



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**«Προσεγγίσεις στην Άσκηση Διοίκησης Χωρών με
διαφορετικό Κοινωνικό-Οικονομικό
Προσανατολισμό : Συγκριτική Ανάλυση»**

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Μιμίκου Σοφία-Μαρία (ΑΜ :112017053)

Όνοματεπώνυμο επιβλέπων : Μπουρής Ιωάννης, Καθηγητής

ΑΘΗΝΑ 2021

*«Προσεγγίσεις στην Άσκηση Διοίκησης Χωρών με διαφορετικό Κοινωνικό-Οικονομικό
Προσανατολισμό : Συγκριτική Ανάλυση»*

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μιμίκου Σοφία-Μαρία με αριθμό μητρώου 112017053 φοιτήτρια της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, 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 σύνολο τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένων 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 ανώτερη ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου και έπειτα από αίτηση μου στην Βιβλιοθήκη και έγκριση από τον επιβλέποντα καθηγητή.

Η δηλούσα



**Τίτλος πτυχιακής εργασίας : «Προσεγγίσεις στην
άσκηση διοίκησης χώρων με διαφορετικό κοινωνικό-
οικονομικό προσανατολισμό : Συγκριτική ανάλυση»**

Πίνακας περιεχομένων

<u>ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>	III
<u>Πίνακας περιεχομένων</u>	V
<u>Περίληψη</u>	VII
<u>Abstract</u>	VIII
<u>Εισαγωγή</u>	1
<u>Κεφάλαιο 1^ο : Ο προσδιορισμός των βασικών σημείων του μάνατζμεντ</u>	3
<u>1.1 Ο ρόλος της ηγεσίας</u>	3
<u>1.1.1 Τα στυλ ηγεσίας</u>	3
<u>1.1.2 Η απόδοση της ηγεσίας</u>	6
<u>1.2 Η λήψη αποφάσεων</u>	8
<u>1.2.1 Ο ορισμός της λήψης αποφάσεων</u>	10
<u>1.2.2 Λήψη αποφάσεων σε οργανωτικό πλαίσιο</u>	12
<u>1.2.3 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ατομικής λήψης αποφάσεων</u>	14
<u>1.2.4 Η διαδικασία λήψης των εταιρικών αποφάσεων</u>	15
<u>1.2.5 Η σημασία της ιεραρχίας στη λήψη αποφάσεων</u>	17
<u>1.3 Η οργανωτική δομή</u>	19
<u>1.4 Ο κρατικός παρεμβατισμός εναντίων τηςελεύθερης αγοράς</u>	28
<u>Κεφάλαιο 2^ο : Τα χαρακτηριστικά και τα μοντέλα του comparative management</u>	33
<u>2.1 Η φύση του comparative management</u>	33
<u>2.1.1 Ο ορισμός του comparative management από διάφορους συγγραφείς</u>	34
<u>2.1.2 Τα μοντέλα του comparative management</u>	35
<u>2.1.3 Η σημασία του comparative management</u>	38
<u>2.2 Οι προσεγγίσεις του comparative management</u>	39
<u>Κεφάλαιο 3^ο : Η εφαρμογή του μάνατζμεντ σε διάφορες χώρες</u>	44
	V

3.1 Το ιαπωνικό μάνατζμεντ.....	44
3.2 Το κινέζικο μάνατζμεντ	53
3.3 Το αμερικάνικο μάνατζμεντ	56
3.4 Το κορεάτικο μάνατζμεντ.....	59
3.5 Το ελληνικό μάνατζμεντ.....	68
3.6 Η διεθνής σύγκριση των πρακτικών μάνατζμεντ	77
Κεφάλαιο 4 ^ο : Οι ομοιότητες και διαφορές των σχολών σκέψης του μάνατζμεντ	90
4.1 Η θεωρία του μάνατζμεντ.....	90
4.2 Η ταξινόμηση των θεωριών μάνατζμεντ	91
4.2.1 Η θεωρία του κλασσικού μάνατζμεντ.....	92
4.2.2 Η νεοκλασική θεωρία μάνατζμεντ.....	93
4.2.3 Η μοντέρνα θεωρία μάνατζμεντ	93
4.3 Άλλες σχολές σκέψεων, στυλ και προσεγγίσεων	95
4.4 Τα προβλήματα και οι συγκρούσεις στις θεωρίες μάνατζμεντ.....	97
4.5 Η συγκριτική ανάλυση των διάφορων θεωριών μάνατζμεντ	98
Κεφάλαιο 5 ^ο : Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	102
Παράρτημα.....	104
Περιεχόμενα πινάκων	104
Περιεχόμενα σχημάτων	104
Περιεχόμενα εικόνων.....	104
Βιβλιογραφία	106

Περίληψη

Σύμφωνα με το στυλ που υιοθετεί κάθε οργανισμός, η παγκόσμια διοίκηση ακολουθεί την ατομικιστική ή κολεκτιβιστική κουλτούρα του οργανισμού. Σε μια ατομικιστική κουλτούρα, τα άτομα δίνουν προτεραιότητα στα επιτεύγματα και την ελευθερία τους. Δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαθέσιμες ευκαιρίες για ενίσχυση και υλοποίηση των φιλοδοξιών τους. Σε αυτό το περιβάλλον, τα άτομα παρακινούνται από το ενδιαφέρον και την αυτάρκεια, και εκτός εάν αναγνωριστούν οι προσπάθειές τους, δεν είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν στη συλλογική δράση. Σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Βρετανία, η Αυστραλία και η Γαλλία, οι ατομικιστικοί πολιτισμοί είναι πιο σκόπιμοι και εγωκεντρικοί. Ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν τα πράγματα οι ίδιοι και να διατηρήσουν την ταυτότητά τους. Η κύρια επιρροή στη λήψη αποφάσεων είναι η ποσότητα και ο τύπος των διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επομένως, ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας, οι managers στοχεύουν πολλές λειτουργίες και διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στον οργανισμό. Πολλές χώρες ακολουθούν μια κουλτούρα ελέγχου του χρόνου, στην οποία η έλλειψη χρόνου θεωρείται ως ένδειξη κακής διαχείρισης και αναποτελεσματικότητας, η οποία διαταρράσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων. Σε αυτήν την κουλτούρα, οι άνθρωποι τείνουν να έχουν αυστηρά χρονοδιαγράμματα, επομένως η εφαρμογή και η παρακολούθηση ορόσημων απόδοσης είναι συνήθως καλή ιδέα. Πρέπει επίσης να αναφερθεί στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων, τις ευκαιρίες εργασίας και τους ρόλους. Η εμπειρία του παρελθόντος, τα πρότυπα, η κοινωνική πειστικότητα και οι ψυχολογικές αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν την προσαρμοστικότητα. Δεδομένου ότι διαφορετικές χώρες στον κόσμο έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με την προσαρμοστικότητα και την ικανότητα ηγεσίας, η σχέση που βασίζεται στο στυλ διαχείρισης είναι διαφορετική για διαφορετικές χώρες στον κόσμο, όπως ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός, η λήψη αποφάσεων, ο συγχρονισμός και η προτεραιότητα. Παρακάτω θα γίνει μια λεπτομερής έκθεση σχετικά με τις μεθόδους διαχείρισης χωρών με διαφορετικούς κοινωνικοοικονομικούς προσανατολισμούς.

Λέξεις κλειδιά : Μάνατζμεντ, χώρες, εργαζόμενοι, οργανισμό.

Abstract

According to the style adopted by each organization, the world administration follows the individualistic or collectivist culture of the organization. In an individualistic culture, individuals prioritize their achievements and their freedom. They pay more attention to the available opportunities to strengthen and realize their ambitions. In this environment, individuals are motivated by interest and self-sufficiency, and unless their efforts are recognized, they are unwilling to contribute to collective action. In countries like the United States, Britain, Australia and France, individualistic cultures are more purposeful and egocentric. They encourage employees to do things themselves and maintain their identity. The main influence on decision making is the amount and type of information available about the decision making process. Therefore, regardless of the size of the company, managers target many functions and play a very important role in the organization. Many countries follow a culture of time control, in which lack of time is seen as a sign of mismanagement and inefficiency, which undermines people's trust. In this culture, people tend to have strict schedules, so implementing and monitoring performance milestones is usually a good idea. Employee trust, job opportunities and roles should also be mentioned. Past experience, standards, social persuasiveness and psychological changes can affect adaptability. Because different countries in the world have different views on adaptability and leadership ability, the relationship based on management style is different for different countries in the world, such as individualism and collectivism, decision-making, synchronization and priority. Below is a detailed report on the management methods of countries with different socio-economic orientations.

Key words : Management, countries, employees, organization.

Εισαγωγή

Στις μέρες μας, στις επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στη συνεργασία, τον διαμοιρασμό, την ευημερία των ομάδων και συμβάλλουν εύκολα χωρίς να ενοχλούνται από το να επωφεληθούν από αυτά ή ανεξάρτητα από το αν άλλοι δεν κάνουν το έργο τους. Η Ινδία που είναι μια κοινωνική συνεκτική χώρα ακολουθεί την κολлективистική κουλτούρα όπου υπάρχει πίστη και συντονισμός αλλά επιπλέον δίνεται έμφαση σε ομάδες και το ίδιο πρέπει να διατηρηθεί σε βάθος χρόνου. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εντοπίσουν υπαλλήλους που εξαρτώνται από τους επικεφαλής για κάθε είδους λήψη αποφάσεων, αποφάσεις μάλιστα και εργάζονται κάτω από έναν πατερναλιστικό ηγέτη. Ασιατικές χώρες όπως η Κίνα, η Ιαπωνία και η Νότια Κορέα έχουν επίσης πατερναλιστικές κοινωνίες που ασκούν τον κολлективισμό. Σε αυτήν την ιεραρχική κουλτούρα, οι πατερναλιστικές στάσεις των διευθυντών απέναντι στους υπαλλήλους και οι σχέσεις τους βασίζονται στην κατανόηση των ηθικών αξιών και της εμπιστοσύνης.

Σε αυτές τις χώρες, υπάρχει μια έννοια «φιλανθρωπίας και ευσέβειας» στη συλλογική κουλτούρα, όπως η Ινδία και οι περισσότερες ασιατικές χώρες. Οι υπάλληλοι σε αυτές τις χώρες έχουν προσαρμοστεί έτσι ώστε να είναι συμπαθητικοί, να σέβονται και να συμπεριφέρονται με ηθικό και σωστό τρόπο. Ενώ οι επενδυτές είναι πάντα ευπρόσδεκτοι να επενδύσουν σε μια επιχείρηση, συνήθως οι επικεφαλής φροντίζουν το οικονομικό και διοικητικό μέρος του οργανισμού. Στις κοινωνίες αυτών των χωρών, η οικογένεια παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο, ακολουθούμενη από προσωπικές φιλοδοξίες. Σε αντίθεση με άλλες δυτικές παραδόσεις διαχείρισης, οι ηγέτες ακολουθούν φιλική ευσέβεια ανησυχώντας για τον χαρακτήρα και τα προσωπικά τους συναισθήματα στην ομάδα παρά για τη σωστή συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθηθεί ο ηγέτης.

Η Κίνα και η Κορέα, μεταξύ των ασιατικών χωρών, είναι ιδιαίτερα κολлективистικές αλλά η Ιαπωνία προβάλλει τα χαρακτηριστικά τόσο της κολлективистικής όσο και της ατομικιστικής κουλτούρας καθώς τοποθετεί τα συμφέροντα της ομάδας πάνω από τα συμφέροντα του ατόμου αποδεικνύοντας το χαρακτήρα του κολлективισμού. Η πίστη προς την επιχείρηση είναι κάτι που επιλέγεται να ακολουθηθεί και αυτό οδηγεί σε

ατομικιστική κουλτούρα στην Ιαπωνία καθώς δεν υπάρχει η έννοια του οικογενειακού συστήματος, αλλά είναι γνωστό ότι είναι πιστοί στον οργανισμό. Υπάρχει αξιοπιστία όσον αφορά την ομάδα, αλλά τα μέλη ζουν μια πιο επιφυλακτική και ιδιωτική ζωή. Η Ρωσία ακολουθεί τον κολεκτιβισμό και το ίδιο μπορεί να εξακριβωθεί από την ισότιμη νοοτροπία των ανθρώπων.

Έχουν την πεποίθηση ότι ο πλούτος πρέπει να κατανέμεται εξίσου σε όλους τους ανθρώπους, σε αντίθεση με την προσπάθεια να ξεπεράσει ο καθένας στην επίτευξη των δικών του στόχων. Η οικογένεια και οι φίλοι θεωρούνται πολύ σημαντικοί για να ξεπεράσουν κάθε είδους προκλήσεις δίνοντας στην κοινωνία έναν αέρα εξάρτησης. Επομένως, η σχέση θα πρέπει να είναι αυθεντική και αξιόπιστη πριν συνεχιστούν οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Η Βραζιλία θεωρείται επίσης ως κολεκτιβιστική κοινωνία όπου διατηρούν μια μακροχρόνια δέσμευση για μια ομάδα είτε πρόκειται για μια οικογένεια, φίλους ή οποιαδήποτε άλλη σχέση. Καθώς η πίστη υπερισχύει όλων των άλλων κοινωνικών κανόνων θεωρείται ζωτικής σημασίας αρχή σε μια κολεκτιβιστική κουλτούρα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να μελετηθούν τα περισσότερα συλ μανάτζμεντ γιατί το κάθε ένα παρουσιάζει διαφορετικά στοιχεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός και προσδίδουν τόσο σημαντικά δεδομένα για την επιτυχία οποιασδήποτε μεθόδου μανάτζμεντ.

Κεφάλαιο 1^ο : Ο προσδιορισμός των βασικών σημείων του μάνατζμεντ

1.1 Ο ρόλος της ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί έναν ερευνητικό τομέα καθώς και μια πρακτική ικανότητα συμπεριλαμβάνοντας την ικανότητα ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός οργανισμού να επηρεάζει ή να καθοδηγεί άλλα άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς. Συχνά θεωρείται ως αμφισβητούμενος όρος, αλλά η εξειδικευμένη βιβλιογραφία συζητά διάφορες απόψεις, σε αντίθεση με τις ανατολικές και δυτικές προσεγγίσεις στην ηγεσία, καθώς και από τη Βόρεια Αμερική είναι ενάντια των ευρωπαϊκών προσεγγίσεων (Tang, 2019).

Τα ακαδημαϊκά περιβάλλοντα των ΗΠΑ ορίζουν την ηγεσία ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα άτομο μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια και την υποστήριξη άλλων για την επίτευξη ενός κοινού έργου. Η παραδοσιακή διοικητική άποψη της ηγεσίας που πιστεύει ότι είναι κάτι που κατέχει ή ανήκει σε ένα άτομο λόγω του ρόλου ή της εξουσίας του, και αντίθετα υποστηρίζει την περίπλοκη φύση της ηγεσίας που βρίσκεται σε όλα τα επίπεδα του θεσμικού οργάνου, έχει αμφισβητηθεί από άλλους ερευνητές. Μελέτες ηγεσίας έχουν δημιουργήσει θεωρίες που περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά, αλληλεπίδραση κατάστασης, λειτουργίες, συμπεριφορές, δυνάμεις, οράματα και αξίες, χαρίσματα και νοημοσύνη, μεταξύ άλλων (Dinibutun, 2020).

1.1.1 Τα στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας είναι το στυλ του ηγέτη που παρέχει κατεύθυνση, υλοποιεί σχέδια και παρακινεί τους ανθρώπους. Είναι το αποτέλεσμα της φιλοσοφίας, της προσωπικότητας και της εμπειρίας του ηγέτη. Οι ειδικοί της ρητορικής έχουν αναπτύξει επίσης μοντέλα για την κατανόηση της ηγεσίας (ο Robert Hariman ανέπτυξε το πολιτικό στυλ ηγεσίας, ο Philippe-Joseph Salazar ανέπτυξε το στυλ L'Hyperpolitique, κλπ) (Avolio, et al. 2009).

Διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό καθώς υπάρχει λίγος χρόνος για σύγκλιση σε μια συμφωνία και μια καθορισμένη αρχή έχει σημαντικά μεγαλύτερη εμπειρία από την υπόλοιπη ομάδα. Το στυλ που θα υιοθετηθεί πρέπει να είναι εκείνο που επιτυγχάνει αποτελεσματικότερα τους στόχους της ομάδας ενώ ισορροπεί τα συμφέροντα των μεμονωμένων μελών της. Σε μια ομάδα με υψηλά κίνητρα και ευθυγράμμιση με ομοιογενές επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης, ένα πιο δημοκρατικό ή ένα στυλ Laissez-faire μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό (Samimi, et al. 2020).

Η στρατιωτική επιστήμη που εκφράζει πρόσφατα μια ολιστική και ολοκληρωμένη άποψη της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο η φυσική παρουσία ενός ηγέτη καθορίζει πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται αυτόν τον ηγέτη είναι ένας τομέας στον οποίο το στυλ ηγεσίας έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία. Η πνευματική ικανότητα του ηγέτη συμβάλλει στη σύλληψη λύσεων και στην απόκτηση γνώσεων για να κάνει τη δουλειά όμως εξίσου σημαντικοί είναι και οι παράγοντες της φυσικής παρουσίας όπως η στρατιωτική συμπεριφορά, η φυσική κατάσταση, η αυτοπεποίθηση και η ανθεκτικότητα. Οι εννοιολογικές ικανότητες ενός ηγέτη αποτελούνται από ευελιξία, κρίση, καινοτομία, διαπροσωπική τακτική και γνώση σε κάθε τομέα. Η γνώση των τομέων για τους ηγέτες περιλαμβάνει τακτικές και τεχνικές γνώσεις καθώς και πολιτιστική και γεωπολιτική ευαισθητοποίηση (Dinibutun, 2020).

Τα πιο γνωστά στυλ ηγεσίας περιγράφονται ως εξής (Tang, 2019) :

- Αυτοκρατικό ή αυταρχικό στυλ ηγεσίας : Οι αυταρχικοί ηγέτες δεν ζητούν ούτε δέχονται προτάσεις ή πρωτοβουλίες από υφισταμένους. Η αυταρχική διαχείριση είναι επιτυχής καθώς παρέχει ισχυρά κίνητρα στον διευθυντή. Επιτρέπει τη γρήγορη λήψη αποφάσεων, καθώς μόνο ένα άτομο αποφασίζει για ολόκληρη την ομάδα και διατηρεί κάθε απόφαση έως ότου νιώσει ότι πρέπει να την μοιραστεί με την υπόλοιπη ομάδα. Υπό το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, όλες οι εξουσίες λήψης αποφάσεων λαμβάνονται από τον ηγέτη, όπως λειτουργούν οι δικτάτορες.

- Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ ηγεσίας : Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας αποτελείται από τον ηγέτη που κατέχει τις ικανότητες λήψης αποφάσεων αλλά συμβουλευέται και τα μέλη της ομάδας, προωθώντας τα συμφέροντα των μελών της ομάδας και ασκώντας την κοινωνική ισότητα. Αυτό το στυλ ηγεσίας ονομάζεται επίσης κοινή ηγεσία.
- Laissez-faire ή Free-rein στυλ ηγεσίας : Η λήψη αποφάσεων μεταβιβάζεται στους υφιστάμενους στο στυλ ηγεσίας Free-rein ή στην ηγεσία Laissez-faire. Οι υφιστάμενοι έχουν πλήρη δικαίωμα και εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις για την επίτευξη στόχων και να επιλύουν τα προβλήματα ή τα εμπόδια.
- Εργασία και προσανατολισμός στη σχέση : Η καθοδήγηση με στόχο την εργασία είναι ένα στυλ στο οποίο ο ηγέτης επικεντρώνεται στις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος παραγωγικός στόχος. Οι ηγέτες με στόχο την εργασία γενικά ενδιαφέρονται περισσότερο για την παραγωγή μιας λύσης που πραγματοποιείται βήμα προς βήμα για δεδομένο πρόβλημα ή στόχο, διασφαλίζοντας αυστηρά ότι πληρούνται αυτές οι προθεσμίες, τα αποτελέσματα και η επίτευξη των αποτελεσμάτων και στόχων. Όταν ο ηγέτης εμβαθύνει περισσότερο στις σχέσεις μεταξύ της ομάδας και γενικά ασχολείται περισσότερο με τη γενική ευημερία και ικανοποίηση των μελών της ομάδας δίνει στην ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις ένα στυλ αντίθεσης. Οι ηγέτες αυτού του στυλ δίνουν μεγαλύτερη βάση στην επικοινωνία εντός της ομάδας, δείχνουν εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας και δείχνουν εκτίμηση για την εργασία που έχει γίνει. Οι ηγέτες που ασχολούνται με την εργασία συνήθως δεν ενδιαφέρονται για την ιδέα της εξυπηρέτησης των μελών της ομάδας και ενδιαφέρονται για την απόκτηση μιας συγκεκριμένης λύσης για την επίτευξη ενός στόχου παραγωγής. Έτσι για να είναι σε θέση να διασφαλίσουν ότι τηρούνται οι προθεσμίες, η ευημερία των μελών της ομάδας τους μπορεί να μην είναι ο απώτερος σκοπός. Αυτοί οι ηγέτες έχουν απόλυτη εστίαση στον στόχο και στα καθήκοντα που θέτονται για κάθε μέλος. Οι ηγέτες με προσανατολισμό στις σχέσεις επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της ομάδας και

στις σχέσεις σε αυτήν. Τα θετικά για αυτό το είδος περιβάλλοντος είναι ότι τα μέλη της ομάδας έχουν περισσότερα κίνητρα και υποστήριξη. Ωστόσο, η μεγαλύτερη βαρύτητα στις σχέσεις σε αντίθεση με την ολοκλήρωση μιας δουλειάς μπορεί να υποβαθμίσει την παραγωγικότητα.

- Πατερναλισμός : Ο όρος πατερναλισμός προέρχεται από την λατινική λέξη *pater* που σημαίνει "πατέρας". Ο ηγέτης είναι συνήθως ένα άτομο αρσενικού φύλου. Η δομή της ομάδας οργανώνεται ιεραρχικά όπου ο ηγέτης βλέπει πάνω από τους ακόλουθους και οι μορφές ηγεσίας πατερναλισμού αντικατοπτρίζουν συχνά μια νοοτροπία πατρικής φιγούρας. Η επαγγελματική και προσωπική κατεύθυνση στα μέλη παρέχεται από τον ηγέτη που συχνά παρουσιάζεται περιορισμός στις επιλογές που μπορούν να κάνουν τα μέλη λόγω της βαριάς κατεύθυνσης που δίνει ο αρχηγός. Αυτό το στυλ ηγεσίας βρίσκεται συχνά στη Ρωσία, την Αφρική και τις Ασιατικές εταιρείες του Ειρηνικού.

1.1.2 Η απόδοση της ηγεσίας

Για να διευκολυνθεί η επιτυχημένη απόδοση, είναι σημαντικό να κατανοηθεί και να μετρηθεί με ακρίβεια η απόδοση της ηγεσίας. Στο παρελθόν, ορισμένοι ερευνητές υποστήριζαν ότι η πραγματική επιρροή των ηγετών στα οργανωτικά αποτελέσματα είναι υπερβολική ως αποτέλεσμα των προκατειλημμένων αποδόσεων για τους ηγέτες. Παρά αυτούς τους ισχυρισμούς, ωστόσο, είναι σε μεγάλο βαθμό αναγνωρισμένο και αποδεκτό από τους επαγγελματίες και τους ερευνητές ότι η ηγεσία είναι σημαντική και η έρευνα υποστηρίζει την ιδέα ότι οι ηγέτες συμβάλλουν σε βασικά οργανωτικά αποτελέσματα. (Avolio, et al. 2009).

Η απόδοση της εργασίας αποτελεί συμπεριφορά που υπολογίζεται ότι θα συμβάλει στην οργανωτική επιτυχία. Ο Campbell εντόπισε συγκεκριμένους τύπους διαστάσεων απόδοσης, όπου η ηγεσία ήταν μια από τις διαστάσεις που εντόπισε. Ωστόσο, δεν υπάρχει ακριβής, συνολικός ορισμός της ηγετικής απόδοσης. Πολλές ξεχωριστές αντιλήψεις συσσωρεύονται συχνά κάτω από την ομπρέλα της ηγετικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων όπως η αποτελεσματικότητα του ηγέτη, η πρόοδος του ηγέτη και η εμφάνιση των ηγετών. Για παράδειγμα, η απόδοση της

ηγεσίας αποτελεί παράγοντα επιτυχίας της σταδιοδρομίας του μεμονωμένου ηγέτη, στην απόδοση της ομάδας ή του οργανισμού, ή ακόμη και στην εμφάνιση ηγετών. Ενώ αυτές οι πτυχές μπορεί να σχετίζονται, κάθε ένα από αυτά τα μέτρα μπορεί να θεωρηθεί εννοιολογικά ξεχωριστό. Τα αποτελέσματα και η συμπερίληψή τους θα πρέπει να εξαρτώνται από το εφαρμοσμένο ή ερευνητικό επίκεντρο (Tang, 2019).

Ένας άλλος τρόπος για να γίνει κατανοητή η έννοια της απόδοσης του ηγέτη είναι η εστίαση στα αποτελέσματα των ακόλουθων, της ομάδας, της μονάδας ή του οργανισμού του ηγέτη. Για την αξιολόγηση αυτού του τύπου απόδοσης, χρησιμοποιούνται συνήθως δύο γενικές στρατηγικές. Η πρώτη στηρίζεται σε υποκειμενικές αντιλήψεις της απόδοσης του ηγέτη από υφισταμένους, ανώτερους ή περιστασιακά συνομηλίκους ή άλλα μέρη. Ο άλλος τύπος μέτρων αποτελεσματικότητας είναι πιο αντικειμενικοί δείκτες της απόδοσης των ακολούθων ή των μονάδων, όπως μέτρα παραγωγικότητας, επίτευξη στόχου, αριθμοί πωλήσεων ή οικονομική απόδοση της μονάδας (Samimi, et al. 2020).

Ένας ηγέτης την ευθύνη για μια ομάδα ανθρώπων ή έναν οργανισμό που κακοποιεί τη σχέση ηγέτη-ακόλουθου αφήνοντας την ομάδα ή τον οργανισμό σε χειρότερη κατάσταση από ότι όταν εντάχθηκε αποτελεί έναν τοξικό ηγέτη (Dinibutun, 2020).

Οι οργανισμοί και το μάνατζμεντ της ηγεσίας

Όσο υψηλότερη είναι η θέση κάποιου στην ιεραρχία, τόσο μεγαλύτερη είναι η υποτιθέμενη εμπειρογνωμοσύνη για την επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της εργασίας που πραγματοποιείται σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Αυτή η γραφειοκρατική δομή αποτελεί τη βάση για τον διορισμό προϊσταμένων ή αρχηγών των διοικητικών υποδιαιρέσεων στον οργανισμό και τους παρέχει την εξουσία που συνδέεται με τη θέση τους (Tang, 2019).

Σε αντίθεση με τον διορισμένο προϊστάμενο ή τον επικεφαλής μιας διοικητικής μονάδας, ένας ηγέτης εμφανίζεται στο πλαίσιο της άτυπης οργάνωσης που διέπεται από την επίσημη δομή ,με στόχους και σκοπούς που μπορεί να είναι ίδιοι ή όχι με τους στόχους της επιχείρησης. Η επέκταση των κοινωνικών δομών που χαρακτηρίζουν γενικά την ανθρώπινη ζωή, την αυθόρμητη εμφάνιση ομάδων και

οργανώσεων ως αυτοσκοπό αντιπροσωπεύει μια άτυπη επιχείρηση (Avolio, et al. 2009).

Η ανάγκη ταυτοποίησης με μια κοινότητα που παρέχει ασφάλεια, προστασία, συντήρηση και αίσθημα κατοχής προέτρεψε τους ανθρώπους να ασχοληθούν από τους προϊστορικούς χρόνους και συνεχίστηκε αμετάβλητη. Αυτή η ανάγκη ικανοποιείται από τον άτυπο οργανισμό και τους αναδυόμενους ή ανεπίσημους ηγέτες του (Dinibutun, 2020).

Οι ηγέτες αναδύονται μέσα από τη δομή της άτυπης οργάνωσης. Οι προσωπικές τους ιδιότητες, οι απαιτήσεις της κατάστασης ή ένας συνδυασμός αυτών και άλλων παραγόντων προσελκύνουν οπαδούς που δέχονται την ηγεσία τους σε μία ή περισσότερες δομές επικάλυψης. Αντί της εξουσίας της θέσης που κατέχει ένας διορισμένος αρχηγός, ο αναδυόμενος ηγέτης ασκεί επιρροή ή εξουσία. Επιρροή είναι η ικανότητα ενός ατόμου να κερδίσει την συνεργασία από άλλους μέσω πειθούς ή ελέγχου επί ανταμοιβών. Η δύναμη είναι μια ισχυρότερη μορφή επιρροής επειδή αντανακλά την ικανότητα ενός ατόμου να επιβάλλει δράση μέσω του ελέγχου ενός μέσου τιμωρίας (Samimi, et al. 2020).

Η συζήτηση είναι αρκετά συνηθισμένη σχετικά με το κατά πόσον η χρήση των όρων «διαχείριση» και «ηγεσία» πρέπει να περιοριστεί και γενικά όπου αντανακλά τη συνειδητοποίηση της διάκρισης που έκανε ο Burns (1978) μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας (που χαρακτηρίζεται από έμφαση στις διαδικασίες, ενδεχόμενη ανταμοιβή, διαχείριση κατ' εξαίρεση, κλπ) και της «μετασχηματιστικής» ηγεσίας (που χαρακτηρίζεται από χάρισμα, προσωπικές σχέσεις, δημιουργικότητα, κλπ) (Tang, 2019).

1.2 Η λήψη αποφάσεων

Κάθε οργανισμός πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σε ένα σημείο ως μέρος της διαχειριστικής διαδικασίας και θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν το συμφέρον του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τον οργανισμό είναι να ελαφρύνουν το δρόμο προς την επίτευξη των στόχων. Είτε πρόκειται για στρατηγικές ή επιχειρηματικές δραστηριότητες είτε για θέματα ανθρώπινου

δυναμικού, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι περίπλοκες και περιλαμβάνουν επαγγελματίες διαφορετικού είδους (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

Οι μεγάλοι και σύνθετοι οργανισμοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από μια ομάδα επαγγελματιών, ειδικά εκπαιδευμένων για να λαμβάνουν κάθε είδους αποφάσεις παρότι η μικρή οργάνωση περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα διευθυντών. Αλλά ένα μόνο άτομο τέτοιου είδους δεν μπορεί να λάβει μόνο του τις τελικές αποφάσεις. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αθροιστική και συμβουλευτική διαδικασία. Η διαδικασία συνολικά φέρει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και γενικά μπορεί να προκύψουν αποτελέσματα και συνέπειες στη συνολική ανάπτυξη και τις προοπτικές των οργανισμών (April, et al. 2012).

Επιπλέον, λαμβάνονται αποφάσεις για την υποστήριξη της οργανωτικής ανάπτυξης. Η καθημερινή λειτουργία βασίζεται σωστά σε διαχειριστικές αποφάσεις από ολόκληρο τον τομέα της διαχείρισης. Οι κορυφαίες εταιρείες, χρησιμοποιούν αποτελεσματικά εργαλεία επικοινωνίας όπως αποδεικνύεται από τις λειτουργίες τους εκτός από τη συνήθη διαδικασία διαβούλευσης για τη λήψη αποφάσεων που θα έχουν μεγάλες επιπτώσεις στις προοπτικές της εταιρείας (Negulescu & Doval, 2014).

Οι συζητήσεις και οι διαβουλεύσεις είναι δύο βασικά εργαλεία που υποστηρίζουν και τελικά λαμβάνουν αποφάσεις. Για παράδειγμα, για να παρθεί μια απόφαση για το πώς να ξεκινήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα που προτείνει η στρατηγική ομάδα διαχείρισης πρέπει να έχει αναπτυχθεί μέσω μιας σειράς συμβουλευτικής διαδικασίας, η οποία πραγματοποιείται μέσω της ομάδας υλοποίησης. Εδώ γίνεται αντιληπτό ότι το σωρευτικό αποτέλεσμα της απόφασης, λαμβάνεται σε ένα σημείο από ένα διαφορετικό τμήμα υποθέσεων. Η απόφαση που λαμβάνουν οι στρατηγικοί διευθυντές είναι να πραγματοποιηθεί η προώθηση μιας νέας και καινοτόμου επιχειρηματικής γραμμής ή πρωτοβουλίας (Barrachina & Cabrales, 2019).

Σε αυτό το σημείο η απόφαση της ομάδα γίνεται συμβουλευτικό σημείο συζήτησης από τους υπεύθυνους της εφαρμογής. Ο χειρισμός τέτοιων ερωτημάτων που προκύπτουν από την απόφαση που λαμβάνει η στρατηγική ομάδα έχει ανακλαστική επίδραση στο επόμενο επίπεδο των διαχειριστικών διαβουλεύσεων και συναντήσεων. Οι προτάσεις που υποβάλλονται από την ομάδα ανάπτυξης της επιχείρησης θα

εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από ένα άλλο σύνολο συζητήσεων στην αίθουσα συνεδριάσεων (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

Έτσι, μέσα από σωρευτικές ενδιάμεσες αποφάσεις που λαμβάνονται από διάφορα εσωτερικά και εξωτερικά μέρη επέρχεται η τελική απόφαση για την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η τελική απόφαση είναι στοχαστική και βασίζεται σε έρευνες και διαβουλεύσεις. Ολόκληρη η διαδικασία είναι μια αλυσιδωτή υπόθεση όπου μια απόφαση που λαμβάνεται σε ένα σημείο και σε ένα επίπεδο θα έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός προχωρά (April, et al. 2012).

Στην πραγματικότητα, η ικανότητα λήψης κρίσιμων αποφάσεων είναι ένα από τα πολλά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε διευθυντής, είτε είναι ανώτερο είτε μεσαίο ή κατώτατο στέλεχος. Από τη φύση του, ένας άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ύπαρξής του και λόγω του ενστίκτου του αποφασίζει για την επιβίωσή του. Σε γενικές γραμμές, οι διευθυντές είναι στιλβωμένα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις για να επηρεάσουν τους άλλους, δηλαδή η ύπαρξη και η ανάπτυξη του οργανισμού είναι σχολιαστική για να επιτευχθούν οι στόχοι του. Η επιτυχία προέρχεται μέσω των αποφάσεων που λαμβάνονται, είτε από το άτομο είτε από τον οργανισμό (Negulescu & Doval, 2014).

1.2.1 Ο ορισμός της λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης διαχείρισης. Ουσιαστικά, η ορθολογική λήψη αποφάσεων θεωρείται πρωταρχική λειτουργία της διαχείρισης. Κάθε διευθυντής λαμβάνει εκατοντάδες αποφάσεις υποσυνείδητα ή συνειδητά, καθιστώντας το ως βασικό συστατικό του ρόλου του διευθυντή. Οι αποφάσεις παίζουν σημαντικούς ρόλους καθώς καθορίζουν τόσο οργανωτικές όσο και διαχειριστικές δραστηριότητες. Μια απόφαση μπορεί να οριστεί ως μια πορεία δράσης που επιλέγεται σκόπιμα από ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη οργανωτικών ή διαχειριστικών στόχων (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια συνεχής και απαραίτητη συνιστώσα της διαχείρισης οποιουδήποτε οργανισμού ή επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Λαμβάνονται αποφάσεις για τη διατήρηση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της οργανωτικής λειτουργίας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κάθε επίπεδο διαχείρισης για να διασφαλιστεί η επίτευξη των οργανωτικών ή επιχειρηματικών στόχων. Περαιτέρω, οι αποφάσεις αποτελούν μία από τις βασικές λειτουργικές αξίες που κάθε οργανισμός υιοθετεί και εφαρμόζει για να εξασφαλίσει τη βέλτιστη ανάπτυξη και ικανότητα καθοδήγησης όσον αφορά τις υπηρεσίες και ή τα προϊόντα που προσφέρονται (Barrachina & Cabrales, 2019).

Μερικοί ορισμοί που έχουν παρουσιαστεί για την λήψη αποφάσεων είναι οι εξής (Negulescu & Doval, 2014) :

- Ο όρος λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με το Oxford Advanced Learner's Dictionary, είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων μιας ομάδα ανθρώπων ή σε έναν οργανισμό για κάτι σημαντικό.
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σύμφωνα με την Trewatha & Newport ορίζεται ως η λήψη αποφάσεων που περιλαμβάνει την επιλογή μιας πορείας δράσης μεταξύ δύο ή περισσότερων πιθανών εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να βρεθεί μια λύση για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.

Όπως αποδεικνύεται από τους ορισμούς, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια συμβουλευτική υπόθεση που γίνεται από μια ομάδα επαγγελματιών για την καλύτερη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού και μια συνεχή και δυναμική δραστηριότητα που διαπερνά όλες τις άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τον οργανισμό. Δεδομένου ότι είναι μια συνεχής δραστηριότητα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα πνευματικά μυαλά εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, απαιτεί σταθερές επιστημονικές γνώσεις σε συνδυασμό με τις δεξιότητες και την εμπειρία εκτός από την πνευματική ωριμότητα (April, et al. 2012).

