

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Ηγετικές Δεξιότητες στη Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού

ΘΑΝΑΣΑΡΑ ΔΗΜΗΤΡΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Απρίλιος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS DEPARTMENT OF ECONOMICS



Leadership Skills in Human Resource Management

By

THANASARA DIMITRA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, April, 2023

Ηγετικές Δεξιότητες στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ των ηγετικών δεξιοτήτων και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, εξετάζεται το είδος ηγεσίας που ακολουθούν οι ηγέτες των ελληνικών επιχειρήσεων, οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις και η επιρροή της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο στυλ ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο και ανάλυση με το στατιστικό πακέτο SPSS. Η μελέτη αποσκοπεί στον εντοπισμό αποτελεσματικών στυλ ηγεσίας και στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν την οργανωτική επιτυχία. Τα αποτελέσματα θα συμβάλουν στη βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και θα παράσχουν πρακτικές συνέπειες για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Leadership Skills in Human Resource Management

Keywords: Leadership, Leadership, Leadership Skills, Human Resource Management, Leadership Style

Abstract

This thesis examines the relationship between leadership skills and human resource management in companies operating in Greece. Specifically, the type of leadership followed by the leaders of Greek firms, the HRM strategies applied by Greek firms and the influence of HRM strategy on the leadership style in Greek firms are examined. The research method used is the quantitative research approach, which includes a questionnaire and analysis with the SPSS statistical package. The study aims to identify effective leadership styles and human resource management strategies that promote organizational success. The results will contribute to the literature on leadership and human resource management and will provide practical implications for companies operating in Greece.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1ο	9
Ηγεσία	10
Η έννοια της ηγεσίας	10
Τα συλ ηγεσίας	12
Θεωρία του Likert	12
Θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake και Mouton	16
Ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας από τον Fiedler.....	19
Η Θεωρία McGregor X,Y.....	20
Η υποκίνηση.....	22
Η Θεωρία του Maslow	22
Η Θεωρία του Herzberg	25
Το υπόδειγμα των Porter – Lawer	27
Σύγχρονες μορφές ηγεσίας.....	29
Συναλλακτική ηγεσία.....	29
Χαρισματική ηγεσία.....	29
Ηθική ηγεσία	31
Μετασχηματιστική ηγεσία.....	31
Αυθεντική ηγεσία	32
Κεφάλαιο 2ο	33
Ανθρώπινο Δυναμικό	34
Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	34
Χαρακτηριστικά ενός καλού Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
Σπουδαιότητα και Στόχοι ανθρώπινου δυναμικού.....	37
Διαφορές manager και ηγέτη	39
Τι χρειάζεται να έχει ένας manager για να θεωρηθεί ικανός ηγέτης	41
Κεφάλαιο 3ο	43
Μεθοδολογία.....	44
Σκοπός της έρευνας.....	44
Ερευνητικά ερωτήματα	44

Πληθυσμός- Δείγμα- Δειγματοληψία.....	44
Εργαλείο της έρευνας.....	45
Κεφάλαιο 4ο	46
Αποτελέσματα	47
Κοινωνικο-δημογραφικά δεδομένα.....	47
Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν το στυλ ηγεσίας	49
Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	50
Συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών μανάτζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού και του στυλ του ηγέτη	51
Κεφάλαιο 5ο	60
Συζήτηση - Συμπεράσματα.....	61
Παράρτημα.....	62

Εισαγωγή

Οι οργανισμοί γίνονται τα τελευταία χρόνια ολοένα και πιο ασταθείς και δυναμικοί. Η συγκεκριμένη εξέλιξη έχει συμβάλει στην ενίσχυση της εξάρτησης από τις διάφορες ομάδες και παράλληλα στον αυξημένο πολύπλοκο χαρακτήρα της σύνθεσης της ομάδας, των απαιτούμενων δεξιοτήτων και του βαθμού κινδύνου. Επίσης υποστηρίζεται ότι οι διάφοροι οργανισμοί υψηλής αξιοπιστίας αποτελούν ουσιαστικά τους οργανισμούς, που δραστηριοποιούνται σε τέτοιου επικίνδυνα περιβάλλοντα όπου οι επιπτώσεις των σφαλμάτων είναι υψηλές, παρόλο που η εμφάνιση των σφαλμάτων θεωρείται αρκετά χαμηλή (Bass, 1990). Η ομαδική εργασία μπορεί να προσεγγιστεί ως ένα βασικό ουσιαστικό στοιχείο για την υλοποίηση υψηλής αξιοπιστίας. Παράλληλα επισημαίνεται ότι η ομάδα μπορεί να έχει σημαντικές γνώσεις και παράλληλα αποδεδειγμένες στρατηγικές για τη βελτίωση της απόδοσης στους συγκεκριμένους οργανισμούς (Baker & Cooper, 2005).

Στις περισσότερες έρευνες επισημαίνεται η ύπαρξη τριών βασικών τεχνικών, μέσω των οποίων μπορεί να υλοποιηθεί με αποτελεσματικό τρόπο η ομαδική εργασία. Αρχικά υποστηρίζεται ότι συγκεκριμένα άτομα, τα οποία διακρίνονται για τις σωστές στάσεις, δεξιότητες και γνώσεις, μπορούν να επιλεγούν για τη συμμετοχή τους σε μία ομάδα ή για την εκτέλεση της εργασίας σύμφωνα με την ομάδα. Η συγκεκριμένη τεχνική αναδεικνύει την ανάγκη ακριβούς μέτρησης των ικανοτήτων της ομάδας σε ατομικό επίπεδο αλλά παράλληλα και μίας σωστής εξισορρόπησης των συμπεριφορών, των δεξιοτήτων και των γνώσεων, επιχειρώντας με τον τρόπο αυτό την εργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Klimoski & Mohammed, 1994).

Στη συνέχεια θεωρείται ότι στο πλαίσιο της δεύτερης στρατηγικής η ομαδική εργασία μπορεί να βελτιωθεί με την τροποποίηση των εργασιών ή της δομής μίας εργασίας. Κατά συνέπεια κάποιος μπορεί να διερευνήσει τις περιβαλλοντικές συνθήκες, στις οποίες υλοποιείται μία ομαδική εργασία καθώς επίσης και να προχωρήσει στον επανασχεδιασμό αυτών των συνθηκών (Campion et al, 1993). Παράλληλα υποστηρίζεται ότι οι ικανότητες των μεμονωμένων μελών της ομάδας μπορούν να πετύχουν μέσω της εκπαίδευσης την ανάπτυξή τους. Η ομαδική εργασία μπορεί να θεωρηθεί η πιο διαδεδομένη στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας στους οργανισμούς (Leonard et al, 2004).

Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στην εποχή μας βασίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό τους τη διατήρηση και παράλληλα τη συνέχιση των διαφόρων επιχειρησιακών τους δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια υποστηρίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πιο σημαντική κινητήρια δύναμη στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις. Παράλληλα οι άνθρωποι πόροι μπορούν να προσεγγιστούν ως το πιο βασικό στοιχείο των εισροών των επιχειρήσεων και των οργανισμών ως προς τον τρόπο διοίκησης αλλά και διαχείρισης τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βαθμός της ικανότητας των διαφόρων οργανισμών, για να ικανοποιήσουν τους στόχους τους, καθορίζεται από τον βαθμό αποτελεσματικής δραστηριοποίησης του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού. Άλλωστε οι εμφανιζόμενες τελευταίες εξελίξεις στον χώρο του μάνατζμεντ επισημαίνουν ότι οι άνθρωποι μπορούν να προσεγγιστούν ως η κύρια πηγή υλοποίησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κανελλόπουλος 2002).

Παράλληλα οι άνθρωποι είναι αυτοί, οι οποίοι παρέχουν την απαιτούμενη αξία στους άυλους και υλικούς πόρους, ενώ οι εργαζόμενοι αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα περιορισμού του κάθε είδους ανταγωνισμού (Leonard et al, 2004).

Για να ενισχυθεί η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα των εργαζομένων σημαντικός μπορεί να θεωρηθεί ο ρόλος των δεξιοτήτων και των προσόντων τους. Επιπλέον θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι διακρίνονται για τα απαραίτητα χαρακτηριστικά τους αλλά και για τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά τους σε συνδυασμό με τις απαιτούμενες γνώσεις για την υλοποίηση των καθηκόντων τους έχουν τη δυνατότητα διατήρησης της εργασίας τους κάτω από τις κάθε είδους συνθήκες αλλά ταυτόχρονα και της ανέλιξής τους. Σε γενικές γραμμές υποστηρίζεται ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού (Κανελλόπουλος, 2002).

Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητος ο περιορισμός της απάθειας των εργαζομένων στα νέα εργασιακά δεδομένα. Για τον λόγο αυτό απαιτείται να διευρύνουν διαρκώς τις γνώσεις τους και επίσης να αναπτύσσουν τις κατάλληλες ικανότητές τους. Επίσης θεωρείται σημαντική η προσπάθειά τους να έχουν την κατάλληλη ενημέρωση στα διάφορα τεχνολογικά δεδομένα και να αναβαθμίζουν διαρκώς τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους. Κατά συνέπεια απαιτείται να είναι σε διαρκή εγρήγορση, προκειμένου

να ενισχυθεί η αποδοτικότητά τους και να επιτευχθεί η ανάδειξή τους για την απόκτηση περισσότερων καθηκόντων (Κουτούζης, 1999)

Στο πλαίσιο όμως της σύγχρονης οικονομικής κρίσης παρατηρείται μία μεταβολή της εργασιακής πραγματικότητας. Η ανασφάλεια και η ανεργία ταλανίζουν πλέον το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, προκαλώντας σημαντικές συγκρούσεις. Παράλληλα οι περισσότεροι εργαζόμενοι βιώνουν τον έντονο φόβο μίας ενδεχόμενης απώλειας της θέσης εργασίας, ενώ πολλοί είναι αυτοί που αδυνατούν να βρουν νέα εργασία μετά την απόλυσή τους. Παρόλα αυτά υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι κατάλληλα εφοδιασμένοι με τα απαραίτητα προσόντα και τις απαιτούμενες δεξιότητες ακόμη και στη συγκεκριμένη κατάσταση μπορούν να βρουν την κατάλληλη θέση εργασίας (Μπουραντάς, 2015). Επιπλέον θεωρείται ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης και των κερδών των επιχειρήσεων και κατά κύριο λόγο να αποδώσουν στο ανθρώπινο δυναμικό την απαιτούμενη ανταγωνιστικότητα στο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών, προκειμένου να πετύχουν την ανάδειξή τους και την επιτυχή τους πορεία (Lussier & Achua, 2010).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ουσιαστικά συνδεδεμένη με την στρατηγική των οργανισμών ή των επιχειρήσεων, με την οποία η ΔΑΔ είναι απαραίτητο να βρίσκεται σε διαρκή επαφή και παράλληλα εναρμόνιση για την υλοποίηση των στόχων τους. Με βάση αυτά τα στοιχεία μπορεί να κατανοηθεί το γιατί δίνεται έμφαση στην ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί και τον βασικό στόχο στη συγκεκριμένη εργασία. Στο πλαίσιο αυτό στην εργασία αυτή θα αναλυθεί ο ιδιαίτερος χαρακτήρας και ο ρόλος της ηγεσίας, εστιάζοντας το ενδιαφέρον στο πώς μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών (Κανελλόπουλος, 2002).

Τέλος, τα συμπεράσματα της θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για την περαιτέρω διερεύνηση αυτού του θέματος.

Δομή εργασίας

Κεφάλαιο 1^ο : Κεντρικό θέμα του πρώτου κεφαλαίου αποτελεί η ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα αρχικά παρουσιάζονται στοιχεία, που αφορούν την έννοια και τα στυλ της ηγεσίας, ενώ στη συνέχεια ερμηνεύεται η έννοια της υποκίνησης. Επίσης αναλύονται οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας και παρουσιάζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά για τη δραστηριοποίηση μίας αποτελεσματικής ηγεσίας.

Κεφάλαιο 2^ο : Το δεύτερο κεφάλαιο δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ειδικότερα ορίζεται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ επίσης παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν καλόν Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και αναλύονται η σημασία αλλά και οι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα αναλύονται οι διαφορές manager και ηγέτη και παρουσιάζονται όλα όσα πρέπει να διακρίνουν τους manager, για να θεωρηθούν ικανοί ηγέτες.

Κεφάλαιο 3^ο : Στο συγκεκριμένο κείμενο αναλύεται το πώς γίνεται η μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη. Αρχικά αναλύεται ο σκοπός της έρευνας και στη συνέχεια παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας.

Επίσης ερμηνεύεται η μέθοδος της έρευνας και της δειγματοληψίας και παρουσιάζεται ο τρόπος σχεδιασμού του ερωτηματολογίου. Πέρα από αυτά αναλύεται ο τρόπος υλοποίησης της έρευνας και παρουσιάζονται τα αποτελέσματά της.

Κεφάλαιο 4^ο : Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά την παρουσίαση των συμπερασμάτων και των προτάσεων που θεωρούνται σημαντικές για τη βελτίωση των ηγετικών δεξιοτήτων στη Διοίκηση του Ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας που αξιοποιήθηκε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας.

Κεφάλαιο 1ο

Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας

Η καθιέρωση της διοίκησης ως επιστήμης ουσιαστικά πραγματοποιήθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, αλλά από τα πρώτα χρόνια είχε κατανοηθεί ο βασικός της ρόλος, με αποτέλεσμα να μπορεί να προσεγγιστεί ως μία εφαρμογή, η οποία διακρίνεται για τον διαχρονικό και πρακτικό της χαρακτήρα. Αρκετοί μελετητές επιχειρούν την οριοθέτησή της, εκφράζοντας τον διαφορετικό τρόπο προσέγγισής της. Όμως τις περισσότερες φορές θεωρείται σημαντική η εννοιολογική της εκβάθυνση, πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια ανάλυσής της (Μπουραντάς, 2005). Ειδικότερα υποστηρίζεται ότι η διοίκηση αφορά την προσπάθεια εκδήλωσης της απαιτούμενης μέριμνας για την ολοκλήρωση ενός έργου καθώς επίσης και για την υλοποίηση οργανωσιακών στόχων και επιδιώξεων με την εποπτεία ή και τη συνεργασία διαφόρων ομάδων ή ατόμων. Επιπλέον θεωρείται ότι η διοίκηση αφορά τη διαδικασία υλοποίησης των στόχων διαφόρων οργανισμών, μέσα σε ένα καθαρά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, σε συνδυασμό με τη δικαιοσύνη, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, οδηγώντας κατά συνέπεια στην επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος από περιορισμένους πόρους και δια μέσου άλλων ατόμων (Κανελλόπουλος, 2002).

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, εξαιτίας κατά κύριο λόγο της χαμηλής μόρφωσης των εργαζομένων επικρατούσε η αντίληψη ότι σωστός προϊστάμενος μπορεί να θεωρηθεί ο άνθρωπος εκείνος, ο οποίος διοικεί, εφαρμόζοντας αυταρχικό τρόπο και αυστηρή συμπεριφορά και παράλληλα χρησιμοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό του αποκλειστικά ως μέσο παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης αποτελούνταν ουσιαστικά από τις εξής παραμέτρους : σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Τα τελευταία χρόνια η συγκεκριμένη εικόνα μεταβάλλεται σταδιακά, καθώς θεωρείται ότι μία πλήρως απομονωμένη ηγεσία δεν μπορεί να κατανοήσει την πραγματικότητα. Επίσης οι εργαζόμενοι στην εποχή μας και κατά κύριο λόγο εξαιτίας της μόρφωσης και των γνώσεων τους, προχώρησαν στη

διαφοροποίηση του τρόπου θεώρησής τους, απαιτώντας να τερματιστεί η αντιμετώπισή τους μόνο ως παραγωγικοί πόροι. Κατά συνέπεια αναθεωρήθηκαν οι αρχές διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων, καθώς κατανοήθηκε ότι δεν ήταν επαρκής η διοίκηση, με αποτέλεσμα να αναδειχθούν θέματα ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005).

Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη στον τομέα της Διοικητικής Επιστήμης είναι εντελώς διαφορετική από την έννοια που επικρατεί στη συλλογική αντίληψη. Ειδικότερα θεωρείται ότι η αποτελεσματική ηγεσία των οργανισμών αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικής και επιτυχούς λειτουργίας χωρίς να περιορίζεται στην υιοθέτηση ενός καθορισμένου στιλ. Επίσης επισημαίνεται ότι κατά τη διάρκεια εμφάνισης οικονομικών κρίσεων αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί, οι οποίοι παράγουν το πιο μεγάλο έργο και για τον λόγο αυτό θεωρείται απαραίτητο οι κορυφαίοι της διοικητικής πυραμίδας κατά κύριο λόγο και στη συνέχεια υφιστάμενοι τους, οι οποίοι έχουν αναλάβει ρόλο ηγετών, να γνωρίζουν πολύ καλά την υφιστάμενη κατάσταση των οργανισμών και των επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα (Κανελλόπουλος, 2002).

