



**Σχολή:** Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων

**Τμήμα:** Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία με τίτλο: «Επιτυχημένη Διοίκηση Οικογενειακών Επιχειρήσεων – Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση / Successful Family Business Management– HR management practices – implementation in the Public Administration»

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Μιχαήλ

**Φοιτήτρια:** Αναστασία Μ. Παπαδοπούλου (ΑΜ. mpm21037)

Ιούνιος 2022

«Δηλώνω υπευθύνως ότι όλα τα στοιχεία σε αυτήν την εργασία τα απέκτησα, τα επεξεργάστηκα και τα παρουσιάζω σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας, καθώς και τους νόμους που διέπουν την έρευνα και την πνευματική ιδιοκτησία. Δηλώνω επίσης υπευθύνως ότι, όπως απαιτείται από αυτούς τους κανόνες, αναφέρομαι και παραπέμπω στις πηγές όλων των στοιχείων που χρησιμοποιώ και τα οποία δεν συνιστούν πρωτότυπη δημιουργία μου».

Αναστασία Μ. Παπαδοπούλου

## Ευχαριστίες

Λίγο πριν την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες του προγράμματος που με την επιστημονική τους επάρκεια άνοιξαν νέους ορίζοντες σε εμάς που παρακολουθήσαμε το πρόγραμμα αυτό.

Ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω και στη γραμματεία του προγράμματος κα Ε. Κεσοπούλου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας Μύλοι Λούλη Α.Ε. κ. Ν. Λούλη, για την πολύτιμη συνεργασία μας προκειμένου να διεξαχθεί η παρούσα έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας μελετώνται παρουσιάζονται σε αυτήν τη διπλωματική εργασία.

Θα ήθελα όμως να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα κ. Δ. Μιχαήλ για το ενδιαφέρον που μου ενέπνευσε για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσε κατά τη διάρκεια των διαλέξεων, την άμεση ανταπόκρισή του κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας και τις καίριες επεμβάσεις του, όποτε χρειάστηκε.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τα δύο μου παιδιά, την κόρη μου Μαρία, τεταρτοετή φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Μακεδονίας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και το γιο μου Νικόλα, πρωτοετή πια φοιτητή του ιδίου Τμήματος, Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας που ειδικά κατά το προηγούμενο έτος του Α΄ και Β΄ Εξαμήνου σπουδών μου σε αυτό το μεταπτυχιακό, ήταν υπό συνθήκες πίεσης λόγω του απαιτητικής μελέτης εν όψη των πανελληνίων εξετάσεων του, και που μου συμπαραστάθηκαν και με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία αναδεικνύονται οι διάφορες πλευρές της επιστήμης του Management των οικογενειακών επιχειρήσεων σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο (μελέτη περίπτωσης). Παρουσιάζονται ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, αλλά και οι τεχνικές στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής και αξιολόγησης και πως αυτές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν προσαρμοσμένες στη Δημόσια Διοίκηση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι από τα σημαντικότερα κομμάτια για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η στάση που κρατούν οι εταιρείες απέναντι στους ανθρώπους της είναι καθοριστικής σημασίας για μια επιτυχημένη πορεία. Η συμπεριφορά της εταιρείας καθίσταται ακόμα πιο σημαντική, όταν η εταιρεία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μια χώρες και συνδυάζει ανθρώπους από ποικίλους πολιτισμούς. Αναλυτικότερα, στο **πρώτο κεφάλαιο** δίνεται ο ορισμός του management και γίνεται ταυτόχρονα μία ιστορική αναδρομή στο πως εξελίχθηκε το management με το πέρασμα των χρόνων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διάφορες σχολές του management και οι σημαντικότεροι εκπρόσωποι των σχολών αυτών. Παρουσιάζονται επίσης οι βασικές αρχές του Management, οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια αναλύονται οι διαφορές της έννοιας του Management και της Ηγεσίας(Διοίκησης). Ακολουθεί η παρουσίαση της έννοιας του management, αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αυτής καθώς και την αλληλεπίδραση που υπάρχει. Στο **δεύτερο κεφάλαιο** ορίζεται τι είναι οικογενειακή επιχείρηση, ποια είναι τα χαρακτηριστικά της και πως εξελίσσεται ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων στις κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνται. Περιγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων αλλά και διάφορα συνήθη ζητήματα που προκύπτουν σε αυτές. Γίνεται εκτενής αναφορά στο «Μοντέλο των τριών κύκλων» και παρατίθενται κάποια στοιχεία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, την Ευρώπη και τον κόσμο. Το **τρίτο κεφάλαιο** περιγράφει την έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τους στόχους και τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τις τεχνικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HR) που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Στο **τέταρτο κεφάλαιο** περιγράφεται ο σκοπός η μεθοδολογία και τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη με τη μέθοδο της συνέντευξης και

μέσα από την οποία δίνονται χρήσιμες πληροφορίες για το πώς λειτουργούν οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις και πώς εφαρμόζεται η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Περιγράφονται αναλυτικά οι πρακτικές HR που ακολουθήθηκαν από τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν και τα σύγχρονα συστήματα επιλογής, ανέλιξης και αξιολόγησης προσωπικού, τα οποία οδήγησαν στην επιτυχή πορεία και στην μακροβιότητα της επιχείρησης. Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύεται ο τρόπος που θα μπορούσε να ακολουθήσει η Δημόσια Διοίκηση κάποιες από τις τεχνικές HR των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν, προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματική. Στο **τελευταίο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η δυνητική μεταφορά τεχνογνωσίας πρακτικών HRM της εταιρίας Μύλοι Λούλη Α.Ε. στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

## Abstract

The present paper highlights the various aspects of the science of Management of family businesses are highlighted on a theoretical and practical level (case studies). The planning, planning, and also the staffing techniques of human resources and how they could be applied adapted to the Public Administration. Human resources management is additionally one of the most important parts for the survival and success of a business. The attitude of companies towards their people is crucial for a successful course. Company behavior becomes even more important when the company operates in more than one country and combines people from diverse cultures.

In the first chapter a more detailed introduction to the definition of management is given and a historical overview of how management has evolved over the years is provided, presenting the various faculties of management and their most important representatives. The basic principles of Management as well as the principles of Total Quality Management are presented, and then the differences between the concept of Management and the concept of Leadership (Management) are analyzed. Following, is a presentation of a plan about managing a business in relation to the external environment of that business and the interaction between them. The second chapter then defines what a family business is, what its characteristics are and how the role of family businesses in the societies in which they operate is evolving. It also describes the advantages and disadvantages of family businesses and the common issues that arise. There is an extensive reference to the "Three Cycle Model" and many information about family businesses in Greece, Europe and the world is provided. The third chapter describes the human resource management (HR) techniques followed by family businesses. The fourth chapter describes the purpose, methodology and findings of the research conducted through the interview method and through which useful information is given on how successful family businesses operate and how effective human resource management is implemented. HR practices followed by the company that was studied, which led to the successful course and longevity of the companies are also described at this chapter.

The fifth chapter analyses the way in which the Public Administration could follow some of the HR techniques of the company that was studied, in order to become more effective. The

last chapter presents the potential transfer of know-how of HRM practices of the company Myloi Louli S.A. in the Greek public sector.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Abstract	vii
Εισαγωγή (Πρόλογος)	10
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup>	
1-1. Ορισμός- Έννοια Management	11
1-2. Ιστορική εξέλιξη	13
1-3. Βασικές Αρχές Management- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	18
1-4. Διαφορές Ηγεσίας (Leadership) & Διοίκησης (Management)	20
1-5. Management - Εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων	21
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup>	
2-1. Η ιδέα της οικογενειακής επιχείρησης	24
2-2. Ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων	29
2-3. Ο δυναμικός ρόλος της οικογενειακής επιχείρησης	30
2-4. Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	32
2-5. Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων	34
2-6. Ζητήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	36
2-7. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα	37
2-8. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στον κόσμο	41
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup>	
3-1. Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	45
3-2. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	46
3-2.1. Κοινωνικοί Στόχοι	46
3-2.2. Οργανωσιακοί Στόχοι	47
3-2.3. Λειτουργικοί Στόχοι	47
3-2.4. Προσωπικοί Στόχοι	47
3-3. Στόχοι και ρόλοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων	49
3-4. Διαδικασίες στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	50



3-5. Δραστηριότητες και Λειτουργίες του HRM σε έναν Οργανισμό	59
Κεφάλαιο 4ο	
4-1. Μεθοδολογία Έρευνας – Ταυτότητα Έρευνας	59
4-2. Τύποι Δεδομένων και Τρόποι Συλλογής τους	59
4-3. Ανάλυση Δεδομένων Και Ερμηνεία Ευρημάτων	60
4-3.1. Στοιχεία της Οικογενειακής Επιχείρησης που μελετήθηκε	60
4-4. Συνέντευξη	61
Κεφάλαιο 5ο	
5-1. Δημόσιος τομέας και Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	68
5-1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	69
5-2. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης	74
5-3. Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, Εκπαίδευσης & Επιμόρφωσης	75
5-4. Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση	77
5-5. Μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς (Best Practices/ Benchmarking)	79
Κεφάλαιο 6ο	
6-1. Δυνητική μεταφορά τεχνογνωσίας πρακτικών HRM της εταιρίας Μύλοι Λούλη Α.Ε. στον ελληνικό δημόσιο τομέα.	81
Συζήτηση Αποτελεσμάτων	87
Συμπεράσματα	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
Ξενόγλωσση	95
Ελληνόγλωσση	103
Ηλεκτρονικές Πηγές	105

## Πρόλογος

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη, τη δημιουργία πλούτου και αδιαμφισβήτητα στην κοινωνική ευημερία. Αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων όχι μόνο στην Ελλάδα και την ευρύτερη περιοχή της Ευρώπης καθώς συνιστούν το 70%-80% επί συνόλου των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας σε σημαντικό βαθμό στις τοπικές, στις εθνικές και αρκετές φορές στις διεθνείς οικονομίες. Αν και συνήθως είναι μικρές ή μεσαίες σε μέγεθος υπάρχουν και αρκετές που είναι μεγάλες, κάποιες από τις μεγαλύτερες κιάλας. Χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις δεν καινοτομούν σε μεγάλο βαθμό. Αξιοσημείωτο είναι ότι δραστηριοποιούνται σε αρκετούς τομείς της οικονομίας. Μια χαρακτηριστική διαφορά τους από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις επαφίεται στο ότι τα άτομα που τις απαρτίζουν συνδέονται μεταξύ τους και με τους θεσμούς της οικογένειας πράγμα το οποίο επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την επιχείρηση. Χαρακτηρίζονται δε πολλές φορές από πολυπλοκότητα λόγω σύνδεσης της οικογένειας με την ιδιοκτησία και τη διοίκηση. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για το τι είναι οικογενειακή επιχείρηση οι οποίοι θα παρατεθούν αναλυτικότερα στη συνέχεια αλλά όλοι αναφέρονται στους άξονες ιδιοκτησία, απασχόληση των μελών και διαδοχή. Ο ρόλος της οικογένειας στην επιχειρηματική στρατηγική είναι το στοιχείο αυτό που διαφοροποιεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις μη οικογενειακές. Αναφορικά με τη διοίκηση των οικογενειακών (επιτυχημένων) επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια ενίσχυσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους έτσι ώστε να διασφαλίζεται η μακροβιότητα τους. Συμπληρωματικά όμως θα πρέπει να λειτουργήσει και η σωστή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης καθώς σε συνδυασμό με την πετυχημένη κεφαλή αυτής, την αποδοχή του διαδόχου από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού και την άριστη συνεργασία με τους διαδόχους θα καταφέρει η επιχείρηση να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της στο πέρασμα των χρόνων και να επιδιώκει μία ανοδική πορεία και εξέλιξη στο χώρο της.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

## 1-1. Ορισμός- Έννοια Management

Στην επιστημονική κοινότητα μετά από έρευνα διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει ένας και μοναδικός αποδεκτός ορισμός για το management. Η έννοια του περιγράφεται με διάφορους τρόπους. Το management είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Ωστόσο αυτός ο προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι management. Αξίζει να αναφερθεί πως μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο management δεν επιδέχονται ποσοτικοποίηση (Peter Drucker, 2001). Σύμφωνα με τον James Keith Loudon (Πρόεδρο της AMA- American Management Association, 1969) «Management είναι η δραστηριότητα με την οποία επιτυγχάνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». Σύμφωνα με τον Massie «Management είναι το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση της ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Massie, 1971), ενώ σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2000), «Management είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης/ οργανισμού αλλά και την επίτευξη των στόχων των μελών της». Σύμφωνα με τον P. Drucker (2007) όπως αναφέρθηκε και παραπάνω «Management είναι ένα εργαλείο που έχει αναλάβει να μετατρέψει για λογαριασμό της κοινωνίας ένα δεδομένο αριθμό πόρων σε παραγωγικούς». Ο P. Drucker άλλωστε, ο πατέρας του Σύγχρονου Management, όπως χαρακτηρίζεται από πολλούς, ήταν αυτός που εφάρμοσε την πυραμίδα στοχοθεσίας η οποία απλώνεται από την κορυφή και διαχέεται μέχρι τη βάση.

Από όλα τα ανωτέρω συμπεραίνεται πως ανεξαρτήτου ορισμού, οι βασικοί άξονες της αποτελεσματικής λειτουργίας του management είναι η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, η εστίαση στα αποτελέσματα της επιχείρησης/ οργανισμού καθώς και η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών του οργανισμού διαμέσου αυτών. Η έννοια του management, ο βασικός λόγος δημιουργίας διαφόρων οργανώσεων και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, οι οποίοι

σύμφωνα με τον νόμο της μη αφθονίας των αγαθών στη φύση (Law of Scarcity) είναι υπό περιορισμό, με σκοπό την υλοποίηση στόχων που αφορούν την κάλυψη ανθρώπινων αναγκών. Σύμφωνα με τον Fayol (1929), οι βασικές λειτουργίες του management μιας επιχείρησης-οργανισμού είναι : > Προγραμματισμός> Οργάνωση> Διεύθυνση> Έλεγχος

### Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η λειτουργία κατά την οποία καθορίζεται η θέση της επιχείρησης μέσα στο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, η μελλοντική της πορεία και γίνεται ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για τη λειτουργία της. Προγραμματισμός σημαίνει επιλογή στόχων, δημιουργία στρατηγικής επίτευξης αυτών, καθορισμός τακτικών και σχεδιασμός των απαραίτητων ενεργειών. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας του προγραμματισμού απαιτεί την οριστική λήψη απόφασης από την Επιχείρηση ή τον Οργανισμό.

### Οργάνωση

Η λειτουργία της οργάνωσης καθορίζει τη διαίρεση του συνολικού έργου που απαιτείται να γίνει προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι. Η διαίρεση αυτή περιλαμβάνει τον καταμερισμό της εργασίας (ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και δημιουργία θέσεων εργασίας) και τη στελέχωση και τη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ αυτών και των επιπέδων της ιεραρχίας. Οργάνωση είναι η δομή, ο τρόπος και ο χρονικός καθορισμός των εργασιών αλλά και η ανάθεση της εξουσίας. Ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού η εξουσία της λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι συγκεντρωμένη σε ένα κέντρο, να πρόκειται δηλαδή για συγκεντρωτική δομή, ή αποκεντρωμένη να υπάρχουν δηλαδή πολλά κέντρα λήψης αποφάσεων. Μια εκπαιδευμένη διοικητική ομάδα αποτελεί τη βάση της επιχειρησιακής λειτουργίας και γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερη (Ζαβλανός, 1998). Όλα τα παραπάνω συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον μίας επιχείρησης που καλείται να βοηθήσει τους εργαζομένους να προσφέρουν τη μέγιστη απόδοση (συνήθως με το μικρότερο δυνατό κόστος). Βασικό εργαλείο είναι η κατάλληλη πληροφόρηση ούτως ώστε να καταστεί δυνατή η ολοκλήρωση των εργασιών σε συνδυασμό με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

### Διεύθυνση

Η Διεύθυνση περιλαμβάνει το χαρακτήρα της ηγεσίας δηλαδή τον τρόπο υποκίνησης, το

επίπεδο και τις μεθόδους της επικοινωνίας, τη διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης, την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση, την παρότρυνση και την επιβράβευση των ατόμων. Σκοπός της Διεύθυνσης είναι κάθε άτομο να έχει την ικανότητα και τη διάθεση να προσφέρει τα μέγιστα έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης / του οργανισμού. Η Διεύθυνση απαντάται στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του management και του εργατικού δυναμικού αλλά και στις διάφορες εναλλαγές των θέσεων εργασίας.

### Έλεγχος

Ο έλεγχος αφορά στα πρότυπα που έχουν καθοριστεί και που βοηθούν την επιχείρηση να μετρήσει τα παραγόμενα αποτελέσματα και να τα συγκρίνει με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Περιλαμβάνει τις μεθόδους διάγνωσης προβλημάτων καθώς και την ανάλυση τους. Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τους στόχους στο υπάρχον σχέδιο και με βάση τον έλεγχο προκύπτουν οι αιτίες των αποκλίσεων που τυχόν βρεθούν αλλά και οι προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων με την εφαρμογή νέων μέτρων και ενεργειών. Ο προγραμματισμός της παραγωγής και των αποθεμάτων, οι (νέες) θέσεις εργασίας, η πρόταση και η επιλογή του τόπου εγκατάστασης των μονάδων είναι μερικά από τα σημαντικά ζητήματα που αφορούν στον έλεγχο. Με συγκεκριμένες τεχνικές ανάλυσης, προβλέψεων και ποιοτικού ελέγχου αποτιμάται η θέση της επιχείρησης σε σχέση με το σχεδιασμό.

### 1-2. Ιστορική Εξέλιξη

Το management υπάρχει από την αρχή της δημιουργίας των πρώτων οργανωμένων κοινωνιών, όπου εμφανίστηκαν προβλήματα οργάνωσης και συντονισμού για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Τα προβλήματα αυτά μελετήθηκαν από πολλούς και σημαντικούς στοχαστές κατά τους αρχαίους χρόνους. Η συστηματική καταγραφή όμως, η ανάλυση και η εξεύρεση λύσεων άρχισε στις αρχές του 20ου αιώνα. Παρά το ότι ζητήματα λειτουργικά υπήρχαν και στην αρχαιότητα, στην ανοικοδόμηση έργων, στην εκκλησία, στο στρατό και σε άλλους τομείς, η συστηματική σκέψη στο management άρχισε μετά την έναρξη της Βιομηχανικής Επανάστασης, εξαιτίας της οποίας αυξήθηκε σημαντικά η παραγωγή αγαθών ανά τον κόσμο. Αρχικά σημειώθηκε αύξηση της παραγωγής στην Αγγλία, έπειτα σε διάφορες χώρες της κεντρικής Ευρώπης και αρκετά αργότερα στην

Αμερική. Με την εκβιομηχάνιση της παραγωγής έπρεπε να οργανωθεί καταλλήλως το σύστημα διανομής των παραγόμενων αγαθών, για αυτό και η παραγωγή άρχισε να βιομηχανοποιείται και η διανομή των παραγόμενων προϊόντων να γίνεται περισσότερο τυποποιημένα. Μετά την πρώτη Βιομηχανική Επανάσταση ακολούθησε και η δεύτερη με την οποία επήλθαν σημαντικές αλλαγές τόσο στις μεταφορές όσο και στην επικοινωνία. Η Βιομηχανική Επανάσταση περιόρισε σε σημαντικό βαθμό, με τις νέες τεχνικές και τα καινοτόμα μέσα, την ανάγκη για χειρωνακτική εργασία. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη μέτρησης της αποδοτικότητας των συντελεστών παραγωγής με το νέο σύστημα. Αυτό σε συνδυασμό με τη ανάγκη καθορισμού του κόστους παραγωγής έδωσε το έναυσμα για την ανάπτυξη της επιστήμης του Management. Οι εργοδότες την εποχή εκείνη έπρεπε να επιλύσουν το ζήτημα αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων αλλά τους έλειπαν οι γνώσεις για να μπορέσουν να το πετύχουν αυτό. Μέχρι και πριν από εκείνη την περίοδο ο τρόπος που κάποιος θα διοικούσε την επιχείρηση του ήταν αποτέλεσμα μίας ως επί των πλείστων εμπειρικής προσέγγισης η οποία είτε υπήρχε ως ικανότητα είτε διδασκόταν από τους πιο έμπειρους. Οι σχέσεις παραγωγής, στα πρώτα εργοστάσια που δημιουργήθηκαν, μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων ανέδειξαν το πρόβλημα του management και ο τρόπος επίλυσης τους ήταν η υιοθέτηση του προτύπου της στρατιωτικής οργάνωσης. Το σύστημα προέβλεπε το γνωστό «πυραμιδοειδές» σχήμα οργάνωσης, δηλαδή αυστηρή ιεράρχηση θέσεων, ροή εντολών από πάνω - την κορυφή προς τα κάτω - τη βάση και διαχωρισμός σε επόπτες και εργάτες ήτοι κατά το στρατιωτικό σχήμα «αξιωματικοί και οπλίτες». Ακόμη και σήμερα το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής πραγματοποιείται με βάση αυτήν τη μορφή οργάνωσης. Η ιδέα ότι ο Manager μπορεί να ασκήσει διοίκηση κάνοντας εφαρμογή κάποιων απλών τεχνικών, οικονομικών, μαθηματικών ακόμη και ψυχολογικών, αμφισβητείται. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι τεχνικές είναι χρήσιμες στη σημερινή βιομηχανική κοινωνία, απαιτείται σίγουρα ευρύτερη παιδεία και οξύτερη διοικητική σκέψη από τον σύγχρονο Manager (Μπουρής, 2008). Η ανάγκη για μία πιο επιστημονική προσέγγιση του ζητήματος προκειμένου η διοίκηση να γίνεται με αποτελεσματικότερο τρόπο οδήγησε στην προσπάθεια εξαγωγής διαφόρων θεωριών και κανόνων, αναφορικά με την επιστήμη του Management. Η επιστημονική προσέγγιση στη διοίκηση διαμόρφωσε τις σχολές θεωρίας του Management που εστιάζουν σε διαφορετικούς

παράγοντες η κάθε μία, καθώς φαίνεται ότι αναπτύχθηκαν με διαφορετικό σκοπό η μία από την άλλη. Η κλασική σχολή επικράτησε στις αρχές του 20ου αιώνα και κυριότεροι εκπρόσωποί της είναι οι: H. Fayol, F. Taylor, Gilbreth, Gantt και M. Weber. Βασικές αρχές της κλασικής σχολής ήταν η ιεραρχία, η εξειδίκευση αλλά και ο καταμερισμός της εργασίας και των εξουσιών και εστιάζει στις έννοιες της παραγωγικότητας, της οργάνωσης και της διοίκησης. Ο Frederick Taylor (1856-1915) συνέγραψε το σύγγραμμα «Αρχές Επιστημονικού management» στις αρχές του 20 αιώνα, υποστηρίζοντας ότι η αύξηση της παραγωγικότητας θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών και την εξασφάλιση υψηλών μισθών και ότι αυτή η αύξηση θα μπορούσε να επέλθει με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων αλλά και τον περιορισμό της σπατάλης της ανθρώπινης εργασίας. Ξεκίνησε να εργάζεται ως μηχανολόγος μηχανικός και υποστήριξε πως η ανάπτυξη μίας επιχείρησης έρχεται μέσα από την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Διαπίστωσε κάθε εργασία αποτελείται από άλλες επιμέρους εργασίες, αλλά μόνο ένας συνδυασμός από αυτές τις επιμέρους εργασίες είναι και ο αποδοτικότερος και με την κατάλληλη εκπαίδευση θα μπορούσε να εφαρμόσει ο εργαζόμενος αυτόν τον συνδυασμό. Κατά τον Taylor, η μέγιστη αποτελεσματικότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την ύπαρξη κινήτρων οπότε και η αμοιβή των εργαζομένων πρέπει να βασίζεται πρωτίστως στην ύπαρξη αποτελέσματος. Η θεωρία του Taylor οδήγησε σε αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων λόγω αύξησης της παραγωγικότητας αλλά και μείωσης του κόστους παραγωγής. Για αυτό και οι επιχειρηματίες της περιόδου εκείνης τάχθηκαν υπέρ της. Ο Henry Fayol (1841–1925) στηρίχθηκε μεν στην θεωρία του Taylor αλλά επικεντρώθηκε στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της μονάδας. Ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών και κατηγοριοποίησε τις διάφορες λειτουργίες σε εμπορική, τεχνική, χρηματοοικονομική, λογιστική και διοικητική. Ο Fayol ήταν ο δημιουργός της Σχολής της λειτουργικής Διοίκησης και υποστήριξε ότι οι βασικές λειτουργίες του Management στηρίζονται στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων και πως θα πρέπει να επιλέγονται μετρήσιμοι στόχοι και να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις που θα οδηγούν στην επίτευξη τους. Η οργάνωση είναι εξίσου σημαντική καθώς ακολουθεί τον προγραμματισμό και οδηγεί στον συντονισμό των εργασιών των υπαλλήλων αλλά και στον διαχωρισμό τους σε τμήματα ανάλογα με τις εργασίες που θα πρέπει να ολοκληρωθούν. Στη συνέχεια ακολουθεί η

στελέχωση, λειτουργία στη οποία τοποθετούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Σε αυτό το στάδιο ο Fayol τονίζει και τη σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων καθώς τη θεωρεί καθοριστική προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Ως αποτέλεσμα αυτών που αποτελεί και έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα είναι και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (human resource management) η οποία με το πέρασμα των χρόνων αναπτύσσεται όλο και περισσότερο ως αυτοτελής κλάδος και στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε ιδιαίτερα με αυτόν τον κλάδο. Τέλος, εξίσου απαραίτητος είναι και ο έλεγχος όπου μετριέται και εκτιμάται κατά πόσο ένας στόχος επιτεύχθηκε και σε ποιον βαθμό. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες. Ο Fayol ανέπτυξε σημαντικά τη «Θεωρία της Διαχείρισης» και εστίασε στα ακόλουθα βασικά σημεία της επιστήμης του Management:

1. Η διοίκηση θα πρέπει να διαφοροποιείται από την εποπτεία
2. Το έργο των ανώτερων στελεχών θα πρέπει να εντάσσεται στις λειτουργίες του Management
3. Θα πρέπει να υπάρχουν γενικές αρχές οι οποίες θα ακολουθούνται από τους εργαζόμενους
4. Οι νέοι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν να διευθύνουν και να μην φοβούνται για αυτό, καθώς αυτό είναι κάτι που καλλιεργείται.