Επιπλέον, η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως σύστημα ελέγχου και ισορροπίας που κάνει τον οργανισμό να αναπτύσσεται τόσο σε κάθετες όσο και σε γραμμικές κατευθύνσεις. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων

επιδιώκει έναν στόχο, όπου αποτελούνται από επιχειρηματικούς σκοπούς, εταιρικές αποστολές και οράματα. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει πολλά εμπόδια σε διοικητικούς, λειτουργικούς, εμπορικούς κλάδους και επιχειρησιακούς τομείς. Τέτοια προβλήματα διευθετούνται μέσω μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Καμία απόφαση δεν έχει αυτοσκοπό, καθώς μπορεί να δημιουργήσει νέα προβλήματα προς επίλυση. Όταν επιλυθεί ένα πρόβλημα, προκύπτει ένα άλλο και έτσι, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως ειπώθηκε προηγουμένως, είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

Πολύς χρόνος καταναλώνεται κατά τη λήψη αποφάσεων. Σε ένα περιβάλλον διαχείρισης, η απόφαση δεν μπορεί να ληφθεί απότομα αλλά θα πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα που είναι τα εξής (Barrachina & Cabrales, 2019) :

- Καθορισμός του προβλήματος.
- Συλλογή πληροφοριών και δεδομένων.
- Ανάπτυξη και στάθμιση των επιλογών.
- Επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης.
- Σχεδίαση και εκτέλεση.
- Συνέχιση της διαδικασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων ακολουθεί τα παραπάνω διαδοχικά βήματα, αφιερώνεται πολύς χρόνος σε αυτήν τη διαδικασία. Επίσης για την επίλυση προβλημάτων διαχείρισης και διοίκησης σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον ισχύει η ίδια διαδικασία για κάθε απόφαση που λαμβάνεται. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας διαδικασίας σε μια επαγγελματική επιχείρηση είναι αξιοσημείωτο αν και η όλη διαδικασία είναι χρονοβόρα (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

1.2.2 Λήψη αποφάσεων σε οργανωτικό πλαίσιο

Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, αξίζει να σημειωθεί ότι η λήψη αποφάσεων χρειάζεται το σωστό είδος πληροφοριών, την σωστή πληροφόρηση και την ικανότητα να συνθέτονται και να κατανοούνται οι πληροφορίες. Η λήψη αποφάσεων είναι μέρος

της ζωής όλων και όλοι πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις κάθε στιγμή. Ενώ τα δύο πρώτα χαρακτηριστικά εξαρτώνται από εξωτερικές πηγές, η ικανότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων είναι ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας. Ως εκ τούτου, οι επιτυχημένοι διευθύνων σύμβουλοι είναι αυτοί που μπορούν να λάβουν υπόψη τις διαφορετικές απόψεις και προοπτικές για να λάβουν τη σωστή απόφαση (Negulescu & Doval, 2014).

Το επιχειρηματικό τοπίο της τρέχουσας εποχής είναι γεμάτο με παραδείγματα εταιρειών με στρατηγικά λάθη και αυτά σχετίζονται κυρίως με ακατάλληλες αποφάσεις που λαμβάνονται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τους διευθυντές σε αυτές τις εταιρείες. Για παράδειγμα, η αποτυχία των Chrysler και Ford (των εταιρειών αυτοκινήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες) να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό των μεγάλων ιαπωνικών εταιρειών αυτοκινήτων όπως η Toyota οφείλεται κυρίως στην έλλειψη δημιουργικών αποφάσεων που θα ανταποκρίνονταν στην απειλή με συνεκτικό τρόπο. Όμως οι εταιρείες (συγκεκριμένα η Chrysler) υπό την επιμέλεια του Lee Iacocca κατάφεραν να ανταποκριθούν με επιτυχία στον ανταγωνισμό από τους Ιάπωνες λόγω των σταθερών αποφάσεων που έλαβαν (Barrachina & Cabrales, 2019).

Ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων σε οργανωτικό πλαίσιο είναι οι πλήρεις και ακριβείς πληροφορίες που διατίθενται στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων. Στις οικονομικές επιστήμες, ο όρος «ασυμμετρία πληροφοριών» δείχνει ότι οι ελλιπείς και ανεπαρκείς πληροφορίες οδηγούν σε κακές αποφάσεις και λανθασμένες επιλογές. Η ερμηνεία αυτής της έννοιας είναι ότι η μερική ή η ελαττωματική πληροφόρηση συχνά οδηγεί σε παράλυση ανάλυσης, που είναι ένας άλλος όρος για κακές ικανότητες λήψης αποφάσεων. Τέλος, ακόμη και με αξιόπιστες και ακριβείς πληροφορίες, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων πρέπει να έχει καλές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και έξυπνες ικανότητες λήψης αποφάσεων για να καταλήξει σε ορθές κρίσεις σχετικά με τα καθημερινά προβλήματα και ζητήματα (April, et al. 2012).

Ο πρωταρχικός κανόνας στη λήψη αποφάσεων είναι ότι ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων πρέπει να έχει νομιμότητα και εξουσία επί των ανθρώπων που αποφασίζει. Με άλλα λόγια, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πετυχαίνουν μόνο όταν οι αποφάσεις τους είναι σεβαστές και ακολουθούνται από τα άτομα ή τις ομάδες που

επιηρεάζει η απόφαση. Σε πολλές περιπτώσεις, ο κατακερματισμένος χαρακτήρας των οργανώσεων με διαφορετικά συμφέροντα που εκπροσωπούνται από φατρίες υπονομεύει συχνά τις δυνατότητες λήψης αποφάσεων του λήπτη αποφάσεων. Ως εκ τούτου, αξίζει να αναφερθεί ότι μια τέτοια εξουσία πρέπει να ανήκει στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων (Negulescu & Doval, 2014).

1.2.3 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ατομικής λήψης αποφάσεων

Τα άτομα έχουν την τάση να σκέφτονται και να ρωτούν πριν να εκτελούν. Αυτό είναι καρποφόρο στην ανάλυση και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του ατόμου. Η μεμονωμένη λήψη αποφάσεων έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω. Τα πλεονεκτήματα της ατομικής λήψης αποφάσεων είναι τα εξής (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019) :

- Ένα άτομο λαμβάνει γενικά γρήγορες αποφάσεις. Εάν μια ομάδα κυριαρχείται από διάφορα άτομα ,η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα. Επιπλέον, η συγκέντρωση μελών της ομάδας καταναλώνει πολύ χρόνο.
- Τα άτομα δεν μπορούν να μην έχουν ευθύνες. Τα άτομα που βρίσκονται σε μια ομάδα δεν είναι εύκολο να θεωρούνται υπεύθυνοι για μια λάθος απόφαση ωστόσο έχουν την ευθύνη των πράξεων τους και της απόδοσής τους.
- Η ατομική λήψη αποφάσεων εξοικονομεί χρόνο, χρήμα και ενέργεια καθώς τα άτομα λαμβάνουν άμεσα και σε λογικά πλαίσια αποφάσεις σε αντίθεση με τη λήψη αποφάσεων της ομάδας που απαιτεί πολύ χρόνο, χρήμα και ενέργεια.
- Οι ατομικές αποφάσεις είναι πιο εστιασμένες και ορθολογικές σε σύγκριση με τις ομαδικές αποφάσεις.

Τα μειονεκτήματα της ατομικής λήψης αποφάσεων είναι τα εξής (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019) :

- Μια ομάδα έχει τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες και πλήρεις πληροφορίες συγκριτικά με ένα άτομο κατά τη λήψη αποφάσεων.
- Ένα άτομο κατά τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης χρησιμοποιεί τη δική του διαίσθηση και απόψεις ωστόσο μια ομάδα έχει πολλά μέλη, όπου υπάρχουν τόσες πολλές απόψεις και προσεγγίσεις είναι δυνατόν να ληφθούν ορθότερες αποφάσεις.
- Μια ομάδα μπορεί να ανακαλύψει κάποιο κρυμμένο ταλέντο και τις βασικές ικανότητες των υπαλλήλων ενός οργανισμού.
- Ένα άτομο δεν λαμβάνει υπόψη το ενδιαφέρον κάθε μέλους ενώ μια ομάδα θα λάβει υπόψη το ενδιαφέρον όλων των μελών ενός οργανισμού.

1.2.4 Η διαδικασία λήψης των εταιρικών αποφάσεων

Η εταιρική λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται στους οργανισμούς σε διάφορα επίπεδα και μπορεί να είναι από πάνω προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω. Η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο μορφών λήψης αποφάσεων είναι ότι η λήψη αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω προκύπτει από τα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας και οι αποφάσεις μεταβιβάζονται στην εταιρική κλίμακα που θα εφαρμοστεί. Από την άλλη πλευρά, η λήψη αποφάσεων από κάτω προς τα πάνω γίνεται δίνοντας αυτονομία στους μεσαίους διευθυντές και τους διαχειριστές γραμμών για τη λήψη αποφάσεων με βάση τις συνθήκες που υπάρχουν στις ομάδες τους (Negulescu & Doval, 2014).

Σε πολλούς οργανισμούς, αυτό που παρατηρείται είναι ότι η λήψη αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω απευθύνεται στους τομείς της πολιτικής, της στρατηγικής εστίασης και της κατεύθυνσης στην οποία πρέπει να προχωρήσει ο οργανισμός και η λήψη αποφάσεων από κάτω προς τα πάνω απευθύνεται στην καθημερινή λειτουργία των ομάδων. Υπενθυμίζεται ότι η μεσαία διοίκηση ονομάζεται συχνά στρώμα «σάντουιτς» επειδή πρέπει να εφαρμόσει τις αποφάσεις που λαμβάνονται παραπάνω

και ταυτόχρονα πρέπει να αποφασίσει για το πώς να διευθύνουν τις ομάδες και να διοχετεύσουν πληροφορίες στα χαμηλότερα επίπεδα (April, et al. 2012).

Σε οποιαδήποτε διαδικασία λήψης εταιρικών αποφάσεων, οι πραγματικοί εκτελεστές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο, καθώς τα καλύτερα σχεδιασμένα πλάνα της ανώτατης διοίκησης μπορούν να πάνε στραβά σε περίπτωση που δεν υπάρχει δέσμευση από τη μεσαία διοίκηση. Ως εκ τούτου, για την ενημέρωση της μεσαίας διοίκησης από την ανώτατη διοίκηση για τις αποφάσεις που έχουν λάβει και πώς θα επηρεάσει τον οργανισμό, πολλοί οργανισμοί διοργανώνουν συναντήσεις εκτός τόπου σε θέρετρα και άλλα μέρη (Barrachina & Cabrales, 2019).

Η εταιρική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται επίσης από συναίνεση ή έλλειψη αυτής. Οι εταιρείες έχουν συχνά κέντρα εξουσίας και ομάδες που έχουν τις δικές τους ατζέντες και ως εκ τούτου η επίτευξη συναίνεσης μπορεί να είναι δυσκίνητη για τον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου. Για αυτόν τον λόγο πολλές εταιρείες δημιουργούν περιοδικές αναδιαρθρώσεις όσον αφορά την οργανωτική δομή και αλλαγές όσον αφορά τον κύκλο εργασιών μεταξύ των ανώτατων στελεχών. Τους τελευταίους μήνες, η Infosys έχει δει ταχείες και συχνά ταραχώδεις καταστάσεις στην εταιρεία λόγω των εξουσιών στην κορυφή καθώς και της έλλειψης συναίνεσης μεταξύ της ανώτατης διοίκησης σχετικά με την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας σχετικός με τη λήψη εταιρικών αποφάσεων είναι ότι πολλοί οργανισμοί ευδοκιμούν από ηγέτες που έχουν «φωτοστέφανο» και επειδή τα αντίπαλα κέντρα εξουσίας συχνά παραδέχονται το χάρισμα του ηγέτη ή την ικανότητα και το όραμά του, η λήψη αποφάσεων γίνεται πιο ομαλά. Για παράδειγμα, η Infosys όταν συνταξιοδοτήθηκε ο θρυλικός ιδρυτής της, Narayana Murthy, η εταιρεία πέρασε μια κακή φάση όπου ανταγωνιστικές φατρίες πήραν έλεγχο. Επίσης, η Apple είναι ένα παράδειγμα μιας εταιρείας που βασίστηκε στο φωτοστέφανο του ιδρυτή της, Steve Jobs και μόλις πέθανε, υπήρξε κάποια αβεβαιότητα σχετικά με τον τρόπο της τακτικής που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία στην αγορά (April, et al. 2012).

Εν κατακλείδι, η λήψη εταιρικών αποφάσεων είναι επιτυχής όταν υπάρχει ο συνδεδετικός κρίκος που συνδέει τον οργανισμό με τη μορφή χαρακτηριστικών ηγετών ή μιας οργανωτικής κουλτούρας που εκτιμά τη συνοχή και επιβάλλει τη σταθερότητα. Μόλις αφαιρεθεί οποιαδήποτε από αυτές τις προϋποθέσεις, τότε οι οργανισμοί πέφτουν σε μια αυτοκαταστροφική παγίδα όπου η διαδικασία λήψης αποφάσεων εταιρειών επηρεάζεται με αποτέλεσμα την απώλεια της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας (Negulescu & Doval, 2014).

1.2.5 Η σημασία της ιεραρχίας στη λήψη αποφάσεων

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, πολλές εταιρείες έχουν στρώματα και επίπεδα ιεραρχίας όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή και μεταβιβάζονται στους υπαλλήλους. Αυτό δημιουργεί οργανωτικές δομές που είναι κατακόρυφα βαθιές και οριζόντια ευρείες, με έκταση ελέγχου που εκτείνεται σε διάφορα επίπεδα και με τους δύο τρόπους. Είναι ένα σημαντικό θέμα για το αν οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην κορυφή πραγματοποιούνται πλήρως λαμβάνοντας υπόψη τα διάφορα επίπεδα που πρέπει να περάσουν από τη στιγμή που φτάνουν στους υπαλλήλους και καθώς οι γραφειοκρατικές δομές έχουν συχνά την τάση της λήψης αποφάσεων λόγω κεκτημένων συμφερόντων και αδράνειας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το είδος της οργάνωσης. Αυτό αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα, καθώς πολλές γραφειοκρατικές δομές αποφεύγουν την λήψη αποφάσεων λόγω της φύσης της οργανωτικής διοίκησης (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

Στην πράξη, πολλοί οργανισμοί διασφαλίζουν ότι παρέχεται ορισμένη αυτονομία στους εργαζομένους στα μεσαία στρώματα καθώς και σε αυτούς που είναι ελαφρώς ανώτεροι, έτσι ώστε η λήψη αποφάσεων να μην χρειάζεται να εφαρμοστεί κατά κόρον. Αυτό βοηθά τους οργανισμούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα από δημοκρατικό κλίμα όπου η αυτονομία των μεσαίων διευθυντών και οι υπαλλήλων διασφαλίζει την ολόψυχη συμμετοχή τους στην εφαρμογή των αποφάσεων (Negulescu & Doval, 2014).

Πράγματι, αυτό σημαίνει ότι η λήψη αποφάσεων ευρείας κλίμακας σχετικά με τις οργανωτικές πολιτικές και στρατηγικές λαμβάνονται στην κορυφή και οδηγεί συχνά σε καταστάσεις όπου λαμβάνονται αποφάσεις σε επίπεδο μέσης και κατώτερης

διοίκησης σχετικά με την καθημερινή λειτουργία των ομάδων τους. Ιδιαίτερα χρήσιμη να εξεταστεί σε περιπτώσεις όπου η λήψη αποφάσεων είναι αποκεντρωμένη είναι η έννοια των κέντρων κέρδους ή των κέντρων κόστους. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η Citigroup έχουν διαιρέσει τις δραστηριότητές τους σε περιοχές και τμήματα σύμφωνα με λειτουργικούς τομείς όπου οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε επίπεδο περιοχής λαμβάνονται με βάση το κέρδος που λαμβάνουν σε σχέση με το κόστος που πραγματοποιήθηκε κατά τη λειτουργία τους. Οι περιφερειακοί προϊστάμενοι και οι επικεφαλής των τμημάτων είναι ουσιαστικά οι υπεύθυνοι για τα κέρδη ή τις ζημίες που προκύπτουν, λαμβάνοντας αποφάσεις με τρόπο που θα επωφεληθούν τα επιμέρους τμήματα. Αυτό αποτελεί πολύ αποτελεσματικό τρόπο διασφάλισης ότι λαμβάνονται οι ορθές αποφάσεις που ωφελούν τα τμήματα αλλά και ολόκληρο τον οργανισμό (Barrachina & Cabrales, 2019).

Η διαδικασία διεύθυνσης των τμημάτων από τους διευθυντές των τμημάτων όπως εταιρείες όπου είναι υπεύθυνες για όλες τις δραστηριότητες των τμημάτων τους και μόνο οι αποφάσεις που αφορούν στρατηγικές υψηλού επιπέδου λαμβάνονται από την διοίκηση έχει προκύψει τα τελευταία χρόνια. Αυτό συμβαίνει με μεγάλες και πολύ μεγάλες εταιρείες όπως η Unilever και η Procter & Gamble, όπου λαμβάνονται αποφάσεις από τα ανώτατα στελέχη που αφορούν ευρείες κατευθύνσεις που οι εταιρείες θέλουν να ακολουθήσουν και οι περισσότερες αποφάσεις αποκεντρώνονται. Αυτό συμβαίνει επίσης με κάθε κράτος, πολιτειακό και ομαδικό κέντρο λαμβάνοντας αποφάσεις που επηρεάζουν τις καθημερινές τους υποθέσεις σύμφωνα με τις τοπικές συνθήκες (April, et al. 2012).

Η λήψη αποφάσεων μέσα από μια κατεύθυνση δεν αποτελεί καλό σημάδι για τον οργανισμό καθώς η λήψη αποφάσεων πρέπει να ωφελεί τους υπαλλήλους όπως και την ανώτατη διοίκηση. Εν κατακλείδι, η λήψη αποφάσεων με δημοκρατικό χαρακτήρα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της κατάστασης και πρέπει να εξισορροπεί τα ανταγωνιστικά συμφέροντα για τον ίδιο πόρο (Negulescu & Doval, 2014).

1.3 Η οργανωτική δομή

Μερικούς από τους στόχους της οργανωτικής δομής περιγράφονται ως εξής (Ahmady, et al. 2016) :

- Εξήγηση της τυποποίησης, της συγκέντρωσης, των ρόλων στην ιεραρχία και την κατανομή των φάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων
- Εξήγηση πώς συνδυάζονται τα στοιχεία της οργανωτικής δομής για ώστε να δημιουργηθούν μηχανικές και οργανικές δομές
- Κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των μηχανιστικών και οργανικών δομών για τις επιχειρήσεις.

Η οργανωτική δομή αναφέρεται στον τρόπο συντονισμού του ατόμου και της ομάδας μέσα σε έναν οργανισμό. Προκειμένου να επιτευχθούν οργανωτικοί στόχοι, η ατομική εργασία πρέπει να συντονίζεται και να διαχειρίζεται. Η δομή είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την επίτευξη συντονισμού, επειδή μπορεί να προσδιορίσει τις σχέσεις αναφοράς (ποιος αναφέρεται σε ποιον), να ορίσει επίσημα κανάλια επικοινωνίας και να περιγράψει πώς οι ατομικές συμπεριφορές των ατόμων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργούν σε πολλές διαφορετικές δομές, καθεμία με διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Παρ'όλα αυτά οποιαδήποτε δομή που δεν έχει σωστή διαχείριση θα μαστίζεται με προβλήματα και ορισμένα οργανωτικά μοντέλα είναι καλύτερα εξοπλισμένα για συγκεκριμένα περιβάλλοντα και εργασίες (María Martínez León & Martínez García, 2011).

Τα δομικά της οργανωτικής δομής

Παρακάτω θα γίνει εξέταση των τεσσάρων πτυχών της δομής που έχουν μελετηθεί συχνά στη βιβλιογραφία όπου είναι η συγκέντρωση, η τυποποίηση, τα ιεραρχικά επίπεδα και η τμηματοποίηση. Αυτά τα τέσσερα στοιχεία θεωρούνται ως δομικά στοιχεία που αποτελούν τη δομή μιας εταιρείας. Στη συνέχεια θα εξεταστούν πώς αυτά τα δομικά στοιχεία ενώνονται για να σχηματίσουν δύο διαφορετικές διαμορφώσεις δομών (Yen & Tian, 2013).

Συγκέντρωση

Συγκέντρωση είναι ο βαθμός στον οποίο η αρχή λήψης αποφάσεων συγκεντρώνεται σε υψηλότερα επίπεδα στον οργανισμό. Στις συγκεντρωτικές εταιρείες, πολλές σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται σε υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, ενώ σε αποκεντρωμένες εταιρείες, οι αποφάσεις λαμβάνονται από υπαλλήλους που βρίσκονται πλησιέστερα στο πρόβλημα σε χαμηλότερα επίπεδα (Benzer et al. 2016)

Οι αποκεντρωμένες εταιρείες παρέχουν περισσότερη δύναμη στους εργαζομένους χαμηλότερου επιπέδου, δημιουργώντας έτσι μια αίσθηση ενδυνάμωσης. Οι αποφάσεις μπορούν να λαμβάνονται γρηγορότερα και οι εργαζόμενοι συχνά πιστεύουν ότι οι αποκεντρωμένες εταιρείες μπορούν να παρέχουν στους εργαζομένους υψηλότερο επίπεδο διαδικαστικής δικαιοσύνης. Οι αιτούντες εργασία είναι πιο πιθανό να προσελκύνονται από διάσπαρτες εταιρείες. Επειδή οι κεντρικοί οργανισμοί αναθέτουν την ευθύνη στη λήψη αποφάσεων σε διευθυντικά στελέχη υψηλότερου επιπέδου, θέτουν μεγαλύτερες απαιτήσεις στις ικανότητες κρίσης των διευθυνόντων συμβούλων και άλλων διευθυντών υψηλού επιπέδου (María Martínez León & Martínez García, 2011).

Πολλές εταιρείες πιστεύουν ότι η συγκέντρωση της εργασίας θα οδηγήσει σε αναποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, τη δεκαετία του 1980, ο κατασκευαστής βιομηχανικού εξοπλισμού Caterpillar υπέστη τις συνέπειες της κεντρικής λήψης αποφάσεων. Εκείνη την εποχή, όλες οι αποφάσεις για τις τιμές ελήφθησαν στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στο Peoria του Ιλινόις. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας αντιπρόσωπος πωλήσεων που εργάζεται στην Αφρική θέλει ένα προϊόν με έκπτωση, πρέπει να επικοινωνήσει με την έδρα. Η έδρα δεν έχει πάντα ακριβείς ή έγκαιρες πληροφορίες για την αγορά των θυγατρικών για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα, η Caterpillar βρίσκεται σε μειονεκτική θέση σε σύγκριση με ανταγωνιστές όπως η Komatsu. Προκειμένου να ξεπεραστεί αυτή η κρίση, η Caterpillar πέρασε από αρκετές αναδιοργανώσεις στη δεκαετία του 1990 και του 2000 (Ahmady et al. 2016).

Ωστόσο, η συγκέντρωση έχει επίσης τα πλεονεκτήματά της. Σε έναν οργανισμό όπου ο διευθυντής της εταιρείας δίνει με σιγουριά οδηγίες και λαμβάνει αποφάσεις,

ορισμένοι υπάλληλοι αισθάνονται πιο άνετα. Η συγκέντρωση μπορεί επίσης να βελτιώσει τη λειτουργική αποδοτικότητα, ειδικά όταν η εταιρεία βρίσκεται σε σταθερό περιβάλλον. Η στρατηγική διαδικασία και το περιεχόμενο λειτουργούν ως ενδιάμεσος μεταξύ του οργανωτικού πλαισίου και της δομής (Yen & Tian, 2013).

Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί ενδέχεται να υποστούν ακραία αποκέντρωση. Για παράδειγμα, ορισμένοι αναλυτές πιστεύουν ότι το Ομοσπονδιακό Γραφείο Ερευνών (FBI) αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα επειδή ολόκληρη η δομή και το σύστημά του βασίζονται στην υπόθεση ότι μόλις συμβεί ένα έγκλημα, θα πρέπει να διερευνηθεί. Με την πάροδο του χρόνου, αυτή η κατάσταση οδήγησε στα εξής: κάθε τμήμα του FBI δεν ακολούθησε πλήρως τη συνολική στρατηγική, αλλά μια εντελώς αποκεντρωμένη δύναμη, και εναπόκειται στο επιτόπιο προσωπικό να καθορίσει τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης του εγκλήματος, το FBI πρέπει να συλλέξει ακριβείς πληροφορίες πριν διαπράξει έγκλημα. Αυτό απαιτεί πιο εστιασμένη λήψη αποφάσεων και ανάπτυξη στρατηγικής (Maria Martinez Leon & Martinez Garcia, 2011).

Η επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ αποκέντρωσης και συγκέντρωσης αποτελεί πρόκληση για πολλούς οργανισμούς. Ο γίγαντας λιανικής Home Depot (Home Depot) είναι ένας γίγαντας λιανικής πώλησης με περισσότερα από 2.000 καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά, το Μεξικό και την Κίνα. Μία από τις σημαντικές αλλαγές που έκανε ο πρώην διευθύνων σύμβουλος Bob Nardelli είναι ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις της είναι ενσωματωμένες. Πριν ξεκινήσει ο Nardelli το 2000, ο διευθυντής του καταστήματος Home Depot έλαβε πολλές αποφάσεις ανεξάρτητα και κάθε κατάσταση έχει τη δική του επιχειρηματική κουλτούρα. Οι αλλαγές του Nardelli έσωσαν πολλά χρήματα από την εταιρεία (Yen & Tian, 2013).

Για παράδειγμα, για μια εταιρεία αυτού του μεγέθους, η συγκέντρωση των αγορών οδήγησε σε μεγάλη εξοικονόμηση κόστους, διότι η εταιρεία μπορούσε να διαπραγματευτεί σημαντικές εκπτώσεις από προμηθευτές. Ταυτόχρονα, πολλοί αναλυτές πιστεύουν ότι η συγκέντρωση προχώρησε πολύ, οδηγώντας στην απώλεια της κουλτούρας όπου είναι προσανατολισμένη στις υπηρεσίες στα καταστήματα. Ο Nardelli εκδιώχθηκε μετά από επτά χρόνια (Ahmady, et al. 2016).

Τυποποίηση

Η τυποποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι περιγραφές και οι κανόνες ενός οργανισμού διατυπώνονται και αποσαφηνίζονται με σαφήνεια. Η τυπική δομή είναι μια δομή στην οποία υπάρχουν πολλοί γραπτοί κανόνες και κανονισμοί. Αυτές οι δομές χρησιμοποιούν γραπτούς κανόνες για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων, έτσι οι εργαζόμενοι έχουν λίγη αυτονομία για τη λήψη αποφάσεων με βάση την κατάσταση. Ένα πλεονέκτημα της τυποποίησης είναι ότι καθιστά τη συμπεριφορά των εργαζομένων πιο προβλέψιμη. Όποτε υπάρχει πρόβλημα στην εργασία, οι εργαζόμενοι ξέρουν πώς να χρησιμοποιούν εγχειρίδια ή διαδικασίες. Επομένως, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε προβλήματα με παρόμοιο τρόπο σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό οδηγεί σε συνέπεια στη συμπεριφορά (Benzer et al. 2016).

Ενώ η τυποποίηση μειώνει την ασάφεια και παρέχει κατεύθυνση στους εργαζομένους, έχει και αρκετά μειονεκτήματα. Ένας υψηλός βαθμός τυποποίησης μπορεί στην πραγματικότητα να οδηγήσει σε μειωμένη καινοτομία, επειδή οι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Στην πραγματικότητα, οι στρατηγικές αποφάσεις σε αυτούς τους οργανισμούς συνήθως συμβαίνουν μόνο όταν συμβαίνει μια κρίση. Μια τυπική δομή θα μειώσει τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία και θα μειώσει την ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Ο κλάδος των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος σε προβλήματα που σχετίζονται με υψηλά επίπεδα τυποποίησης (María Martínez León & Martínez García, 2011).

Μερικές φορές οι εργαζόμενοι που ακούνε ερωτήσεις πελατών μπορεί να χρειαστεί να αναλάβουν δράση, αλλά η απάντηση μπορεί να μην προσδιορίζεται σε καμία διαδικαστική οδηγία ή βιβλία. Για παράδειγμα, παρόλο που πολλές αεροπορικές εταιρείες, όπως η Southwest Airlines, κάνουν καλή δουλειά ώστε να επιτρέψουν στους υπαλλήλους να χειρίζονται καταγγελίες, σε πολλές αεροπορικές εταιρείες, οι εργαζόμενοι χαμηλού επιπέδου έχουν περιορισμένη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων πελατών και δεσμεύονται από αυστηρούς κανόνες. Ο αριθμός των αποδεκτών απαντήσεων είναι περιορισμένος (Yen & Tian, 2013).

Ιεραρχικά επίπεδα

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο μιας εταιρικής δομής είναι ο αριθμός των επιπέδων στην ιεραρχία της. Ενώ διατηρεί το μέγεθος του οργανισμού αμετάβλητο, η οριζόντια δομή έχει πολλαπλά επίπεδα διαχείρισης μεταξύ πρώτων και ανώτερων υπαλλήλων, ενώ η οριζόντια δομή αποτελείται από λίγα μόνο επίπεδα. Στην οριζόντια δομή, ο αριθμός των υπαλλήλων που αναφέρθηκαν σε κάθε διευθυντή τείνει να μειώνεται, παρέχοντας έτσι στους διευθυντές μεγαλύτερες ευκαιρίες να επιβλέπουν και να παρακολουθούν τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Αντίθετα, μια επίπεδη δομή περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που δίνουν αναφορά σε κάθε διευθυντή. Σε μια τέτοια δομή, οι διαχειριστές θα είναι σχετικά ανίκανοι να παρέχουν αυστηρή επίβλεψη, φέρνοντας έτσι μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας σε κάθε εργαζόμενο (Ahmady et al. 2016).

Η έρευνα δείχνει ότι οι επίπεδες οργανώσεις παρέχουν μεγαλύτερη ανάγκη ικανοποίησης για τους υπαλλήλους και μεγαλύτερα επίπεδα αυτοπραγματοποίησης.

Ταυτόχρονα, μπορεί να υπάρχουν κάποιες προκλήσεις που σχετίζονται με επίπεδες δομές. Η έρευνα δείχνει ότι όταν οι διευθυντές εποπτεύουν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, κάτι που είναι πιο πιθανό να συμβεί σε επίπεδες δομές, οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ασάφειας ρόλου δηλαδή τη σύγχυση που προκύπτει από το να μην είναι σίγουροι για το τι αναμένεται από έναν εργαζόμενο να κάνει πάνω στην εργασία του. Αυτό είναι ένα μειονέκτημα κυρίως για τους υπαλλήλους που χρειάζονται στενότερη καθοδήγηση από τα διοικητικά στελέχη (Yen & Tian, 2013).

Επιπλέον, σε μια επίπεδη δομή, οι ευκαιρίες προόδου θα είναι πιο περιορισμένες επειδή υπάρχουν λιγότερα επίπεδα διαχείρισης. Τέλος, ενώ οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι οι επίπεδες δομές είναι καλύτερες στην ικανοποίηση των αναγκών τους υψηλότερης τάξης όπως η αυτοπραγματοποίηση, αναφέρουν επίσης ότι οι οριζόντιες δομές είναι καλύτερες στην ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας των εργαζομένων. Επειδή οι οριζόντιες δομές είναι χαρακτηριστικό των μεγάλων και καθιερωμένων εταιρειών, είναι πιθανό όταν εργάζονται οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς να αισθάνονται μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας στην εργασία (Benzer, et al. 2016).

Τμηματοποίηση

Η οργανωτική δομή διαφέρει στο θέμα των τμημάτων, τα οποία συνήθως χωρίζονται σε λειτουργικά ή τμηματικά. Οργανισμοί που χρησιμοποιούν μια λειτουργική δομή για ομαδικές εργασίες με βάση τη λειτουργική ομοιότητα. Μια τέτοια δομή μπορεί να έχει τμήματα όπως μάρκετινγκ, κατασκευή, χρηματοδότηση, λογιστική, ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογία πληροφοριών. Σε αυτές τις δομές, ο καθένας παίζει έναν ειδικό ρόλο και χειρίζεται μεγάλο αριθμό συναλλαγών. Για παράδειγμα, στη λειτουργική δομή, οι υπάλληλοι στο τμήμα μάρκετινγκ μπορούν να λειτουργήσουν ως σχεδιαστές εκδηλώσεων, σχεδιάζοντας δραστηριότητες προώθησης για όλα τα προϊόντα της εταιρείας (María Martínez León & Martínez García, 2011).

Σε έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί δομημένη διάρθρωση, το τμήμα αντιπροσωπεύει τα μοναδικά προϊόντα, υπηρεσίες, πελάτες ή γεωγραφικές τοποθεσίες που εξυπηρετεί η εταιρεία. Επομένως, κάθε μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία που παράγεται από την εταιρεία έχει το δικό του χώρο. Σε κάθε χώρο, αναπαράγονται λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, η κατασκευή και άλλοι ρόλοι. Σε αυτές τις δομές, οι εργαζόμενοι είναι ένα σύνολο, όχι εμπειρογνώμονες. Οι εργαζόμενοι θα είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση πολλών διαφορετικών εργασιών στην υπηρεσία προϊόντων, αντί να εκτελούν εξειδικευμένες εργασίες. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ μιας εταιρείας με δομημένη διάρθρωση μπορεί να είναι υπεύθυνος για την οργάνωση διαφημιστικών δραστηριοτήτων, τον συντονισμό σχέσεων με διαφημιστικά γραφεία και τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή έρευνας μάρκετινγκ, τα οποία είναι ειδικά για τη συγκεκριμένη σειρά προϊόντων που διαχειρίζεται το τμήμα τους (Ahmady et al. 2016).

Στην πραγματικότητα, πολλοί οργανισμοί διαχειρίζονται ένα μείγμα λειτουργικών και τμηματικών μορφών. Για παράδειγμα, εάν η εταιρεία διαχειρίζεται πολλές μορφές προϊόντων, η κατανομή ανά προϊόν μπορεί να αυξήσει την καινοτομία και να μειώσει τους χρόνους απόκρισης. Κάθε ένα από αυτά τα τμήματα μπορεί να διαθέτει αποκλειστικό προσωπικό μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών για την παροχή υπηρεσιών για το προϊόν. Ωστόσο, η εταιρεία μπορεί επίσης να θεωρήσει ότι είναι λογικό να συνδυάζονται ορισμένες λειτουργίες και να διατηρείται μια λειτουργική δομή και είναι πιο αποδοτικό οικονομικά για ρόλους όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η τεχνολογία πληροφοριών. Εάν ο ίδιος οργανισμός παρέχει υπηρεσίες σε

διαφορετικές χώρες / περιοχές, είναι επίσης δυνατό να δημιουργηθούν γεωγραφικά τμήματα (Benzer et al. 2016).

Κάθε τμήμα έχει τα πλεονεκτήματά του. Όταν ο οργανισμός δεν διαθέτει μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, η λειτουργική δομή τείνει να είναι αποτελεσματική. Όταν μια εταιρεία έχει διαφορετική γκάμα προϊόντων, κάθε προϊόν θα έχει μοναδικές απαιτήσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τη δομή (ή συγκεκριμένη για το προϊόν) είναι πιο χρήσιμη για την άμεση κάλυψη των αναγκών των πελατών και την πρόβλεψη αλλαγών στην αγορά (Yen & Tian, 2013).

Η λειτουργική δομή είναι πιο αποτελεσματική σε ένα σταθερό περιβάλλον με πιο αργές αλλαγές. Αντίθετα, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν εξαρτήματα προϊόντων είναι πιο ευέλικτοι και μπορούν να αποδίδουν καλύτερα σε δύσκολα περιβάλλοντα. Οι τύποι εργαζομένων που πετυχαίνουν σε κάθε δομή είναι επίσης διαφορετικοί. Μελέτες έχουν δείξει ότι επειδή οι δραστηριότητες των εργαζομένων είναι διαφορετικές και περίπλοκες, όταν εργάζονται στο τμήμα προϊόντων σε δύσκολα περιβάλλοντα, η απόδοσή τους εξαρτάται από τις συνολικές ψυχικές τους ικανότητες (María Martínez León & Martínez García, 2011).



Εικόνα 1 : Παράδειγμα φαρμακευτικής εταιρείας με λειτουργική δομή τμηματοποίησης



Εικόνα 2 : Παράδειγμα φαρμακευτικής εταιρείας με δομή διαίρεσης τμημάτων

Οι διαμορφώσεις των μηχανιστικών και οργανωτικών δομών

Υπάρχουν δύο διαμορφώσεις οργανωτικών δομών, ανάλογα με τον τρόπο που τακτοποιούνται αυτά τα στοιχεία καθώς συχνά συνυπάρχουν τα διάφορα στοιχεία που συνθέτουν τις οργανωτικές δομές με τη μορφή της τυποποίησης, της συγκέντρωσης, του αριθμού των επιπέδων στην ιεραρχία και της τμηματοποίησης (Ahmady, et al. 2016).

Οι μηχανιστικές δομές είναι αυτές που σχετίζονται με την γραφειοκρατία και αυτό που τις χαρακτηρίζει είναι ότι είναι ιδιαίτερα τυποποιημένες και συγκεντρωτικές. Οι μηχανιστικοί οργανισμοί είναι συχνά άκαμπτοι και αντιστέκονται στην αλλαγή, καθιστώντας τους ακατάλληλους για καινοτομία και ανάληψη γρήγορης δράσης. Αυτές οι μορφές έχουν το μειονέκτημα της αναστολής της επιχειρηματικής δράσης και της αποθάρρυνσης της χρήσης της ατομικής πρωτοβουλίας εκ μέρους των εργαζομένων. Η επικοινωνία τείνει να ακολουθεί επίσημα κανάλια και στους υπαλλήλους δίνονται συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων εργασίας που ορίζουν τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Όχι μόνο οι μηχανιστικές δομές έχουν μειονεκτήματα για την καινοτομία, αλλά περιορίζουν επίσης την ατομική αυτονομία και την αυτοδιάθεση, κάτι που πιθανότατα θα οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα εγγενών κινήτρων στην εργασία (Yen & Tian, 2013).

