



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

SCHOOL OF ADMINISTRATIVE ECONOMIC &  
SOCIAL SCIENCES

Business Administration Dpt

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

**LEADERSHIP SKILLS AND CHANGE MANAGEMENT IN HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT IN SHIPPING**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2024

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΒΑΘΜΙΔΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Ι. ΣΑΛΜΟΝ

ΜΕΛΟΣ

ΒΑΘΜΙΔΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Φ. ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΜΕΛΟΣ

ΒΑΘΜΙΔΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Δ. ΔΡΟΣΟΣ

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος **Παναγιώτης Καινούργιος** του **Ευθυμίου**, με αριθμό μητρώου **14142** φοιτητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής **Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών** του **Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων**, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι 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 πτυχίου μου».

Ο Δηλών

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ

## Περίληψη

Η διαχείριση των αλλαγών και η ηγεσία, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Σε έναν κόσμο που αλλάζει καθημερινά και επηρεάζεται από πολλούς τομείς, όπως η τεχνολογική ανάπτυξη, οι επιχειρήσεις βαίνουν στην διαδικασία προσαρμογής και πολλές φορές αναπροσαρμογής σε νέες συνθήκες, τάσεις και απαιτήσεις. Η διαδικασία αυτή μπορεί να προκαλέσει αναστάτωση, όχι μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών αλλά και στο εσωτερικό.

Η διαχείριση των αλλαγών αναμφισβήτητα απαιτεί από τις επιχειρήσεις πρακτικότητα, ευελιξία και αποτελεσματική επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα και τμήματα. Από το πρώτο στάδιο, δηλαδή την αναγνώριση των αναγκών για αλλαγή έως και το τελευταίο, που αφορά την υλοποίηση και την αξιολόγησή αυτών των αλλαγών, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν διάφορες παραδοσιακές, αλλά και σύγχρονες στρατηγικές, τόσο για την λειτουργία τους, όσο και για τα στελέχη τους, που θα τους επιτρέπουν να αντιμετωπίζουν την οποιαδήποτε αλλαγή με επιτυχία.

Στην παρούσα εργασία, θα εξετάσουμε τη σημασία της διαχείρισης αλλαγών στις επιχειρήσεις, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες και οι οργανισμοί κατά την εφαρμογή των αλλαγών, καθώς και τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν για να επιτευχθεί μια ομαλή μετάβαση και να εξασφαλιστεί η επιτυχία των αλλαγών στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα θα αναλύσουμε το ζήτημα της διαχείρισης αλλαγής των ελληνικών επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση και μελετώντας εκτενέστερα τον κλάδο της ναυτιλίας.

Όλα αυτά προέρχονται από πρωτογενείς και δευτερογενείς πληροφορίες από μέσα όπως οι ίδιες οι επιχειρήσεις, το διαδίκτυο, εφημερίδες, εγκυκλοπαίδειες και συγγράμματα τόσο του επιχειρηματικού, όσο και του ναυτιλιακού κλάδου.

**Λέξεις Κλειδιά:** Διαχείριση Αλλαγών, Ηγεσία, Αναγνώριση Αναγκών, Σύγχρονες και Παραδοσιακές Στρατηγικές, Προσαρμογή, Πρακτικότητα, Ελληνικές Επιχειρήσεις, Κλάδος Ναυτιλίας

## Abstract

Change management and leadership are important factors for the success of modern businesses. In a world that changes daily and is affected by many sectors, such as technological development, businesses are adapting and often adapting to new conditions, trends, and requirements. This process can cause disruption, not only to the external environment of the organism but also to the inside.

Change management undoubtedly requires from businesses practicality, flexibility, and effective communication at all levels and departments. From the first stage, i.e. identification of the need for change to the last, which concerns the implementation and evaluation of these changes, businesses must have various traditional and modern strategies, both for their operation and for their executives, that will allow them to face any change successfully.

In this paper, we will examine the importance of change management in business, the challenges leaders and organizations face when implementing change, and the best practices that can be adopted to achieve a smooth transition and ensure the success of changes in the future. More specifically, we will analyze the change management issue of Greek businesses, emphasizing and studying the shipping industry more extensively.

All this comes from primary and secondary information from media such as businesses themselves, the internet, newspapers, encyclopedias, and writings of both the business and shipping industry.

**Keywords:** Change Management, Leadership, Needs Recognition, Modern and Traditional Strategies, Adaptation, Practicality, Greek Business, Shipping Industry

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1ο Οργάνωση και Διαχείριση Αλλαγής των Σύγχρονών Επιχειρήσεων - Θεωρητικό Υπόβαθρο .....	10
1.1 Οργάνωση .....	10
1.1.1 Τυπική Οργάνωση .....	10
1.2 Αλλαγή.....	11
1.2.1 Παράγοντες Αλλαγής .....	12
1.2.1.1 Εσωτερικοί Παράγοντες Αλλαγής .....	12
1.2.1.2 Εξωτερικό Περιβάλλον .....	12
1.3 Οργανωσιακή Αλλαγή .....	13
1.4 Μοντέλα Οργανωσιακών Αλλαγών .....	14
1.4.1 Μοντέλο τριών σταδίων του Lewin.....	14
1.4.2 Μοντέλο του Schein .....	16
1.5 Σύνοψη.....	17
Κεφάλαιο 2ο Ηγεσία των Σύγχρονών Επιχειρήσεων - Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	19
2.1 Η έννοια της Ηγεσίας .....	19
2.2 Ορισμός Ηγεσίας & Αποτελεσματική Ηγεσία .....	19
2.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία .....	20
2.4 Θεωρήματα Ηγεσίας.....	21
2.4.1 Θεωρία X και Θεωρία Y του D. McGregor .....	21
2.4.2 Θεωρίες της συμπεριφοράς .....	22
2.4.3 Η γενετική θεωρία .....	23
2.4.4 Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών .....	23
2.5 Παρακίνηση.....	25
2.6 Εσωτερική & Εξωτερική Παρακίνηση.....	25
2.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παρακίνηση .....	25
2.8 Σύνοψη .....	26
Κεφάλαιο 3° Ο Κλάδο της Ναυτιλίας στην Ελλάδα .....	28
3.1 Ορισμός Ναυτιλίας.....	28

3.2 Ναυτιλιακή Επιχείρηση.....	28
3.3 Ιστορική Αναδρομή Ναυτιλίας στην Ελλάδα.....	29
3.4 Χαρακτηριστικά Ελληνικού Στόλου .....	29
3.5 Ναυτιλιακή Ηγεσία και Καλές Πρακτικές .....	31
3.6 Ναυτιλία και Διαχείριση Αλλαγής .....	33
3.7 Σύνοψη .....	34
Κεφάλαιο 4° Μελέτη Περίπτωσης .....	35
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	43

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1	Εικόνα 1: Lewin's 3-Stage Model, Visual Paradigm Online -----	14
Εικόνα 2	Εικόνα Θεωρίες προσωπικότητας και διαχείριση συμπεριφοράς – PolitikaKritis.gr -----	23
Εικόνα 3	Θεωρία Χαρακτηριστικών: Μοντέλο των 5 παραγόντων - Maxmag -----	24
Εικόνα 4	Ownership of the World Fleet, 2011-2022 -----	30
Εικόνα 5	Receipts from Sea Transports (2002-2022) – Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών-----	31
Εικόνα 6	Ερώτηση 1 Ερωτηματολογίου – Google Form -----	35
Εικόνα 7	Ερώτηση 2 Ερωτηματολογίου – Google Form-----	36
Εικόνα 8	Ερώτηση 3 Ερωτηματολογίου – Google Form-----	37
Εικόνα 9	Ερώτηση 4 Ερωτηματολογίου – Google Form-----	38
Εικόνα 10	Ερώτηση 5 Ερωτηματολογίου – Google Form -----	38
Εικόνα 11	Ερώτηση 6 Ερωτηματολογίου – Google Form -----	39
Εικόνα 12	Ερώτηση 7 Ερωτηματολογίου – Google Form -----	39
Εικόνα 13	Ερώτηση 8 Ερωτηματολογίου – Google Form -----	40
Εικόνα 14	Ερώτηση 9 Ερωτηματολογίου – Google Form -----	40
Εικόνα 15	Ερώτηση 10 Ερωτηματολογίου – Google Form-----	41
Εικόνα 16	Ερώτηση 11 Ερωτηματολογίου – Google Form-----	41



## Εισαγωγή

Στον μακροχρόνιο κλάδο της ναυτιλίας, η διαχείριση αλλαγής και η ηγεσία αναμφισβήτητα χαρακτηρίζονται σημαντικής σημασίας παράγοντες για την επιτυχία και την επιβίωση των επιχειρήσεων. Η παγκόσμια οικονομία και οι συνεχείς αλλαγές στις νομοθετικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις, καθώς η τεχνολογική ανάπτυξη που επικρατεί την τελευταία δεκαετία στον κλάδο, επιβάλλουν έμμεσα στις ναυτιλιακές εταιρείες την ανάγκη να είναι προσαρμοστικές, να εφαρμόζουν καινοτόμες λύσεις και να υιοθετούν στρατηγικές διαχείρισης. Στο πλαίσιο αυτής της πτυχιακής εργασίας, θα διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης αλλαγής στον κλάδο της ναυτιλίας, με έμφαση στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες.

Ο στόχος αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι η εξέταση των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών, ώστε να λάβουμε σημαντικές πληροφορίες για το πώς αυτές διαχειρίζονται τις αλλαγές στο σημαντικό επιχειρησιακό τους περιβάλλον και πώς η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στην ανταπόκριση και προσαρμογή τους, σε αυτές τις αλλαγές.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων που έχουν τεθεί στην παρούσα πτυχιακή εργασία, θα αναλύσουμε τις θεωρητικές έννοιες που αφορούν τη διαχείριση της αλλαγής και την ηγεσία, επικεντρώνοντας στις προκλήσεις και τις στρατηγικές που είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη εφαρμογή τους στον ναυτιλιακό κλάδο. Σημαντικό μέρος της θεωρητικής ανάλυσης θα περιλαμβάνει την εξέταση διαφόρων μοντέλων διαχείρισης αλλαγής καθώς και ηγεσίας που εφαρμόζονται σε σύγχρονα περιβάλλοντα, όπως αυτό της ναυτιλίας, αναδεικνύοντας έτσι πώς η αποτελεσματική ηγεσία και η σωστή πληροφόρηση των οργανισμών και των στελεχών ως προς την αλλαγή, μπορεί να αυξήσει ή να διατηρήσει την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Η δομή της παρούσας πτυχιακής εργασίας περιλαμβάνει στο πρώτο κεφάλαιο την αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τη διαχείριση αλλαγής, στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται έννοιες για την ηγεσία και την σημαντικότητα που έχει ο ρόλος της, στις σύγχρονες επιχειρήσεις, έπειτα στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μία εισαγωγή στον κλάδο της ναυτιλίας, ώστε να πραγματοποιηθεί μια σημαντική ανάλυση του ρόλου της ηγεσίας και διαχείρισης αλλαγής στον εργασιακό αυτό χώρο, στο τέταρτο κεφάλαιο, συνεχίζουμε με την μελέτη περίπτωσης και ανάλυση δεδομένων από το ερωτηματολόγιο που πραγματοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσα εργασίας και τέλος, ολοκληρώνουμε με τα συμπεράσματα για τον αντίκτυπο της διαχείρισης αλλαγής και την ηγεσία στον ναυτιλιακό κόσμο.

## Κεφάλαιο 1ο Οργάνωση και Διαχείριση Αλλαγής των Σύγχρονών Επιχειρήσεων - Θεωρητικό Υπόβαθρο

---

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο εισάγει σε κρίσιμα θέματα και έννοιες της διαχείρισης αλλαγής των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η εκπόνηση του κεφαλαίου βασίστηκε σε δευτερογενείς πηγές όπως είναι το διαδίκτυο και ακαδημαϊκά συγγράμματα.

### 1.1 Οργάνωση

Ο όρος οργάνωση αν και απασχολεί αρκετά των επιχειρηματικό και επιστημονικό κλάδο τα τελευταία χρόνια, η έννοια του δεν έχει ακόμα και σήμερα πλήρως οριστεί. «Η οργάνωση αφορά την διαδικασία κατά την οποία το συνολικό έργο του προγραμματισμού μιας επιχείρησης ομαδοποιείται σε επιμέρους εργασίες και καθήκοντα και αποτελεί την πιο παλιά λειτουργία του Μάνατζμεντ» (Παυλίδης, 2016, σ. 41).

Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε ότι «Οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το ρόλο του κάθε ατόμου που εργάζεται ή ενεργεί στον οργανισμό, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού όλων των προσπαθειών των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού» (Ζαβλανός, 2002, σ.238).

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δυο τύποι οργάνωσης, η τυπική και η άτυπη οργάνωση<sup>1</sup>.

#### 1.1.1 Τυπική Οργάνωση

Η τυπική οργάνωση αναφέρεται στην συγκεκριμένη και καθορισμένη δομή μιας επιχείρησης ή οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει την ιεραρχία, τα καθήκοντα, τις διαδικασίες, τους κανόνες και τις πολιτικές που διέπουν τη λειτουργία της. Η τυπική οργάνωση σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει στον μεγαλύτερο

---

<sup>1</sup> [https://www.researchgate.net/publication/327111799\\_Formal\\_and\\_Informal\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/327111799_Formal_and_Informal_Organizations)

δυνατό βαθμό την αποτελεσματικότητα και την τάξη στη διοίκηση και τη λειτουργία ενός οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας και τον ορισμό συγκεκριμένων και κατανοητικών ρόλων και ευθυνών, της τυποποίησης των διαδικασιών σε συγκεκριμένα πλαίσια και της καθοδήγησης όλων των μελών μέσω σαφών και επιτηδευμένων κανόνων και πρωτοκόλλων.