Η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικά μία λειτουργία, η οποία παρουσιάζεται και εμφανίζεται σε όλες τις κοινωνικές ομάδες και μπορεί να αποτελείται από ένα ή περισσότερα πρόσωπα, τα οποία αντιπροσωπεύουν τα σύνολα και λειτουργούν ως όργανά τους. Η δραστηριοποίηση των ηγετών στην ομάδα προϋποθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία διαφοροποιούνται σε σχέση με εκείνα τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Επιπλέον υποστηρίζεται ότι ο τύπος αυτού του ηγέτη δεν απαιτείται να διαφοροποιείται από τον γενικό τύπο του μέσου όρου, που χαρακτηρίζει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Χυτήρης, 2001).

Οι ηγέτες, τους οποίους διακρίνουν ειδικά προσόντα, οδηγούνται σε συγκεκριμένες ενέργειες για την υλοποίηση του έργου που έχουν αναλάβει αλλά και για τον συντονισμό των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, ενώ επίσης χρησιμοποιούν μεθόδους και στρατηγικές τεχνικές, εφαρμόζοντας ειδικά διαμορφωμένα συστήματα (Χυτήρης, 2001). Η ηγεσία προσεγγίζεται παράλληλα και ως μία λειτουργία, η οποία είναι εμφανής στις διάφορες κοινωνικές ομάδες και αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα αντιπροσώπευσης του συλλογικού στοιχείου με όργανα. Κατά συνέπεια από το σύνολο προωθείται η παρουσίαση ενός ή περισσότερων προσώπων ως όργανα, αντιπροσωπεύοντας με τις ενέργειες και την παρουσία τους το σύνολο. Επίσης

θεωρείται ότι μία ομάδα χωρίς ηγεσία στερείται συνοχής, με αποτέλεσμα να μην έχει τη δυνατότητα άμυνας ενάντια στους εχθρούς αλλά ούτε και της στοιχειώδους συντήρησης (Μπουραντάς, 2002).

Σε κάποιες περιπτώσεις οι ηγέτες εμφανίζονται με αυθόρμητο τρόπο, ενώ συχνά οι ηγέτες καλούνται να ακολουθήσουν με προδιαγεγραμμένο τρόπο προνόμια, καθήκοντα και θέσεις αλλά και να διαμορφώσουν τις σχέσεις τους με τους υπολοίπους της ομάδας, κυρίως όταν οι ομάδες διακρίνονται για τον σταθερό και τυπικό τρόπο οργάνωσής τους. Στο πλαίσιο αυτό μπορεί να κατανοηθεί ότι η ηγεσία αποτελεί έναν ρόλο, ο οποίος αναλαμβάνεται από πολλά ή λίγα μέλη της μικρής ή μεγάλης ομάδας (Northouse, 2012).

Το φαινόμενο της ηγεσίας διακρίνεται για τον διεθνή χαρακτήρα του, αλλά όμως διαφέρει από εποχή σε εποχή και ως προς τον τρόπο από ομάδα σε ομάδα, ενώ σε κάθε πολιτειακό σύστημα θεωρείται σημαντική η ύπαρξη ενός ηγέτη και ενός αρχηγού. Η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικά μία αναζήτηση με εσωτερικό χαρακτήρα, προκειμένου οι ηγέτες να μπορούν να ανακαλύψουν ποιοι πραγματικά είναι. Επίσης η ηγεσία κινείται προς τους παρακάτω τέσσερις ηθικούς στόχους (Τσιμπουκλή, 2012):

- μετακένωση στα άτομα μίας αίσθησης ευθύνης και πρωτοβουλίας
- υπεράσπιση των βασικών αξιών της κοινότητας
- εξισορρόπηση των διαφόρων αναγκών της κοινότητας και του ατόμου
- απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος υποστηρίζεται ότι η ηγεσία αποτελεί εμπειρικά ένα σύνολο αφομοιώσιμων ικανοτήτων, με αποτέλεσμα η εκπαίδευση και η κατάρτιση να μπορούν να συμβάλουν προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Τα στυλ ηγεσίας

Θεωρία του Likert

Ο Likert επιχείρησε να διερευνήσει το θέμα της ηγεσίας, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί η πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert προσπάθησε να την αναπτύξει στη βάση των παρακάτω τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας (Τσιμπουκλή, 2012):

- το συμμετοχικό
- το συμβουλευτικό
- το καλοπροαίρετο
- το αυταρχικό - εκμεταλλευτικό

Κατά το συμμετοχικό σύστημα, θεωρείται ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία. Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης επεσήμανε την απουσία μίας αιτιακής σχέσης ανάμεσα στον βαθμό της απόδοσης της ομάδας και στο στυλ ηγεσίας, η οποία όμως μπορεί να αποδοθεί στην παρέμβαση ποικίλων άλλων μεταβλητών (Αργυράτου, 2005). Στην πρώτη κατηγορία αυτών των μεταβλητών εντάσσονται οι αιτιατές ή ανεξάρτητες μεταβλητές, τις οποίες ελέγχουν οι ηγέτες της ομάδας. Από την άλλη η δεύτερη ομάδα μεταβλητών καθορίζεται από τις μεταβλητές της προηγούμενης ομάδας και στην ομάδα αυτή εντάσσονται η παρακίνηση και οι στάσεις των ατόμων, Κατά συνέπεια οι πιο σημαντικές αρχές, στις οποίες είναι απαραίτητο να βασίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι οι εξής (Τσιμπουκλή, 2012):

- ομαδική εργασία : οι ηγέτες επιδιώκουν την ενθάρρυνση και παράλληλα την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας., ενώ κυρίαρχο στοιχείο θεωρείται η ανάπτυξη

του ομαδικού πνεύματος. Οι αποφάσεις, οι οποίες είναι απαραίτητο να ληφθούν περνούν στα υπόλοιπα μέλη, καθώς συνοδεύονται με κάποιες παρατηρήσεις και παράλληλα οδηγίες. Παράλληλα η ομαδική εργασία μπορεί να θεωρηθεί σημαντικός παράγοντας για την υλοποίηση μίας οργάνωσης. Επίσης σημαντική προϋπόθεση για την ομαδική εργασία είναι η ανάπτυξη συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη μίας ομάδας και για τον ρόλο αυτό ο ρόλος των ηγετών αφορά την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας

- παρακίνηση : ως προς το θέμα της οργάνωσης είναι απαραίτητη η επικράτηση των κατάλληλων συνθηκών με στόχο την ενίσχυση της θέλησης των ατόμων για εργασία. Παράλληλα υποστηρίζεται ότι οι συνθήκες αυτές θεωρούνται απαραίτητες για την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων
- θέσπιση υψηλών στόχων : είναι απαραίτητο οι τιθέμενοι στόχοι να συμβαδίζουν με τις διάφορες δημοκρατικές διαδικασίες αλλά παράλληλα να είναι και αναβαθμισμένοι. Με τη θέσπιση των υψηλών στόχων αυξάνονται κάθε φορά το αίσθημα αυτοπεποίθησης και η ικανοποίηση των μελών της ομάδας, με την επίτευξη των στόχων.
- συντονισμός της ομάδας : είναι απαραίτητο οι ηγέτες της ομάδας να επιδιώκουν με συστηματικό τρόπο τον συντονισμό των μελών της κάθε ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων ανάμεσά τους. Οι πραγματικοί ηγέτες δεν παρουσιάζονται αποκλειστικά ως άνθρωποι της δράσης, αλλά αντίθετα λειτουργούν ως πνευματικοί άνθρωποι.

Επειδή παρουσιάζονται διαφορετικά και πολλαπλά στυλ ηγεσίας πρέπει να δοθεί έμφαση στην ευχέρεια επιλογής του τύπου, που αρμόζει στην προσωπικότητά τους. Κατά συνέπεια δραστηριοποιούνται οι παρακάτω τύποι ηγετών (Αργυράτου, 2005):

- ο ηγέτης – εξαίρεση, που δραστηριοποιείται στα μετόπισθεν
- ο ηγέτης – παράδειγμα για τις κινήσεις των υπολοίπων

- ο ηγέτης ενδυνάμωσης, ο οποίος συμβάλλει στην ενίσχυση των πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού
- ο ηγέτης, ο οποίος προσανατολίζεται σε συγκεκριμένους αριθμούς και δεδομένα
- ο ανταγωνιστής ηγέτης
- ο ηγέτης προπονητής, ο οποίος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- ο ηγέτης με προσανατολισμό σε μοντέλα λήψης αποφάσεων ή σε στόχους
- ο ηγέτης διαδικασιών
- ο ηγέτης σχέσεων
- ο ηγέτης που ικανοποιεί τα αιτήματα των άλλων
- ο κατά περίπτωση ηγέτης
- ο ηγέτης ομάδας
- ο οραματιστής ηγέτης

Στο πλαίσιο του συμβουλευτικού συστήματος υποστηρίζεται ότι η εμπιστοσύνη δίνει έμφαση στα μέλη της ομάδας, ενώ επίσης θεωρείται ότι οι ηγέτες μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας επιλέγουν την αξιοποίηση των γνώσεων των υφισταμένων τους. Στη συνέχεια με βάση το καλοπροαίρετο αυταρχικό, οι ηγέτες διακρίνονται για τον αυταρχικό τους χαρακτήρα, αλλά όμως επιτρέπουν την ύπαρξη μίας μορφής

επικοινωνίας με τους υφισταμένους του, προκειμένου να τους δείξουν ότι είναι προσιτοί. Όμως σε κάποιες περιπτώσεις παρουσιάζονται αυστηροί αλλά μόνο για την ικανοποίηση του δικού τους συμφέροντος (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 1999).

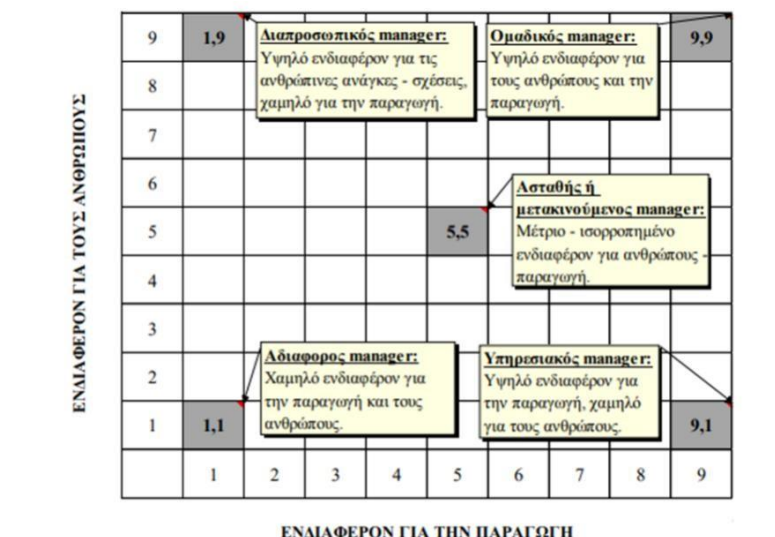
Παράλληλα, στο συγκεκριμένο σύστημα δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης μίας μορφής επικοινωνίας και επίσης το ανθρώπινο δυναμικό αποδίδει με πιο δυναμικό τρόπο. Το σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά. Τέλος, στο αυταρχικό – εκμεταλλευτικό σύστημα ο καθορισμός των στόχων της οργάνωσης βασίζεται στην ανώτατη διοίκηση και γίνεται αντιληπτός από τους εργαζομένους με τη μορφή των διαταγών, ενώ η εμπιστοσύνη προς τους ηγέτες θεωρείται περιορισμένη και η υποκίνηση υποστηρίζεται ότι μπορεί να επιδιωχθεί μόνο μέσω της τιμωρίας (Μπουραντάς, 2002).

Θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake και Mouton

Η διοικητική σχάρα ή διοικητικό πλέγμα έχει αναπτυχθεί από τους Blake και Mouton και στο πλαίσιο της παρέχονται διαφορετικοί τύποι ηγεσίας, με βάση το ενδιαφέρον που δείχνουν οι ηγέτες για τους εργαζομένους και την παραγωγή. Παράλληλα σημαντική θεωρείται η δημιουργία μίας σχάρας, με βάση την οποία μπορούν να περιγραφούν τα διαφορετικά στυλ διοίκησης, ενώ επίσης θεωρείται ότι αποτελεί ένα εργαλείο σύγκρισης των διαφόρων διοικητικών στυλ ως προς τις δύο διαστάσεις. Οι συγκεκριμένες διαστάσεις αποτελούν το ενδιαφέρον των ηγετών για την ηγεσία, η οποία επιλέγεται να απεικονιστεί στον άξονα Χ αλλά και το ενδιαφέρον των ηγετών για τους ανθρώπους, όπως αυτό απεικονίζεται στον κάθετο άξονα Ψ σε μία κλίμακα με 1-9 βαθμούς (Μπουραντάς, 2005).

Παράλληλα ότι υποστηρίζεται ότι μέσα από τα κατάλληλα τεστ οι μάνατζερ έχουν τη δυνατότητα προσδιορισμού του δικού τους στυλ ηγεσίας πάνω στη συγκεκριμένη σχάρα με βάση τη συμπεριφορά, η οποία επιδεικνύεται κατά την άσκηση της ηγεσίας σε καθημερινό επίπεδο. Επίσης το ενδιαφέρον για την παραγωγή αναφέρεται στις μεταβλητές, οι οποίες ασκούν επιρροή με άμεσο τρόπο στην παραγωγή, όπως η παραγωγικότητα και οι διαδικασίες και πιο συγκεκριμένα στην έμφαση που παρέχουν

οι ηγέτες στη δημιουργία κερδών, στην υλοποίηση υψηλής παραγωγής και στην εκτέλεση του έργου. Σε γενικές γραμμές το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αναφέρεται στην έμφαση που δίνουν οι ηγέτες στις προσδοκίες, στις ανάγκες και στους υφιστάμενους τους. Το διοικητικό πλέγμα αποτελεί κατά συνέπεια ένα μοντέλο συμπεριφορικής ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002).



Πηγή : Πετρίδου, 2011

Διάγραμμα 1.1. Το διοικητικό πλέγμα Blake – Mouton

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο το στυλ των ηγετών θεωρείται ότι μπορεί να προσδιοριστεί σύμφωνα με το ενδιαφέρον του για τους παρακάτω παράγοντες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- άνθρωποι : αφορά το πόσο αφοσιωμένοι μπορούν να θεωρηθούν οι υφιστάμενοι στην υλοποίηση των διαφόρων στόχων. Επίσης οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλή αυτοεκτίμηση και γενικότερα διερευνάται το αν οι υφιστάμενοι μπορούν να θεωρηθούν ικανοποιημένοι από τις διαπροσωπικές σχέσεις
- παραγωγικότητα αναφέρεται στην αντίληψη των ηγετών για την ποιότητα των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και πολιτικών. Όπως ήδη επισημάνθηκε, η μέριμνα για την παραγωγή αναπαρίσταται σε κλίμακα από το ένα έως το εννέα στον οριζόντιο άξονα (άξονας x), ενώ αντίθετα η μέριμνα για τους ανθρώπους

αντιπροσωπεύεται σε κλίμακα από ένα έως εννέα στον κατακόρυφο άξονα (άξονας y). Με βάση τις συγκεκριμένες παραμέτρους υποστηρίζεται ότι ο προσδιορισμός των στυλ ηγεσίας μπορεί να βασιστεί στο ενδιαφέρον των διευθυντών για τους ανθρώπους και την παραγωγή. Με βάση τους δύο αυτούς παράγοντες, δίνεται η δυνατότητα να προσδιοριστούν από το διαχειριστικό πλέγμα 5 στυλ ηγεσίας. Ενώ κάθε στυλ χαρακτηρίζεται από τη θέση του σε μια κλίμακα 1-9 για το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και παράλληλα για το ενδιαφέρον για την παραγωγή

- Υψηλές προσωπικές ανάγκες και χαμηλή προσοχή στην παραγωγή : στόχος θεωρείται η ύπαρξη ενός φιλικού και παράλληλα άνετου περιβάλλοντος εργασίας για τους υφιστάμενους. Επίσης καθορίζεται από την προώθηση της αυτοπαρακίνησης στον υφιστάμενο, ενώ χωρίς οποιοδήποτε υψηλό επίπεδο παρακίνησης του προσωπικού, μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα αποτελέσματα απόδοσης.
- διοίκηση ομάδας : κύριο χαρακτηριστικό τους αποτελούν οι υψηλές - προσωπικές ανάγκες και επίσης η υψηλή - προσοχή στην παραγωγή. Οι υφιστάμενοι δεσμεύονται και παρακινούνται χωρίς την παρέμβαση των ηγετών. Παράλληλα είναι απαραίτητο οι ηγέτες να εμπιστεύονται τη δέσμευση των υπαλλήλων και να τους εξουσιοδοτούν στη λήψη αποφάσεων και στην αυτονομία. Αν γίνει σωστά, οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το περιβάλλον και τις θετικές σχέσεις και το συγκεκριμένο στυλ βασίζεται στη θεωρία Y της ηγεσίας του McGregors, η οποία θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα
- εργασία : κύριο χαρακτηριστικό της αποτελούν οι χαμηλές - προσωπικές ανάγκες και παράλληλα η υψηλή - προσοχή στην παραγωγή. Το στυλ αυτό είναι επίσης γνωστό ως αυταρχικό στυλ, ενώ επίσης θεωρείται ότι οι υφιστάμενοι λειτουργούν με βάση συγκεκριμένες οδηγίες των ηγετών. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα ηθικού και κινήτρων μεταξύ των υφισταμένων, ενώ γενικότερα μπορεί να οδηγήσει σε πιο υψηλή παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα η

παραγωγικότητα μπορεί να είναι χαμηλότερη με βάση την εναλλαγή των υφισταμένων.

