης αλλά και του υποδειγματικού τρόπου ζωής που επιδεικνύουν (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023).

2.1.2 Γεωλογική ποικιλομορφία

Το μεγαλύτερο μέρος του εδάφους της είναι ορεινό, με συνέπεια να παρατηρείται αυξημένη συγκέντρωση της μεγαλύτερης μερίδας των κατοίκων σε στενές παράκτιες πεδιάδες. Το αρχιπέλαγος διαμοιράζεται τμηματικά σε 47 διοικητικούς νομούς και οκτώ παραδοσιακές περιοχές, καθμία από τις οποίες συμβάλλει στο σχηματισμό του ποικιλόμορφου πολιτιστικού και γεωγραφικού ανάγλυφου της χώρας (<https://expatsguide.jp/basic-information/geography-of-japan/>, 2024). Συνεχίζοντας, η Ιαπωνία είναι μία χώρα που παρουσιάζει μεγάλη σεισμική δραστηριότητα, καθώς έχει εμφανίσει πληθώρα ισχυρών σεισμικών δονήσεων, όπως λόγω χάρη αυτές που προκλήθηκαν στη Fukushima και στο Kumamoto. Εξαιτίας αυτής της υψηλής έκθεσης σε επικινδυνότητα, οι Ιάπωνες έχουν θεσπίσει αυστηρές προδιαγραφές στον οικοδομικό τους σχεδιασμό για την πρόληψη και την αντιμετώπιση κάθε είδους φυσικών φαινομένων (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021).

Με άλλα λόγια η γεωλογική ποικιλομορφία, το δημογραφικό μωσαϊκό και η ιστορική εξέλιξη της Ιαπωνίας είναι σε θέση να αιτιολογήσουν τη μοναδική της ταυτότητα στην παγκόσμια σκηνή. Καθώς το έθνος παλεύει με τις σύγχρονες προκλήσεις, η πλούσια πολιτιστική του κληρονομιά, ο οικονομικός δυναμισμός και η ανθεκτικότητά του το τοποθετούν ως ένα μαγευτικό θέμα για ακαδημαϊκή εξερεύνηση και εκτίμηση (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021).

Όσον αφορά στον τομέα της ενέργειας, η Ιαπωνία έχει υψηλό βαθμό εξάρτησης από τις εισαγωγές ορυκτών καυσίμων, όπως πετρέλαιο, φυσικό αέριο και άνθρακας. Αυτό το καθεστώς εξάρτησης καθιστά τη χώρα διαρκώς ευάλωτη στις διεθνείς εξελίξεις και αποδίδει μεγάλη σημασία στην ενεργειακή της ασφάλεια (Japan country profile, 2023). Προκειμένου ν' αντιμετωπιστεί αυτή η συνθήκη, η Ιαπωνία έχει θέσει ως βασική της προτεραιότητα την αυστηροποίηση των μέτρων ασφαλείας και συνάμα την προώθηση της αυτόνομης ανάπτυξης πηγών ενέργειας (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023). Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την αξιοποίηση των ορυκτών πόρων που διαθέτει η χώρα σε πολύ μικρή κλίμακα, όπως ο άνθρακας, ο χαλκός και ο ψευδάργυρος. Μέσω αυτών των μεθόδων, η Ιαπωνία αποσκοπεί να ελαχιστοποιήσει την εξάρτησή της από τις εισαγωγές ενέργειας και να ενισχύσει την ενεργειακή της ασφάλεια σε περίπτωση παγκόσμιων διαταραχών ή

κρίσεων στην παροχή ενέργειας (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023).

2.1.3 Πολίτευμα – Άσκηση εξουσίας

Το πολίτευμα της Ιαπωνίας είναι η Βασιλευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Διαθέτει δικοινοτικό κοινοβούλιο, το οποίο απαρτίζεται από δύο Βουλές: τη Βουλή των Εκπροσώπων (ή Δίαιτα) και τη Βουλή των Γερουσιαστών (ή Συμβούλιο). Το Σύνταγμά της θεσπίστηκε το 1947 (The Japanese Political Sstem, 2016). Ο Αυτοκράτορας αποτελεί σύμβολο του κράτους και της ενότητας του ιαπωνικού λαού και η πολιτική εξουσία ασκείται κατά κύριο λόγο από τον Πρωθυπουργό και την κυβέρνηση. Αρχηγός του κράτους είναι ο αυτοκράτορας Naruhito, ο οποίος διαδέχθηκε τον πατέρα του Akihito στις 30 Απριλίου 2019 (Japan country profile, 2023) . Οι γενικές εκλογές πραγματοποιούνται κάθε τέσσερα χρόνια. Ενώ οι εκλογές στην Άνω Βουλή, που ονομάζονται επίσης Συμβούλιο ή Γερουσία, διεξάγονται κάθε τρία χρόνια και σε κάθε πρόσκληση ανανεώνονται, εναλλακτικά, τα μισά μέλη. Αυτός ο συνδυασμός πολιτικών θεσμών συντελεί στη σταθερότητα του πολιτικού συστήματος της χώρας (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021).

2.1.4 Η ιδιαιτερότητα του ιαπωνικού λαού

Οι Ιάπωνες είναι πράγματι ένας λαός με μοναδικές ιδιαιτερότητες και ποικίλα πολιτιστικά χαρακτηριστικά που τους καθιστούν άξιους μελέτης και περαιτέρω διερεύνησης. Παρόλο που η Ιαπωνία είναι μια χώρα με μικρό γεωγραφικό μέγεθος, ο πληθυσμός της είναι σημαντικός και η οικονομία της αναπτυγμένη (Bernard Keys & Miller, 1984). Κατ' ουσίαν η ιαπωνική κοινωνία έχει τις ρίζες της εντός της μακραίωνης καλλιτεχνικής και φιλοσοφικής της παράδοσης, ενώ ταυτόχρονα έχει δεχθεί έντονες επιρροές από τη σύγχρονη τεχνολογία και επιστήμη. Επιπλέον, οι Ιάπωνες είναι γνωστοί για την ευγένεια, το σεβασμό προς τους άλλους και την υπακοή στους πάσης φύσεως κανόνες και στα κοινωνικά πρότυπα (Japanese Personalities & Culture: Getting Along in Japan, 2023) .

Όσον αφορά στον τομέα του επιχειρείν, η Ιαπωνία έχει επιδείξει μια εντυπωσιακή ικανότητα για καινοτομία και προηγμένες τεχνολογικές εξελίξεις. Λόγου χάρη, εταιρείες όπως η Toyota, η Sony και η Panasonic έχουν καθιερωθεί ως παγκόσμιοι ηγέτες στους τομείς δραστηριοποίησής τους. Η ιαπωνική οικονομία έχει επιτύχει σημαντική ανάπτυξη, παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει όπως η γήρανση του πληθυσμού

(ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023). Επίσης, στον επαγγελματικό τομέα, οι Ιάπωνες διακρίνονται για την αφοσίωσή τους στην εργασία και την ιεραρχία. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι συχνά ιδιαίτερα ιεραρχικές, και η ομαδική εργασία κατέχει μεγάλη σημασία για όλους τους εργαζομένους. Επιπλέον, ο ιαπωνικός επαγγελματικός πολιτισμός χαρακτηρίζεται από τον έντονο σεβασμό προς την αρχή και τη λήψη αποφάσεων με συναίνεση (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999). Τέλος, αξίζει να υπογραμμιστεί πως, παρά τις κοινωνικές και επαγγελματικές τους ιδιαιτερότητες, οι Ιάπωνες υπολείπονται στο να διατηρούν παραδοσιακές πρακτικές, ενώ ταυτόχρονα προσαρμόζονται σε νέες εξελίξεις και προκλήσεις στον κόσμο της σύγχρονης κοινωνίας (Firkola, 2006).

2.1.5 Η σύνδεση των αρχών και των αξιών του ιαπωνικού εκπαιδευτικού συστήματος με το επιχειρείν

Η ιαπωνική εκπαίδευση έχει επηρεαστεί εκ βάθρων από τη μακρά ιστορία και τις πολιτιστικές αξίες του έθνους, που δίνουν προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση και τη συλλογική επιτυχία (Ellington, 2005). Παρακάτω παρατίθενται επιγραμματικά τέσσερα θεμελιώδη σημεία που αποτελούν την καρδιά της ιαπωνικής εκπαίδευσης και λειτουργούν καταλυτικά στη διαμόρφωση της επαγγελματικής συμπεριφοράς του ιαπωνικού λαού (Education System in Japan, 2024).

- ✚ Δέσμευση στην Αριστεία:** Η ιαπωνική εκπαίδευση ενσταλάζει μεγάλη έμφαση στην προσπάθεια για αριστεία και συνεχή βελτίωση. Οι μαθητές από πολύ μικρή ηλικία ενθαρρύνονται να θέτουν υψηλά πρότυπα για τους εαυτούς τους και να αναζητούν συνεχώς τρόπους απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.
- ✚ Πνεύμα Συνεργασίας:** Η συνεργασία είναι κεντρική στην ιαπωνική εκπαίδευση, με έμφαση στην ομαδική εργασία και τα συλλογικά επιτεύγματα. Οι μαθητές μαθαίνουν την αξία της αρμονικής συνεργασίας με τους άλλους, σεβόμενοι τις διαφορετικές προοπτικές και αξιοποιώντας ο ένας τις δυνάμεις του άλλου για την επίτευξη κοινών στόχων.
- ✚ Αίσθηση του ανήκειν:** Η ιαπωνική εκπαίδευση αποδίδει τεράστια σημασία στην ενίσχυση της αίσθησης της ομαδικής συνοχής και της ενότητας. Οι μαθητές διδάσκονται να δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία της συλλογικότητας έναντι των ατομικών συμφερόντων, προωθώντας την αλληλεγγύη και την πίστη εντός της ομάδας.

✚ **Δέσμευση και πίστη:** Η πίστη είναι μια θεμελιώδης αξία που ενσταλάχτηκε στην ιαπωνική εκπαίδευση, δίνοντας έμφαση στην αφοσίωση και την πίστη στις δεσμεύσεις και τις σχέσεις κάποιου. Οι μαθητές μαθαίνουν τη σημασία του να τιμούν τις υποχρεώσεις τους και να παραμένουν πιστοί στους συμμαθητές τους, τους δασκάλους και τα ιδρύματά τους.

Όπως καθίσταται σαφές, η ιαπωνική εκπαίδευση διαδραματίζει έναν ιδιαίτερα κομβικό ρόλο στη διαμόρφωση ατόμων που διαθέτουν τις αξίες και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στις επιχειρήσεις (Japanese Personalities & Culture: Getting Along in Japan, 2023). Με την προώθηση της δέσμευσης για αριστεία, την προώθηση της συνεργασίας, της ομαδικότητας και ενσταλάζοντας μια αίσθηση δέσμευσης και πίστης, η ιαπωνική εκπαίδευση καλλιεργεί άτομα που είναι άρτια προετοιμασμένα για να ευδοκιμήσουν στον δυναμικό και πολυσύνθετο κόσμο των επιχειρήσεων (Education System in Japan, 2024).

2.1.6 Ο θεσμός της οικογένειας στην Ιαπωνία του 21^{ου} αιώνα

Τα ζητήματα που συσχετίζονται με τον θεσμό της οικογένειας βάζονται από αξιοσημείωτες κοινωνικές προκλήσεις στην ιαπωνική κοινωνία του 21^{ου} αιώνα, επιφέροντας κατά αυτό τον τρόπο καταγιστικές αλλαγές στις πατροπαράδοτες οικογενειακές δομές και αξίες (Rebick & Takenaka, 2006). Μια σημαντική ανησυχία που ανέκυψε αφορά στην αντιμετώπιση του θεσμού του γάμου, η οποία αντικατοπτρίζεται στη μείωση των ποσοστών γεννήσεων και στην αύξηση των ποσοστών διαζυγίων (Eun & An, 2023). Επιπρόσθετα, νεαροί άνδρες δείχνουν να δυσκολεύονται στην εύρεση συντρόφων, συμβάλλοντας έτσι σε δημογραφικές ανισορροπίες. Επιπλέον, η ραγδαία γήρανση του πληθυσμού παρουσιάζει μεγάλες προκλήσεις στη φροντίδα των ηλικιωμένων, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη για άμεση εφαρμογή ολοκληρωμένων κοινωνικών πολιτικών (Hashimoto & Traphagan, 2008).

Οι Ιάπωνες ηγέτες αντιμετωπίζουν αυτά τα ζητήματα, θρηνώντας για την ολοένα και αυξανόμενη κατάρρευση του παραδοσιακού οικογενειακού συστήματος και επιχειρούν να αναπτύξουν στρατηγικές για να το ενδυναμώσουν (Bhappu, 2000). Πράγματι η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των πολύπλευρων προκλήσεων απαιτεί ολιστικές προσεγγίσεις που να περιλαμβάνουν οικονομικές, πολιτιστικές και κοινωνικές διαστάσεις, με στόχο την προώθηση υποστηρικτικών πλαισίων για τις οικογένειες, προάγοντας παράλληλα την ισότητα των φύλων, την ενδυνάμωση των νέων και την

αλληλεγγύη μεταξύ των γενεών. Άλλωστε, η επίλυση ζητημάτων που σχετίζονται με την οικογένεια θεωρείται απαραίτητη για τη διασφάλιση της ευημερίας και της ανθεκτικότητας της ιαπωνικής κοινωνίας ενόψει των αλλεπάλληλων δημογραφικών αλλαγών (Imamura, 2009).

Η ανάπτυξη της ιαπωνικής οικογένειας διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην εδραίωση του ιαπωνικού κράτους στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Στη διάρκεια αυτής της περιόδου, η Ιαπωνία υποβλήθηκε σε σημαντικές προσπάθειες εκσυγχρονισμού και η θέση των γυναικών έγινε το επίκεντρο του ελέγχου από τις δυτικές δυνάμεις (Bhappu, 2000). Η αντίληψη για τη χαμηλή θέση των γυναικών στην ιαπωνική κοινωνία ήταν ένας από τους παράγοντες που χρησιμοποίησε η Δύση για να χαρακτηρίσει την Ιαπωνία ως καθυστερημένο έθνος (Caudill & Scarr, 1962). Σε απάντηση, το κράτος Meiji (1868-1912), διατύπωσε μια ιδεολογία που τόνιζε τη σημασία της εκπαίδευσης των γυναικών για να εκπληρώσουν τους ρόλους τους ως καλές συζύγους και μητέρες. Αυτή η ιδεολογία στόχευε να μεταμορφώσει τα κοινωνικά πρότυπα και να ανυψώσει τη θέση της γυναίκας στην οικογενειακή, ευθυγραμμιζόμενη με ευρύτερες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και ενίσχυσης του ιαπωνικού έθνους-κράτους. Προωθώντας την εκπαίδευση των γυναικών και δίνοντας έμφαση στους ρόλους τους μέσα στην οικογένεια, το κράτος Meiji προσπάθησε να παρουσιάσει την Ιαπωνία ως μια προοδευτική και πολιτισμένη κοινωνία στα μάτια του δυτικού κόσμου, ενώ ταυτόχρονα εδραίωνε την εξουσία της στο εσωτερικό. Έτσι, η ανάπτυξη της ιαπωνικής οικογένειας έγινε συνυφασμένη με μεγαλύτερους πολιτικούς και κοινωνικούς στόχους στη διάρκεια αυτής της μεταμορφωτικής περιόδου στην ιστορία της Ιαπωνίας (Caudill & Scarr, 1962).

Στη δεκαετία του 1980, η Ιαπωνία έκανε βήματα προς την ισότητα των φύλων υπογράφοντας τη Διακήρυξη των Ηνωμένων Εθνών για τις Γυναίκες και θεσπίζοντας το Νόμο του 1986 για τις Ίσες Ευκαιρίες Απασχόλησης, με στόχο τη διεύρυνση των ευκαιριών εργασίας για τις γυναίκες. Ωστόσο, παρά αυτές τις νομοθετικές προσπάθειες, ο νόμος δεν είχε εκτελεστές κυρώσεις για μη συμμόρφωση και δεν περιλάμβανε θετικά μέτρα (Bhappu, 2000). Ενώ θεωρητικά, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες επρόκειτο να έχουν ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση, στην πράξη, οι ανισότητες μεταξύ των δύο φύλων παρέμειναν. Η πλειονότητα των γυναικών βρέθηκε να υποβιβάζεται σε θέσεις ρουτίνας ή χαμηλού επιπέδου, ενώ οι διευθυντικές θέσεις παρέμειναν κατά κύριο λόγο από άνδρες. Αυτή η έντονη ανισορροπία υπογραμμίζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες για την προώθηση της σταδιοδρομίας τους στην ιαπωνική κοινωνία, αντανακλώντας βαθιά ριζωμένα πολιτιστικά και δομικά εμπόδια στην ισότητα

των φύλων στο εργατικό δυναμικό (Scroope, 2021). Παρά τις νομικές μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στην προώθηση της ισότητας των φύλων, η εμμονή των παραδοσιακών ρόλων των φύλων και των πολιτιστικών κανόνων έχει εμποδίσει την πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού των γυναικών στην ιαπωνική αγορά εργασίας. Η αντιμετώπιση αυτών των ανισοτήτων απαιτεί ολοκληρωμένες στρατηγικές που αντιμετωπίζουν συστημικές προκαταλήψεις, προάγουν την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας και ενθαρρύνουν περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς όπου τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες μπορούν να ευδοκιμήσουν και να προχωρήσουν με βάση τα πλεονεκτήματά τους (Bhappu, 2000).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι γυναίκες επέλεξαν να παντρευτούν αργότερα στη ζωή τους, συμβάλλοντας στη μείωση του ποσοστού γεννήσεων. Ταυτόχρονα, οι Ιάπωνες άνδρες θεωρούνταν όλο και περισσότερο ως ανεπιθύμητοι σύντροφοι, ιδιαίτερα καθώς γερνούσαν (Bhappu, 2000). Καθώς η Ιαπωνία αντιμετώπιζε το φαινόμενο του ταχέως γερασμένου πληθυσμού της, η κυβέρνηση κάλεσε τις γυναίκες να αναλάβουν τρεις κρίσιμες αποστολές: να γεννήσουν παιδιά, να φροντίσουν τους ηλικιωμένους και να καλύψουν τις ελλείψεις του εργατικού δυναμικού που προέκυψαν από τη μείωση του πληθυσμού. Ωστόσο, αντί να καταφύγουν σε απροκάλυπτες διαμαρτυρίες ή διαδηλώσεις, οι γυναίκες ανταποκρίθηκαν σε αυτές τις προσδοκίες μέσω ανεπαίσθητων αλλαγών στη συμπεριφορά ή αθόρυβης μη συμμόρφωσης (Caudill & Scarr, 1962). Αυτή η αντίσταση αντανάκλασε μια περίπλοκη αλληλεπίδραση κοινωνικών προσδοκιών, οικονομικών πραγματικοτήτων και εξελισσόμενης δυναμικής των φύλων. Η απροθυμία των γυναικών να συμμορφωθούν με τους παραδοσιακούς ρόλους υπογραμμίζει το χάσμα μεταξύ των κοινωνικών προσδοκιών και των ατομικών φιλοδοξιών, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για αντιμετώπισης των δημογραφικών προκλήσεων και την προώθηση της ισότητας των φύλων στην Ιαπωνία (Kato, 2021).

Καταλήγοντας, το εξελισσόμενο κοινωνικό τοπίο στην Ιαπωνία αντικατοπτρίζει μια απόκλιση από το παραδοσιακό «*ιαπωνικό οικογενειακό σύστημα*» προς ένα πιο ποικίλο φάσμα κοινωνικά αποδεκτών επιλογών. Οι νέοι, ειδικότερα, απορρίπτουν αθόρυβα αλλά κατηγορηματικά πολλές από τις υποθέσεις που υποστήριζαν οι προηγούμενες γενιές (Japanese Personalities & Culture: Getting Along in Japan, 2023). Επιδιώκουν μεγαλύτερη ευελιξία τόσο στην εργασία όσο και στην οικογενειακή ζωή, συμπεριλαμβανομένων των επιλογών για την εξισορρόπηση της φροντίδας των παιδιών, της φροντίδας ηλικιωμένων και των εργασιακών ευθυνών. Ωστόσο, παρόλες τις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές και φιλοδοξίες, η Ιαπωνία δεν έχει ακόμη αναπτύξει

ολοκληρωμένες λύσεις που να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στους στόχους που περιγράφονται από την κυβέρνησή της (Bharru, 2000). Οι προκλήσεις εξακολουθούν να υφίστανται στον επαναπροσδιορισμό των παραδοσιακών ρόλων των φύλων, στην προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στην αντιμετώπιση των αναγκών ενός γερασμένου πληθυσμού (Eun & An, 2023).

2.1.7 Ο ρόλος της κουλτούρας διατροφής των Ιαπώνων στις εταιρικές συνεστιάσεις

Ομολογουμένως η ιαπωνική διατροφική κουλτούρα κατέχει εξέχουσα θέση στις επαγγελματικές συναντήσεις στη χώρα του Ανατέλλοντος ηλίου, αντικατοπτρίζοντας τις βαθιά εδραιωμένες πολιτισμικές αξίες και την εν γένει εστίαση στην εθιμοτυπία αυτού του τόσο ιδιαίτερου λαού. Άλλωστε ο πολύπλευρος ρόλος της ιαπωνικής κουζίνας ασκεί επιρροή στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών σχέσεων και έχει έντονο αντίκτυπο στη διεθνή επικοινωνία και συνεργασία, στην εθιμοτυπία και στις επιχειρηματικές πρακτικές (Japanese Food: The Importance of Cuisine in Culture, 2021).

🚩 Η Πολιτιστική αξία του φαγητού στην Ιαπωνία:

Η ιαπωνική κουζίνα δεν είναι απλώς τροφή, αλλά ενσωματώνει πολιτιστικό συμβολισμό, φιλοξενία και κοινωνική συνοχή. Τα γεύματα θεωρούνται μια μορφή επικοινωνίας, η οποία ενισχύει τη συντροφικότητα και την εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμετεχόντων (Ashkenazi & Jacob, 2001).

🚩 Η σημασία της διατροφής στις επαγγελματικές συναντήσεις:

Στην ιαπωνική επιχειρησιακή κουλτούρα, η τελετουργία στην παράθεση των γευμάτων έχει ουσιώδη ρόλο για την οικοδόμηση και διατήρηση σχέσεων αλλά αξιοποιείται παράλληλα και σε περιπτώσεις διαπραγμάτευσης. Τα επαγγελματικά δείπνα διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών, την ανάπτυξη συμμαχιών και την εδραίωση εμπιστοσύνης (Ashkenazi & Jacob, 2001).

🚩 Εθιμοτυπία και πρωτόκολλο:

Η ιαπωνική διατροφική εθιμοτυπία ή «sokuon», διέπει τη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια των γευμάτων, αντανακλώντας τις ιεραρχικές σχέσεις και τους κοινωνικούς κανόνες. Η τήρηση της σωστής εθιμοτυπίας στο φαγητό δείχνει σεβασμό και

κατανόηση των πολιτισμικών αποχρώσεων. Οι επισκέπτες αναμένεται να δείξουν εκτίμηση για το γεύμα και τη φιλοξενία του οικοδεσπότη μέσω χειρονομιών όπως “*itadakimasu*” (έκφραση ευγνωμοσύνης προ γεύματος) και “*gochisousama deshita*” (διατύπωση «ευχαριστώ» μετά την παράθεση γεύματος) (Rowland, 1993).

Διαπολιτισμικότητα:

Η κατανόηση της ιαπωνικής διατροφικής κουλτούρας είναι απαραίτητη για την πλοήγηση στις επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις στην Ιαπωνία και την προώθηση επιτυχημένων συνεργασιών. Ωστόσο, είναι σημαντικό για τους διεθνείς επισκέπτες να προσεγγίζουν τα ιαπωνικά έθιμα φαγητού με ενσυναίσθηση και ανοιχτό μυαλό, αναγνωρίζοντας τις ποικίλες πολιτισμικές διαφορές (Heywood, 2013).

2.2 Ιστορική αναδρομή – Από την πλήρη διάλυση στο ιαπωνικό θαύμα

2.2.1 Οι ρίζες της χώρας του Ανατέλλοντος Ηλίου

Οι απαρχές της ιστορικής διαδρομής της Ιαπωνίας εντοπίζονται στην Ανώτερη Παλαιολιθική εποχή (30.000 π. Χ.), με τον σχηματισμό ενοποιημένων βασιλείων μεταξύ 4ου και 9ου αιώνα υπό αυτοκρατορική κυριαρχία. Η περίοδος Heian-kyō σηματοδεύτηκε από την ίδρυση μιας αυτοκρατορικής αυλής, που έθεσε τις βάσεις για τους αιώνες που ακολούθησαν και αποτέλεσαν φάρους πολιτισμού και καλλιτεχνικής δημιουργίας (Habib, 1993).

Η μεσαιωνική περίοδος γνώρισε την άνοδο των στρατιωτικών δικτατόρων (shōgun) και των φεουδαρχών (daimyō), που οδήγησαν σε μια εποχή εμφυλίου πολέμου. Το 1603, το σογκουνάτο Τοκουγκάουα ένωσε το έθνος και εφάρμοσε μια απομονωτική εξωτερική πολιτική. Ο 19ος αιώνας σηματοδότησε μια μεταμορφωτική εποχή καθώς η αποκατάσταση του Meiji διέλυσε το σογκουνάτο, αποκαθιστώντας την αυτοκρατορική εξουσία και αγκαλιάζοντας τις δυτικές επιρροές (Habib, 1993).

Η διαδρομή προς την επίτευξη του εκμοντερνισμού της Ιαπωνίας συνεχίστηκε κατά την περίοδο Meiji, που χαρακτηρίστηκε από την εκβιομηχάνιση και την υιοθέτηση ενός δυτικού συντάγματος. Τα μέσα του 20ου αιώνα επέφεραν σημαντικές γεωπολιτικές αλλαγές, συμπεριλαμβανομένης της εμπλοκής της Ιαπωνίας στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ως σύμμαχος του Άξονα. Έπειτα, η μεταπολεμική περίοδος υπήρξε μάρτυρας της παράδοσης της Ιαπωνίας το 1945, ακολουθούμενη από μια επταετή συμμαχική κατοχή που διευκόλυνε την υιοθέτηση ενός νέου συντάγματος, διαμορφώνοντας τη σύγχρονη

εικόνα του ιαπωνικού έθνους (The Japanese Economic Miracle, 2023).

Στη μεταπολεμική εποχή, η Ιαπωνία αναδείχθηκε ως μια οικονομική δύναμη, επιδεικνύοντας ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα. Οι τεχνολογικές του εξελίξεις, οι πολιτιστικές εξαγωγές και η παγκόσμια επιρροή του υπογραμμίζουν την κατάσταση του ως ένα πολύπλευρο έθνος που συνδυάζει απρόσκοπτα την παράδοση με τη νεωτερικότητα (The Japanese Economic Miracle, 2023).

2.2.2 Πώς προέκυψε το αποκαλούμενο «ιαπωνικό θαύμα» ;

Πράγματι είναι άξιο αναφοράς ότι ο διεθνώς αναγνωρισμένος Αμερικανός οικονομολόγος – στατιστικολόγος, **Milton Friedman**, βραβευμένος με Νόμπελ στον τομέα των οικονομικών, είχε διατυπώσει απερίφραστα κατά το παρελθόν την ακραία θέση του ότι, *«η καλύτερη μέθοδος προκειμένου να επεκταθεί κάποιος άμεσα, δεν είναι άλλη από το να διαλύσει μέσω βομβαρδισμού ένα κράτος»* (Britannica Biography Milton Friedman, 2024).

Κατ' αρχάς, η συντριπτική ήττα της Ιαπωνίας στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ώθησε τον λαό να αναδημιουργήσει μια οικονομία κυριολεκτικά από μηδενική βάση, καθώς όλα όσα είχαν οικοδομηθεί κατά τα παρελθόντα χρόνια, καταστράφηκαν ολοσχερώς λόγω των ολέθριων συνεπειών του πολέμου. Συγκεκριμένα, η κατοχή της Ιαπωνίας από τις ΗΠΑ, στάθηκε η αφορμή για την εμφάνιση πολλαπλών πολιτικών μεταρρυθμίσεων για την ανασυγκρότηση και την ανάκτηση του κατεστραμμένου έθνους και τελικά τη δημιουργία της ευκαιρίας να καταστεί οικονομική υπερδύναμη. Οι τρεις μεγάλες μεταρρυθμιστικές πολιτικές που εφαρμόστηκαν από τις αμερικανικές δυνάμεις ήταν, η διάλυση του ζαϊμπάτσου, η μεταρρύθμιση της γης και ο εκδημοκρατισμός της εργασίας. Οι προαναφερθείσες πρακτικές είχαν μεγάλο αντίκτυπο στον εκδημοκρατισμό και τον εκσυγχρονισμό του έθνους, επηρεάζοντας καταλυτικά την ικανότητα του έθνους να ανταπνυχθεί (The Japanese Economic Miracle, 2023).

Η ανάκαμψη της ιαπωνικής οικονομίας επιτεύχθηκε μέσω της εφαρμογής του σχεδίου Dodge και της επίδρασης που είχε από το ξέσπασμα του Πολέμου της Κορέας. Η λεγόμενη έκρηξη του Πολέμου της Κορέας, επέφερε μια αναπάντεχη οικονομική αναζωογόνηση, αύξηση της παραγωγής και επιπλέον σήμανε την αρχή του οικονομικού θαύματος (Shiohara, 2023).

Επιπρόσθετα, η ικανότητα του ιαπωνικού λαού να αναπαράγει και να εφαρμόζει με αποτελεσματικό τρόπο τη γνώση και τις δεξιότητες που έχουν αντληθεί από τις δυτικές χώρες, είναι μια από τις σπουδαιότερες συνιστώσες για την σταθερά ανοδική πορεία της Ιαπωνίας. Συνάμα η εισαγωγή τεχνολογιών και η βελτιωμένη επιχειρηματική

κατάσταση ήταν μερικοί από τους άλλους παράγοντες ανάπτυξης. Επίσης, οικονομικές πολιτικές και στρατηγικές που πραγματοποιήθηκαν από πολιτικούς χαρακτήρες επηρέασαν και επιτάχυναν σε μεγάλο βαθμό την οικονομία. Μάλιστα η είδηση ότι ένα κράτος αρχίζει να ευημερεί ξανά, αναδυόμενο μέσα από μια ολοκληρωτική καταστροφή, φαίνεται αναμφίλεκτα παράδοξη έως και ουτοπική (The Japanese Economic Miracle, 2023). Παρόλα αυτά η οικονομία της Ιαπωνίας μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, διέψευσε πανηγυρικά όλα τα αρνητικά προγνωστικά. Στο τέλος του πολέμου το 1945, η Ιαπωνία είχε βρεθεί παντελώς διαλυμένη, μέσω της θλιβερής απώλειας 2,6 έως 3,1 εκατομμύρια ανθρώπων και με κόστος 56 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η οικονομία της Ιαπωνίας ανέκαμψε από το μηδέν, γνωρίζοντας μια αναπάντεχη ανοδική πορεία έως και τις αρχές της δεκαετίας του 1990, ευρύτερα γνωστή ως **ιαπωνικό οικονομικό θαύμα** (Bernard Keys & Miller, 1984).

Στα τέλη του 20ου αιώνα η Ιαπωνία αναδύθηκε σε μια οικονομική δύναμη, διακρίθηκε σε τομείς όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, οι ηλεκτρονικές συσκευές και άλλα. Ειδικότερα εταιρείες όπως λόγω χάρη η Toyota, η Sony και η Nintendo υπήρξαν παγκόσμιοι ηγέτες, συμβάλλοντας τα μέγιστα στη διάδοση της φήμη της Ιαπωνίας, αναφορικά με προϊόντα υψηλής ποιότητας και προηγμένης τεχνολογίας (Bernard Keys & Miller, 1984). Ωστόσο, το οικονομικό τοπίο αντιμετώπισε δυσμενείς προκλήσεις κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, που σηματοδεύτηκε από «**το σκάσιμο της φούσκας**» των τιμών των περιουσιακών στοιχείων, οδηγώντας σε μια περίοδο οικονομικής αδράνειας (Tsuruta & Miyasaka, 1999).

Οι κυριότεροι παράγοντες που ήταν η γενεσιουργός αιτία για το ευρύτερα διαδεδομένο ιαπωνικό οικονομικό θαύμα παρατίθενται ως ακολούθως :

➤ **Κατακλυσμιαία Τεχνολογική Άνοδος :**

Η ταχεία επέλαση των τεχνολογικών εξελίξεων σημείωσε καθοριστικό ρόλο στην οικονομική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Αποδεχόμενες την καινοτομία και υιοθετώντας τεχνολογίες αιχμής, οι ιαπωνικές βιομηχανίες εκτοξεύτηκαν στο διεθνές οικονομικό τοπίο. Αυτή η απορρόφηση της τεχνολογικής προόδου, όχι μόνο ενίσχυσε την αποτελεσματικότητα, αλλά συνέβαλε επιπρόσθετα στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας (Tsuruta & Miyasaka, 1999).

➤ **Συγκέντρωση Κεφαλαίου:**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η συνεργασία μεταξύ εταιρειών, ιδιωτών και αλλά και της ίδιας της κυβέρνησης διευκόλυνε τη συσσώρευση κεφαλαίου στην Ιαπωνία. Η ικανότητα του έθνους να συγκεντρώνει πόρους και να τους διοχετεύει σε παραγωγικούς τομείς τροφοδότησε την οικονομική ανάπτυξη. Οι επενδύσεις σε βασικούς κλάδους όπως ο χάλυβας, τα χημικά και τα ηλεκτρονικά ήταν κρίσιμα συστατικά αυτής της στρατηγικής συσσώρευσης κεφαλαίου (Suleski, 1999).

➤ **Ποσότητα και ποιότητα εργασίας:**

Η επιτυχία της Ιαπωνίας δεν ήταν μόνο αποτέλεσμα των στρατηγικών της έντασης κεφαλαίου αλλά και έμφασης στην ενίσχυση της ποσότητας και της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της. Ένα έμπυχο υλικό ενδεδειγμένα εκπαιδευμένο και καταρτισμένο, σε συνδυασμό με τη δέσμευση προς μια συνεχή βελτίωση (**Kaizen**), συνέβαλε καταλυτικά προς την οικονομική επιτυχία της χώρας (Drucker, 1971).

➤ **Επέκταση Διεθνούς Εμπορίου:**

Η θέαση της Ιαπωνίας απέναντι στο διεθνές εμπόριο υπήρξε ο ακρογωνιαίος λίθος του οικονομικού της θαύματος. Αξιοποιώντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στον τομέα της μεταποίησης, η Ιαπωνία ακολούθησε μια στρατηγική ανάπτυξης σαφώς προσανατολισμένη στις εξαγωγές. Με την παραγωγή αγαθών για τις παγκόσμιες αγορές, ιδιαίτερα τις Ηνωμένες Πολιτείες, η Ιαπωνία πέτυχε θετικό εμπορικό ισοζύγιο και συσσώρευσε σημαντικά συναλλαγματικά αποθέματα (Chen & Miller, 2010).

➤ **Στρατηγικός Σχεδιασμός με έμφαση στη Συνεργασία:**

Το ιαπωνικό οικονομικό θαύμα δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να ειπωθεί ως μια τυχαία συνθήκη από την ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα. Αντίθετα προέκυψε βάσει της εφαρμογής ενός άρτιας δομημένου στρατηγικού σχεδιασμού. Μέσω της σύμπραξη εταιρειών, ανθρώπινου δυναμικού και κυβέρνησης, η Ιαπωνία αξιοποίησε δημιουργικά, σημαντικούς συντελεστές όπως η έκρηξη της τεχνολογίας, η συσσώρευση κεφαλαίου, η ποιότητα στην εργασία και η συμβολή του διεθνούς εμπορίου, προκειμένου να γίνει η τρίτη μεγαλύτερη οικονομική δύναμη στην υφήλιο (Bernard Keys & Miller, 1984).

Έχοντας περάσει περίπου εβδομήντα επτά χρόνια από τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, τα διδάγματα από την οικονομική ανάκαμψη της Ιαπωνίας παραμένουν επίκαιρα στο σημερινό κοινωνικό γίγνεσθαι του 21ου αιώνα (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999). Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η τεχνολογική καινοτομία και οι συστηματικές στρατηγικές συνεργασίας που καθόρισαν το ιαπωνικό οικονομικό θαύμα, δύνανται να χρησιμεύσουν ως πολύτιμες γνώσεις για τις χώρες που αναδύονται μέσα από συγκρούσεις (Drucker, 1971). Τέλος, η ικανότητα της Ιαπωνίας να μετατρέπει την καταστροφή σε ευημερία αποτελεί απόδειξη της ανθεκτικότητας και της εφευρετικότητας ενός έθνους που είναι αποφασισμένο να αναγεννηθεί ακόμη και μέσα από τις στάχτες του (Tsuruta & Miyasaka, 1999).

2.3 Η θέαση της σύγχρονης πραγματικότητας στην Ιαπωνία του 21^{ου} αιώνα : Μια συνοπτική οικονομική και κοινωνική επισκόπηση του σημερινού status quo

Καθώς πορευόμαστε στον 21ο αιώνα που χαρακτηρίζεται από την Κοινωνία της Γνώσης και της Πληροφορίας, η Ιαπωνία αποδεικνύει ότι εξελίσσεται ολοένα και περισσότερο σε μια οικονομική και πολιτιστική υπερδύναμη, συνδυάζοντας με μοναδικό τρόπο ένα μωσαϊκό αρχαίας παράδοσης και μεταγενέστερων δυτικών επιρροών (Focus Economics Economic Forecasts from the World's Leading Economists). Παρακάτω καταγράφονται επιγραμματικά τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τη σημερινή εικόνα της οικονομίας και της κοινωνίας του κράτους της Ιαπωνίας.

➤ Οικονομική Ανθεκτικότητα και Καινοτομία:

Η Ιαπωνία έχει διατηρήσει τη θέση της ως μία από τις κορυφαίες οικονομικές δυνάμεις στον σύγχρονο κόσμο, εμφανίζοντας έτσι μια κουλτούρα ανθεκτικότητας και ευελιξίας. Παρά τις όποιες συνθήκες που επιχείρησαν να κλονίσουν συθέμελα τη δυναμική της, όπως για παράδειγμα η υπογεννητικότητα, το φαινόμενο της ταχείας γήρανσης του πληθυσμού και η οικονομική ύφεση της δεκαετίας του 1990, η Ιαπωνία διαχειρίστηκε τα ζητήματα αυτά μέσω της καινοτομίας και των ευρηματικών διοικητικών στρατηγικών της. Μάλιστα η χώρα έχει κατορθώσει να παραμείνει στην πρώτη γραμμή των διεθνών εξελίξεων ιδιαίτερα στη ρομποτική, στην τεχνητή νοημοσύνη και στις τεχνολογίες βιώσιμης ανάπτυξης (Wolf, 2024).

➤ Δημογραφικές ανακατατάξεις -προκλήσεις :

Τα νέα δημογραφικά δεδομένα που ανακύπτουν στη σύγχρονη Ιαπωνία (υπογεννητικότητα, γήρανση πληθυσμού) φέρνουν τη χώρα αντιμέτωπη με ποικίλες προκλήσεις, όπως η αισθητή μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και η αυξημένη ζήτηση βοήθειας από κοινωνικούς φορείς. Πιο συγκεκριμένα οι ιαπωνικές αρχές φαίνεται να προσπαθούν να διαχειριστούν αυτή τη νέα τάξη πραγμάτων, μέσω της διενέργειας δράσεων που ενδυναμώνουν τον θεσμό της οικογένειας αλλά και μέσω της εφαρμογής σχεδίων δράσης για την κάλυψη των κενών ανθρώπινου δυναμικού ακόμη και μέσω μεταναστευτικού πληθυσμού (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021).

➤ **Ισορροπία πολιτιστικής παράδοσης και σύγχρονων επιρροών:**

Ο μακραίωνος πολιτιστικός χαρακτήρας της Ιαπωνίας αποτελεί διαχρονικά σημείο αναφοράς για τη χώρα του Ανατέλλοντος ηλίου. Παρόλα αυτά η εύθραυστη ισορροπία μεταξύ της διατήρησης των αρχαίων πολιτιστικών της παραδόσεων και των διεθνών επιρροών, γίνεται εμφανής στο σύνολο της ιαπωνικής κοινωνίας, κάνοντας έτσι λόγο για μια κοινωνία που σέβεται τις ρίζες του ιστορικού της παρελθόντος και ταυτόχρονα ενσωματώνει νέες τάσεις που εξυπηρετούν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της (Rowland, 1993).

➤ **Περιβάλλον και βιωσιμότητα:**

Τα τελευταία χρόνια, η Ιαπωνία έχει σημειώσει αλματώδη βήματα προς την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Μάλιστα ο αρμόδιος κρατικός μηχανισμός έχει κάνει αξιοσημείωτες κινήσεις για να μειωθούν οι εκπομπές άνθρακα και έχει ανοίξει το δρόμο για μαζικές επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Όπως φαίνεται το συμβάν με την πυρηνική καταστροφή της Fukushima Daiichi το έτος 2011, έκρουσε των κώδωνα για αναθεώρηση των ενεργειακών πολιτικών της Ιαπωνίας, με συνέπεια να αξιοποιούνται στο εξής κατά κύριο λόγο εναλλακτικοί και βιώσιμοι πόροι ενέργειας (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021).

➤ **Διπλωματία:**

Η Ιαπωνία εμφανίζεται ιδιαίτερα ενεργή στον τομέα της διεθνούς διπλωματίας, μέσω της σύναψης ισχυρών συμμαχιών με άλλους λαούς. Η χώρα έχει έντονη παρουσία σε ποικίλους διεθνείς οργανισμούς και έχει επικεντρωθεί στην προάσπιση της παγκόσμιας ειρήνης. Γενικότερα οι διπλωματικές ενέργειες της Ιαπωνίας αποσκοπούν ακόμη και στη

διαχείριση παγκόσμιων φαινομένων όπως είναι και η κλιματική αλλαγή που επηρεάζει τη σταθερότητα όλων των χωρών (Japan's Strategic Diplomacy, 2013).

➤ **Προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες:**

Παρά την πάγια οικονομική της σταθερότητα, η Ιαπωνία καλείται να αποκρούσει και αλλεπάλληλες προκλήσεις που πλήττουν την εσωτερική και εξωτερική της εικόνα στη διεθνή σκακιέρα. Παραδείγματος χάρη η προσπάθεια της χώρας για περαιτέρω οικονομική άνθιση, η διαχείριση των δημογραφικών αλλαγών και η υιοθέτηση μιας περισσότερο συμπεριληπτικής κουλτούρας χωρίς προκαταλήψεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (όπως η θέση της γυναίκας στο χώρο εργασίας) αποτελούν φλέγοντα ζητήματα που χρήζουν άμεσης επίλυσης. Ταυτόχρονα, οι παραπάνω προκλήσεις δύνανται να αξιοποιηθούν και ως πρώτης τάξεως ευκαιρίες ανάπτυξης. Άλλωστε η ίδια χώρα έχει αποδείξει ιστορικά ότι γνωρίζει πολύ πως «*ν' αγκαλιάζει*» τις όποιες προκλήσεις την έχουν ταράξει, μετατρέποντάς τες σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

2.4 Η εργασιακή απασχόληση στη σύγχρονη Ιαπωνία

Αναφορικά με τις συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, η μεγαλύτερη νομικά αποδεκτή περίοδος είναι κατά κύριο λόγο τα τρία έτη. Συχνά όμως ανακύπτουν ορισμένες ειδικές περιπτώσεις, στις οποίες δύναται να πλησιάσει έως και τα πέντε χρόνια. Πράγματι, στην Ιαπωνία συναντάται το φαινόμενο της δοκιμαστικής περιόδου στον τομέα της εργασιακής απασχόλησης (How to Navigate Working Culture in Japan, 2023). Πρόκειται δηλαδή για μια σύντομη περίοδο προσαρμογής του εκάστοτε εργαζομένου στο νέο εργασιακό του περιβάλλον, στη διάρκεια της οποίας συντελείται αξιολόγηση της απόδοσής του, προκειμένου να εξακριβωθεί εάν ταιριάζει με την εταιρική κουλτούρα και εάν μπορεί να ευθυγραμμιστεί με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού απασχόλησης. Η μονόπλευρη διακοπή της σύμβασης κατόπιν της δοκιμαστικής αυτής περιόδου καταγράφεται ως απόλυση (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023).

Όσον αφορά στις συμβάσεις αορίστου χρόνου, οι επιχειρήσεις –οργανισμοί έχουν την τάση να δείχνουν μεγάλο σεβασμό προς την εκάστοτε εργασιακή σχέση που αναπτύσσουν με το ανθρώπινο δυναμικό τους στο σύνολο της διάρκειας απασχόλησής τους, παρόλο που δεν έχουν ουδεμία νομική δέσμευση απέναντί τους. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι συνήθως δεν δυσανασχετούν, γνωρίζοντας εκ των προτέρων, ότι υπάρχει

το ενδεχόμενο να μεταβούν σε άλλες θέσεις εργασίας εντός της εταιρείας (Job Rotation) ή ακόμα και να αλλάξουν πόλη ή χώρα, εφόσον αυτό καταστεί απαραίτητο, βάσει των αναγκών της επιχείρησης (How to Navigate Working Culture in Japan, 2023). Κατά συνέπεια οι Ιάπωνες φαίνεται να διαθέτουν ιδιαίτερη ευελιξία απέναντι σε κάθε είδους αλλαγή. Επιπλέον αναπτύσσονται αμφίδρομοι δεσμοί εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης ανάμεσα στο προσωπικό και στα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, η οποία ενθαρρύνει τη δημιουργία και τη διατήρηση υγιών εργασιακών σχέσεων (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019).

Πηγαίνοντας παρακάτω, το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην Ιαπωνία μέχρι το τέλος του οικονομικού έτους 2022 αποτιμάται σε 69,02 εκατομμύρια άτομα, σημειώνοντας μια μικρή πτώση κατά 50.000 άτομα, αντιπαραβαλλόμενο με τα στατιστικά δεδομένα του οικονομικού έτους 2021. Η μέση αναλογία του ανθρώπινου δυναμικού το 2022 υπολογίστηκε στο 62,5%, που αντιστοιχεί σε μια αύξηση 0,4% συγκριτικά με το 2021 (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023).

Αναφορικά με την κατά φύλο κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, βάσει των δεδομένων, απασχολούνται 38,05 εκατομμύρια άνδρες και 30,96 εκατομμύρια γυναίκες. Οι αριθμοί αποδεικνύουν ότι εντοπίζεται μια μεγαλύτερη αναλογία ανδρών συγκριτικά με τις γυναίκες στην εργασιακή απασχόληση της Ιαπωνίας (Employment rate of women in Japan from 2014 to 2023, 2023).

Το ποσοστό απασχόλησης το 2022 σημείωσε άνοδο συγκριτικά με το 2021 κατά 0,5% και πιο συγκεκριμένα ανήλθε στο 60,9% από το 60,4%. Καταγράφεται έτσι ότι μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων απασχολήθηκε σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Ειδικότερα, ο αριθμός των ατόμων πλήρους απασχόλησης αυξήθηκε σε 35,97 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση κατά 10.000 άτομα σε σύγκριση με το 2021. Ταυτόχρονα, ο αριθμός των ατόμων που δεν απασχολούνται πλήρως επίσης αυξήθηκε, από 20,75 εκατομμύρια το 2021 σε 21,01 εκατομμύρια το 2022 (Employment rate of women in Japan from 2014 to 2023, 2023).

Βάσει των στατιστικών στοιχείων που αντλούνται από το Ιαπωνικό Ινστιτούτο Εργασιακής Πολιτικής και Κατάρτισης, παρατηρείται μετακίνηση της απασχόλησης από τον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα προς τον τριτογενή. Αυτή η τάση φανερώνει τον μετασχηματισμό που υφίσταται η οικονομική συγκρότηση της Ιαπωνίας, καθώς δείχνει αυξάνεται το ενδιαφέρον για απασχόληση στον κλάδο των υπηρεσιών (Employment rate of women in Japan from 2014 to 2023, 2023).

Τα ποσοστά απασχόλησης ανά φύλο αναδεικνύουν το πως διαμοιράζεται το ανθρώπινο δυναμικό σε ποικίλους τομείς της ιαπωνικής οικονομίας (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023).

1. Οι τομείς των μεταφορών και ταχυδρομικών υπηρεσιών που εμπεριέχουν κατά κύριο δραστηριότητες που συνήθως καλύπτονται από άνδρες, εμφανίζουν υψηλή αναλογία της ανδρικής απασχόλησης, καταγράφοντας ποσοστό 78,1%.
2. Στον κλάδο της πληροφορικής, που τείνει να θεωρείται συχνά ως ανδροκρατούμενος, πράγματι εντοπίζεται ότι οι άνδρες καταλαμβάνουν το 71,7% των θέσεων εργασίας.
3. Στον τομέα της μεταποίησης, όπου συχνά δραστηριοποιούνται περισσότερο άνδρες εξαιτίας του είδους της εργασίας, το 70,1% του εργατικού δυναμικού καλύπτεται από άνδρες.
4. Στον αντίποδα βρίσκεται ο τομέας της ιατρικής, της υγειονομικής περίθαλψης και της πρόνοιας όπου εμφανίζει την υψηλότερη αναλογία γυναικών, με το ποσοστό του 75% των θέσεων εργασίας να καταλαμβάνονται από γυναίκες.

Οι ανωτέρω κατανομές απασχόλησης ανά φύλο αντικατοπτρίζουν εναργώς την τρέχουσα κατάσταση της απασχόλησης σε διάφορους τομείς της οικονομίας, καθώς και την κοινωνική δομή και τις προσδοκίες κάθε φύλου στην αγορά εργασίας της Ιαπωνίας (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023).

Στο σημείο αυτό και με έρεισμα τα παραπάνω στοιχεία, κρίνεται από πλευράς μας σημαντικό να γίνει λόγος για την ανοδική τάση που σημείωσε η γυναικεία απασχόληση εν έτει 2022 κατά 0,7%. Το ποσοστό αυτό αν και δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αισιόδοξο. Παρόλα αυτά είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι το γυναικείο φύλο εξακολουθεί να έρχεται αντιμέτωπο με ποικίλες προκλήσεις στην αγορά εργασίας, καθώς οι γυναίκες συχνά είτε εργάζονται περιστασιακά είτε σε θέσεις μερικής απασχόλησης (The Japanese Employment System).

Στη συνέχεια, διαβάζοντας τα στατιστικά δεδομένα του Γραφείου Ισότητας των Φύλων του Υπουργικού Συμβουλίου, διακρίνεται ότι μόνο το 9,1% των επιτελικών θέσεων σε επιχειρήσεις ενταγμένες στο χρηματιστήριο αντιστοιχεί σε γυναίκες. Αυτό το χαμηλό ποσοστό δυστυχώς υποδηλώνει την ύπαρξη ενός καθεστώτος διακρίσεων στην ανδροκρατούμενη κοινωνική και εργασιακή δομή της Ιαπωνίας. Παρόλο που τα ποσοστά αυτά έχουν αυξηθεί ελαφρώς σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, παραμένουν

χαμηλά σε σύγκριση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες της Δύσης (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023).

Αυτή η κατάσταση υποδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω προόδους στην προώθηση της ισότητας των φύλων στην αγορά εργασίας της Ιαπωνίας, συμπεριλαμβανομένων μέτρων που θα ενθαρρύνουν τις γυναίκες να αναλάβουν πιο επικερδείς και διευθυντικές θέσεις εργασίας. Κλείνοντας, όσον αφορά τώρα στο φλέγον ζήτημα της ανεργίας, το 2022 το ετήσιο ποσοστό ανεργίας στην Ιαπωνία παρέμεινε στο 2,6%, υποδηλώνοντας δηλαδή μια πτωτική τάση κατά 0,2% μονάδες σε σύγκριση με το 2021. Η παρούσα μείωση πιθανόν να οφείλεται στην αύξηση της απασχόλησης αλλά και στην οικονομική σταθερότητα που σημειώθηκε το 2022 (ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023, 2023).

Τέλος, ο αριθμός των ανέργων μειώθηκε από 1,95 εκατομμύρια το 2021 σε 1,79 εκατομμύρια το 2022. Το αποτέλεσμα αυτό προφανώς και υποδεικνύει ένα θετικό αποτέλεσμα ελαχιστοποίησης της ανεργίας και συνάμα αντικατοπτρίζει τη βελτίωση της κατάστασης στην αγορά εργασίας της Ιαπωνίας (The Japanese Employment System).

2.5 Ιαπωνική εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική ή με άλλα λόγια η επιχειρησιακή κουλτούρα των Ιαπώνων είναι άρρηκτα ενωμένη με τα ήθη, τα έθιμα, τις παραδόσεις και φυσικά με τον μακράιωνα αξιακό κώδικα της πατροπαράδοτης ιαπωνικής κοινωνίας (Azar, 2016). Ορισμένα θεμελιώδη στοιχεία παρατίθενται ως ακολούθως:

1. **Κουλτούρα Συλλογικότητας στον Επαγγελματικό Τομέα** : Στον κλάδο των ιαπωνικών επιχειρήσεων, ο αυτοπροσδιορισμός – η επαγγελματική ταυτότητα κάθε εργαζομένου συνδέεται άμεσα με τον οργανισμό ή την εταιρεία στην οποία απασχολείται. Μάλιστα οι περισσότεροι επαγγελματίες τείνουν να κάνουν συστάσεις, πρωταρχικά μέσω της επωνυμίας της εταιρείας τους, δίνοντας έτσι απόλυτη έμφαση στον σημαίνοντα ρόλο που διαδραματίζει το επάγγελμα στη ν ατομική συνείδηση του κάθε Ιάπωνα (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019).
2. **Εκλογικευμένη Διαχείριση Θετικών και Αρνητικών Συναισθημάτων** : Η ανοιχτή επικοινωνία των συναισθημάτων, κατά κύριο λόγο των αρνητικών, συντελείται με μεγάλη φειδώ. Οι αυστηροί κανόνες αστικής ευγένειας αλλά και γενικότερα η έντονη κοινωνική πίεση, ενθαρρύνει τα άτομα να χαρακτηρίζονται από σταθερούς και κοινωνικά αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς, ακόμη και σε

ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες (Caudill & Scarr, 1962).

3. **Λέσμευση στην Ομάδα και Σεβασμός προς την Ιεραρχία:** Στην ιαπωνική κοινωνία, η έννοια της ιεραρχίας είναι βαθιά ριζωμένη και επηρεάζει πολλούς τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της επιχειρηματικής κουλτούρας. Η εστίαση στη συνεργασία και στο σεβασμό απέναντι στην ιεραρχία, αποτελούν κοινά χαρακτηριστικά στον επαγγελματικό γίγνεσθαι (Bernard Keys & Miller, 1984). Οι αντιρρήσεις ή η έκφραση αντίθετων απόψεων δημοσίως, ίσως να θεωρηθούν ως διατάραξη της αρμονίας. Επιπλέον, ο σεβασμός και η διατήρηση των ιεραρχικών σχέσεων είναι βασικό γνώρισμα στην ιαπωνική κοινωνία καθώς και στο επιχειρείν. Η σημασία της ιεραρχίας στην ιαπωνική κουλτούρα βασίζεται στην κοινωνική ηθική του κομφουκιανισμού. Η ιεραρχία αντιπροσωπεύει έναν τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της κοινωνίας, που βασίζεται στη σεβαστική συνύπαρξη και τη συμμόρφωση προς κοινωνικούς κανόνες (Azar, 2016).
4. **Σαφής Διαχωρισμός Προσωπικής και Δημόσιας Απόψης:** Λόγω της συλλογικής φύσης που διαπνέει το σύνολο της ιαπωνικής κοινωνίας, οι Ιάπωνες είναι πολύ επιφυλακτικοί, όταν καλούνται να κοινοποιήσουν την προσωπική τους γνώμη δημοσίως. Συχνά, έχουν την τάση διατηρούν τις προσωπικές τους απόψεις κυρίως για συνομιλίες πρόσωπο με πρόσωπο (Drucker, 1971).
5. **Επαγγελματική Αφοσίωση και Μακροχρόνια Λέσμευση με το Εργασιακό Περιβάλλον:** Οι Ιάπωνες, βάσει της βιβλιογραφίας, επιδεικνύουν συνήθως αξιοσημείωτο βαθμό αφοσίωσης στο επάγγελμά τους, εκφράζοντας σεβασμό προς τον εκάστοτε εργοδότη τους. Η προσήλωση στον επαγγελματικό τομέα είναι ένας τρόπος έκφρασης σεβασμού προς την ιεραρχία (Yang, 1984).
6. **Κοινωνική Κατηγοριοποίηση:** Η κοινωνία συχνά κατηγοριοποιείται βάσει του κοινωνικού και επαγγελματικού status. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη θέση και το ρόλο τους στην ιεραρχία και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους αναλόγως (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999).

Οι παραπάνω παρατηρήσεις αντικατοπτρίζουν εναργώς τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα στην Ιαπωνία. Ειδικότερα, η ιαπωνική κοινωνία φαίνεται να ενθαρρύνει τη σταθερότητα, τον σεβασμό προς όλα τα μέλη μιας ομάδας και την αρμονία, πράγματα που επιδρούν σημαντικά στον

τρόπο συνεργασίας των ανθρώπων. Επιπλέον, η κοινωνική ηθική που εκπηγάζει από τον κομφουκιανισμό παίζει σημαίνοντα ρόλο στην κατανόηση και την τήρηση της ιεραρχίας (Azar, 2016).

Πηγαίνοντας ένα βήμα παρακάτω, αξίζει να υπογραμμιστεί η μεγάλη σημασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων, η οποία αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό της ιαπωνικής επιχειρησιακής κουλτούρας, αναδεικνύοντας έτσι τις βαθιές ρίζες της συλλογικής προσέγγισης στη λήψη αποφάσεων (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003). Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι ιαπωνικές εταιρείες προτιμούν αυτήν τη μορφή διαδικασίας:

1. **Συνολική Αξιολόγηση**: Κατά τη διάρκεια της ομαδικής διαδικασίας, όλες οι πιθανές συνέπειες και επιπτώσεις μιας απόφασης εξετάζονται εκ των προτέρων. Αυτό συνεισφέρει στον πλούτο της ανάλυσης και στην εξεύρεση ισορροπημένων λύσεων (Firkola, 2006).
2. **Διατήρηση Αρμονίας**: Η ομαδική διαδικασία βοηθά στη διατήρηση της αρμονίας εντός της επιχείρησης. Εφόσον οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο εμπλεκόμενοι και υποστηριγμένοι (Chen & Miller, 2010).
3. **Αποφυγή Σύγκρουσης**: Η συνεννόηση και ο σεβασμός προς τις διάφορες απόψεις μειώνει τον κίνδυνο εσωτερικών συγκρούσεων. Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με σεβασμό προς τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν στην ομάδα (Bebenroth & Kanai, 2011).
4. **Εφαρμογή Αποφάσεων χωρίς Εμπόδια**: Η ομαδική συναίνεση δημιουργεί συναίσθημα κοινής ευθύνης, καθιστώντας την εφαρμογή των αποφάσεων πιο ομαλή και αποτελεσματική (Bernard Keys & Miller, 1984).

2.6 Πώς το φιλοσοφικό και πολιτισμικό υπόβαθρο της Ιαπωνίας εδραίωσε τα θεμέλια του ιαπωνικού επιχειρείν ; Εστίαση στη σύνδεση του Κομφουκιανισμού με το “kyosei”.

Οι ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης συχνά θεωρούνται μοναδικές και εξαιρετικά αποτελεσματικές, συμβάλλοντας στην οικονομική επιτυχία της Ιαπωνίας και στην παγκόσμια ανταγωνιστικότητα. Προκειμένου να αντιληφθούμε επαρκώς την προέλευση και τις αρχές του ιαπωνικού μάνατζμεντ, καθίσταται απαραίτητο να εξετάσουμε εκ του παραλλήλου και το φιλοσοφικό και πολιτισμικό υπόβαθρο που συνέβαλε καταλυτικά

στη διαμόρφωσή του. Εδώ αποσκοπείται να εξεταστεί η σύνδεση της πλούσιας φιλοσοφικής κληρονομιάς και των πολιτισμικών παραδόσεων της Ιαπωνίας με την ιαπωνική διαχείριση (Kaku, 1997).

Πράγματι στην Ιαπωνία ο Κομφουκιανισμός αποτελεί σε συνδυασμό με τον Βουδισμό μια βαρυσήμαντη θρησκευτική και φιλοσοφική διδασκαλία που εισήχθη από τον χώρο της ευρύτερης ασιατικής κουλτούρας πάνω ακριβώς στην αυγή της γένεσης του ιαπωνικού πολιτισμού περίπου κατά τα μέσα του 6^{ου} αιώνα (Japanese Philosophy, 2019). Εν αντιθέσει με τον Βουδισμό, οι ρίζες του οποίου βρίσκονται στην Ινδία, ο Κομφουκιανισμός υπήρξε ξεκάθαρα μια αυθεντική κινεζική διδασκαλία. Αρχικά μεταλαμπαδεύτηκε μέσω της κινεζικής δυναστείας των Χαν στην Κορέα και μεταγενέστερα εισχώρησε στην Ιαπωνία σε μεγάλο βαθμό διαμέσου της Κορέας. Κατά γενική ομολογία λοιπόν ο Κομφουκιανισμός προσδιορίζει εν πολλοίς τον ανατολικοασιακό χαρακτήρα της Ιαπωνίας ειδικότερα σε σχέση με την καλλιέργεια της φιλοσοφικής σκέψης και τον τρόπο ζωής και δράσης των ανθρώπων (Japanese Philosophy, 2019).

Φιλοσοφικές επιρροές

✚ **Κομφουκιανισμός:** Οι αρχές του Κομφουκιανού έθεσαν ένα ισχυρό αντίκτυπο στη δομή και στη λειτουργία της ιαπωνικής κοινωνίας, δίνοντας έμφαση στον θεσμό της ιεραρχίας, στην ευλαβική τήρηση πρωτοκόλλων και στον σεβασμό προς την εξουσία. Αυτές οι αξίες φαίνεται ότι αντανακλούν άμεσα στις ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης, όπου ο σεβασμός για την αρχαιότητα, η συναινετική λήψη αποφάσεων και η ισχυρή αίσθηση του καθήκοντος εκτιμώνται ιδιαίτερα (Buruma, 2003).

✚ **Επιχειρησιακή ηθική και Κομφουκιανισμός – Η σπουδαιότητα του όρου “kyosei” στην ιαπωνική εταιρική κουλτούρα. Το παράδειγμα εφαρμογής του kyosei από την Canon:** Τα φιλοσοφικά διδάγματα που απορρέουν από τον Κομφουκιανισμό, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, υπήρξαν καίριας σημασίας για τη δημιουργία του κώδικα ηθικής και δεοντολογίας στην Ιαπωνία. Πολλώ δε μάλλον επέδρασαν καταλυτικά στον τομέα της ιαπωνικής επιχειρησιακής κουλτούρας και ηθικής (Kaku, 1997).

Επίσης αξίζει ιδιαίτερης μνείας ένας παραδοσιακός ιαπωνικός όρος, το “*kyosei*”, ο οποίος βάσει της βιβλιογραφίας συνδέεται άμεσα με τις αξίες του Κομφουκιανισμού και έχει βρει εφαρμογή σε ποικίλους επιστημονικούς


κλάδους, από την βιολογία μέχρι και τον τομέα του επιχειρείν. Πρόσφατα το kyosei συσχετίστηκε με έννοιες όπως η εταιρική υπευθυνότητα, η ηθική λήψη αποφάσεων στο επιχειρείν (Yang, 1984).

Ειδικότερα, το kyosei αναφέρεται σε έναν *«αρμονικό τρόπο διαβίωσης, στη σύναψη επικοδομητικών συνεργειών με βασικό άξονα το κοινό καλό και στη δημιουργία αμοιβαίας ευημερίας στα πλαίσια ενός δίκαιου και υγιούς ανταγωνισμού»*. Η διαδρομή του kyosei έχει ως αφετηρία τη δημιουργία υγιών επιχειρηματικών σχέσεων και δύναται να λάβει προεκτάσεις στο άνοιγμα ενός πολιτικού διάλογο με στόχο την παγκόσμια αλλαγή (Canon Corporate Philosophy: Kyosei, 1972).

