

2021

þý — Í À ± Á <sup>3</sup>/<sub>4</sub> . . 3 - Ä . 0 ± 1 Ä ¿ ± ½ , Á Î À

þý ´ Å ½ ± ¼ ¹ 0 ì É Â µ¹ ´ ¿ À ¿ ¹ ì Â ´ ¹ ± Æ ¿

þý Ä ¹ Â µ À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ñ µ ¹ Â

þý α Ñ ± 0 - Á · Â , £ Ä - Æ ± ½ ¿ Â

þý Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿ - 0 · Ä · Â • À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ñ µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý ¹ 0 ¿ ½ ¿ ¼ ¹ 0 Î ½ • À ¹ Ä Ä · ¼ Î ½ 0 ± 1

þý ± ½ µ À ¹ Ñ Ñ ® ¼ ¹ ¿ • µ - À ¿ » ¹ Â - Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/11725>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**Neapolis University Pafos**

**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Η ύπαρξη ηγέτη και το ανθρώπινο δυναμικό ως  
ειδοποιός διαφορά για τις επιχειρήσεις.**

**ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΤΣΑΚΙΡΗΣ**

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2021



**Neapolis University Pafos**

**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

ΜΟΝΑΔΑ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2020-2021

Πρόγραμμα Σπουδών : Εξ αποστάσεως πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων (DMBA)

Επώνυμο: Τσακίρης

Όνομα: Στέφανος

Αριθμός Φοιτητικής Ταυτότητας:.....

Κινητό Τηλέφωνο: 6934092138

Ηλεκτρονική Διεύθυνση: [s.tsakiris@nup.ac.cy](mailto:s.tsakiris@nup.ac.cy)

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: **Η ύπαρξη ηγέτη και το ανθρώπινο δυναμικό ως ειδοποιός διαφορά για τις επιχειρήσεις.**

# **ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΤΣΑΚΙΡΗΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2021**

Πνευματικά δικαιώματα Copyright © Στέφανος Τσακίρης, 2021.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Στέφανος Τσακίρης

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:

**Η ύπαρξη ηγέτη και το ανθρώπινο δυναμικό ως ειδοποιός διαφορά για τις επιχειρήσεις.**

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτη επιβλέπουσα (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Δρ. Δάσκου Σοφία  
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πελατών

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Αποστολόπουλος Νικόλαος Επίκουρος  
Καθηγητής στην Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Μασούρας Ανδρέας Επίκουρος Καθηγητής  
Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ,

**Στη μνήμη του πατέρα μου**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |    |
|--|----|
| 1. Ηγεσία.....   | 8  |
| 1.1 Εισαγωγή - Ορισμοί.....  | 9  |
| 1.2 Η εξέλιξη της ηγεσίας.....   | 11 |
| 1.3 Θεωρίες Επίτευξης Στόχων Ομίλου.....   | 14 |
| 1.4 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας.....   | 15 |
| 1.5 Στυλ Ηγεσίας.....  | 20 |
| 1.6 Η επικοινωνία στην ηγεσία.....   | 20 |
| 2. Ηγέτης.....   | 25 |
| 2.1 Εισαγωγή.....  | 26 |
| 2.2 Ορισμοί του ηγέτη.....   | 27 |
| 2.3 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη.....  | 27 |
| 2.3.1 Βασικές δειξιότητες.....   | 27 |
| 2.3.2 Χαρακτηριστικά Ηγέτη και πως επηρεάζουν τους υφισταμένους και την εταιρεία εν γένει.....             | 29 |
| 2.4 Διαφορές Ηγέτη - Μάνατζερ.....   | 30 |
| 3. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:.....   | 32 |
| 3.1 Εισαγωγή-ορισμοί:.....   | 33 |
| 3.2 Οι κύριες Λειτουργίες της ΔΑΠ είναι:.....  | 35 |
| 3.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....  | 38 |
| 3.2.2 Εύρεση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.....   | 40 |
| 3.2.3 Κατάρτιση και διαχείριση καριέρας.....   | 41 |
| 3.2.4 Διαχείριση μισθών-Αμοιβών.....   | 41 |
| 3.2.5 Εταιρικές σχέσεις.....   | 42 |
| 3.2.6 Αξιολόγηση απόδοσης.....   | 42 |
| 3.2.7 Εκπαιδευτική λειτουργία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....                                     | 42 |
| 4. Πως η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αποτελεί ειδοποιό διαφορά για την επιχείρηση..... | 44 |
| 4.1 Εισαγωγή.....  | 45 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2 Ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό .....   | 47 |
| 4.3 Λόγοι για τη σημασία των ανθρώπινων πόρων που βασίζονται σε ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό .....                               | 47 |
| 4.4 Σύνδεση μεταξύ διαχείρισης ταλέντων και εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού .....  | 48 |
| 4.5 Διαδικασία Διαχείρισης Ταλέντων .....   | 49 |
| 5.Μελέτη περίπτωσης (case study): Όμιλος ΑΒΓ. ....  | 52 |
| 5.1 Μεθοδολογία του case study .....  | 53 |
| 5.2 Μειονεκτητήματα - Περιορισμοί της έρευνας .....   | 53 |
| 5.3 Μέθοδος του case study .....  | 53 |
| 5.4 Προφίλ Ομίλου –Συμμετέχοντες στο case study .....   | 54 |
| 5.4.1 Προφίλ Ομίλου.....  | 54 |
| 5.4.2 Ο σκοπός – όραμα του ομίλου: .....  | 55 |
| 5.4.3 Συμμετέχοντες στο case study .....  | 56 |
| 5.4.4 Ο ηγέτης και η επικοινωνία στον Όμιλο .....   | 56 |
| 5.4.5 Τα χαρακτηριστικά και οι ενέργειες του ηγέτη σε ένα τμήμα σύμφωνα με στελέχη του ομίλου :.....                              | 57 |
| 5.4.6 Ορθή Επικοινωνία .....  | 57 |
| 5.5. Το HR για τον Όμιλο .....  | 58 |
| 5.5.1 Ο ρόλος και οι κυριότερες λειτουργίες του τμήματος HR εντός ενός οργανισμού είναι:.....                                     | 58 |
| 5.5.2 Η προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων και πως αυτές συνδέονται με την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. .... | 58 |
| 5.5.3 Εκπαίδευση Προσωπικού.....  | 59 |
| 5.5.4 Αξιολόγηση –Σύστημα Αμοιβών .....   | 59 |
| 5.6 Πώς το HR δύναται να αποτελέσει ειδοποιό διαφορά σύμφωνα με τους συμμετέχοντες.....   | 60 |
| Συμπεράσματα .....  | 62 |
| Βιβλιογραφία.....   | 64 |
| Παραρτήματα: .....  | 66 |



## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

1. Χαρακτηριστικά Ηγέτη και πως επηρεάζουν τους υφισταμένους
2. Διαφορές Ηγέτη-Μάνατζερ
3. Καθήκοντα στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

- 1.** Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους
- 2.** Ένα μοντέλο Ηγεσίας
- 3.** Πολιτικές ΔΑΠ
- 4.** Τμήματα της ΔΑΠ
- 5.** Conceptual Framework
- 6.** Empirical Framework

### **Πίνακας Βραχυγραφιών:**

1. ΔΑΠ: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
2. HR: Human Resources
3. HRM: Human Resources Management
4. CEO: Chief Executive Officer
5. ΔΠ: Διοίκηση Προσωπικού

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται η ύπαρξη ηγέτη και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και πως αυτά μπορούν να αποτελέσουν την ειδοποιό διαφορά σε μια επιχείρηση. Αρχικά, παρουσιάζεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού εν συνεχεία αναλύεται λεπτομερώς η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ρόλος, στόχοι, αρμοδιότητες, δραστηριότητες). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προσέλκυση, ένταξη, εκπαίδευση, αξιολόγηση αλλά και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπροσθέτως, πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης στον Όμιλο «ΑΒΓ» όπου εξετάζεται η εκπαίδευση, η αξιολόγηση<sup>1</sup>, η αμοιβή<sup>2</sup>, οι παροχές, η ανάπτυξη ομάδων και η επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού. Κατόπιν παρατίθενται κάποιες προτροπές-συμβουλές που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι επικεφαλής μιας επιχείρησης (και συγκεκριμένα σε ότι αφορά το τμήμα HR και ύπαρξη ηγετικής φυσιογνωμίας) κλείνοντας γίνεται μια σύνοψη των όσων έχουν προηγηθεί. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχει μια άρρηκτη και θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και την ύπαρξη ηγέτη και της δημιουργίας ειδοποιούς διαφοράς σε μια επιχείρηση<sup>3</sup>. Η εντατικοποίηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η αύξηση των προσδοκιών για καλύτερες επιδόσεις και η διάδοση των κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων σε ολόκληρη την υφήλιο έχουν οδηγήσει σε μια άνευ προηγουμένου πρωτοδοσία της ηγεσίας<sup>4</sup>. Ο σύγχρονος κόσμος χρειάζεται κυρίως ηγετικά στελέχη. Ενώ από τη μελέτη περίπτωσης προέκυψαν και κάποιες ειδικές προσθήκες σε ότι αφορά τα αρχικά ερωτήματα που είχαν τεθεί στη διπλωματική όπως η σημασία της επικοινωνίας και ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας και ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης.

**ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ:** Ηγέτης, Ηγεσία, Ανθρώπινο Δυναμικό

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ειδοποιός διαφορά, ανθρώπινο δυναμικό, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, ομαδικότητα, ηγεσία, μάνατζμεντ.

---

<sup>1</sup>Ευριπίδου-Ερωτοκρίτου, Χρυστάλλα (2016) Master in Public Administration (MPA) Μέθοδοι Αξιολόγησης Και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου δυναμικού

<sup>2</sup>Panage, Christos (Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, 2014-09)

<sup>3</sup> Χριστίνα Χ. Καδά, Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση και οικονομική των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα Οκτώβριος 2011

<sup>4</sup>Harvard Business Review, το εγχειρίδιο του ηγέτη

## **ABSTRACT**

This dissertation examines the existence of a leader and the management of human resources and how these can be the noticeable difference in a business. Initially, the importance of human resources is presented, then the Human Resources Management is analyzed in detail (role, objectives, responsibilities, activities). Special emphasis is given to the attraction, integration, training, evaluation and motivation of human resources. In addition, a case study is carried out at the "ABC" Group where the training, the evaluation, the remuneration, the benefits, the development of the teams and the rewarding of the human resources are examined. Here are some tips that could be followed by the leaders of a company (and in particular in terms of the HR department and the existence of a leading figure), closing with a summary of what has gone before. Taking into account all of the above, we can conclude that there is an inseparable and positive relationship between human resource development and being a leader and creating noticeable difference in a business. The intensification of global competition, rising expectations for better performance and the spread of social and economic problems around the world have led to an unprecedented leadership premium. The modern world needs mostly leaders. While the case study revealed some special additions to the initial questions that had been asked in diplomacy such as the importance of communication and a pleasant work environment and the existence of a climate of trust

**THEMATIC AREA:** Leader, Leadership, Human Resources

**KEY WORDS:** human resource management, competitive advantage, human resources, human resources training, teamwork, leadership, management.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναμφισβήτητα από το σύνολο των ερευνητών γίνεται αντιληπτό πως επειδή οι καταστάσεις εξελίσσονται ταχύτατα, οι επιχειρήσεις-οργανισμοί απαιτείται να στραφούν και να προσπαθήσουν να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές (Blair, Margerat M, 1994).

Σύμφωνα με το Halal W. E οι εταιρείες προβαίνουν σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες επιδιώκοντας αφενός να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού (δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού) και αφετέρου να διαφοροποιηθούν και να ξεχωρίσουν από τις ανταγωνιστές εταιρείες. Προκειμένου να καταφέρουν, λοιπόν, να αναδειχθούν έστρεψαν το ενδιαφέρον τους, αν και με μικρή καθυστέρηση, στο πως θα διαχειρίζονται με το βέλτιστο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους HRM αλλά και να τοποθετήσουν άτομα με ηγετικές ικανότητες σε νευραλγικά πόστα - θέσεις κλειδιά. Θα πρέπει να τονιστεί ότι προχώρησαν σε αυτές τις ενέργειες καθώς κατανόησαν ότι ο σημαντικότερος πόρος και ο παράγοντας που θα αποτελέσει την ειδοποιό διαφορά είναι το ανθρώπινο δυναμικό (Halal W. E, 1996).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Hammer M. μέχρι πριν μερικές δεκαετίες οι επιχειρήσεις θεωρούσαν πως οι άνθρωποι πόροι αποτελούσαν μόνο έξοδα για την επιχείρηση (μισθούς, μπόνους κ.λπ.), αλλά με την πάροδο των ετών και μετά από μια πληθώρα ερευνών και μελετών συνειδητοποίησαν πως το ανθρώπινο δυναμικό εάν το διαχειριστεί σωστά δύναται να αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση κι επομένως μακροπρόθεσμα η βραχυπρόθεσμα η εταιρεία να έχει όφελος. Το τμήμα HR δεν ασχολείται αποκλειστικά με την επιλογή και προσέλκυση των κατάλληλων υπαλλήλων αλλά έχει έναν υψηλής σημασίας ρόλο στη στρατηγική της επιχείρησης. Στόχος του HR μεταξύ άλλων είναι η στελέχωση της επιχείρησης με ικανούς και αποτελεσματικούς υπαλλήλους και στελέχη. Επιπρόσθετα προσπαθεί να κρατήσει σε υψηλά επίπεδα την ικανοποίηση των υπαλλήλων της, ελέγχει εάν η επικοινωνία σε όλες τις μορφές και προς όλα τα επίπεδα υλοποιείται σωστά και παρεμβαίνει σε περίπτωση που διαπιστώσει προβλήματα η δυσχέρειες. Για να τα πετύχει όλα αυτά χρησιμοποιεί δραστηριότητες όπως η προσέλκυση και στελέχωση, η ανάπτυξη και εκπαίδευση καθώς και η αντικειμενική αξιολόγηση (σύστημα αμοιβών) του προσωπικού (Hammer, M. 1997).

Με αφορμή λοιπόν αυτή τη τάση να θεωρούμε σημαντικό τον ανθρώπινο παράγοντα προέκυψε η ανάγκη ύπαρξης ηγέτη και όχι απλού μάνατζερ. Πέραν των παραπάνω κατέστη σαφές πως ηγέτης και μάνατζερ είναι δυο έννοιες οι οποίες από πολλούς θεωρούνται ίδιες ωστόσο είναι αρκετά διαφορετικές κυρίως σε ότι αφορά τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς.

Η ηγετική φυσιογνωμία σε μια επιχείρηση αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα προκειμένου να επιτευχθεί η πλέον εύρυθμη και παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης. Ένας ηγέτης πρέπει να φροντίσει να εμπνεύσει τους υφισταμένους του και να τους παρακινήσει να εργαστούν με τέτοιο ρυθμό και ζήλο ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Burns, J. M. 1978).

Είναι επίσης αυτός που καλείται να δώσει λύσεις σε θέματα-εντάσεις που τυχόν θα δημιουργηθούν μεταξύ των εργαζομένων. Εκτός των άλλων είναι πολύ μεγάλη η συμβολή του ηγέτη στην κατάρτιση του προσωπικού καθώς και η σύνδεση του με την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Είναι υψίστης σημασίας να επιτευχθεί άριστη συνεργασία μεταξύ του τμήματος HR και του ηγέτη.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## 1. Ηγεσία

«Διοίκηση σημαίνει να ανεβαίνεις τη σκάλα της επιτυχίας με αποτελεσματικότητα. Ηγεσία σημαίνει να εξασφαλίζεις ότι η σκάλα είναι τοποθετημένη επάνω στο σωστό τοίχο.»