- ύπαρξη χαμηλών – προσωπικών αναγκών και χαμηλής προσοχής στην παραγωγή. Τα άτομα αυτά εμφανίζουν πολύ χαμηλή δέσμευση προς τον οργανισμό ή τους ανθρώπους, ενώ παράλληλα θεωρούνται ηγέτες μόνο βάσει της θέσης και της εξουσίας τους στον οργανισμό. Επιπλέον με τον τρόπο αυτό οδηγούνται σε δυσαρέσκεια, έλλειψη σκοπού και χαμηλή παραγωγικότητα
- μέσες - προσωπικές ανάγκες και μέση - προσοχή στην παραγωγή : οι ηγέτες επιδιώκουν μια ισορροπία μεταξύ κάθε εστίασης. Οδηγεί γενικά σε ένα μέσο ή μέτριο επίπεδο απόδοσης, καθώς οι προσωπικές σχέσεις και η παραγωγικότητα δεν μπορούν να μεγιστοποιηθούν

Ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας από τον Fiedler

Στη δεκαετία του '60 και κατά κύριο λόγο μετά την άνθηση των βιομηχανιών καθώς επίσης και μετά τη δημιουργία μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και την ανάπτυξη εταιριών μεγάλου διοικητικού εύρους, άρχισε να διαμορφώνεται μια νέα τάση στο χώρο ερμηνείας της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία αναπτύσσεται μέσα στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για την περίπτωση εκείνη, η οποία βασίζεται στην κατανόηση της ηγεσίας μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις όπου το ενδιαφέρον εστιάζεται στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, παρουσιάζοντας τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον μέσα και έξω από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο (Μπουραντάς, 2005).

Στο πλαίσιο των ενδεχομενικών θεωριών σημαντική θεωρείται η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler, με βάση την οποία η συμπεριφορά των ηγετών μπορεί να προσδιοριστεί από την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του όσο και των διαφόρων καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Ο Fiedler, κατά συνέπεια

δίνει έμφαση στον κατάλληλο χαρακτήρα των καταστάσεων σε συνάρτηση με την προσωπικότητα των ηγετών και για το λόγο αυτό υποστηρίζεται ότι η καταλληλότητα και οι συνθήκες του περιβάλλοντος δρουν με σημαντικό τρόπο στο στυλ των ηγετών (Μπουραντάς, 2005). Επίσης υποστηρίζεται ότι η θεωρία του Fiedler προσεγγίζει το στυλ των ηγετών περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση, εστιάζοντας ουσιαστικά το ενδιαφέρον στις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στον οργανισμό ή στον εργασιακό χώρο. Τέλος η έρευνά του βασίζεται στην αξιολόγηση των διαφόρων κινήτρων των ηγετών και στην αξιολόγηση του πόσο ευνοϊκή ή παράλληλα κατάλληλη μπορεί να θεωρηθεί η συγκυρία ή η κατάσταση στους διαφόρους οργανισμούς για την υλοποίηση των σκοπών των ηγετών (Χατζηπαντελής & Σιγάλας, 2003).

Η Θεωρία McGregor X,Y

Στη δεκαετία του 1960, ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor προχώρησε στην ανάπτυξη δύο αντίθετων θεωριών, που ερμήνευαν τον τρόπο με τον οποίο οι πεποιθήσεις των διευθυντών σχετικά με το τι παρακινεί τους ανθρώπους τους μπορεί να επηρεάσει το στυλ διοίκησης. Οι συγκεκριμένες θεωρίες ονομάστηκαν θεωρία X και θεωρία Y και εξακολουθούν να είναι σημαντικές ακόμη και σήμερα. Ειδικότερα η θεωρία X και η θεωρία Y ερμηνεύθηκαν για πρώτη φορά από τον McGregor στο βιβλίο του "Η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης" και αναφέρονται στο αυταρχικό (θεωρία X) και στο συμμετοχικό στυλ διοίκησης (θεωρία Y) (Χυτήρης, 2001).

Στο πλαίσιο αυτό εάν οι εργαζόμενοι αντιπαθούν τη δουλειά τους και έχουν ελάχιστα κίνητρα, τότε, σύμφωνα με τον McGregor, υποστηρίζεται ότι πιθανότατα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα αυταρχικό στυλ διοίκησης. Αυτή η προσέγγιση διακρίνεται για τον πρακτικό της χαρακτήρα και σε αρκετές περιπτώσεις αναφέρεται στην άσκηση ελέγχου στην εργασία των ανθρώπων για τη διασφάλιση της σωστής άσκησης της και στο πλαίσιο αυτό ονομάστηκε από τον McGregor θεωρία X. Πιο συγκεκριμένα επισημαίνεται ότι οι ηγέτες της θεωρίας X τείνουν να διατυπώνουν μια απαισιόδοξη άποψη για τους ανθρώπους τους και να υποθέτουν ότι δεν διαθέτουν κίνητρα και δεν τους αρέσει η εργασία. Παράλληλα υποστηρίζεται ότι η εργασία σε οργανισμούς που διοικούνται με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διακρίνεται για τον επαναλαμβανόμενο

χαρακτήρα της, και οι άνθρωποι συχνά παρακινούνται με μια προσέγγιση είτε αυταρχική είτε χαλαρή (Χατζηπαντελής & Σιγάλας, 2003).

Οι αξιολογήσεις απόδοσης και οι αμοιβές βασίζονται συνήθως σε απτά αποτελέσματα, όπως τα στοιχεία πωλήσεων ή η παραγωγή προϊόντων, και χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και την παρακολούθηση σε αρκετές περιπτώσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό με βάση το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι (Robbinsetal, 2012):

- αντιπαθούν την εργασία τους
- χρειάζονται συνεχή καθοδήγηση και αποφεύγουν την ευθύνη
- χρειάζονται διαρκή εποπτεία και έλεγχο
- δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα κίνητρα καθώς επίσης και φιλοδοξίες και για τον λόγο αυτό για την υλοποίηση των στόχων επιζητούν τις ανταμοιβές

Σε γενικές γραμμές σύμφωνα με τον McGregor, οι οργανισμοί, οι οποίοι επιλέγουν την προσέγγιση της Θεωρίας X τείνουν να έχουν πολλά επίπεδα διευθυντών και προϊσταμένων για την εποπτεία και την καθοδήγηση των εργαζομένων. Επίσης επισημαίνεται ότι η εξουσία σπάνια εκχωρείται, ενώ ο έλεγχος με τον τρόπο αυτό παραμένει σταθερά συγκεντρωτικός. Επιπλέον οι περισσότεροι μελετητές θεωρούν ότι η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης είναι αναπόφευκτη εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των ανθρώπων που απασχολούν και των αυστηρών προθεσμιών που πρέπει να τηρήσουν (Τσιμπουκλή, 2012).

Σε αρκετές περιπτώσεις όμως οι ηγέτες εμπιστεύονται τους εργαζομένους για την ανάληψη της ευθύνης της εργασίας και τον συγκεκριμένο τρόπο προσέγγισης της ηγεσίας ο McGregor την ονόμασε θεωρία Y. Οι ηγέτες αυτής της θεωρίας διατυπώνουν αισιόδοξη γνώμη για τους ανθρώπους τους και χρησιμοποιούν ένα αποκεντρωμένο και παράλληλα συμμετοχικό στυλ διοίκησης, με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται μία πιο συνεργατική σχέση ανάμεσα στους διευθυντές και στα μέλη της ομάδας τους (Χυτήρης, 2001). Επίσης θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι έχουν πιο μεγάλη ευθύνη και οι

ηγέτες τους ενθαρρύνουν να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους και να προτείνουν βελτιώσεις. Οι αξιολογήσεις είναι τακτικές αλλά, σε αντίθεση με τους οργανισμούς της Θεωρίας X, χρησιμοποιούνται τις περισσότερες φορές, για να ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και όχι για να ελέγχουν το ανθρώπινο δυναμικό. Οι οργανισμοί που επιλέγουν παράλληλα την εφαρμογή της Θεωρίας Y δίνουν επίσης στους εργαζόμενους συχνές ευκαιρίες για προαγωγή. Επιπλέον το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι (Robbins et al., 2012):

- συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη των διαφόρων αποφάσεων
- αισθάνονται ευχαρίστηση, όταν εργάζονται με δική τους πρωτοβουλία
- θεωρούν την εργασία προκλητική και επίσης ικανοποιητική
- αισθάνονται ευχαρίστηση, όταν αναλαμβάνουν την ευθύνη της εργασίας τους
- επιλύουν τα διάφορα προβλήματα με φαντασία και δημιουργικό τρόπο
- επιλέγουν την προσωπική παρακίνηση για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους

Η θεωρία Y έχει γίνει τελευταία πιο δημοφιλής στον εργασιακό χώρο, αντικατοπτρίζοντας ουσιαστικά την αυξανόμενη επιθυμία των εργαζομένων για επιτυχή σταδιοδρομία, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στα χρήματα. Τέλος, θεωρείται από τον McGregor ως ανώτερη από τη Θεωρία X, η οποία υποβαθμίζει και αποσυντονίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Τσιμπουκλή, 2012).

Η υποκίνηση

Η Θεωρία του Maslow

Η θεωρία του Abraham Maslow δεν αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στον εργασιακό χώρο, αλλά τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια της εμφάνισής της είχε μεγάλη σημασία στον χώρο αυτό. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους οι οποίες μπορούν να καταταχθούν σε πέντε σημαντικές κατηγορίες, ενώ ταυτόχρονα οι ανάγκες αυτές έχουν ιεραρχηθεί ως προς τη σειρά με την οποία είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν. Στο πλαίσιο αυτό οι πέντε κατηγορίες αναγκών είναι οι παρακάτω (Ζαβλανός, 2002):

- φυσιολογικές ανάγκες
- ανάγκες ασφάλειας
- κοινωνικές ανάγκες
- ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης
- ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Ειδικότερα υποστηρίζεται ότι οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών μπορούν να ενταχθούν στις ανάγκες ανάπτυξης ενώ οι τρεις πρώτες στις ανάγκες έλλειψης (Μπουραντάς, 2005).

Στις φυσιολογικές συμπεριλαμβάνονται ανάγκες με πιο σημαντικές τη σεξουαλική επαφή, τη στέγη, το ποτό και την τροφή, ενώ στις ανάγκες ασφάλειας συμπεριλαμβάνονται οι ανάγκες προστασίας και ασφάλειας από κάθε είδους συναισθηματική και σωματική βλάβη αλλά και η διασφάλιση της συνέχισης ικανοποίησης των φυσιολογικών αναγκών. Στη συνέχεια στις κοινωνικές ανάγκες συμπεριλαμβάνονται το αίσθημά του ανήκειν σε μία ομάδα, η φιλία, η αποδοχή και η τρυφερότητα, ενώ στις ανάγκες εκτίμησης εντάσσονται η προσοχή από τους άλλους, η

αναγνώριση, το κύρος, η ανάγκη για διάφορα επιτεύγματα, η αυτονομία και ο αυτοσεβασμός (Τσιμπουκλή, 2012).

Επιπλέον οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης αφορούν την αυτο-ολοκλήρωση, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ανθρώπων και την ανάπτυξη. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση των αναγκών έλλειψης μπορεί να προσεγγιστεί ως μία από τις πιο σημαντικές επιδιώξεις των ανθρώπων αλλά παράλληλα και σημαντική προϋπόθεση για τη διασφάλιση μίας στοιχειώδους κοινωνικής ζωής, παρόλο όμως που θεωρείται ότι ο άνθρωπος μπορεί να οδηγηθεί στη δημιουργικότητα και στην ατομική τελείωση μόνο ικανοποιώντας τις διάφορες ανάγκες. Στο πλαίσιο αυτό με βάση τις πέντε κατηγορίες αναγκών σχηματίζεται μία πυραμίδα ιεραρχίας, στην κορυφή της οποίας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, ενώ στη βάση της παρουσιάζονται οι φυσιολογικές ανάγκες (Neher, 1991).



Διάγραμμα 1.2 Πυραμίδα Maslow

Με βάση αυτά τα στοιχεία αρκετοί μελετητές, ασκώντας κριτική στη θεωρία του Maslow, επισημαίνουν τα εξής (Neher, 1991):

- αδυναμία σαφούς ταξινόμησης σε κατηγορίες αναγκών

- αδυναμία προσδιορισμού με ποιοτικό τρόπο της ικανοποίησης των αναγκών
- ταυτόχρονη παρακίνηση του ανθρώπου από πολλαπλές ανάγκες
- αδυναμία ικανοποίησης των αναγκών μπορεί να οδηγήσει σε εγκατάλειψή της
- ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών δεν συνεπάγεται σε όλες τις περιπτώσεις τη μείωσή της
- λειτουργία των ανθρώπων και με μακροχρόνιους στόχους
- καθορισμός της έντασης των αναγκών από την κουλτούρα την κοινωνία, την ομάδα και την προσωπικότητα

Παρ' όλες τις αδυναμίες η θεωρία του Maslow έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς αποτελεί την πρώτη θεωρία που επιχείρησε να ερμηνεύσει τον πολύπλοκο και πολλαπλό χαρακτήρα των ανθρώπινων αναγκών. Παράλληλα αποτελεί την πρώτη θεωρία που επεσήμανε την ύπαρξη κινήτρων διαφορετικών από τα χρηματικά κίνητρα, απορρίπτοντας με τον τρόπο αυτό την Τειλορική αντίληψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό επιδιώκει μόνο οικονομικές αμοιβές. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά συνέπεια έχει αρχίσει να εστιάζει το ενδιαφέρον της σε νέα κίνητρα, με πιο σημαντικά τους βαθμούς και τις ευκαιρίες μετεκπαίδευσης αλλά και την παροχή διακρίσεων (Neher, 1991).

Η Θεωρία του Herzberg

Η θεωρία του Frederick Herzberg θεωρείται η πιο αποδεκτή και παράλληλα πολυσυζητημένη θεωρία από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 έως και τις αρχές της δεκαετίας του 1980 στον χώρο της Διοίκησης, , παρά τις έντονες κριτικές, οι οποίες έχουν διατυπωθεί (Northouse, 2012).

Ορισμένοι θεωρούν ότι είναι μία απλουστευτική θεωρία, όμως σημαντική μπορεί να θεωρηθεί η επιρροή της στον τρόπο σχεδιασμού και των σύγχρονων θέσεων εργασίας.