### 1.1.2 Άτυπη Οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση αναφέρεται κυρίως στην δομή των προσωπικών σχέσεων και αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται φυσικά, δηλαδή χωρίς όρους ή κανόνες, μεταξύ των ατόμων μιας οργάνωσης. Αυτός ο τύπος οργάνωσης δεν είναι οργανωμένος ή δομημένος με τον επίσημο και τυποποιημένο τρόπο της τυπικής οργάνωσης. Αντιθέτως, οι άτυπες οργανώσεις σχηματίζονται από τις κοινωνικές ανάγκες που μπορεί να υπάρχουν ή να προκληθούν κατά την καθημερινότητα, τα ενδιαφέροντα, τις κοινές αξίες και τις πεποιθήσεις των ατόμων που εργάζονται μαζί σε οποιαδήποτε οργανισμό.

## 1.2 Αλλαγή

Μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι η εποχή που διανύουμε συντρέχετε από πολλές αλλαγές. «Αλλαγή ορίζεται η διαδικασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, δηλαδή πιο απλά, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλον. Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη, ή ακόμη μπορεί να γίνεται και με τυχαίο τρόπο» (Montana, 1993, σ.377).

Η έννοια της αλλαγής ως συνέπεια και δράση, μπορούμε να πούμε ότι αναφέρεται στο μέλλον, άρα συνεπάγεται με την αβεβαιότητα, οπότε κάθε δραστηριότητα που οδηγεί στην αλλαγή αποσκοπεί σε ένα θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο. Σε καμία περίπτωση, καμία αλλαγή που σχεδιάζει και χρησιμοποιεί ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση δεν είναι τελική. Όταν ο οργανισμός ή η επιχείρηση αποφασίσει να μην προσαρμόζεται σε έναν μεγάλο βαθμό σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, ίσως και η διάρκεια λειτουργίας της να μειωθεί σημαντικά. Κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, είναι δύσκολη και προκαλεί αντιδράσεις<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2698014/file.pdf>

### 1.2.1 Παράγοντες Αλλαγής

Οι παράγοντες μιας αλλαγής, είτε αφορούν έναν οργανισμό, είτε ένα ευρύτερο κοινωνικό ή οικονομικό περιβάλλον, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη δυναμική και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού στην αλλαγή.

#### 1.2.1.1 Εσωτερικοί Παράγοντες Αλλαγής

Κάθε οργανισμός ή μια επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους, κεφαλαίου, εργαζομένων κλπ., αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα, η οποία προσδιορίζεται από μοναδικά χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά αυτά, που μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε με μια γενική έννοια, είναι η οργανωτική κουλτούρα, η οργανωτική στρατηγική και βέβαια η δραστηριότητα του φορέα.

Εσωτερικές αιτίες θεωρούνται εκείνες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον και δεν οφείλονται σε κάποιους εξωτερικούς, απρόβλεπτους και μη διαχειρίσιμους παράγοντες. Επομένως, εσωτερικοί παράγοντες, ορίζονται εκείνα τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της επιχείρησης, τα οποία έχει την δυνατότητα να ελέγχει, αλλά στις περισσότερες των περιπτώσεων να δημιουργούν την ανάγκη αλλαγής. Τέτοιοι παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν:

- Η ανεπάρκεια του εργατικού δυναμικού και το επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσής τους.
- Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που επηρεάζει το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Οι διαδικασίες παραγωγής, οι οποίες κρίνονται ελλιπείς ή ανοργάνωτες.
- Ξαφνική αποχώρηση εργαζομένου σε περίοδο υψηλών ρυθμών παραγωγικής διαδικασίας.
- Εσωτερικά θέματα τα οποία μπορεί να θίγουν ή να επηρεάζουν τη φήμη και το προφίλ της εταιρίας.
- Αποτυχημένη προηγούμενη πολιτική στρατηγική.
- Αρνητικές αντιλήψεις των εργαζομένων για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

#### 1.2.1.2 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον, αποτελεί οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει σε οποιαδήποτε βαθμό, θετικά ή αρνητικά έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι αστάθμητο και σίγουρα μη προβλέψιμο. Η επιτυχία την οποία έχει θέσει ο κάθε οργανισμός ή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εκτίμηση των εξελίξεων και στις συνέπειες τους.

Εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι μια αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία της επιχείρησης, μεταβολές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου (ηλικίες, φύλο, κ.α.), αλλαγές στις προτιμήσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών, εξέλιξη της τεχνολογίας, έκτακτα γεγονότα όπως μια πανδημία και οποιαδήποτε ενέργεια ή απόφαση ανταγωνιστών ή συμμαχικών εταιριών. Η επιχείρηση ή η οργανισμός σε αυτές τις περιπτώσεις θα αναγκαστεί να αλλάξει χαρακτηριστικά της εσωτερικής λειτουργίας ή της στρατηγικής της, ώστε να καταφέρει να επιβιώσει και, κυρίως, να μην επηρεαστεί αρνητικά από τις «εκτός ελέγχου» αιτίες.

### 1.3 Οργανωσιακή Αλλαγή

Οι οργανώσεις δεν είναι στατικές. Δεδομένου ότι βρίσκονται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και δέχονται πολλές φορές πιέσεις από το εσωτερικό τους περιβάλλον, οφείλουν να τροποποιούν τους στόχους, τη δομή, τις διαδικασίες εκτέλεσης μιας εργασίας, τις περιγραφές καθηκόντων, την πολιτική τους, την τεχνολογία που χρησιμοποιούν, τη συμπεριφορά των μελών τους. Την αλλαγή αυτή, που αφορά τροποποιήσεις σε βασικούς τομείς της οργάνωσης, την ονομάζουμε οργανωσιακή αλλαγή.

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, άρχισε να απασχολεί τους επιστήμονες της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1950 (Bamford & Forrester, 2003).

Έως και το τέλος της δεκαετίας του 50, οι επιχειρήσεις δεν προετοιμάζονταν για καμία αλλαγή που θα μπορούσε να προκύψει. Το γεγονός της αλλαγής απλώς διαπιστωνόταν και αποτελούσε το ερέθισμα, δηλαδή την αιτία για να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός αντιδράσεων προκειμένου να αντιμετωπιστεί η νέα πραγματικότητα. Επομένως, δεν υπήρχε σχεδιασμός και προγραμματισμός. Τα εμπόδια αντιμετωπίζονταν, δεν προλαμβάνονταν. Η φιλοσοφία είναι λογικό να δημιουργούσε προβλήματα όπως υψηλό κόστος, έκτακτα έξοδα, καθυστερήσεις στην παραγωγή και την διαμονή, που προ έκυπταν από την μη προετοιμασία των επιχειρήσεων για κάθε αναπάντεχη αλλαγή.

Σήμερα, η διαδικασία της αλλαγής οργανώνεται με μεγάλη συστηματικότητα και βάθος, χωρίς όμως να αναλώνεται και να καθυστερεί την λειτουργία της κάθε μονάδας σε άσκοπες λεπτομέρειες, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, επιλύοντας έτσι προβλήματα που στο παρελθόν θα προκαλούσαν μεγαλύτερο αντίκτυπο λόγω των μονοδιάστατων προσεγγίσεων του παρελθόντος.

Έτσι, σήμερα η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση αλλαγής εξασφαλίζεται με την εφαρμογή διαφόρων τεχνικών όπως η αξιολόγηση του κινδύνου, η προετοιμασία θετικών ή αρνητικών σεναρίων, συνεχή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, καθώς

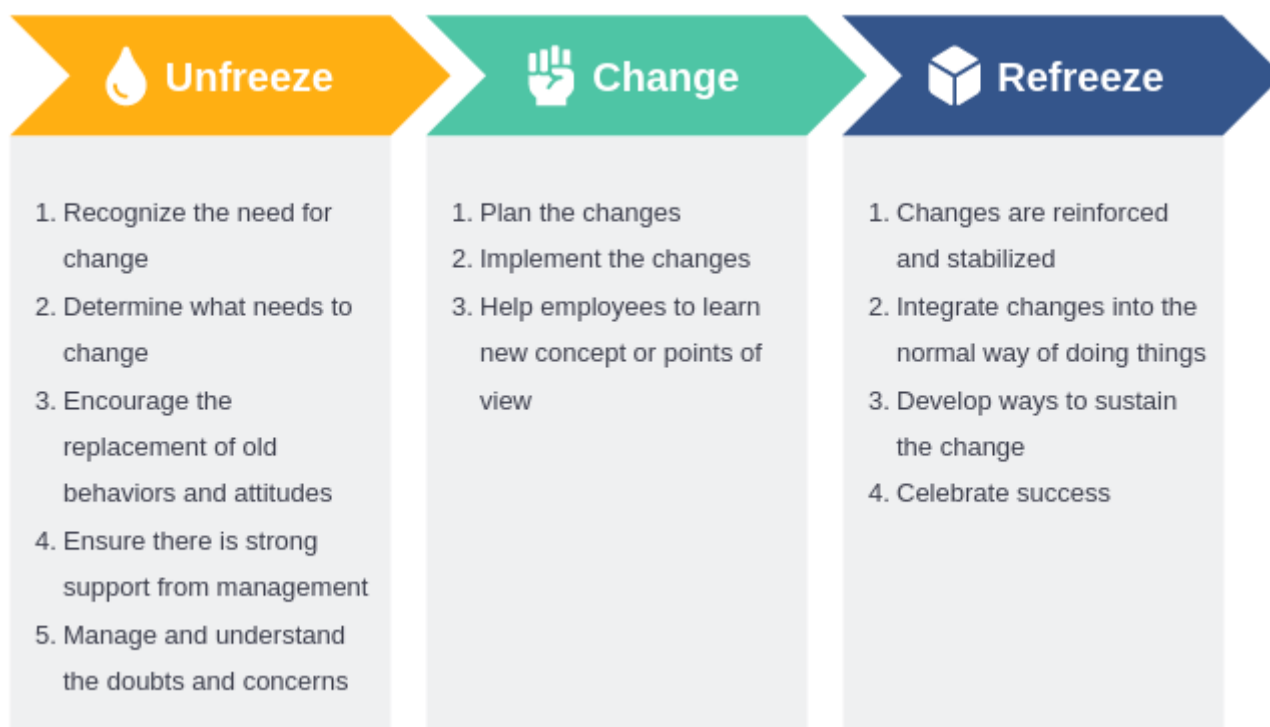
και εκπαίδευση, ενημέρωση και προετοιμασία του ανθρωπίνου δυναμικού, όλων των τμημάτων. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται δυναμικά σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος χωρίς σημαντικές διαταραχές στη λειτουργία τους σε περιπτώσεις εξεζητημένων αλλαγών.

## 1.4 Μοντέλα Οργανωσιακών Αλλαγών

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργανωτική αλλαγή είναι χαοτική, καθώς ο όγκος των εξαρτημένων ή μη αλλαγών, δημιουργούν ένα σύνολο από διαδικασίες που είναι δύσκολο να προβλεφθούν και πολλές φορές και να ελεγχθούν. Για τις διαδικασίες αυτές, έχουν δημιουργηθεί στην σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία διάφορα μοντέλα που έχουν ως στόχο να λειτουργήσουν ως μια πρώτη βάση, ώστε να εξηγήσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών και την συμβολή τους στην διαχείριση της αλλαγής.

### 1.4.1 Μοντέλο τριών σταδίων του Lewin

Το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων του Kurt Lewin<sup>3</sup>, αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα υποδείγματα οργανωτικής αλλαγής. Ο Lewin υποστήριξε ότι η επιτυχημένη αλλαγή στους οργανισμούς θα πρέπει να ακολουθεί τρία στάδια Unfreeze, Change και Refreeze. Κάθε στάδιο παίζει ξεχωριστά ή μη, ένα ζωτικό ρόλο στη διασφάλιση ότι η αλλαγή είναι βιώσιμη και αποδοτική. Τα στάδια αυτά βασίζονται σε τρεις διαφορετικές καταστάσεις συμπεριφοράς: αποδέσμευση, μετακίνηση, επαναδέσμευση, τις οποίες βιώνει το άτομο (Βακόλα και Ιωάννου,2012).



Εικόνα 1 Εικόνα 1: Lewin's 3-Stage Model, Visual Paradigm Online

**Βήμα 1: Unfreezing (Ξεπάγωμα):** Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την προετοιμασία του οργανισμού – ατόμου για αλλαγή και την διαφοροποίηση από την υπάρχουσα κατάσταση. Αυτό για να συμβεί προϋποθέτει την πλήρη και λεπτομερή ενημέρωση της διοίκησης προς όλα τα μέλη του οργανισμού, ανεξάρτητός βαθμίδας ή τμήματός για την ανάγκη ως προς την αλλαγή, ώστε να τους παρακινήσει και να τους δώσει θα λέγαμε το κίνητρο για να αποδεσμευτούν από τις ισχύουσες καταστάσεις που μπορεί να βρίσκονται και τις συμπεριφορές τους. Οι φορείς αλλαγών μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές (π.χ. έρευνες ερωτηματολογίων, τεστ κλπ. ) για να ενισχύσουν την ευαισθητοποίηση εργαζομένων και να τονώσουν την αμφισβήτηση υπάρχοντων στάσεων και συμπεριφορών, γεγονός που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ετοιμότητα για αλλαγή (Bowditch et al.,2007).

