

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**Ο Ρόλος της ηγεσίας στην επιχείρηση και η συμβολή της
στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού**

Δημήτριος Δημητρόπουλος
ΜΟΕΣ 2015

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του
Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού
Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς , Σεπτέμβριος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND
BUSINESS STRATEGY

The role of leadership in business and its contribution to
human resource management

Dimitrios Dimitropoulos

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in
partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and
Business Strategy

Piraeus, Greece September 2023

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα «Ο Ρόλος της ηγεσίας στην επιχείρηση και η συμβολή της στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού» εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Χατζηδήμα Σταματίνα για την υποστήριξη της και τη συνεισφορά της προκειμένου να ολοκληρώσω την διπλωματική μου εργασία.

Επιπλέον, θα ήθελα να απευθύνω ευχαριστίες προς όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, με τους οποίους συνεργάστηκα. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου οι οποίοι με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ο Ρόλος της ηγεσίας στην επιχείρηση και η συμβολή της στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Σημαντικοί όροι: ηγεσία, ανθρώπινοι πόροι, στυλ ηγεσίας, βιώσιμη ηγεσία

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ της ηγεσίας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο τόσο καθιερωμένων όσο και βιώσιμων πρακτικών και πράσινων μετασχηματισμών. Στη διπλωματική υπάρχει εμβάθυνση στο ιστορικό υπόβαθρο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και διερευνάται ο πολύπλευρος ρόλος της στους οργανισμούς. Επιπλέον, αναλύονται οι διάφορες πτυχές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της στελέχωσης, της ανάπτυξης πολιτικών, των αποδοχών και των παροχών, της διατήρησης των εργαζομένων, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, της συμμόρφωσης με τους εργατικούς νόμους, της προστασίας των εργαζομένων και της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η διατριβή ρίχνει επίσης φως στις τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στον απόηχο των παγκόσμιων περιβαλλοντικών ανησυχιών. Τονίζεται η σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων και την προώθηση ενός βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο αντικείμενο, περιγράφοντας το γενικό πεδίο και τους στόχους της παρούσας εργασίας. Αναλύεται τόσο η ιστορία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όσο ο ρόλος της στους σύγχρονους οργανισμούς.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Διερευνώνται οι διαστάσεις του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού και υποστηρίζονται οι διαφανείς πρακτικές εντός των οργανισμών. Επιπλέον, το κεφάλαιο διερευνά τη σημασία της ευημερίας των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας.

Το τρίτο κεφάλαιο εμβαθύνει στη σχέση μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της ηγεσίας. Αναλύεται η επιρροή των στυλ ηγεσίας στις πρακτικές διαχείρισης των

ανθρώπινων πόρων και τονίζεται ο ρόλος των ηγετών στη διαμόρφωση των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού εντός των οργανισμών. Επιπλέον, το κεφάλαιο συζητά την έννοια της αυθεντικής ηγεσίας και το ρόλο της στην προώθηση της οργανωτικής ευθυγράμμισης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, η εργασία εισάγει νέες προσεγγίσεις ηγεσίας και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των πράσινων μετασχηματισμών. Διερευνά την έννοια της πράσινης μετασχηματιστικής ηγεσίας και τις δυνατότητές της να οδηγήσει σε θετικές αλλαγές στους οργανισμούς. Το κεφάλαιο εξετάζει επίσης την ενσωμάτωση των πρακτικών πράσινης διαχείρισης στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εστιάζοντας στην καινοτομία και τις περιβαλλοντικές επιδόσεις.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά αποτελέσματα της εργασίας και εξάγονται τα συμπεράσματα. Συνολικά, αυτή η εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας στην προώθηση βιώσιμων πρακτικών των ανθρώπινων πόρων και υπογραμμίζει το ρόλο της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στην ενίσχυση των περιβαλλοντικά υπεύθυνων οργανισμών. Στόχος της είναι να συμβάλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορούν συλλογικά να διαμορφώσουν ένα καλύτερο μέλλον για τους οργανισμούς.

The role of leadership in business and its contribution to human resource management

Keywords: leadership, human resources, leadership style, sustainable leadership

Abstract

This thesis examines the interaction between leadership and human resource management in the context of both established and sustainable practices and green transformations. In diplomacy there is an in-depth study of the historical background of human resource management and its multifaceted role in organizations is explored. In addition, various aspects of human resource management are analyzed, including staffing, policy development, compensation and benefits, employee retention, training and development, compliance with labor laws, employee protection, and effective communication. The thesis also sheds light on the current challenges facing HR professionals, particularly in the wake of global environmental concerns. The importance of effective leadership in addressing these challenges and promoting a sustainable work environment is emphasized.

In the first chapter, an introduction to the subject is made, describing the general scope and objectives of the present work. Both the history of human resource management and its role in modern organizations are analyzed.

The second chapter focuses on the area of human resource management. The dimensions of sustainable human resources are explored and transparent practices within organizations are supported. In addition, the chapter explores the importance of employee well-being in the workplace.

The third chapter delves into the relationship between human resource management and leadership. The influence of leadership styles on human resource management practices is analyzed and the role of leaders in shaping human resource practices within organizations is emphasized. In addition, the chapter discusses the concept of authentic leadership and its role in promoting organizational alignment.

In the fourth chapter, the paper introduces new approaches to leadership and human resource management in the context of green transformations. Explores the concept of green transformational leadership and its potential to drive positive change in organizations. The chapter also examines the integration of green management practices into human resource management, focusing on innovation and environmental performance.

Finally, in the fifth chapter the main results of the work are presented and the conclusions are drawn. Overall, this paper highlights the importance of effective leadership in promoting sustainable human resource practices and highlights the role of human resource management in enhancing environmentally responsible organizations. It aims to contribute to the understanding of how leadership and human resource management can collectively shape a better future for organizations.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	18
1.1 Γενικά	18
1.2 Η ιστορία του ανθρώπινου δυναμικού	19
1.3 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού	21
1.3.1 Στελέχωση	22
1.3.2 Ανάπτυξη πολιτικών στο χώρο εργασίας	23
1.3.3 Αμοιβές και παροχές	24
1.3.4 Διατήρηση	24
1.3.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	25
1.3.6 Αντιμετώπιση νόμων που επηρεάζουν την απασχόληση	25
1.3.7 Προστασία εργαζομένων	26
1.3.8 Επικοινωνία	26
1.3.9 Επίγνωση Εξωτερικών Παραγόντων	26
1.4 Οι σημερινές προκλήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό	27
1.5 Ηγεσία	30
1.6 Η ηγεσία σε έναν οργανισμό	32
1.7 Εξουσία και ηγεσία	33
1.8 Ιδιότητες ενός αποτελεσματικού αρχηγού ομάδας	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	37
2.1 Οι διαστάσεις του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού	37

2.2	Διαφανείς πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού	39
2.3	Ευημερία των εργαζομένων	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ		47
3.1	Ο αντίκτυπος της ηγεσίας στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	47
3.2	Η προσέγγιση της ηγεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό	50
3.3	Ο ρόλος της ηγεσίας στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό	55
3.4	Ο χαρακτήρας της ηγεσίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ...	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ		65
4.1	Γενικά	65
4.2	Πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία	66
4.3	Πράσινη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	69
4.4	Πράσινη καινοτομία και περιβαλλοντικές επιδόσεις	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		75

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Η πορεία του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στα χρόνια [3].....	21
Διάγραμμα 1.2: 12 από τις κύριες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού [3].....	22
Διάγραμμα 1.3: Χαρακτηριστικά της ηγεσίας.....	32
Διάγραμμα 2.1: Οι διαστάσεις της βιώσιμης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού [18]	39
Διάγραμμα 2.2: Διαστάσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού [22].....	45
Διάγραμμα 3.1: Η επιροή της ηγεσίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην απόδοση των εργαζομένων [19].....	48
Διάγραμμα 3.2: Διάφορα στυλ ηγεσίας [25].....	49
Διάγραμμα 4.1: Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας [52].....	67
Διάγραμμα 4.2: Συνεχείς επιδράσεις της πράσινης μετασχηματιστικής ηγεσίας και της πράσινης δημιουργικότητας των εργαζομένων [54].....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά

Κάθε οργανισμός, μεγάλος ή μικρός, χρησιμοποιεί μια ποικιλία κεφαλαίων για να μπορεί να λειτουργήσει. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει μετρητά, τιμαλφή ή αγαθά που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία εισοδήματος. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα λιανικής χρησιμοποιεί μητρώα και απόθεμα, ενώ μια εταιρεία συμβούλων μπορεί να διαθέτει ιδιόκτητο λογισμικό ή κτίρια. Ανεξάρτητα από τον κλάδο, όλες οι εταιρείες έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό. Πρέπει να έχουν ανθρώπους που θα κάνουν το κεφάλαιό τους να λειτουργεί για αυτές. Η δημιουργία εσόδων λοιπόν επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των ανθρώπων.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι η διαδικασία απασχόλησης ανθρώπων, εκπαίδευσης, αποζημίωσης, ανάπτυξης πολιτικών που σχετίζονται με αυτούς και ανάπτυξης στρατηγικών για τη διατήρησή τους. Ως τομέας, το HRM έχει υποστεί πολλές αλλαγές τα τελευταία είκοσι χρόνια, δίνοντάς του έναν ακόμη πιο σημαντικό ρόλο στους σημερινούς οργανισμούς. Στο παρελθόν, HRM σήμαινε επεξεργασία μισθοδοσίας, αποστολή δώρων γενεθλίων σε υπαλλήλους, οργάνωση εκδρομών στην εταιρεία και διασφάλιση της σωστής συμπλήρωσης των εντύπων. Με άλλα λόγια, περισσότερο διοικητικό ρόλο παρά στρατηγικό ρόλο κρίσιμο για την επιτυχία του οργανισμού.

Είναι απαραίτητο να επισημανθεί εδώ, ότι κάθε διευθυντής έχει κάποιο ρόλο που σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επειδή κάποιος διευθυντής δεν

έχει τον ακριβή τίτλο του «Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού» δε σημαίνει ότι δε θα πρέπει να εκτελέσει τουλάχιστον ορισμένες από τις εργασίες του HRM.

1.2 Η ιστορία του ανθρώπινου δυναμικού

Οι ιστορικοί πιστεύουν ότι η Εθνική Εταιρεία Ταμειακών Μηχανών δημιούργησε το πρώτο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το 1901, μετά από καταστροφικές απεργίες και προβλήματα ποιοτικού ελέγχου. Το τμήμα, καλούμενο προσωπικό, χειρίστηκε τις προσλήψεις και τις απολύσεις, τα παράπονα των εργαζομένων, την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας, τη διαχείριση των μισθών και τη συμμόρφωση [1].

Ο John Henry Patterson, ιδιοκτήτης της εταιρείας, ήταν ένας από τους πρώτους επιχειρηματικούς ηγέτες που είδε την ευημερία των εργαζομένων ως προϋπόθεση για την επιτυχία, πιστεύοντας ότι η αποτελεσματικότητα συνδέεται με περισσότερα από τα μέσα παραγωγής.

Έδωσε στην ομάδα του προσωπικού του πέντε βασικές αρχές που έπρεπε να ακολουθήσει:

- Συμπεριφερθείτε στους ανθρώπους καλά και θα σας φερθούν καλά
- Μην προσπαθήσετε να εκμεταλλευτείτε τους υπαλλήλους και μην προσπαθήσετε να τους αφαιρέσετε την ενέργειά τους μέχρι και το τελευταίο σεντ
- Να πληρώνουμε για να βοηθήσουμε τους υπαλλήλους να βοηθήσουν τον εαυτό τους με κάθε ηθικό και σωματικό τρόπο και να τους δώσουμε κάθε δυνατή ευκαιρία να προχωρήσουν
- Η βάση του καλού προϊόντος είναι η εργασία ή οι εργαζόμενοι που προχωρούν πρόθυμα και με ενθουσιασμό ως ομάδα
- Αφήστε κάθε εργαζόμενο να έχει την ευκαιρία να κάνει παράπονα και προτάσεις για βελτιώσεις, να τους επιβραβεύετε επαρκώς και να καταστεί αδύνατη η απόλυση κάποιου λόγω προσωπικής διαμάχης με τον εργοδηγό ή άλλον υφιστάμενο

Το 1913, ένας από τους παλαιότερους συλλόγους ανθρώπινου δυναμικού, ο «σύνδεσμος εργαζομένων ευημερίας» δημιουργήθηκε λόγω ανησυχιών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των γυναικών στα εργοστάσια του Ηνωμένου Βασιλείου. Είχε 34 μέλη,

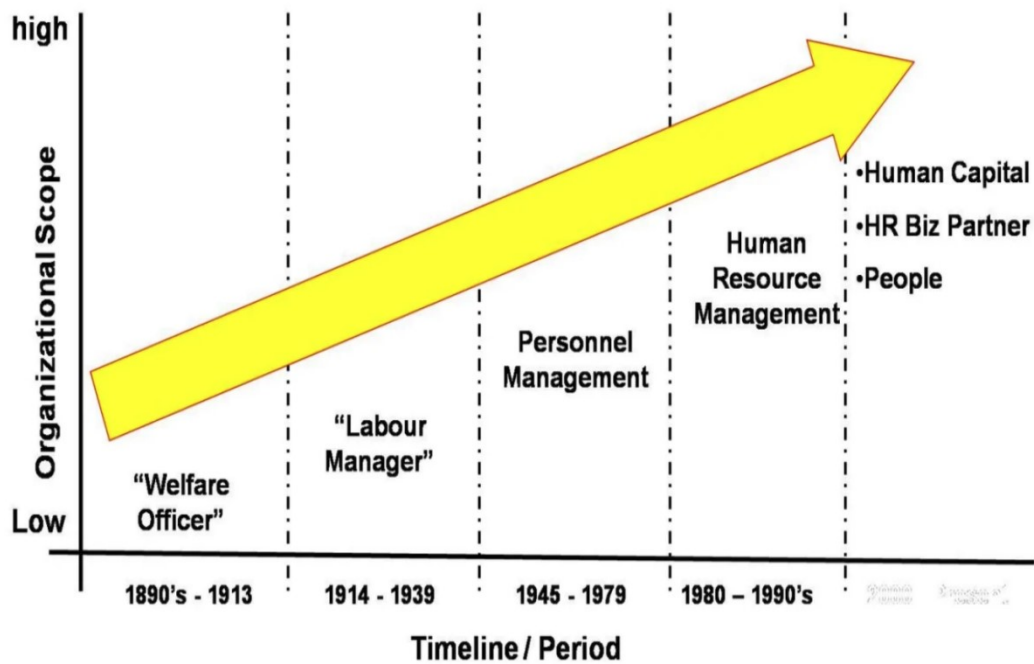
29 εκ των οποίων ήταν γυναίκες. Μέχρι το 1918, ο οργανισμός είχε φτάσει τους 1.000 εργαζόμενους στην κοινωνική πρόνοια σε εταιρείες σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο. Μετά από πολλές αλλαγές του ονόματος, η ένωση είναι σήμερα γνωστή ως «Chartered Institute of Personnel and Development» [2].

Τελικά, αυτό που οι εταιρείες αποκαλούσαν διαχείριση προσωπικού έγινε γνωστό ως ανθρώπινο δυναμικό και το 1948 γεννήθηκε η Εταιρεία για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η SHRM είναι ένας από τους πιο γνωστούς οργανισμούς ανθρώπινου δυναμικού σήμερα.

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει σαφέστερη και καλύτερα καθορισμένη με τα χρόνια. Ωστόσο, ακόμη και τώρα, με το εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο και τις νέες ιδέες για το πώς πρέπει να μοιάζει ο χώρος εργασίας, η ιδέα εξελίσσεται συνεχώς (Διάγραμμα 1.1).

Ο Edwin B. Flippo, πρώην καθηγητής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο της Αριζόνα και συγγραφέας του «Principles of Personnel Management», όρισε τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως «σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο της προμήθειας, ανάπτυξης, αποζημίωσης, ενσωμάτωσης και συντήρησης και διαχωρισμού των ανθρώπινων πόρων για να επιτευχθούν ατομικοί και κοινωνικοί στόχοι». Το ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιεί διαδικασίες και πολιτικές για να καλύψει όλες τις πτυχές της απασχόλησης συμπεριλαμβανομένης της βοήθειας των εργαζομένων να κατανοήσουν τους ρόλους και τα πρότυπα στο χώρο εργασίας τους.

Τα τελευταία χρόνια, οι οργανισμοί έχουν επικεντρωθεί περισσότερο στο ανθρώπινο στοιχείο του HR, και μάλιστα με μεγάλη επιτυχία. Η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να επιδειχθεί η δέσμευση στους εργαζόμενους και με τη σειρά της, να αυξηθεί η παραγωγικότητα.



Διάγραμμα 1.1: Η πορεία του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στα χρόνια [3]

1.3 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι πολλές λειτουργίες του HRM αποτελούν επίσης καθήκοντα που εκτελούν και άλλοι διευθυντές τμημάτων, κάτι που κάνει αυτές τις λειτουργίες σημαντικές, παρά την πορεία της σταδιοδρομίας που ακολουθείται. Οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν σε επτά βασικούς ρόλους που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στους οργανισμούς.



Διάγραμμα 1.2: 12 από τις κύριες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού [3]

1.3.1 Στελέχωση

Χρειάζονται άτομα για να εκτελέσουν εργασίες και να ολοκληρώσουν τη δουλειά στον οργανισμό. Ακόμη και με τα πιο εξελιγμένα μηχανήματα, οι άνθρωποι εξακολουθούν να χρειάζονται. Εξαιτίας αυτού, ένα από τα κύρια καθήκοντα στο HRM είναι η στελέχωση. Η στελέχωση περιλαμβάνει ολόκληρη τη διαδικασία πρόσληψης από την απόσπαση μιας θέσης εργασίας έως τη διαπραγμάτευση ενός πακέτου μισθών. Στο πλαίσιο της λειτουργίας στελέχωσης, υπάρχουν τέσσερα κύρια βήματα:

- Ανάπτυξη σχεδίου στελέχωσης: Αυτό το σχέδιο επιτρέπει στο HRM να δει πόσα άτομα πρέπει να προσλάβει με βάση τις προσδοκίες εσόδων.

- Ανάπτυξη πολιτικών για την ενθάρρυνση της πολυπολιτισμικότητας στην εργασία: Η πολυπολιτισμικότητα στο χώρο της εργασίας γίνεται ολοένα και πιο σημαντική, καθώς υπάρχουν πολύ περισσότερα άτομα από διάφορα υπόβαθρα στο εργατικό δυναμικό.
- Πρόσληψη: Αυτό περιλαμβάνει την εύρεση ατόμων για την κάλυψη των ανοιχτών θέσεων.
- Επιλογή: Σε αυτό το στάδιο, θα πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις και θα επιλεγούν άτομα και θα γίνει διαπραγμάτευση ενός κατάλληλου πακέτου μισθού. Αυτό το βήμα ακολουθείται από εκπαίδευση, διατήρηση και κίνητρο.