Παρά αυτές τις ελλείψεις, η μηχανική δομή εξακολουθεί να έχει πλεονεκτήματα όταν το περιβάλλον είναι πιο σταθερό. Το κύριο πλεονέκτημα της μηχανικής δομής είναι η αποδοτικότητα. Επομένως, σε οργανισμούς που προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα και να ελαχιστοποιήσουν το κόστος, οι μηχανικές κατασκευές έχουν πλεονεκτήματα (Benzer, et al. 2016).

Για παράδειγμα, στην αξιόπιστη γραφειοκρατική δομή της McDonald's, οι θέσεις των εργαζομένων είναι πολύ τυποποιημένες, με σαφή κανάλια επικοινωνίας και συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων εργασίας. Αυτή η δομή είναι ένα πλεονέκτημα επειδή επιτρέπει στα McDonald's να παράγουν ομοιόμορφα προϊόντα σε παγκόσμια κλίμακα με το χαμηλότερο κόστος. Όταν δημιουργείται μια νέα εταιρεία, η μηχανική δομή μπορεί επίσης να είναι επωφελής. Οι νέες επιχειρήσεις συχνά στερούνται δομής και οι ρόλοι είναι ασαφείς και αβέβαιοι. Η ύπαρξη μηχανικών κατασκευών έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με τη συνεπή απόδοση των νέων επιχειρήσεων (María Martínez León & Martínez García, 2011).

Οι οργανικές δομές σε αντίθεση με τις μηχανιστικές δομές, είναι ευέλικτες και χωρίς να βρίσκονται στο επίκεντρο, με χαμηλά επίπεδα τυποποίησης. Σε οργανισμούς με οργανική δομή, οι γραμμές επικοινωνίας είναι πιο χαλαρές και ευέλικτες. Οι οργανικές δομές τείνουν να σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την πλευρά των εργαζομένων. Η περιγραφή των καθηκόντων της εργασίας των εργαζομένων είναι ευρύτερες και οι εργαζόμενοι καλούνται να εκτελέσουν καθήκοντα με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού εκείνη τη στιγμή, καθώς και τα δικά τους επίπεδα εμπειρογνωμοσύνης. Αυτές οι δομές ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά και την καινοτομία (Yen & Tian, 2013).

Για παράδειγμα η εταιρεία διαφοροποιημένης τεχνολογίας 3M έχει οργανική δομή. Στην εταιρεία 3M, υπάρχουν σχεδόν 100 κέντρα, με κάθε τμήμα να αισθάνεται σαν μια μικρή εταιρεία με σοβαρή δέσμευση για αποκέντρωση. Κάθε διευθυντής τμήματος ενεργεί αυτόνομα και ευθύνεται για τις ενέργειές του. Καθώς οι λειτουργίες σε κάθε τμήμα γίνονται πολύ μεγάλες και ένα προϊόν που δημιουργείται από ένα τμήμα γίνεται κερδοφόρο, η λειτουργία διακόπτεται για να δημιουργήσει μια ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα. Αυτό γίνεται για την προστασία της ευελιξίας της εταιρείας και της ατμόσφαιρας των μικρών εταιρειών (Benzer, et al. 2016).

Ο αριθμός των επιπέδων στην ιεραρχία της εταιρείας, ο τύπος του τμήματος που χρησιμοποιεί η εταιρεία και ο βαθμός στον οποίο μια εταιρεία είναι συγκεντρωτική

και τυποποιημένη είναι τα βασικά στοιχεία της δομής μιας εταιρείας. Αυτά τα στοιχεία της δομής επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία καθώς και το βαθμό στον οποίο η εταιρεία είναι αποτελεσματική και καινοτόμα. Αυτά τα στοιχεία ενώνονται για να δημιουργήσουν μηχανιστικές και οργανικές δομές. Οι μηχανιστικές δομές είναι άκαμπτες και γραφειοκρατικές και βοηθούν τις εταιρείες να επιτύχουν αποτελεσματικότητα, ενώ οι οργανικές δομές είναι αποκεντρωμένες, ευέλικτες και βοηθούν τις εταιρείες στην επίτευξη υψηλής καινοτομίας (Ahmady, et al. 2016).

1.4 Ο κρατικός παρεμβατισμός εναντίων της ελεύθερης αγοράς

Ο Αυστριακός οικονομολόγος Ludwig von Mises επισκέφθηκε τις Ηνωμένες Πολιτείες το πρώτο εξάμηνο του 1926, σε τριήμερη περιοδεία. Όταν την επέστρεψε στη χώρα του στην Αυστρία, έδωσε ομιλία με θέμα τις «Αλλαγές στην αμερικανική οικονομική πολιτική» σε μια από τις συναντήσεις του Βιομηχανικού Συλλόγου της Βιέννης και παρουσίασε το οικονομικό σύστημα που έκανε τις Ηνωμένες Πολιτείες μεγάλο και πλούσιο κράτος που δεν θέτει όρια στην ελεύθερη επιδίωξη του ατόμου δίνοντας κατά αυτόν τον τρόπο χώρο για την ανάπτυξη της παραγωγικής δύναμης της χώρας (Aikins, 2009).

Η πρωτοφανής οικονομική ευημερία της Αμερικής είναι το αποτέλεσμα της οικονομικής πολιτικής που κατάλαβε πώς να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις ευκαιρίες που προσφέρει η γη και όχι του πλούτου της αμερικανικής γης. Η αμερικανική οικονομική πολιτική πάντα απορρίπτει, και εξακολουθεί να απορρίπτει σήμερα, οποιαδήποτε προστασία για κατωτερότητα έναντι της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Η πολιτική αυτή απέδωσε τόσο μεγάλη επιτυχία που δίνει την εντύπωση ότι οι Αμερικανοί δεν θα την άλλαζαν ποτέ (Gulaliyev, 2018).

Όμως ο Ludwig von Mises είπε στο βιεννέζικο ακροατήριό του ότι ακούστηκαν νέες φωνές στην Αμερική, φωνές που ισχυρίστηκαν ότι ήταν απαραίτητο και επιθυμητό να τεθεί υπό έλεγχο ο ιδιωτικός τομέας και το κράτος να ασχολείται άμεσα με την αναδιανομή του πλούτου. Στις Ηνωμένες Πολιτείες μεταξύ ακαδημαϊκών και διανοουμένων προέκυψε ένα ισχυρό κίνημα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στην πολιτική αρένα που θα ωθούσε τη χώρα προς αυτή την κατεύθυνση (Tufis, 2010).

Πράγματι, ο Ludwig von Mises παρατήρησε στην Αμερική του 1926 ότι «και τα δύο πολιτικά κόμματα, οι Ρεπουμπλικάνοι και οι Δημοκρατικοί, είναι έτοιμοι να κάνουν ριζικά βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση, προκειμένου να διατηρήσουν τις ψήφους του εκλογικού σώματος τους» και συμπέρανε ότι «τα αποτελέσματα μιας τέτοιας πολιτικής δεν θα είναι διαφορετικά στην Αμερική από εκείνα που επιτεύχθηκαν στην Ευρώπη» (Arian, 2010).

Σε πολλά μέρη της Ευρώπης, η τάση προς τον κολεκτιβισμό πήρε τις ακραίες μορφές κομμουνισμού, φασισμού και ναζισμού τη δεκαετία του 1930 και του 1940. Αντιπροσώπευαν την πλήρη απόρριψη μιας ελεύθερης οικονομίας και της ατομικής ελευθερίας. Στην Αμερική, η κολεκτιβιστική τάση δεν πήγε ποτέ σε τέτοια άκρα, αν και η πρώτη συμφωνία (New Deal) του Franklin D. Roosevelt προσέγγιζε πολύ το φασιστικό μοντέλο (Aikins, 2009).

Σήμερα αποτελούν νεκρές μορφές του 20^{ου} αιώνα ο κομμουνισμός, ο φασισμός και ο ναζισμός. Οι μόνες καταστάσεις που επήλθαν από τον κομμουνισμό, τον φασισμό και τον ναζισμό είναι η αθλιότητα, όπου προκάλεσαν θανάτους και καταστροφές. Αλλά ενώ πολλοί ισχυρίζονται, τόσο στην πολιτική αριστερά όσο και στη δεξιά, ότι στη θέση τους ο καπιταλισμός έχει θριαμβεύσει και αυτό που επικρατεί σε όλο τον κόσμο απέχει πολύ από αυτό που οι κλασικοί-φιλελεύθεροι οικονομολόγοι όπως ο Ludwig von Mises θεωρούσαν μια οικονομία ελεύθερης αγοράς (Gulaliyev, 2018).

Τα παρακάτω οκτώ σημεία δίνουν τον ορισμό μιας πραγματικής οικονομίας στην ελεύθερη αγορά και περιγράφονται ως εξής (Tufis, 2010) :

- Όλα τα παραγωγικά μέσα ανήκουν σε ιδιώτες.
- Οι ιδιώτες ιδιοκτήτες που μπορεί να είναι άτομα ή εταιρικές οντότητες είναι αυτοί που ελέγχουν τη χρήση των μέσων παραγωγής.
- Η χρήση των παραγωγικών μέσων καθορίζεται από τη ζήτηση των καταναλωτών.

- Οι τιμές των καταναλωτικών αγαθών και τους διάφορους παράγοντες παραγωγής, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας καθορίζονται από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης.
- Τα κέρδη ή οι ζημιές που αποκτούν αυτές οι επιχειρήσεις, με βάση τη μεγαλύτερη ή τη μικρότερη ικανότητά τους να ικανοποιούν τη ζήτηση των καταναλωτών σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους στην αγορά καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία των μεμονωμένων και εταιρικών επιχειρήσεων.
- Η αγορά δεν περιορίζεται στις εγχώριες συναλλαγές και περιλαμβάνει την ελευθερία του εμπορίου και την ελεύθερη κυκλοφορία των ανθρώπων διεθνώς.
- Το νομισματικό σύστημα βασίζεται σε ένα εμπόρευμα που καθορίζεται από την αγορά (π.χ. χρυσός ή ασήμι) και το τραπεζικό σύστημα είναι ιδιωτικό και ανταγωνιστικό και δεν ελέγχεται ούτε ρυθμίζεται από την κυβέρνηση.
- Η κυβέρνηση περιορίζεται στις δραστηριότητές της στην προστασία της ζωής, της ελευθερίας και της περιουσίας.

Με αυτόν τον ορισμό, ούτε οι Ηνωμένες Πολιτείες ούτε οποιαδήποτε άλλη χώρα στον κόσμο είναι σήμερα μια κοινωνία ελεύθερης αγοράς. Ο Ludwig von Mises εξήγησε επίσης, στη συλλογή εκθέσεων του με τίτλο «Κριτική της Παρέμβασης» το 1929, τα παρακάτω (Aikins, 2009).

Σχεδόν όλοι οι συγγραφείς της οικονομικής πολιτικής και σχεδόν όλοι οι πολιτικοί και οι ηγέτες των κομμάτων αναζητούν ένα ιδανικό σύστημα το οποίο, κατά την άποψή τους, δεν είναι ούτε καπιταλιστικό ούτε σοσιαλιστικό, δεν βασίζεται ούτε σε (απεριόριστη) ιδιωτική ιδιοκτησία στα μέσα παραγωγής ούτε στη δημόσια ιδιοκτησία. Οι συγκεκριμένοι άνθρωποι αναζητούν ένα σύστημα ιδιωτικής ιδιοκτησίας που ρυθμίζεται και κατευθύνεται μέσω κυβερνητικής παρέμβασης και άλλων κοινωνικών δυνάμεων, όπως τα συνδικάτα. Αυτή η συνθήκη ονομάζεται

οικονομική πολιτική, όπου το ίδιο το σύστημα παρακωλύει την τάξη της αγοράς (Gulaliyev, 2018).

Η επεμβατική οικονομία

Τα επτά σημεία που ορίζουν μια παρεμβατική οικονομία περιγράφονται ως εξής (Tufis, 2010) :

- Η ιδιωτική ιδιοκτησία των παραγωγικών μέσων περιορίζεται ή συντομεύεται από την πολιτική αρχή.
- Η χρήση των παραγωγικών μέσων από ιδιώτες ιδιοκτήτες υπόκειται σε κρατική απαγόρευση ή κανονισμό.
- Οι χρήστες των παραγωγικών μέσων δεν επιτρέπεται να καθοδηγούνται αποκλειστικά από τη ζήτηση των καταναλωτών.
- Η διαμόρφωση τιμών για καταναλωτικά αγαθά ή / και τους παράγοντες παραγωγής, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας επηρεάζονται ή ελέγχονται από την κυβέρνηση. Η κυβέρνηση αυξάνοντας παράλληλα τη δική της επιρροή και τον έλεγχο των εισοδημάτων της αγοράς μέσω τεχνητών μέσων όπως οι κανονισμοί τιμολόγησης και παραγωγής, τα όρια της ελευθερίας εισόδου σε αγορές, άμεσες και έμμεσες επιδοτήσεις και αναδιανομή του πλούτου μειώνει τον αντίκτυπο της προσφοράς και της ζήτησης στην επιτυχία ή την αποτυχία διαφόρων επιχειρήσεων.
- Μέσω απαγορεύσεων εισαγωγής, δασμών ή ποσοστώσεων αποθαρρύνεται ή εμποδίζεται η ελεύθερη είσοδος στην εγχώρια αγορά από πιθανούς ξένους αντιπάλους. Επιπλέον, απαγορεύεται ή συντομεύεται η ελεύθερη κυκλοφορία.
- Το νομισματικό σύστημα ρυθμίζεται από την κυβέρνηση με σκοπό να επηρεάσει το χρήμα, την αξία του χρήματος και τον ρυθμό με τον οποίο

αυξάνεται ή μειώνεται η ποσότητα του χρήματος με όλα αυτά να επιδρούν στην απασχόληση, στην παραγωγή και στην ανάπτυξη της οικονομίας.

- Ο ρόλος της κυβέρνησης δεν περιορίζεται στην προστασία της ζωής, της ελευθερίας και της περιουσίας.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτά τα επτά σημεία που αντιπροσωπεύουν το παρεμβατικό σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί μόνο με βίαια μέσα. Οι άνθρωποι για να ακολουθήσουν μια πορεία δράσης που διαφέρει από αυτά που θα είχαν λάβει εάν όχι για κυβερνητική παρέμβαση θα γινόταν μόνο μέσω απειλής ή χρήσης βίας. Έτσι, ενώ η παρέμβαση συζητείται συνήθως υπό τον τίτλο «δημόσια πολιτική», δεν υπάρχει τίποτα «δημόσιο». Πρόκειται για καταναγκαστικές πολιτικές που εφαρμόζονται από πολιτικούς και γραφειοκράτες (Aikins, 2009).

Έτσι, αντιπαραβάλλονται αυτές τις πολιτικές με την ελεύθερη αγορά, ή την ανεμπόδιστη οικονομία, όπως αυτή ορίστηκε. Το εντυπωσιακό αυτής της κατάστασης είναι η εθελοντική φύση των κοινωνικών ρυθμίσεων που βασίζονται στην αγορά. Η βία ή η απειλή της μειώνεται στο ελάχιστο, και το άτομο αφήνεται ελεύθερα να ζήσει τη ζωή του και να βελτιώσει τις περιστάσεις του μέσω της ελεύθερης σύνδεσης με άλλους. Πρέπει να γίνει διαδοθεί σε όλους τους ανθρώπους ένα σαφές και πειστικό όραμα για την ελεύθερη κοινωνία και την οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Εάν αυτό επιτευχθεί, η εποχή του παρεμβατικού κράτους μπορεί να αντικατασταθεί με μια νέα εποχή της ανθρώπινης ελευθερίας (Tufis, 2010).

Κεφάλαιο 2^ο : Τα χαρακτηριστικά και τα μοντέλα του comparative management

Για να κατανοήσει καλύτερα κάποιος το comparative management πρέπει να γνωρίζει τη φύση του. Η ανησυχία για την οικονομική ανάπτυξη παγκοσμίως έχει καταστήσει μια σημαντική ατζέντα για τους κοινωνικούς επιστήμονες να αναζητήσουν τις βασικές αιτίες αυτής της ανάπτυξης. Είναι επίσης πρόθυμοι να μάθουν γιατί η αύξηση της παραγωγικότητας διαφέρει σε διάφορες χώρες. Η οικονομική ανάπτυξη μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας είναι φυσικά το πρωταρχικό μέλημα των παγκόσμιων ηγετών και των οικονομολόγων ανάπτυξης. Ακόμη και μέχρι τη δεκαετία του '70, οι ανάγκες της οικονομικής ανάπτυξης θεωρούνταν ότι ήταν η μεταφορά τεχνολογίας, εκπαίδευσης και κεφαλαίου. Ωστόσο έχει αναγνωριστεί πλέον ότι η προηγμένη διοικητική τεχνογνωσία είναι πολύ πιο σημαντική από αυτές, για οικονομική ανάπτυξη και βελτιωμένη παραγωγικότητα (Hackley & Tiwsakul, 2008).

2.1 Η φύση του comparative management

Ακόμα κι αν αναγνωρίζεται ότι η καθαρή τεχνική γνώση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, αυτές οι γνώσεις είναι αρκετά εύκολο να μεταφερθούν μεταξύ των χωρών. Οι περισσότερες εξελίξεις στην τεχνολογία δεν είναι ούτε πολύπλοκες ούτε καλά φυλαγμένες, και έτσι η μεταφορά τους δεν είναι πιθανό να είναι δύσκολη, ειδικά όταν υπάρχει συνειδητοποίηση ότι σε οποιαδήποτε χώρα μόνο λίγα άτομα πρέπει να έχουν αυτές τις γνώσεις για να τις καταστήσουν διαθέσιμες για χρήση (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Επίσης, άλλοι παράγοντες όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, η γνώση δεξιοτήτων, η διαθεσιμότητα κεφαλαίων, η δημοσιονομική πολιτική κ.λπ. μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την οικονομική ανάπτυξη, αλλά η βελτιωμένη διαχείριση μπορεί να κάνει πολλά για να εξαλείψει τα εμπόδια σχεδιάζοντας μια διαχειριστική προσέγγιση ή τεχνική διαχείριση, αλλά και οι πληροφορίες από άλλες χώρες είναι συχνά χρήσιμες (Chinta & Capar, 2007).

Η αμερικανική και ίσως η γερμανική και η ιαπωνική διαχείριση γνώσεων και πρακτικών σε λιγότερο ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες από τους περισσότερους μελετητές, αυτές τις μέρες, θεωρείται το ζήτημα του comparative management ως μεταφορά. Αυτό που απαιτείται για την οικονομική πρόοδο και τη βελτιωμένη παραγωγικότητα είναι ένας τρόπος συντονισμού των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί καλή θεωρία και πρακτική διαχείρισης, ανεξάρτητα από την εθνική τους προέλευση. Έτσι, ενώ υπάρχει ακόμη η αναζήτηση μιας οικονομικής λύσης για την ανάπτυξη, η ανάγκη για διοικητική τεχνογνωσία γίνεται εμφανής (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Οι θεμελιώδεις λειτουργίες της διαχείρισης όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η δράση και ο έλεγχος είναι οι ίδιες σε ολόκληρο τον κόσμο. Διαφέρουν λόγω των πεποιθήσεων, στάσεων, εμπειριών, εθίμων και αξιών του manager σε κάθε επιχείρηση και κλάδο. Ωστόσο το γενικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί ο manager είναι αυτό που τα έχει διαμορφώσει με τη σειρά τους όλα αυτά. Συνεπώς, το comparative management περιλαμβάνει ανάλυση και σύγκριση κάθε θεμελιώδους διαχειριστικής λειτουργίας με κάθε καθοριστικό και περιβαλλοντικό παράγοντα μιας χώρας. Η συμπεριφορά και η σχέση του διευθυντή με την εργασία και τους υφισταμένους βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ του περιβάλλοντος και της διαδικασίας διαχείρισης (Hackley & Tiwsakul, 2008).

Τόσο η γνώση όσο και η ικανότητα διαχείρισης έχουν ομοιότητες και διαφορές. Η γνώση της διαχείρισης είναι πάντα σημαντική και αυτό μπορεί να ποικίλλει τόσο στο πεδίο εφαρμογής όσο και στο βάθος μεταξύ των διαφόρων χωρών. Το ίδιο ισχύει και για τις δεξιότητες διαχείρισης ή για την εφαρμογή των γνώσεων. Υπάρχουν συγκεκριμένοι περιβαλλοντικοί παράγοντες που ταξινομούνται ως οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί και νομικοί που σχετίζονται με διάφορες διαχειριστικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, η αντικειμενική ρύθμιση εξαρτάται οικονομικά από βασικές ανάγκες και φορολογικές απαιτήσεις και νομικά από κυβερνητικούς κανονισμούς. Οι σχετικές επιδράσεις κάθε περιβαλλοντικού παράγοντα ποικίλλουν σημαντικά σε κάθε χώρα (Chinta & Capar, 2007).

2.1.1 Ο ορισμός του comparative management από διάφορους συγγραφείς

Το comparative management ορίζεται ως η μελέτη και ανάλυση της διαχείρισης σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Η μεγάλης κλίμακας εμφάνιση πολυεθνικών επιχειρήσεων στον σύγχρονο κόσμο έχει δημιουργήσει ένα σχετικά νέο πεδίο σπουδών γνωστό ως comparative management. Στην πραγματικότητα, το comparative management επιδιώκει να λύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ξένο περιβάλλον για λόγους όπως είναι οι εξής (Kuttner & Durstmuller, 2016) :

- Για να αποκτήσει ένα μερίδιο σε μια ξένη αγορά.
- Για να επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας.
- Να επωφεληθεί από την αποταμίευση που αποκτήθηκε μέσω διακυμάνσεων στην αγορά συναλλάγματος.
- Για να μην υπάρχει περιορισμός στο εμπόριο.
- Για να αξιοποιήσει προς όφελός της τα χαμηλού κόστους κρατικά δάνεια που ενθαρρύνουν ξένες επενδύσεις.

2.1.2 Τα μοντέλα του comparative management

Τα μοντέλα διαχείρισης του comparative management που αναπτύχθηκαν από μελετητές σε αυτόν τον τομέα παρουσιάζονται ως εξής (Hackley & Tiwsakul, 2008) :

Το μοντέλο των Farmer και Richman

Οι καθηγητές Richard N. Farmer και Barry M. Richman ήταν οι δύο πρωτοπόροι στο comparative management. Τόνισαν ότι το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης.

Τα κρίσιμα στοιχεία στη διαδικασία διαχείρισης εντοπίστηκαν πρώτα από τους προαναφερθέντες και αξιολόγησαν τη λειτουργία τους σε επιχειρήσεις διαφορετικών

χωρών. Περιέγραψαν επίσης τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που θεωρούσαν ότι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη διαχειριστική διαδικασία και τη παραγωγικότητα. Οι παράγοντες περιορισμού που εμφανίζονται περιγράφονται ως εξής (Hackley & Tiwsakul, 2008) :

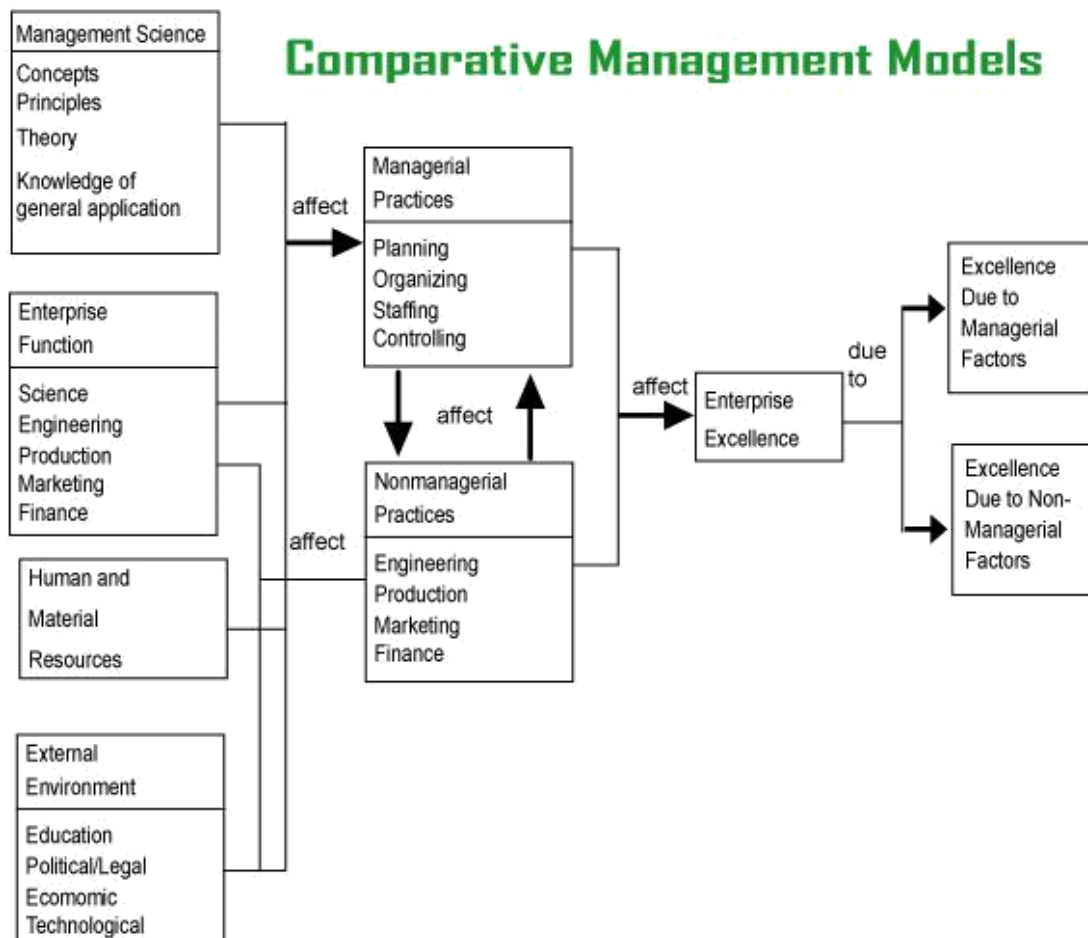
- Εκπαιδευτικές μεταβλητές.
- Κοινωνικοπολιτισμικές και ηθικές μεταβλητές.
- Νομικές και πολιτικές μεταβλητές.
- Οικονομικές μεταβλητές.

Φαίνεται λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να πραγματοποιήσουν την φιλοσοφία του comparative management. Η παραγωγικότητα της διαχείρισης είναι αυτή που θα κάνει τελικά τη διαφορά μεταξύ της συνεχούς επιτυχίας και της παρακμής αλλά η εξ ολοκλήρου επιτυχία προέρχεται μέσω μη διαχειριστικών παραγόντων.

Το τροποποιημένο μοντέλο του Koontz

Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει δύο ευρείες κατηγορίες επιχειρηματικών διαχειριστικών και μη διαχειριστικών δραστηριοτήτων. Κάποιο από αυτά ή και τα δύο μπορούν να είναι οι περιστασιακοί παράγοντες για την επιχειρηματική παραγωγικότητα, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό. Η σχετική υποκείμενη επιστήμη ή γνώση θα επηρεαστεί από τις μη διευθυντικές ενεργοποιήσεις όπως επίσης και οι διαχειριστικές δραστηριότητες θα επηρεαστούν από τη σχετική υποκείμενη επιστήμη. Επίσης είτε πρόκειται για εκπαιδευτικό, πολιτικό και νομικό, οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικοπολιτισμικό ή ηθικό επίπεδο και οι δύο τύποι δραστηριοτήτων θα επηρεαστούν από τη διαθεσιμότητα ανθρώπινων και υλικών πόρων και από τους περιορισμούς και τις επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Chinta & Capar, 2007).

Ο Koontz έχει παρουσιάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική παραγωγικότητα και τον ρόλο της υποκείμενης επιστήμης μέσω ενός μοντέλου που εμφανίζεται παρακάτω (Hackley & Tiwsakul, 2008).



Εικόνα 3 : Το μοντέλο του comparative management του Koontz

Το μοντέλο Koontz είναι πιο περίπλοκο από αυτό που χρησιμοποίησαν οι προηγούμενοι ερευνητές στον τομέα του comparative management αλλά πιστεύεται, ωστόσο, ότι είναι πολύ πιο ακριβές και ρεαλιστικό. Αυτό το μοντέλο θεωρεί ως περιβαλλοντικούς παράγοντες, είτε αποτελούν περιορισμούς είτε ευκαιρίες αντί να παρουσιάζει τους παράγοντες στο περιβάλλον απλώς ως «περιορισμούς ενός όρου που έχουν αρνητική μεταβολή τους». Για παράδειγμα, στην οικονομική κατηγορία των παραχωρήσεων των παραγόντων, μια χώρα μπορεί να έχει έλλειψη φυσικών πόρων αλλά να έχει αυξημένα κεφάλαια. Ομοίως, μερικές χώρες μπορεί να είναι περιορισμένες για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλά άλλες μπορεί να είναι ευνοϊκές για τέτοιες δραστηριότητες. Έτσι, σε ορισμένες καταστάσεις οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί θα μπορούσαν να γίνουν ευκαιρίες (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Στην πραγματικότητα, οι managers πρέπει να κατανοήσουν τις διαχειριστικές πρακτικές σε διάφορες χώρες και να υιοθετήσουν μια παγκόσμια προοπτική στην καθοδήγηση των επιχειρήσεων τους. Το μοντέλο του comparative management του Koontz βοηθά στον εντοπισμό των παραγόντων που συμβάλλουν στη διοικητική και οργανωτική παραγωγικότητα (Hackley & Tiwsakul, 2008).

2.1.3 Η σημασία του comparative management

Όλοι πρέπει να γνωρίζουν τη σημασία του comparative management για να κατανοήσουν καλύτερα την έννοια του και είναι απαραίτητη η κατανόηση της διαχείρισης σε διεθνές πλαίσιο για διάφορους λόγους όπου περιγράφονται ως εξής (Chinta & Capar, 2007) :

- Όταν ένας αυξανόμενος αριθμός διευθυντών ταξιδεύουν στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στις θυγατρικές των επιχειρήσεων, αντιμετωπίζουν προβλήματα παρακίνησης και επικοινωνίας με το ξένο εργατικό δυναμικό. Οι διευθυντές μπορούν να επιτύχουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους μέσα από την κατανόηση και η ανταπόκριση στις τοπικές συνθήκες.
- Γνωρίζοντας πώς οι διευθυντές σε ξένες χώρες εκτελούν τα καθήκοντά τους, οι επιταχυνόμενες εργασίες έχουν να κάνουν με το εμπόριο και τη συνεργασία.
- Η παρατήρηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικοί πολιτισμοί επιλύουν παρόμοια προβλήματα παρέχει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις καινοτόμες τεχνικές επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες οδηγούν σε βελτιωμένη διαχείριση.
- Δίνεται η δυνατότητα να παρατηρούνται αξιόλογες διαφορές και ενέργειες διαφόρων καταστάσεων.
- Η συνειδητοποίηση πιθανών συγκρούσεων μεταξύ της πολυεθνικής εταιρείας και της χώρας υποδοχής δημιουργεί μια αμοιβαία επωφελής σχέση. Για

παράδειγμα, η πολυεθνική μπορεί να έχει υψηλότερο ποσοστό για διευθυντικές θέσεις ή να επιτρέπει περισσότερη τοπική αυτονομία ως τρόπο εξομάλυνσης των εργασιακών σχέσεων.

2.2 Οι προσεγγίσεις του comparative management

Ο πολλαπλασιασμός διαφορετικών εννοιολογικών προσεγγίσεων στη θεωρία του comparative management το καθιστά κατάλληλο να επανεξετάσει, να αναλύσει, να αξιολογήσει και να ταξινομήσει τους διάφορους προσανατολισμούς, να εξετάσει τις ρίζες αυτής της ποικιλομορφίας και να προτείνει ένα σύνθετο πλαίσιο (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Μια συστηματική και περιεκτική αντίληψη για τη διαχείριση των επιχειρήσεων είναι σχετικά πρόσφατης προέλευσης. Οι μελετητές εξετάζουν την εξέλιξη της διαχειριστικής σκέψης. Παρά την πολύ πρόσφατη προέλευση του comparative management ως ξεχωριστού πεδίου έρευνας και διδασκαλίας, υπάρχει ήδη μια σημαντική ποικιλομορφία στη θεωρητική υποστήριξη αυτής της πειθαρχίας. Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη να πέσει λίγο φως σε αυτό που μπορεί τώρα να ονομαστεί ως η θεωρία του comparative management (Hackley & Tiwsakul, 2008).

Η ανάλυση του comparative management γίνεται στον βαθμό στον οποίο οι αρχές διαχείρισης εφαρμόζονται από τη μια χώρα στην άλλη. Δεδομένου ότι ο ηγέτης στην ανάπτυξη των αρχών διαχείρισης είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, η ανάλυση του comparative management επιδιώκει να καθορίσει τη δυνατότητα εφαρμογής της αμερικανικής τεχνογνωσίας σε άλλους κλάδους, ειδικά στις βιομηχανίες φιλοξενίας. Αν και οι έννοιες του comparative management εξελίχθηκαν στη δεκαετία του '60, εξακολουθεί να αποτελεί αντικείμενο σημαντικής συζήτησης (Chinta & Capar, 2007).

Μια ευρεία κάλυψη θεμάτων του comparative management που εστιάζουν σε ορισμένα βασικά ζητήματα, όπως διαφορές στο στυλ διαχείρισης, οργανωτικές δομές, εταιρική διακυβέρνηση, συστήματα παραγωγής, εταιρική στρατηγική, εργασιακές σχέσεις και θέματα ανθρώπινου δυναμικού, επισημαίνουν τους λόγους για τους οποίους οι χώρες διαφέρουν, επιτρέποντας στον αναγνώστη να εκτιμήσει τη σημασία της διαχείρισης στα διεθνή οικονομικά δεδομένα (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Οι θεωρίες του comparative management που προσδιορίζονται περιγράφονται ως εξής (Hackley & Tiwsakul, 2008) :

Η κοινωνικοοικονομική προσέγγιση

Αυτή η προσέγγιση ξεκινά από την υπόθεση ότι η διαχείριση είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας που ξεκλειδώνει τις δυνάμεις των οικονομικών επιτευγμάτων και ανάπτυξης. Για παράδειγμα, ο Habison και ο Myers βλέπουν στον διευθυντή «τον καταλυτικό παράγοντα στη διαδικασία της εκβιομηχάνισης, δηλαδή ενεργεί και αντιδρά με γνώμονα το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον για να φέρει την κατάσταση της οικονομικής αλλαγής, αλλά παρ' όλα αυτά ως αναπόσπαστο μέρος ενός συγκεκριμένου κοινωνικού και οικονομικού συστήματος. Ένα δεδομένο σύνολο κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και πρακτικών μανάτζμεντ δίνει έμφαση στην κοινωνικοοικονομική προσέγγιση στο comparative management μεταξύ της σχέσης και της αμοιβαίας επιρροής (Chinta & Capar, 2007).

Πραγματοποιήθηκε έρευνα σε διάφορες χώρες, σχετικά με την ένταση της αξιοποίησης της διαχείρισης καθώς και τους κοινωνικούς καθοριστικούς παράγοντες της διαχειριστικής δραστηριότητας. Οι υποστηρικτές αυτής της συγκεκριμένης προσέγγισης στο comparative management προσπάθησαν να ξεχωρίσουν αυτούς τους παράγοντες που έχουν σχέση με τη διαχείριση που ενισχύουν ή αναστέλλουν την οικονομική κατάσταση μιας χώρας. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης προσέγγισης παρέχουν μια εξήγηση και αξιολόγηση του σχετικού επιπέδου οικονομικής επίτευξης διαφόρων χωρών ή κοινωνιών. Επιπλέον, παρέχει μια βάση για την κανονιστική συνταγή ορισμένων προτύπων διαχειριστικής συμπεριφοράς για να επιτευχθεί ο υψηλός βαθμός εκβιομηχάνισης και οικονομικού δυναμισμού (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών επιβεβαιώνουν σε γενικές γραμμές την υπόθεση των Harbison και Myers ότι το σχετικό επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας και επιτεύγματος είναι συνάρτηση των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών που εκδηλώνονται στη σχετική ένταση της διαχείρισης, τις ιδιαιτερότητες της απόκτησης, της άσκησης και της διατήρησης της διαχειριστικής εξουσίας και το

σχετικό κύρος και τη δύναμη της διοίκησης στην κοινωνία (Hackley & Tiwsakul, 2008).

Η οικολογική προσέγγιση

Η παραδοσιακή βιβλιογραφία διαχείρισης περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό στην περιγραφή, την αξιολόγηση και τη συνταγογράφηση δομικών συνθηκών και λειτουργικών διεργασιών από την άποψη της αποτελεσματικής αξιοποίησης των παραγωγικών παραγόντων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Είναι λογικό ότι πραγματοποιείται εγκατάλειψη αυτής της θέσης και επικέντρωση στις αλληλεξαρτήσεις και τις περιστασιακές σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών συνθηκών και διαδικασιών των λειτουργιών μιας εταιρείας και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, δηλαδή χρησιμοποιείται μια οικολογική προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση στην απόπειρα του comparative management για απομόνωση ή διαφορά στη διαχειριστική αποτελεσματικότητα σε διαφορετικές χώρες μπορεί να αποδοθεί (Chinta & Capar, 2007).