Ο Max Weber (1864 – 1920, Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης) ήταν Γερμανός κοινωνιολόγος και από τη σκοπιά των κοινωνικών επιστημών υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων), αποτελεί μορφή οργάνωσης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολύπλοκων επιχειρησιακών δομών. Τα χαρακτηριστικά της οργάνωσής της είναι οι αυστηρά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι κανόνες αλλά και η ιεραρχία. Για τον Weber η γραφειοκρατία αποτελούσε ιδανική μορφή διοίκησης μέσα από την οποία η διοίκηση των επιχειρήσεων συντελείται κάτω από ένα συγκεκριμένο και ορθολογικό καθεστώς και όχι με αυθόρμητο τρόπο. Πιο συγκεκριμένα υποστήριξε:

1. Με τη γραφειοκρατία οι εργαζόμενοι επιλέγονται και αξιολογούνται αυστηρά με βάση τις δεξιότητες τους
2. Η ιεραρχία είναι ξεκάθαρα καθορισμένη και γνωστή σε όλους τους εργαζόμενους



3. Οι αρμοδιότητες του καθενός είναι και αυτές διακριτά καθορισμένες
4. Η διοίκηση διαφοροποιείται από την ιδιοκτησία της επιχείρησης
5. Όλοι ανεξάρτητα από τη θέση τους θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τις διαδικασίες της επιχείρησης
6. Όλες οι αποφάσεις καταγράφονται και αρχειοθετούνται έτσι ώστε να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη λειτουργία της επιχείρησης.

Ο Weber ήταν αυτός ο οποίος μελέτησε συστηματικά τις διαφορές της γραφειοκρατίας από την κοινωνική οργάνωση η οποία βασίζεται στη συγγένεια. Ως αφετηρία υπήρξε και για αυτόν η εκβιομηχάνιση της Ευρώπης.

Ο Henry L.Gantt γνωστός για τη θεωρία του για τον εργασιακό έλεγχο, την οργάνωση του χρόνου και τα διαγράμματα χρονικού προγραμματισμού στην εργασία, τα οποία φέρουν το όνομα του, θεωρούσε ότι η χαμηλή παραγωγικότητα αλλά και ο μη σωστός χρονικός προγραμματισμός οφείλονταν στο ότι δεν υπήρχαν σαφή πρότυπα παραγωγής που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Οι Elton Mayo, F. Roethlisberger και Abraham Maslow μετά από έρευνες χρόνων σε μεγάλες επιχειρήσεις πρότειναν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα συνθηκών και μεθόδων εργασίας, με σκοπό τη βελτίωση της ψυχολογίας των εργαζομένων την αύξηση της συνεργασίας αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η θεωρία αυτή, εξαιτίας της αλλαγής προσανατολισμού ονομάστηκε «κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων και επιστημών της συμπεριφοράς» και κεντρικό σημείο της ήταν ο ανθρώπινος παράγοντας και οι μηχανισμοί που βοηθούν στη διαμόρφωση του κατάλληλου κοινωνικού περιβάλλοντος για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας (Hawthorne Experiments, 1928). Στη συνέχεια στην επιστήμη του management παρουσιάστηκαν πολλές νέες μέθοδοι ενώ στη σημερινή σύγχρονη σχολή χρησιμοποιούνται μαθηματικά μοντέλα με αριστοποίηση λύσεων πάνω στα επιχειρησιακά προβλήματα ενώ ένας νέος κλάδος αναπτύχθηκε, ο οποίος ονομάστηκε «επιχειρησιακή έρευνα». Θεμέλιοι λίθοι είναι η χρήση ποσοτικών μεθόδων, η θεώρηση των οργανισμών ως συστημάτων, ο εντοπισμός του προβλήματος και ο προσδιορισμός της άριστης λύσης. Παράλληλα έγιναν προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας της λήψης αποφάσεων και έτσι τέθηκε το πλαίσιο ενσωμάτωσης μιας καινούργιας φιλοσοφίας που ονομάστηκε διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management). Πρωτοπόρος στο νέο αυτό ρεύμα ήταν ο W.

Edwards Deming, ο οποίος αρχικά παρουσίασε ένα νέο μοντέλο με έμφαση στη χαρά της εργασίας και στη συνέχεια διαμόρφωσε προτάσεις για εφαρμογή από το σύγχρονο management. Η σημερινή σχολή του management αντλεί τα εργαλεία της από ένα ευρύ φάσμα πολλών επιστημών όπως τα μαθηματικά, την πληροφορική, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία.

### **1-3. Βασικές Αρχές Management- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)**

Το σύγχρονο management έχει ως αφετηρία του την εφαρμογή της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Είναι η πιο μοντέρνα εκδοχή οργάνωσης επιχείρησης η οποία εφαρμόζεται ευρέως για περισσότερο από 30 χρόνια. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι «φιλοσοφία διοίκησης» με στόχο τη θεμελίωση των αρχών πάνω στις οποίες θα βασιστεί μία επιχείρηση έτσι ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα. Η εφαρμογή στην πράξη της ΔΟΠ αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία η οποία απαιτεί την εγκατάλειψη των παλιών μεθόδων εργασίας και διοίκησης και τον εκ νέου σχεδιασμό. Στο σημείο αυτό ιδιαίτερη σημασία έχει να αναφερθεί πως ο W. Demming στην εργασία του για τη ΔΟΠ πρότεινε τα εξής 14 σημεία παρέμβασης για το management.:

1. Διατήρηση συνέπειας - συνεχή βελτίωση του προϊόντος. Η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάζει στο μακροπρόθεσμο μέλλον και να είναι ανθεκτική στις προκλήσεις του παρόντος.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας, ανάληψη ευθύνης και ηγετικού ρόλου.
3. Παύση εξάρτησης από την επιθεώρηση στο σύνολο και ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση. Ενσωμάτωση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. Επιλογή ενός και μόνο προμηθευτή για κάθε ένα κομμάτι του προϊόντος- Επιλογή προμηθευτή με βάση την ποιότητα.
5. Διαρκής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών- χρήση του Kaizen.
6. Θέσπιση εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας - Επόπτες και managers πρέπει να καταλαβαίνουν τους εργάτες και το είδος των εργασιών. Διαπίστωση του τι χρειάζεται κάθε άτομο έτσι ώστε να παράξει το καλύτερο αποτέλεσμα.

8. Αξιοποίηση της μέγιστης δυναμικής - Αποβολή του φόβου
  9. Κατάρριψη ορίων στα διάφορα τμήματα - Ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας.
  10. Κατάργηση των σλόγκαν και αποσαφήνιση των πραγματικών στόχων - Ενθάρρυνση των εργαζομένων.
  11. Ελαχιστοποίηση του management των αριθμών - Επικέντρωση στον τρόπο που εκτελείται μία διαδικασία και όχι μόνο στην υλοποίηση των αριθμητικών στόχων.
  12. Καλλιέργεια καλής ψυχολογίας στους εργαζομένους - αποφυγή συγκρίσεων και ειδικών επιβραβεύσεων.
  13. Διαμόρφωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης.
  14. Η μεταμόρφωση πρέπει να είναι ένας κοινός στόχος. Οι δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας προϋποθέτουν ή φέρνουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή νοοτροπίας.
- Ο κύκλος του Deming Plan-Do-Check-Act, Σχεδιάζω-Κάνω-Ελέγγω-Ενεργώ, χρησιμοποιείται για την περιγραφή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

- Σχεδιάζω δραστηριότητες
- Θέτω σε λειτουργία το σχέδιο
- Ελέγγω τα αποτελέσματα
- Βελτιώνω τη διεργασία.

#### ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING

Σύμφωνα με τους Tenner και De Toro (1993) υπάρχουν τα παρακάτω 7 βήματα για την εφαρμογή τη ΔΟΠ και:

- Ενεργοποίηση στα θέματα ποιότητας με ερωτήσεις.
- Αλλαγή κουλτούρας.
- Αποσαφήνιση-καθορισμός σκοπού, αποστολής και οράματος.
- Σχεδιασμός σημαντικότερων διαδικασιών και μεταβλητών του προϊόντος.
- Εφαρμογή στατιστικού ελέγχου.
- Ενσωμάτωση διαδικασιών βελτίωσης.
- Αξιολόγηση βελτιώσεων στον οργανισμό.

Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου η ΔΟΠ αποτυγχάνει να εμφανίσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Κυριότερες αιτίες είναι οι εξής (Black S.A., Porter L.J., 1996) :

- ✚ Ο ίδιος ο φορέας του management αρνείται να αλλάξει και έτσι δεν δίνει το

παράδειγμα στα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού.

- ✚ Επιλογή εσφαλμένης στρατηγικής. Υιοθέτηση λάθος εργαλείων ή λάθος χρήση των σωστών, ανάθεση ευθύνης στους εργαζομένους και ανυπαρξία χρησιμοποίησης αυτοαξιολόγησης.

#### **1-4. Διαφορές Ηγεσίας (Leadership) & Διοίκησης (Management)**

Ο Abraham Zaleznik ασχολήθηκε πρώτος με τις διαφορές ηγεσίας και διοίκησης (Harvard Business Review, 1977) τονίζοντας πως ο Leader και ο Manager έχουν και οι δύο μεγάλη αλλά διαφορετικού είδους συμμετοχή στη λειτουργία και ανάπτυξη μια επιχείρησης / ενός οργανισμού, παρόλο που οι έννοιες μοιάζουν παρόμοιες. Ο Stephen R. Covey, ιδρυτής του Κέντρου Ηγεσίας Franklin Covey, στο βιβλίο του «Οι Επτά Συνήθειες των Εξαιρετικά Αποτελεσματικών Ανθρώπων» αναφέρει πως μία από τις πολύ σημαντικές συνήθειες που θα έπρεπε να έχει κάθε άνθρωπος ο οποίος θέλει να πετύχει, είναι αυτή της ηγεσίας. Ιδιαίτερος δε στο χώρο των επιχειρήσεων, στον οποίο η ηγεσία σαφώς προηγείται του management. Το management δίνει έμφαση στο ζητούμενο: πώς μπορώ να εκτελέσω με τον καλύτερο τρόπο ορισμένα πράγματα ενώ η ηγεσία ασχολείται με το προαπαιτούμενο: ποια πράγματα θέλω να εκτελέσω. Η άσκηση του management και η άσκηση της ηγεσίας είναι δύο εντελώς διαφορετικές έννοιες και πράξεις. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας απαιτεί κάτι πολύ περισσότερο από την τυπική άσκηση της διοίκησης στον επιχειρησιακό χώρο. Ο ηγέτης είναι αυτός που συλλαμβάνει το όραμα, χαράσσει τη στρατηγική και το σχέδιο δράσης, μεταδίδοντας το και επικοινωνώντας με την ομάδα που έχει ο ίδιος δημιουργήσει. Φροντίζει να υπάρχει υγιές κλίμα στην ομάδα του και αποτελεί το παράδειγμα για τα μέλη αυτής. Ο ηγέτης είναι αυτός που διαμορφώνει σύστημα αξιών μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον και αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους υπόλοιπους. Είναι αυτός που δεν επιβάλλεται απλώς μέσα από το σύστημα ιεραρχίας αλλά αυτός που καταφέρνει να εμπνέει με την παρουσία του, να καθοδηγεί και να επηρεάζει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Να "μπαίνει μπροστά" και η "ομάδα" του να τον ακολουθεί πρόθυμα. Οι W. Bennis και B. Nanus αναφέρουν πως Οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά. Οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα.

Σημαντικότερες είναι οι διαφορές μεταξύ ηγετών (leaders) και managers

- Ο Manager είναι ο διαχειριστής ενώ ο Leader αυτός που παρακινεί.
- Ο Manager είναι το αντίγραφο ενώ ο Leader το πρωτότυπο.
- Ο Manager βασίζεται στην άσκηση του ελέγχου, ο Leader εμπνέει
- Ο Manager έχει περιορισμένους ορίζοντες ενώ ο Leader ευρείς
- Η στοχοθεσία του Manager αφορά στα συστήματα και στις δομές, ενώ του Leader στα άτομα.

Ωστόσο, η καλή ηγεσία προϋποθέτει αποτελεσματικό management το οποίο οδηγεί στην επίτευξη στόχων. Δεν είναι βέβαια δυνατό να επιβιώσουν οργανισμοί που διαθέτουν ηγέτες αλλά όχι managers και το αντίστροφο. Απαιτούνται άτομα που εμπνέουν, καθοδηγούν και δίνουν ρόλους ως ηγέτες αλλά και άτομα που ελέγχουν και παρακολουθούν τις λειτουργίες και τα αποτελέσματα. Άτομα με το σωστό όραμα για το μέλλον, που να είναι σε θέση να εμπνεύσουν και να δώσουν το παράδειγμα δημιουργώντας πρότυπα. Η επιτυχία ενός οργανισμού έχει πάντοτε ως βάση το management .

### **1-5. Management - Εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων**

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικές αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Ο κόσμος μέσα στον οποίο δημιουργούνται, μεγεθύνονται ή και συρρικνώνονται αποτελείται από διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την ίδια την ύπαρξή τους.

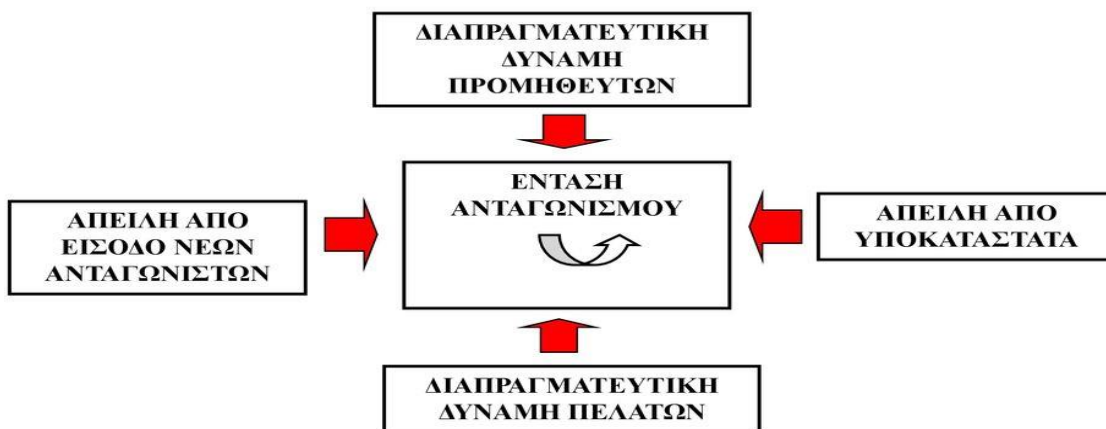
Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος που το management πρέπει να αναζητά ευκαιρίες και απειλές και διαχωρίζεται σε ευρύτερο- μάκρο περιβάλλον και κλαδικό- μικρό περιβάλλον. Το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον απαρτίζεται από α) το οικονομικό το οποίο περιλαμβάνει την κατάσταση της χώρας, τα επιτόκια, τον πληθωρισμό και την ανεργία β) το τεχνολογικό (το επίπεδο της τεχνολογικής εξέλιξης και τις τάσεις), γ) το πολιτικοοικονομικό (το πολιτικό και το νομοθετικό πλαίσιο) δ) το κοινωνικοπολιτισμικό (τη διανομή εισοδήματος και το μορφωτικό επίπεδο), ε) το δημογραφικό (μέγεθος πληθυσμού, ηλικιακή δομή) και τέλος στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Για να μπορέσουμε να μελετήσουμε τις επιμέρους διαστάσεις είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική η ανάλυση PEST- DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic & Global). Το management βλέποντας τα στοιχεία αυτά μπορεί να διαβλέψει ενδεχόμενα και μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο

περιβάλλον της επιχείρησης / οργανισμού όπως πχ οικονομική κρίση, ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών ή πρόκληση κοινωνική σύγχυσης/ αναταραχής κ.α

Το μικρο περιβάλλον αναλύεται με βάση το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter (Porter, 1980). Οι δυνάμεις αυτές που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:

- α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο,
- β) η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών,
- γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και
- ε) η ένταση του ανταγωνισμού ενδοκλαδικά.

## Ανταγωνιστικές Πιέσεις-5 Δυνάμεις Porter



Από το 1980 που δημοσιεύτηκε η μέθοδος αυτή, καθιερώθηκε σαν μια αξιόπιστη μέθοδος ανάλυσης, για κορυφαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

### 1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να καταδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διεισδύσει κανείς σε μια νέα αγορά, τι εμπόδια μπορεί να συναντήσει, ποια από αυτά τα εμπόδια είναι αντιμετωπίσιμα και ποια χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.

### 2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες μίας

επιχείρησης αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να υποκατασταθούν από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες του ανταγωνισμού (πχ λόγω χαμηλότερων τιμών, χαμηλού κόστους παραγωγής κ.λ.π.)

### **3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:**

Η εξέταση αυτής της δύναμης μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης τον βαθμό εξάρτησης της από τους προμηθευτές της. Όσο περισσότεροι προμηθευτές υπάρχουν σε μια αγορά, τόσο μικρότερη είναι η εξάρτηση μιας επιχείρησης από αυτούς τους προμηθευτές, ενώ αντίθετα, όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος οι προμηθευτές αυτοί να προχωρήσουν σε απρόβλεπτες κινήσεις που με την σειρά τους θα ανατρέψουν το status quo & θα φέρουν σε δύσκολη θέση την επιχείρηση σου μελλοντικά.

### **4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης τον βαθμό εξάρτησης της από τους ίδιους τους πελάτες της. Οι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε ένα μικρό αριθμό πελατολογίου, αντιμετωπίζουν μεγαλύτερους κινδύνους από άλλες επιχειρήσεις με ευρύ πελατολόγιο.

### **5. Επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων :**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ενός κλάδου. Εάν, δηλαδή, υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και προσφέρουν εξίσου ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες, τότε το πιθανότερο είναι πως η επιχείρηση δεν ελέγχει την κατάσταση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, υπάρχει ο κίνδυνος οι αγοραστές να προτιμήσουν ένα ανταγωνιστή που τους παρέχει μια καλύτερη συμφωνία. Αντίθετα, αν η επιχείρηση σου προσφέρει ένα μοναδικό προϊόν.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα μελετώντας τις αλλαγές του περιβάλλοντος, σχεδιάζοντας τις κινήσεις τους για τη επιτυχή προσαρμογή τους, αλλά και ενεργώντας έτσι ούτως ώστε να επηρεάσουν το περιβάλλον τους (Τερζίδης, 2004).

Ένας από τους βασικότερους λόγους που επιβάλλει την ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός νέων ευκαιριών και η αξιοποίηση τους για την επίτευξη κέρδους (Kotler, 1999). Οι κυριότερες πηγές των ευκαιριών είναι:

- α) ο εφοδιασμός με κάποιο προϊόν που βρίσκεται σε έλλειψη στην αγορά
- β) ο εφοδιασμός με κάποιο προϊόν που ήδη υπάρχει αλλά μπορεί να προωθηθεί με διαφορετικό τρόπο στην αγορά, ένα διαφορετικό τρόπο- διαφοροποίηση
- γ) ο εφοδιασμός με ένα εντελώς νέο προϊόν (καινοτομία).

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### 2-1. Η ιδέα της οικογενειακής επιχείρησης

Ο όρος «οικογενειακή επιχείρηση» έκανε την εμφάνισή του πριν από το 1980, ενώ το 1988 στο επιστημονικό περιοδικό Family Business Review έγινε αναφορά στο συγκεκριμένο όρο. Ένας ορισμός θα μπορούσε να είναι ότι μια οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα είδος μικρής επιχείρησης η οποία, έπειτα από δουλειά λίγων ατόμων με περιορισμένο κεφάλαιο, εξελίχτηκε και τα άτομα διατήρησαν την πλειοψηφία της ιδιοκτησίας της επιχείρησης (Babicky, 1987).

Η ιδέα της οικογενειακής επιχείρησης δημιουργήθηκε όταν τα άτομα συνειδητοποίησαν πως για να μπορέσουν να επιβιώσουν, είναι απαραίτητο να συνεργαστούν με άλλα άτομα. Ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης είναι συνήθως ο πατέρας ο οποίος έχει καθήκον να εξασφαλίσει τα απαραίτητα για την οικογένεια του. Τον πατέρα διαδεχόταν ο μεγαλύτερος γιος της οικογένειας στη ηγεσία. Μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη νομική μορφή που έχει, μπορεί να ενταχθεί στην κατηγορία των οικογενειακών επιχειρήσεων, όταν τα μέλη της οικογένειας που ηγείται της επιχείρησης, είναι οι βασικοί συντελεστές των εργασιών της και είναι αυτοί που με τις ενέργειες τους οδηγούν την επιχείρηση σε κάποια συγκεκριμένη πορεία.

Ο Handler (1989) ορίζει σαν κριτήρια για την ερμηνεία των οικογενειακών επιχειρήσεων τα εξής:

- ποσοστό ιδιοκτησίας
- μετοχές
- έλεγχος στις ψηφοφορίες
- αριθμός ψήφων
- εξουσία στο στρατηγικό σχεδιασμό



- συμμετοχή πολλαπλών γενεών στην επιχείρηση
- ενεργή διαχείριση από τα μέλη μιας οικογένειας.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται πολύ σημαντικές για τον επιχειρηματικό χώρο επειδή προωθούν την επιχειρηματικότητα. Αυτό το επιτυγχάνουν γιατί καταφέρνουν να μεταδώσουν σε όλα τα μέλη τους τις αρετές της αφοσίωσης και της υπερηφάνειας για την επιχείρηση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και με αυτόν τον τρόπο, οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος είναι πιο ανθρώπινες και η απόδοση των εργαζομένων υψηλότερη. Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων φημίζονται για το ορθό πλάνο προϋπολογισμού και για τις μεγάλες δυνατότητες που έχουν ως επιχειρηματίες, το οποίο αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις τους λειτουργούν με επιτυχία σε σύγκριση με έναν μεγάλο αριθμό μη οικογενειακών επιχειρήσεων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις βέβαια εκτός από πλεονεκτήματα χαρακτηρίζονται και από μειονεκτήματα τα οποία εμποδίζουν την επιτυχημένη πορεία τους. Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις απουσιάζει η επαγγελματική επισιμότητα στις εργασίες τους, αρκετές φορές οι προσλήψεις δεν χαρακτηρίζονται από αξιοκρατία, απουσιάζουν οι εκσυγχρονισμένοι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και δημιουργούνται αρκετές φορές συγκρούσεις μεταξύ των οικογενειακών μελών, οι οποίες αυξάνονται όσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα της οικογένειας, δηλαδή όσο αυξάνεται ο αριθμός των οικογενειακών μελών, εντός της οικογενειακής επιχείρησης. (*Understanding The Small Family Business*, Denise E. Fletcher, 2002)

Για την κατανόηση της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης είναι σημαντικό να οριστεί τι είναι οικογενειακή επιχείρηση. Υπάρχουν βέβαια αρκετοί ορισμοί. Ένας χρήσιμος ορισμός ,για την κατανόηση της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης, είναι ο παρακάτω: Μια επιχείρηση με οποιοδήποτε μέγεθος, θεωρείται οικογενειακή όταν :

Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού προσώπου (ή φυσικών προσώπων) που έχει ιδρύσει την επιχείρηση, ή στην κατοχή φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή της/του συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων του παιδιού

Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση

Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης

Εισηγμένες εταιρείες ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους έχουν το 25 τοις εκατό των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο. (<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>)

Ένας άλλος ορισμός είναι ο εξής: Μια επιχείρηση ορίζεται ως οικογενειακή όταν η πλειοψηφία της βρίσκεται στην κατοχή μιας οικογένειας, συμπεριλαμβανομένου του ιδρυτή ή των ιδρυτών της και του απογόνου ή των απογόνων που θα κληρονομήσουν την επιχείρηση από αυτούς. (<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6735/Family-Business-DefinitionandCharacteristics-%E2%80%93-Strengths-and-Weaknesses>)

Βασιζόμενοι στη διαπίστωση ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις συναντώνται σε όλο τον κόσμο από μικρά καταστήματα μέχρι μεγάλες πολυεθνικές, οι Birley et al. (1999) έδωσαν τον παρακάτω πολύ γενικό ορισμό: «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις υπόλοιπες διότι η ιδιοκτησία και ο έλεγχος της επιχείρησης ανήκουν στα μέλη μιας οικογένειας».

Σε μερικούς ορισμούς ο έλεγχος της ιδιοκτησίας και η οικογενειακή διοίκηση αναφέρονται χωριστά, ενώ σε κάποιους άλλους μαζί. Σε επίπεδο σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων σε μια επιχείρησης, οι Claessens et al (2002) θεωρούν ότι στην οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει μια ομάδα ατόμων τα οποία συνδέονται με δεσμούς γάμου ή εξ αίματος σε μεγάλα ποσοστά μετοχών και ιδιοκτησίας. Οι Anderson και Reeb (2003) αναφέρουν ότι η οικογενειακή επιχείρηση λειτουργεί υπό τον ιδρυτή της και ο οποίος αποτελεί μέλος της οικογένειας, κατέχει μέρος της επιχείρησης και συμμετέχει ενεργά στο διοικητικό συμβούλιο. Σε επίπεδο περιουσιακών στοιχείων, συμμετοχής στις ψηφοφορίες και μετοχών, οι Anderson και Reeb (2003) αναφέρουν ότι σε μια οικογενειακή επιχείρηση, η οικογένεια κατέχει κομμάτι περιουσιακών στοιχείων, χωρίς να ορίζουν όριο ή ποσοστό.