1.3.2 Ανάπτυξη πολιτικών στο χώρο εργασίας

Κάθε οργανισμός έχει πολιτικές για τη διασφάλιση της δικαιοσύνης και της συνέχειας εντός του οργανισμού. Μία από τις δουλειές του HRM είναι να αναπτύξει την έκφραση γύρω από αυτές τις πολιτικές. Στην ανάπτυξη πολιτικών, το ανθρώπινο δυναμικό, η διοίκηση και τα στελέχη συμμετέχουν στη διαδικασία. Για παράδειγμα, ο επαγγελματίας HRM πιθανότατα θα αναγνωρίσει την ανάγκη για μια πολιτική ή μια αλλαγή πολιτικής, θα αναζητήσει απόψεις για την πολιτική, θα γράψει την πολιτική και στη συνέχεια θα την κοινοποιήσει στους υπαλλήλους. Είναι βασικό να σημειωθεί εδώ ότι τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού δε λειτουργούν μόνα τους. Όλα όσα κάνουν πρέπει να εμπλέκουν όλα τα άλλα τμήματα στον οργανισμό. Μερικά παραδείγματα πολιτικών στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- Πολιτική διαδικασίας πειθαρχίας
- Πολιτική χρόνου διακοπών
- Ενδυματολογικός κώδικας
- Πολιτική δεοντολογίας
- Πολιτική χρήσης του διαδικτύου

1.3.3 Αμοιβές και παροχές

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να καθορίσουν ότι η αμοιβή είναι δίκαιη, πληροί τα πρότυπα του κλάδου και είναι αρκετά υψηλή ώστε να δελεάσει τους ανθρώπους να εργαστούν για τον οργανισμό. Η αμοιβή περιλαμβάνει οτιδήποτε λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Επιπλέον, οι επαγγελματίες HRM πρέπει να βεβαιωθούν ότι η αμοιβή είναι συγκρίσιμη με αυτή που αμείβονται άλλα άτομα που εκτελούν παρόμοιες εργασίες. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία συστημάτων αμοιβών που λαμβάνουν υπόψη τον αριθμό των ετών με την οργάνωση, τα έτη εμπειρίας, την εκπαίδευση και παρόμοιες πτυχές. Παραδείγματα αποζημίωσης εργαζομένων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Πληρωμή
- Οφέλη για την υγεία
- Συνταξιοδοτικά προγράμματα
- Σχέδια αγοράς μετοχών
- Διακοπές
- Αναρρωτική άδεια
- Μπόνους
- Επιστροφή διδάκτρων

1.3.4 Διατήρηση

Η διατήρηση περιλαμβάνει τη διατήρηση και την παρακίνηση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό. Η αμοιβή είναι ένας σημαντικός παράγοντας στη διατήρηση των εργαζομένων, αλλά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες επίσης. Το ενενήντα τοις εκατό των εργαζομένων εγκαταλείπει μια εταιρεία για τους ακόλουθους λόγους:

- Ζητήματα γύρω από την εργασία που εκτελεί
- Προκλήσεις με τον μάνατζέρ τους
- Κακή προσαρμογή με την οργανωτική κουλτούρα
- Κακό περιβάλλον στο χώρο εργασίας

1.3.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Αφού αφιερωθεί χρόνος για να προσληφθούν νέοι υπάλληλοι, πρέπει να υπάρξει διαβεβαίωση ότι όχι μόνο έχουν εκπαιδευτεί για να κάνουν τη δουλειά τους, αλλά και συνεχίζουν να αναπτύσσονται και να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες στη δουλειά τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την υψηλότερη παραγωγικότητα για τον οργανισμό. Η εκπαίδευση είναι επίσης βασικό συστατικό στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους τείνουν να είναι πιο ευτυχημένοι στη δουλειά τους, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη διατήρηση των εργαζομένων. Παραδείγματα προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Εκπαίδευση δεξιοτήτων εργασίας, όπως πώς να εκτελείται ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα στον υπολογιστή
- Εκπαίδευση στην επικοινωνία
- Δραστηριότητες για την ένωση και τη δημιουργία ομάδας
- Πολιτική και νομική εκπαίδευση, όπως εκπαίδευση σεξουαλικής παρενόχλησης και εκπαίδευση ηθικής

1.3.6 Αντιμετώπιση νόμων που επηρεάζουν την απασχόληση

Οι άνθρωποι του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν όλους τους νόμους που επηρεάζουν το χώρο εργασίας. Ένας επαγγελματίας του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ασχοληθεί με μερικούς από αυτούς τους νόμους:

- Νόμοι για τις διακρίσεις
- Απαιτήσεις υγειονομικής περίθαλψης
- Απαιτήσεις αμοιβών όπως ο κατώτατος μισθός
- Νόμοι για την ασφάλεια των εργαζομένων
- Εργατική νομοθεσία

Το νομικό περιβάλλον του HRM αλλάζει πάντα, επομένως το HRM πρέπει πάντα να γνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα και στη συνέχεια να κοινοποιεί αυτές τις αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό διαχείρισης.

1.3.7 Προστασία εργαζομένων

Η ασφάλεια είναι ένα σημαντικό ζήτημα σε όλους τους οργανισμούς. Συχνά δημιουργούνται νέοι νόμοι με στόχο τη θέσπιση κρατικών προτύπων για τη διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων. Τα συνδικάτα και οι συνδικαλιστικές συμβάσεις μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις απαιτήσεις για την ασφάλεια των εργαζομένων σε ένα χώρο εργασίας. Εναπόκειται στον διευθυντή των ανθρώπινων πόρων να γνωρίζει τις απαιτήσεις προστασίας των εργαζομένων και να διασφαλίσει ότι ο χώρος εργασίας πληροί τόσο τα κρατικά όσο και τα συνδικαλιστικά πρότυπα. Τα ζητήματα προστασίας των εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Χημικοί κίνδυνοι
- Απαιτήσεις θέρμανσης και αερισμού
- Προστασία πληροφοριών ιδιωτικών υπαλλήλων

1.3.8 Επικοινωνία

Εκτός από αυτούς τους κύριους ρόλους, οι καλές δεξιότητες επικοινωνίας και οι άριστες δεξιότητες διαχείρισης είναι το κλειδί για την επιτυχημένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη γενική διαχείριση.

1.3.9 Επίγνωση εξωτερικών παραγόντων

Εκτός από τη διαχείριση των εσωτερικών παραγόντων, ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λάβει υπόψη του τις εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Οι εξωτερικές δυνάμεις ή οι εξωτερικοί παράγοντες είναι εκείνα τα πράγματα στα οποία η εταιρεία δεν έχει άμεσο έλεγχο. Ωστόσο, μπορεί να είναι αυτά που θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά, ή αρνητικά τους ανθρώπινους πόρους. Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Παγκοσμιοποίηση
- Αλλαγές στην εργατική νομοθεσία
- Κόστος υγειονομικής περίθαλψης
- Προσδοκίες των εργαζομένων
- Ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού
- Αλλαγή δημογραφικών στοιχείων του εργατικού δυναμικού
- Ένα πιο μορφωμένο εργατικό δυναμικό
- Απολύσεις και μειώσεις προσωπικού
- Τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως βάσεις δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού
- Αυξημένη χρήση της κοινωνικής δικτύωσης για τη διανομή πληροφοριών στους εργαζόμενους

Για παράδειγμα, η πρόσφατη τάση στα ευέλικτα προγράμματα εργασίας (που επιτρέπει στους υπαλλήλους να ορίζουν τα δικά τους χρονοδιαγράμματα) και η τηλεργασία (επιτρέποντας στους υπαλλήλους να εργάζονται από το σπίτι ή σε απομακρυσμένη τοποθεσία για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, όπως μία ημέρα την εβδομάδα) είναι εξωτερικοί παράγοντες που έχουν επηρεάσει το HR. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να γνωρίζει αυτά τα εξωτερικά ζητήματα, ώστε να μπορεί να αναπτύξει πολιτικές που να καλύπτουν όχι μόνο τις ανάγκες της εταιρείας αλλά και τις ανάγκες των ατόμων. Ένας τρόπος με τον οποίο οι μάνατζερ μπορούν να γνωρίζουν τις εξωτερικές δυνάμεις είναι να παρακολουθούν συνέδρια και να διαβάζουν διάφορα άρθρα στο διαδίκτυο

1.4 Οι σημερινές προκλήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Όλα τα τμήματα ενός οργανισμού πρέπει να αποδείξουν την αξία και τη συμβολή τους στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική, και το ίδιο ισχύει και με το HRM. Καθώς οι εταιρείες ενδιαφέρονται περισσότερο για τη μείωση του κόστους, τα τμήματα HRM πρέπει να δείξουν την αξία που προσθέτουν στον οργανισμό μέσω της ευθυγράμμισης με τους επιχειρηματικούς στόχους. Το να είναι κανείς σε θέση να προσθέσει αξία ξεκινά με

την κατανόηση ορισμένων από τις προκλήσεις των επιχειρήσεων και την εύρεση τρόπων μείωσης των αρνητικών επιπτώσεων στην επιχείρηση.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις σε μια επιχείρηση είναι η διαχείριση του κόστους. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία, ή την αποτυχία της επιχείρησής. Στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, οι άνθρωποι που ανήκουν στην επιχείρηση είναι το πιο πιθανό κομμάτι για περικοπές όταν η οικονομία δεν πάει καλά.

Τα έξοδα που αφορούν τα άτομα που ανήκουν σε οποιαδήποτε επιχείρηση είναι τα εξής:

- Οφέλη υγειονομικής περίθαλψης
- Κόστος εκπαίδευσης
- Κόστος διαδικασίας πρόσληψης
- Άλλα

Ο περιορισμός του κόστους, είναι μια πράξη εξισορρόπησης. Ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσφέρει όσα περισσότερα μπορεί για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους υπαλλήλους, αλλά να μην προσφέρει πάρα πολλά, καθώς αυτό μπορεί να ασκήσει πίεση στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρείας.

Η τεχνολογία έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό και θα συνεχίσει να το κάνει καθώς αναπτύσσεται. Μέσω της χρήσης της τεχνολογίας, πολλές εταιρείες διαθέτουν εικονικό εργατικό δυναμικό που εκτελεί εργασίες από σχεδόν όλες τις γωνιές του κόσμου. Η τεχνολογία δημιουργεί μια ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη κατανόησης της πολυπολιτισμικότητας, ή διαφορετικότητας. Δεδομένου ότι πολλοί άνθρωποι θα συνεργαστούν με άτομα από όλο τον κόσμο, η πολιτισμική ευαισθησία και κατανόηση είναι ο μόνος τρόπος για να διασφαλιστεί ότι η χρήση της τεχνολογίας έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα παρά τη μειωμένη παραγωγικότητα λόγω κακής επικοινωνίας.

Η τεχνολογία δημιουργεί επίσης ένα εργατικό δυναμικό που αναμένει να είναι κινητό. Λόγω της ικανότητας να εργάζονται από το σπίτι ή οπουδήποτε αλλού, πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να ζητήσουν, ακόμη και να απαιτήσουν ένα ευέλικτο πρόγραμμα για να καλύψουν τις δικές τους οικογενειακές και προσωπικές ανάγκες. Η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μια ανησυχία για όλα τα διευθυντικά στελέχη στον τομέα της ευελιξίας

αυτής και μια άλλη πρόκληση είναι η δικαιοσύνη προς τους άλλους εργαζόμενους όταν προσφέρεται σε ένα άτομο ένα ευέλικτο πρόγραμμα.

Πολλές εταιρείες, ωστόσο, προχωρούν ένα βήμα παραπέρα και δημιουργούν εικονικούς οργανισμούς, οι οποίοι δεν έχουν φυσική τοποθεσία (περιορισμός κόστους) και επιτρέπουν σε όλους τους εργαζόμενους να εργάζονται από το σπίτι ή την τοποθεσία της επιλογής τους. Αυτό δημιουργεί ανησυχίες σχετικά με την παραγωγικότητα και την επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Οι δύσκολες οικονομικές στιγμές σε μια χώρα συνήθως οδηγούν σε δύσκολες στιγμές και για τις επιχειρήσεις. Η υψηλή ανεργία και οι απολύσεις είναι ξεκάθαρα θέματα ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης.

Εκτός από τους συνδικαλιστικούς περιορισμούς, οι νομικοί περιορισμοί σχετικά με το ποιος απολύεται και η διαδικασία που ακολουθείται για να φύγει κάποιος πρέπει να είναι στο προσκήνιο του μυαλού οποιουδήποτε διευθυντή όταν απαιτείται να απολύσει άτομα λόγω κακής οικονομίας. Η ενασχόληση με ζητήματα απόδοσης και η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι απαραίτητο να απολυθούν εργαζόμενοι. Ομοίως, σε μια οικονομία ανάπτυξης, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βιώσει ένα διαφορετικό είδος άγχους. Μπορεί για παράδειγμα να προκύψουν μαζικές προσλήψεις για την κάλυψη της ζήτησης εάν η οικονομία πάει καλά. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να γνωρίζει ότι το εργατικό δυναμικό αλλάζει συνεχώς.

Ο αντίκτυπος της γενιάς των baby boomer στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τεράστιος. Πρώτον, η συνταξιοδότηση των baby boomers έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια μεγάλου μέρους του ενεργού πληθυσμού και δεν υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι για να καλύψουν εκείνες τις θέσεις εργασίας που έχουν μείνει κενές. Δεύτερον, οι γνώσεις των baby boomers χάνονται με τη συνταξιοδότησή τους. Μεγάλο μέρος αυτής της γνώσης δεν έχει επισημοποιηθεί ή καταγραφεί, αλλά συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Τρίτον, οι ηλικιωμένοι ζουν περισσότερο και αυτό έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερο κόστος υγειονομικής περίθαλψης για όλους τους εργαζόμενους σήμερα.

Μια άλλη πρόκληση, εκτός από την έλλειψη των εργαζομένων, είναι το εργατικό δυναμικό πολλών γενεών. Οι εργαζόμενοι μεταξύ δεκαεπτά και εξήντα οκτώ ετών έχουν διαφορετικές αξίες και διαφορετικές προσδοκίες από τη δουλειά τους. Οποιοσδήποτε διευθυντής προσπαθεί να διαχειριστεί αυτούς τους εργαζόμενους από διαφορετικές γενιές

θα έχει πιθανώς κάποιες προκλήσεις. Ακόμη και οι προτιμήσεις των αμοιβών είναι διαφορετικές μεταξύ των γενεών.

Μια συζήτηση για τη δεοντολογία είναι απαραίτητη όταν εξετάζονται οι προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Μεγάλο μέρος της συζήτησης γύρω από την ηθική έγινε μετά τις αρχές έως τα μέσα της δεκαετίας του 2000, όταν αρκετές εταιρείες διαπιστώθηκε ότι είχαν εμπλακεί σε κατάφωρη ανήθικη και παράνομη συμπεριφορά, με αποτέλεσμα την απώλεια δισεκατομμυρίων από τους μετόχους. Πολλά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έχουν την ευθύνη του σχεδιασμού κωδικών δεοντολογίας και την ανάπτυξη πολιτικών για τη λήψη ηθικών αποφάσεων. Ορισμένοι οργανισμοί προσλαμβάνουν συγκεκριμένους υπαλλήλους δεοντολογίας για να επικεντρωθούν ειδικά σε αυτόν τον τομέα της επιχείρησης.

1.5 Ηγεσία

Η μελέτη της ηγεσίας ξεκίνησε με τη θεωρία του «Μεγάλου Ανθρώπου», όπου οι υποστηρικτές της υπέθεσαν ότι οι ηγέτες γεννιούνται με κάποιες έμφυτες ιδιότητες και δεν φτιάχνονται ύστερα, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που χαρακτήριζαν τους επιτυχημένους ηγέτες. Αυτή η σχολή δηλώνει ότι οι ηγέτες γεννιούνται με ορισμένες έμφυτες ιδιότητες που τους καθορίζουν διαφορετικούς από τους άλλους [5]. Η θέση τους διαψεύστηκε έντονα από τους θεωρητικούς από τη συμπεριφορική σχολή σκέψης, η οποία μετατόπισε την προσοχή από τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στη συμπεριφορά και το στυλ του ηγέτη [6]. Αυτές οι δύο σχολές ωστόσο αγνόησαν τη σημασία των περιστασιακών παραγόντων για την ανάδειξη της αποτελεσματικότητας των ηγετών. Αυτό οδήγησε σε μια άλλη σχολή σκέψης, η οποία πιστεύει ότι η ηγετική συμπεριφορά ποικίλλει από τη μια κατάσταση στην άλλη [7]. Οι σύγχρονες μελέτες για την ηγεσία έχουν διαφοροποιήσει δύο τύπους ηγεσίας τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία [8] [9].

Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει το να είναι κάποιος βοηθητικός και ικανός να ανταλλάσσει σχέσεις με τους υφισταμένους, το οποίο ασχολείται με την προσφορά ανταμοιβών ή ακόμα και τιμωριών για εργασίες που εκτελούνται [10]. Η ανταλλαγή

σχέσης εδώ σημαίνει ότι ο ηγέτης υπόσχεται να εκπληρώσει τις ανάγκες των «οπαδών» του όπως αναφέρεται (μισθούς και προαγωγή) εάν εκτελούν τα καθήκοντά τους και συμμορφώνονται με τις επιθυμίες του ηγέτη. Οι ηγέτες εδώ χρησιμοποιούν υφιστάμενους κανόνες και διαδικασίες. Αυτός ο τύπος δεν είναι πιθανό να δημιουργήσει δέσμευση για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Αντίθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λέγεται ότι είναι οραματιστές και ενθουσιώδεις, έχοντας την ικανότητα να παρακινούν τους υφισταμένους, με αυτόν τον τρόπο άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωτική απόδοση, καθώς οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους για να παρακινήσουν και να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους να προσφέρουν στη δουλειά τους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας εμπνέει εμπιστοσύνη και θαυμασμό στους οπαδούς και είναι πιθανό να δημιουργήσει δέσμευση για την επίτευξη της εργασίας, οδηγώντας στο να μετατραπεί το ατομικό ενδιαφέρον σε ομαδικό. Η εστίαση εδώ είναι στο κοινό όραμα και την αξία πείθοντας τους οπαδούς να δουν τις καταστάσεις από διαφορετική οπτική γωνία για να μεταμορφώσουν τον οργανισμό.

Οι συμπεριφορές της χαρισματικής ηγεσίας και της ενδεχόμενης ανταμοιβής επηρεάζουν όλες τις διαστάσεις των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης. Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης παρέχει στις επιχειρήσεις βιωσιμότητα, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ηγέτες έχουν κεντρικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Η διαχείριση της γνώσης βρίσκεται σε τρεις βασικούς τομείς που περιλαμβάνουν τη δημιουργία, την ανταλλαγή και την εκμετάλλευση της γνώσης. Η θέση και ο ρόλος των ηγετών είναι κεντρικοί σε καθεμία από αυτές τις διαδικασίες σε πολλαπλά επίπεδα της επιχείρησης. Ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική στη δημιουργία και την ανταλλαγή των γνώσεων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, η συναλλακτική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική στην εκμετάλλευση της γνώσης σε οργανωτικό επίπεδο.



Διάγραμμα 1.3: Χαρακτηριστικά της ηγεσίας [11]

Από τα παραπάνω, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι ο συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων, μετασχηματιστική και συναλλακτική ανάλογα με τις καταστάσεις της επιχείρησης, καθιστά τον ηγέτη αποτελεσματικό και επιτυχημένο. Από αυτή την οπτική λοιπόν, δεδομένου ότι η διαχείριση της γνώσης είναι ένα κρίσιμο μέρος της πρακτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία με τον πολύπλευρο ανταγωνισμό της, η ηγεσία γίνεται έτσι ένας σημαντικός παράγοντας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

1.6 Η ηγεσία σε έναν οργανισμό

Η ηγεσία σε έναν οργανισμό έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των πόρων του. Η ανάπτυξη και η πρόοδος ενός οργανισμού εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο ασκείται ο ηγετικός χαρακτήρας. Ο χαρακτήρας έχει σημαντική επιρροή στην υποκείμενη ηγεσία σε έναν οργανισμό [12]. Επιπλέον, οι Service R. et al. (2017) δήλωσαν ότι ένας ηγέτης έχει τουλάχιστον τις διαστάσεις του χαρακτήρα της οικουμενικότητας, του μετασχηματισμού και της αρετής [13]. Οι διάφορες επιτυχίες και αποτυχίες στη

διαχείριση ενός οργανισμού εξαρτώνται από το χαρακτήρα της ηγεσίας. Ένας οργανισμός που απαιτεί ηγετικό χαρακτήρα είναι ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα. Εκτός από το ότι αποτελεί ίδρυμα μεταφοράς γνώσης, απαιτείται να παρέχει παραδείγματα υποδειγματικών ιδρυμάτων ή θεσμών μεταφοράς της συμπεριφοράς.