*Stephen Covey, Αμερικανός συγγραφέας*



### *1.1 Εισαγωγή - Ορισμοί*

Η ηγεσία αποτελεί ένα κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο αφού αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή επιπλέον ατόμων και ειδικότερα στην περίπτωση μιας ομάδας, μεταξύ του ηγέτη και των μελών της. Πολλές φορές, όμως, συγχέεται η έννοια της διοίκησης με αυτή της ηγεσίας, αφού η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Ωστόσο, υπάρχει και η αντίθετη άποψη ότι κατά την άσκηση της διοίκησης στο χώρο κρατικών ή ιδιωτικών επιχειρήσεων δεν υπάρχει απαραίτητα στον ηγέτη το στοιχείο της έμπνευσης ή της αφοσίωσης στους στόχους της ομάδας αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις παρατηρούμε μια τυπική άσκηση εξουσίας, όπως την υπαγορεύει η θέση<sup>5</sup>. Σύμφωνα με τους Katz και Kahn, στην έννοια της ηγεσίας, εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα τα οποία υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία. Δεν μπορούμε όμως, να μιλάμε με απόλυτη σιγουριά για ηγεσία, όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται αποκλειστικά από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος κατέχει μια θέση και ότι η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο απ' όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση. Η μορφή αυτή επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο. Γι' αυτό το λόγο ακριβώς, προκειμένου να μιλήσουμε για ηγεσία απαραίτητο χαρακτηριστικό, είναι να υπάρχει συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση. Η παραπάνω περίπτωση άσκησης ηγεσίας λόγω θέσης αποτελεί σπάνιο φαινόμενο (Katz και Kahn, 1978).

Τις περισσότερες φορές συναντάμε την περίπτωση που κατά την άσκηση της διοίκησης με βάση την εξουσία που δίνει η θέση, έχουμε το στοιχείο της προσωπικής επιρροής που χαρακτηρίζει την ηγεσία (Πιπερόπουλος – 2007). Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο σημαντικά ερευνητικά θέματα στις κοινωνικές επιστήμες, που διαπερνούν όλες τις κλίμακες της ανθρώπινης συνεργασίας, από τη λήψη αποφάσεων εντός του νοικοκυριού έως τη διαχείριση σύνθετων οργανώσεων και κρατών (Couzin et al., 2005). Ορισμένοι Διευθύνοντες Σύμβουλοι καθορίζουν την ηγεσία ως επιχειρηματικό πνεύμα, όπως ο καθορισμός οράματος ή επίτευξη στόχων για μια εταιρεία. Άλλοι άνθρωποι εστιάζουν στις ανθρώπινες ιδιότητες όπως η εν συναίσθηση, η ταπεινότητα ή η διαφορετικότητα. Κάθε απάντηση ήταν διαφορετική, αλλά όλες ήταν σωστές (King

---

<sup>5</sup> The Evolution Of Leadership Theory, Ralph M. Stogdill

et al., 2009; Smith et al., 2016). Κάθε ηγέτης έχει τον δικό του προσωπικό ορισμό της ηγεσίας, ο οποίος επηρεάζει τον τρόπο που οδηγούν και τον πολιτισμό και την κατεύθυνση της εταιρείας τους. Ο ορισμός της ηγεσίας μπορεί επίσης να αλλάξει καθώς οι ίδιοι οι ηγέτες αλλάζουν (Manz, C., and Sims, H. 1987). Με τους νέους ηγέτες έρχονται νέες προσεγγίσεις για την ηγεσία, η οποία επηρεάζει τη συνολική κουλτούρα και τους υπαλλήλους. Όλοι γνωρίζουν τι είναι η ηγεσία, αλλά λίγοι άνθρωποι μπορούν πραγματικά να το εκφράσουν με λέξεις.

Η δημιουργία ενός συνεκτικού ορισμού εντός του οργανισμού είναι ένα κρίσιμο βήμα για την ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών και τη διατήρηση της ενότητας και ενός ισχυρού ηγετικού ενδιαφέροντος.<sup>6</sup> Τελικά, η αποτελεσματική ηγεσία είναι η ραχοκοκαλιά κάθε οργανισμού. Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να εμπνεύσει το μέλος και να λειτουργεί με τρόπο που θα ενσωματώνει την εργασιακή κουλτούρα σε αυτά. Να ενεργεί ως διαμεσολαβητής, να απαιτεί η ηγεσία να αποτελεί ανιδιοτελή πράξη παρακίνησης και έμπνευσης η οποία σε αντάλλαγμα θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του μέλους και θα τους βοηθήσει να αποδίδουν ακόμα καλύτερα. Εξοπλισμένος με το αποτελεσματικό μοντέλο επικοινωνίας, ένας ηγέτης θα είναι σε θέση να επικοινωνεί αποτελεσματικά, και να παρέχει τη σωστή κατεύθυνση σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Επίσης σύμφωνα με τον Jacob Morgan κατά τους τελευταίους αιώνες, πολλοί μελετητές έχουν δώσει αμέτρητους ορισμούς της ηγεσίας. Καθώς ο χρόνος και οι άνθρωποι εξελίσσονται, ο ορισμός της ηγεσίας αλλάζει για να προσαρμοστεί με τις τελευταίες τάσεις στις ανθρώπινες σχέσεις και στη διαχείριση των ανθρώπων. Αναμφίβολα, παραμένει δύσκολο να παρασχεθεί ένας συνοπτικός ορισμός της ηγεσίας που να περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά της. Αυτή η ασυνήθιστη περίσταση είχε ως αποτέλεσμα τις αμέτρητες έρευνες και μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους μελετητές στην παροχή περιεκτικού και συγκεκριμένου ορισμού της ηγεσίας ο οποίος να έχει ισχύ στο πέρασμα το χρόνου. Σε γενικές γραμμές, ηγέτης θεωρείται ένα άτομο με ορισμένη θέση εξουσίας πληρώντας πολλές ικανότητες. Στον οργανισμό, ο ηγέτης συνδέεται στενά με την ικανότητα διαχείρισης του οργανισμού. (Jacob Morgan, 2020)

Η λέξη Ηγεσία, είναι παράγωγο του ρήματος ηγέομαι-ηγούμαι που σημαίνει «είμαι αρχηγός και προπορεύομαι άλλων, οι οποίοι με ακολουθούν με τη θέλησή τους».

---

<sup>6</sup> What is leadership, and who is a leader? Jacob Morgan, 2020

Επομένως θα μπορούσαμε να ορίσουμε την ηγεσία ως την ικανότητα ενός ατόμου (ηγέτη) να επηρεάζει ή να αλλάζει τις συμπεριφορές ενός ή και περισσότερων ανθρώπων με την οικειοθελή συμμετοχή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσει σκοπούς είτε προσωπικούς είτε ενός οργανισμού, φυσικά με το μικρότερο δυνατό κόστος (Ακρίβος Γεώργιος, Ένας κόσμος γεμάτος θέλω).

«Η ηγεσία είναι μια διαδικασία και χαρακτηριστικό. Η διαδικασία της ηγεσίας είναι η χρήση μη καταναγκαστικής επιρροής για να κατευθύνει και να συντονίσει τις δραστηριότητες των μελών μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη των αντικειμενικών ομάδων. Ως χαρακτηριστικό, η ηγεσία είναι το σύνολο των ιδιοτήτων ή των χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε εκείνους που θεωρείται ότι χρησιμοποιούν με επιτυχία τέτοια επιρροή», Gay και Strake.

«Η ηγεσία είναι η δραστηριότητα του επηρεασμού των ανθρώπων να αγωνίζονται πρόθυμα για τους στόχους της ομάδας» George Terry<sup>7</sup>.

«Η ηγεσία είναι η τέχνη ή η διαδικασία του επηρεασμού των ανθρώπων έτσι ώστε να αγωνίζονται πρόθυμα και με ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της ομάδας» Harold Koontz και Heinz Wehrich<sup>8</sup>.

«Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μίας σειράς στόχων» (Robbins & Judge, 2011).

«Ο μετασχηματισμός των ακολούθων, η δημιουργία οράματος για τους στόχους που τυχόν επιδιώκονται και η διαμόρφωση για τους ακολούθους των τρόπων με τους οποίους θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι» (Bass, 1985).

«Η ηγεσία είναι επίσης συχνά συνώνυμη με την ικανότητα που έχει ένας ηγέτης να επηρεάζει τα μέλη να κάνουν κάτι θετικό που βοήθησε τον οργανισμό και ότι το κίνητρο είναι πολυετές πρόκληση ενσωματωμένη στην ηγεσία και είναι μέρος της δουλειάς ενός διευθυντή» (DuBrin, 2000).