Έτσι προκύπτει ότι ορισμοί περιλαμβάνουν τρεις επεξηγηματικούς συνδυασμούς για την ιδιοκτησία και τη διοίκηση, ήτοι την οικογένεια ιδιοκτήτη και την οικογένεια διοικητή, την οικογένεια ιδιοκτήτη, αλλά όχι διοικητή και την οικογένεια διοικητή, αλλά όχι ιδιοκτήτη.

Η ιδιοκτησία μιας επιχείρησης μπορεί να ανήκει σε ένα ή σε δύο άτομα χωρίς συγγένεια εξ αίματος ή εξ αγχιστείας, σε δύο άτομα με συγγένεια εξ αίματος ή εξ αγχιστείας, σε μία πυρηνική οικογένεια, σε περισσότερους από μία πυρηνική οικογένεια, σε μία εκτεταμένη οικογένεια, καθώς και σε περισσότερους από μία εκτεταμένη οικογένεια.

Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε στα πλαίσια του προγράμματος Λεονάρντο Νταβίντσι από την Alvarez (2002), οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις στις οποίες περισσότερο από το 50% των ψήφων ανήκει σε μία απλή οικογένεια, καθώς και εκείνες στις οποίες η απλή οικογένεια έχει τον αποκλειστικό έλεγχο ή ένα σημαντικό μέρος της διοίκησής της επιχείρησης ασκείται από την ίδια την οικογένεια. Αναφορικά με το ποσοστό που πρέπει να κατέχει μια οικογένεια για να οριστεί η επιχείρηση σαν οικογενειακή, οι Donkels και Frolich (1991) θεωρούν ότι τα μέλη της οικογένειας πρέπει να κατέχουν τουλάχιστον το 60% των δικαιωμάτων μιας επιχείρησης ώστε αυτή να χαρακτηριστεί οικογενειακή. Σημαντικό είναι να υπάρχει ισχυρό ενδεχόμενο να μεταβιβαστεί η επιχείρηση στην επόμενη γενιά της συγκεκριμένης οικογένειας.

Όπως φαίνεται από όλους τους παραπάνω ορισμούς, που διατυπώθηκαν, οι ερευνητές ορίζουν διαφορετικά την οικογενειακή επιχείρηση. Υπάρχουν όμως κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των ορισμών. Σε γενικές γραμμές για να θεωρείται μία επιχείρηση οικογενειακή, θα πρέπει το μεγαλύτερο ποσοστό της ιδιοκτησίας (αλλά και της διοίκησης) να ανήκει στην οικογένεια και η οικογένεια να μεριμνά για τη συνέχιση της επιχείρησης από τους διαδόχους της. Μερικοί ορισμοί είναι πιο εξειδικευμένοι και θέτουν ως προϋπόθεση και την απασχόληση τουλάχιστον δύο μελών της οικογένειας στην επιχείρηση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις όμως σαφέστατα δεν χαρακτηρίζονται από το μέγεθός τους. Παρά το γεγονός ότι παλαιότερα ήταν συνώνυμες των μικρών επιχειρήσεων, σήμερα δεν υφίσταται κάτι τέτοιο.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με το EFB μία επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους είναι οικογενειακή εάν πληροί τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στο φυσικό ή στα φυσικά πρόσωπα που ίδρυσαν την επιχείρηση ή που κατέχουν το εταιρικό κεφάλαιο της επιχείρησης ή ανήκει στους άμεσους κληρονόμους ή στους κληρονόμους των ιδρυτών της επιχείρησης(σύζυγοι, γονείς, τέκνα ή κληρονόμοι των τέκνων).

2. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι άμεση ή έμμεση.
3. Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή και συγγενής θα πρέπει επίσημα να εμπλέκεται στην διοίκηση της επιχείρησης.
4. Οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης εάν αυτός που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση και κατέχει μετοχικό κεφάλαιο (ή η οικογένεια του ή οι απόγονοι του) να κατέχουν τουλάχιστον το 24% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βάσει του μεριδίου τους που κατέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης.

Το κοινό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η οικογενειακή τους διάσταση, όπου η επιχείρηση και η ιδιοκτησία είναι έννοιες αλληλένδετες μεταξύ τους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις όπως αναφέρει το EFB μπορεί να είναι μικρές, μεσαίες ή μεγάλες σε μέγεθος, ή μη στο χρηματιστήριο. Στην Ευρώπη οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξομοιώνονται με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε επίπεδο δημοσίων και πολιτικών συζητήσεων. Ωστόσο υπάρχουν και οικογενειακές επιχειρήσεις μεγάλες σε μέγεθος. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) και έχουν την τάση να καινοτομούν και να έχουν μακροπρόθεσμο όραμα. Ταυτόχρονα διατηρούν τις ρίζες τους με την εγχώρια αλλά και την Ευρωπαϊκή κουλτούρα αναδεικνύοντας έτσι τις Ευρωπαϊκές Αξίες. (<https://europeanfamilybusinesses.eu>).

Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ιστορικά έχουν βρεθεί αντιμέτωπες με καταστροφικά γεγονότα ή και θανάσιμες απειλές: πολέμους, ύφεση, οικονομικές κρίσεις ή και εξελίξεις της τεχνολογίας που απειλούσαν την ίδια τους την ύπαρξη. Η εμπειρία αυτή τις υποχρέωσε να υιοθετήσουν μια πιο μακροπρόθεσμη θεώρηση, να οικοδομήσουν μακροχρόνιες σχέσεις και να ισχυροποιήσουν τα βασικά οικονομικά τους μεγέθη. Για τις επιχειρήσεις αυτές η επιδίωξη της βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας μέσα από τη συσσώρευση δανεισμού και τις εξαγορές δεν αποτελούσε βιώσιμη επιλογή. Ειδική μνεία πρέπει να γίνει στην έμφαση που δίνουν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στην υψηλή ποιότητα σε σχέση με τις επιχειρήσεις διεθνώς. Αυτό άλλωστε διαπιστώνεται και από την υψηλή αποδοχή και διείσδυση που έχουν κατά κανόνα τα ελληνικά προϊόντα στις διεθνείς αγορές. ([https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el\\_gr/topics/family-business](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/topics/family-business))

Στο επόμενο ευρωπαϊκό οικονομικό συνέδριο οικογενειακών επιχειρήσεων (European Family Business Study) που θα λάβει χώρα τον Ιούνιο του 2022 στο Βερολίνο, κεντρική ομιλήτρια θα είναι η Ursula Von Der Leyen (<https://summit-efb.eu>).

## **2-2. Ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων**

Ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρείται παγκόσμια ότι είναι ο πιο σημαντικός στην πορεία των οικονομιών. Αρχικά γιατί είναι πολυάριθμες. Στα περισσότερα κράτη του δυτικού κόσμου οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν περισσότερο από το 80% των συνολικών επιχειρήσεων που βρίσκονται σε λειτουργία. Επιπλέον παίζουν σημαντικό ρόλο στην παραγωγή των εθνικών προϊόντων όλων των κρατών και ενισχύουν σημαντικά τον τομέα της απασχόλησης. Παρά το γεγονός ότι η πλειονότητα αυτών είναι πολύ μικρού ή μεσαίου μεγέθους, εντούτοις σε αυτές εργάζονται περισσότεροι από το 35% των εργαζομένων και αποτελούν το 40% του συνολικού εθνικού προϊόντος κάθε χώρας. Αυτό σημαίνει ότι προσφέρουν στην αύξηση του δείκτη απασχόλησης αλλά και στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος. (<https://www.campdenfb.com/article/greece-where-business-family>)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείται ότι αποτελούν την σπονδυλική στήλη της ελληνικής οικονομίας καθώς η πορεία της ελληνικής οικονομίας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την πορεία οικογενειακών επιχειρήσεων, αφού αποτελούν τη μεγάλη πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε πρόσφατη έρευνα του 2022, αναφέρεται πως το 80% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, το οποίο σημαίνει ότι είναι η κυρίαρχη κατηγορία επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία. Η ενίσχυση της καινοτομίας αναδείχθηκε ως η σημαντικότερη προτεραιότητα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, με δεύτερη την κατάρτιση του προσωπικού, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Στην ίδια έρευνα αναφέρεται πως ιδιαίτερα στην Ελλάδα, πολύ υψηλά στις προτεραιότητες, βρίσκεται η επέκταση σε νέες αγορές και η στρατηγική διαφοροποίησης μέσω νέων προϊόντων/υπηρεσιών, καθώς το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς, οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν αναπτυξιακές προοπτικές μέσω εξαγωγών και ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Επιπρόσθετα αξίζει να σημειωθεί πως στην Ελλάδα λειτουργεί ο μεγαλύτερος αριθμός μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη της Ευρωζώνης, εκ των οποίων, η

πλειονότητα τους αφορά σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό και γεωργικό κλάδο. Αρχίζουν όμως να δημιουργούνται και οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις υψηλές τεχνολογίες με κύριο αντικείμενο την πληροφορική και περισσότερο σε περιφερειακό επίπεδο. Αρκετές μεγάλες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην ναυτιλία και τις κατασκευές, και κάποιες στον τομέα των τροφίμων (<https://assets.ey.com>) Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ισχυρών οικογενειακών σχέσεων, που δυναμώνουν ολοένα με το χρόνο και τις έχουν καταστήσει τον κυριότερο πυρήνα επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα καλύπτουν ποσοστό παραγόμενου εθνικού προϊόντος άνω του 40% και σε αυτές εργάζονται περισσότεροι από το 35% των Ελλήνων εργαζομένων κάτι που όμως συμβαίνει και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Προκύπτει λοιπόν ότι ενισχύουν την αύξηση του δείκτη απασχόλησης των Ελλήνων εργαζομένων και ενισχύουν το ελληνικό εθνικό εισόδημα.

### **2-3. Ο δυναμικός ρόλος της οικογενειακής επιχείρησης**

Η συστηματική έρευνα και μελέτη αναφορικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα, τη δεκαετία του 1970. Τα τελευταία χρόνια όμως θα λέγαμε ότι αυξάνεται ραγδαία το ενδιαφέρον που δείχνουν ακαδημαϊκοί και ερευνητές για τα ζητήματα που ενέχει η διοίκησή τους και τις δυναμικές που διαμορφώνονται εντός του "οικοσυστήματος" μίας οικογενειακής επιχείρησης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον γνωστότερο τύπο επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο και θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα παραδοσιακό τρόπο πραγματοποίησης του «επιχειρείν» στον ιδιωτικό τομέα. Στο παρελθόν, ωστόσο, αναφέρονταν ως ο πιο αδύναμος κρίκος. Στην περίπτωση που κάποια οικογενειακή επιχείρηση ήταν επιτυχής θεωρούνταν ότι αυτό συνέβαινε παρά τον οικογενειακό της χαρακτήρα. Η ύπαρξη της οικογένειας δηλαδή θεωρούνταν ανασταλτικός παράγοντας για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Στις μέρες μας όμως αυτό έχει αντιστραφεί καθώς η ανάπτυξη μιας οικογενειακής επιχείρησης αποδίδεται και στην οικογενειακή της φύση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από άλλους τύπους επιχειρήσεων λόγω της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα 2 συστήματα που τις αποτελούν, στην επιχείρηση και στην

οικογένεια. Εκεί έγκειται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αυτών των επιχειρήσεων, όπου όλες οι εντάσεις της οικογενειακής ζωής συναντώνται και διασταυρώνονται με τις πιέσεις του επιχειρηματικού βίου για να κορυφωθούν όταν επέρχεται η εναλλαγή των γενεών στην ηγεσία. Το βασικό θέμα που προκύπτει σε αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι αυτά τα δύο συστήματα πολλές φορές δεν είναι συμβατά μεταξύ τους, λόγω του ότι η ύπαρξη της οικογένειας και η ύπαρξη της επιχείρησης οφείλεται σε θεμελιωδώς διαφορετικούς λόγους. Η άσκηση του επιχειρείν βρίσκεται κάπου ανάμεσα στις σχέσεις και τους στόχους της οικογένειας και τις αντίστοιχες σχέσεις και στόχους μίας επιχείρησης. Πολλές φορές τα άτομα που διοικούν μια οικογενειακή επιχείρηση τείνουν να μην αντιλαμβάνονται, εκούσια ή ακούσια, τη σημασία των οικογενειακών και κοινωνικών παραγόντων και να εστιάζουν περισσότερο στις οικονομικές διαστάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας(<https://succession.plus/blog/succession-planning-a-comprehensive-guide-in-2021>)

Οι επιτυχημένες οικογένειες που διοικούν επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία του συνδυασμού της οικογένειας με την επιχείρηση και αυτό συμβαίνει γιατί αντιλαμβάνονται ότι οι πιθανότητες να μεταβιβάσουν επιτυχώς την επιχείρηση στην επόμενη γενιά δεν είναι προς όφελος τους. Ως αποτέλεσμα αυτής της επίγνωσης είναι να προσπαθούν να σχεδιάσουν και να διεκπεραιώσουν ένα σχέδιο επιτυχούς κληρονομικής διαδοχής και αυτό βεβαίως δεν το αντιμετωπίζουν ως πρόβλημα αλλά ως ευκαιρία (John L. Ward, 2004). Οι βιώσιμες οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα και ζητήματα αλλά παρόλες τις ομοιότητες διαφορετικοί άνθρωποι μέσα στην ίδια οικογενειακή επιχείρηση έχουν διαφορετική οπτική ο καθένας. Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων τείνουν να εστιάζουν στην βιωσιμότητα της επιχείρησης τους σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Αυτό συμβαίνει καθώς με τον πέρασμα της επιχείρησης από γενιά σε γενιά μέσω της ιδιοκτησίας και της διοίκησης δεν ενδιαφέρονται τόσο για το βραχυπρόθεσμο κέρδος. Με τη μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά (κάτι που αυτομάτως την καθιστά οικογενειακή επιχείρηση) μαζί με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μεταβιβάζεται το κοινωνικό κεφάλαιο καθώς και η κουλτούρα της επιχείρησης.

## **2-4. Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων**

Σύμφωνα με τον John L.Ward (Building a successful family business board: a guide for leaders, directors, and families, 2011) τα μέλη των οικογενειών που διοικούν όλοι μαζί την επιχείρηση τους παρατηρούν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στο να διοικεί κανείς μία οικογενειακή επιχείρηση:

### *Πλεονεκτήματα*

Η ευκαιρία που έχουν τα μέλη μίας οικογένειας να εργάζονται μαζί

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους και η ενδυνάμωση της οικογένειας και της επιχείρησης

Η ευκαιρία για δημιουργία πλούτου

Η συνεργασία των μελών της οικογένειας στα πλαίσια λειτουργίας ης επιχείρησης ως μέσο μετάδοσης αξιών στα παιδιά

Η ανάπτυξη σεβασμού από την κοινότητα μέσα στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση

Η χαμηλού κόστους εργασία που προσφέρεται στην επιχείρηση από τα μέλη της οικογένειας καθώς είναι πρόθυμα να εργαστούν με χαμηλές αμοιβές η και αμισθί προκειμένου να συνδράμουν στα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Η συνεργασία των μελών την οικογένειας στην επιχείρηση ευνοεί την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών μεταξύ τους, αυξάνει την αποδοτικότητα τους και αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα το οποίο τους κάνει να εργάζονται από κοινού για την ανάπτυξη της επιχείρησης, την αύξηση των κερδών και την επιτυχή μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών δεν είναι ιδιαίτερα έντονος λόγω των αξιών της οικογένειας

Οι αγοραστές (ιδιαίτερα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου) συνηθίζουν να εμπιστεύονται περισσότερο τις οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω της ιστορικότητας που έχουν. Πιστεύουν πως παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι ιδρυτές συνηθίζουν να έχουν μακροχρόνιο σχεδιασμό στρατηγικής και να προγραμματίζουν σε βάθος χρόνου στηριζόμενοι στην επόμενη γενιά που θα



πραγματοποιήσει το δικό τους όραμα

Η επόμενη γενιά που παίρνει τη σκυτάλη έχει ήδη ένα έτοιμο όραμα να εκπληρώσει και καλείται να χαράξει τη στρατηγική με την οποία θα το επιτύχει αυτό έχοντας ένα «προβάδισμα» στον ανταγωνιστικό στίβο σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις (Κεφαλάς Α. *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία*, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008).

### *Μειονεκτήματα*

Ενδεχόμενο να ευνοηθεί η ύπαρξη προσωπικών συγκρούσεων

Υπαρκτό το ενδεχόμενο απογοήτευσης κάποιου μέλους όταν οι προσωπικοί στόχοι δεν επιτυγχάνονται

Όλοι οι οικονομικοί πόροι της οικογένειας επενδύονται στην επιχείρηση με αποτέλεσμα αύξησης κινδύνου και ρίσκου

Χάνεται μέρος της ιδιωτικότητας του ατόμου - τα μέλη φαίνονται περισσότερο στην κοινότητα μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση τους

Τα μέλη είναι περισσότερο εκτεθειμένα σε κριτική από το εξωτερικό περιβάλλον της οικογένειας

Φαινόμενο οικογενειοκρατίας κατά την εμφάνιση του οποίου στελέχη πολύ αποδοτικά και ικανά λόγω του ότι δεν είναι μέλη της οικογένειας παραμένουν σε χαμηλόβαθμες θέσεις παράλληλη την ικανότητα τους, καθώς οι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις δίνονται στα στελέχη τα οποία είναι ταυτόχρονα και μέλη της οικογένειας.

Το φαινόμενο της οικογενειοκρατίας πολλές φορές έχει επίπτωση και στην μεταχείριση που δέχονται οι εργαζόμενοι με βάση το αν είναι μέλη της οικογένειας ή όχι. Όταν εργαζόμενοι είναι και μέλη της οικογένειας έχουν καλύτερες συνθήκες εργασίας ή δέχονται ευνοϊκότερη μεταχείριση και δεν υπάρχουν κυρώσεις στην περίπτωση λάθους ή παράλειψης

Φαινόμενο του «συγκεντρωτισμού» - όταν ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αναλαμβάνει πολλούς και διαφορετικούς ρόλους ταυτόχρονα συγκεντρώνοντας στο πρόσωπο του πολλές εξουσίες που υπό κανονικές συνθήκες τις έχουν στελέχη που ο ίδιος έχει προσλάβει.

Η λήψη αποφάσεων πολλές φορές δεν γίνεται με ταχείς ρυθμούς καθώς στην προσπάθεια να συμφωνηθεί κάτι από κοινού χωρίς αντιπαραθέσεις υπάρχει καθυστέρηση στην τελική λήψη της απόφασης. Πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν βάσει κανονισμού ο οποίος πρέπει να τηρείται από όλους, όμως τα μέλη της οικογένειας μπορεί να μην πειθαρχούν πάντοτε

στις διαδικασίες που ορίζονται, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι μη μέλη της οικογένειας να αποκτούν αρνητική εντύπωση.

Εάν οι δεσμοί μεταξύ των μελών είναι ισχυροί ο συναισθηματικός παράγοντας δύναται να έχει και αρνητικό αντίκτυπο.

Σε περιόδους που επικρατούν αντιπαραθέσεις σε οικογενειακό επίπεδο και υπάρχουν προσωπικές συγκρούσεις, αυτό επηρεάζει και την επιχείρηση (Κεφαλάς Α., *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία*, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008)

Συμπερασματικά παρατηρείται διαφορετικός τρόπος λήψης αποφάσεων ο οποίος είναι αφενός πιο ευέλικτος και ταχύτερος, λόγω έλλειψης γραφειοκρατίας και αφετέρου λόγω του ότι τα άτομα που διοικούν την επιχείρηση έχουν έντονο το αίσθημα ευθύνης απέναντι σε αυτήν. Υπάρχει δηλαδή συγκερασμός των στόχων της επιχείρησης με τους στόχους των ατόμων που την απαρτίζουν.

Στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις η λήψη αποφάσεων αποτελεί συχνά μία δύσκολη διαδικασία λόγω της γραφειοκρατίας που υπάρχει αλλά και των συγκρουόμενων συμφερόντων, όμως, από την άλλη πλευρά, στις οικογενειακές επιχειρήσεις τα μέλη αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερος συντονισμός και μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν με θετικό πρόσημο είναι το μέγεθος τους, η προσωπική συμμετοχή του ιδιοκτήτη στη λειτουργία της επιχείρησης, οι δομές τους, η ευελιξία και η αποτελεσματικότητα. Υπάρχουν όμως και κάποια που θεωρούνται χαρακτηριστικά με αρνητικό πρόσημο, όπως η έλλειψη οικονομικών πόρων ή αβεβαιότητα για το μέλλον της επιχείρησης και ο περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών. (Astrachan, J. and T. Kolenko, 1994), “A neglected factor explaining family business success: Human resource practices”, *Family Business Review*, 7(3), pp. 251-262.)

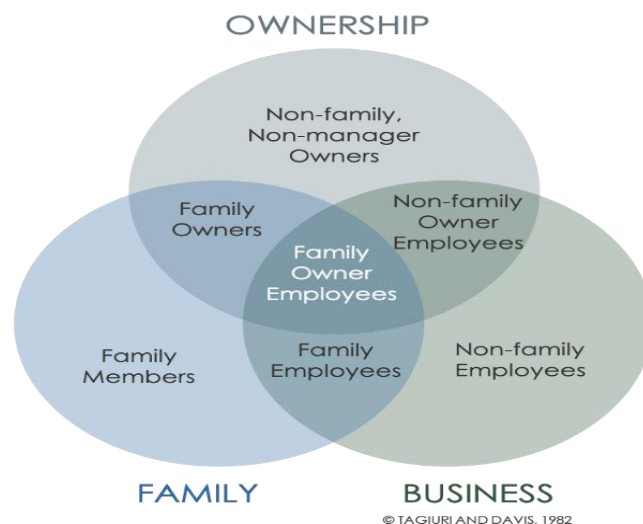
## **2-5. Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων**

Το μοντέλο των τριών κύκλων καθιερώθηκε ως ένα από τα πρώτα, σημαντικότερα και επίκαιρα μοντέλα ανάλυσης συμπεριφοράς των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο John Davis και ο Καθηγητής του Harvard Business School, Renato Tagiuri, το 1978 στο πλαίσιο της

συστηματικής τους έρευνας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, ανέπτυξαν το μοντέλο αυτό, το οποίο δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά στη διδακτορική διατριβή του John Davis το 1982 και αποτέλεσε την απαρχή στον επιστημονικό τομέα της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων. Είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο που συμβάλλει στην κατανόηση ζητημάτων που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις όπως τα αίτια των διαπροσωπικών συγκρούσεων, τα διλήμματα σε θέματα ρόλων, τις προτεραιότητες και τα όρια που θέτει μία οικογενειακή επιχείρηση. (Ward, 2004).

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΚΥΚΛΩΝ

### THE THREE-CIRCLE MODEL OF THE FAMILY BUSINESS SYSTEM



Στο σχήμα παρουσιάζονται οι τρεις αλληλεξαρτώμενες και επικαλυπτόμενες ομάδες από τις οποίες απαρτίζεται ένα σύστημα οικογενειακής επιχείρησης, η οικογένεια, η επιχείρηση και η ιδιοκτησία. Λόγω της κάλυψης του ενός από το άλλο εμφανίζονται επτά σύνολα συμφερόντων. Το καθένα από αυτά έχει διαφορετικές πεποιθήσεις και στόχους. Η μακροχρόνια επιτυχία ενός συστήματος οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από τη λειτουργία και την αμοιβαία υποστήριξη όλων των επιμέρους συνόλων. Η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση αυτών των τριών συνόλων περιγράφεται καλύτερα όταν καθορίσουμε ποια πρόσωπα βρίσκονται εντός κάθε κύκλου, για παράδειγμα, στο εφαπτόμενο σημείο των κύκλων συναντά κανείς άτομα που συνδυάζουν την ιδιότητα του οικογενειακού μέλους, του υπαλλήλου της εταιρείας αλλά και του μετόχου της εταιρίας. Αν εξετάσουμε το εφαπτόμενο σημείο οικογένειας-επιχείρησης θα βρει άτομα που είναι ταυτόχρονα μέλη της οικογένειας και υπάλληλοι της εταιρίας, χωρίς όμως να έχουν κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας σε αυτή. Το

πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι μέσα από την πλαισίωση των ατόμων εντός των κύκλων μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη συμπεριφορά τους, η οποία συνδέεται με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε θέσης που έχουν μέσα στους κύκλους (<https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system>)

## 2-6. Ζητήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Τα σημαντικότερα ζητήματα που συχνά προκύπτουν και χρειάζονται αντιμετώπιση, είναι τα παρακάτω:

Τα μέλη της οικογένειας ενδιαφέρονται κυρίως για την αρμονία και τη συνοχή στην οικογένεια καθώς και για τρόπους άσκησης επιρροής στη διαχείριση της οικογενειακής περιουσίας.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τη διασφάλιση της θέσης εργασίας τους

Οι μέτοχοι εστιάζουν στην οικονομική πορεία της επιχείρησης, με στόχο τη μέγιστη δυνατή απόδοση της επένδυσής τους.

Οι πόροι της οικογενειακής επιχείρησης (χρόνος, χρήμα, δυνατότητες εργασίας) είναι συχνά περιορισμένοι

Παρατηρείται συχνά όμως το γεγονός ότι οι επιμέρους διεκδικήσεις συχνά επιφέρουν συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων καθώς δεν είναι εφικτό να ικανοποιηθούν όλα τα ζητήματα. Πολλές φορές τα άτομα που απαρτίζουν την οικογενειακή επιχείρηση, συμμετέχουν ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές ομάδες συμφερόντων και καλούνται να επιτελέσουν πολλαπλούς και πολλές φορές συγκρουόμενους ρόλους. Το σύστημα της οικογενειακής επιχείρησης είναι δυναμικό και δέχεται πιέσεις είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (όπως ενδεικτικά είναι οι αλλαγές σε μακροοικονομικό πεδίο, στον κλάδο, στον ανταγωνισμό) είτε εσωτερικά από μετακινήσεις των μελών εντός των τριών κύκλων (γάμοι/διαζύγια, μεταβίβαση μετοχών, διαδοχή στη διοίκηση). Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επιχείρηση και τον σχεδιασμό μελλοντικών ενεργειών, θα πρέπει να καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια αναγνώρισης και κατανόησης των επιμέρους αναγκών. Θα βοηθούσε βέβαια στα ανωτέρω είναι η κατανόηση της αξίας της "εν συναίσθησης" (empathy).