Η σημασία του ηγετικού χαρακτήρα στους οργανισμούς δίνεται με μεγάλη προσοχή από επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς που προσφέρουν μια θεωρητική και πρακτική προσέγγιση. Οι υπάρχουσες μελέτες δείχνουν τρεις τάσεις στην προοπτική της ηγεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η πρώτη προοπτική είναι οι θεωρίες, οι προσεγγίσεις, οι αρχές [14] και το στυλ της ηγεσίας [15]. Η δεύτερη προοπτική είναι τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας [13]. Ο χαρακτήρας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης και επηρεάζει ακόμη και πνευματικά την ηγεσία [17]. Η τρίτη προοπτική είναι η επιρροή της ηγεσίας στην οργανωτική διαχείριση και η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Οι υπάρχουσες μελέτες έχουν δείξει ότι η ηγεσία είναι ένα μέλημα πολλών προοπτικών.

Ξεκινώντας από τις αρχές του 20ου αιώνα μέχρι σήμερα, έχουν δημιουργηθεί αρκετοί αριθμοί θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας. Ωστόσο, είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν συγκεκριμένες θεωρίες ή εμπειρικές έρευνες που να περιγράφουν τα μοντέλα ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Όλα τα μοντέλα πολυάριθμων ερευνών αυξάνουν την κατανόηση της ηγεσίας στη διαχείριση του οργανισμού γενικά. Η εστίαση της ηγεσίας στις αρχές του 20ου αιώνα επικεντρώθηκε στα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης. Πολλοί ειδικοί αμφισβήτησαν την εγκυρότητα της κατασκευής που χρησιμοποιήθηκε ως χαρακτηριστικό της ηγεσίας για την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του να είσαι ηγέτης.

1.7 Εξουσία και ηγεσία

Ένα άτομο που διορίζεται σε διευθυντική θέση έχει το δικαίωμα να διατάζει και να επιβάλλει την υπακοή δυνάμει της εξουσίας της θέσης του. Είναι μόνο η αρχή της θέσης που έχει την υποστήριξη των επίσημων κυρώσεων. Από αυτό προκύπτει ότι όποιος ασκεί προσωπική επιρροή και εξουσία μπορεί να το νομιμοποιήσει μόνο αποκτώντας μια

επίσημη θέση στην ιεραρχία με ανάλογη εξουσία. Επομένως, κεντρικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η δύναμη, η ικανότητα δηλαδή να επηρεάζει κανείς τους άλλους ανθρώπους. Σε οργανισμούς, αυτή η επιρροή σημαίνει συχνά την ικανότητα να κάνει κανείς πράγματα, ή να επιτύχει τους στόχους του παρά την αντίσταση από άλλους. Μία από τις πρώτες και ακόμα πιο χρήσιμες προσεγγίσεις για την κατανόηση της εξουσίας υποδηλώνει ότι οι ηγέτες έχουν πέντε σημαντικές πιθανές πηγές δύναμης στους οργανισμούς.

Νόμιμη εξουσία: Ο ηγέτης με νόμιμη εξουσία έχει το δικαίωμα, ή την εξουσία να λέει στους άλλους τι να κάνουν. Οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να συμμορφώνονται με νόμιμες εντολές. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος λέει σε έναν υπάλληλο να αφαιρέσει έναν κίνδυνο για την ασφάλεια και ο υπάλληλος απομακρύνει τον κίνδυνο επειδή πρέπει να υπακούσει στην εξουσία αυτή. Οι διευθυντές έχουν περισσότερη νόμιμη εξουσία στις άμεσες αναφορές τους από ό,τι έχουν στους συνομηλίκους τους, τα αφεντικά και άλλους εντός, ή εκτός του οργανισμού τους.

Δύναμη ανταμοιβής: Ο ηγέτης που έχει δύναμη ανταμοιβής και επηρεάζει τους άλλους επειδή ελέγχει τις πολύτιμες ανταμοιβές κάνει τους άλλους να συμμορφώνονται με τις επιθυμίες του για να λάβουν αυτές τις ανταμοιβές. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής εργάζεται σκληρά για να επιτύχει τους στόχους απόδοσης του για να λάβει μια θετική αξιολόγηση απόδοσης και μεγάλη αύξηση του μισθού από το αφεντικό του. Από την άλλη πλευρά όταν όλοι λαμβάνουν την ίδια αύξηση μισθού, η δύναμη της ανταμοιβής ενός ηγέτη μειώνεται επειδή δε μπορεί να δώσει υψηλότερες αυξήσεις.

Καταναγκαστική δύναμη: Ο ηγέτης με καταναγκαστική δύναμη έχει τον έλεγχο της τιμωρίας. Οι άνθρωποι συμμορφώνονται για να αποφύγουν αυτές τις τιμωρίες.

Ισχύς αναφοράς: Ο ηγέτης με δύναμη αναφοράς έχει προσωπικά χαρακτηριστικά που αρέσουν στους άλλους. Οι άνθρωποι συμμορφώνονται λόγω του θαυμασμού, της προσωπικής συμπάθειας, της επιθυμίας για έγκριση, ή της επιθυμίας να είναι σαν τον ηγέτη. Για παράδειγμα, οι νέοι, φιλόδοξοι μάντζερ μιμούνται τις εργασιακές συνήθειες και τον προσωπικό τρόπο ζωής ενός επιτυχημένου, χαρισματικού στελέχους. Ένα στέλεχος, που είναι ανίκανο, αντιπαθητικό και χαίρει ελάχιστου σεβασμού έχει μικρή δύναμη αναφοράς.

Εξουσία εμπειρογνομόνων: Ο ηγέτης που έχει δύναμη εμπειρογνομόνων έχει συγκεκριμένη εμπειρία, ή γνώση. Οι άνθρωποι συμμορφώνονται επειδή μπορούν να μάθουν από αυτή την τεχνογνωσία, ή μπορούν να κερδίσουν με άλλο τρόπο από αυτήν. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής πωλήσεων δίνει στους πωλητές του μερικές συμβουλές για το πώς να κλείσουν μια συμφωνία. Στη συνέχεια, οι πωλητές αλλάζουν τις τεχνικές πωλήσεών τους επειδή σέβονται την τεχνογνωσία του διευθυντή. Ωστόσο, αυτός ο διευθυντής μπορεί να μην έχει ειδικές δυνάμεις σε άλλους τομείς, όπως τα οικονομικά. Έτσι, οι πωλητές του μπορεί να αγνοήσουν τις συμβουλές του σχετικά με οικονομικά θέματα.

Ως εκ τούτου, τα άτομα που βρίσκονται σε θέση που τους δίνει το δικαίωμα να λένε στους άλλους τι να κάνουν, που μπορούν να ανταμείψουν και να τιμωρήσουν, που τους αρέσουν και τους θαυμάζουν και που έχουν τεχνογνωσία στην οποία μπορούν να αντλήσουν άλλα άτομα, θα είναι ισχυρά μέλη της οργάνωσης. Όλες αυτές οι πηγές ισχύος είναι δυνητικά σημαντικές. Αν και είναι εύκολο να υποθέσει κανείς ότι τα πιο ισχυρά στελέχη είναι αυτά που έχουν υψηλή νόμιμη εξουσία και έλεγχο των σημαντικών ανταμοιβών και τιμωριών. Είναι όμως επιτακτική ανάγκη να μην υποτιμούνται οι πιο «προσωπικές» πηγές εξουσίας όπως αναφέρθηκαν.

1.8 Ιδιότητες ενός αποτελεσματικού αρχηγού ομάδας

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης ομάδας είναι πολύ σημαντικός για την οργανωτική απόδοση. Ένας τέτοιος ηγέτης αναμένεται να έχει αυτές τις ιδιότητες:

- **Τεχνική ικανότητα:** Ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει τεχνική επάρκεια σε επίπεδο που θα επέτρεπε στους υφισταμένους να σέβονται και να αναγνωρίζουν το επίπεδο εργασίας που απαιτείται από την ομάδα του
- **Εργασιακό πλαίσιο:** Ένας ηγέτης θα πρέπει να προσπαθεί να αποκτήσει μια διεξοδική κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο εκτελείται η εργασία της ομάδας. Αυτό συνεπάγεται γνώση του περιβάλλοντος καθώς και των συνθηκών που περιβάλλουν τις εκάστοτε εργασίες
- **Γνωριμία με τα μέλη της ομάδας:** Πρέπει να κατανοήσει και να δείξει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τις ευαισθησίες των μελών της ομάδας

- Ομαδικό πνεύμα: Ένας ηγέτης πρέπει να οικοδομήσει ομαδικό πνεύμα και να διατηρήσει την εσωτερική συνοχή της ομάδας
- Έμπνευση: Ένας ηγέτης πρέπει να αναζητά συνεχώς τρόπους να εμπνέει τα μέλη της ομάδας
- Ηγεσία με το παράδειγμα: Ένας ηγέτης πρέπει να οδηγεί με το παράδειγμα και όχι με εντολές
- Εξουσία: Ένας αρχηγός ομάδας πρέπει να βασίζεται λιγότερο στην καταναγκαστική δύναμη που είναι εγγενής στο γραφείο ως διευθυντής και να επικεντρώνεται περισσότερο στην επίτευξη συμμόρφωσης που προέρχεται από τον σεβασμό και την αποδοχή που έχουν τα μέλη της ομάδας για τους ηγέτες
- Εμπιστοσύνη και σιγουριά: Ο αρχηγός της ομάδας πρέπει να γεννά, να εμπιστεύεται και να έχει εμπιστοσύνη όχι μόνο στις ικανότητές του, αλλά και να έχει και την αίσθηση της δικαιοσύνης. Πρέπει να έχει βαθιά πεποίθηση και αφοσίωση σε αυτό που κάνει. Επιπλέον, θα πρέπει να έχει ισχυρή πίστη στο όραμα της ομάδας και ακλόνητη σιγουριά και εμπιστοσύνη ότι η ομάδα θα πραγματοποιήσει το όραμά της
- Σωστή κρίση: Ένας ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογεί διεξοδικά την κατάσταση και να μην φοβάται να αντιμετωπίσει γεγονότα που είναι άβολα
- Υποστήριξη και επικοινωνία: Ένας ηγέτης πρέπει να επικοινωνεί σε στιγμές μεγάλης ανυπομονησίας και αίσθησης επείγουσας ανάγκης. Πρέπει να είναι προσιτός, ανοιχτός σε νέες ιδέες και υποστηρικτικός της ομάδας του ακόμη και σε περιόδους δυσκολίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Οι διαστάσεις του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού

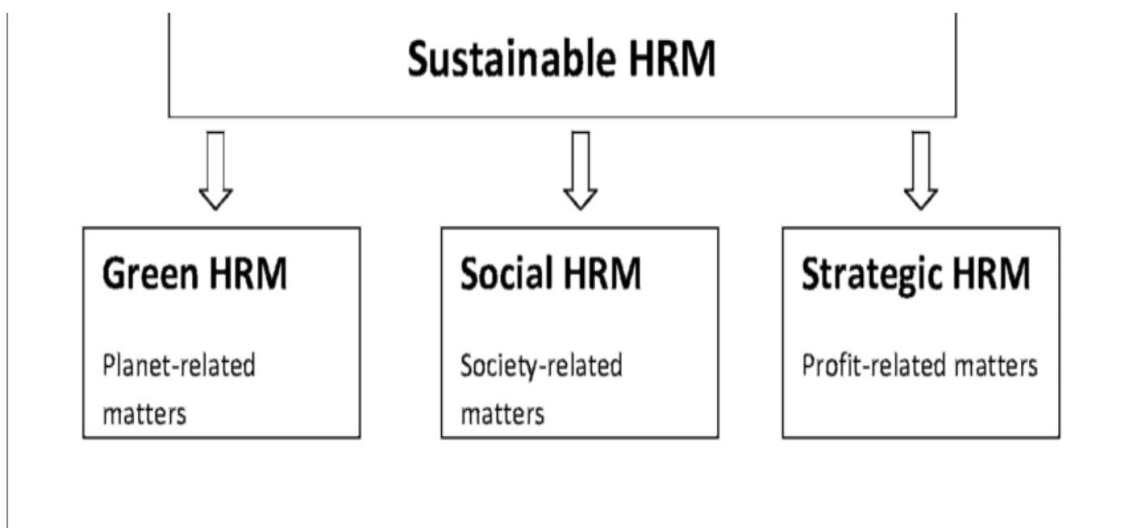
Η διάσταση της δικαιοσύνης και της ισότητας του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει τα θέματα που σχετίζονται με την υπακοή στους νόμους και τους κανονισμούς, τη διαχείριση της διαφορετικότητας, τις ηθικές αξίες και την υποδειγματική συμπεριφορά των διευθυντών. Αυτά τα θέματα συνδέονται με τις νομικές και ηθικές ευθύνες και αποτελούν επίσης μέρος της ηθικής συζήτησης στο HRM. Οι εθνικοί νόμοι και κανονισμοί αποτελούν τη βάση της δικαιοσύνης και της ισότητας στους οργανισμούς. Η υπακοή σε αυτούς τους νόμους και κανονισμούς είναι η αφετηρία, ή το ελάχιστο σημείο για ένα υπεύθυνο και βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό. Ως εκ τούτου, η τήρηση των θεσμικών απαιτήσεων δε σημαίνει απαραίτητα ότι ένας συγκεκριμένος οργανισμός είναι βιώσιμος. Οι θεσμικές απαιτήσεις στις ευρωπαϊκές χώρες είναι αρκετά παρόμοιες και ως εκ τούτου, υποδεικνύουν ότι δεν επιτυγχάνεται κανένα όφελος από τη διαχείριση των ανθρώπων με την απλή υπακοή στους νόμους και τους κανονισμούς. Για να κερδίσει ένα όφελος, μια εταιρεία πρέπει να υπερβεί αυτές τις νομικές απαιτήσεις. Εκτός από την τήρηση των νόμων, ο ρόλος της συλλογικής σύμβασης είναι ένα σημαντικό στοιχείο βιωσιμότητας στο ανθρώπινο δυναμικό.

Το βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη σχέση εργασίας και συνδέονται περαιτέρω με τις συλλογικές συμβάσεις και τους νόμους.

Στο ίδιο πνεύμα, η σωστή διαχείριση των εργασιακών σχέσεων αποτελεί ένδειξη της ευθύνης που έχει η εταιρεία απέναντι στους εργαζομένους της. Οι συλλογικές συμβάσεις για παράδειγμα είναι αρκετά κοινές στο σκανδιναβικό πλαίσιο και, ως εκ τούτου, δεν αποτελούν στοιχείο διαφοροποίησης, αλλά μάλλον αφετηρία. Στη Φινλανδία ο ρόλος των συνδικάτων και των συλλογικών συμβάσεων είναι σημαντικός και αποτελούν στοιχεία ενός βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού [18].

Όσον αφορά τη διαχείριση της διαφορετικότητας, είναι σημαντική η εκτίμηση της διαφορετικότητας μεταξύ των εργαζομένων και η ίση μεταχείριση αυτών των εργαζομένων. Κάθε μέλος του οργανισμού πρέπει να αντιμετωπίζεται εξίσου, σε όλη την οργανωτική ιεραρχία. Βιωσιμότητα σημαίνει ισότητα και εκτίμηση.

Φαίνεται ότι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων σημαίνει ότι οι κανόνες, οι ευθύνες και τα δικαιώματα προορίζονται να είναι τα ίδια για όλους σε έναν οργανισμό. Ο τόνος των παραπάνω αποσπασμάτων είναι αρκετά κανονιστικός, αλλά υπάρχει πολύ μικρή αναφορά στο πώς αυτές οι προθέσεις θα πρέπει να εφαρμοστούν στην πράξη. Παραδείγματα πτυχών της διαφορετικότητας αποτελούν τα εξής: φύλο, ηλικία, εθνικό υπόβαθρο, εκπαίδευση και υγεία τα οποία μπορεί να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της πρόσληψης. Ως εκ τούτου, η βιωσιμότητα στο ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται να αναφέρεται στην ισότητα και την ποικιλομορφία στις αποφάσεις πρόσληψης. Στην ιδανική περίπτωση, τα στοιχεία της δικαιοσύνης και της ισότητας θα υφανθούν στην οργανωτική κουλτούρα και αυτή η ρητορική γίνεται πραγματικότητα. Κάθε εργαζόμενος υπόκειται στους ίδιους κανόνες και έχει τις ίδιες ευθύνες και δικαιώματα που ισχύουν από τη διαδικασία πρόσληψης έως τη ρουτίνα της εργασίας. Ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι εκτιμάται επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ή οι συνάδελφοι διαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού.



Διάγραμμα 2.1: Οι διαστάσεις της βιώσιμης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού [19]

Η αντίληψη της δικαιοσύνης και της ισότητας μεταξύ των εργαζομένων καθορίζει το πραγματικό επίπεδο βιωσιμότητας. Επομένως, η δίκαιη μεταχείριση αντιπροσωπεύει μόνο ένα θεμέλιο πάνω στο οποίο μπορεί στη συνέχεια να οικοδομηθεί η έννοια και ο ορισμός του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Τα ανώτατα στελέχη βλέπουν την ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων ως σημαντική, η οποία αποτελεί επίσης δυτική και ιδιαίτερα σκανδιναβική αξία. Η ηθική σκέψη και οι ηθικές διαδικασίες συνδέονται με τη δικαιοσύνη και την ισότητα. Η εταιρεία πρέπει να λειτουργεί ηθικά σε ό,τι κάνει και με όλους. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν πιο ισότιμα. Θα πρέπει να γίνει επένδυση στην ηγεσία και με αυτόν τον τρόπο να διασφαλιστεί ότι η ηγεσία στον οργανισμό είναι υψηλού επιπέδου.

2.2 Διαφανείς πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού

Η διάσταση των διαφανών πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού και του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται σε μια σειρά από πρακτικές που εφαρμόζονται σε οργανισμούς όπως η πρόσληψη και οι πρακτικές κατανομής των πόρων, η ανάπτυξη των ικανοτήτων, η επιβράβευση, ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας, της συμμετοχής και της ευελιξίας.

Παρόμοιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται ευρέως σε όλο τον δυτικό κόσμο. Αυτές οι πρακτικές μοιάζουν με εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό που παρουσίασε ο Ehnert στο μοντέλο του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στην πρακτική [20].

Ομοίως, στη βιβλιογραφία της επιχειρηματικής ηθικής έχουν συσχετιστεί συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η προαγωγή και η αμοιβή από τους μελετητές τόσο με τη δικαιοσύνη, όσο και με την ισότητα.

Ήταν αρκετά σύνηθες για τα κορυφαία στελέχη να ορίζουν το βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό με όρους μόνο μιας ατομικής πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την ιδέα των δεσμών του ανθρώπινου δυναμικού [21]. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της έρευνας εντοπίστηκαν αρκετές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και φάνηκε ότι η προοπτική της βιωσιμότητας φέρνει μεγαλύτερες διαστάσεις σε αυτές τις πρακτικές.

Στο θέμα της πρόσληψης και της κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντές αναφέρθηκαν στην κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (το κατάλληλο άτομο στη σωστή θέση), συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού της ποιότητας και της ποσότητας του ανθρώπινου δυναμικού για μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Ειδικά αυτή η μακροπρόθεσμη προοπτική αντικατοπτρίζει το βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων (και η διαχείριση) θεωρήθηκε ως δείκτης ότι η εταιρεία νοιαζόταν για τους υπαλλήλους της. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων σχετίζεται με ένα κεντρικό χαρακτηριστικό της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας ενός οργανισμού. Οι διευθυντές αναγνωρίζουν την έννοια της ανάπτυξης των ικανοτήτων (δηλαδή της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων) τόσο για το άτομο, όσο και για τον οργανισμό.

Αν και η ανάπτυξη των ικανοτήτων στοχεύει στην κερδοφορία και την επιτυχία της εταιρείας, τα ανώτατα στελέχη φαίνεται να συμφωνούν ότι ο οργανισμός είναι αυτός που πρέπει να αναλάβει την ευθύνη για την ανάπτυξη των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των μελλοντικών ευκαιριών απασχόλησης και καριέρας εντός και/ή εκτός του οργανισμού.