Η επιχείρηση θεωρείται ως μέρος του οικολογικού συστήματος στο οποίο οι εξωτερικοί παράγοντες έχουν καθοριστικό αντίκτυπο στη διαχειριστική αποτελεσματικότητα που με τη σειρά τους καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της εταιρείας και στο τέλος, την συνολική οικονομική αποδοτικότητα. Η έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ επιχειρηματικών οργανισμών και του περιβάλλοντος τους καθιστά απαραίτητη τη διάκριση μεταξύ διαφορετικών οικολογικών συνιστωσών, όπως τα κοινωνιολογικά, πολιτικά και οικονομικά χαρακτηριστικά μιας χώρας, τα οποία θεωρούνται περιορισμοί στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Οι δύο μελετητές που ανέπτυξαν και δοκίμασαν για πρώτη φορά την οικολογική προσέγγιση στο comparative management είναι οι καθηγητές Richard Farmer και Barry Richman. Οι κύριες υποθέσεις τους είναι ότι (Hackley & Tiwsakul, 2008) :

- Η διαχειριστική αποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση διαφόρων εξωτερικών περιβαλλοντικών περιορισμών.

- Η σταθερή αποδοτικότητα είναι συνάρτηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης.
- Η συνολική οικονομική αποδοτικότητα είναι συνάρτηση της αποτελεσματικότητας των επιμέρους οικονομικών μονάδων.

Η συμπεριφορική προσέγγιση

Στον τομέα της διοίκησης και της οργάνωσης των επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκαν πολλές δημοσιεύσεις που ισχυρίζονται ότι τηρούν μια συμπεριφορική προσέγγιση, και συνεπώς δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι στον τομέα του comparative management υποστηρίζεται ένας συμπεριφοριστικός προσανατολισμός. Σε γενικές γραμμές, η χρήση μεθόδων συμπεριφοράς σημαίνει πρώτα τη διαμόρφωση εννοιών και εξηγήσεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε αλληλοεξαρτώμενα δυναμικά συστήματα και την πραγματοποίηση ανάλυσης δεδομένων για περιστασιακές διαπροσωπικές σχέσεις (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Οι μελετητές που χρησιμοποιούν μια συμπεριφορική προσέγγιση στην θεωρία του comparative management επικεντρώνονται σε τυπικά πρότυπα διαχειριστών σε διαφορετικές κουλτούρες, στο κίνητρό τους για συγκεκριμένες διαχειριστικές συμπεριφορές και στις σχέσεις των διαχειριστών με άτομα ή ομάδες ατόμων με τα οποία πρέπει να αλληλεπιδρούν κατά την επιδίωξη οργανωτικών στόχων. Το εννοιολογικό πλαίσιο προσανατολισμένο στη συμπεριφορά υποστηρίζεται ως βασική έρευνα για το comparative management. Το μοντέλο τους αποτελείται από τρία κύρια δομικά στοιχεία όπου παρουσιάζονται ως εξής (Chinta & Capar, 2007) :

- Οι λειτουργίες διαχείρισης είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, ο έλεγχος, η κατεύθυνση και η ηγεσία.
- Η διοικητική αποδοτικότητα, εκφραζόμενη σε όρους κερδοφορίας, αλλαγές στα κέρδη και τις πωλήσεις, το ηθικό των εργαζομένων και τη δημόσια εικόνα της εταιρείας.
- Η φιλοσοφία διαχείρισης, που εκφράζει σχέση με τους ηγέτες των συνδικάτων.

Η μικτή ή ετερόκλητη προσέγγιση

Μέχρι στιγμής, η μεγαλύτερη συνεισφορά στο comparative management μπορεί να περιγραφεί ως ετερόκλητη εμπειρική προσέγγιση. Σχεδόν όλες οι συνεισφορές σε αυτήν την κατηγορία βασίζονται σε κάποια μορφή εμπειρικής έρευνας και περιγράφουν διάφορες πτυχές της συμπεριφοράς και της πρακτικής διαχείρισης σε διαφορετικές χώρες. Με την έννοια ότι δεν υπάρχει προσπάθεια για να αναπτυχθούν και να δοκιμαστούν ολοκληρωμένες συγκριτικές μέθοδοι διαχείρισης, οι συνεισφορές που γίνονται είναι μικτές, αλλά οι συγγραφείς αυτών των μελετών έχουν υιοθετήσει ένα πλαίσιο που βοηθά στην εφαρμογή πρακτικών πτυχών ορισμένων πτυχών αυτού του ευρέως πεδίου (Hackley & Tiwsakul, 2008).

Προφανώς, για μια αρκετά νέα και αναπτυσσόμενη δραστηριότητα, μια ετερογενής εμπειρική προσέγγιση έχει πολλά πλεονεκτήματα, το πιο σημαντικό, οδηγεί σχετικά γρήγορα στην αφομοίωση εμπειρικών γνώσεων που πολλοί ερευνητές μπορούν να παρέχουν τη γνώση και να γενικεύουν από αυτήν για περαιτέρω έρευνα (Kuttner & Durstmuller, 2016).

Κεφάλαιο 3^ο : Η εφαρμογή του μάνατζμεντ σε διάφορες χώρες

3.1 Το ιαπωνικό μάνατζμεντ

Οι βασικές αξίες της ιαπωνικής κουλτούρας είναι το *amae* (εξάρτηση), *on* (παθητική υποχρέωση), *giri* (δεσμός ή ηθική υποχρέωση και χρέος που πρέπει να εξοφληθεί λόγω της κατάστασης κάποιου ή της συμμετοχής σε μια συγκεκριμένη ομάδα), *niho* (ανθρώπινα συναισθήματα συμπεριλαμβανομένων όλων των φυσικών ανθρώπινων παρορμήσεων και κλίσεων). Όλες οι παραπάνω βασικές αξίες φαίνεται να εκφράζονται στην ιαπωνική εταιρική ζωή, συνήθως με βάση τη σχέση μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων ή μεταξύ συναδέλφων. Για παράδειγμα, η λέξη *amae* προέρχεται αρχικά από τη λέξη "*amagu*" που σημαίνει εξάρτηση από τη ζωή κάποιου άλλου, αναζήτηση και απόλαυση της επιείκειας ενός άλλου. Αυτή είναι μια νοοτροπία που περιγράφει την επιθυμία για παθητική αγάπη και προστασία του εαυτού του (Namiq, 2018).

Αυτή η σχέση είναι παρόμοια με τη σχέση μητέρας-παιδιού. Στη σχέση μητέρας-παιδιού, η μητέρα (πολυεθνική εταιρεία) πρέπει να φροντίζει τη ζωή των παιδιών της (εργαζόμενοι). Για να προστατευθεί και να αγαπηθεί από τη μητέρα, το παιδί (εργαζόμενος) πρέπει να υπακούσει και να ακολουθεί τις εντολές της μητέρας. Αυτό το πολιτιστικό χαρακτηριστικό οδήγησε στη στενή εξάρτηση μεταξύ Ιαπώνων υπαλλήλων και οργανισμών (Merchant & Merchant, 2004).

Τα ιαπωνικά κοινωνικά χαρακτηριστικά

Ένα σημαντικό κοινωνικό χαρακτηριστικό της Ιαπωνίας ονομάζεται «*ie*» που σημαίνει δηλαδή στην πραγματικότητα «οικογένεια» ή «νοικοκυριό». Ο όρος αυτός στην Ιαπωνία έχει ένα ευρύτερο πλαίσιο, όπως στον χώρο εργασίας ή στον κοινωνικό προσανατολισμό. Είναι μια κοινωνική ομάδα που δημιουργήθηκε με βάση ένα καθιερωμένο πλαίσιο αναφοράς και συνήθως μπορεί να ερμηνευθεί ως οργανισμός ή χώρος εργασίας. Για τους Ιάπωνες, ένα πλαίσιο όπως μια εταιρεία είναι συνήθως το πιο σημαντικό μεταξύ όλων των άλλων προσωπικών χαρακτηριστικών (όπως

συγγενείς ή πρόγονοι). Είναι η πηγή δέσμευσης και πίστης το *ie* σε ιαπωνικές κοινωνικές ομάδες βάσει του πλαισίου, δηλαδή, η εταιρεία νοείται ως *ie* όπου ο εργαζόμενος είναι το αντίστοιχο μέλος της οικογένειας και ο εργοδότης είναι ο υπεύθυνος (Kanwal, et al. 2019).

Σε αυτό το πνεύμα, οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες ιαπωνικές εταιρείες συνδέονται με θυγατρικές εταιρείες εντός του συστήματος *keiretsu* (ή οικονομικού ομίλου ή ομίλου ετερογενών δραστηριοτήτων), όπου οι εταιρείες διατηρούν μακροχρόνιους επιχειρηματικούς δεσμούς μεταξύ τους που μερικές φορές, αλλά όχι πάντοτε, είναι εδραιωμένοι από την αμοιβαία ιδιοκτησία των μετοχών του άλλου. Οι *Keiretsus* ήταν οι διάδοχοι των *Zaibatsus* στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και διαλύθηκε από τους Συμμάχους μετά την ήττα της Ιαπωνίας. Αν και η νέα βιομηχανική δομή εξάλειψε αποτελεσματικά τον οικογενειακό έλεγχο μέσω εταιρειών χαρτοφυλακίου και άλλων τεχνολογιών, σίγουρα επέτρεψε στην εταιρεία να επωφεληθεί και να δείξει τα οφέλη της άποψης του καπιταλιστικού κολεκτιβισμού (Bloom et al., 2012).

Στην πραγματικότητα, αυτό το σύστημα ήταν τόσο επιτυχημένο από τη δεκαετία του 1960 έως τη δεκαετία του 1980, που τα ιαπωνικά βιομηχανικά και διαχειριστικά συστήματα έγιναν εικονικά διεθνή σημεία αναφοράς στις βέλτιστες πρακτικές. Η οικονομική ύφεση της Ιαπωνίας από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχει αμαυρώσει αυτήν τη φήμη, αλλά το *keiretsu* εξακολουθεί να είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στο βιομηχανικό και εμπορικό τοπίο της Ιαπωνίας το οποίο εξακολουθεί να κυριαρχεί στην εξωτερική οικονομία της Ιαπωνίας (Kalkan, 2005).

Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων από ιαπωνικούς οργανισμούς βασίζεται σε μια κουλτούρα συλλογισμού και κατανομής ευθύνης. Αυτό βασίζεται στο ιαπωνικό σύστημα *ringi* και το σύστημα *ringi* βασίζεται σε εθελοντική λήψη αποφάσεων. Οι Ιάπωνες τείνουν να πιστεύουν ότι λαμβάνοντας μια απόφαση συναίνεσης στην οποία όλοι πρέπει να συμφωνήσουν και να είναι ικανοποιημένοι με την τελική απόφαση, η αρμονία που είναι απαραίτητη για τον ιαπωνικό πολιτισμό και την κοινωνική αλληλεπίδραση μπορεί να διατηρηθεί καλύτερα. Μια σχετική ιδέα, το *nemawashi*, κυριολεκτικά αναφέρεται στην αντιμετώπιση των ριζών των δέντρων, όπου η κηπουρική ή η

μεταφύτευση των δέντρων απαιτεί μεγάλη δεξιότητα και σχολαστική προσπάθεια (Bhullar, 2018).

Επιπλέον, το nemawashi σε έναν μεγάλο οργανισμό αναφέρεται σε προκαταρκτική και άτυπη δημιουργία ιδεών σε σχέση με μια προτεινόμενη πορεία δράσης ή έργου. Οι εργοδότες σε ιαπωνικές οργανώσεις συνειδητοποιούν ότι οι ιδέες από το κατώτατο επίπεδο του οργανισμού αποτελούν σημαντική πηγή για την εταιρεία. Ως εκ τούτου, το nemawashi υπονοεί τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται κάτω από το επίπεδο του εδάφους, στις οποίες τα άτομα που έρχονται σε επαφή παραμένουν ανώνυμοι και διστάζουν να μιλήσουν για τις ιδέες τους (Răducan & Răducan, 2014).

Η διαδικασία ringi περιλαμβάνει συνήθως τέσσερα βήματα όπου είναι η πρόταση, η κυκλοφορία, η έγκριση και η καταχώριση. Ένα ringisho, που είναι μια πρόταση που προέρχεται από μία ενότητα, προωθείται σε όλες τις σχετικές ενότητες στο ίδιο επίπεδο δηλαδή τον επικεφαλής των τμημάτων, τους διευθυντές, τα διευθυντικά στελέχη και τελικά τον πρόεδρο της εταιρείας. Μόλις λάβει το ringisho, κάθε άτομο που συμμετέχει στη διαδικασία θα κάνει σχόλια σε ένα φύλλο που επισυνάπτεται στο πίσω μέρος της αίτησης. Η απόφαση θα ληφθεί από την ανώτατη διοίκηση με βάση τα σχόλια όλων των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία (Maamari & Saheb, 2018).

Ο σκοπός αυτού του περιφερειακού τρόπου λήψης αποφάσεων είναι η εξάλειψη της διαφωνίας, καθώς πολλοί έχουν την ευκαιρία να αλλάξουν την απόφασή τους προτού ληφθεί πραγματικά. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα στην ιαπωνική μορφή λήψης αποφάσεων. Έχει ορισμένα στοιχεία δημοκρατίας με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα μπορούν να πραγματοποιήσουν προτάσεις ή να επεξεργαστούν σχέδια, τα οποία θα μεταφερθούν προς τα πάνω στα υψηλότερα επίπεδα διαχείρισης. Δεδομένου ότι πολλοί άνθρωποι συμμετέχουν στη διαδικασία και πραγματοποιούνται διάφορες συναντήσεις, υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στην εταιρεία. Τυχόν αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση τέτοιες εκτεταμένες συζητήσεις θα είναι πιο πιθανό να ικανοποιήσουν τη γενική αποδοχή και η εφαρμογή θα γίνει ευκολότερη και πιο αποτελεσματική (Al-Khaled & Chung, 2020).

Ωστόσο, η διαδικασία του συστήματος ringi έχει επίσης ορισμένα μειονεκτήματα. Συχνά, εμπλέκονται πάρα πολλά άτομα και τμήματα, παρόλο που ένας δακτύλιος μπορεί να αφορά μόνο ένα τμήμα. Επιπλέον, απαιτείται πολύς χρόνος για τους συμμετέχοντες να ακολουθήσουν όλες τις κατάλληλες κινήσεις αφού πραγματοποιούνται πάρα πολλές συναντήσεις. Μια από τις εκθέσεις της Japan Management Association επισήμανε ότι οι διευθυντές περνούν περίπου το 40% του χρόνου τους σε συνέδρια και συναντήσεις. Αυτά μπορεί να παρεμποδίσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, καθώς οι επιχειρήσεις συχνά απαιτούν έγκαιρη λήψη αποφάσεων (Mayhand, 2020).

Παρόλο που το σύστημα ringi είναι χρονοβόρο πριν από το στάδιο εφαρμογής, η τελική απόφαση μπορεί να εφαρμοστεί γρήγορα λόγω της ευρείας ευαισθητοποίησης και υποστήριξης για την πρόταση που έχει ήδη αποκτηθεί σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτή η διαδικασία είναι το αντίθετο από την απόφαση από την κορυφή προς τα κάτω που λαμβάνεται από πολλές δυτικές πολυεθνικές εταιρείες, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται αρκετά γρήγορα και χωρίς διαβούλευση, αλλά οι οποίες στη συνέχεια χρειάζονται λίγο χρόνο για την εφαρμογή τους επειδή συχνά εμφανίζονται προβλήματα πρακτικής ή υποστήριξης λόγω έλλειψης κατανόησης των βασικών διεργασιών, ή ακόμα και την αντίθεση των υπαλλήλων προς την αλλαγή (Namiq, 2018).

Ηγεσία

Η ιαπωνική ηγεσία είναι ιδιαίτερα συμμετοχική. Αυτό το συμμετοχικό στυλ βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη μέθοδο λήψης αποφάσεων των ιαπωνικών εταιρειών και στη μισαλλοδοξία τους για απόκλιση από τη λήψη αποφάσεων βάσει συναίνεσης. Τέτοια συμμετοχή και κοινή ευθύνη αποδεικνύεται σε συνεκτική ομάδα εργασίας και ποιοτικούς κύκλους. Οι κύκλοι ποιότητας, είναι ομάδες εργαζομένων που συναντώνται τακτικά για την επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση της ποιότητας. Η κατανόηση της σημασίας των σχέσεων σε αυτές τις ομάδες εργασίας και του ρόλου του διευθυντή στην ομάδα είναι κεντρική προκειμένου να κατανοηθεί το ιαπωνικό στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, σε αυτό το συμμετοχικό πλαίσιο, οι διευθυντές συχνά αναζητούν συμβουλές από τους προϊσταμένους τους, και οι προϊστάμενοι αναμένεται

να είναι μεταμορφωτικοί που να αυξάνουν τις φιλοδοξίες των υφισταμένων και να διασφαλίζουν τον σεβασμό και την πίστη τους (Mayhand, 2020).

Οι «κύκλοι ποιότητας» που χρησιμοποιούνται έχουν δημιουργήσει για πολλούς ιαπωνικούς οργανισμούς πολλά πλεονεκτήματα. Όπως ισχυρίστηκε ο Kumuzawa (1996) οι κύκλοι ποιότητας έχουν χρησιμοποιηθεί από πολλές ιαπωνικές πολυεθνικές εταιρείες όπως η Toyota, η Mitsubishi Motors Corporation, η Toshiba και η Komatsu και κατά αυτόν τον τρόπο βελτίωσαν τις τεχνικές δεξιότητες των εργαζομένων και μείωσαν τα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων. Στην Toyota, οι εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι σε ομάδες που αναλαμβάνουν την πλήρη ευθύνη για κάποια παραγωγική δραστηριότητα, σε αντίθεση με κάθε εργαζόμενο που ειδικεύεται σε κάποια επαναλαμβανόμενη εργασία. Τα μέλη της ομάδας είναι σε θέση να χειριστούν διάφορες εργασίες. Έχουν ασφάλεια εργασίας και πληρώνονται ανάλογα με το πόσα χρόνια εργάζονται στην επιχείρηση, όχι με ποια δουλειά κάνουν αυτήν τη στιγμή. Προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν το προϊόν και τη διαδικασία (Merchant & Merchant, 2004).

Καθοδηγούμενοι από υψηλά πρότυπα, οι εργαζόμενοι θα σταματήσουν την παραγωγή του εξαρτήματός τους ανά πάσα στιγμή, παρουσιάζοντας το σφάλμα, αντί να το κρύβουν και να το αφήνουν να ενσωματωθεί στο τελικό προϊόν, μόνο για να διορθωθεί αργότερα με μεγαλύτερο κόστος. Οι εργαζόμενοι για να ανακαλύψουν τη θεμελιώδη αιτία του σφάλματος χρησιμοποιούν το σφάλμα ως ευκαιρία με τέτοιο τρόπο ώστε να μην ξανασυμβεί. Οι Ιάπωνες έχουν την αίσθηση της απεριόριστης δέσμευσης στις ευθύνες τους και, κατά συνέπεια, η παροιμία «μεταβιβάζοντας την ευθύνη», δηλαδή η μεταφορά ή η ώθηση της ευθύνης σε κάποιον άλλο, είναι ασυνήθιστο στους κύριους ιαπωνικούς βιομηχανικούς οργανισμούς (Al-Khaled & Chung, 2020).

Επιπλέον, η ομαδική συμμετοχή περιλαμβάνει προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να ενισχύσουν τις βασικές ικανότητες. Οι εταιρείες επιλέγουν προσεκτικά τους προμηθευτές τους και σκοπεύουν να τους εμπλέξουν σε μακροχρόνιες εμπορικές σχέσεις. Η στενή σχέση με τους προμηθευτές έχει δημιουργήσει βασικές ικανότητες για τις εταιρείες καθώς μέσω έγκαιρων πληροφοριών που λαμβάνονται από όλους τους προμηθευτές, οι ταχύτητες παραγωγής μπορούν να αυξηθούν και οι εταιρείες

είναι σε θέση να εντοπίζουν τα ελαττώματα της παραγωγής γρηγορότερα (Kanwal, et al. 2019).

Οι Ιάπωνες διευθυντές έχουν την τάση να διατηρούν συνεταιριστικές, μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές αφού αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Αυτό εξηγείται από μεγάλες εταιρείες όπως η Toyota και η Mitsubishi Motors Corporation, οι οποίες έχουν διατηρήσει μακροχρόνια σχέση με τους προμηθευτές τους για αρκετές δεκαετίες. Επιπλέον, οι έμποροι συμμετέχουν στην ανάπτυξη προϊόντων με βάση την εμπειρία τους στην ακρόαση του τι θέλουν οι πελάτες. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες ως πρόσθετη πηγή για τη βελτίωση της τεχνολογίας ή άλλων σημαντικών χαρακτηριστικών για τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος (Maamari & Saheb, 2018).

Κατά τη διάρκεια της ταχείας επέκτασης των επιχειρήσεων, οι ιαπωνικές εταιρείες προσπάθησαν ενεργά να προωθήσουν τα κατασκευαστικά τους πλεονεκτήματα. Μια επαναστατική διαδικασία κατασκευής, γνωστή ως το σύστημα Just-in-Time (JIT), υιοθετήθηκε ευρέως από τις ιαπωνικές εταιρείες στις δεκαετίες του 1960 και του 1970. Ορισμένες μεγάλες εταιρείες κατασκευής μηχανοκίνητων οχημάτων (το καλύτερο γνωστό παράδειγμα είναι η Toyota) είναι σε θέση να διατηρούν χρονοδιαγράμματα παραγωγής με ανταλλακτικά μικρότερης αξίας διατηρώντας στενούς δεσμούς με προμηθευτές, οικονομικά και γεωγραφικά (Bloom, et al. 2012).

Επιπλέον, το σύστημα έχει αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, αφού οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες εκτιμάται ότι διαθέτουν μέσο όρο κόστους έως και 2.200 δολάρια ανά μονάδα έναντι των Αμερικανών και Ευρωπαίων αντιπάλων τους, οι οποίοι στοχεύουν σε βελτιώσεις παραγωγής μέσω αποτελεσματικών γραμμών συναρμολόγησης, αυτοματισμού και χαμηλών επιπέδων αποθέματος (JIT) (Răducan & Răducan, 2014).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Η αυξανόμενη παγκόσμια αλληλεξάρτηση και η λογική των πελατών, της βιομηχανίας και των συμμαχιών φέρνουν σημαντικό βαθμό σύγκλισης στους ιαπωνικούς διαχειριστικούς στόχους εργασίας. Σε μια πρόσφατη μελέτη, προτάθηκε

ότι υπάρχει μια προφανής διάβρωση των διακριτικών χαρακτηριστικών της κλασικής ιαπωνικής διαχείρισης όπως η εσωτερική αγορά εργασίας, η βαθιά κοινωνικοποίηση και η απασχόληση σε όλη τη ζωή, κ.λπ. Η μάθηση έχει αναδειχθεί ως κυρίαρχος στόχος εργασίας των managers (Bhullar, 2018).

Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον να εξεταστούν οι βασικές αρχές του ιαπωνικού συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εμφανίστηκε κατά την περίοδο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, έχοντας επίγνωση του γεγονότος ότι οι παγκόσμιες πιέσεις φέρνουν αλλαγές στο σύστημα, αλλά επίσης αναγνωρίζονται ότι οι μεγάλες ιαπωνικές εταιρείες είναι ιδιαίτερα απρόθυμες να εγκαταλείψουν τις καθιερωμένες και προηγουμένως επιτυχημένες πρακτικές (Kalkan, 2005).

Η απασχόληση σε όλη τη ζωή (shushinkoyo)

Το σύστημα της δια βίου απασχόλησης βασίστηκε σε πολλά στοιχεία. Πρώτον, οι περισσότεροι υπάλληλοι σε αυτό το σύστημα προσλαμβάνονται απευθείας από τοις σχολές (φοιτητές) και όχι από μια ανοιχτή αγορά εργασίας. Δεύτερον, για να έχουν μακροχρόνια ασφάλεια εργασίας θα πρέπει να παραμείνουν στην εταιρεία για μια περίοδο. Για την απόφαση πρόσληψης οι σημαντικότερες παράμετροι είναι τα γενικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες των μελλοντικών υπαλλήλων παρά μια συγκεκριμένη τεχνική ικανότητα (Namiq, 2018).

Ωστόσο η δια βίου απασχόληση έχει εκτεταμένες συνέπειες για την ιαπωνική διαχείριση. Όταν γίνονται προσλήψεις νέων υπαλλήλων, θα πρέπει η εταιρεία να είναι ιδιαίτερα προσεκτική, καθώς τα σφάλματα κατά την πρόσληψη μπορεί να κοστίζουν και να μην μπορούν να διορθωθούν. Επομένως, εμπλέκεται μια περίπλοκη διαδικασία ελέγχου, που κυμαίνεται από ακαδημαϊκές εξετάσεις του υποψηφίου, έρευνες για το οικογενειακό υπόβαθρο και το ατομικό ιστορικό, έως λεπτομερείς προσωπικές συνεντεύξεις. Από την άλλη πλευρά, ο δυνητικός υπάλληλος πρέπει επίσης να επιδείξει αρκετή μέριμνα για να καθορίσει σε ποια εταιρεία θα πρέπει να υποβάλει αίτηση για απασχόληση. Ο αιτών δεν αναζητεί συνήθως απλώς δουλειά αλλά μια δια βίου δέσμευση (Kanwal, et al. 2019).

Η διαδικασία πρόσληψης ήταν πραγματικά μια διαδικασία ανταλλαγής δεσμεύσεων. Ένας υποψήφιος αναλαμβάνει σημαντικές ευθύνες και κινδύνους εναποθέτοντας το μέλλον του σε μια συγκεκριμένη εταιρεία. Σε γενικές γραμμές, ακόμη και σήμερα, εάν ένας Ιάπωνας αποχωρήσει από τη θέση εργασίας του στα μέσα μιας περιόδου ή απολυθεί από μια μεγάλη εταιρεία, θα δυσκολευτεί να προσληφθεί από μια άλλη μεγάλη εταιρεία. Δηλαδή, με την πρόσληψη κάποιου, μια εταιρεία αναλαμβάνει την υποχρέωση μιας οικογένειας να τον φροντίζει για ολόκληρη την πορεία του. Δηλαδή μια εταιρεία θα πρέπει να κάνει ορισμένες παραχωρήσεις για τους υπαλλήλους της. Ακόμα και όταν μια εταιρεία έχει πτωτική πορεία, θα πρέπει υποχρεωτικά να εξασφαλίσει την ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων της. Καθώς οι εργαζόμενοι έχουν αυξηθεί, έχουν παγιωθεί όλο και περισσότερο στην εταιρική οικογένεια. Ωστόσο, υπάρχουν εναλλακτικές απόψεις (Kalkan, 2005).

Η ιαπωνική πρακτική για τη δια βίου απασχόληση δεν έχει καμία σχέση με την παραδοσιακή σύνδεση oyabun-kobun (γονέας- παιδί) μεταξύ μιας εταιρείας και των εργαζομένων της. Λόγω της τεράστιας ανασφάλειας εργασίας που αντιμετώπιζαν οι Ιάπωνες εργάτες στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και του 1950, αφού η αιματηρή απεργία άνθρακα του Mitsui Miike το 1960 έφερε αλλαγές οπότε η «δια βίου απασχόληση» έγινε εξέχον χαρακτηριστικό της ιαπωνικής διοίκησης. Επιπλέον, ο όρος «διάρκεια ζωής» αναφέρεται στους άνδρες υπαλλήλους και είναι παραπλανητικός, καθώς η υποχρεωτική συνταξιοδότηση είναι μεταξύ 55 και 60 ετών. Στην πραγματικότητα, η πλειοψηφία συνταξιοδοτείται γύρω στα 58 με 59 έτη (Răducău & Răducău, 2014).

Η αφοσίωση των εργαζομένων είναι μια από τις πεποιθήσεις που δίνουν χρώμα στην ιαπωνική διαχείριση. Ιστορικά, οι Ιάπωνες δεν χαρακτηρίζονται από πίστη στην εργασία τους και η παρουσίαση των Ιαπώνων να έχουν προθυμία να κάνουν υποχωρήσεις για το καλό της εταιρείας δεν είναι ξεκάθαρη. Το 1998, μόνο ένας στους πέντε άνδρες υπαλλήλους που εργάζονταν σε μεγάλες επιχειρήσεις ή κυβερνήσεις απολάμβαναν τις παροχές της απασχόλησης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής και η απουσία θέσης εργασίας ήταν πολύ μακριά από την πραγματικότητα. Σύμφωνα με μια έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί από το Υπουργείο Εργασίας της Ιαπωνίας, τα άτομα που εγκατέλειψαν την πρώτη τους δουλειά μέσα σε ένα χρόνο

ήταν 19% απόφοιτοι γυμνασίου και 8% απόφοιτοι κολλεγίων (Al-Khaled & Chung, 2020).

Η προώθηση των εργαζομένων με περισσότερα χρόνια εργασίας (Nenko Joretsu)

Ο όρος που χρησιμοποιείται όσον αφορά την αποζημίωση εργασίας και την προαγωγή βάσει της παλαιότητας είναι nenko ή η αξία του αριθμού των ετών που ένας υπάλληλος έχει παράσχει τις υπηρεσίες του. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι προσλαμβάνονται απευθείας μετά το πέρας των σπουδών τους (φοιτητές), η ηλικία και η διάρκεια της υπηρεσίας είναι παράλληλα μεταξύ τους και τα χρόνια εργασίας τους γίνονται το κατάλληλο πρότυπο για ανταμοιβή. Η προώθηση των περισσότερων ετών εργασίας σε μια επιχείρηση ήταν ένα άλλο σημαντικό κίνητρο για τους υπαλλήλους να παραμείνουν αρκετά χρόνια σε μια εταιρεία. Σύμφωνα με το σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην παλαιότητα, ο μισθός ενός εργαζομένου καθορίζεται κυρίως με βάση τα χρόνια που έχει εργαστεί στην εταιρεία, ανάλογα με την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης κατά την είσοδο (Merchant & Merchant, 2004).

Το σύστημα μισθών που βασίζεται στα χρόνια εργασίας υπήρξε η κυρίαρχη πρακτική στην Ιαπωνία μέχρι τη δεκαετία του 1970. Αν και η διαφορά μεταξύ των αμοιβών των νεότερων και των παλαιότερων εργαζομένων φαίνεται έντονα στις μεγαλύτερες εταιρείες, η συχνότητα των μισθολογικών διαφορών ανάλογα με την ηλικία και τα έτη εργασίας εντοπίζεται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος. Η ιδέα του συστήματος υποστηρίζει δηλαδή ότι ένας επόπτης πρέπει να είναι κάτι παραπάνω από τεχνικά ανώτερος εργαζόμενος (Bloom, et al. 2012).

Πρέπει να μπορεί να διατηρεί την τάξη και να φροντίζει την ευημερία της ομάδας του. Έτσι, ο παλαιότερος διευθυντής αποτελεί πρότυπο της δύναμης και της συνέχειας της ομάδας. Επίσης, λειτουργεί ως ηγέτης της κοινής γνώμης και ενοποιεί την κοινότητα, ενεργεί ως πρεσβύτερος πολιτικός και βοηθά τα μέλη της ομάδας σε όλες τις πτυχές της ζωής τους, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με τη δουλειά, όπως η οργάνωση σχέσεων, ακόμη και η επίλυση οικογενειακών διαφορών (Bhullar, 2018).

3.2 Το κινέζικο μάνατζμεντ

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και, ιδιαίτερα, όταν η Κίνα έγινε μέλος του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (WHO), η αγορά άνοιξε προς τον εξωτερικό κόσμο σε όλους σχεδόν τους επιχειρηματικούς τομείς από την κινεζική κυβέρνηση. Στην εγχώρια αγορά, ο ανταγωνισμός των κινέζικων εταιρειών έπρεπε να είναι σκληρός απέναντι στους ξένους πολυεθνικούς κολοσσούς. Προς έκπληξη των απαισιόδοξων που προέβλεπαν ότι οι κινεζικές εταιρείες θα ηττηθούν, πολλές κινεζικές εταιρείες όχι μόνο επέζησαν, αλλά και έχουν καταφέρει καταπληκτικά επιτεύγματα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ορισμένες κινεζικές εταιρείες έχουν εισέλθει ακόμη και σε διεθνείς αγορές και έχουν γίνει ισχυρότερες και διευρύνθηκαν παγκόσμια (Maamari & Saheb, 2018).

Ο αριθμός των κινεζικών εταιρειών (στην ηπειρωτική Κίνα και το Χονγκ Κονγκ) που εισήχθησαν στο Fortune Global 500 άρχισαν να αυξάνονται από το 1996, αγγίζοντας ένα υψηλό ποσοστό. Παρ'όλο που η επιτυχία των κινεζικών εταιρειών αποδίδεται σε μεγάλες ευκαιρίες δραστηριοποίησης της μεγαλύτερης αγοράς στον κόσμο, αποδεικνύεται ότι η ηγεσία των επιχειρήσεων παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο σε τέτοια πρωτοφανή επιτεύγματα (Mayhand, 2020).

Η εξέλιξη της ηγεσίας οφείλεται στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και στα μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά μοντέλα και στις πρακτικές λειτουργίας των εταιρειών. Ως κύριοι παράγοντες που δημιουργούν το ηγετικό φαινόμενο στις κινεζικές εταιρείες έχουν θεωρηθεί το διακριτικό πολιτικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της Κίνας και ενδέχεται να το εξελισσόμενο πρότυπο ηγεσίας σε κινεζικές επιχειρηματικές οργανώσεις να έχει διαμορφωθεί τελικά από τις βαθιές θεσμικές μεταμορφώσεις τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Namiq, 2018).

Επιπλέον, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά των κινεζικών επιχειρήσεων στη διαμόρφωση των ηγετικών προτύπων. Επίσης, οι Κινέζοι έχουν βιώσει δραματικές αλλαγές στις συμπεριφορές, τον τρόπο ζωής, την εργασιακή συμπεριφορά και τις αξίες, με τις αλλαγές του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Αυτές οι αλλαγές απαιτούν από τους οργανωτές ηγέτες να αλλάξουν

τις ηγετικές τους συμπεριφορές για να επηρεάσουν καλύτερα τους οπαδούς ή τους υπαλλήλους τους (Merchant & Merchant, 2004).

Η συν-εξέλιξη της ηγεσίας και των επιχειρηματικών περιβαλλόντων

Η ανάπτυξη των κινεζικών επιχειρήσεων, από την προοπτική των μακροοικονομικών περιβαλλόντων, μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις. Κατά την πρώτη φάση (αρχές της δεκαετίας του 1980 έως τα τέλη της δεκαετίας του 1990), η Κίνα μετατράπηκε από μια κυβερνητική οικονομία σε μια οικονομία της αγοράς και οι κανονισμοί δεν ήταν καλά καθιερωμένοι, αφήνοντας πολλές γκρίζες περιοχές ή θεσμικά κενά. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων έπρεπε να λειτουργήσουν στο «μικτό οικονομικό περιβάλλον» στηριζόμενοι στο *guanxi* ως υποκατάστατο της επίσημης θεσμικής υποστήριξης. Οι ηγέτες που επέζησαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ταξινομούνται ως τύπος πολιτικής σοφίας (Kanwal, et al. 2019).

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η Κίνα προχώρησε σε μια πολιτική εμπορευματοποίησης. Ο ρόλος του *guanxi* των κυβερνητικών αξιωματούχων έχει επίσης γίνει λιγότερο σημαντικός στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι αυτοί αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που ανέπτυξαν τις ικανότητες της εταιρείας και ικανοποίησαν τη ζήτηση της αγοράς. Αυτοί οι ηγέτες ταξινομούνται στον επαγγελματικό τύπο των επιχειρήσεων (Bloom, et al. 2012).

Μετά την ένταξη της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, οι τοπικές και διεθνείς εταιρείες άρχισαν να ανταγωνίζονται την αγορά της Κίνας. Μόνο ορισμένες κινεζικές επιχειρήσεις κατάφεραν να αναπτύξουν τις βασικές τους ικανότητες και έχουν κυριαρχήσει στην τοπική αγορά και μόνο λίγες εταιρείες έχουν καταφέρει να εισέλθουν στη διεθνή αγορά. Αυτοί οι ηγέτες ταξινομούνται στον διεθνή τύπο λειτουργίας (Kalkan, 2005).

Τα τρία είδη ηγεσίας απηχούν το κινεζικό ρητό «ο χρόνος παράγει τους ήρωες του». Σε κάθε φάση, οι ηγέτες των επιτυχημένων εταιρειών είναι σε θέση να διατηρήσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και τη διαχείριση της οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον, με τρόπους όπως η ανάπτυξη μιας σωστής στρατηγικής και η οργανωτική αρχιτεκτονική που υποστηρίζει τη στρατηγική της εταιρείας. Αυτές οι

πρακτικές απαιτούν από τους ηγέτες να βελτιώσουν την προσαρμογή της εταιρείας στο εξωτερικό περιβάλλον και να προωθήσουν την ενσωμάτωση των εσωτερικών στοιχείων μέσα στην εταιρεία. Οι ηγέτες που έχουν διατηρήσει τη στρατηγική συνάφεια με το περιβάλλον έχουν επιζήσει, και η κατάλληλη «επιχειρηματική νοοτροπία» που αναπτύχθηκε στη διαδικασία προσαρμογής στο περιβάλλον διασφαλίζει τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο. Η εξελικτική ανάπτυξη της κινεζικής επιχειρηματικής ηγεσίας περιγράφεται από αυτά τα πρότυπα ηγεσίας των τελευταίων τριών δεκαετιών (Bhullar, 2018).