Η διαδικασία αυτή ομοιάζει με τη δομή μιας πυραμίδας, καθώς η αντοχή του κάθε επιπέδου της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθεκτικότητα των υπολοίπων που προηγούνται. Έρεισμα για τη μελέτη του kyosei υπήρξε η άκρως επιτυχημένη υιοθέτησή του από την ιαπωνική πολυεθνική εταιρεία Canon με έδρα το Τόκιο, η οποία ξεχωρίζει διαχρονικά λόγω της μεγάλης βαρύτητας που αποδίδει στην εταιρική κοινωνική της υπευθυνότητα (Canon Corporate Philosophy: Kyosei, 1972).

Η Canon επικεντρώνεται στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την κοινωνική ευθύνη και την ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά. Μέσω πρωτοποριακών δράσεων όπως η Canon Group Environmental Charter και η Canon Kyosei Philosophy, η εταιρεία αποδεικνύει έμπρακτα το όραμά της για την προώθηση του κοινού καλού και την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος βιώσιμης ανάπτυξης (Canon Corporate Philosophy: Kyosei, 1972).

Συνεπώς, το kyosei στην Canon τοποθετείται στον ίδιο άξονα τις ηθικές αρετές του Κομφουκιανισμού, όπως η πραότητα, η δικαιοσύνη και η ευπρέπεια. Δίνοντας προτεραιότητα στην αρμονία, την αλληλεγγύη και την ηθική συμπεριφορά, η Canon συνιστά υπόδειγμα του κομφουκιανικού ιδεώδους ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας. Καταληκτικά το kyosei λειτουργεί ως ένας διάυλος επικοινωνίας ανάμεσα στην αρχαία κομφουκιανή ηθική και την εταιρική υπευθυνότητα, φανερώνοντας με αυτό τον τρόπο τη διαχρονική επιρροή της μακραίωνης σοφίας στα σημερινά επιχειρησιακά περιβάλλοντα (Kaku, 1997).

 **Βουδισμός:** Ο Βουδισμός, ιδιαίτερα ο Βουδισμός Zen, διαδραμάτισε επίσης σημαντικό ρόλο στον σχηματισμό του ιαπωνικού διοικείν. Ειδικότερα οι

διδασκαλίες του Ζεν αναφέρονται στη συνείδηση, την απλότητα και την επιδίωξη της αριστείας μέσω ενός πειθαρχημένου προτύπου ζωής. Αυτές οι αρχές εντοπίζονται στον πρωταγωνιστικό ρόλο που έχει στο ιαπωνικό management, η συνεχής βελτίωση ή αλλιώς «kaizen» αλλά και στην έμφαση προς τη λεπτομέρεια σε όλους τους άξονες της εργασιακής απασχόλησης (Japanese Philosophy, 2019).

Πολιτισμικές Επιρροές

- ✚ **Ομαδικότητα:** Η ιαπωνική κουλτούρα έχει ως κορυφαία αξία στον αξιακό της κώδικα την ομαδική αρμονία όπως επίσης και τη διατήρηση μιας συλλογικής ομοιογένειας. Αυτή η ομαδική αντίληψη βρίσκει πρόσφορο έδαφος και στις ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης, όπου η ομαδική εργασία, η οικοδόμηση ενός υγιούς περιβάλλοντος συνεργασίας και η ομαδική λήψη αποφάσεων τίθενται σε προτεραιότητα έναντι του ατομικισμού (Azar, 2016).
- ✚ **Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός:** Η ιαπωνική κοινωνία είναι δομημένη βάσει ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, σεβόμενοι αξίες όπως η επιμονή, η υπομονή και η βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτή η μακροπρόθεσμη αντίληψη είναι εμφανής στην εστίαση της ιαπωνικής διοίκησης στην οικοδόμηση σταθερών σχέσεων με συναδέλφους - συνεργάτες, επενδύοντας στην ανάπτυξη των εργαζομένων και δίνοντας προτεραιότητα στη σταθερότητα και τη συνέχεια έναντι των βραχυπρόθεσμων κερδών (Bebenroth & Kanai, 2011).

Τα Θεμελιώδη Δομικά Στοιχεία της Ιαπωνικής Διοίκησης

Αντλώντας από αυτές τις φιλοσοφικές και πολιτισμικές επιρροές, η ιαπωνική διοίκηση χαρακτηρίζεται από πολλές βασικές αρχές:

- ✚ **Συμμετοχική λήψη αποφάσεων:** Η ιαπωνική διοίκηση δίνει έμφαση στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε

πρωτοβουλίες επίλυσης προβλημάτων και συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει την αίσθηση της ιδιοκτησίας, της δέσμευσης και της δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων (Bernard Keys & Miller, 1984).

✚ **Ολιστική Προσέγγιση:** Η ιαπωνική διοίκηση υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση στην οργανωτική διαχείριση, λαμβάνοντας υπόψη τη διασύνδεση διαφόρων λειτουργιών και τμημάτων. Αυτή η ολιστική προοπτική έχει τις ρίζες της στην ιαπωνική έννοια του «wa» ή της αρμονίας, η οποία δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση διαφορετικών στοιχείων για την επίτευξη ισορροπίας και συνοχής (Παναγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999).

✚ **Lean Management:** Η ιαπωνική διοίκηση είναι γνωστή για την έμφαση που δίνει στην αποτελεσματικότητα, τη μείωση των απορριμμάτων και τις αρχές λιτής παραγωγής. Αυτή η εστίαση στη λιτή διαχείριση πηγάζει από τις μεταπολεμικές οικονομικές προκλήσεις της Ιαπωνίας και την ανάγκη να μεγιστοποιηθεί η χρήση των πόρων σε ένα περιβάλλον με περιορισμένους πόρους (Cusumano, 1994).

2.7 Kaizen – Lean Manufacturing - Gemba

2.7.1 Kaizen

Σε μια διεθνή και άκρως ανταγωνιστική οικονομία, απαιτείται να κυριαρχεί η δομημένη στρατηγική σκέψη και συνάμα η δεξιότητα της αδιάλειπτης επικαιροποίησης όλου του φάσματος των επιχειρησιακών διαδικασιών. Προκειμένου να καταστεί πρακτικά υλοποιήσιμη η επιθυμητή βελτίωση, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος το οποίο να βοηθά την εκάστοτε εταιρεία στην αύξηση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους, αυξήσει την παραγωγικότητα, στη βελτίωση των χρόνων παράδοσης και τέλος να στην ευελιξία της παραγωγικής της δυνατότητας. Το σύστημα συνεχούς βελτίωσης που ανταποκρίνεται καλύτερα σε αυτές τις εταιρικές ανάγκες είναι επιτακτική ανάγκη Kaizen. Το Kaizen είναι μια ιαπωνική λέξη που σημαίνει «*συνεχής βελτίωση, σταδιακή και τακτική*» (Imai, 1986). Η υιοθέτηση του Kaizen σημαίνει κατ' ουσίαν είναι να υιοθετήσουμε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, η οποία εστιάζει στην εξάλειψη των απορριμμάτων και των απορριμμάτων στα συστήματα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Το Kaizen κατ' ουσίαν σημαίνει συνεχής βελτίωση. Μπορεί να σχετίζεται

είτε με την προσωπική ζωή, είτε με την πνευματική ζωή, είτε με την επαγγελματική ζωή ή ακόμα και με όλα τα παραπάνω. Επιπρόσθετα εντοπίζεται σύνδεση του Kaizen με το λεγόμενο Lean Manufacturing, τη λιτή παραγωγή στα ελληνικά. Επομένως όταν μια εταιρεία υιοθετεί το μοντέλο Kaizen, προσπαθεί να βελτιώσει τις διαδικασίες της με μικρούς αλλά ουσιαστικούς τρόπους, αυξάνοντας τη ροή της παραγωγής της πάντα με γνώμονα την κατάλληλη διαχείριση πόρων. Δεν πρόκειται δηλαδή για μια εφάπαξ βελτίωση, αλλά μια δέσμευση προς την αριστεία, δοκιμάζοντας και βελτιώνοντας συνεχώς τη ροή των εργασιών, μέρα με τη μέρα (Brunet & New, 2003).

2.7.2 Lean Manufacturing

Ο όρος Lean Manufacturing, στην ελληνική γλώσσα, Λιτή Παραγωγή, γνωστοποιήθηκε το 1990, μέσω του πρωτοποριακού πονήματος των Womack, Jones και Roos με τίτλο *“The Machine That Changed the World”*, όπου μελετήθηκαν συγκριτικά οι ιαπωνικές μέθοδοι παραγωγής με τα παραδοσιακά συστήματα μαζικής παραγωγής της Δύσης (Huntzinger, 2016). Ωστόσο, οι ρίζες του βρίσκονται στο σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System, TPS) που αναπτύχθηκε από την ομώνυμη εταιρεία τη δεκαετία του 1940 (Liker, 2004). Στον πυρήνα του το TPS στόχευε να υλοποιήσει μια παραγωγή συνεχούς ροής, δίχως να βασίζεται σε μεγάλες περιόδους παραγωγής για αποτελεσματικότητα. Η βασική ιδέα πίσω από το TPS, ήταν η διαπίστωση ότι μόνο ένα μικρό μέρος του συνολικού χρόνου και της προσπάθειας στη διαδικασία παραγωγής προσέθετε πραγματική αξία στον τελικό πελάτη. Αυτή η προσέγγιση βρισκόταν σε πλήρη αντίθεση με τα συστήματα μαζικής παραγωγής δυτικού τύπου, τα οποία βασίζονταν στον προγραμματισμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών συστημάτων, όπως αυτά που ανέπτυξε ο Henry Ford (Yang, 1984). Οι αρχές του Lean Manufacturing, δίνουν έμφαση στη μείωση των απορριμμάτων, στη συνεχή βελτίωση και στην εστίαση στην προσθήκη αξίας απέναντι στους πελάτες, εγείροντας έτσι επανάσταση στις διεθνείς κατασκευαστικές πρακτικές (Drucker, 1971).

Οι αρχές του LM επικεντρώνονται στη βελτίωση της απόδοσης, στην επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών και φαίνεται να έχουν πράγματι κερδίσει την αποδοχή του συνόλου σχεδόν της βιομηχανίας παραγωγής παγκοσμίως (Yasutaka, 2016). Αρχικά, έχοντας τις ρίζες τους στην αυτοκινητοβιομηχανία, οι αρχές του LM έχουν ξεπεράσει τα παραδοσιακά όρια και βρίσκουν εφαρμογή σε διάφορους άλλους τομείς, όπως λόγω χάρη τους τομείς των τραπεζών, της εξόρυξης, των δημόσιων υπηρεσιών, του τουρισμού και της υγειονομικής περίθαλψης (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999). Άλλωστε

τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν στην πράξη την αξία των Lean μεθοδολογιών για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, τη μείωση της σπατάλης και τη βελτιστοποίηση των πόρων για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας με παράλληλη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας (Holweg, 2007). Εφαρμόζοντας τις Lean πρακτικές σε διαφορετικούς επιχειρησιακούς τομείς, οι οργανισμοί στοχεύουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση της κερδοφορίας και στην ενίσχυση της συνολικής ανταγωνιστικότητάς του στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο (Holweg, 2007). Η ευελιξία και η αποτελεσματικότητα των αρχών του Lean Management στην προώθηση της λειτουργικής βελτίωσης επέφεραν την ευρεία υιοθέτησή του και τη συνεχή εξέλιξή του, καθιστώντας το ακρογωνιαίο λίθο της σύγχρονης οργανωτικής διαχείρισης σε διάφορους κλάδους παγκοσμίως (Cusumano, 1994).

Αντίθετα αξίζει ιδιαίτερης αναφοράς πως η εφαρμογή των αρχών του LM, ιδιαίτερα εκείνων που αξιοποίησαν η Toyota αλλά και η Honda, δεν έχει υιοθετηθεί καθολικά από όλες τις ιαπωνικές εταιρείες, ούτε επίσης έχει ακολουθηθεί πλήρως από μη ιαπωνικές εταιρείες (Kopp, 1994). Ενώ τα συστήματα Just-in-Time (JIT) και kanban της Toyota, καθώς και οι μεθοδολογίες ανάπτυξης προϊόντων της Honda, έχουν συναντήσει αξιοσημείωτη επιτυχία, άλλες ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες, όπως η Nissan, αντιμετώπισαν ποικίλες προκλήσεις στην προσπάθεια ενσωμάτωσής τους στις δραστηριότητές τους τη δεκαετία του 1970 (Parashar, 2016). Ομοίως, καμία ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία δεν κατόρθωσε να ανταποκριθεί στις επιδόσεις ανάπτυξης προϊόντων της Honda, ειδικά όσον αφορά τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν στην Ιαπωνία (Azar, 2016).

Αρκετοί παράγοντες συνέβαλαν στην απροθυμία ή την αδυναμία τόσο των ιαπωνικών όσο και των μη ιαπωνικών εταιρειών να ενστερνιστούν πλήρως τις αρχές της λιτής παραγωγής (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999). Ορισμένοι από αυτούς περιλαμβάνουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα, τους μειωμένους πόρους, τις τεχνολογικές προκλήσεις και τη δυναμική της αγοράς (Yang, 1984). Ωστόσο, αναγνωρίζοντας τα πιθανά μειονεκτήματα της ακραίας λιτής διαχείρισης, οι εταιρείες αναζητούν εναλλακτικές λύσεις και τρόπους αντιμετώπισης αυτών των προκλήσεων (Cusumano, 1994). Αυτό περιλαμβάνει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των λιτών πρακτικών και της ευελιξίας, την εφαρμογή καινοτομιών που βασίζονται στην τεχνολογία και την προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης (Yoshimara & Anderson, 1997).

Καθώς οι ιαπωνικές εταιρείες και οργανισμοί σε διάφορους κλάδους πλοηγούνται σε αυτές τις πολυπλοκότητες, συνεχίζουν ν' αναπλαισιώνουν και να εξελίσσουν τις προσεγγίσεις τους ως προς τη λιτή διαχείριση για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και επικαιροποιημένοι στην παγκόσμια αγορά (Drucker, 1971).

2.7.3 Gemba & Gemba walks : Ανοίγοντας το δρόμο προς την κατάκτηση της επιχειρησιακής αριστείας στις ιαπωνικές επιχειρήσεις

Στον τομέα των πρακτικών της λιτής διαχείρισης, η έννοια της Gemba διαδραματίζει έναν ιδιαίτερα εξέχοντα ρόλο για την επίτευξη της επιχειρησιακής αριστείας εντός των ιαπωνικών οργανώσεων. Ο ιαπωνικός όρος Gemba μεταφράζεται στην ελληνική γλώσσα ως «ο πραγματικός χώρος» και αναφέρεται στη φυσική τοποθεσία, όπου παράγεται αξία μέσα σε έναν οργανισμό (Imai, 1997).

Σύμφωνα με τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, οι ρίζες της Gemba ανάγονται στις αρχές της λιτής κατασκευής, οι οποίες θεμελιώθηκαν από την Toyota στα μέσα του 20ου αιώνα. Κεντρική θέση στο Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) υπήρξε η μεγάλη έμφαση που δόθηκε στον χώρο της επιχείρησης, όπου εκεί υλοποιούνταν το πραγματικό έργο της κατασκευής. Αυτή εστίαση στην Gemba στον τόπο δημιουργίας αξίας έθεσε αναμφίβολα και τα θεμέλια για την ευρύτερη εφαρμογή του όρου αυτού σε διάφορους άλλους κλάδους και οργανωσιακά πλαίσια (Parashar, 2016).

Πράγματι στην ιαπωνική επιχειρησιακή κουλτούρα, η έννοια της Gemba ενσωματώνει μια βαθιά ριζωμένη φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης και απόδοσης σεβασμού προς τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής. Αντικατοπτρίζει δηλαδή την πεποίθηση ότι όσοι βρίσκονται πιο άμεσα στις εργασιακές διαδικασίες, διαθέτουν ανεκτίμητες γνώσεις και τεχνογνωσία που συνδράμει στον εντοπισμό αναποτελεσματικών λύσεων, στον εξορθολογισμό των λειτουργιών και στην προώθηση της καινοτομίας. Μέσω της εφαρμογής των αρχών της Gemba, οι ηγέτες και οι διευθυντές αποκτούν γνώση από πρώτο χέρι για τις επιχειρησιακές προκλήσεις και ευκαιρίες, καλλιεργώντας ουσιαστικά μια κουλτούρα συνεργασίας και ενδυνάμωσης (Azar, 2016).

Οι περίπατοι Gemba, (Gemba walks στα αγγλικά) αντιπροσωπεύουν μια θεμελιώδη πρακτική στις λιτές μεθοδολογίες διαχείρισης, όπου ηγέτες και διευθυντές επισκέπτονται τακτικά τους χώρους εργασίας για να παρατηρήσουν, να ακούσουν και να συνεργαστούν με τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής (Womack, 2019). Κατά τη διάρκεια των περιπάτων Gemba, οι συμμετέχοντες επικεντρώνονται στην κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης των λειτουργιών, στον εντοπισμό πεδίων βελτίωσης και στην

υποστήριξη των προσπαθειών επίλυσης προβλημάτων σε επίπεδο βάσης. Αυτή η πρακτική προσέγγιση επιτρέπει στους ηγέτες να αποκτήσουν μια σφαιρική γνώση των διαδικασιών, της κουλτούρας και των μετρήσεων απόδοσης ενός οργανισμού (Firkola, 2006).

Οι περίπατοι Gemba προσφέρουν πολλαπλά οφέλη στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, όπως:

- ✚ **Επίλυση προβλημάτων σε πραγματικό χρόνο:** Με την άμεση δέσμευση με τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής, οι ηγέτες μπορούν να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως αυτά προκύπτουν, καλλιεργώντας μια κουλτούρα ευελιξίας και ανταπόκρισης.
- ✚ **Ενδυνάμωση εργαζομένων:** Οι βόλτες Gemba ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής ζητώντας τη συμβολή τους, αναγνωρίζοντας τις συνεισφορές τους και καλλιεργώντας το αίσθημα ιδιοκτησίας στη διαδικασία βελτίωσης.
- ✚ **Συνεχής Μάθηση και Βελτίωση:** Μέσω τακτικών περιπάτων Gemba, οι οργανισμοί προωθούν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, οδηγώντας την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα ενόψει της μεταβαλλόμενης δυναμικής της αγοράς.
- ✚ **Πολιτιστική ευθυγράμμιση:** Οι περίπατοι Gemba ενισχύουν βασικές πολιτιστικές αξίες όπως η ομαδική εργασία, ο σεβασμός και το kaizen (συνεχής βελτίωση), ευθυγραμμίζοντας την οργανωτική συμπεριφορά με τους στρατηγικούς στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : «Κάνοντας λόγο για Management: Ιαπωνικό Management, Αμερικανικό Management, Θεωρία Z, Αθωνικό Management»

"Culture eats strategy for breakfast."

Peter F. Drucker

(<https://journal.jabian.com/culture-eats-strategy-for-breakfast-and-transformation-for->

3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «Management»

Η έννοια της Διοίκησης, με άλλα λόγια το Management στην αγγλική γλώσσα, απασχόλησε έντονα πληθώρα μελετητών και επιχειρηματιών σε όλη τη διάρκεια του περασμένου αιώνα (Κανελλόπουλος, 1990). Αποτέλεσε ουσιαστικά έναν πολύ σημαντικό συντελεστή για τα διεθνή οικονομικά δεδομένα, εισάγοντας σταδιακά σε όλα τα οικονομικά συστήματα μια καινούργια μέθοδο οργάνωσης και διοίκησης (Κέφης Β. , 2005). Το σημαντικότερο στοιχείο είναι ότι η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του δεν αντιμετωπίστηκε με καμία αντίσταση ή αμφισβήτηση και πολύ σύντομα κρίθηκε απαραίτητο για την άρτια οργάνωση και λειτουργία των διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών (Μπουραντάς Δ. , 2015).

Η επιτυχία στην εφαρμογή του management είναι το γεγονός ότι διαθέτει μετρήσιμα αποτελέσματα και γι' αυτό αναδείχθηκε ως ο θεμέλιος λίθος για την ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτό επιβεβαιώνεται τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (Montana & Charnov, 2002). Άλλωστε το σωστά δομημένο management δεν περιορίζεται απλώς μόνο στην άρτια διαχείριση των πόρων και των διαδικασιών, αλλά αφορά επίσης και στην αποτελεσματική ηγεσία, στο σχεδιασμό στρατηγικών, στη γόνιμη συνεργασία και στην κατάλληλη επικοινωνία και κατανόηση των απαιτήσεων και της στοχοθεσίας κάθε οργάνωσης (Πετρίδου, 2011) . Επιπλέον, το management εμπεριέχει και τη δημιουργία μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας που προάγει την καινοτομία, την καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019).



Επιχειρώντας να προβούμε σε μια ετυμολογική διερεύνηση του όρου «**management**», αντιλαμβανόμαστε αμέσως ότι ο συγκεκριμένος όρος έχει ποικίλες εκφάνσεις καθότι εκπηγάει από διάφορες ρίζες και γλώσσες, παρέχοντας κατά αυτό τον τρόπο

διαφορετικές πτυχές της έννοιας (Ζαβλάνος, 1998). Από την λατινική ρίζα «manus», που αποδίδεται στα ελληνικά με τη λέξη χέρι, και το ιταλικό ρήμα «maneggiare» που μεταφράζεται ως ελέγχω, ρυθμίζω, κανονίζω, προκύπτει η έννοια της διεύθυνσης και της διαχείρισης. Επίσης, στην αγγλική ορολογία, το ρήμα «manage» σημαίνει διευθύνω, οδηγώ, καθοδηγώ, κυβερνώ, ενώ στα γαλλικά, το ουσιαστικό «ménage», περιγράφει νοηματικά το νοικοκυριό (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Ως εκ τούτου, ο όρος «management» δεν έχει μια ακριβή μετάφραση στην ελληνική γλώσσα, και γι' αυτό συνήθως μεταφράζεται με διάφορους όρους όπως διοίκηση, διεύθυνση, διαχείριση, εποπτεία, ανάλογα με τα πλαίσια χρήσης και το πεδίο εφαρμογής του (Κέφης Β. , 2005). Επιπλέον η διοίκηση μπορεί να αναφέρεται στην οργανωτική διοίκηση προσώπων, υποθέσεων, ή πράξεων, και μπορεί να εκτελείται τόσο από άτομα όσο και από ομάδες ατόμων, για λογαριασμό τους ίδιους ή τρίτων (Montana & Charnov, 2002).

3.1.1 Ενδεικτική παράθεση ορισμένων ευρέως διαδεδομένων ορισμών του Management

Όπως προαναφέρθηκε το management έχει έναν πολυδιάστατο χαρακτήρα και διάφοροι ακαδημαϊκοί ανά τον κόσμο έχουν συμβάλει στην κατανόησή του, μέσω της διατύπωσης ποικίλων ορισμών. Ενδεικτικά ακολουθούν κάποιοι ορισμοί από μερικούς από τους πιο διάσημους ακαδημαϊκούς:

-  **Peter Drucker:** Συχνά αναφέρεται ως ο πατέρας του σύγχρονου μάνατζμεντ, ο Drucker όρισε το management ως *«τη διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης και ελέγχου των προσπαθειών των μελών του οργανισμού και χρήσης όλων των άλλων οργανωτικών πόρων για την επίτευξη των δηλωμένων οργανωτικών στόχων»* (A profile of Peter F. Drucker - Father of Modern Management, 2018).
-  **Henri Fayol:** Ο Fayol, Γάλλος μηχανικός ορυχείων, είναι γνωστός για την κλασική του θεωρία διαχείρισης. Όρισε ότι ρόλος του management είναι *«να προβλέπει και να σχεδιάζει, να οργανώνει, να διοικεί, να συντονίζει και να ελέγχει»* (Wren, 2002).

- ✚ **Mary Parker Follett:** Αμερικανίδα κοινωνική λειτουργός, η Follett τόνισε τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων στη διαχείριση. Η ίδια όρισε τη διαχείριση ως *«την τέχνη του να κάνεις πράγματα μέσω των ανθρώπων»* (Mary Parker Follett, 2024).
- ✚ **Frederick Taylor:** Γνωστός για τις επιστημονικές του αρχές διαχείρισης, ο Taylor όρισε το management ως το *«να γνωρίζεις ακριβώς τι θέλεις να κάνουν οι άνδρες και μετά να βλέπεις ότι το κάνουν με τον καλύτερο και φθηνότερο τρόπο»* (Hounshell, 1988).
- ✚ **Peter Senge:** Ένας εξέχων στοχαστής του μάνατζμεντ γνωστός για το έργο του σχετικά με τη σκέψη συστημάτων και την οργανωτική μάθηση, όρισε τη διαχείριση ως: *«τον συντονισμό όλων των διαδικασιών και λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και στόχων του»* (Peter M. Senge).
- ✚ **Max Weber:** Σημαίνουσα προσωπικότητα στην κοινωνιολογία και την οργανωσιακή θεωρία, τόνισε τη σημασία της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας στον ορισμό του για τη διαχείριση. Ειδικότερα όρισε τη διαχείριση ως *«την οργανωμένη επιδίωξη κοινών στόχων και, σε διάφορους βαθμούς, την εξορθολογισμένη ρύθμιση των δραστηριοτήτων που απαρτίζουν την επιχείρηση»* (Κέφης Β. , 2005).

3.1.2 Αποκωδικοποιώντας τις θεμελιώδεις λειτουργίες του Management

Το Management, ως κλάδος, περιλαμβάνει μια ποικιλία λειτουργιών και ρόλων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Schermerhorn, 2012). Ένα από τα θεμελιώδη πλαίσια της θεωρίας του μάνατζμεντ είναι η οριοθέτηση των τεσσάρων βασικών λειτουργιών της διοίκησης: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση - ηγεσία και έλεγχος. Αυτές οι λειτουργίες χρησιμεύουν ως θεμελιώδεις πυλώνες που καθοδηγούν τη διοικητική δράση και τη λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών, συμβάλλοντας στη συνολική επιτυχία και βιωσιμότητά τους (Ζαβλάνος, 1998).

- ✚ **Προγραμματισμός:** Το αρχικό στάδιο της διευθυντικής διαδικασίας, περιλαμβάνει τον καθορισμό των οργανωτικών στόχων και τη διαμόρφωση

στρατηγικών για την επίτευξή τους. Επίσης, ασχολείται με την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων, την αξιολόγηση των τρεχόντων πόρων και δυνατοτήτων και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για την καθοδήγηση των οργανωσιακών δραστηριοτήτων. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός επιτρέπει στους διευθυντές να προβλέπουν τις προκλήσεις, να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους και να ευθυγραμμίζουν τις προσπάθειες προς κοινούς στόχους, ενισχύοντας έτσι την οργανωτική απόδοση και την προσαρμοστικότητα σε δυναμικά περιβάλλοντα (Κέφης Β. , 2005).

✚ **Οργάνωση** : Η οργανωσιακή λειτουργία συνεπάγεται τη δόμηση των πόρων, των διαδικασιών και του προσωπικού εντός του οργανισμού για τη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων. Περιλαμβάνει το σχεδιασμό επίσημων δομών, την κατανομή των καθηκόντων και των ευθυνών, τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων. Μέσω της αποτελεσματικής οργάνωσης, οι διευθυντές δημιουργούν σαφήνεια, συνοχή και συνέργεια μεταξύ των οργανωτικών στοιχείων, ενισχύοντας την παραγωγικότητα, τη συνεργασία και την καινοτομία (Κέφης Β. , 2005).

✚ **Διεύθυνση – Ηγεσία**: Η ηγεσία αφορά στην κινητοποίηση και την καθοδήγηση ατόμων και ομάδων για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Περιλαμβάνει την παροχή οράματος, έμπνευσης και καθοδήγησης στους εργαζόμενους, καθώς και τη διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας, των κινήτρων και της επίλυσης συγκρούσεων. Η αποτελεσματική ηγεσία καλλιεργεί μια θετική οργανωτική κουλτούρα, ενδυναμώνει τους υπαλλήλους και ενισχύει τη δέσμευση και τη δέσμευση, αυξάνοντας έτσι την απόδοση και ενισχύοντας την αίσθηση του κοινού σκοπού (Κέφης Β. , 2005).

✚ **Έλεγχος**: Η λειτουργία ελέγχου συνεπάγεται την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την προσαρμογή των οργανωτικών δραστηριοτήτων για να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με τα σχέδια και τα πρότυπα. Περιλαμβάνει τον καθορισμό μετρήσεων απόδοσης, τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, τον εντοπισμό αποκλίσεων από τους στόχους και την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων, όπως απαιτείται. Μέσω αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου, οι διευθυντές διατηρούν τη λογοδοσία, εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση και

ενισχύουν την οργανωτική ευελιξία και ανθεκτικότητα ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Κέφης Β. , 2005).

Συμπερασματικά, οι τέσσερις θεμελιώδεις λειτουργίες του Management: **προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση - ηγεσία και έλεγχος**, αποτελούν βασικά συστατικά της διοικητικής πρακτικής, καθοδηγώντας τη λήψη αποφάσεων και τη δράση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Μπουραντάς Δ. , MANATZMENT. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι. Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες., 2015). Αντιμετωπίζοντας συστηματικά καθεμία από αυτές τις λειτουργίες, οι διευθυντές μπορούν να ενισχύσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα, την προσαρμοστικότητα και την απόδοση, συμβάλλοντας έτσι στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα (Μπουραντάς Δ. , MANATZMENT. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι. Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες., 2015).

3.2 Ιαπωνικό Management

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, κατά γενική ομολογία, έχουν κατακτήσει σε μεγάλο βαθμό μια σταθερά εξελικτική πορεία, κυρίως λόγω των πολλαπλών τεχνολογικών καινοτομιών που έχουν αξιοποιήσει, αλλά ταυτόχρονα και χάρη στην εφαρμογή των επιτυχημένων συστημάτων διαχείρισης παραγωγής (Haghirian, 2021). Σύμφωνα όμως με τους επίσημους δείκτες που αντλούνται από το Διεθνές Κέντρο Ανταγωνιστικότητας, **Institute for Management Development – IMD**, η Ιαπωνία φαίνεται να έχει ελαχιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητά της και από την 1^η θέση που βρισκόταν το 1990, έπεσε κατακόρυφα στην 34^η θέση το 2020 (IMD 2020 Annual and Sustainability Report, 2021). Ειδικότερα, η αισθητή αυτή πτώση της ανταγωνιστικότητας των ιαπωνικών εταιρειών τα τελευταία 30 χρόνια, φανερώνει την επιτακτική ανάγκη για ριζικές αλλαγές στις στρατηγικές διαχείριση. Τα αίτια αυτής της μεγάλης καθόδου είναι, σε μεγάλο βαθμό, οι καθυστερήσεις στην ανταπόκριση στην ανοιχτή καινοτομία και η απώλεια της τεχνολογικής υπεροχής, λόγω του σκληρού ανταγωνισμού μεταξύ της αρχικής εταιρείας και των επερχόμενων ανταγωνιστικών εταιρειών (IMD 2020 Annual and Sustainability Report, 2021). Επιπλέον, οι ιαπωνικές εταιρείες καθυστέρησαν να στραφούν σε ένα μοντέλο δημιουργίας προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη από ένα μοντέλο που εστιάζει στην κατασκευή. Οι ιαπωνικές εταιρείες θεώρησαν ότι η

προτεραιότητα στην υψηλή τεχνολογία θα ήταν αρκετή για να δημιουργήσει αξία για τον πελάτη και να είναι κερδοφόρα. Οι ιαπωνικές εταιρείες έχουν επενδύσει περισσότερα κεφάλαια στον τομέα της Έρευνας & της Ανάπτυξης από εταιρείες σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες στον κόσμο, αλλά αυτές οι επενδύσεις δεν έχουν μεταφραστεί σε ανώτερη εταιρική απόδοση. Η τρέχουσα κατάσταση διαχείρισης στην Ιαπωνία, η αποδοτικότητα των ιαπωνικών επιχειρήσεων παραμένει μη βελτιωμένη, όπως φαίνεται στη διεθνή κατάταξη ανταγωνιστικότητας του έτους 2020, βάσει των στατιστικών δεδομένων του IMD (IMD 2020 Annual and Sustainability Report, 2021).

Το Ιστορική διαδρομή της ιαπωνικής διαχείρισης

Οι ρίζες της ιαπωνικής διοίκησης τοποθετούνται χρονικά ήδη από την περίοδο που η χώρα προσπαθούσε να επανακτήσει τις δυνάμεις της μετά από τη λήξη του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου (Bernard Keys & Miller, 1984). Τότε η ηττημένη Ιαπωνία, ευρισκόμενη κυριολεκτικά και μεταφορικά υπό διάλυση μεγάλη πληγή μετά από μια τέτοια ολική καταστροφή (Shiohara, 2023).

3.2.1 Ποια η εξελικτική πορεία του Ιαπωνικού Management και οι θεμελιώδεις παράγοντες που συνετέλεσαν σε αυτή τη διαδρομή;

➤ Τα Μεταπολεμικά Χρόνια της Ανάκαμψης (1945-1950):

Η λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου το 1945, βρήκε την Ιαπωνία ολοσδιόλου διαλυμένη, καθώς η χώρα κλήθηκε να έρθει αντιμέτωπη με πληθώρα προβλημάτων και οικονομική αναταραχή (Caudill & Scarr, 1962). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η ιαπωνική διοίκηση επικεντρώθηκε στην ανοικοδόμηση βιομηχανιών και στην υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης από τις Ηνωμένες Πολιτείες, όπως η **Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ, TQM)** και ο στατιστικός έλεγχος διαδικασιών, για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Η ιαπωνική κυβέρνηση διαδραμάτισε επίσης κρίσιμο ρόλο στην παροχή υποστήριξης και καθοδήγησης στις βιομηχανίες, συμβάλλοντας στην ταχεία οικονομική ανάκαμψη της Ιαπωνίας (Yang, 1984).

➤ Το σύστημα Keiretsu (1950-1960):

Στο χρονικό διάστημα των δεκαετιών **1950** και **1960**, οι επιχειρήσεις στην Ιαπωνία

«υιοθέτησαν» το σύστημα **Keiretsu**, ένα μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο που στον πύρινα του το κύριο χαρακτηριστικό του είναι οι στενές σχέσεις μεταξύ των εταιρειών. Αυτό το αλληλεξαρτώμενο δίκτυο παρείχε σταθερότητα και διευκόλυνε τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τις επενδύσεις. Το σύστημα **Keiretsu** ενθάρρυνε επιπλέον τη συνεργασία μεταξύ των εταιρειών-μελών, ενισχύοντας μια κουλτούρα όπου τα θεμέλια της κουλτούρας αυτής βασιζόταν στην εμπιστοσύνη και στην καλή πίστη (Aoki & Lennerfors, 2013).

3. Επανάσταση ως προς την ποιότητα και λιτή διαχείριση (δεκαετίες 1970-1980):

Στη διάρκεια της δεκαετία του **1970** συνέβη μια ποιοτική επανάσταση στην Ιαπωνία, όπου και αποτυπώνεται στο «*Ιαπωνικό Στυλ Διαχείρισης*» που έδινε προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση και την άμεση ικανοποίηση των πελατών (Cusumano, 1994). Εταιρείες όπως η Toyota υιοθέτησαν τις αρχές του **Lean Management**, εστιάζοντας στην εξάλειψη των απορριμμάτων με σκοπό να υπάρξει μια **eco-friendly company** ως προς το περιβάλλον και στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999).

4. Δια βίου απασχόληση και προαγωγές βάσει αυστηρής γραφειοκρατίας (δεκαετίες 1950 -1990):

Οι ιαπωνικές εταιρείες προσέφεραν ιστορικά ισόβια απασχόληση στους εργαζομένους τους. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρείες αποσκοπούσαν δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς πίστης και δέσμευσης με τους εργαζομένους. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να λειτουργούν χωρίς άγχος και να νιώθουν την ασφάλεια και την φιλικότητα από την μεριά των εταιρειών (Bernard Keys & Miller, 1984). Επιπλέον, οι προαγωγές βασιζόνταν συχνά στην αρχαιότητα παρά στην αξία, παρέχοντας σταθερότητα και προβλεψιμότητα στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Αυτό το πρότυπο διοίκησης ξεκίνησε ν' αναπτύσσεται διαδοχικά στα τέλη του **20ου** αιώνα, καθώς οι οικονομικές προκλήσεις και οι δημογραφικές αλλαγές ανάγκασαν τις εταιρείες να προσαρμοστούν (Yoshimara & Anderson, 1997).

5. Οικονομία φούσκας και μεταρρυθμίσεις εταιρικής διακυβέρνησης (δεκαετίες 1980-1990):

Στη διάρκεια της δεκαετίας του **1980** και κυρίως από τα μέσα και εξής εμφανίστηκε το φαινόμενο μιας «οικονομικής φούσκας» στην Ιαπωνία, το οποίο χαρακτηριζόταν από

την αυξητική τάση των τιμών των περιουσιακών στοιχείων και των κερδοσκοπικών επενδύσεων (Cutts, 1990). Ωστόσο, μετά από μια δεκαετία στις αρχές του **1990** η φούσκα εξερράγη, οδηγώντας την χώρα σε μια παρατεταμένη περίοδο οικονομικής στασιμότητας (Hiroyuki, 1994). Σε απάντηση, η ιαπωνική κυβέρνηση εισήγαγε μεταρρυθμίσεις στην εταιρική διακυβέρνηση για να ενισχύσει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τα δικαιώματα των μετόχων (Firkola, 2006).

6. Παγκοσμιοποίηση και διαπολιτισμική διαχείριση (δεκαετίες 1990-2000):

Καθώς η παγκοσμιοποίηση επεκτεινόταν με γοργούς ρυθμούς, οι ιαπωνικές εταιρείες αποσκοπώντας να εναρμονιστούν με το εξωτερικό περιβάλλον, επέκτειναν τις δραστηριότητες τους σε όλο τον κόσμο (Held & McGrew, 2004). Με αυτόν τον τρόπο έδειξαν αξιοσημείωτη ευελιξία και προνοητικότητα απέναντι στις ποικίλες προκλήσεις της διαχείρισης διαφορετικών τάσεων στον εργασιακό τομέα αλλά και ταυτόχρονης της προσαρμογής σε διαφορετικές επιχειρηματικές κουλτούρες (Firkola, 2006). Αυτό απαιτούσε μια πιο ολιστική προσέγγιση στη διοίκηση, που αγκαλιάζει τη διαπολιτισμική επικοινωνία και ενισχύει την κυριαρχία μια παγκόσμιας κουλτούρας στο επιχειρείν (Japanese Personalities & Culture: Getting Along in Japan, 2023).

7. Τεχνολογικές εξελίξεις και ψηφιακός μετασχηματισμός (δεκαετίες 2000-2010):

Ο **21ος** αιώνας ήρθε με ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και την άνοδο της ψηφιακής εποχής (Held & McGrew, 2004). Η ιαπωνική διοίκηση αγκάλιασε αμέσως τον ψηφιακό μετασχηματισμό για να παραμείνει ανταγωνιστική. Αυτή η αλλαγή οδήγησε στην ενσωμάτωση της ανάλυσης δεδομένων, της τεχνητής νοημοσύνης (**AI**) και του αυτοματισμού σε διάφορους κλάδους, βελτιώνοντας όχι μόνο την αποτελεσματικότητα σε πιο άμεσους χρόνους αλλά και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Chen & Miller, 2010).

8. Δημογραφικά στοιχεία εργατικού δυναμικού και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (δεκαετία 2000-2010):

Η Ιαπωνία αντιμετώπισε δημογραφικές προκλήσεις με τη γήρανση του πληθυσμού και τη μείωση των ποσοστών γεννήσεων, διότι οι εργαζόμενοι είχαν ως πρωτεύον την εργασία τους και σε δεύτερο χρόνο την προσωπική τους ζωή (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021). Αυτοί οι παράγοντες ασκούσαν πίεση στις παραδοσιακές πρακτικές απασχόλησης, οδηγώντας σε μια μετατόπιση από τη δια

βίου απασχόληση και σε μεγαλύτερη εστίαση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στην ποικιλομορφία και στην ένταξη στο εργατικό δυναμικό .

9. Abenomics and Structural Reforms (δεκαετίες 2010-2020):

Στις αρχές της δεκαετίας του **2010**, ο Πρωθυπουργός **Shinzo Abe** ξεκίνησε την **Abenomics**, μια οικονομική πολιτική που στοχεύει στην αναζωογόνηση της οικονομίας της Ιαπωνίας (Three Arrows of "Abenomics" and the Structural Reform of Japan: Inflation Targeting Policy of the Central Bank, Fiscal Consolidation, and Growth Strategy, 2014). Η πρωτοβουλία συμπεριλάμβανε διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις για την προώθηση της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαφορετικότητας και τέλος και σημαντικότερο όλων της καινοτομίας. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις αποσκοπούσαν στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων και στην ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας (Abenomics and the Japanese Economy, 2018).

10. Οι κατατλιγιστικές συνέπειες της πανδημίας COVID-19 (2020-2021):

Η πανδημία του **COVID-19** έθεσε άνευ προηγουμένου προκλήσεις για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως και οι ιαπωνικές εταιρείες δεν αποτέλεσαν εξαίρεση. Η κρίση αυτή ώθησε όλες τις επιχειρήσεις παγκοσμίως με γοργούς ρυθμούς να εντάξουν μέσα στην καθημερινότητα τους των ψηφιακό μετασχηματισμό. Μέσω αυτής της κρίσης τονίστηκε η σημασία των ευέλικτων και προσαρμόσιμων πρακτικών διαχείρισης για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας (Kawaguchi, Kitao, & Nose, 2022).

11. Αειφορία και Εστίαση ESG (δεκαετία 2020):

Τα τελευταία χρόνια, οι ιαπωνικές εταιρείες ρίχνουν τα φώτα τους όλο και περισσότερο στις αρχές της βιωσιμότητας, των περιβαλλοντικών, κοινωνικών αλλά και διακυβέρνησης (**ESG**). Υπάρχει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση της σημασίας των υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών και της αντιμετώπισης κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων. Συμπερασματικά, η ιαπωνική διοίκηση έχει υποστεί μια γρήγορα δυναμική εξέλιξη τα τελευταία αυτά χρόνια, μαχόμενη με διάφορες εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις. Από την μεταπολεμική ανοικοδόμηση έως την παγκοσμιοποίηση, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις κοινωνικές αλλαγές, οι ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης έχουν προσαρμοστεί και μεταμορφωθεί για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και σχετικές στο πάντα (White Paper on Sustainable Investment in Japan

Japan Sustainable Investment Forum , 2020).

3.2.2 Ποια είναι τα διακριτά στοιχεία που συντελούν στην ιδιαιτερότητα των σύγχρονων ιαπωνικών επιχειρήσεων ;

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις χαίρουν εκτίμησης και θαυμασμού λόγω της μοναδικής τους προσέγγισης στον τομέα του management, που διέπεται από έναν συνδυασμό παραδοσιακών αξιών, καινοτόμων πρακτικών και εστίασης στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Στην παρούσα υποενότητα μελετώνται τα διακριτά στοιχεία που συμβάλλουν στη μοναδικότητα των σημερινών ιαπωνικών επιχειρήσεων, επισημαίνοντας τη διαρκή επιτυχία και την παγκόσμια ανταγωνιστικότητά τους (Azar, 2016).

✚ **Kaizen και συνεχής βελτίωση:** Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι η δέσμευσή τους στο kaizen ή η συνεχής βελτίωση. Με βάση τις αρχές της λιτής διαχείρισης, το kaizen περιλαμβάνει την αδιάκοπη επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της καινοτομίας σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών. Μέσω της συστηματικής επίλυσης προβλημάτων και της συμμετοχής των εργαζομένων, οι ιαπωνικές εταιρείες προσπαθούν συνεχώς να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και να εξαλείψουν τη σπατάλη, προωθώντας μια κουλτούρα αριστείας και συνεχούς μάθησης (Azar, 2016).

✚ **Δια βίου απασχόληση και αφοσίωση:** Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι γνωστές για την έμφαση που δίνουν στη δια βίου απασχόληση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Σε αντίθεση με τις δυτικές αντίστοιχες εταιρείες, οι ιαπωνικές εταιρείες δίνουν προτεραιότητα στη σταθερότητα και τις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους εργαζόμενους, προσφέροντας εργασιακή ασφάλεια και ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη σε αντάλλαγμα για δέσμευση και αφοσίωση. Αυτή η έμφαση στην αφοσίωση ενθαρρύνει την αίσθηση του ανήκειν και την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, συμβάλλοντας στην οργανωτική σταθερότητα και συνοχή (How to Navigate Working Culture in Japan, 2023).

✚ **Συναινετική λήψη αποφάσεων:** Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις δίνουν

προτεραιότητα στη λήψη αποφάσεων με συναίνεση, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσω διαβούλευσης και διαλόγου μεταξύ των ενδιαφερομένων. Αυτή η **συμμετοχική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων**, γνωστή ως ***nemawashi***, εξασφαλίζει συμμετοχή και δέσμευση από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ενισχύοντας την αίσθηση ιδιοκτησίας και ευθυγράμμισης προς κοινούς στόχους. Αναζητώντας τη συμβολή των εργαζομένων, των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, οι ιαπωνικές εταιρείες είναι σε θέση να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές προοπτικές και προάγουν την οργανωτική αρμονία (Firkola, 2006) .

- ✚ **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη / Υπευθυνότητα:** Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, επιδεικνύοντας δέσμευση στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, τη συμμετοχή της κοινότητας και τις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές. Μέσω πρωτοβουλιών όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η φιλανθρωπία και ο εθελοντισμός των εργαζομένων, οι ιαπωνικές εταιρείες συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία, ενώ ενισχύουν τη φήμη και την εικόνα της επωνυμίας τους (How to Navigate Working Culture in Japan, 2023).

3.2.3 «*Μπορεί να εφαρμοστεί παντού το ιαπωνικό management με επιτυχία ;* », μια διαφορετική οπτική δια στόματος Charles Y. Yang στο Harvard Business Review

Κατά τη διάρκεια των πολύ πρόσφατων δεκαετιών, έχει παρατηρηθεί μια χαρακτηριστική τάση εκδήλωσης ενδιαφέροντος από πλευράς διάφορων ερευνητικών ακαδημαϊκών κύκλων, προερχόμενων κυρίως από τον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, έναντι των αρχών που διέπουν το ιαπωνικό μάνατζμεντ, οι οποίες θεωρούνται, ότι συνεισέφεραν καταλυτικά στην εντυπωσιακή οικονομική άνοδο της Ιαπωνίας (Yang, 1984). Μάλιστα έχει διατυπωθεί ο ισχυρισμός πως αμερικανικές εταιρείες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν γόνιμα προς όφελός τους κάποιες επιτυχημένες ιαπωνικές διοικητικές πρακτικές. Παρόλα αυτά, ο Αμερικανός Charles Y. Yang, πρώην CEO της εταιρείας Hakuholdo στην Ιαπωνία και συγγραφέας του άρθρου με τίτλο «*Demystifying Japanese Business Practices*» στο επιστημονικό περιοδικό **Harvard Business Review** το 1984, παρουσιάζεται μια εκ διαμέτρου αντίθετη άποψη (Yang, 1984). Αυτή η οπτική επιχειρεί να ανιχνεύσει ταυτόχρονα τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα του πολυσυζητημένου ιαπωνικού στυλ διοίκησης, όπως λόγου χάρη διαδικασία της λήψης αποφάσεων μέσω τη συναίνεσης

του ανθρώπινου δυναμικού όπως και η διαβίου απασχόληση. Επιπρόσθετα, μια μερίδα Ιαπόνων managers δηλώνουν ότι επιθυμούν να έρθουν σε επαφή με τον δυτικό τρόπο σκέψης στον τομέα της διοίκησης, όπως επίσης και δυτικοί manager εκφράζουν ενδιαφέρον για να μάθουν από το ιαπωνικό μοντέλο διοίκησης (Yang, 1984).

Παρόλο που τα πλεονεκτήματα του ιαπωνικού μάνατζμεντ εκθειάζονται από την παγκόσμια κοινότητα, ωστόσο ορισμένα στελέχη της Ιαπωνίας δείχνουν εμφανώς δυσαρεστημένα. Ενώ από την άλλη πλευρά, κάποιοι Αμερικανοί βλέπουν με ιδιαίτερα θετική ματιά τα πλεονεκτήματα της συναινετικής διαχείρισης, τα οφέλη του συστήματος ringi για τη λήψη αποφάσεων, των προαγωγών με κριτήριο τη σειρά πρόσληψης, της ισόβιας απασχόλησης και του ιαπωνικού στυλ μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, αντίθετα πολλοί Ιάπωνες διευθυντές ανησυχούν για τα μειονεκτήματα αυτών των πρακτικών. Πράγματι, ορισμένες ιαπωνικές εταιρείες προσπαθούν να ξεφύγουν από τις παραδόσεις διαχείρισης τους και να υιοθετήσουν περισσότερες αμερικανικές τεχνικές.

Πράγματι, είναι πολύ ενδιαφέρον το γεγονός ότι σε μια εποχή που οι δυτικές εταιρείες επιθυμούν να μάθουν από την Ιαπωνία, ορισμένα ιαπωνικά στελέχη επιδιώκουν να υιοθετήσουν περισσότερες δυτικές τεχνικές. Άλλωστε αυτή η κατάσταση αντανακλά την αναγνώριση ότι δεν είναι όλες οι πτυχές της παραδοσιακής ιαπωνικής διαχείρισης πρακτικά εφαρμόσιμες σε παγκόσμια κλίμακα. Ποικίλες άρτια διοικούμενες ιαπωνικές εταιρείες επιδιώκουν έντονα να ενσωματώσουν χρήσιμες δυτικές τεχνικές σε όλο τον κύκλο των δραστηριοτήτων τους. Αυτό συμπεριλαμβάνει την υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης προϊόντων αμερικανικού τύπου, επίσημων διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού, δομών λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε επιτροπές και συστημάτων προώθησης με έμφαση την αξία (Yang, 1984).

Αντίθετα, ορισμένες ιαπωνικές εταιρείες ενώ βρίσκονται αυστηρά προσηλωμένες στις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης, παράλληλα φαίνεται να έρχονται αντιμέτωπες με διάφορες προκλήσεις. Αυτό υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της προσαρμοστικότητας συνδυαστικά με την διαχείριση αλλαγής στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Άλλωστε το επιχειρηματικό τοπίο εξελίσσεται συνεχώς, επηρεαζόμενο από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών αλλά και τις παγκόσμιες οικονομικές αλλαγές. Συνεπώς, η επιδίωξη της αριστείας στη διαχείριση απαιτεί την προθυμία να αντληθεί πολύτιμη γνώση από ποικίλες πηγές ούτως ώστε να υπάρξει εξέλιξη βάσει των ευμετάβολων συνθηκών. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν εγκαίρως και να καινοτομήσουν, κινδυνεύουν να εκτοπιστούν από τους πιο ευέλικτους ανταγωνιστές

τους.

Πολλές άρτια διοικούμενες ιαπωνικές εταιρείες είναι ολοένα και περισσότερο δεκτικές ως προς την υιοθέτηση χρήσιμων τεχνικών και πρακτικών προερχόμενων από τη Δύση. Αυτή η τάση αντανακλά την αναγνώριση της ανάγκης προσαρμογής και εξέλιξης σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μερικές από αυτές τις προσαρμογές περιλαμβάνουν:

- **Εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης προϊόντων αμερικανικού τύπου:** Οι ιαπωνικές κατασκευαστικές εταιρείες έχουν ενσωματώσει στοιχεία αμερικανικών πρακτικών διαχείρισης προϊόντων για να βελτιώσουν τις στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων και μάρκετινγκ. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την υιοθέτηση ευέλικτων μεθοδολογιών, πελατοκεντρικών προσεγγίσεων ή διαδικασιών ανάπτυξης προϊόντων με γνώμονα την αγορά.
- **Υιοθέτηση επίσημων συστημάτων στρατηγικού σχεδιασμού:** Αναγνωρίζοντας τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πλοήγηση σε πολύπλοκα επιχειρηματικά τοπία, οι ιαπωνικές εταιρείες έχουν υιοθετήσει επίσημες διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού παρόμοιες με αυτές που εφαρμόζονται συνήθως στις δυτικές εταιρείες. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών οργανωτικών στόχων, τη διεξαγωγή ολοκληρωμένων περιβαλλοντικών αναλύσεων και την ανάπτυξη ενεργών στρατηγικών για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.
- **Λήψη αποφάσεων βάσει επιτροπών:** Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές δομές λήψης αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω, ορισμένες ιαπωνικές εταιρείες έχουν στραφεί προς διαδικασίες λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε επιτροπές. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη διαφάνεια και τη συμπερίληψη στη λήψη αποφάσεων, επιτρέποντας την εξέταση διαφορετικών προοπτικών πριν από την επίτευξη συναίνεσης.
- **Επαγγελματική αναρρίχηση βάσει αξιοκρατίας:** Ενώ τα συστήματα προώθησης που βασίζονται στην αρχαιότητα αποτελούν εδώ και καιρό χαρακτηριστικό της ιαπωνικής εταιρικής κουλτούρας, υπάρχει μια αυξανόμενη

αναγνώριση της αξίας των προσφορών που βασίζονται στην αξιοκρατία. Επιβραβεύοντας τους υπαλλήλους με βάση την απόδοση, τις δεξιότητες και τις συνεισφορές και όχι αποκλειστικά στη θητεία, οι εταιρείες μπορούν να δώσουν κίνητρα για την αριστεία και να κινητοποιήσουν το εργατικό τους δυναμικό (Yang, 1984).

3.2.4 Οι «αθέατες πλευρές» του ιαπωνικού management

Στο πέρασμα των δεκαετιών, η ιαπωνική διοίκηση υπήρξε πολύ συχνά αποδέκτης διθυραμβικών σχολίων από ακαδημαϊκούς και επιχειρηματίες αναφορικά με την μεγάλη αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των μεθόδων της, τη σταθερότητα των αξιών της και τα υποδειγματικά περιβάλλοντα εργασίας που λειτουργούν ως επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες, προάγοντας την καινοτομία (Meek, 2004). Παρά τους επαίνους, είναι επιτακτική η ανάγκη να εξεταστούν και οι πιο γκρίζες πτυχές αυτής της διαχειριστικής στρατηγικής. Σκοπός μας είναι να διερευνηθούν εκ του παραλλήλου και τα πιθανά μειονεκτήματα της διαχείρισης ιαπωνικού στυλ, όπως για παράδειγμα το υψηλό ποσοστό υπερεργασίας, το μη ισορροπημένο πρόγραμμα επαγγελματικής - προσωπικής ζωής, η αυστηρή κουλτούρα ιεραρχίας και οι πιθανές επιπτώσεις των παραπάνω στη δημιουργικότητα και καινοτομία. Μπορούμε να κατανοήσουμε βαθύτερα την πολυπλοκότητα που υποστηρίζει αυτό το στυλ διοίκησης εξετάζοντας πιο διεξοδικά αυτές τις πτυχές (Meek, 2004).

Η κουλτούρα της υπερκόπωσης στην ιαπωνική εργασιακή πραγματικότητα αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα και προβληματικά χαρακτηριστικά. Οι εργαζόμενοι συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με εξαντλητικά ωράρια και υπερβολικό φόρτο εργασίας, με αποτέλεσμα να υφίστανται συνέπειες στην υγεία και στην ποιότητα της ζωής τους (Azar, 2016). Η έννοια του **“karoshi”**, που σημαίνει **«θάνατος από υπερεργασία»**, είναι μια ένδειξη του βαθμού στον οποίο η υπερβολική πίεση στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές συνέπειες για την υγεία και ακόμα και στον θάνατο. Αυτό το φαινόμενο αποτελεί ένα σοβαρό ηθικό και κοινωνικό ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί με σοβαρότητα (The Dark Side of “Japan’s Work Culture”: If You’re Not Aware, Here Are 7 Harsh Realities, 2023).

Πέραν αυτού, η υπερκόπωση έχει επίσης ως αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι που είναι υπερκουρασμένοι δεν είναι σε θέση να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους με αποτελεσματικό τρόπο. Επιπλέον, η υπερβολική πίεση εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των επιπέδων άγχους και στρες, επηρεάζοντας αρνητικά την ψυχολογική και

σωματική υγεία των ατόμων.

Είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή και να αντιμετωπιστεί αυτή η πρακτική με σοβαρότητα, προωθώντας την υιοθέτηση πολιτικών και πρακτικών που προάγουν την υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς και την προαγωγή ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται την αξιοπρέπεια και την ευημερία των εργαζομένων (Bebenroth & Kanai, 2011).

Η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα στην ιαπωνική εργασιακή πραγματικότητα. Οι εργαζόμενοι συχνά βρίσκονται υποχρεωμένοι να θυσιάσουν τον προσωπικό τους χρόνο και τις υποχρεώσεις για χάρη της εργασίας, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στην υγεία τους και στη γενική ευημερία τους. Η υπερβολική εστίαση στην εργασία συχνά οδηγεί στην έξαρση υψηλών επιπέδων άγχους και στρες, καθώς και στην κοινωνική απομόνωση και απουσία ελεύθερου χρόνου για προσωπικές δραστηριότητες. Λόγου χάρη η έλλειψη χρόνου για διακοπές και η μη αξιοποίηση αδειών ενισχύει αυτήν την ανισορροπία και επιδεινώνει την κατάσταση (Bebenroth & Kanai, 2011).

Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να δώσουν προτεραιότητα στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προώθησης ευέλικτων ωραρίων εργασίας, της υποστήριξης για διακοπές και άδειες, καθώς και της προώθησης μιας κουλτούρας εργασίας που ενθαρρύνει την ισορροπία και την ευεξία των εργαζομένων. Μόνον έτσι μπορεί να διασφαλιστεί η υγιής και παραγωγική συμμετοχή του προσωπικού στον εργασιακό βίο, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα και την ισορροπία στην προσωπική τους ζωή (The Dark Side of “Japan’s Work Culture”: If You’re Not Aware, Here Are 7 Harsh Realities, 2023).

Επιπλέον η έλλειψη ευελιξίας και η αυστηρά δομημένη ιεραρχική κλίμακα στο ιαπωνικό στυλ διοίκησης χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης καθώς συχνά τείνουν ν’ αποτελούν προσκόμματα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αφενός, αυτά τα χαρακτηριστικά της ιαπωνικής οργανωσιακής δομής μπορούν να ενθαρρύνουν την πειθαρχία, την τάξη και τη συνέπεια στον εύρυθμο τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας. Αφετέρου όμως, μπορεί ακόμη και να αποδυναμώνουν την ατομική πρωτοβουλία και αυτενέργεια, όπως επίσης και τις ενδεχόμενες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης για ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων (Hirasaka, Kusaka, & Brogan, 2021).

Η αυστηρά δομημένη ιεραρχία ενδέχεται επίσης να οδηγήσει σε μειωμένη συμμετοχή των χαμηλότερων επιπέδων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην απομόνωση της

ανωτέρας διοίκησης από τις ανάγκες και τις ιδέες της υπόλοιπης ομάδας εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ανάπτυξη νέων ιδεών και τη δυνατότητα καινοτομίας στην εταιρεία.

Ωστόσο, εάν η ιαπωνική επιχειρηματική κουλτούρα είναι πρόθυμη να διαφοροποιηθεί και να εξελιχθεί, θα ήταν εφικτό να ενσωματώσει περισσότερα στοιχεία ευελιξίας στον πυρήνα της. Η προώθηση της συνεργατικής λήψης αποφάσεων και η ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πιο δυναμικού και καινοτόμου περιβάλλοντος εργασίας. Επιπλέον, η προώθηση ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και η αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων μπορεί να ενθαρρύνει την πιθανή μετακίνηση και την εξελικτική τους πορεία σε ανώτερες διοικητικές θέσεις (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999).

Η συμβατική ιαπωνική στρατηγική διαχείρισης πράγματι έχει υποστεί κριτική, κυρίως λόγω των περιορισμένων ευκαιριών που προσφέρει σε ορισμένες ομάδες εργαζομένων, όπως οι γυναίκες και οι αλλοδαποί. Η περιορισμένη εκπροσώπηση γυναικών και αλλοδαπών εργαζομένων στις διοικητικές θέσεις οδηγεί σε έλλειψη ποικιλομορφίας και ένταξης στο εργατικό δυναμικό. Η ανισότητα μεταξύ των φύλων σε διευθυντικούς ρόλους, λόγω πολιτισμικών προτύπων και προκαταλήψεων, αποτελεί σοβαρό πρόβλημα που εμποδίζει τις γυναίκες από την επαγγελματική ανέλιξη. Η δυσκολία αποδοχής της πολυμορφίας στην ιαπωνική κοινωνία και στον εργασιακό τομέα επιδεινώνει αυτήν την κατάσταση (Employment rate of women in Japan from 2014 to 2023, 2023).

Επιπλέον, οι διακρίσεις κατά των αλλοδαπών εργαζομένων μειώνουν την ποικιλομορφία και τις ευκαιρίες για νέες ιδέες και διαφορετικές απόψεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα της εταιρείας να προσαρμοστεί σε νέες προκλήσεις και να καινοτομήσει. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα, οι εταιρείες στην Ιαπωνία χρειάζεται να αναθεωρήσουν τις πρακτικές τους και να εφαρμόσουν πολιτικές που προωθούν την ισότητα και την πολυμορφία. Η δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας όπου κάθε εργαζόμενος νιώθει αναγνωρισμένος και σεβαστός μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας (Moriarty, 2016).

Η αντίσταση στην καινοτομία και την αλλαγή είναι συχνά παρατηρούμενη σε οργανισμούς που υιοθετούν το ιαπωνικό στυλ διοίκησης. Αυτό οφείλεται στην έμφαση στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης και της σταθερότητας, που συχνά υπερισχύει έναντι της επιθυμίας για καινοτομία και αλλαγή. Στα ιαπωνικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, η πολιτισμική πεποίθηση υποστηρίζει συχνά τη

διατήρηση των παραδοσιακών τρόπων λειτουργίας και την αποφυγή του κινδύνου που συνοδεύει την αλλαγή. Η προτίμηση για μικρές, σίγουρες νίκες αντί για μεγάλες ανακαλύψεις μπορεί να αντικατοπτρίζει την αποφυγή του αβέβαιου (Firkola, 2006).

Αυτή η στάση μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία προσαρμογής στο ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και στα νέα παγκόσμια πρότυπα. Οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα πρέπει να αναθεωρήσουν τις πρακτικές τους και να ενθαρρύνουν μια πολιτισμική αλλαγή που υποστηρίζει την καινοτομία και την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την ανοικτή συζήτηση για νέες ιδέες και προσεγγίσεις (The Japanese Employment System).

Ενώ αυτό το στυλ έχει συχνά αποδειχθεί αποτελεσματικό στην προώθηση της επιχειρηματικής επιτυχίας, οι αρνητικές πτυχές του δεν πρέπει να παραμεληθούν.

Η υπερεργασία και η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένο άγχος και μειωμένη ευημερία των εργαζομένων, ενώ η ιεραρχική δομή μπορεί να περιορίζει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της αυτονομίας. Επίσης, η έλλειψη ενσωμάτωσης διαφορετικών ομάδων μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητα και αποκλεισμό. Καταληκτικά η αντιμετώπιση της παρούσας κατάστασης απαιτεί προσπάθειες από τις ιαπωνικές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης της πολυμορφίας και της ενσωμάτωσης, της δημιουργίας μιας ισορροπημένης δομής που να σέβεται την επαγγελματική αλλά και την προσωπική ζωή των εργαζομένων, καθώς και της ανάπτυξης μιας ατμόσφαιρας που ευνοεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021).