### *1.2 Η εξέλιξη της ηγεσίας*

Τα πρώτα αμερικανικά γραπτά για την ηγεσία ήταν σχεδόν αποκλειστικά θεωρητικής φύσης και χωρίστηκαν σε δύο μεγάλες σχολές μελέτης. Η πρώτη που εμφανίστηκε ήταν

---

<sup>7</sup> Leadership: Definition, Need, Principles, Elements and Qualities  
Article shared by : Priskil N

<sup>8</sup> Leadership: Definitions, Features and Importance of Leadership, article by Kalpana R

η καταστασιακή σχολή, ενώ σύντομα ακολούθησε μια εξατομικευμένη σχολή. Κάθε σχολή περιείχε αρκετές υποομάδες. Σε αυτή την εργασία θα αναφέρω μόνο ένα ή δύο από τους πρώτους εκπροσώπους κάθε υποομάδας. Οι Cocley (1902) και Mumford (1906-7) θεωρούν ως πυρήνα στην ηγεσία την εστίαση στις ομαδικές διαδικασίες. Οι Mumford (1909) και Bogardis (1918) υποστήριξαν ότι ο ηγέτης είναι προϊόν του χρόνου και της περίστασης και αυτός ο τύπος ηγεσίας που θα αποδεχτεί μια ομάδα καθορίζεται από τη φύση των προβλημάτων αντιμετωπίζοντάς το. Ο Cowley (1928) είδε τον ηγέτη ως μέσο επίτευξης ομαδικού στόχου. Οι Bogardis (1929) και Pigors (1935) θεώρησαν την ηγεσία ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης καθώς συμμετέχουν τα μέλη της ομάδας για την επιδίωξη μιας κοινής αιτίας. Αυτοί οι θεωρητικοί συμφωνούσαν ότι η ηγεσία μεγαλώνει από τις ομαδικές διαδικασίες και τα προβλήματα και είναι ένα όργανο της ομάδας προκειμένου να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου. Η θέση τους καθιερώθηκε σαφώς κατά τις δύο πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Η σχολή αυτή φαίνεται να ήταν έντονα αποφασισμένη να μην θέσει θεωρητικά θεμέλια για οποιαδήποτε δικτατορική μορφή ηγεσίας.

Κατά τη δεκαετία του 1920, μία νέα σχολή σκέψης εμφανίστηκε. Αυτή η σχολή τόνισε τη σημασία του ηγέτη ως άτομο στο οποίο η ομάδα είναι σε μεγάλο βαθμό υποτακτική. Οι Μόνσον, (1921) και Allport (1924) θεωρούσαν την ηγεσία ως την τέχνη της επαγωγικής συμμόρφωσης. Οι Bowden (1926) και Bingham (1927) όρισαν την ηγεσία από την άποψη της προσωπικότητας και της επιπτώσεις της στην ομάδα. Ο Νας (1929) υποστήριξε ότι η ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής, ενώ ο Schenk (1928) τη θεώρησε ως μορφή πειθούς. Αυτή η σχολή σκέψης συμφωνούσε ότι ο ηγέτης παίζει ενεργό ρόλο στη σκηνοθεσία των δραστηριοτήτων της ομάδας. Ένα άτομο αναδύεται ως ηγέτης επειδή είναι προικισμένος με ικανότητες και χαρακτηριστικά τα οποία αναγνωρίζονται από τα μέλη της ομάδας. Φαίνεται ότι αυτή η σχολή προσπάθησε να βάλει μια θεωρητική βάση για τη νομιμοποίηση του ρόλου του ηγέτη στον καθορισμό του στόχου της ομάδας και τη δημιουργία προσωπικού το οποίο θα υπακούει. Αυτή η σχολή ασχολήθηκε κυρίως με την οργανωτική ηγεσία, τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στο Στρατό. Σε αντίθεση, με την καταστασιακή σχολή εδώ οι θεωρητικοί ασχολήθηκαν με την πολιτική ηγεσία και την ηγεσία κοινωνικού κινήματος.

Πριν από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας της ηγεσίας ασχολήθηκε με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Μετά τον πόλεμο, δύο μεγάλες γραμμές έρευνας ξεκίνησαν. Η πρώτη ασχολείται κυρίως με παράγοντες στον

χαρακτήρα του και τον ηγετικό του ρόλο. Η δεύτερη ασχολείται με τη σχέση που παρουσιάζει η συμπεριφορά του ηγέτη στην ικανοποίηση των μελών ενός οργανισμού. Αυτές οι γραμμές έρευνας τόνισαν τις προσπάθειες διαμόρφωσης νέων αντιλήψεων για το πρόβλημα της ηγεσίας.

Οι Carter (1953) και Startle (1956) τόνισαν ότι η προσέγγιση των χαρακτηριστικών του ηγέτη έφτασε σε τέλμα και πρότειναν να δοθεί προσοχή στη συμπεριφορά του ηγέτη. Η ηγεσία έπρεπε να εξηγήσει με όρους τι κάνει ο ηγέτης παρά το τι είναι. Οι Jennings (1944), Gibb (1954) και Sherif (1956) εξήγησαν την ηγεσία με όρους της διαφοροποίησης ρόλων. Έτσι, ηγεσία είναι μόνο ένας από τους διαφοροποιημένους ρόλους στην ομάδα. Οι Homans (1950), Thibaut And Kelley (1958), και Jacobs (1971) μελέτησαν την ηγεσία ως σχέση ανταλλαγής στην οποία οι οπαδοί παραδίδουν μέρος της κατάστασής τους και αυτονομία τους σε αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες του ηγέτη στη διατήρηση της σωστής κατεύθυνσης για την εκπλήρωση του στόχου. Ο ηγέτης κερδίζει το κύρος, αλλά το πληρώνει αυτό αναλαμβάνοντας το βαρύτερο φορτίο ευθύνης και αλληλεπιδραστικό στρες.

Μια άλλη γραμμή σκέψης (η ενίσχυση προσδοκίας) επιχειρεί να εξηγήσει την εμφάνιση και διατήρηση του ηγετικού ρόλου από την άποψη βασικών μαθησιακών διαδικασιών. Τα μέλη μιας ομάδας, εάν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τους, αυτό ενισχύει την αμοιβαία προσδοκία ότι αυτά τα μέλη θα είναι πιο αποτελεσματικά από άλλα στη διατήρηση της δομής και του στόχου της ομάδας. Αν ο αναδύμενος ή διορισμένος ηγέτης αποτυγχάνει να διατηρεί τη δομή, είναι πιθανό να παραδώσει την ηγεσία του σε ένα άλλο μέλος που καταφέρνει να ενισχύσει την προσδοκία ότι θα είναι σε θέση να το κάνει. Οι Μάουσνερ (1954), Gardner (1956), Stogdill (1959), και Bass (1960) εξηγούν την εμφάνιση της ηγεσίας όσον αφορά την ενίσχυση των προσδοκιών. Δύο επιπλέον γραμμές σκέψης ξεκινούν πίσω στα πρώτα θεωρητικά σχολεία, οι ανθρωπιστικές θεωρίες του Siler (1957) και McGregor (1960), για παράδειγμα, υποστηρίζουν ότι οι στρωματοποιημένες δομές ηγεσίας των επιχειρήσεων καταπνίγουν τη φυσική ώθηση των μεμονωμένων μελών για να αγωνιστούν για την αυτονομία και αυτοπραγματοποίηση. Η προτεινόμενη λύση είναι να μειωθεί η ευθύνη και εξουσία του ηγέτη ενώ παράλληλα να αυξηθούν οι ευκαιρίες των λοιπών μελών. Η δεύτερη σχολή θεωρεί την ηγεσία ως σχέση ισχύος, οι Smith (1948), French (1956) και Cartwright (1960) καθορίζουν την ηγεσία ως προς τη δύναμη που σε μια ομάδα ένα μέλος μπορεί να ασκήσει σε ένα άλλο για να επιτύχει τη συμμόρφωση του. Ωστόσο, υπάρχει μια

διαφορά. Ενώ οι παλαιότεροι θεωρητικοί προσπάθησαν να νομιμοποιήσουν το ρόλος του ηγέτη ως οδηγό, αργότερα οι θεωρητικοί ορίζουν το πρόβλημα με όρους που συνδέουν την ηγετική ιδέα με μια δυσμενής συναισθηματική αύρα που τείνει να αποδυναμώσει τη νομιμότητα της ηγεσίας. Οι θεωρίες ανταλλαγής και οι θεωρίες ενίσχυσης προσδοκιών φαίνεται να παρέχουν τα πιο υγιή θεμέλια για γόνιμη έρευνα και άλλες θεωρητικές προόδους.