Οι αλλαγές αξίας των νέων εργαζομένων

Οι μελετητές διαπίστωσαν μέσα από τη σύγκριση των αξιών των Κινέζων διευθυντών διαφορετικών ηλικιών, ότι η νεότερη γενιά υποστηρίζει περισσότερο τον ατομικισμό και λιγότερο τον κολεκτιβισμό και τον κομφουκιανισμό σε σχέση με τις παλαιότερες γενιές. Σύμφωνα με μια έρευνα της Gallup, η οποία διεξήχθη για πάνω από 10 χρόνια, η αποδοχή των αξιών εργασίας των Κινέζων υπαλλήλων όπως η σκληρή δουλειά μειώθηκε σημαντικά. Επίσης, οι νέοι που είναι εγγράμματοι και γνώστες της πληροφορίας δείχνουν μια αυξανόμενη επιθυμία να εκφράσουν την ατομικότητά τους. Παρουσιάζουν ελπίδες και προσωπικά δικαιώματα, και υποστηρίζουν τις δυτικές αξίες. Οι αξίες των νεότερων γενεών, με την ονομασία «post 80s» και «post 90s», είναι πολύ διαφορετικές από αυτές των γονιών τους. Καθώς οι περισσότεροι από αυτούς γεννήθηκαν μετά την επιβολή της πολιτικής για το ένα παιδί, είχαν μεγαλύτερη αυτονομία και φροντίδα από τους γονείς τους και από άλλους ενήλικες στο σπίτι (Răducan & Răducan, 2014).

Μεγάλωσαν σε μια εποχή κατά την οποία εκτιμήθηκαν οι αξίες της διαφάνειας, της αυτονομίας και της ελεύθερης επιλογής, έμαθαν να συνδέονται συνεχώς και γνωρίζουν την πληροφορία και την τεχνολογία καθώς είναι περισσότερο «ψηφιακά εγγράμματοι» από τους ηγέτες τους. Έχουν δεχτεί επιρροές των δυτικών προτύπων, των εμπορικών σημάτων και του τρόπου ζωής μέσα από την πρόσβαση που έχουν σε πληροφορίες από το διαδίκτυο. Όλες αυτές οι επιρροές έχουν δημιουργήσει παρόμοιες συμπεριφορές με τους Δυτικούς νέους και οι αξίες και ο τρόπος ζωής έχουν διαμορφώσει νέους Κινέζους (Maamari & Saheb, 2018).

Η έρευνα Gallup διαπίστωσε επίσης ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των Κινέζων εργαζομένων που ζουν σε αστικά κέντρα έχουν την αίσθηση ότι λαμβάνεται υπόψη η δουλειά τους. Η διαφορά μεταξύ των αξιών των νεότερων εργαζομένων του ατομικισμού, της ελευθερίας και της ισότητας και των παραδοσιακών προσεγγίσεων ηγεσίας, δηλαδή του αυταρχικού και ελεγκτικού στυλ θα μπορούσε να οφείλεται στην αναντιστοιχία που υπάρχει μεταξύ τους. Αυτή η κατάσταση μπορεί να φέρει δυσαρέσκεια και να οδηγήσει σε αντίσταση και άλλες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Επομένως, απαιτούνται διαφορετικές προσεγγίσεις ηγεσίας για να ταιριάζουν στις μεταβαλλόμενες αξίες των νέων εργαζομένων (Al-Khaled & Chung, 2020).

Εκτός από τις αλλαγές στον προσανατολισμό της αξίας, σημαντικές επιπτώσεις στην κατανόηση της κινεζικής οργανωτικής συμπεριφοράς και της ηγεσίας ειδικότερα, έχουν οι κοινωνικές δυνάμεις που λαμβάνουν χώρα στη σύγχρονη Κίνα. Για παράδειγμα, η άνοδος του υλισμού εκδηλώνεται στην αναζήτηση υλικής ευημερίας των ανθρώπων, η οποία μπορεί να ωθήσει τους υπαλλήλους να εργαστούν σκληρά για υψηλότερα εισοδήματα από τη μία πλευρά, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε ανήθικο κέρδος στις ρυθμίσεις εργασίας από την άλλη πλευρά. Μια ολοκληρωμένη κατανόηση της κινεζικής οργανωτικής συμπεριφοράς απαιτεί από τους μελετητές να ενσωματώσουν τόσο την υποκειμενική αξία του πολιτισμού όσο και τις κοινωνικές δυνάμεις. Με παρόμοιο τρόπο, για να αναπτυχθεί και να κατανοηθεί η αποτελεσματική ηγεσία στο κινεζικό πλαίσιο, τόσο οι μελετητές όσο και οι επαγγελματίες πρέπει να λάβουν υπόψη τόσο τις αξίες των εργαζομένων όσο και τις επιπτώσεις των συνεχιζόμενων κοινωνικών δυνάμεων στους υπαλλήλους (Mayhand, 2020).

3.3 Το αμερικάνικο μάνατζμεντ

Οι Αμερικανοί χρησιμοποιούν ανεπίσημη γλώσσα και είναι απλοί στις ενέργειές τους με τους άλλους, επειδή όλοι θεωρούνται ίσοι αφού όλοι είναι άνθρωποι. Αυτός ο τρόπος σκέψης έχει δημιουργηθεί από τις επιρροές της Βίβλου, το αγγλικό κοινό δίκαιο και το αγγλικό νομοσχέδιο για τα δικαιώματα. Η ιδέα ότι κανείς δεν μπορούσε να αποφύγει την κρίση αφού όλοι γεννήθηκαν στην αμαρτία προήλθε από τη Βίβλο, τον αγγλικό κοινό νόμο και νομοσχέδιο για τα δικαιώματα όπου τέθηκαν τα θεμέλια

για όλους να υπόκεινται στον νόμο ανεξάρτητα από την τάξη τους και το Σύνταγμα ήταν μια ενσάρκωση και των δύο, δηλαδή ότι ο άνθρωπος έχει πέσει και πρέπει να έχει ελέγχους και ισορροπίες, καθώς η εξουσία καταστρέφει. Η προσποίηση της κοινωνικής ισότητας οδηγεί σε μια άτυπη επιχειρηματική δομή, που σημαίνει ότι οι ανώτεροι γίνονται σεβαστοί, αλλά θεωρούνται λίγο πιο προνομιακοί από τους υφισταμένους. Η απόσταση ισχύος είναι μέτρια και οι ιεραρχίες είναι επίπεδες. Η τυπικότητα θεωρείται ανέντιμη, βρώμικη και μερικές φορές ψεύτικη (Namiq, 2018).

Ο ατομικισμός ξεχωρίζει πολλούς Αμερικανούς από τον υπόλοιπο κόσμο στον τρόπο συμπεριφοράς τους. Ο καθένας φροντίζει τον εαυτό του, και καμία ευθύνη δεν πρέπει να ανατεθεί σε άλλους, ούτε κανείς να περιμένει κάτι από τους ομότιμους. Αυτή η νοοτροπία δημιουργήθηκε όταν οι πρώτοι Αμερικανοί που ήταν αρκετά ισχυροί έπρεπε να ξεφύγουν από τις πατρίδες τους για να αναζητήσουν μια καλύτερη ζωή και ευκαιρίες αλλού. Στηρίχτηκαν μόνο στον εαυτό τους και χωρίς να ζητούν από τις κυβερνήσεις προστασία και παροχές. Οι Αμερικανοί τείνουν να πιστεύουν ότι το μέλλον, λόγω της επιμέλειας και της προσπάθειάς τους για επιτυχία, θα είναι μεγαλύτερο και καλύτερο. Τείνουν επίσης να πιστεύουν ότι η φύση πρέπει να υποταχθεί σε καλύτερη ανθρωπότητα, και επιδιώκει να αξιοποιήσει τη δύναμη της φύσης. Ο πλούτος μετριέται συνήθως με υλιστικά αγαθά και συχνότητα συμμετοχής στην κουλτούρα του καταναλωτισμού (Kanwal, et al. 2019).

Ο χρόνος έχει μεγάλη σημασία για πολλούς Αμερικανούς καθώς θεωρείται πολύτιμος και τείνει να εφαρμόζεται το ρητό «ο χρόνος είναι χρήμα». Κατά συνέπεια, οι Αμερικανοί τείνουν να έχουν την άποψη της συντομίας του χρόνου. Προγραμματίζουν πάντα προς το μέλλον και καθώς φαίνεται ότι το παρόν γίνεται εύκολα βαρετό γι' αυτούς. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, η τεχνολογία αναβαθμίζεται συνεχώς και εφαρμόζονται νέες πρακτικές management. Η Αμερική ακολουθεί μια κουλτούρα πολύ προσανατολισμένη στη δράση που βλέπει την εργασία ως αναγκαιότητα. Αυτή η νοοτροπία οδηγεί στον θαυμασμό της σκληρής δουλειάς, αλλά μπορεί επίσης να προκαλέσει άγχος, ανυπομονησία και συναισθήματα αναξιολόγησης στην επιφάνεια εάν τα επίπεδα απόδοσης δεν είναι τόσο υψηλά όσο αναμενόταν. Ένα κοινό ρητό για αυτήν τη νοοτροπία είναι «οι Αμερικανοί ζουν για να δουλεύουν και δεν δουλεύουν για να ζουν» (Kalkan, 2005).

Οι Αμερικανοί έχουν ένα από τα μικρότερα διαστήματα διακοπών στον κόσμο που τους παρέχεται από το χώρο εργασίας σε σύγκριση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες και είναι επίσης μεταξύ των ανθρώπων που είναι λιγότερο πιθανό να λάβουν άδειες. Συνεπώς παρατηρείται το γεγονός ότι οι Αμερικανοί είναι οι πιο υπερ-εργαζόμενοι, μισθωτοί αλλά με υψηλή πίεση στο εργατικό δυναμικό σήμερα. Πολλά άτομα εργάζονται υπερβολικά λόγω των τεράστιων λογαριασμών (ρεύμα, νερό, ενοίκιο, κλπ), αλλά πολλοί από αυτούς εργάζονται επειδή μόνο αυτό ξέρουν να κάνουν στη ζωή τους. Πάρα πολλοί ξένοι βλέπουν τις Ηνωμένες Πολιτείες ως «έθνος καταναλωτισμού» καθώς η εργασία αποτελεί το μέσο για την απόκτηση χρημάτων και το χρήμα θεωρείται το κλειδί που ανοίγει τα πάντα. Οι διαφημίσεις για αντικείμενα είναι κυριολεκτικά παντού και τα υλικά αγαθά διαφημίζονται ως λύσεις σε μια βαρετή και αγχωτική μέρα εργασίας και ασταμάτητη ζωή. Η επιθυμία που έχουν πολλοί άνθρωποι να κάνουν αγορές στα διαφημιζόμενα καταστήματα είναι ανησυχητική και απογοητευτική καθώς η αξία της ζωής δεν πρέπει να εξισώνεται σε δολάρια και υλικά αγαθά (Răducan & Răducan, 2014).

Τα χαρακτηριστικά των αμερικανικών επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματικότητά τους δηλαδή η εξειδίκευση και η γρήγορη επίλυση προβλημάτων, επειδή ο χρόνος είναι πολύτιμος. Η λογική αποτιμάται από τη διαίσθηση, που απορρέει από την πεποίθηση ότι πρέπει να γίνεται έλεγχος του περιβάλλοντος έτσι ώστε τα πράγματα να ανταποκρίνονται σωστά. Οι επιχειρήσεις έχουν προσανατολισμό στη διεκπεραίωση των εργασιών και επικεντρώνονται στο κέρδος. Μία από τις διαφορετικότερες απόψεις περί των επιχειρήσεων τις έχουν οι Κορεάτες και οι Αμερικανοί όπου είναι να εμπιστεύονται τα άτομα, ανεξάρτητα από το επίπεδο τους στην εταιρεία όπως και τις ευθύνες που τους έχουν δοθεί (Al-Khaled & Chung, 2020).

Οι αμερικανικές επιχειρήσεις τείνουν να βλέπουν τον εργαζόμενο ως ικανό άνθρωπο που μπορεί να σκέφτεται μόνος του και να παίρνει τις δικές του αποφάσεις, ο οποίος δεν φοβάται να αναλάβει τον έλεγχο των καταστάσεων. Υπάρχει μια άλλη άποψη, όπου είναι η θεωρία διαχείρισης που ονομάζεται Θεωρία Υ, που δηλώνει ότι οι άνθρωποι είναι εγγενώς τεμπέληδες και χρειάζονται παρακολούθηση, πειθαρχία και μια δομημένη μορφή εργασίας και εντολής για να παρακινηθούν να εργαστούν (μια προσέγγιση του δασκάλου στο σχολείο) (Merchant & Merchant, 2004).

Η σκέψη των αυτοπαρακινούμενων ικανών ανθρώπων στις Ηνωμένες Πολιτείες πηγάζει εν μέρει από την ιστορία των ηγετών της Αμερικής, όπου κάθε άτομο θεωρείται ότι είναι ίσο αλλά είναι απαραίτητη υπάρχει ανάγκη της εξουσίας για την εξυπηρέτηση των σκοπών της εργασίας. Ο καθένας έχει δικαίωμα στη γνώμη, ακόμα κι αν είναι διαφορετική από τον κοινό τρόπο της παρατήρησης των πραγμάτων και της διαφωνίας με την παράδοση. Επί του παρόντος, μια ακραία αλλά κοινή άποψη για το πώς βλέπει ο πληθυσμός της Αμερικής τους ηγέτες είναι ότι είναι διεφθαρμένοι ισχυροί άνδρες που κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους στο γραφείο ή στον χώρο εργασίας για δικό τους όφελος (Bloom, et al. 2012).

3.4 Το κορεάτικο μάνατζμεντ

Η κινεζική κουλτούρα επηρεάζει εδώ και δύο χιλιάδες χρόνια την Κορέα και τις άλλες γειτονικές χώρες της Κίνας. Επομένως, είναι κυρίαρχη στην κορεατική κοινωνία και την καθημερινή τους ζωή μέσω πολιτικών, νομικών και κοινωνικών συστημάτων εκτός από τη λογοτεχνία, τη θρησκεία και την ηθική. Αν και η θρησκεία του Βουδισμού και του Κομφουκιανισμού είναι γενικά πλέον αποδεκτές στην Κορέα και είναι σημαντικό μέρος της ζωής των Κορεατών, έχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Ο Βουδισμός κατανοείται και ασκείται ως καθαρή θρησκεία και αναγνωρίζει τον παράδεισο, την κόλαση και τη μετανάστευση. Διδάσκει επίσης ότι ο καθένας μπορεί να απολαύσει τη ζωή στον παράδεισο εάν έχει μια ενάρετη και έντιμη ζωή σε αυτόν τον κόσμο (Bhullar, 2018).

Ο Κομφουκιανισμός, νοείται ότι πρέπει τα άτομα του λαού να ακολουθούν μια ηθική φιλοσοφία παρά την θρησκεία. Πρέπει να συμμετέχουν περισσότερο στο σύγχρονο κόσμο, παρά να δίνουν έμφαση στη μετά θάνατον ζωή. Σε αυτή τη θρησκεία θεωρείται αυτοσκοπός το να έχεις μια ουσιαστική, ηθική και ενάρετη ζωή σε αυτόν τον κόσμο και δεν αποτελεί προϋπόθεση για τη ζωή μετά το θάνατο. Επίσης, είναι διαφορετικός και ο ρόλος των ανδρών και των γυναικών. Σύμφωνα με τους ηθικούς κώδικες του Κομφουκιανισμού, ο σύζυγος είναι ο αρχηγός στην οικογένεια καθώς παρέχει τους οικονομικούς πόρους του σπιτιού, ενώ η σύζυγος φροντίζει το νοικοκυριό και μεγαλώνει τα παιδιά. Ο Κομφουκιανισμός, επομένως, δεν ασχολείται σοβαρά με το υπερφυσικό ως κάτι άγνωστο, είναι μια εντελώς ορθολογική πολιτική και φιλοσοφία ζωής και, κατά συνέπεια, η θρησκευτική του ψυχολογία είναι μέρος

της ορθολογικής παράδοσης που βοήθησε τους Κινέζους να δεχτούν τις διδασκαλίες του Μαρξισμού-Λενινισμού (Maamari & Saheb, 2018).

Μια άλλη θρησκεία που επηρέασε τον κορεατικό πολιτισμό είναι ο Σαμανισμός. Ο Σαμανισμός διδάσκει ότι οι άνθρωποι πρέπει να διατηρούν ευσέβεια προς τους προγόνους τους. Ο σαμανισμός βιώνεται από τους Κορεάτες μέσα από τη λατρεία των προγόνων. Επιπλέον, αποδέχεται ότι υπάρχουν παντού διάφοροι θεοί που κατέχουν τη δύναμη να ευλογούν ανθρώπους και αυτοί με τη σειρά τους ζητούν τις ευλογίες του θεού μέσα από τις προσευχές τους για τα μέλη της οικογένειάς τους. Οι Κορεάτες είναι ένας από τους πιο οικογενειάρχες λαούς στον κόσμο και οι σημαντικότερες υποχρεώσεις για κάθε μέλος της οικογένειας είναι η υποχρέωση της διατήρησης των οικογενειακών παραδόσεων και η ενίσχυση του οικογενειακού κύρους (Mayhand, 2020).

Ωστόσο, στη Νότια Κορέα, ένας στους τέσσερις του πληθυσμού είναι Χριστιανός και πρέπει να συνδυάσει τα χριστιανικά δόγματα με την κορεατική πολιτιστική κληρονομιά τους. Παρ' όλα αυτά, ο Χριστιανισμός είχε σημαντικό αντίκτυπο στον εκσυγχρονισμό της Κορέας, όπως μαρτυρούν σχολεία και νοσοκομεία δυτικού τύπου, υπάρχουν δημοκρατικές πολιτικές διαδικασίες, και σε κάποιο βαθμό, επιχειρηματικές πρακτικές δυτικού τύπου (Namiq, 2018).

Και μέσω του (Κινέζικου) Ταοϊσμού, οι Κορεάτες δίνουν έμφαση σε μια απόσταση για κοσμικές υποθέσεις και μια λαχτάρα για ζωή σε αρμονία με τη φύση, αντιλαμβανόμενοι το σύμπαν ως ένα μεγάλο ιεραρχικό σύνολο αποτελούμενο από μέρη, χώρους και χρόνους που αντιστοιχούν ο ένας στον άλλο. Επιπλέον, η έννοια του πατερναλισμού είναι επίσης σημαντική στο κορεατικό σύστημα διαχείρισης. Οι Κορεάτες βλέπουν τον πατέρα ως την κεντρική προσωπικότητα της οικογένειας. Θα πρέπει να είναι το πρότυπο για τη σύζυγο και τα παιδιά του οδηγώντας τους με εξουσία από τη μία πλευρά και στοργή από την άλλη. Ο πατέρας αναμένεται να οδηγήσει την οικογένεια με εξουσία και να απαιτήσει και να κερδίσει σεβασμό (Kalkan, 2005).

Ακολουθώντας αυτό το πρότυπο σε οργανωτικό πλαίσιο, ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης θα πρέπει να εκπροσωπήσει τον ρόλο του πατέρα στην καθοδήγηση της

εταιρείας και των υπαλλήλων του με εξουσία, ενώ ταυτόχρονα να αφοουγκράζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων. Σε αντάλλαγμα, οι εργαζόμενοι πρέπει να σέβονται την εξουσία του ιδιοκτήτη της επιχείρησης περί της καθοδήγησης. Το ίδιο ισχύει και για τη σχέση μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η ιεραρχική, αυταρχική και πατερναλιστική εταιρική κουλτούρα μέσα από τον Κομφουκιανισμό στην Κορέα (Bhullar, 2018).

Στην κορεατική κουλτούρα υπάρχει άλλη μια πολιτιστική αξία που είναι επίσης σημαντική, είναι η «διαδοχή με βάση το αίμα» με τον μεγαλύτερο γιο να κατέχει μια ιδιαίτερα σημαντική θέση στην οικογένεια. Η σχέση του με τα αδέρφια του μοιάζει με τον πατέρα της οικογένειας. Ο μεγαλύτερος γιος αναμένεται να διαδεχθεί τον πατέρα του στην ανάληψη της ευθύνης για την οικογένεια και να κληρονομήσει οικογενειακά περιουσιακά στοιχεία. Οι Κορεάτες γενικά πιστεύουν ότι η ιδιοκτησία μιας επιχείρησης πρέπει να διατηρείται στην οικογένεια. Αυτό το σύστημα κληρονομιάς εφαρμόζεται επίσης στη διαχειριστική διαδοχή (Maamari & Saheb, 2018).

Η ιδιοκτησία πολλών κορεατικών μεγάλων επιχειρήσεων (chaebols) μεταβιβάζεται στα παιδιά του ιδρυτή, όπως στην περίπτωση του ομίλου Samsung. Όταν ο ιδρυτής του ομίλου Samsung ο Lee Byung Chull πέθανε, η επιχείρηση μεταβιβάστηκε στον γιο του Lee Kun Hee. Πλέον συνεχίζει στην ανώτατη διοικητική λειτουργία, που είχε προηγουμένως γίνει από τον πατέρα του και έχει αναλάβει την εταιρεία και εκτελεί όλα τα σημαντικά καθήκοντα. Μια άλλη παραδοσιακή αξία στην κορεατική κουλτούρα είναι η σχέση yon-go, που σημαίνει «συμπεριφορά που βασίζεται στη σχέση». Η συμπεριφορά αυτή που βασίζεται στις σχέσεις προωθείται για να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη και η εγγύτητα μεταξύ των ανθρώπων. Η αίσθηση της εγγύτητας και της εμπιστοσύνης πάντα είναι πρωταρχικός σκοπός για τα άμεσα μέλη της οικογένειας και τους συγγενείς και στη συνέχεια ακολουθούν άτομα με κοινό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τοπική καταγωγή (συνήθως γενέτειρα) (Bloom, et al. 2012).

Στην κορεατική παράδοση, εάν ένα άτομο παρακολουθήσει το ίδιο σχολείο ή γεννηθεί και μεγαλώσει σε μια συγκεκριμένη περιοχή, αυτό προάγει την αίσθηση της συμμετοχής και της εμπιστοσύνης. Επιπλέον, ενώ όταν αισθάνεται κάποιος ότι

ανήκει σε μια στενή ομάδα προάγει την αρμονία, προάγεται και το συναίσθημα του αποκλεισμού προς τους άλλους. Σε θέματα εργασίας των επιχειρήσεων, αυτή η ένταξη προάγει μια στενά συνδεδεμένη σχέση με την ομαδική κουλτούρα (Răducan & Răducan, 2014).

Η εταιρική κουλτούρα και οι κοινές αξίες

Η εταιρική κουλτούρα των εταιρειών της Κορέας συχνά αναφέρεται ως sahoon. Βασικά, ένα sahoon η οποία μπορεί να μεταφραστεί χρήσιμα ως «εταιρικά πιστωτικά», θα μπορούσε επίσης να λάβει το ρόλο του συνθήματος της εταιρείας ή ενός οργανισμού. Γενικά αποτελείται από λίγες λέξεις ή σύντομες φράσεις, οι οποίες εκφράζουν συνοπτικά τις σημαντικές αξίες και τις πεποιθήσεις μιας εταιρείας και θα μπορούσε επίσης να ονομαστεί διαχειριστική ιδεολογία ή βασική αξία και πεποιθήσεις. Στις κορεατικές εταιρείες, το sahoon γράφεται συχνά με όμορφα δημιουργημένη καλλιγραφία, όμορφα πλαισιωμένο και κρεμασμένο στους τοίχους γραφείων, στις αίθουσες συνεδριάσεων, τα εκπαιδευτικά κέντρα και σημαντικούς χώρους εργασίας. Εμφανίζεται επίσης στην πρώτη σελίδα των εταιρικών φυλλαδίων, εγχειριδίων λειτουργίας, εκπαιδευτικών κειμένων, ημερολογίων, καταλόγων και άλλων σημαντικών εταιρικών δημοσιεύσεων (Merchant & Merchant, 2004).

Η οργανωτική δομή

Επίσημη δομή

Η οργανωτική δομή πολλών κορεατικών εταιρειών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και τυποποίησης. Η εξουσία επικεντρώνεται σε ανώτερα επίπεδα διοικητικών ιεραρχιών, με σημαντικές αποφάσεις, ιδίως οικονομικές αποφάσεις, που απαιτούν μια επίσημη διαδικασία έγκρισης από ανώτατα επίπεδα διοίκησης που περιλαμβάνει τη λήψη πολλών «chops» (προσωπικά γραμματόσημα έγκρισης) (Mayhand, 2020).

Για παράδειγμα, η Samsung, απαιτούσε γραμματόσημα για την έγκριση μιας οικονομικής απόφασης από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη και η διαδικασία διαρκούσε αρκετούς μήνες. Η ιεραρχική δομή ξεκίνησε τυπικά με τον επικεφαλής της

επιχείρησης, ακολουθούμενη από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο (busajang), τον ανώτερο διευθύνοντα σύμβουλο (junmu), τον κατώτερο διευθύνοντα σύμβουλο (sangmu), τον μεσαίο διευθυντή τμήματος (bujang), τον κατώτατο διευθυντή τμήματος (kwajang) και συνεχίζονταν μέχρι τους απλούς υπαλλήλους (Al-Khaled & Chung, 2020).

Οι κορεατικές εταιρείες χαρακτηρίζονται από υψηλή ιεραρχική δομή οργάνωσης. Πολλές κορεατικές εταιρείες έχουν ειδικευτεί σε δραστηριότητες, επιτρέποντας στα τμήματα σχεδιασμού και χρηματοδότησης να ασκούν σημαντικό επιχειρησιακό έλεγχο υπό την ηγεσία του Διευθύνοντος Συμβούλου. Επιπλέον, πολλές κορεατικές πολυεθνικές εταιρείες (chaebols) υπό την Ομάδα Προέδρου έχουν γραφείο σχεδιασμού και συντονισμού υπεύθυνο για την ανάπτυξη μεγάλου αριθμού εσωτερικών πόρων εντός του ομίλου. Ως εκ τούτου, η διαχείριση πολλών κορεατικών εταιρειών επιτυγχάνεται μέσω μιας διπλής οργανωτικής δομής, με την εξουσία λήψης αποφάσεων να επικεντρώνεται κάθετα στην ανώτερη διοίκηση και το επίπεδο του λειτουργικού ελέγχου να επικεντρώνεται στους υπαλλήλους (Maamari & Saheb, 2018).

Ατυπη δομή

Η συγκέντρωση της εξουσίας οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι τα αφεντικά και οι διαχειριστές των περισσότερων κορεατικών εταιρειών δεν είναι χωριστά. Ο ηγέτης συμμετέχει ενεργά στη διαχείριση των περισσότερων κορεατικών εταιρειών επειδή τα μέλη της εταιρείας κυριαρχούν συλλογικά στο διοικητικό προσωπικό. Πολλοί Κορεάτες αποδίδουν μεγάλη σημασία στη σχέση αίματος, οπότε έχουν ένα ευρύ φάσμα ανταγωνισμού μεταξύ τους, παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα ασφάλειας για τα μέλη της εταιρείας. Οι ιδρυτές επιχειρήσεων πρέπει να φροντίζουν όχι μόνο τα άμεσα μέλη της οικογένειάς τους, αλλά και άλλους συγγενείς (Bhullar, 2018).

Υπάρχει μια θεμελιώδης διαφορά στην έννοια των «μελών δράσης» μεταξύ της Ιαπωνίας και της Κορέας. Το ιαπωνικό μοτίβο αποτελείται από δύο έννοιες όπου είναι η έννοια της οικογένειας που βασίζεται αυστηρά στις σχέσεις αίματος και, η άλλη είναι η έννοια δηλαδή (φίλοι και συγγενείς). Αντιθέτως, η οικογενειακή ιδέα των Κορεατών βασίζεται αυστηρά στη σχέση αίματος. Τα επαγγελματικά στελέχη και

οι διευθυντές είναι επίσης η κύρια δύναμη των κορεατικών εταιρειών. Σε ορισμένες κορεατικές εταιρείες, οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού που έχουν προαχθεί κατά τη διάρκεια της εκτεταμένης περιόδου υπηρεσίας της εταιρείας μπορούν επίσης να δημιουργήσουν ένα προσωπικό δίκτυο εντός της εταιρείας και να τα προωθήσουν με την πάροδο του χρόνου, ασκώντας έτσι ισχυρή επιρροή στη διοίκηση της εταιρείας (Kanwal, et al. 2019).

Η κοινή γεωγραφία και οι επίσημες σχέσεις διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ομάδων δύναμης στον τομέα της διαχείρισης. Είναι κοινό για τους ιδιοκτήτες να βάζουν τους φίλους και τους συγγενείς τους σε αυτές τις θέσεις. Σε ορισμένες κορεατικές εταιρείες, οι ανώτερες διοικητικές θέσεις κατέχονται κυρίως από άτομα από την ίδια γεωγραφική περιοχή, όπως η Σεούλ, η Χονάμ ή η Γιόνγκναμ (Namiq, 2018)

Ηγεσία

Ένα κοινό χαρακτηριστικό της διαχείρισης του κορεάτικου μάνατζμεντ είναι η αυταρχική αλλά πατερναλιστική ηγεσία. Ενισχύεται από μια σαφή ιεραρχική τάξη και κάθετη επικοινωνία, και μια τέτοια διαχειριστική συμπεριφορά όπου είναι αποδεκτή σε μια κομφουκιανική κουλτούρα με βάση την ιεραρχία. Ενισχύεται περαιτέρω από την κεντρική διοικητική δομή που βρίσκεται στις κορεατικές εταιρείες και από τη γενικά υπάκουη και παθητική στάση των κορεατών υφισταμένων (Răducan & Răducan, 2014).

Ωστόσο, το αυταρχικό στυλ των κορεάτικων διευθυντών είναι σπάνια απαιτητικό. Η εταιρική ηγεσία των κορεατικών εταιρειών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη βασική αξία της κορεατικής συμπεριφοράς, τη λεγόμενη «αρμονία» (iuhwa). Οι κορεάτες διευθυντές επιθυμούν να δημιουργήσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους και να προσπαθούν να λάβουν υπόψη τις ανάγκες και τα συναισθήματα των υφισταμένων τους. Οι διευθυντές διατηρούν διάφορες αλληλεπιδράσεις με τους υφισταμένους σε μια άτυπη βάση ως έναν σημαντικό τρόπο για να επιτύχουν την ηγεσία με γνώμονα την αρμονία, η οποία βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και τον καλοπροαίρετο αυταρχισμό (Bloom, et al. 2012).

Οι κορεάτες υπάλληλοι έχουν υψηλό κίνητρο και είναι γνωστοί ως ανθεκτικοί σε μεγάλες περιόδους εργασίας. Ο ενθουσιασμός των Κορεατών υπαλλήλων επηρεάζεται από τις παραδοσιακές αξίες και τις πραγματικές ανάγκες. Οι βασικές αξίες της κομφουκιανικής επιμέλειας και αρμονίας έχουν συμβάλει στην υψηλότερη επαγγελματική ηθική. Το ένστικτο επιβίωσης είναι επίσης η κύρια κινητήρια δύναμη των Κορεατών, οι οποίοι μαστίζονται από την αστάθεια και τη φτώχεια σε πολλές πρόσφατες ιστορίες. Επομένως, η καλή επαγγελματική ηθική και οι αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις με διευθυντές και συναδέλφους έχουν γίνει τα πιο σημαντικά κίνητρα για τους κορεάτες υπαλλήλους (Kalkan, 2005).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Πρακτικές πρόσληψης

Παραδοσιακά, οι κορεατικές εταιρείες βασίζονταν σε μεγάλο βαθμό στις βιώσιμες διαδικασίες πρόσληψης (yon-go). Η κύρια πηγή πρόσληψης ήταν τα μέλη της οικογένειας του ιδιοκτήτη, οι απόφοιτοι της σχολής και οι φίλοι από τη γενέτειρα του εργοδότη. Ωστόσο, καθώς οι κορεατικές επιχειρήσεις ξόδευαν, δεν μπορούσαν να καλύψουν τις αυξανόμενες ανάγκες σε εργατικό δυναμικό μόνο μέσω πηγών yon-go. Για να καλύψουν την αυξανόμενη ζήτηση εργασίας, οι κορεατικές εταιρείες πρέπει να ανοίξουν και να συστηματοποιήσουν τη διαδικασία πρόσληψης. Τώρα, οι θέσεις εργασίας εμφανίζονται ευρέως σε εφημερίδες και υποβάλλονται σε αίτηση μέσω ενεργών προσλήψεων (Merchant & Merchant, 2004)

Επιπλέον, σύμφωνα με μια μελέτη της Κορεατικής Ομοσπονδίας Εργοδοτών (KEF), οι 50 μεγαλύτερες κοινοπραξίες στη Νότια Κορέα χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους πρόσληψης, όπως εφημερίδες, περιοδικά, εταιρικές επικοινωνίες, τηλεοπτικές διαφημίσεις και επισκέψεις στην πανεπιστημιούπολη. Οι κορεατικές εταιρείες θεωρούν ότι η πρόσληψη αποφοίτων ανώτατων σχολών είναι η πιο σημαντική λειτουργία προσωπικού και, κατά συνέπεια, δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε αυτή. Αυτή η λειτουργία εκτελείται συχνά κεντρικά μέσω μιας ομάδας ανθρώπινων πόρων στο Γραφείο Σχεδιασμού και Συντονισμού για μια ολόκληρη ομάδα επιχειρήσεων. Η πρόσληψη αποφοίτων ανώτατων σχολών πραγματοποιείται δύο φορές το χρόνο, την άνοιξη και το φθινόπωρο (Răducu & Răducu, 2014).

Καθώς η ζήτηση για υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό αυξάνεται, το ίδιο ισχύει και για τον ανταγωνισμό μεταξύ μεγάλων ομάδων chaebol για την πρόσληψη αποφοίτων από ελίτ πανεπιστήμια όπως τα Seoul National, Yonsei, Korea, Sogang και Hanyang University. Το φθινόπωρο του 1996, οι κορυφαίοι 20 μεγαλύτεροι chaebols προσέλαβαν περίπου 13.000 πτυχιούχους ανώτατων σχολών όπου αυτές οι εταιρείες ήταν η Samsung, η Hyundai και η Daewoo αφού προσέλαβαν περισσότερους από 2.000 άτομα και η LG όπου προσέλαβε περίπου 1.100 άτομα (Kanwal, et al. 2019).

Στις κορεατικές εταιρείες η βασική διαδικασία επιλογής ξεκινά με μια ανασκόπηση των βιολογικών δεδομένων που παρουσιάζονται στη φόρμα αίτησης. Για προσλήψεις νέων από ανώτερες σχολές, η ηλικία, η εκπαίδευση, οι ακαδημαϊκοί τίτλοι και οι βαθμοί που επιτεύχθηκαν είναι τα κύρια στοιχεία αξιολόγησης. Το όριο ηλικίας, το οποίο είναι συνήθως 29 ετών, εφαρμόζεται αυστηρά στις περισσότερες κορεατικές εταιρείες, επειδή η υπερβολική διαφορά ηλικίας μεταξύ των νεοσύστατων υπαλλήλων θα μπορούσε να είναι πηγή σύγκρουσης και θα μπορούσε να διαταράξει την αρμονία των ομάδων (Al-Khaled & Chung, 2020).

Η επιρροή του παραδοσιακού Κομφουκιανισμού είναι επίσης εμφανής στις προσλήψεις που εισάγουν διακρίσεις, διότι στις περισσότερες κορεατικές εταιρείες, οι άνδρες προτιμούν τους άντρες απόφοιτους. Πολλές κορεατικές εταιρείες δέχονται μόνο άνδρες αιτούντες κατά την πρόσληψη, ενώ οι γυναίκες αιτούντες ελέγχονται συνήθως κατά το στάδιο της βιολογικής αναθεώρησης δεδομένων. Αντίθετα, το 1994, οι 50 μεγαλύτεροι chaebols απασχολούσαν μόνο 2.000 γυναίκες πτυχιούχους, αντιπροσωπεύοντας μόνο το 8% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων (Maamari & Saheb, 2018).

Εκπαίδευση υπαλλήλων

Μία από τις λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που τόνισαν οι κορεατικές επιχειρήσεις είναι η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Η έμφαση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη συνάδει με τον κορεατικό πολιτισμό, ο οποίος έχει δώσει μεγάλη αξία στην εκπαίδευση. Στον παραδοσιακό Κομφουκιανισμό, το εκπαιδευτικό επίτευγμα είναι το πιο σημαντικό κριτήριο για τη

μέτρηση της επιτυχίας και της κοινωνικής κατάστασης. Επιπλέον, σε μια κοινωνία που σέβεται την εκπαίδευση, είναι φυσικό να βλέπουμε εταιρείες να δίνουν έμφαση στην κατάρτιση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη της διαχείρισης. Πολλές κορεατικές ομάδες chaebol έχουν τα δικά τους εκπαιδευτικά ιδρύματα και εγκαταστάσεις επιβίβασης που μπορούν να φιλοξενήσουν εκατοντάδες μαθητές, γεγονός που αποδεικνύει τις τεράστιες προσπάθειες που καταβάλλουν οι κορεατικές εταιρείες στην προώθηση της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Δεν είναι ασυνήθιστο οι εργαζόμενοι να ξοδεύουν έως και 5% ή περισσότερο του χρόνου εργασίας τους κάθε χρόνο στην επίσημη εκπαίδευση (Kanwal et al. 2019).

Επιπλέον, πολλοί υπάλληλοι υποβάλλουν αίτηση για απογευματινά μαθήματα MBA ή ξένες γλώσσες. Αυτοί οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συνήθως οικονομική υποστήριξη από την εταιρεία τους. Σε μια εποχή περιορισμένου παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι κορεατικές εταιρείες γνωρίζουν την αυξανόμενη σημασία των ανθρώπινων πόρων, επομένως επεκτείνουν σταθερά τις δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης. Το 1995, πολλές κορεατικές εταιρείες αύξησαν το κόστος εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Τα σχέδια κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων στα περισσότερα κορεατικά chaebols είναι προσεκτικά οργανωμένα και συστηματικά σχεδιασμένα, καλύπτοντας όλους τους λειτουργικούς τομείς όπως παραγωγή, μάρκετινγκ, λογιστική / χρηματοδότηση, ανθρώπινοι πόροι, εργασιακές σχέσεις, στρατηγική και διεθνής διαχείριση (Namiq, 2018).