Παρόλο που οι διευθυντές τονίζουν το όφελος των αμοιβαίων κερδών μέσα από την ανάπτυξη των ικανοτήτων και για τα δύο μέρη, τα αποφθέγματά τους σχετικά με τη διαχειριστική ευθύνη τονίζουν επίσης και την οικονομική ευθύνη.

Οι διευθυντές αναφέρονται επίσης στη σημασία της επιβράβευσης. Η επιβράβευση, παράλληλα με την πρόσληψη, αποτελεί τη βάση της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου. Οι ανταμοιβές και τα εργασιακά καθήκοντα πρέπει να συγχρονιστούν και να ληφθεί υπόψη το επίπεδο της εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, το σύστημα αποζημίωσης θα πρέπει να είναι σαφές και διαφανές. Σύμφωνα με αυτό, ένα διαφανές και βιώσιμο σύστημα ανταμοιβής είναι σημαντικό. Ως εκ τούτου, οι ανταμοιβές πρέπει να ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους, όχι μόνο για την ανώτατη διοίκηση.

Ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας είναι επίσης μια πρακτική που οι διευθυντές αναφέρουν ως ένδειξη βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας συνδέεται στενά με τη διαχείριση των ικανοτήτων και θεωρείται ως ένα κεντρικό στοιχείο στους οργανισμούς. Ο σχεδιασμός των ικανοτήτων θεωρείται ως μια προηγμένη πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας είναι ένας τρόπος για να αποκτηθούν ικανοί και πολύτιμοι υπάλληλοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό.

Η εξατομίκευση των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας, καθώς υπάρχει ανάγκη για μεμονωμένες επαγγελματικές διαδρομές. Όπως και με την ανάπτυξη των ικανοτήτων, ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας θεωρείται επίσης ως ένας τρόπος για να δημιουργηθεί μια κατάσταση αμοιβαίων κερδών τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες.

Η επίτευξη αυτής της κατάστασης συνεπάγεται τη συμμετοχή των εργαζομένων όπως ακριβώς γίνεται και με την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Τα ανώτατα στελέχη αναφέρονται βεβαίως στη συμμετοχή των εργαζομένων και στη σημασία της ανοιχτής, αμφίδρομης επικοινωνίας στη συμμετοχή. Η συμμετοχή μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας ανοιχτής κουλτούρας επικοινωνίας ενός οργανισμού. Οι διευθυντές φιλοδοξούν να κάνουν όλες τις ενέργειες της επικοινωνίας, ανταλλαγής πληροφοριών και να έχουν διαφανείς οργανωτικές ενέργειες και θεωρούν ότι η διαφάνεια είναι πράγματι αναπόσπαστο στοιχείο για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αλληλεπίδραση τόσο μεταξύ των διευθυντών όσο και των εργαζομένων, για παράδειγμα, κατά την παροχή και τη λήψη σχολίων μπορεί να συμβάλει

στο να γίνουν οι οργανωτικές πρακτικές διαφανείς και επομένως, σαφώς κατανοητές σε όλους. Οι πληροφορίες δεν πρέπει να αποκρύπτονται χωρίς βάσιμο λόγο. Θα πρέπει να είναι διαθέσιμες σε όλους.

Παρά αυτή την επιθυμία για ανοιχτή επικοινωνία, ωστόσο, μπορεί να υπάρχουν ρυθμιστικοί περιορισμοί όσον αφορά την παροχή ορισμένων πληροφοριών σε ολόκληρο το εργατικό δυναμικό, ειδικά στις εισηγμένες εταιρείες. Ωστόσο, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία (δηλαδή σε καθήκοντα) είναι ένα επιπλέον στοιχείο που είναι σημαντικό για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας. Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη των δικών τους θέσεων εργασίας και τους παρέχεται ελευθερία δράσης και ευθύνης, αυξάνεται και το κίνητρό τους.

Τα εργασιακά καθήκοντα διαμορφώνονται μαζί με τους εργαζόμενους. Η βιωσιμότητα αναφέρεται στην από κοινού ευθύνη των εργασιακών καθηκόντων και ως εκ τούτου, στη συμμετοχή και το διάλογο μεταξύ των εργαζομένων και διευθυντών ως αποτελεσματικός τρόπος δημιουργίας και διατήρησης διαφάνειας σε όλες τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ευελιξία σχετίζεται επίσης με τη βιωσιμότητα στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μεγάλη η σημασία της ευελιξίας όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων. Υπάρχει ανάγκη για ευελιξία και ατομικές προσεγγίσεις σε θέματα όπως το ωράριο εργασίας, την άδεια, τις ανταμοιβές, την εξ' αποστάσεως εργασία, τις διακοπές και τη συνταξιοδότηση. Ειδικά στο μέλλον οι εταιρείες που προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν τις απαιτήσεις εργασίας και ζωής μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ευελιξία μπορεί να επηρεάσει τη βιωσιμότητα στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να έχουν μεγαλύτερη σταδιοδρομία και να παραμείνουν επίσης πιο υγιείς.

2.3 Ευημερία των εργαζομένων

Η διάσταση της ευημερίας των εργαζομένων του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει θέματα που σχετίζονται με το στυλ της ηγεσίας και τη φροντίδα και την υποστήριξη των εργαζομένων. Συνολικά, η φροντίδα των εργαζομένων και η προσφορά της υποστήριξης περιλαμβάνει την επίδειξη σεβασμού. Αυτό θεωρείται ότι καθορίζει την προσέγγιση της βιωσιμότητας για την ευημερία των εργαζομένων.

Η φροντίδα των εργαζομένων περιλαμβάνει την ιδέα ότι κάποιος είναι έτοιμος να καταπολεμήσει την άγνοια και να είναι έτοιμος να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να εντοπίσουν και να αδράξουν τις νέες προκλήσεις. Αυτή η έμφαση στην ευημερία των εργαζομένων είναι μια απάντηση στην κριτική ότι οι εργαζόμενοι θεωρούνται πολύ συχνά ως πόροι προς εκμετάλλευση και όχι ως περιουσιακά στοιχεία που πρέπει να αναπτυχθούν [22]. Η ευημερία των εργαζομένων δε συνεπάγεται μόνο ευημερία και σκέψη που σχετίζεται με την υγεία, αλλά περιλαμβάνει όλα τα είδη φροντίδας. Παραδείγματα αυτού του είδους σκέψης είναι η κάλυψη των σωματικών και ψυχικών απαιτήσεων των εργαζομένων και η διαφύλαξη των εργασιακών τους σχέσεων με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους (π.χ. για να εξασφαλίσουν καλή προσαρμογή στις επιλογές). Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, η γήρανση του εργατικού δυναμικού και οι διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων σε διαφορετικά σημεία της καριέρας τους συνδέονται με την ευημερία.

Στο άμεσο μέλλον, δεν είναι αυτονόητο ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να φτάσουν σε εκατό τοις εκατό αποτέλεσμα. Θα υπάρχουν όλο και περισσότερο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι και άτομα των οποίων τα καθήκοντα πρέπει να τροποποιηθούν ανάλογα με τις εργασιακές τους ικανότητες και το γνωστικό τους υπόβαθρο. Ένας υπεύθυνος εργοδότης λαμβάνει υπόψη αυτές τις πτυχές όταν εξετάζει τους εργαζόμενους στο μοντέλο του κύκλου ζωής της εργασίας τους. Θα πρέπει να υπάρξει εξισορρόπηση των ωρών εργασίας με την ικανότητα των εργαζομένων να εργάζονται και να διαχειρίζονται τις οικογενειακές τους καταστάσεις, ώστε να υπάρχει αρκετός ελεύθερος χρόνος για τη διατήρηση μιας θετικής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Θα πρέπει να υπάρχει φροντίδα τόσο για τις ψυχικές όσο και τις σωματικές καταπονήσεις και να γίνεται προσπάθεια μείωσης και των δύο. Είναι σημαντική επίσης η ιδέα της αμοιβαίας, ή κοινής ευθύνης μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων για

την ευημερία των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας σε αυτή τη διάσταση. Η αμοιβαία ευθύνη μπορεί επίσης να συνδεθεί με τη συζήτηση για ψυχολογικά συμβόλαια και τα αμοιβαία κέρδη όπως ήδη αναφέρθηκε.

Όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων, είναι πολύ σημαντική η σημασία της ηγεσίας και του στυλ ηγεσίας. Εδώ, το βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό εισέρχεται και στο ατομικό πεδίο, αν και άλλες πτυχές σχετίζονται κυρίως με το οργανωτικό επίπεδο. Το στυλ ηγεσίας έχει να κάνει πολύ με ζητήματα ευημερίας και οι διευθυντές έχουν στην πραγματικότητα την ευθύνη να προστατεύουν την ευημερία των εργαζομένων με την ευρεία έννοια (υγεία, εργασία και ζωή). Η υποστήριξη για τους υπαλλήλους και το ήπιο στυλ ηγεσίας φαίνεται να είναι σημαντικά για ένα βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

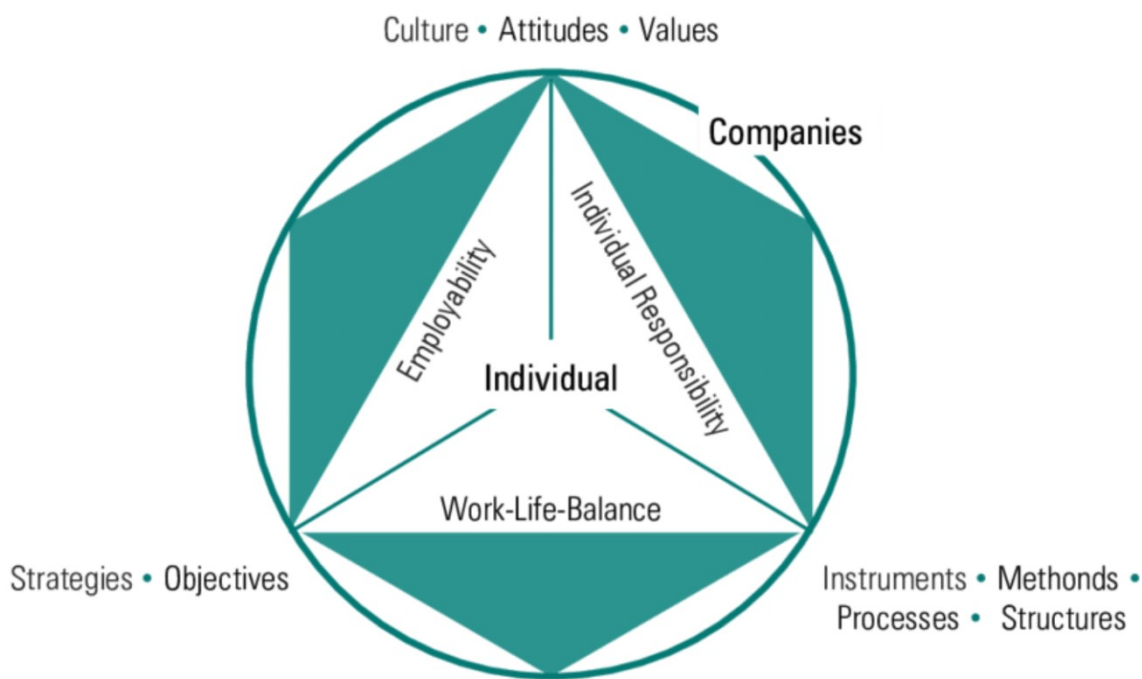
Η πολλαπλή οντότητα της ευημερίας περιλαμβάνει την καλή ηγεσία. Πώς συμπεριφερόμαστε ο ένας στον άλλον. Οι άμεσοι προϊστάμενοι στη μεσαία διοίκηση έχουν καθοριστικό ρόλο. Λειτουργούν ως διερμηνείς των επιθυμιών της διοίκησης για τους εργαζόμενους. Η τεχνογνωσία των άμεσων προϊσταμένων, τόσο στη διοίκηση όσο και στην ηγεσία, πρέπει να είναι σε υψηλό επίπεδο. Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα από τα καθήκοντα ρουτίνας των διευθυντών.

Όταν τα κίνητρα και οι καθοριστικοί παράγοντες εξετάζονται από την προοπτική της βιωσιμότητας, φαίνεται ότι αυτά τα κίνητρα πρέπει να προσαρμόζονται μεμονωμένα. Τα άτομα παρακινούνται από διαφορετικά θέματα. Επιπλέον, οι ηγετικές δεξιότητες των προϊσταμένων και η ικανότητα να φροντίζουν τους εργαζόμενους συνδέονται από τους διευθυντές με τα αποτελέσματα της εταιρείας. Όσο καλύτερος είναι ο διευθυντής, τόσο καλύτερο αποτέλεσμα θα έχει η ομάδα του. Οι ατομικές διαφορές λαμβάνονται υπόψη στην ηγεσία. Το παραπάνω απόσπασμα αποκαλύπτει πώς το θέμα της ευημερίας των εργαζομένων υπογραμμίζει επίσης το ρόλο της ευημερίας στην υποστήριξη της απόδοσης της εταιρείας και την πτυχή των αμοιβαίων κερδών.

Αντίστοιχα, το μοντέλο των αμοιβαίων κερδών αναφέρεται σε μια αισιόδοξη άποψη του ρόλου που παίζει η ευημερία των εργαζομένων στη σχέση με το HRM και την απόδοση. Αυτή η αισιόδοξη άποψη υποστηρίζει ότι το HRM έχει θετική επίδραση τόσο στην ευημερία των εργαζομένων όσο και στην οργανωτική απόδοση. Όταν εξετάζεται η βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ο στόχος της αισιόδοξης άποψης είναι να επαναφέρει τους ανθρώπους στην εξίσωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η

ευημερία των εργαζομένων φαίνεται επίσης να σχετίζεται με την κοινωνική ευθύνη του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού.

Το HRM πρέπει να εφαρμόζει πρακτικές που προάγουν, μεταξύ άλλων, την ψυχική και τη σωματική υγεία των εργαζομένων για να είναι βιώσιμη. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην παροχή βιωσιμότητας όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων. Προτείνεται ότι το κεντρικό στοιχείο που διαφοροποιεί το βιώσιμο HRM από το στρατηγικό HRM είναι μια έκκληση για μεγαλύτερη εστίαση στα αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων, όπως η ευημερία, έναντι των επιπτώσεων του HRM στην οργανωτική απόδοση.



Διάγραμμα 2.2: Διαστάσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού [22]

Η επωνυμία του εργοδότη αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού αλλά δεν αποτελεί ατομική διάσταση. Η επωνυμία του εργοδότη είναι ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο το βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσεται εκτός των οργανωτικών ορίων και καλύπτει ωστόσο όλες τις διαστάσεις του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Από την άποψη της βιωσιμότητας, είναι επιθυμητό ένας

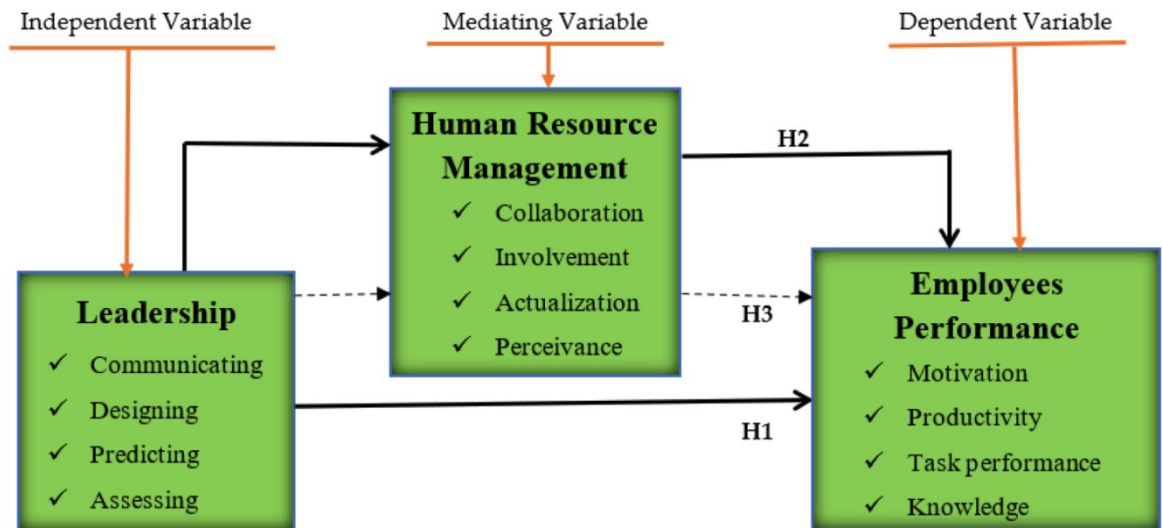
οργανισμός να αναγνωρίζεται ως εργοδότης επιλογής προκειμένου να προσελκύσει ταλαντούχους ανθρώπους.

Η επωνυμία του εργοδότη πρέπει να βασίζεται σε αποτελέσματα που μετρώνται και επικεντρώνονται σε μια πραγματική ομάδα-στόχο. Μια καλή εσωτερική επωνυμία εργοδότη εξαπλώνεται επίσης εκτός της εταιρείας και χρησιμεύει ως αποτελεσματικό εργαλείο για τη δημιουργία της επωνυμίας του εργοδότη εξωτερικά. Η συνεργασία με τα σχολεία και η πρακτική άσκηση είναι επίσης λειτουργικά εργαλεία για το σκοπό αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Ο αντίκτυπος της ηγεσίας στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Έχουν γίνει πολλές συζητήσεις σχετικά με τη θέση και τον ρόλο των ηγετών σε ένα θεσμό, κοινότητα και έθνος, αλλά ανεξάρτητα από το ποια πλευρά βρίσκεται κάποιος, η σημασία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να παραβλεφθεί. Ως ξεχωριστός τομέας στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και ζωτικό εργαλείο στον τομέα, η ηγεσία είναι ένας τομέας μελέτης που έχει ερευνηθεί εκτενώς και έχει υποστηριχθεί ότι έχει τεράστιο αντίκτυπο στην απόδοση [24] [25]. Ανεξάρτητα από τα χιλιάδες βιβλία που έχουν εκδοθεί με θέμα την «Ηγεσία», με θεωρίες και έννοιες που αναπτύσσονται για να αναλύσουν τι κάνει έναν καλό ηγέτη και πώς οι ηγέτες μπορούν να γίνουν ακόμα καλύτεροι, υπάρχει ακόμα περιθώριο για μελέτες που συνδέουν την ηγεσία με την απόδοση και άλλες παρεμβαλλόμενες μεταβλητές που είναι κρίσιμες για την απόδοση του οργανισμού όπως η «οργανωτική κουλτούρα» [6].



Διάγραμμα 3.1: Η επιρροή της ηγεσίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην απόδοση των εργαζομένων [26]

Οι Osifo S. J. και Lawal B. A. (2018) σε μια εργασία του συνεδρίου την οποία παρουσίασαν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι το καλύτερο για τις τράπεζες της Νιγηρίας όσον αφορά την απόδοση και την προσθήκη αξίας [27]. Επιπλέον, οι Basit A. et al. (2018), πραγματοποίησαν μια εμπειρική μελέτη σχετικά με τον αντίκτυπο του στυλ ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων [28]. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας έχει θετικό σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Τα ευρήματά τους συμφωνούν με αυτά των Iqbal N. et al. (2015) που διαπίστωσαν ότι υπό την επιρροή της δημοκρατικής ηγεσίας οι εργαζόμενοι ασκούν τη διακριτική τους ευχέρεια στη διαδικασία της δουλειάς τους, έτσι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στους εργαζόμενους και τους επιτρέπει να αναδεικνύουν το καλύτερο από αυτούς, οδηγώντας σε καλύτερη απόδοση [29]. Από αυτά τα ευρήματα συνάγεται το συμπέρασμα ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας παράγει περισσότερους υπαλλήλους με κίνητρα που τελικά οδηγεί σε αυξημένη απόδοση.