Θα πρέπει δηλαδή να καταβάλλεται μία συνειδητή προσπάθεια κατανόησης της "άλλης"

πλευράς και αποδοχής της φυσικής ποικιλομορφίας των επιδιώξεων και των αναγκών των εμπλεκόμενων μερών, καθώς η μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία, την αρμονική συνύφανση και την αμοιβαία υποστήριξη αυτών των ομάδων. Οι επιχειρήσεις δεν είναι λίγες οι φορές που καλούνται να επιλύσουν το πρόβλημα διαχωρισμού των αναγκών της επιχείρησης από τις ανάγκες της οικογένειας. Αυτή η πρόκληση αρκετά συχνά γίνεται πιο αντιμετωπίσιμη καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος και η ιδιοκτησία διασπάται μεταξύ των γενεών και όλο και περισσότερα άτομα που δεν ανήκουν στην οικογένεια συμμετέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης (KPMG, 2019)

## **2-7. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα όπως και σε όλο τον κόσμο υπάρχουν οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν μεγαλώσει πολύ όπως η Σκλαβενίτης HELLAS, τα Μπισκότα Παπαδοπούλου, που φέτος γιορτάζουν τα 100 χρόνια λειτουργίας, η Μασούτης Α.Ε., η Γαλαξίας, η Λούξ, η ΕΨΑ, η Agrino, οι Μύλοι Λούλη Α.Ε., η KLEEMANN A.E.B.E. αλλά και πολλές άλλες μεσαίες και μικρότερες.

Κάποιες πέρασαν σε 2<sup>η</sup> ή και σε 3<sup>η</sup> γενιά και άλλες εξαγοράστηκαν όπως η AB Βασιλόπουλος.

Η εταιρία Σκλαβενίτης HELLAS μάλιστα ήταν ένα πιο σύνθετο παράδειγμα καθώς είναι στην 2<sup>η</sup> γενιά, πριν είχε και μέτοχο που δεν ανήκε στην οικογένεια, αλλά και μέσα στην οικογένεια έγινε εξαγορά μεριδίων για να οδηγηθεί στην τωρινή μετοχική σύνθεση.

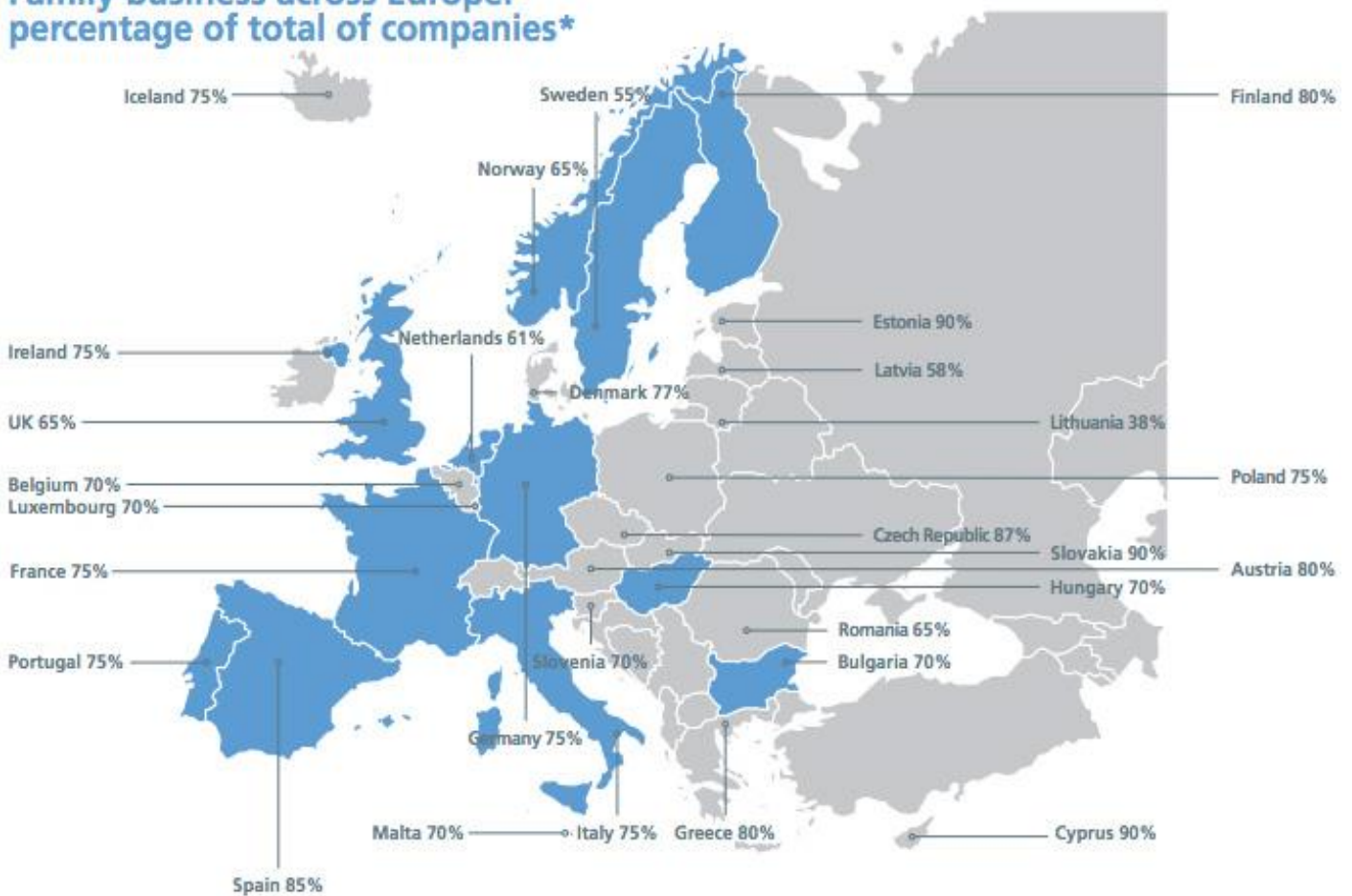
Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Οικογενειακών Επιχειρήσεων (European Family Businesses Organization) αναφέρει πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 60% έως και 90% όλων των εταιρειών σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, καθώς και το 40%-50% της ιδιωτικής απασχόλησης στην περιοχή.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (ΕΒΕΑ), πάνω από το 80% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατέχουν το 50% του ΑΕΠ της Ευρώπης και το 70% του ΑΕΠ σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο η βιωσιμότητα τους φτάνει μέχρι την τρίτη γενιά ηγεσίας της επιχείρησης σε ποσοστό μικρότερο από 10% (Ναυτεμπορική, 2020). Στην Ελλάδα τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας αποτελούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες

είναι κατά κύριο λόγο οικογενειακές (Stavroulakis et al, 2011). Τυπικά ο βασικός ιδιοκτήτης είναι ο CEO ή ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και η ψήφος του παίζει καταλυτικό ρόλο σε βασικά εταιρικά ζητήματα. Ακόμη δε και εάν υπάρχει διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης οι δύο αυτοί ρόλοι αλληλοσυνδέονται.

Οι εξωτερικές επιρροές από ανεξάρτητους μη εκτελεστικούς διευθυντές δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρές στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρόλο που οι εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον δύο ανεξάρτητους μη εκτελεστικούς διευθυντές στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Στα περισσότερα Διοικητικά Συμβούλια οικογενειακών επιχειρήσεων η πλειοψηφία των συμβούλων διοίκησης είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτες/μέλη της οικογένειας (IreneMandl, 2008).

### Family business across Europe: percentage of total of companies\*



Ανάλυση της ελβετικής τράπεζας UBS αναλύει τους σημαντικότερους κινδύνους που ενέχουν οι επενδύσεις σε οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως οι τυχόν εσωτερικές εντάσεις και το ρίσκο της διαδικασίας διαδοχής καθώς τους προτεινόμενους τρόπους διασφάλισης μιας αποδοτικής και βιώσιμης επιχείρησης.

«Αν είναι καλό για την εταιρεία, είναι καλό και για την οικογένεια» είχε πει ο Αντρέ Χόφμαν, αντιπρόεδρος της εταιρείας Roche και τέταρτης γενιάς συνεχιστής του έργου του ιδρυτή.

Οι επιχειρηματίες φροντίζουν να κρατούν υγιείς τις δραστηριότητες και να τις επεκτείνουν, συνδέοντας τις αξίες της διακυβέρνησης με εκείνες της οικογένειας και να αφήνουν το έργο τους ως κληρονομιά στις επόμενες γενιές.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη γεωγραφική τους θέση, τείνουν να εμφανίζουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά, που είναι καθοριστικά για την επιτυχία τους. Μερικά από αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- Επιχειρηματικό πνεύμα
- Σύγκλιση των συμφερόντων της επιχείρησης και της οικογένειας
- Μακροπρόθεσμο όραμα και στρατηγική, δέσμευση στους μετόχους
- Συγκέντρωση πλούτου της οικογένειας στην επιχείρηση
- Δημιουργία πλούτου και συντήρησή του για τις επόμενες γενιές
- Οικογενειακές αξίες στην εταιρική διακυβέρνηση
- Συνδυασμός ιδιοκτησίας, ελέγχου και διοίκησης
- Καλές σχέσεις με τους μετόχους, κλίμα εμπιστοσύνης και οικοδόμηση καλής φήμης και αξιοπιστίας στην κοινωνία

Υπάρχουν βέβαια αρκετές προκλήσεις αλλά και πολλές δυσκολίες.

Στις προκλήσεις περιλαμβάνεται και αυτή της εξασφάλισης επαρκούς ρευστότητας, αφού εάν μεγάλο μετοχικό μερίδιο ανήκει στην οικογένεια, τότε η διάθεση των μετοχών στο χρηματιστήριο και η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από εκεί είναι περιορισμένη.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για την οικογενειακή επιχείρηση φαίνεται να είναι η μεταφορά της ιδιοκτησίας και της διαχείρισης της επιχείρησης στην επόμενη γενιά.

Μερικές από τις δυσκολίες είναι ο κίνδυνος διαμάχης μεταξύ των μελών της οικογένειας, κόντρες για την διαδοχή, αλλά και νεποτισμός στις κορυφαίες θέσεις.

Σε παγκόσμιο επίπεδο αξίζει να σημειωθεί πως μόνο το 30% των επιχειρήσεων επιβιώνει μετά τη δεύτερη γενιά, το 13% μετά την τρίτη γενιά και μόνο το 3% στις επόμενες.

Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεταβιβάζονται από τη μια γενιά στην επόμενη κατά πόσο η επόμενη γενιά θα συνεχίσει επιτυχημένα την πορεία όπως

έκανε η προηγούμενη.

Ως μια από τις βασικότερες αιτίες που οδηγούν στην αποτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης, αναδεικνύεται η έλλειψη στρατηγικής και σωστής διακυβέρνησης από τον ηγέτη της. Ίσως αυτό να συνδυάζεται (ή και να ταυτίζεται) με την έλλειψη οργανωτικής δομής με ιεραρχία και στελέχη. Παρατηρείται δε σε πολλές περιπτώσεις ενώ ο δημιουργός μιας εταιρείας καταφέρνει να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιτυχία την ίδια στιγμή να είναι ο βασικός υπεύθυνος για αποτυχημένη διαδοχή.

Είναι απαραίτητο τη σωστή στιγμή ο ιδρυτής μιας επιχείρησης να φροντίσει για διαδοχή και στελέχωση έτσι ώστε η εταιρεία να συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία της.

Βέβαια υπάρχουν μεγάλες διαφορές καθώς σε κάποιες εταιρείες ο ιδρυτής συνεχίζει να είναι μέτοχος χωρίς να μετέχει στην διοίκηση αλλά σε πολλές περισσότερες ο ιδρυτής και η οικογένεια του είναι οι μοναδικοί μέτοχοι που διοικούν την επιχείρηση. Όταν προκύπτει ο ρόλοι να είναι πολλαπλοί, τότε η επόμενη μέρα είναι πιο περίπλοκη και χρειάζεται σωστό σχεδιασμό μετάβασης και πειθαρχία στην υλοποίηση της.

Στο εξωτερικό η έννοια της οικογενειακής επιχείρησης έχει και νομική υπόσταση σαν θεσμός, ενώ στην Ελλάδα κάτι τέτοιο δεν υφίσταται. Η ιστορία δείχνει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ξεκίνησαν σαν οικογενειακές και έπειτα αναπτύχθηκαν.

Οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά στοιχεία που αποτελούσαν τα αδύνατα σημεία τους τώρα μετατρέπονται σε ισχυρό όπλο και πλεονέκτημα δίνοντας τους τη δυνατότητα να προσαρμόζονται και να αντιμετωπίζουν εύκολα και ευέλικτα τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να πετύχουν θετικά αποτελέσματα αλλά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όταν καλύπτουν συγκεκριμένες ιδιότητες (<https://thetotalbusiness.com/2020/02/21/ikogeniakes-epixirisis-ellada>)

Οι ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων για χρηματοδότηση, μετά την οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων η οποία έχει δημιουργήσει δυσμενές περιβάλλον, δεν έχουν ικανοποιηθεί επαρκώς από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (τράπεζες) και η κυβέρνηση δεν ανταποκρίθηκε σε αυτό το ζήτημα. Αρκετές επιχειρήσεις αποπειράθηκαν να επεκταθούν στις αγορές του εξωτερικού καθώς αυτό ήταν μονόδρομος για την επιβίωση τους αλλά και για να μπορέσουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Παρόλες τις



δύσκολες συνθήκες όμως και χάρη στην οικογενειακή τους μορφή οι οικογενειακές επιχειρήσεις έδειξαν μεγάλη αντοχή στην οικονομική κρίση. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι όλα τα μέλη τους μοιράζονται τα βάρη και τις ευθύνες (Λιούκας, *Οι ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση*, 2010). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε τα Εμπόδια ανάπτυξης των Ελληνικών Οικογενειακών Επιχειρήσεων τα οποία είναι κυρίως θεσμικά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούσαν μέχρι πρότινος η ελλιπής ενημέρωση για τη διαδικασία μεταβίβασης, η έκδοση νέας άδειας λειτουργίας, κλπ, καθώς δεν υπήρξε ένας κώδικας ενεργειών ο οποίος θα επέτρεπε την βήμα- βήμα προσέγγιση και υποστήριξη του επιχειρηματία. Ο Υπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Κυριάκος Πιερρακάκης με μια δέσμη νέων ψηφιακών υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη την οποία ανακοίνωσε τον Ιανουάριο του 2022 επισήμανε ότι στις προτεραιότητες της στρατηγικής του υπουργείου είναι να γίνει πιο εύκολη η ζωή των πολιτών, να χρησιμοποιηθούν απλά τεχνολογικά εργαλεία για να αλλάξει ο τρόπος που παρέχονται οι κρατικές υπηρεσίες στους πολίτες και ο τρόπος με τον οποίο αλληλοεπιδρούν με το κράτος και να απλοποιήσει διαδικασίες οι οποίες αποτελούσαν πολύ μεγάλο πρόβλημα στις επιχειρήσεις απαιτώντας μεγάλα χρονικά διαστήματα για την ολοκλήρωσή τους. (ΑΠΕ-ΜΠΕ, 01/2022)

## **2-8. Οικογενειακές Επιχειρήσεις στον κόσμο**

Παρά την αναταραχή που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19, οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατάφεραν να διατηρήσουν την ανθεκτικότητά τους. Οι 500 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις στον κόσμο – ανάμεσά τους και μία ελληνική – απέφεραν έσοδα \$7,28 τρισ., απασχολώντας 24,1 εκατ. άτομα σε 45 χώρες. Αυτά είναι μερικά από τα ευρήματα που περιλαμβάνονται στην έρευνα της ΕΥ και του Πανεπιστημίου του St. Gallen στην Ελβετία, **2021 Family Business Index**, η οποία αποκαλύπτει πώς οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις του κόσμου ανταποκρίθηκαν στις πρόσφατες αναταράξεις στην παγκόσμια οικονομία.

Ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού, έχουν βιώσει έντονα τις επιπτώσεις της πανδημίας του COVID-19, πολλές από αυτές βρήκαν την ευκαιρία να αλλάξουν προσανατολισμό. Ορισμένες μετατόπισαν το πεδίο δράσης τους για να παράξουν κρίσιμα αγαθά, όπως προστατευτικές μάσκες προσώπου και

αναπνευστήρες, ενώ ορισμένες παρείχαν οικονομική υποστήριξη σε άλλες επιχειρήσεις, επιβεβαιώνοντας τη δέσμευσή τους για καινοτομία και το ισχυρό αίσθημα κοινωνικής ευθύνης που τις διακατέχει.

Παρά τις αναταραχές που διέκριναν το 2020, η Ευρώπη εξακολουθεί να αποτελεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η Γερμανία φιλοξενεί το 16% των εταιρειών που εξετάζει η έρευνα, αντικατοπτρίζοντας τη δύναμη της γερμανικής οικονομίας και το γεγονός ότι το 90% των επιχειρήσεων στη Γερμανία είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Το ένα τρίτο των οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος εδρεύει στην αμερικανική ήπειρο, εκ των οποίων, οι περισσότερες βρίσκονται στις ΗΠΑ (119 ή 24%). Οι επιχειρήσεις στην αμερικανική ήπειρο συνεισφέρουν \$2,48 τρισ. σε έσοδα, ενώ απασχολούν 6,4 εκατ. άτομα.

Η Ασία φιλοξενεί τρεις από τις 20 κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και την παλαιότερη οικογενειακή επιχείρηση του δείγματος, την Ιαπωνική Takenaka Corporation, με ιστορία περισσότερων από 400 ετών. 55 επιχειρήσεις που προέρχονται από την ηπειρωτική Κίνα, το Χονγκ Κονγκ, την Ταϊβάν, την Ιαπωνία και τη Νότια Κορέα, συνεισφέρουν το 87% (\$835 δισ.) των συνολικών εσόδων στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού. Καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων αναλαμβάνουν δεσμεύσεις όσον αφορά τη διαφορετικότητα και την ένταξη (D&I), και τα ζητήματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και διακυβέρνησης (ESG), οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να επικεντρώνονται όλο και περισσότερο σε αυτούς τους τομείς. Ο μέσος όρος ηλικίας των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι τα 61 έτη, ενώ το 80% δεν έχουν μέλη του οικογενειακού συμβουλίου κάτω των 40 ετών. Η αξιοποίηση της εμπειρίας, της γνώσης, και των τεχνολογικών και ψηφιακών δεξιοτήτων της επόμενης γενιάς, μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση της ανάπτυξης μέσα σε ένα ρευστό καταναλωτικό τοπίο.

Καθώς τα Διοικητικά Συμβούλια συνεχίζουν να επιδιώκουν τη διαφοροποίηση της σύνθεσής τους, το μερίδιο των επιχειρήσεων με γυναίκες μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν στα Διοικητικά Συμβούλια, έχει βελτιωθεί, φτάνοντας το 31% το 2021. Ταυτόχρονα, μόλις το 5% των οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος έχουν γυναίκες CEO, ποσοστό συγκρίσιμο με το 8% των εταιρειών της κατάταξης Fortune Global 500.

Εξετάζοντας σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα ζητήματα ESG, οι οικογενειακές επιχειρήσεις

εργάζονται για την επίτευξη νέων στόχων σε αυτόν τον τομέα. Τουλάχιστον το 53% των οικογενειακών επιχειρήσεων της έρευνας υποβάλουν εταιρικές αναφορές με βάση επίσημους δείκτες ESG. Οι μισές από αυτές (51%) προέρχονται από την περιοχή της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής, Ινδίας και Αφρικής, ενώ ακολουθούν οι επιχειρήσεις της αμερικανικής ηπείρου (30%) και της περιοχής Ασίας-Ειρηνικού (19%). Οι αναφορές ESG αντιπροσωπεύουν μια ευκαιρία για να επικοινωνήσουν οι επιχειρήσεις τον θετικό αντίκτυπο που ήδη έχουν, ενώ, δυνητικά, βοηθούν στην προσέλκυση νέων ταλέντων και πελατών, καθώς και στην αύξηση των εσόδων. ([https://www.ey.com/el\\_gr/news/2021-press-releases/11/ereyna-ey-anthektikes-oi-500-megaluteres-oikogeneiakas-epixeiriseis-pagkosmios-para-tin-pandimia](https://www.ey.com/el_gr/news/2021-press-releases/11/ereyna-ey-anthektikes-oi-500-megaluteres-oikogeneiakas-epixeiriseis-pagkosmios-para-tin-pandimia))

Σύμφωνα με τη νέα μελέτη της Price Water House Coopers «Great expectations: The next generation of family business leaders Survey» to 2021 –στην οποία συμμετείχαν 268 νέοι άνθρωποι που πιθανότατα θα κληθούν να αναλάβουν την ηγεσία της οικογενειακής τους επιχείρησης σε 31 χώρες σε όλο τον κόσμο– το 60% των επόμενων ηγετών επιθυμούν να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σε νέες γεωγραφικές αγορές. Αναζητούν νέες ιδέες, νέα προϊόντα, ακόμη και νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Την ίδια στιγμή, σύμφωνα με την έρευνα πάντα της PwC, οι νέες γενιές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες προκλήσεις, τόσο εντός όσο και εκτός εταιρείας, αλλά και στο ευρύτερο επιχειρηματικό τοπίο. (<https://www.accountancygreece.gr>)

Σήμερα στην εποχή της κοινωνίας της γνώσης οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προσφέρουν κάτι παραπάνω από ένα μισθό και κάποια οφέλη. Οι εργαζόμενοι σήμερα θέλουν να δουλεύουν σκληρά γιατί θέλουν να πιστεύουν στο όραμα και στις αξίες της επιχείρησης και όχι για την προσδοκία των υψηλών μισθών ή προαγωγών. Και οι οικογενειακές επιχειρήσεις γίνονται κύριος εκφραστής των αξιών που διέπουν τη φιλοσοφία και την επιχειρηματική τους κουλτούρα.

Σε αρκετές περιπτώσεις βέβαια αυτό το στοιχείο μπορεί να αποτελεί εμπόδιο όταν η διάκριση μεταξύ οικογένειας και εταιρείας / επιχείρησης δεν είναι ορατή.

Σήμερα η μεγαλύτερη πρόκληση σχετίζεται με την αλλαγή. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να παίρνουν γρήγορα τις αποφάσεις τους, οι οποίες θα είναι προσαρμοσμένες στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες της αγοράς.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν αυτό το πλεονέκτημα, την αμεσότητα δηλαδή στην ανταπόκριση. Με απλή οργανωτική δομή, ευελιξία και άμεση πληροφόρηση μπορούν να οργανώσουν και να διαχέουν τις δράσεις και ενέργειες τους.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις αυτό το φαινόμενο έχει μικρό ρίσκο, γιατί οι αποφάσεις παίρνονται από τον ένα. Τον ιδιοκτήτη. Ακόμα και όταν η οικογενειακή επιχείρηση απασχολεί πολλά μέλη της οικογένειας οι αποφάσεις παίρνονται ευκολότερα.

Οι συνθήκες στην αγορά αλλάζουν ταχύτατα. Αντί για μεγάλες δυσκολοκίνητες επιχειρήσεις με πολύπλοκες διαδικασίες αναδύονται στον ορίζοντα οι οικογενειακές επιχειρήσεις που και πιο εύκολα προσαρμόζονται αλλά και πιο ευέλικτες είναι.

Όπως ήδη αναφέρθηκε αν και θα περίμενε κανείς, ότι ο ιδρυτής και κατά βάση manager της οικογενειακής επιχείρησης θα σχεδίαζε μακροπρόθεσμες κινήσεις για τη βιώσιμη ανάπτυξη, την κερδοφορία και τη μεγέθυνση της εταιρείας του, αυτό τελικά δεν αποτελεί τον κανόνα στην ελληνική επιχειρηματικότητα, αλλά την εξαίρεση.

Στην πλειοψηφία τους οι διοικούντες των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, πέφτουν συχνά σε «παγίδες» που μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στη λειτουργία και στη μελλοντική πορεία τους. Η οικογενειακή κουλτούρα και οι συναισθηματισμοί που αυτή προξενεί στη δομή και στους μηχανισμούς λειτουργίας της επιχείρησης λειτουργούν ως «αδυναμίες», που δημιουργούν απροσδόκητες εξελίξεις στην επιβίωση της επιχείρησης.

Η στρατηγική, είναι το πλάνο το οποίο αναλύεται σε δράσεις που εξασφαλίζουν το μέλλον κάθε εταιρείας: Είναι η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, της παραγωγικής διαδικασίας και της διαδικασίας πώλησης. Είναι η διαχείριση του λειτουργικού της κόστους, του χρηματοδοτικού κεφαλαίου που αντλεί και του κέρδους που λαμβάνει. Είναι μοντέλο διαχείρισης κινδύνου στις περιπτώσεις κρίσεων. Είναι η φάση «ζωής» στην οποία βρίσκεται η εταιρεία. Η πλήρης διάκριση των τωρινών πελατών της και η αναζήτηση νέων, πιθανών, πελατών στο μέλλον. Το πώς μπορεί να αλλάξει το προϊόν που ήδη προσφέρει η επιχείρηση και να παραχθεί υπό εξελιγμένη, καινοτόμα, οπτική, στο πνεύμα της εποχής.

Όταν η επιχείρηση είναι μικρή, συχνά τα προβλήματα δεν είναι ορατά. Όταν όμως μεγαλώσει ή περάσει στην επόμενη γενιά, η έλλειψη στρατηγικής αναδύει τα περιορισμένα αντανακλαστικά και τότε γίνεται αντιληπτό ότι η τεχνογνωσία εξειδικευμένων στελεχών της αγοράς είναι αναγκαία.

Στην Ελλάδα υπήρξαν πολλές και επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις που έκαναν σπουδαία πράγματα στην πορεία τους αλλά δυστυχώς πολύ λιγότερες κατάφεραν να παραμείνουν για πολλά χρόνια. Το στοίχημα είναι η σωστή ισορροπία μεταξύ του συναισθήματος της αγάπης του ιδρυτή για αυτό που δημιούργησε και της στρατηγικής.