Ο Herzberg προχώρησε στην υλοποίηση έρευνας σε 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές, χρησιμοποιώντας την ελεύθερη συνέντευξη και παράλληλα μέθοδο του «κρίσιμου περιστατικού». Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της συνέντευξης οδηγήθηκε στη διατύπωση της θεωρίας των δύο παραγόντων, η οποία πλέον είναι γνωστή ως θεωρία του Herzberg. Με βάση αυτή τη θεωρία επισημαίνεται ότι εγγενείς παράγοντες μπορούν να συσχετισθούν με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ αντίθετα κάποιοι εξωγενείς παράγοντες μπορούν να συσχετισθούν με την εκδήλωση δυσαρέσκειας απέναντι στο επάγγελμα. Στους εγγενείς παράγοντες επιλέχτηκε να ενταχθούν οι εξής (Northouse, 2012):

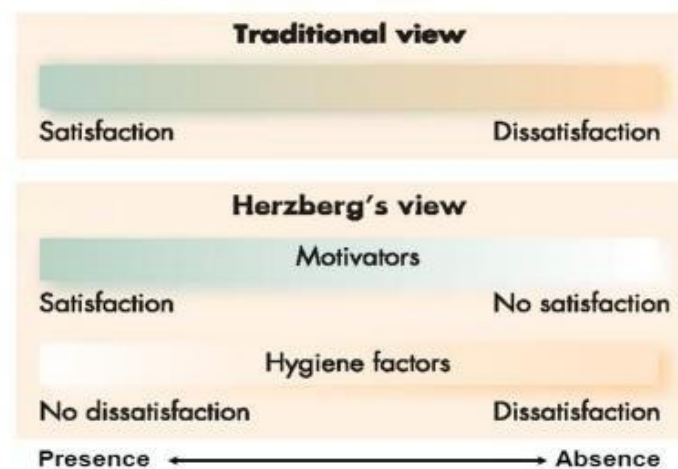
- δυνατότητα προαγωγής
- υπευθυνότητα
- φύση εργασίας
- αναγνώριση έργου
- επίτευξη έργου

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες αποκαλούνται κίνητρα, καθώς οδηγούν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας επίσης επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον, στους εξωγενείς παράγοντες έχουν συμπεριληφθεί οι εξής παράγοντες (Μπουραντάς, 2002):

- συνθήκες εργασίας
- διαπροσωπικές σχέσεις
- χρηματική αμοιβή
- εποπτεία

- τρόπος διοίκησης
- πολιτική των επιχειρήσεων

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, επειδή προχωρούν στην περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος, ασκώντας μικρή επιρροή ουσιαστικά στη δημιουργία των θετικών συναισθημάτων. Με την ικανοποίησή τους προωθείται η συντήρηση ενός ήρεμου κλίματος στον χώρο των επιχειρήσεων, χωρίς, όμως, να είναι εφικτή η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση τον Herzberg επισημαίνεται ότι η ικανοποίηση από εργασιακό χώρο σε συνδυασμό με τη δυσαρέσκεια, η οποία απορρέει από αυτή μπορούν να θεωρηθούν δύο ξεχωριστές παράλληλες διαστάσεις και όχι τα άκρα ενός διανύσματος. Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται η παραδοσιακή αντίληψη για την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια σε συνδυασμό με την αντίληψη του Herzberg (Lussier & Achua, 2010).



Πηγή: Robbins, 2012

Διάγραμμα 1.3. Αντιτιθέμενες απόψεις για δυσαρέσκεια και ικανοποίηση

Το υπόδειγμα των Porter – Lawler

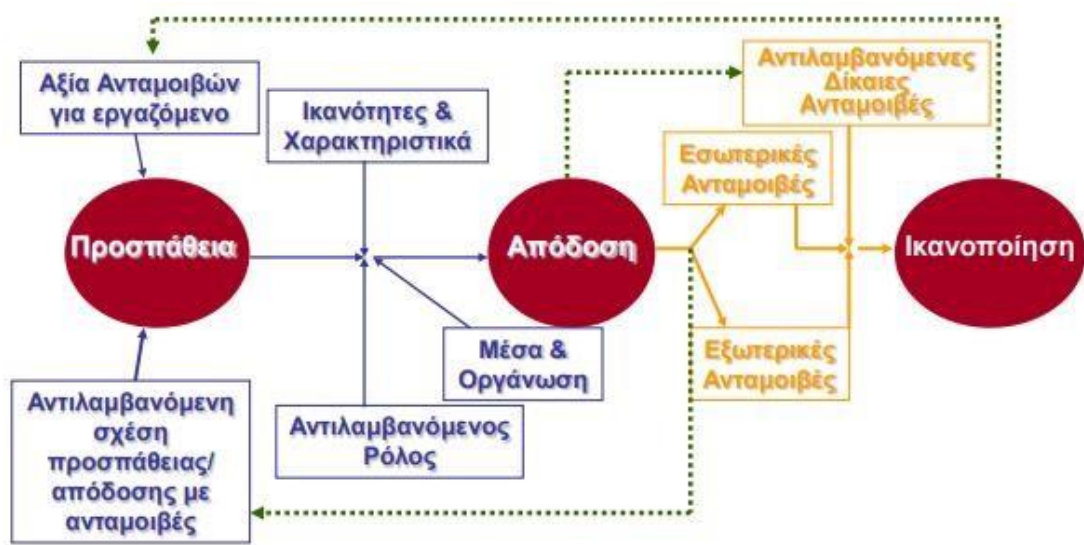
Οι Lyman Porter και Edward Lawler προχώρησαν το 1968 στην ανάπτυξη της δικής τους θεωρίας παρακίνησης μετά από την προσπάθεια επεξεργασίας της θεωρίας του Vroom. Προχώρησαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη ενός πιο πολύπλοκου μοντέλου, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται ποικίλες έννοιες, προσδοκώντας την προσφορά μίας ερμηνείας με ολοκληρωμένο τρόπο του φαινομένου της παρακίνησης (Hollander, 1985).

Με βασικό άξονα τους σημαντικούς παράγοντες της θεωρίας των προσδοκιών, προστίθενται κάποιοι παράγοντες, που ερμηνεύουν με πιο ουσιαστικό τρόπο την πολύπλοκη διαδικασία της παρακίνησης. Όπως επισημαίνουν οι Porter και Lawler οι άνθρωποι υπολογίζουν σπάνια τα προσδοκώμενα αποτελέσματα των δράσεών τους, καθώς επίσης και τις προσδοκίες και προτιμήσεις τους, ενώ παράλληλα σπάνια πολλαπλασιάζονται πιθανότητες (Lussier & Achua, 2012)

Σύμφωνα με το υπόδειγμα της προσδοκίας επισημαίνεται ότι οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζονται από αξία των προσφερόμενων από τη Διοίκηση ανταμοιβών αλλά και από την πεποίθησή τους για το ενδεχόμενο λήψης των συγκεκριμένων ανταμοιβών. Στο πλαίσιο αυτό διαμορφώνεται η εργασιακή απόδοση η οποία καθορίζεται από τις εξής παραμέτρους (Northouse, 2012) :

- αντίληψη εργαζομένων για τον ρόλο τους
- μέσα που διαθέτουν και τρόπος οργάνωσης της εργασίας
- ψυχολογικά χαρακτηριστικά και ικανότητες των εργαζομένων

Μέσω της υψηλής απόδοσης δίνεται ώθηση για την ύπαρξη ανταμοιβών, μπορεί να είναι εξωτερικές ή εσωτερικές. Παράλληλα υποστηρίζεται ότι εφικτή είναι η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την ύπαρξη των ανταμοιβών, μόνο όταν μπορούν να θεωρηθούν δίκαιες (Lussier & Achua, 2012).



Πηγή : Πετρίδου, 2011

Διάγραμμα 1.4. Υπόδειγμα των Porter – Lawer

Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να ασκήσει επιρροή μελλοντικά στην αξία των παρεχόμενων αμοιβών για αυτές. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές μόνο όταν τις θεωρούν δίκαιες. Ο βαθμός ικανοποίησης που θα νιώσει το άτομο θα επηρεάσει στο μέλλον την αξία που θα έχουν για αυτόν οι παρεχόμενες αμοιβές. Τέλος, θεωρείται ότι η αντίληψη ότι η ικανοποίηση λειτουργεί όχι ως προαπαιτούμενο αλλά αντίθετα ως αποτέλεσμα της απόδοσης αποτελεί ένα από τα πιο βασικά στοιχεία σύγκρουσης αυτού του μοντέλου με τις προγενέστερες θεωρίες, ενώ η εμπειρική έρευνα εγκρίνει την αντίληψη αυτή, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η σημασία του υποδείγματος των Porter – Lawer (Ζαβλανός, 2002).

Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

Συναλλακτική ηγεσία

Το ενδιαφέρον αρκετών μελετητών έχουν προσελκύσει τα τελευταία χρόνια οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας. Αρχικά είναι ο συναλλακτικός ηγέτης, ο οποίος προχωρεί στην αποσαφήνιση των προσδοκιών και των στόχων του στους υφισταμένους, επεξηγώντας τις πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης των υφισταμένων. Παράλληλα δίνει έμφαση στην ενημέρωση των υφισταμένων του ως προς τον βαθμό υλοποίησης των στόχων τους και στη διάθεση των διαφόρων ανταμοιβών σύμφωνα με την υλοποίηση των στόχων (Χυτήρης, 2001). Παράλληλα οι συναλλακτικοί ηγέτες διασαφηνίζουν τις αρμοδιότητες και τους ρόλους των υφισταμένων σε συνδυασμό με τη δομή των διαφόρων πρωτοβουλιών, παρέχοντας τις κατάλληλες ανταμοιβές και επιχειρώντας την προσέγγιση και την υλοποίηση των κοινωνικών αναγκών των υφισταμένων τους. Επίσης υποστηρίζεται ότι στο πλαίσιο της συναλλακτικής ηγεσίας το ενδιαφέρον εστιάζεται στις ανταλλαγές ανάμεσα στους οπαδούς και στους ηγέτες, στις οποίες εμφανής είναι η προηγούμενη συμφωνία με τους υφισταμένους για τις εξής παραμέτρους (Μπουραντάς, 2005) :

- εντοπισμός λαθών
- διενέργειες διορθωτικών μέτρων
- εντατικός έλεγχος των υφισταμένων
- ανταλλαγή των διαφόρων ανταμοιβών για την επίδοση της κατάλληλης απόδοσης στον απαιτούμενο χρόνο

Χαρισματική ηγεσία

Παρόλο που ο όρος αυτός είχε χρησιμοποιηθεί εδώ και αιώνες, ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο χαρισματικός ηγέτης ήταν ο Max Weber. Πιο συγκεκριμένα επεσήμανε ότι ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από τους άλλους ηγέτες και θεωρείται ότι αποτελεί έναν προικισμένο ηγέτη με διάφορες υπεράνθρωπες ή υπερφυσικές ιδιότητες ή δυνάμεις, οι οποίες θεωρούνται ότι έχουν θεϊκή προέλευση (Καντάς, 1998). Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι μπορούν να προσεγγιστούν ως ηγέτες, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν σε κοινωνικές αλλαγές και στην ανάληψη μεγάλων επιτευγμάτων. Παράλληλα ο Weber υποστήριξε ότι η αποστολή των ηγετών, που μπορεί να έχει προέλθει από ελπίδα, απόγνωση και ενθουσιασμό, υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τους οπαδούς, οι οποίοι βασίζονται με πρόθυμο τρόπο την τύχη τους στα χέρια των ηγετών. Παράλληλα οι χαρισματικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από τις εξής ικανότητες (Αργυράτου, 2005):

- συνυπολογισμός των ευκαιριών, απειλών και περιορισμών
- επίδειξη ευαισθησίας απέναντι στις ανάγκες των οπαδών
- ανάληψη προσωπικών ρίσκων
- επίδειξη μίας μη τυποποιημένης συμπεριφοράς
- διατύπωση ενός καινοτόμου στρατηγικού οράματος

Επιπλέον υποστηρίζεται ότι οι χαρισματικοί ηγέτες διακρίνονται για τη μεγάλη επιρροή και δύναμη τους, παρέχοντας την απαιτούμενη σαφήνεια, όταν παρουσιάζεται μία ασαφής κατάσταση, αλλά επίσης και προχωρώντας στην επίλυση των μειονεκτημάτων και παρακινώντας την αλλαγή μέσω της διατύπωσης ενός στρατηγικού οράματος, της μετακένωσης προσδοκιών υψηλών επιδόσεων. αλλά και της επισήμανσης μίας συλλογικής ταυτότητας και της προβολής προσωπικών παραδειγμάτων (Ζαβλανός, 2002).

Επίσης θεωρείται ότι οι χαρισματικοί ηγέτες ιδανικά αποτελούν τις περισσότερες φορές πρότυπα για τους οπαδούς, παρέχοντας το απαιτούμενο όραμα, προσανατολίζοντας τους οπαδούς στην αποστολή της ομάδας και διεγείροντας την ανάγκη των οπαδών για κίνητρα εξουσίας, συνεργασία ή επίτευξη.

Ηθική ηγεσία

Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και στην επίδοση και παράλληλα στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού, που ήταν ιδιαίτερα σημαντικές, ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Παράλληλα υποστηρίζεται ότι οι ηγεσίες με ηθικό χαρακτήρα συμβάλλουν σε κρίσιμες παραμέτρους που αναφέρονται στην προθυμία, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και γενικότερα στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και σε αυτό που παρουσιάζουν ως αποστολή τους. Πέρα από αυτά υποστηρίζεται ότι, όταν το ανθρώπινο δυναμικό αντιληφθεί ότι οι ηγέτες του ενεργούν με την παρουσίαση ψυχικών αποθεμάτων, δικαιοσύνης, ευγνωμοσύνης και εγκράτειας, τότε η συγκεκριμένη στάση αντιστοιχεί σε πιο μεγάλη εκτίμηση προς την ανώτατη δέσμευση αλλά παράλληλα και σε πιο ισχυρή δέσμευση προς τις επιχειρήσεις (Πετρίδου, 2011).

Ειδικότερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης υποστηρίζεται ότι θεωρείται σημαντική μία τέτοιας μορφής ανασκόπηση για το πόσο κοντά μπορούν να δραστηριοποιηθούν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας, υιοθετώντας παράλληλα μία αναπτυξιακή φιλοσοφία μέσω της επιτόπιας ανάλυσης, των διαγνωστικών παρεμβάσεων και της κατάλληλης κατάρτισης. Τέλος, με τον τρόπο αυτό υποστηρίζεται ότι ενισχύεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις και στο ανθρώπινο δυναμικό τους να προχωρήσουν προς μία σταθερή κατεύθυνση, ενισχύοντας κατά συνέπεια τα κάθε είδους δυνατά σημεία τους (Αργυράτου, 2005).

Μετασχηματιστική ηγεσία

Οι περισσότεροι μελετητές υποστηρίζουν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης οδηγεί στην αύξηση των προσδοκιών των οπαδών του, προκειμένου να παρουσιαστεί σύγκλιση ανάμεσα στους στόχους των οπαδών και των ηγετών, επιδιώκοντας μία διαρκή και αμοιβαία επιδίωξη ενός πιο υψηλού στόχου (Πετρίδου, 2011).

Επίσης θεωρείται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν τα απαιτούμενα κίνητρα στους οπαδούς για την επίτευξη απόδοσης πέρα από τις διάφορες προσδοκίες, συντελώντας στον μετασχηματισμό των αξιών, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών των οπαδών. Οι μετασχηματιστές ηγέτες μπορούν να ανεβάσουν τις κάθε είδους επιθυμίες των οπαδών για αυτο-ανάπτυξη και επίτευξη, ενώ προωθούν σε αρκετές περιπτώσεις την ανάπτυξη οργανώσεων και ομάδων. Επιπλέον επισημαίνεται ότι, αντί να ανταποκρίνονται στο άμεσο συμφέρον των οπαδών, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν την ευαισθητοποίηση των ατόμων σε βασικά ζητήματα, στην ομάδα και συχνά στην οργάνωση, αυξάνοντας παράλληλα με τον τρόπο αυτό την εμπιστοσύνη των οπαδών (Ζαβλανός, 2002).

Ταυτόχρονα επισημαίνεται ότι δίνουν έμφαση στις μελλοντικές ανάγκες, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις ασχολούνται με διάφορα μακροπρόθεσμα ζητήματα, προσεγγίζοντας τον εαυτό τους μέσα από μία καθαρά ολιστική προοπτική. Η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά ουσιαστικά τον ηγέτη που διευρύνει και αυξάνει τα συμφέροντα των οπαδών, παρέχοντας στους οπαδούς τα απαιτούμενα κίνητρα, για να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλουν κατά συνέπεια στη συνειδητοποίηση και αποδοχή μεταξύ των οπαδών της αποστολής και των σκοπών της ομάδας, στην αύξηση των ανησυχιών για την επίτευξη, την ευημερία και την αυτό-πραγματοποίηση των άλλων, καθώς επίσης και για την οργάνωση της κοινωνίας (Μπουραντάς, 2005).

Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί μία σχετικά πρόσφατα μελετώμενη έννοια, η οποία προσελκύει το ενδιαφέρον των μελετητών για τα χαρακτηριστικά των ηγετών αλλά επίσης και για τον διαδραστικό της χαρακτήρα στον εργασιακό χώρο. Οι αυθεντικοί ηγέτες θεωρείται ότι διακρίνονται για τη σαφή επίγνωση του εαυτού τους και του ευρύτερου περιβάλλοντός τους, αλλά παράλληλα και για την ανάπτυξη μίας ώριμης ηθικής σκέψης και την εμφάνιση ενός ενσωματωμένου κινήτρου για την ικανοποίηση του συμφέροντος όλων στον εργασιακό χώρο. Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι μέσω αυτής της συμπεριφοράς στέλνεται ένα ισχυρό μήνυμα στους οπαδούς τους, με αποτέλεσμα ο αυθεντικός χαρακτήρας των ηγετών να μετατρέπεται σε μέρος του πολιτισμού της οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002).