3.2.5 Πως αντιμετωπίζονται οι γυναίκες στο σύγχρονο ιαπωνικό επιχειρησιακό γίγνεσθαι ;

Στη σύγχρονη ιαπωνική κοινωνία του 21^{ου} αιώνα, η θέση των γυναικών στα εργασιακά περιβάλλοντα έχει αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος και περαιτέρω συζήτησης, αναφορικά με το πλαίσιο λειτουργίας των έμφυλων ρόλων στο χώρο της ηγεσίας. Ιστορικά, η ιαπωνική επιχειρησιακή κουλτούρα διαπνέεται από έντονη προσκόλληση στις ιεραρχικές δομές, τις πολλές ώρες εργασίας και την επικράτηση των παραδοσιακών ρόλων των φύλων που συχνά τοποθετούν τις γυναίκες σε υποδεέστερες θέσεις. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια έχει ανέλθει στο προσκήνιο μια αυξημένη αναγνώριση της ανάγκης για επικράτηση μεγαλύτερης ποικιλομορφίας των φύλων και ένταξης στον εταιρικό τομέα, υποκινούμενη από διάφορους κοινωνικο-πολιτιστικούς αλλά και οικονομικούς παράγοντες (Employment rate of women in Japan from 2014 to 2023, 2023).

Παρά τις σοβαρές προσπάθειες που παρατηρούνται για την προώθηση της ισότητας των φύλων στο χώρο εργασίας, οι Γιαπωνέζες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις και εμπόδια στην ανέλιξή τους σε ηγετικούς ρόλους. Οι βαθιά ριζωμένες πολιτιστικές πεποιθήσεις σχετικά με τους ρόλους των φύλων, όπως η θέαση των «*γυναικών ως φροντιστών*» και των «*ανδρών ως τροφοδοτών*», εξακολουθούν να υφίστανται, επηρεάζοντας τις οργανωσιακές πρακτικές και τις αντιλήψεις για τις ηγετικές ικανότητες των γυναικών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι γυναίκες να αντιμετωπίζουν συχνά συστημικές διακρίσεις, έμμεση προκατάληψη, περιορισμένη πρόσβαση σε ευκαιρίες για επαγγελματική άνοδο στις ιαπωνικές επιχειρήσεις (Caudill & Scarr, 1962).

Τα αποτελέσματα αυτής της δυναμικής των φύλων αντανακλώνονται στις αντιλήψεις των γυναικών για την ηγεσία και τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι Γιαπωνέζες τείνουν να διακατέχονται από χαμηλότερη αυτο-αποτελεσματικότητα και εμπιστοσύνη στις ηγετικές τους ικανότητες σε σύγκριση με τους άνδρες ομολόγους τους. Επιπλέον, οι κοινωνικές προσδοκίες και οι πολιτιστικοί κανόνες μπορεί να αποθαρρύνουν τις γυναίκες από την επιδίωξη ηγετικών ρόλων, οδηγώντας τις σε υποεκπροσώπηση σε επιτελικές θέσεις εργασίας όπως και σε εταιρικά διοικητικά συμβούλια (Azar, 2016).

Ως απάντηση στις παραπάνω προκλήσεις, πρωτοβουλίες όπως τα προγράμματα ***Women & Leadership*** έχουν προκύψει για να υποστηρίξουν και να ενθαρρύνουν την πρόοδο των γυναικών στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Αυτά τα προγράμματα στοχεύουν στην καλλιέργεια ευκαιριών καθοδήγησης, κατάρτισης και δικτύωσης για γυναίκες που φιλοδοξούν να γίνουν ηγέτιδες, καθώς και να αμφισβητήσουν τα στερεότυπα των φύλων, προωθώντας πρακτικές ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Ενώ τέτοιες προσπάθειες αντιπροσωπεύουν θετικά βήματα προς την επίτευξη ισότητας των φύλων, ο αντίκτυπός τους μπορεί να είναι περιορισμένος δίχως την αντιμετώπιση των υπαρχόντων δομικών και πολιτισμικών φραγμών εντός των οργανισμών (<https://www.japan.go.jp/japan/index.html>, 2021).

Συμπερασματικά, οι ρόλοι των γυναικών στις σύγχρονες ιαπωνικές επιχειρήσεις διαμορφώνονται μέσω της πολύπλοκης αλληλεπίδρασης πολιτιστικών, κοινωνικών και οργανωσιακών παραγόντων. Ενώ έχει σημειωθεί κάποια πρόοδος προς τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία και ένταξη των φύλων, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές ρωγμές όσον αφορά στους ρόλους των φύλων, στην εκπροσώπηση της ηγεσίας και στην ισότητα στο περιβάλλον εργασίας. Προχωρώντας προς τα εμπρός, απαιτούνται συντονισμένες

προσπάθειες για την άρση των συστημικών φραγμών, την αμφισβήτηση των στερεότυπων φύλων και τη δημιουργία ενός περισσότερο περιεκτικού και ισότιμου εταιρικού περιβάλλοντος για τις γυναίκες στην Ιαπωνία (Employment rate of women in Japan from 2014 to 2023, 2023).

3.3 «Αμερικανικό Management» : Κατανοώντας τα διακριτά χαρακτηριστικά του αμερικανικού διοικητικού μοντέλου. Ιστορική αναδρομή και σύγχρονες τάσεις.

Ο τομέας του management έχει διαμορφωθεί εν πολλοίς από διάφορους πολιτισμικούς, ιστορικούς και συναφείς παράγοντες, οδηγώντας στην εμφάνιση διακριτών προσεγγίσεων και πρακτικών σε διαφορετικά πεδία. Η αμερικανική διοίκηση, ειδικότερα, ξεχωρίζει για τα χαρακτηριστικά και τη συμβολή της στη διεθνή οργανωσιακή θεωρία και πρακτική. Παρακάτω αποτυπώνονται οι ρίζες του αμερικανικού μάνατζμεντ, γίνεται λόγος για τις βασικές προσωπικότητες που το θεμελίωσαν και τέλος καταγράφονται τα κινήματα που επηρέασαν την ανάπτυξή του και τα διακριτικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την προσέγγισή του στη διαχείριση οργανισμών (Bloom, Homkes, Sadun, & Van, 2011).

Οι ρίζες του αμερικανικού μάνατζμεντ ανάγονται στα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα, μια περίοδος που χαρακτηρίζεται από ταχεία εκβιομηχάνιση, αστικοποίηση και μεγάλες τεχνολογικές προόδους στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Κατά τη διάρκεια αυτής της μεταμορφωτικής περιόδου, η στροφή από τη βιοτεχνική παραγωγή μικρής κλίμακας προς τη μεγάλη βιομηχανική μεταποίηση επέφερε την εμφάνιση νέων προκλήσεων και ευκαιριών για τις επιχειρήσεις. Ως απάντηση, πρωτοπόρες προσωπικότητες όπως ο Frederick Taylor, ο Henry Fayol και ο Max Weber έθεσαν τις βάσεις για τις σύγχρονες αρχές διαχείρισης, μέσω των θεωριών τους για επιστημονική διαχείριση, διοικητική διαχείριση και γραφειοκρατική οργάνωση, αντίστοιχα (Μπουραντάς Δ. , 2015).

Ο Frederick Taylor, που συχνά αναφέρεται ως ο **«πατέρας της επιστημονικής διαχείρισης»**, έφερε επανάσταση στη βιομηχανική παραγωγή εισάγοντας συστηματικές μεθόδους για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μέσω των μελετών χρόνου και κίνησης. Οι αρχές του για την τυποποίηση, την εξειδίκευση και τον κατακερματισμό των εργασιών έθεσαν τα θεμέλια για σύγχρονες προσεγγίσεις στον οργανωτικό σχεδιασμό και τη διαχείριση των εργαζομένων (Montana & Charnov, 2002).

Ομοίως, ο Henry Fayol, ένας Γάλλος μηχανικός ορυχείων, πρότεινε ένα ολοκληρωμένο

πλαίσιο λειτουργιών διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του συντονισμού και του ελέγχου, το οποίο έγινε γνωστό ως η θεωρία της διοικητικής διαχείρισης. Οι αρχές του Fayol τόνισαν τη σημασία της διοικητικής εξουσίας, της ενότητας διοίκησης και του καταμερισμού της εργασίας για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Κέφης Β. , 2005).

Ο Max Weber, Γερμανός κοινωνιολόγος, συνέβαλε στην κατανόηση της οργανωτικής δομής και εξουσίας μέσω της θεωρίας του για τη γραφειοκρατική οργάνωση. Ο Weber προσδιόρισε την ορθολογική-νομική εξουσία ως καθοριστικό χαρακτηριστικό των γραφειοκρατικών συστημάτων, που χαρακτηρίζεται από ιεραρχική δομή, καταμερισμό εργασίας, επίσημους κανόνες και διαδικασίες και απρόσωπες σχέσεις (Κέφης Β. , 2005).

Διακριτικά χαρακτηριστικά της αμερικανικής διοίκησης

Η αμερικανική διοίκηση χαρακτηρίζεται από πολλά διακριτικά χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν από άλλες προσεγγίσεις διαχείρισης (Bloom, Homkes, Sadun, & Van, 2011).

- ✚ Πραγματισμός και Καινοτομία:** Οι Αμερικανοί μάνατζερ είναι γνωστοί για την πραγματιστική τους προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και την προθυμία τους να αγκαλιάσουν την καινοτομία και την αλλαγή (Drucker, 2008). Αυτή η έμφαση στην προσαρμοστικότητα και το επιχειρηματικό πνεύμα έχει τροφοδοτήσει την ηγετική θέση της Αμερικής σε κλάδους όπως η τεχνολογία, τα οικονομικά και η ψυχαγωγία.
- ✚ Εστίαση στο άτομο:** Το αμερικανικό στυλ διοίκησης είναι προσανατολισμένο με βάση τον ατομικό χαρακτήρα της εργασίας, την αυτενέργεια, τη λήψη πρωτοβουλιών και την αίσθηση ατομικής υπευθυνότητας κάθε εργαζόμενου πάνω στο έργο που καλείται να επιτελέσει. Επίσης παρακινεί τους εργαζομένους να επικοινωνήσουν με διάθεση εξωστρέφειας τη δουλειά τους όπως επίσης και να επιζητούν οι ίδιοι συνεχώς καινούργιους ορίζοντες επαγγελματικής ανέλιξης.
- ✚ Πελατοκεντρική αντίληψη:** Οι αμερικανικές επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των πελατών και την ανταπόκριση της αγοράς, υιοθετώντας συχνά πελατοκεντρικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη προϊόντων, το μάρκετινγκ και την παροχή υπηρεσιών.

✚ **Δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον:** Η αμερικανική διοίκηση λειτουργεί μέσα σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, παγκόσμιο ανταγωνισμό και μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Ως αποτέλεσμα, οι Αμερικανοί μάνατζερ πρέπει να είναι ευέλικτοι, στρατηγικοί και καινοτόμοι στη λήψη αποφάσεων.

Συμπερασματικά, η αμερικανική διαχείριση έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου για να αντικατοπτρίζει το πολιτιστικό, οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο των Ηνωμένων Πολιτειών. Από τις ρίζες της στην επιστημονική διαχείριση και τη γραφειοκρατική οργάνωση έως τη σύγχρονη εστίασή της στην καινοτομία, τον ατομικισμό και τον προσανατολισμό στον πελάτη, η αμερικανική διοίκηση ενσωματώνει ένα μοναδικό μείγμα θεωρίας και πρακτικής που συνεχίζει να διαμορφώνει οργανισμούς σε όλο τον κόσμο (Bloom, Homkes, Sadun, & Van, 2011).

3.4 « Η Θεωρία Z » : Εξερευνώντας την προέλευση, τις αρχές και της επιπτώσεις της στη σύγχρονη διοίκηση.

Ο τομέας της θεωρίας διοίκησης έχει αποτυπώσει την εμφάνιση διαφόρων παραδειγμάτων και πλαισίων με στόχο την κατανόηση και τη βελτίωση της οργανωσιακής της αποτελεσματικότητας. Ένα τέτοιο πλαίσιο αποτελεί και η Θεωρία Z, η οποία αντιπροσωπεύει μια σύνθεση ανατολικών και δυτικών πρακτικών διαχείρισης, δίνοντας έμφαση στη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων, του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού και της συλλογικής λήψης αποφάσεων (Ouchi, 1982).

Οι απαρχές της Θεωρίας Z εντοπίζονται στο πρωτοποριακό έργο του Δρ. William Ouchi, ενός διάσημου οργανωσιακού θεωρητικού και καθηγητή στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια στο Λος Άντζελες. Στο βασικό του βιβλίο με τίτλο *“Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”*, ο Ouchi επιχειρήσει να συμφιλιώσει τις αποκλίνουσες προσεγγίσεις διαχείρισης των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ιαπωνίας, επηρεαζόμενος από τις ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης, όπως η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η ασφάλεια εργασίας, και η δια βίου απασχόληση (Ouchi, 1982).

Το υπόβαθρο για την ανάπτυξη της Θεωρίας Z έγκειται στις ανταγωνιστικές πιέσεις που αντιμετώπισαν οι αμερικανικές εταιρείες τις δεκαετίες του 1970 και του 1980, ιδιαίτερα στον απόηχο της οικονομικής υπεροχής της Ιαπωνίας και της αυξανόμενης επιρροής των ιαπωνικών αρχών διαχείρισης όπως η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και η Λιτή

Παραγωγή. Αναγνωρίζοντας την ανάγκη για ένα νέο παράδειγμα που θα μπορούσε να βοηθήσει τις αμερικανικές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και να ανταγωνίζονται πιο αποτελεσματικά σε παγκόσμια κλίμακα, ο Ouchi διατύπωσε τη Θεωρία Z ως σύνθεση των βέλτιστων πρακτικών τόσο από τις ανατολικές όσο και από τις δυτικές παραδόσεις διαχείρισης (Daft, 2004).

Βασικές Αρχές της Θεωρίας Z:

Η Θεωρία Z εμφανίζει αρκετές θεμελιώδεις αρχές που της προσδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα από τις παραδοσιακές δυτικές προσεγγίσεις διαχείρισης. Αυτές οι αρχές περιλαμβάνουν:

- ✚ **Συμμετοχή εργαζομένων:** Η Θεωρία Z τονίζει τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της ενδυνάμωσης τους να συνεισφέρουν τις ιδέες και τις γνώσεις τους στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού (Daft, 2004).
- ✚ **Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός:** Σε αντίθεση με τη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους, η Θεωρία Z υποστηρίζει έναν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, δίνοντας προτεραιότητα στις επενδύσεις στην ανάπτυξη των εργαζομένων, τις σχέσεις με τους πελάτες και την οργανωτική κουλτούρα (Daft, 2004).
- ✚ **Συλλογική Λήψη Αποφάσεων:** Η Θεωρία Z προωθεί μια συλλογική και συναινετική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά μέσω διαβουλεύσεων και διαλόγου μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών. Αυτό το συνεργατικό ήθος ενισχύει την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τον αμοιβαίο σεβασμό εντός του οργανισμού, οδηγώντας σε πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και επίλυση συγκρούσεων (Daft, 2004).

Επιπτώσεις της Θεωρίας Z στη σύγχρονη οργανωσιακή πρακτική

Οι αρχές της Θεωρίας Z έχουν βαθιές επιπτώσεις στη σύγχρονη οργανωτική πρακτική, ιδιαίτερα στο πλαίσιο του σημερινού δυναμικού και ολοένα πιο παγκοσμιοποιημένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Δίνοντας προτεραιότητα στη συμμετοχή των

εργαζομένων, στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και στη συλλογική λήψη αποφάσεων, οι οργανισμοί μπορούν:

1. Να υιοθετούν στην πράξη μια κουλτούρα καινοτομίας και δημιουργικότητας, αξιοποιώντας τις διαφορετικές προοπτικές και τα ταλέντα του ανθρώπινου δυναμικού τους με άξονα την οργανωσιακή επιτυχία.
2. Να ενισχύουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων, μειώνοντας έτσι το κόστος του κύκλου εργασιών, βελτιώνοντας τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.
3. Να δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς επιχειρηματικής εμπιστοσύνης με τους μετόχους και τους πελάτες, ενισχύοντας την αξιοπιστία του brand που υπηρετούν, την ικανοποίηση των πελατών, τη διάδοση της φήμης του οργανισμού που απασχολούνται.
4. Να προσαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές του ανταγωνιστικού τοπίου, επιτρέποντας στους οργανισμούς να παραμένουν ευέλικτοι και ανθεκτικοί απέναντι σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Κλείνοντας, η Θεωρία Z δύναται να παράσχει ένα εποικοδομητικό πλαίσιο για σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης, συνθέτοντας με δημιουργικό τρόπο στοιχεία τόσο από τις ανατολικές όσο και από τις δυτικές παραδόσεις. Η έμφαση που δίνει στη συμμετοχή των εργαζομένων, τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και τη συλλογική λήψη αποφάσεων παρέχει πολύτιμες γνώσεις για την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας, βιωσιμότητας και συνεργασίας εντός των οργανισμών (Ouchi, 1982). Υιοθετώντας τις αρχές της Θεωρίας Z, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, να οικοδομήσουν ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους και να προσαρμοστούν πιο αποτελεσματικά στις προκλήσεις του σημερινού δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τελικά, η Θεωρία Z αντιπροσωπεύει μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση που ευθυγραμμίζεται με τις εξελισσόμενες ανάγκες και προσδοκίες των σύγχρονων οργανισμών, τοποθετώντας τους για μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια αγορά (Ouchi, 1982).

3.5 Συγκρίνοντας το ιαπωνικό με το αμερικανικό management: Αντιπαραβάλλοντας το management της Ανατολής με αυτό της Δύσης.

Πράγματι οι διοικητικές πρακτικές ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών και περιοχών, αναδεικνύοντας έτσι τα διαφορετικά κοινωνικο-πολιτιστικά,

οικονομικά και ιστορικά πλαίσια στα οποία δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί. Πιο συγκεκριμένα οι αμερικανικές και οι ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης, αντιπροσωπεύουν αντίθετα παραδείγματα που χαρακτηρίζονται από διακριτές αξίες, αρχές και οργανωσιακές δομές. Στην παρούσα υποενότητα αποσκοπείται η υλοποίηση μιας συγκριτικής μελέτης που αντιπαραβάλλει τις αμερικανικές και τις ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης, διερευνώντας τις αντίστοιχες προελεύσεις, τα βασικά χαρακτηριστικά και τις συνέπειές τους για την απόδοση ενός οργανισμού (Chen & Miller, 2010).

Οι ρίζες του αμερικανικού μάντζμεντ μπορούν να αναχθούν στα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα, μια περίοδος που χαρακτηρίζεται από την ταχεία εκβιομηχάνιση, τις τεχνολογικές εξελίξεις και την άνοδο μεγάλων εταιρειών. Πρωτοποριακά πρόσωπα όπως ο Frederick Taylor και ο Henry Ford έθεσαν τις βάσεις για τις επιστημονικές αρχές διαχείρισης, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την τυποποίηση και την εξειδίκευση στις διαδικασίες παραγωγής. Οι αμερικανικές πρακτικές διαχείρισης έχουν από τότε εξελιχθεί για να δώσουν προτεραιότητα στην καινοτομία, τον ατομικισμό και τις στρατηγικές με γνώμονα την αγορά, αντανακλώντας τη δυναμική και ανταγωνιστική φύση του αμερικανικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Chen & Miller, 2010).

Αντίθετα, οι ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης έχουν επηρεαστεί από το μοναδικό κοινωνικο-πολιτιστικό και ιστορικό πλαίσιο της χώρας, συμπεριλαμβανομένης της κομφουκιανικής κληρονομιάς, της έμφασης στην αρμονία και τη συναίνεση και των μεταπολεμικών προσπαθειών οικονομικής ανασυγκρότησης. Σημαίνουσες προσωπικότητες όπως ο Taiichi Ohno και ο W. Edwards Deming έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των ιαπωνικών αρχών διαχείρισης, όπως η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) και η Λιτή Παραγωγή (Lean Manufacturing), δίνοντας προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση, τη μείωση των απορριμμάτων και την ικανοποίηση των πελατών. Η ιαπωνική διοίκηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη έμφαση στην ομαδική εργασία, τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και την ανάπτυξη των εργαζομένων, αναδεικνύοντας μια συλλογική προσέγγιση για την επιτυχία του οργανισμού (Chen & Miller, 2010).

Σημεία – Κλειδιά της Αμερικανικής και Ιαπωνικής Διοίκησης

Οι αμερικανικές πρακτικές διαχείρισης διέπονται από ποικίλα χαρακτηριστικά, όπως:

1. **Ατομικισμός:** Οι αμερικανικές οργανώσεις τείνουν να δίνουν έμφαση στον ατομικό χαρακτήρα της εργασίας, στην αυτονομία, την πρωτοβουλία και την αξιοκρατία, ωθώντας τους εργαζόμενους να έχουν την πλήρη ευθύνη της εργασία τους και να επιδιώκουν ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης (Ali & Rana, 2017).
2. **Καινοτομία:** Οι αμερικανικές επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα, την ανάληψη κινδύνων και στρατηγικές με γνώμονα την αγορά για να οδηγήσουν την οργανωτική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα (Ali & Rana, 2017).
3. **Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός:** Οι αμερικανικές πρακτικές διαχείρισης δίνουν συχνά προτεραιότητα στη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση των κερδών και στην αξία των μετόχων, οδηγώντας σε εστίαση στα τριμηνιαία κέρδη, τις τιμές των μετοχών και τις μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης (Ali & Rana, 2017).

Αντίθετα, οι ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης παρουσιάζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. **Συλλογικότητα:** Οι ιαπωνικοί οργανισμοί δίνουν προτεραιότητα στους συλλογικούς στόχους και την ομαδική αρμονία έναντι των ατομικών συμφερόντων, καλλιεργώντας μια κουλτούρα ομαδικής εργασίας, συνεργασίας και οικοδόμησης συναίνεσης (Culpan & Kucukemiroglu, 1993).
2. **Kaizen (Συνεχής Βελτίωση):** Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη συνεχή βελτίωση σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών τους, προσπαθώντας αδιάλειπτα για αύξηση αποτελεσματικότητας, βελτίωση ποιότητας και άρτια ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών - εξωτερικών) (Culpan & Kucukemiroglu, 1993).
3. **Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός:** Οι ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης διαπνέονται από μακροπρόθεσμο σχεδιασμό καθώς έχουν σαφή προσανατολισμό προς τη σταθερότητα, τη βιωσιμότητα και την οικοδόμηση εποικοδομητικών σχέσεων ειλικρινούς εμπιστοσύνης με όλους τους συνεργάτες τους (Culpan & Kucukemiroglu, 1993).

Ποιες είναι οι επερχόμενες επιπτώσεις ως προς την απόδοση των οργανισμών

Οι διαφορές ανάμεσα στις αμερικανικές και στις ιαπωνικές πρακτικών διοίκησης αναδεικνύουν ορισμένες σημαντικές επιπτώσεις όσον αφορά στην απόδοση αλλά και στην ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Οι αμερικανικές επιχειρήσεις μπορεί να υπερέχουν όσον αφορά την καινοτομία, την ευελιξία και την ανταπόκριση στην αγορά, επιτρέποντάς τους να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να κεφαλαιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Ωστόσο, μπορεί επίσης να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που σχετίζονται με τον βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, τον ατομικισμό και την εναλλαγή των εργαζομένων, που μπορεί να επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την οργανωτική ανθεκτικότητα (Chen & Miller, 2010).

Από την άλλη πλευρά, οι ιαπωνικοί οργανισμοί μπορεί να επωφεληθούν από την έντονη έμφαση στην ομαδική εργασία, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων, αφοσίωση πελατών και οργανωτική σταθερότητα. Ωστόσο, μπορεί επίσης να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που σχετίζονται με ιεραρχικές δομές, αντίσταση στην αλλαγή και άκαμπτες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οποίες μπορούν να εμποδίσουν την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Culpan & Kucukemiroglu, 1993).

Κοντολογίς, οι αμερικανικές και ιαπωνικές πρακτικές διαχείρισης αντιπροσωπεύουν αντικρουόμενες προσεγγίσεις στην οργανωτική ηγεσία, αντανακλώντας διακριτές πολιτιστικές αξίες, ιστορικά πλαίσια και οικονομικές προτεραιότητες. Ενώ η αμερικανική διοίκηση δίνει έμφαση στον ατομικισμό, την καινοτομία και τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, η ιαπωνική διοίκηση δίνει προτεραιότητα στη συλλογικότητα, τη συνεχή βελτίωση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Και οι δύο προσεγγίσεις έχουν δυνατά και αδύνατα σημεία και οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από την υιοθέτηση μιας ισορροπημένης προσέγγισης που ενσωματώνει τις βέλτιστες πρακτικές και από τις δύο παραδόσεις, ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα και την ανθεκτικότητά τους στη σημερινή παγκόσμια αγορά (Culpan & Kucukemiroglu, 1993).

3.6 «Αθωνικό Management»: Ανακαλύπτοντας τις ρίζες, τις αξίες, τα χαρακτηριστικά και την επιδραστικότητα του management μιας μοναστικής πολιτείας

Οι ερευνητικές μας αναζητήσεις αναφορικά με την επικράτηση ή μη πρακτικών ηθικής και δεοντολογίας στη σύγχρονη διεθνή επιχειρηματική πραγματικότητα, μας έφεραν σε επαφή με το πόνημα «*Ο Μοναχός που έγινε CEO*», διά χειρός του συγγραφέα και θεμελιωτή του Αθωνικού management, κυρίου Θεοδωρή Σπηλιώτη (Καλύβα, 2018).

Το αθωνικό μάνατζμεντ, προήλθε μέσα από τους κόλπους των μοναστικών πρακτικών του Αγίου Όρους στην Ελλάδα, προσφέροντας έτσι μια ξεχωριστή οπτική πάνω στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας και της διοίκησης. Έχοντας τις ρίζες του σε μακραίωνες παραδόσεις, η Αθωνική διοίκηση δίνει έμφαση σε αρχές, όπως η αυτοπειθαρχία, η ταπεινότητα και ο λιτός τρόπος ζωής. Στη συνέχεια διερευνώνται οι ρίζες, τα διακριτικά χαρακτηριστικά και οι αξίες που διαπνέουν την Αθωνική διαχείριση, προκειμένου να διαφανεί τόσο η διαχρονικότητα όσο και η συνάφειά της με τα σύγχρονα επιχειρηματικά πλαίσια (Καλύβα, 2018).

Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του Αθωνικού management που το καθιστούν πρότυπο διοίκησης

- ✚ **Αυτοπειθαρχία και Ασκητισμός:** Η Αθωνική διοίκηση επικεντρώνεται στην αυτοπειθαρχία και στην υιοθέτηση ασκητικών πρακτικών, ενθαρρύνοντας με αυτό τον τρόπο τα άτομα να ενδυναμωθούν και να αποκτήσουν ψυχική ανθεκτικότητα μέσω ενός λιτού τρόπου διαβίωσης (Σπηλιώτης, 2017).
- ✚ **Ταπεινότητα και ηγεσία με ενσυναίσθηση :** Κεντρική θέση στην Αθωνική διοίκηση καταλαμβάνει η αξία της ταπεινότητας, η οποία καλλιεργεί μια νοοτροπία κατά την οποία ο εκάστοτε ηγέτης - ηγούμενος αφογκράζεται τις επιθυμίες των λοιπών μερών της ομάδας που υπηρετεί, αποσκοπώντας στην προάσπιση των συλλογικών συμφερόντων, χωρίς καμία διάθεση ιδιοτέλειας (Σπηλιώτης, 2017).
- ✚ **Διαβίωση σε μικρές κοινότητες με πνεύμα ομαδικότητας:** Οι μοναχοί στο Άγιο Όρος διαβιών και ασκούν τα καθήκοντα – διακονήματα που τους ανατίθενται σε μικρές ομάδες –κοινότητες. Οι υλικοί πόροι διαχειρίζονται με σύνεση και οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Επιπλέον κάθε μοναχός δύναται να μεταφερθεί και σε άλλα διακονήματα – θέσεις εργασίας, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο από τον ηγούμενο –manager, προκειμένου να αντλήσει μια

σφαιρική εικόνα όλου του κύκλου των εργασιών που επιτελούνται από την κάθε μονή (Rotation Learning Model) (Σπηλιώτης, 2017).

- ✚ **Πνευματική καθοδήγηση και συνεχής υποστήριξη :** Η διοίκηση της Αθωνικής πολιτείας ενθαρρύνει την πνευματική καθοδήγηση και υποστήριξη, μέσω της συνεισφοράς έμπειρων μοναχών, οι οποίοι λειτουργούν ως Μέντορες, προσφέροντας αφειδώς τα αποστάγματα της σοφίας τους και χρήσιμες συμβουλές στους νεοεισερχόμενους μοναχούς. Αυτό το μοντέλο καθοδήγησης προάγει την προσωπική ανάπτυξη, τη διά βίου μάθηση και την ανάπτυξη εντός της κοινότητας (Σπηλιώτης, 2017).

Αξίες Αθωνικής Διοίκησης

Οι αξίες στις οποίες βασίζεται το Αθωνικό management αντικατοπτρίζουν τις πνευματικές και ηθικές αρχές του Ανατολικού Ορθόδοξου Χριστιανισμού:

- ✚ **Πνευματικότητα:** Η Αθωνική διοίκηση δίνει προτεραιότητα στην πνευματική ολοκλήρωση και την εσωτερική γαλήνη έναντι του υλικού πλούτου ή της εξωτερικής επιτυχίας. Οι μοναχοί αφιερώνονται σε μια ζωή προσευχής, περισυλλογής και πνευματικής ανάπτυξης, αναζητώντας την κοινωνία με το θείο (Καλύβα, 2018).
- ✚ **Αφοσίωση και Δέσμευση στην Κοινότητα:** Η έννοια της ομάδας είναι κεντρική στη διαχείριση του Αθωνικού, τονίζοντας τη σημασία της κοινότητας, της αλληλεγγύης και της αμοιβαίας υποστήριξης. Οι μοναχοί ζουν και εργάζονται μαζί αρμονικά, αναγνωρίζοντας την εγγενή αξιοπρέπεια και αξία κάθε ατόμου (Καλύβα, 2018).
- ✚ **Κοινωνική Υπευθυνότητα και Βιωσιμότητα:** Η διοίκηση της Αθωνικής πολιτείας προωθεί τη διαχείριση των πόρων και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, αντανακλώντας τον βαθύ σεβασμό για τη δημιουργία και τη δέσμευση για υπεύθυνη ζωή (Καλύβα, 2018).

3.7 Ποια τα κοινά σημεία επαφής των πρακτικών διαχείρισης και διοίκησης του Αθωνικού με το Ιαπωνικό Management ;

Η αθωνική διοίκηση, με τις ρίζες της στις μοναστικές παραδόσεις του Αγίου Όρους, της Ελλάδας και της ιαπωνικής διοίκησης, που χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχική της προσέγγιση και την έμφαση στην αρμονία και τη συναίνεση, μπορεί να φαίνεται με την

πρώτη ματιά κόσμοι διαφορετικοί. Ωστόσο, μια πιο προσεκτική εξέταση αποκαλύπτει εντυπωσιακές ομοιότητες στις πρακτικές διαχείρισης και διοίκησης. Σε αυτή την υποενοότητα επιχειρείται η διερεύνηση των κοινών σημείων επαφής μεταξύ της Αθωνικού και του Ιαπωνικού management, ρίχνοντας φως στις κοινές αξίες, αρχές και στην οργανωσιακή τους κουλτούρα (Σπηλιώτης, 2017).

Κοινές Αξίες και Αρχές

- ✚ **Αρμονία και Συνεργασία:** Τόσο η Αθωνική όσο και η Ιαπωνική διοίκηση τονίζουν τη σημασία της αρμονίας και της συνεργασίας στις αντίστοιχες κοινότητές τους. Στις αθωνικές μοναστικές κοινότητες, οι μοναχοί ζουν και εργάζονται μαζί σε κοινή αρμονία, ενώ η ιαπωνική διοίκηση προωθεί την ομαδική εργασία και την οικοδόμηση συναίνεσης μέσω συμμετοχικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, όπως «tingi» και «nemawashi» (Σπηλιώτης, 2017).
- ✚ **Σεβασμός και Ταπεινότητα:** Ο σεβασμός στην εξουσία και η ταπεινοφροσύνη είναι βασικές αξίες τόσο στην Αθωνική όσο και στην Ιαπωνική διοίκηση. Στα αθωνικά μοναστήρια, οι μοναχοί δείχνουν σεβασμό στους πνευματικούς τους γέροντες και ασκούν την ταπείνωση ως μέρος του ασκητικού τους τρόπου ζωής. Ομοίως, η ιαπωνική διοίκηση δίνει έμφαση στο σεβασμό της ιεραρχίας και της ταπεινότητας στις αλληλεπιδράσεις με τους ανωτέρους και τους συναδέλφους (Σπηλιώτης, 2017).
- ✚ **Μακροπρόθεσμη προοπτική:** Και τα δύο παραδείγματα διαχείρισης δίνουν προτεραιότητα στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και σταθερότητα έναντι των βραχυπρόθεσμων κερδών. Η αθωνική διαχείριση, βασισμένη σε παραδόσεις αιώνων, εστιάζει στην πνευματική ανάπτυξη και συνέχεια μεταξύ των γενεών. Η ιαπωνική διοίκηση, επηρεασμένη από τις κομφουκιανικές και βουδιστικές φιλοσοφίες, εκτιμά τις διαρκείς σχέσεις και τις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές (Σπηλιώτης, 2017).

Οργανωσιακή Δυναμική

- ✚ **Λήψη αποφάσεων με συναίνεση:** Ένα βασικό χαρακτηριστικό τόσο της Αθωνικής όσο και της Ιαπωνικής διοίκησης είναι η προτίμησή τους για διαδικασίες λήψης αποφάσεων που βασίζονται στη συναίνεση. Στα αθωνικά

μοναστήρια οι μεγάλες αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά με διάλογο και διαβούλευση μοναχών και πνευματικών πρεσβυτέρων. Ομοίως, οι ιαπωνικές εταιρείες συχνά αναζητούν συναίνεση μεταξύ των εργαζομένων και των ενδιαφερομένων πριν εφαρμόσουν σημαντικές αλλαγές ή πρωτοβουλίες (Σπηλιώτης, 2017).

✚ **Ρόλος ηγεσίας:** Η ηγεσία τόσο στην αθωνική όσο και στην ιαπωνική διοίκηση χαρακτηρίζεται από ένα μείγμα εξουσίας και ηγεσίας υπηρέτη. Στις αθωνικές μοναστικές κοινότητες, οι πνευματικοί πρεσβύτεροι παρέχουν καθοδήγηση και καθοδήγηση ενώ ενσαρκώνουν την ταπεινότητα και την ανιδιοτέλεια. Οι Ιάπωνες μάνατζερ, επίσης, αναμένεται να δίνουν το παράδειγμα, ενισχύοντας ένα υποστηρικτικό και αρμονικό περιβάλλον εργασίας (Σπηλιώτης, 2017).

✚ **Έμφαση στη Συνεχή Βελτίωση:** Η συνεχής βελτίωση, γνωστή ως "kaizen" στην ιαπωνική διαχείριση, είναι επίσης εμφανής στις πρακτικές διαχείρισης του Αθωνικού. Οι μοναχοί στο Άγιο Όρος είναι αφοσιωμένοι στη δια βίου μάθηση και πνευματική ανάπτυξη, προσπαθώντας διαρκώς για αυτοβελτίωση και φώτιση. Ομοίως, οι ιαπωνικές εταιρείες ενστερνίζονται τις αρχές του kaizen για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την καινοτομία στις δραστηριότητές τους (Σπηλιώτης, 2017).

Ανακεφαλαιώνοντας, παρά τις όποιες πολιτισμικές, ιστορικές διαφορές του και τις ετερόκλητες αφετηρίες τους, η Αθωνική και η Ιαπωνική διοίκηση φέρουν από κοινού αξίες, αρχές και οργανωσιακή κουλτούρα. Και οι δύο δίνουν έμφαση στην αρμονία, τη συνεργασία, τον σεβασμό και τη συνεχή βελτίωση στην προσέγγισή τους στην ηγεσία και τη διοίκηση. Αναγνωρίζοντας αυτά τα κοινά σημεία, οι οργανισμοί μπορούν να αντλήσουν έμπνευση από τις πλούσιες παραδόσεις τόσο της Αθωνικής όσο και της Ιαπωνικής διοίκησης, για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα ομαδικής εργασίας, καινοτομίας και ηθικής ηγεσίας (Καλύβα, Διπλωματική Εργασία ΠΤΔΕ ΕΚΠΑ, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία. Διαχείριση Αλλαγής σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς. Μελέτη Περίπτωσης : Το Αθωνικό Management., 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : «Η πορεία από τη Γνώση στη Διαχείριση Γνώσης»

“In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge.”

Ikujiro Nonaka (<https://hbsp.harvard.edu/product/R0707N-PDF-ENG>, 1991)

“Knowledge has become the key economic resource and the dominant-and perhaps even the only-source of competitive advantage.”

Peter F. Drucker. (<https://quotefancy.com/quote/888269/Peter-F-Drucker-Knowledge-has-become-the-key-economic-resource-and-the-dominant-and>)

4.1 Πώς αποδίδεται εννοιολογικά ο όρος « Γνώση» ;

Η γνώση έχει αναδειχθεί ως ένας πολύπλοκος και συνάμα πολυδιάστατος όρος που έχει απασχολήσει τόσο τον χώρο της φιλοσοφίας όσο και την ανθρώπινη διάνοηση εδώ και αιώνες. Στον κλάδο της φιλοσοφίας, η μελέτη της γνώσης εμπίπτει στη γνωσιολογία, ένα ερευνητικό πεδίο που καταπιάνεται με τη μελέτη της φύσης, την προέλευση και την οριοθέτηση της γνώσης (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Πλάτωνας, με όχημα τα συγγραφικά του έργα, καθιέρωσε πρώτος την έννοια της γνώσης και ανέδειξε τη σημασία του ρόλου της εκπαίδευσης και της εκγύμνασης του νου ως θεμελιώδη στοιχεία για την αντίληψη των όντως όντων, με άλλα λόγια της πραγματικότητας. Στο έργο του «**Πολιτεία**», τονίζεται η σπουδαιότητα της άρτια δομημένης εκπαίδευσης, ως διάυλος για την πρόσληψη γνώσης των Ιδεών, της αληθινής δηλαδή πραγματικότητας πέραν των απλών αισθήσεων (Chou & He, 2004).

Οι δυτικοί φιλόσοφοι επίσης ανέπτυξαν διάφορες μεθόδους και προσεγγίσεις για να εξερευνήσουν την πραγματική φύση της γνώσης. Σύμφωνα με πολλούς από αυτούς, η γνώση είναι μια αιτιολογημένη και ορθή πίστη, δηλαδή μια πίστη που βασίζεται σε λογικά επιχειρήματα και αποδείξεις, παρά σε απλή πεποίθηση ή αίσθηση (Ρωσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Η δυτική φιλοσοφία έχει διαμορφώσει δύο βασικές σχολές σχετικά με τη φύση της γνώσης:

- ✚ **Σχολή του Ορθολογισμού:** Αυτή η σχολή υποστηρίζει ότι υπάρχει κάποια εκ των προτέρων γνώση που δεν απαιτεί αιτιολόγηση και δεν προέρχεται από την αισθητηριακή εμπειρία. Αντίθετα, η γνώση αυτή προκύπτει από λογικές σκέψεις

και συλλογισμούς. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί ότι υπάρχουν αλήθειες και γνώσεις που είναι ανεξάρτητες από την αισθητηριακή εμπειρία και μπορούν να ανακαλυφθούν με βάση τον λογικό συλλογισμό και τη μελέτη των εννοιών (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

✚ **Σχολή του Εμπειρισμού:** Αντίθετα, ο εμπειρισμός υποστηρίζει ότι η αισθητηριακή εμπειρία αποτελεί τη μόνη πηγή γνώσης. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι έννοιες και οι γνώσεις αποκτώνται μέσω της αλληλεπίδρασης με τον εξωτερικό κόσμο μέσω των αισθήσεων και της εμπειρίας (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Κάθε σχολή έχει τους δικούς της υποστηρικτές και αντιπάλους στην ιστορία της δυτικής φιλοσοφίας και έχει συμβάλει στη διαμόρφωση της αντίληψης μας για τη φύση της γνώσης και την προέλευσή της. Καθένα από αυτά τα δύο παραδείγματα προσφέρει μια διαφορετική οπτική γωνία στο θέμα της γνώσης και αντικατοπτρίζει διαφορετικές φιλοσοφικές παραδόσεις και προσεγγίσεις (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Στη σύγχρονη εποχή, η γνώση έχει οριστεί ως πληροφορίες που υπόκεινται σε επεξεργασία από τον άνθρωπο και σχετίζονται με την απόδοση των ομάδων, των ατόμων και των οργανισμών. Αυτή η άποψη απηχεί την εξέλιξη της κοινωνίας και της τεχνολογίας, καθώς και τη σύγχρονη θεώρηση της γνώσης ως ένα πολύτιμο εργαλείο για την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη στόχων (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Σε αυτήν την ερμηνεία, η γνώση δεν είναι απλώς η συλλογή πληροφοριών, αλλά η ικανότητα να επεξεργαστεί και να ερμηνεύσει αυτές τις πληροφορίες με σκοπό τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, η γνώση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των ομάδων και των οργανισμών, καθώς επιτρέπει την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Επίσης, η γνώση διαδραματίζει καίριο ρόλο στην καινοτομία και την ανάπτυξη νέων ιδεών και προϊόντων. Οι οργανισμοί που κατέχουν και αξιοποιούν γνώσεις και εμπειρίες έχουν συχνά το πλεονέκτημα στην αγορά και είναι σε θέση να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν σε νέες προκλήσεις και αλλαγές στο περιβάλλον τους.

Συνολικά, η γνώση αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη επιτυχίας και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών στην σύγχρονη κοινωνία (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

4.1.1 Ποιες είναι οι υποκατηγορίες της Γνώσης ;

Η γνώση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε διάφορα είδη ανάλογα με τις χαρακτηριστικές της ιδιότητες και την πηγή από την οποία προέρχεται (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017). Παρακάτω παρατίθενται διάφορα είδη γνώσης:

- ✚ **Επιφανειακή (Shallow) γνώση:** Αποτελείται από γνώσεις που είναι εύκολο να αποκτηθούν και να ανακληθούν, όπως πληροφορίες και γεγονότα.
- ✚ **Βαθιά (Deep) γνώση:** Προέρχεται από έντονη εμπειρία ή μελέτη και απαιτεί χρόνο για να αναπτυχθεί. Συνήθως περιλαμβάνει πιο σύνθετες έννοιες και αναλύσεις.
- ✚ **Διαδικαστική (Procedural) γνώση:** Σχετίζεται με την κατανόηση του τρόπου που εκτελούνται εργασίες και διαδικασίες.
- ✚ **Δηλωτική (Declarative) γνώση:** Αφορά τις γνώσεις που μπορούν να εκφραστούν με λόγια και χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια συζητήσεων.
- ✚ **Ατομική (Individual) γνώση:** Είναι η γνώση που υπάρχει στον εγκέφαλο και στην εμπειρία κάθε ανθρώπου.
- ✚ **Συλλογική (Collective) γνώση:** Αναφέρεται στη γνώση που διαμοιράζεται μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων.
- ✚ **Ρητή (Explicit) γνώση:** Αφορά στη συστηματική και καταγεγραμμένη γνώση που μπορεί να μεταφερθεί εύκολα από άνθρωπο σε άνθρωπο.
- ✚ **Άρρητη (Tacit) γνώση:** Αναφέρεται στην προσωπική εμπειρία και δεν είναι εύκολο να εκφραστεί με λόγια ή να καταγραφεί. Βρίσκεται στον εγκέφαλο του ατόμου και μπορεί να μεταδοθεί μόνο μέσω εμπειρικών διαδικασιών.

4.1.2 Γνώση και Πληροφορία: Υπάρχει κάποιος συσχετισμός μεταξύ αυτών των δύο όρων ;

Η γνώση και η πληροφορία αποτελούν δύο ουσιώδεις έννοιες που συχνά δύνανται να συνδυαστούν όμως εμφανίζουν σημαντικές διαφορές ως προς τον πυρήνα και τον τρόπο αξιοποίησής τους (Morey, Maybury, & Thuraisingham, 2002).

Ξεκινώντας, η γνώση αναφέρεται στην αντίληψη ή την επίγνωση ενός θέματος ή μιας κατάστασης. Αυτή μπορεί να είναι είτε συγκεκριμένη, σαν την γνώση ενός γεγονότος ή μιας κατάστασης, είτε γενική, περιλαμβάνοντας πληροφορίες, ιδέες, αλήθειες ή αρχές. Επιπλέον, η γνώση περιλαμβάνει την κατανόηση που αποκτήθηκε μέσω της εμπειρίας και της μελέτης, και είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας εκμάθησης και κατανόησης. Αποτελείται από όλες τις πληροφορίες, αλήθειες, γεγονότα και αρχές που έχουν αποκτηθεί με την πάροδο του χρόνου (Chou & He, 2004).

Από την άλλη πλευρά, η πληροφορία είναι η οργανωμένη μορφή δεδομένων που μεταφέρει γνώση. Αυτή μπορεί να αποτελείται από δεδομένα που έχουν οργανωθεί συστηματικά, επικοινωνία γνώσεων και γεγονότων, ή συλλεγμένα δεδομένα για ένα συγκεκριμένο θέμα. Συχνά, η πληροφορία λειτουργεί ως μέσο για τη δημιουργία, την επεξεργασία και την επικοινωνία της γνώσης (Chou & He, 2004).

Ενώ η πληροφορία μπορεί να θεωρηθεί ως το μέσο για τη δημιουργία γνώσης, η γνώση είναι η κατανόηση ή η πεποίθηση που προκύπτει από την αντιμετώπιση ή την ανάλυση αυτής της πληροφορίας. Η γνώση είναι πιο εμπειριστατωμένη και βαθύτερη από την πληροφορία, καθώς περιλαμβάνει την εμπειρία, την κατανόηση και την επεξεργασία των δεδομένων (Chou & He, 2004).

Σε κάθε περίπτωση, και η γνώση και η πληροφορία αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη επιτυχίας σε διάφορους τομείς, όπως οι επιχειρήσεις, η εκπαίδευση και η έρευνα (Chou & He, 2004).

4.1.3 Πως ορίζονται εννοιολογικά τα δεδομένα (data) ; Πώς αλληλεπιδρούν τα δεδομένα, με τη γνώση και την πληροφορία ;

Η σχέση μεταξύ της γνώσης, της πληροφορίας και των δεδομένων αποτελεί ένα σημαντικό θέμα στον τομέα της πληροφορικής και των γνωστικών επιστημών. Καταρχάς, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη διάκριση μεταξύ αυτών των τριών όρων.

Κατά τους Davenport & Prusak τα δεδομένα (data) αναφέρονται σε ένα σύνολο διακριτών και αντικειμενικών στοιχείων που περιγράφουν γεγονότα. Στην ευρύτερη έννοια, ένα δεδομένο μπορεί να αναφέρεται σε οποιοδήποτε στοιχείο πληροφορίας, όπως αριθμοί, κείμενο, εικόνες ή άλλα είδη πληροφοριών (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Επιπλέον, η έννοια του «δεδομένου» επεκτείνεται επίσης για να περιλάβει το γνωστό ή αποδεκτό στοιχείο, το οποίο χρησιμοποιείται ως βάση ή προϋπόθεση στην επίλυση προβλημάτων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει γεγονότα, παρατηρήσεις ή γνωστές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται ως αφετηρία για περαιτέρω ανάλυση και κατανόηση (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα δεδομένα περιγράφουν μόνο ένα μέρος ενός συμβάντος ή ενός πλαισίου πληροφοριών και δεν παρέχουν καμία ανάλυση, κριτική ή αξιόπιστη βάση για περαιτέρω ενέργεια. Επομένως, τα δεδομένα αποτελούν

την αφετηρία για την ανάπτυξη πληροφοριών και γνώσης, αλλά μόνο μέσω της επεξεργασίας και της ανάλυσής τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων ή την κατανόηση ενός θέματος (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Η πληροφορία αποτελεί την επεξεργασία και την οργάνωση των δεδομένων για να αποκτήσουν νόημα και χρησιμότητα. Είναι η προϋπόθεση που προκύπτει από τα δεδομένα και παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση ενός θέματος ή ενός προβλήματος. Η γνώση σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο κατανόησης και σύνθεσης πληροφοριών. Είναι η ικανότητα των ανθρώπων να ερμηνεύουν την πληροφορία, να εξάγουν συμπεράσματα και να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους σε πρακτικές καταστάσεις (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Συνεπώς, υπάρχει στενή σχέση μεταξύ αυτών των τριών έννοιών. Τα δεδομένα αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία πληροφορίας, ενώ η πληροφορία είναι η βάση για την απόκτηση γνώσης. Η γνώση, στη συνέχεια, ενισχύει την κατανόηση και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από τους ανθρώπους ή τα συστήματα. Επομένως, η γνώση, η πληροφορία και τα δεδομένα αλληλεπιδρούν στενά μεταξύ τους και αποτελούν βασικά στοιχεία στη διαδικασία της ενημέρωσης, της λήψης αποφάσεων και της κατανόησης στον κόσμο των επιχειρήσεων και της επιστήμης της πληροφορικής (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

4.2 Μιλώντας για «Οργανωσιακή Γνώση»

Η σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα γίνεται ολοένα και περισσότερο αποδέκτης των αυξανόμενων απαιτήσεων εκ μέρους των πελατών, αναφορικά με το κόστος και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο, έρχεται στο προσκήνιο η οργανωσιακή γνώση, η οποία θεωρείται από τους ειδικούς της διοίκησης επιχειρήσεων, απαραίτητο συστατικό για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των οργανισμών. Ουσιαστικά η Οργανωσιακή Γνώση εμπεριέχει τη συλλογική γνώση, την τεχνογνωσία και τις ικανότητες ενός οργανισμού. Αναφέρεται δηλαδή στις πληροφορίες, τις εμπειρίες, τις ιδέες και τις δεξιότητες που κατέχουν άτομα και ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό, οι οποίες συμβάλλουν στη συνολική δυναμική του και στο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα (Nonaka, 1994).

Η οργανωσιακή γνώση μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων γνώσης, δηλαδή «το πνευματικό κεφάλαιο» που διαθέτει ένας οργανισμός, συμπεριλαμβανομένων τόσο της ρητής όσο και της άρρητης γνώσης. Περιλαμβάνει τις πληροφορίες, τις δεξιότητες, τις διαδικασίες, τις διαδικασίες, τις βέλτιστες πρακτικές και

τις ιδέες που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να λειτουργεί αποτελεσματικά, να προσαρμόζεται στην αλλαγή, να καινοτομεί και να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς του στόχους. Η οργανωσιακή γνώση δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη μερίδα του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά διαχέεται σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού (Nonaka, 1994).

Η έννοια της οργανωσιακής γνώσης έχει τις ρίζες της σε πολλούς ακαδημαϊκούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης, της οργανωσιακής θεωρίας και της διαχείρισης γνώσης. Σπουδαίοι μελετητές που συνέβαλαν στην ανάπτυξη αυτής της έννοιας είναι οι Peter Drucker, Nonaka & Takeuchi και Michael Polanyi. Αρχικά ο Peter Drucker υπογράμμισε τη σημασία της γνώσης ως βασικού οργανωσιακού πόρου, υποστηρίζοντας ότι η αποτελεσματική διοίκηση απαιτεί την γόνιμη αξιοποίηση της οργανωσιακής γνώσης. Έπειτα οι Nonaka και Takeuchi εισήγαγαν την έννοια της σιωπηρής (άρρητης) και της ρητής γνώσης, δημιουργώντας το μοντέλο SECI (Κοινωνιοποίηση, Εξωτερικοποίηση, Συνδυασμός, Εσωτερίκευση) αποσκοπώντας στο να ερμηνεύσουν τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης στους οργανισμούς. Τέλος η μελέτη του Michael Polanyi για την έννοια της «σιωπηρής γνώσης» έχει επίσης επηρεάσει την κατανόηση της οργανωσιακής γνώσης (Nonaka, 1994).

Ορισμένα από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Γνώσης

✚ **Άρρητη και ρητή γνώση:** Η οργανωσιακή γνώση περιλαμβάνει τόσο τη σιωπηρή γνώση, η οποία είναι προσωπική, υποκειμενική και δύσκολο να διατυπωθεί, όσο και τη ρητή γνώση, η οποία είναι κωδικοποιημένη, τεκμηριωμένη και εύκολα μεταβιβάσιμη. Η σιωπηρή γνώση βρίσκεται στο μυαλό των ατόμων και συχνά αναπτύσσεται μέσω της εμπειρίας, της διαίσθησης και της πρακτικής, ενώ αντίθετα η ρητή γνώση επικοινωνείται και μπορεί να μεταδοθεί μέσω γλώσσας, εγχειριδίων, βάσεων δεδομένων και άλλων απτών μορφών (Nonaka & Takeuchi, 2003).

✚ **Δυναμική και εξελισσόμενη:** Η οργανωσιακή γνώση είναι δυναμική και εξελίσσεται συνεχώς ως απάντηση σε εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές. Διαμορφώνεται από συνεχείς αλληλεπιδράσεις, διαδικασίες μάθησης, βρόχους ανατροφοδότησης και περιβαλλοντικές επιρροές. Οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται ενεργά και να ενημερώνουν τα γνωστικά τους περιουσιακά

στοιχεία για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και προσαρμοστικοί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

✚ **Συναφής & ενσωματωμένη:** Η οργανωτική γνώση είναι βαθιά ενσωματωμένη και βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με το πλαίσιο ενός οργανισμού. Αντανακλώντας τη συλλογική κουλτούρα, τις αξίες, τους κανόνες, τις δομές και τα συστήματα που διαμορφώνουν την ταυτότητα και τις λειτουργίες του οργανισμού. Η βάση γνώσεων ενός οργανισμού επηρεάζεται από τις κοινές εμπειρίες, τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές των εργαζομένων του, καθώς και από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι συνθήκες της αγοράς, η δυναμική του κλάδου και οι ανταγωνιστικές πιέσεις. Αυτή η ενσωμάτωση στο πλαίσιο διασφαλίζει ότι η οργανωτική γνώση προσαρμόζεται για να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες και προκλήσεις του οργανισμού, ενισχύοντας τη συνάφεια και την εφαρμογή της (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

✚ **Στρατηγικό πλεονέκτημα:** Η οργανωσιακή γνώση δεν είναι απλώς ένας πόρος, αλλά ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που οδηγεί την καινοτομία, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων και την οργανωτική απόδοση. Παρέχει στους οργανισμούς ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τη συλλογική τους εμπειρία και γνώσεις. Αξιοποιώντας τα γνωστικά τους στοιχεία, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες στην αγορά, να μετριάσουν τους κινδύνους, να προωθήσουν την καινοτομία και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες πιο αποτελεσματικά. Η στρατηγική διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν τις δυνατότητές τους, να βελτιστοποιήσουν την απόδοση και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Συνεπώς, βάσει των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών που συνθέτουν την οργανωσιακή γνώση, καθίσταται σαφές ότι αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που δύναται να επιφέρει την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των σύγχρονων οργανισμών. Μέσω της άρτιας κατανόησης και της έμπρακτης υιοθέτησης αυτών των χαρακτηριστικών, οι οργανισμοί μπορούν να

αξιοποιήσουν στο μέγιστο το πλήρες δυναμικό των γνωστικών τους περιουσιακών στοιχείων και να μεγιστοποιήσουν τις επιδόσεις σε έναν διαρκώς ασταθές παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (Nonaka & Takeούτσι, 2003).

4.3 Προσεγγίζοντας τον όρο «Επιχειρηματική Γνώση» ως καταλύτη για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας

Η σχέση μεταξύ γνώσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι βαθιά και συνεχώς εξελισσόμενη. Καθώς οι εποχές και οι συνθήκες αλλάζουν, έτσι αλλάζει και η φύση της γνώσης που απαιτείται για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις εστίαζαν κυρίως στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών τους, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Αυτό το είδος γνώσης, που ονομάζεται «επιχειρηματική γνώση πρώτου είδους» ή «ατομιστική επιχειρηματική γνώση», εστίαζε στις εσωτερικές διαδικασίες και τις δεξιότητες των ατόμων (Nonaka & Takeούτσι, 2003).

Ωστόσο, με την αύξηση του ανταγωνισμού και τις ταχείες αλλαγές στον κόσμο των επιχειρήσεων, η προσοχή μετακινήθηκε σε μια πιο εξωστρεφή προσέγγιση. Οι επιχειρήσεις άρχισαν να εστιάζουν περισσότερο στο εξωτερικό περιβάλλον τους, συμπεριλαμβανομένων της αγοράς και των καταναλωτών. Αυτό το είδος γνώσης, που ονομάζεται «επιχειρηματική γνώση δεύτερου είδους» ή «εγωκεντρική επιχειρηματική γνώση», εστιάζει στη χρήση μεθόδων όπως το benchmarking και οι βέλτιστες πρακτικές για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα ανταποκρίνονται στις αλλαγές στην αγορά και τις ανάγκες των καταναλωτών (Nonaka & Takeούτσι, 2003).

Αυτή η μετάβαση από την εσωστρέφεια στην εξωστρέφεια αντανακλά τη σημασία της προσαρμοστικότητας και της διαρκούς εκμάθησης στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που είναι ικανές να αναπτύσσουν και να διατηρούν αυτήν την εξωστρεφή γνώση είναι σε καλύτερη θέση να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Nonaka & Takeούτσι, 2003).

Η επιχειρηματική γνώση αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο συγγραφικό έργο «*Η επιχείρηση της γνώσης: Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*» των Nonaka και Takeuchi, η επιχειρηματική γνώση περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία και δυνατότητες που είναι ουσιώδεις για τη λειτουργία και την επιτυχία μιας επιχείρησης (Nonaka & Takeούτσι, 2003).

Αρχικά, η επιχειρηματική γνώση περιλαμβάνει τις ικανότητες και τις εμπειρίες των στελεχών της εταιρείας. Οι άνθρωποι είναι η πιο πολύτιμη πηγή γνώσης για μια επιχείρηση, καθώς με την εμπειρία και τις δεξιότητές τους συνεισφέρουν στη διαμόρφωση και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής γνώσης. Επιπλέον, η επιχειρηματική γνώση περιλαμβάνει τις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, που επιτρέπουν στην επιχείρηση να προσαρμόζεται και να αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών και προκλήσεων (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Επιπλέον, η επιχειρηματική γνώση περιλαμβάνει τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές και τις πατέντες που διαθέτει μια επιχείρηση. Αυτές οι βέλτιστες πρακτικές αποτελούν τις αποδεδειγμένες μεθόδους και τις διαδικασίες που έχουν αποδειχθεί ότι οδηγούν σε επιτυχία, ενώ οι πατέντες αντιπροσωπεύουν τις καινοτόμες ιδέες και τα προϊόντα που έχουν αναπτυχθεί από την επιχείρηση (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Τέλος, η επιχειρηματική γνώση περιλαμβάνει και τη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της. Αυτή η γνώση είναι ουσιώδης για τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια η επιχειρηματική γνώση αναδεικνύεται ως ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για μια επιχείρηση, το οποίο απαιτεί συστηματική διαχείριση και ανάπτυξη. Η συλλογική επιχειρηματική γνώση, αποτελώντας ένα μοναδικό και διαρκώς εξελισσόμενο πλεονέκτημα, παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στο περιβάλλον και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Η πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι να διασφαλίσουν τη συλλογική αξιοποίηση και ανάπτυξη της επιχειρηματικής γνώσης τους, καθώς αυτό αποτελεί τη βάση για την επιτυχία και τη βιωσιμότητά τους στο μακροπρόθεσμο (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

4.4 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «Διαχείρισης Γνώσης»

Η Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management, KM) είναι μια πολύπλευρη έννοια που προσεγγίζεται διαφορετικά ανάλογα με διάφορες προοπτικές εντός της οργανωσιακής θεωρίας και πρακτικής. Ειδικότερα οι Gambel και Blackwell (2001) την ορίζουν ως τη συστηματική διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό, με στόχο τη δημιουργία αξίας. Τονίζουν τη σημασία της εξαγωγής νέων προτύπων από τη διαχειριζόμενη γνώση, τονίζοντας τη δημιουργική πτυχή αυτής της δραστηριότητας (Chou & He, 2004). Τα αποτελέσματα των διαδικασιών της

Διαχείρισης Γνώσης είναι προσαρμοσμένα για να ανταποκρίνονται στις στρατηγικές και τακτικές απαιτήσεις του οργανισμού, περιλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, διαδικασίες, στρατηγικές και συστήματα που υποστηρίζουν και ενισχύουν τη δημιουργία, την αποθήκευση, την ανάλυση, την ανταλλαγή και την επαναχρησιμοποίηση της γνώσης (Morey, Maybury, & Thuraisingham, 2002).

Ο Wiig (1993) συμβάλλει στην κατανόηση της ΔΓ χαρακτηρίζοντάς την ως συστηματική, σαφή και σκόπιμη οικοδόμηση, ανανέωση και εφαρμογή της γνώσης για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και των αποδόσεων από τα γνωστικά του στοιχεία. Τονίζει τον ρόλο της φαντασίας και της ανεξάρτητης σκέψης σε αυτή τη διαδικασία, σημειώνοντας ότι νέες ιδέες αναδύονται συχνά από το χάσμα μεταξύ αυτού που είναι δοκιμαστικό και δυνατό και αυτού που είναι πιθανό και προφανές. Ενθαρρύνοντας τη φαντασία, το ΚΜ δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να οραματιστούν καινοτόμες λύσεις και προσεγγίσεις που οδηγούν στην επιτυχία του οργανισμού (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Επιπλέον, ο Leonard-Barton (1995) υπογραμμίζει την ουσιαστική φύση της ΔΓ για τις επιχειρήσεις, υποστηρίζοντας ότι η δημιουργία γνώσης είναι μια βασική ικανότητα απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιβίωση. Οι Quinn et al. (1996) ενισχύουν αυτή την προοπτική τονίζοντας τη σημασία της καθιέρωσης αποτελεσματικών διαδικασιών ΔΓ για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Τονίζουν ότι η ΔΓ δεν αφορά απλώς τη διαχείριση της γνώσης αλλά τη δημιουργία αξίας και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Όπως σημειώνει ο Dyer (2000), οι οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη στρατηγική σημασία της ΔΓ, θεωρώντας την ως βασική απαίτηση για μελλοντική επιτυχία (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Στην ουσία, η Διαχείριση Γνώσης χρησιμεύει ως μια διαδικασία για τη μόχλευση της γνώσης για την επίτευξη καινοτομίας σε διαδικασίες, προϊόντα/υπηρεσίες, αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και οργανωτική προσαρμογή στην αγορά. Ενώ οι συγκεκριμένες εκδηλώσεις της ΔΓ μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των οργανισμών, ο πρωταρχικός της στόχος παραμένει συνεπής: να εντείνει τις υπάρχουσες ρυθμίσεις και να ενισχύσει τη δημιουργικότητα για την προώθηση της επιχειρηματικής αξίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να πλοηγούνται σε δυναμικά και πολύπλοκα περιβάλλοντα, ο ρόλος της ΔΓ στη διαμόρφωση οργανωτικών στρατηγικών και αποτελεσμάτων πρόκειται να γίνει

ακόμη πιο σημαντικός τα επόμενα χρόνια (Morey, Maybury, & Thuraisingham, 2002).

4.4.1 Μιλώντας για τα πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Γνώσης στους οργανισμούς

Η Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management - KM) αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς που επιθυμούν να εκμεταλλευτούν τη γνώση που κατέχουν για να επιτύχουν τους στόχους τους. Η εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης μπορεί να έχει πολλά οφέλη, τα οποία επισημαίνονται σε διάφορους τομείς (Barker, 2015).