Υπάρχουν παραδείγματα πολλών επιτυχημένων δημιουργών που στην συνέχεια καταδίκασαν την ίδια την εταιρεία τους με τον υπέρμετρο εγωισμό και την έλλειψη στρατηγικής.

Όταν όμως συνδυάζεται η φροντίδα και έγνοια της οικογενειακής επιχείρησης με την οργανωτική δομή και στρατηγική το αποτέλεσμα είναι πολύ επιτυχημένο.

Τελικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα –όπως και παγκοσμίως– πρέπει να υιοθετήσουν τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής και οικογενειακής διακυβέρνησης και να προσεγγίσουν το θέμα της διαδοχής με έναν δομημένο, μη συναισθηματικό τρόπο. (<https://thetotalbusiness.com/2020/02/21/ikogeniakes-epixirisis-ellada>)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες σε μία επιχείρηση, καθώς οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση. Στη σύγχρονη εποχή δε, καλείται να αντιμετωπίσει ένα σύνολο από προκλήσεις, που επιβάλλουν την ύπαρξη ευελιξίας και την ανάπτυξη μεθοδολογιών και οι οποίες θέτουν τον εργαζόμενο στο επίκεντρο. Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της απόδοσης, δύνανται να συμβάλλουν στην αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και, συνακόλουθα, στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

### **3-1. Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)**

Σύμφωνα με τον Dessler (2015) η σύγχρονη ΔΑΔ κινείται στους εξής τομείς:

Σε δραστηριότητες που αφορούν στο σχεδιασμό, στην προσέλκυση, στην επιλογή και στην τοποθέτηση εργαζομένων, δηλαδή :

Την εξέταση και επιλογή των εργαζομένων, μέσω διαφόρων τεχνικών, με σκοπό την

πρόσληψη κατάλληλων ανθρώπων στις αντίστοιχες θέσεις.

Την αναγκαιότητα σε προσωπικό μέσω προγραμματισμού.

Την περαιτέρω ανάλυση μιας θέσης εργασίας, αναφορικά με τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου που θα εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση.

Στην επαγγελματική εκπαίδευση των εργαζομένων, για να μπορέσουν να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, έχοντας λάβει συγκεκριμένες πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες, που απαιτούνται για την επαγγελματική ανάπτυξή τους.

Στην ανταμοιβή και στις αποδοχές των εργαζομένων, μέσω της κατάλληλης αξιολόγησης που αποσκοπούν στην απόδοση, ανέλιξη και διαμόρφωση κινήτρων και παροχών τους

Οι συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλονται και γίνονται περισσότερο περίπλοκες και με ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις. Αυτό έχει ως απόρροια οι επιχειρήσεις (αλλά και οι δημόσιοι οργανισμοί) να έρχονται αντιμέτωποι με καινούργιες προκλήσεις.

Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και σε συνδυασμό με τη μεγάλη τεχνολογική ανάπτυξη, ο αριθμός των εργαζομένων και η μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων οργανισμών τείνουν προς την αλλαγή του παραδοσιακού μοντέλου, όπου επικρατούν πλέον σύγχρονες και ευέλικτες αντιλήψεις στις επιχειρήσεις αλλά σε οργανισμούς στο δημόσιο τομέα (OECD, 2015). Με κύριο μέλημα την ικανοποίηση των πολιτών, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται στοιχείο στρατηγικής σημασίας, για να μπορέσουν να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι των επιχειρήσεων και των δημόσιων οργανισμών με το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή το σωστό συνδυασμό ανθρώπων και δεξιοτήτων (OECD, 2011).

### **3-2. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα ενός ικανού και πρόθυμου εργατικού δυναμικού. Πέρα από αυτόν τον στόχο, υπάρχουν και άλλοι στόχοι, οι οποίοι ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες (Κάτου,2017)

### **3-2.1. Κοινωνικοί στόχοι (societal objectives)**

Όταν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αδυνατεί να χρησιμοποιήσει με ηθικούς τρόπους τους ανθρώπινους πόρους του προς όφελος της κοινωνίας, τότε η κοινωνία θα αντιδράσει και αυτό θα οδηγήσει σε σημαντικούς περιορισμούς ως προς τη λειτουργία και τη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, η κοινωνία μπορεί να θεσμοθετήσει νόμους που αντιμετωπίζουν θέματα προσλήψεων ή απολύσεων εργαζομένων στις επιχειρήσεις, να εισάγει νόμους που περιορίζουν τις διακρίσεις στην απασχόληση, να εκδώσει διατάξεις αναφορικά με την υγεία και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας και άλλα παρόμοια (Κάτου,2017).

### **3-2.2. Οργανωσιακοί στόχοι (organizational objectives)**

Ο σημαντικότερος ίσως στόχος της ΔΑΔ είναι να βοηθήσει την επιχείρηση – η τον δημόσιο οργανισμό - να επιτύχει αύξηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage), μέσω βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Κάτου,2017).

### **3-2.3. Λειτουργικοί στόχοι (functional objectives)**

Οι λειτουργικοί στόχοι της ΔΑΔ αναφέρονται στη συμβολή του κάθε τομέα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, σχετικά με την αναγκαιότητα και την αποτελεσματικότητά τους, έτσι να επιτευχθούν ο σκοποί της επιχείρησης (ή του δημόσιου οργανισμού). Αυτό που έχει μεγάλη σημασία να θυμόμαστε είναι ότι το σύνολο του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πάει χαμένο, αν η ΔΑΔ δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού (Κάτου,2017).

### **3-2.4. Προσωπικοί στόχοι (personal objectives)**

Η ΔΑΔ μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των προσωπικών στόχων των ατόμων, προκειμένου να επιτευχθεί με τη σύζευξη προσωπικών και οργανωσιακών στόχων η μέγιστη παραγωγή και να βελτιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επίτευξη των προσωπικών στόχων αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων. Στην περίπτωση που δεν επιτυγχάνονται οι προσωπικοί τους στόχοι, προκαλείται δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων που συνήθως επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην επίδοσή τους.

(Κάτου,2017



Το Σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει διαγραμματικά τις γενικές κατηγορίες στόχων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που είδαμε παραπάνω.



**Σχήμα 1** Γενικοί στόχοι της ΔΑΔ (Κάτου, 2017)

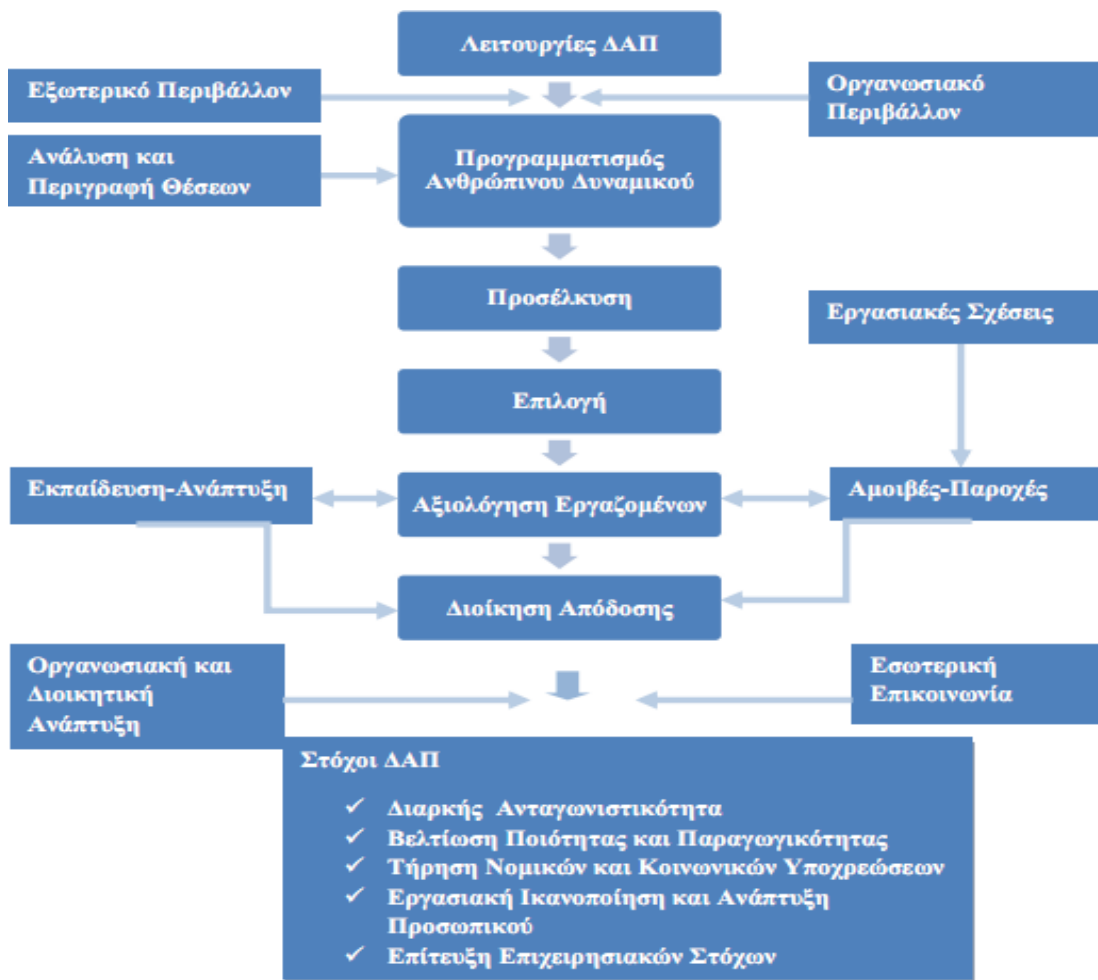
### 3-3. Στόχοι και ρόλοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων

Ως βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται οι παρακάτω :

- ❖ Η ενίσχυση της παραγωγικότητας
- ❖ Η ευελιξία των εργαζομένων
- ❖ Η ποιοτική βελτίωση του βιοτικού επιπέδου στον εργασιακό χώρο
- ❖ Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ❖ Η τήρηση του νομοθετικού πλαισίου

Το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων δραστηριοποιείται σε μια ευρεία κλίμακα ρόλων (Schuler et al,1993):

- ✓ Πρωτοπορεί μέσω καινοτόμων ιδεών
- ✓ Συνδέει την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την στρατηγική που αφορά στις επιχειρήσεις
- ✓ Εξυπηρετεί τα στελέχη και τους εργαζομένους



Σχήμα2: Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων Πηγή Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002

### 3-4. Διαδικασίες στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Κεντρικός σκοπός της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι μέσω των πολιτικών και των πρακτικών της να μπορέσει να προκαλέσει βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων. Μέσω αυτής της βελτίωσης επιδιώκεται να προκληθεί αύξηση στην επίδοση του οργανισμού. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού έχουν σημειωθεί δύο βασικά ρεύματα προσέγγισης:

Το πρώτο, το οποίο ασχολείται με τη χρησιμοποίηση της ΔΑΠ ως εργαλείο για την εκμετάλλευση των εργαζομένων, θεωρώντας ότι αποτελούν έναν οικονομικό συντελεστή της παραγωγής. Αυτό το ρεύμα σκέψης υποστηρίζει τη σκληρή ΔΑΠ.

Το δεύτερο, που ασχολείται με τη χρησιμοποίηση της ΔΑΠ ως εργαλείο για την εκμετάλλευση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων. Αυτό το ρεύμα σκέψης υποστηρίζει τη μαλακή ΔΑΠ.

Και στα δυο αυτά ρεύματα αγνοούνται οι αποκρίσεις (responses), ή οι αντιδράσεις

(reactions), των εργαζομένων.

Είναι θέμα λοιπόν μέγιστης σημασίας για τη διοίκηση το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις προτιθέμενες και πραγματικές πρακτικές , γιατί οι μετέπειτα αποκρίσεις τους (π.χ. στάσεις και συμπεριφορές) είναι αποτέλεσμα των αντιλήψεων τους αυτών. Δηλαδή, η διοίκηση ενδιαφέρεται για το ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθήσει, έτσι ώστε να επιτύχει την υψηλότερη δυνατή ταύτιση αντιλήψεων μεταξύ των εργαζομένων αναφορικά με τις προτιθέμενες και πραγματικές πρακτικές. Η κοινή αυτή αντίληψη θα επιφέρει τελική αύξηση της οργανωσιακής επίδοσης και η διαδικασία αυτή, η οποία διαφέρει από το περιεχόμενο ΔΑΠ (HRM content), φέρει τον διακριτό τίτλο *διαδικασία ΔΑΠ*

### **3-5. Δραστηριότητες και Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν Οργανισμό**

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από μια σειρά λειτουργιών που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και την καταλυτική συμβολή του στην επιτυχία ενός οργανισμού. Οι κυριότερες λειτουργίες (Ξυροτύρη 2001 & Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, τη στελέχωση, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την παρακίνηση, τον καθορισμό αμοιβών, οφέλη και πρόσθετων παροχών, την επικοινωνία, τις εργασιακές σχέσεις και τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία.

#### **Προγραμματισμός**

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής και των υπηρεσιακών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων μέσα σε μία επιχείρηση, την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου βάσει των απαιτήσεων της θέσης, την ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας, την ανάλυση της αγοράς εργασίας τον προσδιορισμό κανόνων και συνθηκών εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

#### **Στελέχωση**

Η στελέχωση με το κατάλληλο και απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει την προσέλκυση, τον καθορισμό του συστήματος επιλογής (τεστ, γραπτή εξέταση συνέντευξη κ.λ.π.), την αξιολόγηση, την τελική επιλογή και την ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

#### **Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**

Κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για το προσωπικό για προσωπική ανάπτυξη και προσαρμογή στην εργασία και στις νέες συνθήκες που δημιουργεί η εξέλιξη και η δυναμική της επιχείρησης (ή ενός δημοσίου οργανισμού) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

#### **Παρακίνηση**

Προσδιορισμός των κινήτρων και των παραγόντων που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας στην παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

### **Αμοιβές, οφέλη και πρόσθετες παροχές**

Στο πλαίσιο καθορισμού αμοιβών και παροχής κινήτρων, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών περιλαμβάνονται τα άμεσα και έμμεσα οφέλη που αποκομίζει ο κάθε εργαζόμενος για τη συνεισφορά του στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

### **Επικοινωνία**

Καθορισμός λειτουργιών, στόχων, μορφών, μέσων και μεθόδων εσωτερικής επικοινωνίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

### **Εργασιακές σχέσεις**

Καθορισμός όρων εργασίας, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του εργοδότη και των εργαζομένων, καθορισμός υπερωριών και αδειών, τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων και επίλυσης διενέξεων μεταξύ του προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

### **Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία**

Καθορισμός προτύπων για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία, προστασία των εργαζομένων, κατάρτιση προγραμμάτων πρόληψης ατυχημάτων, καθώς και μέθοδοι αντιμετώπισης εργασιακού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

Είναι προφανές ότι δεν είναι δυνατόν να επιδιώκουμε να αξιολογήσουμε το αποτέλεσμα μιας δράσης όταν δεν έχουμε χτίσει τις βάσεις γι' αυτό. Συνεπώς είναι επιβεβλημένη η ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση και το ίδιο ακριβώς ισχύει και σε έναν δημόσιο οργανισμό.

## Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι πρακτικές με τις οποίες ασχολείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, έχουν κύριο σκοπό τους την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μέσα από τις χρησιμοποιούμενες πρακτικές ενισχύονται η απόδοση της επιχείρησης, η ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών, η συνολική εικόνα και η ανταγωνιστικότητα στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Οι εν λόγω πρακτικές αναλύονται παρακάτω(Ξηροτύρη,2010)

### *Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού*

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άρρηκτα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, δηλαδή τις μακροχρόνιες ανάγκες της, δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό τη χρονική στιγμή που το χρειάζεται. Η Διοίκηση είναι αυτή που σχεδιάζει τις ενέργειες που γίνονται σε συνεργασία με το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων και απαιτείται γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της.

Έτσι τα διευθυντικά στελέχη:

Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειαστούν στο τμήμα τους

Καθορίζουν τα προσόντα για την κάθε θέση (με περίγραμμα θέσης εργασίας)

Προτείνουν τη διαδοχή, δηλαδή ποιος θα αντικαταστήσει ποιον και τις προαγωγές.

Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων:

Καταγράφει σε αρχεία το υπάρχον δυναμικό με αναλυτικές καταστάσεις από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων, δυνατοτήτων και ικανοτήτων

Συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις σε σχέση με αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω. Σχεδιάζει μαζί με τη Διοίκηση τα προγράμματα διαδοχής, και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες.



### *Αμοιβές και παροχές*

Για πολλά χρόνια η πολιτική αμοιβών ήταν μια ξεκάθαρη διαδικασία. Οι εργαζόμενοι με το πέρασμα του χρόνου ανέβαιναν σε μισθολογική κλίμακα, αυξάνοντας ο μισθός τους και ανέπτυσαν μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής εξέλιξης στην εργασία τους. Για τον εργοδότη αυτό το σύστημα συνέβαλε στην αφοσίωση των εργαζομένων του απέναντι στην επιχείρηση και στην εκτέλεση των καθηκόντων, όπως το απαιτούσε η Διοίκηση και η αμοιβή θεωρούνταν σαν ένα σταθερό κόστος παρά σαν επένδυση.

Τα τελευταία χρόνια, τα δεδομένα αυτά όμως άρχισαν να αλλάζουν για διάφορους λόγους:

Η τάση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων τις ανάγκασε να αναπτύξουν μια ευέλικτη δύναμη διοικητικών στελεχών, ικανών να μπορούν λειτουργήσουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα

Ο διεθνής ανταγωνισμός τις ανάγκασε να επικεντρωθούν στη συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και στον περιορισμό του κόστους εργασίας

Η τάση εξαγορών και συγχωνεύσεων διευκόλυνε την εναρμόνιση των αμοιβών και των συστημάτων καθορισμού τους

Οι κοινωνικές πιέσεις οδήγησαν και τους εργαζόμενους να απαιτούν πλέον περισσότερα από μια απλή αμοιβή, όπως μπόνους, αυξήσεις, υπερωρίες κ.λ.π.

Το θέμα των αμοιβών αναδεικνύεται ως ένα από τα πιο βασικά για τις ανεπτυγμένες χώρες τουλάχιστον. Η αντιμετώπιση του διαφοροποιείται ανάλογα με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας. Στην Ευρώπη, για παράδειγμα οι αμοιβές δεν είναι μόνο κίνητρο αλλά και μια συμβολική διάκριση ιεραρχικών επιπέδων, τονίζοντας την κοινωνική απόσταση μεταξύ των βαθμίδων (Γαλλία, Γερμανία, Βρετανία). Σε άλλες χώρες υπάρχει τάση ανάπτυξης συστημάτων που ανταμείβουν την ατομική απόδοση (Πορτογαλία, Ισπανία) ενώ σε άλλες αυτών που ανταμείβουν την ομαδική. (Γερμανία,

Βρετανία, Δανία).

Ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι δηλαδή να:

Συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής για να αναπτύξει πολιτική κι συστήματα αμοιβών σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν στην επιχείρηση

Σχεδιάζει τη διαδικασία αξιολόγησης έργων για να μετέχουν σε αυτήν και τα στελέχη γραμμής και οι εργαζόμενοι

Εκπαιδεύει όλους όσους θα συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης έργου

Διερευνά την αγορά εργασίας, αλλά παράλληλα να διερευνά και τις προτιμήσεις των εργαζομένων

Συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής για την τελική μορφή των συστημάτων αμοιβής αλλά και για τη διάδοση και την κατανόηση των συστημάτων αμοιβής από τους εργαζόμενους

*Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού*

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και για αυτό θα πρέπει να είναι μια δομημένη διαδικασία που θα αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Μελέτες που έγιναν επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τότε:

Εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα (τους στόχους) που πρέπει να πετύχει

Προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που θέτονται

Δίνει πλήρη στοιχεία για το επίπεδο ικανοτήτων του κάθε υπαλλήλου, διευκολύνοντας τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

*Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού*

Η μεγάλη και γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μεταβολή των συνθηκών, η

αύξηση των γνώσεων, της κοινωνίας της πληροφορίας καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν ολοένα τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδίκευση προσωπικού. Καθιστούν απολύτως αναγκαία τη διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σε αυτές, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της έχει σκοπό να αλλάξει συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους αλλά και των πελατών. Για να συμβεί όμως κάτι τέτοιο θα πρέπει και ο ίδιος ο εργαζόμενος να έχει πραγματικά τη διάθεση να εκπαιδευθεί και για ένα νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, συνήθως δεν υπάρχει πρόβλημα. Καθώς ως νέο στέλεχος έχει την όρεξη να μάθει το καινούριο, να επιμορφωθεί και θεωρεί αυτονόητο ότι πρέπει να εκπαιδευτεί και να προσαρμοσθεί στο νέο περιβάλλον. Συνήθως εμφανίζεται πρόβλημα στην εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται στην επιχείρηση, είτε γιατί προέκυψαν νέες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου, είτε γιατί τους προτάθηκε να στελεχώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση.

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσει ο εργαζόμενος «γιατί» εκπαιδεύεται και ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει σε αυτό, πείθοντάς τον για τη χρησιμότητα αυτών που θα μάθει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει, αλλά και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και κατανοήσει πως η εκπαίδευση αποτελεί μέσο για την επίτευξη των στόχων του και για την εξέλιξη του, τότε θα έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για επιτυχημένη εκπαίδευση.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### 4-1. Μεθοδολογία Έρευνας – Ταυτότητα Έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Οικογενειακών Επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, τις πρακτικές που εφαρμόζονται και πως κάποιες από αυτές μπορούν να εφαρμοστούν και στο δημόσιο τομέα. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο της συνέντευξης και περιέχει ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

### 4-2. Τύποι δεδομένων και Τρόποι Συλλογής τους

Τα δεδομένα της έρευνας θεωρούνται πρωτογενή, καθώς δεν προϋπήρχαν και συγκεντρώθηκαν με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν στις συνεντεύξεις με σκοπό την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό.

Στοιχεία της εταιρείας αναφέρονται επιγραμματικά, διατηρείται όμως ο σεβασμός ως προς τα προσωπικά δεδομένα του ατόμου που παραχώρησε τη συνέντευξη, διασφαλίζοντας έτσι την ακεραιότητα και την αντικειμενικότητα των πληροφοριών. Ο τρόπος επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της συνέντευξης ήταν αρχικά μέσω τηλεφωνημάτων καθώς υπήρχε προσωπική γνωριμία και στη συνέχεια με κατ' ιδίαν παρουσία. Εστάλη και μήνυμα στην ηλεκτρονική διεύθυνση του Διευθυντή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της για τη διασφάλιση της ακεραιότητας της έρευνας της παρούσας εργασίας .

### **4-3. Ανάλυση Δεδομένων Και Ερμηνεία Ευρημάτων**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης. Η επιχείρηση που μελετήθηκε είναι η εταιρία Μύλοι Λούλη Α.Ε..

#### **4-3.1. Στοιχεία της Οικογενειακής Επιχείρησης που μελετήθηκε**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1782 και διευθύνεται από επτά (7) γενιές μέχρι και σήμερα. Δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στη Βουλγαρία με τέσσερις υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής στη Σούρπη, το Κερατσίνι, τη Θήβα και το Toshevo, κατέχοντας την 1η θέση στην ελληνική αλευροβιομηχανία σε αλέσεις, πωλήσεις και τεχνολογία. Με την βοήθεια της υπερσύγχρονης τεχνολογίας που διαθέτει έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της πάνω από 170 τελικά προϊόντα αλεύρων, εξασφαλίζοντας έτσι, τη μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων ιδανική να καλύψει όλες τις ανάγκες του επαγγελματία.

Η άριστη και σταθερή ποιότητα των προϊόντων της διασφαλίζεται μέσω ενός άρτια εξοπλισμένου χημείου και του πρότυπου αρτοποιείου όπου γίνεται λεπτομερής παρακολούθηση σε όλα τα στάδια παραγωγής κάτω από αυστηρούς κανόνες υγιεινής.

Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της που αποτελείται από μυλωνάδες, έμπειρους τεχνολόγους τροφίμων και αρτοποιούς φροντίζει για τη σταθερή ποιότητα της παραγωγής καθώς επίσης επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων που καλύπτουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του σύγχρονου αρτοποιού.

Η εταιρεία διαθέτει το καλύτερο και μεγαλύτερο δίκτυο διανομής πανελλαδικά με έναν μεγάλο στόλο ιδιόκτητων φορτηγών και σιλοφόρων καθώς και πλήθος συνεργατών μεταφορέων που εξυπηρετούν τους πελάτες από τον Έβρο μέχρι την Κρήτη.

Απασχολεί 338 εργαζόμενους και διαρκώς επενδύει σε νέα τεχνολογικά μέσα και στην αναβάθμιση των εργοστασίων της ώστε να είναι πάντα ανταγωνιστική και να κρατάει την πρωτιά στην ελληνική αλευροβιομηχανία. Η εταιρεία Μύλοι Λούλη Α.Ε. είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών με τον διακριτικό τίτλο "ΛΟΥΛΗ".

<https://www.loulismills.gr>

#### 4-4. Συνέντευξη

Στο πλαίσιο της διεξαγωγής συνέντευξης από το Διευθυντή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας τέθηκαν τα ακόλουθα ερωτήματα. Σημειώνεται πως κάθε ερώτηση χωριστά συνοδεύεται από την απάντησή της.

**Ερώτηση 1:** Σε ποιο τομέα βιομηχανίας ανήκετε;

**Απάντηση:** Η εταιρία Μύλοι Λούλη Α.Ε. ανήκει στον τομέα της βιομηχανίας τροφίμων

**Ερώτηση 2:** Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας και πόσο προσωπικό απασχολείτε;

**Απάντηση:** Η εταιρία Μύλοι Λούλη Α.Ε. λειτουργεί 240 χρόνια και το προσωπικό που απασχολεί σήμερα είναι περίπου 380 εργαζόμενοι. Τη σημερινή της μορφή, (Α.Ε.) την έχει από το 1914.