Η ποιότητα της ηγεσίας, περισσότερο από κάθε άλλη παράμετρο, καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός Οργανισμού.<sup>9</sup>

### *1.3 Θεωρίες Επίτευξης Στόχων Ομίλου*

Αυτή η θεωρία ασχολείται με τη σχέση της ηγετικής συμπεριφοράς στην απόδοση της ομάδας και ικανοποίηση των μελών. Οι Evans (1970) και House (1970) πρότειναν τις «πορεία-στόχος» θεωρίες ηγεσίας. Το σημείο ως το οποίο ο ηγέτης επιδεικνύει καθορίζει την αντίληψη των οπαδών για τις διαθέσιμες ανταμοιβές σε αυτόν. Η έκταση έως την οποία ο αρχηγός ξεκινά τη δομή καθορίζει τις αντιλήψεις των οπαδών για τα μονοπάτια μέσω των οποίων μπορεί να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή ανταμοιβή. Το μοντέλο έκτακτης ανάγκης του Fiedler (1954, 1967) θέτει δύο αντίθετα πρότυπα προσωπικότητας ηγέτη (προσανατολισμένη στο άτομο και προσανατολισμένη στο έργο). Ομάδες με επικεφαλής ηγέτες προσανατολισμένους στο έργο είναι πιο αποτελεσματικές σε καταστάσεις που είναι ευνοϊκές ή δυσμενείς για την άσκηση ηγεσίας. Ομάδες με επικεφαλής ηγέτες με προσανατολισμό το άτομο είναι πιο αποτελεσματικές σε καταστάσεις που είναι μέτρια ευνοϊκές στον ηγέτη. Οι θεωρίες πορείας-στόχου και έκτακτης ανάγκης δίνουν ιδιαίτερα πολύτιμη συμβολή στην προσοχή στο γεγονός ότι δεν υπάρχει ούτε ένα πρότυπο συμπεριφοράς το οποίο θα είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις. Υπάρχει ανάγκη για ταξινόμηση διαστάσεων κατάστασης και για έρευνα σχετικά με την αντίδραση των ηγετών και των μελών των ομάδων αναλόγως της υπάρχουσας κατάστασης. Δυστυχώς, αυτές οι θεωρίες έχουν αγνοήσει δύο σημαντικές μεταβλητές, την ομαδική κίνηση και συνοχή, που σχετίζονται διαφορετικά με την ικανοποίηση και παραγωγικότητα της ομάδας.

Αρκετά πρότυπα συμπεριφοράς δεν έχουν ακόμη εξερευνηθεί σε σχέση με την ομαδική κίνηση και συνοχή, καθώς και την παραγωγικότητα.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Fred Fiedler & Martin Chemers "Improving Leadership"

<sup>10</sup> THE EVOLUTION OF LEADERSHIP THEORY, Ralph M. Stogdill, Ohio State University

#### 1.4 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας<sup>11</sup>

Στο χώρο της Οργανωσιακής συμπεριφοράς και Ψυχολογίας έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες ηγεσίας οι οποίες σε γενικές γραμμές μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

##### 1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών (Trait Theories)

Στηρίζονται στην υπόθεση ότι ο ηγέτης διακρίνεται από μια σειρά ατομικών χαρακτηριστικών τα οποία κατέχει σε μεγάλο βαθμό, σε σύγκριση με τους μη ηγέτες. Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να εξετάσουν ποια είναι ακριβώς τα ατομικά χαρακτηριστικά που διαθέτει ο ηγέτης και τον διακρίνουν από τον μη ηγέτη.

##### 2. Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral Theories)

Οι συμπεριφοριστές στρέφονται κυρίως στο πώς συμπεριφέρεται ο ηγέτης. Σύμφωνα με την συμπεριφορική προσέγγιση η έμφαση θα πρέπει να δίνεται όχι στα υποδηγούμενα ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά αποκλειστικά και μόνο στις εμφανείς και έκδηλες συμπεριφορές των ηγετών.

##### 3. Θεωρίες Ηγεσίας που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (Contingency theories)

Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα επιθυμητό και απαραίτητο στυλ ηγεσίας, ανεξαρτήτως συγκυριών και δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αντίθετα, η υιοθέτηση του κατάλληλου στυλ ηγεσίας θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση του περιβάλλοντος και των συγκυριών κάτω από τις οποίες καλείται να λειτουργήσει ο ηγέτης.

##### 4. Σύγχρονες Θεωρίες

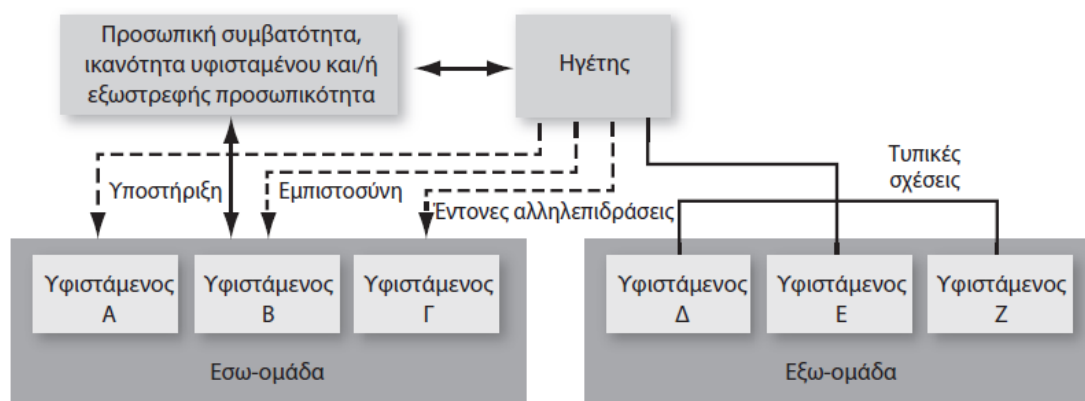
Τα τελευταία χρόνια η έρευνα της ηγετικής συμπεριφοράς έχει επανέλθει στη μελέτη των σημαντικών ατομικών χαρακτηριστικών που συνδέονται με την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας. Αυτές οι προσεγγίσεις δε θεωρούν ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη έχουν κληρονομική υπόσταση, αλλά αντίθετα δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και στην αποτελεσματική καλλιέργεια της ηγετικής συμπεριφοράς μέσω της εκπαίδευσης.

Έκτος των παραπάνω υπάρχουν κάποιες ακόμα σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.

---

<sup>11</sup> STEPHEN P. ROBBINS, TIMOTHY A. JUDGE, Οργανωσιακή συμπεριφορά

Α. Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους: υποστηρίζει τη δημιουργία από τους ηγέτες έσω- και έξω-ομάδων. Οι ηγέτες λόγω της πίεσης χρόνου αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη σχέση με μια μικρή ομάδα υφισταμένων, οι οποίοι αποτελούν την έσω-ομάδα ενώ οι υπόλοιποι ανήκουν στην έξω-ομάδα. Οι υφιστάμενοι εντός των εσω-ομάδων έχουν πιθανότητες υψηλότερης απόδοσης, μικρότερη κινητικότητα και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.



**Διάγραμμα 1** Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους

Θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας: Οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη ηρωικών ή εξαιρετικών ικανοτήτων σε έναν ηγέτη όταν παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές.

Βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη:

1. Όραμα και εκφορά
2. Προσωπικός κίνδυνος
3. Ευαισθησία για τις ανάγκες των υφισταμένων
4. Αντισυμβατική συμπεριφορά

Ένα ερώτημα το οποίο συχνά καλούμαστε να απαντήσουμε είναι εάν ο χαρισματικός Ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;<sup>12</sup>

Η απάντηση είναι ένας συνδυασμός καθώς το χάρισμα αποδίδεται εν μέρει στη γενετική και εν μέρει στην κατάρτιση και την εμπειρία και συγκεκριμένα :

Αναπτύσσοντας την αύρα του χαρίσματος με τους παρακάτω τρόπους:

- Να είστε αισιόδοξοι
- Να είστε παθιασμένα ενθουσιώδεις
- Να επικοινωνείτε με το σώμα, όχι μόνο με λόγια

<sup>12</sup> STEPHEN P. ROBBINS, TIMOTHY A. JUDGE, Οργανωσιακή συμπεριφορά



- Να συμπεριλάβετε κι άλλους – εμπνεύστε τους
- Να κάνετε επίκληση στα συναισθήματα – αναδείξτε τις δυνατότητες των άλλων

#### Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια ιδέα που εισήγαγε ο κοινωνιολόγος Max Weber ο οποίος επικεντρώθηκε στον ρόλο του ηγέτη στην εποπτεία και ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό από ανταμοιβές και τιμωρίες. Οι συναλλακτικοί ηγέτες κατευθύνουν τους υφισταμένους τους προς καθιερωμένους στόχους διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς τον ρόλο και τα καθήκοντα

Τα κύρια χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη:

1. Ενδεχομενική ανταμοιβή
2. Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (ενεργητική)
3. Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (παθητική)
4. Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (laissez faire)

#### Μετασχηματιστική ηγεσία

Ακολουθώντας τη θεωρία του Max Weber, ο James McGregor Burns ανέπτυξε περαιτέρω την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπου μέσω της δύναμης του οράματος και της προσωπικότητάς τους, οι ηγέτες είναι ικανοί να εμπνεύσουν τους ανθρώπους να αλλάξουν τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις και τα κίνητρα να εργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικοινωνούν στρατηγικά ένα συλλογικό όραμα μεταξύ των εργαζομένων και τους ενθαρρύνουν να θυσιάζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό των οργανισμών. Η μετασχηματιστική ηγεσία αν καταφέρει να επιτύχει τη διαδραστικότητα τότε θα επιτύχει σημαντικούς στόχους. (Andres, 2014). Σημειώνεται επίσης ότι η εξοικονομημένη σκέψη είναι ένα βασικό συστατικό της ηγεσίας, όπου οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναγνωρίζουν τις ατομικές διαφορές του προσωπικού τους (διαφορετικότητα) και τις χρησιμοποιούν για να επιτύχουν υψηλότερους στόχους (Avolio & Bass, 1995). Μια ιδέα που εξερευνήθηκε από τον Bass, ήταν ότι οι μετασχηματιστές ηγέτες προσδοκούν στη στενή συνεργασία με τους υπαλλήλους για να κατανοήσουν πλήρως τις ανάγκες τους, καθώς και στη μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη:

1. Εξιδανικευμένη επιρροή
2. Παρακίνηση που εμπνέει
3. Πνευματική διέγερση
4. Εξατομικευμένη μέριμνα

Υπεύθυνη Ηγεσία η οποία διαχωρίζεται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

α. η αυθεντική ηγεσία: Εστιάζεται στις ηθικές πτυχές του να είσαι ηγέτης

Οι αυθεντικοί ηγέτες

- γνωρίζουν ποιοι είναι
- γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες τους και ενεργούν με βάση αυτά ανοιχτά και ειλικρινά
- Δημιουργούν περιβάλλον εμπιστοσύνης
- Ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία
- Κερδίζουν της εμπιστοσύνη των ανθρώπων τους

Αναλυτικότερα τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δίδονται στο Κεφάλαιο 2.

β. η ηθική ηγεσία, εστιάζεται στα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για την επιτυχία των στόχων. Τα στελέχη θέτουν τον ηθικό τόνο για έναν οργανισμό, οπότε πρέπει να θέτουν και να διατηρούν υψηλές ηθικές αξίες. Η ηθική και η αυθεντική ηγεσία συναντιούνται σε πολλά σημεία. Κοινωνικοποιημένη χαρισματική ηγεσία: οι ηγέτες εκφράζουν κεντρικές αξίες με βάση την ομάδα και όχι εγωκεντρικές αξίες ενώ διαμορφώνουν και αποτελούν πρότυπα χρηστής συμπεριφοράς.

γ. η ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων, σε αυτή τη θεωρία οι ηγέτες υπερβαίνουν το ίδιο συμφέρον και εστιάζουν στις ευκαιρίες να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν.

Αποτελέσματα της ηγεσίας στην υπηρεσία των υπαλλήλων:

- Υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης στον προϊστάμενο, αυτό-αποτελεσματικότητα και αίσθηση επικράτησης δικαιοσύνης
- Ισχυρή η δύναμη της ομάδας που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ομαδικής απόδοσης
- Υψηλότερα επίπεδα δημιουργικής απόδοσης

Η ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική σε ορισμένους πολιτισμούς<sup>13</sup>

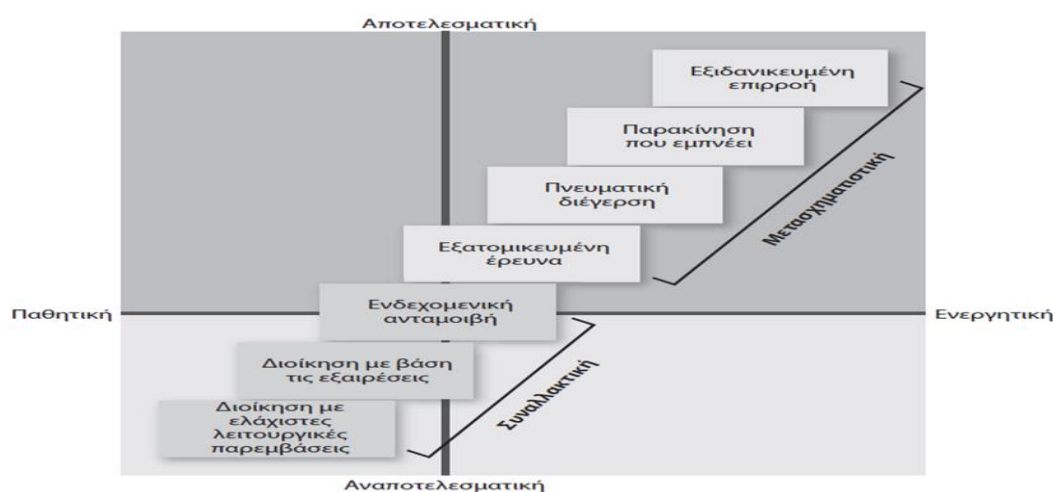
### Θετική Ηγεσία

Στην συνειδητή ανάπτυξη περιβάλλοντος θετικής ηγεσίας συμβάλλουν:

### Η εμπιστοσύνη

#### 1. Η συμβουλευτική

Ένα μοντέλο Ηγεσίας είναι το παρακάτω:



**Διάγραμμα 2** Ένα μοντέλο Ηγεσίας

Ίσως το πιο γνωστό μοντέλο ηγεσίας είναι το Blake & Mouton Managerial Grid. Θεωρείται κλασικό, το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε το 1964 με την υπόθεση ότι οι ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν παρουσιάζουν και τα δύο: ανησυχία για τους ανθρώπους και ανησυχία για την παραγωγή. Το μοντέλο ηγεσίας Blake & Mouton Managerial Grid διαμορφώνεται σε ένα πλέγμα που αφορά τους ανθρώπους και η ανησυχία για την παραγωγή υπολογίζεται από χαμηλή σε υψηλή.

Ο Fossum (1989) έγραψε ένα βιβλίο στο οποίο μας δείχνει πώς να κατανοήσουμε και να αντιμετωπίσουμε τις οργανωτικές αλλαγές, στο βιβλίο συμπεριλαμβάνεται και το Blake & Mouton Διαχειριστικό μοντέλο πλέγματος το οποίο και περιγράφεται καθορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα παρουσιάζουν ανησυχία για την εργασία και ανησυχία για ανθρώπους κι ότι αυτές οι υποθέσεις αποτελούν το υπόβαθρο και τη βάση της ηγεσίας.

<sup>13</sup> STEPHEN P. ROBBINS, TIMOTHY A. JUDGE, Οργανωσιακή συμπεριφορά

### 1.5 Στυλ Ηγεσίας<sup>14</sup>

α. Αυταρχικό στυλ (Autocratic leader) το οποίο χαρακτηρίζεται από:

- Η λήψη αποφάσεων πηγάζει από τον ίδιο
- Δογματισμό, αυθαιρεσία και επίπληξη
- Δεν επιτρέπεται η άσκηση κριτικής στις εντολές, οι οποίες μεταβιβάζονται άμεσα προς υλοποίηση
- Άγνοια της διαδικασίας εφαρμογής κινήτρων
- Χαμηλή απόδοση εργασίας

β. Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό στυλ (Democratic or Participative Leader) το οποίο χαρακτηρίζεται από:

- Συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων ο ηγέτης συμβουλεύει υφισταμένους, ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ενεργό συμμετοχή τους
- Υιοθέτηση πολιτικής κινήτρων σε ευρεία κλίμακα
- Δεν υπάρχουν μόνον επιπλήξεις αλλά και επιβραβεύσεις των προσπαθειών
- Αυξημένη απόδοση εργασίας

γ. Ελεύθερο στυλ (free-rein leader) το οποίο χαρακτηρίζεται από:

- Έλλειψη στοχοθεσίας
- Μεγάλος βαθμός ανεξαρτησίας στις ενέργειες των στελεχών
- Μειωμένη απόδοση εργασίας
- Έλλειψη ενδιαφέροντος εργασίας των στελεχών
- Έλλειψη εμπιστοσύνης και από τον ίδιο τον Ηγέτη στις ικανότητές του.