- 1. Γρηγορότερες και Καλύτερες Αποφάσεις**
- 2. Μεγαλύτερη Αυτονομία και**
- 3. Γρήγορη και Άμεση Εκμάθηση**
- 4. Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας**
- 5. Ουσιώδης Μετασχηματισμός των Οργανισμών**
- 6. Γόνιμη Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό**

4.4.2 Ο κομβικός ρόλος της Διαχείριση Γνώσης στο επιχειρείν

Όπως κατέστη σαφές από τις προηγούμενες υποενότητες η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) διαδραματίζει έναν κομβικό ρόλο ως προς την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών σχεδιασμών στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Σε ένα περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι τεχνολογικές εξελίξεις κατακλυσμαϊκές, η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση και εποικοδομητική αξιοποίηση της γνώσης είναι επιτακτική. Στη συγκεκριμένη υποενότητα μελετάται ο καταλυτικός ρόλος της ΔΓ αναφορικά με την επίτευξη στρατηγικών στόχων ενός επιχειρηματικού οργανισμού καθώς και η αναγκαιότητα υιοθέτησής της στο γενικότερο πλαίσιο του στρατηγικού του σχεδιασμού (Barker, 2015).

Άλλωστε η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης συμβαδίζει πάντοτε με την ικανότητά της να διαχειρίζεται ορθά τη γνώση που κατέχει και να την εφαρμόζει στον στρατηγικό σχεδιασμό, μέσω διάφορων πρακτικών που θα την οδηγήσουν στην κατάκτηση της κορυφής. Σαφέστατα η αντίληψη του τι είναι σημαντικό για μια επιχείρηση, όπως επίσης και τα μέσα της αποτελεσματικής αξιοποίησης της διαθέσιμης γνώσης, αποτελούν τις ρίζες του στρατηγικού της σχεδιασμού (Barker, 2015).

Παραδείγματος χάρι η έλλειψη υλικών πόρων, η έλλειψη χρόνου, και η έλλειψη δέσμευσης από πλευράς της διοίκησης, αναμφισβήτητα αναδεικνύονται ως κύρια εμπόδια για την ανοδική πορεία ενός οργανισμού. Ωστόσο, η ύπαρξη άρτια δομημένης

στρατηγικής ΔΓ μπορεί να αντιμετωπίσει τις παραπάνω προκλήσεις και να οδηγήσει στην επιτυχή υλοποίηση στρατηγικών (Barker, 2015).

Σημαντικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά το στάδιο ανάπτυξης μιας στρατηγικής ΔΓ περιλαμβάνουν, τη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη κινήτρων των εργαζομένων, την μεταβίβαση γνώσεων, όλα αυτά υπό την αιγίδα της ανώτατης διοίκησης. Επιπλέον, η Διαχείριση Γνώσης εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η γνώση μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ οι στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης αφορούν στην υλοποίηση προγραμμάτων και την πρακτική εφαρμογή της γνώσης εντός όλου του κύκλου εργασιών ενός οργανισμού (Morey, Maybury, & Thuraisingham, 2002).

Συνολικά, η στρατηγική ΔΓ αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την ανταγωνιστική προσαρμογή των οργανισμών στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Η ενσωμάτωση της ΔΓ στη γενική στρατηγική διαδικασία ενισχύει τη βιωσιμότητα και την εξέλιξη των οργανισμών, επιτρέποντάς τους να ανταποκριθούν επιτυχώς στις επιταγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

4.5 Υπό ποιες προϋποθέσεις ευνοείται η αποτελεσματική αξιοποίηση της Διαχείρισης Γνώσης εντός των οργανισμών ;

Όπως εξετάσαμε και παραπάνω, πράγματι η αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων Διαχείρισης Γνώσης σε επιχειρήσεις και οργανισμούς προϋποθέτει την ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων που λειτουργούν ευνοϊκά ως προς την επίτευξή τους (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

1. **Υποστήριξη από την Ηγεσία:** Η ηγεσία πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας, προωθώντας την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εργαζομένων.
2. **Ευθυγράμμιση με την Επιχειρησιακή Στρατηγική:** Η διαχείριση της γνώσης πρέπει να συνδέεται άρρηκτα με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.
3. **Ανάπτυξη Διαδικασιών Διαχείρισης:** Η οργάνωση πρέπει να δημιουργήσει διαδικασίες και πλαίσια για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης.
4. **Καθορισμός Οργανωτικών Ρόλων και Επιχειρηματική Κουλτούρα:** Η εταιρική κουλτούρα πρέπει να ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και την

καινοτομία.

5. **Σύστημα Μέτρησης Επίδοσης:** Η αξιολόγηση της επίδοσης είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων διαχείρισης της γνώσης.
6. **Χρήση Κατάλληλης Τεχνολογίας:** Η επιλογή και η χρήση κατάλληλων τεχνολογιών είναι ουσιώδης για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης.

4.6 «Η επιχείρηση της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση» (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003)

Σε μια οικονομία, όπου η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, η μοναδική σταθερή πηγή ασυναγώνιστου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση. Όταν οι αγορές αλλάζουν, οι τεχνολογίες πολλαπλασιάζονται, οι ανταγωνιστές πολλαπλασιάζονται, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες χρειάζονται συνεχή επικαιροποίηση. Συνεπώς επιτυχημένες εταιρείες είναι εκείνες που παράγουν με συνέπεια νέα γνώση, τη διαχέουν σε όλο τον οργανισμό και την ενσωματώνουν γρήγορα σε νέες τεχνολογίες και προϊόντα. Αυτές οι δραστηριότητες ορίζουν μια εταιρεία ως **«μια εταιρεία δημιουργίας γνώσης»**, της οποίας η μοναδική δραστηριότητα είναι η συνεχής καινοτομία (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Και όμως, παρά την όλη συζήτηση περί **«πνευματικού κεφαλαίου»**, λίγα επιτελικά στελέχη είναι σε θέση ν' αντιληφθούν την αληθινή φύση της εταιρείας που δημιουργεί γνώση, πόσο μάλλον πώς αυτή διαχειρίζεται. Αυτό συμβαίνει κατά κόρον διότι συχνά υπάρχει ασάφεια του τι είναι γνώση και τι πρέπει να κάνουν οι εταιρείες για να την αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Βαθιά ριζωμένη στις παραδόσεις του δυτικού μάνατζμεντ, από τον Φρέντερικ Τέιλορ έως τον Χέρμπερτ Σάιμον, είναι η θεώρηση του οργανισμού ως **«μηχανή επεξεργασίας πληροφοριών»**. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η μόνη χρήσιμη γνώση είναι τυπική και συστηματική και απεικονίζεται μέσω αριθμητικών δεδομένων, τυποποιημένων διαδικασιών, καθολικών αρχών (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Αλλά στον αντίποδα υπάρχει ένας άλλος τρόπος ν' αντιληφθούμε τη γνώση και τον ρόλο της στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Βρίσκεται πιο συχνά σε πολύ επιτυχημένες ιαπωνικές εταιρείες, όπως Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp και Kao. Αυτές οι εταιρείες έχουν γίνει διάσημες για την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται γρήγορα στις ανάγκες των πελατών τους, να δημιουργούν νέες αγορές, να αναπτύσσουν καινοτόμα προϊόντα και να κυριαρχούν στις νέες τεχνολογίες. Το

μυστικό της επιτυχίας τους είναι η μοναδική τους προσέγγιση στη διαχείριση της δημιουργίας νέας γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 2003).

Για τους δυτικούς μάνατζερ, η ιαπωνική προσέγγιση φαίνεται συχνά περίεργη ή ακόμα και ακατανόητη. Ας ρίξουμε μια ματιά στα παρακάτω παραδείγματα.

Πώς το απλό σλόγκαν **“Theory of Automobile Evolution”** αποτέλεσε μια αποτελεσματική σχεδιαστική ιδέα για ένα νέο αυτοκίνητο; Κι όμως, αυτή η φράση οδήγησε στη δημιουργία του Honda City, του καινοτόμου αυτοκινήτου πόλης της Honda (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

«Γιατί μια κονσέρβα μύρας είναι μια χρήσιμη αναλογία για ένα προσωπικό φωτοαντιγραφικό μηχάνημα;». Αυτή ακριβώς η αναλογία προκάλεσε μια θεμελιώδη ανακάλυψη στο σχεδιασμό του επαναστατικού μικροαντιγραφικού μηχανήματος της Canon, ενός προϊόντος που δημιούργησε την αγορά των προσωπικών φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων και οδήγησε την επιτυχημένη μετάβαση της Canon από την στάσιμη επιχείρηση της κάμερας στον πιο προσοδοφόρο τομέα του αυτοματισμού γραφείου (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

Ποια πιθανή συγκεκριμένη αίσθηση κατεύθυνσης μπορεί να προσφέρει στους μηχανικούς ανάπτυξης προϊόντων μια κατασκευασμένη λέξη, όπως η «οπτοηλεκτρονική»; Σύμφωνα με αυτήν τη ρουμπρίκα, ωστόσο, η Sharp έχει αναπτύξει τη φήμη της δημιουργίας «πρώτων προϊόντων» που καθορίζουν τις νέες τεχνολογίες και αγορές, καθιστώντας την Sharp σημαντικό παίκτη σε επιχειρήσεις που κυμαίνονται από έγχρωμες τηλεοράσεις έως οθόνες υγρών κρυστάλλων μέχρι και ειδικά προσαρμοσμένα ολοκληρωμένα κυκλώματα (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

Σε καθεμία από αυτές τις περιπτώσεις, τα ευφάνταστα αυτά συνθήματα που για έναν δυτικό μάνατζερ ακούγονται τυχόν ανόητα - κατάλληλα για μια διαφημιστική καμπάνια ίσως αλλά σίγουρα όχι για τη λειτουργία μιας εταιρείας - είναι στην πραγματικότητα εξαιρετικά αποτελεσματικά εργαλεία για τη δημιουργία νέας γνώσης. Τα στελέχη αυτών των ιαπωνικών εταιρειών διαχειρίζονται την καινοτομία προς όφελος της εταιρείας, των εργαζομένων αλλά και των πελατών της (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation., 1994).

Το κεντρικό στοιχείο της ιαπωνικής προσέγγισης είναι η αναγνώριση ότι η δημιουργία νέας γνώσης δεν είναι απλώς θέμα «επεξεργασίας» αντικειμενικών πληροφοριών. Αντίθετα, εξαρτάται από την αξιοποίηση των σιωπηρών και συχνά εξαιρετικά υποκειμενικών γνώσεων, διαισθήσεων και προαισθήσεων μεμονωμένων εργαζομένων και τη διάθεση αυτών των γνώσεων για δοκιμή και χρήση από την εταιρεία στο σύνολό

της. Το κλειδί σε αυτή τη διαδικασία είναι η προσωπική δέσμευση, η αίσθηση ταυτότητας των εργαζομένων με την επιχείρηση και την αποστολή της (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

Η κινητοποίηση αυτής της δέσμευσης και η ενσωμάτωση της σιωπηρής γνώσης σε πραγματικές τεχνολογίες και προϊόντα απαιτούν διαχειριστές που νιώθουν εξίσου άνετα με τις εικόνες και τα σύμβολα - συνθήματα όπως η Θεωρία της Εξέλιξης του Αυτοκινήτου, αναλογίες όπως αυτή μεταξύ ενός προσωπικού φωτοαντιγραφικού και ενός κουτιού μπίρας, μεταφορές όπως η οπτοηλεκτρονική. είναι με σκληρούς αριθμούς που μετρούν το μερίδιο αγοράς, την παραγωγικότητα ή την απόδοση επένδυσης (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Η πιο ολιστική προσέγγιση της γνώσης σε πολλές ιαπωνικές εταιρείες βασίζεται επίσης σε μια άλλη θεμελιώδη εικόνα. Μια εταιρεία δεν είναι μια μηχανή αλλά ένας ζωντανός οργανισμός. Όπως ένα άτομο, μπορεί να έχει μια συλλογική αίσθηση ταυτότητας και θεμελιώδη σκοπό. Αυτό είναι το οργανωτικό ισοδύναμο της αυτογνωσίας, μια κοινή κατανόηση του τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία, πού πηγαίνει, σε τι κόσμο θέλει να ζήσει και, το πιο σημαντικό, πώς να γίνει αυτός ο κόσμος πραγματικότητα (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Από αυτή την άποψη, η εταιρεία που δημιουργεί γνώση ασχολείται τόσο με τα ιδανικά όσο και με τις ιδέες. Και αυτό το γεγονός τροφοδοτεί την καινοτομία. Η ουσία της καινοτομίας είναι η αναδημιουργία του κόσμου σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο όραμα ή ιδανικό. Το να δημιουργείς νέα γνώση σημαίνει κυριολεκτικά να ξαναδημιουργείς την εταιρεία και όλους σε αυτήν σε μια αδιάκοπη διαδικασία προσωπικής και οργανωτικής αυτοανανέωσης (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Οι λόγοι για τους οποίους οι ιαπωνικές εταιρείες φαίνονται ιδιαίτερα καλές σε αυτό το είδος συνεχούς καινοτομίας και αυτοανανέωσης είναι περίπλοκοι. Αλλά το βασικό μάθημα για τους διευθυντές είναι πολύ απλό: Όπως οι κατασκευαστές σε όλο τον κόσμο έχουν μάθει από τις ιαπωνικές τεχνικές κατασκευής, κάθε εταιρεία που θέλει να ανταγωνιστεί στη γνώση πρέπει επίσης να μάθει από τις ιαπωνικές τεχνικές δημιουργίας γνώσης. Οι εμπειρίες των ιαπωνικών εταιρειών που συζητούνται παρακάτω υποδεικνύουν έναν νέο τρόπο σκέψης σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών, τον οργανωτικό σχεδιασμό και τις επιχειρηματικές πρακτικές στην εταιρεία που δημιουργεί γνώση. Είναι μια προσέγγιση που βάζει τη δημιουργία γνώσης ακριβώς εκεί που ανήκει: στο επίκεντρο της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Η Σπείρα της Γνώσης

Η νέα γνώση ξεκινά πάντα από το άτομο. Ένας λαμπρός ερευνητής έχει μια διορατικότητα που οδηγεί σε μια νέα πατέντα. Η διαισθητική αίσθηση των τάσεων της αγοράς ενός μεσαίου διευθυντή γίνεται ο καταλύτης για μια σημαντική ιδέα νέου προϊόντος. Ένας εργαζόμενος στο κατάστημα βασίζεται στην πολυετή εμπειρία για να καταλήξει σε μια νέα καινοτομία διαδικασίας. Σε κάθε περίπτωση, η προσωπική γνώση ενός ατόμου μετατρέπεται σε οργανωτική γνώση πολύτιμη για την εταιρεία στο σύνολό της (Barker, 2015).

Η διάθεση της προσωπικής γνώσης σε άλλους είναι η κεντρική δραστηριότητα της εταιρείας που δημιουργεί γνώση. Πραγματοποιείται συνεχώς και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Και όπως υποδηλώνει το ακόλουθο παράδειγμα, μερικές φορές μπορεί να πάρει απροσδόκητες μορφές. Το 1985, οι προγραμματιστές προϊόντων στην Matsushita Electric Company με έδρα την Οσάκα εργάζονταν σκληρά σε μια νέα οικιακή μηχανή παρασκευής ψωμιού. Αλλά δυσκολεύονταν να κάνουν τη μηχανή να ζυμώνει σωστά τη ζύμη. Παρά τις προσπάθειές τους, η κρούστα του ψωμιού ήταν υπερβολικά ψημένη ενώ το εσωτερικό δεν είχε γίνει σχεδόν καθόλου. Οι εργαζόμενοι ανέλυσαν εξαντλητικά το πρόβλημα. Αλλά δεν μπόρεσαν να λάβουν ουσιαστικά δεδομένα (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Τότε ο προγραμματιστής λογισμικού Ikuko Tanaka πρότεινε μια δημιουργική λύση. Το Osaka International Hotel είχε τη φήμη ότι φτιάχνει το καλύτερο ψωμί στην Οσάκα. Γιατί να μην το χρησιμοποιήσετε ως μοντέλο; Ο Tanaka εκπαιδεύτηκε με τον επικεφαλής αρτοποιό του ξενοδοχείου για να μελετήσει την τεχνική του ζυμώματος. Παρατήρησε ότι ο φούρναρης είχε έναν χαρακτηριστικό τρόπο να τεντώνει τη ζύμη. Μετά από ένα χρόνο δοκιμών και σφαλμάτων, σε στενή συνεργασία με τους μηχανικούς του έργου, η Tanaka κατέληξε στις προδιαγραφές του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένης της προσθήκης ειδικών παιδάκια στο εσωτερικό της μηχανής, που αναπαρήγαγαν με επιτυχία την τεχνική τεντώματος του αρτοποιού και την ποιότητα του ψωμιού που είχε μάθει να φτιάχνει στο ξενοδοχείο. Το αποτέλεσμα: Η μοναδική μέθοδος «στριφτής ζύμης» της Matsushita και ένα προϊόν που τον πρώτο χρόνο του, σημείωσε ρεκόρ στις πωλήσεις μιας νέας συσκευής κουζίνας (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

Η καινοτομία του Ikuko Tanaka απεικονίζει μια κίνηση μεταξύ δύο πολύ διαφορετικών τύπων γνώσης. Το τελικό σημείο αυτής της κίνησης είναι η «σαφής» γνώση: οι προδιαγραφές του προϊόντος για τη μηχανή παρασκευής ψωμιού. Η ρητή γνώση είναι τυπική και συστηματική. Για το λόγο αυτό, μπορεί εύκολα να κοινοποιηθεί και να

κοινοποιηθεί, σε προδιαγραφές προϊόντος ή σε επιστημονικό τύπο ή σε πρόγραμμα υπολογιστή (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

Το σημείο εκκίνησης της καινοτομίας του Tanaka είναι ένα άλλο είδος γνώσης που δεν εκφράζεται τόσο εύκολα: η «σιωπηρή» ή αλλιώς άρρητη γνώση, όπως αυτή που κατείχε ο επικεφαλής αρτοποιός στο Osaka International Hotel. Η άρρητη γνώση είναι εξαιρετικά προσωπική. Είναι δύσκολο να επιστημοποιηθεί και, επομένως, δύσκολο να επικοινωνηθεί στους άλλους. Ή, σύμφωνα με τα λόγια του φιλοσόφου Michael Polanyi, **«Μπορούμε να γνωρίζουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να πούμε»**. Η σιωπηρή γνώση είναι επίσης βαθιά ριζωμένη στη δράση και στη δέσμευση ενός ατόμου σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο - μια τέχνη ή ένα επάγγελμα, μια συγκεκριμένη αγορά τεχνολογίας ή προϊόντος ή τις δραστηριότητες μιας ομάδας εργασίας ή μιας ομάδας (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

Η σιωπηρή γνώση αποτελείται εν μέρει από τεχνικές δεξιότητες - το είδος των ανεπίσημων, δύσκολο να προσδιοριστούν δεξιότητες που αποτυπώνονται στον όρο «τεχνογνωσία». Ένας τεχνίτης μετά από χρόνια εμπειρίας αναπτύσσει μια πληθώρα τεχνογνωσίας «στα χέρια του». Αλλά συχνά αδυνατεί να διατυπώσει τις επιστημονικές ή τεχνικές αρχές πίσω από αυτά που γνωρίζει (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

Ταυτόχρονα, η άρρητη γνώση έχει μια σημαντική γνωστική διάσταση. Αποτελείται από νοητικά μοντέλα, πεποιθήσεις και προοπτικές τόσο ριζωμένες που τις θεωρούμε δεδομένες και επομένως δεν μπορούμε εύκολα να τις διατυπώσουμε. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, αυτά τα άρρητα μοντέλα διαμορφώνουν βαθιά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

Η διάκριση μεταξύ σιωπηρής και ρητής γνώσης προτείνει τέσσερα βασικά πρότυπα για τη δημιουργία γνώσης σε κάθε οργανισμό.

1. Από σιωπηρή σε σιωπηρή

Μερικές φορές, ένα άτομο μοιράζεται τη σιωπηρή γνώση απευθείας με ένα άλλο. Για παράδειγμα, όταν ο Ikuko Tanaka μαθήτευε στον επικεφαλής αρτοποιό στο Osaka International Hotel, μάθαινε τις σιωπηρές δεξιότητές του μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της εξάσκησης. Με αυτόν τον τρόπο έγινε μέρος της δικής της σιωπηρής βάσης γνώσεων. Με άλλα λόγια πραγματοποιείται ένα είδος κοινωνικοποίησης της

γνώσης. Αλλά από μόνη της, η κοινωνικοποίηση είναι μια μάλλον περιορισμένη μορφή δημιουργίας γνώσης. Είναι αλήθεια ότι ο μαθητευόμενος μαθαίνει τις δεξιότητες του ατόμου που τον εκπαιδεύει. Αλλά ούτε ο μαθητευόμενος ούτε ο εκπαιδευτής αποκτούν συστηματική εικόνα για τις γνώσεις τους. Επειδή οι γνώσεις τους δεν γίνονται ποτέ σαφείς, δεν μπορούν εύκολα να αξιοποιηθούν από τον οργανισμό ως σύνολο (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

2. Από άρρητη σε άρρητη

Ένα άτομο μπορεί επίσης να συνδυάσει διακριτά κομμάτια ρητής γνώσης σε ένα νέο σύνολο. Για παράδειγμα, όταν ένας ελεγκτής μιας εταιρείας συλλέγει πληροφορίες από ολόκληρο τον οργανισμό και τις συνθέτει σε μια οικονομική έκθεση, αυτή η αναφορά είναι νέα γνώση με την έννοια ότι συνθέτει πληροφορίες από πολλές διαφορετικές πηγές. Αλλά αυτός ο συνδυασμός δεν επεκτείνει πραγματικά την υπάρχουσα βάση γνώσεων της εταιρείας. Αλλά όταν η σιωπηρή και η ρητή γνώση αλληλεπιδρούν, όπως στο παράδειγμα της Matsushita, συμβαίνει κάτι ισχυρό. Είναι ακριβώς αυτή η ανταλλαγή μεταξύ σιωπηρής και ρητής γνώσης που οι ιαπωνικές εταιρείες είναι ιδιαίτερα καλές στην ανάπτυξη (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

3. Από άρρητη σε ρητή

Όταν η Ikuko Tanaka είναι σε θέση να διατυπώσει τα θεμέλια της σιωπηρής γνώσης της για την παρασκευή ψωμιού, τη μετατρέπει σε ρητή γνώση, επιτρέποντάς τη να τη μοιραστεί με την ομάδα ανάπτυξης του έργου της. Ένα άλλο παράδειγμα μπορεί να είναι ο ελεγκτής ο οποίος, αντί να καταρτίζει απλώς ένα συμβατικό οικονομικό σχέδιο για την εταιρεία του, αναπτύσσει μια καινοτόμο νέα προσέγγιση στον δημοσιονομικό έλεγχο με βάση τη δική του σιωπηρή γνώση που αναπτύχθηκε επί χρόνια στην εργασία (Νονάκα & Τακεούτσι, 2003).

4. Από ρητή σε άρρητη

Επιπλέον, καθώς η νέα ρητή γνώση μοιράζεται σε έναν οργανισμό, άλλοι υπάλληλοι αρχίζουν να την εσωτερικεύουν – δηλαδή, τη χρησιμοποιούν για να διευρύνουν, να επεκτείνουν και να αναπλαισιώνουν τη δική τους σιωπηρή γνώση. Η πρόταση του ελεγκτή προκαλεί αναθεώρηση του συστήματος οικονομικού ελέγχου της εταιρείας. Άλλοι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την καινοτομία και τελικά τη θεωρούν δεδομένη

ως μέρος του υπόβαθρου των εργαλείων και των πόρων που απαιτούνται για να κάνουν τη δουλειά τους (Nonaka & Takeuchi, 2003).

Στην εταιρεία που δημιουργεί γνώση, και τα τέσσερα αυτά μοτίβα υπάρχουν σε δυναμική αλληλεπίδραση, ένα είδος σπείρας γνώσης. Ας θυμηθούμε πάλι τον Ikuko Tanaka της Matsushita (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007)

1. Αρχικά, μαθαίνει τα σιωπηρά μυστικά του αρτοποιού της Osaka International Hotel (κοινωνικοποίηση).
2. Στη συνέχεια, μεταφράζει αυτά τα μυστικά σε ρητή γνώση που μπορεί να επικοινωνήσει στα μέλη της ομάδας της και σε άλλους στο Matsushita (άρθρωση).
3. Στη συνέχεια, η ομάδα τυποποιεί αυτή τη γνώση, εντάσσοντάς την σε ένα εγχειρίδιο ή βιβλίο εργασίας και ενσωματώνοντάς την σε ένα προϊόν (συνδυασμός).
4. Τέλος, μέσα από την εμπειρία της δημιουργίας ενός νέου προϊόντος, ο Tanaka και τα μέλη της ομάδας της εμπλουτίζουν τη δική τους βάση σιωπηρής γνώσης (εσωτερίκευση). Συγκεκριμένα, καταλαβαίνουν με εξαιρετικά διαισθητικό τρόπο ότι προϊόντα όπως η οικιακή μηχανή παρασκευής ψωμιού μπορούν να προσφέρουν γνήσια ποιότητα. Δηλαδή, το μηχάνημα πρέπει να φτιάχνει ψωμί τόσο καλό όσο αυτό ενός επαγγελματία αρτοποιού.

Έτσι λοιπόν ξεκινά η σπείρα της γνώσης από την αρχή, αλλά αυτή τη φορά σε υψηλότερο επίπεδο. Η νέα σιωπηρή εικόνα σχετικά με τη γνήσια ποιότητα που αναπτύχθηκε στο σχεδιασμό της οικιακής μηχανής παρασκευής ψωμιού μεταφέρεται ανεπίσημα σε άλλους υπαλλήλους της Matsushita. Το χρησιμοποιούν για να διαμορφώσουν ισοδύναμα πρότυπα ποιότητας για άλλα νέα προϊόντα Matsushita, όπως συσκευές κουζίνας, οπτικοακουστικός εξοπλισμός ή λευκά είδη. Με αυτόν τον τρόπο, η βάση γνώσεων του οργανισμού διευρύνεται ολοένα και περισσότερο (Nonaka, The

Knowledge-Creating Company, 2007).

Η άρθρωση (μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή γνώση) και η εσωτερίκευση (χρησιμοποιώντας αυτή τη ρητή γνώση για την επέκταση της δικής του σιωπηρής βάσης γνώσης) είναι τα κρίσιμα βήματα σε αυτή τη σπείρα γνώσης. Ο λόγος είναι ότι και τα δύο απαιτούν την ενεργό συμμετοχή του εαυτού, δηλαδή την προσωπική δέσμευση. Η απόφαση της Ikuko Tanaka να μαθητεύσει σε έναν αρχάριο αρτοποιό είναι ένα παράδειγμα αυτής της δέσμευσης. Ομοίως, όταν ο ελεγκτής αρθρώνει τη σιωπηρή του γνώση και την ενσωματώνει σε μια νέα καινοτομία, η προσωπική του ταυτότητα εμπλέκεται άμεσα με τρόπο που δεν συμβαίνει όταν απλώς τσακίζει τους αριθμούς ενός συμβατικού οικονομικού σχεδίου (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

Πράγματι, επειδή η σιωπηρή γνώση περιλαμβάνει νοητικά μοντέλα και πεποιθήσεις εκτός από την τεχνογνωσία, η μετάβαση από το σιωπηρό στο ρητό είναι πραγματικά μια διαδικασία άρθρωσης του οράματός του για τον κόσμο - τι είναι και τι πρέπει να είναι. Όταν οι εργαζόμενοι εφευρίσκουν νέα γνώση, επανεφευρίσκουν επίσης τον εαυτό τους, την εταιρεία, ακόμη και τον κόσμο. Τέλος εφόσον οι διευθυντές το καταλαβαίνουν αυτό, συνειδητοποιούν ότι τα κατάλληλα εργαλεία για τη διαχείριση της εταιρείας που δημιουργεί γνώση φαίνονται πολύ διαφορετικά από εκείνα που υπάρχουν στις περισσότερες δυτικές εταιρείες (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007).

4.7 Οργανωσιακή Μάθηση & Διαχείριση Γνώσης : Ποια η μεταξύ τους σύνδεση ;

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια για τους πάσης φύσεως οργανισμούς μάθησης, καθώς συνδέεται άρρηκτα με την ανάπτυξη υποστηρικτικών περιβαλλόντων μάθησης, συγκεκριμένες διαδικασίες μάθησης και αποτελεσματικές στρατηγικές ηγεσίας (Schneiderman, 2006).

Αρχικά αξίζει ν' αναφερθεί ότι η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση γνώσης είναι δύο συμπληρωματικές έννοιες που διαδραματίζουν κρίσιμους ρόλους στην ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Θα προσεγγιστεί λοιπόν παρακάτω η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή μάθηση και στη διαχείριση γνώσης, υπογραμμίζοντας τόσο τη σημασία όσο και τις επιπτώσεις τους στα σύγχρονα εταιρικά περιβάλλοντα (Schneiderman, 2006).

Οργανωσιακή Μάθηση

Η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί

αποκτούν, δημιουργούν, μοιράζονται και χρησιμοποιούν τη γνώση για να βελτιώσουν την απόδοση και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Περιλαμβάνει όχι μόνο την απόκτηση ρητής γνώσης μέσω επίσημων προγραμμάτων κατάρτισης αλλά και την ανάπτυξη σιωπηρής γνώσης μέσω βιωματικής μάθησης, προβληματισμού και πειραματισμού (Stata, 1989).

Διαχείριση γνώσης

Η διαχείριση γνώσης, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τις στρατηγικές, τις διαδικασίες και τα συστήματα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να προσδιορίσουν, να συλλάβουν, να οργανώσουν, να αποθηκεύσουν και να διαδώσουν αποτελεσματικά τα περιουσιακά στοιχεία της γνώσης. Περιλαμβάνει τη δημιουργία αποθετηρίων, βάσεων δεδομένων και πλατφορμών ανταλλαγής γνώσεων για τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε σχετικές πληροφορίες και τεχνογνωσία σε ολόκληρο τον οργανισμό (Stata, 1989).

Πως αλληλεπιδρά η Οργανωσιακή Μάθηση με τη Διαχείριση Γνώση ;

Η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση γνώσης είναι στενά αλληλένδετες, με κάθε έννοια να συμπληρώνει και να ενισχύει την άλλη. Η οργανωσιακή μάθηση παρέχει τη βάση για τη δημιουργία και την απόκτηση γνώσης, καθώς άτομα και ομάδες συμμετέχουν σε μαθησιακές δραστηριότητες για να αναπτύξουν νέες ιδέες, δεξιότητες και ικανότητες. Η διαχείριση γνώσης, με τη σειρά της, υποστηρίζει την οργανωσιακή μάθηση παρέχοντας την υποδομή και τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη σύλληψη, κωδικοποίηση και διάδοση πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων γνώσης. Μέσω πρωτοβουλιών διαχείρισης γνώσης όπως κοινότητες πρακτικής, καταλόγους ειδικών και αποθετήρια διδαγμάτων, οι οργανισμοί μπορούν να διευκολύνουν την ανταλλαγή και τη μεταφορά σιωπηρής και ρητής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων, επιτρέποντας τη συλλογική μάθηση και καινοτομία (Schneiderman, 2006).

Επιπλέον, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση γνώσης είναι βασικά συστατικά μιας στρατηγικής βασισμένη στη γνώση, όπου οι οργανισμοί αξιοποιούν το πνευματικό τους κεφάλαιο για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προάγοντας μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και ανταλλαγής γνώσεων, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητά τους απέναντι στις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και τις διαταραχές της αγοράς (Senge, 2006). Επιπλέον, η ενσωμάτωση της οργανωσιακής μάθησης και της διαχείρισης γνώσης επιτρέπει στους οργανισμούς να κεφαλαιοποιήσουν τα υπάρχοντα γνωστικά τους πλεονεκτήματα ενώ

παράλληλα διευκολύνει τη δημιουργία νέας γνώσης μέσω πειραματισμού, συνεργασίας και διαδικασιών δημιουργίας γνώσης (Senge, 2006).

Συμπερασματικά, η οργανωτική μάθηση και η διαχείριση γνώσης χρησιμεύουν ως βασικοί πυλώνες για την επιτυχία των σύγχρονων εταιρικών περιβαλλόντων. Με τη συνεργική μόχλευση των διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης και την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης γνώσης, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να καινοτομούν, να προσαρμόζονται και να ακμάζουν στο σημερινό περίπλοκο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο. Η αλληλεπίδραση μεταξύ οργανωτικής μάθησης και διαχείρισης γνώσης υπογραμμίζει την κρίσιμη σημασία της ευθυγράμμισης των πρωτοβουλιών μάθησης με τις στρατηγικές διαχείρισης γνώσης. Αυτή η ευθυγράμμιση όχι μόνο διευκολύνει την αποτελεσματική σύλληψη, τη διάδοση και τη χρήση της οργανωτικής γνώσης, αλλά και μεγιστοποιεί την αξία της, ενισχύοντας έτσι τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία (Senge, 2006).

Ουσιαστικά, οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα τόσο στην οργανωτική μάθηση όσο και στη διαχείριση γνώσης καλλιεργούν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, ευκινησίας και ανθεκτικότητας. Αξιοποιούν τη συλλογική νοημοσύνη του εργατικού τους δυναμικού, αξιοποιούν τα υπάρχοντα γνωστικά πλεονεκτήματα και προωθούν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και την καινοτομία. Υιοθετώντας αυτήν την ολιστική προσέγγιση, οι οργανισμοί μπορούν να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες, να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες και να παραμείνουν προσαρμόσιμοι σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Senge, 2006).



Ανακτήθηκε από : <https://www.istockphoto.com/search/search-by-asset>

Κεφάλαιο 5^ο : «Μιλώντας για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε Επιχειρήσεις & Οργανισμούς»

«οὐκ ἐν τῷ πολλῷ τὸ εὖ, ἀλλ' ἐν τῷ εὖ τὸ πολὺ»

(<https://rb.gy/vpsfs4>)

*“Quality management is needed because nothing is simple anymore, if indeed it ever
was.” Phil Crosby*
(Phil Crosby)

5.1 Εισαγωγικές αναφορές για το πώς ερμηνεύεται η ποιότητα

Η ποιότητα μπορεί να ερμηνευθεί διαφορετικά ανάλογα με το πλαίσιο και την προοπτική κάθε ατόμου ή ομάδας που την μελετά. Μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένες προσεγγίσεις που έχουν προταθεί για να κατανοήσουμε και να μετρήσουμε την ποιότητα, όπως η προσέγγιση του πελάτη, η προσέγγιση με βάση τις προδιαγραφές, η προσέγγιση με βάση την απόδοση (ποιότητα ως απόδοση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας) και η προσέγγιση με βάση την αναγνώριση (ποιότητα ως αναγνώριση από τους άλλους). Ωστόσο, καμία από αυτές τις προσεγγίσεις δεν είναι απόλυτα καταληπτή ή εύκολα εφαρμόσιμη σε κάθε περίπτωση. Η ποιότητα είναι μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Έτσι, η προσέγγιση της ποιότητας απαιτεί συνήθως έναν συνδυασμό διαφορετικών προσεγγίσεων και μεθόδων αξιολόγησης (Ζαβλανός, 2006).

Επομένως, η ποιότητα παραμένει μια έννοια που είναι δύσκολο να οριστεί με ακρίβεια και να μετρηθεί με σαφήνεια. Παρόλα αυτά αποτελεί μια έννοια θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη του υψηλού επιπέδου επίδοσης και ικανοποίησης σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Είναι σημαντικό να εξετάσουμε διάφορες προσεγγίσεις και κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Ζαβλανός, 2006) .

Κάποια από αυτά τα παραδοσιακά κριτήρια είναι τα εξής

- ✚ **Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές:** Αυτό το κριτήριο εστιάζει στο κατά πόσον το προϊόν ή η υπηρεσία πληροί τις προδιαγραφές που έχουν θέσει οι κατασκευαστές ή οι ρυθμιστικές αρχές.

- + **Ικανοποίηση των πελατών:** Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί με βάση τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών ή των χρηστών. Αυτό μπορεί να εκφραστεί μέσω μελετών ικανοποίησης των πελατών, αξιολογήσεων ανάδρασης και κριτικών.
- + **Αξία του προϊόντος:** Η ποιότητα μπορεί να αναγνωριστεί μέσω της σχέσης της ποιότητας προς την τιμή του προϊόντος. Ένα προϊόν που προσφέρει υψηλή ποιότητα σε σχέση με την τιμή του θα θεωρείται ως προσφέροντας υψηλή αξία.
- + **Κριτήρια υπέρβασης:** Αυτό το κριτήριο εστιάζει στην υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών ή στην παροχή εξαιρετικών χαρακτηριστικών που ξεπερνούν τις απλές ανάγκες.

Κάθε ένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια δύναται να παράσχει μια επιπλέον προσέγγιση προς την αξιολόγηση της ποιότητας, όμως για να υπάρξει μια συνολική και σαφής αντίληψη της ποιότητας, επιβάλλεται η μελέτη πολλών ή όλων αυτών των κριτηρίων μαζί. Επιπλέον, η ποιότητα συνιστά μια δυναμική έννοια και μπορεί να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου ακόμη επίσης και με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

Ο ορισμός της ποιότητας πράγματι περιλαμβάνει την έννοια της ανταπόκρισης στις πελατειακές προσδοκίες ή της υπέρβασης αυτών. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι οι πελάτες δεν περιορίζονται μόνο στους τελικούς αγοραστές και καταναλωτές, αλλά περιλαμβάνουν επίσης τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους υπαλλήλους ή τους άλλους τομείς του οργανισμού που λαμβάνουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα από τους συναδέλφους τους (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας συχνά θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες, σημαίνοντας ότι μπορούν να αξιολογηθούν κάθε μία ξεχωριστά. Έτσι, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να έχει υψηλή ποιότητα σε μια διάσταση, όπως η ανταπόκριση στις προσδοκίες του πελάτη, αλλά να έχει χαμηλή ποιότητα σε άλλη διάσταση, όπως η αξιοπιστία ή η απόδοση (Κέφης Ν. Β., 2014).

Η πλήρης κατανόηση και αξιολόγηση της ποιότητας συνήθως απαιτεί την εξέταση πολλών διαστάσεων και κριτηρίων. Επιπλέον, η εκτίμηση της ποιότητας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την οπτική γωνία του πελάτη, είτε αυτός είναι εξωτερικός ή εσωτερικός, και μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες όπως οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνονται οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα (Τσιότρας, 2016).

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Garvin (1988), οι διάφορες πτυχές της ποιότητας είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, πράγμα που σημαίνει ότι μια υψηλή βαθμολογία σε μία

διάσταση δεν εγγυάται απαραίτητα υψηλή βαθμολογία σε μια άλλη. Για παράδειγμα, ένα προϊόν μπορεί να έχει υψηλή βαθμολογία στην αισθητική, αλλά να υστερεί στην αξιοπιστία ή στη λειτουργικότητα (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία της πολυδιάστατης αξιολόγησης της ποιότητας και της ανάλυσης των διαφόρων πτυχών της ποιότητας ξεχωριστά. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εστιάσουν σε συγκεκριμένες πτυχές της ποιότητας που χρήζουν βελτίωσης, χωρίς να επηρεάζονται από τις αλληλεξαρτήσεις με άλλες πτυχές (Ζαβλανός, 2006).

1. **Κύρια στοιχεία απόδοσης προϊόντος:** Αφορά τις βασικές λειτουργίες και τις επιδόσεις του προϊόντος.
2. **Συμπληρωματικά στοιχεία προϊόντος:** Αναφέρεται στα επιπλέον χαρακτηριστικά και λειτουργίες που προσφέρει το προϊόν, εκτός από τις βασικές.
3. **Αξιοπιστία προϊόντος:** Αναφέρεται στη σταθερότητα και την αξιοπιστία του προϊόντος κατά τη χρήση του.
4. **Ποιότητα παραγωγής:** Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο το προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές και τα πρότυπα κατά την παραγωγή του.
5. **Αναμενόμενη διάρκεια ζωής προϊόντος:** Αναφέρεται στην περίοδο κατά την οποία το προϊόν παραμένει λειτουργικό και χρήσιμο.
6. **Ποιότητα εξυπηρέτησης κατόπιν της πώληση:** Αφορά τη δυνατότητα επισκευής, συντήρησης και υποστήριξης που παρέχεται μετά την αγορά.
7. **Αισθητικά χαρακτηριστικά:** Αναφέρεται στην εμφάνιση, τον σχεδιασμό και την αισθητική του προϊόντος.
8. **Υποκειμενική εκτίμηση ποιότητας προϊόντος:** Αφορά την προσωπική άποψη του καταναλωτή για την ποιότητα του προϊόντος σε σχέση με την τιμή του.

5.2 Πώς προέκυψε η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ (Total Quality Management, TQM)» και πώς ερμηνεύεται ως όρος στη διοίκηση επιχειρήσεων – οργανισμών ;

Θα ξεκινήσουμε την ανάλυσή μας με έρεισμα την ετυμολογική ανάλυση και την απόπειρα ερμηνείας της πολυσυζητημένης λέξης «διοίκηση». Πράγματι, η λέξη «διοίκηση» προέρχεται από το ρήμα «διοικώ» που σημαίνει φροντίζω, μεριμνώ για τη διαχείριση ποικίλων ζητημάτων υποθέσεων που απασχολούν διαχρονικά τους ανθρώπους από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα. Επομένως η ερμηνεία της διοίκησης βρίσκεται στον ίδιο άξονα με άλλες έννοιες που συνδέονται άρρηκτα με τον κόσμο των

επιχειρήσεων – οργανισμών, όπως η οργάνωση, ο σχεδιασμός και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να εκπληρώνονται συγκεκριμένοι στόχοι (Oakland & Morris, 1997).

Όπως κατέστη κατανοητό οι απαρχές της διοίκησης εντοπίζονται σε πολύ μακρινές εποχές, από τη στιγμή που οι άνθρωποι ξεκίνησαν να ζουν οργανωμένα, ιδρύοντας τις πρώτες κοινότητές τους, στις οποίες όφειλαν να διαχειρίζονται ορθά και τους πόρους τους. Ωστόσο, η διοίκηση ως επιστήμη και μετέπειτα ως επιστημονικό πεδίο, γνώρισε σημαντική ανάπτυξη κατά κύριο λόγο στα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν άρχισαν να δημιουργούνται θεωρίες, μοντέλα και μεθοδολογίες για την αποτελεσματική διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων (Oakland & Morris, 1997).

Συνεπώς, η διοίκηση ως πεδίο μελέτης και πρακτικής έχει παλαιές ρίζες, αλλά εξελίχθηκε και εξακολουθεί να εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου, αντικατοπτρίζοντας τις ανάγκες και τις αλλαγές στον τρόπο που οργανώνονται και λειτουργούν οι κοινωνίες και οι οργανισμοί (Oakland & Morris, 1997).

Προχωρώντας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή στην αγγλική γλώσσα γνωστή και ως Total Quality Management (TQM) επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και στην ικανοποίηση των πελατών, είτε αυτοί βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού δηλαδή οι εργαζόμενοι είτε οι πελάτες που προέρχονται απ' το εξωτερικό περιβάλλον. Η συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού στη διαδικασία βελτίωσης είναι θεμελιώδης, καθώς και η διαρκής εκπαίδευσή τους και ανάπτυξή τους. Μέσω της σταθερής συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, οι οργανισμοί που ακολουθούν την TQM βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους και αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους (Τσιότρας, 2016).

Με την εστίασή της στην ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, η TQM βοηθά τους οργανισμούς να παραμένουν ανταγωνιστικοί και προσαρμοστικοί σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κόσμο. Η συνεχής βελτίωση και η δέσμευση προς την υψηλή ποιότητα είναι κρίσιμες για την επιτυχία και τη διαρκή ανάπτυξη των οργανισμών σήμερα (Τσιότρας, 2016).

Η θεωρητική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) εστιάζει σε αρκετά σημεία που αξίζει να επισημάνουμε:

1. **Συνεχής βελτίωση:** Η TQM βασίζεται στην ιδέα ότι η ποιότητα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
2. **Καινοτομία:** Η TQM προάγει έναν καινοτόμο τρόπο σκέψης και εργασίας,

καθιστώντας τις νέες ιδέες και τις καινοτομίες αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας βελτίωσης.

3. **Ανθρωποκεντρική φιλοσοφία:** Η TQM αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως τον κύριο παράγοντα για την επίτευξη ποιότητας. Πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και ότι είναι άξιοι σεβασμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η εξέλιξή της από τις πρώτες μορφές ελέγχου ποιότητας όπως η επιθεώρηση σε πιο σύγχρονες πρακτικές όπως ο συνεχής έλεγχος και βελτίωση της διαδικασίας αντικατοπτρίζει την εξέλιξη της σκέψης γύρω από τη διαχείριση της ποιότητας (Dahlgaard, Kanji, & Kristensen, 1997).

Η εμφάνιση της Δ.Ο.Π. ως σύστημα διοίκησης μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στην Ιαπωνία ανταποκρίθηκε στην ανάγκη για αποκατάσταση και ανάπτυξη της βιομηχανίας σε μια περίοδο όπου η ανταγωνιστικότητα έγινε ιδιαίτερα σημαντική. Από εκείνη την περίοδο και μετέπειτα, η Δ.Ο.Π. εξελίχθηκε σε μια φιλοσοφία διοίκησης που επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση και στην ικανοποίηση των πελατών, ενώ ενσωματώνει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία βελτίωσης και τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων για την ενίσχυση των αποτελεσμάτων. Αυτό αντικατοπτρίζει τη μετάβαση από την απλή έλεγχο προδιαγραφών στην εφαρμογή πιο προηγμένων διαδικασιών διαχείρισης ποιότητας (Dahlgaard, Kanji, & Kristensen, 1997). Κατά τη δεκαετία του 1945-1960, αναπτύχθηκαν σημαντικά μοντέλα και αρχές για τον έλεγχο της ποιότητας, με έμφαση στη χρήση στατιστικών μεθόδων και στην ανάπτυξη πιο αξιόπιστων τεχνολογιών μέτρησης. Κατά την ίδια περίοδο, διαμορφώθηκαν οι αρχές του ελέγχου ολικής ποιότητας (Total Quality Control - T.Q.C) και ιδρύθηκαν τα πρώτα εθνικά πρότυπα για τη διασφάλιση της ποιότητας (Quality Assurance - Q.A). Η διασφάλιση της ποιότητας αναφέρεται σε όλες τις προγραμματισμένες και συστηματικές δραστηριότητες που υλοποιούνται στο πλαίσιο ενός συστήματος ποιότητας. Ο στόχος είναι να παρέχουν επαρκή στοιχεία ώστε να εξασφαλίζεται ότι ένας οργανισμός ή μια οντότητα θα πληροί τις απαιτήσεις για υψηλή ποιότητα (Dahlgaard, Kanji, & Kristensen, 1997).

Σωστά, με την εξέλιξη της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες σχετικά με τη διασφάλιση της ποιότητας άλλαξαν ριζικά. Αρχικά, η εστίαση ήταν στην επιθεώρηση και τη διασφάλιση της ποιότητας μέσω ελέγχων και

αντιμετώπισης ελαττωματικών προϊόντων. Ωστόσο, με την αύξηση της παραγωγής και την εξέλιξη της αντίληψης για τη διασφάλιση της ποιότητας, γίνεται φανερό ότι η αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων δεν είναι αρκετή. Αντ' αυτού, η πρόληψη ελαττωμάτων γίνεται καθοριστικής σημασίας, εστιάζοντας στην ανάλυση των διαδικασιών, την ενίσχυση της ποιότητας από την αρχή και την ανάπτυξη συστημάτων που προλαμβάνουν τα ελαττώματα πριν καν προκύψουν. Αυτή η μετάβαση από την αντιδραστική στην προληπτική προσέγγιση αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) (Τσιότρας, 2016).

Η δεκαετία του 1960 και του 1970 αντιπροσώπευσε μια σημαντική περίοδο στην εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), καθώς οι πρακτικές και οι αρχές αυτής της φιλοσοφίας διοίκησης έγιναν ευρέως αποδεκτές, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες και αργότερα στην Ευρώπη (Ζαβλανός, 2006).

Η Ιαπωνία, εκμεταλλευόμενη την ανάπτυξη των «κύκλων ποιότητας», ανέπτυξε μια ισχυρή παρουσία στην παγκόσμια οικονομία. Αντίθετα, οι Αμερικανικές εταιρίες εστίαζαν κυρίως στη μαζική παραγωγή και έδιναν λιγότερη έμφαση στην ποιότητα, η οποία δεν θεωρούνταν τόσο σημαντική λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού και του μεγέθους της αγοράς. Ωστόσο, η κατάσταση άλλαξε σημαντικά όταν η Ιαπωνία άρχισε να πρωτοπορεί σε ποιότητα και καινοτομία, αφήνοντας πίσω τις Ηνωμένες Πολιτείες και προκαλώντας οικονομική ύφεση στη χώρα της δυτικής ηπείρου κατά τη δεκαετία του 1970 (Oakland & Morris, 1997).

Σε αυτό το πλαίσιο, η NASA ξεχώρισε ως ένας από τους πρωτοπόρους φορείς που ανέπτυξαν φιλοσοφία και μεθόδους για την παραγωγή χωρίς ελαττωματικά προϊόντα.

Τη δεκαετία του 1970, οι αρχές της Δ.Ο.Π. άρχισαν να γίνονται ευρέως αποδεκτές στις Ηνωμένες Πολιτείες, με αρκετές εταιρείες να υιοθετούν τη φιλοσοφία αυτής της διαχείρισης ποιότητας. Αργότερα, περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η TQM έγινε επίσης δημοφιλής στην Ευρώπη, καθιστώντας τη μια σημαντική παράμετρο για τη βελτίωση της ποιότητας και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Oakland & Morris, 1997).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) αποτελεί πράγματι έναν πολύ ολοκληρωμένο τρόπο διαχείρισης που επιδιώκει τη βελτίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού σε πολλά επίπεδα. Ο κεντρικός στόχος της TQM είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου η ποιότητα αποτελεί προτεραιότητα και όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία βελτίωσης (Τσιώλης, 2014).

Κάποια κύρια χαρακτηριστικά και αρχές της TQM περιλαμβάνουν:

1. **Συνεχής βελτίωση:** Η TQM εστιάζει στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. **Συμμετοχή όλων:** Όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης, ενθαρρύνονται να προτείνουν ιδέες και να αναλάβουν ευθύνες για την ποιότητα.
3. **Εστίαση στον πελάτη:** Η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών είναι πρωταρχικής σημασίας.
4. **Διαδικαστική προσέγγιση:** Χρησιμοποιούνται συστήματα και διαδικασίες για την ανίχνευση, την ανάλυση και την επίλυση προβλημάτων.
5. **Εκπαίδευση και επιμόρφωση:** Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους.

Με αυτές τις αρχές, η TQM στοχεύει στη δημιουργία ενός οργανισμού που όχι μόνο ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, αλλά τους υπερβαίνει, προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες που συνεχώς βελτιώνονται (Ζαβλανός, 2006).

1. **Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού:** Η TQM δεν είναι απλά ένα σύστημα διαχείρισης, αλλά μια φιλοσοφία που ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την ενεργό συνεισφορά του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα για τη διαρκή βελτίωση.
2. **Συνεχείς αλλαγές:** Η δυναμική της TQM περιλαμβάνει την προσαρμογή και τη μάθηση συνεχών αλλαγών για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.
3. **Φιλοσοφική βάση:** Η TQM βασίζεται σε αξίες όπως η αξιοπρέπεια του ατόμου και η δύναμη της ομαδικής δράσης, που καθοδηγούν την οργανωτική κουλτούρα.
4. **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:** Η TQM συνδυάζεται συχνά με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, επικεντρώνοντας στην ανάπτυξη, την αναγνώριση και τη διαρκή βελτίωση των εργαζομένων.

Οι **W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby**, θεωρούνται, βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, ορισμένοι απ' τους περισσότερο καταρτισμένους επιστήμονες στον τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) καθώς μέσω των ερευνών τους έχουν διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της θεωρίας και της πρακτικής εφαρμογής της (Κέφης Ν. Β., 2014).

5.2.1 Γνωρίζοντας με συνοπτικό τρόπο τις οπτικές των ειδικών της ΔΟΠ

1. **W. Edwards Deming:** Ο Deming ήταν ένας από τους πρώτους που εισήγαγαν

τις αρχές της TQM. Εστίασε στη σημασία της στατιστικής ανάλυσης για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση των ανισοτήτων στις διαδικασίες παραγωγής. Οι «14 Αρχές του Deming» αποτελούν ένα κλασικό πλαίσιο για την υιοθέτηση της TQM (Dahlgaard, Kanji, & Kristensen, 1997).

2. **Joseph M. Juran:** Ο Juran έχει επίσης σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη της TQM. Εστίασε στη σημασία της διαχείρισης της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και πρότεινε το μοντέλο “*Juran's Trilogy*” για τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας (Dahlgaard, Kanji, & Kristensen, 1997) .
3. **Philip B. Crosby:** Ο Crosby είναι γνωστός για τη φράση του "Η ποιότητα είναι δωρεάν, αλλά πρέπει να αγοραστεί με σκληρή δουλειά". Εστίασε στη σημασία της πρόληψης των ελαττωμάτων και της διασφάλισης της ποιότητας από την αρχή (Dahlgaard, Kanji, & Kristensen, 1997).

Οι εμπειρισταωμένες έρευνες, θεωρίες και μεθοδολογίες τους έχουν συμβάλει σημαντικά στη διαμόρφωση της σύγχρονης κατανόησης και εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

5.2.2 Διερευνώντας τους αντικειμενικούς σκοπούς της ΔΟΠ

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Κέφη (2005), οι σημαντικότεροι αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ που στηρίζονται στην άποψη ότι μέσω αυτού του τρόπου διοίκησης μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός θα εκπληρώσουν με αποτελεσματικότητα τη στρατηγική τους στοχοθεσία, παρατίθενται ως ακολούθως (Κέφης Ν. Β., 2014).

1. **Αύξηση ικανοποίησης του πελάτη-πολίτη:** Η εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών ή πολιτών βοηθά στη διασφάλιση της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και της επιτυχημένης ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.
2. **Καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών:** Η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών οδηγεί σε βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού και στην ικανοποίηση των πελατών.
3. **Γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αιτημάτων των πελατών/πολιτών:** Η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων και των αναγκών των πελατών ή πολιτών οδηγεί σε αύξηση της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησής τους.
4. **Μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή εναλλασσόμενων απαιτήσεων και αύξηση της ικανότητας για εφαρμογή καινοτομιών:** Η ευελιξία επιτρέπει στον

οργανισμό να προσαρμοστεί γρήγορα σε νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος και να καινοτομεί για τη βελτίωση των διαδικασιών του.

5. **Χαμηλότερο κόστος λειτουργίας:** Η βελτίωση της ποιότητας και η εξάλειψη διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία οδηγούν σε μείωση του κόστους λειτουργίας.
6. **Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού:** Η εστίαση στην ανάπτυξη και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού.
7. **Ευελιξία και προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος:** Η ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται γρήγορα σε αλλαγές στο περιβάλλον του τον καθιστά πιο ανθεκτικό.
8. **Αύξηση της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών:** Η επιτυχής ενσωμάτωση και χρήση νέων τεχνολογιών βελτιώνει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
9. **Ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στο ανθρώπινο δυναμικό:** Η δημιουργία μιας νοοτροπίας που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού βοηθά στη διατήρηση της επιτυχίας στο μακροπρόθεσμο.

Οι παραπάνω στόχοι αντανακλούν μια συνεκτική προσέγγιση για τη βελτίωση της διαχείρισης οργανισμών και πολιτικής, εστιάζοντας τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών όσο και στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Κέφης Ν. Β., 2014).

5.2.3 Σε ποια σημεία έγκειται η πρωτοτυπία της ΔΟΠ συγκριτικά με τις προϋπάρχουσες διοικητικές μεθόδους

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) υιοθετεί μια διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με τα προϋπάρχοντα - παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (Τσιότρας, 2016).

Ακολουθώντας αυτήν την προσέγγιση, η ΔΟΠ προωθεί τις παρακάτω αρχές:

1. **Έμφαση στον πελάτη:** Η πρώτη και πιο σημαντική αρχή της ΔΟΠ είναι η εστίαση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα την ικανοποίηση των πελατών.

2. **Οριζόντια επικοινωνία και συνεργασία:** Η επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού είναι οριζόντια και όχι κάθετη, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών.
3. **Συμμετοχική λήψη αποφάσεων:** Οι αποφάσεις λαμβάνονται με συμμετοχή των εργαζομένων, δίνοντας τους τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
4. **Εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης:** Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν περισσότερη ευθύνη για τις αποφάσεις και την εκτέλεση των καθηκόντων τους, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αυτονομίας τους.
5. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση σε διάφορους τομείς και αναπτύσσονται σε πολλαπλές δεξιότητες, προκειμένου να είναι πιο ευέλικτοι και προετοιμασμένοι για τις αλλαγές.

Τα στελέχη των οργανισμών πρέπει να προσφέρουν αναλυτική καθοδήγηση και υποστήριξη στους εργαζομένους, να προάγουν τη συμμετοχή και την αφοσίωση στη βελτίωση της ποιότητας, και να δείχνουν με το παράδειγμα τους την αφοσίωσή τους στην επίτευξη των στόχων της ΔΟΠ (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

5.3 Εστιάζοντας στην οπτική του Deming πάνω στις αρχές της ΔΟΠ: 14 σημεία, ο κύκλος του Deming

Ο Αμερικανός W. Edwards Deming (1900-1993) στατιστικολόγος, εκπαιδευτής και σύμβουλος επιχειρήσεων -οργανισμών, ασχολήθηκε επισταμένως με την εφαρμογή μεθόδων ποιοτικού ελέγχου στον τομέα της βιομηχανικής παραγωγής. Επίσης στάθηκε αρωγός στην οικονομική επανασύσταση της Ιαπωνίας κατόπιν της λήξης του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και επέφερε την επακόλουθη παγκόσμια επιτυχία στην πληθώρα των ιαπωνικών εταιρειών κατά τα τέλη του 20^{ου} αιώνα (Evans & Lindsay, 1999).

Κατά γενική ομολογία θεωρείται μια ιδιαίτερα εμβληματική παρουσία στον κλάδο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ, TQM), επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξή της. Παρόλα αυτά, ο ίδιος καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής διαδρομής του δεν χρησιμοποίησε ποτέ αυτούσιο τους όρους ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Όμως οι αρχές και οι μέθοδοί που αξιοποίησε επιτυχώς, συνέβαλαν ουσιαστικά στη διαμόρφωσή της (Evans & Lindsay, 1999).

Κατά τη διάρκεια της παραμονής του στην Ιαπωνία, ο Deming δίδαξε στους Ιάπωνες εκτελεστικούς και εργαζόμενους την αξία της ποιότητας, της συνεχούς βελτίωσης και της στατιστικής ανάλυσης για την αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας στην παραγωγή. Οι προσεγγίσεις του επέκριναν την παραδοσιακή αντίληψη περί ποιότητας

και επέστησαν την προσοχή σε πτυχές όπως η πρόληψη των ελαττωμάτων, η επικοινωνία μεταξύ πελατών και προμηθευτών και η διαρκής βελτίωση των διαδικασιών (Λογοθέτης, 1993).

Πέραν του ότι ανέδειξε τη σημασία της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης, ο Deming επικεντρώθηκε επίσης στη διαχείριση της ποιότητας μέσω στατιστικών μεθόδων, κάτι που τον καθιστά έναν από τους σημαντικότερους προσωπικότητες στον τομέα της ποιότητας και της διοίκησης (Λογοθέτης, 1993).

Η φιλοσοφία του Deming έχει πράγματι επηρεάσει καταλυτικά τη λειτουργία της βιομηχανίας, καθώς έχει εστιάσει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη ενός συστήματος που μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Το βραβείο Deming και το Μετάλλιο Deming αποτελούν αναγνώριση της προσπάθειας και της αφοσίωσης προς τη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα της βιομηχανίας και των στατιστικών τεχνικών (Λογοθέτης, 1993).

Η μείωση της διακύμανσης στις διαδικασίες σχεδιασμού και παραγωγής αποτελεί βασικό στόχο της φιλοσοφίας του Deming. Ο συνεχής κύκλος σχεδιασμού, παραγωγής, ελέγχου και ανάλυσης αποτελεί βασικό μέρος της προσπάθειας για συνεχή βελτίωση.

Ειδικότερα, ο Deming υποστήριζε επίσης ότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και στη μακροχρόνια ανταγωνιστική ανωτερότητα. Αυτό αντικατοπτρίζει την άποψή του ότι η ποιότητα είναι θέμα που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, και όχι μόνο τους εργαζόμενους (Λογοθέτης, 1993).

Συνεχίζοντας τα *«14 σημεία του Deming»*, ο *«κύκλος Deming»* καθώς και οι λεγόμενες *«θανάσιμες ασθένειες»*, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία της φιλοσοφίας του και αποτελούν βάση για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Oakland & Morris, 1997). Οι 14 αρχές ή αλλιώς σημεία του Deming συναποτελούν τη βάση για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτές οι αρχές παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά το 1980 και συνοψίζουν τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές που χρειάζεται να ακολουθούν οι οργανισμοί, για να επιτύχουν την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα (Kirkpatrick, 2001).

- 1. Εγγύτητα προς τους στόχους: Ορισμός σαφών στόχων για τον οργανισμό.**
- 2. Ηγεσία: Σύστημα ηγεσίας που εστιάζει στην ανάπτυξη του ατόμου και στην συνεχή βελτίωση.**
- 3. Προσέγγιση βασισμένη σε συστήματα: Κατανόηση των συστημάτων και**

των διαδικασιών για βελτίωση της απόδοσης.

4. **Συνεργασία μεταξύ τμημάτων:** Προώθηση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.
5. **Σταθερή βελτίωση:** Προώθηση της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και των προϊόντων.
6. **Εκπαίδευση:** Εκπαίδευση και κατάρτιση όλων των μελών του οργανισμού.
7. **Υποστήριξη:** Παροχή των απαραίτητων πόρων και υποστήριξης για την επίτευξη των στόχων.
8. **Κατάργηση φόβου:** Δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ανάληψη κινδύνων.
9. **Βελτίωση επικοινωνίας:** Βελτίωση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού.
10. **Αναθεώρηση:** Ανάλυση και αναθεώρηση των διαδικασιών για συνεχή βελτίωση.
11. **Συνεχής εκπαίδευση:** Προώθηση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των μελών του οργανισμού.
12. **Αποδοχή και ενθάρρυνση των ατομικών ευθυνών:** Καθιέρωση πνεύματος ευθύνης και αυτο-διοίκησης.
13. **Εξάλειψη εντολών και στόχων:** Αντί για εντολές, οργανική δέσμευση προς την επίτευξη κοινών στόχων.
14. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού:** Επένδυση στην ανάπτυξη των ατόμων ως πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Προχωρώντας ο «Κύκλος Ελέγχου του Deming» ή διαφορετικά ο «Κύκλος PDCA» αναπτύχθηκε από τον W. Edwards Deming στη διάρκεια της δεκαετίας του 1950. Ας γνωρίσουμε τα βήματα του κύκλου PDCA (Gilgeous, 1997).

1. **Σχεδίαση (Plan):** Σε αυτό το στάδιο, προσδιορίζεται το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί και αναπτύσσονται οι στρατηγικές ή οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την επίλυσή του. Καθορίζονται οι στόχοι και οι διαδικασίες που απαιτούνται.
2. **Εφαρμογή (Do):** Σε αυτό το στάδιο, οι στρατηγικές που έχουν αναπτυχθεί στο προηγούμενο βήμα εφαρμόζονται στην πράξη. Πραγματοποιούνται οι αλλαγές και οι δράσεις που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της κατάστασης.
3. **Έλεγχος (Check):** Κατά το στάδιο αυτό, αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών. Ελέγχεται εάν οι στόχοι έχουν

επιτευχθεί και εάν οι διαδικασίες λειτουργούν σωστά.

4. **Δράση (Act):** Σε αυτό το στάδιο, λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση της κατάστασης βάσει των αποτελεσμάτων που παράχθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Αναπτύσσονται νέες στρατηγικές ή διορθώνονται οι υπάρχουσες, ενισχύοντας έτσι τον κύκλο βελτίωσης.