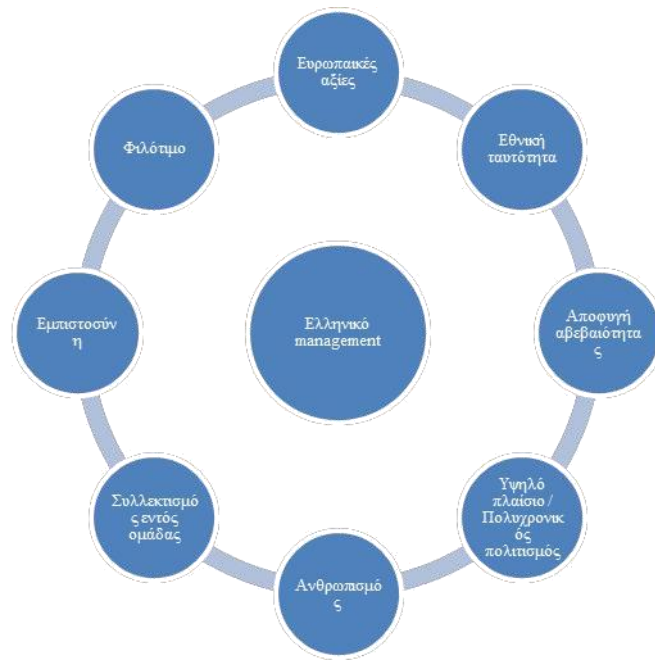
Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση των κορεατικών εταιρειών έχει αυξήσει τη σημασία της διεθνοποίησης της διαχείρισης. Τα τελευταία χρόνια, θέματα που σχετίζονται με τη διεθνοποίηση, την παγκόσμια στρατηγική, τη διακρατική συνεργασία και το διεθνές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχουν ενσωματωθεί σε όλα σχεδόν τα αναπτυξιακά σχέδια διαχείρισης. Η επάρκεια στις ξένες γλώσσες γίνεται ένα σημαντικό προσόν για τα στελέχη της Νότιας Κορέας chaebol και τώρα είναι σχεδόν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της σταδιοδρομίας στις περισσότερες μεγάλες κορεατικές εταιρείες (Maamari & Saheb, 2018).

Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις στέλνουν τα στελέχη τους για περιηγήσεις εκπαίδευσης και σπουδών στο εξωτερικό. Πολλά μεγάλα κορεατικά chaebols έχουν σχεδιάσει προγράμματα κατάρτισης στο εξωτερικό για μία έως τρεις εβδομάδες σε

συνεργασία με ξένες μεταπτυχιακές σχολές μάνατζμεντ. Η Βόρεια Αμερική, η Ευρώπη, η Ιαπωνία, η Κίνα και η Νοτιοανατολική Ασία είναι οι κοινές τοποθεσίες εκπαίδευσης στο εξωτερικό για τις περισσότερες κορεατικές εταιρείες. Ενδεικτικά, το 1990, η Samsung Group ξεκίνησε ένα πενταετές πρόγραμμα για την ανάπτυξη 2.000 εμπειρογνομόνων σε διεθνές επίπεδο. Οι εκπαιδευόμενοι επιλέχθηκαν από νέους υπαλλήλους με τρία χρόνια εργασιακής εμπειρίας στην εταιρεία και αυτοί οι υπάλληλοι στάλθηκαν σε ξένες χώρες για έως και ένα έτος για να μάθουν την τοπική γλώσσα και τον πολιτισμό τους (Bloom, et al. 2012).

3.5 Το ελληνικό μάνατζμεντ

Τα άτομα σε οργανισμούς δεν μπορούν να γίνουν κατανοητά εκτός εάν εξεταστεί το πλαίσιο στο οποίο ζουν και εργάζονται. Η κοινωνική κουλτούρα επηρεάζει τις οργανωτικές και ατομικές αξίες με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Ως εκ τούτου, ένα καλό σημείο εκκίνησης για την ελληνική διαχείριση είναι να γίνει εξερεύνηση στις κύριες πολιτιστικές αξίες και χαρακτηριστικά. Οι πολιτιστικές αξίες είναι να ενθαρρύνουν ένα ευρύ φάσμα στόχων που επιδιώκουν τα μέλη μιας κοινωνίας / ομάδας και να δικαιολογήσουν τις ενέργειες που λαμβάνονται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι πολιτιστικές αξίες διαμορφώνουν επίσης τις προσωπικές αξίες στη διαδικασία της κοινωνικοποίησης. Επομένως, είναι πολύ κοινό για κάθε μέλος της κοινωνίας να δείχνει κάποια ομοιότητα στην αξία. Το Σχήμα 1 είναι από μια μεταγενέστερη βιβλιογραφική ανασκόπηση και περιγράφει τις κύριες αξίες και χαρακτηριστικά της Ελλάδας και κάθε τιμή / χαρακτηριστικό (Mayhand, 2020).



Σχήμα 1 : Οι κυρίαρχες αξίες και χαρακτηριστικά στην Ελλάδα

Η αποφυγή αβεβαιότητας

Πριν από περισσότερα από τριάντα χρόνια, ο Hofstede (1980) διαπίστωσε ότι από τις 53 χώρες που περιλαμβάνονται στο δείγμα του, η Ελλάδα είχε τον υψηλότερο Δείκτη «Αποφυγής Αβεβαιότητας» (UAI). Αυτή η διάσταση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα μέλη του επιδιώκουν τάξη, συνέπεια, δομή, τυποποιημένες διαδικασίες και νόμους για την κάλυψη των καταστάσεων στην καθημερινή τους ζωή. Η Ελλάδα βρέθηκε επίσης στην ίδια μελέτη, η οποία έχει μια μέτρια έως υψηλή ανδρική κουλτούρα (MAS). Με βάση αυτά τα δύο χαρακτηριστικά, πιστεύει ότι η κατάσταση ασφάλειας και πλούτου είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους Έλληνες (Al-Khaled & Chung, 2020).

Επιπλέον, η Ελλάδα φαίνεται να έχει μεγαλύτερο συλλογικό προσανατολισμό (IDV) μεταξύ άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Με βάση τα στυλ ηγεσίας με τα οποία οι άνθρωποι θα ήθελαν να ακολουθήσουν το μάνατζμεντ, ο Hofstede (1980, 1991) έδειξε ότι το συμβουλευτικό στυλ προτιμάται σε μεγάλο βαθμό από άλλα στυλ στην Ελλάδα (π.χ., το 70% των ερωτηθέντων προτιμούσαν το συμβουλευτικό στυλ, το 18% το συμμετοχικό, το 12% το πειστικό, και το 0% το αυταρχικό). Αυτή η έρευνα αντανάκλασε τη βούληση των ανθρώπων για αλλαγή σε μια εποχή που το

μάνατζμεντ θεωρήθηκε ως έγκυρη και μια αυταρχική λειτουργία σε μια μάλλον συντηρητική και καταθλιπτική κοινωνία. Η σχέση μεταξύ κολεκτιβισμού και συμβουλευτικής μορφής ηγεσίας είναι πολύ ισχυρή. Αυτά τα χαρακτηριστικά οφείλονται εν μέρει στη μακρά παράδοση του αυταρχικού κρατισμού, αλλά αντανακλούν επίσης την προβληματική μετάβαση από τη στρατιωτική χούντα στη δημοκρατία όπου προέκυψε στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1970 (Kanwal, et al. 2019).

Μπορεί να υπογραμμιστεί ότι από την έρευνα του Hofstede στα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι Έλληνες διευθυντές έχουν προσαρμόσει το αυταρχικό και πατερναλιστικό τους στυλ εθνικής διαχείρισης (ανάλογα με την εθνική τους κουλτούρα) σε μεγάλες προσαρμογές που εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται στο εξωτερικό. Επιπλέον, παρά τις σημαντικές πολιτιστικές διαφορές, έχουν γίνει πολλά βήματα προς την ένταξη με την υπόλοιπη Ευρωπαϊκή Ένωση όσον αφορά τις κοινωνικές αξίες και τη διάρθρωση και τη λειτουργία των εταιρειών. Ένα άλλο σημάδι αλλαγής είναι το αποτέλεσμα του παγκόσμιου έργου που αποφεύγει την αβεβαιότητα στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Απροσδόκητα, η Ελλάδα κατέγραψε πολύ χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας, πράγμα που ουσιαστικά σημαίνει ότι πριν από αυτό, υπήρχε έλλειψη ασάφειας. Και υπάρχει μια ισχυρή ανοχή για αβεβαιότητα. Ως αποτέλεσμα, οι άνθρωποι είναι συνηθισμένοι στη μείωση της δομής και της τάξης στη ζωή και δεν ενδιαφέρονται να ακολουθήσουν τους κανόνες και τις διαδικασίες (Maamari & Saheb, 2018).

Σε χώρες με χαμηλή αβεβαιότητα, οι άνθρωποι δεν συνηθίζονται στη δομημένη ή οργανωμένη επικοινωνία. Καμία συνάντηση δεν έχει προγραμματιστεί εκ των προτέρων, καμία ώρα δεν έχει προγραμματιστεί, και υπάρχει μια τάση για ανοιχτή ημερήσια διάταξη ή χωρίς προγραμματισμό. Αυτή η διάσταση συνδέεται άμεσα με την ελληνική πολύχρονη κουλτούρα του υψηλού πλαισίου (Namiq, 2018).

Η εθνική ταυτότητα

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του ελληνικού πολιτισμού είναι η ισχυρή εθνική ταυτότητα ή/και η υπερηφάνεια. Ως κοινωνικό φαινόμενο, περιλαμβάνει το να είναι κάποιος υπερήφανος που είναι πολίτης μιας συγκεκριμένης χώρας, να κατανοεί τα

προβλήματα της χώρας και να συμμετέχει στην επίλυση προβλημάτων, να πιστεύει ότι η χώρα έχει επιτύχει τους στόχους της, να είναι περήφανος και χαρούμενος για τα επιτεύγματά της, και να δείχνει τον εαυτό του ως άτομο που είναι ανοιχτό στα προβλήματα της χώρας και με τη στάση του να ενθαρρύνει γνωστούς και στενούς φίλους να το βλέπουν διαφορετικά. Η εθνική υπερηφάνεια σχετίζεται με τον πατριωτισμό και τον εθνικισμό, αλλά το να είμαστε περήφανοι για τη χώρα μας δεν είναι το ίδιο με το να είμαστε εθνικιστές. Η ελληνική ταυτότητα "δεν ήταν ποτέ ένα απλό θέμα." Οι Έλληνες έχουν μια ισχυρή αίσθηση του εαυτού τους, η οποία σχετίζεται με τη συνέχεια της γλώσσας, της θρησκείας, του πολιτισμού και της ιστορίας (Bhullar, 2018).

Η αξία του φιλότιμου

Η εργασιακή κουλτούρα των Ελλήνων βασίζεται στην αίσθηση τιμής, αξιοπρέπειας, πίστης και ευθύνης, η οποία ονομάζεται «φιλότιμο» στα σύγχρονα ελληνικά. Η συγκεκριμένη λέξη σημαίνει αγάπη της τιμής και, ως έννοια, υπονοεί έναν αυτοεπιβαλλόμενο κώδικα συμπεριφοράς που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη. Ένα άτομο που θεωρείται φιλότιμος συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας του ως «ευγενικός, ενάρετος, αξιόπιστος, υπερήφανος, ειλικρινής, γενναιόδωρος, αυτοθυσιαστικός, διακριτικός, σεβαστός και ευγνώμων». Η τιμιότητα απαιτεί από ένα άτομο να θυσιάσει τον εαυτό του ή κάτι για να βοηθήσει την οικογένεια ή τους φίλους του και να αποφύγει να κάνει ή να δημοσιεύσει πράγματα που δεν είναι καλά για αυτόν. Η κατάλληλη συμπεριφορά πρέπει να φαίνεται και να γίνεται αισθητή, όχι μόνο από την ομάδα αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον επίσης, αυξάνοντας έτσι το κύρος (Al-Khaled & Chung, 2020).

Το φιλότιμο βοηθά συχνά στην υπερνίκηση των δυσκολιών και στην ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων ή προσωπικού, κάτι που δεν θα μπορούσε να επιβάλει κανένας κανόνας ή τάξη. Αυτό σημαίνει επίσης ότι εάν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται «σωστά», οι εργαζόμενοι θα προσφέρουν περισσότερα από το συνηθισμένο για να ευχαριστήσουν τους εργοδότες τους. Σε αυτήν την περίπτωση, «ορθότητα» σημαίνει σεβασμό, έπαινο και προσοχή στις προσωπικές υποθέσεις. Η αξία της φιλοσοφίας φαίνεται να μοιάζει με την έννοια της αντιμετώπισης, επειδή έχει εμφανιστεί σε Κινέζους και άλλους ασιατικούς πολιτισμούς. Η αντιμετώπιση

είναι η αξιοπρέπεια, ο αυτοσεβασμός, το καθεστώς και το κύρος ενός ατόμου. Σε κάποιο βαθμό, η αξία του «φιλότιμου» φαίνεται να παρουσιάζει κάποιες ομοιότητες με το σενάριο «συμπάθειας» που χαρακτηρίζει τους ισπανικούς ανθρώπους που θέλουν να έχουν καλές σχέσεις με άλλους, δηλαδή θέλουν οι άλλοι να τους βλέπουν ως «συμπαθητικά άτομα» (Kanwal, et al. 2019).

Η αξία της εμπιστοσύνης

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που είναι εμφανές στους Έλληνες managers είναι η αξία της εμπιστοσύνης. Η διάκριση της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης εξαρτάται από το εάν συμβαίνει μεταξύ σε συγγενών ή φίλων ή σε ξένους. Η ανάλυση της εμπιστοσύνης δείχνει ότι η διαπροσωπική εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για την εμφάνιση διαφόρων κοινωνικών σχέσεων. Η διαπροσωπική εμπιστοσύνη είναι το κλειδί για μια ακμάζουσα οικονομία (Namiq, 2018).

Σε μια κοινωνία προσανατολισμένη στην οικογένεια, όπως η Ελλάδα, υπάρχουν ισχυρές οικογένειες, αλλά οι δεσμοί εμπιστοσύνης μεταξύ ανθρώπων που δεν σχετίζονται μεταξύ τους είναι αδύναμοι. Αυτές οι κοινωνίες κυριαρχούνται από οικογενειακές επιχειρήσεις, στην περίπτωση της Ελλάδας περισσότερο από το 97%. Σε αυτόν τον τύπο επιχείρησης υπάρχει μια ισχυρή προτίμηση για την αρχή που είναι συγκεντρωτική, ιεραρχική και επίσημη ή νομικά καθορισμένη. Οι διαφορές μεταξύ ατόμων της ίδιας κατάστασης είναι δύσκολο να επιλυθούν χωρίς αναφορά σε μια υψηλότερη και κεντρική μορφή εξουσίας (Bhullar, 2018).

Χωρίς αναφορά σε υψηλότερες και κεντρικές μορφές εξουσίας, είναι δύσκολο να επιλυθούν διαφορές μεταξύ ατόμων στην ίδια κατάσταση. Σε γενικές γραμμές, υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ της ιεραρχίας και της έλλειψης εμπιστοσύνης, που είναι ένα χαρακτηριστικό μιας κοινωνίας χαμηλής εμπιστοσύνης. Οι ιεραρχίες είναι απαραίτητες επειδή δεν μπορούν να βασίζονται σε όλους τους ανθρώπους μέσα σε μια κοινότητα για να ζήσουν μόνο με σιωπηρούς ηθικούς κανόνες. Η σημασία της οικογένειας υποστηρίζεται από την προφανή αδυναμία των εθελοντικών οργανώσεων ευημερίας πολιτών που φέρεται να λειτουργούν ως ενδιάμεσα προστατευτικά στρώματα μεταξύ της οικογένειας και του κράτους. Ως εκ τούτου, η οικογένεια

πρέπει να απορροφήσει όλες τις δονήσεις που προκαλούνται από την κρατική γραφειοκρατία ή / και το περιβάλλον εργασίας (Mayhand, 2020).

Οι άνθρωποι πρέπει να αναμένουν ότι τα πλεονεκτήματα των κοινωνικών οργανώσεων "οικογένειας" θα οδηγήσουν σε υψηλό βαθμό κοινωνικής ευαισθησίας στις οικογενειακές αξίες και οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν μια κοινωνική δομή που ενισχύει την κοινωνική συνοχή. Αντιθέτως, στην Ελλάδα, το μοντέλο «Montegrano» φαίνεται να ξεδιπλώνεται, όπου οι οικογένειες επιβιώνουν και ευημερούν αφού ανταγωνίζονται μεταξύ τους και με το κράτος. Παρόλο που οι οικογενειακές σχέσεις έχουν αποδυναμωθεί τα τελευταία χρόνια, η οικογένεια εξακολουθεί να αποτελεί τον βασικό πυρήνα της ελληνικής κοινωνίας (Răducan & Răducan, 2014).

Η αξία του ανθρωπισμού

Η σημασία της οικογένειας και των μελών της ομάδας, αφήνουν τους Έλληνες managers χωρίς άλλη επιλογή από το να υιοθετήσουν μια ανθρωπιστική προσέγγιση που είναι κοινή στις οικογενειακές επιχειρήσεις στη νότια Ευρώπη (Πορτογαλία, Ισπανία, Ιταλία και Ελλάδα) και την Ιρλανδία. Το Webster's Dictionary ορίζει τον ανθρωπισμό ως «μια φιλοσοφία που σχετίζεται με την ανθρώπινη κοινωνική ζωή ή τις συλλογικές σχέσεις, αφιερωμένη στην πραγματοποίηση της ανθρώπινης ακεραιότητας και μια φιλοσοφία που υποστηρίζει τη βασική αξιοπρέπεια και την αξία των ανθρώπων» (Merchant & Merchant, 2004).

Ο ανθρωπισμός αποδίδει μεγάλη σημασία σε οικογενειακές ομάδες και κοινότητες, που δημιουργεί μια αίσθηση προσωπικής ευθύνης και υποχρέωσης. Τα χαρακτηριστικά ολόκληρης της κοινωνίας είναι ο ευκαιριασμός, η αλλαγή, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα. Η επιχειρηματικότητα και οι επιχειρήσεις βασίζονται σε οικογενειακά, κοινοτικά ή κοινωνικά οικονομικά δίκτυα. Σε αυτήν την περίπτωση, το στυλ διαχείρισης είναι εξατομικευμένο και "φιλικό". Ο ελληνικός ανθρωπισμός σχετίζεται στενά με τις αξίες της φιλανθρωπίας και του συλλεκτισμού (Kalkan, 2005).

Ο πολιτισμός υψηλού πλαισίου

Οι Έλληνες διευθυντές επηρεάζονται επίσης από την υψηλή κουλτούρα της χώρας. Το πλαίσιο στην συγκεκριμένη περίπτωση ορίζεται με κανονισμούς του πώς τα άτομα και η κοινωνία τους αναζητούν πληροφορίες και επικοινωνούν. Άτομα από υψηλή περιβαλλοντική κουλτούρα λαμβάνουν πληροφορίες από προσωπικά δίκτυα πληροφοριών. Πριν αυτοί οι άνθρωποι αποφασίσουν ή κάνουν μια συμφωνία, γνωρίζουν καλά τα γεγονότα που την περιβάλλουν. Αναλύουν αυτό το ζήτημα με φίλους, συναδέλφους και ακόμη και μέλη της οικογένειας. Από την άλλη πλευρά, τα άτομα με κουλτούρα χαμηλού περιεχομένου θα αναζητήσουν πληροφορίες σχετικά με αποφάσεις και συμφωνίες σε βάσεις δεδομένων έρευνας και θα ακούσουν επίσης τις απόψεις συναδέλφων ή συγγενών. Για τους περισσότερους Έλληνες, το πρόβλημα μπορεί πάντα να λυθεί την επόμενη μέρα. Αυτό αποκαλείται από κάποιους πολύχρονος πολιτισμός. Η πραγματοποίηση και η τήρηση ραντεβού στην Ελλάδα δεν είναι εύκολη υπόθεση (Namiq, 2018).

Σε γενικές γραμμές υπάρχει μια πιο χαλαρή στάση απέναντι στην ώρα των ραντεβού, αφού όλοι γνωρίζουν τη δυσκολία να μεταβούν από το ένα μέρος στο άλλο, ειδικά στην Αθήνα καθώς και σε άλλες μεγάλες πόλεις. Ωστόσο, πολλοί διευθυντές είναι συνηθισμένοι να ακολουθούν τις δυτικές συμβάσεις και αναμένουν να διατηρήσουν την ακρίβεια σε πολυετή πολιτιστικά θέματα, όπως ραντεβού και συναντήσεις. Πολυεθνικές εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη ήταν οι πρώτες που αντιμετώπισαν αυτές τις δυσκολίες στη δεκαετία του 1960. Το πρόβλημα είναι σε μεγάλο βαθμό ότι οι Δυτικοί διευθυντές εκτιμούν την απόδοση και τις επιχειρήσεις, ενώ οι Έλληνες εκτιμούν τις σχέσεις και την καλή θέληση και την απόδοση (Maamari & Saheb, 2018).

Επιπλέον, ο συνδυασμός της πολύχρονης με την μικρόχρονη κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε απρόβλεπτες καταστάσεις. Μπορεί είτε να προκαλέσει συνεχή σύγκρουση και διαφωνία στον πολιτισμό ή μπορεί να οδηγήσει σε συνέργειες καθώς τα χαρακτηριστικά του καθένα συμπληρώνουν του άλλου. Καθώς πολλά ανώτερα στελέχη ελληνικών και πολυεθνικών εταιρειών έλαβαν αγγλοσαξονική εκπαίδευση και κατάρτιση και η διοίκηση θεωρήθηκε ως καθολική και μεταβιβάσιμη δεξιότητα, μέρος του προβλήματος λύθηκε. Η δημιουργία αυτής της νέας ομάδας διευθυντικών στελεχών ήταν ένα μικρό βήμα προς τη σύγκλιση με την υπόλοιπη ΕΕ όσον αφορά τη διαχειριστική συμπεριφορά. Ωστόσο, είναι αμφισβητήσιμο εάν οι Έλληνες διευθυντές

μπορούν να συμμορφωθούν πλήρως με τις καθιερωμένες δυτικές αξίες και τις πρακτικές διαχείρισης (Bloom et al. 2012).

Κολεκτιβισμός

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 παρατηρήθηκε οι Έλληνες συμπεριφερόταν πολύ πιο διαφορετικά όταν αλληλεπιδρούσαν με μια ομάδα (δηλαδή την οικογένεια) από ότι με μια ομάδα ανθρώπων από το εξωτερικό τους περιβάλλον (δηλαδή ξένους). Μέσα στην «ομάδα» υπάρχει θερμή αποδοχή ατόμων με εξουσία και η συμπεριφορά είναι συνεργατική και πραγματοποιείται αυτοθυσία από όλα τα μέλη (η αξία του φιλότιμου). Αντιθέτως, υπάρχει μια «κρύα» αντιμετώπιση των αρχών εκτός ομάδας και η συμπεριφορά απέναντι σε άτομα εκτός ομάδας είναι ύποπτη, εχθρική και εξαιρετικά ανταγωνιστική. Αυτή η συμπεριφορά περιγράφεται από το έργο GLOBE ως ομαδικός κολεκτιβισμός και είναι βασικό στοιχείο του ελληνικού πολιτισμού (Al-Khaled & Chung, 2020).

Ο συλλογικός κολεκτιβισμός αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο μια κοινωνική οργάνωση προτιμά την αυτονομία έναντι του κολεκτιβισμού. Αναφέρεται επίσης στον βαθμό στον οποίο τα μέλη της κοινωνίας είναι υπερήφανα που ανήκουν σε μια μικρή ομάδα, όπως η οικογένειά τους και ο στενός κύκλος φίλων τους, και η εταιρεία στην οποία εργάζονται. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού πολιτισμού είναι οι ισχυρές οικογενειακές σχέσεις, αν και μπορεί να υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος σε μεγάλες πόλεις. Ο πατέρας είναι το κέντρο της οικογένειας. Υπεύθυνος για όλα τα μέλη του και τη λήψη της τελικής απόφασης. Υπάρχει μια αυστηρή ιεραρχία και υπολογίζεται ότι τα νέα μέλη θα σεβαστούν τους ηλικιωμένους. Η συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια μερικών ανθρώπων είναι γενικά αποδεκτή, αν και δεν είναι αμφιλεγόμενη. Η οικογένεια και οι στενοί φίλοι συχνά έχουν υψηλές προσδοκίες μεταξύ τους (Bloom, et al. 2012).

Η φροντίδα των αναγκών τους και η ικανοποίηση των προσδοκιών τους είναι ζωτικής σημασίας για κάθε άτομο. Δεν είναι ασυνήθιστο να παραληφθεί η δέουσα επιμέλεια ή η ίση ευκαιρία απασχόλησης και να ευνοηθεί ένας στενός φίλος ή μέλος της οικογένειας κατά την πρόσληψη ή την κατανομή ανταμοιβών και προαγωγών. Η τακτική αναφορά στην οικογένεια κάποιου και ειδικά στον πατέρα του είναι αρκετά

αποδεκτή και μπορεί να προχωρήσει πολύ στο άνοιγμα των πορτών. Όλα τα παραπάνω εξηγούν την ύπαρξη ιεραρχικών δικτύων πελατών και τον σχετικά υψηλό βαθμό διαφθοράς που έχει καλύψει την ελληνική κοινωνία στη σύγχρονη ιστορία της ελληνικής κοινωνίας (Bhullar, 2018).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, η μελέτη των ευρωπαϊκών αξιών έχει προσελκύσει την προσοχή των ερευνητών. Το European Value Study (EVS) είναι το πιο ολοκληρωμένο ερευνητικό έργο για τις ανθρώπινες αξίες στην Ευρώπη. Πρόκειται για ένα μεγάλο, διακρατικό και διεθνικό ερευνητικό έργο σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι Ευρωπαίοι βλέπουν την οικογένεια, την εργασία, τη θρησκεία, την πολιτική και την κοινωνία. Η Ελλάδα έχει συμμετάσχει σε αυτή τη μελέτη δύο φορές. Σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οι ελληνικές αξίες έχουν κάνει μερικά ενδιαφέροντα ευρήματα. Η σύγκριση δείχνει (Σχήμα 1) Οι Έλληνες δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στη δύναμη / επίτευγμα (POAC), την υπακοή / παράδοση (COTR), την καθολικότητα / καλοσύνη (UNBE), τον ηδονισμό / διέγερση (HEST) και τη διέγερση / αυτοκατεύθυνση (STSD) (Mayhand,2020).



Εικόνα 4 : Οι κυρίαρχες αξίες στην Ελλάδα

Σε μια παρόμοια μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2008, διαπιστώθηκε ότι οι Έλληνες έδειξαν λιγότερη ανοχή και σεβασμό για άλλους πολιτισμούς. Επιπλέον, η

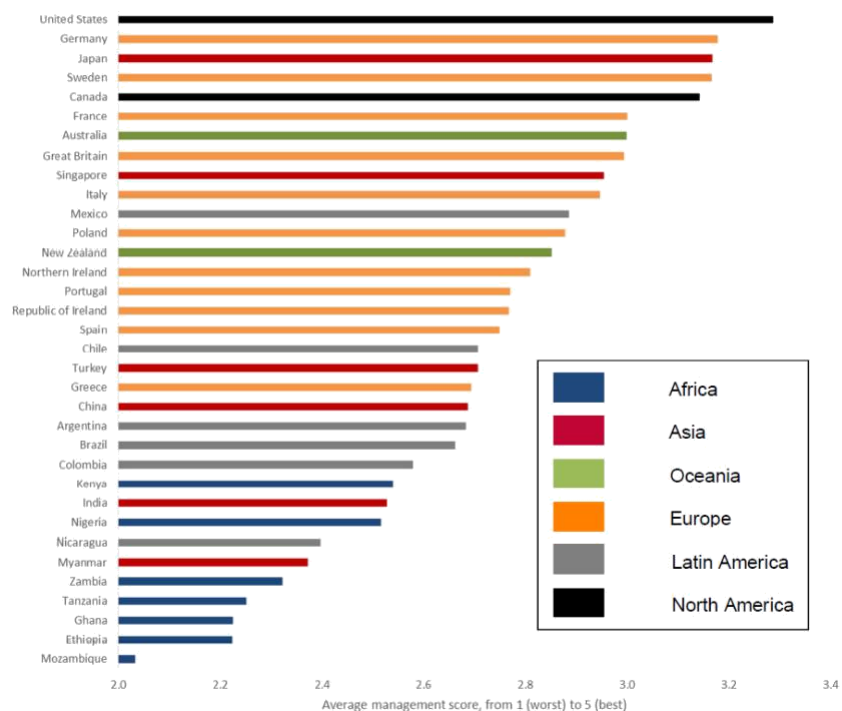
θρησκεία συνεχίζει να παίζει βασικό ρόλο στην κοινωνία ως σύνολο (Πίνακας 1). Επομένως, επιβεβαιώνεται η σημασία της οικογένειας στην ελληνική κοινωνία και η έλλειψη θεσμών (δηλ. Κυβέρνηση, αστυνομία, εκπαιδευτικό σύστημα) και διαπροσωπική εμπιστοσύνη. Χαμηλός βαθμός εμπιστοσύνης στην Ελλάδα βρέθηκε επίσης στο "World Value Research" (Răducan & Răducan, 2014).

Αξίες	Ποσοστά της Ελλάδας	Ποσοστά της ΕΕ
Ειρήνη	57%	45%
Ανθρώπινα δικαιώματα	43%	42%
Σεβασμός στην ανθρώπινη ζωή	44%	41%
Δημοκρατία	30%	27%
Ανεξάρτητη ελευθερία	19%	21%
Ο κανόνας του Νόμου	24%	21%
Ισότητα	20%	19%
Ανοχή	1%	16%
Αλληλεγγύη	13%	13%
Αυτοεκπλήρωση	9%	11%
Θρησκεία	18%	7%
Σεβασμός σε άλλους πολιτισμούς	5%	9%

Πίνακας 1 : Οι προσωπικές αξίες της Ελλάδας και της ΕΕ

3.6 Η διεθνής σύγκριση των πρακτικών μάνατζμεντ

Η εικόνα 2 παρουσιάζει τη μέση βαθμολογία μάνατζμεντ και στις 35 χώρες του δείγματος της World Management Survey. Οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν τη μεγαλύτερη μέση βαθμολογία διαχείρισης, ακολουθούμενη από την Ιαπωνία και τη Γερμανία. Στο κάτω μέρος υπάρχουν πολλές αφρικανικές χώρες και άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Ινδία, η Βραζιλία και η Κίνα. Αν και η Ελλάδα βρίσκεται στο μέσο του διαγράμματος, έχει τη χαμηλότερη βαθμολογία μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ και της ΕΕ (Namiq, 2018).

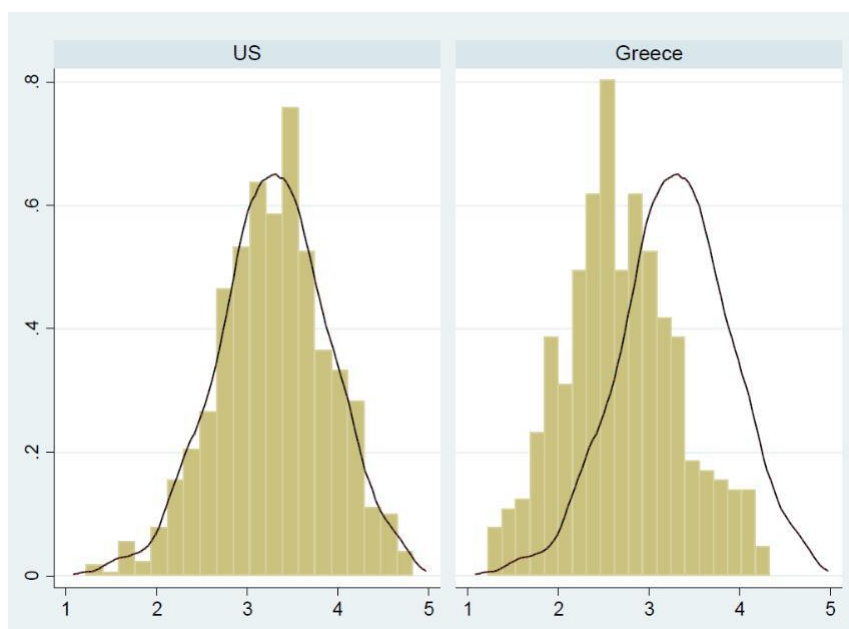


Εικόνα 5 : Ο μέσος όρος βαθμολογίας του μανάτζμεντ υπολογισμένος με βάση όλες τις εταιρείες σε κάθε χώρα

Ένας άλλος τρόπος για να τονιστεί η σημασία αυτών των διαφορών είναι να ληφθεί μια ευρύτερη προοπτική. Στο πνεύμα της λογιστικής ανάπτυξης, οι Bloom, Sadun και Van Reenen (2016) αποσύνθεσαν το έλλειμμα της Ελλάδας στις ΗΠΑ σε μια διαφορά στη μέση βαθμολογία του μανάτζμεντ και το αποτέλεσμα της ανακατανομής (δηλαδή πόσο εύκολο είναι να ανακατανεμηθούν πόροι από τις εταιρείες με καλύτερες επιδόσεις στις εταιρείες με τις χειρότερες επιδόσεις). Εκτιμούν ότι η βελτίωση της μέσης βαθμολογίας του μανάτζμεντ της Ελλάδας (σταθμισμένη με την απασχόληση).

σε σχέση με τις ΗΠΑ θα αυξήσει την συνολική παραγοντική παραγωγικότητα της Ελλάδας (TFP) κατά 16,5%, το ένα τρίτο της συνολικής παραγοντικής παραγωγικότητας μεταξύ Ελλάδας και ΗΠΑ. Η βελτίωση της ανακατανομής από μόνη της θα γεφυρώσει πάνω από το 11% του χάσματος της συνολικής παραγοντικής παραγωγικότητας των ΗΠΑ-Ελλάδας (Al-Khaled & Chung, 2020).

Εκτός από τις συγκρίσεις μεταξύ χωρών, είναι επίσης πολύ χρήσιμο να εξεταστεί η κατανομή των βαθμολογιών διαχείρισης για κάθε χώρα. Η εικόνα 3 παρουσιάζει το ιστόγραμμα των βαθμολογιών μανάτζμεντ για εταιρείες των ΗΠΑ (ράβδοι) και την ομαλή κατανομή του πυρήνα (μαύρη γραμμή). Επικαλύπτει επίσης την κατανομή των ΗΠΑ στο ιστόγραμμα των βαθμολογιών μανάτζμεντ για τις ελληνικές εταιρείες για να διευκολύνει τις συγκρίσεις. Αναδύονται δύο βασικοί παράγοντες. Πρώτον, υπάρχει μια σημαντική διασπορά των βαθμολογιών μανάτζμεντ και στις 2 χώρες. Δεύτερον, σε σύγκριση με τις ΗΠΑ, όπου χρησιμοποιούνται στην συγκεκριμένη περίπτωση ως άτυπα σύνορα, η Ελλάδα έχει χαμηλότερο μέσο όρο, επειδή ολόκληρη η κατανομή της μετατοπίζεται προς τα αριστερά και έχει μια μεγάλη πλευρά (στα αριστερά) από κακοδιαχειρισμένες εταιρείες (Maamari & Saheb, 2018).



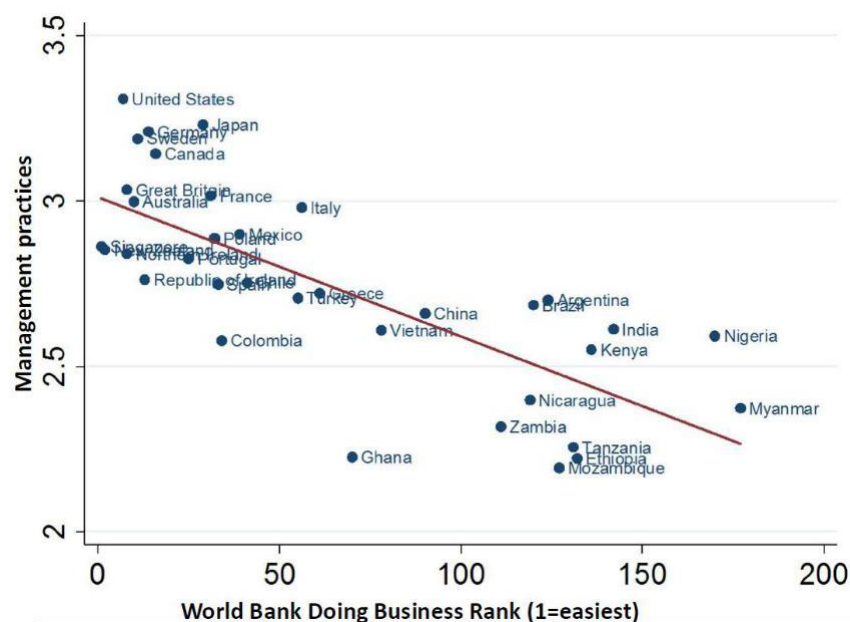
Εικόνα 6 : Η κατανομή της βαθμολογίας του μανάτζμεντ στην Ελλάδα σε σύγκριση με τις ΗΠΑ

Οι ελληνικές εταιρείες, από την άλλη πλευρά, είναι σημαντικά χειρότερες σε σύγκριση με τις αντίστοιχες των ΗΠΑ σε κάθε ποσοτικό σημείο της διανομής, με τις διαφορές τους να μεγαλώνουν καθώς προσεγγίζεται η κορυφή (coef. -0.450) στο κάτω μέρος της διανομής (coef. -0.728). Με άλλα λόγια, σε σύγκριση με τις Ηνωμένες Πολιτείες, η συνολική κατανομή των αποτελεσμάτων της ελληνικής εταιρείας διαχείρισης μετατοπίζεται προς τα αριστερά και η διαφορά γίνεται πιο έντονη καθώς πλησιάζει τη χειρότερη εταιρεία. Δεδομένων των γνωστών ευρημάτων της επιχειρηματικής βιβλιογραφίας, όσο μεγαλύτερες και πιο παραγωγικές εταιρείες είναι, τόσο πιθανότερο είναι να εξάγουν σε άλλες χώρες. Ακόμη και η χαμηλή ποιότητα κορυφαίων ελληνικών εταιρειών μπορεί να εξηγήσει τις εξαγωγικές τους επιδόσεις από την αρχή της κρίσης (Kanwal, et al. 2019).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με αυτές τις διαφορές στις πρακτικές μάνατζμεντ

ευρεία διάδοση των πρακτικών διαχείρισης εντός και εντός των χωρών εγείρει το ερώτημα εάν υπάρχουν ορισμένοι συστημικοί παράγοντες που φαίνεται να σχετίζονται με αυτές τις διαφορές. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες θα συζητηθούν παρακάτω: Πρώτον, το ρυθμιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια εταιρεία μπορεί να περιορίσει σοβαρά τις επιλογές του manager. Ξεκινώντας από τη δημιουργία μιας επιχείρησης, τη ρύθμιση της ηλεκτρικής ενέργειας, της πίστωσης, της εργασίας, των κανονισμών για την αγορά προϊόντων και την επιβολή συμβάσεων και την αποτελεσματικότητα του συστήματος δικαιοσύνης, όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν τεράστια σημασία στο πόσο εύκολα διεξάγεται η λειτουργία της επιχείρησης σε οποιαδήποτε χώρα και πώς η ποιότητα επηρεάζεται επίσης το μάνατζμεντ (Bloom, et al. 2012).