**Βήμα 2: Change (Αλλαγή)** Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών και την μετακίνηση του οργανισμού στην καινούργια κατάσταση εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν πλέον ενημερωθεί και αποδεσμευτεί από τις παλιές τους στάσεις και συμπεριφορές. Θα λέγαμε ότι το στάδιο αυτό αποτελεί ένα στάδιο μάθησης (learning stage), νέων διαδικασιών, αξιών και συστημάτων. Σκοπός είναι να αλληλοεπιδράσουν τα μέλη του οργανισμού με νέες ιδέες και να αρχίσουν έτσι να επικεντρώνονται στις συμπεριφορές και τις διαδικασίες, οι οποίες θεωρούνται σε πρώτο βαθμό, περισσότερο επιθυμητές και χρήσιμες.

**Βήμα 3: Refreeze (Ξαναπάγωμα):** Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την σταθεροποίηση της αλλαγής, δηλαδή της ένταξης της νέας συνθήκης στην οργάνωση και την λειτουργία του οργανισμού - ατόμου. Η διοίκηση του οργανισμού, με σκοπό να σταθεροποιήσει την αλλαγή παρουσιάζει τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των νέων στάσεων, καταστάσεων και συμπεριφορών. Επιπλέον δημιουργεί ασφαλιστικές δικλείδες που θα αποτρέψουν την επιστροφή στους παλαιούς τρόπους λειτουργίας και συμπεριφοράς. Αυτό το επιτυγχάνει μέσα από τρόπους όπως η επικοινωνία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η δέσμευση της ηγεσίας, η εκπαίδευση και η επιβράβευση των επιτυχιών.

Το μοντέλο τριών σταδίων του Kurt Lewin είναι γνωστό για την απλότητα και την οργανωτική σαφήνεια που προσφέρει στη διαχείριση αλλαγής, καθιστώντας το εύκολο στην κατανόηση και στην εφαρμογή σε διάφορα περιβάλλοντα και καταστάσεις. Τα στάδια "Ξεπάγωμα", "Αλλαγή" και "Επαναπάγωμα" επιτρέπουν στους οργανισμούς να προσεγγίσουν την αλλαγή μεθοδικά, ενισχύοντας την πιθανότητα για μακροχρόνια επιτυχία. Ωστόσο, κριτικές έχουν εκφραστεί ως προς την υπερβολική απλούστευση της πραγματικότητας ως προς την αλλαγή, καθώς μπορεί να μη λαμβάνει επαρκώς υπόψη τη συνεχή εξωτερική φύση και την πολυπλοκότητα της αλλαγής σε σύγχρονους οργανισμούς.

## 1.4.2 Μοντέλο του Schein

Ο Edgar Schein<sup>4</sup>, ένας ακόμη μελετητής που ασχολήθηκε με την οργανωσιακή αλλαγή, στηριζόμενος στο μοντέλο του Lewin, διαμόρφωσε μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση για τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Θεωρεί ότι τα βήματα, αποτελούν πλέον στάδια και το κάθε στάδιο καλύπτει το άλλο, ενώ η διαδικασία αλλαγής είναι πολύ πιο πολύπλοκη από απλά τρία βήματα. Στην πραγματικότητα ο Schein διατήρησε τα τρία στάδια, αλλά επέκτεινε και ανέπτυξε περισσότερο το καθένα από αυτά (Burke, 2002).

### **Στάδιο 1:** Αποδέσμευση (unfreezing).

Δημιουργία κινητοποίησης και εγρήγορσης για αλλαγή. Υπάρχουν τρεις τρόποι τουλάχιστον για το «ξεπάγωμα» του οργανισμού σύμφωνα με τον Schein:

- **Αστάθεια και αμφισβήτηση (disconfirmation):** Δημιουργία κλίματος αστάθειας και αμφισβήτησης της υπάρχουσας κατάστασης παρέχοντας την εικόνα και τις βλέψεις, ότι οι ριζικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού απειλούν την επιβίωση και αποτελεσματικότητα του. Με αυτό τον τρόπο παρέχονται τα απαραίτητα κίνητρα για την αποδοχή της αλλαγής.
- **Πρόκληση ενοχής ή άγχους:** Η επισήμανση στα μέλη οργανισμού του χάσματος μεταξύ της υπάρχουσας δυσλειτουργικής και της επιθυμητής κατάστασης, είναι πιθανό να τους κάνει να κινητοποιηθούν από αισθήματα ενοχής και άγχους γενικότερα, προκειμένου να μειωθεί το κενό και να δραστηριοποιηθούν σε στόχους οι οποίοι θα κάνουν τα πράγματα καλύτερα.
- **Δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας:** Τα μέλη του οργανισμού για να μετακινηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο δεύτερο στάδιο της αλλαγής, πρέπει να θεωρήσουν ότι η αλλαγή δεν θα προκαλέσει αισθήματα αμηχανίας, δυσκολίας ή απώλειας αυτοπεποίθησης, καθώς τα άτομα σε έναν οργανισμό έχουν την ανάγκη να αισθανθούν ότι είναι ασφαλή ώστε να αποδεχθούν χωρίς φόβο και ανησυχία την αλλαγή.

### **Στάδιο 2:** Αλλαγή (changing).

Είναι το στάδιο που ο Schein το παρουσιάζει με την αναφορά «γνωστική ανακατασκευή» (cognitive restructuring)<sup>5</sup>. Αναφέρει τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού χρειάζεται να δουν τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο από ότι στο παρελθόν και σαν αποτέλεσμα αυτής της διαφορετικής οπτικής, να δράσουν

<sup>4</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)

<sup>5</sup> <https://www.concordia.ca/cunews/offices/provost/health/topics/stress-management/cognitive-restructuring-examples.html>



διαφορετικά. Για να εφαρμοστεί η διαδικασία αυτής της σκέψης, δύο διαδικασίες είναι σημαντικές να πραγματοποιηθούν ώστε να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αρχικά με την ταύτιση των εργαζομένων με ένα καινούριο σχέδιο - στρατηγική ή ακόμη και με έναν επαγγελματία σύμβουλο που θα τους δώσει την δυνατότητα να τους μεταφέρει τις νέες συνθήκες από την οπτική γωνία ή με την μορφή που εκείνοι αντιλαμβάνονται. Δεύτερον, η εξέταση του περιβάλλοντος για νέες, σχετικές πληροφορίες – ευκαιρίες. Έτσι, με την κατάλληλη υποστήριξη μπορεί να επιτευχθεί η ουσιαστική τροποποίηση της σκέψης και της δράσης τους.

### **Στάδιο 3: Ξαναπάγωμα (refreezing).**

Στο στάδιο της παγιοποίησης οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα του εργασιακού τους χώρου. Για να μπορέσει να διασφαλιστεί η υιοθέτηση και σταθεροποίηση της νέας κατάστασης (αλλαγής) απαιτείται προσοχή ως προς την αφομοίωση/κατανόηση των νέων συμπεριφορών. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο πρακτικές/μηχανισμούς: 1. «Προσωπικό πάγωμα», δηλαδή με την προσωπική εξοικείωση του κάθε εμπλεκόμενου με την νέα κατάσταση και την ικανοποιητική αποδοχή του νέου ρόλου του. Αυτή η διαδικασία απαιτεί μια σημαντική πρακτική: δοκιμή νέας συμπεριφοράς, εποικοδομητική κριτική/προτάσεις βελτίωσης (feedback) και επιβράβευση. 2. «Διαπροσωπικό πάγωμα», δηλαδή εξασφάλιση της ομαλής αλληλεπίδρασης των νέων προσωπικών ρόλων και συμπεριφορών μεταξύ των μελών του οργανισμού. Με άλλα λόγια, “αν αλλάξω, και εσύ θα πρέπει να αλλάξεις αν είναι να εργαστούμε αποτελεσματικά μαζί στο μέλλον”.

## 1.5 Σύνοψη

Ολοκληρώνοντας αυτό το κεφάλαιο, κατανοούμε πως η αλλαγή βρίσκεται παντού στη φύση και αποτελεί μέρος της ωρίμανσης και εξέλιξης κάθε οργανισμού, τόσο φυσικού όσο και επιχειρηματικού. Η προσαρμογή στην αλλαγή και η ποιότητα των συμπεριφορών και αντιδράσεων είναι αυτές που καθορίζουν το βαθμό εξέλιξης κάθε μετάβασης.

Στις επιχειρήσεις, αυτό πρακτικά μεταφράζεται σε εξέλιξη σταθερή ή μη, ή στασιμότητα, τόσο ατομικά, δηλαδή για τους εργαζόμενους, όσο και συνολικά για τον οργανισμό.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

---

Abbott A. (1991). The order of professionalization: An empirical analysis. *Work and Occupations*, 18, 355–384.

<https://eclass.emt.ihu.gr/modules/document/file.php/OEN134/%CE%9F%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D.pdf> (ενότητα 1.1)

[http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4191/dem\\_98%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%20%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CE%AE%CF%82%20%CF%83%CE%B5%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D%CF%82%20-%20%CE%97%20%CE%9A%CE%BF%CE%BC%CE%B2%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%82%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CE%9D%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4191/dem_98%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%20%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CE%AE%CF%82%20%CF%83%CE%B5%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D%CF%82%20-%20%CE%97%20%CE%9A%CE%BF%CE%BC%CE%B2%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%82%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CE%9D%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (ενότητα 1.1)

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2698014/file.pdf> (ενότητα 1.2)

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1309248/theFile> (ενότητα 1.2)

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management> (ενότητα 1.3)

<https://www.gametree.gr/wp-content/uploads/2021/02/EBook-%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf> (ενότητα 1.3)

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1308/1/GrepsiouMsc2006.pdf> (ενότητα 1.4)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin) (ενότητα 1.4)

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/22874/6/AntoniadouSofiaMsc2019.pdf> (ενότητα 1.4)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein) (ενότητα 1.4)

<https://www.concordia.ca/cunews/offices/provost/health/topics/stress-management/cognitive-restructuring-examples.html> (ενότητα 1.4)

## **Κεφάλαιο 2ο Ηγεσία των Σύγχρονων Επιχειρήσεων - Θεωρητικό Υπόβαθρο**

---

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρει θεωρητικές έννοιες της ηγεσίας των σύγχρονων επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως κλάδου. Η εκπόνηση του κεφαλαίου βασίστηκε σε δευτερογενείς πηγές όπως είναι το διαδίκτυο και ακαδημαϊκά συγγράμματα.

### **2.1 Η έννοια της Ηγεσίας**

Η έννοια της ηγεσίας δεν πρέπει να συγκρίνεται με τις έννοιες της δύναμης, της εξουσίας ή της επιρροής.

Η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη λειτουργία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης. Συχνά οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες των οργανισμών και των επιχειρήσεων αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους, αφού αποτελεί τον παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της κοινωνικής οργάνωσης, με σκοπό την υλοποίηση των στόχων της<sup>6</sup>.

### **2.2 Ορισμός Ηγεσίας & Αποτελεσματική Ηγεσία**

---

<sup>6</sup> <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/440/DT2005-0207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Αναφορικά με την έννοια της ηγεσίας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι η λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά αν όχι καθοριστικά, το λιγότερο σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον<sup>7</sup>.

Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει τις σκέψεις, τις ενέργειες, τις στάσεις και τις ενέργειες μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων και, ως εκ τούτου, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, συμμετέχει μαζί στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων για πρόοδο και ευημερία<sup>8</sup>.

### 2.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία

Οι ηγετικοί ρόλοι στο ευρύ χώρο της εργασίας είναι θεμελιώδεις για την επίτευξη των στόχων της κάθε εταιρείας και την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας ηγέτης δεν είναι απλώς ένας διευθυντής ή ένα αφεντικό, αλλά κάποιος που εμπνέει, καθοδηγεί, υποστηρίζει και δημιουργεί τις βάσεις μιας ισχυρής ομάδας.

Στις εταιρείες ναυτιλίας, για παράδειγμα, οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν την καινοτομία δημιουργώντας χώρους όπου οι εργαζόμενοι πχ στα πλοία, αισθάνονται άνετα να πειραματίζονται επιτρέποντάς τους να εξερευνήσουν νέες ιδέες, ώστε να δημιουργήσουν πιο εύκολες συνθήκες διαβίωσης στο πλοίο, πχ δημιουργία γυμναστηρίου στο πλοίο. Η προσέγγιση αυτή όχι μόνο αυξάνει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, αλλά και βελτιώνει την παραγωγικότητα που συμβάλουν ουσιαστικά και σημαντικά στην πρόοδο της εταιρείας.

Ταυτόχρονα, η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν την ανάγκη για αλλαγή και να αναπτύξουν στρατηγικές για την εφαρμογή της. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να υιοθετήσουν νέες ή υπάρχουσες τεχνολογίες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ένας καλός ηγέτης επικοινωνεί αναλυτικά και καθαρά τα οφέλη της αλλαγής στους εργαζόμενους, παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση και υποστήριξη και διαχειρίζεται τις ξαφνικές ανησυχίες και αντιπαραθέσεις που μπορεί να προκύψουν.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι υπάρχουν πολλές θεωρίες ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές προσεγγίσεις και στυλ ηγεσίας. Αυτές οι θεωρίες παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για το πώς οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν τις πρακτικές τους και να προσαρμόσουν τα στυλ τους στις ανάγκες της ομάδας και της επιχείρησής τους. Μερικά από αυτά τα θεωρήματα συζητούνται και να αναλύονται περιφραστικά σε αυτό το κεφάλαιο.