Συνεπώς, «**Κύκλος Ελέγχου Deming**» αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τη συνεχή βελτίωση και την αδιάλειπτη επανατοποθέτηση των διαδικασιών και των στρατηγικών μιας επιχείρησης εξαιτίας των ασταθών συνθηκών και διαφοροποιημένων αναγκών της αγοράς (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

Κλείνοντας, στις παραπάνω γραμμές έγινε σαφής αναφορά και στις αποκαλούμενες «**θανάσιμες ασθένειες ή διαφορετικά τα εμπόδια**» που κατέγραψε ο Deming επιθυμώντας να απεικονίσει τα πολύ σημαντικά εμπόδια που αντιμετωπίζει η διοίκηση ως προς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών της και γενικότερα τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού (Τσιότρας, 2016).

1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού σχεδιασμού προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Επικέντρωση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
3. Αξιολόγηση της απόδοσης, αξιολόγηση αξίας ή ετήσια αξιολόγηση.
4. Κινητικότητα της διαχείρισης, εναλλαγή εργασιών.
5. Άσκηση διοίκησης κυρίως μέσω αξιοποίησης γνώριμων μεθόδων και ελάχιστη ή καθόλου διερεύνηση άγνωστων μεθόδων
6. Υπέρογκα κόστη ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης για την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού.
7. Υπερβολικές δαπάνες για ευθύνες που αφορούν σε έκτακτα περιστατικά.

5.4 Συνοπτικό περίγραμμα των θεμελιωδών αρχών που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Με βάση τα όσα μελετήθηκαν στις προηγούμενες υποενότητες, στο σημείο αυτό παρατίθενται επιγραμματικά τα σημεία που συνιστούν τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π), όπως περιγράφονται συχνά (Τσιότρας, 2016).

1. **Δέσμευση της Ηγεσίας για την Ποιότητα:** Η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να δεσμευτεί πλήρως για την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

2. **Ικανοποίηση των Πελατών:** Ο απώτερος στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών και η παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που να πληρούν ή να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους.
3. **Συμμετοχή των Εργαζομένων:** Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά και συστηματικά στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας.
4. **Διαρκής Βελτίωση:** Ο οργανισμός πρέπει να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών, με έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων.
5. **Αμφίδρομη Επικοινωνία:** Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού πρέπει να είναι αμφίδρομη και αποτελεσματική.
6. **Κατάρτιση των Εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση για να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους και να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας.
7. **Διαμόρφωση Φιλοσοφίας Δ.Ο.Π:** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ενσωματωθεί στο DNA του οργανισμού, με διαχείριση μέσω μικτών διαλειτουργικών ομάδων.

Οι προαναφερθείσες αρχές της ΔΟΠ είναι σε θέση να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και ν' αποτελέσουν πράγματι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τις συνθήκες που αποτυπώνονται στη συνέχεια (Κέφης Ν. Β., 2014).

1. **Ικανοποίηση του Πελάτη:** Κεντρικός στόχος της Δ.Ο.Π είναι η ικανοποίηση των πελατών μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους.
2. **Διοίκηση με Στοιχεία:** Η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε δεδομένα και γεγονότα, καθιστώντας τη διοίκηση πιο αποτελεσματική και αποφασιστική.
3. **Διοίκηση Βασισμένη στο Ανθρώπινο Δυναμικό:** Ο εκσυγχρονισμός του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης, ενθάρρυνσης της συμμετοχής και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, είναι ουσιώδης για την επίτευξη των στόχων της ποιότητας.
4. **Συνεχή Βελτίωση:** Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης επιτρέπει τον αντίκτυπο των αλλαγών και των βελτιώσεων σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Με την εφαρμογή αυτών των αρχών, η Δ.Ο.Π μπορεί να εξασφαλίσει τη σταθερή πορεία προς την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και την αποτελεσματική ανταπόκριση στις

ανάγκες των πελατών (Kirkpatrick, 2001).

Όπως κατέστη σαφές η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) αποτελεί πράγματι ένα αναπόσπαστο και νευραλγικό κομμάτι για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, με άλλα λόγια ένας τρόπος ζωής για έναν οργανισμό που λειτουργεί προσανατολισμένος σε μια κουλτούρα ποιότητας. Ωστόσο, η εφαρμογή της Δ.Ο.Π πρέπει να γίνει με προσοχή και συνεπή προκειμένου να έχει μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα (Δερβιτσιώτης Κ. , 2001).

Ένας οργανισμός που επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας πρέπει να γνωρίζει τις πιθανές αντιξοότητες και τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή της διαδικασίας. Η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη πόρων, η ανταγωνιστική πίεση και άλλοι παράγοντες μπορούν να δυσκολέψουν την υλοποίηση της Δ.Ο.Π (Τσιότρας, 2016).

Γι' αυτό τον λόγο, είναι σημαντικό ο οργανισμός να διαθέτει στρατηγικό σχέδιο για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π και να λάβει υπόψη του τα πιθανά εμπόδια. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαμόρφωση προγραμμάτων εκπαίδευσης, τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων, και την ανάπτυξη μηχανισμών ανατροφοδότησης για τη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση (Τσιότρας, 2016).

Συνεπώς, η αντίληψη των πιθανών προβλημάτων και η διαμόρφωση στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας υιοθέτησης της Δ.Ο.Π από έναν οργανισμό (Evans & Lindsay, 1999).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να υπογραμμιστεί το γεγονός πως η αποτελεσματική επικοινωνία λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της Διαχείρισης της Ποιότητας (Δ.Ο.Π). Μια ελεύθερη ροή επικοινωνίας και πληροφοριών εξασφαλίζει ότι όλοι στον οργανισμό είναι ενημερωμένοι και κατανοούν την αποστολή της επιχείρησης, τη δέσμευσή της για βελτίωση, την ανάδραση από τους πελάτες και τις απαιτήσεις τους (Evans & Lindsay, 1999).

Μερικά από τα οφέλη της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο πλαίσιο της Δ.Ο.Π περιλαμβάνουν (Τσιότρας, 2016):

1. **Κατανόηση της αποστολής:** Η επικοινωνία επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να γνωρίζουν τους στόχους και τις αξίες της εταιρείας, ενισχύοντας τη συνοχή και την αφοσίωσή τους προς αυτούς.
2. **Καλύτερη ενημέρωση:** Η ελεύθερη ροή πληροφοριών βοηθά στην καλύτερη

ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες, τα προβλήματα και τις αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών.

3. **Ενθάρρυνση στη συμμετοχή και την ανάδραση:** Μια ανοιχτή επικοινωνία ενθαρρύνει τους εργαζομένους να μοιράζονται τις ιδέες τους, να παρέχουν ανάδραση και να συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες βελτίωσης.
4. **Αντιμετώπιση ελλείψεων και προβλημάτων:** Η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά στην ταχεία αντιμετώπιση ελλείψεων και προβλημάτων, καθώς οι πληροφορίες μπορούν να μεταδοθούν γρήγορα και αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

5.5 Στάδια υλοποίησης της ΔΟΠ

Ένα συνηθισμένο πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) δύναται να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί σε τέσσερα διακριτά στάδια, τα οποία περιγράφονται ως ακολούθως (Yusof & Aspinwall, 2000).

1. **Κατανόηση και αποδοχή των αρχών της Ολικής Ποιότητας:** Σε αυτό το στάδιο, η διοίκηση εξετάζει και αποδέχεται τις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Μετρά και αναλύει την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές και εσωτερικά. Στο τέλος αυτού του σταδίου, η διοίκηση έχει σαφή εικόνα για τις διορθωτικές παρεμβάσεις και τους μελλοντικούς στόχους.
2. **Θεσπίση στόχων:** Με βάση τα ευρήματα της πρώτης φάσης, στο δεύτερο στάδιο θεσπίζονται οι στόχοι του προγράμματος Ολικής Ποιότητας. Ορίζεται συντονιστής και συντονιστική επιτροπή, ενώ ξεκινά η δημιουργία της υποδομής που απαιτείται για την υποστήριξη του προσωπικού.
3. **Υλοποίηση του προγράμματος:** Σε αυτό το στάδιο, το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας υλοποιείται. Ξεκινά με την εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές και τις τεχνικές της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν ομάδες βελτίωσης ποιότητας και λύνουν προβλήματα με σύστημα.
4. **Έλεγχος, αξιολόγηση και βελτίωση:** Στο τέταρτο στάδιο, γίνεται έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με τη χρήση κατάλληλων δεικτών. Επιπλέον, εφαρμόζεται η διαδικασία του benchmarking για τη σύγκριση της απόδοσης του οργανισμού με τους ανταγωνιστές και την εύρεση πεδίων βελτίωσης. Αυτό το στάδιο προάγει τη συνεχή βελτίωση και την προώθηση της καλύτερης απόδοσης του οργανισμού.

5.6 Ποια η αλληλεπίδραση του ανθρώπινου παράγοντα με την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ ;

Σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi η ανθρώπινη διάσταση (γνώσεις, δεξιότητες) συνιστά πράγματι την σημαντικότερη κινητήριο δύναμη, το πολυτιμότερο κεφάλαιο προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν θέσει τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης (Τσιότρας, 2016). Δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αντιπροσωπεύει τους πνευματικούς - άυλους πόρους και μέσω της απόδοσής του είναι κρίσιμο για την ανοδική πορεία μιας επιχείρησης. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο η κουλτούρα συνεχούς ποιοτικής εκπαίδευσης των εργαζομένων αποτελεί κεντρικό στοιχείο για την αποδοτικότητα και την επιτυχία του οργανισμού (Dahlgaard, Kanji, & Kristensen, 1997).

Στον αντίποδα, όταν ένας οργανισμός δεν έχει ενστερνιστεί στον πυρήνα του μια κουλτούρα διά βίου μάθησης και καλλιέργειας δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, αυτό μπορεί να επιφέρει καταστροφικές συνέπειες (Yusof & Aspinwall, 2000).

- ✚ **Αυξημένα ποσοστά δυσαρέσκειας πελατών.**
- ✚ **Απώλεια μεριδίου αγοράς.**
- ✚ **Καθυστέρηση στην επιτυχή ολοκλήρωση των παραγγελιών.**
- ✚ **Εμφάνιση αυξημένων περιπτώσεων ελαττωματικών προϊόντων.**
- ✚ **Μη συστηματική μείωση του κόστους.**
- ✚ **Μη ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων.**
- ✚ **Μη λειτουργική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.**
- ✚ **Παράλειψη αναγκαίων συστημάτων και λειτουργιών.**
- ✚ **Αίσθηση απροθυμίας προς την αλλαγή και την πρόοδο.**
- ✚ **Απάθεια και χαμηλό ηθικό του προσωπικού.**
- ✚ **Άσχημη εικόνα της επιχείρησης.**
- ✚ **Έλλειψη δέσμευσης από το προσωπικό.**
- ✚ **Ατυχήματα.**
- ✚ **Λάθη που θα μπορούσαν να αποφευχθούν.**
- ✚ **Αναμένουσες ευκαιρίες στην αγορά.**
- ✚ **Απουσία νοοτροπίας προσανατολισμένη προς την ποιότητα.**

5.7 Πώς ωφελείται ο εκάστοτε οργανισμός μέσω της υιοθέτησης των αρχών της ΔΟΠ ;

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει αναδειχθεί ως ένα χρήσιμο και παράλληλα αξιόπιστο εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης και την επιβίωση των επιχειρήσεων σε μια σύγχρονη κοινωνία που επηρεάζεται άμεσα από τις νέες τάσεις που φέρνει στην επιφάνεια η επικράτηση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού καθώς και τα επιτεύγματα της Τεχνητής Νοημοσύνης (Vial, 2021).

Σε μια κοινωνία με πληθώρα επιλογών, οι καταναλωτές είναι πολύ ενημερωμένοι και ταυτόχρονα άκρως απαιτητικοί και αναζητούν υψηλή ποιότητα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που αναζητούν. Αυτή η δυναμική της αγοράς καθιστά τη ΔΟΠ αναγκαία για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Oakland & Morris, 1997). Η εφαρμογή της ΔΟΠ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσεγγίσουν αυτές τις απαιτήσεις, προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν ακόμη και τους πιο απαιτητικούς πελάτες (Τσιότρας, 2016).

Η ΔΟΠ απαιτεί συνεχή αφοσίωση και προσαρμογή από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η επιτυχία της ΔΟΠ δεν εξαρτάται μόνο από την εφαρμογή τεχνικών και εργαλείων ποιότητας, αλλά και από τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη συνεισφορά όλων των μελών της οργάνωσης (Yusof & Aspinwall, 2000).

Επίσης, η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου διοίκησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση της ΔΟΠ. Η ανάγκη για νέες προσεγγίσεις και μοντέλα διοίκησης είναι ουσιώδης, καθώς η παραδοσιακή διοίκηση μπορεί να φέρει την επιχείρηση σε αδιέξοδο. Η ΔΟΠ αναδύεται ως μία από τις καλύτερες επιλογές για τη διασφάλιση της ποιότητας και την επιβίωση των επιχειρήσεων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

5.8 Ποια στρατηγικά εργαλεία μπορούν να αξιοποιηθούν για να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το διάγραμμα ελέγχου είναι ένα ισχυρό εργαλείο στον τομέα της Διαχείρισης Ποιότητας (ΔΟΠ), καθώς παρέχει έναν τρόπο να παρακολουθούνται και να αναλύονται οι διαδικασίες για τη βελτίωση της ποιότητας. Τα διαγράμματα ελέγχου έχουν πολλαπλές εφαρμογές, όπως η ανίχνευση τυχαίων ή ειδικών αιτίων παραλλαγής στις διαδικασίες παραγωγής ή υπηρεσιών (Psychogios, 2010).

Μερικοί από τους βασικούς λόγους χρήσης διαγραμμάτων ελέγχου περιλαμβάνουν:

Αναγνώριση της ανάγκης για βελτίωση: Τα διαγράμματα ελέγχου μπορούν να αποκαλύψουν αν μια διαδικασία είναι εντός των προδιαγεγραμμένων ορίων και εάν απαιτείται δράση για τη βελτίωσή της (Κέφης Ν. Β., 2014).

Ανίχνευση αιτίων παραλλαγής: Όταν τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο διάγραμμα ελέγχου υπερβαίνουν τα όρια ελέγχου, αυτό μπορεί να υποδείξει την ύπαρξη ειδικών αιτίων παραλλαγής, τα οποία μπορεί να απαιτούν δράση για την εξάλειψή τους (Κέφης Ν. Β., 2014).

Παρακολούθηση των επιδόσεων μετά την εφαρμογή βελτιώσεων: Μετά την υλοποίηση διορθωτικών μέτρων ή βελτιώσεων, τα διαγράμματα ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογηθεί η επίδρασή τους στη σταθερότητα και την απόδοση της διαδικασίας (Κέφης Ν. Β., 2014).

Με τη χρήση του διαγράμματος ελέγχου, οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών και την εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών (Κέφης Ν. Β., 2014).

Η ανάλυση Pareto είναι ένα ισχυρό εργαλείο που χρησιμοποιείται σε πολλούς τομείς της διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της Διαχείρισης Ποιότητας. Αυτή η ανάλυση βασίζεται στον «κανόνα 80-20», που υποστηρίζει ότι περίπου 80% των αποτελεσμάτων προέρχονται από το 20% των αιτίων (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

Κατά τη χρήση της ανάλυσης Pareto, πρώτα πρέπει να ποσοτικοποιήσουμε τα δεδομένα ή τις αιτίες που σχετίζονται με ένα πρόβλημα. Έπειτα, τα δεδομένα αυτά ταξινομούνται με φθίνουσα σειρά σημαντικότητας. Στη συνέχεια, δημιουργείται ένα διάγραμμα Pareto, όπου οι αιτίες ή τα στοιχεία παρουσιάζονται σε μορφή στήλης με το ποσοστό της συνολικής επιρροής που ασκούν στο πρόβλημα (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

Με την ανάλυση Pareto, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν σε ένα πρόβλημα. Συχνά αυτή η ανάλυση αποκαλύπτει ότι ένα μικρό ποσοστό των παραγόντων είναι υπεύθυνο για τη σημαντική πλειονότητα του προβλήματος, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες είναι σχετικά ασήμαντοι σε σύγκριση. Χάρη στη χρήση των γραφημάτων Pareto, οι οργανισμοί μπορούν να επικεντρωθούν στους κύριους παράγοντες που απαιτούν προσοχή και δράση, βοηθώντας έτσι στην αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση προβλημάτων (Δερβιτσιώτης Κ. , 2005).

Η ανάλυση κόστους-ποιότητας (Cost of Quality - COQ) είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση της ποιότητας σε μια οργάνωση. Η βασική ιδέα πίσω από την ανάλυση COQ είναι ότι η ποιότητα δεν είναι απλώς ένας στόχος αυτός καθ' αυτός, αλλά έχει

άμεσες οικονομικές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης (Τσιότρας, 2016).

Συγκεκριμένα, η ανάλυση COQ περιλαμβάνει την ποσοτικοποίηση όλων των δαπανών που σχετίζονται με την εξασφάλιση και τη διατήρηση της ποιότητας σε μια επιχείρηση.

Αυτές οι δαπάνες χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες:

1. **Κόστος πρόληψης:** Αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα που πραγματοποιούνται για την πρόληψη ελαττωμάτων και τη διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιότητας. Παραδείγματα περιλαμβάνουν το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων, το κόστος επιθεώρησης και το κόστος πιστοποίησης προϊόντων.
2. **Κόστος ασφάλειας:** Αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα που προκύπτουν από τη διόρθωση ελαττωμάτων και τη διαχείριση παραπόνων πελατών. Περιλαμβάνει επίσης το κόστος επεξεργασίας προϊόντων που δεν πληρούν τα πρότυπα ποιότητας και το κόστος χρηματικών αποζημιώσεων ή αντικατάστασης προϊόντων.

Μέσω της ανάλυσης COQ, οι οργανισμοί μπορούν να προσδιορίσουν τις περιοχές όπου είναι πιθανό να επιτευχθούν εξοικονομήσεις κόστους μέσω βελτιώσεων στην ποιότητα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επενδύσεις σε διαδικασίες πρόληψης ελαττωμάτων ή βελτιώσεις στις διαδικασίες επεξεργασίας, με στόχο τη μείωση των συνολικών δαπανών που σχετίζονται με την ποιότητα (Τσιότρας, 2016).

Τα διαγράμματα ροής (flow charts) χρησιμοποιούν τυποποιημένα σύμβολα για να αναπαραστήσουν τους τύπους δραστηριοτήτων, τις αποφάσεις, τις συνδέσεις και τις ροές δεδομένων σε μια διαδικασία (Τσιότρας, 2016).

Μερικά από τα κύρια πλεονεκτήματα της χρήσης διαγραμμάτων ροής είναι:

1. **Αναγνώριση και ανάλυση βημάτων:** Το διάγραμμα ροής επιτρέπει στους χρήστες να αναγνωρίσουν και να αναλύσουν τα βήματα μιας διαδικασίας εργασίας, καθιστώντας εμφανή την ακολουθία των ενεργειών και των συνδέσεών τους.
2. **Αναγνώριση περιττών δραστηριοτήτων:** Μέσω του διαγράμματος ροής, είναι δυνατή η αναγνώριση δραστηριοτήτων που είναι επαναλαμβανόμενες, δεν προσθέτουν αξία ή καθυστερούν υπερβολικά την ολοκλήρωση της εργασίας.
3. **Βελτίωση της αποτελεσματικότητας:** Με την ανάλυση του διαγράμματος ροής, μπορούν να εντοπιστούν σημεία όπου οι διαδικασίες μπορούν να βελτιωθούν για να είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές.
4. **Επικοινωνία και κατανόηση:** Το διάγραμμα ροής είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την επικοινωνία και την κατανόηση μιας διαδικασίας μεταξύ μελών της

ομάδας εργασίας ή μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού. Με βάση αυτά, τα διαγράμματα ροής είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την ανάλυση, την κατανόηση και τη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.

Το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, γνωστό και ως διάγραμμα «ψαροκόκαλο» ή διάγραμμα **Ishikawa**, είναι ένα ισχυρό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την ανάλυση των πιθανών αιτιών ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης. Η δομή ενός διαγράμματος αιτίας-αποτελέσματος μοιάζει με τη μορφή ενός ψαριού, με το πρόβλημα που εξετάζεται να τοποθετείται στο κεφάλι του ψαριού. Τα «κόκκαλα» του ψαριού αντιπροσωπεύουν διαφορετικές κατηγορίες αιτίας που μπορεί να οδηγήσουν στο πρόβλημα, όπως άνθρωποι, μέθοδοι, υλικά, μηχανήματα, περιβάλλον και διαδικασίες (Ψωμάς, Τσαρούχας, & Ντέλιου, 2023).

Ο σκοπός της ομάδας είναι να αναλύσει τις πιθανές αιτίες σε κάθε κατηγορία και να εκτιμήσει τη βαρύτητά τους. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων, την εφαρμογή τεχνικών όπως οι τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης και οι συνεδριάσεις ομαδικής συζήτησης. Με τη βοήθεια αυτού του εργαλείου, η ομάδα μπορεί να ανακαλύψει τις κύριες αιτίες ενός προβλήματος και να λάβει κατάλληλα μέτρα για την επίλυσή του. Επίσης, βοηθάει στην κατανόηση των συσχετίσεων μεταξύ διαφορετικών παραγόντων και στην ενίσχυση της συνεργασίας στην ομάδα (Ψωμάς, Τσαρούχας, & Ντέλιου, 2023).

Κεφάλαιο 6^ο : «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ, Human Resources Management, HRM) στους δυναμικούς καιρούς του Ψηφιακού Μετασχηματισμού»

“The more seriously you take your growth, the more seriously your people will take you.” John Maxwell

(Human Resources Quotes For All Occasions, 2001)

“Great companies don’t hire skilled people and motivate them; they hire already motivated people and inspire them.” Simon Sinek

(8 Simon Sinek Quotes That Will Change The Way You Do Business, 2023)

6.1 Εισαγωγικά στοιχεία – Σύντομη ιστορική επισκόπηση της διαδρομής από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου - Human Resources Management– Εννοιολογική αποσαφήνιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ, HRM)

6.1.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Όπως κατέστη σαφές από τα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, εντοπίσαμε πως η ομόφωνη αναγνώριση του ανθρώπινου στοιχείου –δυναμικού, ως έναν από τους πολυτιμότερους άυλους πόρους μιας επιχείρησης το καθιστά ταυτόχρονα και καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητά επιχειρήσεων και οργανισμών (Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Πράξη, 2002). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει τον κομβικό ρόλο που αφορά στην επιτυχημένη διαχείριση του ενεργητικού μιας επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ο οποίος να εκπληρώνει τους στρατηγικούς στόχους της (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, 2003).

Στη σύγχρονη πραγματικότητα του 21^{ου} αιώνα, η ενσωμάτωση των τεχνολογικών και πληροφοριακών επιτευγμάτων στο χώρο του HRM μπορεί να επιφέρει ουσιώδη οφέλη, συνιστώντας ασύγκριτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το εκάστοτε brand που αντιπροσωπεύει (Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές , 2008). Κατ' ουσίαν η γόνιμη αξιοποίηση της τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει στην ολιστική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, εξοικονομώντας σημαντικά ποσοστά, χρόνου, δαπανών, λειτουργιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών της άσκησης διοίκησης προσωπικού. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση ορισμένων διαδικασιών μπορεί να συνδράμει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης του προσωπικού (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Επιπλέον, η τεχνολογία δύναται να παράσχει σημαντικά δεδομένα και αναλύσεις για τη διαχείριση του προσωπικού, προσφέροντας στους άμεσα ενδιαφερόμενους χρήσιμες πληροφορίες που τους επιτρέπουν να λαμβάνουν πιο εμπειριστατωμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Συνεπώς, η συνδυασμένη χρήση τεχνολογίας και διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο αποτελεσματική, αποδοτική και ανταγωνιστική λειτουργία της σύγχρονης ψηφιοποιημένης επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Η συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι κρίσιμη για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Οι εξελίξεις στον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνουν νέες τάσεις,

μεθόδους, τεχνολογίες και βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της διαχείρισης του προσωπικού και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Τα στελέχη της επιχείρησης, ιδίως όσοι ασχολούνται με τη διοίκηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να είναι ενημερωμένα και εξοικειωμένα με τις τελευταίες τάσεις και πρακτικές στον τομέα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συμμετοχής σε σεμινάρια, συνέδρια, εκπαιδευτικά προγράμματα και διαβάζοντας τα σχετικά βιβλία και άρθρα (Τζωρτζιάκης & Τερζίδης, 2004). Επιπλέον, η διασφάλιση της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και επικοινωνία. Η ανοικτή επικοινωνία, η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και η προώθηση της συνεργατικότητας ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των κοινών στόχων και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

6.1.2 Σύντομη ιστορική επισκόπηση της διαδρομής από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου - Human Resources Management

Ο όρος «**Ανθρώπινοι Πόροι**» αντικατοπτρίζει τη σημαντική μετάβαση στην κατανόηση και τη «**Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού**» στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Η εμφάνισή του στο πεδίο της επιχειρηματικής διοίκησης αντικατοπτρίζει την αναγνώριση του ρόλου και της σημασίας των ανθρώπινων πόρων ως ζωτικού παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης (Dessler, 2013) .

Στο παρελθόν, οι εργαζόμενοι έτειναν να αντιμετωπίζονται απλώς ως παράγοντες παραγωγής ή πόροι, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η συνολική τους αξία και σημασία για την επιχείρηση. Ωστόσο, με την εμφάνιση του όρου «**διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**», η προσέγγιση αυτή άλλαξε δραματικά. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως σημαντικοί εταίροι και πηγές καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, 2003).

Η μετάβαση από παραδοσιακές έννοιες όπως η «**διοίκηση παραγωγής**» ή η «**διοίκηση προσωπικού**» προς την έννοια της «**διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**» αντικατοπτρίζει αυτήν την αλλαγή προοπτικής. Η εστίαση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε πιο ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων, που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, 2003).

Στη σύγχρονη εποχή, η εμφάνιση του όρου «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» αντανακλά τη συνειδητοποίηση της ανάγκης για πιο ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Αντί να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι απλώς ως παράγοντες παραγωγής ή πόροι, αντιλαμβάνονται ως σημαντικοί εταίροι και πηγές καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας (Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις., 2008). Η εστίαση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης και αναπτύσσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις δυναμικές απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

6.1.3 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ, HRM)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αντιπροσωπεύει μια φιλοσοφία διοίκησης που εστιάζει στη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης. Είναι μια προσέγγιση που ενσωματώνει τις πολιτικές και τις διαδικασίες που έχουν ως στόχο την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Snell & Morris, 2018).

Σύμφωνα με τις μελέτες των DeCenzo και Robbins, η ΔΑΔ ασχολείται με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή τη διαδικασία της ανάπτυξης, εκπαίδευσης και αξιοποίησης των ικανοτήτων των ανθρώπων στην επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών που θα διασφαλίζουν την προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση (DeCenzo & Robbins, 2015) .

Συνεχίζοντας ο καθηγητής Storey John αναφέρει, ότι η ΔΑΔ αποτελεί μια μέθοδο διοίκησης που επιδιώκει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ανθρώπινου δυναμικού που θα είναι αφοσιωμένο και ικανό. Αυτός ο στόχος επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής διαφόρων πολιτικών και μεθόδων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση και ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων (Storey, 2007). Επιπρόσθετα ο ίδιος υπογραμμίζει ότι παρά τις όποιες αξιόλογες προσπάθειες έχουν συντελεστεί, ελάχιστα έχουν επιτευχθεί στη θεωρητική προσέγγιση και τεκμηρίωση των πρακτικών της ΔΑΔ. Ωστόσο, έχουν δημιουργηθεί κάποια σχήματα που βασίζονται σε φιλοσοφικές θέσεις για τις πρακτικές της ΔΑΔ (Storey, 2007).

Προχωρώντας παρά «την ελκυστικότητά της» η ΔΑΔ αντιμετωπίζει ορισμένα πρακτικά ζητήματα και προκλήσεις. Όπως καταγράφει ο Τζωρτζάκης (2021), η ΔΑΔ συχνά δεν στηρίζεται σε μια συγκεκριμένη θεωρία και δεν ακολουθεί συγκεκριμένες πρακτικές, αλλά εφαρμόζει ένα μη ομοιογενές σύνολο πρακτικών που βασίζονται σε διαφορετικές

θεωρητικές προσεγγίσεις. Παρόλα αυτά, αυτή η ασαφής φιλοσοφία και η ανάμικτη ατζέντα της ΔΑΔ συχνά δικαιολογείται ως αντανakλαστική της πολυπλοκότητας και της αντιδραστικότητας του πεδίου της. Έτσι, η ΔΑΔ πρέπει να εξελίσσεται συνεχώς και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος προκειμένου να διατηρήσει την ισχύ και την αποτελεσματικότητά της (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021).

Σε βασικό επίπεδο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) δύναται να διαχειρίζεται εποικοδομητικά και να επιλύει προβλήματα με τη χρήση διαφορετικών πρακτικών που συνδυάζονται ανάλογα με τη φύση του προβλήματος. Ωστόσο, υπογραμμίζεται η σημαντικότητα μιας πλήρους θεωρητικής βάσης για να υπάρξει μια ολιστική και εξορθολογισμένη προσέγγιση στη ΔΑΔ (Snell & Morris, 2018). Επιπλέον, η σημασία της θεωρητικής βάσης είναι να μετατραπούν τα μικρά κομμάτια πρακτικών σε ένα ομοιόμορφο θεωρητικό σύνολο. Αυτό θα βοηθήσει στην αύξηση της συνοχής και της δομής της ΔΑΔ, επιτρέποντας στην επιχείρηση να έχει μια σαφή και συνεπή προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021).

Επί του πρακτέου, παρέχεται η κατεύθυνση για επίλυση ζητημάτων, που απαντούν σε ερωτήματα «πως» και «ποιες» πρακτικές πρέπει να επιλεγθούν ανάλογα το οργανωτικό επίπεδο (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021). Σε επίπεδο μακροοικονομίας, η μη ύπαρξη μιας συγκεκριμένης θεωρίας για τυποποιημένες πρακτικές ΔΑΔ, αντισταθμίζεται από δυο διαφορετικές θεάσεις: η μια αφορά τους εργαζόμενους, με έμφαση στην συνεργασία και την ενδυνάμωση, ενώ η άλλη σχετίζεται με την διοίκηση, υπογραμμίζοντας έννοιες όπως η παραγωγικότητα και το συγκριτικό – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Robbins & Judge, 2018). Χρησιμοποιώντας την σύγχρονη ορολογία των επιχειρήσεων, οι πρακτικές που προσφέρει η ΔΑΔ σε μια επιχείρηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι win-win, καθώς προσπαθεί να ισορροπήσει και να γεφυρώσει δυο αντικρουόμενες επιθυμίες, των εργαζομένων και των εργοδοτών, συνεισφέροντας με παρεμβάσεις και λύσεις ορθολογιστικές (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021).

Τέλος, όσον αφορά την αντιμετώπιση της ΔΑΔ από βιβλιογραφικής άποψης, οι προσεγγίσεις είναι δυο ειδών: εκείνες που αναφέρονται στην στρατηγική και τους τρόπους διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων και σε εκείνη που αντιμετωπίζει την ΔΑΔ σαν μια πρακτική που αποτελεί μίγμα του στρατηγικού management και της διοίκησης των εργασιακών σχέσεων εντός ενός οργανισμού (Boxall, 1992). Κάτι, το οποίο δεν θα μπορούσαμε να αφήσουμε εκτός υπολογισμού, σχετικά με την ΔΑΔ, είναι ότι σαν περιεχόμενο διαφέρει και έχει άλλη αντιμετώπιση σε διάφορα μέρη του κόσμου. Εάν παρομοιάζαμε μια επιχείρηση με έναν ανθρώπινο οργανισμό, η Διοίκηση

Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να μοιάζει με τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι φλέβες, καθώς τρέφουν ζωτικά όλα τα υπόλοιπα όργανα της ανθρώπινης ύπαρξης (Boxall, 1992). Με τον ίδιο τρόπο που συμβαίνει στο ανθρώπινο σώμα, η αναγωγή σε μια επιχείρηση, φωτίζει την εμπλοκή της ΔΑΔ διοικητικά όπου υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας (Boxall, 1992). Σε πάρα πολλές βιβλιογραφικές αναφορές, οι οποίες αφορούν το management και το HR, αναφέρεται ότι το σημαντικότερο στοιχείο-πόρος μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποι της. Βάσει αυτού, θα παρατεθούν ορισμένες θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Τζωρτζιάκης Κ. Μ., 2021).

6.2 Ποιες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί και έχουν επικρατήσει κατά την πάροδο του χρόνου γύρω από την ΔΑΔ ;

✚ **Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου**, που διατυπώθηκε από τον οικονομολόγο Gary S. Becker, εστιάζει στη σημασία της εκπαίδευσης ως μορφή κεφαλαίου που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και την απόδοση. Μέσω αυτής της θεωρίας, είναι δυνατό να εξηγηθεί η ανάπτυξη ορισμένων ασιατικών χωρών κατά τις δεκαετίες του '70 και του '80, καθώς επένδυσαν σημαντικά στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Becker, 1994).

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η εκπαίδευση δεν θεωρείται απλώς ένα κόστος που πρέπει να μειωθεί αλλά μια επένδυση που δημιουργεί οικονομική αξία. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν την εκπαίδευση ως μέρος των γενικότερων επενδύσεών τους, χρησιμοποιώντας τεκμηριωμένα και σαφή επενδυτικά μοντέλα (Becker, 1994). Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως μια επιστρεφόμενη επένδυση που μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση της επιχείρησης (Τζωρτζιάκης Κ. Μ., 2021).

✚ **Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος**, διατυπωμένη από τον οικονομολόγο David Ricardo, αναλύει πώς οι χώρες μπορούν να επωφεληθούν από την ειδικευμένη παραγωγή και το εμπόριο, ακόμη και αν μία χώρα είναι πιο αποδοτική σε όλους τους τομείς παραγωγής από μία άλλη (Costinot & Donaldson, 2012). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι χώρες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην παραγωγή αγαθών στα οποία διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες χώρες. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην έννοια της εξειδικευμένης παραγωγής και του εμπορίου με συγκριτικά πλεονεκτήματα, καθώς οι χώρες επωφελούνται όταν επικεντρώνονται στην παραγωγή αυτών των

αγαθών όπου είναι πιο αποδοτικές σε σχέση με τις άλλες (Costinot & Donaldson, 2012). Και οι επιχειρήσεις και τα κράτη συχνά εστιάζουν στην ενίσχυση της εσωτερικής τους δύναμης προκειμένου να καταφέρουν να ανταγωνιστούν πιο αποτελεσματικά τους ανταγωνιστές τους (Costinot & Donaldson, 2012). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα και στην αύξηση της γενικής ανταγωνιστικότητας της οικονομίας (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021).

- ✚ Η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στις προσδοκίες, τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες ενός ατόμου σχετικά με τη σχέση του με τον εργοδότη ή την οργάνωση που εργάζεται (Rousseau & Schalk, 2000). Αυτή η θεωρία εστιάζει σε πτυχές όπως οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η ασφάλεια στην εργασία, ο σεβασμός και άλλα στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία του ατόμου (Rousseau & Schalk, 2000). Αυτή η έννοια προέκυψε από την εργασία του κοινωνιολόγου Denise Rousseau κατά τη δεκαετία του 1980 και υπογραμμίζει τη σημασία των ανεπίσημων συμφωνιών, των προσδοκιών και των αντιλήψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για τη σχέση τους με τον εργοδότη, πέραν του επίσημου συμβολαίου εργασίας (Rousseau & Schalk, 2000).

Βασικά στοιχεία του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνουν

- **Αναμονές και προσδοκίες:** Τι περιμένει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση σε θέματα όπως αναγνώριση, ευκαιρίες ανάπτυξης κ.λπ.
- **Ενημερία:** Πώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την αίσθηση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
- **Διαχείριση προσδοκιών:** Πώς η επιχείρηση διαχειρίζεται τις προσδοκίες των εργαζομένων και παρέχει συνεπή ανταμοιβή και αναγνώριση/ανάπτυξη.

Η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου φωτίζει τη σημασία αυτών των πτυχών στο εργασιακό περιβάλλον και τις συνέπειες που προκύπτουν εάν το συμβόλαιο αυτό δεν τηρείται από τον εργοδότη (Rousseau & Schalk, 2000).

- ✚ Ο Raymond Miles (1965) στο άρθρο του «Ανθρώπινες σχέσεις ή ανθρώπινοι πόροι» παρουσιάζει μια προσέγγιση που αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, εστιάζοντας στη σημασία της επικοινωνίας και της εμπλοκής στη

λήψη αποφάσεων (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021). Παρόλο που οι ιδέες που παρουσιάζει δεν είναι δικές του, τις χρησιμοποιεί επιδέξια δημιουργώντας ένα σχήμα κατηγοριοποίησής τους προκειμένου να βοηθήσει τους ερευνητές. Ο Miles παραδέχεται την ύπαρξη δύο κατηγοριών - ανθρωπίνων σχέσεων και ανθρωπίνων πόρων - οι οποίες αντικατοπτρίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν και εφαρμόζουν διάφορες θεωρίες διαχείρισης (Miles, 1965). Αν και πολλοί ερευνητές ασχολούνται με τις απόψεις των «ανθρωπίνων σχέσεων», συχνά αντιμετωπίζουν έννοιες που ανήκουν στο πεδίο των ανθρωπίνων πόρων, σύμφωνα με τον Miles (Miles, 1965). Η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη να ληφθεί υπόψη η πολυπλοκότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών θεωριών και προσεγγίσεων (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021).

6.3 Οι λειτουργίες της ΔΑΔ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι ένας πολύπλευρος κλάδος που περιλαμβάνει διάφορες λειτουργίες και δραστηριότητες που στοχεύουν στη διαχείριση του πιο πολύτιμου περιουσιακού στοιχείου ενός οργανισμού - των ανθρώπων του (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Όπως περιγράφεται από τον Armstrong (2006), το HRM λειτουργεί μέσω διασυνδεδεμένων συστημάτων, που αποτελούνται από κατευθυντήριες αρχές, στρατηγικές, πολιτικές, διαδικασίες, πρακτικές και προγράμματα (Armstrong, 2006). Αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν συλλογικά στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, η Κάτου (2017) κατηγοριοποιεί τις λειτουργίες HRM σε τέσσερις κύριες κατηγορίες, καθεμία από τις οποίες εξυπηρετεί έναν ξεχωριστό σκοπό (Κάτου, 2017).

Στελέχωση μέσω της διαδικασίας εύρεσης του κατάλληλου προσωπικού:

- **Ανάλυση εργασίας:** Καθορίζει τα συγκεκριμένα καθήκοντα και τις ευθύνες που σχετίζονται με κάθε εργασία εντός του οργανισμού.
- **Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Περιλαμβάνει την πρόβλεψη των αναγκών του εργατικού δυναμικού του οργανισμού και την ανάπτυξη σχεδίων για την κάλυψη αυτών των αναγκών.
- **Περιγραφή εργασίας:** Περιγράφει τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

- Προδιαγραφές υποψηφίων εργαζομένων: Περιγράφει τα προσόντα, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για έναν ρόλο εργασίας.
- Προσλήψεις: Περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας.
- Επιλογή: Περιλαμβάνει την επιλογή, την δοκιμή και τη συνέντευξη υποψηφίων για να διασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή προσαρμογή για τη δουλειά.
- Απασχόληση: Περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης και ενσωμάτωσης νέων εργαζομένων.

Συνεχής Εκπαίδευση - Κατάρτιση και Ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων:

- Ατομική και Ομαδική Εκπαίδευση: Παρέχει στους υπαλλήλους τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να εκτελούν αποτελεσματικά τους εργασιακούς τους ρόλους, τόσο ατομικά όσο και ως μέρος μιας ομάδας.
- Παρακολούθηση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης: Περιλαμβάνει την επίβλεψη και την αξιολόγηση προγραμμάτων κατάρτισης για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους και η συμβολή τους στην ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Σχεδιασμός Εργασίας: Επικεντρώνεται στη δόμηση ρόλων εργασίας για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία.
- Εκτίμηση Απόδοσης: Αξιολογεί την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων σε σχέση με προκαθορισμένα πρότυπα και παρέχει ανατροφοδότηση για βελτίωση.
- Διαχείριση Ταλέντου: Περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες μέσα στον οργανισμό.
- Διαχείριση Καριέρας: Υποστηρίζει τους υπαλλήλους στο σχεδιασμό και την προώθηση της σταδιοδρομίας τους εντός του οργανισμού.

Ανταμοιβή

- Αξιολόγηση εργασίας: Αξιολογεί συστηματικά τη σχετική αξία διαφορετικών θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού.

- Αμοιβές: Περιλαμβάνει τη χρηματική αποζημίωση, όπως μισθούς, ημερομίσθια και επιδόματα, που παρέχονται στους εργαζόμενους για την εργασία τους.
- Οφέλη: Περιλαμβάνει μη χρηματικές ανταμοιβές που παρέχονται στους υπαλλήλους, όπως ασφάλιση υγείας, συνταξιοδοτικά προγράμματα και δικαιώματα προαίρεσης μετοχών.
- Σχέδια κινήτρων: Σχεδιασμένα για να παρακινούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους απόδοσης και να ενισχύσουν την παραγωγικότητα.

Καλλιέργεια Υγιών Εργασιακών Σχέσεων:

- Συμμετοχή εργαζομένων: Ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τη δουλειά τους και τον οργανισμό.
- Επικοινωνία: Διευκολύνει αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας και πρακτικές εντός του οργανισμού.
- Υγεία και Ασφάλεια: Εξασφαλίζει ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας για τους εργαζόμενους, προάγοντας την ευημερία και τη δέσμευσή τους.

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι πράγματι ένας πολύπλευρος τομέας που παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού. Εφαρμόζοντας αποτελεσματικά πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ανταμοιβών και σχέσεων με τους εργαζομένους, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, την ικανοποίηση και τη συνολική οργανωτική επιτυχία (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Οι λειτουργίες HRM, όπως η ανάλυση εργασίας, η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης και η συμμετοχή των εργαζομένων, είναι καθοριστικής σημασίας για την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους οργανωτικούς στόχους. Μέσω στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού και πρωτοβουλιών διαχείρισης ταλέντων, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι έχουν τα κατάλληλα άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες στις σωστές θέσεις, μεγιστοποιώντας έτσι τη δυναμική συνεισφορά τους στον οργανισμό (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Επιπλέον, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη δημιουργία μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας και εμπειρίας εργαζομένων, που είναι κρίσιμοι

παράγοντες για την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Οι ανταγωνιστικές αποδοχές, τα ολοκληρωμένα πακέτα παροχών και οι ευκαιρίες για εξέλιξη και εξέλιξη σταδιοδρομίας είναι όλα βασικά συστατικά των αποτελεσματικών στρατηγικών HRM (Snell & Morris, 2018) (Dessler, 2013). Δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων, το HRM βοηθά στην καλλιέργεια ενός εργατικού δυναμικού με κίνητρα και αφοσίωση (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021). Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, καινοτομία και, τελικά, οργανωτική επιτυχία. Ουσιαστικά, το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί ως η ραχοκοκαλιά οποιουδήποτε οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο - οι άνθρωποι του - τυγχάνουν αποτελεσματικής διαχείρισης, ανάπτυξης και δέσμευσης για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και ευημερίας (DeCenzo & Robbins, 2015).

6.4 Η στοχοθεσία της ΔΑΔ

Ο κύριος σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι να ευθυγραμμίσει τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού με τις δυνατότητες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων της (Dessler, 2013). Όπως περιγράφεται στο σύγγραμμα της Κάτου (2017) με τίτλο *«Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»*, οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δύνανται να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορους βασικούς τομείς (Κάτου, 2017).

✚ **Κοινωνικοί στόχοι:** Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λειτουργεί εντός νομικών, κοινωνικών και ηθικών πλαισίων. Αυτό περιλαμβάνει τον σεβασμό των νόμων και των κανονισμών, καθώς και την ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά έναντι των εργαζομένων και της κοινωνίας στο σύνολό της. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να οδηγήσει σε αντιδράσεις από την κοινωνία και να βλάψει τη φήμη του οργανισμού.

✚ **Οργανωσιακοί στόχοι:** Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο βοηθώντας τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το HRM συμβάλλει στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού, στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας.

- ✚ **Λειτουργικοί στόχοι:** Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό εντός του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και συστημάτων που υποστηρίζουν την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- ✚ **Προσωπικοί Στόχοι:** Το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζει επίσης στην ενδυνάμωση μεμονωμένων εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους. Παρέχοντας ευκαιρίες για ανάπτυξη, ανάπτυξη και πρόοδο, το HRM συμβάλλει στην αύξηση των κινήτρων, της δέσμευσης και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Με την ευθυγράμμιση προσωπικών και οργανωτικών στόχων, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να δημιουργήσει μια αμοιβαία επωφελής σχέση όπου οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επιτυχία του οργανισμού (Κάτου, 2017). Αυτή η ευθυγράμμιση οδηγεί τελικά σε βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων, τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κάτου, 2017).

6.5 Κυρίαρχα δομικά στοιχεία που συνθέτουν τον πυρήνα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο από πολυδιάστατες πρακτικές και προσεγγίσεις που εστιάζουν στη διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μέσα στον οργανισμό. Όπως αναφέρεται στο έργο του Armstrong (2006), η ΔΑΔ χαρακτηρίζεται από αρκετά κυρίαρχα χαρακτηριστικά (Armstrong, 2006).

1. **Ποικιλομορφία (Diversity):** Η ΔΑΔ αντιμετωπίζει την ποικιλομορφία ως ένα βασικό στοιχείο, καθώς οι προσεγγίσεις της διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες και τη φύση κάθε οργανισμού. Η διάκριση μεταξύ “*Soft HRM*” και “*Hard HRM*” αποτελεί ένα παράδειγμα αυτής της ποικιλομορφίας.
2. **Στρατηγική Φύση:** Η ΔΑΔ διαδραματίζει ένα στρατηγικό ρόλο στον οργανισμό, καθώς οι πολιτικές και οι πρακτικές της πρέπει να ευθυγραμμίζονται

με τους στόχους και την κατεύθυνση του οργανισμού.

3. **Δέσμευση - Αφοσίωση των Εργαζομένων:** Η ΔΑΔ επιδιώκει τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων, καθώς αυτό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την αύξηση της επίδοσης.
4. **Κουλτούρα Συνεχούς Ανάπτυξης του «Ανθρώπινου Κεφαλαίου»:** Η ΔΑΔ αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό, ως ένα πολύτιμο πόρο για τον οργανισμό, προσδίδοντας έτσι στην ανθρώπινη διάσταση του οργανισμού μεγάλη σημασία.
5. **Ενιαία Φιλοσοφία:** Η ύπαρξη κοινών στόχων και αξιών μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου είναι ουσιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία της ΔΑΔ.
6. **Εστίαση στο Άτομο:** Η ΔΑΔ στηρίζεται στην ατομική διάσταση των εργαζομένων και εστιάζει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προωθεί την ατομική ανάπτυξη και ευημερία.

Αυτά τα στοιχεία αναδεικνύουν τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία και την ανάπτυξη των οργανισμών στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο (Armstrong, 2006).

6.6 Πως δύναται ν' αποτιμηθεί η συνολική συνεισφορά ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό της σύγχρονης ψηφιακής πραγματικότητας;

Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιτυχίας και της βιωσιμότητας των οργανισμών. Αυτό το άρθρο διερευνά τη σημαντική συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή, τονίζοντας τον ρόλο του στην πλοήγηση στις τεχνολογικές εξελίξεις, στην αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων και στην προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και προσαρμοστικότητας (Κατου, 2017).

Η ψηφιακή επανάσταση έχει μεταμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, παρουσιάζοντας ευκαιρίες και προκλήσεις. Σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, το HRM αναδεικνύεται ως στρατηγική λειτουργία που οδηγεί την οργανωτική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα. Αξιοποιώντας ψηφιακά εργαλεία και στρατηγικές, το HRM διευκολύνει την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου με τους οργανωτικούς στόχους και προωθεί μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και καινοτομίας (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021).

Αξιοποιώντας τις τεχνολογικές προόδους:

Μία από τις πρωταρχικές συνεισφορές του HRM στην ψηφιακή εποχή είναι η ικανότητά του να αξιοποιεί τις τεχνολογικές εξελίξεις για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών HR και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Μέσω της υιοθέτησης ψηφιακών πλατφορμών για πρόσληψη, ενσωμάτωση, διαχείριση απόδοσης και εκπαίδευση, το HRM δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να βελτιστοποιήσουν τις στρατηγικές απόκτησης ταλέντων και ανάπτυξης (Strohmeier, 2020). Τα αυτοματοποιημένα συστήματα ανάλυσης δεδομένων και προγραμματισμού εργατικού δυναμικού ενδυναμώνουν περαιτέρω τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων και να προβλέπουν μελλοντικές ανάγκες ταλέντων (Schmarzo, 2020).

Διαχείριση απομακρυσμένου ανθρώπινου δυναμικού:

Ο πολλαπλασιασμός των ρυθμίσεων εξ αποστάσεως εργασίας, που επιταχύνεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, παρουσιάζει νέες προκλήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, προσφέρει επίσης ευκαιρίες στους οργανισμούς να αποκτήσουν πρόσβαση σε μια ποικιλία ταλέντων και να προωθήσουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Baumann & Marcum, 2023). Το HRM διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών που υποστηρίζουν την απομακρυσμένη εργασία, συμπεριλαμβανομένου του ευέλικτου προγραμματισμού, των εργαλείων εικονικής συνεργασίας και των πλαισίων διαχείρισης απόδοσης προσαρμοσμένα σε απομακρυσμένες ομάδες (Baumann & Marcum, 2023).

Προώθηση Ανάπτυξης Ψηφιακών Δεξιοτήτων:

Στην ψηφιακή εποχή, η ζήτηση για ψηφιακές δεξιότητες αυξάνεται σε όλους τους κλάδους. Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην προώθηση πρωτοβουλιών ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων εντός των οργανισμών (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019). Μέσω στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης, διαδικτυακών πλατφορμών μάθησης και συνεργασιών με εκπαιδευτικά ιδρύματα, το HRM διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ευδοκιμήσουν σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Επιπλέον, το HRM προωθεί μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις εργασίας (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019).

Προώθηση της οργανωσιακής ευελιξίας:

Σε ένα γρήγορο και αβέβαιο ψηφιακό τοπίο, η οργανωτική ευελιξία είναι επιτακτική ανάγκη για επιβίωση και ανάπτυξη. Το HRM συμβάλλει στην οργανωτική ευελιξία προάγοντας μια κουλτούρα καινοτομίας, προσαρμοστικότητας και συνεργασίας. Αναπτύσσοντας ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς εργατικό δυναμικό, το HRM καλλιεργεί ένα δυναμικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να πειραματιστούν, να αναλάβουν υπολογισμένους κινδύνους και να αγκαλιάσουν την αλλαγή (Baumann & Marcum, 2023). Επιπλέον, το HRM διευκολύνει τη διαλειτουργική συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων, επιτρέποντας στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και στις αναδυόμενες τάσεις (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019).

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της επιτυχίας του οργανισμού στην ψηφιακή εποχή. Αξιοποιώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις, τη δυναμική του απομακρυσμένου εργατικό δυναμικό αποτελεσματικά, ενισχύοντας την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και προάγοντας την οργανωτική ευελιξία, το HRM δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ευδοκιμήσουν μέσα σε αναστάτωση και αβεβαιότητα (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021). Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να περιηγούνται στην πολυπλοκότητα του ψηφιακού τοπίου, το ανθρώπινο δυναμικό παραμένει καθοριστικό στη διαμόρφωση του μέλλοντος της εργασίας και στη διασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021).

6.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ιαπωνία: Ποιες προκλήσεις συναντά η χώρα του Ανατέλλοντος ηλίου ως προς τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη ψηφιακή πραγματικότητα του 21^{ου} αιώνα ;

Καθώς η Ιαπωνία του 21^{ου} αιώνα εμφανίζεται ιδιαίτερα εξοικειωμένη με τις λειτουργίες τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις για την προσαρμογή στο εξελισσόμενο τοπίο (Bell, 2006). Στην παρούσα υποενότητα επιχειρείται να μελετηθούν οι διάφορες προκλήσεις του HRM στην Ιαπωνία τον 21ο αιώνα και εκ του παραλλήλου διερευνάται η υιοθέτηση συστημάτων HRM Τεχνητής Νοημοσύνης (AI). Επιπλέον εξετάζονται οι πολιτιστικοί και οργανωσιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή ψηφιακών λύσεων ανθρώπινου δυναμικού και υπογραμμίζει τις ευκαιρίες αξιοποίησης της τεχνολογίας για την ενίσχυση των πρακτικών HR στην Ιαπωνία (Dzienis, 2023).

Η Ιαπωνία, γνωστή για την τεχνολογική της καινοτομία και τις παραδοσιακές

επιχειρηματικές πρακτικές της, βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι στον 21ο αιώνα καθώς πλοηγείται στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη της οργανωτικής επιτυχίας εν μέσω ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων (Dzienis, 2023). Ωστόσο, τα διακριτικά πολιτισμικά πρότυπα και οι ιεραρχικές δομές της Ιαπωνίας θέτουν προκλήσεις για την υιοθέτηση ψηφιακών συστημάτων HRM. Αυτό το άρθρο εξετάζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το HRM στην Ιαπωνία και διερευνά την υιοθέτηση συστημάτων AI HRM στην ψηφιακή εποχή (Dzienis, 2023).

Προκλήσεις του HRM στην Ιαπωνία:

Πολιτιστικοί κανόνες: Η κολεκτιβιστική κουλτούρα της Ιαπωνίας δίνει έμφαση στην αρμονία, την οικοδόμηση συναίνεσης και την πίστη στον οργανισμό. Ενώ αυτές οι αξίες ενθαρρύνουν τη δέσμευση των εργαζομένων, μπορούν να εμποδίσουν την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων, που είναι απαραίτητα για πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού (Fang & Sunghoon, 2018).

Δημογραφικά στοιχεία εργατικού δυναμικού: Η γήρανση του πληθυσμού της Ιαπωνίας και η μείωση των ποσοστών γεννήσεων θέτουν προκλήσεις για την απόκτηση ταλέντων και τον σχεδιασμό διαδοχής. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αντιμετωπίσει την ανάγκη αναβάθμισης και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ψηφιακής οικονομίας (Fang & Sunghoon, 2018).

Παραδοσιακές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού: Η εξάρτηση της Ιαπωνίας στις παραδοσιακές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η δια βίου απασχόληση και οι προαγωγές βάσει αρχαιότητας, μπορεί να εμποδίσει την υιοθέτηση ψηφιακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού που δίνουν προτεραιότητα στην ευελιξία, την αξιοκρατία και τα κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση (Fang & Sunghoon, 2018).

Υιοθέτηση συστημάτων AI HRM:

Παρά αυτές τις προκλήσεις, η Ιαπωνία αγκαλιάζει σταδιακά συστήματα AI HRM για να βελτιώσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και να προωθήσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Tinguely, Lee, & He, 2023). Οι λύσεις με τεχνητή νοημοσύνη προσφέρουν ευκαιρίες για αυτοματοποίηση εργασιών ρουτίνας, βελτιστοποίηση των διαδικασιών πρόσληψης και βελτίωση της αφοσίωσης των εργαζομένων και της διαχείρισης απόδοσης. Αρκετές ιαπωνικές εταιρείες έχουν αρχίσει να πειραματίζονται

με chatbot που βασίζονται σε AI για έλεγχο υποψηφίων, εικονικούς βοηθούς για έρευνες ανθρώπινου δυναμικού και προγνωστικές αναλύσεις για τη διαχείριση ταλέντων (Tinguely, Lee, & He, 2023).

Πολιτιστικοί και οργανωτικοί παράγοντες:

Η επιτυχής υιοθέτηση συστημάτων AI HRM στην Ιαπωνία εξαρτάται από την αντιμετώπιση πολιτιστικών και οργανωτικών παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας (Fang & Sunghoon, 2018). Το HRM πρέπει να καλλιεργήσει μια κουλτούρα καινοτομίας και ευελιξίας, ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να αγκαλιάσουν τα ψηφιακά εργαλεία και να προσαρμοστούν σε νέους τρόπους εργασίας. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τα συστήματα AI HRM (Dzienis, 2023).

Πράγματι, η ψηφιοποίηση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στην Ιαπωνία φέρνει στο προσκήνιο μια σειρά από ευκαιρίες για τους οργανισμούς να εξορθολογήσουν τις διαδικασίες τους, να βελτιώσουν τις εμπειρίες των εργαζομένων και να προωθήσουν την καινοτομία (Fang & Sunghoon, 2018). Η αξιοποίηση γνώσεων που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα ελπιδοφόρα, προσφέροντας τη δυνατότητα να φέρει επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας των λειτουργιών HR (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019).

Ακολουθούν ορισμένες βασικές ευκαιρίες που αναδεικνύει το ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό στην Ιαπωνία:

Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων: Με τα αναλυτικά στοιχεία που υποστηρίζονται από AI, το HRM μπορεί να αξιοποιήσει τεράστιες ποσότητες δεδομένων για να αποκτήσει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την απόδοση, τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Αναλύοντας τάσεις και μοτίβα, οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση ταλέντων, τον σχεδιασμό διαδοχής και την ανάπτυξη δεξιοτήτων (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019).

Βελτιωμένος προγραμματισμός εργατικού δυναμικού: Τα ψηφιακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στους οργανισμούς να προβλέπουν τις μελλοντικές

ανάγκες εργατικού δυναμικού με μεγαλύτερη ακρίβεια. Αναλύοντας ιστορικά δεδομένα και εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι τάσεις της αγοράς και οι δημογραφικές αλλαγές, το HRM μπορεί να αντιμετωπίσει προληπτικά τα κενά ταλέντων και να βελτιστοποιήσει τις στρατηγικές πρόσληψης (Τζωρτζάκης Κ. Μ., 2021).

Βελτιωμένη δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων: Οι εξατομικευμένες εμπειρίες των εργαζομένων είναι το κλειδί για την προώθηση της δέσμευσης και της διατήρησης. Οι λύσεις ψηφιακής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στους οργανισμούς να προσαρμόζουν προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης, διαδρομές σταδιοδρομίας και ανταμοιβές στις ατομικές προτιμήσεις και φιλοδοξίες των εργαζομένων, αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση (Fang & Sunghoon, 2018).

Συνεργασία μεταξύ ομάδων: Οι ψηφιακές πλατφόρμες HRM διευκολύνουν την απρόσκοπτη επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων. Παρέχοντας κεντρική πρόσβαση σε πληροφορίες, έγγραφα και πόρους, οι οργανισμοί μπορούν να καταρρίψουν τα σιλό και να προωθήσουν τη διαλειτουργική συνεργασία, προωθώντας την καινοτομία και την παραγωγικότητα (Dzienis, 2023).

Καινοτομία και Δημιουργικότητα: Το ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό προωθεί μια κουλτούρα καινοτομίας ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους να συνεισφέρουν ιδέες, να μοιράζονται γνώσεις και να συνεργάζονται σε έργα. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον που εκτιμά τη δημιουργικότητα και τον πειραματισμό, οι οργανισμοί μπορούν να τροφοδοτήσουν την καινοτομία και να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό (Dzienis, 2023).

Στην Ιαπωνία, όπου οι παραδοσιακές ιεραρχικές δομές και οι πολιτιστικοί κανόνες μπορεί να εμποδίζουν την καινοτομία και την ευελιξία στο παρελθόν, το ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό προσφέρει ένα μονοπάτι προς τον εκσυγχρονισμό και την ανταγωνιστικότητα. Αγκαλιάζοντας τεχνολογίες και ψηφιακές πλατφόρμες που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, οι οργανισμοί μπορούν να μεταμορφώσουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους να ευδοκιμήσουν στην ψηφιακή εποχή (Dzienis, 2023).

Συνεπώς, ενώ οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το HRM στην Ιαπωνία του 21ου αιώνα

είναι περίπλοκες και ποικίλες, η υιοθέτηση συστημάτων ΑΙ HRM προσφέρει ένα μονοπάτι για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια και να επιτευχθεί οργανωτική επιτυχία στην ψηφιακή εποχή. Αγκαλιάζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό και αξιοποιώντας τη δύναμη των λύσεων που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, το ανθρώπινο δυναμικό στην Ιαπωνία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα, να προωθήσει την καινοτομία και να δώσει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να ευδοκιμήσουν σε έναν ολοένα και πιο ψηφιακό χώρο εργασίας (Sawhney, 2020).

Οι πολιτιστικές, δημογραφικές και οργανωτικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ιαπωνία στο HRM δεν είναι ανυπέρβλητες. Με στρατηγικές επενδύσεις στην τεχνολογία και δέσμευση για εκσυγχρονισμό, οι ιαπωνικοί οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις και να αναδειχθούν ισχυρότεροι και πιο ανταγωνιστικοί. Αξιοποιώντας τα συστήματα ΑΙ HRM, οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις που βασίζονται σε δεδομένα, να βελτιστοποιούν τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, να βελτιώνουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και να προωθούν την καινοτομία (Sawhney, 2020).

Επιπλέον, η υιοθέτηση ψηφιακών πρακτικών HRM μπορεί να βοηθήσει την Ιαπωνία να αντιμετωπίσει τις δημογραφικές της προκλήσεις, όπως η γήρανση του πληθυσμού και οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού, επιτρέποντας στους οργανισμούς να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού τους και να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κορυφαία talenta. Επιπλέον, το ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσαρμοστούν στη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς και στις απαιτήσεις των πελατών, διασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη (Sawhney, 2020).

Κλείνοντας, το μέλλον του HRM στην Ιαπωνία έγκειται στην υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και στην αξιοποίηση λύσεων που βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη για την αντιμετώπιση των εξελισσόμενων αναγκών του εργατικού δυναμικού και του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, οι ιαπωνικοί οργανισμοί μπορούν να τοποθετηθούν ως ηγέτες στην ψηφιακή οικονομία και να δημιουργήσουν έναν πιο ευέλικτο, καινοτόμο και χωρίς αποκλεισμούς χώρο εργασίας για τον 21ο αιώνα (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019).

Κεφάλαιο 7^ο : «Η Επιχειρησιακή Ηθική και Δεοντολογία – Εταιρική Κουλτούρα – Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα. Εξέταση των παραπάνω εννοιών στα πλαίσια της εποχής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού».

ή δ' ήθική ἐξ ἔθους περιγίνεται

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια, Β1

(http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2660/Archais-Ellinika-Filosofikos-Logos_G-Lykeiou-AnthrSp_html-empl/indexE_03.htm)

7.1 Εισχωρώντας στα ενδότερα του κόσμου των επιχειρήσεων - Η λειτουργία της επιχείρησης ως ζωντανός οργανισμός – Εισαγωγικά στοιχεία που λειτουργούν ως βάση για τη σύνδεση της επιχείρησης και της επιχειρησιακής ηθικής

Οι επιχειρήσεις αποτελούν βασικό πυλώνα της κοινωνίας και βρίσκονται σε συνεχή δυναμική αλληλεπίδραση σε πολλούς τομείς της ζωής των ανθρώπων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002). Αναλύοντας τη σημασία τους:

Απασχόληση: Οι επιχειρήσεις δημιουργούν θέσεις εργασίας, προσφέροντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν το εισόδημά τους και να εξελίσσονται επαγγελματικά.

Παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών: Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες της κοινωνίας.

Οικονομική ανάπτυξη: Η επιτυχία των επιχειρήσεων συνδέεται στενά με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Όσο περισσότερες επιχειρήσεις είναι επιτυχείς, τόσο πιο ισχυρή είναι η οικονομία της χώρας.