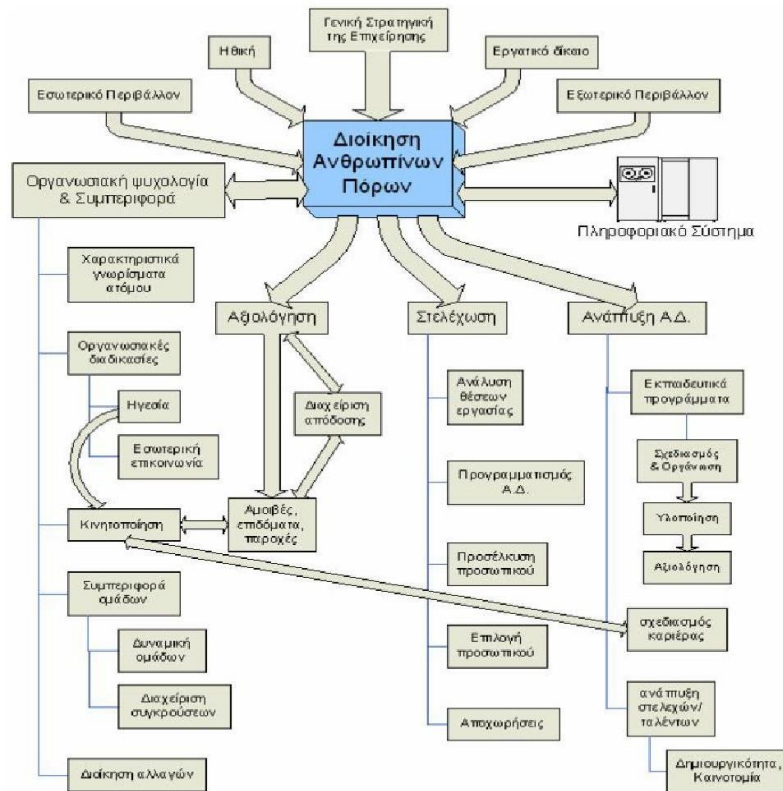
Με βάση τον George (2003) επισημαίνεται ότι οι αυθεντικοί ηγέτες χρησιμοποιούν σε αρκετές περιπτώσεις τις φυσικές τους ικανότητες, αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες τους και επιχειρώντας να εργαστούν σκληρά για να μπορέσουν να τις ξεπεράσουν. Επίσης δημιουργούν διαρκείς σχέσεις με ανθρώπους και χαρακτηρίζονται από συνέπεια και αυτοπειθαρχία. Οι αυθεντικοί ηγέτες αφοσιώνονται ουσιαστικά στην ανάπτυξή τους, καθώς έχουν επίγνωση της ανάγκης προσωπικής ανάπτυξης για μία ζωή. Ταυτόχρονα με βάση Avolio et al. (2004) οι αυθεντικοί ηγέτες γνωρίζουν όχι μόνο ποιοι είναι αλλά επίσης και τι σκέφτονται και συμπεριφέρονται, ενώ είναι σαφές ότι οι άλλοι έχουν κατανοήσει ότι γνωρίζουν το πλαίσιο της λειτουργίας τους, τη γνώση τους για τα προσωπικά τους δυνατά σημεία αλλά και την ηθική προοπτική και τις αξίες τους. Επίσης, όπως επισημαίνει ο Whitehead (2009) οι αυθεντικοί ηγέτες είναι ταπεινοί και αυτοσυνείδητοι και αναζητούν διαρκώς βελτίωση, προάγουν υψηλούς βαθμούς εμπιστοσύνης με τη δημιουργία ενός ηθικού πλαισίου και τέλος σημαντική μπορεί να θεωρηθεί η δέσμευσή τους για την οργανωτική επιτυχία ως προς τις διάφορες κοινωνικές αξίες.

Κεφάλαιο 2ο

Ανθρώπινο Δυναμικό

Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θεωρείται ένας τομέας, ο οποίος διακρίνεται για τον πολύπλοκο χαρακτήρα του ως προς την οριοθέτηση αλλά και τις σημαντικότερες λειτουργίες του, όπως αυτές αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Πηγή : Jackson & Schuler, 2003

Διάγραμμα 2.1. Οι βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Γενικότερα, στόχος των σύγχρονων επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα αλλά επίσης και η ανταγωνιστικότητα και η αποδοτικότητα. Στην υλοποίηση των παραπάνω στόχων βασικός θεωρείται ο ρόλος του ανθρώπινου

δυναμικού και πιο συγκεκριμένα των ανθρώπινων πόρων. Στο πλαίσιο αυτό οι εργαζόμενοι μπορούν να προσεγγιστούν ως η συνισταμένη των ικανοτήτων και των ταλέντων των οργανισμών και μπορούν να συσχετισθούν με την επιθυμία υλοποίησης υψηλών στόχων, επιδιώκοντας παράλληλα την υλοποίηση των πολιτικών και του οράματος των διαφόρων επιχειρήσεων (Jackson & Schuler, 2003).

Κατά συνέπεια η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναφέρεται σε λειτουργίες και πολιτικές, οι οποίες είναι αναγκαίο να υλοποιηθούν, προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν την απόκτηση αλλά ταυτόχρονα και τη διατήρηση, καθώς επίσης και την αξιοποίηση ,του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο θα διακρίνεται για την ικανότητα εκτέλεσης της αποστολής τους με παραγωγικό και επιτυχή τρόπο (Χυτήρης, 2001). Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να προσεγγιστεί ως βασική παράμετρος, η οποία αναφέρεται σε κάθε είδους οργανωσιακή δομή, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, αποτελώντας σημαντικό υποσύστημα, παρόλο που δεν μπορεί να θεωρηθεί αυτόνομο τμήμα των επιχειρήσεων (Κανελλόπουλος, 2002).

Επίσης υποστηρίζεται ότι στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις οι δραστηριότητες, που αναφέρονται τις περισσότερες φορές στο ανθρώπινο δυναμικό και συνδέονται με τη διαδικασία του προγραμματισμού, της επιλογής, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης αλλά επίσης και με τη διαδικασία της ανάπτυξης και της εξέλιξης. Παράλληλα συνδέονται με τις επιπλέον παροχές και τις χρηματικές απολαβές, αποτελώντας αποκλειστική ευθύνη του γενικού διευθυντή ή του ιδιοκτήτη, λειτουργώντας όμως στους μεγάλους οργανισμούς διάφορα αυτόνομα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Μαντάς, 1992).

Σε γενικές γραμμές υποστηρίζεται ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία για τις επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση στις διάφορες συνέργειες αλλά ταυτόχρονα και στην αναπτυσσόμενη αλληλεπίδραση ανάμεσα στα διάφορα τμήματα των οργανισμών και στις αναπτυσσόμενες σχέσεις ανάμεσα στους εμπλεκόμενους, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό τη διασφάλιση της ισορροπίας ανάμεσα στα συμφέροντα και τους επιχειρησιακούς στόχους των εργαζομένων (Κάντας, 1993). Για τον λόγο αυτό επισημαίνεται ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν προσεγγίζεται ως μία πηγή κόστους για τις επιχειρήσεις, αλλά αντίθετα αποτελεί μία ουσιαστική επένδυση και, για το λόγο αυτό η υλοποίηση των διαφόρων στρατηγικών

για την προσέλκυση και την επιλογή του διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων (Robbins & Judge, 2018).

Χαρακτηριστικά ενός καλού Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στην προσπάθεια πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών των επιχειρήσεων σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο ως προς το ανθρώπινο δυναμικό τους, που αφορούν κυρίως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις γνώσεις, τις δυνατότητες, τις δεξιότητες και τις ικανότητές του. Επίσης ο ρόλος του είναι διαγνωστικός, καθώς καλείται να αντιμετωπίσει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία ως πελάτη, τον οποίο είναι απαραίτητο να ικανοποιήσει και να εξυπηρετήσει, καθώς επίσης και να ρυθμίζει αλλά και να ελέγχει την εφαρμογή των διαφόρων κανονισμών. Επεμβαίνει σε αρκετές περιπτώσεις με συμβουλευτικό τρόπο αλλά και αξιολογητικό τρόπο αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα, όλων όσων έχουν επιλεγεί να εφαρμοστούν (Ντέντος, 2011).

Παράλληλα σε αρκετές περιπτώσεις ο ρόλος του είναι καινοτόμος, καθώς δραστηριοποιείται ως πηγή της ανανέωσης, μέσω της επινόησης και της εφαρμογής μεθόδων και πολιτικών, που θα οδηγήσουν στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς και στη διαρκή υποκίνησή τους για επίδειξη περισσότερης αποτελεσματικότητας. Με βάση τον ρόλο κατά συνέπεια του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ως πιο σημαντικές ικανότητες ή δεξιότητες του για την επιτυχή λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών μπορούν να θεωρηθούν οι εξής (Κανελλόπουλος, 2002):

- ύπαρξη των απαιτούμενων γνώσεων για την εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών
- ικανότητα επίλυσης ενδεχόμενων προβλημάτων

- επίδειξη ηγετικών ικανοτήτων
- ικανότητα καλλιέργειας καλών ανθρώπινων σχέσεων
- ικανότητας κατανόησης των οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού
- ικανότητα επικοινωνίας
- αναλυτική ικανότητα

Οι συγκεκριμένες δεξιότητες – ικανότητες θεωρείται ότι μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχή λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς μπορούν να αποτρέψουν ενδεχόμενους κινδύνους και να διασφαλίσουν την υλοποίηση των στόχων τους (Μπουραντάς, 2015).

Σπουδαιότητα και Στόχοι ανθρώπινου δυναμικού

Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στον στρατηγικό εταίρο, δίνοντας έμφαση στην προσπάθεια να υλοποιηθούν οι στόχοι των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Επίσης σε αρκετές περιπτώσεις το ενδιαφέρον εστιάζεται στον παράγοντα αλλαγής, ο οποίος αναφέρεται στον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων και των οργανισμών, έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν τις προκλήσεις της εποχής μας. Παράλληλα ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η δραστηριοποίηση του εμπειρογνώμονα διαχείρισης, η οποία μπορεί να συσχετισθεί με τον σχεδιασμό των διαφόρων αποτελεσματικών διεργασιών (Ντέντος, 2011).



Πηγή: Ulrich, 1997

Διάγραμμα 2.2. Σύγχρονοι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στις περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιείται και ο συνήγορος του εργαζόμενου, δίνοντας έμφαση στην προσπάθεια να διασφαλιστούν η αφοσίωση και η δέσμευση των εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές υποστηρίζεται ότι σε ένα καθαρά ασταθές και ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον σημαντική θεωρείται η προσπάθεια διασφάλισης του στρατηγικού ρόλου των εργαζομένων, επιχειρώντας με τον τρόπο αυτό να συντελέσουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και στην υλοποίηση των προσδοκιών όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία των επιχειρήσεων (Φαναριώτη, 2001). Παρόλο, λοιπόν, που είναι σαφές ότι το εργασιακό κόστος μπορεί να θεωρηθεί ένα από τα πιο υψηλά λειτουργικά κόστη για τις επιχειρήσεις, αναδεικνύεται τις περισσότερες φορές η ανάγκη επένδυσης των επιχειρήσεων στη διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη μετατροπή του σε ουσιαστικό παραγωγικό συντελεστή (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Πέρα από αυτά υποστηρίζεται η σημασία της αναπτυσσόμενης σχέσης ανάμεσα στους εργαζομένους και στη βελτίωση των οικονομικών και εμπορικών δεικτών των επιχειρήσεων (Ward, 2002). Κατά συνέπεια σημαντική θεωρείται η εστίαση του ενδιαφέροντος στον τρόπο διαχείρισης της κουλτούρας των επιχειρήσεων, εκφράζοντας ένα ιδιαίτερα περίπλοκο ψυχολογικό συμβόλαιο, μεταξύ της διοίκησης

και των εργαζομένων των επιχειρήσεων (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998). Για τον λόγο αυτό θεωρείται ότι η επιλογή υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα γνωρίσματα, το οποίο οδηγεί στη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων και τις περισσότερες φορές στην άνοδο της κερδοφορίας τους (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων κατέχει μοναδικές ικανότητες και γνώσεις, οι οποίες μπορούν δύσκολα να αντιγραφούν σε αντίθεση με τις διάφορες παραδοσιακές λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν τις περισσότερες φορές ως αντικείμενο μίμησης (Παπαλεξανδρή κ.α., 2001).

Διαφορές manager και ηγέτη

Για κάθε manager οι στόχοι έχουν αντικειμενικό χαρακτήρα και απορρέουν ουσιαστικά από τις ανάγκες των επιχειρήσεων, ενώ οι ηγέτες εκφράζουν τις περισσότερες φορές προσωπική αντίληψη για τους στόχους, μέσω των οποίων εκφράζονται και δικά τους ιδανικά, πιστεύω και οράματα (Χυτήρης, 2001).

Για την υλοποίηση του έργου ο manager προβάλλει εναλλακτικές λύσεις, ενώ στη συνέχεια επιλέγει την πιο ικανοποιητική από αυτές τις λύσεις. Αντίθετα ο ηγέτης εντοπίζει νέες και καινοτόμες πρακτικές για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων (Ward, 2002). Σε αρκετές περιπτώσεις ο manager αντιμετωπίζει τους συνεργάτες του ως υφισταμένους, ενώ στην περίπτωση αυτή οι ηγέτες επιλέγουν να αναπτύξουν μαζί τους και συναισθηματικούς δεσμούς, δημιουργώντας όραμα, ενθουσιασμό αλλά και έμπνευση. Μία από τις πιο σημαντικές διαφορές επίσης αφορά την επιδίωξη από τον manager της σταθερότητας των αρχών των οργανισμών. την ίδια ώρα που οι ηγέτες δεν δέχονται τίποτε ως δεδομένο και αναζητούν διαρκώς νέα στοιχεία, ενώ επίσης διαπνέονται από ριζοσπαστικό πνεύμα και προσανατολίζονται στο μέλλον (Χυτήρης, 2001).

Κατά συνέπεια ανάμεσα στις έννοιες του μάνατζμεντ και της ηγεσίας και ανάμεσα στον μάνατζερ και τον ηγέτη, υπάρχει σημαντική διαφορά. Το μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν πηγές πληροφοριών, όργανα και ανθρώπινες πηγές για την εκπλήρωση των σκοπών και του οράματος του οργανισμού. Από την άλλη υποστηρίζεται ότι η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικά μία διαδικασία μέσω της οποίας

μπορούν να επηρεαστούν οι δραστηριότητες και η συμπεριφορά των άλλων για την επίτευξη των διαφόρων σκοπών (Φαναριώτη, 2001). Η άσκηση επιρροής στους άλλους μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια της επικοινωνίας. Επίσης θεωρείται ότι ο μάνατζερ μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων εξαιτίας της επίσημης θέσης, που παρέχεται από την εξουσία τους. Αντίθετα, όμως οι ηγέτες μπορούν να εμφανιστούν μόνοι τους μέσα από μια ομάδα ατόμων, ενώ επίσης μπορούν να ασκήσουν επιρροή στους άλλους, χωρίς την ύπαρξη εξουσίας (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Πέρα από αυτά θεωρείται ότι οι ηγέτες δημιουργούν ορατές και σαφείς αξίες, οι οποίες επιλέγονται να ενσωματωθούν στη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό υποστηρίζεται ότι το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ αντίθετα η ηγεσία δίνει έμφαση στις ανθρώπινες πηγές, με αποτέλεσμα το μάνατζμεντ να αποτελεί μία ευρύτερη έννοια σε σχέση με την ηγεσία. Ως προς τον ρόλο των ηγετών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς υποστηρίζεται ότι οι ηγέτες καλούνται να ενεργοποιούν, να δραστηριοποιούν, να ελέγχουν αλλά και να εμπνέουν το ανθρώπινο δυναμικό, πιστεύοντας ότι η συμμετοχή τους είναι σημαντική στους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Ο ηγέτης καλείται παράλληλα τις περισσότερες φορές να δημιουργήσει ένα όραμα για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς αλλά και την ευρύτερη κοινωνία. Για τον λόγο αυτό οι ηγέτες επιχειρούν να κάνουν το ανθρώπινο δυναμικό να πιστέψει σε αυτούς και να τους οδηγούν στην υλοποίηση των στόχων τους, δίνοντας έμφαση στην αυθεντικότητα και στις διάφορες αρχές και αξίες. Επίσης είναι απαραίτητο να μπορούν να παρακινούν τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις δυνατότητές τους και να τις αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο, επιχειρώντας με πάθος και ενθουσιασμό την επίτευξη των πιο υψηλών επιδόσεων, προκειμένου να μπορεί να δημιουργηθεί η μέγιστη δυνατή αξία για το καταναλωτικό κοινό, το ανθρώπινο δυναμικό, τους μετόχους αλλά και την ίδια την κοινωνία (Ντέντος, 2011).