---

<sup>7</sup><https://maredu.hcg.gr/modules/document/file.php/AENOP115/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-1.pdf>

<sup>8</sup> [https://www.gametree.gr/2019/07/29/leadership\\_essentials\\_hgesia-pt2/](https://www.gametree.gr/2019/07/29/leadership_essentials_hgesia-pt2/)

## 2.4 Θεωρήματα Ηγεσίας

Τα θεωρήματα αποτελούν σημαντικό οδηγό για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Η επιλογή μίας ή και συνδυασμός θεωριών μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία μιας στρατηγικής, μιας αξίας και ενός προσανατολισμού, όπως το όραμα που βοηθά κάθε είδους επιχειρήσεις, να έχουν έναν γνώμονα για το που βαδίζουν και για το πως θα πρέπει να λειτουργούν.

### 2.4.1 Θεωρία X και Θεωρία Y του D. McGregor

Τα συμπεράσματα που προήλθαν από τον καθηγητή Mayo<sup>9</sup> από το πείραμα που πραγματοποίησε στο Western Electric Hawthorne<sup>10</sup>, σχετικά με τη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων στη λειτουργία του οργανισμού, είναι γνωστά καθώς έδωσαν σημαντικές πληροφορίες για την επιρροή της ηγεσίας στην εργασία<sup>11</sup>.

Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι η υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων προέρχεται από τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση στους υπαλλήλους της. Παρά τα συμπεράσματα αυτά, ο Mayo, υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι μανατζερ – στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν ότι το κύριο κίνητρό και αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο τους εργαζομένους είναι τα χρήματα και το οικονομικό όφελος, με γνώμονα την απόκτηση του καλύτερου δυνατού κέρδους με την λιγότερη εργασία<sup>12</sup>.

Η θεωρία X υποθέτει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, καθώς δε θέλουν υπευθυνότητες και υποχρεώσεις και αποσκοπούν στο να νιώθουν ασφάλεια. Οι μανατζερ που ακολουθούν τη φιλοσοφία αυτή, πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα. Οι μανατζερ που δέονται τη θεωρία X, ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφισταμένους τους.

Ο Douglas Mc Gregor<sup>13</sup> όμως, θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X δεν αποτελούν και σωστές συμπεριφορές, καθώς μια διοίκηση που ακολουθεί τις υποθέσεις αυτές δεν καταφέρνει να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό στην εργασία. Γι' αυτό και ο Mc Gregor διατύπωσε μια άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που την ονόμασε θεωρία Y. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι τα άτομα δεν αναπαύονται και δεν είναι αναξιόπιστα απέναντι στην εργασία τους. Αν στα άτομα δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικά στην εργασία τους<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Elton Mayo, Professor of Industrial Management, Harvard Business School, 1933

<sup>10</sup> <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/01.html>

<sup>11</sup> <https://zobiki.ru/el/upravlenie-biznesom/evolyuciya-proizvodstvennyh-sistem-evolyuciya-motivacii-trudovoi/>

<sup>12</sup> <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/3389375/file.pdf>

<sup>13</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas\\_McGregor](https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor)

<sup>14</sup> [https://www2.aueb.gr/users/ladopoulos/Download/Down\\_B\\_etos/theory%20x%20y.pdf](https://www2.aueb.gr/users/ladopoulos/Download/Down_B_etos/theory%20x%20y.pdf)

## Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Θεωριών X & Ψ

ΘΕΩΡΙΑ X	ΘΕΩΡΙΑ Ψ
Αποφυγή εργασίας από τους εργαζομένους	Άνετη και διαδραστική εργασία
Άτομα χωρίς φιλοδοξίες και απόκτηση ευθυνών	Αυτοέλεγχος και οργάνωση
Μικρή ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	Μεγάλη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
Παρακίνηση μόνο για βασικές ανάγκες (πχ να ολοκληρωθεί ένα project)	Παρακίνηση σε όλα τα επίπεδα (πχ. απόκτηση πτυχίου για τον εργαζόμενο)
Τα άτομα ελέγχονται συχνά και λειτουργούν υπό συγκεκριμένους κανόνες	Τα άτομα λειτουργούν δημιουργικά και έχουν προσωπικό αυτοέλεγχο συμφωνά με τα συλλογικά κίνητρα

Συμφωνά με όλα τα παραπάνω, η κύρια διαφορά που πραγματοποιείται από την θεωρία X και της θεωρία Ψ, είναι ότι τα διοικητικά στελέχη - μάνατζερ που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση, συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν στενά τους ανθρώπους τους, επομένως δρουν σαν αφεντικά, ενώ οι μάνατζερ που προτιμούν τη θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν της υφισταμένους τους σε όλες τις πτυχές και με κάθε δημιουργικό τρόπο.

### 2.4.2 Θεωρίες της συμπεριφοράς

Η συμπεριφορική θεωρία προσπαθεί να κατανοήσει το φαινόμενο της ηγεσίας μέσω δύο σημαντικών διαστάσεων και πιο συγκεκριμένα μέσω του προσανατολισμού του ηγέτη ως προς το ανθρώπινο δυναμικό και ως προς την εργασία.

Η πρώτη διάσταση δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, δηλαδή πόσο ικανοποιημένοι είναι, αν αισθάνονται την επιχείρησή τους και κατανοούν το όραμα, τις αξίες και τους στόχους της, αν οι ανάγκες τους ικανοποιούνται στο χώρο εργασίας και στη συνέχεια όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Από την άλλη πλευρά η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στη διαδικασία της εργασίας, στην επίσημη διαδικασία της εργασίας, στη διαδικασία οργάνωσης και εκτέλεσης της, ανεξάρτητα από το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι.

Σύμφωνα με την ουσία της θεωρίας συμπεριφοράς, η ηγεσία δεν είναι μια κληρονομική έμφυτη διαδικασία, αλλά μια διαδικασία που αποκτάται από το άτομο και παράλληλα είναι πολύπλοκη και "κοινωνικά καλλιεργήσιμη" λειτουργία που μπορεί να αναπτυχθεί με πολλούς τρόπους και σε διαφορετικά περιβάλλοντα ανάλογα με την κατάσταση, τον αριθμό ατόμων, το είδος εργασίας (δια ζώσεις ή εξ αποστάσεως) καθώς ακόμη και το είδος της επιχείρησης (κλάδο κλπ.).



*Εικόνα 2 Εικόνα Θεωρίες προσωπικότητας και διαχείριση συμπεριφοράς – PolitikaKritis.gr*

### 2.4.3 Η γενετική θεωρία

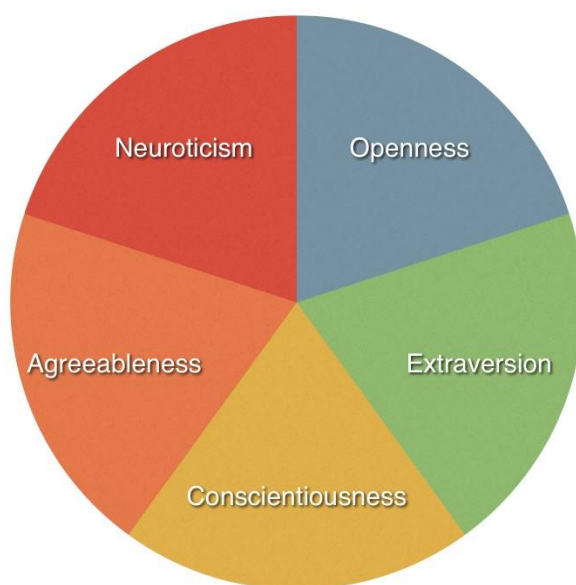
Η γενετική θεωρία είναι η πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία οι ηγετικές ικανότητες θεωρούνται κληρονομικές, δηλαδή έμφυτες.

Η γενετική θεωρία, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην πεποίθηση ότι τα άτομα με ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με το αποκλειστικό προνόμιο πολλών "ισχυρών γονιδίων" που είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς τομείς. Αυτές είναι οι θεωρίες στις οποίες ερμήνευσαν την προέλευση των ευγενών, των βασιλιάδων και των κληρονομικών προνομίων ηγεσίας με την πάροδο του χρόνου.

### 2.4.4 Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην εμφάνιση, την ηλικία, το βάρος, το κοινωνικό υπόβαθρο, την εκπαίδευση, την κοινωνική προέλευση, τα πνευματικά χαρακτηριστικά, την ευγένεια, τη φιλικότητα, την επιθετικότητα, την εξωστρέφεια, την ευχέρεια του λόγου, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κλπ.

Πιο συγκεκριμένα η συγκεκριμένη θεωρία εξελίχθηκε περισσότερο τον 20ο αιώνα. Σύμφωνα με τη θεωρία των μεμονωμένων χαρακτηριστικών, διαμορφώθηκαν ορισμένα στερεότυπα γύρω από το πώς συμπεριφέρεται ο ηγέτης. Για παράδειγμα, ο ηγέτης είναι πιο εξωστρεφής, πιο δυναμικός, πιο σίγουρος, δυνατός κλπ. και με γνώμονα αυτά τα χαρακτηριστικά πολλές εταιρείες αναγνωρίζουν όχι μόνο την αξία των ηγετών αλλά και του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού της.



Εικόνα 3 Θεωρία Χαρακτηριστικών: Μοντέλο των 5 παραγόντων - Maxmag

Πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι οι ατομικές διαφορές μπορούν να συγκεντρωθούν από πέντε σημαντικών παραγόντων (John & Srivastava, 1999 – McCrae & Costa, 2003), οι οποίες καθιερώθηκαν στην Ψυχολογία ως η Μεγάλη Πεντάδα.

Η ιδέα ότι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας είναι ο θεμέλιος λίθος των ατομικών διαφορών στην προσωπικότητα βασίζεται σε παραγοντικές αναλύσεις τριών τύπων δεδομένων: 1) τους όρους των χαρακτηριστικών στη φυσική μορφή, 2) τη διαπολιτισμική έρευνα γύρω από την καθολικότητα των διαστάσεων των χαρακτηριστικών και 3) την σύγκριση των χαρακτηριστικών με έρευνες και αξιολογήσεις. Οι συνηθέστεροι όροι που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής<sup>15</sup>:

- Νευρωτισμός
- Εξωστρέφεια
- Διαθεσιμότητα σε εμπειρίες
- Συνεργατικότητα

<sup>15</sup> <https://maxmag.gr/psychologia/theoria-charaktiristikon-montelo-ton-5-paragonton/>



- Ευσυνειδησία

## 2.5 Παρακίνηση

Από την άλλη πλευρά, ο όρος παρακίνηση είναι η κινητήρια δύναμη της συμπεριφοράς των ανθρώπων, η οποία καθορίζει την επιλογή της συμπεριφοράς, την ένταση της προσπάθειας, την επιμονή που επιδεικνύεται και την απόδοση που επιτυγχάνεται, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί και θεωρίες σχετικά με την έννοια της παρακίνησης στην εργασία. Η παρακίνηση δεν πρέπει να θεωρείτε ως κάποια συμπεριφορά, αλλά μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση του ατόμου, η οποία δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα, αλλά επηρεάζει τη συμπεριφορά του σε μεγάλο βαθμό. Η παρακίνηση των ατόμων συνάγονται από τις πράξεις τους. Οι παρορμήσεις δημιουργούνται από όλες εκείνες τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται ως επιθυμία, επιθυμία, προσπάθεια. μεμονωμένες καταστάσεις που περιγράφονται ως επιθυμία, επιθυμία, προσπάθεια κλπ. Αυτή είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή παρακινεί ένα άτομο να εξυπηρετήσει έναν σκοπό.

## 2.6 Εσωτερική & Εξωτερική Παρακίνηση

Ένας βασικός διαχωρισμός παρακίνησης που οδηγεί κάποιον να συμμετέχει σε μία δράση, είναι η εσωτερική και η εξωτερική παρακίνηση. Η εσωτερική παρακίνηση (intrinsic motivation) συνδέεται με την ευχαρίστηση της συμπεριφοράς, ενώ η εξωτερική παρακίνηση (extrinsic motivation) συνδέεται με εξωτερικούς σκοπούς, δηλαδή κάποιος κάνει μια πράξη για αμοιβές, ανταλλάγματα ή ενεργεί για επαγγελματική ανέλιξη ή για αποφυγή κυρώσεων. Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) οδηγεί σε εκείνη τη συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την ευχαρίστηση, την εκτίμηση που έχει κάποιος για την εργασία του<sup>16</sup>.

## 2.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παρακίνηση

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, και άρα και το αντίστοιχο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί την καρδιά της διοίκησής των εργαζομένων κάθε σύγχρονης επιχείρησής που ως στόχο έχει την αντιμετώπιση της τοπικής, αλλά και παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας, την επίτευξη της απαιτούμενης

---

<sup>16</sup> <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/52544/20410.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

παραγωγικότητας, την διασφάλιση της ποιότητας και εν τέλει την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας<sup>17</sup>.