### 1.6 Η επικοινωνία στην ηγεσία

Στον οργανισμό, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων πραγματοποιείται για τη διάδοση και ανάκτηση πληροφοριών έγκαιρα και αποτελεσματικά, απαιτείται συντονισμός για την ολοκλήρωση κύκλων εργασίας, για τη λήψη αποφάσεων και, τέλος, για την ελαχιστοποίηση ή την άμεση επίλυση συγκρούσεων στον οργανισμό.<sup>15</sup>

Εν τω μεταξύ οι Beebe και Masterson (2011) δήλωσαν ότι η επικοινωνία είναι η διαδικασία δράσης πάνω στις πληροφορίες. Είναι επίσης μια διαδικασία όπου τα

---

<sup>14</sup> Wilson Learning(2006)

<sup>15</sup> Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century Suffian Hadi Ayuba \*, Norhayati

μηνύματα αποστέλλονται και λαμβάνονται ταυτόχρονα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η face to face επικοινωνία παρέχει την καλύτερη ευκαιρία για να διευκρινιστεί το νόημα και να επιλυθεί η αβεβαιότητα και η παρανόηση. Αρκετοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν μεταξύ τους είναι καθοριστικός για το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι συνεργάζονται. Οι ρόλοι της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας είναι να ελέγχουν τι συμβαίνει μεταξύ του εργοδότη και του υπάλληλου, για λόγους κινήτρου, για να εξισορροπήσει τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού και για τη λήψη αποφάσεων. Σήμερα, αποτελεί προαπαιτούμενο για οποιονδήποτε ηγέτη να αυξήσει τις επικοινωνιακές του δεξιότητες. Δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά απαίτηση προκειμένου να καταφέρει να ηγηθεί. Η απόδοση των μελών στον οργανισμό βασίζεται στην κατεύθυνση που έδωσε ο ηγέτης. Το να αποφασίζεις για κάτι είναι κρίσιμο, αλλά το να καταφέρεις να το εφαρμόσεις είναι μια άλλη ιστορία. Επομένως, είναι υποχρεωτικό για έναν ηγέτη να αξιοποιεί πλήρως τις δεξιότητες του στην επικοινωνία.

Κατά την αντιμετώπιση του ζητήματος των σχέσεων μεταξύ ενός ηγέτη και των μελών, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τι είναι η επικοινωνία και πώς συμβάλλει στη διασφάλιση της σωστής και αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Gibb (1961), ένα υποστηρικτικό κλίμα οδηγεί στην ικανοποίηση και ακρίβεια στην επικοινωνία, ενώ ένα παθητικό κλίμα οδηγεί σε δυσαρέσκεια και στρέβλωση στην επικοινωνία.

Ο R. Covey αναφέρεται στον ηγέτη λέγοντας: Η αποτελεσματικότητα στην διαχείριση είναι το βήμα προκειμένου να επιτευχθεί η αναρρίχηση στις σκάλα της επιτυχίας. Η ηγεσία καθορίζει όμως εάν η σκάλα κλίνει στον σωστό τοίχο. Στον μεταβαλλόμενο κόσμο σήμερα, ο διευθυντής και ο ηγέτης είναι ο καθοριστικός παράγοντας για τη διασφάλιση της επιτυχίας του οργανισμού. Ο Williams, (2006) όρισε την ηγεσία ως διαδικασία επιρροής άλλων για την επίτευξη ομαδικών ή ατομικών στόχων. Αυτό δε σημαίνει απλώς ότι η ηγεσία είναι απλά η ρύθμιση κατεύθυνσης ατόμων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Η ηγεσία προέρχεται από μια λέξη ηγούμαι που φέρει την έννοια ενός ατόμου το οποίο οδηγεί – κατευθύνει. Ωστόσο, ένας ηγέτης στον 21ο αιώνα πρέπει να είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι ο υφιστάμενος αντιμετωπίζεται ως μέλος της οργάνωσης, κι όχι ως ένας απλός εργαζόμενος που διατάζεται. Υπό αυτήν την έννοια, ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει ένα ισχυρό κλίμα εμπιστοσύνης και μια αίσθηση ικανοποίησης στο κάθε μέλος μέσα στον οργανισμό.

Παράλληλα με αυτήν την προοπτική, οι ηγέτες πρέπει να καταλάβουν ότι η στρατηγική επικοινωνία παίζει βασικό ρόλο στην εξασφάλιση ότι οι άνθρωποι τους πρέπει να κάνουν το σωστό αντί να κάνουν τα πράγματα σωστά (Zerfass & Huck, 2007). Το μέλος του οργανισμού θέλει έναν ηγέτη που θα μπορεί να τον παρακινήσει και να έχει δεξιότητες που αυτοί δεν έχουν. Ένας ηγέτης θεωρείται ως ένα άτομο που όχι μόνο αποτελεί παράδειγμα, αλλά το σημαντικότερο έχει την ικανότητα να επικοινωνήσει δυνατά και καθαρά. Η ορθή επικοινωνία είναι αυτή η οποία εξασφαλίζει ότι η απόφαση που λαμβάνεται γίνεται αποδεκτή και κατανοητή από όλους στον οργανισμό. Ο Ροστ, (1993), δήλωσε ότι στον 21ο αιώνα, η ηγεσία έχει πάρει μια διαφορετική διάσταση, η οποία περιλαμβάνει προσπάθειες όλων των μελών της ομάδας. Επομένως, η ουσία της ηγεσίας δεν είναι αποκλειστικά ευθύνη του ηγέτη, αλλά εξαρτάται και από τη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων.

Προφανώς, ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα για οποιονδήποτε ηγέτη είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, οι αλλαγές και η επικάλυψή τους στα μέλη του οργανισμού. Αλλαγές σε οργανισμούς, εσωτερικές ή εξωτερικές επιπτώσεις σε κάθε επίπεδο εργαζόμενοι και η προετοιμασία των εργαζομένων για αυτές τις αλλαγές είναι μια στρατηγική δραστηριότητα από μόνη της και η στρατηγική επικοινωνία είναι ευεργετική. Οι Zerfass και Huck, (2007), ερεύνησαν την ηγετική επικοινωνία για την καινοτομία εφαρμόζοντας τον τροχό της ηγετικής επικοινωνίας για το μοντέλο καινοτομιών. Συνδυάζοντας τέσσερις διαστάσεις, δηλαδή γνωστικοί, συναισθηματικοί, συνομιλητικοί και κοινωνικοί, οι ηγέτες ενεργούν ως υπεύθυνοι επικοινωνίας και ως πράκτορες αλλαγής. Αυτός ο τροχός υποδηλώνει ότι χτίζοντας από τη γνωστική διάσταση που είναι γνώση για την καινοτομία, οι ηγέτες συνεχίζουν να μοιράζονται τα οράματά τους με άλλους υπαλλήλους στη συναισθηματική διάσταση πριν προχωρήσουν στους οπαδούς τους για να συμμετάσχουν στην καινοτομία σύμφωνα με τη σχετική διάσταση. Το τελευταίο μέρος του τροχού είναι η κοινωνική διάσταση, όπου οι ηγέτες ενσωματώνονται με τους οπαδούς και μαζί ενσωματώσουν το πνεύμα της καινοτομίας. Οι συνδυασμοί αυτών των διαστάσεων περιλαμβάνουν την ιδέα του ότι οι ηγέτες ως υποστηρικτές και πράκτορες στη στρατηγική επικοινωνία αλλαγής στους υπαλλήλους. Εκτός από τις διαχειριστικές λειτουργίες των ηγετών, αξίζει να σημειωθεί η σημασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας ενός ηγέτη.