Με βάση αυτά τα στοιχεία πρέπει να επισημανθεί ότι οι ηγέτες αποτελούν το υποκείμενο της ηγεσίας, καθώς είναι τα άτομα που ασκούν την ηγεσία και τα οποία μέσω της συμπεριφοράς τους μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή σε άλλα άτομα, ενισχύοντας την αφοσίωση και την προθυμία για τη συμμετοχή τους στις διάφορες δράσεις και στην επίτευξη στόχων, επιτυγχάνοντας παράλληλα την

ικανοποίησή τους. Τέλος πρέπει να επισημανθεί ότι για να είναι κάποιος ηγέτης είναι απαραίτητο να διακρίνεται για την ηθική του (Κανελλόπουλος, 2002).

Τι χρειάζεται να έχει ένας manager για να θεωρηθεί ικανός ηγέτης

Αρκετοί μελετητές διερευνούν τα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι ηγέτες, για να είναι καλοί και αποτελεσματικοί, ενώ τις περισσότερες φορές σαφής είναι η διαφωνία τους για τα σημαντικότερα στοιχεία, τα οποία συνθέτουν τους πιο αποτελεσματικούς ηγέτες. Οι περισσότεροι όμως από τους μελετητές συμφωνούν ως προς εκείνα τα χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται σε στοιχεία της προσωπικότητας καθώς επίσης και σε αποκτηθείσες γνώσεις. Στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά θεωρούνται ως πιο σημαντικά τα εξής (Ντέντος, 2011):

- προγραμματισμός : παρόλο που οι περισσότεροι ηγέτες δεν εμπλέκονται σε λεπτομέρειες θεωρείται σημαντική η δυνατότητά τους να καταστρώνουν ένα υψηλού επιπέδου πρόγραμμα ή σχέδιο, μέσω του οποίου θα κατευθύνονται όλοι οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία των επιχειρήσεων προς τον κοινό στόχο
- επιμονή, απολαυστικότητα και δέσμευση σε συνδυασμό με την απαιτούμενη καθοδήγηση από την πλευρά των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση ενός ενοποιημένου σκοπού
- κατοχή, διεύρυνση και απόκτηση δεξιοτήτων που θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για την υλοποίηση των διαφόρων επιχειρηματικών στόχων, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή ή η απόκτηση της μοναδικής γνώσης από τους ίδιους τους ηγέτες ή μέσω των εργαζομένων αλλά και άλλων συνεργατών.
- ανάληψη ποικίλων ρίσκων για την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, επιδιώκοντας την καθιέρωση αλλά επίσης και την επικράτηση στην

αγορά, ή ενδεχομένως σε κάποιες περιπτώσεις και τη δημιουργία μίας νέας αγοράς

- ικανότητες επικοινωνίας εξαιτίας της δυνατότητας ενεργούς ακρόασης. Πιο συγκεκριμένα πέρα από την ικανότητά τους να μπορούν να εκφραστούν πειστικά με προφορικό και γραπτό τρόπο είναι απαραίτητο οι συγκεκριμένες ικανότητες να συμβάλουν στην υποκίνηση των υπολοίπων να δραστηριοποιηθούν για την υλοποίηση των καθορισμένων στόχων
- παρακίνηση, καθώς θεωρείται ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι απαραίτητο να μπορούν να ενθαρρύνουν κάθε είδους συνεισφορά από ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς επίσης και να ενεργοποιούν τα συγκεκριμένα κίνητρα κάθε ομάδας ή κάθε ατόμου, προκειμένου να εμπνέουν τους εργαζομένους για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του

Πέρα από αυτά αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι ανάμεσα στα έμφυτα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών σε οποιονδήποτε τομέα της δραστηριοποίησης τους το ενδιαφέρον πρέπει να εστιαστεί στα εξής (Τσουνής & Σαράφης, 2016):

- κυριαρχική τάση διάκρισης
- επίδειξη ευστροφίας, υψηλού δείκτη νοημοσύνης, οξύτητας και ευφυίας
- επίδειξη ευελιξίας καθώς επίσης και ικανότητας να αναπτυχθούν ισχυρές ανθρώπινες κοινωνικές σχέσεις

Σε γενικές γραμμές θεωρείται ότι οι ηγέτες τα τελευταία χρόνια είναι πρόσωπα, τα οποία διακρίνονται για τις ευρύτερες αντιλήψεις και γνώσεις τους και τα οποία καλούνται να διαχειριστούν ποικίλα προβλήματα, τα οποία τους δίνουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων στα πρότυπα που εκείνοι με σαφήνεια έχουν οριοθετήσει (Μπουραντάς, 2015). Επιπλέον απαιτείται να είναι πρωτοπόροι, και πρωτότυποι, προχωρώντας στη

μορφοποίηση των διαφόρων ιδεών και εννοιών και επίσης προωθώντας διάφορες πρακτικές επιλογές, που μπορούν να βασιστούν στις συγκεκριμένες έννοιες. Οι ηγέτες διακρίνονται ουσιαστικά για διάφορα επίκτητα και έμφυτα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να τα αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ταυτόχρονα οι ικανότητες των ηγετών είναι απτές και συγκεκριμένες και είναι εμφανείς σε όλες τις αποφάσεις τους. Τέλος, σε αρκετές έρευνες αναδεικνύονται ως σημαντικές οι παρακάτω ικανότητες των ηγετών (Ντέντος, 2011):

- σαφής προσδιορισμός των διαφόρων στόχων αλλά και της στρατηγικής διαδικασίας υλοποίησης των συγκεκριμένων στόχων
- ανάπτυξη φαντασίας και δημιουργικής σκέψης
- πρόκληση των αλλαγών και παράλληλα αξιοποίηση με αποτελεσματικό τρόπο των διαφόρων ευκαιριών
- ικανότητα μετάδοσης διαφόρων εμπνευσμένων προοπτικών και οραμάτων
- εκδήλωση του θάρρους της γνώμης
- εκδήλωση σεβασμού στα δικαιώματα των άλλων
- πρόταξη διαφόρων ηθικών αξιών και αρχών
- επιμονή και υπομονή
- διαχείριση των διαφόρων προβλημάτων με ρεαλιστικό και ψύχραιμο τρόπο
- εκδήλωση θετικής στάσης και επίδειξη αυτοπεποίθησης
- ανάληψη ρίσκου σε περιόδους κρίσεων και λήψη αποφάσεων

Αναμφισβήτητα οι ηγέτες μπορούν να θεωρηθούν ιδιαίτερα σημαντικοί, καθώς μπορούν να αντιληφθούν και επίσης να κατανοήσουν πλήρως την ουσία των γεγονότων, χωρίς οποιαδήποτε επιρροή από τις τρέχουσες συμπεριφορές,

προκαταλήψεις ή αντιλήψεις. Τέλος σημαντική θεωρείται και η ικανότητά τους να αποφασίζουν γρήγορα και να προχωρούν χωρίς φόβο στην εφαρμογή των διαφόρων αποφάσεων τους (Ντέντος, 2011).

Κεφάλαιο 3ο

Μεθοδολογία

Σκοπός της έρευνας

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με έμφαση στις μεγάλες επιχειρήσεις και των χαρακτηριστικών από τα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν να υιοθετήσουν οι ηγέτες τους. Επιπλέον τέθηκε ως στόχος να διερευνηθεί εάν η στρατηγική που ακολουθείται για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι παράγοντας που επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του στυλ ηγέτη που επιλέγουν τα ηγετικά στελέχη των ελληνικών μεγάλων επιχειρήσεων

Ερευνητικά ερωτήματα

- 1) Ποια ήδη ηγεσίας ακολουθούν οι ηγέτες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο;
- 2) Ποιες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο;
- 3) Επηρεάζει η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ένας ηγέτης στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο;

Πληθυσμός- Δείγμα- Δειγματοληψία

Ως πληθυσμός σε μία ποσοτική έρευνα ορίζεται το σύνολο όλων εκείνων των υποκειμένων που έχουν σχέση με ζήτημα των οποίων οι παράμετροι διερευνώνται. Η αντιπροσώπευση του πληθυσμού επιτυγχάνεται μέσω της κατάλληλης επιλογής δείγματος. Στην παρούσα έρευνα ως πληθυσμός ορίζεται το σύνολο των εργαζομένων και στελεχών σε μεγάλες επιχειρήσεις της Ελληνικής επικράτειας. Ως δείγμα επιλέχθηκαν εργαζόμενοι από τα καταστήματα της εταιρείας PinkWomanόλης της επικράτειας, με τυχαία δειγματοληψία. Αφού εντοπίστηκαν τα καταστήματα υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία με τον υπεύθυνο του κάθε καταστήματος και ζητήθηκε να μοιραστεί το ερωτηματολόγιο με τις απαιτούμενες οδηγίες συμπλήρωσης σε όλους τους εργαζομένους. Το ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα Α) εστάλη στον υπεύθυνο του εκάστοτε καταστήματος μέσω emailσυνοδευόμενο με όλες τις πληροφορίες σχετικά με το σκοπό της έρευνας καθώς και την έγγραφη δέσμευση περί τήρησης κάθε δεοντολογικού κανόνα όπως αυτό επιτάσσει η μεθοδολογία.

Εργαλείο της έρευνας

Ως εργαλείο της έρευνας επιλέχθηκε ένα τμήμα ερωτήσεων των άρθρων των Fu-Jin Wang , Shieh Chich-Jen και Tang Mei-Ling το οποίο δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 2010, στα πλαίσια μίας έρευνας με τίτλο <<Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy>>.

Το τμήμα του ερωτηματολογίου που επιλέχθηκε αποτελείται από 33 συνολικά ερωτήσεις και τρία διακριτά μέρη- τμήματα:

1^ο τμήμα

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

2^ο τμήμα

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

3^ο τμήμα

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

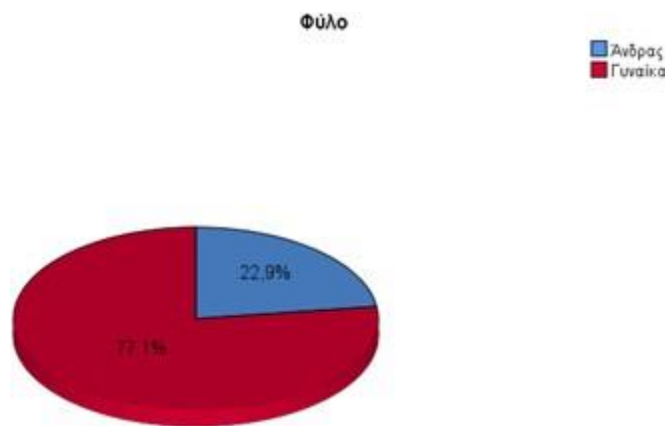
Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου σύμφωνα με την μεθοδολογία του άρθρου από το οποίο επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις 6- 11 ομαδοποιήθηκαν και δημιουργήθηκε μία μεταβλητή ως μέσος όρος των απαντήσεων σε αυτές η οποία αντιστοιχεί στη χαρισματική ηγεσία, οι ερωτήσεις 12 και 13 ομοίως αντιστοιχίστηκαν στη συναλλακτική ηγεσία, οι ερωτήσεις 14-18 στην οραματιστική ηγεσία και οι ερωτήσεις 19 και 20 στην παραδοσιακή ηγεσία. Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν και αποτέλεσαν την μεταβλητή «αναπτυξιακή στρατηγική» , οι ερωτήσεις 26-28 την μεταβλητή «στρατηγική παρακίνησης», οι ερωτήσεις 29-31 την μεταβλητή «στρατηγική ενίσχυσης» και οι ερωτήσεις 32 και 33 αποτέλεσαν την μεταβλητή «στρατηγική μεταφοράς».

Κεφάλαιο 4ο

Αποτελέσματα

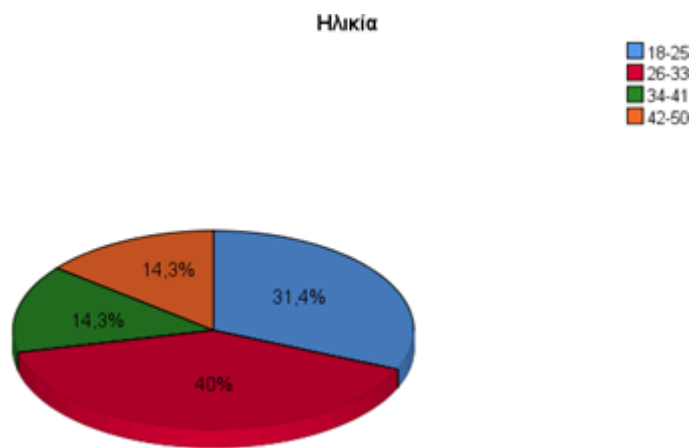
Κοινωνικο-δημογραφικά δεδομένα

Στο διάγραμμα 1 φαίνεται η κατανομή των ποσοστών των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το φύλο. Το δείγμα λοιπόν της παρούσας έρευνας αποτελείται κατά 77,1% από γυναίκες και κατά 22,9% από άνδρες. Συνεπώς όπως προκύπτει το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών που συμμετέχουν είναι συντριπτικά μεγαλύτερο από αυτό των ανδρών, κάτι αναμενόμενο αν συνυπολογιστεί το είδος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης Pink Woman η οποία χρειάζεται αλλά και προσελκύει για τις περισσότερες θέσεις εργασίας κυρίως γυναίκες εργαζόμενες.

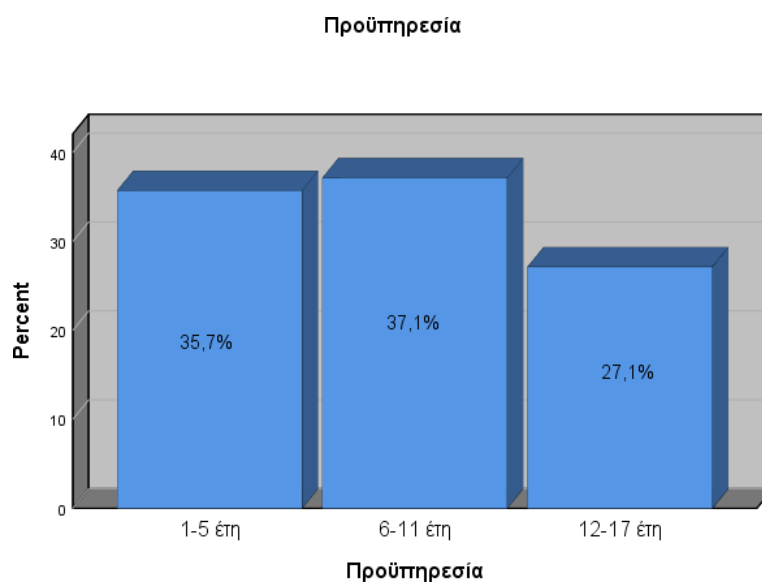


Διάγραμμα 4.1. Φύλο

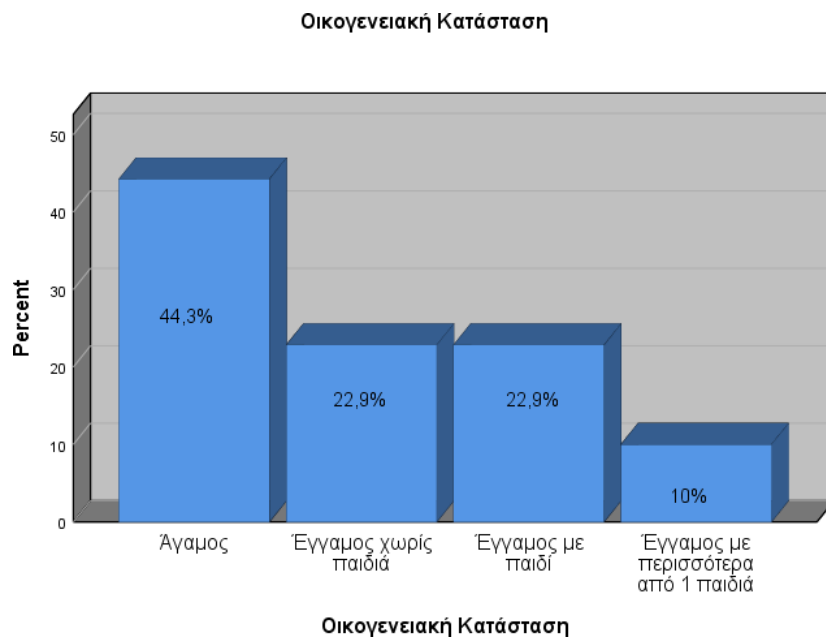
Στο διάγραμμα 2 λαμβάνει χώρα η παρουσίαση των ποσοστών του δείγματος, ανά ηλικιακή ομάδα. Έτσι λοιπόν, το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) των εργαζομένων που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-33 ετών, ενώ αρκετά μεγάλο είναι και το ποσοστό αυτών που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 18-25 ετών. Επιπλέον υπάρχει και ένα 14,3% των συμμετεχόντων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 34-41 ετών και επίσης ένα ίδιο ποσοστό που είναι από 42 έως 50 ετών.