Πράγματι, σε επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας, όσον αφορά το κόστος, το μοντέλο διοίκησής που ακολουθείται είναι η μείωση του μεγαλύτερου λειτουργικού κόστους, δηλαδή των εργαζομένων, κι όχι μόνο όσον αφορά την μείωση του κόστους απασχόλησης τους, αλλά και την παρότρυνση για την συμβολή του μέγιστου δυνατού ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησής. Επιπροσθέτως, την σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου οι αλλαγές είναι συνεχείς και πολλές, οι επιχειρήσεις καλούνται συνεχώς να αναπροσαρμόζουν τις στρατηγικές και τους στόχους τους, προκαλώντας αναπροσαρμογή των συστημάτων απασχόλησής και αξιοποίησης των εργαζομένων, και άρα καιμ αναπροσαρμογή του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Συνεπώς, η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται συνοπτικά να α) αναλύει και να σχεδιάζει τις εργασίες, β) να στρατολογεί και να επιλέγει τους κατάλληλους εργαζόμενους, γ) να εκπαιδεύει και να επενδύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων, δ) να αναλύει-διοικεί την απόδοση των εργαζομένων, και επομένως, ε) να καθορίζει τις αμοιβές, στ) να μεριμνά για τις εργασιακές σχέσεις και τελικά ζ) να παρακινεί. Η τελευταία ενέργεια, αυτή της παρακίνησης, αποτελεί την πιο κρίσιμη βασική παράμετρο για την επίτευξη της απαιτούμενης απόδοσης.

## 2.8 Σύνοψη

Η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να εμπνέει και να επηρεάζει άλλους ως προς την επίτευξη κοινών στόχων. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να έχει έμφυτες ικανότητες ή ικανότητες που υιοθετούνται με βάση την εμπειρία ή γνωστές και σημαντικές θεωρίες που δίνουν μια καθοδήγηση στους μάνατζερ για το πως να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της παρακίνησης, της εκπαίδευσης, των κινήτρων και την γενικότερη δημιουργία γερών σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Συνολικά, η ηγεσία είναι αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχούς λειτουργίας και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

---

<sup>17</sup> <https://academics.epu.ntua.gr/sites/default/files/2020-10/%CE%94%CE%B9%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CE%BE%CE%B7%2010%20-%20%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85%20%CE%94%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D.pdf>

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/440/DT2005-0207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
(ενότητα 2.1)

<https://maredu.hcg.gr/modules/document/file.php/AENOP115/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-1.pdf> (ενότητα 2.2)

[https://www.generationag.org/assets/site/public/nodes/1039/1391-Egxeiridio\\_Hgesia\\_kai\\_Deksiotites\\_Epikoinonias.pdf](https://www.generationag.org/assets/site/public/nodes/1039/1391-Egxeiridio_Hgesia_kai_Deksiotites_Epikoinonias.pdf) (ενότητα 2.3)

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/2355/1/OkantaridouMSc2007.pdf> (ενότητα 2.3)

<https://maredu.hcg.gr/modules/document/file.php/AENOP115/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-1.pdf> (ενότητα 2.4)

[https://www2.aueb.gr/users/ladopoulos/Download/Down\\_B\\_etos/theory%20x%20y.pdf](https://www2.aueb.gr/users/ladopoulos/Download/Down_B_etos/theory%20x%20y.pdf) (ενότητα 2.4)

[https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/21/2/1584.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1584.pdf) (ενότητα 2.4)

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/27712/4/SarigiannidouAnastasiaMsc2022.pdf>  
(ενότητα 2.4)

<https://www.politikakritis.gr/theories-prosopikotitas-diacheirisi-symperiforas/> (ενότητα 2.4)

<https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf> (ενότητα 2.4)

[https://ikee.lib.auth.gr/record/341857/files/KATRAKI\\_GEORGIA%20-%20STATHI\\_EVAGGELIA.pdf](https://ikee.lib.auth.gr/record/341857/files/KATRAKI_GEORGIA%20-%20STATHI_EVAGGELIA.pdf) (ενότητα 2.4)

<https://maxmag.gr/psychologia/theoria-charaktiristikon-montelo-ton-5-paragonton/> (ενότητα 2.4)

<https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2135/Ioannis%20Anagnostopoulos.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (ενότητα 2.5)

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/52544/20410.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (ενότητα 2.6)

<https://static.eudoxus.gr/books/84/chapter-12508984.pdf> (ενότητα 2.7)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ο Κλάδος της Ναυτιλίας στην Ελλάδα

---

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αυτό, αναφέρεται στην διαχείρισης αλλαγής και της ηγεσίας των συγχρόνων επιχειρήσεων του κλάδου της ναυτιλίας της χώρας μας. Η εκπόνηση του κεφαλαίου βασίστηκε σε δευτερογενείς πηγές όπως είναι το διαδίκτυο και ακαδημαϊκά συγγράμματα.

### 3.1 Ορισμός Ναυτιλίας

Ως Ναυτιλία (shipping) ορίζεται το σύνολο όλων των ενεργειών και διαδικασιών, που αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών και οι οποίες σχετίζονται με τις θαλάσσιες μεταφορές, με σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, έναντι κάποιου ωφελήματος<sup>18</sup>.

### 3.2 Ναυτιλιακή Επιχείρηση

Μια ναυτιλιακή εταιρεία αποτελεί μια οικονομική μονάδα που χρησιμοποιεί τους συντελεστές παραγωγής<sup>19</sup> για την παραγωγή και παροχή υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών.

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να έχει μία ναυτιλιακή επιχείρηση για να μπορεί να οριστεί ως οντότητα είναι<sup>20</sup>:

- Να είναι ανεξάρτητη μονάδα.
- Η παραγωγή της να απευθύνεται σε άγνωστο αγοραστικό κοινό.
- Να διαμορφώνεται και να λειτουργεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον, επιδιώκοντας ικανοποίηση των αναγκών του περιβάλλοντος και όχι μόνο οικονομικά οφέλη.

---

<sup>18</sup> [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5478/4/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%B%CE%AF%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD\\_v2.0.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5478/4/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%B%CE%AF%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD_v2.0.pdf)

<sup>19</sup> <https://euretirio.com/paragogikoi-syntelestes/>

<sup>20</sup> <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11855/Asvestas.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

### 3.3 Ιστορική Αναδρομή Ναυτιλίας στην Ελλάδα

Είναι γνωστό ότι η ναυτιλία είναι η πιο παλιά μορφή απασχόλησης των Ελλήνων και αποτελεί βασικό στοιχείο της ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας από την αρχαιότητα. Στην σύγχρονη ιστορία η ελληνική ναυτιλία εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε ραγδαία<sup>21</sup>

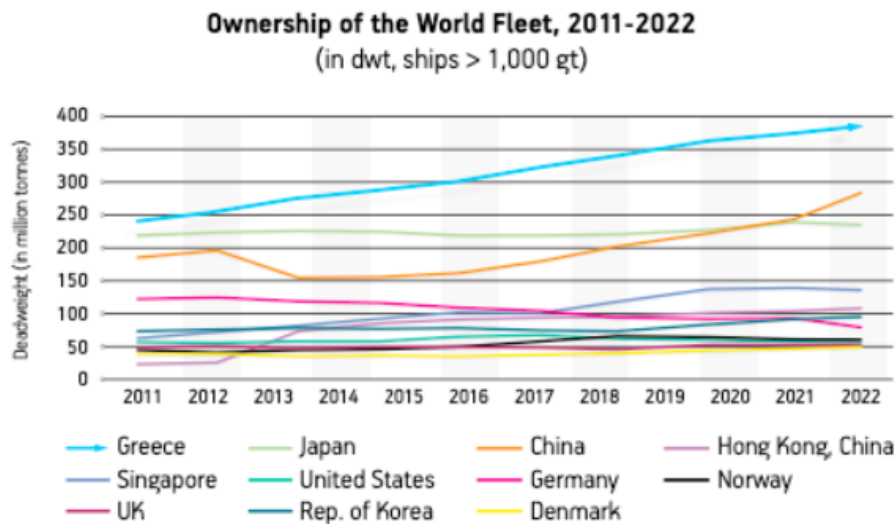
- Δεκαετία 1930 – Η ελληνική ναυτιλία ανοίγεται στις θάλασσες του κόσμου
- Δεκαετία 1940 – Ο Πόλεμος επηρεάζει σημαντικά το εμπόριο της ναυτιλίας
- Δεκαετία 1950 – Η ελληνική ναυτιλία αναζωπυρώνεται
- Δεκαετία 1960 – Η δεκαετία αυτή θεωρείται «η χρυσή δεκαετία» της Ελληνικής Ναυτιλίας
- Δεκαετία 1970 – Η Ελληνική Ναυτιλία γίνεται κυρίαρχος στις παγκόσμιες θάλασσες
- Δεκαετία 1980 – Η Ελληνική Ναυτιλία επηρεάζεται στην μεγάλη κρίση που ξεκινά
- Δεκαετία 1990 έως Σήμερα – Η Ελληνική Ναυτιλία εξελίσσεται πέρα από την οικονομική, υγειονομική και τεχνολογική κρίση.

### 3.4 Χαρακτηριστικά Ελληνικού Στόλου

Σύμφωνα με την Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών, η Ελλάδα είναι η μεγαλύτερη ναυτιλιακή χώρα στον κόσμο, καθώς οι Έλληνες πλοιοκτήτες ελέγχουν το 21% του παγκοσμίου εμπορικού στόλου. Τα τελευταία δέκα χρόνια η συνολική χωρητικότητα του ελληνικού εμπορικού στόλου, που αποτελείται από 5.520 πλοία, έχει αυξηθεί κατά 50%.

---

<sup>21</sup> <https://www.isalos.net/i-elliniki-naftilia/history/>



Source: UNCTAD Database, Maritime Transport, Merchant fleet by country of beneficial ownership, 2022 (based on data from Clarksons Research)

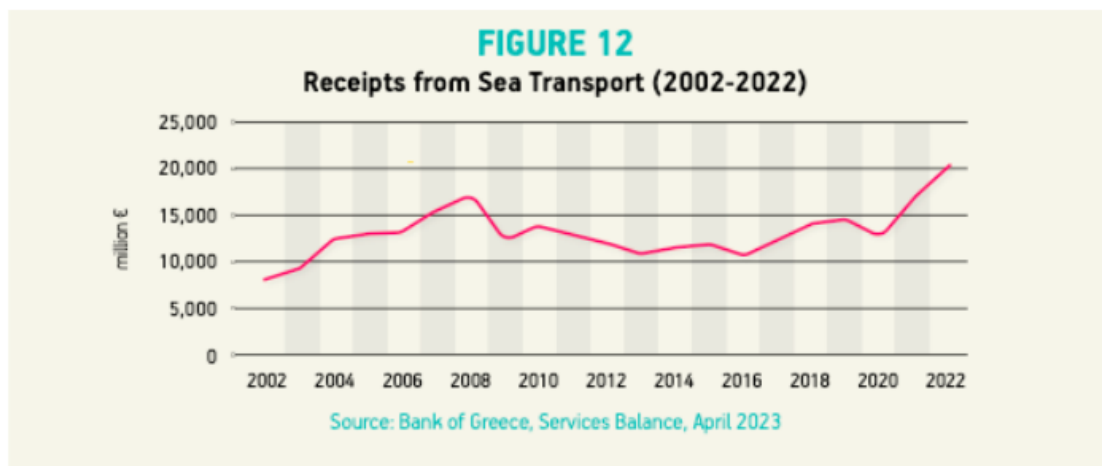
Εικόνα 4 Ownership of the World Fleet, 2011-2022

Η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους πιο ανεπτυγμένους και παραγωγικούς τομείς της οικονομίας της χώρας μας. Η προσφορά της στην ελληνική οικονομία αγγίζει περίπου το 7% του Ακαθαρίστου Εγχωρίου Προϊόντος (ΑΕΠ)<sup>22</sup>, ενώ δημιουργεί έναν σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας στη χώρα μας. Η ναυτιλία προσφέρει σημαντικές και μεγάλες χρηματοροές στην ελληνική οικονομία. Σύμφωνα με την Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών (ΕΕΕ)<sup>23</sup> μόνο το 2022 οι εισροές στο ελληνικό ισοζύγιο πληρωμών από τις θαλάσσιες μεταφορές ξεπεράσαν τα €21 δισ., αποτελώντας τη μεγαλύτερη συνεισφορά που σημειώθηκε τα τελευταία 20 χρόνια<sup>24</sup>.

<sup>22</sup>[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BA%CE%B1%CE%B8%CE%AC%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CE%95%CE%B3%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B9%CE%BF\\_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%8C%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BA%CE%B1%CE%B8%CE%AC%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF_%CE%95%CE%B3%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B9%CE%BF_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%8C%CE%BD)

<sup>23</sup><https://www.ugs.gr/>

<sup>24</sup><https://www.ugs.gr/>



Εικόνα 5 Receipts from Sea Transports (2002-2022) – Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών

### 3.5 Ναυτιλιακή Ηγεσία και Καλές Πρακτικές

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας ναυτιλιακής εταιρείας θεωρείται το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης, καθώς αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας, αφού η κάθε ναυτιλιακή εταιρεία εξαρτάται από την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Ενώ τα στελέχη της στην ουσία εξαρτώνται από τους εργοδότες τους για τα προς το ζην, οι εταιρείες που αντιλαμβάνονται ότι ένα εξειδικευμένο και δραστήριο προσωπικό είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα της εταιρείας μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, είναι σε θέση να προσελκύσουν πιο ταλαντούχα και καταρτισμένα στελέχη. Επίσης, όταν το ανθρώπινο δυναμικό είναι ευχαριστημένο με τις συνθήκες εργασίας και τη νοοτροπία της ναυτιλιακής εταιρείας για την οποία δουλεύει είναι πιο παραγωγικό, πιστό και αποτελεσματικό. Συνεπώς, μέσω της συνεπούς κοινωνικής αντιμετώπισης των εργαζομένων και της προβολής των καλών πρακτικών της, μια επιχείρηση μπορεί να διασφαλίσει όχι μόνο τη φήμη του «καλού» εργοδότη αλλά και την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της προς την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων.