Κοινωνική συνοχή: Οι επιχειρήσεις συχνά δρουν ως κοινωνικοί φορείς, προωθώντας την κοινωνική συνοχή μέσω πρωτοβουλιών και προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης. Οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στη διαμόρφωση και τη λειτουργία της κοινωνίας μας, καθιστώντας τις οικονομίες πιο δυναμικές και τις κοινότητες πιο ευημερούσες (Μπουραντάς Δ. , 2015). Όπως καθίσταται σαφές, η επιχείρηση είναι μια οργανωμένη δραστηριότητα που συνδυάζει διάφορους παραγωγικούς παράγοντες, όπως εργατικό δυναμικό, κεφάλαιο, τεχνολογία και υλικούς πόρους, με στόχο τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών. Παράλληλα, η επιχείρηση ενσωματώνει στοιχεία καινοτομίας, εισάγοντας νέες ιδέες, διαδικασίες ή τεχνολογίες και εφαρμόζοντάς τις προκειμένου να βελτιώσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες αγοράς

(Μπουραντάς Δ. , 2015). Τέλος, η επιχείρηση εκτίθεται σε κινδύνους και αβεβαιότητες, καθώς ο κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός παραγωγικών παραγόντων μπορεί να αποτύχει στον σκοπό του λόγω εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων, όπως η αγορά, η οικονομική κατάσταση ή ο ανταγωνισμός (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Συνεπώς, η επιχείρηση είναι ένα δυναμικό οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο που συνδυάζει παραγωγή, καινοτομία και κίνδυνο, με σκοπό τη δημιουργία αξίας για την κοινωνία και τους εμπλεκόμενους φορείς. Κάθε επιχείρηση μπορεί να διαδραματίζει ποικίλους ρόλους. Ενδεικτικά παρακάτω παρατίθενται οι σπουδαιότεροι (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Ο ρόλος της επιχείρησης ως μονάδα παραγωγής και οικονομικός οργανισμός

Αυτή η ικανότητα να παράγει και να προσφέρει αξία στους καταναλωτές μέσω του μηχανισμού της αγοράς είναι ουσιαστική για την επιβίωση και την ευημερία της επιχείρησης. Επιπλέον, όπως επισημάνατε, η επιχείρηση συμμετέχει ενεργά σε διάφορους ρόλους εντός της οικονομίας, όπως επενδυτής, καταναλωτής, αποταμιευτής, δανειζόμενος κ.λπ. Αυτό υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα και την πολυδιάστατη φύση της επιχείρησης στο πλαίσιο της οικονομίας (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019).

Επίσης, η ανάληψη κινδύνων είναι ουσιώδης για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε πολλούς κινδύνους, όπως οικονομικές αναταραχές, αλλαγές στην αγορά, ανταγωνισμός κ.λπ. Η δυνατότητά τους να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν αυτούς τους κινδύνους επηρεάζει αποφασιστικά την επιτυχία της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση αποτελεί ένα ουσιώδες μέρος της οικονομίας, διαδραματίζοντας κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία πλούτου και στην ανάπτυξη της κοινωνίας (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019).

Ο ρόλος της επιχείρησης ως κοινωνικός οργανισμός

Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση αντιπροσωπεύει ένα πλούσιο δίκτυο συλλογικής δράσης και κοινωνικών σχέσεων. Είναι ένας χώρος όπου οι άνθρωποι συνεργάζονται για την κοινή τους επιτυχία, αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν σχέσεις αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017).

Οι κοινωνικές σχέσεις εντός μιας επιχείρησης διαμορφώνονται από διάφορους παράγοντες, όπως η διαπροσωπική επικοινωνία, οι συνήθειες εργασίας, οι αξίες και οι

προτεραιότητες των ανθρώπων που απαρτίζουν την οργάνωση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις δημιουργούν μια ποικιλία κοινωνικών δομών και διαδικασιών που επιτρέπουν την αποτελεσματική λειτουργία τους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πλαίσιο εξουσίας, όπου καθορίζονται οι δομές εξουσίας και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τις ιεραρχικές δομές της εταιρείας, καθώς και τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017).

Ως κοινωνική οργάνωση, η επιχείρηση έχει επίσης κοινωνική ευθύνη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την προστασία των εργαζομένων, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την προστασία του περιβάλλοντος και τη συμμετοχή σε κοινωνικές πρωτοβουλίες και προγράμματα κοινωνικής ευθύνης επιχειρήσεων (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017).

Ο θεσμικός χαρακτήρας της επιχείρησης

Η επιχείρηση αναδεικνύεται ως ένας θεσμός με ζωτική σημασία για την κοινωνία. Όπως και άλλοι θεσμοί όπως το σχολείο και η δικαιοσύνη, η επιχείρηση συμβάλλει στη συνολική λειτουργία και ευημερία της κοινωνίας. Οι ρυθμίσεις και οι νομικές διατάξεις που διέπουν την ίδρυση, τη λειτουργία και τη διάλυση μιας επιχείρησης αποτελούν σημαντικό μέρος του νομικού πλαισίου κάθε κοινωνίας. Αυτές οι διατάξεις καθορίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα της επιχείρησης, καθώς και τους τρόπους επιβολής και τήρησής τους (Μούζα - Λαζαρίδη, 2021).

Επιπλέον, η επιχείρηση λειτουργεί με ένα σύστημα θεσμών και οργάνων, όπως η γενική συνέλευση και τα διοικητικά συμβούλια, τα οποία διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία και τη λήψη αποφάσεων. Η επιχείρηση επίσης αλληλεπιδρά με διάφορα στοιχεία του κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι δανειστές και οι πελάτες. Οι σχέσεις αυτές είναι σημαντικές για την επιχείρηση και επηρεάζουν την απόδοσή της και την επιτυχία της. Τέλος, η επιχείρηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνική δικαιοσύνη και την ανάπτυξη της κοινωνίας, παρέχοντας απασχόληση, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες, και συμβάλλοντας στη δημιουργία πλούτου και τη διασφάλιση της οικονομικής ευημερίας (Μούζα - Λαζαρίδη, 2021).

Ο ρόλος της επιχείρησης ως φορέας πολιτισμού

Η πολιτισμική διάσταση της επιχείρησης αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει την λειτουργία και την επιτυχία της. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των συμβόλων και των συμπεριφορών που διαμορφώνουν το πνεύμα και τον χαρακτήρα της. Η κουλτούρα της επιχείρησης επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και τη στάση της επιχείρησης έναντι των πελατών, των προϊόντων και του ευρύτερου περιβάλλοντος της. Μια θετική και υγιής επιχειρηματική κουλτούρα μπορεί να προωθήσει τη συνεργασία, την καινοτομία και την αποδοτικότητα εντός της επιχείρησης (Χυτήρης, 2017).

Ορισμένα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της επιχείρησης περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την ανοικτή συνεργασία, την αξιοπιστία, την εμπιστοσύνη, την καινοτομία και την ευελιξία. Με την ανάπτυξη μιας θετικής και εμπνευσμένης κουλτούρας, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους, καθώς και να επιτύχουν τους στόχους τους με πιο αποτελεσματικό τρόπο (Χυτήρης, 2017).

Ο κομβικός ρόλος της επιχείρησης ως ολότητα – σύστημα

Η επιχείρηση ως σύστημα προσεγγίζεται με τον ίδιο τρόπο που μπορούμε να μελετήσουμε και άλλες οργανωτικές δομές. Αντί να εστιάζουμε μόνο στα μεμονωμένα στοιχεία ή τα μέρη της επιχείρησης, εξετάζουμε τη συνολική λειτουργία της ως ένα συνδεδεμένο σύνολο. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση θεωρείται ως ένα σύνθετο σύστημα που αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα, όπως οι τομείς λειτουργίας (παραγωγή, μάρκετινγκ, οικονομικά κλπ.), οι ομάδες εργασίας, οι διαδικασίες, οι δομές εξουσίας, η κουλτούρα και άλλα. Αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης συνολικά (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019).

Μέσω αυτής της προσέγγισης, μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα πώς λειτουργεί η επιχείρηση, πώς αντιδρά στις αλλαγές του περιβάλλοντος και πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοσή της. Επίσης, μας επιτρέπει να αναλύσουμε πιο αποτελεσματικά τις αλληλεπιδράσεις και τις σχέσεις εντός της επιχείρησης και να εφαρμόσουμε στρατηγικές βελτίωσης. Η επιχείρηση, ως σύστημα, λαμβάνει εισροές από το περιβάλλον της σε διάφορες μορφές, όπως ανθρώπινους, οικονομικούς και υλικούς

πόρους. Αυτές οι εισροές μεταποιούνται μέσω διαφόρων λειτουργιών και διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, προκειμένου να παραχθούν προϊόντα ή υπηρεσίες, οι οποίες στη συνέχεια παρέχονται στο περιβάλλον της ως εκροές (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019). Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στο περιβάλλον της, και αυτό επιτυγχάνεται μέσω του μηχανισμού ελέγχου ανατροφοδότησης. Οι ανατροφοδοτήσεις που λαμβάνει η επιχείρηση από το περιβάλλον της τη βοηθούν να προσδιορίζει τις ανάγκες της αγοράς, να προβλέπει τις τάσεις και να προσαρμόζει τις δραστηριότητές της ανάλογα (Bateman, Snell, & Konopaske, 2019).

Η διοίκηση της επιχείρησης απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη του κάθε στοιχείου ή μέρους της ξεχωριστά, καθώς και των σχέσεών τους μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μελετηθεί όχι μόνο η τεχνολογία ή οι διαδικασίες της επιχείρησης, αλλά και ο τρόπος που επηρεάζονται από τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Συνεπώς, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί μια διεπιστημονική προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη τη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση των διαφόρων τομέων και στοιχείων της επιχείρησης (Κέφης Β. , 2005).

7.2 Γνωριμία και εξοικείωση με τον πολύπλευρο όρο «Επιχειρησιακή Ηθική και Δεοντολογία»

Η επιχειρησιακή ηθική αναπαριστά το ηθικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι που τις στηρίζουν. Είναι το σύνολο των αρχών, κανόνων και αξιών που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους προς τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία γενικότερα (Moon & Bonny, 2016). Οι ηθικές αξίες αποτελούν την πυρήνα της επιχειρηματικής κουλτούρας και είναι οι οδηγοί της συμπεριφοράς των ατόμων στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αντικατοπτρίζουν τις αρχές του δικαίου, της ευθύνης και της επαγγελματικής δεοντολογίας που πρέπει να καθοδηγούν τη δράση των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, αποτελούν ένα κρίσιμο μέρος της επιχειρηματικής διαδικασίας και συνδέονται στενά με την κοινωνική αποδοχή και την επιτυχία της επιχείρησης (Ρες, 2013) .

Οι ηθικές αξίες διακρίνονται από τις νομοθετικές ρυθμίσεις διότι αντιμετωπίζουν ζητήματα που δεν καλύπτονται από το νόμο. Ενώ η νομοθεσία θεσπίζει τους ελάχιστους κανόνες που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις, οι ηθικές αξίες προσφέρουν μια πιο πλήρη οδηγία συμπεριφοράς, που συχνά υπερβαίνει τις απαιτήσεις του νόμου (Hinman, 2012). Επιπλέον, οι ηθικές αξίες αποτελούν ένα κωδικοποιημένο σύνολο αρχών που

ορίζουν τι είναι αποδεκτό και απαράδεκτο στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτές οι αξίες ενισχύουν την εσωτερική και εξωτερική εικόνα της επιχείρησης και συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας θετικής επαγγελματικής φήμης (Hinman, 2012).

Συνολικά, η επιχειρηματική ηθική αντιπροσωπεύει το ηθικό ιδεώδες που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και των ατόμων στον επιχειρηματικό κόσμο. Αν και εξαιρετικά συνδεδεμένες με τη νομοθεσία, οι ηθικές αξίες προσφέρουν ένα ευρύτερο πλαίσιο που ενισχύει την επαγγελματική δεοντολογία και συμβάλλει στην οικοδόμηση ενός θετικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Moon & Bonny, 2016).

Η ένταξη των ηθικών αξιών στην επιχειρηματική κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αντιμετώπιση ηθικών διλημάτων και τη διαμόρφωση ηθικής συμπεριφοράς εντός μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η αναφορά του Αντωνίου (2016) υπογραμμίζει τη σημασία αυτής της διαδικασίας και προβάλλει την ανάγκη για την ενσωμάτωση των ηθικών αξιών στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης (Αντωνίου, 2016).

Οι επιχειρηματικές ηθικές αρχές πρέπει να επικοινωνούν σαφώς και έγκαιρα σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, από τη διοίκηση έως τους εργαζομένους. Η διοίκηση πρέπει να υπογραμμίσει την αδιαπραγμάτευτη δέσμευσή της στην τήρηση των ηθικών αξιών μέσω της θέσπισης ενός κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς. Αυτός ο κώδικας πρέπει να ορίζει σαφώς τις αναμενόμενες πρακτικές συμπεριφοράς, να προάγει τη συνείδηση των εργαζομένων σχετικά με τις ηθικές αξίες της επιχείρησης και να προβλέπει μέτρα για την αντιμετώπιση παραβάσεων (Αντωνίου, 2016).

Η επικοινωνία της επιχειρηματικής ηθικής πρέπει να είναι συνεχής και επαναλαμβανόμενη, ενισχύοντας την επίγνωση και την ανάληψη ευθυνών από τους εργαζομένους σε ηθικά ζητήματα. Επιπλέον, πρέπει να υποστηριχθούν μηχανισμοί εκπαίδευσης και ανάπτυξης που ενισχύουν την κατανόηση και τη συμμόρφωση προς τον κώδικα δεοντολογίας (Τσακουνίδη, 2015).

Μέσω αυτής της διαδικασίας, η επιχειρηματική ηθική ενσωματώνεται στην καθημερινή πρακτική της επιχείρησης, μειώνοντας την πιθανότητα πρόκλησης ηθικών διλημάτων και ενθαρρύνοντας την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτό οδηγεί σε μια πιο θετική επιχειρηματική κουλτούρα, η οποία ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, πελατών και κοινωνικής κοινότητας γύρω από την επιχείρηση (Τσακουνίδη, 2015).

Η επιχειρηματική ηθική αναδύεται από την ίδια τη φύση της επιχειρηματικής οντότητας και τον ρόλο της στην κοινωνία. Μια επιχείρηση ή οργανισμός δεν είναι απλώς ένα

μέσο για την παραγωγή κέρδους, αλλά μια κοινωνική οντότητα που έχει ευθύνες προς τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, την κοινότητα και το περιβάλλον (Moon & Bonny, 2016).

Ο ορισμός του Milton Friedman σχετικά με την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών, που εστιάζει αποκλειστικά στην κερδοφορία, είναι πλέον περιοριστικός και ανεπαρκής για να αντικατοπτρίσει τον ρόλο που διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη κοινωνία. Η αλυσίδα προσθήκης αξίας, όπως περιγράφεται από τους Moon & Bonny (2001), είναι μια ισχυρή ένδειξη του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν όχι μόνο οικονομική αξία, αλλά και κοινωνική και περιβαλλοντική αξία (Moon & Bonny, 2001).

Μια επιχείρηση προσφέρει αξία όχι μόνο μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγει, αλλά και μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας, της υποστήριξης της τοπικής κοινότητας μέσω φιλανθρωπικών ενεργειών ή προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης, και της λήψης μέτρων για τη μείωση του αρνητικού περιβαλλοντικού της αποτυπώματος (Θανόπουλος, 2013).

Συνεπώς, για να συνειδητοποιήσουμε τη σημασία της επιχειρηματικής ηθικής, πρέπει να αντιληφθούμε τις επιχειρηματικές οντότητες ως πολυδιάστατες οργανώσεις που επηρεάζουν την κοινωνία και το περιβάλλον σε διάφορα επίπεδα. Η ηθική συμπεριφορά και οι δράσεις των επιχειρήσεων έχουν ευρύτερες επιπτώσεις από την απλή μεγιστοποίηση των κερδών και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και λήψης αποφάσεων (Θανόπουλος, 2013).

Η συζήτηση γύρω από την ηθική στον κόσμο των επιχειρήσεων συχνά συνδέεται με τον Μακιαβελισμό, έναν φιλοσοφικό όρο που αναφέρεται στην ιδέα ότι ο σκοπός δικαιολογεί τα μέσα. Αυτός ο ισχυρισμός δηλώνει ότι, υπό ορισμένες συνθήκες, η χρήση αμφιλεγόμενων ή ακόμη και αμφισβητήσιμων πρακτικών, όπως η εξαπάτηση ή η κρυφή αλήθεια, μπορεί να είναι δικαιολογημένη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Θανόπουλος, 2013).

Ωστόσο, παρά την ύπαρξη αυτής της προσέγγισης, η ηθική εξακολουθεί να αποτελεί καίριο στοιχείο στη διαχείριση μιας επιχείρησης. Οι επιχειρηματικές πρακτικές που βασίζονται στην ειλικρίνεια, την εντιμότητα και τον σεβασμό προς τους ενδιαφερόμενους φέρνουν μακροπρόθεσμη επιτυχία και ενισχύουν την επαγγελματική φήμη της επιχείρησης (Αντωνίου, 2016). Εντούτοις, η ανταγωνιστικότητα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον συχνά οδηγεί εταιρείες σε πιέσεις για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Ενώ η εξαπάτηση ή η απόκρυψη της αλήθειας μπορεί να φαίνεται

ελκυστική εναλλακτική για την αντιμετώπιση αβεβαιοτήτων ή την αποφυγή αρνητικών επιπτώσεων, αυτές οι πρακτικές συνήθως οδηγούν σε δυσμενή αποτελέσματα μακροπρόθεσμα (Αντωνίου, 2016).

Παράλληλα, η ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την κατανόηση των συνθηκών υπό τις οποίες λειτουργεί μια επιχείρηση. Οι δείκτες όπως η «**διευκόλυνση και υποστήριξη της επιχειρηματικότητας**» που παρέχονται από διεθνείς οργανισμούς όπως η Παγκόσμια Τράπεζα αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής περιβαλλοντικής επικράτειας και τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την τοποθέτηση και τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης (Αντωνίου, 2016). Επίσης, παρά τις πιέσεις που ασκούνται στις επιχειρήσεις, η εφαρμογή ηθικών αρχών παραμένει ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης και επιτυχούς επιχειρηματικής στρατηγικής (Ρες, 2013).

Αναφορικά με τους επί μέρους δείκτες, η βελτίωση στον δείκτη «ευκολία ίδρυσης νέων επιχειρήσεων» είναι ενθαρρυντική. Αυτός ο δείκτης αποτελεί ένα σημαντικό μέτρο της φιλικότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της ευκολίας που προσφέρει ένα κράτος για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων. Η εντυπωσιακή αύξηση σε αυτόν τον δείκτη μπορεί να υποδεικνύει βελτίωση στις διαδικασίες εκκίνησης επιχειρήσεων, που ενδεχομένως να περιλαμβάνουν μείωση των γραφειοκρατικών εμποδίων, την απλούστευση των διαδικασιών άδειας, και τη βελτίωση της νομικής προστασίας για τους επιχειρηματίες (Boyles, 2023).

Παρόλα αυτά, πρέπει να επισημανθεί ότι, πέρα από τη βελτίωση σε αυτόν τον συγκεκριμένο δείκτη, η γενική κατάσταση της Ελλάδας παραμένει χαμηλή σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι υπάρχουν ακόμη πολλά που πρέπει να γίνουν για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στη χώρα. Συνεπώς, παρά την ενθαρρυντική αύξηση στον δείκτη ευκολίας ίδρυσης νέων επιχειρήσεων, η Ελλάδα πρέπει να συνεχίσει να εστιάζει στη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε πολλούς άλλους τομείς προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της παγκόσμιας οικονομίας (Τσακουνίδη, 2015).

Οι σημαντικές βελτιώσεις που παρατηρούνται στην Ελλάδα όσον αφορά την θέση της στον δείκτη ευκολίας ίδρυσης επιχειρήσεων αποτελούν ενθαρρυντικά σημάδια για την επιχειρηματική κοινότητα της χώρας. Ο περιορισμός των γραφειοκρατικών διαδικασιών, η μείωση του κόστους ίδρυσης επιχειρήσεων και η κατάργηση της υποχρέωσης ελάχιστης καταβολής κεφαλαίου είναι μέτρα που διευκολύνουν την επιχειρηματική

δραστηριότητα και ενθαρρύνουν την επιχειρηματική καινοτομία (Τσακουνίδη, 2015). Επιπλέον, η βελτίωση της θέσης της Ελλάδας στην κατηγορία της προστασίας των επενδυτών είναι σημαντική για την αύξηση του επενδυτικού ενδιαφέροντος στη χώρα. Η αυξημένη προστασία των επενδυτών δημιουργεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και σταθερότητας που ενθαρρύνει τους επενδυτές να αναζητήσουν ευκαιρίες στην αγορά (Τσακουνίδη, 2015).

Επιπρόσθετα, η βελτίωση στην κατηγορία της διευκόλυνσης του διεθνούς εμπορίου μπορεί να συμβάλει στην αύξηση των εξαγωγών και την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας. Οι απλοποιημένες διαδικασίες εξαγωγών μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους στο διεθνές επίπεδο, ενώ η μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της επιχειρηματικής κοινότητας (Θανόπουλος, 2013). Συνολικά, οι βελτιώσεις αυτές στο επιχειρηματικό περιβάλλον της Ελλάδας αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση της κυβέρνησης για τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης. Ωστόσο, παραμένουν ακόμη πολλές προκλήσεις και περιθώρια βελτίωσης που πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να ενισχυθεί η επιχειρηματική καινοτομία και να επιτευχθεί βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Θανόπουλος, 2013).

Οι επιδεινώσεις που παρατηρούνται σε ορισμένους δείκτες της επιχειρηματικής περιβαλλοντικής βιωσιμότητας αναδεικνύουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχειρηματική κοινότητα στην Ελλάδα. Η επιδείνωση της ευκολίας εκκαθάρισης επιχειρήσεων, της ταχύτητας επίλυσης εμπορικών διαφορών και της ευκολίας χρηματοδότησης αποτελεί ανησυχητική εξέλιξη για την επιχειρηματική κοινότητα και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας (Θανόπουλος, 2013).

Η δυσκολία στην εκκαθάριση επιχειρήσεων μπορεί να δυσχεράνει το περιβάλλον επιχειρηματικής δραστηριότητας και να αποθαρρύνει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, ενώ η χαμηλή ταχύτητα επίλυσης εμπορικών διαφορών μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα για τις επιχειρήσεις και να τις εμποδίσει στην ανάπτυξή τους. Επιπλέον, η δυσκολία στη χρηματοδότηση μπορεί να περιορίσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να επενδύσουν και να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους, ενώ μπορεί επίσης να επηρεάσει την ικανότητά τους να ανταγωνιστούν στην παγκόσμια αγορά (Πατσιώτη - Τσακουνίδη, 2015).

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα, η κυβέρνηση και οι ενδιαφερόμενοι φορείς πρέπει να συνεργαστούν για την εφαρμογή μέτρων που θα διευκολύνουν την

επιχειρηματική δραστηριότητα, θα ενισχύσουν τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια στο επιχειρηματικό περιβάλλον και θα βελτιώσουν την πρόσβαση των επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση. Μόνον με τέτοιου είδους μέτρα θα επιτευχθεί η δημιουργία ενός πιο ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις και θα προωθηθεί η οικονομική ανάπτυξη της χώρας (Τσακπουνίδη, 2015).

7.3 Συσχετισμός επιχειρησιακής ηθικής και εταιρικής διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση και η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα αντιπροσωπεύουν δύο σημαντικές έννοιες που συνδέονται άμεσα με την επιχειρηματική ηθική και τις ηθικές αξίες. Η συνειδητοποίηση και η υιοθέτηση αυτών των εννοιών έχει αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα λόγω πολλών παραγόντων (Business Ethics, 2016).

Πρώτον, η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση της αγοράς έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρική διακυβέρνηση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελούν βασικά εργαλεία για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της επιτυχίας των επιχειρήσεων σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον (Business Ethics, 2016).

Δεύτερον, η επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε αναπτυσσόμενες χώρες έχει αναδείξει τη σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως τρόπο για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας και την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης.

Τρίτον, η αύξηση της ανεργίας και η μόλυνση του περιβάλλοντος έχουν εντείνει την πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις για την υιοθέτηση πρακτικών που θα συμβάλουν στην κοινωνική και περιβαλλοντική βελτίωση (Business Ethics, 2016).

Τέλος, η εταιρική διακυβέρνηση, όπως ορίζεται από τον ΟΟΣΑ, αποτελεί το σύστημα με το οποίο ελέγχονται οι εταιρείες και συγκεκριμενοποιούνται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου, των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, των μετόχων και των λοιπών ενδιαφερομένων, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Με την καλή εταιρική διακυβέρνηση, οι εταιρείες είναι σε θέση να λειτουργούν με διαφάνεια, ενώ η εταιρική κοινωνική ευθύνη συμβάλλει στη δημιουργία αειφόρου ανάπτυξης και στη δημιουργία κοινωνικής αξίας (Θανόπουλος, 2013).

Η εταιρική διακυβέρνηση παίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς ορίζει τη δομή, τις στρατηγικές και τους μηχανισμούς διαχείρισης

κινδύνων. Επιπλέον, παρέχει διαφάνεια και εποπτεία της διοίκησης, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων (Θανόπουλος, 2013).

Ο ΟΟΣΑ θεωρεί ότι η εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της αποτελεσματικής οργάνωσης και της αξιοποίησης των πόρων τους. Αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής τους και στην ενίσχυση της οικονομικής τους θέσης. Επιπλέον, μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, οι επιχειρήσεις καθιερώνουν διαφανείς πολιτικές και διαδικασίες, βελτιώνοντας τη σχέση τους με τους ενδιαφερομένους και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη του κοινού και των επενδυτών (Θανόπουλος, 2013).

Τέλος, η εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στη μείωση του κινδύνου και την αποτελεσματική διαχείριση των προκλήσεων, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις δυσκολίες και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι παροχείς χρηματοδότησης, όπως οι μέτοχοι και οι ομολογιούχοι, διασφαλίζουν τα συμφέροντά τους στις επιχειρήσεις. Αυτό περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν πίσω την απόδοση για την επένδυσή τους. Η επιτροπή Cadbury, μέσω του Cadbury Report του 1992, ορίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως το σύστημα με το οποίο οι εταιρίες παρακολουθούνται και ελέγχονται (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011).

Το Cadbury Report προέκυψε από τα σκάνδαλα που σημειώθηκαν σε διάφορες εταιρείες στη Μεγάλη Βρετανία και είχε ως στόχο τη διαμόρφωση ενός εθελοντικού κώδικα για την εταιρική διακυβέρνηση. Ο κώδικας αυτός είχε σκοπό να βελτιώσει τις πρακτικές διακυβέρνησης στις επιχειρήσεις και να αποτρέψει την επανάληψη παρόμοιων προβλημάτων στο μέλλον (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011).

Στην Ιαπωνία, μετά την κρίση της δεκαετίας του 1990, διεξήχθη μεγάλος διάλογος σχετικά με τις αλλαγές στην εταιρική διακυβέρνηση, ο οποίος οδήγησε στην ψήφιση ενός νόμου το 2003. Αυτός ο νόμος καθορίζει μια σειρά από μηχανισμούς παρακολούθησης της εκτελεστικής διοίκησης στις εταιρείες (Firkola, 2006).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Κογκρέσο ψήφισε έναν νόμο το 2002 που αφορούσε την εταιρική διακυβέρνηση. Επιπλέον, το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης επιβάλλει νέα κριτήρια για την εισαγωγή εταιρειών, συμπεριλαμβανομένου του απαιτούμενου ποσοστού ανεξαρτησίας στο διοικητικό συμβούλιο και στην ελεγκτική επιτροπή. Σύμφωνα με αυτά τα κριτήρια, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να απαρτίζεται κατά κύριο λόγο από ανεξάρτητα μέλη, ενώ η ελεγκτική επιτροπή πρέπει να αποτελείται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μέλη (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011).

Στην Ελλάδα, το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων. Ένας από τους κυριότερους νόμους σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση είναι ο Νόμος 3016/2002. Αυτός ο νόμος επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα Διοικητικά Συμβούλια των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών. Επιπλέον, ο νόμος ορίζει τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, προκειμένου να ενισχυθεί η διαφάνεια και η ευθύνη στις εταιρείες (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011).

Πέρα από τον Νόμο 3016/2002, που θέσπισε σημαντικά μέτρα για την εταιρική διακυβέρνηση στις ελληνικές εταιρείες, υπάρχει ένας αριθμός άλλων νομοθετικών πράξεων που ενσωμάτωσαν ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011). Ορισμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν:

1. Ο Νόμος 3693/2008, που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου και επιβάλλει σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης σχετικά με το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας.
2. Ο Νόμος 3884/2010, που αφορά στα δικαιώματα των μετόχων και θέτει πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής Συνέλευσης.
3. Ο Νόμος 3873/2010, που ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/EK της Ευρωπαϊκής Ένωσης, περί ετησίων και ενοποιημένων λογαριασμών εταιρειών ορισμένων μορφών.

Μέσω αυτών των νόμων και κανονισμών, η Ελλάδα έχει προσπαθήσει να εναρμονίσει την εταιρική της νομοθεσία με τα πρότυπα και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τη διακυβέρνηση των εταιρειών (Θανόπουλος, 2013).

Ο Νόμος 3873/2010 έθεσε υποχρεωτική την υποβολή δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης από τις εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο, στην οποία περιλαμβάνονται πορίσματα της επιχειρηματικής ανάλυσης, του εσωτερικού ελέγχου και των αξιολογήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης, καθώς και οι πληροφορίες σχετικά με τη σχέση με τους μετόχους και το επίπεδο και τη διόρθωση των επιχειρηματικών αμοιβών (Θανόπουλος, 2013).

Εντούτοις, οι ετήσιες εκθέσεις που δημοσιεύουν οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι δύσκολα κατανοητές για τον αναγνώστη που δεν έχει τις απαραίτητες λογιστικές, χρηματοοικονομικές ή ελεγκτικές γνώσεις για να αναλύσει αριθμούς και πληροφορίες.

Ωστόσο, η δημοσίευση των κωδίκων Εταιρικής Διακυβέρνησης στις επίσημες ιστοσελίδες των επιχειρήσεων βοηθά τους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν την ποιότητα της δράσης της επιχείρησης και να τη συγκρίνουν με άλλες εταιρείες του κλάδου (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011).

Τέλος, στην Ελλάδα, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών (Ν. 2190/1920) περιλαμβάνει τους βασικούς κανόνες διακυβέρνησης τους, ενώ ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, που προήλθε από πρωτοβουλία του ΣΕΒ και τροποποιήθηκε από το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, αποτελεί επίσης σημαντικό πλαίσιο για την εταιρική διακυβέρνηση στη χώρα (Μέκος, 2003).

Η Εταιρική Διακυβέρνηση επιβάλλει ορισμένους κανόνες και πρακτικές που συμβάλλουν στη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας και διαχείρισης μιας εταιρείας.

Ορισμένα από αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν:

1. **Ανεξάρτητα μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο:** Αυτό εξασφαλίζει την ανεξαρτησία των αποφάσεων και την αντιμετώπιση συγκρούσεων συμφερόντων.
2. **Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου:** Παρέχει ανεξάρτητη αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών και των αποφάσεων της διοίκησης.
3. **Διαχωρισμός θέσεων Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου:** Αυτό εξασφαλίζει ότι δεν υπάρχει υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας σε ένα άτομο.
4. **Εταιρική Ιστοσελίδα:** Παρέχει διαφάνεια στις δραστηριότητες και τις αποφάσεις της εταιρείας στους μετόχους και τους ενδιαφερόμενους.
5. **Επιτροπή Ελέγχου:** Επιτηρεί τις ενέργειες των ελεγκτών και εξασφαλίζει την ενδελεχή επιθεώρηση των οικονομικών δεδομένων.
6. **Επιτροπή Αξιολόγησης και Αμοιβών:** Ασχολείται με την αξιολόγηση των επιδόσεων των διευθυντικών στελεχών και την κατάλληλη αμοιβή τους.

Παρόλα αυτά, παρά την ύπαρξη νομικών πλαισίων και κωδίκων διακυβέρνησης, ορισμένα σκάνδαλα και κακοδιαχειρίσεις έχουν αναδείξει την ανάγκη για συνεχή βελτίωση σε αυτόν τον τομέα. Τελικά, η αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών διακυβέρνησης εξαρτάται από τον χαρακτήρα, την εντιμότητα και την ακεραιότητα των ατόμων που διοικούν την επιχείρηση (Μέκος, 2003).

Η επιβολή κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης πράγματι ενισχύει τους μηχανισμούς ελέγχου και διασφαλίζει ότι οι μέτοχοι έχουν τα αναγκαία εργαλεία για να

προστατεύουν τα συμφέροντά τους από πιθανή ανήθικη συμπεριφορά της διοίκησης. Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την προαγωγή της διαφάνειας και της ευθύνης στις επιχειρήσεις (Μέκος, 2003).

Σύμφωνα με την άποψη του Fombrun, η κατάρρευση του διαχωρισμού μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών οργανωτικών δομών οδηγεί σε νέες μορφές διαφάνειας και αλληλεξάρτησης μεταξύ της κουλτούρας, της ταυτότητας και της εικόνας της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η διακυβέρνηση επηρεάζει την κουλτούρα και την εικόνα μιας επιχείρησης, καθιστώντας την πιο εύκολα παρατηρήσιμη από τους επενδυτές, τους πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Μέκος, 2003).

Οι νέες μορφές διαφάνειας και αλληλεξάρτησης που προκύπτουν ενισχύουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών στην εταιρεία και διευκολύνουν την ανίχνευση πιθανών προβλημάτων ή ανωμαλιών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η Εταιρική Διακυβέρνηση συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και ευθύνης που συμβάλλει στην αειφορία και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης (Μέκος, 2003).

7.4 Ηθικό- κοινωνικός κώδικας αξιών

Οι κοινωνικές αξίες πάντοτε έπαιζαν καθοριστικό ρόλο στην καθοδήγηση των ατόμων και των κοινωνιών. Αυτές οι αξίες πηγάζουν από τις πεποιθήσεις, τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές, οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές τάσεις και διαμορφώνουν το μέλλον (Business Ethics, 2016).

Στις οργανώσεις, οι πηγές αυτών των ηθικών αξιών περιλαμβάνουν:

1. **Προσωπική ηθική των μελών:** Τα πιστεύω και οι αξίες του κάθε ατόμου επηρεάζουν τη συνολική ηθική της οργάνωσης.
2. **Οργανωσιακή κουλτούρα:** Οι παραδόσεις, τα σύμβολα και η ιστορία της επιχείρησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των ηθικών αξιών της.
3. **Οργανωσιακά συστήματα και πολιτικές:** Οι κώδικες ηθικής, τα συστήματα ανταμοιβών, οι προαγωγές, η εκπαίδευση, η ηγεσία και η ασφάλεια στην εργασία συνεισφέρουν στη διαμόρφωση των ηθικών αξιών στην εταιρική κουλτούρα (Business Ethics, 2016).

Οι τρόποι ενσωμάτωσης αυτών των ηθικών αξιών στην εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνουν:

1. **Καθορισμός υπευθυνότητας:** Ο καθορισμός σαφών αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων συμβάλλει στην ενσωμάτωση των ηθικών αξιών.
2. **Μέθοδοι επικοινωνίας:** Η ανοικτή επικοινωνία ενθαρρύνει τη συζήτηση και την ανταλλαγή ιδεών σχετικά με τις ηθικές αξίες.
3. **Εκπαίδευση:** Η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με την ηθική συμπεριφορά και τις αξίες συμβάλλει στην ενσωμάτωσή τους στην εταιρική κουλτούρα.
4. **Παράδειγμα προϊσταμένων:** Οι ηγέτες της εταιρείας πρέπει να δείχνουν το δρόμο με το παράδειμά τους για την αποτελεσματική υιοθέτηση των ηθικών αξιών.
5. **Ανατροφοδότηση και αξιολόγηση προγράμματος:** Η ανατροφοδότηση και η αξιολόγηση των προγραμμάτων ηθικής εκπαίδευσης συνεισφέρει στη συνεχή βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας.

7.5 Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης /Υπευθυνότητας»

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) ή Υπευθυνότητας έχει εξελιχθεί στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών και έχει γίνει ολοένα και πιο σημαντική για τις επιχειρήσεις (Μέκος, 2003). Όπως αναφέρεται στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2001, η ΕΚΕ αφορά την ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς (Ρες, 2013). Το έτος 2000, η σύνοδος κορυφής της Λισαβόνας προώθησε την ιδέα της ΕΚΕ ως μέσο για την επίτευξη κοινωνικής συνοχής και βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτό οδήγησε σε μια αυξημένη ενασχόληση των επιχειρήσεων με τα θέματα της κοινωνικής ευθύνης, καθώς και σε εκστρατείες και πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής τους επίδοσης (Ρες, 2013).

Οι ευρωπαϊκοί πολιτικοί ηγέτες και οι μεγάλοι εργοδοτικοί φορείς αναγνώρισαν τη σημασία της ΕΚΕ για την αειφορία και την κοινωνική ευημερία. Αυτό οδήγησε σε ένα πλαίσιο όπου οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων, συμβάλλοντας μέσω της υιοθέτησης πρακτικών ΕΚΕ στην κοινωνική πρόοδο και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Ρες, 2013).

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης έχει γίνει ολοένα και πιο σημαντική στη σύγχρονη

κοινωνία, καθώς αντιμετωπίζουμε πολλές προκλήσεις όπως η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των φυσικών πόρων και η αύξηση της παγκόσμιας ανισότητας. Η βιώσιμη ανάπτυξη προσπαθεί να επιτύχει μια ισορροπία μεταξύ της ικανοποίησης των τρεχουσών αναγκών χωρίς να απειλεί τις δυνατότητες των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες (Ρες, 2013).

Η πράσινη ανάπτυξη αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς επιδιώκει την ανάπτυξη οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων που δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον και ενισχύουν την κοινωνική ευημερία. Μέσω της πράσινης ανάπτυξης, νέες τεχνολογίες και πρακτικές μπορούν να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας και επιχειρηματικές ευκαιρίες, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στη μείωση της ανεργίας και τη βελτίωση του περιβάλλοντος (Θανόπουλος, 2013).

Παραδείγματα πράσινης ανάπτυξης περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την παραγωγή βιολογικών προϊόντων, τη χρήση οικολογικών μεταφορικών μέσων, την οικολογική δόμηση και τη διαχείριση αποβλήτων. Αυτές οι πρωτοβουλίες βοηθούν στη δημιουργία μιας πιο βιώσιμης και ανθρώπινης κοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα στηρίζουν την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας (Θανόπουλος, 2013).

Η εσωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη εστιάζει στην ευζωία και την ευημερία των υπαλλήλων μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, της προαγωγής της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας και της διαχείρισης της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, οι περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές αποσκοπούν στην αειφόρο χρήση των φυσικών πόρων και τη μείωση του αντίκτυπου της εταιρείας στο περιβάλλον (Θανόπουλος, 2013).

Οι εταιρικές προσεγγίσεις για την εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορούν να μετατραπούν σε απτούς δείκτες επιδόσεων που συμβάλλουν τόσο στη χρηματοοικονομική ανάπτυξη της εταιρείας όσο και στην ενίσχυση της εταιρικής εικόνας της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας μετρήσιμων και ποσοτικοποιήσιμων στόχων για τη βελτίωση της απόδοσης σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και περιβαλλοντικής αειφορίας. Η επιτυχημένη εφαρμογή αυτών των πρακτικών θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια βελτίωση της εταιρικής εικόνας και στην απόκτηση μιας θετικής φήμης στην κοινωνία (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011).

7.6 Πως εξελίσσεται η επιχειρησιακή ηθική στην εποχή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού ;

Στη σύγχρονη εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, το τοπίο της επιχειρηματικής ηθικής υφίσταται σημαντική εξέλιξη. Δεν περιορίζεται πλέον στη σφαίρα των μεμονωμένων επιχειρήσεων, η σημασία των ηθικών κριτηρίων επεκτείνεται πλέον σε διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς στο ψηφιακό οικοσύστημα (Lütge, Uhl, Kriebitz, & Max, 2022). Στην παρούσα υποενοότητα διερευνάται η εμφάνιση μιας νέας επιχειρηματικής ηθικής, οριοθετώντας τα εμπλεκόμενα μέρη, τη διαδικασία συμμόρφωσης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σκοπός λοιπόν της μελέτης αυτής είναι να καταστεί σαφής η έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ τεχνολογίας και ηθικής, υπογραμμίζοντας την επιτακτική ανάγκη επικράτησης ηθικών προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης στην ψηφιακή εποχή της Κοινωνίας της Γνώσης και της Πληροφορίας που χαρακτηρίζει τον 21ο αιώνα (Lütge, Uhl, Kriebitz, & Max, 2022) .

Η εξάπλωση των ψηφιακών τεχνολογιών έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν, αλληλεπιδρούν και ανταγωνίζονται στην παγκόσμια αγορά. Μέσα σε αυτόν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι ηθικοί προβληματισμοί έχουν αποκτήσει άνευ προηγουμένου σημασία, υπερβαίνοντας τα παραδοσιακά όρια για να συμπεριλάβουν μια ποικιλία ενδιαφερομένων. Στην παρούσα υποενοότητα επιχειρείται να διευκρινιστούν τα περιγράμματα μιας νέας επιχειρηματικής ηθικής που σφυρηλατούνται στην εποχή της ψηφιοποίησης (Lütge, Uhl, Kriebitz, & Max, 2022).

Η εμφάνιση μιας νέας επιχειρησιακής ηθικής

Στην ψηφιακή εποχή, τα ηθικά ζητήματα δεν υπόκεινται πλέον αποκλειστικά στην αρμοδιότητα των μεμονωμένων επιχειρήσεων. Αντίθετα, η διασύνδεση που είναι εγγενής στα ψηφιακά οικοσυστήματα γεννά μια συλλογική ευθύνη απέναντι στην ηθική συμπεριφορά. Από τις πολυεθνικές εταιρείες έως τις νεοφυείς επιχειρήσεις και από τις κυβερνήσεις έως τους καταναλωτές, όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στην ηθική διάσταση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτό απαιτεί την καλλιέργεια μιας ολιστικής επιχειρηματικής ηθικής που υπερβαίνει τα οργανωτικά όρια και καλύπτει το ευρύτερο ψηφιακό τοπίο (Chidiebere, 2023).

Εμπλεκόμενα Μέρη

Το πλαίσιο συμμόρφωσης αυτής της αναδυόμενης επιχειρηματικής ηθικής περιλαμβάνει μια πλειάδα παραγόντων, ο καθένας προικισμένος με συγκεκριμένους ρόλους και

ευθύνες. Οι κορυφαίες μεταξύ αυτών είναι οι εταιρείες, οι οποίες φέρουν το βάρος της τήρησης των ηθικών αρχών στις λειτουργίες τους, στην ανάπτυξη προϊόντων και στις αλληλεπιδράσεις με τους ενδιαφερόμενους. Επιπλέον, οι ρυθμιστικοί φορείς διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη δημοσίευση και την επιβολή των δεοντολογικών προτύπων, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση μεταξύ των βιομηχανιών και των δικαιοδοσιών. Επιπλέον, οι καταναλωτές ασκούν σημαντική επιρροή μέσω των αγοραστικών τους αποφάσεων, ασκώντας πίεση στις επιχειρήσεις να τηρούν τις ηθικές πρακτικές. Οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, η ακαδημαϊκή κοινότητα και οι προγραμματιστές τεχνολογίας συμβάλλουν επίσης στον ηθικό διάλογο, υποστηρίζοντας τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την κοινωνική ευθύνη (Chidiebere, 2023).

Διαδικασία συμμόρφωσης

Η διαδικασία συμμόρφωσης με τη νέα επιχειρηματική ηθική χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, υπευθυνότητα και συνεχή βελτίωση. Οι εταιρείες καλούνται να ενσωματώσουν ηθικούς λόγους στην οργανωσιακή τους κουλτούρα, τις δομές διακυβέρνησης και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό συνεπάγεται τη διαμόρφωση δεοντολογικών κατευθυντήριων γραμμών, τη διεξαγωγή αξιολογήσεων κινδύνου και τη θέσπιση μηχανισμών παρακολούθησης και αποκατάστασης. Η κανονιστική συμμόρφωση περιλαμβάνει τη θέσπιση νομοθεσίας, τη σύσταση ρυθμιστικών φορέων και την επιβολή κυρώσεων για μη συμμόρφωση. Επιπλέον, οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν σε διάλογο, συνεργασία και υπεράσπιση για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα ηθικής επίγνωσης και ανταπόκρισης στο ψηφιακό οικοσύστημα (Chidiebere, 2023).

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Η συμμόρφωση με τη νέα επιχειρηματική ηθική δημιουργεί μια μυριάδα θετικών αποτελεσμάτων για τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία γενικότερα. Η ηθική συμπεριφορά ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, ενισχύοντας τη φήμη και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Επιπλέον, μετριαίνει κινδύνους, όπως νομικές ευθύνες, ζημιά στη φήμη και οικονομικές απώλειες, προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Επιπλέον, η τήρηση των ηθικών αρχών προάγει την κοινωνική ευημερία, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την οικονομική ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς. Με την προώθηση ενός ηθικού ψηφιακού οικοσυστήματος, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να εκμεταλλευτούν το μετασχηματιστικό δυναμικό της

τεχνολογίας για να δημιουργήσουν έναν πιο δίκαιο, ισότιμο και ανθρώπινο κόσμο.

Συμπερασματικά, η εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού προαναγγέλλει μια αλλαγή παραδείγματος στον τομέα της επιχειρηματικής ηθικής, καθιστώντας αναγκαία τη διαμόρφωση ενός νέου ηθικού πλαισίου που υπερβαίνει τα παραδοσιακά όρια (Chidiebere, 2023).

7.7 Η επιχειρησιακή ηθική στην Ιαπωνία σε καιρούς Α.Ι (Artificial Intelligence) και Digital Transformation (Ψηφιακού Μετασχηματισμού)

Καθώς η Ιαπωνία περιηγείται στην εποχή της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι ηθικοί προβληματισμοί γύρω από τις επιχειρηματικές πρακτικές γίνονται όλο και πιο περίπλοκοι. Αυτό το άρθρο διερευνά το εξελισσόμενο τοπίο της επιχειρηματικής ηθικής στην Ιαπωνία, εστιάζοντας στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την τεχνητή νοημοσύνη και τις ψηφιακές τεχνολογίες (Schaede, 2022). Με βάση την επιστημονική βιβλιογραφία και τα εμπειρικά στοιχεία, εξετάζει βασικά ηθικά ζητήματα όπως το απόρρητο, η διαφάνεια, η λογοδοσία και ο κοινωνικός αντίκτυπος. Επιπλέον, συζητά τον ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης, της κυβερνητικής ρύθμισης και των πολιτιστικών παραγόντων στη διαμόρφωση της ηθικής συμπεριφοράς στους ιαπωνικούς οργανισμούς. Αναλύοντας κριτικά τη διασταύρωση τεχνολογίας και ηθικής, αυτό το άρθρο στοχεύει να παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πώς οι ιαπωνικές επιχειρήσεις μπορούν να πλοηγηθούν σε ηθικά διλήμματα στην ψηφιακή εποχή (Schaede, 2022).

Τα τελευταία χρόνια, η Ιαπωνία γνώρισε μια ταχεία εξάπλωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και των ψηφιακών τεχνολογιών, φέρνοντας επανάσταση σε διάφορες πτυχές των επιχειρηματικών λειτουργιών. Ωστόσο, μαζί με το μετασχηματιστικό δυναμικό αυτών των τεχνολογιών έρχονται και ηθικές επιπτώσεις που απαιτούν προσεκτική εξέταση. Αυτό το άρθρο εμβαθύνει στη σφαίρα της επιχειρηματικής ηθικής στη σύγχρονη Ιαπωνία εν μέσω του πολλαπλασιασμού της τεχνητής νοημοσύνης και του ψηφιακού μετασχηματισμού (Schaede, 2022).

Ζητήματα δεοντολογίας που ανακύπτουν από την επικράτηση της τεχνητής νοημοσύνης και του ψηφιακού μετασχηματισμού

Απόρρητο και προστασία δεδομένων: Με την αυξανόμενη συλλογή και χρήση προσωπικών δεδομένων, οι ανησυχίες σχετικά με την παραβίαση του απορρήτου και την

ασφάλεια των δεδομένων έχουν γίνει εμφανείς. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται με τους αυστηρούς κανονισμούς προστασίας δεδομένων για τη διασφάλιση του απορρήτου και της εμπιστοσύνης των καταναλωτών (Japan struggles with digital transformation. , 2024).

Διαφάνεια και υπευθυνότητα: Καθώς οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης λαμβάνουν αυτόνομες αποφάσεις, η διασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία τους καθίσταται επιτακτική. Οι ιαπωνικές εταιρείες πρέπει να υιοθετήσουν διαφανή συστήματα τεχνητής νοημοσύνης και να δημιουργήσουν μηχανισμούς λογοδοσίας σε περίπτωση αλγοριθμικών προκαταλήψεων ή σφαλμάτων (Japan struggles with digital transformation. , 2024).

Κοινωνικός αντίκτυπος: Η ευρεία υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης και του αυτοματισμού εγείρει ανησυχίες σχετικά με την εκτόπιση θέσεων εργασίας και την κοινωνικοοικονομική ανισότητα. Οι ηθικές επιχειρήσεις στην Ιαπωνία θα πρέπει να αντιμετωπίζουν προληπτικά αυτές τις κοινωνικές προκλήσεις επενδύοντας σε προγράμματα αναβάθμισης των δεξιοτήτων των εργαζομένων και ενισχύοντας την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς (Japan struggles with digital transformation. , 2024).

Ρόλος Εταιρικής Διακυβέρνησης

Τα αποτελεσματικά πλαίσια εταιρικής διακυβέρνησης διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς στους ιαπωνικούς οργανισμούς. Τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να δίνουν προτεραιότητα σε ηθικούς προβληματισμούς στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων και να διασφαλίζουν την ευθυγράμμιση με τις κοινωνικές αξίες. Επιπλέον, οι κυβερνητικοί ρυθμιστικοί φορείς διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη θέσπιση και επιβολή νόμων που διέπουν την ηθική της τεχνητής νοημοσύνης, ενισχύοντας έτσι ένα ευνοϊκό περιβάλλον για υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (Japan struggles with digital transformation. , 2024).

Πολιτιστικές επιρροές στην ηθική συμπεριφορά

Οι πολιτιστικές αξίες της Ιαπωνίας, όπως η αρμονία, η πίστη και η κοινωνική ευθύνη, επηρεάζουν σημαντικά την ηθική συμπεριφορά στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Αυτά τα πολιτιστικά πρότυπα τονίζουν τη σημασία της διατήρησης σχέσεων εμπιστοσύνης με τους ενδιαφερόμενους και της διατήρησης της ηθικής ακεραιότητας σε όλες τις επιχειρηματικές συναλλαγές (Japan struggles with digital transformation. , 2024)

Καταλήγοντας, η έλευση της τεχνητής νοημοσύνης και του ψηφιακού μετασχηματισμού

παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες για ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά στην Ιαπωνία. Δίνοντας προτεραιότητα στις αρχές της ιδιωτικής ζωής, της διαφάνειας και της κοινωνικής ευημερίας, οι ιαπωνικοί οργανισμοί μπορούν να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα της ψηφιακής εποχής, τηρώντας παράλληλα τα ηθικά πρότυπα. Μέσω συνεργατικών προσπαθειών μεταξύ επιχειρήσεων, κυβερνητικών φορέων και πολιτιστικών ιδρυμάτων, η Ιαπωνία μπορεί να αγωνιστεί προς ένα μέλλον όπου η τεχνολογία και η ηθική συνυπάρχουν αρμονικά (Japan struggles with digital transformation. , 2024).

7.8 Ηθικές – Νομικές- Οικονομικές παραβιάσεις, σκάνδαλα δηλαδή που συντάραξαν τη σύγχρονη αυστηρώς δομημένη κοινωνία της Ιαπωνίας

Ηθικές – νομικές - οικονομικές παραβιάσεις ή με άλλα λόγια σκάνδαλα, έχουν προκαλέσει ποικίλες αναταραχές στην αυστηρώς δομημένη κοινωνία της Ιαπωνίας, κλονίζοντας με αυτό τον τρόπο συθέμελα τη διεθνή της εικόνα, ως ένα έθνος εγγενώς ηθικό και απόλυτα νομότυπο (The corporate scandals that rocked Japan, 2018). Παρά λοιπόν τη φήμη της περί εμφάνισης χαμηλών περιστατικών διαφθοράς, η Ιαπωνία έχει αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά στη διατήρηση της ακεραιότητάς της, εντός των εταιρικών και κοινωνικών δομών της. Στις υποενότητες που ακολουθούν παρατίθενται επιγραμματικά ορισμένα αξιοσημείωτα περιστατικά παρέκκλισης της ηθικής που έχουν αναδείξει ζητήματα αξιοπιστίας στη σύγχρονη κοινωνία της Ιαπωνίας, ιδιαίτερα στους τομείς της επιχειρηματικής ηθικής και της εταιρικής διακυβέρνησης (The corporate scandals that rocked Japan, 2018).

7.8.1 Υπόθεση Olympus : Ανακαλύπτοντας τι συνέβη και ποιες οι επιπτώσεις του για την επιχειρησιακή ηθική τόσο στην Ιαπωνία όσο και σε παγκόσμια κλίμακα

Το σκάνδαλο της Olympus, το οποίο ήρθε στο φως το 2011, αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές περιπτώσεις εταιρικής κακοποίησης στην πρόσφατη ιστορία της Ιαπωνίας. Ο περίπλοκος ιστός των ανέντιμων λογιστικών πρακτικών που εκτείνεται σε μια δεκαετία αποκάλυψε τη δόλια συμπεριφορά ενός εξέχοντος Ιάπωνα κατασκευαστή καμερών και ιατρικού εξοπλισμού. Αυτό το άρθρο εξετάζει το σκάνδαλο της Olympus, τις επιπτώσεις του στην Ιαπωνία και τον ευρύτερο αντίκτυπό του στο παγκόσμιο εταιρικό τοπίο (Norris, 2011) .

Το παρασκήνιο του σκανδάλου

Το σκάνδαλο αφορούσε τη χρήση αμφισβητήσιμων λογιστικών τακτικών για την απόκρυψη ζημιών συνολικού ύψους σχεδόν 1,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Σύμφωνα με το Reuters, η απάτη περιελάμβανε την κατασκευή συναλλαγών και τη χειραγώγηση των αποτιμήσεων περιουσιακών στοιχείων για να συγκαλύψει τα οικονομικά δεινά της εταιρείας. Παρά τις εσωτερικές προειδοποιήσεις από πληροφοριοδότες, η Olympus επέμεινε στις ανέντιμες πρακτικές της, οδηγώντας στην τελική αποκάλυψη της απάτης και σε απότομη πτώση της τιμής της μετοχής της εταιρείας, μαζί με απώλεια της εμπιστοσύνης των επενδυτών (Norris, 2011).

Επιπτώσεις στην Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ιαπωνία

Το σκάνδαλο της Olympus έδειξε αδυναμίες στο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της Ιαπωνίας, συμπεριλαμβανομένης της χαλαρής εποπτείας και των εσωτερικών ελέγχων. Η έλλειψη ανεξάρτητου ελέγχου επέτρεψε στις δόλιες δραστηριότητες να παραμείνουν ανεξέλεγκτες για χρόνια, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ενισχυμένη λογοδοσία και διαφάνεια στις ιαπωνικές εταιρείες. Οι συνέπειες από το σκάνδαλο προκάλεσαν εκκλήσεις για μεταρρυθμίσεις για την ενίσχυση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στην ακεραιότητα των ιαπωνικών επιχειρήσεων (Norris, 2011).

Παγκόσμιες επιπτώσεις

Ο απόηχος του σκανδάλου της Ολύμπου επεκτάθηκε πολύ πέρα από την Ιαπωνία, προκαλώντας σοκ στην παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα. Η αποκάλυψη εταιρικών παραπτώματων σε μια διάσημη πολυεθνική εταιρεία αμάυρωσε τη φήμη της Ιαπωνίας για ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και δημιούργησε ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης παγκοσμίως. Οι επενδυτές και οι ενδιαφερόμενοι σε όλο τον κόσμο εξέτασαν τις επενδύσεις τους και ζήτησαν μεγαλύτερη διαφάνεια και λογοδοσία από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ιαπωνία και αλλού (Norris, 2011).

Τα ηθικά διδάγματα που αντλήθηκαν από το σκάνδαλο της Ολύμπου είναι ανεκτίμητα και πρέπει να καθοδηγούν μελλοντικές ενέργειες για την αποφυγή παρόμοιων περιστατικών. Τα ακόλουθα είναι βασικά στοιχεία και εκτιμήσεις για τις μελλοντικές προοπτικές:

Ενίσχυση της εταιρικής εποπτείας: Το σκάνδαλο της Olympus ανέδειξε την κρίσιμη ανάγκη για ενισχυμένους μηχανισμούς εποπτείας εντός των εταιρειών. Τα διοικητικά συμβούλια και οι επιτροπές ελέγχου πρέπει να επιδεικνύουν μεγαλύτερη επιμέλεια για την παρακολούθηση των οικονομικών δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα δεοντολογίας. Οι εταιρείες θα πρέπει να καθιερώνουν ισχυρούς εσωτερικούς ελέγχους και να διενεργούν τακτικούς ελέγχους για τον εντοπισμό και την πρόληψη της δόλιας συμπεριφοράς (Norris, 2011).

Ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας: Η διαφάνεια είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών και της ακεραιότητας της αγοράς. Οι εταιρείες θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στη διαφάνεια στις οικονομικές τους αναφορές και να αποκαλύπτουν έγκαιρα τις σχετικές πληροφορίες στους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί λογοδοσίας που να καθιστούν υπεύθυνα άτομα και οντότητες για ανήθικη συμπεριφορά (Norris, 2011).

Προώθηση ηθικής ηγεσίας: Η ηθική ηγεσία είναι θεμελιώδης για την προώθηση μιας κουλτούρας ακεραιότητας στους οργανισμούς. Τα στελέχη και τα ανώτερα στελέχη πρέπει να δίνουν το παράδειγμα και να τηρούν τις ηθικές αρχές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι εταιρείες θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση και εκπαίδευση σε θέματα δεοντολογίας για να ενσταλάξουν ηθικές αξίες σε όλη την ιεραρχία του οργανισμού (Norris, 2011).

Λήψη αυστηρών μέτρων ελέγχου: Οι ρυθμιστικές αρχές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιβολή των προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης και στη διαφύλαξη των συμφερόντων των επενδυτών. Οι αρχές πρέπει να θεσπίσουν και να επιβάλουν αυστηρούς κανονισμούς για να αποτρέψουν την εταιρική ανάρμοστη συμπεριφορά και να λογοδοτήσουν τους παραβάτες. Επιπλέον, οι ρυθμιστικοί φορείς θα πρέπει να συνεργάζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη του κλάδου για τον εντοπισμό των αναδυόμενων κινδύνων και την αποτελεσματική εφαρμογή προληπτικών μέτρων (Norris, 2011).

Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση: Η αποτροπή εταιρικών σκανδάλων απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση και συνεχή παρακολούθηση των εταιρικών δραστηριοτήτων. Οι

εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόζουν ολοκληρωμένα πλαίσια διαχείρισης κινδύνου και να διεξάγουν τακτικές αξιολογήσεις για τον εντοπισμό πιθανών τρωτών σημείων και τον μετριασμό των κινδύνων προληπτικά. Η τακτική αξιολόγηση των πρακτικών διακυβέρνησης διασφαλίζει ότι παραμένουν αποτελεσματικές και ευθυγραμμισμένες με τις εξελισσόμενες κανονιστικές απαιτήσεις (Norris, 2011).

Καλλιέργεια κουλτούρας ακεραιότητας: Η οικοδόμηση μιας κουλτούρας ακεραιότητας είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της ηθικής συμπεριφοράς και τον μετριασμό του κινδύνου εταιρικής ανάρμοστης συμπεριφοράς. Οι εταιρείες θα πρέπει να προωθούν την ανοιχτή επικοινωνία, να ενθαρρύνουν την καταγγελία πληροφοριών και να επιβραβεύουν την ηθική συμπεριφορά. Δίνοντας προτεραιότητα στην ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να ενεργούν ηθικά και να θεωρούν τους εαυτούς τους και τους άλλους υπεύθυνους (Norris, 2011).

Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως το σκάνδαλο της Olympus υπογραμμίζει τη σημασία της ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης, της διαφάνειας και της ηθικής ηγεσίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της ακεραιότητας στις επιχειρήσεις. Αν και απαιτούνται ρυθμιστικές μεταρρυθμίσεις και διορθωτικές ενέργειες, είναι εξίσου ζωτικής σημασίας μια προορατική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των υποκείμενων πολιτιστικών και διαρθρωτικών ζητημάτων. Κατανοώντας τα διδάγματα από το σκάνδαλο της Olympus και δεσμευόμενοι για ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές, οι εταιρείες μπορούν να μετριάσουν τον κίνδυνο μελλοντικών σκανδάλων και να συμβάλουν σε ένα πιο ηθικό και βιώσιμο επιχειρηματικό περιβάλλον (Norris, 2011).

7.8.2 Αποκάλυψη τραπεζικού σκανδάλου στην Ιαπωνία

Το 2013, η Ιαπωνία συγκλονίστηκε από ένα τραπεζικό σκάνδαλο σημαντικών διαστάσεων που εμπλέκονται μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που εμπλέκονται σε παράνομες συναλλαγές. Ειδικότερα προκλήθηκε σοκ στον χρηματοπιστωτικό τομέα της χώρας και προέκυψαν σοβαρές ανησυχίες για την ακεραιότητα του τραπεζικού κλάδου της Ιαπωνίας. Στην υποενότητα αυτή αποτυπώνονται τα βασικά γεγονότα αναφορικά με το τραπεζικό σκάνδαλο που συγκλόνησε την Ιαπωνία, τις επιπτώσεις του στην οικονομική ζωή της χώρας και τα μέτρα που ελήφθησαν για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ο Takashi Tsukamoto, Διευθύνων Σύμβουλος της Mizuho Bank, υπέβαλε την παραίτησή του και ζήτησε δημόσια συγγνώμη για την εμπλοκή της τράπεζας στο

σκάνδαλο (Quigley, 2013).

Ξεκίνησαν έρευνες για τις πρακτικές των τριών μεγαλύτερων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων της χώρας, συμπεριλαμβανομένου του μεγάλου Mitsubishi UFJ Financial Group και της Sumitomo Mitsui Bank. Αυτές οι έρευνες αποκάλυψαν ένα ανησυχητικό μοτίβο παράνομων συναλλαγών με συνδικάτα του οργανωμένου εγκλήματος, ιδιαίτερα τη Yakuza. Διαπιστώθηκε ότι οι τράπεζες αυτές είχαν διευκολύνει συνολικά 230 παράνομα δάνεια, ύψους άνω των 2 εκατ. ευρώ. Οι αποκαλύψεις των παράνομων συναλλαγών κλόνισαν την εμπιστοσύνη του κοινού στην ακεραιότητα και τη διαφάνεια του τραπεζικού τομέα της Ιαπωνίας. Τόνισαν επίσης σημαντικές αποτυχίες στη ρυθμιστική εποπτεία και τους εσωτερικούς ελέγχους σε αυτά τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Το σκάνδαλο προκάλεσε εκκλήσεις για αυστηρότερους κανονισμούς και πιο αυστηρά μέτρα συμμόρφωσης για την αποφυγή παρόμοιων περιστατικών στο μέλλον (Quigley, 2013).

Ως απόρροια του σκανδάλου, οι ιαπωνικές τράπεζες αναγκάστηκαν να επανεκτιμήσουν και να ενισχύσουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες τους σχετικά με την παρακολούθηση συναλλαγών, τον εντοπισμό κινδύνων και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Υπήρξε επίσης αυξημένη πίεση για μεγαλύτερη διαφάνεια και λογοδοσία από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του κοινού και των επενδυτών στον τραπεζικό τομέα της χώρας (Quigley, 2013).