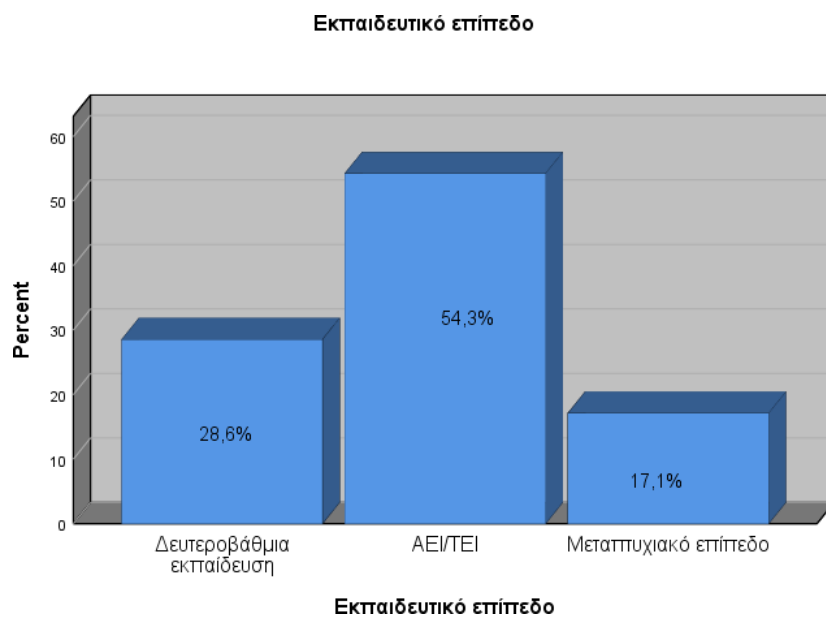
Διάγραμμα 4.2. Ηλικία



Διάγραμμα 4.3. Προϋπηρεσία



Διάγραμμα 4.4. Οικογενειακή κατάσταση



Διάγραμμα 4.5. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν το στυλ ηγεσίας

Όπως φαίνεται στον πίνακα 1, σύμφωνα με τον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων του δείγματος, οι ηγέτες των επιχειρήσεων έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά που παραπέμπουν στο στυλ του οραματιστή ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα σε ένα στυλ ηγέτη που εμπνέει ενθουσιασμό στους εργαζομένους, σιγουριά και αποτελεί πρότυπο επαγγελματικής συμπεριφοράς. Επίσης φαίνεται να εντοπίζονται και αρκετά χαρακτηριστικά του παραδοσιακού ηγέτη, δηλαδή ενός ηγέτη που δίνει δύναμη και τονώνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μίας εργασίας και που τους κάνει να νιώθουν υπερηφάνεια από τη συμμετοχή τους στην ομάδα. Επιπλέον σε μέτριο βαθμό φαίνεται να εντοπίζουν οι εργαζόμενοι χαρακτηριστικά χαρισματικής ηγεσίας στους προϊσταμένους ηγέτες τους, δηλαδή χαρακτηριστικά όπως ο εντοπισμός και η παροχή βοήθειας για την επίλυση προβλήματος, η επίδειξη καινοτόμων τρόπων αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων, η παροχή κινήτρων και παρακίνησης μέσω της διαδικασίας επιβράβευσης και ανταμοιβής, η διάθεση ουσιαστικής επικοινωνίας με τους εργαζομένους και η συζήτηση σχετικά με την απόδοση στο χώρο εργασίας. Τέλος φαίνεται ότι σε μικρό βαθμό εντοπίζουν οι συμμετέχοντες του δείγματος στοιχεία συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας τους ηγέτες τους.

Πίνακας 4.1. Στυλ ηγεσίας

	Mean	Std. Deviation
Χαρισματική ηγεσία	2,8024	,33729
Συναλλακτική ηγεσία	2,6571	,67857
Οραματιστική ηγεσία	3,4357	,60745
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,6571	,67857
Παραδοσιακή ηγεσία	3,2286	1,44635

Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως γίνεται αντιληπτό από τον πίνακα 2 στη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων συναντά κανείς περισσότερο στοιχεία της λεγόμενης στρατηγικής παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα στοιχεία όπως την τόνωση του αισθήματος αυτοπεποίθησης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους ηγέτες κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης των ατομικών εργασιών που αναλαμβάνουν και την εμπέδωση του αισθήματος υπερηφάνειας ως μέλη της ομάδας. Σε μέτριο βαθμό συναντώνται στοιχεία της αναπτυξιακής στρατηγικής, όπως εμπλουτισμός μεθόδων εργασίας για την αποφυγή πλήξης, συνεχή ανάπτυξη νέων σχεδίων και στόχων, πολιτική ενθάρρυνσης και ανταμοιβών και πρόσληψη ειδικών για εκπαίδευση του προσωπικού. Επίσης σε μέτριο βαθμό συναντώνται στοιχεία στρατηγικής ενίσχυσης όπως τη διάθεση των στελεχών να ακούν την άποψη των εργαζομένων για την επίλυση προβλήματος, την εστίαση του μάνατζμεντ στην επίτευξη του στόχου και την παραχώρηση αρμοδιοτήτων στους μάνατζερς να μπορούν οι ίδιοι να επιβραβεύουν τους υφιστάμενους τους. Τέλος σε πολύ μικρό βαθμό φαίνεται να εφαρμόζονται στοιχεία της στρατηγικής μεταφοράς, όπως την εφαρμογή συγκροτημένων και επίσημων στρατηγικών ομαλής ένταξης των νέων εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον και την επίτευξη ισορροπίας ή αρμονίας στην αναλογία μεταξύ εργασίας-κεφαλαίου.

Πίνακας 4.2. Στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

	Mean	Std. Deviation
Αναπτυξιακή στρατηγική	2,9600	,50916
Στρατηγική παρακίνησης	3,3971	,45539
Στρατηγική ενίσχυσης	2,9429	,72002
Στρατηγική μεταφοράς	1,6857	,64926

Συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού και του στυλ του ηγέτη

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 3 η συσχέτιση της στρατηγικής παρακίνησης και του στυλ χαρισματικού ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με στοιχεία παρακίνησης δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων χαρισματικής ηγεσίας.

Πίνακας 4.3. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ στρατηγικής παρακίνησης και στυλ χαρισματικού ηγέτη

		Χαρισματικός ηγέτης	Στρατηγική παρακίνησης
Χαρισματικός ηγέτης	Pearson Correlation	1	,201
	Sig. (2-tailed)		,094

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 4 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ εφαρμογής στοιχείων αναπτυξιακής στρατηγικής στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και υιοθέτησης στοιχείων χαρισματικού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει αρκετά ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Πίνακας 4.4. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ αναπτυξιακής στρατηγικής και στυλ χαρισματικού ηγέτη

		Χαρισματικός ηγέτης	Αναπτυξιακή στρατηγική
Χαρισματικός ηγέτης		1	-,674**
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 5 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ εφαρμογής στοιχείων στρατηγικής ενίσχυσης στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και υιοθέτησης στοιχείων χαρισματικού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει αρκετά ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Πίνακας 4.5. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ στρατηγικής ενίσχυσης και στυλ χαρισματικού ηγέτη

		Χαρισματικός ηγέτης	Στρατηγική ενίσχυσης
Χαρισματικός ηγέτης		1	-,508**
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 6 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ εφαρμογής στοιχείων στρατηγικής μεταφοράς στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού

και υιοθέτησης στοιχείων χαρισματικού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει αρκετά ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Πίνακας 4.6. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγικής μεταφοράς και στυλ χαρισματικού ηγέτη

		Χαρισματικός ηγέτης	Στρατηγική μεταφοράς
Χαρισματικός ηγέτης		1	-,508**
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ εφαρμογής στοιχείων Αναπτυξιακής στρατηγικής στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και υιοθέτησης στοιχείων συναλλακτικού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει αρκετά ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Πίνακας 4.7. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ αναπτυξιακής στρατηγικής και στυλ συναλλακτικού ηγέτη

		Συναλλακτικός ηγέτης	Αναπτυξιακή στρατηγική
Συναλλακτικός ηγέτης		1	-,602**
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 8 η συσχέτιση της στρατηγικής παρακίνησης και του στυλ συναλλακτικού ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής

σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στοιχεία παρακίνησης δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων συναλλακτικής ηγεσίας.

Πίνακας 4.8. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική παρακίνησης και στυλ συναλλακτικού ηγέτη

		Συναλλακτικός ηγέτης	Στρατηγική παρακίνησης
Συναλλακτικός ηγέτης		1	-,097
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,424

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 9 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ εφαρμογής στοιχείων στρατηγικής ενίσχυσης στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και υιοθέτησης στοιχείων συναλλακτικού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει αρκετά ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Πίνακας 4.9. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική ενίσχυσης και στυλ συναλλακτικού ηγέτη

		Συναλλακτικός ηγέτης	Στρατηγική ενίσχυσης
Συναλλακτικός ηγέτης		1	-,673**
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 10 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ εφαρμογής στοιχείων στρατηγικής μεταφοράς στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και υιοθέτησης στοιχείων συναλλακτικού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση.

Πίνακας 4.10. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική μεταφοράς και στυλ συναλλακτικού ηγέτη

		Συναλλακτικός ηγέτης	Στρατηγική μεταφοράς
Συναλλακτικός ηγέτης		1	,772**
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 11 η συσχέτιση της Αναπτυξιακής στρατηγικής και του στυλ οραματιστή ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στοιχεία Αναπτυξιακής στρατηγικής δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων οραματιστικής ηγεσίας.

Πίνακας 4.11. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Αναπτυξιακή στρατηγική και στυλ Οραματιστή ηγέτη

		Οραματιστής ηγέτης	Αναπτυξιακή στρατηγική
Οραματιστής ηγέτης		1	,043
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,723

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 12 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ εφαρμογής στοιχείων στρατηγικής παρακίνησης στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και υιοθέτησης στοιχείων οραματιστή ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει μέτριας έντασης θετική συσχέτιση.

Πίνακας 4.12. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική παρακίνησης και στυλ Οραματιστή ηγέτη

		Οραματιστής ηγέτης	Στρατηγική παρακίνησης
Οραματιστής ηγέτης		1	,383**
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,001

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 13 η συσχέτιση της Στρατηγικής ενίσχυσης και του στυλ οραματιστή ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στοιχεία Στρατηγικής ενίσχυσης δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων οραματιστικής ηγεσίας

Πίνακας 4.13. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική ενίσχυσης και στυλ Οραματιστή ηγέτη

		Οραματιστής ηγέτης	Στρατηγική ενίσχυσης
Οραματιστής ηγέτης		1	,096
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,427

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 14 η συσχέτιση της Στρατηγικής μεταφοράς και του στυλ οραματιστή ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στοιχεία Στρατηγικής μεταφοράς δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων οραματιστικής ηγεσίας

Πίνακας 4.14. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική μεταφοράς και στυλ Οραματιστή ηγέτη

		Οραματιστής ηγέτης	Στρατηγική μεταφοράς
Οραματιστής ηγέτης		1	,169
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,163

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 15 η συσχέτιση της Αναπτυξιακής στρατηγικής και του στυλ παραδοσιακού ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στοιχεία Αναπτυξιακής στρατηγικής δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων παραδοσιακής ηγεσίας

Πίνακας 4.15. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Αναπτυξιακή στρατηγική και στυλ Παραδοσιακού ηγέτη

		Παραδοσιακός ηγέτης	Αναπτυξιακή στρατηγική
Παραδοσιακός ηγέτης		1	,169
	Pearson Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,163

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 16 η συσχέτιση της Στρατηγικής παρακίνησης και του στυλ παραδοσιακού ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στοιχεία Στρατηγικής παρακίνησης δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων παραδοσιακής ηγεσίας

Πίνακας 4.16. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική παρακίνησης και στυλ Παραδοσιακού ηγέτη

		Παραδοσιακός ηγέτης	Στρατηγική παρακίνησης
Παραδοσιακός ηγέτης	Pearson Correlation	1	,158
	Sig. (2-tailed)		,190

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 16 η συσχέτιση της Στρατηγικής ενίσχυσης και του στυλ παραδοσιακού ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στοιχεία Στρατηγικής ενίσχυσης δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων παραδοσιακής ηγεσίας

Πίνακας 4.17. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική ενίσχυσης και στυλ Παραδοσιακού ηγέτη

		Παραδοσιακός ηγέτης	Στρατηγική ενίσχυσης
Παραδοσιακός ηγέτης	Pearson Correlation	1	,059
	Sig. (2-tailed)		,627

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 18 η συσχέτιση της Στρατηγικής μεταφοράς και του στυλ παραδοσιακού ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στοιχεία Στρατηγικής μεταφοράς δε συσχετίζεται με την υιοθέτηση στοιχείων παραδοσιακής ηγεσίας

Πίνακας 4.18. Έλεγχος συσχέτισης Pearson μεταξύ Στρατηγική ενίσχυσης και στυλ Παραδοσιακού ηγέτη

		Παραδοσιακός ηγέτης	Στρατηγική μεταφοράς
Παραδοσιακός ηγέτης	Pearson Correlation	1	-,046
	Sig. (2-tailed)		,706

Κεφάλαιο 5ο

Συζήτηση - Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας έχουν προσθέσει στο υπό μελέτη θέμα κάποια σημαντικά ευρήματα τα οποία αξίζουν παρουσίασης και σχολιασμού. Αρχικά στην παρούσα έρευνα υπήρξε η στόχευση να διερευνηθεί το στυλ ηγέτη που επιλέγουν οι εργαζόμενοι στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν έδρα και ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα στον Ελλαδικό χώρο. Φάνηκε λοιπόν ότι για τους εργαζομένους είναι σημαντικό ο ηγέτης τους στο χώρο εργασίας να τους εμπνέει ενθουσιασμό και σιγουριά ακόμη και μέχρι το σημείο που να αποτελεί για αυτούς ένα πρότυπο επαγγελματικής συμπεριφοράς. Τα χαρακτηριστικά αυτά παραπέμπουν σε έναν ηγέτη με ισχυρή προσωπικότητα, άμεμπτο, που γνωρίζει το αντικείμενο της δουλειάς, με ικανότητα να προβλέπει το μέλλον και κυρίως με τη δυνατότητα να επιδρά στο εργατικό προσωπικό ενώνοντας τους κάτω από έναν κοινό σκοπό προσδίδοντας το στοιχείο του ενθουσιασμού στο προσωπικό τους. Επιπλέον σημαντικό φαίνεται να είναι για τους εργαζόμενους ο ηγέτης να μπορεί να τους τονώνει την αυτοπεποίθηση, να τους κάνει να νιώθουν χρήσιμη και σημαντική και να έχει επιπλέον την ικανότητα να διατηρεί το κύρος της ομάδας υψηλά σε τέτοιο σημείο που οι ίδιοι να νιώθουν υπερήφανοι από τη συμμετοχή τους σε αυτήν. Συνεπώς η παρούσα εργασία έδειξε ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν συνολικά έναν ηγέτη που να μπορεί να επιδρά στον ψυχισμό τους και τους να δίνει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν τη δουλειά όχι διεκπεραιωτικά αλλά με αυτοπεποίθηση και ενθουσιασμό. Έτσι θέλουν ο ηγέτης να τους προσφέρει τη δυνατότητα να αποκτήσουν το κίνητρο να επιτύχουν όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά κυρίως ομαδικά για να νιώθουν υπερήφανοι για τη συμμετοχή τους στο σύνολο. Ένα τέτοιο είδος ηγεσίας είναι αναμενόμενο να μεταλλάσσει την εργασία από μία διαδικασία βιοποριστική σε μία διαδικασία ενδιαφέρουσα καθώς η συνεχής και ενθουσιώδης προσπάθεια ομαδικής διάκρισης και υπερηφάνειας κινητροδοτεί το προσωπικό. Σημαντικό είναι να σημειωθεί η επιμονή των εργαζομένων στην απαίτηση από τον ηγέτη να προβάλλει την έννοια της ομαδικής και όχι της ατομικής επιτυχίας. Η προσπάθεια βαθύτερης ανάλυσης καταδεικνύει ότι για τους εργαζόμενους πέραν της οικονομικής ανταμοιβής είναι πολύ σημαντικό για αυτούς η εργασία τους να διακατέχεται από τα στοιχεία του ενθουσιασμού και της ομαδικότητας. Έτσι μπορούν να εξεταστούν υπό το πρίσμα της παρούσας έρευνας με