Τα θέματα καλών πρακτικών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό αφορούν στις εργασιακές πολιτικές και πρακτικές της ναυτιλιακής εταιρείας όπως οι συνθήκες εργασίας, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, ελαστικές ώρες εργασίας, οι ίσες ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη ανεξαρτήτως φύλου, θρησκείας, εθνικότητας κλπ., η αμοιβή και τα οφέλη των ναυτιλιακών στελεχών, η επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού και η δια βίου μάθηση, αλλά και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Ναυτιλιακές Εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτό τον τομέα των καλών πρακτικών, αναπτύσσουν καλύτερες σχέσεις με τους εργαζόμενους τους αφού ενισχύουν το διάλογο μεταξύ των στελεχών της εταιρείας και των υπαλλήλων, αποκτώντας έτσι ένα δραστήριο και αφοσιωμένο προσωπικό.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση στρατηγικών ενεργειών και πολιτικών για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι για παράδειγμα:

- Επιπλέον κίνητρα για προσέλκυση καταρτισμένου και ποιοτικά ανώτερου, ανθρώπινου δυναμικού
- Παραγωγικοί, πιστοί, αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί εργαζόμενοι
- Υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία λόγω της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων αφού η ναυτιλιακή εταιρεία σέβεται τις ανάγκες των στελεχών της
- Προώθηση «καλής» εταιρικής εικόνας και ενίσχυση της φήμης της ναυτιλιακής εταιρείας.
- Ικανοποίηση των ναυλωτών, αφού η ικανοποίηση των στελεχών μετακυλύετε στους ναυλωτές.

Φαίνεται πως η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε ναυτιλιακή εταιρεία και είναι η πιο σημαντική πτυχή της επιχείρησης όσον αφορά στην εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητάς της. Κατά συνέπεια, η ίδια η αγορά είναι ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη και την κερδοφορία της ναυτιλιακής εταιρείας και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό τομέα η διαχείριση του προσωπικού της, αφού αφορά άμεσα τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της ναυτιλιακής εταιρείας.

Οι δραστηριότητες της διαχείρισης του προσωπικού στον τομέα της ναυτιλιακής αγοράς αφορούν στην σωστή επικοινωνία με τους ναυλωτές, με τους επιχειρηματικούς εταίρους ή τους προμηθευτές και εξελίσσονται γύρω από θέματα της δέσμευσης στην ποιότητα, καινοτομία και ασφάλεια των προϊόντων και υπηρεσιών, ακόμα και μετά την ναύλωση, την ενημέρωση των ναυλωτών, την πιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα οφέλη που προκύπτουν από τις δράσεις της ορθής διαχείρισης του προσωπικού και τις εφαρμογές των καλών πρακτικών μέσα σε μια εταιρεία, στον τομέα της ναυτιλιακής αγοράς είναι για παράδειγμα:

- Η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση των ναυλωτών σχετικά με τις τιμές την ποιότητα και την ασφάλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Πιο αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου και αποφυγή κινδύνων που μπορεί να βλάψουν την εικόνα της εταιρείας.
- Προσέλκυση νέων επενδυτών.

Επειδή η Ναυτιλία από μόνη της είναι μια καινοτόμος επιχειρηματική δραστηριότητα και ειδικά αν φέρουμε στο μυαλό μας το παράδειγμα του Άνταμ Σμιθ στον Πλούτο των Εθνών, με την μεταφορά των εμπορευμάτων από το Λονδίνο στη Σκωτία δια θαλάσσης αντικαθιστώντας τις χρονοβόρες χερσαίες μεταφορές της εποχής, με τις θαλάσσιες επιτεύχθηκε η δραστική μείωση του χρόνου παράδοσης των εμπορευμάτων και ταυτόχρονα αναπτύχθηκε η κουλτούρα της ποιοτικής και ασφαλούς μεταφοράς με οφέλη για όλη την κοινωνία. Στην πλειοψηφία τους σήμερα οι Ναυτιλιακές εταιρείες παγκοσμίως επιδιώκουν και δραστηριοποιούνται με στόχο την καινοτομία επιτυγχάνοντας την δυναμική εξέλιξη τους και ως οργανισμοί, αλλά και για τα στελέχη τους. Οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες υιοθετούν καλές πρακτικές και επενδύουν σε αυτές με στόχο την πολύπλευρη ανάπτυξη των στελεχών τους.



### 3.6 Ναυτιλία και Διαχείριση Αλλαγής

Η διαχείριση αλλαγών είναι μια κρίσιμη διαδικασία στη ναυτιλιακή ηγεσία, επειδή ο κλάδος καθημερινά υφίσταται συνεχείς τροποποιήσεις και απειλές, όπως νέοι νόμοι, πόλεμοι, νέες τεχνολογίες κλπ. οι οποίες μπορεί να διαταράξουν την ασφάλεια, την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα για να ξεπεραστούν οι προκλήσεις.

Η διαχείριση αλλαγών που έχει καλές πιθανότητες επιτυχίας, ξεκινά με το πρώτο στάδιο διαδικασίας που είναι η εύρεση των αιτιών: τεχνολογικές καινοτομίες, νέοι κανονισμοί, αλλαγές στην αγορά και την οικονομία, γεωπολιτικά γεγονότα και ούτω καθεξής. Οι επιτυχημένοι ναυτιλιακοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αναλύσουν τους παράγοντες του περιβάλλοντός τους και να δουν πού θα πρέπει να αλλάξει το θέμα της διαχείρισης για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Με σαφή κατανόηση των παραγόντων αλλαγής, μπορούν να διαμορφώσουν μια στρατηγική προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα.

Ένα κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης αλλαγής είναι η επικοινωνία. Οι ναυτιλιακοί ηγέτες πρέπει να ενημερώνουν τα πληρώματα και το προσωπικό τους για τις αλλαγές που έρχονται, τις αιτίες αυτών των αλλαγών, και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα επηρεάσουν την καθημερινή τους εργασία. Η αποτελεσματική επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα και το άγχος, ενώ ενθαρρύνει τη συνεργασία και την υποστήριξη των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να είναι διαφανείς και να παρέχουν επαρκή εκπαίδευση και υποστήριξη για να βοηθήσουν το προσωπικό τους να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

Η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι επίσης ζωτικής σημασίας. Οι ναυτιλιακοί ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού τους στη διαδικασία της αλλαγής, επιτρέποντάς τους να συμβάλλουν με ιδέες και προτάσεις. Αυτό όχι μόνο βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων, αλλά και ενισχύει την αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης των εργαζομένων προς την αλλαγή. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να προτείνουν λύσεις ενισχύει την αποτελεσματικότητα της αλλαγής.

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου είναι το τελευταίο στάδιο της διαχείρισης αλλαγής. Οι ναυτιλιακοί ηγέτες πρέπει να καθορίζουν σαφείς δείκτες απόδοσης και να παρακολουθούν την πρόοδο σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό επιτρέπει την αναγνώριση προβλημάτων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων εγκαίρως. Η συνεχής αξιολόγηση διασφαλίζει ότι η αλλαγή υλοποιείται αποτελεσματικά και ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται. Η διαδικασία της ανατροφοδότησης είναι κρίσιμη για τη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή της στρατηγικής αλλαγής.

Η διαχείριση αλλαγής στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια σύνθετη και απαιτητική διαδικασία, που απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, ισχυρές ηγετικές ικανότητες και στρατηγική σκέψη. Οι ναυτιλιακοί ηγέτες που μπορούν να διαχειριστούν την αλλαγή

αποτελεσματικά θα εξασφαλίσουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των εταιρειών τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### 3.7 Σύνοψη

Η ηγεσία μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι μια σημαντική, αλλά και δύσκολη εργασία που χρειάζεται εμπειρία και καλή γνώση της ανθρώπινης φύσης. Οι πλοιοκτήτες και οι διαχειριστές μιας ναυτιλιακής εταιρείας έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τον χαρακτήρα και τις αξίες που υιοθετεί η ναυτιλιακή επιχείρηση, καθώς και τις στρατηγικές που προσφέρουν κίνητρα στα στελέχη τους για την αύξηση της παραγωγικότητας και εξέλιξης. Για να επιτευχθεί αυτό, η ναυτιλιακή εταιρεία θα πρέπει με προσοχή να επιλέγει τα ηγετικά της στελέχη και να τους ορίζει τα καθήκοντα τους αναλυτικά και να τους παρέχει καθημερινά την εκπαίδευση που χρειάζονται. Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να ακολουθούν καλές πρακτικές, όπως η διαχείριση της διαφορετικότητας, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, κλπ. στις δραστηριότητες της ναυτιλιακής εταιρείας, καθορίζοντας τις αξίες της εταιρείας με στόχο την ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

#### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

---

[https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5478/4/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD\\_v2.0.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5478/4/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD_v2.0.pdf) (ενότητα 3)

<https://www.ynanp.gr/el/gr-epikoinwnias-enhmerwshs/ellhnikh-naytilia-enas-pagkosmios-gigantas/> (ενότητα 3.1)

<https://ikee.lib.auth.gr/record/288586/files/GRI-2017-18955.pdf> (ενότητα 3.2)

<https://www.isalos.net/i-elliniki-naftilia/history/> (ενότητα 3.3)

<https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2023/shipping-the-life-force-of-global-trade-and-economy/> (ενότητα 3.4)

<http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1383126809.pdf?user=> (ενότητα 3.5)

<https://www.pemptousia.gr/2017/07/naftiliaki-igesia-ke-kales-praktikes/> (ενότητα 3.6)

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Μελέτη Περίπτωσης

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας προπτυχιακής εργασίας. Το παρών ερωτηματολόγιο συντάχθηκε σύμφωνα με την θεωρητική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια και έχει σκοπό να συλλέξει πληροφορίες που αποδεικνύουν την σημαντικότητα της ηγεσίας και της διαχείρισης αλλαγής στον κλάδο της ναυτιλίας.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από 11 ερωτήσεις και διάρκεια χρόνου απάντησης 2 λεπτά, όπου στάλθηκε σε μία ναυτιλιακή εταιρεία και δημοσιεύθηκε σε ναυτικό φόρουμ των κοινωνικών δικτύων όπως το Facebook<sup>25</sup> και απαντήθηκε συνολικά από 45 άτομα του ναυτιλιακού χώρου, με θέσης όπως διοικητικό προσωπικό, έως και κατώτερα στελέχη όπως καμαρότοι της ναυτιλίας κλπ.

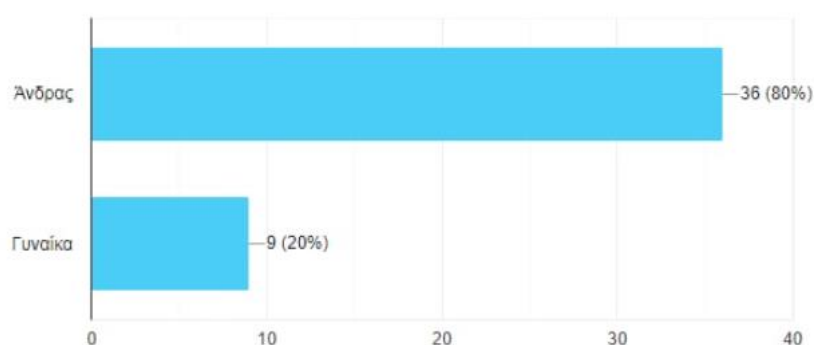
Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε το φύλλο των ερωτηθέντων. Από τα 45 άτομα, φαίνεται ότι το 80% των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι άντρες και μόνο το 20% ήταν γυναίκες. Το παρακάτω γράφημα αποδεικνύει την ανδροκρατούμενη πλευρά του κλάδου της ναυτιλίας.

Σύμφωνα με την ηλεκτρονική εφημερίδα eNautilia<sup>26</sup> – το ελληνικό ναυτιλιακό portal, αναφέρει ότι το χάσμα αναμεσα στα δύο φύλλα στον κλάδο αυτό είναι μεγάλο. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι αυτό οφείλετε κυρίως στην μη ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των γυναικών καθώς και στην μη προτίμηση αυτών από τις ναυτιλιακές εταιρείες<sup>27</sup>.