Συνολικά, η εμπλοκή μεγάλων τραπεζών σε παράνομες συναλλαγές με τους Yakuza το 2013 υπενθύμισε τη σημασία της ηθικής συμπεριφοράς και της κανονιστικής συμμόρφωσης στον χρηματοπιστωτικό κλάδο. Υπογράμμισε την ανάγκη για συνεχή επαγρύπνηση και επίβλεψη για να αποτραπεί η διείσδυση εγκληματικών στοιχείων στο τραπεζικό σύστημα και η υπονόμηση της ακεραιότητας των χρηματοπιστωτικών αγορών της Ιαπωνίας (Quigley, 2013).

7.8.3 Σκάνδαλο δωροδοκίας το 2021 με εμπλεκόμενα μέλη της ιαπωνικής πολιτικής.

Τον Μάρτιο του 2021, η Ιαπωνία συγκλονίστηκε από ένα σκάνδαλο δωροδοκίας που αφορούσε υψηλόβαθμους κυβερνητικούς αξιωματούχους, συμπεριλαμβανομένου του γιου του πρωθυπουργού Σούγκα και μελών του Υπουργείου Επικοινωνίας (Siripala, 2021). Το σκάνδαλο ξέσπασε όταν αποκαλύφθηκε ότι μέλη της κυβέρνησης είχαν παρακολουθήσει πλούσια γεύματα που παρέθεσε ο γιος της Σούγκα σε ακριβά εστιατόρια. Η συμμετοχή κυβερνητικών στελεχών σε πλούσια δείπνα που οργάνωσε ο γιος του πρωθυπουργού Σούγκα προκάλεσε σοβαρές ηθικές ανησυχίες. Τα άτομα αυτά κατηγορήθηκαν για παραβίαση του Κώδικα Δεοντολογίας που αφορά σε δημόσιους

λειτουργούς, ο οποίος απαγορεύει την αποδοχή δώρων ή ψυχαγωγίας από επιχειρήσεις ή ιδιώτες. Το σκάνδαλο όχι μόνο αμαύρωσε την υπόληψη των εμπλεκόμενων ατόμων αλλά και την αμφισβήτηση της εμπιστοσύνης του κοινού έναντι της ακεραιότητας της κυβέρνησης (Siripala, 2021).

Ως απάντηση στο σκάνδαλο, ο πρωθυπουργός Yoshihide Suga ζήτησε δημόσια συγγνώμη στο Κοινοβούλιο για τις ενέργειες του μέλους της οικογένειάς του και την επακόλουθη παραβίαση των ηθικών κανόνων. Εξέφρασε τη βαθιά λύπη του για την κατάσταση, αναγνωρίζοντας ότι είχε ως αποτέλεσμα οι πολίτες να χάσουν την εμπιστοσύνη τους στην κυβέρνηση. Επιπλέον, η υπουργός Επικοινωνιών Makiko Yamada παραιτήθηκε από τη θέση της, επικαλούμενη λόγους υγείας, για να αποφύγει τη συμμετοχή στην κοινοβουλευτική έρευνα για το σκάνδαλο. Αυτές οι ενέργειες υπογράμμισαν τη δέσμευση της κυβέρνησης για λογοδοσία και διαφάνεια στην αντιμετώπιση καταγγελιών για ανάρμοστη συμπεριφορά (Siripala, 2021).

Το σκάνδαλο δωροδοκίας υπογράμμισε τη σημασία της τήρησης του Κώδικα Συμπεριφοράς για τους Δημόσιους Αξιωματούχους στην Ιαπωνία, ο οποίος στοχεύει στην πρόληψη των συγκρούσεων συμφερόντων και της διαφθοράς. Ο κώδικας απαγορεύει σε κυβερνητικούς αξιωματούχους να δέχονται δώρα ή ψυχαγωγία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σύγκρουση συμφερόντων ή αθέμιτη επιρροή. Παραβιάζοντας αυτούς τους κανονισμούς, οι εμπλεκόμενοι αξιωματούχοι υπονόμισαν τις αρχές της διαφάνειας και της λογοδοσίας που είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού στους κυβερνητικούς θεσμούς (Siripala, 2021).

Το σκάνδαλο δωροδοκίας που αφορά υψηλόβαθμους κυβερνητικούς αξιωματούχους στην Ιαπωνία υπογραμμίζει τη σημασία της ηθικής συμπεριφοράς και της κανονιστικής συμμόρφωσης στη δημόσια υπηρεσία. Λειτουργεί ως υπενθύμιση της ανάγκης για ισχυρούς μηχανισμούς εποπτείας και επιβολής ηθικών προτύπων για την πρόληψη της διαφθοράς και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού στους κυβερνητικούς θεσμούς. Προχωρώντας προς τα εμπρός, είναι σημαντικό για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους δημόσιους λειτουργούς να τηρούν τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα και να δίνουν προτεραιότητα στα συμφέροντα του κοινού πάνω από το προσωπικό κέρδος ή προνόμιο. Μόνο μέσω της διαφάνειας, της υπευθυνότητας και της ακεραιότητας μπορούν οι κυβερνήσεις να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών τους και να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τις ευθύνες τους (Siripala, 2021).

7.8.4 Η Σκοτεινή Πλευρά των Ολυμπιακών Αγώνων του Τόκιο: Η Σύλληψη Μέλους του ΔΣ της Επιτροπής για Χρηματισμό

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Τόκιο 2020, αναμενόμενοι ως ένας εορτασμός παγκόσμιας ενότητας και αθλητικής αριστείας, αντιμετώπισαν προκλήσεις εξαιτίας ζητημάτων που σχετίζονται με υποθέσεις διαφθοράς αναφορικά με τη διαδικασία χορηγίας.

Μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Οργανωτικής Επιτροπής του Τόκιο 2020 συνελήφθη ως ύποπτο για οικονομικό παράπτωμα που σχετίζεται με χορηγικές συμφωνίες για τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Αποκαλύφθηκε ότι μια άγνωστη εκδοτική εταιρεία είχε μεταφέρει 700 εκατομμύρια ¥ σε εταιρεία που σχετίζεται με το μέλος της επιτροπής, εξασφαλίζοντας ουσιαστικά το καθεστώς χορηγίας για τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Αυτή η αποκάλυψη προκάλεσε σοβαρές ανησυχίες για τη διαφάνεια και την ακεραιότητα της διαδικασίας επιλογής χορηγιών και αμαύρωσε τη φήμη των Ολυμπιακών Αγώνων (Tokyo Olympics bribery scandal threatens to derail Winter Games bid, 2023).

Μετά τη σύλληψη, ένας εκπρόσωπος της Kadokawa, της εκδοτικής εταιρείας που φέρεται να εμπλέκεται στο σκάνδαλο, αναγνώρισε τα γεγονότα, αλλά αρνήθηκε να δώσει περαιτέρω σχόλια. Οι μετοχές της εταιρείας υποχώρησαν κατά 5% μετά την αποκάλυψη, αντανακλώντας την ανησυχία των επενδυτών και την αστάθεια της αγοράς που προκλήθηκε από τους ισχυρισμούς για διαφθορά. Το περιστατικό όχι μόνο υπονόμωσε την εμπιστοσύνη του κοινού στην Οργανωτική Επιτροπή του Τόκιο 2020, αλλά έθεσε επίσης ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών εποπτείας και των ηθικών προτύπων στην επιλογή των Ολυμπιακών χορηγιών (Tokyo Olympics bribery scandal threatens to derail Winter Games bid, 2023).

Συνοψίζοντας, το σκάνδαλο διαφθοράς γύρω από τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Τόκιο 2020 έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ακεραιότητα και την αξιοπιστία των Αγώνων. Ειδικότερα φάνηκε να επισκιάζεται το πνεύμα της ευγενούς άμιλλας και των υψηλών ιδανικών του αθλητισμού που πρεσβεύουν οι Ολυμπιακοί Αγώνες, υπονομεύοντας τις αρχές της διαφάνειας στο χώρο του διεθνούς αθλητισμού. Το συγκεκριμένο περιστατικό υπογραμμίζει «τους αστάθμητους παράγοντες» που ενδεχομένως δύνανται να επισκιάσουν την αίγλη των μεγαλεπήβολων διοργανώσεων όπως είναι οι Ολυμπιακοί Αγώνες (Tokyo Olympics bribery scandal threatens to derail Winter Games bid, 2023).

Μέρος Γ' : «Ερευνητικό κομμάτι: Μελέτη Περίπτωσης - Εξαγωγή Τελικών Συμπερασμάτων»

Κεφάλαιο 8^ο : «Μελέτη Περίπτωσης : Toyota Motor Corporation. Ποια στοιχεία του Ιαπωνικού Management είναι διακριτά στην Toyota ; Ποια διδάγματα από τη διαχρονική επιτυχία της εταιρείας μπορούν να αξιοποιηθούν δημιουργικά επιχειρήσεις και οργανισμοί σε παγκόσμια εμβέλεια;»

8.1 Γνωριμία και μελέτη του χώρου της αυτοκινητοβιομηχανίας. Αναδυόμενες τάσεις που διαμορφώνουν την παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία

Αδιαμφισβήτητα, ο χώρος της παγκόσμιας αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της σύγχρονης οικονομίας. Η δείκτες της στατιστικής εκτιμούν πως η αποτίμησή της ανέρχεται στα 3,2 τρισεκατομμύρια \$ κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτος 2020 (Καψύλης, 2022). Παρόλα αυτά το συγκεκριμένο είδος βιομηχανίας δεν έχει μείνει καθόλου ανεπηρέαστο από τις αλληπάλληλες κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές ανακατατάξεις που επισυμβαίνουν και μπορούν να λειτουργήσουν τόσο ως προκλήσεις όσο και ως ευκαιρίες στη διεθνή αγορά. Παρακάτω παρατίθενται οι κυρίαρχες τάσεις που αναδεικνύονται στο τοπίο της παγκόσμιας αυτοκινητοβιομηχανίας, μέσω της έμφασης στην εμφανιστή ηλεκτρικών και αυτόνομων οχημάτων. Αυτές οι τάσεις επιτείνουν την ανάγκη δημιουργίας νέων επιχειρηματικών προτύπων που έχουν σκοπό την πράσινη ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των οργανισμών (Καψύλης, 2022).

Ηλεκτρικά και αυτόνομα οχήματα

Μία από τις σημαντικότερες σύγχρονες και επαναστατικές τάσεις στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας δεν είναι άλλη από την επικράτηση ηλεκτρικών και αυτόνομων οχημάτων. Οι ανησυχίες σχετικά με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την ανάγκη μείωσης των εκπομπών αερίων, ώθησαν τους κατασκευαστές αυτοκινήτων να επενδύσουν σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογία ηλεκτρικών οχημάτων. Επιπρόσθετα, οι εξελίξεις στην τεχνολογία της αυτόνομης οδήγησης κάνουν λόγο για ένα αύριο, όπου τα

οχήματα θα είναι σε θέση να κινούνται με μεγαλύτερη αυτονομία. Η παρούσα τάση δεν ευθυγραμμίζεται απλώς με τις διεθνείς κινητοποιήσεις προς την επίτευξη βιωσιμότητας, αλλά ανοίγονται νέες ορίζοντες για ρηζικέλευθες εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία (Καψύλης, 2022).

Αυξημένη συνδεσιμότητα

Μια επιπλέον συνθήκη που αναδύεται στην αυτοκινητοβιομηχανία είναι η ενσωμάτωση προηγμένων χαρακτηριστικών συνδεσιμότητας στα οχήματα. Χάρη στην επικράτηση του Διαδικτύου των Πραγμάτων (Internet of Things) και των έξυπνων συσκευών, οι καταναλωτές αναμένουν πλέον από τα οχήματά τους να συνδέονται ανεμπόδιστα και με τις εφαρμογές του ψηφιακού κόσμου. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη μιας τεχνολογίας συνδεδεμένων οχημάτων με χαρακτηριστικά όπως η πλοήγηση σε πραγματικό χρόνο, η απομακρυσμένη διάγνωση και η επικοινωνία από όχημα σε όχημα. Η βελτιωμένη συνδεσιμότητα όχι μόνο ενισχύει την οδηγική εμπειρία, αλλά επίσης δημιουργεί καινούργιες πηγές εσόδων για τους κατασκευαστές αυτοκινήτων (Καψύλης, 2022).

Εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων

Τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα στην αυτοκινητοβιομηχανία υφίστανται αισθητής αναβάθμισης χάρη στην έλευση καινοτόμων τεχνολογιών αλλά και λόγω των διαφοροποιημένων προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού. Μια αξιοσημείωτη τάση είναι η άνοδος πλατφορμών, οι οποίες προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις στην παραδοσιακή ιδιοκτησία αυτοκινήτου μέσω υπηρεσιών κοινής χρήσης, κοινής χρήσης αυτοκινήτου και συνδρομών. Επιπλέον, η αυξανόμενη δημοτικότητα των ηλεκτρικών οχημάτων έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων πωλήσεων, όπως οι πωλήσεις απευθείας στον καταναλωτή και τα μοντέλα ιδιοκτησίας βάσει συνδρομής. Αυτά τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα όχι μόνο καλύπτουν τις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των καταναλωτών, αλλά παρουσιάζουν επίσης ευκαιρίες για διαφοροποίηση εσόδων και επέκταση της αγοράς (Καψύλης, 2022).

Συνοψίζοντας, ο χώρος της διεθνούς αυτοκινητοβιομηχανία βιώνει ένα στάδιο πολλαπλών μεταβάσεων που προκύπτουν λόγω των προαναφερθέντων τεχνολογικών επιτευγμάτων. Η ροπή προς τα ηλεκτρικά και αυτόνομα οχήματα, η αυξημένη συνδεσιμότητα και η εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων, δημιουργούν ένα νέο πεδίο θέασης των πραγμάτων, δημιουργώντας προκλήσεις και ευκαιρίες για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος οι κατασκευαστές αυτοκινήτων οφείλουν να

προσαρμόζονται εγκαίρως σε αυτές τις τάσεις, μέσω επενδύοντας σε τομείς όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, στη σύναψη στρατηγικών συνεργασιών και στην υιοθέτηση των αρχών του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε αυτό το ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον (Καψύλης, 2022).

8.2 Όραμα – Αποστολή – Αξίες της Toyota. Η μακρά διαδρομή της Toyota από το παρελθόν στο παρόν

8.2.1 Όραμα – Αποστολή – Αξίες της εταιρείας

✚ **Όραμα:** *«Η Toyota θα ηγηθεί της μελλοντικής κοινωνίας της κινητικότητας, εμπλουτίζοντας τις ζωές σε όλο τον κόσμο με τους ασφαλέστερους και πιο υπεύθυνους τρόπους μετακίνησης ανθρώπων. Μέσω της δέσμευσής μας για ποιότητα, αδιάκοπη καινοτομία και σεβασμό για τον πλανήτη, προσπαθούμε να ξεπεράσουμε τις προσδοκίες και να ανταμειφθούμε με ένα χαμόγελο. Θα πετύχουμε δύσκολους στόχους, δεσμεύοντας το ταλέντο και το πάθος των ανθρώπων που πιστεύουν ότι υπάρχει πάντα καλύτερος τρόπος»* (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

✚ **Αποστολή :** *«Παραγωγή Ευτυχίας για Όλους». Η εταιρεία δηλώνει ότι στοχεύει στην επίτευξη των στόχων αυτής της εταιρικής αποστολής «αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις της κινητικότητας ως εταιρεία κινητικότητας»* (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

✚ **Αξίες που πρεσβεύει διεθνώς η Toyota :**

1. Τιμήστε τη γλώσσα και το πνεύμα του δικαίου κάθε έθνους και αναλάβετε ανοιχτές και δίκαιες επιχειρηματικές δραστηριότητες για να γίνετε ένας καλός εταιρικός πολίτης του κόσμου.
2. Σεβαστείτε την κουλτούρα και τα έθιμα κάθε έθνους και συμβάλλετε στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μέσω των εταιρικών δραστηριοτήτων στις αντίστοιχες κοινότητές τους.
3. Αφιερώνουμε την επιχείρησή μας στην παροχή καθαρών και ασφαλών προϊόντων και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής παντού μέσω όλων των δραστηριοτήτων μας.

4. Δημιουργήστε και αναπτύξτε προηγμένες τεχνολογίες και παρέχετε εξαιρετικά προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών παγκοσμίως.
5. Καλλιεργήστε μια εταιρική κουλτούρα που ενισχύει τόσο την ατομική δημιουργικότητα όσο και την αξία της ομαδικής εργασίας, τιμώντας παράλληλα την αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό μεταξύ εργασίας και διοίκησης.
6. Επιδιώξτε την ανάπτυξη μέσω της αρμονίας με την παγκόσμια κοινότητα μέσω καινοτόμου διαχείρισης.
7. Συνεργαστείτε με επιχειρηματικούς εταίρους στον τομέα της έρευνας και της κατασκευής για να επιτύχετε σταθερή, μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και αμοιβαία οφέλη, ενώ παραμένουμε ανοιχτοί σε νέες συνεργασίες (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

Βασικές αξίες του Sakichi Toyoda, ιδρυτή της εταιρείας

1. Να είστε πάντα πιστοί στα καθήκοντά σας, συμβάλλοντας έτσι στην εταιρεία και στο γενικότερο καλό.
2. Να είστε πάντα φιλομαθείς και δημιουργικοί, προσπαθώντας να είστε μπροστά από την εποχή.
3. Να είστε πάντα πρακτικοί και να αποφεύγετε την επιπόλαια.
4. Προσπαθείτε πάντα να δημιουργείτε μια οικεία ατμόσφαιρα στη δουλειά που είναι ζεστή και φιλική.
5. Να έχετε πάντα σεβασμό για τα πνευματικά ζητήματα και να θυμάστε να είστε ευγνώμονες ανά πάσα στιγμή (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

8.2.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η Toyota Motor Corporation, μια από τις πιο εμβληματικές εταιρείες στον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας, ιδρύθηκε το 1937 από τον Kiichiro Toyoda. Μέσα σε είκοσι χρόνια από την ίδρυσή της, κατάφερε να κατακτήσει την πρώτη θέση στις πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων στην Ιαπωνία και να εισέλθει επιτυχώς στην παγκόσμια αγορά μέχρι το 1960 (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

Μια από τις βασικές αιτίες της επιτυχίας της Toyota είναι η διαρκής προσήλωσή της στην καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών της. Η εταιρεία εισήγαγε

στρατηγικές λειτουργιών εφοδιαστικής όπως η Just In Time από το 1938, οι οποίες έχουν γίνει απαραίτητα εργαλεία για την αποδοτική διαχείριση της παραγωγής και του εφοδιαστικού της δικτύου (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

Το έτος 2011 αποτέλεσε ένα σημαντικό ορόσημο στην ιστορία της Toyota, καθώς η εταιρεία βρέθηκε αντιμέτωπη με μια σειρά από φυσικές καταστροφές στην Ιαπωνία και την Ταϊλάνδη. Ο σεισμός και το τσουνάμι στην Ιαπωνία, καθώς και οι πλημμύρες στην Ταϊλάνδη, επηρέασαν σοβαρά την παραγωγή και τις εξαγωγές της εταιρείας. Ωστόσο, η Toyota αντέδρασε αποτελεσματικά σε αυτές τις προκλήσεις, λαμβάνοντας μέτρα για την αντιμετώπισή τους και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεών τους (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

Παράλληλα με την αντιμετώπιση των κρίσεων, η Toyota εξακολούθησε να επιδεικνύει δέσμευση για την καινοτομία και τη βελτίωση. Οι επενδύσεις της εταιρείας σε νέες τεχνολογίες και προϊόντα, όπως τα ηλεκτρικά και υβριδικά αυτοκίνητα, καθώς και η συνεχής εξέλιξη των διαδικασιών της παραγωγής, την έχουν καταστήσει έναν από τους ηγέτες της αυτοκινητοβιομηχανίας στον 21ο αιώνα. Συνολικά, η ιστορία της Toyota αποτελεί ένα παράδειγμα επιτυχούς στρατηγικής και ανθεκτικότητας αντιμετωπίζοντας προκλήσεις και εκμεταλλευόμενη ευκαιρίες για ανάπτυξη και καινοτομία. Η δέσμευσή της στην ποιότητα, την αειφορία και τη συνεχή βελτίωση της έχει καθιερώσει διαχρονικά την εταιρεία ως ηγέτιδα δύναμη (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

8.2.3 Η παρουσία της Toyota στη σημερινή εποχή

Η Toyota Motor Corporation αποτελεί σήμερα έναν από τους μεγαλύτερους και πλέον επιτυχημένους ομίλους στον κόσμο, καθώς και τον μεγαλύτερο στην Ιαπωνία. Μια έρευνα για το έτος 2020 κατέταξε την Toyota ως την πολυτιμότερη μάρκα αυτοκινήτων παγκοσμίως. Η εταιρεία διαθέτει ένα εκτενές δίκτυο πωλήσεων σε 172 χώρες εκτός Ιαπωνίας και έχει δημιουργήσει ή συγχρηματοδοτεί πολλές εταιρείες κατασκευής μερών και ανταλλακτικών σε διάφορα μέρη του κόσμου (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

Ο Όμιλος Toyota διαθέτει μια ευρεία γκάμα αυτοκινήτων που καλύπτουν τις κατηγορίες από μικρά και μεσαία αυτοκίνητα μέχρι πολυτελείς και επαγγελματικά οχήματα, καθώς και SUV & Crossover. Επιπλέον, η Toyota είναι πρωτοπόρος στην τεχνολογία των υβριδικών και των αυτοκινήτων με κινητήρες κυψελών καυσίμου. Η εταιρεία έχει επίσης αναπτύξει ένα εκτεταμένο δίκτυο παραγωγής ανταλλακτικών και εξαρτημάτων,

το οποίο περιλαμβάνει 50 κατασκευαστικές εταιρείες σε 28 διαφορετικές περιοχές σε όλο τον κόσμο (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

Παρά τις προκλήσεις που προέκυψαν λόγω της πανδημίας του COVID-19, η Toyota διατήρησε υψηλά επίπεδα πωλήσεων. Με περίπου 360.000 εργαζομένους το 2020 και περίπου 30.000 διαφορετικά κομμάτια που απαιτούνται για την κατασκευή ενός αυτοκινήτου, η Toyota συνεχίζει να αποτελεί έναν κολοσσό στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, με επιτυχημένες πρακτικές και στρατηγικές που της επιτρέπουν να παραμένει ένα από τα πρωτοπόρα brands στον κόσμο (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

8.3 SWOT ANALYSIS

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο, γνωστό και ως ανάλυση δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, δηλαδή μια επισκόπηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ειδικότερα αποτελεί μια αξιόπιστη μέθοδο εντοπισμού και περαιτέρω ανάλυσης πολύ σημαντικών στοιχείων που δύνανται να επηρεάσουν καταλυτικά την ορθή λειτουργία και την βιωσιμότητα ενός οργανισμού (Μαντικός, 2019).

Λεπτομερής ανάλυση SWOT της Toyota παρατίθεται ως ακολούθως:

Δυνάμεις, Αδυναμίες => Εσωτερικό περιβάλλον

Ευκαιρίες, Απειλές => Εξωτερικό περιβάλλον

Δυνάμεις

1. **Ανταγωνιστικό brand-name:** Η Toyota είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένη για τα υψηλής ποιότητας, αξιόπιστα οχήματά της, τα οποία έχουν δημιουργήσει μια ισχυρή φήμη μάρκας εδώ και δεκαετίες.
2. **Ηγετική θέση στην υβριδική τεχνολογία:** Ως πρωτοπόρος στην υβριδική τεχνολογία με μοντέλα η Toyota κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αναπτυσσόμενη αγορά για φιλικά προς το περιβάλλον οχήματα.
3. **Παγκόσμια Παρουσία:** Με δραστηριότητες σε περισσότερες από 170 χώρες και περιοχές, η Toyota έχει δημιουργήσει ένα τεράστιο παγκόσμιο αποτύπωμα, επιτρέποντάς της να φτάσει σε διάφορες αγορές και να

μετριάσει τους κινδύνους που συνδέονται με τις περιφερειακές οικονομικές διακυμάνσεις.

4. **Αποτελεσματικό Σύστημα Παραγωγής:** Το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) δίνει έμφαση στη λιτή κατασκευή και τη συνεχή βελτίωση, με αποτέλεσμα βελτιστοποιημένες λειτουργίες και αποδοτικότητα κόστους.

Αδυναμίες

1. **Ανακλήσεις προϊόντων:** Η Toyota έχει υποστεί αρκετές ανακλήσεις υψηλού προφίλ στο παρελθόν, οι οποίες έχουν βλάψει τη φήμη της όσον αφορά την ποιότητα και την αξιοπιστία της.
2. **Εξάρτηση από την ιαπωνική αγορά:** Ένα σημαντικό μέρος των εσόδων της Toyota προέρχεται από την ιαπωνική αγορά, εκθέτοντας την εταιρεία σε κινδύνους που συνδέονται με την οικονομική ύφεση ή τις ρυθμιστικές αλλαγές στην Ιαπωνία.
3. **Περιορισμένη εστίαση στα ηλεκτρικά οχήματα:** Ενώ η Toyota πρωτοστατεί στην υβριδική τεχνολογία, η εστίασή της στα υβριδικά οχήματα μπορεί να περιορίσει την ανταγωνιστικότητά της στην αναπτυσσόμενη αγορά για πλήρως ηλεκτρικά οχήματα.
4. **Τρωτά σημεία εφοδιαστικής αλυσίδας:** Η παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού της Toyota είναι ευαίσθητη σε διακοπές από φυσικές καταστροφές, γεωπολιτικές εντάσεις και άλλους εξωτερικούς παράγοντες, όπως αποδεικνύεται από γεγονότα όπως ο σεισμός και το τσουνάμι του 2011 στην Ιαπωνία.

Ευκαιρίες

1. **Επέκταση στις αναδυόμενες αγορές:** Η Toyota μπορεί να κεφαλαιοποιήσει την αυξανόμενη ζήτηση για αυτοκίνητα σε αναδυόμενες αγορές όπως η Κίνα, η Ινδία και η Νοτιοανατολική Ασία, εισάγοντας οικονομικά και οικονομικά μοντέλα προσαρμοσμένα στις τοπικές προτιμήσεις.
2. **Επένδυση σε ηλεκτρικά και αυτόνομα οχήματα:** Αυξάνοντας τις επενδύσεις της σε τεχνολογίες ηλεκτρικών και αυτόνομων οχημάτων, η Toyota μπορεί να τοποθετηθεί ως ηγέτης σε μελλοντικές λύσεις

κινητικότητας και να κατακτήσει μερίδιο αγοράς σε αναδυόμενες κατηγορίες.

3. **Εποικοδομητικές συνεργασίες:** Η συνεργασία με εταιρείες τεχνολογίας και νεοφυείς επιχειρήσεις μπορεί να ενισχύσει τις ικανότητες καινοτομίας της Toyota και να επιταχύνει την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων.
4. **Εστίαση στη βιωσιμότητα:** Η έμφαση σε πρωτοβουλίες αειφορίας, όπως η μείωση των εκπομπών άνθρακα, η αύξηση των προσπαθειών ανακύκλωσης και η προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της μάρκας της Toyota και να απευθυνθεί στους καταναλωτές με περιβαλλοντική συνείδηση.

Απειλές

1. **Έντονος ανταγωνισμός:** Η Toyota αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό τόσο από παραδοσιακές αυτοκινητοβιομηχανίες όσο και από νεοεισερχόμενους στην αυτοκινητοβιομηχανία, εντείνοντας την πίεση στο μερίδιο αγοράς, τις τιμές και την καινοτομία.
2. **Οι επιπτώσεις της τεχνολογίας:** Οι ραγδαίες εξελίξεις στα ηλεκτρικά οχήματα, η τεχνολογία αυτόνομης οδήγησης και η συνδεσιμότητα μπορεί να διαταράξουν τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα αυτοκινήτων και να θέτουν προκλήσεις σε καθιερωμένους παίκτες όπως η Toyota.
3. **Οικονομική αβεβαιότητα:** Οι οικονομικές πτώσεις, οι συναλλαγματικές διακυμάνσεις και οι γεωπολιτικές εντάσεις μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τις καταναλωτικές δαπάνες, οδηγώντας σε μειωμένη ζήτηση για αυτοκίνητα και χαμηλότερη κερδοφορία για την Toyota.
4. **Διαταραχές της εφοδιαστικής αλυσίδας:** Διαταραχές στην παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού, όπως εμπορικές διαμάχες, φυσικές καταστροφές ή πανδημίες, μπορούν να διαταράξουν τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής, να αυξήσουν το κόστος και να επηρεάσουν την ικανότητα της Toyota να ανταποκρίνεται έγκαιρα στη ζήτηση των πελατών.

Συμπερασματικά, η Toyota Motor Corporation διαθέτει πλεονεκτήματα όπως ισχυρή εικόνα επωνυμίας, εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ωστόσο, αντιμετωπίζει προκλήσεις όπως ανακλήσεις

προϊόντων, εξάρτηση από λίγες αγορές και περιορισμένη παρουσία στα ηλεκτρικά οχήματα. Αξιοποιώντας ευκαιρίες όπως η αυξανόμενη ζήτηση για ηλεκτρικά οχήματα και η επέκταση στις αναπτυσσόμενες αγορές, ενώ αντιμετωπίζει απειλές όπως ο έντονος ανταγωνισμός και οι κανονιστικές αλλαγές, η Toyota μπορεί να διατηρήσει τη θέση της ως κορυφαία παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία στο δυναμικό τοπίο της αυτοκινητοβιομηχανίας (Profile :Toyota, Japan, 2023).

8.4 Βασικές αρχές της Toyota με παγκόσμιο αποτύπωμα στην παγκόσμια αγορά

8.4.1 Just-In-Time (JIT)

Η στρατηγική Just-In-Time (JIT) εφαρμόστηκε από την αυτοκινητοβιομηχανία Toyota το 1938, με στόχο την ελαχιστοποίηση του αποθέματος και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Σήμερα, ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει τη φιλοσοφία διαχείρισης των εφοδιαστικών αλυσίδων, βασιζόμενη στην ιδέα ότι πρέπει να παράγονται τα προϊόντα μόνο όταν χρειάζονται και σε ακριβώς το ποσό που απαιτείται. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του JIT, ο τελικός πελάτης ορίζει τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της ζήτησής του, με όλους τους άλλους παράγοντες να ξεκινούν τις διαδικασίες τους μόνο όταν υπάρχει ζήτηση (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας JIT στις λειτουργίες μιας εφοδιαστικής αλυσίδας έχει αρκετά οφέλη:

Μείωση Κόστους: Η μείωση των αποθεμάτων και της αποθήκευσης οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής.

Αύξηση Ποιότητας: Η παραγωγή προϊόντων σε αντίδραση σε εξατομικευμένες απαιτήσεις των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ποιότητας των προϊόντων.

Μείωση Σπατάλης: Η παραγωγή σε μικρές ποσότητες μειώνει τη σπατάλη, καθώς δεν υπάρχει η ανάγκη για προϊόντα που μένουν αχρησιμοποίητα ή καταστρέφονται.

Βελτίωση Χρόνων Ανταπόκρισης: Η διαρκής διαθεσιμότητα πόρων οδηγεί σε βελτιωμένους χρόνους ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς.

Αειφορία: Η ελαχιστοποίηση της σπατάλης οδηγεί σε αποδοτική χρήση πόρων (Toyota Motor Corporation Official Global Website, 2023).

8.4.2 Jidoka

Το Jidoka αποτελεί ένα βασικό σύστημα του Toyota Production System (TPS) που

εφαρμόζεται όχι μόνο στην κατασκευή αυτοκινήτων αλλά και στον τομέα του logistics. Η λέξη **“Jidoka”** προέρχεται από την ιαπωνική και σημαίνει **«αυτοματοποίηση με άνθρωπο»**. Στο πλαίσιο του TPS, το Jidoka περιγράφει τη δυνατότητα του κάθε χειριστή ή μηχανής να αντιληφθεί ένα πρόβλημα στην παραγωγή και να σταματήσει αυτόματα τη λειτουργία, προκειμένου να διορθωθεί το πρόβλημα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενσωμάτωσης αισθητήρων στις μηχανές και τα εργαλεία, οι οποίοι εντοπίζουν αυτόματα ανωμαλίες ή προβλήματα και ειδοποιούν τους χειριστές (Jidoka – Toyota Production System guide, 2016).

Οι κύριοι στόχοι του Jidoka είναι η εξασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος και η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της άμεσης διόρθωσης των προβλημάτων. Αυτό συμβάλλει στη μείωση των απωλειών λόγω ελαττωματικών προϊόντων και στην αύξηση της αποδοτικότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπλέον, το Jidoka ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και προωθεί το πνεύμα βελτίωσης και καινοτομίας στον χώρο εργασίας. Συνολικά, το Jidoka αποτελεί κρίσιμο στοιχείο του TPS και συμβάλλει στην επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας στην παραγωγική διαδικασία (Jidoka – Toyota Production System guide, 2016).

8.4.3 Σύστημα Kanban

Το Kanban αποτελεί ένα σύστημα ελέγχου αποθεμάτων που τίθεται σε εφαρμογή για διαδικασίες παραγωγής Just-in-Time (JIT). Η προέλευσή του έχει τις ρίζες της στις ρηξικέλευθες ενέργειες του Taiichi Ohno, ενός αξιόλογου μηχανικού της βιομηχανίας Toyota. Το “Kanban” είναι λέξη ιαπωνικής προέλευσης. Το “kan” μεταφράζεται ως «οπτική» και το “ban” ως «κάρτα». Ουσιαστικά, το σύστημα Kanban βασίζεται σε οπτικές ενδείξεις, που συνήθως αντιπροσωπεύονται από έγχρωμες κάρτες ή πίνακες, για την ιχνηλάτηση της διαδικασίας παραγωγής και την ενδεχόμενη άμεση αντικατάσταση των αποθεμάτων όταν αυτά εξαντλούνται (Toyota Production System - Kanban, 2016).

Η όλη φιλοσοφία λειτουργίας του Kanban είναι η δημιουργία μιας οπτικής αναπαράστασης της ροής εργασίας, εντός ενός περιβάλλοντος παραγωγής. Κάθε στάδιο της διαδικασίας απεικονίζεται από μια συγκεκριμένη περιοχή ή κάρτα, που υποδεικνύει τις εργασίες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας. Καθώς οι εργασίες προχωρούν και χρησιμοποιούνται εξαρτήματα ή υλικά, οι κάρτες Kanban μεταβαίνουν από το ένα στάδιο στο άλλο, σηματοδοτώντας την ανάγκη αντικατάστασης, όταν τα επίπεδα αποθέματος φτάσουν σε ένα προκαθορισμένο όριο (Toyota Production System -

Kanban, 2016).

Με την εφαρμογή του συστήματος Kanban, οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν πολλά οφέλη

Βελτιστοποίηση αποθέματος: Το Kanban βοηθά στην ελαχιστοποίηση του πλεονάζοντος αποθέματος διασφαλίζοντας ότι τα υλικά ανεφοδιάζονται μόνο όταν χρειάζεται. Αυτό αποτρέπει την υπερπαραγωγή και μειώνει το κόστος αποθήκευσης που σχετίζεται με το πλεόνασμα αποθέματος.

Ενισχυμένη αποτελεσματικότητα: Η οπτική αναπαράσταση της ροής εργασίας μέσω των καρτών Kanban επιτρέπει στις ομάδες να εντοπίζουν τα σημεία συμφόρησης και να διαχειρίζονται τις διαδικασίες περισσότερο δημιουργικά και φυσικά αποτελεσματικά. Διευκολύνει ομαλότερες ροές παραγωγής και μειώνει τους χρόνους παράδοσης.

Βελτιωμένη επικοινωνία: Το Kanban παρέχει έναν σαφή και διαφανή τρόπο επικοινωνίας των αναγκών παραγωγής σε διαφορετικά τμήματα ή ομάδες. Όλοι οι εμπλεκόμενοι μπορούν εύκολα να κατανοήσουν την κατάσταση της εργασίας και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

Ευελιξία και προσαρμοστικότητα: Η οπτική φύση του Kanban καθιστά εύκολη την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις ή προτεραιότητες παραγωγής. Οι ομάδες μπορούν να προσαρμόσουν γρήγορα τη ροή εργασίας με βάση τις διακυμάνσεις της ζήτησης ή τα απροσδόκητα ζητήματα.

Συνεχής Βελτίωση: Το Kanban ενθαρρύνει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, επισημαίνοντας τομείς για βελτιστοποίηση και κέρδη αποδοτικότητας. Οι ομάδες μπορούν να επανεξετάζουν και να βελτιώνουν τακτικά τις διαδικασίες τους για να οδηγήσουν σε σταδιακές βελτιώσεις.

Συμπερασματικά, το σύστημα Kanban αξιοποιείται ως ένα ισχυρό εργαλείο για την προώθηση των αρχών λιτής παραγωγής με άξονα την επικέντρωση στην επίτευξη αριστείας των διαδικασιών παραγωγής. Η απλότητα και η αποτελεσματικότητά του το καθιστούν μια ευρέως αποδεκτή πρακτική σε διάφορους κλάδους πέρα από την κατασκευή, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης λογισμικού, της υγειονομικής περίθαλψης και της διαχείρισης έργων (Toyota Production System - Kanban, 2016).

8.4.4 Toyota Production System (TPS), “The Toyota Way”

Το σύστημα παραγωγής Toyota (TPS) αποτελεί απόδειξη της μεταμορφωτικής δύναμης της καινοτομίας και της συνεχούς βελτίωσης στην κατασκευή. Με τις ρίζες του στις αρχές της εξάλειψης των απορριμμάτων και της μεγιστοποίησης της απόδοσης, το TPS έχει τις ρίζες του στην πρωτοποριακή δουλειά του Sakichi Toyoda και του αυτόματου αργαλειού του. Ο αυτόματος αργαλειός του Sakichi Toyoda έφερε επανάσταση στη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων όχι μόνο αυτοματοποιώντας τις χειρωνακτικές εργασίες αλλά και ενσωματώνοντας μηχανισμούς για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ελαττωμάτων σε πραγματικό χρόνο. Αυτή η έμφαση στην ποιότητα και τη μείωση των απορριμμάτων έθεσε τα θεμέλια για το TPS, καθώς απέδειξε τη βαθιά επίδραση της εξάλειψης των ελαττωματικών προϊόντων και των σπάταλων πρακτικών στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα (Shih, 2022).

Βασιζόμενος στην κληρονομιά του Sakichi, ο Kiichiro Toyoda βελτίωσε περαιτέρω αυτές τις αρχές, οραματιζόμενος ένα ιδανικό περιβάλλον παραγωγής όπου μηχανές, εγκαταστάσεις και άνθρωποι εργάζονται αρμονικά για να προσθέσουν αξία χωρίς να δημιουργούν απορρίμματα. Αυτό το όραμα οδήγησε στην ανάπτυξη της μεθόδου Just-in-Time, η οποία είχε ως στόχο να συγχρονίσει την παραγωγή με τη ζήτηση και να ελαχιστοποιήσει τα απόβλητα που σχετίζονται με τα αποθέματα (Shih, 2022).

Κεντρική θέση στο TPS είναι οι φιλοσοφίες των «Καθημερινών Βελτιώσεων» και «Καλής Σκέψης, Καλών Προϊόντων», υπογραμμίζοντας τη σημασία της συνεχούς καινοτομίας και της σχολαστικής προσοχής στη λεπτομέρεια σε κάθε πτυχή της παραγωγής. Μέσω της αδυσώπητης αφοσίωσης στη βελτίωση και την καινοτομία, η TPS έχει εξελιχθεί σε ένα παγκοσμίου φήμης σύστημα παραγωγής, θέτοντας τα πρότυπα για την αριστεία στην κατασκευή. Το πνεύμα του monozukuri, ή του «φτιάχνοντας πράγματα», που ενσαρκώνει η TPS, έχει ξεπεράσει τα σύνορα και τις βιομηχανίες, και έγινε γνωστό ως “Toyota Way”. Οι αρχές του έχουν υιοθετηθεί από εταιρείες σε όλο τον κόσμο, διαμορφώνοντας τις παραγωγικές δραστηριότητες σε διάφορους τομείς και οδηγώντας την παγκόσμια πρόοδο (Shih, 2022).

Σήμερα, η Toyota συνεχίζει να υποστηρίζει τις αρχές του TPS και του Toyota Way, βελτιώνοντας και προσαρμόζοντας συνεχώς τις μεθόδους παραγωγής της για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού τοπίου. Αγκαλιάζοντας την καινοτομία, τη συνεχή βελτίωση και τη σταθερή δέσμευση στην ποιότητα, η Toyota διασφαλίζει ότι η TPS παραμένει στην πρώτη γραμμή της κατασκευαστικής αριστείας, εμπνέοντας γενιές εταιρειών να ακολουθήσουν τα βήματά

της (Shih, 2022).

8.4.5 Αειφόρα προσέγγιση της Toyota

Η Toyota Motor Corporation δείχνει έναν αφοσιωμένο και συστηματικό τρόπο προσέγγισης της αειφόρου ανάπτυξης, η οποία ενσωματώνεται στην κυρίαρχη στρατηγική της εταιρείας. Αυτό αποδεικνύεται μέσω μιας σειράς πρακτικών και προγραμμάτων που έχουν ως στόχο την ευημερία των κοινωνιών και την προστασία του περιβάλλοντος (Toyota Sustainability Data Book, 2023).

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες από τις κύριες πρωτοβουλίες της Toyota στο πλαίσιο της αειφόρου ανάπτυξης:

Ανάπτυξη Δραστηριοτήτων για την Ευημερία των Κοινωνιών: Η Toyota δεσμεύεται να δημιουργεί προγράμματα και πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην κοινωνική ευημερία, περιλαμβανομένης της υποστήριξης εκπαιδευτικών και υγειονομικών πρωτοβουλιών, καθώς και προγραμμάτων κοινωνικής ανάπτυξης.

Χρήση Τεχνολογίας για την Οικονομία και την Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα: Η Toyota εξερευνά και αξιοποιεί τις εφαρμογές της τεχνολογίας που συνδυάζουν οικονομική αποδοτικότητα με κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, όπως η ανάπτυξη υβριδικών και ηλεκτρικών οχημάτων.

Εθελοντική Δράση και Ενθάρρυνση του Προσωπικού: Η εταιρεία προωθεί τη συμμετοχή σε εθελοντικές δραστηριότητες και ενθαρρύνει το προσωπικό και τους συνεργάτες της να συμβάλουν στην αειφορία και την κοινωνική ευημερία.

Συνεργασία με Οργανισμούς και Κυβερνήσεις: Η Toyota συνεργάζεται με οργανισμούς, κυβερνήσεις και άλλες εταιρίες για την υλοποίηση περιβαλλοντικών και φιλάνθρωπικών δράσεων, προστασίας του περιβάλλοντος και προώθησης του πολιτισμού.

Φροντίδα για την Υγεία και την Ασφάλεια: Η Toyota επιδεικνύει φροντίδα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της και των πελατών της, λαμβάνοντας μέτρα για την πρόληψη ατυχημάτων και την προστασία της δημόσιας υγείας (Toyota Sustainability Data Book, 2023).

8.5 Μελέτη Περίπτωσης της αυτοκινητοβιομηχανίας “Toyota Motor Corporation”

8.5.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα Μελέτη Περίπτωσης επιχειρείται να υλοποιηθεί μια ολιστική ανάλυση του περιβάλλοντος της Toyota Motor Corporation, εστιάζοντας στις στρατηγικές και πρακτικές που την έχουν οδηγήσει διαχρονικά και σταθερά να βρίσκεται στην κορυφή του κλάδου που υπηρετεί (Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, 2004). Ομολογουμένως η Toyota έχει λάβει το χρίσμα της παγκόσμιας ηγέτιδας στην αυτοκινητοβιομηχανία και αναγνωρίζεται διεθνώς για τις καινοτόμες τεχνικές του συστήματος παραγωγής, κυρίως για το Σύστημα Παραγωγής Toyota (TPS), στο οποίο ενσωματώνονται τα δομικά στοιχεία του ιαπωνικού management (Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer 1st Edition*, 2004) .

Η μελέτη εμβαθύνει στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεθοδολογίες ήταν καθοριστικές τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, τη μείωση των απορριμμάτων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, η διερευνάται η μακροχρόνια δέσμευση της Toyota προς τη συνεχή βελτίωση (Kaizen) και ο τρόπος επικοινωνίας μια κουλτούρας καινοτομίας και της ευελιξίας, συμβάλλοντας περαιτέρω στην εξελικτική της πορεία. Συμπληρωματικά υπογραμμίζεται η αξιοσημείωτη ικανότητα της Toyota να προσαρμόζεται στους ολοένα και περισσότερο αστάθμητους παράγοντες της αγοράς και στις τάσεις της τεχνολογίας (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008). Τέλος, η μελέτη ολοκληρώνεται με προτάσεις για το πώς οι στρατηγικές της Toyota μπορούν να αποτελέσουν πρότυπο για άλλες εταιρείες που προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

8.5.2 Εισδύοντας στα άδυτα της Toyota Motor Corporation

Η Toyota Motor Corporation αποτελεί αδιαμφισβήτητα μία από τις ισχυρότερες πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιείται στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας μόνο και μόνο επειδή ανέπτυξε το σύστημα παραγωγής της Toyota, σωστά; Σύμφωνα με τους καθηγητές Takeuchi, Osono και Shimizu από το Πανεπιστήμιο Hitotsubashi στο Τόκιο. Ένας άλλος παράγοντας, που μέχρι τώρα αγνοήθηκε, είναι εξίσου σημαντικός για την επιτυχία της εταιρείας: **η κουλτούρα των αντιφάσεων της Toyota** (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Το Toyota Production System (TSP) είναι μια καινοτομία που επιτρέπει στην εταιρεία να βελτιώνει συνεχώς τον τρόπο κατασκευής οχημάτων. Η Toyota έχει επίσης κατακτήσει μια επιπρόσθετη καινοτομία που σχετίζεται με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και την εταιρική κουλτούρα. Η εταιρεία πετυχαίνει επειδή προωθεί σκόπιμα αντιφατικές απόψεις εντός του οργανισμού και προκαλεί τους υπαλλήλους να βρουν λύσεις υπερβαίνοντας τις διαφορές αντί να καταφεύγουν σε συμβιβασμούς. Αυτή η κουλτούρα δημιουργεί καινοτόμες ιδέες που εφαρμόζει η Toyota για να προηγηθεί των ανταγωνιστών, τόσο σταδιακά όσο και ριζικά (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Κανένα στέλεχος δεν χρειάζεται να πείσει ότι η Toyota Motor Corporation έχει γίνει μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο λόγω του Συστήματος Παραγωγής της Toyota (TPS). Το ανορθόδοξο σύστημα κατασκευής επιτρέπει στον ιαπωνικό γίγαντα να κατασκευάζει τα καλύτερα αυτοκίνητα του πλανήτη με το χαμηλότερο κόστος και να αναπτύσσει γρήγορα νέα προϊόντα. Όχι μόνο οι αντίπαλοι της Toyota όπως η Chrysler, η Daimler, η Ford, η Honda και η General Motors έχουν αναπτύξει συστήματα παρόμοια με το TPS, αλλά οργανισμοί όπως τα νοσοκομεία και οι ταχυδρομικές υπηρεσίες έχουν επίσης υιοθετήσει τους βασικούς κανόνες, τα εργαλεία και τις συμβάσεις της για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Ένας κλάδος ειδικών στον τομέα της κατασκευής εξύμνησε τις αρετές του TPS τόσο συχνά και με τόση πεποίθηση που οι διευθυντές πιστεύουν ότι ο ρόλος του στην επιτυχία της Toyota είναι μία από τις λίγες διαρκείς αλήθειες σε έναν κατά τα άλλα θολό κόσμο (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Το TPS είναι μια «σκληρή» καινοτομία που επιτρέπει στην εταιρεία να συνεχίσει να βελτιώνει τον τρόπο που κατασκευάζει οχήματα. Επιπλέον, η Toyota έχει κατακτήσει μια «μαλακή» καινοτομία που σχετίζεται με την εταιρική κουλτούρα. Η εταιρεία πετυχαίνει, πιστεύουμε, γιατί δημιουργεί αντιφάσεις και παράδοξα σε πολλές πτυχές της οργανωσιακής ζωής. Οι εργαζόμενοι πρέπει να λειτουργούν σε μια κουλτούρα όπου αντιμετωπίζουν συνεχώς προκλήσεις και προβλήματα και πρέπει να έχουν νέες ιδέες. Γι' αυτό η Toyota βελτιώνεται συνεχώς. Η σκληρή και η μαλακή καινοτομία λειτουργούν παράλληλα. Σαν δύο τροχοί σε έναν άξονα που έχουν ίσο βάρος, μαζί κινούν την εταιρεία μπροστά. Η κουλτούρα των αντιφάσεων της Toyota παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της με την TPS, αλλά οι αντίπαλοι και οι ειδικοί μέχρι στιγμής το έχουν παραβλέψει (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Η Toyota πιστεύει ότι η αποτελεσματικότητα από μόνη της δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία. Καμία εταιρεία δεν ασκεί τον Taylorism καλύτερα από την Toyota. Αυτό που είναι διαφορετικό είναι ότι η εταιρεία βλέπει τους υπαλλήλους όχι απλώς ως ζευγάρια χεριών αλλά ως εργαζόμενους στη γνώση που συσσωρεύουν chie - τη σοφία της εμπειρίας - στην πρώτη γραμμή της εταιρείας (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Ταυτόχρονα, μελέτες της ανθρώπινης γνώσης δείχνουν, ότι όταν οι άνθρωποι παλεύουν με αντίθετες ιδέες, κατανοούν τις διαφορετικές πτυχές ενός ζητήματος και βρίσκουν αποτελεσματικές λύσεις. Έτσι, η Toyota εσκεμμένα καλλιεργεί αντιφατικές απόψεις εντός του οργανισμού και προκαλεί τους υπαλλήλους να βρουν λύσεις υπερβαίνοντας τις διαφορές αντί να καταφεύγουν σε συμβιβασμούς. Αυτή η κουλτούρα εντάσεων δημιουργεί καινοτόμες ιδέες που εφαρμόζει η Toyota για να προηγηθεί των ανταγωνιστών, τόσο σταδιακά όσο και ριζικά (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Τα περισσότερα από τα ανώτερα στελέχη της Toyota είναι Ιάπωνες, ενώ η ανώτατη διοίκηση σε επιτυχημένες δυτικές εταιρείες είναι πιο διαφορετική. Οι διευθυντές της Toyota ανεβαίνουν επίσης αργά στην ιεραρχία: Το 2006, οι εκτελεστικοί αντιπρόεδροι της εταιρείας ήταν κατά μέσο όρο 61 ετών — κοντά στην ηλικία συνταξιοδότησης σε πολλές μη ιαπωνικές εταιρείες (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Ένα άλλο παράξενο στην Toyota είναι η επιρροή που ασκεί η ιδρυτική οικογένεια της Toyoda, παρόλο που ελέγχει μόλις το 2% των μετοχών της εταιρείας. Τα μέλη της οικογένειας Toyoda φαίνεται να έχουν λόγο στις περισσότερες βασικές αποφάσεις, αλλά δεν είναι σαφές γιατί ασκούν δύναμη. Οι πρόεδροι της εταιρείας προέρχονταν ως επί το πλείστον από τις τάξεις της οικογένειας για δεκαετίες. Η Toyota δεν διαπνέεται απλώς κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, είναι πλήρης αντιφάσεων και συχνά «παράδοξων» στοιχείων που υπογραμμίζουν τη μοναδικότητά της. Κατά την πρώτη φάση της έρευνάς μας, ανακαλύψαμε έξι μεγάλες αντιφατικές τάσεις, η μία από τις οποίες επηρεάζει τη στρατηγική της εταιρείας και οι άλλες την οργανωτική κουλτούρα της Toyota (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Για παράδειγμα, η εταιρεία ξεκίνησε σταδιακά την παραγωγή στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ξεκίνησε το 1984 με τη δημιουργία μιας κοινοπραξίας με την GM με την ονομασία New United Motor Manufacturing, στο Fremont της Καλιφόρνια, και άνοιξε το πρώτο της εργοστάσιο στο Κεντάκι τέσσερα χρόνια αργότερα. Ωστόσο, η κυκλοφορία του Prius

στην Ιαπωνία το 1997 ήταν ένα τεράστιο άλμα. Η Toyota δημιούργησε έναν υβριδικό κινητήρα που συνδύαζε την ισχύ ενός κινητήρα εσωτερικής καύσης με τη φιλικότητα προς το περιβάλλον ενός ηλεκτροκινητήρα πολύ νωρίτερα από τους ανταγωνιστές.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1950, η εταιρεία αντιμετώπισε σχεδόν πτώχευση, αλλά τα τελευταία 40 χρόνια, η εταιρεία κατέγραψε σταθερές πωλήσεις και αύξηση του μεριδίου αγοράς. Παρά αυτή την αξιοζήλευτη σταθερότητα, τα ανώτερα στελέχη μοιράζουν συνεχώς μηνύματα στο σπίτι, όπως *«Ποτέ μην είσαι ικανοποιημένος»* και *«Πρέπει να υπάρχει καλύτερος τρόπος»*. Ένα αγαπημένο ρητό του πρώην προέδρου Hiroshi Okuda είναι *«Μεταρρύθμιση των επιχειρήσεων όταν οι επιχειρήσεις είναι καλές»* και ο Watanabe λατρεύει να επισημαίνει ότι *«Καμία αλλαγή δεν είναι κακή»* (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Θα εκπλαγείτε αν δείτε πόσοι άνθρωποι παρακολουθούν μια συνάντηση στην Toyota, παρόλο που οι περισσότεροι από αυτούς δεν συμμετέχουν στις συζητήσεις. Η εταιρεία αναθέτει πολύ περισσότερους υπαλλήλους σε γραφεία στον τομέα από ό,τι οι ανταγωνιστές της και τα ανώτερα στελέχη της αφιερώνουν υπερβολικό χρόνο επισκεπτόμενοι αντιπροσώπους. Ταυτόχρονα, η Toyota ξοδεύει τεράστια χρηματικά ποσά σε εγκαταστάσεις παραγωγής, δίκτυα αντιπροσώπων και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, από το 1990, έχει επενδύσει 22 δισεκατομμύρια δολάρια σε κέντρα παραγωγής και υποστηρικτικές εγκαταστάσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Είναι ένας άγραφος κανόνας της Toyota ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να διατηρούν τη γλώσσα απλή όταν επικοινωνούν μεταξύ τους. Όταν κάνουν παρουσιάσεις, συνοψίζουν τις βασικές πληροφορίες, τους στόχους, την ανάλυση, τα σχέδια δράσης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα μόνο φύλλο χαρτιού. Ταυτόχρονα, η Toyota καλλιεργεί έναν περίπλοκο ιστό κοινωνικών δικτύων επειδή θέλει «όλοι να γνωρίζουν τα πάντα». Η εταιρεία αναπτύσσει οριζόντιους δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων σε λειτουργικά και γεωγραφικά όρια, ομαδοποιώντας τους κατά ειδικότητες και έτος εισόδου. δημιουργεί κάθετες σχέσεις μεταξύ ιεραρχιών μέσω διδακτικών σχέσεων και καθοδήγησης· και προωθεί άτυπους δεσμούς προσκαλώντας τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε συλλόγους (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Το να εκφράζεις αντίθετες απόψεις, να αποκαλύπτεις προβλήματα, να μην ακολουθείς τυφλά τις εντολές των αφεντικών — όλα αυτά είναι επιτρεπτές συμπεριφορές

εργαζομένων.

Συνειδητοποιώντας πως οι αντιφάσεις είναι κινητήριοι μοχλός για την επιτυχία της Toyota, προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε τις υποκείμενες δυνάμεις που τις προκαλούν. Εντοπίσαμε έξι δυνάμεις που προκαλούν αντιφάσεις στο εσωτερικό της εταιρείας. Τρεις δυνάμεις επέκτασης οδηγούν την Toyota να υποκινήσει την αλλαγή και τη βελτίωση. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι κάνουν τον οργανισμό πιο διαφοροποιημένο, περιπλέκουν τη λήψη αποφάσεων και απειλούν τα συστήματα ελέγχου και επικοινωνιών του. Για να αποτρέψει τους ανέμους της αλλαγής να ρίξουν τον οργανισμό, η Toyota αξιοποιεί επίσης τρεις δυνάμεις ολοκλήρωσης. Σταθεροποιούν την εταιρεία, βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και διαιωνίζουν τις αξίες και τον πολιτισμό της Toyota (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Οι καθιερωμένες πρακτικές τυποποιούνται και δημιουργούν αποδοτικότητες. Με την πάροδο του χρόνου, ωστόσο, αυτές οι μέθοδοι μπορούν να αποτρέψουν την υιοθέτηση νέων ιδεών. Η Toyota εμποδίζει την ακαμψία να εισχωρήσει αναγκάζοντας τους υπαλλήλους να σκεφτούν πώς να προσεγγίσουν νέους πελάτες, νέα τμήματα και νέες γεωγραφικές περιοχές και πώς να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις των ανταγωνιστών, τις νέες ιδέες και τις νέες πρακτικές.

Αδύνατοι στόχοι

Θέτοντας σχεδόν ανέφικτους στόχους, τα ανώτερα στελέχη της Toyota ωθούν την εταιρεία να απελευθερωθεί από τις καθιερωμένες ρουτίνες. Αυτή η πρακτική πηγαίνει πίσω στη γένεση της Toyota. Το 1937, ο ιδρυτής, Kiichiro Toyoda, ήθελε να παράγει αυτοκίνητα στην Ιαπωνία χωρίς να χρησιμοποιεί ξένη τεχνολογία. Φαινόταν σαν ένας αδύνατος στόχος. ακόμη και ισχυρά zaibatsu όπως η Mitsubishi και η Mitsui είχαν αποφασίσει να μην εισέλθουν στην αυτοκινητοβιομηχανία σε εκείνο το στάδιο λόγω των επενδύσεων που θα έπρεπε να κάνουν. Η Toyoda τόλμησε - και τα υπόλοιπα είναι ιστορία.

Η Toyota θέτει συχνά σκληρούς στόχους για να αυξήσει τη συνείδηση και την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων. Σκεφτείτε την παγκόσμια στρατηγική της εταιρείας: Καλύψτε κάθε ανάγκη των πελατών και παρέχετε μια πλήρη σειρά σε κάθε αγορά. Είναι αδύνατο για καμία εταιρεία να το κάνει αυτό. Επιπλέον, η στρατηγική έρχεται σε αντίθεση με τη σκέψη της διοίκησης, η οποία υποστηρίζει τα πλεονεκτήματα της πραγματοποίησης συμβιβασμού. Ο γκουρού της στρατηγικής Michael E. Porter, για παράδειγμα, λέει ότι η ουσία της στρατηγικής είναι να επιλέγεις τι δεν πρέπει να κάνεις.

Ωστόσο, η Toyota προσπαθεί να εξυπηρετήσει κάθε κατηγορία λόγω της πεποίθησής της ότι ένα αυτοκίνητο συμβάλλει στο να κάνει τους ανθρώπους ευτυχισμένους. Θυμίζει την επιθυμία του Χένρι Φορντ να κάνει τα αυτοκίνητα προσιτά σε αμερικανικές οικογένειες με μέτρια μέσα, ώστε να μπορούν να απολαμβάνουν **«τις ευλογίες των ευτυχισμένων ωρών που περνούν στους μεγάλους ανοιχτούς χώρους του Θεού»** (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Η Toyota έχει θέσει ως στόχο να προσφέρει «μια πλήρη σειρά σε κάθε αγορά» για να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι εξυπηρετούν έναν χρήσιμο σκοπό. Το Toyota Value, το έγγραφο που περιγράφει τις πεποιθήσεις της εταιρείας, το λέει καλύτερα: **«Πάντα βελτιστοποιούμε για να βελτιώσουμε την ευτυχία κάθε πελάτη καθώς και για να χτίσουμε ένα καλύτερο μέλλον για τους ανθρώπους, την κοινωνία και τον πλανήτη που μοιραζόμαστε. Αυτό είναι το καθήκον μας. Αυτή είναι η Toyota»** (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Πολλοί από τους στόχους της Toyota είναι εσκεμμένα ασαφείς, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να διοχετεύουν τις ενέργειές τους σε διαφορετικές κατευθύνσεις και αναγκάζοντας ειδικούς από διαφορετικές λειτουργίες να συνεργάζονται στα άκαμπτα σιλό στα οποία συνήθως εργάζονται (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Τοπική προσαρμογή

Η Toyota δεν τροποποιεί τα αυτοκίνητά της στις τοπικές ανάγκες, προσαρμόζει τόσο τα προϊόντα όσο και τις λειτουργίες στο επίπεδο της πολυπλοκότητας των καταναλωτών σε κάθε χώρα. Αυτή η στρατηγική ωθεί την Toyota από την Ιαπωνία, όπου είναι κυρίαρχη, και στις αγορές του εξωτερικού, όπου συχνά ήταν το αυτσαίντερ. Η παρακολούθηση της στρατηγικής αυξάνει τη λειτουργική πολυπλοκότητα, αλλά μεγιστοποιεί τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, καθώς πρέπει να αναπτύξουν νέες τεχνολογίες, νέους τρόπους μάρκετινγκ και νέες αλυσίδες εφοδιασμού.

Πειραματισμός.

Η προθυμία της Toyota να πειραματιστεί τη βοηθά να ξεπεράσει τα εμπόδια που εμποδίζουν την επίτευξη σχεδόν αδύνατων στόχων. Οι άνθρωποι δοκιμάζουν υποθέσεις και μαθαίνουν από τις επακόλουθες επιτυχίες και αποτυχίες. Ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να πειραματιστούν, η Toyota απομακρύνεται από τη ζώνη άνεσής της και σε αχαρτογράφητη περιοχή.

Η Toyota ανακάλυψε ότι ένας πρακτικός τρόπος για να πετύχεις το αδύνατο είναι να σκέφτεσαι βαθιά αλλά να κάνεις μικρά βήματα – και να μην τα παρατάς ποτέ. Καταρχάς αναλύει έναν μεγάλο στόχο σε διαχειρίσιμες προκλήσεις. Στη συνέχεια, πειραματίζεται για να βρει νέες πρωτοβουλίες και διαδικασίες για τον χειρισμό των πιο δύσκολων στοιχείων κάθε πρόκλησης. Αυτή η ρεαλιστική προσέγγιση της καινοτομίας προσφέρει πολλές ευκαιρίες μάθησης.

Αυτό που ξεχωρίζει την κουλτούρα της Toyota είναι ο τρόπος που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να είναι πρόθυμοι για τα λάθη που κάνουν ή τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Ενθαρρύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία ως βασική αξία για δεκαετίες, η Toyota έχει κάνει την κουλτούρα της εξαιρετικά ανεκτική στην αποτυχία (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Δυνάμεις Ολοκλήρωσης

Καθώς η Toyota επεκτείνεται, έχει να αντιμετωπίσει μια μεγαλύτερη ποικιλία προοπτικών από τον αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων και πελατών σε πολλές αγορές. Επιπλέον, η ποιότητα των εσωτερικών επικοινωνιών επιδεινώνεται και καθίσταται δύσκολος ο συντονισμός των λειτουργιών μεταξύ των αγορών και των ομάδων προϊόντων. Πώς αντιμετωπίζει η εταιρεία τους κινδύνους της συνεχούς αλλαγής και ανάπτυξης; Βρήκαμε τρεις δυνάμεις ολοκλήρωσης που επιτρέπουν στην Toyota να επιμείνει στην αποστολή της. Διαιωνίζουν την κουλτούρα της και σταθεροποιούν την επέκταση και τον μετασχηματισμό της εταιρείας.