Η αυταρχική ηγεσία έχει αρνητικό σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων [30]. Στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες κυριαρχούν σε όλες τις ενέργειες και αποφάσεις και περιορίζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι αυταρχικοί ηγέτες μπορεί να περιορίσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Το στυλ ηγεσίας laissez-faire έχει θετικό σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Αυτό υποστηρίζει τους Sougui A. O. et al. (2016) των οποίων τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ηγέτες laissez-faire επιτρέπουν την πλήρη ελευθερία στους εργαζόμενους σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τις εργασίες τους, κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι αποδίδουν χωρίς ηγετικά εμπόδια [31] . Επομένως, η απόδοση των εργαζομένων είναι καλύτερη καθώς οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν να εργάζονται με λιγότερη εξουσία από τους ηγέτες.



Διάγραμμα 3.2: Διάφορα στυλ ηγεσίας [32]

Η οργανωτική απόδοση λόγω της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι αποτέλεσμα της δυναμικής της ομάδας και όχι της ατομικής δυναμικής. Ο πιο σημαντικός παράγοντας σε κάθε οργανισμό είναι η ηγεσία. Αυτό συμβαίνει απλώς και μόνο επειδή οι άνθρωποι χρειάζονται στρατηγική ηγεσίας για επιτυχία σε οργανωτικά σχέδια και μελλοντική προοπτική. Όταν η ηγεσία γίνει αποτελεσματική, τα μέλη του οργανισμού θα συνεισφέρουν πάρα πολύ στην αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού για την εκτέλεση συλλογικών προσπαθειών.

3.2 Η προσέγγιση της ηγεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό

Αρκετές μελέτες έχουν οδηγήσει στο γεγονός ότι η ηγεσία έχει άμεσο αντίκτυπο σε ένα οργανωτικό κλίμα και ότι το κλίμα με τη σειρά του αντιπροσωπεύει σχεδόν το ένα τρίτο του οικονομικού αποτελέσματος ενός οργανισμού [33]. Τα ευρήματα από μια μελέτη του Higgs M. (2006) έδειξαν ότι η ηγεσία αντιπροσώπευε περισσότερο από το 50% των διακυμάνσεων στην απόδοση από οποιαδήποτε άλλη μεταβλητή [34]. Έτσι, μπορεί να επιβεβαιωθεί ότι ένας από τους κύριους σκοπούς της ηγεσίας σε έναν οργανισμό είναι η παροχή κατεύθυνσης, η διευκόλυνση της αλλαγής και η επίτευξη οργανωτικού αποτελέσματος μέσω δημιουργικού και καινοτόμου τρόπου, χρησιμοποιώντας διάφορους πόρους του οργανισμού.

Η επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάπτυξης της ηγεσίας είναι να αυξήσει την ανθρώπινη ικανότητα και να έχει πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστών [24]. Τα προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας βελτιώνουν την απόδοση των διευθυντών όσον αφορά τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τις δεξιότητες ακρόασης, τις δεξιότητες κινήτρων, την υποστήριξη άλλων και την ανταλλαγή πληροφοριών. Στοχεύει επίσης στη βελτίωση των ηγετικών δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα δηλαδή στο επιχειρησιακό, τεχνικό, στρατηγικό και προσωπικό. Κατά συνέπεια, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ηγεσίας μπορεί να βοηθήσει πάρα πολύ στον εντοπισμό και την οικοδόμηση ηγετικών ιδιοτήτων μεταξύ των ατόμων εντός του οργανισμού.

Υπάρχει συνεχής συζήτηση σχετικά με το τι ακριβώς συνεπάγεται η ηγεσία: η μέτρησή της και ο καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητάς της, ειδικά στο HRM. Ο Nicholson (2000) όρισε τους ηγετικούς ρόλους ως «θέσεις ανώτατης εξουσίας μέσα σε μια κοινωνική ομάδα» [35]. Ορίζεται επίσης ως η «ικανότητα ενός ατόμου στην ιεραρχία των ρόλων που του ανατίθενται να επηρεάσει την ομάδα για την επίτευξη καλύτερης οργανωτικής απόδοσης [36]. Ένας ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ισχυρό και δυναμικό άτομο που διαμορφώνει την πορεία ενός έθνους και αυτό μπορεί να επηρεάσει τη διαχείριση του οργανισμού. Η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως μια σημαντική δύναμη που ασχολείται με τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί ανταγωνίζονται παγκοσμίως.

Η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί και ως μια διαδικασία επιρροής όπου οι ηγέτες επιχειρούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των υφισταμένων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η οργανωτική ικανότητα για την επίτευξη των στόχων της

εξαρτάται από τους ηγέτες του οργανισμού και τα στυλ ηγεσίας τους. Επομένως, η δημιουργία του ευνοϊκού περιβάλλοντος και η ενθάρρυνση της εργασίας και η υιοθέτηση του κατάλληλου ηγετικού στυλ μπορεί να επηρεάσει την εργασία των εργαζομένων, την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα [37]. Οι ηγέτες επιβαρύνονται με την ευθύνη να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα για οργανωτική επιτυχία. Αυτό καθιστά την ηγεσία πρωταρχικής σημασίας στην αντιμετώπιση των προκλήσεων των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Οι ηγέτες μέσω της επιρροής τους δύναμης βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις, οδηγώντας στην ανάπτυξη μέσω της καινοτομίας, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, των νέων αντιλήψεων και των αποτελεσματικών στρατηγικών τόσο στις εγχώριες όσο και στις διεθνείς δραστηριότητες. Απαιτείται ηγεσία για να παρέχει ταυτότητα και αίσθηση του σκοπού.

Σε όλο τον κόσμο, οι οργανισμοί επιδιώκουν να βελτιώσουν το στυλ ηγεσίας προκειμένου να καταγράψουν επιτυχίες αυτό συμβαίνει επειδή η ανάπτυξη και η απόδοση του οργανισμού συνδέονται με την ηγεσία [38].

Αυτό βασικά σημαίνει ότι η επαγγελματική επιτυχία εξαρτάται από τη θετική συσχέτιση της ηγεσίας με την απόδοση. Πρέπει να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις για να αναδειχθεί η καλύτερη απόδοση προς το συμφέρον όλων των ενδιαφερομένων, ανεξάρτητα από τον τύπο του οργανισμού. Σημειώνοντας περαιτέρω τη σημασία της ηγεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό, η ηγεσία και οι πρακτικές HRM είναι οι κύριοι παράγοντες που συνεισφέρουν στη σταθερή ικανότητα. Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς έχουν καταλήξει σε διάφορους παράγοντες, ακόμη και στρατηγικές ηγεσίας.

Η επίδραση αυτών των παραγόντων της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ενδυνάμωσης, συμμετοχής και ανάθεσης όταν συνδυάζονται επηρεάζει κατά 50% την απόδοση των εργαζομένων [24]. Το άλλο 50% προέρχεται από τη στάση, τη δέσμευση, τους παράγοντες παρακίνησης και την εμπιστοσύνη στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι το ήμισυ από αυτό που επηρεάζει τους εργαζόμενους στην απόδοση είναι ηγεσία και το άλλο μισό είναι ένας συνδυασμός της στάσης, της δέσμευσής τους, των κινήτρων που λαμβάνουν και της εμπιστοσύνης τους στον οργανισμό. Ο έλεγχος των πέντε παραγόντων (μεταβλητών) έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Η ηγεσία έχει να παίξει ισχυρό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών παγκοσμίως και αυτό

μπορεί να συμβεί μόνο όταν οι ηγέτες επικοινωνούν με τους υπαλλήλους, οργανώνουν το ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικά, καθώς και με μάρκετινγκ.

Οι Brown L. M. και Posner B. Z. (2001) περιγράφουν τέσσερα κλειδιά της αποτελεσματικής ηγεσίας [39]. Αυτά περιλαμβάνουν την προσοχή μέσω του οράματος, το νόημα μέσω της επικοινωνίας, την εμπιστοσύνη μέσω της τοποθέτησης και την ανάπτυξη του εαυτού μέσω της θετικής αυτοεκτίμησης.

Στην παραπάνω μελέτη η ηγεσία παρουσιάστηκε ως αιτιολογική, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να δημιουργήσει δομές που μπορούν να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους να αγωνίζονται για επιτυχία. Η ηγεσία είναι επίσης σημαντική για την καθιέρωση της κατεύθυνσης σε μια κατάσταση σύνθετων προκλήσεων στους οργανισμούς, εμπνέοντας τους ανθρώπους προς ένα αξιόλογο μέλλον.

Νωρίτερα, ο Lloyd B. (1994) περιέγραψε τα στοιχεία της ηγεσίας που πρέπει να περιλαμβάνει, το όραμα, τη δέσμευση και την εκτέλεση. Το όραμα λέγεται ότι είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο ηγεσίας που συνδέεται με την οργανωτική στρατηγική για να υπάρχει επιτυχία. Βοηθά στην επίτευξη ενός κοινού σκοπού μέσα σε έναν οργανισμό, που σημαίνει την ύπαρξή του [40]. Οι Belias D. and Koustelios A. (2014), σημειώνουν ότι όταν υπάρχει όραμα, η δέσμευση είναι επικείμενη, που οδηγεί στην εκτέλεση του οράματος [38]. Ο Givens R. J. (2008) δηλώνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς να επιτύχουν περισσότερα εστιάζοντας στις αξίες των οπαδών και βοηθώντας τους οπαδούς να ευθυγραμμίσουν την αξία τους με τις αξίες του οργανισμού [41].

Ο Bass B. M. (1990) βελτίωσε και επέκτεινε τη θεωρία της ηγεσίας [42]. Είναι της γνώμης ότι οι ηγέτες ενθαρρύνονται να ενδυναμώσουν τους οπαδούς τους αναπτύσσοντάς τους σε άτομα και ομάδες υψηλής συμμετοχής, εστιασμένα σε ποιοτικά προϊόντα παραγωγής. Συνεχίζοντας, ο Bass είπε ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι «αυτός που μας παρακινεί να κάνουμε περισσότερα από όσα περιμέναμε αρχικά να κάνουμε». Είπε ότι αυτό το κίνητρο θα μπορούσε να επιτευχθεί με την αύξηση του επιπέδου ευαισθητοποίησης σχετικά με τη σημασία των αποτελεσμάτων και τους τρόπους επίτευξής τους. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να κάνουν το παραπάνω μίλι και πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας και του οργανισμού.

Η θεωρία αυτή χρησιμεύει ως μέσο δημιουργίας και διατήρησης ενός πλαισίου για την οικοδόμηση της ανθρώπινης ικανότητας με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των βασικών αξιών και ενοποιώντας το σκοπό, την απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία αυξημένης ικανότητας, την ανάπτυξη ηγεσίας και αποτελεσματικής ακολούθησης, χρησιμοποιώντας οργανωτικό σχεδιασμό εστιασμένο στην αλληλεπίδραση και χτίζοντας διασύνδεση.

Από την εισαγωγή αυτής της έννοιας στη βιβλιογραφία της διαχείρισης, πολλοί άλλοι μελετητές έχουν ενισχύσει και επεκτείνει τις ιδέες. Ο κύριος στόχος της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι οι ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς τους να επιτύχουν περισσότερα από αυτά που σχεδίαζε να επιτύχει ο καθένας.

Αυτοί οι ηγέτες εργάζονται για να επιφέρουν ανθρώπινο και οικονομικό μετασχηματισμό. Μέσα στον οργανισμό δημιουργούν οράματα, αποστολές, στόχους και μια κουλτούρα που συμβάλλει στην ικανότητα των ατόμων, των ομάδων και του οργανισμού να «ακολουθούν τις αξίες του και να υπηρετούν τον σκοπό του».

Η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει, να παρακινεί και να ενθαρρύνει τη δέσμευση για έναν κοινό σκοπό είναι ζωτικής σημασίας, επικεντρώνεται στις ανάγκες των οπαδών και αναζητά πώς αυτές οι ανάγκες εκπληρώνονται και οι ακόλουθοι στη συνέχεια αφοσιώνονται περισσότερο στον οργανισμό [43].

Σε μια εμπειρική μελέτη οι Hackett, R. D. et al. (2018) διαπίστωσαν ότι το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά και την απόδοση του οργανισμού ως πολίτη [44]. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν αυτή την τεράστια επιρροή επειδή είναι ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης που προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ηγετών και των οπαδών και αυτό φαίνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων που εργάζονται στον οργανισμό. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βοηθούν τους οπαδούς να ανακαλύψουν ποιοι είναι και τι ρόλο παίζουν βοηθώντας τον οργανισμό να επιτύχει την αποστολή του και με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι. Το στυλ των ηγετών του οργανισμού έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της κουλτούρας του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Schein E. H. (2004) η πεποίθηση του ηγέτη, οι αξίες του, η νοοτροπία και η προοπτική του διαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού και αυτές οι πεποιθήσεις, οι αξίες, οι νοοτροπίες και οι προοπτικές θεωρούνται πλέον ότι διατάσσουν

τα μέλη του οργανισμού [45]. Επιπλέον, ισχυρίστηκε ότι οι ηγέτες έχουν τη δύναμη να ενσωματώσουν την οργανωτική κουλτούρα μέσω διαφόρων διαδικασιών, καθοδήγησης, μοντελοποίησης και διδασκαλίας και από τους κατώτερους εργαζόμενους που παρακολουθούν πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες.

Έχουν εντοπιστεί τέσσερις πτυχές της ηγεσίας του μετασχηματισμού: Εξιδανικευμένη επιρροή, Εμπνευσμένο κίνητρο, Διανοητική και Εξατομικευμένη Θεώρηση. Αυτές οι διάφορες πτυχές του αντίκτυπου του ηγέτη είναι που δημιουργούν τα κίνητρα των ανθρώπων, δημιουργούν τα θεμέλια για την ηγετική εξουσία και την ακεραιότητα και δημιουργούν και εμπνέουν κοινή αξία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να κεντρίσουν το μυαλό των οπαδών τους σε νέες δυνατότητες και να προωθήσουν ένα συναρπαστικό μέλλον.

Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει επίσης τα προσωπικά αποτελέσματα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους να υπερβούν το εγωιστικό τους ενδιαφέρον προκειμένου να επιτύχουν το συμφέρον ολόκληρου του οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να σκέφτονται κριτικά και να αναζητούν νέους τρόπους για να κάνουν τη δουλειά τους με ικανοποίηση και δέσμευση στον οργανισμό.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετικό προσωπικό (ακόλουθοι), αποτέλεσμα ενδυνάμωσης, δέσμευσης, πεποιθήσεων αυτο-αποτελεσματικότητας, περιγραφών εργασίας, εμπιστοσύνης και κινήτρων. Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο ουσιαστικά στοιχεία για τη βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης. Οι ηγέτες είναι ισχυρές πηγές διοικητικών αποτελεσμάτων και ως εκ τούτου διατηρούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αυτό ισχύει περισσότερο στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής ηγεσίας που επηρεάζει την κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Ο ρόλος των πρακτικών HRM έχει μελετηθεί από ερευνητές και βρέθηκε ότι είναι αποτελεσματικός στην καθοδήγηση των ενδείξεων απόδοσης στον οργανισμό. Ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας σε πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αποζημίωση, η διαχείριση της απόδοσης και οι αξιολογήσεις, η καθοδήγηση, η ηγεσία και η ανάπτυξη της καριέρας θα προσθέσουν αξία και θα ενισχύσουν το πνευματικό κεφάλαιο του οργανισμού. Αυτά είναι μετρήσιμα στοιχεία για το στρατηγικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό και την αξία που προσφέρουν στον οργανισμό.

Είναι επιτακτική ανάγκη να σημειωθεί ότι η ηγεσία δεν αφορά πλέον την ενημέρωση και τη διατήρηση της πύλης γνώσης αλλά και τη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσεων για όλους τους εργαζόμενους. Επομένως, ένας ηγέτης δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για να συμβεί αυτό. Αυτό δείχνει ότι η ηγεσία συνεπάγεται την προώθηση ιδεών και σκέψεων προς τα εμπρός, αναλαμβάνοντας την ευθύνη να αναδείξει την εμπιστοσύνη στους άλλους.

3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό

Η θέση των ηγετών είναι πολύ στρατηγική για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Αλλά συγκεκριμένα, οι ηγέτες πρέπει να εκπληρώσουν ορισμένους συγκεκριμένους ρόλους μεταξύ άλλων στη διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού:

- **Ανάπτυξη και επικοινωνία του οράματος:** Αυτός ο ρόλος είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ηγεσίας. Αυτός είναι ένας ρόλος που κάνει τον ηγέτη να ξεχωρίζει από τους διευθυντές. Εκτός από την ανάπτυξη ενός οράματος, ο ηγέτης πρέπει επίσης να γνωρίζει πώς να επικοινωνεί το όραμα σε όλη την ομάδα και τα επίπεδα με τρόπο που να είναι κατανοητός. Οι ηγέτες αυτοί εργάζονται για να επιφέρουν ανθρώπινο και οικονομικό μετασχηματισμό. Μέσα στον οργανισμό δημιουργούν οράματα, αποστολές, στόχους και μια κουλτούρα που συμβάλλει στην ικανότητα των ατόμων, των ομάδων και του οργανισμού να ασκούν τις αξίες του και να υπηρετούν το σκοπό του.
- **Ο ηγέτης θέτει τους στόχους:** Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να θέτει έξυπνους στόχους για τους οπαδούς του, την ομάδα, το τμήμα, ή ολόκληρο τον οργανισμό ανάλογα με την περίπτωση. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και με χρονοδιάγραμμα. Η σημασία αυτού του ρόλου ηγεσίας είναι ότι βοηθά τον ηγέτη να μεταφέρει την οργανωτική στρατηγική από την κορυφαία ομάδα ηγεσίας και να την κάνει σχετική με το μεμονωμένο μέλος μέσω των στόχων που μπορούν να επιτευχθούν.

- **Καθορισμός της στρατηγικής κατεύθυνσης:** Αυτός είναι επίσης ένας κρίσιμος ρόλος που εκπληρώνει ο ηγέτης για να γίνει ένας εξαιρετικός ηγέτης και αυτό συνδέεται με τις δεξιότητες και το ρόλο του οραματισμού. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό εάν ο οργανισμός θα εισέλθει σε μια νέα αγορά, θα αλλάξει τη στρατηγική μάρκετινγκ και θα προχωρήσει σε διεθνή συνεργασία.
- **Πόροι ανθρώπινου κεφαλαίου:** Η έμφαση είναι η ικανότητα του ηγέτη στον τομέα της πρόσληψης, της επιλογής και της ανάπτυξης, της καθοδήγησης και των μεταγραφών. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πώς να σχεδιάζει και να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό του. Πρέπει να καθορίσει τη στρατηγική για το πώς θα τα αναπτύξει στις περιοχές ανάγκης και θα επιτρέψει τα απρόοπτα. Αν αυτός ο ρόλος δε γίνει σωστά ο οργανισμός μπορεί να έχει ορισμένους κρίσιμους τομείς που δε διαθέτουν επαρκείς πόρους και άλλους τομείς να είναι υπερβολικά υπερστελεχωμένοι. Υπάρχει επομένως ανάγκη για ισορροπία και συνέπεια, ισότητα και δικαιοσύνη, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι αυτός/αυτή καθοδηγείται από τις επιχειρήσεις σε αυτήν την ευθύνη.
- **Καθορισμός ατομικού ρόλου υπαλλήλου:** Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να καθορίζουν το ρόλο του κάθε ατόμου στην ομάδα και αυτός ο ρόλος και οι ευθύνες πρέπει να επανεξετάζονται συνεχώς καθώς ο ηγέτης συνεργάζεται με τους ανθρώπους του για να διασφαλίσει ότι κάθε άτομο έχει την περιγραφή της εργασίας και τις απαιτήσεις κατάλληλες για τους ρόλους του και τονίζει κενά που κάθε άτομο θεωρεί ότι έχει. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης διασφαλίζει ότι όλες οι πρακτικές πτυχές αυτού που απαιτεί η επιχείρηση τεκμηριώνονται στην περιγραφή της εργασίας τουλάχιστον ενός ατόμου.
- **Δεξιότητες προσδιορισμού και ανάπτυξη ικανοτήτων για τον οργανισμό:** Οι ηγέτες έχουν πρόσθετη ευθύνη για τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων αναπτυξιακών τομέων που πρέπει να αντιμετωπιστούν από και για κάθε άτομο για να τους επιταχύνει στην τρέχουσα και μελλοντική του θέση. Ο ηγέτης πρέπει επίσης να επιλέξει ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Για να το κάνει αυτό, πρέπει να έχει τη συνεργασία του εργαζομένου και είναι επίσης ευθύνη του ηγέτη να παρακολουθεί την πρόοδο που σημειώνεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων του. Ο ηγέτης ενεργεί ως μέντορας, προπονητής και πρότυπο για τους κατώτερους υπαλλήλους, υφισταμένους και τα άλλα μέλη της ομάδας.