Το σχήμα 4 δείχνει τη μέση βαθμολογία διαχείρισης κάθε χώρας σε σχέση με τον δείκτη ευκολίας επιχειρηματικής δραστηριότητας της Παγκόσμιας Τράπεζας, ο οποίος μετρά και κατατάσσει τις χώρες σε πολλές πτυχές του ρυθμιστικού τους περιβάλλοντος. Δεν αποτελεί έκπληξη, όσο πιο δύσκολο είναι να διεξάγονται επιχειρήσεις σε μια χώρα, τόσο χαμηλότερη είναι η μέση ποιότητα της διαχείρισης της εταιρείας. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4, η Ελλάδα κατατάσσεται χαμηλότερα μεταξύ των χωρών της ΕΕ και του ΟΟΣΑ. Αυτό θα αποθαρρύνει τις νέες άμεσες ξένες επενδύσεις και θα εμποδίσει άμεσα τις υπάρχουσες επιχειρήσεις αυξάνοντας το κόστος και μειώνοντας την παραγωγικότητα (Răducan & Răducan, 2014).

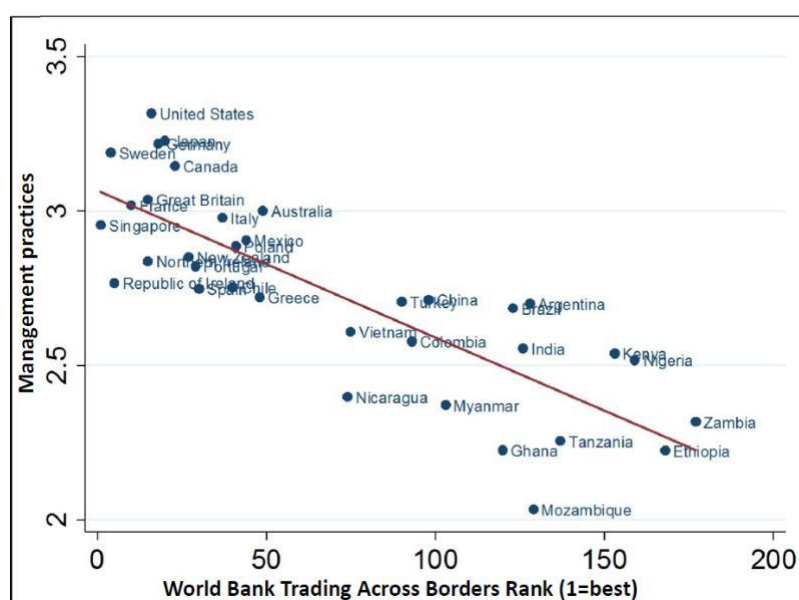


Εικόνα 7 : Η ευκολία στην επιχειρηματική δραστηριότητα και το μανάτζμεντ σε διάφορες χώρες

Αξίζει να δοθεί έμφαση σε δύο ακόμη συγκεκριμένα παραδείγματα σχετικά με τον αντίκτυπο του ρυθμιστικού περιβάλλοντος. Στην αρχή της κρίσης, η ελληνική οικονομία αντιμετώπισε «διπλό έλλειμμα», δηλαδή έλλειμμα προϋπολογισμού και έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών (εμπορικό ισοζύγιο). Παρόλο που οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και το κοινό ενδιαφέρονται σχεδόν αποκλειστικά για τα ελλείμματα του προϋπολογισμού, δίνουν ελάχιστη προσοχή στα εμπορικά

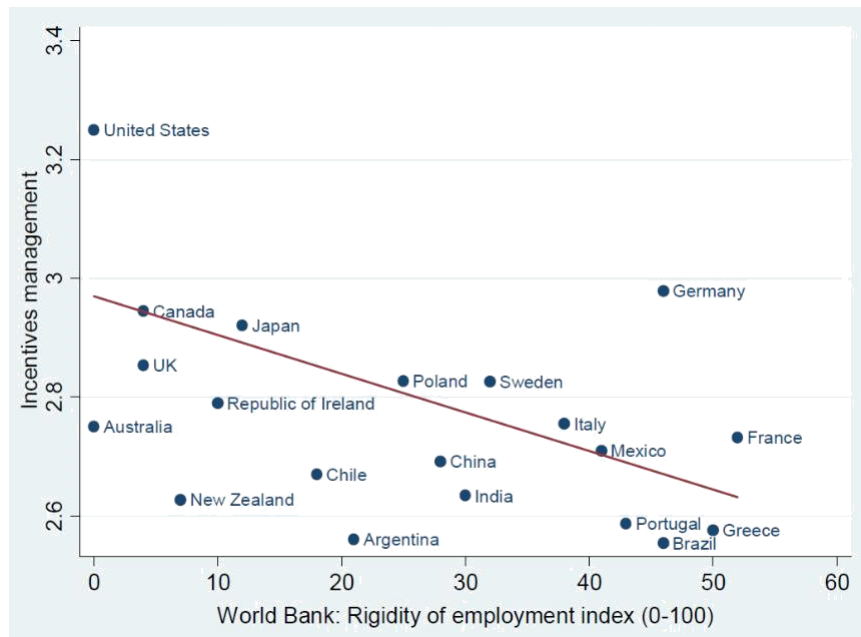
ελλείμματα. Ωστόσο, για να αποκαταστήσει η Ελλάδα την οικονομία της και να ακολουθήσει ένα βιώσιμο μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό σχέδιο, είναι εξίσου σημαντικό να δοθεί προσοχή και να εξαλειφθεί το εμπορικό έλλειμμα. Η παροχή στις εταιρείες εξαγωγικής και διασυνοριακής εμπορικής βοήθειας είναι ένα ουσιαστικό πρώτο βήμα (Namiq, 2018).

Το Σχήμα 5 δείχνει τη σχέση μεταξύ της μέσης βαθμολογίας διαχείρισης κάθε χώρας / περιοχής και πόσο εύκολο είναι για τις εταιρείες να πραγματοποιούν συναλλαγές στο εξωτερικό. Υπάρχει μια σημαντική αρνητική συσχέτιση που δείχνει ότι όσο πιο δύσκολο είναι να πραγματοποιηθούν οι διασυνοριακές συναλλαγές, τόσο χαμηλότερη είναι η βαθμολογία μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, κατά μέσο όρο (Maamari & Saheb, 2018).



Εικόνα 8 : Οι διασυνοριακές συναλλαγές και το μάνατζμεντ μεταξύ χωρών

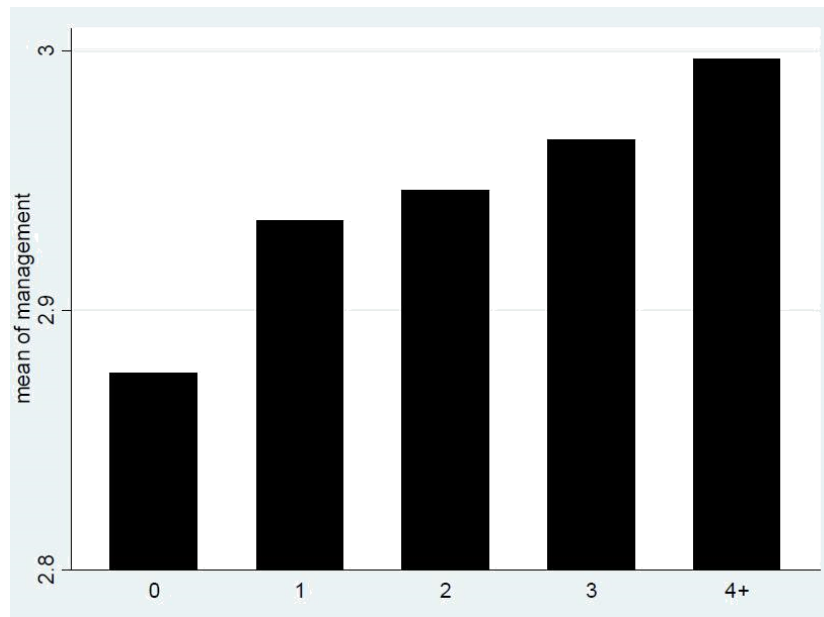
Παρομοίως, τα περιοριστικά ρυθμιστικά πλαίσια της αγοράς εργασίας ενδέχεται να περιορίσουν την ικανότητα των διαχειριστών να προσλαμβάνουν, να απολύουν, να πληρώνουν και να προωθούν τους υπαλλήλους που βασίζονται αποκλειστικά στην αξία. Το σχήμα 6 δείχνει τις μέσες βαθμολογίες διαχείρισης κινήτρων σε κάθε χώρα για τον δείκτη ακαμψίας απασχόλησης της Παγκόσμιας Τράπεζας, ο οποίος εστιάζει στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες στην πρόσληψη υπαλλήλων, τις απολύσεις και την αλλαγή των ωρών εργασίας και των μισθών (Kalkan, 2005).



Εικόνα 9 : Η ακαμψία στη ρύθμιση της αγοράς εργασίας και η διαχείριση κινήτρων σε διάφορες χώρες

Η αυστηρότερη ρύθμιση της αγοράς εργασίας συσχετίζεται πράγματι σημαντικά αρνητικά με τη βαθμολογία διαχείρισης των κινήτρων. Επιπλέον, η Ελλάδα διαθέτει μία από τις πιο άκαμπτες αγορές εργασίας όπου αυτό εμποδίζει άμεσα τους νέους υπαλλήλους, καθώς οι άκαμπτοι εργασιακοί κανονισμοί καθιστούν τις επιχειρήσεις πιο απρόθυμες να προσλάβουν νέους εργαζόμενους, μειώνει την παραγωγικότητα των εταιρειών (μέσω της σίγασης της διαχείρισης κινήτρων) και αποτελεί επίσης σημαντικό εμπόδιο για την ανακατανομή της εργασίας (Namiq, 2018).

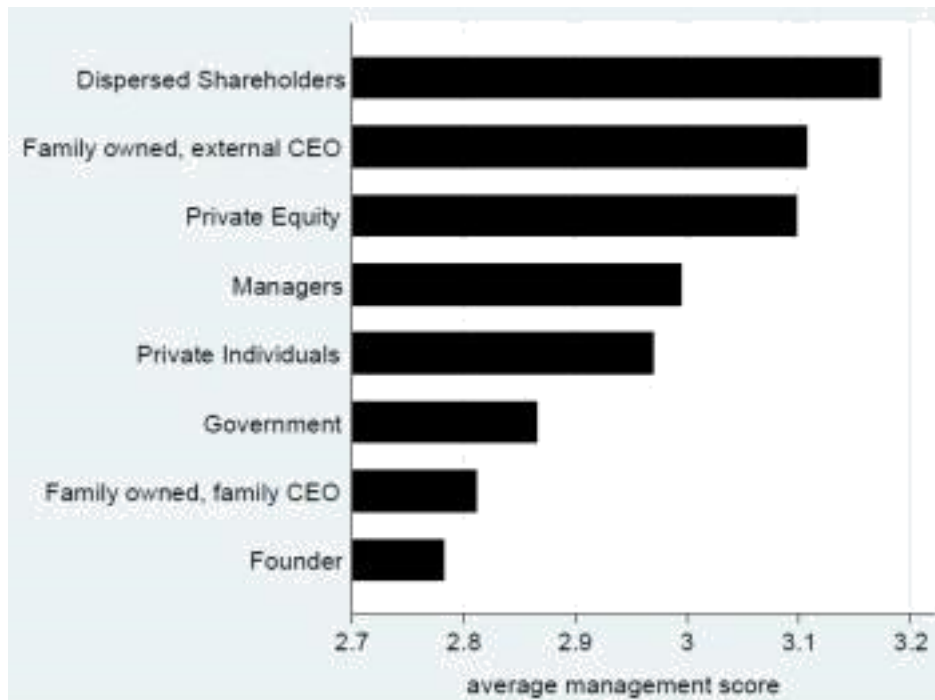
Δεύτερον, κατά μέσο όρο, θα αναμενόταν πιο ανταγωνιστικές αγορές όπου θα συνδέονταν με καλύτερες πρακτικές μόνιμης απασχόλησης. Κατά τη διάρκεια της έρευνας, οι διευθυντές κλήθηκαν να αναφέρουν τον αριθμό των σημαντικότερων ανταγωνιστών που αντιμετωπίζουν την αγορά. Από το Σχήμα 7 φαίνεται ότι καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, ο μέσος όρος βαθμολογίας μόνιμης απασχόλησης είναι υψηλότερος, δείχνοντας ότι ο ανταγωνισμός οδηγεί πράγματι τη μέση αύξηση της εταιρείας (Al-Khaled & Chung, 2020).



Εικόνα 10 : Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού και του management σε διάφορες χώρες

Αυτή η θετική σχέση έχει αποδειχθεί ισχυρή σε εναλλακτικούς διακομιστές μεσολάβησης για τον ανταγωνισμό, όπως τα ποσοστά διείσδυσης των εισαγωγών ή τους δείκτες Lerner του ανταγωνισμού. Δυστυχώς, η εικόνα του ελληνικού οικονομικού ανταγωνισμού πριν από την κρίση που βασίζεται σε διάφορους διεθνείς δείκτες (Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, Παγκόσμια Τράπεζα, ΟΟΣΑ) είναι ότι υπάρχουν υψηλοί φραγμοί εισόδου, αυστηροί εθνικοί έλεγχοι και πολύ αυστηρά προϊόντα. Αγορά, η οποία φυσικά θα οδηγήσει σε λιγότερο ανταγωνισμό στην αγορά προϊόντων. Τα τελευταία χρόνια, μετά το ξέσπασμα της κρίσης, οι μεταρρυθμίσεις και οι νομοθετικές μεταρρυθμίσεις φαίνεται να έχουν αντιστρέψει αυτά τα αρνητικά γεγονότα, αλλά η διαδικασία απορρύθμισης για την αποκατάσταση του ανταγωνισμού στην εσωτερική αγορά προϊόντων έχει ακόμη πολύ δρόμο να διανύσει (Mayhand, 2020).

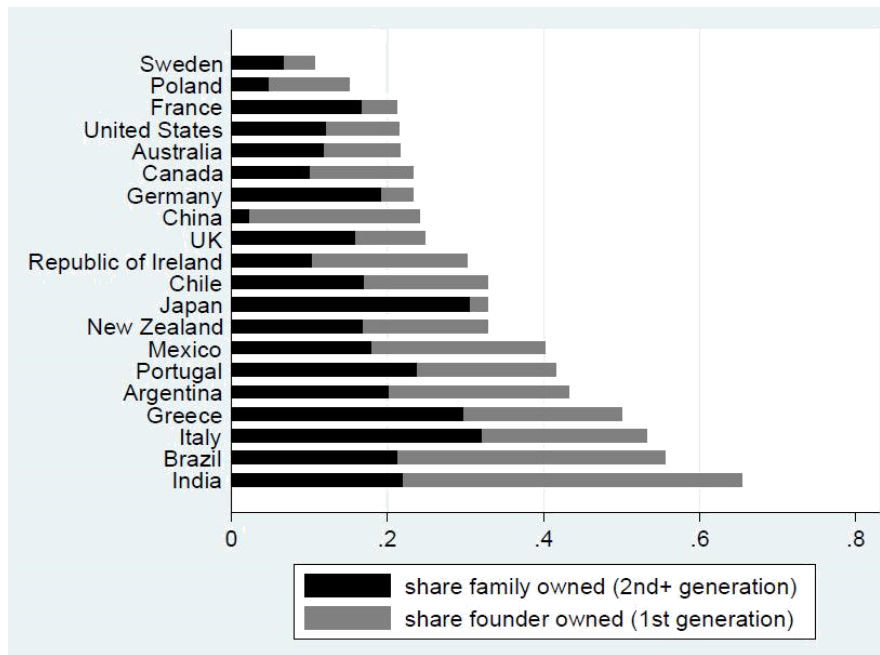
Ο τρίτος σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται στενά με τη διαχείριση είναι η ιδιοκτησία. Το σχήμα 8 δείχνει το μέσο επίπεδο διαχείρισης ανά τύπο ιδιοκτησίας. Οι εταιρείες με διασκορπισμένους μετόχους και ιδιωτικές εταιρείες φαίνεται να έχουν καλύτερη μέση απόδοση από τις κυβερνητικές ή οικογενειακές εταιρείες, οι οποίες είναι CEOs ή μέλη της οικογένειας (Bhullar, 2018).



Εικόνα 11 : Η μέση βαθμολογία μανάτζμεντ ανά τύπο ιδιοκτησίας

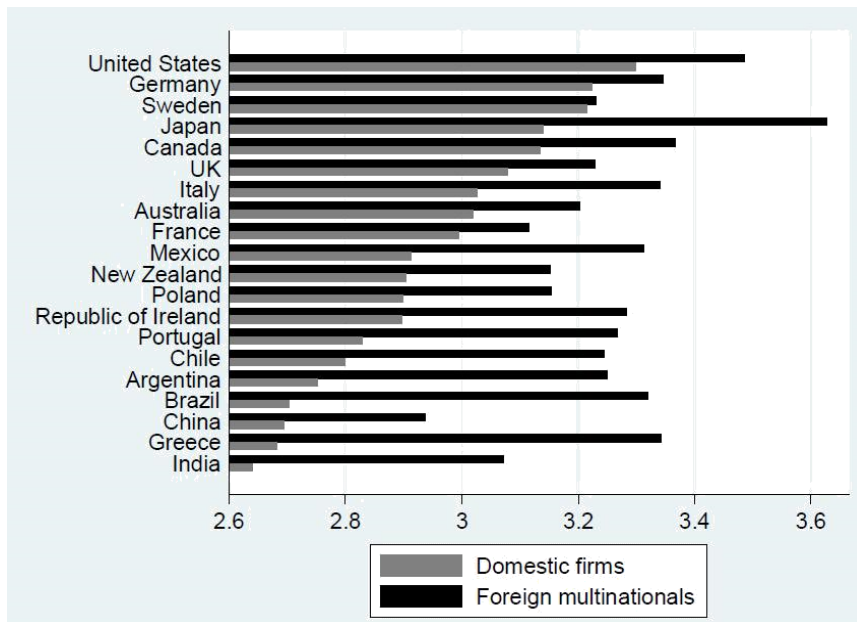
Όπως φαίνεται στην εικόνα 9, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή η Ελλάδα φαίνεται να έχει μεγάλο ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων, ενώ οι διαχειριστικές συνήθειες των μη αξιοκρατικών οικογενειακών επιχειρήσεων που δεν προσλαμβάνουν άτομα από το εξωτερικό περιβάλλον έχουν επιδεινωθεί σημαντικά.

Η διατήρηση του ρόλου του Διευθύνοντος Συμβούλου στην οικογένεια φαίνεται να μειώνει σημαντικά τα ταλέντα των πιθανών υποψηφίων και να κάνει τους ταλαντούχους υπαλλήλους να χάνουν το θάρρος τους (Kanwal, et al. 2019).



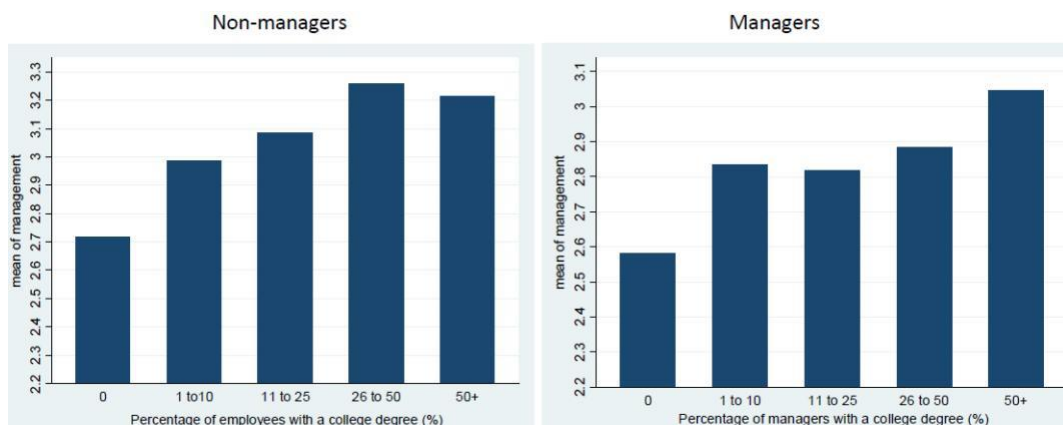
Εικόνα 12 : Οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε διάφορες χώρες

Ωστόσο, ένα σχετικό ζήτημα είναι η μεγάλη διαφορά που παρατηρούμε μεταξύ πολυεθνικών και εγχώριων επιχειρήσεων σε μια χώρα. Η εικόνα 10 δείχνει τις βαθμολογίες διαχείρισης της γης των εγχώριων και ξένων πολυεθνικών εταιρειών ανά χώρα. Οι πολυεθνικές εταιρείες δεν είναι μόνο καλύτερες από τις εγχώριες εταιρείες, αλλά το πιο σημαντικό, φαίνεται ότι μπορούν να ξεπεράσουν τις συγκεκριμένες συνθήκες της χώρας στην οποία βρίσκονται. Για παράδειγμα, μια ξένη πολυεθνική εταιρεία στην Ελλάδα είναι ισοδύναμη με μια πολυεθνική εταιρεία σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Σουηδία ή η Γερμανία. Αυτό είναι τόσο εκπληκτικό όσο και ενθαρρυντικό, διότι δείχνει ότι παρά τις στρεβλώσεις στις κανονιστικές και μακροοικονομικές συνθήκες στην ελληνική οικονομία, οι εταιρείες μπορούν ακόμα να βρουν τρόπους για να διαχειριστούν καλά και να δημιουργήσουν παραγωγικότητα ως αποτέλεσμα (Namiq, 2018).



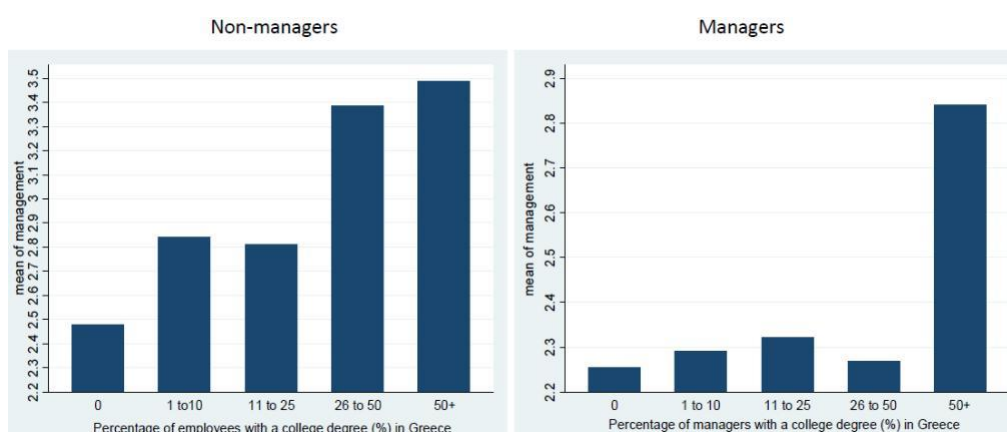
Εικόνα 13 : Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έναντι των εγχώριων επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες

Ο τέταρτος παράγοντας που φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο είναι η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η εικόνα 11 δείχνει ότι για ολόκληρο το δείγμα, η εκπαίδευση των διευθυντών και των υπαλλήλων σχετίζεται στενά με υψηλές βαθμολογίες διαχείρισης. Παρόλο που οι μεταπτυχιακοί διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν τα οφέλη των σύγχρονων τεχνικών κατασκευής, είναι εκπληκτικό το γεγονός ότι η συσχέτιση με τους υπαλλήλους είναι εξίσου ισχυρή, γεγονός που δείχνει ότι αυτές οι τεχνικές είναι ευκολότερες στην εφαρμογή όταν το εργατικό δυναμικό είναι γνωστό (Bhullar, 2018).



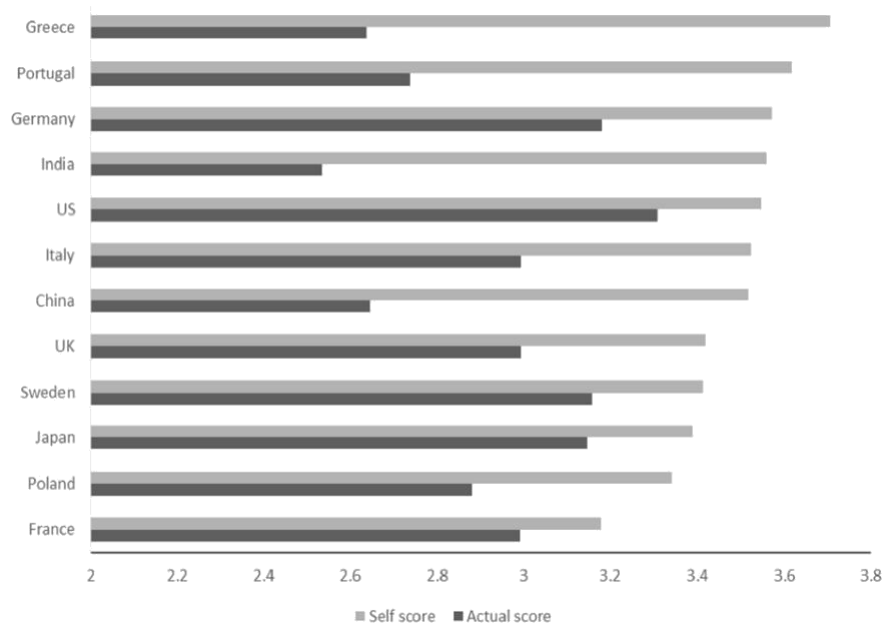
Εικόνα 14 : Η βαθμολογία εκπαίδευσης και μάνατζμεντ παγκοσμίως

Αυτό το μοτίβο είναι ακόμη πιο έντονο για την Ελλάδα, όπως μπορεί να παρατηρηθεί στην εικόνα 12, όπου η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών είναι μορφωμένοι και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι υψηλό πράγμα που οδηγεί στη συσχέτιση με τα διοικητικά αποτελέσματα. Αυτό είναι και πάλι ενθαρρυντικό για την Ελλάδα, διότι δείχνει ότι η Ελλάδα διαθέτει ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλής ποιότητας και οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το πλεονέκτημα και να αναπτύξουν στρατηγικές αναλόγως (Maamari & Saheb, 2018).



Εικόνα 15 : Η βαθμολογία εκπαίδευσης και μανάτζμεντ στην Ελλάδα

Τέλος, για μια εταιρεία, πρόκειται για τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης, διότι πρέπει πρώτα να είναι σε θέση να αξιολογήσει την τρέχουσα απόδοσή της. Η εικόνα 13 αναφέρει τη «πραγματική» μέση βαθμολογία μανάτζμεντ και τη βαθμολογία για ένα υπο-δείγμα χωρών. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι υπάρχει υπερβολική υψηλή βαθμολογία σε όλο τον κόσμο, δηλαδή η μέση βαθμολογία μιας χώρας είναι υψηλότερη από την πραγματική βαθμολογία σε κάθε χώρα. Το πιο εντυπωσιακό είναι ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε ηγετική θέση σε αυτό το ζήτημα εμπιστοσύνης. Κατά μέσο όρο, οι Έλληνες διευθυντές πιστεύουν ότι η εταιρεία τους είναι πολύ καλύτερη από ό, τι είναι στην πραγματικότητα, και καλύτερη από τον υπόλοιπο κόσμο. Αυτή η υπερβολική εμπιστοσύνη μπορεί να γίνει σημαντικό εμπόδιο για τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας (Bhullar, 2018).



Εικόνα 16 : Η αυτοαξιολόγηση και η πραγματική βαθμολογία του μάνατζμεντ σε διάφορες χώρες

Κεφάλαιο 4^ο : Οι ομοιότητες και διαφορές των σχολών σκέψης του μάνατζμεντ

4.1 Η θεωρία του μάνατζμεντ

Οι θεωρίες του μάνατζμεντ κατά την πρώιμη περίοδο δεν ήταν πραγματικά θεωρίες, αλλά ορισμένες διακριτές πρακτικές ή εμπειρίες. Για το θέμα αυτό, οι θεωρίες μάνατζμεντ του σήμερα δεν είναι επίσης εντελώς απαλλαγμένες από ορισμένα προβλήματα. Για να γίνει μια θεωρία, μια εμπειρία ή μια πρακτική πρέπει να υποβληθούν πολλές τροποποιήσεις, συνθέσεις και δοκιμές. Για το σκοπό αυτό, ένα υγιές θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί για μια θεωρία (Hussain, et al. 2019).

Το χάος που προκαλείται από τον πολλαπλασιασμό των θεωριών μάνατζμεντ ονομάζεται εύστοχα «η ζούγκλα της θεωρίας του μάνατζμεντ» και η έντονη ανάγκη για μια ενοποιημένη και ολοκληρωμένη θεωρία του μάνατζμεντ έγινε αισθητή σε μια σειρά θεωρητικών προσεγγίσεων με ποικίλες υποθέσεις και προτάσεις. Η έλλειψη επαρκούς καταγιγισμού ιδεών θεωρείται σοβαρό ελάττωμα στην καθιέρωση μιας ενοποιημένης και ολοκληρωμένης θεωρίας διαχείρισης. Μέρος της δυσκολίας στην ανάπτυξη εννοιών διαχείρισης προέρχεται από το γεγονός ότι η διαχείριση είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη και στερείται συνεκτικών θεωρητικών εννοιών (Angus, 2014).

Οι μελετητές διαχείρισης έχουν δανειστεί και εφαρμόσει έννοιες από άλλους κλάδους. Επομένως, η θεωρία διαχείρισης έχει εξελιχθεί σε μια συμβιωτική σχέση με τους σχετικούς και υποστηρικτικούς κλάδους της (όπως τα μαθηματικά, οι στατιστικές και οι επιστήμες συμπεριφοράς), στερώντας από αυτό το κίνητρο να σχεδιάσει ένα εννοιολογικό πλαίσιο ανεξάρτητο από σχετικούς κλάδους. Επιπλέον, η έρευνα διαχείρισης είναι πιο κοντά στην πρακτική από την ψυχολογία και τη φιλοσοφική θεωρία (Ochoa & Mujtaba, 2009).

4.2 Η ταξινόμηση των θεωριών μάνατζμεντ

Υπάρχουν αρκετές σχολές σκέψης πάνω σε θέματα του μάνατζμεντ. Εκτός από τις πρώτες «αυταρχικές» ή «απολυταρχικές» σχολές σκέψης ή την προ-επιστημονική εποχή (δηλαδή, πριν από το 1880), οι ειδικοί έχουν επίσης πραγματοποιήσει διάφορες αντιλήψεις και ταξινομήσεις των σχολείων διαχείρισης με διάφορους τρόπους. Είναι ενδιαφέρον, αν και τα πρώτα άρθρα σχετικά με τις αρχές διαχείρισης προέρχονται από έμπειρους επαγγελματίες, τα τελευταία άρθρα προέρχονται συχνά από ακαδημαϊκούς θεωρητικούς, ορισμένοι από τους οποίους δεν έχουν άμεση εμπειρία στην οργανωτική διαχείριση (Todaro, et al. 2019).

Κατά τη διάρκεια της ιστορίας του μάνατζμεντ έχουν εμφανιστεί αρκετές χωριστές σχολές σκέψης του μάνατζμεντ και η καθεμία βλέπει το μάνατζμεντ από τη δική της οπτική γωνία. Επομένως, υπάρχουν πολλοί τρόποι ταξινόμησης των θεωριών διαχείρισης. Ο Koontz's χωρίζει τις θεωρίες διαχείρισης στις ακόλουθες έξι κατηγορίες (Sulieman, 2019):

- Σχολή διαδικασίας μάνατζμεντ (The management process school).
- Σχολή Ανθρώπινης Συμπεριφοράς (The human behavioural school).
- Σχολές κοινωνικού συστήματος (The social systems school).
- Σχολή Θεωρίας Αποφάσεων (The decision theory school).
- Μαθηματική Σχολή (The mathematical school).

Η προσθήκη ενός ακόμη στυλ ή προσέγγισης του Evans συζητά έντεκα βασικά στυλ που αναφέρονται από τον Herbert Hicks στο βιβλίο «Το μάνατζμεντ των οργανισμών» που εκδόθηκε το 1967. Οι Hitt et al. (1979) άφησαν και πάλι την πρώτη άποψη και διαίρεσαν τις θεωρίες διαχείρισης σε τρεις κατηγορίες (Sulieman, 2019):

- Κλασική θεωρία του μάνατζμεντ.
- Θεωρία νεοκλασικού μάνατζμεντ.
- Σύγχρονη θεωρία διαχείρισης.

Κάτω από κάθε ομάδα υπάρχουν μερικές σχολές σκέψης. Αυτές οι τρεις ομάδες σχολών διαχείρισης σκέψης λειτουργούν επί του παρόντος και θεωρούνται κατάλληλες για επιχειρηματικούς και οργανωτικούς λόγους (Mjaku, 2020).

4.2.1 Η θεωρία του κλασσικού μάνατζμεντ

Η θεωρία της κλασικής διαχείρισης αποτελείται από ένα σύνολο παρόμοιων ιδεών οργανωτικής διαχείρισης που αναπτύχθηκαν στα τέλη του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου αιώνα. Η σχολή κλασικής διαχείρισης αναφέρεται μερικές φορές ως παραδοσιακή σχολή διαχείρισης μεταξύ επαγγελματιών. Αυτό το σχολείο είναι το αποτέλεσμα της Βιομηχανικής Επανάστασης, ανταποκρίνεται στην ανάπτυξη μεγάλων οργανισμών και έρχεται σε αντίθεση με τα υπάρχοντα συστήματα βιοτεχνίας εκείνη την εποχή. Περιλαμβάνει τρεις κλάδους, δηλαδή την επιστημονική διαχείριση, τις διοικητικές αρχές και τη γραφειοκρατική οργάνωση (Angus, 2014).

Το κύριο και κοινό χαρακτηριστικό αυτών των τριών τμημάτων είναι να δοθεί έμφαση στον οικονομικό ορθολογισμό της διαχείρισης και της οργάνωσης. Ο οικονομικός εξορθολογισμός των μεμονωμένων εργαζομένων στην εργασία προϋποθέτει το σχέδιο δράσης που οι άνθρωποι επιλέγουν να μεγιστοποιήσουν τις οικονομικές τους αποδόσεις. Με άλλα λόγια, η προϋπόθεση του οικονομικού ορθολογισμού είναι ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από οικονομικά κίνητρα και κάνουν επιλογές που παράγουν τα μεγαλύτερα νομισματικά οφέλη. Έτσι, για να ωθήσουν τους υπαλλήλους να δουλέψουν σκληρά, οι διευθυντές πρέπει να απευθύνονται στις μισθολογικές τους επιθυμίες (Todaro, et al. 2019).

Αυτές οι υποθέσεις βασίζονται σε μια απαισιόδοξη άποψη της ανθρώπινης φύσης. Αν και σε κάποιο βαθμό είναι σωστό, παραβλέπονται επίσης ορισμένες αισιόδοξες πτυχές. Οι κλασικοί θεωρητικοί αναγνωρίζουν τα ανθρώπινα συναισθήματα, αλλά πιστεύουν ότι η λογική δομή της εργασίας και των θέσεων της εργασίας μπορούν να ελέγξουν τα ανθρώπινα συναισθήματα. Οι κύριες συνεισφορές της κλασικής σχολής μάνατζμεντ περιλαμβάνουν την εφαρμογή της επιστήμης στην πρακτική του μάνατζμεντ, την ανάπτυξη των βασικών λειτουργιών μάνατζμεντ και την άρθρωση και την εφαρμογή συγκεκριμένων αρχών μάνατζμεντ (Mjaku, 2020).