Αξίες από τους Ιδρυτές

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών, αρκετοί άνθρωποι ανέπτυξαν τις αξίες της Toyota: ο Sakichi Toyoda, ο οποίος δημιούργησε τη μητρική Toyoda Automatic Loom Works. Kiichiro Toyoda, γιος του Sakichi και ιδρυτής της Toyota Motor Corporation. Taiichi Ohno, ο δημιουργός του TPS. Ο Eiji Toyoda, ο πρώτος ξάδερφος του Kiichiro και πρώην πρόεδρος της Toyota. Shotaro Kamiya, ο οποίος ανέπτυξε το δίκτυο πωλήσεων της εταιρείας. και ο Shoichiro Toyoda, ο γιος του Kiichiro και ένας άλλος πρώην πρόεδρος. Οι αξίες περιλαμβάνουν τη νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης (kaizen). σεβασμός στους ανθρώπους και τις δυνατότητές τους· ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ; ταπεινότητα; βάζοντας πρώτα τον πελάτη. και τη σημασία του να βλέπεις τα πράγματα από πρώτο χέρι (genchi genbutsu).

Η Toyota ενσταλάζει αυτές τις αξίες στους εργαζόμενους επιδεικνύοντας την καθημερινή τους συνάφεια μέσω της εκπαίδευσης στην εργασία και μέσω ιστοριών που διηγούνται οι διευθυντές στις επόμενες γενιές εργαζομένων. Αν και είναι ένας

πολύπλοκος οργανισμός, πιστεύουμε ότι τέσσερις απλές πεποιθήσεις έχουν εμποδίσει την εταιρεία να χάσει τον δρόμο της.

Η Toyota τα κατάφερε μακροπρόθεσμα λόγω της αφελούς αισιοδοξίας της. Οι υπάλληλοί της βλέπουν τα εμπόδια ως προκλήσεις που τους δίνουν ενέργεια να τα πάνε καλύτερα. Πραγματικά πιστεύουν ότι η Toyota θα κάνει το αύριο μια καλύτερη μέρα από ό,τι ήταν σήμερα. Η στάση του να μην είσαι ποτέ ικανοποιημένος με το status quo εξηγεί γιατί οι εργαζόμενοι διεξάγουν πειράματα συνεχώς. Η εταιρεία έχει τονίσει την ομαδική εργασία ως κατευθυντήρια αρχή από τις πρώτες μέρες της. Όταν προκύπτει ένα πρόβλημα, κάθε μέλος της ομάδας είναι υπόλογο και έχει την εξουσία και την ευθύνη να βρει μια λύση. Η πρακτική ξεκίνησε στο πάτωμα του εργοστασίου και εξαπλώθηκε σε όλη την εταιρεία (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Η Toyota πιστεύει ότι η επιτυχία της εξαρτάται από τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των αντιπροσώπων και των πελατών και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να δημιουργήσει μόνιμες σχέσεις μαζί τους. Ακόμη και στο εργοστάσιο, οι προϊστάμενοι οδηγούν στους εργαζομένους ότι δεν είναι η εταιρεία αλλά οι πελάτες που πληρώνουν τους μισθούς τους.

Η Toyota προτιμά την εκπαίδευση στην εργασία από τα προγράμματα εκτός εργασίας. Κατά τη διάρκεια της αρχικής τους εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να κάνουν κρίσεις. Πρέπει να τηρούν ένα ευρύ σύνολο κατευθυντήριων γραμμών αντί να ακολουθούν ένα αυστηρό σύνολο κανόνων. Η εταιρεία προσθέτει περισσότερο πλαίσιο στις προοπτικές των εργαζομένων, ζητώντας τους να σκέφτονται σαν να ήταν δύο επίπεδα υψηλότερα στον οργανισμό. Η Toyota εκπαιδεύει τους υπαλλήλους σε μεθόδους επίλυσης προβλημάτων κατά τα πρώτα 10 χρόνια τους με την εταιρεία. Ένα άλλο χαρακτηριστικό των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπων είναι ο ρόλος των υποδειγματικών εργαζομένων ως μέντορες. Επωμίζονται την ευθύνη της ανάπτυξης ενός στελέχους διευθυντών που μαθαίνουν μέσω του πειραματισμού και μεταβιβάζουν τις αξίες της Toyota μοιράζοντας προσωπικές εμπειρίες — ένα σύγχρονο σύστημα μαθητείας (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Όταν η Toyota αξιολογεί τους διευθυντές, συνήθως δίνει έμφαση στην απόδοση της διαδικασίας και στη μάθηση έναντι των αποτελεσμάτων. Η εταιρεία εξετάζει πώς οι διευθυντές πέτυχαν τους στόχους τους, πώς χειρίστηκαν ζητήματα, πώς ενίσχυσαν τις οργανωτικές δεξιότητες, και πώς ανέπτυξαν, παρακίνησαν και ενδυνάμωσαν τους

ανθρώπους. Η εταιρεία χρησιμοποιεί πέντε είδη κριτηρίων, τα οποία είναι όλα ασαφή και υποκειμενικά. Για παράδειγμα, μια κατηγορία που χρησιμοποιεί είναι ο προσωπικός μαγνητισμός (jinbo), ο οποίος καταγράφει πόση εμπιστοσύνη και σεβασμό έχει κερδίσει ο διευθυντής από τους άλλους. Το Jinbo είναι ένα ασαφές κριτήριο που είναι ανοιχτό σε ερμηνεία και αδύνατο να ποσοτικοποιηθεί. Μπορείτε να αξιολογήσετε τους ανθρώπους σε αυτό μόνο εάν έχετε συνεργαστεί στενά μαζί τους. Ένα άλλο ουσιαστικά μέτρο της Toyota για την απόδοση του μάνατζερ είναι η επιμονή ή η ανθεκτικότητα. Η εταιρεία το βλέπει αυτό ως μέρος του DNA της, περιγράφοντάς το ως **“nebari tsuyosa”**, που μεταφράζεται, κυριολεκτικά, ως συγκολλητική δύναμη (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota’s Success*, 2008).

Τα κριτήρια αξιολόγησης της Toyota είναι ιδιαίτερα σχετικά με την αυτοκινητοβιομηχανία, όπου διάφορα είδη τεχνογνωσίας είναι απαραίτητα για την επιτυχία. Δεν είναι το είδος της εταιρείας όπου λίγοι λάμπουν. Ο Watanabe λέει ότι «κάθε άτομο είναι ο κύριος ηθοποιός στη σκηνή». Όταν η Toyota προωθεί υπαλλήλους, δεν τους επαινεί. Αντίθετα, ανώτερα στελέχη μεταδίδουν ένα μήνυμα σύμφωνα με τις ακόλουθες γραμμές: «Συγχαρητήρια για την προαγωγή σας. Πολλοί άλλοι ήταν σε απόσταση αναπνοής από την επιλογή τους. Να το έχετε υπόψη σας καθώς κάνετε τη δουλειά σας». Αυτό γίνεται για να ενσταλάξει την ταπεινοφροσύνη στους εργαζόμενους υπενθυμίζοντάς τους ότι η επιτυχία τους οφείλεται εν μέρει στις προσπάθειες εξίσου επιτυχημένων συναδέλφων (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota’s Success*, 2008).

Η Toyota λειτουργεί 50 εγκαταστάσεις παραγωγής εκτός Ιαπωνίας, πουλά οχήματα σε περισσότερες από 170 χώρες και απασχολεί σχεδόν 300.000 άτομα. Παρά το μέγεθος και την εμβέλειά της, η Toyota εξακολουθεί να λειτουργεί σαν μια εταιρεία μικρής πόλης. Τα κορυφαία στελέχη της λειτουργούν με την υπόθεση ότι **«όλοι γνωρίζουν τη δουλειά όλων των άλλων»** (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota’s Success*, 2008).

Οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα προς τα πάνω και προς τα κάτω στην ιεραρχία και σε λειτουργικά επίπεδα και επίπεδα αρχαιότητας, επεκτείνοντας εκτός του οργανισμού σε προμηθευτές, πελάτες και αντιπροσώπους. Τυπικό της παραδοσιακής ανατολικής επιχειρηματικής πρακτικής, οι προσωπικές σχέσεις είναι πρωταρχικής σημασίας και τα δίκτυα της Toyota είναι ανθρώπινα και όχι εικονικά. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καλλιεργήσουν την ικανότητα να ακούνε με προσήλωση απόψεις σε ένα ανοιχτό περιβάλλον. Το αποτέλεσμα είναι ένας ιστός σχέσεων που ο πρώην εκτελεστικός

αντιπρόεδρος Yoshimi Inaba αποκαλεί «νευρικό σύστημα». Όπως το κεντρικό νευρικό σύστημα του ανθρώπινου σώματος, η Toyota μεταδίδει πληροφορίες γρήγορα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ακόμη και σε ένα εργοστάσιο της Toyota, τα στελέχη παρέχουν και λαμβάνουν πληροφορίες πηγαίνοντας αυτοπροσώπως στην πρώτη γραμμή. Ομοίως, οι ανώτεροι πωλητές μοιράζονται πληροφορίες με τους αντιπροσώπους και μαθαίνουν για τα γούστα των πελατών επισκεπτόμενοι τους. Η Toyota χρησιμοποιεί αυτό το σύστημα για να αποφύγει τις παγίδες της κακής επικοινωνίας που χαρακτηρίζουν τους μεγάλους οργανισμούς. Εντοπίσαμε πέντε στοιχεία που στηρίζουν το μοναδικό σύστημα επικοινωνίας της Toyota (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Διαδώστε την τεχνογνωσία πλευρικά.

Το σύνθημα «*Let's yokoten*» ακούγεται συχνά στους διαδρόμους της Toyota. Το Yokoten, που είναι συντομογραφία του yokoni tenkaisuru, σημαίνει κυριολεκτικά ξεδιπλώνομαι ή ανοίγω προς τα πλάγια. Στην Toyota, η επικοινωνία είναι viral και η γνώση διαχέεται προς όλες τις κατευθύνσεις. Η εταιρεία ανακάλυψε ότι ένας από τους καλύτερους τρόπους για να διασφαλιστεί η καλή επικοινωνία είναι να εργάζονται όλοι μαζί σε ένα μεγάλο δωμάτιο χωρίς χωρίσματα. Η ιδέα ξεκίνησε στην Ιαπωνία λόγω της πολυετής έλλειψης χώρων γραφείων, την οποία αναφέραμε προηγουμένως, αλλά η εταιρεία το χρησιμοποιεί πλέον σε όλο τον κόσμο. Οι ομάδες έργου δημοσιεύουν επίσης πληροφορίες στους τοίχους μιας ειδικής αίθουσας καταστάσεων για να τη δουν όλοι — μια πρακτική γνωστή οπτικοποίηση.

Το σύστημα επικοινωνίας της Toyota λειτουργεί επειδή ο οργανισμός είναι ανοιχτός σε κριτική. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς, ακόμη και εξουσιοδοτημένοι, να εκφράζουν αντίθετες απόψεις και να αντικρούουν τους ανωτέρους. Κάθε άτομο στην Toyota αναμένεται να ενεργεί σύμφωνα με αυτό που πιστεύει ότι είναι σωστό. Κάθε υπάλληλος απολαμβάνει το προνόμιο να αγνοεί τις εντολές του αφεντικού ή να μην τις παίρνει πολύ στα σοβαρά. Η αντιμετώπιση του αφεντικού σας είναι αποδεκτή. Το να φέρνεις άσχημα νέα στο αφεντικό ενθαρρύνεται, και το να αγνοείς το αφεντικό είναι συχνά δικαιολογημένο. Σε πολλές από τις συνεντεύξεις μας, οι υπάλληλοι μας είπαν πώς οι τοπικές επιχειρήσεις είχαν πετύχει αρνούμενοι να υπακούσουν σε εντολές ή αγνοώντας τις συμβουλές των κεντρικών γραφείων (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Αν και δεν υπάρχουν αντίποινα εάν οι τοπικές επιχειρήσεις δεν ενεργούν σύμφωνα με

τις συμβουλές των κεντρικών γραφείων ή εάν οι υφιστάμενοι δεν υπακούουν στις εντολές των εποπτών, η άρνηση να ακούσει τους άλλους είναι σοβαρό παράπτωμα. Το σύστημα της Toyota λειτουργεί μόνο όταν οι πληροφορίες από την πηγή είναι διαθέσιμες σε όλους στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, η έμφαση δίνεται στις αλληλεπιδράσεις στη σκηνή (gemba). Για παράδειγμα, ο Tony Fujita, πρώην αντιπρόεδρος της Toyota Motor Sales, στις ΗΠΑ, πιστεύει ότι η Toyota διακρίνεται από τις αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες ακούγοντας τους αντιπροσώπους (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Ένα άλλο στοιχείο της Toyota είναι η πρακτική της μετατροπής της βιοματικής ή σιωπηρής γνώσης σε μια ρητή μορφή που θα μοιράζεται σε όλο τον οργανισμό. Όταν ο Fujio Cho ήταν πρόεδρος, η Toyota έγραψε τη σοφία των ιδρυτών που μέχρι τότε είχε μεταδοθεί προφορικά. Ανώτερα στελέχη αξιολόγησαν ρητά και ανέκδοτα και προσδιόρισαν δύο βασικές αξίες ως πυλώνες του The Toyota Way 2001: η συνεχής βελτίωση (kaizen) και ο σεβασμός για τους ανθρώπους (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Το 2002, η εταιρεία ίδρυσε το Ινστιτούτο Toyota και το Παγκόσμιο Κέντρο Γνώσης στην Toyota City στην Ιαπωνία και στο Torrance της Καλιφόρνια, αντίστοιχα. Μαζί με το Πανεπιστήμιο της Toyota, που ιδρύθηκε τέσσερα χρόνια νωρίτερα στο Torrance από την Toyota Motor Sales, ΗΠΑ, αυτοί οι επίσημοι μηχανισμοί υποστηρίζουν τα δίκτυα επικοινωνίας της Toyota διαδίδοντας βέλτιστες πρακτικές και εταιρικές αξίες. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε μια μεγάλη ποικιλία άτυπων ομάδων, όπως αναφέραμε προηγουμένως. Κάθε εργαζόμενος ανήκει σε πολλές επιτροπές (iinkai), αυτοοργανωμένες ομάδες μελέτης (jishuken) και άλλες κοινωνικές ομάδες, από τις οποίες υπάρχουν σχεδόν 20 στην εταιρεία. Αυτό βοηθά στη δημιουργία ενός πολυεπίπεδου δικτύου επικοινωνίας στην Toyota (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Η μίμηση της Toyota δεν σημαίνει αντιγραφή οποιασδήποτε πρακτικής. έχει να κάνει με τη δημιουργία πολιτισμού. Πρώτον, οι εταιρείες δεν έχουν άλλη επιλογή από το να ενστερνιστούν τις αντιφάσεις ως τρόπο ζωής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σταματούν να αναπτύσσονται επειδή εμμένουν σε διαδικασίες και πρακτικές που έχουν δημιουργήσει οι προηγούμενες επιτυχίες τους (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Ωστόσο, οι παλιές μέθοδοι οδηγούν και σε θεσμικές ακαμψίες. Οι εταιρείες μπορούν να τα ξεπεράσουν προσπαθώντας να φτάσουν σε νέες αγορές ή αντιμετωπίζοντας νέες

προκλήσεις. Δεύτερον, οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν ρουτίνες για την επίλυση αντιφάσεων. Αν οι εταιρείες δεν διδάξουν στους εργαζόμενους πώς να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα αυστηρά και συστηματικά, δεν θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τη δύναμη των αντιφάσεων. Τρίτον, οι εταιρείες πρέπει να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να εκφράζουν αντίθετες απόψεις. Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να είναι ανοιχτά στην κριτική και να ακούν αντίθετες απόψεις εάν θέλουν νέες ιδέες (Takeuchi, Osono, & Shimizu, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, 2008).

Καταληκτικά η κουλτούρα των αντιφάσεων της Toyota τοποθετεί τους ανθρώπους, όχι τις μηχανές, στο κέντρο της εταιρείας. Ως εκ τούτου, η εταιρεία θα είναι ατελής και θα υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης. Υπό αυτή την έννοια, το μοντέλο της Toyota αντικατοπτρίζει την ανθρώπινη δημιουργικότητα.

Κεφάλαιο 9ο : Επίλογος Εργασίας : «Ανακεφαλαίωση - Πορίσματα - Περιορισμοί - Προτάσεις προς τους ερευνητές του μέλλοντος»

Ολοκληρώνοντας στο κεφάλαιο αυτό το συγγραφικό μας ταξίδι, γεμάτο νέες γνώσεις, αξέχαστες εμπειρίες, και ποικίλες προκλήσεις, βρισκόμαστε πλέον στο στάδιο της παράθεσης των τελικών συμπερασμάτων που εξήχθησαν κατόπιν της έρευνάς μας και αποτελούν ουσιαστικά και τον επίλογο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Όπως αναφέραμε και στην αρχή, το πόνημα αυτό δημιουργήθηκε ***με σκοπό τη πολυεπίπεδη διερεύνηση και ανάδειξη των θεμελιωδών αρχών που διέπουν την ιαπωνική διοίκηση καθώς και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί επιτυχώς, τόσο σε αμιγώς ιαπωνικές επιχειρήσεις, όσο και σε ποικίλες πολυεθνικές εταιρείες.*** Η πυξίδα μας σε αυτή τη διαδρομή ήταν το θεμελιώδες ερευνητικό ερώτημα που είχαμε εξαρχής ως στόχο ν' απαντηθεί και το οποίο είναι : ***«Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της Ιαπωνικής Διοίκησης ως προς την επίτευξη ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης;»***

Στο χρονικό αυτό πλαίσιο που διήρκεσε η έρευνά μας, μάς δόθηκε η ευκαιρία, να περιηγηθούμε στα άδυτα της άκρως ανταγωνιστικής και πολυσύνθετης σύγχρονης επιχειρησιακής πραγματικότητας και πιο συγκεκριμένα ν' ανακαλύψουμε «τα μυστικά» της πολυσυζητημένης ιαπωνικής διοίκησης.

Ξεκινώντας το αρχικό στάδιο της έρευνάς μας εμπεριείχε μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση (Μέρος Α' & Μέρος Β'), η οποία λειτούργησε καταλυτικά αποσκοπώντας στη δημιουργία μιας γέφυρας επικοινωνίας μεταξύ των γνώσεων που

αντλήσαμε από αξιόπιστες ξενόγλωσσες και ελληνικές πηγές αλλά και των δεδομένων που εξετάσαμε ενδελεχώς μέσω του ερευνητικού εργαλείου της Μελέτης Περίπτωσης (Μέρος Γ'). Ακολουθώντας την προαναφερθείσα προσέγγιση επιχειρήσαμε να εξετάσουμε ολιστικά τις θεμελιώδεις αρχές και αξίες που διέπουν το επιτυχημένο ιαπωνικό management.

Αρχικά το ιαπωνικό κράτος της ιστορικής περιόδου Meiji παρά το γεγονός ότι υπήρξε ουραγός των εξελίξεων αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό, ωστόσο κατόρθωσε να αξιοποιήσει αποτελεσματικά την πολύτιμη γνώση και την εμπειρία που προέκυψε διαμέσου της δυτικής εκβιομηχάνισης, όπως λόγω χάρη ο τείλορισμός μέσω της μηχανιστικής διοικητικής του προσέγγισης. Η Toyota κατόρθωσε να εφαρμόσει με επιτυχία ένα είδος ιαπωνικού τείλορισμού, δημιουργώντας μια μοναδική πρακτική για την οργάνωση των διαδικασιών παραγωγής, μέσω του συγκερασμού της μηχανιστικής αντίληψης με μια οργανωτική και ανθρωπιστική προσέγγιση. Μάλιστα τα δύο τελευταία στοιχεία αντανακλώνται έντονα στην υιοθέτηση των Ιαπωνικών πολιτιστικών αξιών, όπως η αρμονία, οι αμοιβαίες σχέσεις εμπιστοσύνης, η αλληλεγγύη, ο σεβασμός και η ιδέα της συλλογικής επιτυχίας.

Πιο συγκεκριμένα εντοπίσαμε την παρουσία ποικίλων ανθρωπιστικών αξιών μέσα από την ανάλυση των στρατηγικών επιχειρησιακής ηθικής της ιαπωνικής πολυεθνικής αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota Motor Corporation. Συνεχίζοντας, μελετήσαμε εκτενώς πως η εταιρεία εφαρμόζει έμπρακτα τις ανθρωπιστικές αξίες που πρεσβεύει, μέσω της ανθρωποκεντρικής διοικητικής πρακτικής της που είναι ορατή στη σύνθεση και στην υλοποίηση των διαδικασιών. Έπειτα συνδυάσαμε τις γνώσεις που αποκομίσαμε από τη διερεύνηση του ιαπωνικού φιλοσοφικού και πολιτιστικού υποβάθρου της ιαπωνικής κοινωνίας με την επιχειρησιακή κουλτούρα της Toyota, την εταιρική της ηθική και εν γένει το κοινωνικό της αποτύπωμα.

Επιπλέον, υπογραμμίσαμε τη θεμελιώδη σημασία του kaizen (συνεχής βελτίωση), δηλαδή της κουλτούρας διοίκησης της Toyota που συνδράμει στην προώθηση μιας ανθρωποκεντρικής αντίληψης στο σύνολο του οργανισμού. Εντοπίσαμε επίσης ορισμένες οργανωσιακές πρακτικές που έχουν τις ρίζες τους στην κομφουκιανή διδασκαλία που συμβάλλουν με τη σειρά τους στη διάδοση των ανθρωπιστικών αξιών της Toyota. Εν συντομία, μέσω του kaizen η εταιρεία λειτουργεί ανταποδοτικά προς την κοινωνία, δημιουργώντας «αξία για τον πελάτη», η οποία πραγματοποιείται μέσω της έμφασης στην κάλυψη των αναγκών των πελατών και στην ανάπτυξη ποιοτικών προϊόντων.

Επομένως εφαρμόζοντας με πλήρη συνέπεια μια εταιρική κουλτούρα στηριζόμενη στην ηθική και στη διαφάνεια των διαδικασιών, ανοίγουν οι ορίζοντες προς την κατάκτηση της παγκόσμιας επιχειρηματικής επιτυχίας. Επιπλέον, η ιαπωνική ηθική στις επιχειρήσεις μας παρέχει ένα ευρύτερο και ολοκληρωμένο πλαίσιο κατανόηση του πως ερμηνεύεται **«η συμβολή προς την κοινωνία»**. Συνήθως γνωρίζουμε ότι οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας προγραμματίζονται και υλοποιούνται από ένα ξεχωριστό τμήμα κάθε οργανισμού, όπως αυτό της **«Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας»**. Παρόλα αυτά η Toyota αποδεικνύει ότι κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να συνεισφέρει πολλά -έστω και ατομικά- στο κοινωνικό σύνολο σε ζητήματα που άπτονται ανθρωπιστικών δράσεων.

Με άλλα λόγια θα μπορούσε να διατυπωθεί, ότι με τη βοήθεια της Μελέτης Περίπτωσης της Toyota και όπως μας επιβεβαιώνει και ο Yui (2013), αποκαλύπτεται ότι ο κοινός παρανομαστής όλων των ιαπωνικών επιχειρήσεων εδράζεται στην αρμονία, στη συνεργασία, στην επιμέλεια και στην αφοσίωση (Hirasaka, Kusaka, & Brogan, 2021).

Επιπρόσθετα σύμφωνα με τον Kobayashi (1993) **«μια επιχείρηση στην Ιαπωνία έρχεται αντιμέτωπη με σοβαρούς περιορισμούς από ποικίλα αυστηρά κοινωνικά πλαίσια, μέχρι να θέσει σε πλήρη εφαρμογή τους στρατηγικούς της στόχους σε σύγκριση με μια αντίστοιχη επιχείρηση στη Δύση»** (Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, 2004). Αυτό συμβαίνει λόγω της ύπαρξης μιας ισχυρής κοινωνικο-ηθικής κουλτούρας που διαπερνά όχι μόνο την κοινωνία αλλά εισχωρεί και στον τομέα των επιχειρήσεων. Ωστόσο, όχι μόνο αυτός η επιμέρους κοινωνικο-ηθική κουλτούρα επηρεάζει καταλυτικά την επιχειρηματική συμπεριφορά, αλλά και την ιδέα ότι επιχείρηση και ηθική δεν είναι αντίρροπες δυνάμεις, αλλά εκλαμβάνονται ως οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

Η ανωτέρω αντίληψη συναντάται και στην Toyota, η οποία κατέστη πολύ κερδοφόρα μέσω των ανθρωπιστικών της φιλοδοξιών -εντός και εκτός εταιρείας-, καλύπτοντας στο μέγιστο τις ανάγκες της κοινωνίας, μέσω της παροχής άριστης ποιότητας προϊόντων, η οποία είναι αποτέλεσμα του καταβληθέντος κόπου από πλευράς των αφοσιωμένων εργαζομένων της. Οι αναγνώστες κάλλιστα θα μπορούσαν να υποθέσουν ότι αυτή είναι μια «ρόδινη εικόνα» της Toyota, ωστόσο στην πράξη το Toyota Way αποτελεί μια άκρως απαιτητική μεθοδολογία για τις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές.

Κλείνοντας η ερευνητική μας προσέγγιση φανέρωσε ότι η Toyota έχει δημιουργήσει ένα αξιοσημείωτο τεράστιο αντίκτυπο στην αυτοκινητοβιομηχανία, εφαρμόζοντας μοναδικά και καινοτόμα προγράμματα και διαδικασίες μέσω του ταξιδιού και της επέκτασής της

παγκοσμίως. Η διασύνδεση καινοτόμων συστημάτων Toyota Production System, Just-In-Time και Lean με εργαλεία μάρκετινγκ, οδήγησε την Toyota να καταστεί ηγέτιδα της αυτοκινητοβιομηχανίας. Τέλος, παρατίθενται ορισμένες προτάσεις που απευθύνονται σε μελλοντικούς ερευνητές που επιθυμούν να πάνε ένα βήμα παρακάτω την έρευνα με θέμα την οργάνωση και τη λειτουργία της Toyota, είτε μέσω ποσοτικής είτε μέσω ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης.

1. Διερεύνηση πρακτικών βιωσιμότητας: Διερευνήστε τις πρωτοβουλίες της Toyota για την αειφορία σε βάθος, εστιάζοντας στις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές τους. Αναλύστε την αποτελεσματικότητα αυτών των πρωτοβουλιών και τον αντίκτυπό τους στις λειτουργίες και τη φήμη της εταιρείας.
2. Supply Chain Management: Εξετάστε τις πρακτικές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας της Toyota, ιδιαίτερα το περίφημο σύστημα παραγωγής Just-in-Time και τις αρχές λιτής κατασκευής. Εξερευνήστε πώς αυτές οι πρακτικές συμβάλλουν στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, τη μείωση του κόστους και την ευελιξία στην ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
3. Καινοτομία και τεχνολογία: Ερευνήστε την προσέγγιση της Toyota στην καινοτομία και την υιοθέτηση τεχνολογίας, ειδικά στους τομείς των αυτόνομων οχημάτων, των ηλεκτρικών οχημάτων και των τεχνολογιών συνδεδεμένων αυτοκινήτων. Αξιολογήστε πώς αυτές οι εξελίξεις τοποθετούν την Toyota στην ανταγωνιστική αυτοκινητοβιομηχανία.
4. Διαχείριση Ποιότητας: Μελετήστε τις πρακτικές διαχείρισης ποιότητας της Toyota, συμπεριλαμβανομένης της φημισμένης φιλοσοφίας Toyota Production System (TPS) και Total Quality Management (TQM). Ερευνήστε πώς αυτές οι πρακτικές εξασφαλίζουν υψηλή ποιότητα προϊόντων, ικανοποίηση πελατών και συνεχή βελτίωση.
5. Εταιρική κουλτούρα και ηγεσία: Εξερευνήστε την εταιρική κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας της Toyota, δίνοντας έμφαση στη δέσμευσή της για ενδυνάμωση

*«Ιαπωνικό Management. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού & η Επιχειρησιακή Ηθική στην Ιαπωνία. Μελέτη
Περίπτωσης : Toyota Motor Corporation»*

των εργαζομένων, ομαδική εργασία και συνεχή μάθηση. Ερευνήστε πώς αυτές οι πολιτιστικές πτυχές συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανθεκτικότητα της Toyota.

Βιβλιογραφία

- (n.d.). Ανάκτηση Ιούλιος 2023, από <https://www.britannica.com/biography/Morita-Akio/additional-info#history>: <https://www.britannica.com/biography/Morita-Akio>
- (n.d.). Ανάκτηση Ιούλιος 2023, από <https://www.britannica.com/biography/Honda-Soichiro>
- (n.d.). Ανάκτηση Ιούλιος 2023, από <https://addicted2success.com/quotes/40-motivational-soichiro-honda-quotes/#:~:text=%E2%80%9CSuccess%20can%20be%20achieved%20only,percent%20that%20is%20called%20failure.>: <https://addicted2success.com/quotes/40-motivational-soichiro-honda-quotes/#:~:text=%E2%80%9CSuccess%20can%20be%20achieved%20only,percent%20that%20is%20called%20failure.>
- (n.d.). Ανάκτηση Ιούλιος 2023, από <https://www.henrimatisse.org/the-dance.jsp>: <https://www.henrimatisse.org/the-dance.jsp>
- (n.d.). Ανάκτηση 2023, από <https://rb.gy/vpsfs4>: <https://rb.gy/vpsfs4>
- Japan's Strategic Diplomacy*. (2013). Ανάκτηση 2024, από <https://www.mofa.go.jp/policy/other/bluebook/2014/html/chapter1/japansdiplomacy.html>: <https://www.mofa.go.jp/policy/other/bluebook/2014/html/chapter1/japansdiplomacy.html>
- Phil Crosby*. (n.d.). Ανάκτηση January 2024, από AZ QUOTES: <https://www.azquotes.com/quotes/topics/quality-management.html>
- Profile :Toyota, Japan*. (2023). Ανάκτηση January 2024, από FORBES: <https://www.forbes.com/companies/toyota-motor/?sh=89c1a2252bd5>
- (2002). Ανάκτηση 2023, από <https://www.goodreads.com/quotes/315361-and-once-the-storm-is-over-you-won-t-remember-how>: <https://www.goodreads.com/quotes/315361-and-once-the-storm-is-over-you-won-t-remember-how>
- 8 Simon Sinek Quotes That Will Change The Way You Do Business*. (2023, February 24). Ανάκτηση January 2024, από <https://www.benchmarkemail.com/blog/simon-sinek-quotes-will-change-your-business/>: <https://www.benchmarkemail.com/blog/simon-sinek-quotes-will-change-your-business/>
- A profile of Peter F. Drucker - Father of Modern Management*. (2018, August 2). Ανάκτηση January 2024, από Toronto School of Management: <https://www.torontosom.ca/blog/a-profile-of-peter-f-drucker-father-of-modern-management#:~:text=%E2%80%9CManagement%20is%20a%20multi%2Dpurpose,book%2C%20The%20Practice%20of%20Management.>
- Abenomics and the Japanese Economy*. (2018, March 23). Ανάκτηση January 2024, από Council on Foreign Relations: <https://www.cfr.org/backgrounder/abenomics-and-japanese-economy>
- Ali, J., & Rana, M. (2017). Japanese and American Management : A Conceptually Study on Two Conceptions. *Journal of Resources Development and Management* .
- Aoki, K., & Lennerfors, T. T. (2013, September). *The New, Improved Keiretsu*. Ανάκτηση January 2024, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/09/the-new-improved-keiretsu>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Ashkenazi, M., & Jacob, J. (2001). *The Essence of Japanese Cuisine. An Essay on Food and Culture*. London: Routlrdge.
- Azar, C. R. (2016). *Navigating Japan's Business Culture: A Practical Guide to Succeeding in the Japanese Market*. Robert Charles Azar.
- Barker, R. (2015). Management of Knowledge creation and sharing to create virtual knowledge - sharing communities : a tracking study. *Journal of Knowledge Management* , 19, σσ. 334-350.
- Bateman, T., Snell, S., & Konopaske, R. (2019). *Διοίκηση Επιχειρήσεων & Συνεργασία σ' έναν Ανταγωνιστικό Κόσμο*. Τζιόλα.
- Baumann, H. M., & Marcum, T. M. (2023). Human capital and legal perspectives on remote

- work: recommendations for organizations. *Management Research Review* , 12, σσ. 1711-1726
<https://doi.org/10.1108/MRR-06-2022-0412>.
- Bebenroth, R., & Kanai, T. (2011). *Challenges of Human Resource Management in Japan*. New York: Routledge.
- Becker, G. S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education Third Edition*. University of Chicago Press.
- Bell, B. L. (2006). The impact of eHR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management* , σσ. 295-308.
- Bernard Keys, J., & Miller, R. T. (1984, April 1). The Japanese Management Theory Jungle. *Academy of Management Review VOL. 9, NO. 2* , p. doi : 10.5465/amr.1984.4277677.
- Bhappu, A. D. (2000, April 1). The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management. *Academy of Management Review* , 25 (2), σσ. 409-415 Retrieved from : <https://www.jstor.org/stable/259021> <https://doi.org/10.2307/259021>.
- Bloom, N., Homkes, R., Sadun, R., & Van, J. (2011, June). *Why American Management Rules the World*. Ανάκτηση January 2024, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/06/why-american-management-rules>
- Boxall, P. F. (1992, March). Strategic Human Resource Management : Beginning of a New Theoretical Sophistication ? *Human Resource Management* , 2 (3), σσ. 60-79
DOI:10.1111/j.1748-8583.1992.tb00260.x.
- Boyles, M. (2023, July 27). *WHAT ARE BUSINESS ETHICS & WHY ARE THEY IMPORTANT?* Ανάκτηση January 2024, από Harvard Business School Online:
<https://online.hbs.edu/blog/post/business-ethics>
- Britannica Biography Milton Friedman*. (2024). Ανάκτηση 2024, από
<https://www.britannica.com/biography/Milton-Friedman>:
<https://www.britannica.com/biography/Milton-Friedman>
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan : an empirical study. *International Journal of Operations and Product Management* , 23 (11), σσ. 1426-1446.
- Buruma, I. (2003). *Inventing Japan (1853-1964)*. New York: The Morden Library.
- Business Ethics*. (2016, November 17). Ανάκτηση January 2024, από Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>
- Canon Corporate Philosophy: Kyosei*. (1972). Ανάκτηση 2024, από
<https://machinery.canon/en/vision/philosophy/index.html>:
<https://machinery.canon/en/vision/philosophy/index.html>
- Caudill, W., & Scarr, H. A. (1962). Japanese Value Orientations and Culture Change. *Ethnology I* , σσ. 53-91.
- Chen, M. -J., & Miller, D. (2010, November). West meets East: Toward an ambicultural approach to management. *Academy of Management Perspectives* , 24 (4), σσ. 17-24, Retrieved from :
<http://www.jstor.org/stable/29764987>, DOI:10.5465/AMP.2010.24.4.3651479.a.
- Chidiebere, I. (2023). *BUSINESS ETHICS IN THE DIGITAL ERA: Navigating New Challenges*. Independently published.
- Chou, S. W., & He, M. Y. (2004). Knowledge management : the distinctive roles of knowledge assets in facilitating knowledge creation. *Journal of Information Science* , 30 (2), σσ. 146-164.
- Cohen, L., Manion, L., & Morison, K. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Costinot, A., & Donaldson, D. (2012, May). Ricardo's Theory of Comparative Advantage: Old Idea, New Evidence. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW* , 3, σσ. 453-58 DOI:
10.1257/aer.102.3.453.
- Culpan, R., & Kucukemiroglu, O. (1993). A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness. *Management International Review* , σσ. 27-42 Retrieved from :
<http://www.jstor.org/stable/40228139>.
- Cusumano, M. (1994). *The limits of "Lean"*. Ανάκτηση 2024, από MITSloan Management Review: https://sloanreview.mit.edu/article/the-limits-of-lean/?switch_view=PDF
- Cutts, R. L. (1990, May). *Power from the Ground Up: Japan's Land Bubble*. Ανάκτηση January 2024, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/05/power-from-the-ground-up-japans-land-bubble>

- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Perspectives* , 18 (4), σσ. 117- 121 DOI:10.5465/AME.2004.15268709.
- Dahlgaard, J. J., Kanji, G. K., & Kristensen, K. (1997). *Fundamentals of Total Quality Management*. Routledge.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2015). *Human Resource Management 10th Edition*. John Wiley & Sons, Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (FIFTH εκδ.). Thousand Oaks CA: Sage Publications Inc.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management. 13th Edition*. . London: Pearson Education Limited.
- Drucker, P. F. (1971). *What we can learn from Japanese Management*. Ανάκτηση December 2023, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management>
- Dzienis, A. M. (2023). Digital Transformation in Japan: Potential in Human Resources. Στο A. M. Dzienis, *Adopting and Adapting Innovation in Japan's Digital Transformation* (σσ. 193 DOI:10.1007/978-981-99-0321-4_9). Springer.
- Education System in Japan*. (2024, February). Ανάκτηση February 2024, από Embassy of Japan in the United States of America: https://www.us.emb-japan.go.jp/itpr_en/education-system-in-japan.html
- Ellington, L. (2005, September). *Japanese Education*. Ανάκτηση August 2023, από STANFORD PROGRAM ON INTERNATIONAL AND CROSS-CULTURAL EDUCATION: https://spice.fsi.stanford.edu/docs/japanese_education
- Employment rate of women in Japan from 2014 to 2023*. (2023, January 30). Ανάκτηση February 2024, από <https://www.statista.com/statistics/643486/japan-female-employment-rate/#:~:text=In%202023%2C%20the%20employment%20rate,was%2069.5%20percent%20in%202023.:> <https://www.statista.com/statistics/643486/japan-female-employment-rate/#:~:text=In%202023%2C%20the%20employment%20rate,was%2069.5%20percent%20in%202023.>
- Eun, S., & An, S. J. (2023, February 13). Who is my family?: A comparative study of the family boundary in East Asia. *Asian Social Work and Policy Review* , 17 (2), σσ. 137-149.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1999). *The Management and control of quality*. South-Western College Pub.
- Fang, L. C., & Sunghoon, K. (2018). *Routledge Handbook of Human Resource Management in Asia 1st Edition*. New York: Routledge.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). THE CHANGING ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION. *International Journal of Entrepreneurship* , 2, σσ. chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/78857024/The-changing-role-of-human-resource-management-in-an-era-of-digital-transformation-23-1-libre.pdf?1642302080=&response-content-disposition=inline%3B+filename>.
- Firkola, P. (2006). Japanese Management past and present. *Economic journal of Hokkaido University* , 35, σσ. 115-130.
- Focus Economics Economic Forecasts from the World's Leading Economists*. (n.d.). Ανάκτηση 2024, από <https://www.focus-economics.com/countries/japan/>: <https://www.focus-economics.com/countries/japan/>
- Garvin, D. (1990). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*.
- Gilgeous, V. (1997). *Operations and the management of change*. London: Pitman Publishing.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing knowledge creation : a critique of Nonaka's theory. *Journal of Management Studies* , 43 (7), σσ. 1415-1436.
- Griffith, G. (1963). *Sun Tsu : The Art of War*. New York: Oxford Press.
- Habib, R. (1993). *The Cambridge History of Japan. Ancient Japan* (Τόμ. 1). (M. D. Brown, Επιμ.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Haghirian, P. (2021). *Japanese Mangement Market Entry, Crisis and Corporate Growth*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Hashimoto, A., & Traphagan, J. W. (2008). *Imagined Families, Lived Families Culture and*

- Kinship in Contemporary Japan*. New York: State University of New York, Albany.
- Haski-Leventhal, D. (2018). *Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Εργαλεία και θεωρίες για υπεύθυνη διοίκηση*. ΤΖΙΟΛΑ.
- Held, D., & McGrew, A. (2004). *Παγκοσμιοποίηση/ Αντι-παγκοσμιοποίηση*. Αθήνα: Πολύτροπον.
- Heywood, A. (2013). *Διεθνείς σχέσεις και πολιτική στην παγκόσμια εποχή*. (Π. Φ. Φραγκονικολόπουλος Χρήστος, Επιμ., & Π. Φ. Φραγκονικολόπουλος Χρήστος, Μεταφρ.) Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Hinman, L. (2012). *Ethics : A Pluralistic Approach to Moral Theory*. Cengage Learning US.
- Hirasaka, M., Kusaka, Y., & Brogan, J. (2021, May 28). Japanese style management in eras of change: new management model. *SN Bus Econ I*, , 85 (<https://doi.org/10.1007/s43546-021-00087-0>).
- Hiroyuki, O. (1994). Japanese Management in the World, Growth through Competition, Competition through Growth: Strategic Management and the Economy in Japan. *Oxford Academic* , σσ. <https://doi.org/10.1093/0198288735.003.0012>,.
- Hirst, P., & Thomson, G. (1996). *Globalization in question: the international economy and possibilities of governance*. Cambridge: Polity Press.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of Lean Production. *Journal of Operations* , 25 (2), σσ. 420-437.
- Hounshell, D. A. (1988, November). *The Same Old Principles in the New Manufacturing*. Ανάκτηση 2024, από Harvard Business Review: The Same Old Principles in the New Manufacturing
- How to Navigate Working Culture in Japan*. (2023, March 27). Ανάκτηση 2024, από <https://gersonrelocation.com/how-to-navigate-working-culture-in-japan/#:~:text=Japan's%20work%20culture%20is%20notorious,in%2C%20your%20job%20is%20important.> : <https://gersonrelocation.com/how-to-navigate-working-culture-in-japan/#:~:text=Japan's%20work%20culture%20is%20notorious,in%2C%20your%20job%20is%20important>.
- http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2660/Archaia-Ellinika-Filosofikos-Logos_G-Lykeiou-AnthrSp_html-empl/indexE_03.htm. (n.d.). Ανάκτηση January 2024, από Φιλοσοφικός Λόγος (Γ Λυκείου Ανθρωπιστικών Σπουδών) - Βιβλίο Μαθητή (Εμπλουτισμένο): http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2660/Archaia-Ellinika-Filosofikos-Logos_G-Lykeiou-AnthrSp_html-empl/indexE_03.htm
- <https://expatsguide.jp/basic-information/geography-of-japan/>. (2024). Ανάκτηση 2024, από <https://expatsguide.jp/basic-information/geography-of-japan/>: <https://expatsguide.jp/basic-information/geography-of-japan/>
- <https://hbsp.harvard.edu/product/R0707N-PDF-ENG>. (1991). Ανάκτηση 2023, από <https://hbsp.harvard.edu/product/R0707N-PDF-ENG>
- <https://holdings.panasonic/global/corporate/about/history/konosuke-matsushita.html>. (n.d.). Ανάκτηση 2023, από <https://holdings.panasonic/global/corporate/about/history/konosuke-matsushita.html>
- <https://journal.jabian.com/culture-eats-strategy-for-breakfast-and-transformation-for-lunch/>. (2006). Ανάκτηση 2023, από <https://journal.jabian.com/culture-eats-strategy-for-breakfast-and-transformation-for-lunch/>
- <https://quotefancy.com/quote/888269/Peter-F-Drucker-Knowledge-has-become-the-key-economic-resource-and-the-dominant-and>. (n.d.). Ανάκτηση 2024, από Quotefancy: <https://quotefancy.com/quote/888269/Peter-F-Drucker-Knowledge-has-become-the-key-economic-resource-and-the-dominant-and>
- <https://rb.gy/h8okhm>. (n.d.). Ανάκτηση 2023, από <https://rb.gy/h8okhm>
- <https://www.japan.go.jp/japan/index.html>. (2021, December 1). Ανάκτηση October 2023, από JAPANGOV THE GOVERNMENT OF JAPAN: <https://www.japan.go.jp/japan/index.html>
- Human Resources Quotes For All Occasions*. (2001). Ανάκτηση από <https://www.trakstar.com/blog-post/human-resources-quotes-occasions/>: <https://www.trakstar.com/blog-post/human-resources-quotes-occasions/>
- Huntzinger, J. (2016). *The Roots of Lean and Other Insights. Training Within Industry : The Origin of Japanese Management and Kaizen*. Indianapolis, Indiana: Lean Frontiers, Inc.

- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen : A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. *Journal of Management Consulting* , σ. 68.
- Imai, M. (1986). *Kaizen - The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House.
- Imamura, A. (2009). Family culture. In Y. Sugimoto. Στο A. Imamura, *The Cambridge Companion to Modern Japanese Culture* (σσ. 76-91). Cambridge: Cambridge University Press.
- IMD 2020 Annual and Sustainability Report. (2021, April). Ανάκτηση January 2024, από <https://www.imd.org/news/sustainability/updates-imd-publishes-2020-annual-and-sustainability-reports/>: <https://www.imd.org/news/sustainability/updates-imd-publishes-2020-annual-and-sustainability-reports/>
- Jackall, R. (2005). *Ηθικοί Λαβύρινθοι: ηθικοί, επιχειρήσεις και ο κόσμος των μάνατζερ* . (Χ. Τσούκας, Επιμ., & Ε. Αστερίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Καστανιώτης.
- Jansen, M. B., Sakamoto, T., & Hurst, C. G. (2023). *Geography & Travel Japan*. Ανάκτηση 2023, από Britannica: <https://www.britannica.com/place/Japan>
- Japan country profile*. (2023, July 26). Ανάκτηση January 2024, από <https://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-14918801>: <https://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-14918801>
- Japan struggles with digital transformation*. . (2024, February 9). Ανάκτηση January 2024, από The Japan Times Editorial Board: <https://www.japantimes.co.jp/editorials/2024/02/09/japan-digital-transformation/>
- Japanese Food: The Importance of Cuisine in Culture*. (2021, February 15). Ανάκτηση 2024, από <https://me.jtbcom.co.jp/newsletters/japanese-food-cuisine-in-culture.html>: <https://me.jtbcom.co.jp/newsletters/japanese-food-cuisine-in-culture.html>
- Japanese Personalities & Culture: Getting Along in Japan*. (2023, May 29). Ανάκτηση October 2023, από Japan Living Guide: <https://www.japanlivingguide.com/living-in-japan/culture/japanese-personalities-culture-getting-along/>
- Japanese Philosophy*. (2019, April 5). Ανάκτηση January 2024, από Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/entries/japanese-philosophy/>
- Jidoka – Toyota Production System guide*. (2016, May 31). Ανάκτηση January 2024, από Toyota UK Magazine: <https://mag.toyota.co.uk/jidoka-toyota-production-system/>
- Kaku, R. (1997, July). *The Path of Kyosei*. Ανάκτηση 2024, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/1997/07/the-path-of-kyosei>
- Kato, A. (2021). *The Japanese Family System Change, Continuity and Regionality in the Long Twentieth Century*. Springer.
- Katou, A. A. (2017, July). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 6, σσ. 797-821 DOI: 10.1108/IJPPM-01-2016-0004.
- Kawaguchi, D., Kitao, S., & Nose, M. (2022, September 03). *The impact of COVID-19 on Japanese firms: mobility and resilience via remote work*. Ανάκτηση January 2024, από Springer: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10797-022-09749-7>
- Kirkpatrick, L. D. (2001). *Managing change effectively*. Butterworth - Heinemann.
- Kopp, R. (1994). *The rice-paper ceiling. Breaking through Japanese Corporate Culture*. Berkeley, California: STONE BRIDGE PRESS.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer 1st Edition*. McGraw Hill.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw Hill.
- Lütge, C., Uhl, M., Kriebitz, A., & Max, R. (2022). *Business Ethics and Digitization*. J.B. METZLER.
- Mary Parker Follett*. (2024). Ανάκτηση 2024, από <https://www.britannica.com/biography/Mary-Parker-Follett>: <https://www.britannica.com/biography/Mary-Parker-Follett>
- McCombs, D. (2015, July 21). *The 7 Biggest Corporate Scandals in Japan*. Ανάκτηση November 2023, από Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-21/toshiba-s-accounting-scandal-ranks-among-japan-s-largest-cases?embedded-checkout=true>
- Meek, C. B. (2004). The dark side of Japanese management in the 1990s: Karoshi and ijime in the Japanese workplace. *Journal of Managerial Psychology* , 3, σσ. 312–331

- <https://doi.org/10.1108/02683940410527775>.
- Miles, R. E. (1965, July). *Human Relations or Human Resources?* Ανάκτηση από Harvard Business Review: <https://hbr.org/1965/07/human-relations-or-human-resources>
- Montana, J. P., & Charnov, H. B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Moon, C., & Bonny, C. (2001). *Business Ethics: Facing Up to the Issues (Economist Books)*. Economist Books.
- Moon, C., & Bonny, C. (2016). *Ηθική των Επιχειρήσεων* (Τόμ. The Economist Books). ΚΕΡΚΥΡΑ ΑΕ.
- Morey, D., Maybury, M., & Thuraisingham, B. (2002). *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*. The MIT Press.
- Moriarty, J. (2016). *Business Ethics*. Ανάκτηση 2023, από Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/archives/spr2010/entries/ethics-business/>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), σσ. 14-37 Retrieved from : <http://www.jstor.org/stable/2635068>.
- Nonaka, I. (2007, July). *The Knowledge-Creating Company*. Ανάκτηση November 2023, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Norris, F. (2011, December 8). *Deep Roots of Fraud at Olympus*. Ανάκτηση January 2024, από The New York Times: <https://www.nytimes.com/2011/12/09/business/deep-roots-of-fraud-at-olympus.html>
- Oakland, J. S., & Morris, P. (1997). *Total Quality Management: A principal guide for managers*. Routledge.
- OLAFQA. (2023). Ανάκτηση 2023, από <https://olafaq.gr/culture/architecture/to-antiseismiko-mystiko-tis-iaponikis-architektonikis/>
- Ouchi, W. G. (1982). *How American Business can meet the Japanese Challenge*. Avon Books.
- Parashar, J. (2016, June 14). *Understanding Toyota's Marketing Strategy*. Ανάκτηση November 2023, από Market Realist: <https://marketrealist.com/2016/05/understanding-toyotas-marketing-strategy>
- Peter M. Senge. (n.d.). Ανάκτηση 2024, από MIT Management Sloan School: <https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/peter-m-senge>
- Psychogios, A. (2010, October 10). A four Fold Regional - Specific Approach to TQM: The case of Southern Eastern Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management, Emerald EarlyCite*, 27 (9), σ. DOI:10.1108/02656711011084828.
- Quigley, J. T. (2013, October 25). *Mizuho Bank's Yakuza Scandal: More than 30 Execs to be Punished*. Ανάκτηση January 2024, από The Diplomat: <https://thediplomat.com/2013/10/mizuho-banks-yakuza-scandal-more-than-30-execs-to-be-punished/>
- Rachels, J., & Rachels, S. (2012). *Στοιχεία ηθικής φιλοσοφίας*. (Φ. Παιονίδης, Επιμ., & Ξ. Μπαμιατζόγλου, Μεταφρ.) Οκτώ.
- Rebick, M., & Takenaka, A. (2006). *The Changing Japanese Family*. Routledge.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων Αρχές και εφαρμογές - 2η έκδοση*. (Γ. Θ. Νικόλαος Π. Ραχανιώτης, Επιμ., & Η. Νικολάου, Μεταφρ.) Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Σ. Αλέξανδρος, Επιμ., & Π. Άννα, Μεταφρ.) Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Rousseau, D., & Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspectives*. SAGE Publications, Inc.
- Rowland, D. K. (1993). *Japanese Business Etiquette: A Practical Guide to Success With the Japanese*. Grand Central Pub.
- Sawhney, R. (2020, March 26). *This Human Resource Management System Is Improving Japan's Labor Productivity*. Ανάκτηση January 2024, από Entrepreneur ASIA PACIFIC: <https://www.entrepreneur.com/en-au/technology/this-human-resource-management-system-is-improving-japans/348261>
- Schaede, U. (2022, December). *The Digital Transformation (DX) and the Financialization of Japan: A Case Study of Private Equity*. Ανάκτηση January 2024, από Institute for Monetary and Economic Studies, Bank of Japan: <https://www.imes.boj.or.jp/research/abstracts/english/22-E-18.html>

- Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ.
- Schmarzo, B. (2020). *The Economics of Data, Analytics and Digital Transformation*. Packt.
- Schneiderman, A. M. (2006, August 13). *Measuring Organizational Learning by Arthur M. Schneiderman*. Ανάκτηση January 2024, από <https://www.schneiderman.com>:
https://www.schneiderman.com/The_Art_of_PM/measuring_learning/learning.htm
- Scroope, C. (2021). *Japanese Culture Family*. Ανάκτηση 2023, από Cultural Atlas: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-family>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Shih, W. C. (2022, November 15). *What Really Makes Toyota's Production System Resilient ?* Ανάκτηση January 2024, από Harvard Business Review: What Really Makes Toyota's Production System Resilient
- Shiohara, H. (2023, January 26). *The Japanese Economic Miracle*. Ανάκτηση January 2024, από <https://econreview.studentorg.berkeley.edu/the-japanese-economic-miracle/>
<https://econreview.studentorg.berkeley.edu/the-japanese-economic-miracle/>
- Siripala, T. (2021, March 1). *Japan's Prime Minister Hit With Nepotism Scandal*. Ανάκτηση January 2024, από The Diplomat: <https://thediplomat.com/2021/03/japans-prime-minister-hit-with-nepotism-scandal/#:~:text=Suga's%20son%20is%20believed%20to,allegedly%20accepted%20favors%20worth%20%241%2C100>.
- Smith, P. (1997). *A Reinterpretation*. New York: Pantheon Books.
- Snell, S., & Morris, S. (2018). *Managing Human Resources 18th Edition*. Cengage Learning.
- Stata, R. (1989, April 15). *Organizational Learning — The Key to Management Innovation*. Ανάκτηση January 2024, από <https://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/>: <https://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/>
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management. A Critical Text*. Cengage Learning.
- Strohmeier, S. (2020, May 20). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 3, σσ. 345-365
<https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.
- Suleski, R. (1999). Japan After the Bubble Burst: Traditional Values Inhibit Quick Comeback. *The Journal of the International Institute*, 6 (3).
- Takeuchi, H., Osono, E., & Shimizu, N. (2008, June). *The Contradictions That Drive Toyota's Success*. Ανάκτηση October 2023, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/06/the-contradictions-that-drive-toyotas-success>
- Takeuchi, H., Osono, E., & Shimizu, N. (2008, June). *The Contradictions That Drive Toyota's Success*. Ανάκτηση January 2024, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/06/the-contradictions-that-drive-toyotas-success>
- The corporate scandals that rocked Japan*. (2018, November 20). Ανάκτηση January 2024, από BBC: <https://www.bbc.com/news/business-46267868>
- The Dark Side of "Japan's Work Culture": If You're Not Aware, Here Are 7 Harsh Realities*. (2023, October 7). Ανάκτηση January 2024, από <https://japaninsides.com/harsh-realities-of-japans-work-culture-37757>: <https://japaninsides.com/harsh-realities-of-japans-work-culture-37757>
- The Japanese Economic Miracle*. (2023, January 26). Ανάκτηση 2024, από Berkeley Economic Review: <https://econreview.berkeley.edu/the-japanese-economic-miracle/#:~:text=Known%20as%20the%20Japanese%20Economic,increased%20for%2020%20consecutive%20years>.
- The Japanese Employment System*. (n.d.). Ανάκτηση 2024, από <http://www.crosscurrents.hawaii.edu/content.aspx?lang=eng&site=japan&theme=work&subtheme=EMPLOY&unit=JWORK022>:
<http://www.crosscurrents.hawaii.edu/content.aspx?lang=eng&site=japan&theme=work&subtheme=EMPLOY&unit=JWORK022>
- The Japanese Political Sstem*. (2016, June 8). Ανάκτηση 2023, από Japan Industry News: <https://www.japanindustrynews.com/2016/06/japanese-political-system/>

- Three Arrows of "Abenomics" and the Structural Reform of Japan: Inflation Targeting Policy of the Central Bank, Fiscal Consolidation, and Growth Strategy.* (2014, August). Ανάκτηση January 2024, από Asian Development Bank: <https://www.adb.org/publications/three-arrows-abenomics-and-structural-reform-japan-inflation-targeting-policy-central>
- Tinguely, P., Lee, J., & He, V. (2023, September 26). Designing human resource management systems in the age of AI. *Journal of Organization Design* , σσ. 263–269 <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00153-x>.
- Tokyo Olympics bribery scandal threatens to derail Winter Games bid.* (2023, February). Ανάκτηση January 2024, από The Guardian : <https://www.theguardian.com/world/2022/dec/07/tokyo-olympics-bribery-scandal-threatens-sapporo-winter-games-bid>
- Toyota Motor Corporation Official Global Website.* (2023, October). Ανάκτηση January 2024, από Toyota Motor Corporation Official Global Website: <https://global.toyota/en/company/profile/overview/>
- Toyota Production System - Kanban.* (2016, December). Ανάκτηση January 2024, από KANBAN ZONE: <https://kanbanzone.com/resources/lean/toyota-production-system/>
- Toyota Sustainability Data Book.* (2023, February). Ανάκτηση January 2024, από <https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb/>: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb23_en.pdf
- Tsuruta, H., & Miyasaka, J. (1999). The Bubble Economy and Financial Crisis in Japan: Financial Deregulation, Globalization, and Financial Administration. *International Journal of Political Economy* , 1, σσ. 26-48.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* , 28 (2), pp. 118-144, Retrieved from :<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196>, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation* , 2, σσ. 118-144 Retrieved from : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196> <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Vukšić, V. B., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2018). A preliminary literature review of digital transformation case studies. . *International Journal of Computer and Information Engineering*, 12, σσ. 737-742. Rome, Italy.
- White Paper on Sustainable Investment in Japan Japan Sustainable Investment Forum* . (2020). Ανάκτηση 2024, από Japan Sustainable Investment Forum (JSIF): <https://japsif.com/wp-content/uploads/2021/06/wp2020en.pdf>
- Wolf, M. (2024). *Japan economic outlook, January 2024.* Ανάκτηση 2024, από <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/asia-pacific/japan-economic-outlook.html> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/asia-pacific/japan-economic-outlook.html>
- Womack, J. (2019). *Gemba Walks Expanded.* Foreword by John Shook.
- Wren, D. B. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision* , 40 (9), σσ. 906-918 <https://doi.org/10.1108/00251740210441108> <https://doi.org/10.1108/00251740210441108>.
- Yang, C. Y. (1984, Νοέμβριος). *Demystifying Japanese Business Management Practices.* Ανάκτηση 2023, από Harvard Business Review: <https://hbr.org/1984/11/demystifying-japanese-management-practices>
- Yasutaka, S. (2016). *The Eight Core Values of the Japanese Businessman. Toward an Understanding of Japanese Management.* Routledge.
- Yoshimara, N., & Anderson, P. (1997). *Inside the Kaisa : Demystifying Japanese Business Behavior.* Harvard Business Review Press.
- Yusof, S. M., & Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operations and Production Management* , 20 (6), σσ. 634-655.
- Αντωνίου, Α. Σ. (2016). *Ηθική των επιχειρήσεων. Φιλοσοφική - Ψυχολογική θεώρηση του χρήματος.* Αθήνα: Gutenberg.

- Ασπρίδης, Γ. (2020). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Διεπιστημονική προσέγγιση*. ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Ασπρίδης, Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση*. ΣΕΑΒ.
- Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρώπινων Πόρων*. ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.
- Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρία και Πράξη*. Προπομπός.
- Βασιλείου, Θ., & Σταματάκης, Ν. (2000). *Επίτομο εννοιολογικό λεξικό επιστημών του ανθρώπου*. Αθήνα: Gutenberg.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Β' Έκδοση*. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Ζαβλάνος, Σ. (2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και στα Προϊόντα*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Θανόπουλος, Γ. (2013). *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία. Στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης*. Φαίδιμος.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Καλύβα, Α. (2018). *Διπλωματική Εργασία ΠΤΔΕ ΕΚΠΑ, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία. Διαχείριση Αλλαγής σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς. Μελέτη Περίπτωσης : Το Αθωνικό Management*. Ανάκτηση από <https://pergamos.lib.uoa.gr/>: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2817078>
- Καλύβα, Α. (2018, Οκτώβριος 28). *Προάγοντας το ευ επιχειρείν, μέσω της εφαρμογής των Αρχών του Αθωνικού Μάνατζμεντ*. Ανάκτηση Ιανουάριος 2024, από HuffPost Greece: https://www.huffingtonpost.gr/entry/proayontas-to-ee-epicheirein-meso-tes-efarmoyes-ton-archon-toe-athonikoe-manatzment_gr_5bd31ffee4b055bc948b1e33
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Πράξη*. ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. Αθήνα: International Publishing.
- Καρακάση, Σ. (2019, Ιανουάριος 11). *Επιχειρηματική ηθική και πώς θα την ενισχύσετε*. Ανάκτηση Ιανουάριος 2024, από HR Professional: <https://hrpro.gr/epichirimatiki-ithiki-ke-pos-tha-tin-enischysete/>
- Κάτου, Α. Α. (2017). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Καψύλης, Α. (2022, Οκτωβρίου 5). *Διεθνής Αυτοκινητοβιομηχανία*. Ανάκτηση Ιανουάριος 2024, από Οικονομικός Ταχυδρόμος: <https://www.ot.gr/2022/10/05/diethni/aytokinitoniomixania-meiomeni-kata-7-eos-15-i-paragogi-stin-eyropi-efetos/>
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Κέφης, Ν. Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική.
- Κορρές, Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Λαζαρίδης, Θ. Γ., & Δρυμπέτας, Ε. (2011). *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ*. ΣΟΦΙΑ.
- Λογοθέτης, Ν. (1993). *MANATZMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. ΑΠΟ ΤΟΝ DEMING ΣΤΟΝ TAGUCHI ΚΑΙ ΤΟ SPC*. Αθήνα: Interbooks.
- Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση Και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Γκιούρδας.
- Μαντικός, Μ. (2019). *SWOT ANALYSIS*. IWrite.
- Μέκος, Ζ. (2003). *Η εταιρική διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλης.
- Μούζα - Λαζαρίδη, Α. -Μ. (2021). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ*. Θεσσαλονίκη: ΖΥΓΟΣ.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2012). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.
- Μπουραντάς, Δ. (2018). *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ: Πρακτικές, Μέθοδοι, Εργαλεία για*

- Εξαιρετικά Αποτελέσματα μέσω της Ομάδας. Αθήνα: Ψυχογιός.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *ΗΓΕΣΙΑ. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *MANATZMENT. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι. Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: ΜΠΕΝΟΥ.
- Νονάκα, Ι., & Τακεούτσι, Χ. (2003). *Η επιχείρηση της γνώσης. Η διαχείριση γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*. (Δ. Σαλεπούλα, & Λ. Τσέρτου, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023*. (2023, Οκτώβριος). Ανάκτηση Φεβρουάριος 2024, από ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ <https://agora.mfa.gr/>: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.griechische-botschaft.at/infodfiles/%CE%9F%CE%94%CE%97%CE%93%CE%9F%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%95%CE%99%CE%9D%202023%20jp.pdf
- ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ 2023*. (2023). Ανάκτηση 2023, από Υπουργείο Εξωτερικών : <https://www.mfa.gr/missionsabroad/japan>
- Πανηγυράκης, Γ., & Μουρδουκούτας, Π. (1999). *Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ Τόμος Α' Οικονομική Ανάπτυξη & Αγορά*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Παπαναστασίου, Κ., & Παπαναστασίου, Ε. (2016). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Ιδιωτική Έκδοση.
- Πατσιώτη - Τσακουνίδη, Ι. (2015). *Η ηθική των επιχειρήσεων και ο αριστοτελικός ηγέτης*. Αθήνα: Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση - Management*. ΣΟΦΙΑ.
- Πολυχρονόπουλος, Γ., & Κορρές, Γ. (2005). *Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης*. Σταμούλης.
- Ρεσ, Σ. (2013). *Η επιχειρηματική ηθική ως μέσο ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας*. Αθήνα: Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής.
- Ρωσσίδης, Ι. Φ., & Ασπρίδης, Γ. Μ. (2017). *Διαχείριση Γνώσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Σαλαβού, Ε. (2018). *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ. Εταιρικές λειτουργίες*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Σπηλιώτης, Θ. (2017). *Ο Μοναχός που έγινε CEO*. Αθήνα: iWrite.
- Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2021). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ψηφιακή Προσέγγιση και Εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τερζίδης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosilli.
- Τσακουνίδη, Π. . (2015). *Η ηθική των επιχειρήσεων και ο αριστοτελικός ηγέτης*. Αθήνα: Α. Α. ΛΙΒΑΝΗ.
- Τσιότρας, Γ. Δ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Broken Hill Publishers.
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική Έρευνα*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Ψωμάς, Ε., Τσαρούχας, Π., & Ντέλιου, Κ. (2023). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο δρόμος προς την επιχειρησιακή αριστεία*. ΔΙΣΙΓΜΑ.