- **Προγραμματισμός και υλοποίηση του προϋπολογισμού:** Ο ηγέτης ενεργεί με πολλές άλλες ικανότητες για να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός εκτελεί τις καθορισμένες λειτουργίες και στόχους του. Έχει την ευθύνη να μπορεί να προβλέψει, να σχεδιάσει και να διαχειριστεί τον προϋπολογισμό. Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας του διατηρούν τα έξοδά τους εντός του προϋπολογισμού.
- **Διευθυντική ομάδα και οργανωτική απόδοση:** Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να διαχειρίζεται την απόδοση των μελών της ομάδας του. Πρέπει να αξιολογεί και να επιβραβεύει τα μέλη της ομάδας με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο που παρακινεί και ενθαρρύνει την υψηλή απόδοση. Η διαχείριση της απόδοσης είναι πάντα κρίσιμη για την επίτευξη αποτελεσμάτων στον οργανισμό. Όταν το κάνει ο ηγέτης αυτό σωστά, θα έχει ως αποτέλεσμα μια εργατική ομάδα υψηλής απόδοσης. Η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη δημιουργία βιώσιμης αξίας.
- **Ανάπτυξη σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης (PDP):** Ένας άλλος σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι αυτός της ανάπτυξης προσωπικών σχεδίων ανάπτυξης (PDP) των εργαζομένων και του ίδιου. Αυτό είναι ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης της απόδοσης και της εξασφάλισης ενός απρόσκοπτου σχεδίου διαδοχής. Το PDP διασφαλίζει ότι κάθε μέλος της ομάδας έχει τις κατάλληλες δεξιότητες για να εκτελεί τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί με πολύ υψηλό επίπεδο και είναι πρόθυμο να αναλάβει και να καλύψει υψηλότερες θέσεις όταν παραστεί ανάγκη. Συνδέεται επίσης με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων στον οργανισμό και επηρεάζει την απόφαση κάθε εργαζομένου να παραμείνει και να κάνει καριέρα στον οργανισμό, ή να φύγει για άλλη εταιρεία.
- **Ηγετική αλλαγή:** Το γεγονός της αλλαγής είναι μια πραγματικότητα που πρέπει να εκτιμηθεί και να διαχειριστεί προκειμένου ο οργανισμός να παραμείνει βιώσιμος, πολύτιμος και γεμάτος ενέργεια. Ο Kotter J. (2001) προσδιόρισε την ηγετική αλλαγή ως κρίσιμο ρόλο των ηγετών σε έναν οργανισμό [46]. Οι αναδυόμενοι ρόλοι του HRM περιλαμβάνουν το να είσαι «πρωταθλητής» της αλλαγής. Υπό αυτή την προοπτική, η ηγεσία στο HRM είναι σε θέση να ηγηθεί και να εκτελέσει την αλλαγή συνδέοντας την αλλαγή με τη στρατηγική πραγματικότητα της επιχείρησης και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της. Είναι σε αυτούς τους κρίσιμους τομείς που η

ηγεσία του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται ένας πραγματικά στρατηγικός εταίρος στον οργανισμό.

- **Εμπνευσμένοι εργαζόμενοι:** Αυτός είναι ένας ρόλος που φαίνεται να προορίζεται για τους ηγέτες για τους οποίους διακρίνονται από τους διευθυντές. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρέχει έμπνευση για τους εργαζόμενους που θα μπορούσε να τους κάνει να ξεπεράσουν το προσωπικό τους όριο στην απόδοση.
- **Δημιουργία οργανωτικής κουλτούρας:** Μερικοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι το στυλ ηγεσίας δεν είναι αρκετό για να επηρεάσει την απόδοση, αλλά πρέπει να διαμεσολαβείται από την οργανωτική κουλτούρα, πράγμα που σημαίνει ότι η οργανωτική κουλτούρα είναι σχετική με την επιτυχία του οργανισμού [47]. Για κάποιους, η κουλτούρα είναι κεντρική στην κατανόηση των αξιών ενός οργανισμού, αλλά δεν παίζει ρόλο στην αύξηση της απόδοσης. Είναι σημαντικό να εξεταστεί την κατάσταση της τοπικής χώρας όπου ένας οργανισμός έχει δημιουργηθεί για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία. Ωστόσο, η έρευνα αφθονεί στη βιβλιογραφία ότι η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει κάθε πτυχή ενός οργανισμού και επηρεάζει τα διάφορα οργανωτικά αποτελέσματα όπως η δέσμευση, η απόδοση, η παραγωγικότητα, η αυτοπεποίθηση και η ηθική συμπεριφορά. Το στυλ των ηγετών του οργανισμού έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της κουλτούρας του οργανισμού. Η πεποίθηση, οι αξίες, η νοοτροπία και η προοπτική του ηγέτη πιστεύεται ότι επηρεάζουν τα άλλα μέλη του οργανισμού. Οι ηγέτες έχουν τη δύναμη να ενσωματώσουν την οργανωτική κουλτούρα μέσω διαφόρων διαδικασιών όπως καθοδήγηση, μοντελοποίηση των ρόλων και διδασκαλία και από τους κατώτερους υπαλλήλους που παρακολουθούν πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες.
- **Σάρωση και παρακολούθηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος:** Ο ρόλος του ηγέτη σε αυτή τη σημαντική πτυχή της επιχείρησης δε μπορεί να υπερτονιστεί. Ο σκοπός του ηγέτη που γνωρίζει και κάνει αυτές τις δραστηριότητες είναι να μειώσει τον αριθμό των «εκπλήξεων» που φαίνεται να επιφέρει στον οργανισμό το επιχειρηματικό περιβάλλον.
- **Αντιπροσωπεία/Εξουσιοδότηση:** Για να ολοκληρώσει τις εργασίες, ένας ηγέτης πρέπει να αναθέσει εξουσίες σε υφισταμένους προκειμένου να μειώσει τις διοικητικές πιέσεις και το φόρτο εργασίας και να του αφήσει χώρο να επικεντρωθεί στη στρατηγική πτυχή της δουλειάς του.

Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τόσο κρίσιμος που μπορεί να ειπωθεί ότι είναι η ηγεσία που καθορίζει την ύπαρξη ή όχι του ιδρύματος [48].

3.4 Ο χαρακτήρας της ηγεσίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία για κάποιον να κάνει αλλαγές και βελτιώσεις σε έναν οργανισμό επηρεάζοντας άλλα άτομα, ή επιδιώκοντας διαδικασίες στον οργανισμό. Στη σύγχρονη θεωρία της ηγεσίας, η ηγεσία είναι μια δυναμική κοινωνική διαδικασία που φαίνεται με βάση την ποιότητα των ατόμων. Στη θεωρία της ηγεσίας, οι ηγέτες είναι ειδικοί, λύνουν προβλήματα και βοηθούν στην κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, ενώ, η διαχείριση ορίζεται ως μια διαδικασία για κάποιον που κατέχει επίσημο διοικητικό ρόλο σε έναν οργανισμό [49]. Πολλά είδη βιβλιογραφίας συζητούν την ηγεσία και τη διαχείριση και στη συνέχεια τα ορίζουν ως έναν κοινωνικό μηχανισμό όπου οι άνθρωποι επιτυγχάνουν επιτυχία μέσω της συλλογικής προσπάθειας.

Η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει ηγέτες που επιβεβαιώνουν, ή επεξεργάζονται κανόνες, όρια καθηκόντων που είναι το κανονιστικό μοντέλο και το οργανωτικό περιβάλλον της εργασίας. Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν σαφή δυναμική εξουσίας, καθώς και τεχνικές, κοινωνικές και διοικητικές ικανότητες καθώς και απαιτούμενες μορφές ιεραρχικής επιρροής και κατανομής της εργασίας.

Έρευνες για τον χαρακτήρα της ηγεσίας έδειξαν από πολύ παλιά ότι το 48-82% των παραλλαγών που υπάρχουν στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας προκλήθηκαν από τη φύση των ηγετών. Εκτός αυτού, υπάρχουν άλλοι ερευνητές που έχουν βρει σχετικά τα ίδια στοιχεία ότι τα χαρακτηριστικά ηγεσίας χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη της ηγετικής απόδοσης.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πλέον και διαρκώς μια σημαντική ακαδημαϊκή επιστήμη και βασικό στοιχείο για τον εργασιακό χώρο στον 21ο αιώνα. Στην υπάρχουσα θεωρία και πρακτική, ζητήματα όπως τα βήματα της αλλαγής, η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική γνώση και η τεχνολογική εξέλιξη υπογραμμίζουν τον

κεντρικό ρόλο της μάθησης και της ανάπτυξης, τις δεξιότητες και τις ικανότητες και την αξία της γνώσης για την κοινότητα, τους οργανισμούς και τα άτομα. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εμπλέκει διευθυντές και ηγέτες στη διαδικασία περιγραφής κρίσιμων προοπτικών για να δημιουργήσουν συνδέσεις μεταξύ της μάθησης και της εργασιακής τους εμπειρίας. Η σύλληψη της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να περιλαμβάνει πολιτικούς προβληματισμούς, ηθική και φιλοσοφία.

Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων για την κάλυψη των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών της αγοράς προϋποθέτει τον προσδιορισμό των απαιτούμενων ικανοτήτων. Η ικανότητα του εργατικού δυναμικού έχει να κάνει με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων και τα προσόντα του προσωπικού αλληλεπιδρούν ως ένας κύκλος συνεχούς βελτίωσης, ενώ η ανάπτυξη των ικανοτήτων στοχεύει στον εντοπισμό των ικανοτήτων που απαιτούνται και στην περαιτέρω υποστήριξη των κρίσιμων κενών. Η ικανότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ατομικής και εταιρικής απόδοσης. Εάν ο εργαζόμενος έχει καλές ικανότητες, θα εργαστεί καλά στην ολοκλήρωση της εργασίας του, έτσι ώστε η ικανότητα να γίνει ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση ενός ατόμου.

Ο λόγος για την εφαρμογή του χαρακτήρα σε πρακτικές ηγεσίας γίνεται η προτεραιότητα της προσοχής των επαγγελματιών και των ακαδημαϊκών. Αυτό υποδεικνύεται από πολλές μελέτες, ή έρευνες που σχετίζονται με τη σημασία του χαρακτήρα στην ηγεσία. Ο χαρακτήρας ενός ηγέτη έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Ομοίως, ο χαρακτήρας της ηγεσίας αντανακλά έναν οργανισμό και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτόν.

Το ανθρώπινο ενδιαφέρον για την οργανωτική ηγεσία έχει σημαντικό αντίκτυπο που χρειάζεται προσοχή στη διαχείριση του ιδρύματος, ή του οργανισμού. Αυτό δείχνει ότι οι πρακτικές ηγεσίας σε έναν οργανισμό πρέπει να γίνουν μέλημα ενός ηγέτη. Στην πτυχή της ρύθμισης σε οργανισμούς, για παράδειγμα, η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού τείνει να αδικείται σε μια απόφαση, επομένως αυτό πρέπει να τραβήξει την προσοχή της ηγεσίας στη διαμόρφωση κανονισμών κατά τη χάραξη πολιτικής. Ομοίως, θα επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση, τη διαχείριση, τον καταμερισμό της εργασίας, την ανταμοιβή και την τιμωρία που αποκτούν την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού με επαρκή κρίση. Σε αυτή την περίπτωση, η λήψη ηθικών αποφάσεων δεν προβλέπεται καλά από τη

συνολική δικαιοσύνη της πράξης αλλά μάλλον από τις συνέπειες της δικαιοσύνης που ακολουθούν άμεσα [50]. Ωστόσο, η πτυχή της ηγετικής απόδοσης θα γίνει άμεσα αισθητή από το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο φυσικά βασίζεται στην ανάπτυξη ενός υγιούς οργανισμού τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα.

Όπως ένας οργανισμός που έχει δομή, ο κόσμος της εκπαίδευσης, όπως μπορούμε να βρούμε σε πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα, έχει επίσης ένα σύστημα ηγεσίας και διαχείρισης ηγεσιών που συζητείται πολύ εννοιολογικά. Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας και των συστημάτων διαχείρισης εμφανίστηκε για πρώτη φορά ως επίσημο πεδίο έρευνας στην Αμερική κατά τα μέσα του 20ου αιώνα. Η έννοια της ηγεσίας του χαρακτήρα έχει επηρεάσει τους άλλους να επιτύχουν στόχους στο πλαίσιο της εκπαίδευσης. Μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα που έχει μια λογική, που απαιτεί εισροές/πόρους, που έχει μια διαδικασία για να επιτύχει αποτελέσματα και που λαμβάνει χώρα στο περιβάλλον/πλαίσιο που το συνοδεύει. Ομοίως, ιστορικοί, πολιτιστικοί και άλλοι παράγοντες, μπορούν να μας κάνουν να διαπιστώσουμε ότι οι τοπικές αξίες δεν έχουν ενσωματωθεί σε πρακτικές ηγεσίας που γενικά αγνοούνται. Αυτό επιβεβαιώθηκε στη μελέτη του Bush T. (2018) σχετικά με τη διαχείριση της εκπαιδευτικής ηγεσίας που δίνει έμφαση στην ιεραρχία με κάθετη λογοδοσία, τον καταμερισμό εργασίας με βάση εξειδικευμένες γνώσεις, αυστηρούς κανόνες και απρόσωπες σχέσεις που είναι πολύ τυπικές [51]. Όπως φαίνεται στο πώς εφαρμόζεται η έννοια της ηγεσίας στη διαχείριση ιδιωτικών τριτοβάθμιων ιδρυμάτων. Επομένως, οι απόφοιτοι δε μπορούν μόνο να ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά, αλλά έχουν επίσης τις απαραίτητες πνευματικές και ηθικές ικανότητες για να εργαστούν συλλογικά και να δημιουργήσουν κοινωνική αρμονία. Το ανθρώπινο δυναμικό παρέχει αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η δέσμευση, το άγχος, η θέση στον οργανισμό και μεγαλύτερη εστίαση στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία και η διοίκηση επηρεάζουν την απόδοση των υπαρχόντων ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό.

Σε μια ηγετική διαδικασία, δεν είναι μόνο η διοίκηση που χρειάζεται προσοχή, αλλά και ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα ενός ηγέτη. Αυτό θεωρείται ότι ένας ηγέτης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την οργάνωση που ηγούνται. Με άλλα λόγια, ονομάζεται ηγετική αποτελεσματικότητα για την επίτευξη οργανωτικών στόχων των οποίων η αξιολόγηση πραγματοποιείται από ανωτέρους, συναδέλφους ή υφισταμένους. Η προσωπικότητα εδώ είναι ανάλογη με τον χαρακτήρα

που αποτελεί τη βάση της συνεπούς σκέψης και συμπεριφοράς ενός ατόμου που είναι σταθερό στο χρόνο και που είναι σχετικά συνεπές σε διάφορες καταστάσεις.

Ο χαρακτήρας και η ηγεσία είναι δύο πράγματα που συνδέονται μεταξύ τους λόγω της κοινωνικοπολιτικής νοημοσύνης των ηγετών, της ικανότητας κατανόησης της δυναμικής της πολιτικής της ομάδας και του βαθμού στον οποίο οι ηγέτες φαίνεται να έχουν ακεραιότητα. Επιπλέον, πληροφορίες για την προσωπικότητα μπορούν να ληφθούν σε τρία επίπεδα όπως στα χαρακτηριστικά διάθεσης, την προσαρμογή των χαρακτηριστικών (δηλαδή κινήτρων, στόχων και αξιών) και των ολοκληρωμένων ιστοριών ζωής. Αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας περιλαμβάνουν τον αυτοέλεγχο, τη συναισθηματική σταθερότητα, την επίγνωση και τη συμμόρφωση. Συγκεκριμένα, τα άτομα χαρακτηρίζουν τους ηγέτες που μοιάζουν με τον εαυτό τους ως ιδανικά παραδείγματα. Οι αρχές της οικοδόμησης του χαρακτήρα περιλαμβάνουν την υπευθυνότητα, την πειθαρχία, την υπομονή και την επιμονή. Η οικογένεια θεωρείται ως ο αρχαιότερος και πιο αποτελεσματικός τομέας στην ενστάλαξη τιμών χαρακτήρων.

Γενικά, η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας έχουν σημαντικές επιρροές στην ηγετική διαδικασία. Τα παρακάτω θεωρούνται αρκετά σημαντικά:

- **Εξωστρέφεια:** μπορεί να αλλάξει ανθρώπους και οργανισμούς για να προωθήσει το όραμα που εμπνέει. Θα ενθαρρύνει τους οπαδούς να εκφράσουν ιδέες σχετικά με τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
- **Συμφωνία:** δηλώνει ότι η φιλοξενία είναι ένα επίπεδο όπου κάποιος μπορεί να τα πάει καλά με άλλους όντας ευγενικός, συνεργάσιμος, συγχωρητικός, ελεήμων, με κατανόηση και εμπιστοσύνη.
- **Η ευσυνειδησία:** είναι η επίγνωση ως το επίπεδο όπου κάποιος είναι υπεύθυνος, αξιόπιστος, επίμονος και προσανατολισμένος στα επιτεύγματα. Ένα άτομο του οποίου η συνείδηση επικεντρώνεται σε πολλούς στόχους επιδιώκεται με σκόπιμο τρόπο.
- **Νευρωτικός:** είναι ένα είδος ηγέτη που είναι συναισθηματικά σταθερός, χειρίζεται καλά το άγχος, μπορεί να χειριστεί την κριτική και γενικά δεν κάνει λάθη και αποτυχίες προσωπικά. Γενικά έχουν χαμηλότερη αυτοπεποίθηση και μπορεί να εκραγούν σε συναισθηματικές εκρήξεις όταν αγχώνονται ή επικρίνονται.

- Ηγέτης με ανοιχτό μυαλό: είναι ένα είδος ηγέτη που είναι ανοιχτό άτομο. Είναι κάποιος που έχει μεγάλα και ευφάνταστα ενδιαφέροντα, που είναι δημιουργικός και που είναι πρόθυμος να εξετάσει νέες ιδέες. Αυτοί οι άνθρωποι είναι διανοητικά περίεργοι και συχνά αναζητούν νέες εμπειρίες μέσα από ταξίδια, τέχνη, ταινίες, εκτενές διάβασμα, ή άλλες δραστηριότητες. Αυτός ο ηγετικός χαρακτήρας μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και να προσφέρει χώρο στην οργανωτική διαχείριση που είναι ανοιχτή και διαφανής, χωρίς να χρειάζεται να υπάρξει συναισθηματική αντίδραση στη διαδικασία της ηγεσίας.

Χρειάζεται λοιπόν η επανενεργοποίηση του ηγετικού χαρακτήρα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό είναι το παράδειγμα ενός ηγέτη στη λειτουργία του συστήματος ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Χωρίς το υποδειγματικό, ένας ηγέτης θα οδηγήσει σε κακή αξιολόγηση από το ανθρώπινο δυναμικό. Μπορεί ακόμη και να γίνει ένα κακό παράδειγμα για το ανθρώπινο δυναμικό. Το παράδειγμα εδώ φαίνεται δίνοντας ένα καλό παράδειγμα για όλους τους ανθρώπινους πόρους σε έναν οργανισμό. Το στυλ ηγεσίας που υιοθετήθηκε βασίζεται στη συνείδηση, τις νόρμες αξίες, την ηθική, την ελευθερία, την εμπιστοσύνη, την επίβλεψη, έτοιμος να δεχθεί κριτική, εποικοδομητικές προτάσεις, σταθερότητα και σεβασμό για τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τα κίνητρα. Εδώ χρειάζεται να κατανοηθεί ότι ο ηγέτης δεν είναι ο ηγέτης που δείχνει πάντα τον χαρακτήρα του κυβερνώντος, αλλά μάλλον ένα καλό πρότυπο για το ανθρώπινο δυναμικό γύρω του.