**Ερώτηση 3:** Υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας;

**Απάντηση:** Με τέτοιο αριθμό εργαζομένων δεν θα μπορούσε μία επιχείρηση να μην έχει ξεχωριστό τμήμα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ναι, λοιπόν, είναι η απάντηση στο ερώτημά σας. Έχει ξεχωριστό τμήμα HR και απασχολεί 3 εργαζόμενους.

**Ερώτηση 4:** Αναθέτετε σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) λειτουργίες της

Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

**Απάντηση:** Όχι δεν υπάρχει κάποια λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που να ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη. Όλες οι λειτουργίες εκτελούνται από το τμήμα που υπάρχει στην εταιρία. Πολύ σπάνια μόνο ίσως για κάποιο recruiting να έχει τύχει να απευθυνθούμε σε εξωτερικό συνεργάτη, ή σε κάποιον consultant για σύστημα αξιολόγησης.

**Ερώτηση 5 :** Σε ποιο στάδιο εταιρικής στρατηγικής εμπλέκεται ο διευθυντής ΔΑΠ;

**Απάντηση:** Από το στάδιο του σχεδιασμού ξεκινάει η εμπλοκή – συμμετοχή του διευθυντή της ΔΑΠ

**Ερώτηση 6:** Πώς έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρησή σας τα τελευταία τρία χρόνια;

**Απάντηση:** Θα λέγαμε πως αν και μετά από τέτοια μεγάλη υγειονομική κρίση ίσως ήταν αναμενόμενη μια σταθερότητα στον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούνται στην εταιρία, παρόλα αυτά υπάρχει μία αύξηση, λόγω αύξησης της ζήτησης, της τάξεως του 15%.

**Ερώτηση 7:** Αν ο αριθμός των εργαζομένων έχει μειωθεί, ποια από τις μεθόδους έχετε χρησιμοποιήσει συνήθως για τη μείωση του προσωπικού;

**Απάντηση:** Στα χρόνια που βρίσκομαι εγώ προσωπικά σε αυτή τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού δεν υπήρξε μείωση προσωπικού. Αντικατάσταση, λόγω συνταξιοδότησης, κήσης, απόλυσης και άλλων καταστάσεων, αλλά όχι μείωση.

**Ερώτηση 8:** Ποιες από τις μεθόδους προσέλκυσης εργαζομένων χρησιμοποιείτε;

Εκ των έσω

Μέσω γνωστών

Από το διαδίκτυο

Από το site της εταιρίας σας

Από τον τύπο

**Απάντηση:** Κυρίως από το site της εταιρίας αλλά θα έλεγα και συνδυασμό όλων των παραπάνω, με εξαίρεση τον τύπο. Δεν βάζουμε πλέον αγγελίες στον τύπο καθώς θεωρούμε πως δεν υπάρχει κόσμος που διαβάζει πλέον αγγελίες εργασίας από τις εφημερίδες. Θα ήθελα να προσθέσω τη συμμετοχής σε careerfairs, επισκέψεις από διάφορες ιδιωτικές σχολές, από ελληνικά και ξένα Πανεπιστήμια και από το Πανόραμα Επιχειρηματικότητας.

**Ερώτηση 9:** Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επιλογής χρησιμοποιούνται στην εταιρεία σας για το προσωπικό σας;

Συνέντευξη

Συστάσεις

Έντυπες αιτήσεις

Ψυχομετρικά τεστ

Συνδυασμό περισσότερων της μίας μεθόδου

**Απάντηση:** Το προσωπικό επιλέγεται έπειτα από συνέντευξη που πραγματοποιείται και αφού έχει αποστείλει ηλεκτρονικά την αίτησή του η οποία συνοδεύεται από βιογραφικό σημείωμα και τυχόν συστατικές επιστολές, εάν υπάρχουν. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν 3 στάδια:

1<sup>ο</sup> - Συνάντηση με τον υπεύθυνο HR της επιχείρησης, ο οποίος αξιολογεί τον υποψήφιο ως προς την κουλτούρα που διαθέτει, εάν εναρμονίζεται με αυτή της επιχείρησης, εάν θεωρεί ότι ο υποψήφιος είναι καλός και ηθικός, εάν έχει αξίες και άλλα χαρακτηριστικά που θεωρεί σημαντικά

2<sup>ο</sup> – Συνάντηση με τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο υπάρχει η ανάγκη κάλυψης της συγκεκριμένης θέσης

3<sup>ο</sup> – Με τον Πρόεδρο, τον Γενικό Διευθυντή (CEO) δηλαδή της εταιρίας, ο οποίος δίνει και την τελική έγκριση, η οποία πολύ σπάνια να μην δοθεί εφόσον έχει φτάσει σε αυτό το τελικό στάδιο επιλογής.



**Ερώτηση10:** Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού; Σύστημα αυτοαξιολόγησης; Σύστημα 360° ;

**Απάντηση:** Ναι, βέβαια υπάρχει σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού καθώς επίσης και σύστημα αυτοαξιολόγησης το οποίο βοηθάει κυρίως τον ίδιο τον εργαζόμενο να εκτιμήσει την απόδοσή του. Το σύστημα 360° το οποίο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και συμβάλλει στη διατήρηση της αντικειμενικότητας της αξιολόγησης, είναι κάτι που το δουλεύουμε αλλά ακόμη δεν έχουμε καταφέρει να το εντάξουμε στα συστήματα αξιολόγησης μας. Αξίζει να τονιστεί σε αυτό το σημείο πως σε μία κακή αξιολόγηση βεβαίως δεν ακολουθείται αμέσως μία απόλυση.

**Ερώτηση 11:** Το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται στον καθορισμό των παρακάτω:

Καθορισμό Αμοιβών

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Ανάπτυξη καριέρας

Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού

**Απάντηση:** Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας (τα τελευταία δύο χρόνια που ξεκίνησε να εφαρμόζεται) χρησιμοποιείται για όλα τα παραπάνω που αναφέρετε καθώς συνδέεται με την εκπαίδευση του προσωπικού και με τις νέες τυχόν θέσεις (ευθύνης) αλλά και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού καθώς με τις μεταβολές που ενδεχόμενα θα προκύψουν και θα δημιουργηθούν και νέες θέσεις εργασίας.

Με τον καθορισμό των αμοιβών δεν θα λέγαμε πως συνδέουμε εμείς στην εταιρία μας το σύστημα αξιολόγησης και για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι τα bonus συνδέονται με kpis, όταν θα επιτευχθούν δηλαδή οι στόχοι που έχουν τεθεί, τότε θα δοθεί κάποιο bonus στον υπάλληλο ή στην ομάδα που θα έχει οριστεί για την περαίωση πχ ενός project.

Θεωρούμε πως όταν αξιολογείται ο υπάλληλος αξιολογείται στα softskills και μέσα από την αξιολόγηση καλό είναι να επιδιώκεται μία ειλικρινή κουβέντα με τον

υπάλληλο. Η καλή αξιολόγηση οδηγεί σε ανέλιξη καθώς με καλές αξιολογήσεις σίγουρα θα τοποθετηθείς και σε καλύτερη θέση στην εταιρία.

**Ερώτηση 12:** Πως γίνεται η παρακίνηση (employee motivation) του προσωπικού σας; Εφαρμόζετε κάποιο/α μοντέλα;

**Απάντηση:** Στη Μύλοι Λούλης Α.Ε. πιστεύουμε πως αυτό που κινεί τα πάντα σε έναν οργανισμό-σε μία επιχείρηση, είναι η παρακίνηση των εργαζομένων. Το ABCD model (acquire, bonding, comprehend, defend) είναι η «βίβλος» που ακολουθούμε πιστά για το employee motivation στην εταιρία μας. Acquire (καταξίωση) μέσα από προνόμια και ανταμοιβές δίνουμε στο προσωπικό μας, έπειτα από την επίτευξη ενός στόχου. Bonding (το δέσιμο, η ανάγκη δηλαδή των εργαζομένων για αλληλεγγύη και αλληλοϋποστήριξη) είναι κάτι στο οποίο «επενδύει» πολύ η εταιρία μας. Bonding γίνεται με dinners και lunches τα οποία οργανώνει πολύ τακτικά ο Γενικός Διευθυντής με διάφορους συνεργάτες του. Επίσης έχει καθιερωθεί γεύμα κάθε μήνα και με ένα τμήμα της επιχείρησης όπου σε ένα κλίμα χαλαρό και φιλικό κατατίθενται σκέψεις, προβληματισμοί και νέες ιδέες – προτάσεις κάποιες φορές και έτσι οι υπάλληλοι αισθάνονται και αυτοί σημαντικοί.

**Ερώτηση 13:** Διενεργείτε δράσεις ενεργοποίησης ή ενδυνάμωσης του προσωπικού για τη βελτίωση της υφιστάμενης εργασιακής τους απόδοσης, στο πλαίσιο ενός ανοιχτού διαλόγου, όπου λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις του προσωπικού;

**Απάντηση:** Μάλλον σας πρόλαβα με την προηγούμενη απάντησή μου, με την οποία περιέγραφα αυτό ακριβώς. Το reward system σύμφωνα με model of employee motivation είναι πολύ σημαντικό για όλους τους εργαζόμενους και η εταιρία μας προσπαθεί να το εφαρμόζει όποτε κρίνεται ωφέλιμο. Επίσης το job rotation είναι μία τακτική την οποία χρησιμοποιεί η εταιρία μας εδώ και αρκετά χρόνια θεωρούμε πως βοηθάει πολύ γιατί έτσι ο κάθε υπάλληλος καταλαβαίνει πιο εύκολα του τι κάνει ο επόμενος από αυτόν και ο προηγούμενος του και αυτό είναι εξαιρετικά χρήσιμο ιδίως σε περιπτώσεις που θα προκύψει ανάγκη κάλυψης μίας θέσης για εξαιρετικά

επείγουσες ανάγκες, να μπορεί να είναι σε θέση η εταιρία να ενεργήσει άμεσα και αποτελεσματικά.

**Ερώτηση 14:** Πώς και πόσο συμβάλλετε στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση του προσωπικού σας;

**Απάντηση:** Έχουμε μεριμνήσει και κάθε χρόνο προϋπολογίζουμε ένα αρκετά σημαντικό ποσό το οποίο διαθέτουμε για την επιμόρφωση του προσωπικού και την εκπαίδευσή του. Μπορεί να είναι εσωτερική εκπαίδευση , δηλαδή μέσα σε ένα τμήμα, μπορεί με εξωτερικούς συνεργάτες, πολλές φορές επιδοτείται ένα σεμινάριο ή ένα μεταπτυχιακό.

**Ερώτηση 15:** Τι είναι αυτό που θεωρείτε σημαντικό σε μια επιχείρηση προκειμένου να έχει ευχαριστημένους τους εργαζόμενους της και να προσεγγίζουν το μέγιστο βαθμό της απόδοσής τους ;

**Απάντηση:** Να υπάρχει δικαιοσύνη και αξιοκρατία. Να υπάρχει ένας σκοπός και να νιώθει περήφανος και σημαντικός ο κάθε υπάλληλος για τη δουλειά του, για την εργασία που προσφέρει, για την επιχείρηση που εργάζεται. Να είναι ο κόσμος χαρούμενος στη δουλειά του. Αυτό είναι σημαντικό για εμάς. Να είμαστε δίκαιοι σε σχέση με την αγορά εργασίας και να υπάρχει καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων. Πολύ βασικό επίσης θεωρούμε να τηρούνται οι υποσχέσεις και να φροντίζει ο leader της ομάδας να εφαρμόζει τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας.

**Ερώτηση 16:** Ενισχύετε τη συμπερίληψη στη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη του καθενός εργαζόμενου ξεχωριστά;

**Απάντηση:** Active listening, είναι το κλειδί της επιτυχίας ενός ηγέτη, ενός μάνατζερ, ενός leader. Τι μπορούμε να βελτιώσουμε. Να μας δώσουν τις προτάσεις τους, τις ιδέες τους για job design και job crafting. Επιπλέον, το management team έχει υψηλή συμμετοχή στη λήψη της κάθε απόφασης σε επίπεδο υψηλόβαθμων στελεχών. Στο πλαίσιο αυτό γίνονται έρευνες προσωπικού, συνήθως αυτές γίνονται μέσω

εξωτερικού συνεργάτη με focus groups για να διασφαλίζεται και η ανωνυμία των υπαλλήλων μας. Τέλος, υπάρχουν και τα drop boxes όπου εκεί επίσης ανώνυμα συλλέγονται ιδέες και απόψεις του προσωπικού.

**Ερώτηση 17:** Θα θέλατε κλείνοντας να μοιραστείτε μαζί μας, το μυστικό της επιτυχίας του επιτυχημένου HR Management της εταιρίας Μύλοι ΛΟΥΛΗ ΑΕ, με λίγες λέξεις;

**Απάντηση:** Active listening, empathy, rotation, bonding, social skills και τέλος, εφαρμογή των στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας (organizationalculture) . Εάν μία επιχείρηση έχει ως μπούσουλά της αυτά τα στοιχεία, τότε είναι σχεδόν βέβαιο πως έχει δημιουργήσει γερές βάσεις στο τμήμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### **5-1. Δημόσιος τομέας και Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα**

Ο Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα είναι αρκετά προβληματικός και δυσλειτουργικός, με αποτέλεσμα η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση απαιτεί εκσυγχρονισμό και μεταρρυθμίσεις εξαιτίας του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της εποχής που εκσυγχρονίζεται.

Στην προσπάθεια ορισμού των εννοιών «Δημόσιος Τομέας» και «Δημόσια Διοίκηση», συναντά κανείς τον νόμο 3871/2010 (ΦΕΚ Α' 141), οποίος ορίζει τα εξής: «... 1. Δημόσιος τομέας: περιλαμβάνει την Γενική Κυβέρνηση και τις δημόσιες επιχειρήσεις.... καθώς και τους δημόσιους οργανισμούς.....

2. Γενική Κυβέρνηση: περιλαμβάνει την Κεντρική Κυβέρνηση, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πρώτου και δεύτερου βαθμού (ΟΤΑ) και τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), ..... (πλέον ΥΕΚΑ)

3. Κεντρική Κυβέρνηση: περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ) που ελέγχονται και χρηματοδοτούνται κυρίως από την Κεντρική Διοίκηση, εκτός ΟΤΑ

4. Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος: περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές.

5. Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης: περιλαμβάνουν τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης και τα Νοσοκομεία που είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

6... Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης: περιλαμβάνουν τους Δήμους και τις Περιφέρειες.»

7. Κρατικός Προϋπολογισμός: είναι ο προϋπολογισμός της Κεντρικής Διοίκησης.»

Ως "Δημόσια Διοίκηση" ορίζεται το σύνολο των υπηρεσιών και των διοικητικών υπαλλήλων ενός κράτους, όπως επίσης και ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας τους (Μακρυδημήτρης, 2008).

Η βασική διαφορά της ιδιωτικής και της δημόσιας διοίκησης υπόκειται στο γεγονός ότι η ιδιωτική είναι η διοίκηση των επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση του

ιδιωτικού συμφέροντος. Η δημόσια διοίκηση από την άλλη πλευρά είναι η διοίκηση του κράτους και των οργανισμών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και στη διαχείριση δημοσίων υποθέσεων.

Η διάκριση της ιδιωτικής από την δημόσια διοίκηση αφορά στα διαφορετικά μέσα και στους σκοπούς που υπηρετεί η εκάστοτε διοίκηση. η ιδιωτική διοίκηση διευκολύνει το ιδιωτικό συμφέρον, ενώ η δημόσια στοχεύει στην κάλυψη αναγκών του κοινωνικού συνόλου (Μακρυδημήτρης , 2008).

Οι δημόσιοι οργανισμοί στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και στην παροχή αγαθών και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στην αύξηση του κέρδους. Στη σημερινή εποχή ο δημόσιος τομέας στοχεύει *επιπλέον* και στη μείωση του κόστους με αποτέλεσμα η Δημόσια Διοίκηση να αποπροσανατολίζεται από την βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της. Το κράτος λοιπόν καλείται να διαδραματίσει διττό ρόλο : από την μια οφείλει να διαφυλάσσει το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνική ισότητα και από την άλλη να επιτύχει την απόλυτη και ως το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών του, συνδυάζοντας τη μείωση του κόστους. (Sotirakou & Zeprou,2005).

### **5-1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα**

Ο συνδετικός κρίκος όλων των δράσεων και ενεργειών σε κάθε ιδιωτικό και δημόσιο οργανισμό είναι φυσικά ο ανθρώπινος παράγοντας και αυτό συνεπάγεται τη σωστή διαχείριση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία κάθε φορέα, κάθε οργανισμού (Ellis,1995,Bush&Middlewood,2006).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 80' οι αλλαγές στη διοίκηση των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα προκαλούν και το δημόσιο τομέα να μιμηθεί τον ιδιωτικό, προχωρώντας κατά συνέπεια σε μεταβολές στην προσπάθεια αξιοποίησης στρατηγικών και διαχειριστικών λογικών του ιδιωτικού τομέα, όπου η ισχύουσα λογική, της συμμόρφωσης στους νομικούς κανόνες, εγκαταλείπεται υπέρ της επικέντρωσης στο αποτέλεσμα, μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management, NPM), (Demers & Gow,2002, Παπακωνσταντίνου –Αναστασίου,2013).

Η διαφορά του NPM, από το παραδοσιακό μανάτζμεντ, είναι ο διαχωρισμός της διαμόρφωσης της πολιτικής από την εφαρμογή της, η επικέντρωση στον πελάτη, η παραχώρηση μιας εξέχουσας θέσης στο μανάτζμεντ, η εστίαση στις δεξιότητες του προσωπικού και η επιμονή στην οργανωτική κουλτούρα των ιδιωτικών οργανισμών.

Η εισαγωγή των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, που προέρχονται από τον ιδιωτικό χώρο της οικονομίας, προκύπτει και από την τάση μείωσης του κοινωνικού κράτους, η οποία επιβάλλεται σταδιακά ορισμένες φορές ως επιλογή της πολιτικής, άλλες ως επιλογή προσαρμογής, και άλλες ως μίμηση «επιτυχημένων» πολιτικών σε ανεπτυγμένες χώρες που έχουν ως συνέπεια δημόσια αγαθά να περνούν στον ιδιωτικό τομέα, είτε συνολικά, είτε με τη μορφή του ημι-δημόσιου, που σημαίνει σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα. Το αποτέλεσμα είναι στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να χρησιμοποιούνται σταδιακά πρακτικές και μεθοδολογίες της επιχειρηματικής λογικής. (Παπακωνσταντίνου–Αναστασίου,2013).

Οι στρατηγικές στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που διαμορφώνονται σε εθνικό επίπεδο λαμβάνουν υπόψη διάφορες παραμέτρους, που είναι μοναδικές σε κάθε χώρα. Το θεσμικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, η δομή της αγοράς εργασίας και το μοντέλο ανάπτυξης της κάθε χώρας είναι κάποιες από αυτές.(Παπακωνσταντίνου–Αναστασίου,2013).

Διαχρονικά η εξέλιξη των οργανωτικών και δομικών παραμέτρων σε συνδυασμό με τις πολιτικές, τις οικονομικές και τις μορφωτικές επιδράσεις και παραδόσεις, με τις οποίες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση, διαμορφώνουν μια πολυπλοκότητα που δεν επιτρέπει την ομογενοποίηση των μοντέλων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα(Παπακωνσταντίνου–Αναστασίου,2013).

Η προσέγγιση στην οποία παρατηρείται σύγκλιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα είναι η μεθοδολογία μελέτης της επίδρασης των πρακτικών απασχόλησης του προσωπικού πάνωστηνοργανωτικήκαιοικονομικήαποτελεσματικότητατωνοργανισμών(Παπακωνσταντίνου–Αναστασίου,2013).

Οι παράμετροι που απασχολούν τους επιστήμονες και ερευνητές του χώρου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων καθορίζονται από την επιστημονική τους προέλευση, όπως για παράδειγμα τους οικονομολόγους, σύμφωνα με τους οποίους η στρατηγική πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού και η πολιτική δημιουργίας του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου, λαμβάνει υπόψη τη στρατηγική τεχνολογικής ανάπτυξης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την πολιτική εισαγωγής καινοτομιών και του κόστους παραγωγής, για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Για τους διευθύνοντες (μάνατζερς - ηγέτες), ο προγραμματισμός, η στελέχωση, η οργάνωση, η σταθερότητα της εργασίας, η ανάπτυξη του προσωπικού, αλλά και η αξιολόγηση αποτελούν τις βασικές ερευνητικές τους δραστηριότητες τις οποίες συνδέουν με τη μισθολογική πολιτική της επιχείρησης, την οποία συναρτούν συχνά με την απόδοση των εργαζομένων.

Σε γενική ανάλυση υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες υπόκεινται στα κρίσιμα ζητήματα της αξιολόγησης και των προαγωγών καθώς και σε ζητήματα που αφορούν στο προσωπικό, όπως η επιλογή, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση.



Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει τα εξής ζητήματα:

- α) προαγωγές με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας,
- β) πολύπλοκες διαδικασίες και ρυθμίσεις σχετικά με το προσωπικό,
- γ) αμοιβές αυστηρά καθορισμένες από τη νομοθεσία,
- δ) πλήρωση θέσεων εργασίας μέσω τυπικών κριτηρίων,
- ε) έλλειψη κινήτρων για βέλτιστη απόδοση. (Παπαλεξανδρή, 2015)

Στην κατάσταση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης συνυπολογίστηκε η μείωση των δημοσίων υπαλλήλων και το μισθολογικό κόστος του δημόσιου τομέα, ως απόρροια των μνημονίων και της γενικότερης οικονομικής κρίσης, γεγονός που επιτάσσει μια ουσιαστική μεταρρύθμιση.

Το στρατηγικό πλάνο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αφορούσε στην μέγιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αποτέλεσε βασικό τμήμα της διοικητικής μεταρρύθμισης. Τα κύρια σημεία αυτής της μεταρρύθμισης, σύμφωνα με το σχέδιο δράσης του Υπουργείου 2014 - 2016 (ΥΔΜΗΔ, 2014) και σύμφωνα με όσα εφαρμόζονται σήμερα από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης τα εξής:

Μητρώο Δημοσίων Υπηρεσιών

Εφαρμογή Ενιαίου Μισθολογίου (Ν.4024/2011)

Δημιουργία Μηχανισμού Κινητικότητας των υπαλλήλων (Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας)  
Απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων με τη χρήση περιγραμμάτων θέσης

Παρακολούθηση διαδικασιών Επιλογής Προϊσταμένων (Ν.4369/2016)

Εφαρμογή Σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού (και εφαρμογή συστήματος 360<sup>ο</sup> για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη)

Βελτίωση εκπαίδευσης κατάρτισης του προσωπικού μέσω ΕΚΔΔΑ

Ενίσχυση των συνθηκών για την περαιτέρω ανάπτυξη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στο δημόσιο τομέα (άδειες εκπαίδευσης, εκπαιδευτικές άδειες κ.λ.π.)  
(<https://www.ypes.gr/anthropino-dynamiko-dimosioy-tomea>)

Προς την παραπάνω κατεύθυνση συντελέστηκαν αξιοσημείωτα βήματα, όπως η θέσπιση του ν. 4354/2015, σύμφωνα με τον οποίο γίνονται ρυθμίσεις σε μισθολογικά θέματα των

δημοσίων υπαλλήλων στο πλαίσιο του Ενιαίου Μισθολογίου (ν.4024/2011). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον ν. 4369/2016 καθορίζεται σύστημα αξιολόγησης, επιλογής και προαγωγών Προϊσταμένων με ρύθμιση βαθμολογικής κατάταξης και διάρθρωσης θέσεων. Το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (ν.4389/2016), οι όροι και οι προϋποθέσεις για την εγγραφή σε αυτό καθώς και η στελέχωση θέσεων από τα μέλη του Μητρώου κρίνονται ιδιαίτερος σημαντικά.

Επιπλέον, ο νόμος 4440/16 έχει ρυθμιστικό χαρακτήρα ως προς την κινητικότητα του προσωπικού στον δημόσιο τομέα με εθελούσιο χαρακτήρα.

Οι αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα με ξεκάθαρο χαρακτήρα, προκειμένου οι φορείς και οι υπηρεσίες να ακολουθούν τις διαδικασίες πρόσληψης και εκπαίδευσης των εργαζομένων ως ορίζονται και να τηρούν τους όρους απασχόλησης. Η εφαρμογή της ΔΑΔ διαπιστώνεται ότι ενισχύεται σε επίπεδο πολυπλοκότητας εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του δημόσιου τομέα, ο οποίος στοχεύει στο δημόσιο συμφέρον και όχι στο ιδιωτικό (Osborne, Radnor & Nasi, 2013).

Το μοντέλο διοίκησης προσωπικού που ίσχυε παραδοσιακά αντικαταστάθηκε από την αξιοποίηση των αρχών της ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα, όταν εφαρμόστηκαν τα αυστηρά πρότυπα διοίκησης τα οποία στηρίχθηκαν στην απόδοση των εργαζομένων. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας επιτυγχάνεται μέσω πρακτικών διαχείρισης των εργαζομένων, υιοθετώντας αρχές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων από τον ιδιωτικό τομέα (Brown, 2004).

Ο μισθός των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα βασίζεται στην ιεραρχία (Βαθμός) και θητεία (μισθολογικό κλιμάκιο - προϋπηρεσία) και δεν υπάρχει εγγύηση στην ασφάλεια εργασίας. Σημειώνονται δε, κάποιες διαφοροποιήσεις στην οργάνωση των δημόσιων οργανισμών, οι οποίες έχουν επιπτώσεις στους εργαζομένους, όπως τις αλλαγές στη σταδιοδρομία και τη σταθερότητα της απασχόλησης, τη μείωση των ευκαιριών προώθησης, καθώς επίσης την αύξηση της εργασίας και την αξιολόγηση των επιδόσεων.

## **5-2. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης**

Η δυναμική ενός οργανισμού ενισχύεται από τους ανθρώπους που τον αποτελούν, καθώς θεωρούνται πηγή αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με το επιστημονικό άρθρο των Denhardt and Denhardt (2000), αυτό συμβαίνει και στην δημόσια διοίκηση, η οποία οφείλει να στοχεύει μέσω της πολιτικής της στους πολίτες με σκοπό να αναπτυχθεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με αξίες που συμβάλλουν στην δημοκρατική της λειτουργία.