4.2.2 Η νεοκλασική θεωρία μάνατζμεντ

Οι παραδοσιακές κλασικές θεωρίες και οι αρχές τους έχουν επικριθεί με το σκεπτικό ότι έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, δεν δίνουν προσοχή στα κίνητρα και δηλώνουν τι πρέπει να γίνει βιαστικά χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι χρονικές παραδοχές στις οποίες βασίζονται αυτές οι δηλώσεις. Επομένως, αυτές οι αρχές δεν αντιπροσωπεύουν τον πυρήνα της γνώσης διαχείρισης, αλλά ένα μικρό μέρος της διαχείρισης στο σύνολό της. Ως αντίδραση στις σχολές της κλασικής θεωρίας, όπου υπογράμμισαν υπερβολικά τους μηχανικούς και φυσιολογικούς χαρακτήρες του μάνατζμεντ, εμφανίστηκαν οι σχολές της νεοκλασικής θεωρίας με μια πιο προσανατολισμένη προσέγγιση στον άνθρωπο και έμφαση στις ανάγκες του χρόνου, τις κινήσεις, τις συμπεριφορές και τις στάσεις των ατόμων (Ochoa & Mujtaba, 2009).

Μια άλλη ώθηση ήταν η ανάπτυξη των εννοιών της βιομηχανικής ψυχολογίας περίπου την ίδια εποχή. Δύο σημαντικές ομάδες, δηλαδή, οι σχολές ανθρωπίνων σχέσεων και οι σχολές συμπεριφοράς εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920 και του 1930 υπό τη νεοκλασική θεωρία. Συχνά τα ονόματα δύο ατόμων που αναφέρονται από την προηγούμενη περίοδο στη νεοκλασική θεωρία είναι ο Robert Owen και ο Andrew Ure. Ο ιδιοκτήτης του εργοστασίου της Νέας Ουαλίας Robert Owen, ήταν ο πρώτος που τόνισε τις ανθρώπινες ανάγκες των εργαζομένων ήδη από το 1800 (Suliman, 2019).

Ο Andrew Ure ενσωμάτωσε τον ανθρώπινο παράγοντα στο βιβλίο «Φιλοσοφία των Κατασκευών» που δημοσιεύθηκε το 1835. Ωστόσο, το κίνημα των διαπροσωπικών σχέσεων της δεκαετίας του 1940 και του 1950 κάλυψε πολλά κενά στις εταιρικές οργανωτικές γνώσεις, αλλά δεν έκανε πολλά για να καλύψει τα τεράστια κενά στη διαχείριση ή να δημιουργήσει μια νέα θεωρία βιώσιμης διαχείρισης (Mjaku, 2020).

4.2.3 Η μοντέρνα θεωρία μάνατζμεντ

Η σύγχρονη θεωρία μάνατζμεντ τονίζει την πολυπλοκότητα του οργανισμού καθώς και των ατόμων και την ποικιλομορφία των αναγκών, των κινήτρων, των φιλοδοξιών και των δυνατοτήτων τους. Ως αποτέλεσμα, οι αρχές μιας κατάστασης ή καθολικού μάνατζμεντ είναι ανέφικτες. Η πολυπλοκότητα απαιτεί σύνθετες στρατηγικές

διαχείρισης για την αντιμετώπιση ανθρώπων και οργανισμών. Σε αντίθεση με τον ορθολογικό οικονομικό άνθρωπο της κλασικής θεωρίας και την κοινωνική άποψη της νεοκλασικής θεωρίας, η περίπλοκη άποψη των εργαζομένων είναι η βάση της σύγχρονης θεωρίας του μάνατζμεντ (Ochoa & Mujtaba, 2009).

Έχουν πολλά κίνητρα και μαθαίνουν από νέα κίνητρα μέσω εμπειρίας. Αυτά τα κίνητρα διαφέρουν από οργάνωση σε οργάνωση και από τμήμα σε τμήμα. Οι πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις αφορούν υπαλλήλους και οργανισμούς. Καμία στρατηγική διαχείρισης δεν ισχύει για όλους ανά πάσα στιγμή. Οι managers μπορούν να χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές για διαφορετικά άτομα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Τα εργαλεία ανάλυσης μπορεί να είναι χρήσιμα κατά την εφαρμογή στρατηγικών μάνατζμεντ. Τέσσερις σημαντικές σύγχρονες θεωρίες μάνατζμεντ που προκύπτουν από την πολύπλοκη άποψη των εργαζομένων είναι η θεωρία συστημάτων, η θεωρία έκτακτης ανάγκης, ο οργανωτικός ανθρωπισμός και η επιστήμη του μάνατζμεντ (Sulieman, 2019).

Αυτό το στάδιο της θεωρίας διαχείρισης αντιπροσωπεύει το έργο των ρεβιζιονιστών ερευνητών που συνδυάζουν τις ροές εργασίας στις επιστήμες συμπεριφοράς με τα μαθηματικά, τις στατιστικές και τη χρήση υπολογιστών. Φυσικά, πολλοί ρεβιζιονιστές είναι επιστήμονες συμπεριφοράς και η έρευνά τους ξεπερνά το πεδίο των διαπροσωπικών σχέσεων. Είναι ένας ισχυρός συνδυασμός θεωρητικών συστημάτων, που ειδικεύεται στην έρευνα των επιχειρήσεων, στη θεωρητική λήψη αποφάσεων, στους στατιστικούς, στους ειδικούς υπολογιστών και σε άλλους ανθρώπους που ειδικεύονται στην ποσοτική έρευνα και στις μεθόδους λήψης αποφάσεων. Η χρήση συμπεριφοράς, στατιστικών και μαθηματικών εργαλείων για τη διεξαγωγή αυστηρής έρευνας και δοκιμής σε προτάσεις είναι το χαρακτηριστικό αυτού της σχολής. Αυτή η περίοδος ονομάζεται επίσης περίοδος σύνθεσης (Mjaku, 2020).

Σε αντίθεση με τους κύριους μηχανικούς με θεωρητικό προσανατολισμό στην κλασική θεωρία, οι βιομηχανικοί ψυχολόγοι, καθώς και οι κοινωνιολόγοι και οι εφαρμοσμένοι ανθρωπολόγοι που κυριαρχούν στον νεοκλασικισμό, είναι ρεβιζιονιστές. Κυριαρχούν στις σύγχρονες θεωρίες και αμφισβητούν νέες παραδοχές και συμβάλλουν στην οργάνωση και η συμπεριφορά διαχείρισης παρέχει μια καλύτερη εξήγηση. Το ρεβιζιονιστικό κίνημα φαίνεται να ξεκίνησε με την πρόταση

του Ritzfeld που δημοσιεύθηκε στο πρώτο τεύχος της *Administrative Science Quarterly* το 1956. Προκάλεσε τις αρχές της ανάπτυξης της αφηρημένης συλλογιστικής στην κλασική θεωρία, αλλά δεν απέρριψε όλες τις αρχικές θεωρίες. Η λογική επέκταση της εφαρμογής γνώσεων διαχείρισης σε μη εμπορικούς τομείς όπως η εκπαίδευση, η κυβέρνηση και η υγεία είναι μια σημαντική συμβολή της σύγχρονης θεωρίας διαχείρισης (Ochoa & Mujtaba, 2009).

Είναι ενδιαφέρον ότι η κλασική θεωρία επικεντρώνεται στην οργάνωση, δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα και έχει μεθόδους ή λειτουργικές μεθόδους βασισμένες σε αφηρημένα στοιχεία και περιγραφική έρευνα. Η νεοκλασική θεωρία υιοθετεί μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οποία είναι όλο και πιο πειραματική, διατηρώντας σχεδόν μια περιγραφική και εξαιρετικά αφηρημένη φύση. Από την άλλη πλευρά, οι ρεβιζιονιστές χρησιμοποιούν συμπεριφορικά και ποσοτικά εργαλεία και παραμένουν πιο γενικευμένοι, πειραματικοί, αυστηροί και πλήρεις. Σύμφωνα με τη σύγχρονη σχολή, η διαχείριση είναι μια λογική άσκηση, κατάλληλη για καταστάσεις που μπορούν να μειωθούν σε μονάδες μέτρησης και να επιλυθούν με ποσοτικές μεθόδους που διαδραματίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο από τους υπολογιστές (Suliman, 2019).

4.3 Άλλες σχολές σκέψευων, στυλ και προσεγγίσεων

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, ο Evans (1976) συζητά τα ακόλουθα δώδεκα βασικά στυλ μάνατζμεντ και οργανωτικής σκέψης. Αυτά είναι το εμπειρικό στυλ, το στυλ των ανθρωπίνων σχέσεων, το στυλ της θεωρίας αποφάσεων, το μαθηματικό στυλ, το στυλ των κοινωνικών συστημάτων, το στυλ του φορμαλισμού, το στυλ του αυθορητισμού, το συμμετοχικό στυλ, το στυλ της απόκρισης πρόκλησης, το στυλ της οδηγίας, το στυλ της προσέγγισης, κλπ. Μεταξύ αυτών των στυλ, η σχολή διαπροσωπικών σχέσεων έχει συζητηθεί αρκετά. Το παραδοσιακό στυλ είναι το ίδιο με τη διοικητική διαχείριση της κλασικής θεωρίας. Το εμπειρικό στυλ μοιράζεται πολλά βασικά στοιχεία του παραδοσιακού στυλ και δίνει έμφαση στις μεθόδους μελέτης περιπτώσεων. Η ουσία αυτού του στυλ είναι ότι οι επαγγελματίες παρέχουν γενική καθοδήγηση σε άλλους ή μεταγενέστερους managers (Ochoa & Mujtaba, 2009).

Η σχολή θεωρίας αποφάσεων εστιάζει στις λογικές και ορθολογικές διαδικασίες που εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων και πιστεύει ότι όσο πιο ορθολογική είναι η απόφαση, τόσο πιο αποτελεσματική και αποτελεσματική θα είναι η οργάνωση. Αυτό είναι στην πραγματικότητα το ίδιο με την ποσοτική μέθοδο που συζητήθηκε στο πλαίσιο της σύγχρονης θεωρητικής επιστήμης μάνατζμεντ. Η μαθηματική προσέγγιση δεν διαφέρει πολύ από τη σχολή θεωρίας αποφάσεων και είναι μέρος ή ακόμη και ίδια με τη σχολή μάνατζμεντ των επιστημών. Η σχολή κοινωνικών συστημάτων είναι κοινωνιολογικά προσανατολισμένη και δίνει έμφαση στην ομαδική και ατομική συμπεριφορά όσον αφορά τις πολιτιστικές σχέσεις και στη συνέχεια εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς αλληλοσυνδέονται σε ένα μικροσκοπικό κοινωνικό σύστημα. Αυτές οι πτυχές καλύπτονται από τις σχολές συμπεριφοράς της νεοκλασικής θεωρίας (Angus, 2014).

Η σχολή του φερεαλισμού είναι η ίδια με το γραφειοκρατικό μάνατζμεντ της κλασικής θεωρίας. Πιστεύεται ότι η γραφειοκρατία με σαφώς καθορισμένες θέσεις εργασίας και πολύ τυποποιημένη δομή οργάνωσης διατηρεί το σύστημα και παρέχει τις υπηρεσίες. Η σχολή του αυθορμητισμού, που αντλεί έντονα στοιχεία από την κοινωνική ψυχολογία, τη δυναμική των ομάδων και τους ψυχολογικούς κλάδους, αντιτίθεται στη γραφειοκρατία και τονίζει τη δημιουργική ικανότητα των ατόμων. Αυτό είναι μέρος της συμπεριφορικής σχολής της νεοκλασικής θεωρίας. Η σχολή συμμετοχής είναι επίσης μέρος των σχολών συμπεριφοράς και τονίζει την ανάγκη να έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Mjaku, 2020).

Το Challenge School είναι μια άλλη επέκταση της Σχολής Συμπεριφοράς, ακολουθεί μια συμμετοχική προσέγγιση και επιτρέπει στα άτομα να αντιμετωπίζουν ελεύθερα τις προκλήσεις και να παράγουν απαντήσεις. Επομένως, αυτή η μέθοδος παρέχει τεράστιες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη. Η σχολή καθοδήγησης είναι μια επέκταση της κλασικής θεωρίας της επιστημονικής διαχείρισης. Επομένως, αντιτίθεται στο σχολείο πρόκλησης. Η Σχολή Ελέγχου και Ισορροπίας προχωρά περαιτέρω στη σχολή θεωρίας κλασικής διαχείρισης, επισημαίνοντας ότι πρέπει να υπάρχει επαρκής έλεγχος και ισορροπία στο σύστημα, έτσι ώστε κανένα άτομο ή μέρος του οργανισμού να μην μπορεί να αποκτήσει κυριαρχία για να αναλάβει τον έλεγχο. Με αυτόν τον τρόπο, υπάρχουν πολλές άλλες σχολές σκέψης που βασίζονται

στη σχετική βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, αλλά στην πραγματικότητα όλες αυτές οι σχολές μπορούν να συμπεριληφθούν στις σχολές σκέψης που συζητήθηκαν παραπάνω (Sulieman, 2019).

4.4 Τα προβλήματα και οι συγκρούσεις στις θεωρίες μάνατζμεντ

Έχει βρεθεί ότι υπάρχουν αντιφάσεις και αντιφατικά επιχειρήματα στη θεωρία μάνατζμεντ, οπότε είναι ακριβώς παρόμοια στοιχεία. Το ερώτημα είναι πώς πρέπει οι επαγγελματίες να επιλέξουν ποια μέθοδο θα υιοθετήσουν. Ή, να υπάρξει τρόπος να συνδεθεί μια ενοποιημένη θεωρία διαχείρισης ανάμεσα σε διεσπαρμένες θεωρίες ή μεθόδους. Ο στόχος των ρεβιζιονιστών είναι να καθιερώσει μια υψηλού επιπέδου, περιεκτική και πλήρη θεωρία για να τακτοποιηθεί η ολιστική θεωρία (Angus, 2014).

Η θεωρία και οι μέθοδοι τους συγκρούονται σε ορισμένα σημεία με εκείνα των προηγούμενων κινήσεων του επιστημονικού μάνατζμεντ (κλασική θεωρία) και των ανθρώπινων σχέσεων (νεοκλασική θεωρία). Φαίνεται επίσης ότι η ενοποίηση διαφορετικών σχολών σκέψης και των θεωριών του μάνατζμεντ είναι απίθανη και η καθεμία διατηρεί την άποψή της. Ο λόγος για την επίτευξη ενός τέτοιου συμπεράσματος έγκειται στο πρόβλημα, τη σημασιολογία (ο καθένας λέει το ίδιο πράγμα, αλλά χρησιμοποιεί διαφορετικούς όρους), τη διαφορά στους ορισμούς της διοίκησης και το όραμα κάθε σχολής να παρατηρεί τα πράγματα από τη δική της προοπτική (Ochoa & Mujtaba, 2009).

Για τους ασκούμενους, δεν υπάρχει λογική βάση για την επιλογή στυλ ή μεθόδου. Κάθε μέθοδος εξαρτάται από τη συγκεκριμένη γνώση εννοιών από διαφορετικούς ερευνητικούς τομείς. Πιθανώς κάθε άτομο μπορεί να αξιολογήσει τον εαυτό του και το περιβάλλον του και να επιλέξει μία από τις περισσότερες προσεγγίσεις που του ταιριάζουν. Στην πραγματικότητα, οι managers που είναι ασκούμενοι δεν γνωρίζουν πολλά ούτε ενδιαφέρονται για τη διαχείριση της σχολής. Δίνουν διαφορετική προσοχή στα προβλήματα διαφορετικών καταστάσεων και συλλέγουν την κατανόησή τους και την καταλληλότητα της διαχείρισης. Με άλλα λόγια, οι σχολές σκέψεων του μάνατζμεντ υπερβαίνουν ένα στάδιο όσον αφορά τους σύγχρονους managers. Ένα άλλο βασικό πρόβλημα της θεωρίας του μάνατζμεντ είναι να παρέχει επαρκείς εξηγήσεις και προβλέψεις σε θέματα που υπόκεινται σε γρήγορες και εκτεταμένες

αλλαγές. Οι θεωρίες του μάνατζμεντ πρέπει να είναι δυναμικές και να συμπεριλαμβάνουν μια σειρά από επερχόμενα θέματα και έννοιες (Todaro, et al. 2019).

Ένα ακόμη πρόβλημα που είναι εγγενές στην εφαρμοσμένη επιστημονική φύση του μάνατζμεντ είναι ότι ο διαχωρισμός των επιπτώσεων του μάνατζμεντ από τις μη διευθυντικές επιπτώσεις όταν λαμβάνονται στοιχεία από τους τομείς όπως η θεωρία οργάνωσης, η θεωρία αποφάσεων, η θεωρία της προσωπικότητας, η θεωρία παιγνίων, η θεωρία της πληροφορίας, η θεωρία επικοινωνίας, η θεωρία της μάθησης, η θεωρία της ομαδικότητας και η θεωρία κινήτρων. Το πρόβλημα είναι να αποδειχθούν και να υποστηριχθούν συμπεράσματα που εφαρμόζονται στη θεωρία του μάνατζμεντ (Suliman, 2019).

Η πρόσφατη τάση είναι να δοθεί περισσότερη προσοχή στη συγκριτική θεωρία μάνατζμεντ, η οποία δίνει έμφαση στη διαπολιτισμική έρευνα και τις αλλαγές σε μια δεδομένη κουλτούρα, δηλαδή, πέρα από τα όρια των χωρών ή των πολιτιστικών ομάδων, και τις αλλαγές σε διαφορετικούς οργανισμούς ή διοικήσεις καθώς και το περιβάλλον σε ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό πλαίσιο, όπως σχολεία, νοσοκομεία, βιβλιοθήκες κ.λπ. (Mjaku, 2020).

4.5 Η συγκριτική ανάλυση των διάφορων θεωριών μάνατζμεντ

Όσον αφορά τις παραδοχές αυτών των θεωριών, η θεωρία του κλασσικού μάνατζμεντ βασίζεται σε μια λογική οικονομικής απόψεως που προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι ενεργούν με τρόπο που αυξάνει τις χρηματικές ανταμοιβές. Διαφορετικά, οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν τους προσφέρονται χρηματικά κίνητρα και ότι επιλέγουν δραστηριότητες που αποφέρουν τα περισσότερα οικονομικά οφέλη. Ως εκ τούτου, η θεωρία προτείνει ότι για να αυξηθεί η παραγωγικότητα, οι managers θα πρέπει να παρέχουν στους υπαλλήλους οικονομικά κίνητρα. Αυτή η θεωρία εξετάζει τις απαισιόδοξες πτυχές της ανθρώπινης φύσης. Υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία και βασίζονται κυρίως σε ανταμοιβές που είναι αυστηρά χρηματικές. Αυτή η δήλωση μπορεί να ήταν αληθινή το 1900 μ.Χ. και για μερικούς ανθρώπους σήμερα (Angus, 2014).

Δεύτερον, η κλασική θεωρία διαχείρισης προϋποθέτει ότι ένα σύνολο αρχών και οδηγιών μπορεί να εφαρμοστεί στη διαχείριση όλων των τύπων οργανισμών. Ωστόσο, λόγω τεράστιων διαφορών στους στόχους, τις λειτουργίες, τις δομές και τα εργασιακά περιβάλλοντα, οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να κάνουν κάποιες αλλαγές στις αρχές για να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις τους και να επιτύχουν τους προσωπικούς τους επιχειρηματικούς στόχους. Τέλος, η κλασική θεωρία προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι είναι εργαλεία, όχι πολύτιμοι πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Από την άλλη πλευρά, η νεοκλασική θεωρία διαχείρισης βασίζεται στις πολύπλοκες πτυχές της οργάνωσης. Τονίζονται διάφορες παραδοχές, συμπεριλαμβανομένων των ακόλουθων υποθέσεων (Sulieman, 2019) :

- Υπάρχουν οργανισμοί για την επίτευξη στόχων.
- Για κάθε επιχείρηση, υπάρχει μια κατάλληλη οργανωτική δομή, η οποία μπορεί να υιοθετηθεί για την επίτευξη των στόχων.
- Οι επιχειρήσεις λειτουργούν πιο αποτελεσματικά όταν υιοθετούν μια ηθική και ορθολογική προσέγγιση.
- Είναι καλύτερο να επιτευχθεί ο έλεγχος μέσω της άσκησης επίσημης εξουσίας.
- Τα οργανωτικά προβλήματα προκαλούνται συνήθως από ακατάλληλες δομές και μπορούν να επιλυθούν μέσω επανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης.

Η σύγχρονη θεωρία του μάνατζμεντ, ωστόσο, βασίζεται σε πολύπλοκες προοπτικές εργαζομένων που περιγράφουν τα άτομα τόσο πολύπλοκα όσο και μεταβλητά στοιχεία. Η σύγχρονη θεωρία του μάνατζμεντ προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν πολλά κίνητρα και μαθαίνουν από τα νέα δυναμικά κίνητρα καθώς συνεχίζουν να αποκτούν εμπειρία και αυτά τα κίνητρα διαφέρουν ανάλογα τον διαφορετικό τύπο εταιρειών. Επομένως, μπορεί να αποδοθεί το συμπέρασμα ότι διαφορετικοί οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης ανάλογα με τις συνθήκες λειτουργίας τους (Todaro, et al. 2019).

Όσον αφορά την οργανωτική διαχείριση και το σχεδιασμό, η κλασική θεωρία πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει μια ιεραρχική οργανωτική δομή και πολυεπίπεδη

διαχείριση για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο, επομένως τα καθήκοντα και οι επιδόσεις τους εποπτεύονται από τον επόπτη, τον οποίο διαχειρίζεται ο manager. Ορίζει επίσης ότι οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές πρέπει να έχουν επίσημες προσωπικές αλληλεπιδράσεις εντός του οργανισμού (Mjaku, 2020).

Όλα τα μέλη της εταιρείας πρέπει να τηρούν σωστά τους κανόνες και τους νόμους. Σε κάθε επίπεδο, οι υπάλληλοι θα πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες και να εκτελούν εργασίες αναλόγως για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Ως εκ τούτου, η θεωρία τονίζει τον καταμερισμό της εργασίας, την απρόσωπη σχέση μεταξύ των εργαζομένων, τη γραφειοκρατική οργανωτική δομή και την εφαρμογή αυστηρών κανόνων για την παροχή χρηματικών ανταμοιβών για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Ochoa & Mujtaba, 2009).

Ωστόσο, η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι έχουν οικονομικά κίνητρα είναι λανθασμένη στον σημερινό κόσμο, αλλά είναι ξεπερασμένη. Οι κλασικοί αγνοούν άλλους σημαντικούς καθοριστικούς παράγοντες της μη οικονομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οι επιθυμίες και οι στάσεις των ανθρώπων έχουν επίσης αλλάξει, επειδή τώρα επικεντρώνονται περισσότερο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας παρά στις ανταμοιβές μετρητών (Suliman, 2019).

Επιπλέον, οι οργανισμοί έχουν γίνει πιο περίπλοκοι, απαιτούν από τους υπαλλήλους να είναι πιο δημιουργικοί και να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις για περίπλοκες προκλήσεις. Ωστόσο, σύμφωνα με τη νεοκλασική θεωρία, η εταιρεία πρέπει να υιοθετήσει μια άτυπη δομή και να αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως περιουσιακά στοιχεία. Συνιστά επίσης στους managers να υιοθετήσουν ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και να στοχεύουν στη δημιουργία μιας αίσθησης συμμετοχής μεταξύ των εργαζομένων. Πρέπει να εφαρμοστεί μια δημοκρατική οργανωτική δομή για να διασφαλιστεί η ίση συμμετοχή των εργαζομένων. Η θεωρία επικεντρώνεται στην παρακίνηση και υποστήριξη των εργαζομένων μέσω μη οικονομικών κινήτρων. Για παράδειγμα, οι managers μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτοπραγματοποίησης των υπαλλήλων μέσω επαίνων, αναγνώρισης, ασφάλειας εργασίας κ.λπ (Angus, 2014).

Ωστόσο, η σύγχρονη θεωρία του μάνατζμεντ προσφέρει δύο προσεγγίσεις για το μάνατζμεντ και το σχεδιασμό οργανισμών που είναι η προσέγγιση συστημάτων και η έκτακτης ανάγκης. Η προσέγγιση συστημάτων δίνει στους managers μια επισκόπηση ολόκληρου του οργανισμού, αντί να εστιάζουν μόνο σε μεμονωμένα τμήματα. Η συστηματική προσέγγιση δείχνει ότι ο διευθυντής δεν είναι μόνο υπεύθυνος για τις δραστηριότητες του τμήματος όπως η παραδοσιακή μέθοδος, αλλά και για ολόκληρο τον οργανισμό. Επομένως, αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω συνεχούς επικοινωνίας με άλλα τμήματα, υπαλλήλους, εκπροσώπους και ακόμη και άλλες συνδεδεμένες εταιρείες (Todaro, et al. 2019).

Εν ολίγοις, η προσέγγιση του συστήματος χρησιμοποιεί διαδικτυακούς επιχειρηματικούς συνδέσμους. Επιπλέον, σύμφωνα με τη μέθοδο έκτακτης ανάγκης, οι διαχειριστές θα πρέπει να επιλέξουν την καταλληλότερη τεχνολογία που είναι ιδανική για μια συγκεκριμένη κατάσταση και να εφαρμόσουν την τεχνολογία σε μια συγκεκριμένη στιγμή για να επιτύχουν καλύτερα τους οργανωτικούς στόχους. Προτείνεται ότι οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες που βοηθούν στον εντοπισμό βασικών παραγόντων με βάση τα συμφραζόμενα, δηλαδή της ευαισθησίας στο πλαίσιο και της επιλεκτικής πρακτικής (Mjaku, 2020).

Κεφάλαιο 5^ο : Συμπεράσματα – Προτάσεις

Διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικά στυλ διαχείρισης και κάθε χώρα έχει διαφορετική προσαρμοστικότητα στον πολιτισμό της. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους και την ικανότητα χειρισμού εργασιών και ρόλων. Η εμπειρία του παρελθόντος, η μοντελοποίηση ρόλων, η κοινωνική πειθώ και οι ψυχολογικές αλλαγές επηρεάζουν την προσαρμοστικότητα. Η Ινδία είναι πολύ προσαρμόσιμη και η φύση των πολιτικών της είναι επίσης πολύ υψηλές. Σε γενικές γραμμές, πολλές ασιατικές βιομηχανίες υιοθετούν αυταρχικό τρόπο διαχείρισης. Λόγω αυτού του στυλ και του διαφορετικού χαρακτήρα της Ινδίας, η προσαρμοστικότητα σε αυτήν τη χώρα είναι μέτρια.

Ομοίως, λόγω της φύσης του πολιτισμού και της διαφοράς στη διαχείριση, αυτή η ειδική μέθοδος διαχείρισης υπάρχει επίσης σε χώρες όπως η Κίνα και η Νότια Κορέα, και η προσαρμοστικότητα τους είναι επίσης σε μεσαίο επίπεδο. Στην Κίνα και τη Νότια Κορέα, ο πολιτισμός είναι πολύ υψηλός, οπότε δεν μπορούν να αντισταθούν στον πολιτισμό τους, επομένως οι αλλαγές προσαρμογής είναι συνήθως ήπιες. Ομοίως, στη Βρετανία και τη Γαλλία, λόγω του πειθαρχημένου πολιτισμού και της αποφασιστικής τους φύσης, η προσαρμοστικότητα τους σε αυτές τις χώρες είναι επίσης μέτρια. Αλλά σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς και η Αυστραλία, η προσαρμοστικότητα είναι υψηλή επειδή η εργασιακή κουλτούρα και η οργάνωση έχουν τις ίδιες δεξιότητες λήψης αποφάσεων. Σε αυτές τις χώρες / περιοχές, υπάρχει ισότητα στις εταιρείες και οι εργαζόμενοι αλλάζουν γρήγορα ανάλογα με τη δική τους κουλτούρα.

Επομένως, γενικά, στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και την Αυστραλία, οι αλλαγές στην απόκριση ή την προσαρμοστικότητα είναι γρήγορες και υψηλές. Σε χώρες όπως η Ρωσία και η Γερμανία, έχουν τους δικούς τους τρόπους εργασίας και οι μέθοδοι διαχείρισης τους διαφέρουν από άλλες χώρες. Η διαχείριση του χρόνου είναι πολύ υψηλή, επομένως είναι πολύ δύσκολο να προσαρμοστεί στις αλλαγές. Επομένως, σε χώρες όπως η Ρωσία και η Γερμανία, οι μέθοδοι απόκρισης έχουν επίσης αλλάξει. Σε μια χώρα όπως η Βραζιλία, το στυλ διαχείρισης είναι διαφορετικό

από άλλα στυλ, επειδή οι Βραζιλιάνοι υπάλληλοι δεν αλλάζουν την εργασιακή κουλτούρα πολύ γρήγορα, επομένως οι αλλαγές στην απόκριση ή την προσαρμοστικότητα είναι αργές.

Σύμφωνα με την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση, μπορεί να φανεί ότι όλες οι χώρες έχουν τις δικές τους απόψεις, προοπτικές και κουλτούρες σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης, είτε πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων, την ηγεσία, τις μεθόδους αλλαγής, τα χρονοδιαγράμματα, τις προτεραιότητες κ.λπ.

Κάποιες προτάσεις που μπορούν να γίνουν για μελλοντική έρευνα είναι ότι στυλ μάνατζμεντ που ακολουθούνται από συγκεκριμένες χώρες, μπορεί να τεθεί ως πείραμα και να υιοθετηθούν από άλλες χώρες που ακολουθούν εντελώς διαφορετικά πρότυπα μάνατζμεντ. Έχει διαπιστωθεί από ερευνητές ότι μια συγκεκριμένη χώρα είναι πολύ δύσκολο να στοχεύσει σε διαφορετικό στυλ μάνατζμεντ λόγω των κοινωνικο-οικονομικών παραγόντων. Θα ήταν μια ενδιαφέρουσα όμως πρόκληση να πραγματοποιηθεί και να παρουσιαστεί στο κατά πόσο η υιοθέτηση αυτών των προτύπων θα παρείχαν θετικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο.

Παράρτημα

Περιεχόμενα πινάκων

<u>Πίνακας 1 : Οι προσωπικές αξίες της Ελλάδας και της ΕΕ.....</u>	<u>77</u>
--	-----------

Περιεχόμενα σχημάτων

<u>Σχήμα 1 : Οι κυρίαρχες αξίες και χαρακτηριστικά στην Ελλάδα.....</u>	<u>69</u>
---	-----------

Περιεχόμενα εικόνων

<u>Εικόνα 1 : Παράδειγμα φαρμακευτικής εταιρείας με λειτουργική δομή τμηματοποίησης.....</u>	<u>25</u>
<u>Εικόνα 2 : Παράδειγμα φαρμακευτικής εταιρείας με δομή διαίρεσης τμημάτων.....</u>	<u>25</u>
<u>Εικόνα 3 : Το μοντέλο του comparative management του Koontz.....</u>	<u>37</u>
<u>Εικόνα 4 : Οι κυρίαρχες αξίες στην Ελλάδα.....</u>	<u>76</u>
<u>Εικόνα 5 : Ο μέσος όρος βαθμολογίας του μάνατζμεντ υπολογισμένος με βάση όλες τις εταιρείες σε κάθε χώρα.....</u>	<u>78</u>
<u>Εικόνα 6 : Η κατανομή της βαθμολογίας του μάνατζμεντ στην Ελλάδα σε σύγκριση με τις ΗΠΑ.....</u>	<u>79</u>
<u>Εικόνα 7 : Η ευκολία στην επιχειρηματική δραστηριότητα και το μάνατζμεντ σε διάφορες χώρες.....</u>	<u>81</u>
<u>Εικόνα 8 : Οι διασυνοριακές συναλλαγές και το μάνατζμεντ μεταξύ χωρών.....</u>	<u>82</u>
<u>Εικόνα 9 : Η ακαμψία στη ρύθμιση της αγοράς εργασίας και η διαχείριση κινήτρων σε διάφορες χώρες.....</u>	<u>83</u>
<u>Εικόνα 10 : Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού και του management σε διάφορες χώρες.....</u>	<u>84</u>

<u>Εικόνα 11 : Η μέση βαθμολογία μανάτζμεντ ανά τύπο ιδιοκτησίας</u>	<u>85</u>
<u>Εικόνα 12 : Οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε διάφορες χώρες</u>	<u>86</u>
<u>Εικόνα 13 : Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έναντι των εγχώριων επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες</u>	<u>87</u>
<u>Εικόνα 14 : Η βαθμολογία εκπαίδευσης και μανάτζμεντ παγκοσμίως</u>	<u>87</u>
<u>Εικόνα 15 : Η βαθμολογία εκπαίδευσης και μανάτζμεντ στην Ελλάδα</u>	<u>88</u>
<u>Εικόνα 16 : Η αυτοαξιολόγηση και η πραγματική βαθμολογία του μανάτζμεντ σε διάφορες χώρες</u>	<u>89</u>

Βιβλιογραφία

- Ahmady, G., Mehrpour, M. and Nikooravesh, A., 2016. Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(3), pp. 455-462.
- Aikins, S. K. 2009. Political Economy of Government Intervention in the Free Market System. *Administrative Theory & Praxis*, 31(3), pp. 403–408.
- Alhawamdeh, H. M., and Alsmairat, M. A. K. 2019. Strategic decision making and organization performance: a literature review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), pp. 95–99.
- Al-Khaled, A., and Chung, J. 2020. The Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *BERJAYA Journal of Services & Management*, 1(3), pp. 55-62.
- Angus, K. 2014. The Evolution of Management Theories: A Literature Review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), pp. 28-40.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., and Weber, T. J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp. 421–449.
- April, K. A., Goebel, K. M. J., Blass, E., and Foster-Pedley, J. 2012. Developing Decision-Making Skill. *International Journal of Information Systems and Social Change*, 3(4), pp. 1–17.
- Arian, O. 2010. Public Goods, the Free Market Economy, and International Arrangements for the Environment, or Why is There a Price Tag on the Air We Breathe? *World Political Science*, 6(1), pp. 56-68.
- Barrachina, M., and Cabrales, A. 2019. Decision Making: International Managerial Skills. *Managerial Competencies for Multinational Business*, pp. 64-81.

Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., and Afable, M. 2016. The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health Services Management Research*, 30(1), pp. 34–46.

Bhullar, P. 2018. Global Project Management-Challenges and Barriers. *Asian Journal of Management*, 9(1), pp. 717-740.

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., and Van Reenen, J. 2012. Management Practices Across Firms and Countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), pp. 12–33.

Chinta, R., and Capar, N. 2007. Comparative analysis of managerial values in the USA and China. *Journal of Technology Management in China*, 2(3), pp. 212–224.

Dinibutun, S. 2020. Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. *Journal of Economics and Business*, 3(1), pp. 44-64.

Farmer, R., and Richman, B., Comparative Management and Economic Progress Irwin, 1965, p. 35

Genakos, C. (2018). The tale of the two Greeces: Some management practice lessons. *Managerial and Decision Economics*, 39(8), 888–896.

Giousmpasoglou, C. (2014). Greek Management and Culture. *European J of Cross-Cultural Competence and Management*, 3(1), 51 – 67.

Gulaliyev, M. 2018. Model shaping Forms Of State Intervention in The Economy And Economic Model Of The Country. *International Journal of Management and Business Research*, 8(1), pp. 80-92.

Hackley, C., and Tiwsakul, A. R. 2008. Comparative management practices in international advertising agencies in the United Kingdom, Thailand and the United States. *Remaking Management*, pp. 380–403.

Hussain, N., Haque, A., and Baloch, A. 2019. Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. *Journal of Yaşar University*, 1(4), pp. 156-169.

Kanwal, I., Lodhi, R. N., and Kashif, M. 2019. Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees. *Management Research Review*, 42(8), pp. 991–1013.

Kalkan, V. D. 2005. Knowledge Management Challenges For Global Business. *International Business & Economics Research Journal*, 4(10), pp. 47-63.

Kuttner, M., and Durstmuller, B. 2016. Comparative management accounting in developing countries – State-of-the-art and future perspectives. *International Journal of Business Research*, 16(3), pp. 81-104.

María Martínez León, I., and Martínez García, J. A. 2011. The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), pp. 537–566.

Maamari, B. E., and Saheb, A. 2018. How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 1(2), pp. 6-20.

Mayhand, D. 2020. Globalization: Understanding the Impact of Cultural Differences in Global Organizations. *Open Journal of Leadership*, 9(1), pp. 34-52.

Merchant, J. E., and Merchant, S. 2004. Management Styles And Cultural Differences: Bridging The Productivity Gap In The Implementation Of Information Technology. *International Business & Economics Research Journal*, 3(2), pp. 15-35.

Mjaku, G. 2020. Strategic Management and Strategic Leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(8), pp. 25-40.

Namiq, F. 2018. Most effective management style for modern workplace. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), pp. 402-411.

Negulescu, O., and Doval, E. 2014. The Quality of Decision Making Process Related to Organizations' Effectiveness. *Procedia Economics and Finance*, 1(5), pp. 858–863.

Ochoa, R. M., and Mujtaba, B. G. 2009. The Application Of Historical And Modern Management Theories In The Financial Industry: An Analysis Of How Management Practices Affect Employee Turnover!. *Journal of Business & Economics Research*, 7(8), pp. 88-100.

Răducan, R., and Răducan, R. 2014. Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 14(9), pp. 808–812.

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., and Herrmann, P. 2020. What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 1(1), pp. 43-53.

Suliman, M. 2019. Roots of Organizational Knowledge in Classical Management Theories: A Literature Review. *International Journal of Business and Social Science*, 10(10), pp. 12-29.

Tang, K. N. 2019. Leadership in Business Organization. *SpringerBriefs in Business*, pp. 1–9.

Todaro, N. M., Daddi, T., Testa, F., and Iraldo, F. 2019. Organization and management theories in environmental management systems research: A systematic literature review. *Business Strategy & Development*, 4(5), pp. 45-70.

Tufis, C. 2010. Dividing the Pie: Support for the Free Market and State Interventionism Models of Market Economy. *Mapping Value Orientations in Central and Eastern Europe*, pp. 71-105.

Yen, T., and Tian, Y. 2013. Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), pp. 229-236.