Ο δεύτερος χαρακτήρας της ηγεσίας είναι πνευματικός. Ο πνευματικός ηγετικός χαρακτήρας είναι η ηγεσία που φέρνει την κοσμική διάσταση στην πνευματική διάσταση. Οι πνευματικές αξίες στην ηγεσία τείνουν να συνδέονται με την αντιπροσώπευση του θεού ως αληθινού ηγέτη που εμπνέει επιρροές, υπηρετεί και κινεί τη συνείδηση των υπηρετών του με πολύ σοφό τρόπο μέσω ηθικών και υποδειγματικών προσεγγίσεων. Επομένως, η πνευματική ηγεσία ονομάζεται επίσης ηγεσία που βασίζεται στη θρησκευτική ηθική. Η στάση της θρησκευτικότητας κάποιου μπορεί να επηρεάσει την απόφαση να χτίσει σχέση με το ίδρυμα, επομένως πρέπει να χρησιμοποιείται ως καταγραφή και προβληματισμός στη συνέχεια της διαχείρισης [52]. Εδώ γίνεται αναφορά στην ηγεσία που στην ουσία μπορεί να εμπνεύσει, να αφυπνίσει, να επηρεάσει και να

κινητοποιήσει μέσω του παραδείγματος, της υπηρεσίας, της συμπόνιας και της εφαρμογής αξιών και άλλων θεϊκών ιδιοτήτων στους στόχους, τις διαδικασίες, την κουλτούρα και τη συμπεριφορά ηγεσίας. Η πνευματική ηθική ηγεσία είναι επίσης μια ολοκληρωμένη ηγεσία που συνδυάζει πολλές προσεγγίσεις ταυτόχρονα ως κινητήρια δύναμη της ηγεσίας.

Η ηθική είναι μια δέσμευση που πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Η ηθική ορίζεται γενικά ως η αξιολόγηση του τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι καλό και τι είναι κακό που παράγεται στα σημεία συνάντησης μεταξύ προσωπικών αξιών, πεποιθήσεων, προτύπων και διαπραγματεύσεων σε κοινωνικά περιβάλλοντα, η οποία λειτουργεί ως σύστημα κανόνων για να κάνουν τους ανθρώπους να παίζουν συλλογικά με σταθερό και παραγωγικό τρόπο. Η ηθική αναφέρεται σε κανόνες σχετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά των άλλων, ειδικά εκείνων που απαγορεύουν ενέργειες που ωφελούν τον εαυτό τους αλλά και βλάπτουν άλλους, όπως ψέματα, μη τήρηση υποσχέσεων, εκμεταλλεύσεις άλλων, κλοπή και παραπλάνηση, παραμόρφωση, συγκάλυψη, συσκοτίιση και σύγχυση που γίνεται. Οι ηθικές συνήθειες είναι κληρονομικές στην κοινωνία έτσι ώστε η ηθική να κάνει την ανθρώπινη ζωή να πάει καλά [53].

Σε ορισμένες περιπτώσεις, φαίνεται συχνά ότι η συμπεριφορά δεν αντανακλά τα καλά ήθη. Ακόμη τείνει να αγνοεί τις ηθικές αξίες ενός ηγέτη. Αυτό είναι το ίδιο με την ηθική υποκρισία, η οποία νοείται ως η έλλειψη ακεραιότητας, ή ειλικρίνειας. Η ηθική δέσμευση είναι συνδεδεμένη με την ειλικρίνεια. Οι άνθρωποι φαίνονται ειλικρινείς όταν δείχνουν δέσμευση στους κανόνες που τηρούν. Ωστόσο, μια μορφή ηδονικής υποκρισίας προκύπτει όταν τέτοιοι άνθρωποι πιστεύουν σε έναν καλό κανόνα για όλους και επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους στο πνεύμα του κοινού καλού, αλλά δε συμβάλλουν σημαντικά στο κοινό καλό. Το ήθος της ικανότητας της ηγεσίας να «προσαρμόζει» μεγάλες διαφορές και ανισότητες είναι απολύτως απαραίτητο. Έτσι, η ηθική δίνει έμφαση περισσότερο στην πτυχή της ειλικρίνειας στην εργασία για το κοινό καλό και στην κατοχή ευθύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

4.1 Γενικά

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την οργανωτική βιωσιμότητα και τις βιώσιμες χρήσεις των πόρων επικεντρώνεται σε μεγάλες αντί για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που παράγουν από κοινού μεγάλο μέρος των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από εμπορικές δραστηριότητες παραμένουν υπό έρευνα στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία [54].

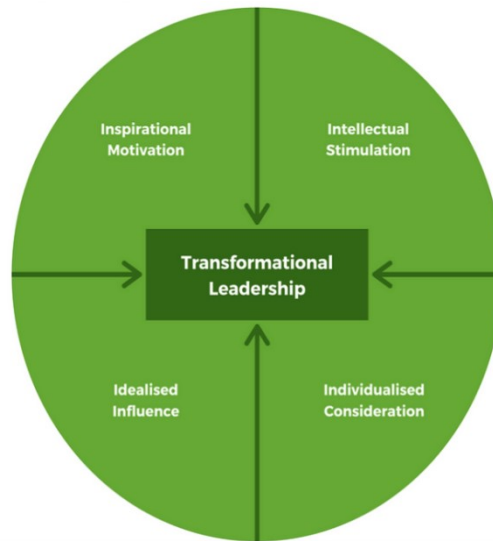
Οι εταιρείες πρέπει να βασιστούν σε άυλους πόρους για να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα των θεμάτων περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και να ανταποκριθούν με τρόπο ώστε να χειριστούν τις ποικίλες πιέσεις των ενδιαφερομένων. Προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλες τις λειτουργίες και τα επίπεδα στον οργανισμό ασκούν σημαντική επιρροή στην περιβαλλοντική απόδοση αλλά ο βασικός ρόλος της ανώτατης διοίκησης γίνεται κρίσιμος καθώς έχει μεγάλο περιθώριο για να επηρεάσει την περιβαλλοντική απόδοση της εταιρείας [55].

Η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκονται στην ανάπτυξη των εσωτερικών ικανοτήτων της επιχείρησης που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση ατόμων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Η οργανωτική κουλτούρα, η φωνή των εργαζομένων μαζί με τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων εξηγούν την απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων θα πρέπει να ασκεί πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία και πράσινες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία και υποστήριξη των εσωτερικών ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την πράσινη καινοτομία για την επίτευξη περιβαλλοντικών επιδόσεων [56].

4.2 Πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία (Διάγραμμα 4.1) προωθεί την υψηλότερη απόδοση της εταιρείας, αλλά αυτό που μεσολαβεί μεταξύ αυτών των δύο δομών παραμένει άλυτο και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους ερευνητές [57]. Ένα τέτοιο ενδιαφέρον για τη σύνδεση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης της επιχείρησης γίνεται σημαντικό, ειδικά όταν οι εταιρείες πρέπει να είναι καινοτόμες στις διαδικασίες και τα προϊόντα τους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανώτερη εταιρική απόδοση. Η πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία (GTFL) ορίζεται ως μια συμπεριφορά ηγεσίας όπου βασικός στόχος της ηγεσίας είναι να παρέχει σαφές όραμα, έμπνευση, κίνητρα στους εργαζόμενους και επίσης να υποστηρίζει τις αναπτυξιακές τους ανάγκες για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων του οργανισμού. Το GTFL παρακινεί τους υπαλλήλους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να εμπλακούν σε δραστηριότητες που σχετίζονται με πράσινες διαδικασίες και καινοτομίες προϊόντων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εισάγει πράσινα προϊόντα ή/και υπηρεσίες στην αγορά και να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις [58]. Ως εκ τούτου, προηγούμενες μελέτες προτείνουν περαιτέρω έρευνες σχετικά με το τι μεσολαβεί μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, των καινοτομιών και των πρακτικών του HRM και της σταθερής απόδοσης.



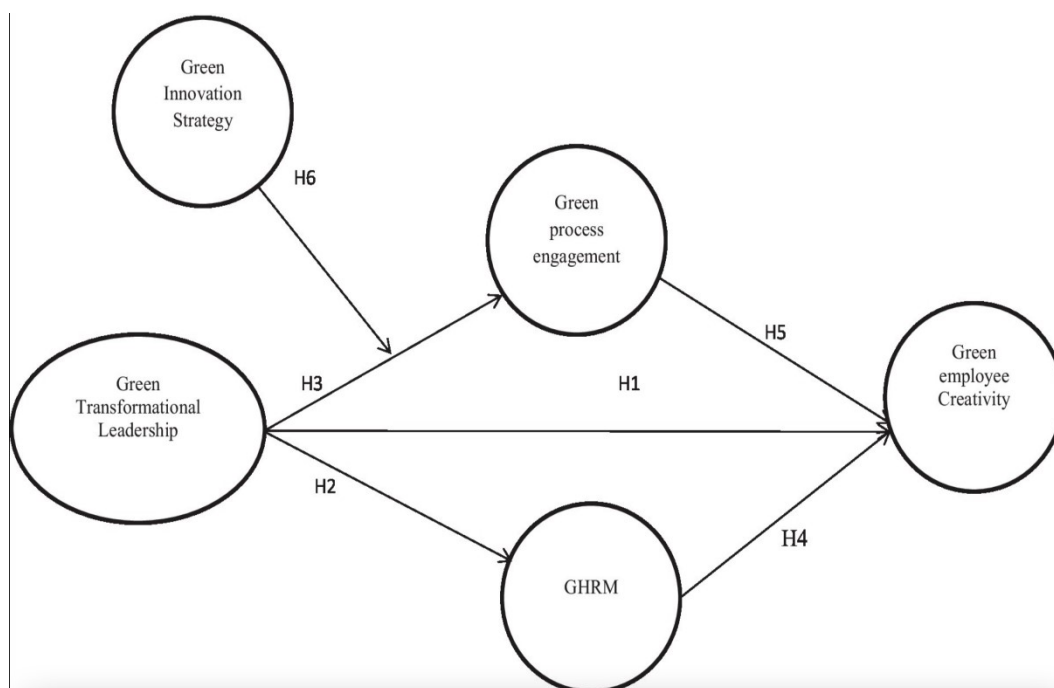
Διάγραμμα 4.1: Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας [59]

Η ηγεσία θεωρείται ως ένας κρίσιμος πόρος περιβαλλοντικής διαχείρισης στον οργανισμό. Μεταξύ των διαφορετικών τύπων ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία συνεπάγεται τη δημιουργία καινοτόμου κλίματος, την έμπνευση, την παρακίνηση και την ενθάρρυνση των συναδέλφων να έχουν εμπιστοσύνη και/ή να ταυτιστούν με το όραμα του ηγέτη που επηρεάζει την καινοτομία και την απόδοση της εταιρείας. Στο πλαίσιο της πίεσης των ενδιαφερομένων στην επιχείρηση να επιδιώξει περιβαλλοντική διαχείριση, αρκετές προηγούμενες μελέτες προτείνουν στις εταιρείες να ασκούν πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία (GTFL), καθώς ενθαρρύνει και παρακινεί τους συναδέλφους να επιδείξουν «πράσινες συμπεριφορές» για την επίτευξη πράσινων επιδόσεων. Επιπλέον, το GTFL υποστηρίζει και ενθαρρύνει το πράσινο πάθος των εργαζομένων, την πράσινη δημιουργικότητα, την πράσινη καινοτομία και την πράσινη απόδοση της επιχείρησης.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ένα σαφές όραμα για το ποια είναι η τρέχουσα και μελλοντική πορεία ενεργειών της εταιρείας εν μέσω δυναμικών αγορών. Οι ηγέτες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα καινοτόμο όραμα, να έχουν ισχυρή πίστη σε αυτό το όραμα να το διατυπώνουν και να το κοινοποιούν ξεκάθαρα στους υπαλλήλους, ώστε οι τελευταίοι να πιστεύουν στα οράματα των ηγετών και να ενθουσιάζονται σχετικά με αυτά.

Η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο κινήτρων, εμπιστοσύνης, συνοχής, δέσμευσης και απόδοσης. Μελέτες έχουν δείξει ότι η διανοητικά εμπνευσμένη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας επηρεάζει θετικά τη διαχείριση της απόδοσης,

τη διαχείριση των ταλέντων και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων [60]. Από την άλλη πλευρά, η πράσινη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (GHRM) που αναφέρεται στην πράσινη πλευρά της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) χρησιμοποιεί πρακτικές των οποίων ο στόχος είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει, να αναπτύξει, να παρακινήσει και να διατηρήσει πράσινες εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας.



Διάγραμμα 4.2: Συνεχείς επιδράσεις της πράσινης μετασχηματιστικής ηγεσίας και της πράσινης δημιουργικότητας των εργαζομένων [61]

Το GTFL προσωποποιεί τις πεποιθήσεις και τις αξίες της ανώτατης διοίκησης και έχει αποφασιστική επιρροή στο GHRM της εταιρείας. Ως εκ τούτου, για την επίτευξη σταθερής πράσινης καινοτομίας και πράσινης απόδοσης, το GTFL στον οργανισμό διαδραματίζει βασικό ρόλο σχετικά με τη διαμόρφωση των υποστηρικτικών πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης των πράσινων ανθρώπινων πόρων (GHRM). Με άλλα λόγια, η έμφαση που δίνει το GTFL στη συνεκτίμηση των ατομικών αναγκών των υπαλλήλων μπορεί να τους πείσει να δημιουργήσουν και να εγκαταστήσουν πρακτικές GHRM για να διατηρήσουν τους οπαδούς τους παρακινημένους και ενδυναμωμένους. Ως αποτέλεσμα,

το GTFL έχει μεγαλύτερο ρόλο να διαδραματίσει στην υποστήριξη θετικών πρακτικών GHRM, όπως την εύρεση και επιλογή νέων υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τη διαχείριση της απόδοσης και τα συστήματα των αμοιβών και κινήτρων ως μέσα με τα οποία το GTFL εμπνέει, υποκινεί και παρακινεί τους οπαδούς για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων [62].

Το GTFL αξιοποιεί το GHRM με τρόπο ώστε να ενισχύει τις ικανότητες και τα κίνητρα των οπαδών και να παρέχει ευκαιρίες συμμετοχής σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση για πράσινες καινοτομίες και περιβαλλοντικές επιδόσεις.

4.3 Πράσινη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία προτείνει ότι το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) έχει εξελιχθεί από την παλιομοδίτικη μορφή εργασίας, όπως το χαμηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων, σε πιο συμμετοχικές και υποστηρικτικές διαδικασίες όπου ο εργαζόμενος έχει ευκαιρίες να αναπτύξει δεξιότητες, γνώσεις και στάση [63].

Σε μια εποχή αυξημένης ευαισθητοποίησης για την περιβαλλοντική διαχείριση και την αειφόρο ανάπτυξη των πόρων, η πράσινη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (GHRM) αναφέρεται σε πρακτικές HRM που στοχεύουν σε περιβαλλοντικές και οικολογικές επιρροές των επιχειρήσεων και συνδέεται με την εταιρική περιβαλλοντική στρατηγική και τις πράσινες συμπεριφορές των εργαζομένων. Το GHRM είναι αναπόσπαστο μέρος της βιβλιογραφίας του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού και εστιάζει σε σταθερές πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης όπου το πράσινο HRM λειτουργεί ως πλατφόρμα για τη σύνδεση των πρακτικών HRM με τις δραστηριότητες της περιβαλλοντικής διαχείρισης της. Ως εκ τούτου, το GHRM αντικατοπτρίζει το στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού προς την προστασία του περιβάλλοντος και ζητά από την ανώτατη διοίκηση να δώσει προσοχή στις οργανωτικές διαδικασίες και πρακτικές που ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να συμμετέχουν σε πράσινες εργασιακές συμπεριφορές για τη μείωση της περιβαλλοντικής ρύπανσης στο χώρο της εργασίας [64]. Με άλλα λόγια, το GHRM περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των στόχων της οικολογικής διαχείρισης του οργανισμού στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα στην πρόσληψη και επιλογή, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης, ανταμοιβές και αναγνώριση.

Η πράσινη καινοτομία αναφέρεται στην ανάπτυξη φιλικών ως προς το περιβάλλον προϊόντων και διαδικασιών μέσω της υιοθέτησης οργανωτικών πρακτικών και συγκεκριμένα, πιο πράσινων πρώτων υλών, χρήσης λιγότερων υλικών κατά το σχεδιασμό των προϊόντων με χρήση αρχών οικολογικού σχεδιασμού και στοχεύουν στη μείωση των εκπομπών, στη μείωση της κατανάλωσης του νερού, της ηλεκτρικής ενέργειας και άλλων πρώτων υλών. Αρκετές προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι οι οργανισμοί με πράσινη καινοτομία είναι ιδιαίτερα επιτυχημένοι και έχουν καλύτερη συνολική απόδοση από τους ανταγωνιστές τους, καθώς αξιοποιούν τους πράσινους πόρους και τις δυνατότητές τους για να ανταποκριθούν γρήγορα και κατάλληλα στις ανάγκες των πελατών. Αρκετές προηγούμενες μελέτες υποδηλώνουν ότι το HRM επηρεάζει θετικά και σημαντικά την τεχνολογική καινοτομία και την καινοτομία των προϊόντων.

Οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στην προώθηση μιας κουλτούρας δέσμευσης παρά στη συμμόρφωση έχουν θετική επίδραση στον καινοτόμο προσανατολισμό της εταιρείας. Επιπλέον, το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει θετικά την καινοτομία των προϊόντων σε οργανισμούς που έχουν αναπτυξιακή κουλτούρα και επίπεδη οργανωτική δομή.

Ταυτόχρονα, οι Seeck H. et al. (2017) σε μια ανασκόπηση των προηγούμενων μελετών σημειώνουν ότι σε σύγκριση με την καινοτομία των προϊόντων και τεχνολογίας, το HRM δεν έχει ισχυρή επιρροή στη διοικητική καινοτομία και τη διαδικασία [65]. Ως εκ τούτου, προηγούμενες μελέτες προτείνουν μικτά ευρήματα σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ του HRM και της καινοτομίας στον οργανισμό.

4.4 Πράσινη καινοτομία και περιβαλλοντικές επιδόσεις

Η περιβαλλοντική απόδοση σχετίζεται με τις οργανωτικές πρωτοβουλίες για την κάλυψη και υπέρβαση των κοινωνικών προσδοκιών έναντι του φυσικού περιβάλλοντος με τρόπο που υπερβαίνει την απλή συμμόρφωση με κανόνες και κανονισμούς. Περιλαμβάνει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των οργανωτικών διαδικασιών, των προϊόντων και της κατανάλωσης πόρων με τρόπο που ταιριάζει καλύτερα με τις νομικές περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Μελέτες υποδηλώνουν ότι η περιβαλλοντική απόδοση εξαρτάται από την

ποιότητα των φιλικών ως προς το περιβάλλον προϊόντων, την πράσινη διαδικασία και την καινοτομία προϊόντων και την ενσωμάτωση θεμάτων οικολογικής βιωσιμότητας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την ανάπτυξη προϊόντων [66].