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), προκειμένου να προσφέρονται ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες μέσω της διοικητικής μεταρρύθμισης κρίνεται αναγκαία η διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την βελτιστοποίηση της απόδοσής του.

Με τα όσα καταγράφηκαν ότι εφαρμόζονται σε μια επιτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα Σύστημα Διοίκησης και Μέτρησης της Απόδοσης (ΣΔΜΑ) μέσω του οποίου η διοίκηση θα αναλύει και θα ερμηνεύει τις

βαθμίδες της παραγωγικής διαδικασίας, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τα αποτελέσματα. (Drust and Newell, 1999). Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν δύναται να εφαρμοστεί ένα ΣΔΜΑ σύμφωνα με την καταγραφή έρευνας, καθώς η ύπαρξη μέτρησης ατομικής επίδοσης, αποτελεί μέχρι και σήμερα μια τυπική και υποκειμενική διαδικασία των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, όπως εφαρμόζεται με το σύστημα αξιολόγησης μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου <https://hr.apografi.gov.gr>

### **5-3. Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, Εκπαίδευσης & Επιμόρφωσης**

Η Δημόσια Διοίκηση και γενικότερα ο ευρύτερος δημόσιος τομέας δεν μπορεί πραγματικά να επιλέξει το προσωπικό του, καθώς για την οποιαδήποτε επιλογή προσωπικού εφαρμόζονται τυπικές διαδικασίες (γραπτοί διαγωνισμοί, ή διαγωνισμοί με μοριοδότησης κριτηρίων μέσω Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού).

Οι ήδη όμως προγεγραμμένες και ιεραρχημένες δομές της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και τις προσδοκίες του μέσα σ' αυτήν, για να δοθεί έτσι κίνητρο στον εργαζόμενο και να προσπαθήσει να αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα – αποτελεσματικότητά του.

Η εφαρμογή του προγραμματισμού ως επιμέρους λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους φορείς του δημοσίου, καθίσταται αδύνατη, καθώς η νομική μορφή τους δεν επιτρέπει την εκτέλεση πολιτικής κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες (Λιαρόπουλος, 2001). Η εφαρμογή αυτή του δημοσιοϋπαλληλικού καθεστώτος, με τις αδυναμίες που αυτό περιλαμβάνει, συνεπιφέρει τις ανάλογες επιπτώσεις στην ποιότητα των παραγόμενων και των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Αντίθετα είναι τα δεδομένα που αφορούν στον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά στον προγραμματισμό, καθώς θεωρείται μια από τις σημαντικότερες διαστάσεις για

τις επιχειρήσεις εδώ και δεκαετίες ( S.H.Foulkes, *Method and Principles*,1986). Η σημασία του προγραμματισμού στον ιδιωτικό τομέα προκύπτει από το γεγονός ότι ανεξάρτητα από τις διαδικασίες προγραμματισμού που ακολουθούνται από μία επιχείρηση, έρχονται σε συμφωνία με την κουλτούρα οργάνωσης και το μοντέλο διοίκησης της επιχείρησης αυτής, λαμβάνοντας υπόψη το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό, την προσφορά ανθρωπίνων πόρων στην αγορά εργασίας και την πρόβλεψη για μελλοντικές ανάγκες σε εργαζομένους.

Αντίστοιχα χαμηλά με τα επίπεδα του προγραμματισμού είναι και τα επίπεδα και σε ότι αφορά στην ανάπτυξη του προσωπικού, σχετικά με τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες θα τους χρησιμεύσουν για τη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης, που συνεπάγεται την αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού στον οποίον εργάζονται.

Οι περιπτώσεις εφαρμογής πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας είναι σχεδόν μηδαμινές. Έρευνες έχουν δείξει πως η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι μηδαμινή και ευκαιριακή, ενώ ο προγραμματισμός είναι σχεδόν αδύνατος, κυρίως λόγω των κοινωνικό – οικονομικών συνθηκών της χώρας, οι οποίες δεν ευνοούν τις προσλήψεις, αλλά αντίθετα οδηγούν τις δημόσιες υπηρεσίες σε απώλεια προσωπικού, είτε λόγω συνταξιοδότησης είτε λόγω λήξης συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Επιπλέον, το κατά περιόδους νεοπροσληφθέν προσωπικό μέσω συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων συμβάσεων εργασίας, μένει στον εκάστοτε οργανισμό για ένα μικρό χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα να μην εφαρμόζονται σε αυτό οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, λόγω έλλειψης πραγματικού χρόνου προσαρμογής – εκπαίδευσης αλλά και λόγω κόστους.

Η εφαρμογή της διαδικασίας του προγραμματισμού ως επιμέρους λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους φορείς του δημοσίου καθίσταται συνεπώς αδύνατη, καθώς η νομική μορφή τους δεν επιτρέπει την εκτέλεση μιας πολιτικής κινήτρων στις εκάστοτε υπηρεσίες (Καφετζόπουλος Γ., 3<sup>η</sup> Διάλεξη 06.11.2020, 1<sup>η</sup>μη Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Για αυτό και η εφαρμογή αυτή του δημοσιοϋπαλληλικού καθεστώτος, με τις αδυναμίες που αυτό περιλαμβάνει, συνεπιφέρει τις ανάλογες επιπτώσεις στην ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών.

#### **5-4. Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση**

Η εφαρμογή των μεθόδων μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση κατηγοριοποιείται :

στις μετρήσεις απόδοσης που αφορούν τα χρηματοοικονομικά,

στις μετρήσεις αποδοτικότητας

στις μετρήσεις στρατηγικής.

Παρακάτω αναφέρονται οι πιο σημαντικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από δημόσιους οργανισμούς και για τις 3 κατηγορίες (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι μετρήσεις Χρηματοοικονομικής Απόδοσης:

1. Μέθοδος Απόδοσης επί της Επένδυσης (Return on Investment – ROI)
2. Μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (Planning, Programming and Budgeting System – PPBS)
3. Μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (Zero – Based Budgeting System – ZBB) (Zervopoulos & Palaskas, 2010)

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι μετρήσεις Αποδοτικότητας:

4. Μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης (Stochastic Frontier Analysis – SFA)
5. Μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης (Data Envelopment Analysis – DEA)

και τέλος, στην τρίτη κατηγορία κατατάσσονται οι μετρήσεις Στρατηγικής:

6. Μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς (Best Practices / Benchmarking)

7. Μέθοδος Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard – BSC). (Zervopoulos & Palaskas, 2010)

Οι μετρήσεις στρατηγικής, κινούνται σε ένα πιο ευρύτερο πεδίο σε σχέση με τις προηγούμενες δύο μετρήσεις, καθώς η μέθοδος Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, που περιλαμβάνεται σε αυτή τη κατηγορία, στηρίζεται κυρίως σε μεθόδους μετρήσεων χρηματοοικονομικής απόδοσης, όπως για παράδειγμα η μέθοδος Απόδοσης επί της Επένδυσης, και σε μετρήσεις αποδοτικότητας, όπως η μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης και η μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Η ενεργοποίηση και παρακίνηση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα, δεν λαμβάνουν χώρα σε υψηλό, καθώς η Δημόσια Διοίκηση διαθέτει ελάχιστα κίνητρα για την κινητοποίηση των ανθρωπίνων πόρων της. Σε έρευνες, ωστόσο, φάνηκε πως οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται από εσωτερικά κίνητρα, και κυρίως από τα κίνητρα της αίσθησης του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι υποκινούνται κυρίως από εξωτερικά, οικονομικά κίνητρα (Buelens, & Van der Broeck, 2007. Thomas, 2000).

Με το Νέο Μισθολόγιο όμως που εφαρμόζεται πλέον από το Νοέμβριο του 2020 στις Ανεξάρτητες Αρχές Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), αναγνωρίζοντας τις σύνθετες προκλήσεις της νέας εποχής και τη σπουδαιότητα των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου της, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση προχώρησε σε μια μεγάλη οργανωτική αναβάθμιση με απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση του εργασιακού της περιβάλλοντος και των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς τους Έλληνες πολίτες.

Με αυτές τις αρχές:

- Συνεκτιμά τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, τη γνώση και την εμπειρία, την πολυπλοκότητα της θέσης, την κριτική σκέψη και την ικανότητα στη λήψη

αποφάσεων.

- Ευθυγραμμίζει τους Στρατηγικούς της Στόχους με τους προσωπικούς στόχους των ανθρώπων της.
- Δημιουργεί ένα δίκαιο, αξιοκρατικό και δυναμικό σύστημα βαθμολόγησης που εντάσσει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση
- Υπηρετεί το όραμα της ΑΑΔΕ και του Υπουργείου Οικονομικών για την οικοδόμηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τους Έλληνες πολίτες.

[https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-11/eideiko\\_misth.pdf](https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-11/eideiko_misth.pdf)

### **5-5. Μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς (Best Practices/ Benchmarking)**

Στη βιβλιογραφία γίνεται εναλλακτική χρήση δύο ταυτόσημων όρων: του όρου "Καλές Πρακτικές " (Best Practices) και του όρου "Πρότυπα Αναφοράς" (Benchmarking). Υπάρχει μια αλληλένδετη σχέση μεταξύ των όρων αυτών, δηλαδή οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί αποτελούν "πρότυπα αναφοράς" χρησιμοποιώντας "καλές πρακτικές", δηλαδή τις καλύτερες πρακτικές και το αντίστροφο. Απώτερος σκοπός αυτής της μεθόδου είναι ο προσδιορισμός των επιχειρησιακών μονάδων, οι οποίες (OECD, 1997, Zervopoulos & Palaskas, 2010):

- πετυχαίνουν στόχους αποτελεσματικής λειτουργίας (standards benchmarking)
- χρησιμοποιούν με τον πλέον βέλτιστο τρόπο τους παραγωγικούς τους συντελεστές για την παραγωγή υπηρεσιών (process benchmarking)
- προσφέρουν τη μέγιστη ικανοποίηση των πολιτών, μέσω των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτουν (outcome benchmarking).

Σύμφωνα με τα παραπάνω η μέθοδος των Προτύπων Αναφοράς στηρίζεται στη συγκριτική αξιολόγηση ( Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Προκειμένου να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος κρίνεται αναγκαία η επιλογή φορέων - οργανισμών, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το ίδιο έργο, η επαρκής πληροφόρηση για τις διαδικασίες που ακολουθεί ο κάθε φορέας και το κατά πόσο είναι διαθέσιμη



(πλέον ναι σε κάποιο βαθμό με τα ανοιχτά δεδομένα - opendata), η διαθεσιμότητα δεδομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρονται καθώς και η ενημέρωση για την ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες αυτές (OECD, 1997, Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Τα πρότυπα αναφοράς προέρχονται από την σύγκριση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών μονάδων ή των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, οι οποίες αποτελούν δείγμα υπό αξιολόγηση, εφ' όσον όμως υπάρχει διαθέσιμη πληροφόρηση για τις παραπάνω παραμέτρους (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Αξίζει να σημειωθεί πως η μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς αρχικά είχε σκοπό να εφαρμοστεί στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, πλέον εφαρμόζεται όμως και στους δημόσιους οργανισμούς σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο (Pollitt and Bouckaert, 2004, OECD, 1997). Ο δημόσιος τομέας, ο οποίος υστερεί σε ανταγωνισμό ανάμεσα στις διοικητικές μονάδες των φορέων, κρίνεται περισσότερο κατάλληλος για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου για τον λόγο ότι το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, που αποτελεί την αρμόδια ελεγκτική αρχή, έχει την δυνατότητα πρόσβασης στα δεδομένα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της συγκριτικής αξιολόγησης και τον προσδιορισμό των Προτύπων Αναφοράς <https://www.ypes.gr/dimosia-dioikisi>

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

Με βάση τα όσα παρουσιάστηκαν στο τέταρτο (4<sup>ο</sup>) Κεφάλαιο αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τις πρακτικές που εφαρμόζει η οικογενειακή επιχείρηση Μύλοι Λούλη Α.Ε., αλλά και τα όσα καταγράφονται στο πέμπτο (5<sup>ο</sup>) Κεφάλαιο να συμβαίνουν στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καταλήγουμε σε κάποια συμπεράσματα, τα οποία θα λέγαμε πως θα μπορούσαν να είναι μία δυνητική μεταφορά τεχνογνωσίας πρακτικών HRM της εταιρίας Μύλοι Λούλη Α.Ε. στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

### **6.1 Δυνητική μεταφορά τεχνογνωσίας πρακτικών HRM της εταιρίας Μύλοι Λούλη Α.Ε. στον ελληνικό δημόσιο τομέα.**

Κοινός τόπος της εταιρίας Μύλοι Λούλη Α.Ε. και του ελληνικού δημόσιου τομέα θα μπορούσαμε να πούμε συμπερασματικά ότι είναι η ασφάλεια των εργαζομένων και η ταύτιση με τον εργοδότη.

Τα συγκοινωνούντα δοχεία δηλαδή είναι η αίσθηση ασφάλειας που δημιουργείται στον εργαζόμενο **και** στην περίπτωση της οικογενειακής επιχείρησης που μελετήθηκε **αλλά και** στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Στη μεν οικογενειακή επιχείρηση γιατί είναι μία επιχείρηση με λειτουργία 230 και πλέον χρόνων, η οποία ξεκίνησε να λειτουργεί με ελάχιστους εργαζόμενους (λιγότερους από 10 στην αρχή της ίδρυσής της) και έφτασε σήμερα, στο έτος 2022 να απασχολεί 380 εργαζόμενους, χωρίς να έχει κάνει ποτέ μείωση στο προσωπικό της, το αντίθετο μάλιστα. Στο δε δημόσιο τομέα, ενισχύεται το αίσθημα της ασφάλειας με τη μονιμότητα που παρέχει η διαδικασία των προσλήψεων προσωπικού (προκηρύξεις μέσω Α.Σ.Ε.Π. και μέσω γραπτών διαγωνισμών).

Ο συνδετικός κρίκος της ταύτισης του εργαζόμενου (στην οικογενειακή επιχείρηση) με τον εργοδότη, για το αίσθημα περηφάνιας που νιώθει για τα χρόνια που εργάζεται σε μία εύρωστη και επιτυχημένη επιχείρηση, θα μπορούσε να ήταν στοιχείο που θα συναντούσαμε και στο ελληνικό δημόσιο. Θα έπρεπε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ικανοποιημένος (job satisfaction) και περήφανος για τα χρόνια που εργάζεται και

όχι να το θεωρεί αυτονόητο καθώς αυτό συνεπάγεται η μονιμότητα της θέσης που κατέλαβε.

Το HRM λειτουργεί ως σύστημα ενιαίο με όλες τις πρακτικές που χρησιμοποιεί. Για αυτό και θα πρέπει να εντοπιστούν προσεκτικά πρακτικές που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν αποτελεσματική εφαρμογή και στον ελληνικό δημόσιο τομέα, οι οποίες είτε υπάρχουν (σε θεωρητικό επίπεδο αλλά δεν εφαρμόζονται) είτε δεν υπάρχουν.

#### **A. Η διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού**

Στην περίπτωση της επιτυχημένης οικογενειακής επιχείρησης είδαμε πως το προσωπικό επιλέγεται έπειτα από διαδικασία κατάθεσης βιογραφικού και συνέντευξης με τρία διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, για να καταλήξει η τελική απόφαση στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Στο δημόσιο τομέα, στην Ελλάδα, η διαδικασία προσλήψεων είναι μια αυστηρή τυπική διαδικασία κατάθεσης δικαιολογητικών με μοριοδότηση των απαιτούμενων τυπικών προσόντων για τη θέση που προκηρύσσεται και με επιπλέον μοριοδότηση στοιχείων όπως η προϋπηρεσία, η ανεργία, η πολυτεκνία, η αναπηρία, η μονογονεϊκή οικογένεια κ.α. Η πρακτική αυτή όμως συχνά οδηγεί σε αβελτηρίες όπως το να προσλαμβάνονται άτομα με προϋπηρεσία και με συγκέντρωση μορίων από τις παραπάνω κριτήρια, χωρίς όμως να έχουν εμπειρία σε αντίστοιχη θέση με αυτήν για την οποία αιτούνται. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί εάν προστεθεί και η διαδικασία της συνέντευξης και μάλιστα από περισσότερους του ενός ειδικούς προϊσταμένους ή διευθυντές του φορέα / υπηρεσία που πρόκειται να προσληφθεί ο εν λόγω υπάλληλος. Ουσιαστικά θα λέγαμε πως υπάρχουν δυσκολίες πρόσληψης και αξιοποίησης νέων στελεχών αλλά και έντονη γραφειοκρατία, η οποία εμποδίζει και την ύπαρξη αποτελεσματικής κινητικότητας - μετακίνησης εργαζομένων.

#### **B. Η διαδικασία της Αξιολόγησης του προσωπικού.**

Στην οικογενειακή επιχείρηση, στην περίπτωση της πολύ καλής βαθμολογίας

επιβραβεύεται με κάποιο μπόνους ή και με αύξηση μισθού, με αλλαγή θέσης στην επιχείρηση, με μεταφορά του σε κάποιο καλύτερο τμήμα,

Για την περίπτωση που θα υπάρξει χαμηλότερη βαθμολογία σε σχέση με παρελθόντα έτη, η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης θα συζητήσει με τον εργαζόμενο προσπαθώντας να καταλάβει τι ήταν αυτό που συνέβη και υπήρξε το αποτέλεσμα της χαμηλής βαθμολογίας, για ποιο λόγο ο εργαζόμενος δεν απέδωσε στην εργασία του, θα προταθεί κάποια επιμόρφωση και εκπαίδευση που ενδεχομένως να απαιτείται και κυρίως δεν θα υπάρξει τιμωρία, με την τυπική έννοια του όρου καθώς αρχικά θα πρέπει να εντοπιστούν οι λόγοι – αιτίες του προβλήματος και έπειτα να γίνουν προσπάθειες βελτίωσης.

Αυτή είναι μία πολύ καλή πρακτική που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στο ελληνικό δημόσιο, καθώς η αξιολόγηση του προσωπικού φαίνεται να είναι μία διαδικασία η οποία δεν είναι αντικειμενική, συχνά εξυπηρετεί σχέσεις και συμφέροντα και πολλές φορές οδηγεί σε ρήξεις του αξιολογούμενου με τον αξιολογητή. Η δε απουσία αξιολόγησης αποτελεί συχνό φαινόμενο σε υπηρεσίες του ελληνικού δημοσίου καθώς υπάρχουν υπηρεσίες που δεν αξιολογούν τους υπαλλήλους τους. Η αξιολόγηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα περιλαμβάνει και στοιχείο μεροληψίας απέναντι σε συγκεκριμένα άτομα, ζήτημα για το οποίο έχει κατηγορηθεί με πολλούς τρόπους ο δημόσιος τομέας. Τα τμήματα προσωπικού δυσκολεύονται να λειτουργήσουν αυτόνομα. Οι προσπάθειες αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης περιορίζονται είτε στην τυπική μέτρηση που πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο, είτε μέσα από μεμονωμένες πρωτοβουλίες προϊσταμένων των τμημάτων, μέσα από άτυπες διαδικασίες. Ωστόσο η ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων είναι ικανή να επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, καθώς επιτρέπει την υψηλή ταχύτητα και την ανωνυμία των διαδικασιών αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης.

### **Γ. Η διαδικασία ανακατάταξης και μετακίνησης προσωπικού (job rotation)**

Στην οικογενειακή επιχείρηση το job rotation είδαμε ότι είναι μία τακτική η οποία εφαρμόζεται καθώς διαπιστώνεται ότι συμβάλλει έτσι ώστε ο κάθε υπάλληλος να

καταλαβαίνει πιο εύκολα του τι κάνει ο επόμενος από αυτόν και ο προηγούμενος του και αυτό είναι εξαιρετικά χρήσιμο ιδίως σε περιπτώσεις που θα προκύψει ανάγκη κάλυψης μίας θέσης. (σε εξαιρετικά επείγουσες ανάγκες, να μπορεί να είναι σε θέση η εταιρία να ενεργήσει άμεσα και αποτελεσματικά, πχ περιπτώσεις ασθένειας, εγκυμοσύνης, απώλειας ζωής κ.α.).

Στον δημόσιο τομέα δυστυχώς δεν εφαρμόζεται αρκετά καθώς υπάρχει άρνηση και αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή, στο κάθε τι νέο. Το αντίθετο θα λέγαμε ότι συμβαίνει. Όταν θα προταθεί κάποια ανακατανομή ή μετακίνηση προσωπικού για την καλύτερη λειτουργία μίας υπηρεσίας, ενός τμήματος ή μιας διεύθυνσης θα υπάρξουν σίγουρα αντιδράσεις και πολλές φορές και διοικητικές (και πολιτικές κάποιες φορές) παρεμβάσεις. Καθώς όμως έχει παρατηρηθεί πολλές φορές ότι τοποθετούνται λάθος άτομα σε λάθος θέσεις είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται πλέον και στο δημόσιο τομέα ως απαραίτητο εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

#### **Δ. Ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο χωριστά (empathy & Bonding)**

Η ενσυναίσθηση (empathy) βρίσκεται στον πυρήνα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ακούγοντας η διοίκηση το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος το οποίο μπορεί να αφορά σε θέμα που προέκυψε στην επιχείρηση αλλά και σε θέμα προσωπικό, δείχνει στον εργαζόμενο ότι τον νοιάζεται για αυτόν. Αυτή η πρακτική HR δυστυχώς απουσιάζει από τις υπηρεσίες του ελληνικού δημοσίου καθώς και το δέσιμο (bonding) μεταξύ των ιεραρχικά ανώτερων στελεχών και των υφισταμένων τους. Θα μπορούσαν να διοργανώνονται συχνά εκδηλώσεις, άτυπες συναντήσεις ίσως και κάποια μικρά γεύματα εργασίας (όπως κάνει η οικογενειακή επιχείρηση που μελετήσαμε) με πρωτοβουλία των προϊσταμένων και των διευθυντών (και με κονδύλια που θα προβλέπονται στον προϋπολογισμό τους) με σκοπό να δημιουργείται αυτό το δέσιμο των εργαζομένων με τη διοίκηση αλλά και με κάποιους συναδέλφους τους. Έτσι ο εργαζόμενος με το δέσιμο που θα δημιουργείται

μέσα από τέτοιες συναντήσεις θα αισθάνεται την υπηρεσία δική του, σπίτι του, κομμάτι του και θα ενεργοποιείται και θα ευαισθητοποιείται περισσότερο σε οτιδήποτε προκύπτει και χρήζει συμβολής του.

### **E. Active listening – Συμπερίληψη στη λήψη αποφάσεων**

Η παρότρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών και κατάθεσης ιδεών και προτάσεων που είδαμε να εφαρμόζει ως πρακτική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της η εταιρία Μύλοι Λούλη Α.Ε., θα μπορούσε κάλλιστα να εφαρμοστεί και στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Με ένα «κουτί ιδεών», με τακτικές συναντήσεις του κάθε προϊσταμένου ή διευθυντή με τους υφισταμένους του, θα ήταν πολύ ωφέλιμο να μπορούσε να εκφράσει τις απόψεις του ενδεχομένως για βελτίωση κάποιων συνθηκών ή καταστάσεων αλλά και με νέες ιδέες και προτάσεις σε κάποιον τομέα.

### **ΣΤ. Ανάδειξη Οικονομικής Ανταμοιβής**

Η ανάδειξη της οικονομικής ανταμοιβής ως παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων της εταιρίας Μύλοι Λούλη Α.Ε., η οποία πέραν του βασικού μισθού περιλαμβάνει πρόσθετες παροχές, πριμ αποδοτικότητας, αύξηση μισθού ή και ιεραρχική ανέλιξη, είναι μία ακόμη πολύ σημαντική πρακτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η οποία θα ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματική εάν εφαρμόζονταν στο δημόσιο τομέα. Η εφαρμογή του αυστηρού πλαισίου του Ενιαίου Μισθολογίου οδήγησε ένα πολύ μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε έναν εργασιακό «λήθαργο», πλην της περίπτωσης των Α.Α.Δ.Ε. που εδώ και λίγο καιρό άρχισε να εφαρμόζεται πιλοτικά ως σύστημα αποδοχών που υπηρετεί την αρχή της ανταμοιβής με βάση τα προσόντα, την εμπειρία, τα καθήκοντα και τις ευθύνες και την αποτελεσματικότητα του κάθε υπαλλήλου στις Α.Α.Δ.Ε.

Η «κακή νοοτροπία του Δημοσίου», η απουσία καθηκοντολογίου, ο υψηλός φόρτος εργασίας, η έλλειψη οικονομικών κινήτρων, η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης, η

έντονη γραφειοκρατία, η απουσία μετρήσιμων στόχων, η μονιμότητα, η μονοτονία και οι συχνές αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο αποτελούν περιορισμούς επίτευξης υψηλής απόδοσης του προσωπικού στον ευρύτερο ελληνικό δημόσιο τομέα.

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα διέπεται από κάποιους περιορισμούς και αδυναμίες. Έτσι, το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας θα μπορούσε να θεωρηθεί κάπως μικρό.

Ανεξάρτητα από τους όποιους περιορισμούς, η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει την απαρχή για ενεργοποίηση των ιθυνόντων, προκειμένου να αντιληφθούν τα δεδομένα σχετικά με το επίπεδο της διαχείρισης ποιότητας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Με την υιοθέτηση των αρχών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι εφικτή η βελτίωση στην απόδοση και στην ποιότητα, με συνεπακόλουθα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη για το κράτος.

## Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η επιλογή μελέτης μίας οικογενειακής επιχείρησης και συγκεκριμένα οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται από την επιχείρηση, ήταν το ερέθισμα προκειμένου να εκκινήσει η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Μία οικογενειακή επιχείρηση η οποία λειτουργεί εδώ και 230 χρόνια, από το 18<sup>ο</sup> αιώνα, με 7 γενιές στη διεύθυνση του μύλου, και η οποία σήμερα κατέχει την 1<sup>η</sup> θέση στην ελληνική αλευροβιομηχανία, κρίθηκε μεταξύ άλλων η επικρατέστερη να μελετηθεί προκειμένου να καταγραφούν οι πρακτικές που εφαρμόζει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της έτσι ώστε να μπορέσουν να υιοθετηθούν κάποιες εξ αυτών στη Δημόσια Διοίκηση. Και αυτό γιατί όταν μία επιχείρηση αποδεικνύεται ότι αντέχει στο χρόνο και όχι απλώς αντέχει, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της εταιρίας Μύλοι Λούλη Α.Ε., αλλά εξελίσσεται, επεκτείνεται και σήμερα κατέχει πλέον και ξεχωριστή θέση στην ελληνική οικονομία, αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για να καταγράψουμε τις καλές πρακτικές που χρησιμοποιεί προκειμένου να εφαρμοστούν στο δημόσιο τομέα.

Από την παρούσα βιβλιογραφία, τις διατάξεις, τους Νόμους και τα στατιστικά στοιχεία που αποτυπώνονται σε πλατφόρμες του ελληνικού δημοσίου, προκύπτει ότι η ενεργοποίηση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα ως προγραμματισμένο βήμα ενός συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται ιδιαίτερα χαμηλή. Δεν διενεργούνται ιδιαίτερα δράσεις ενεργοποίησης ή ενδυνάμωσης (bonus χρηματικά, χορήγηση επιπλέον ημερών αδειάς, συμμετοχή σε επιδοτούμενα σεμινάρια κ.α.) του προσωπικού για τη βελτίωση της υφιστάμενης εργασιακής τους απόδοσης, ιδίως, δε, στα πλαίσια ενός ανοιχτού διαλόγου, όπου θα ληφθούν υπόψη οι απόψεις του προσωπικού, όπως είδαμε ότι εφαρμόζεται σε μία επιτυχημένη ιδιωτική επιχείρηση.

Παρά το γεγονός ότι με μια σειρά από νόμους προβλέπεται η ανάπτυξη και εκπαίδευση των υπαλλήλων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, (Ν. 1943/1991,



N. 2683/1999, N. 3200/2003), οι ευκαιρίες για την ανάδειξη των δεξιοτήτων τους ή για περαιτέρω εκπαίδευση είναι ελάχιστες. Καθώς όμως η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί μια επένδυση η οποία θεωρείται από τις πιο σίγουρες και αποτελεσματικές για έναν οργανισμό (Wilson, 2005), όλο και περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις προάγουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, όπως είδαμε και στην έρευνα μας να συμβαίνει στην επιχείρηση που μελετήθηκε.

Τα χαρακτηριστικά από τα οποία διέπεται ο δημόσιος τομέας έρχονται σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες σε προσπάθειες εξέλιξής τους προσπαθούν να προωθήσουν νέα συστήματα λειτουργίας, προωθώντας την επικοινωνία, την ομαδικότητα και την ενσυναίσθηση μεταξύ των εργαζομένων, τη συμπερίληψη στη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη του καθενός εργαζόμενου ξεχωριστά.

Η ενεργοποίηση και η παρακίνηση του προσωπικού, δεν λαμβάνουν χώρα σε υψηλό επίπεδο στο δημόσιο τομέα, καθώς είδαμε ότι η Δημόσια Διοίκηση διαθέτει ελάχιστα κίνητρα για την κινητοποίηση των ανθρωπίνων πόρων της. Ενώ οι εργαζόμενοι, σε μία επιτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση υποκινούνται από κίνητρα οικονομικά αλλά και ηθικά, βλέποντας για παράδειγμα οι προτάσεις – ιδέες τους αρκετές φορές να υιοθετούνται από τη διοίκηση.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο τομέα γίνεται μέσω προκηρύξεων ΑΣΕΠ. Λαμβάνονται δηλαδή υπόψη και μοριοδοτούνται μόνο τα τυπικά προσόντα και κάποια κριτήρια όπως η ανεργία, η πολυτεκνία, η αναπηρία κ.α. και δεν συμπεριλαμβάνεται διαδικασία συνέντευξης, όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα και εν τω προκειμένω στην οικογενειακή επιχείρηση που μελετήθηκε. Ως εκ τούτου ανακύπτουν συχνά προβλήματα στη σωστή επάνδρωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Τα παραπάνω, αλλά και άλλα χαρακτηριστικά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που συναντώνται στον ιδιωτικό τομέα λαμβάνουν χώρα σε ένα πλαίσιο εφαρμογής της διαχείρισης ποιότητας, συμβάλλοντας και στην παροχή υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αξιολογηθεί το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού των οικογενειακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό και να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι εφικτή η μεταφορά πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού σε υπηρεσίες και φορείς του δημοσίου τομέα.

Η οικογενειακή επιχείρηση που επιλέχθηκε σήμερα κατέχει την 1<sup>η</sup> θέση στην ελληνική αλευροβιομηχανία και συνεπώς ξεχωριστή θέση στην ελληνική οικονομία. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται σε μία επιτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση η οποία λειτουργεί από το 18<sup>ο</sup> αιώνα, με 7 γενιές στη διεύθυνση του μύλου, θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για το δημόσιο τομέα να μελετηθεί έτσι ώστε να εξεταστεί εάν κάποιες είναι εφικτό να εφαρμοστούν.

Περνώντας στο ερευνητικό κομμάτι της διπλωματικής εργασίας, θα αρχίσουμε εξάγοντας κάποια συμπεράσματα βάση των απαντήσεων στη συνέντευξη που πήραμε από το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης που μελετήθηκε. Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας αρχικά θα πρέπει να αναφέρουμε πως μία επιτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση διαθέτει οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πως η επιχείρηση δεν αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες τις εργασίες της αλλά εκτελούνται όλες από προσεκτικά επιλεγμένο προσωπικό. Εργασίες δηλαδή όπως η προσέλκυση του προσωπικού, η επιλογή του, η εκπαίδευση του, η επιμόρφωση του καθώς και η μισθοδοσία του. Επίσης, αυτό που δεν πρέπει να παραλείψουμε είναι ότι ο υπεύθυνος του ανθρωπίνου δυναμικού (ο Διευθυντής εν τω προκειμένω) εμπλέκεται ενεργά από την αρχή της εταιρικής στρατηγικής και επεμβαίνει όπου χρειάζεται, έχοντας την αυτονομία να αλλάξει τις όποιες πρακτικές θεωρεί πως είναι απαραίτητο να αλλαχθούν. Όσον αφορά στις αμοιβές, μεγάλο ρόλο σε αυτές διαδραματίζουν τα μόνους που δίνονται είτε ατομικά είτε ομαδικά με βάση την απόδοση των εργαζομένων.

Η Δημόσια Διοίκηση από τα μέχρι σήμερα στοιχεία που υπάρχουν στα ανοιχτά δεδομένα και από όσα στοιχεία αντλήθηκαν από ηλεκτρονικές πηγές αλλά και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και νομοθεσία δεν καταφέρνει να εναρμονιστεί με τα όσα εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα καθώς φαίνεται να υστερεί σε συγκεκριμένα θέματα.

Είναι γεγονός πως η ελληνική Δημόσια Διοίκηση καταβάλλει προσπάθειες σύγκλισης με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζει ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στην περίπτωση του συστήματος αξιολόγησης των Α.Α.Δ.Ε., εντούτοις όμως δεν καταφέρνει να εναρμονιστεί.

Γενικότερα, ο ιδιωτικός τομέας είναι περισσότερο ευέλικτος στην ανάληψη πρωτοβουλιών υλοποίησης και παρακολούθησης της εξέλιξης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, στην παροχή οικονομικών κινήτρων, στην εφαρμογή θεωρητικών μοντέλων παρακίνησης, στη δημιουργία ενσυναίσθησης (empathy) ενώ διαθέτει ευελιξία ανακατάταξης και μετακίνησης του προσωπικού, έχοντας ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Από την άλλη πλευρά, η δομή της ελληνικής δημόσιας διοίκησης φαίνεται ότι ταυτίζεται με ένα ανελαστικό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης. Με αυστηρή ιεραρχική σχέση μεταξύ των οργάνων της ενώ κατά τη λειτουργία της έρχεται αντιμέτωπη με παράγοντες που ενισχύουν τη γραφειοκρατία. Η υποστήριξη και πραγμάτωση των αναγκαίων διοικητικών μεταρρυθμίσεων προϋποθέτει τη συστράτευση και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της για την ευδοκίμηση των προσπαθειών προς την κατεύθυνση της ποιότητας.

Η οικονομική κρίση που βίωσε η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και η προσπάθεια για την υπέρβασή της, σε συνδυασμό με τη μακροχρόνια γιγάντωση της γραφειοκρατίας και το απαρχαιωμένο σύστημα διοίκησης, το οποίο γίνεται μεν μεγάλη προσπάθεια το τελευταίο διάστημα να εκσυγχρονιστεί αλλά περισσότερο σε ότι αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες και όχι τόσο στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται να είναι κάποιοι από τους λόγους που επηρεάζουν αρνητικά την λειτουργία ενός αποτελεσματικού πλαισίου υψηλής ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες του

δημοσίου τομέα. Δεδομένης της αλληλουχίας των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με άλλους παράγοντες, όπως η ικανοποίηση ή η αποτελεσματικότητα των πόρων αυτών, θεωρείται αναμενόμενη μια αρνητική αξιολόγηση του συνολικού συστήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση. Κρίνεται συνεπώς επιτακτική η υιοθέτηση μιας ανανεωμένης και εξελιγμένης κουλτούρας ποιότητας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Η ανάγκη να υιοθετηθούν καλές πρακτικές από επιτυχημένες επιχειρήσεις στο δημόσιο τομέα, προϋποθέτει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο σε κάθε δημόσια υπηρεσία και συχνά το λιγότερο αξιοποιημένο. Η εφαρμογή των πολιτικών και των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συνεπιφέρει ένα πλαίσιο άριστης ποιότητας, με θετικά αποτελέσματα σε εργαζόμενους και σε πολίτες, αλλά και στη μείωση του κόστους.

Σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η απουσία προγραμματισμού όσον αφορά στις ανάγκες σε προσωπικό των Δημοσίων Υπηρεσιών. Ο κατακερματισμός των φορέων του δημοσίου τομέα, η απουσία καταγραφής των πραγματικών αναγκών σε προσωπικό των υπηρεσιών και η αδικαιολόγητη γραφειοκρατική επιβάρυνση των προσλήψεων (με συμβάσεις ορισμένου χρόνου για κάλυψη επιτακτικών αναγκών), των διορισμών αλλά και των μετακινήσεων (μετατάξεων – αποσπάσεων) των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν μία περιορισμένη μόνο καταγραφή των υφιστάμενων παθογενειών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Με το Ν.4440/2016 που αφορά στην κινητικότητα του προσωπικού του δημοσίου τομέα δημιουργήθηκε ένα αρκετά χρήσιμο εργαλείο για την ανακατανομή του προσωπικού και την ορθή αξιοποίησή του βάσει τόσο των πραγματικών αναγκών του κάθε φορέα, όσο και των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων του κάθε υπαλλήλου. Ο εθελούσιος χαρακτήρας της κινητικότητας, η ύπαρξη ενιαίων κανόνων και προϋποθέσεων για την κινητικότητα, η υποχρεωτική κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων και οργανογραμμάτων, η δημοσιοποίηση των διαθέσιμων θέσεων εργασίας και η σύσταση οργάνου για την επιλογή αποτελούν τις σημαντικότερες καινοτομίες

που όμως σε αρκετές περιπτώσεις δεν αρκούν, καθώς συχνά με διάφορες διατάξεις οι φορείς επικαλούμενες υφιστάμενες υπηρεσιακές ανάγκες ζητούνται να εξαιρεθούν από Κύκλους Κινητικότητας και έτσι το αποτέλεσμα της ακαμψίας, παραμένει το ίδιο. Σημαντική αναφορά θα πρέπει να γίνει και στους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο καθώς διαφέρουν σημαντικά από αυτούς που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Η ανάδειξη της οικονομικής ανταμοιβής ως κύριου παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα, η οποία πέραν του βασικού μισθού περιλαμβάνει πρόσθετες παροχές, πριμ αποδοτικότητας, ποσοστών ή άλλου είδους υλικά ανταλλάγματα, αντιδιαστέλλεται στην έλλειψη παρόμοιων κινήτρων στο δημόσιο τομέα, πλην της περίπτωσης των Α.Α.Δ.Ε. που έχει λίγο καιρό που εφαρμόζεται πιλοτικά. Στο Δημόσιο τομέα αποδεικνύονται σημαντικοί οι ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης, στους οποίους περιλαμβάνονται η ενδιαφέρουσα φύση της εργασίας, η ίση και δίκαιη μεταχείριση, οι καλές εργασιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους αλλά και με τους συναδέλφους, η αντικειμενική αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, η δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης ιδεών και προτάσεων κατατάσσονται υψηλά στον πίνακα των παραγόντων παρακίνησης των υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχουν υποστεί κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών διαδοχικές περικοπές των αποδοχών τους με αποτέλεσμα την απώλεια μεγάλου μέρους (σχεδόν του 1/3) του διαθέσιμου εισοδήματός τους. Η εφαρμογή του Ενιαίου Μισθολογίου με το ν.4024 /2011 που αποσκοπεί στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος μισθοδοσίας συμπεριλαμβάνοντας μισθούς και επιδόματα όλων των δημοσίων υπαλλήλων, άμβλυσε τις ανισότητες προκαλώντας τεράστια δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους. Όλα τα παραπάνω καθιστούν την ανάγκη για παρακίνηση των υπαλλήλων ακόμη πιο επιτακτική και ανέδειξαν την αδυναμία του Κράτους να παράσχει οικονομικά ή ηθικά κίνητρα στους υπαλλήλους του, καθιστώντας την εργασιακή (κατ' επέκταση και οικονομική) ασφάλεια το βασικό προσφερόμενο κίνητρο.

Επίσης, το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης ως αναχρονιστικό δεν έδειξε να

αποδίδει προς την κατεύθυνση της υποκίνησης των εργαζομένων, η αναθεώρησή του, όμως, μέσω των νέων νομοθετικών ρυθμίσεων αναμένεται να λειτουργήσει θετικά με την εισαγωγή νέων κριτηρίων.

Στην έρευνα που διεξήχθη στην οικογενειακή επιχείρηση που μελετήθηκε, είδαμε πως η επιβράβευση και η αναγνώριση μέσω μιας διαφανούς και αντικειμενικής αξιολόγησης αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους εργαζομένους. Το ίδιο θα ισχύσει εάν θα εφαρμοστούν και στο Δημόσιο τομέα.

Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην ειδική εκπαίδευση για τις θέσεις εργασίας, αλλά και στη συνεχή-δια βίου κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία θα οδηγήσει στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών, με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία, πρακτική την οποία είδαμε να εφαρμόζεται στην περίπτωση της οικογενειακής επιχείρησης. Στις πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις βέβαια προβλέπεται η δυνατότητα συνεχούς επιμόρφωσης στους υπαλλήλους που παρουσιάζουν χαμηλή βαθμολογία στην αξιολόγησή τους. (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) (Ν.4940/2022)

Η διαφοροποίηση της εφαρμογής των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είναι εμφανής. Οι αδυναμίες του συστήματος δημόσιας διοίκησης συναντώνται και σε αυτό το πεδίο, με τα αναχρονιστικά συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού, τις διαδικασίες πρόσληψης – επιλογής προσωπικού στις οποίες δεν ενσωματώθηκαν νέες πρακτικές (συνέντευξη) καθώς και με το αυστηρό πλαίσιο του ενιαίου μισθολογίου που καθιερώθηκε και ισχύει με το ν. 4024/2011. Αξίζει να τονιστεί ότι οι περιπτώσεις ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι ελάχιστες έως και μηδαμινές και οδηγούν τους εργαζομένους σε απομόνωση και συχνά και σε μείωση της αποδοτικότητάς τους.

Η διαδικασία ανακατάταξης και μετακίνησης προσωπικού (job rotation), το ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο χωριστά (empathy & Bonding), η συμπερίληψη στη λήψη αποφάσεων (active listening), αλλά και η ανάδειξη οικονομικής ανταμοιβής (αυξήσεις μισθών και bonus) είναι κάποιες από τις πρακτικές HRM τις οποίες όπως

είδαμε χρησιμοποιεί μία επιτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση ιδιαίτερα αποτελεσματικά και που θα μπορούσαν εύκολα να υιοθετηθούν και να εφαρμοστούν στην ελληνική δημόσια διοίκηση, προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα των δημοσίων υπηρεσιών, να γίνουν πιο αποδοτικοί οι εργαζόμενοι σε αυτήν και να παρέχεται υψηλότερο επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενογλώσση

Abbot, L. (1955). *Quality and Competition*. Columbia University Press, New York.

Abdullah, M.M.B., & Tari, J.J. (2012). The influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance. *Asia Pacific Management Review*, 17, 2, 177- 193.

Anderson, R. & Reeb, D., (2003), «Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500», *Journal of Finance*, 58: 1301-1328

Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management Strategy and Action*. Kogan Page: London.

Astrachan, J. H., (2010), «Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda», *Journal of Family Business Strategy*, 1.

Atkinson T., (2005). *Atkinson Review: Final Report - Measurement of Government Output and Productivity for the National Accounts*, Final report, Basingstoke; Palgrave Macmillan.

Alberto Gimeno, Gemma Baulenas & Joan Coma – Cros, (2010). *Family Business Models, Practical solutions for the family business*». New York: First published 2010 by Palgrave Macmillan

Babicky, J, (1987), «Consulting to the family business», *Journal of Management*



Consulting. 3(4). 25-32.

Baum, T. (1995). *Managing Human Resources*. Chapman & Hall, London.

Bratton, J. (2007). *Strategic human resource management*. Human Resource Management içinde, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London, 37-71.

Buelens, M., & Van der Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67, 1, 65-74.

Cekerevac, Z., & Davidovic, B. (2009). Total quality management in public administration – the case of municipal government. Αναρτημένο στο [www.cekerevac.eu/biblioteka/K34.pdf](http://www.cekerevac.eu/biblioteka/K34.pdf)

Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H. & Lang, L. H. P. (2002), «Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings», *Journal of Finance*, 57, 2741–2772.

Chaplin, J. P. (1981). *The Dictionary of Psychology*. New York: Deel Publishing, Co. Inc.

Cohen, L., & Manion, L. (2000). *Research Methods In Education* (4th edition). London and New York: Routledge.

Daphne Halkias, Paul W. Thurman, Celina Smith, Robert S.Nason, (2011). *Father- Daughter, Succession in Family Business. A Cross - Cultural Perspective*. Gower Publishing Limited

Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19(3), 392-418.

Denise E. Fletcher, (2002), *Understanding The Small Family Business*

DeNisi, A., & Griffin, R. (2007). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Company: Boston.

DeSantis, V. S. & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public and private – sector employees. *The American Review of Public Administration*, 26, 3, 327– 343.

Dessler G., *A Framework For Human Resource Management*, 2015

Donckels, R., & Frohlich, E. (1991), «Are family businesses really different?», *Family Business Review*, 4(2), 149-160.

Drucker, P. (1974), “Management: tasks, responsibilities, practices”, Εκδόσεις Harper & Row, New York

Ellis D., (1995), “Executive Recruitment”. In Warner D. & Crosthwaite E. (Eds), *Human Resource Management in Higher and further Education*. Εκδόσεις SRHE & Open University Press, London

Employment NTO, (2000). *National Standards for Training and Development: Training and Development: Strategy*, Leicester, Employment NTO.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality*, 7th. USA: Thomson South Western.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.

Foulkes, F. (1975). The expanding role of the personnel function. *Harvard Business Review*, 53, 2, 71 – 84.

French, W. (2002). *Human Resources Management*, Boston. Houghton Mifflin Company.

Gilmore, H. L. (1974). Product conformance cost. *Quality progress*, 7(5), 16-19.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International journal of human resource management*, 14(1), 28-54.

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263- 276.

Harvard Business Review, (2015) *Organizational Culture, How Company Culture Shapes Employee Motivation*, by Lindsay McGregor and Neel Doshi

Harvard Business Review, *Employee Motivation A Powerful New Model*, by Nitin Nohria, Boris Groysberg, and Linda-Eling Lee

Handler, W. (1989), «Methodological issues and considerations in studying family businesses» , *Family Business Review*, 2(3), pp. 257-276.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. 1993. HaperCollins, New York.

Haffer, A. (1986). Facilitate change: choosing the approach strategy. *Journal of Nursing Administration*, 16, 18 – 22.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel review*, 15(5), 3-8.

Horton, S., Hondeghe, A., & Farnham, D. (Eds.). (2002). *Competency management in the public sector: European variations on a theme (Vol. 19)*. IOS Press.

International Standardization Organization, (1990). *Quality Management and Quality System Elements. Part 2: Guidelines for Services*. Geneve: ISO.

Jackson, P. (2001). Public sector added value: can bureaucracy deliver?. *Public Administration*, 79(1), 5-28.

Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore & J. William Petty, (2005). *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα

Josef Tapies & John L. Ward, (2008). *Family Values and Value Creations*. First published in 2008 by Palgrave Macmillan

John L. Ward, (2004). *Perpetuating the family business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. New York, Palgrave Macmillan

Kyriazi, N. (1999). *Sociological research. Critical review of methods and techniques*, Athens, Ed. Greek Letters.

McAdam, R., & Saulters, R. (2000). Quality measurement frameworks in the public sector. *Total Quality Management*, 1, 4-6, 652 – 656.

Milakovich, M. E. (1990). Total quality management for public sector productivity improvement. *Public Productivity & Management Review*, 19-32.

Milakovich, M. E. (1991), Total quality management in the public sector. *National Productivity Review*, Vol. 10 (2): 195–213.

Montana P.J. & Charnov B.H., (2008), “*Management* (4th Ed). Εκδόσεις Barron’s Educational Series, New York

Morrison, S.J. (1994). *Managing quality: a historical review*. In: B.G. Dale (ed.) *Managing quality* (2<sup>nd</sup> ed.). Hemel-Hempstead, Prentice Hall, pp 41-79.

Niemi, M., (1998). *Measuring government sector output and productivity in Finland - application of the output indicator method*, agenda item 1, OECD meeting of national accounts experts, Statistics Directorate, STD/NA(98)4, 22-25 September, Paris: OECD.

Nohria N., Harvard Business Review, Employee Motivation, A Powerful New Model, August 2008

Petersen B.P., (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, 5(8), 468 – 488.

Petrick, J.A., & Furr, D.S. (1995). Total Quality in Managing Human Resources. St. Lucie Press : Florida.

Phan, A.C., Bahjat, A., & Matsui, Y., (2011). Quality Management Practices and Competitive Performance: Empirical Evidence from Japanese manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 133, 518-529.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and science of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2006). Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector. *Management Decision*, 44, 9, 1277 – 1304.

Sotirakou, T. & Zeppou, M., (2005). How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: a demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 54-82.

Stavroulakis D., Goutsos S. & Bitsani E., (2011), «Succession in Greek Family Business: a Field Study», *Αρχαίο Οικονομικής Ιστορίας*.

Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of public personnel administration*, 24(4), 291-303.

Stoner, J., & Freeman, R. (1989). *Management*. Prentice – Hall, Inc.

Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell.

Taylor F., (1911), “*The Principles of Scientific Management*”, Harper and R Pabbishers, N. York

Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure. *Omega*, 31(2), 97-111.

Tenner A, Detorro I, *Total Quality Management*, Addison-Wesley; 1st edition (January 1, 1992)

Weber, P.S. and Weber, J.E. (2001), “Changes in employee perceptions during organizational change”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 291-300.

Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). *Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment*. *The American Review of Public Administration*, 33, 70.

Wilson, J. P. (2005). *Human resource development: learning & training for individuals & organizations*. Kogan Page Publishers

Ελληνόγλωσση

Αστέριος Γ. Κεφαλάς, (2008). *Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στη Νέα Οικονομία*. Εκδόσεις Κριτική

Βακαλοπούλου, Μ. (2011). Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στη Δημόσια Διοίκηση: Καλές Πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εμπόδια και Προοπτικές.

Βούζας Φ.(2002), Αξιοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας :a contingency approach, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, τεύχος 108-109:285-301.

Ζαβλανός Μ, (1998) *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Καραγεώργου, Ν. (2009). Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα

Κάτου Α.,(2017), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Ζυγός

Λιούκας, (2010), Οι ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση

Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Μακρυδημήτρης, Α. (2008). *Δημόσια Διοίκηση – Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Γ' εκδ. Εκδόσεις Σάκκουλα: Αθήνα.



Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2010, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, [Κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων], Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, ΑΘΗΝΑ

Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, [Διοίκηση Προσωπικού], Αθήνα, Rosili.

Τάχος Α. (2003), *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, σελ. 19- 20.

Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Διαθέσιμο στον ιστότοπο : <https://www.ypes.gr/anthropino-dynamiko-dimosioy-tomea>

Χριστοφιλογιάννης, Κ. (2011). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Doctoral dissertation)*.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>

<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6735/Family-Business-DefinitionandCharacteristics-%E2%80%93-Strengths-and-Weaknesses>

<https://europeanfamilybusinesses.eu>

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el\\_gr/topics/family-business](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/topics/family-business)

<https://summit-efb.eu>

<https://www.campdenfb.com/article/greece-where-business-family>

<https://assets.ey.com>

<https://succession.plus/blog/succession-planning-a-comprehensive-guide-in-2021>

<https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system>

<https://thetotalbusiness.com/2020/02/21/ikogeniakes-epixirisis-ellada>

[https://www.ey.com/el\\_gr/news/2021-press-releases/11/ereyna-ey-anthektikes-oi-500-megaluteres-oikogeneiakes-epixeiriseis-pagkosmios-para-tin-pandimia](https://www.ey.com/el_gr/news/2021-press-releases/11/ereyna-ey-anthektikes-oi-500-megaluteres-oikogeneiakes-epixeiriseis-pagkosmios-para-tin-pandimia)

<https://www.accountancygreece.gr>

[https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-11/eideiko\\_misth.pdf](https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-11/eideiko_misth.pdf)

<https://www.ypes.gr/anthropino-dynamiko-dimosioy-tomea>

<https://www.ypes.gr/dimosia-dioikisi>

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-4940-2022-phek-112a-14-6-2022.html>