Ποιο είναι το φύλο σας;

45 responses

Copy



Εικόνα 6 Ερώτηση 1 Ερωτηματολογίου – Google Form

<sup>25</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Facebook>

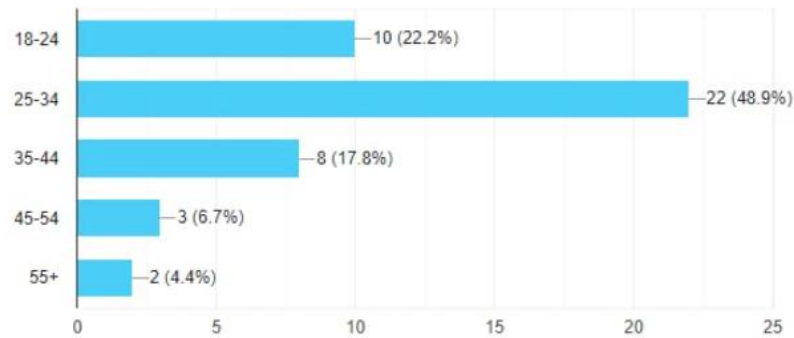
<sup>26</sup> <https://e-nautilia.gr/>

<sup>27</sup> <https://e-nautilia.gr/7-logoi-pou-einai-liges-oi-ginaikes-nautikoi/>

### Ποια είναι η ηλικία σας;



45 responses



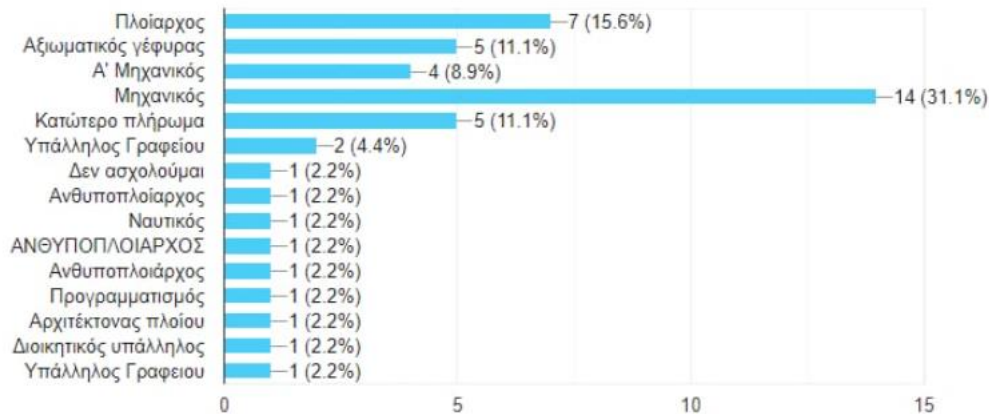
Εικόνα 7 Ερώτηση 2 Ερωτηματολογίου – Google Form

Οι ηλικιακές ομάδες σε ένα ερωτηματολόγιο, αποτελεί μια σημαντική δημογραφική ερώτηση που παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και τις αντιλήψεις των ατόμων σε αυτές τις διαφορετικές φάσεις της ζωής τους. Οι ηλικιακές ομάδες που επιλέχθηκαν για τις ανάγκες της ερευνάς είναι από 18 έως και 55+. Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα περίπου το 49% είναι στις ηλικίες 25-34, ενώ η αμέσως μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε ηλικίες από 18 έως και 24 και ακολουθούν οι 35-44 με τελευταίους τις ηλικιακές ομάδες άνω των 45.

### Ποια είναι η επαγγελματική σας θέση στη ναυτιλία;



45 responses



Εικόνα 8 Ερώτηση 3 Ερωτηματολογίου – Google Form

Η τρίτη ερώτηση αφορούσε την επαγγελματική θέση των ερωτηθέντων σύμφωνα με τα ναυτικά επαγγέλματα που υπάρχουν<sup>28</sup>, από τους 45 μόνο η μια απάντηση δεν αφορούσε τον κλάδο της ναυτιλίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων προήλθε με ποσοστό περίπου 40% από Μηχανικούς (Α-Β και Γ), περίπου το 16% αποτελούσε Πλοίαρχους και το 12% Αξιωματικούς Γέφυρας ενώ περίπου το 9% αποτελούσε διοικητικό στέλεχος, όπως υπάλληλοι γραφείου κλπ.

Η συγκεκριμένη ποικιλία επαγγελμάτων του χώρου θα βοηθήσει τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου να έχουν μια πλήρη εικόνα για το κλάδο και πως αναγνωρίζουν και αντιλαμβάνονται την ηγεσία και την διαχείριση αλλαγής.

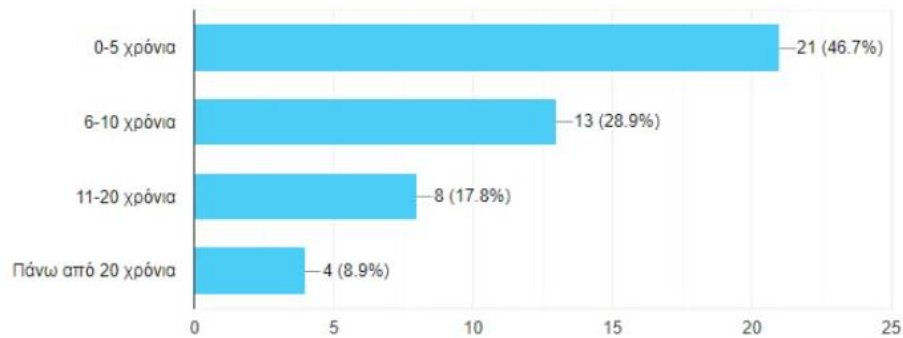
Από τους ερωτηθέντες ήταν σημαντικό να αναλύσουμε την δραστηριότητα τους σε χρόνια στον κλάδο, ώστε να αναγνωρίσουμε και την σημαντικότητα της γνώμης τους, σύμφωνα με την εμπειρία τους. Τα αποτελέσματα που φαίνονται στην τέταρτη ερώτηση, δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργάζονται στον κλάδο από 0 έως 5 έτη με το να ακολουθούν αυτοί που έχουν έως και 10 έτη προϋπηρεσίας. Τέλος ένα χαμηλότερο αλλά σημαντικό ποσοστό εργάζονται στον κλάδο της ναυτιλίας από 11 έως 20 έτη με τέσσερα άτομα να απαντούν ότι έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών.

<sup>28</sup> <https://mareduplus.ynanp.gr/sygxrona-navtika-epaggelmata/>

#### Πόσα χρόνια εργάζεστε στον κλάδο της Ναυτιλίας;

Copy

45 responses

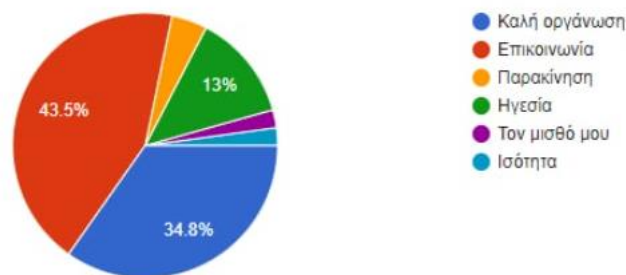


Εικόνα 9 Ερώτηση 4 Ερωτηματολογίου – Google Form

#### Τι θεωρείτε πιο σημαντικό στην εργασία σας;(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

Copy

46 responses



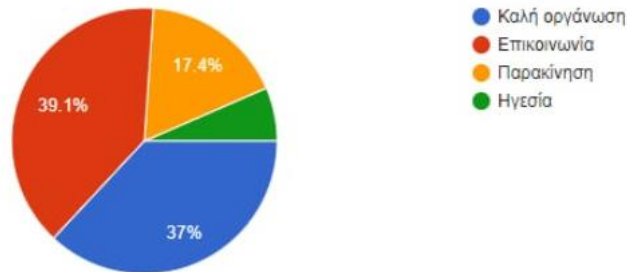
Εικόνα 10 Ερώτηση 5 Ερωτηματολογίου – Google Form

Στην ερώτηση «τι θεωρείτε πιο σημαντικό στην εργασία σας;» Το 44% επέλεξε την επικοινωνία ενώ το 35% την καλή οργάνωση, ενώ ακολούθησε το 13% που αφορά την ηγεσία γενικότερα. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το να υπάρχει ένα κλίμα συνεννόησης, οργάνωσης και ξεκάθαρων στόχων στον εργασιακό χώρο, είναι αρκετά σημαντικό. Έπειτα, η επόμενη επιλογή αφορά την παρακίνηση, την ισότητα και τέλος τον μισθό.

Ποιες από τις παρακάτω πτυχές της ηγεσίας θεωρείτε ότι είναι οι πιο σημαντικές για την παραγωγικότητα; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

 Copy

46 responses



Εικόνα 11 Ερώτηση 6 Ερωτηματολογίου – Google Form

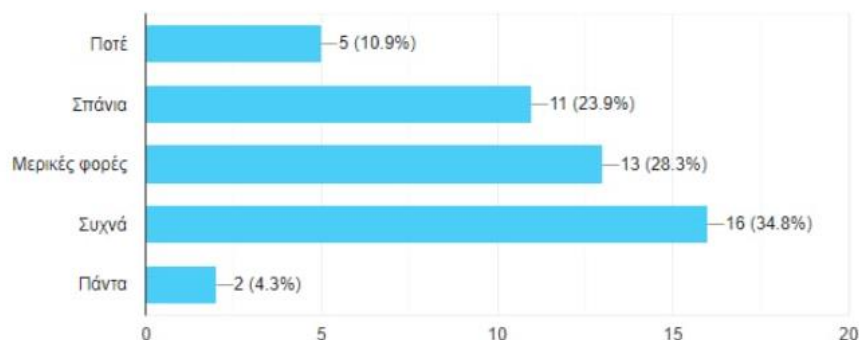
Και στην έκτη ερώτηση, οι υποψήφιοι επέλεξαν ότι η επικοινωνία και η καλή οργάνωση με ποσοστά περισσότερο από 30% είναι σημαντικά ακόμη και στον χώρο της ναυτιλίας. Ενώ το 18% επέλεξε την παρακίνηση ως πιο σημαντική πτυχή, ώστε να νιώσουν πιο παραγωγικοί.

Με τις απαντήσεις τους οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι μπορούν να επικεντρωθούν στις αρμοδιότητές τους χωρίς περιττές αποσπάσεις, επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα, όταν υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία και μια σαφή καθοδήγηση τόσο λεκτική, όσο και στην πράξη για να νιώσουν και εκείνοι την ασφάλεια και την όρεξη για προσφέρουν στην εργασία τους.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της ναυτιλιακής εταιρείας σας παρέχει τεχνικές για να βελτιώσετε την εργασία σας;

 Copy

46 responses



Εικόνα 12 Ερώτηση 7 Ερωτηματολογίου – Google Form

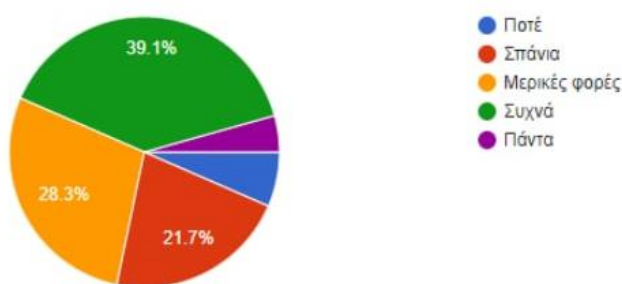
Στην ερώτηση αν το τμήμα HR που εργάζονται οι ερωτηθέντες, παρέχει τεχνικές και στρατηγικές, όπως εκπαίδευση, σεμινάρια, ερωτηματολόγια, αξιολογήσεις κλπ. για

την βελτίωση της εργασίας τους, τα αποτελέσματα είναι θετικά, καθώς το 35% περίπου, απάντησε συχνά, με το 28% αντίστοιχά να απαντά μερικές φορές. Το 24% απάντησε σπάνια και μόνο το 11% απάντησε ποτέ. Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, είμαστε σε θέση να αναγνωρίσουμε, ότι ο κλάδος της ναυτιλίας ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό και συμβάλει ενεργά στην βελτίωση της καθημερινότητάς τους.

**Πόσο συχνά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια για ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας;**

[Copy](#)

46 responses



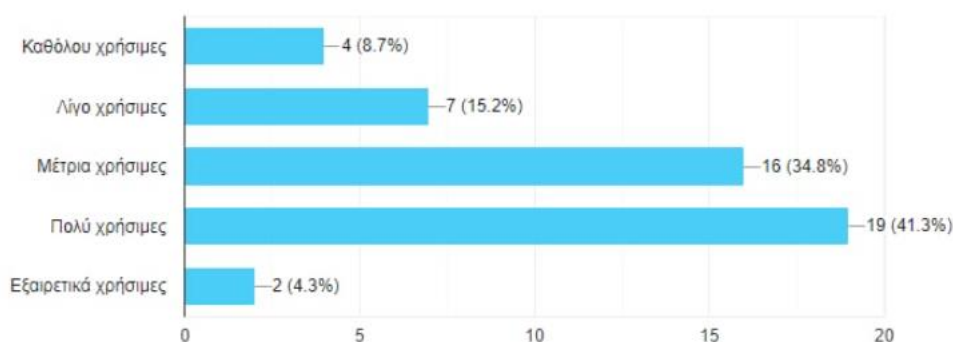
Εικόνα 13 Ερώτηση 8 Ερωτηματολογίου – Google Form

Είδαμε ότι ενώ το Ανθρώπινο Δυναμικό των Ναυτιλιακών εταιρειών στην χώρα μας είναι διπλά στους εργαζομένους τους για την αύξηση της παραγωγικότητας του, το 40% των ερωτηθέντων απάντησε Συχνά στην ερώτηση «Πόσο συχνά το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων» κάτι που επιβεβαιώνει και την προηγούμενη ερώτηση. Μερικές φορές απάντησε το 29%, ενώ περίπου το 22% απάντησε σπάνια.