Η πράσινη καινοτομία συνδέεται με την ατζέντα της σταθερής περιβαλλοντικής διαχείρισης και η πράσινη καινοτομία διεγείρει τις περιβαλλοντικές επιδόσεις. Επιπλέον, η πράσινη καινοτομία των προϊόντων και των διαδικασιών όχι μόνο μειώνει τον αρνητικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο της επιχείρησης, αλλά αυξάνει επίσης την οικονομική και την κοινωνική απόδοση της επιχείρησης μέσω της μείωσης των αποβλήτων και του κόστους [67]. Προηγούμενες μελέτες υποδεικνύουν ότι η πράσινη καινοτομία δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως αντιδραστικά μέτρα της επιχείρησης απέναντι στις πιέσεις των ενδιαφερομένων μέσω προληπτικών οργανωτικών προθέσεων και πρακτικών για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής απόδοσης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πράσινη διαδικασία και η καινοτομία προϊόντων είναι κρίσιμοι οργανωτικοί πόροι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να βελτιώσει την περιβαλλοντική της απόδοση και να κερδίσει την καλή θέληση μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων μερών.

Τα θέματα της ηγεσίας σε οποιονδήποτε οργανισμό και το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι οι μεγαλύτεροι πόροι των επιχειρήσεων. Η ηγεσία επικεντρώνεται στην κατανόηση, την πρόβλεψη και τον έλεγχο τόσο της προσωπικής όσο και της διαπροσωπικής δυναμικής του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι επηρεάζουν ο ένας τον άλλον ως προς την επίτευξη των κοινών στόχων, ενώ το HRM φροντίζει τα συστήματα και τις διαδικασίες του οργανισμού να επηρεάζουν τους υπαλλήλους με ομαλό τρόπο, συνήθως σε μεγαλύτερη κλίμακα. Επομένως, η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό μαζί εμπλέκονται στη διαχείριση των ανθρώπων στο χώρο της εργασίας αλλά από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Το πρώτο σκέλος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας προτείνει ότι οι ηγέτες παίζουν ζωτικό ρόλο ως μεσολαβητική μεταβλητή στην επικύρωση των πρακτικών που συνιστώνται από το HRM για την επίτευξη κινήτρων και απόδοσης των εργαζομένων. Το δεύτερο σκέλος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας του ανθρώπινου δυναμικού δείχνει ότι η ηγεσία παίζει το ρόλο του συντονιστή μεταξύ των πρακτικών HRM και των μεταβλητών του αποτελέσματος. Τέλος, το τρίτο σκέλος της βιβλιογραφίας προτείνει την ηγεσία ως προηγούμενο των σχέσεων HRM-αποτελέσματος. Ωστόσο, η ηγεσία θα διαδραματίσει ζωτικό ρόλο ως προγενέστερο παρά μεσολαβητικό ρόλο στις συνδέσεις HRM-

Καινοτομίας-Απόδοσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να επηρεάσει τις πρακτικές του HRM που επηρεάζει την καινοτομία και την ανώτερη εκτέλεση.

Προηγούμενες μελέτες υποδηλώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην καινοτομία μέσω της ανάπτυξης βασικών ικανοτήτων στη συλλογική διαδικασία λήψης των αποφάσεων για την επίτευξη συλλογικών στόχων. Η μετασχηματιστική ηγεσία δεσμεύεται ανοιχτά στη συνεχή μάθηση και χρησιμοποιεί το συλλογικό όραμα για να καλλιεργήσει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση και αναγνώριση του οργανωτικού σκοπού και της αποστολής μεταξύ των ανθρώπων της. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες οδηγούν την καινοτομία εντός του οργανισμού και επηρεάζουν θετικά τις επιτυχίες της αγοράς των καινοτομιών σε προϊόντα και υπηρεσίες μέσω εμπνευσμένων κινήτρων και πνευματικής διέγερσης. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία τροφοδοτεί την καινοτομία παρέχοντας ελευθερία στους εργαζόμενους να επιλέγουν σε τι θέλουν να εργαστούν και πώς να προχωρήσουν στην επίτευξη των στόχων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτήν την εποχή της παγκοσμιοποίησης στην οποία οι εταιρείες και οι οργανισμοί ανταγωνίζονται με τον υπόλοιπο κόσμο, είναι επιτακτική η ανάγκη για τους ηγέτες να εμπνεύσουν ένα κοινό όραμα με το εργατικό δυναμικό, το οποίο θα ενισχύσει τη συνεργασία. Αυτό θα ενθαρρύνει την ατομική συνεισφορά που οδηγεί σε οργανωτική επιτυχία.

Αυτό που απαιτεί η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη εποχή είναι ότι οι μάνατζερ πρέπει να διαχειρίζονται τη σχέση με τους υπαλλήλους τους άμεσα και υπό το φως της νέας ευθύνης τους να ευθυγραμμίσουν τη διοίκηση των ανθρώπων με τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού τους συνολικά. Ο κρίσιμος ρόλος της ηγεσίας σε αυτές τις προκλήσεις είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον διαχείρισης που όχι μόνο θα δημιουργήσει μια βαθιά αίσθηση ιδιοκτησίας των θέσεων εργασίας τους σε ολόκληρο το εργατικό δυναμικό, αλλά θα δημιουργήσει επίσης την απαραίτητη σπίθα για να αφυπνίσει τη δυνατότητα κάθε εργαζομένου να αναλάβει την πρωτοβουλία στην απόδοση με ηγετικές πράξεις.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δε βασίζονται σε ένα στυλ ηγεσίας. Μάλλον, είναι σε θέση να χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ όπως το επιβάλλει η κατάσταση και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει ουσιαστικά να ενδυναμώσει το εργατικό δυναμικό και να βοηθήσει τα άτομα να εκτιμήσουν και να επιδιώξουν το κοινό όραμα. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι σταθερά καλύτερα από αυτά των ανταγωνιστών.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ηγέτες εξυπηρετούν καλύτερα τους ανθρώπους όταν τους βοηθούν να αναπτύξουν τη δική τους πρωτοβουλία και ορθή κρίση, τους επιτρέπουν να αναπτυχθούν και τους βοηθούν να γίνουν καλύτεροι συνεισφέροντας και αυτοί. Οι ηγέτες πιστεύουν στους ανθρώπους και το επικοινωνούν αυτό με πεποίθηση, αυξάνουν τη συμμετοχή και ενδυναμώνουν και μοιράζονται πληροφορίες. Συμπερασματικά, η ηγεσία βοηθά το ανθρώπινο δυναμικό και διασφαλίζει ότι δημιουργείται συνεχώς αξία για τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη στον οργανισμό.

Η παρούσα εργασία υπογραμμίζει τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας και στρατηγικές παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση βιώσιμων πρακτικών και στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων εντός των οργανισμών. Με τις περιβαλλοντικές ανησυχίες να αυξάνονται, οι οργανισμοί πρέπει να αγκαλιάσουν τους πράσινους μετασχηματισμούς. Η ενσωμάτωση των πράσινων πρακτικών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προωθήσει μια κουλτούρα βιωσιμότητας και υπευθυνότητας. Η ευημερία των εργαζομένων είναι βασικός παράγοντας για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Οι διαφανείς πρακτικές και η εστίαση στην ευημερία των εργαζομένων συμβάλλουν σε ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα και αφοσίωση.

Η αυθεντική ηγεσία είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την ευθυγράμμιση των οργανωτικών αξιών με τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ηγέτες που ενσωματώνουν την αυθεντικότητα μπορούν να καλλιεργήσουν μια ισχυρή αίσθηση σκοπού και δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων. Η πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια καινοτόμος προσέγγιση για την προώθηση της βιωσιμότητας. Η ενσωμάτωση πρακτικών πράσινης διαχείρισης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες περιβαλλοντικές επιδόσεις. Το δυναμικό τοπίο των ανθρώπινων πόρων και οι προκλήσεις που τίθενται από τις περιβαλλοντικές ανησυχίες απαιτούν από τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί. Η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για τη βιώσιμη επιτυχία.

Οι επαγγελματίες της ηγεσίας και του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εργαστούν από κοινού για την ανάπτυξη και εφαρμογή βιώσιμων πολιτικών και πρακτικών. Αυτή η συνεργασία διασφαλίζει ότι οι πρωτοβουλίες του ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] "The history of HR," [Online]. Available: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/228948/the-history-of-hr.pdf?t=1539983595284>. [Accessed 15 7 2023].
- [2] "cipd," [Online]. Available: <https://www.cipd.org/uk/about/our-history/#gref>. [Accessed 15 7 2023].
- [3] "mywestford," [Online]. Available: <https://www.mywestford.com/blog/the-evolution-of-hr-where-its-been-and-where-its-going/>. [Accessed 30 6 2023].
- [4] "www.aihr.com," [Online]. Available: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>. [Accessed 12 7 2023].
- [5] Northhouse, P.G., *leadership Theory and Practice*, California: SAGE Publications Inc., 2010.
- [6] Ogbonna, E. & Harris, L.C. , "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. The international Journal of Human Resources Management," *Taylor Francis online*, vol. 11, no. 4, 2000.

- [7] Riaz, A. & Haidler. M.H., "Role of Transformational and Transactional Leadership on Job satisfaction and Career Satisfaction," *Business and Economics Horizons*, vol. 1, no. 1, pp. 27-38, 2010.
- [8] Chi, H., Lan, C., & Dorjgotov, B., "The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness," *Social Behavior and Personality: An international journal*, vol. 40, no. 6, pp. 1015-1024, 2012.
- [9] Nguyen, H.N., & Mohamed, S. , "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation," *Journal of Management Development*, vol. 30, no. 2, pp. 206-221 , 2011.
- [10 Bryant, S. E. , "the Role of Transformational and Transactional] Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 9, no. 4, pp. 32-44 , 2003.
- [11 "alamy," [Online]. Available: <https://www.alamy.com/characteristics-of-leadership-image337168746.html>. [Accessed 10 8 2023].
- [12 Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. , "The Character of Leadership," *Ivey] Business Journal*, vol. 71, no. 5, p. 1–9, 2007.
- [13 Service, R., Reburn, J., & Windham, J. , "The Character of Leadership: Is] Leadership," *European Journal of Management*, vol. 17 , no. 2, p. 49–72, 2017.
- [14 Clarke, N. , "Model of Complexity Leadership Development," *Human*

-] *Resource Development International*, vol. 16, no. 2, pp. 135-150, 2013.
- [15 Walia, A., Bansal, R., & Mittal, S., "Relationship between Leadership
] Style and Followership Style," *International Journal of Advanced
Research in Management and Social Sciences Impact Factor*, vol. 313,
no. 4, p. 170– 181, 2015.
- [16 Grahek, M. S., Thompson, A. D., & Toliver, A., "The Character to Lead: A
] Closer Look at Character in Leadership," *Consulting Psychology Journal*,
vol. 62, no. 4, p. 270–290, 2010.
- [17 Ulrich, T. H. , "Spiritual Leadership," *Spiritual Leadership*, 2018.
]
- [18 Andersen, T. M., "The Scandinavian model—Prospects and challenges,"
] *International Tax and Public Finance*, vol. 15, pp. 45-66, 2008.
- [19 Henarath H. D. & Opatha N. P., "Towards a Sustainable Future:
] Reflections," *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, vol.
6, pp. 1-12, 2016.
- [20 Guerici, M., Shani, A. B., & Solari, L. , "A stakeholder perspective for
] sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability
and human resource management developing sustainable business
organizations*," *Heidelberg: Springer*, p. 205–224, 2014.
- [21 Van De Voorde, K., Paauwe, J., & van Veldhoven, M. , "Employee well-
] being and the HRM-performance relationship," *A review of quantitative
studies. International Journal of Management Reviews*, vol. 14, p. 391–
407, 2012.

- [22 Marchington, M., "Human resource management (HRM): Too busy
] looking up to see where it is going longer term?," *Human Resource Management Review*, vol. 25, p. 176–187, 2015.
- [23 Esfahani A., Rezaii S., Koochmeshki H., "Sustainable and flexible human
] resource management for innovative organizations," *AD-minister*, pp. 195-215, 2017.
- [24 Abbass, Q. & Yaqoob, S. , "Effects of Leadership Development on
] Empowerment on Employee Performance in Pakistan," *Pakistan Economic and Social Review*, vol. 47, no. 2, pp. 269-292, 2009.
- [25 Fong, C.Y. Ng. Y.K.; Tan, P.S.H. & Ai-Na Seow, T. , "Does Leadership and
] HRM matter on Corporate Entrepreneurship?," *Human Resources Management Research*, vol. 3, no. 1, pp. 7-10, 2013.
- [26 Siraj N., Hagen I., Cahyadi A., "Linking Leadership to Employees
] Performance: The Mediating Role of Human Resource Management," *Economies*, vol. 10, no. 5, p. 111, 2022.
- [27 Osifo, S.J. & Lawal, B. A, "Leadership Styles and Employee performance:
] Empirical Evidence from Selected Banks in Edo State," *NILE UNIVERSITY OF NIGERIA. ABUJA, NIGERIA. Proj*, 2018.
- [28 Basit, A., Sebastian, V. & Hassan, Z., «Impact of Leadership Style on
] Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Malaysia),» 2018.
- [29 Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N., "Effect of Leadership Style on
] Employee Performance," *Arabian Journal of Business and Management*

Review, vol. 5, no. 5, pp. 1-6, 2015.

[30 Jayasingam, S. & Cheng, M. Y., "Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers," *Asian Social Science*, vol. 5, no. 2, pp. 54-65, 2009.

[31 Sougui, A.O., bin Bon, A.T., Mohamat, A.M. & Hassan, H.M.H , "The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector," 2016.

[32 "corporatefinanceinstitute," [Online]. Available: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/leadership-styles/>. [Accessed 12 7 2023].

[33 Armstrong, M., *Armstrong 's Handbook of Management and Leadership*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2nd edition, 2009.

[34 Higgs, M., "Change and its Leadership," *Rowland, Fisher, Lennox Consulting*.

[35 Nicholson, *Managing the Human Animal*, London UK, 2000.

[36 Sumarto, & Subroto, A., "Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry in Indonesia," *International Journal of Innovative Management and Technology*, vol. 2, no. 5, 2011.

[37 Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. & Ayob, N.B. , «The Influence of Leadership on Employee Job Satisfaction in Public Sector organizations in Malaysia,» *International Journal of Business Management sciences*,

τόμ. 2, αρ. 1, 2011.

[38 Belias, D & Koustelios, A, "The impact of Leadership and Change Management on Organisational Culture," *European Scientific Journal* , vol. 19, no. 7, 2017.

[39 Brown, L.M. & Posner, B.Z. , "Relationship between Learning and Leadership," *Leadership and Organisational Development Journal*, vol. 22, no. 5, pp. 274-280, 2001.

[40 Lloyd, B. , "Leadership and Learning," *Leadership and Organizational Development journal*, vol. 15, no. 4, pp. 19-25, 1994.

[41 Givens, R, J. , "Transformational Leadership: The impact on organisational and personal outcomes," *Emerging Leadership Journal*, vol. 1, no. 1, pp. 4-28, 2008.

[42 Bass, B.M. , "from transactional to transformational leadership: learning to share the vision," *Organisational Dynamics*, vol. 8 , pp. 19-31, 1990.

[43 Gathungu, E.; Iravo, M.A. & Namusonge, S. , "Transformational Leadership and Employee 's Commitment," *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences (IORS-JHSS)* , vol. 20, no. 7, 2015.

[44 Hackett, R.D, Wang, A.; Chen, Z.; ChengB.S. & Farh, J., "Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A moderated Mediation Model of Leaders-Member Exchange and Subordinates ' Gender," *Applied Psychology* , vol. 67(4), no. 4, pp. 617-644, 2018.

[45 Schein, E.H. , *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco:

] Josey-Bass Publisher, 2004.

[46 Kotter, J.P. , "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*, 2001.

]

[47 Frontiera, J. , "Leadership and Organizational Culture Transformation in
] Professional Sport," *Journal of Leadership and Organizational Studies*,
SAGE Journals, 2009.

[48 Magner. C. , "Contextual Leadership Development: A South African
] Perspective," *European Business review* , vol. 20, no. 2, pp. 128-141,
2008.

[49 Hallinger, P., "A Systematic Review of Research on Educational
] Leadership and Management in South Africa: Mapping Knowledge
Production in a Developing Society," *International Journal of
Leadership in Education*, p. 1–19, 2018.

[50 Coffman, L. C. , "Intermediation Reduces Punishment (and reward),"
] *American Economic Journal: Microeconomics*, vol. 3, no. 4, pp. 77-106,
2011.

[51 Bush, T., "Distributed Leadership and Bureaucracy: Changing Fashions
] in Educational Leadership," *Educational Management Administration &
Leadership*, vol. 47 , no. 1, p. 3–4, 2018.

[52 Pabbajah, M., Ratri Nurina Widyanti & Widi Fajar Widyatmoko, "The
] Factors of Service, Religiosity and Knowledge in the Decision Of
Customers to Save Funds in Sharia Banks in Yogyakarta City,"
*International Journal of Business, Humanities, Education, and Social
Sciences*, vol. 1, no. 2, pp. 13-26, 2019.

- [53 Elizondo, E. S. , "Morality is its own Reward," *Kantian Review*, vol. 21,
] no. 3, p. 343–365, 2016.
- [54 Boiral, O., Ebrahimi, M., Kuyken, K., Talbot, D., "Greening remote SMEs:
] the case of small regional airports," *J. Bus. Ethics*, vol. 154, no. 3, p. 813–
827, 2019.
- [55 Del Giudice, M., Della Peruta, M.R., "The impact of IT-based knowledge
] management systems on internal venturing and innovation: a structural
equation modeling approach to corporate performance," *J. Knowl.
Manage.* , vol. 20, no. 3, p. 484–498, 2016.
- [56 Jia, J., Liu, H., Chin, T., Hu, D., "The continuous mediating effects of
] ghrm on employees' green passion via transformational leadership
and green creativity," *Sustainability* , vol. 10, no. 9, p. 3237–3255, 2018.
- [57 Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Lorente, A.R.,
] "Exploring the mediating effects between transformational leadership
and organizational performance," *Employee Relations* , vol. 40, no. 2, p.
412–432, 2018.
- [58 Le, P.B., Lei, H., "The mediating role of trust in stimulating the
] relationship between transformational leadership and knowledge
sharing processes," *J. Knowl. Manage*, vol. 22, no. 3, p. 521–537, 2018.
- [59 "theleadershipcoaches," [Online]. Available:
] [https://www.theleadershipcoaches.co.uk/post/model-of-
transformational-leadership](https://www.theleadershipcoaches.co.uk/post/model-of-transformational-leadership). [Accessed 20 7 2023].
- [60 Carton, A.M., Murphy, C., Clark, J.R., "A (blurry) vision of the future: how
leader rhetoric about ultimate goals influences performance," *Acad.*

-] *Manage. J.*, vol. 57, no. 6, p. 1544–1570, 2014.
- [61 Sidney M., Wang N., Nazir M., Ferasso M., Saeed A., "Continuous Effects
] of Green Transformational Leadership and Green Employee Creativity:
A Moderating and Mediating Prospective," *Front. Psychol.*, vol. 13,
2022.
- [62 Zhu, W., Chew, I.K., Spangler, W.D., "CEO transformational leadership
] and organizational outcomes: the mediating role of human–capital-
enhancing human resource management," *Leadersh. Q.*, vol. 16, no. 1,
p. 39–52, 2005.
- [63 Singh, S.K., El-Kassar, A.N., "Role of big data analytics in developing
] sustainable capabilities," *J. Clean. Prod.*, vol. 213, p. 1264–1273, 2019.
- [64 Oh, D.S., Phillips, F., Park, S., Lee, E., "Innovation ecosystems: a critical
] examination," *Technovation*, vol. 54, pp. 1-6, 2016.
- [65 Seeck, H., Diehl, M.-R., "A literature review on HRM and innovation–
] taking stock and future directions," *Int. J. Hum. Resour. Manage.*, vol.
28, no. 6, p. 913–944, 2017.
- [66 Oliva, F.L., Semensato, B.I., Prioste, D.B., Winandy, E.J.L., Bution, J.L.,
] Couto, M.H.G., Singh, S.K., "Innovation in the main Brazilian business
sectors: characteristics, types and comparison of innovation," *J. Knowl.
Manage.*, vol. 23, no. 1, p. 135–175, 2019.
- [67 Weng, H.H., Chen, J.S., Chen, P.C., "Effects of green innovation on
] environmental and corporate performance: a stakeholder perspective,"
Sustainability, vol. 7, no. 5, p. 4997–5026, 2015.