έναν πιο ευρύ τρόπο τα κίνητρα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι των μεγάλων επιχειρήσεων για την αύξηση της απόδοσης τους και μάλιστα απομονωμένα από το στενό πλαίσιο των ανταμοιβών που περιορίζονται σε οικονομικές απολαβές ή σε άδειες και σε προαγωγές εντός του πλαισίου της επιχείρησης. Πέραν του στυλ του ηγέτη σημαντικά αποτελέσματα προέκυψαν από την ερευνητική διαδικασία σχετικά με τις στρατηγικές διαχείρισης που εφαρμόζουν οι μεσαίες και οι μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται με το στυλ του ηγέτη που επιθυμούν οι εργαζόμενοι, όπως αναλύθηκε παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις γίνεται αντιληπτό ότι εφαρμόζουν περισσότερο στοιχεία της λεγόμενης στρατηγικής παρακίνησης. Η στρατηγική παρακίνησης περιλαμβάνει στοιχεία όπως την τόνωση του αισθήματος αυτοπεποίθησης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους ηγέτες κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης των ατομικών εργασιών που αναλαμβάνουν και την εμπέδωση του αισθήματος υπερηφάνειας ως μέλη της ομάδας. Όπως λοιπόν γίνεται φανερό η ψυχική σύνδεση του ηγέτη με τους εργαζομένους και η δυνατότητα του να τους τονώσει την αυτοπεποίθηση αλλά και το κίνητρο για την ομαδική διάκριση είναι στοιχεία που μπορεί να λειτουργήσουν ευεργετικά για το προσωπικό και κατ' επέκταση για τους στόχους της επιχείρησης. Φαίνεται λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα σε μεγάλο βαθμό αντιλαμβάνονται τον ψυχισμό και τις επιθυμίες των εργαζομένων και εφαρμόζουν στρατηγικές που βοηθούν προς την κατεύθυνση της ικανοποίησής τους. Συνδυαστικά αυτά τα ευρήματα καταδεικνύουν λοιπόν ότι αφενός οι οικονομικές απολαβές ή η επαγγελματική ανέλιξη δεν είναι αποκλειστικά τα μόνα κίνητρα για τη δημιουργία ενός άρτιου επαγγελματικού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν το κίνητρο να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους και αφετέρου ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων έχουν μελετήσει και αναλύσει ορθώς το πλάνο βέλτιστης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων εφαρμόζοντας τις κατάλληλες μεθόδους. Βεβαίως αυτό το εύρημα χρήζει περαιτέρω διερεύνησης από τους μελλοντικούς επίδοξους επιστημονικούς ερευνητές και πιο συγκεκριμένα αξίζει να μελετηθεί σε βάθος ο τρόπος ανάλυσης των επιθυμιών και του ψυχισμού των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις από τους Βεβαίως η παρούσα εργασία στάθηκε αρκετά και στην μελέτη της συσχέτισης των στρατηγικών διαχείρισης που εφαρμόζει ένας ηγέτης με το στυλ ηγέτη που τελικώς υιοθετεί. Εύλογα είναι αναμενόμενο οι στρατηγικές που εφαρμόζει ένας ηγέτης στη διαχείριση του προσωπικού του να συσχετίζονται εν γένει με τα χαρακτηριστικά εκείνα που τον καθορίζουν ως ηγέτη. Το στυλ του ηγέτη βεβαίως είναι μία έννοια πιο γενική από τις

στρατηγικές διοίκησης που εφαρμόζει και σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι ίδιοι εργαζόμενοι την ηγεσία του. Από την παρούσα εργασία φάνηκε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής στρατηγικών μεταφοράς, δηλαδή στρατηγικών που συγκλίνουν στην ομαλή ένταξη νέων εργαζομένων στο επαγγελματικό περιβάλλον της επιχείρησης και στην επίτευξη σωστής ισορροπίας εργασίας και κεφαλαίου, και του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας. Φάνηκε λοιπόν ότι οι ηγέτες που υιοθετούν τη στρατηγική επίτευξης μίας ισορροπία ανάμεσα στις ομάδες που διοικούν εντός των επιχειρήσεων υιοθετούν εν γένει μία συμπεριφορά συναλλαγής με τους εργαζομένους η οποία καθορίζεται από την εφαρμογή επιβραβεύσεων αλλά και τιμωριών συναρτήσει της επίτευξης των στόχων που τίθενται σε κάθε στάδιο. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγηθεί πιθανότατα από τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι ηγέτες την επίτευξη της ισορροπίας στην ομάδα, θεωρώντας ότι η συναλλαγή με τους εργαζομένους την ενισχύει σε μεγάλο βαθμό καθώς σχετίζεται άμεσα με την απόδοση. Επίσης από την εργασία έγινε αντιληπτό ότι η εφαρμογή στρατηγικών παρακίνησης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό θετικά με την υιοθέτηση στοιχείων οραματιστή ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα οι ηγέτες που εφαρμόζουν στρατηγικές που συμβάλλουν στην τόνωση του αισθήματος αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και στην ανάπτυξη του αισθήματος υπερηφάνειας για την επίτευξη ομαδικών στόχων υιοθετούν εν γένει ένα στυλ ηγεσίας που προσεγγίζει το στυλ του οραματιστή ηγέτη, δηλαδή ενός ηγέτη που εμπνέει ενθουσιασμό στους εργαζομένους, σιγουριά και αποτελεί πρότυπο επαγγελματικής συμπεριφοράς. Έτσι λοιπόν σχετικά με τις στρατηγικές που εφαρμόζει ένας ηγέτης για τη διαχείριση της ομάδας που διοικεί και το βαθμό που αυτές επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που εν γένει τον καθορίζει, αναδείχθηκε ότι υπάρχουν συγκεκριμένες στρατηγικές που οδηγούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ηγεσίας.

Συμπερασματικά η παρούσα εργασία ανέδειξε σημαντικά ζητήματα σχετικά με την ηγεσία και τη διαχείριση του προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις. Φάνηκε ότι η κατανόηση του ψυχισμού από τον ηγέτη και η ικανότητα του να εμπνεύσει τον ενθουσιασμό αλλά και το αίσθημα υπερηφάνειας των εργαζομένων μέσα από τη συμμετοχή στην ίδια την ομάδα μπορούν να επιδράσουν καθοριστικά στην ικανοποίηση και κατ' επέκταση στην απόδοσή τους. Γεγονός που φαίνεται να γίνεται αντιληπτό από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, κάτι που φαίνεται από τις στρατηγικές που εφαρμόζουν. Επιπλέον έγινε κατανοητό ότι η εφαρμογή συγκεκριμένων

χαρακτηριστικών διαχείρισης μίας ομάδας εντός της επιχείρησης ή ακόμη και του συνολικού προσωπικού μπορεί να συσχετίζεται με τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που υιοθετεί εν γένει ένας ηγέτης. Οι στρατηγικές λοιπόν σε ορισμένες περιπτώσεις που εφαρμόζει φαίνεται να καθοδηγούν σε κάποιο βαθμό και να καθορίζουν συνολικά τον τρόπο που προσεγγίζει την ηγεσία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αργυράτου, Ε. (2005). *Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς*, Αθήνα, Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- Ζαβλανός, Μ (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης
- Κανελλόπουλος Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη* . Αθήνα, Σταμούλης
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1ο) – Κίνητρα - Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κάντας Α. (1998), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1ο)*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, ΣΤ΄ έκδοση
- Κουτούζης, Μ. (1999). Ο αποτελεσματικός ηγέτης, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. *Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών*. Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαντάς Ν. (1992). *Διοίκηση Προσωπικού* . Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε
- Μπουραντάς, (2002). *Management*. Αθήνα, Μπένος
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα, Κριτική
- Ντέντος, Τρ. (2011) *Ηγεσία, management και ο ρόλος του ηγέτη στην επιχείρηση: management και κινητροδότηση στην επιχείρηση*. BSc thesis, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα, Μπένος

- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα, Σιδέρης
- Πετρίδου, Ε., (2011). *Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σοφία.
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Καπα
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*, Αθήνα, Rosili Εκδοτικός Οίκος
- Τσιμπουκλή, Α. (2012). *Δυναμική Ομάδας και επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ
- Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση . *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8 (2), 2, 36-47.
- Φαναριώτη, Π. (2001). *Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα, Α. Σταμούλης
- Χατζηπαντελής, Ε. & Σιγάλας, Ι. (2003). Η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στο Εθνικό Σύστημα Υγείας: Στρατηγικές βελτίωσης της ικανοποίησης στον χώρο εργασίας, *Η Ιατρική σήμερα*, Τ.51
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Interbooks
- Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Robbins S. & Judge T. (2018) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. 2 η Έκδοση Μετάφραση: Πλατάκη Α. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Ward, G. (2002). *Πολυεθνικές επιχειρήσεις και πολιτιστικό ρίσκο*. Marketing Report 552

Ξένη

- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. & Bhatiaa, P. (2004), Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *J. Organiz. Behav.* 25, 951–968
- Baker B. D & Cooper B. S (2005), Do principals with stronger academic backgrounds hire better teachers? Policy implications for high poverty schools. *Educ Admin*, 41(3):449–479
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press
- Campion, M.A., Medsker, G.J. & Higgs, A.C. (1993) Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-847
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Hollander, E.P. (1985). Power and leadership. In G. Lindzey & Aronson, (Eds) *The handbook of social psychology*. New York: Random House, p.p 485-537
- Jackson, E.S & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. (8th Ed.). Thomson South-Western Publishing
- Klimoski, R. , & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403-437
- Leonard. M., Graham, S. & Bonacum, D., (2004), The human factor: The critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care, *Quality and Safety in Health Care* 13 Suppl 1(Suppl 1):i85-90
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, application, skill development* (4th ed.). Egan, MN: Thompson South-Western

Neher, An. (1991). Maslow's Theory of Motivation: A Critique *Journal of Humanistic Psychology*, 31 (3), 89-112

Northouse, P.G. (2012) . *Introduction to Leadership, Concepts and practices*. USA: SagePublications

Ulrich, D. (1997). Judge Me More by my Future than my Past, Human Resource Management. *Harvard Business School Press*, 36, 1

Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Ι) ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Ερώτηση 1:

Φύλο

- 1) Άνδρας
- 2) Γυναίκα

Ερώτηση 2:

Ηλικία

- 1) 18-25
- 2) 26-33
- 3) 34-41
- 4) 42-50
- 5) >50

Ερώτηση 3:

Προϋπηρεσία

- 1) 1-5 έτη
- 2) 6-11 έτη
- 3) 12-17 έτη
- 4) >17 έτη

Ερώτηση 4:

Οικογενειακή κατάσταση

- 1) Άγαμος
- 2) Έγγαμος χωρίς παιδιά
- 3) Έγγαμος με 1 παιδί
- 4) Έγγαμος με περισσότερα από 1 παιδιά
- 5) Διαζευγμένος
- 6) Άλλο

Ερώτηση 5:

Θέση εργασίας

.....

II) ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ερώτηση 6:

Ο προϊστάμενος μου έχει τη διάθεσή να συζητάμε για την εργασιακή μου απόδοση

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 7:

Ο προϊστάμενος μου είναι διατεθειμένος να μου τονώσει την αυτοπεποίθηση για την ολοκλήρωση των εργασιών με σκοπό την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 8:

Ο προϊστάμενος μου θα επέμβει όταν αντιμετωπίσω κάποιο πρόβλημα, θα αντιληφθεί τους λόγους και θα με καθοδηγήσει αποτελεσματικά για την επίλυση του

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 9:

Ο προϊστάμενος μου θα επέμβει όταν αντιμετωπίσω κάποιο πρόβλημα και θα μου δείξει έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης για την επίλυσή του

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 10:

Γνωρίζω ότι όταν ολοκληρώσω κάποια εργασία και επιτύχω έναν στόχο, ο προϊστάμενος μου θα μου δώσει κάποια ανταμοιβή

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 11:

Ο προϊστάμενος μου, μου δείχνει νέους καινοτόμους τρόπους σκέψης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που μπορεί να μου προκύψουν

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 12:

Ο προϊστάμενος μου επεμβαίνει με πράξεις ακόμη και όταν φαίνεται ότι ο στόχος που τέθηκε δεν μπορεί να επιτευχθεί

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 13:

Ο προϊστάμενος μου επεμβαίνει ακόμη και όταν ένα πρόβλημα διαρκώς επιδεινώνεται

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 14:

Ο προϊστάμενος μου με ωθεί να εστιάσω στα σημεία κλειδιά της επιτυχίας όταν ένα project ολοκληρώνεται επιτυχώς

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 15:

Η κρίση του προϊσταμένου μου είναι αρκετή για την επίλυση κάθε πιθανής δυσκολίας

- 6) Ποτέ
- 7) Λίγες φορές
- 8) Μερικές φορές
- 9) Συχνά
- 10) Πάντοτε

Ερώτηση 16:

Ο προϊστάμενος μου, εμπνέει τον ενθουσιασμό μου για τη συμμετοχή μου σε οποιαδήποτε υπόθεση της εταιρείας

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 17:

Νιώθω σιγουριά και ασφάλεια λόγω του προϊστάμενου μου

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 18:

Ο προϊστάμενος μου, είναι ένα πρότυπο για μένα που μπορώ να εμπιστευτώ και να μάθω από αυτόν

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 19:

Ο προϊστάμενος μου μου δίνει την αυτοπεποίθηση που χρειάζομαι για να ολοκληρώσω ατομικές εργασίες στην εταιρεία

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

Ερώτηση 20:

Ο προϊστάμενος μου με κάνει να νιώθω υπερηφάνεια που είμαι μέλος της ομάδας/ εταιρείας

- 1) Ποτέ
- 2) Λίγες φορές
- 3) Μερικές φορές
- 4) Συχνά
- 5) Πάντοτε

ΠΙ) ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**Ερώτηση 21:**

Η δουλειά στην εταιρεία είναι ενδιαφέρουσα

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια

- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 22:

Στην εταιρεία οι μέθοδοι εργασίας εμπλουτίζονται συνεχώς ώστε οι εργαζόμενοι να μη βαριούνται

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 23:

Η εταιρεία και τα διάφορα τμήματα τακτικά αναπτύσσουν επαγγελματικά σχέδια και θέτουν νέους στόχους

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 24:

Η εταιρεία ενθαρρύνει και δίνει σημαντικές ανταμοιβές στα ανώτερα στελέχη

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 25:

Η εταιρεία πολύ συχνά προσλαμβάνει επαγγελματίες ως εξωτερικούς συνεργάτες για να εκπαιδεύσουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 26:

Για την προώθηση της ομαδικής εργασίας η εταιρεία συχνά οργανώνει εκπαιδευτικές δραστηριότητες με την ταυτόχρονη συμμετοχή πολλών τμημάτων

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 27:

Η διοίκηση της εταιρείας λαμβάνει υπόψη και αξιολογεί προσεκτικά τις συστάσεις των υπαλλήλων

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ

5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 28:

Η επιχείρηση προσφέρει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ώστε να ενισχύσει την ανθεκτικότητα του προσωπικού

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 29:

Τα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας είναι διατεθειμένα να ακούσουν την άποψη των υφισταμένων τους για την επίλυση ενός προβλήματος

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 30:

Όλο το μανατζμεντ της εταιρείας εστιάζει στη σημασία επίτευξης του στόχου

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ

5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 31:

Οι υπεύθυνοι μάνατζερς κάθε τμήματος έχουν άδεια από την εταιρεία να επιβραβεύουν το προσωπικό τους

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 32:

Η εταιρεία εφαρμόζει επίσημες διαδικασίες για την καθοδήγηση των νέων εργαζομένων με σκοπό την ομαλή ένταξη τους

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

Ερώτηση 33:

Η αναλογία εργασίας και κεφαλαίου στην εταιρεία είναι αρμονική

- 1) Καθόλου
- 2) Λίγο
- 3) Μέτρια
- 4) Πολύ
- 5) Πάρα πολύ