**Πόσο χρήσιμες είναι οι τεχνικές και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για την παραγωγικότητα σας;**

[Copy](#)

46 responses



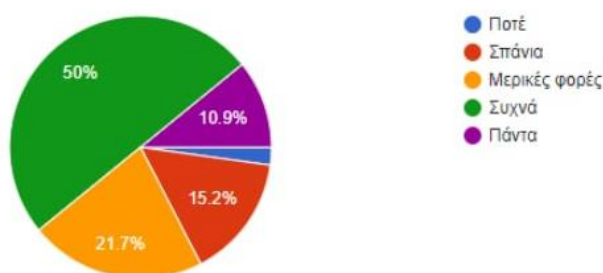
Εικόνα 14 Ερώτηση 9 Ερωτηματολογίου – Google Form



Στην ερώτηση αν αυτές οι εκπαιδεύσεις – σεμινάρια θεωρούνται χρήσιμά από τους ερωτηθέντες, το 42% απάντησε Πολύ Χρήσιμες, ενώ μια ακόμα μεγάλη μερίδα ατόμων με ποσοστό περίπου 35% απάντησε Μέτρια Χρήσιμες και ακολουθεί με 15% που αναφέρουν ότι ήταν λίγο χρήσιμες. Από τις απαντήσεις καταλαβαίνουμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεωρούν την συγκεκριμένη διαδικασία σημαντική και ότι πράγματι κερδίζουν γνώσεις για την βελτίωση της εργασίας τους.

Πόσο συχνά βιώνετε αλλαγές στην εργασία σας( π.χ νέες διαδικασίες, τεχνολογία, προσωπικό); [Copy](#)

46 responses

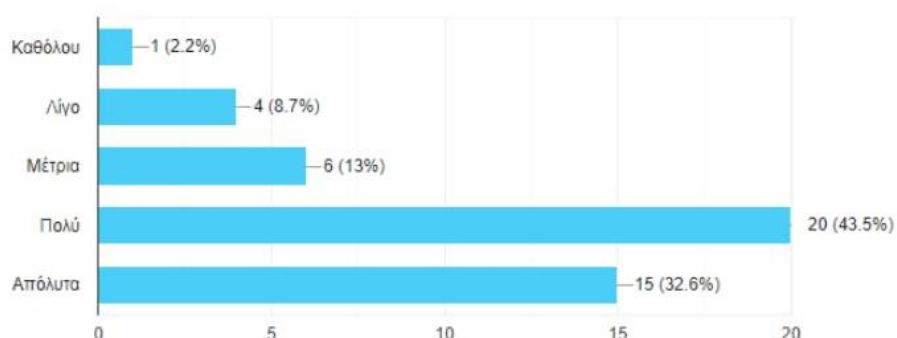


Εικόνα 15 Ερώτηση 10 Ερωτηματολογίου – Google Form

Από την συγκεκριμένη ερώτηση και τα αποτελέσματα της καταλαβαίνουμε ότι ο χώρος της ναυτιλίας επηρεάζεται διαρκώς από αλλαγές. Οι μισοί ερωτηθέντες απάντησαν συχνά, ενώ το 16% Πάντα. Περίπου το 22% απάντησε σπάνια και ακολουθεί ένα 15% που αναφέρει ότι σπάνια βιώνει αλλαγές.

Πιστεύετε ότι αν οι εταιρίες έδιναν σημασία σε διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών, όπως η εκπαίδευση, θα βελτιωνόταν η καθημερινή εργασία σας; [Copy](#)

46 responses



Εικόνα 16 Ερώτηση 11 Ερωτηματολογίου – Google Form

Τέλος, στην ερώτηση αν οι ναυτιλιακές εταιρείες έδιναν σημασία σε διαδικασίες ηγεσίας και διαχείριση αλλαγών όπως η εκπαίδευση για την βελτίωση της εργασίας, πάνω από το 70% ήταν θετικό απαντώντας Απόλυτα και Πολύ, ενώ ακολουθήσαν με 13% οι ερωτηθέντες που απάντησαν Μέτρια. Περίπου το 10% ήταν αρνητικό απαντώντας Λίγο και Καθόλου.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στο παρών ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε αποκλειστικά από υποψηφίους από τον ναυτιλιακό κλάδο, η ηγεσία με έμφαση στην οργάνωση και την επικοινωνία θεωρείται απαραίτητη για την ευημερία ενός ναυτιλιακού οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του. Οι συμμετέχοντες τόνισαν τη σημασία της ηγεσίας στην προώθηση ενός καλά οργανωμένου περιβάλλοντος επικοινωνίας που βελτιώνει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα τους. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ξεκάθαρα την ανάγκη που υπάρχει, ως προς τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού, στο να διοργανώνουν εργαστήρια, καταρτίσεις και σεμινάρια με στόχο τη βελτίωση των δεξιοτήτων και της εργασίας τους. Τέτοιες πρωτοβουλίες όχι μόνο αυξάνουν την παραγωγικότητα, αλλά και αυξάνουν τα κίνητρα των εργαζομένων δημιουργώντας ένα πιο συνεργατικό και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον με υψηλό το αίσθημα της παρακίνησης και της παραγωγικότητας.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

---

# Ερωτηματολόγιο Πτυχιακής Εργασίας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά διαδικασία μελέτης για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας με τίτλο **ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ** του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και έχει σκοπό να μελετήσει την σημαντικότητα της Ηγεσίας και της Διαχείρισης Αλλαγής ως προς την παραγωγικότητα των ανθρώπων του κλάδου της Ναυτιλίας.

**Ερώτηση 1.** Ποιο είναι το φύλο σας;\*

- Άνδρας
- Γυναίκα

**Ερώτηση 2.** Ποια είναι η ηλικία σας;\*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

**Ερώτηση 3.** Ποια είναι η επαγγελματική σας θέση στη ναυτιλία;\*

- Πλοίαρχος
- Αξιωματικός γέφυρας
- Α' Μηχανικός

- Μηχανικός
- Κατώτερο πλήρωμα
- Άλλο:

**Ερώτηση 4.** Πόσα χρόνια εργάζεστε στον κλάδο της Ναυτιλίας;\*

- 0-5 χρόνια
- 6-10 χρόνια
- 11-20 χρόνια
- Πάνω από 20 χρόνια

**Ερώτηση 5.** Τι θεωρείτε πιο σημαντικό στην εργασία σας;(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)\*

- Καλή οργάνωση
- Επικοινωνία
- Παρακίνηση
- Ηγεσία

**Ερώτηση 6.** Ποιες από τις παρακάτω πτυχές της ηγεσίας θεωρείτε ότι είναι οι πιο σημαντικές για την παραγωγικότητα; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)\*

- Καλή οργάνωση
- Επικοινωνία
- Παρακίνηση
- Ηγεσία
- Άλλο:

**Ερώτηση 7.** Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της ναυτιλιακής εταιρείας σας παρέχει τεχνικές για να βελτιώσετε την εργασία σας;\*

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Συχνά

- Πάντα

**Ερώτηση 8.** Πόσο συχνά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια για ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας;\*

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Συχνά
- Πάντα

**Ερώτηση 9.** Πόσο χρήσιμες είναι οι τεχνικές και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για την παραγωγικότητά σας;\*

- Καθόλου χρήσιμες
- Λίγο χρήσιμες
- Μέτρια χρήσιμες
- Πολύ χρήσιμες
- Εξαιρετικά χρήσιμες

**Ερώτηση 10.** Πόσο συχνά βιώνετε αλλαγές στην εργασία σας (π.χ νέες διαδικασίες, τεχνολογία, προσωπικό);\*

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Συχνά
- Πάντα

**Ερώτηση 11.** Πιστεύετε ότι αν οι εταιρίες έδιναν σημασία σε διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών, όπως η εκπαίδευση, θα βελτιωνόταν η καθημερινή εργασία σας;\*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια

- Πολύ
- Απόλυτα

## ΥΠΟΒΟΛΗ

Για να συλλογή των αποτελεσμάτων δημοσιεύτηκε ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου στην ναυτική ομάδα **Καρέ ναυτικών και κακοποιών στοιχείων**<sup>29</sup> που έχει περίπου 7000 μέλη από τον κλάδο της ναυτιλίας.

Καλησπέρα,

Κάνω μια πτυχιακή εργασία και θα ήθελα αν για κάποιον δεν του είναι κόπος να μαζέψω 40 απαντήσεις από 11 ερωτήσεις που αφορούν τα επαγγέλματα της ναυτιλίας αναφορικά με την ηγεσία. Δεν θα πάρει πάνω από 2 λεπτά.

Αφήνω εδώ το λινκ και σας ευχαριστώ εκ των προτέρων,

<https://forms.gle/nbe7oqvECjJWxasXA>

Καλές Θάλασσες σε όλους και όλες ☺

Έπειτα το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε ναυτιλιακές εταιρίες όπως

ΑEGEAN SHIPPING MANAGEMENT SA<sup>30</sup>

(<https://www.aegean-shipping.com/contact-us/>)

FAFALIOS SHIPPING S.A.<sup>31</sup>

(<https://fafalios.com/contact-us/>)

και είχε την παρακάτω μορφή:

---

<sup>29</sup> <https://www.facebook.com/groups/2026414287509588>

<sup>30</sup> <https://www.aegean-shipping.com/>

<sup>31</sup> <https://fafalios.com/>

Ονομάζομαι Καινούργιος Παναγιώτης και είμαι φοιτητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Στο πλαίσιο της προπτυχιακής μου εργασίας, διεξάγω μια μελέτη με θέμα «ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ».

Η βοήθειά σας θα ήταν πολύτιμη για τη συλλογή δεδομένων και θα με βοηθούσε πολύ εάν θα μπορούσατε να αφιερώσετε λίγα λεπτά για να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο που θα βρείτε στον παρακάτω σύνδεσμο:

<https://forms.gle/nbe7oqvECjJWxasXA>

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας και τη συνεργασία σας. Εάν έχετε οποιοσδήποτε απορίες, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Με εκτίμηση,

Παναγιώτης Καινούργιος

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abbott A. (1991). The order of professionalization: An empirical analysis. *Work and Occupations*, 18, 355–384.

Βουνάτση Ε. (2017). Αξιολόγηση αποδοτικότητας και συστήματα αμοιβών προσωπικού στον τραπεζικό κλάδο, Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Ρεμούνη Δ. (2008). ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ. Διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

<https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2139/IOANNA%20TERZI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5639/Letsou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/54564/22001.pdf?sequence=1>

<https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>

<https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2139/IOANNA%20TERZI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.offlinepost.gr/2020/06/29/%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CE%B9%CE%B2%CE%AE%CF%82/>

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1320411/theFile>

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5639/Letsou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/54564/22001.pdf?sequence=1>



<https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2139/IOANNA%20TERZI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5639/Letsou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/54564/22001.pdf?sequence=1>

<https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>

<https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2139/IOANNA%20TERZI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.offlinepost.gr/2020/06/29/%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CE%B9%CE%B2%CE%AE%CF%82/>

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1320411/theFile>

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5639/Letsou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/54564/22001.pdf?sequence=1>

[https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10731/Taktikos\\_Vasileios.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10731/Taktikos_Vasileios.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<https://www.bamboohr.com/blog/leadership-vs-authority/>

<http://www.differencebetween.net/business/difference-between-power-and-leadership/>

<https://www.slideshare.net/MalcolmRyder/authority-versus-leadership>

[https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5478/4/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD\\_v2.0.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5478/4/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD_v2.0.pdf)

<https://www.ynanp.gr/el/gr-epikoinwnias-enhmerwshs/ellhnikh-naytilia-enas-pagkosmios-gigantas/>

<https://ikee.lib.auth.gr/record/288586/files/GRI-2017-18955.pdf>

<https://www.isalos.net/i-elliniki-naftilia/history/>

<https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2023/shipping-the-life-force-of-global-trade-and-economy/>

<http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1383126809.pdf?user=>

<https://www.pemptousia.gr/2017/07/naftiliaki-igesia-ke-kales-praktikes/>

<https://eclass.emt.ihu.gr/modules/document/file.php/OEN134/%CE%9F%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D.pdf>

[http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4191/dem\\_98%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%20%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CE%AE%CF%82%20%CF%83%CE%B5%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D%CF%82%20-%20%CE%97%20%CE%9A%CE%BF%CE%BC%CE%B2%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%82%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CE%9D%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4191/dem_98%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%20%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CE%AE%CF%82%20%CF%83%CE%B5%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D%CF%82%20-%20%CE%97%20%CE%9A%CE%BF%CE%BC%CE%B2%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%82%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CE%9D%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2698014/file.pdf>

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1309248/theFile>

[https://ikee.lib.auth.gr/record/341857/files/KATRAKI\\_GEORGIA%20-%20STATHI\\_EVAGGELIA.pdf](https://ikee.lib.auth.gr/record/341857/files/KATRAKI_GEORGIA%20-%20STATHI_EVAGGELIA.pdf)

<https://impactalk.gr/el/impactblog/i-igesia-kai-ta-haraktiristika-enos-spoydaioy-igeti>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management>

<https://www.gametree.gr/wp-content/uploads/2021/02/EBook-%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf>

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1308/1/GrepsiouMsc2006.pdf>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin)

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/22874/6/AntoniadouSofiaMsc2019.pdf>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)

<https://www.concordia.ca/cunews/offices/provost/health/topics/stress-management/cognitive-restructuring-examples.html>