Ως εκ τούτου, ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τη δομή επικοινωνίας στον οργανισμό έτσι ώστε οι πληροφορίες να μπορούν να είναι μεταφέρονται αποτελεσματικά. Ο Daniel

(1997) εξήγησε, ότι η επίσημη επικοινωνία (formal) αναφέρεται στην επικοινωνία μέσω επίσημων και προκαθορισμένων καναλιών ροής μηνυμάτων μεταξύ οργανωτικών θέσεων. Θα είναι μεγάλη σπατάλη χρόνου και προσπάθειας όταν τα μέλη δεν καταλάβουν το μήνυμα. Σε αυτό, δήλωσε ότι η έννοια της ιεραρχίας είναι τόσο ριζωμένη στην οργάνωση των επιχειρήσεων που η επικοινωνία συνήθως περιγράφεται και λειτουργεί ως προς τρεις κατευθύνσεις ροής μηνυμάτων μέσα σε ένα ιεραρχικό σύστημα: προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια. Ο ηγέτης για να εξασφαλίσει την ορθή επικοινωνία πρέπει να χρησιμοποιεί μια πληθώρα πρακτικών. Αυτές οι πρακτικές κυμαίνονται από επίλυση απλών προβλημάτων μεταξύ των ενδιαφερομένων μέχρι εξαιρετικά σημαντικές αποφάσεις που μπορεί να κοστίζουν εκατομμύρια στην επιχείρηση. Όταν ένας ηγέτης είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά την επικοινωνία οι εργασιακές σχέσεις θα γίνουν ισχυρές, καλά ενημερωμένες και σκόπιμες (Daniel, 1997).

Σε σχέση με αυτό, οι Mai και Akerson αναφέρουν ότι μέσω της ηγεσίας και της εποπτείας, οι στόχοι της οργάνωσης μπορούν να επιτευχθούν ευκολότερα οι στόχοι που τέθηκαν με το όραμα της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει επίσης ότι η ορθή επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική. παρέχουν επίσης μια χρήσιμη τακτική για τον καθορισμό σαφούς κατεύθυνσης προς τους υφισταμένους η οποία υλοποιείται μέσω των παρακάτω:

1. Εστίαση σε έναν μόνο στόχο όποτε είναι δυνατόν, αλλά βεβαιωθείτε ότι εμφανίζεται σαφώς πώς ταιριάζει οτιδήποτε άλλο.
2. Περιορισμός της συζήτησης σε δύο ή τρία βασικά σημεία.
3. Κατηγοριοποίηση και προτεραιότητα στα βασικά σημεία.
4. Μετάφραση στρατηγικής σε λειτουργική ορολογία.
5. Επανάληψη των σημαντικών σημείων όσων είπατε.
6. Έκθεση του σκεπτικού πίσω από τυχόν ενέργειες ή αποφάσεις.
7. Πρόσκληση ερωτήσεων - και αναμονή για να δούμε εάν γίναμε αντιληπτοί.
8. Σύνοψη κύριων σημείων.

Εάν ληφθούν αυτά τα βήματα, όχι μόνο θα βελτιωθούν τα επίπεδα εμπιστοσύνης, αλλά το πιο σημαντικό θα κάνει την επικοινωνία περισσότερο ενεργή και θα εμφυσήσει την αίσθηση της πίστης στους υφισταμένους. Η συγκεκριμένη δράση μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί προφορικά ή γραπτά, εφόσον καλλιεργεί σαφέστερη κατανόηση σχετικά με τη δράση που πρέπει να αναληφθεί.

Συμπερασματικά λοιπόν σε αυτό το κεφάλαιο διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει μια ολοκληρωμένη έννοια ηγεσίας, οι διαθέσιμες θεωρίες αντιπροσωπεύουν διάφορα υποσύνολα του συνολικού προβλήματος. Όλες οι θεωρίες που συζητήθηκαν, ακόμη και εκείνες που είναι ιδεολογικά προκατειλημμένες, ασχολούνται με πραγματικά και νομικά προβλήματα. Θα πρέπει να συνδυάζονται σε ένα ενιαίο, ολοκληρωμένο σύστημα. Μια πλήρης θεωρία της ηγεσίας λαμβάνει υπόψη τη σχέση διαφορετικών πρότυπων συμπεριφοράς ηγέτη προς τα μέλη με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας, και πως αυτή η καθοδήγηση θα πρέπει να λαμβάνει χώρα πολλές φορές κάτω από διαφορετικές καταστάσεις. Καθώς επίσης ότι δεν υπάρχει κάποιο κυρίαρχο στυλ ηγεσίας αλλά κάθε ένα από αυτά έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και χρησιμοποιούμε ένα συνδυάσμο των στυλ αναλόγως της φύσης της εταιρίας και του προσωπικού Mai και Akerson (2003).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2. Ηγέτης

«Δε φοβάμαι ένα στρατό λιονταριών που διοικούνται από ένα πρόβατο.

Φοβάμαι ένα στρατό προβάτων που τα διοικεί ένα λιοντάρι.»

(Μέγας Αλέξανδρος 356-323 π.Χ.)

## 2.1 Εισαγωγή

Ο σωστός ηγέτης εργάζεται διαρκώς και αλόγιστα αντιμετωπίζοντας οποιοδήποτε ζήτημα δημιουργηθεί, λειτουργεί δε με τέτοιο τρόπο που να ωφεληθεί ο οργανισμός χωρίς να ασχολείται για το προσωπικό του όφελος, ο ηγέτης μιλά απλά και ειλικρινά και παρεμβαίνει ώστε να διαχέει το φως και να δημιουργεί την αρμονία. «Με το να παρατηρεί τις κινήσεις του νερού ο ηγέτης έμαθε ότι για την δράση, ο σωστός χρόνος είναι το παν. Όπως το νερό έτσι και ο ηγέτης ενδίδει, επειδή ο ηγέτης δεν πιέζει την ομάδα δεν μνησικακεί και δεν αντιστέκεται» (Wren, 2013, p. 69).

«Ενώ τα μέσα τους ποικίλλουν, διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας εξηγούν πώς οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους για να επιτύχουν κάτι επιθυμητό από τον ηγέτη» (Hazy & Backström, 2014). «Τα διαφορετικά μέσα περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την κυρίαρχη προσωπικότητα και το αυξημένο κύρος, συμπεριφορές προσανατολισμένες στις σχέσεις με τους οπαδούς και την εμπνευσμένη συμπεριφορά του ηγέτη, ενισχύοντας τη συναισθηματική εμπλοκή και δέσμευση των οπαδών» (Bass & Avolio, 1994). «Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η έννοια του ηγέτη έχει προσλάβει διαφορετικές διαστάσεις καθώς ακόμη και η ονοματολογία παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία: Manager, Chief Executive Officer (CEO) κυρίως στην Αμερική, Managing Director κυρίως στην Αγγλία, η μετάφραση του οποίου στα νέα ελληνικά θα μπορούσε να είναι Διευθύνων Σύμβουλος, όταν γίνεται αναφορά στην ηγεσία των ΜΚΟ χρησιμοποιείται, συνήθως ο όρος Executive Director, ενώ επιλέγεται ο όρος Διοικητής για τον Administrator» (Κάτου, 2017).<sup>16</sup> Ένας ηγέτης είναι κάποιος που μπορεί να δει πώς τα πράγματα μπορούν να βελτιωθούν και που παρακινεί τους ανθρώπους να κινηθούν προς αυτό το καλύτερο όραμα. Οι ηγέτες μπορούν να εργαστούν για να καταστήσουν το όραμά τους πραγματικότητα, δίνοντας προτεραιότητα στους ανθρώπους. Δεν αρκεί να είμαστε σε θέση να παρακινήσουμε τους ανθρώπους - οι ηγέτες πρέπει να είναι συμπαθητικοί και να συνδεθούν με τους ανθρώπους για να είναι επιτυχημένοι. Οι ηγέτες δε χρειάζεται να προέρχονται από το ίδιο υπόβαθρο ή να ακολουθούν τον ίδιο δρόμο. Οι μελλοντικοί ηγέτες θα είναι πραγματικά διαφορετικοί, κάτι που φέρνει μια ποικιλία προοπτικών. Φυσικά, άλλοι άνθρωποι θα μπορούσαν να διαφωνήσουν με τον ορισμό μου. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι οργανώσεις ενώνονται εσωτερικά με τον ορισμό της ηγεσίας τους.<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Κωνσταντινούδης Νικόλαος, «Στυλ ηγεσίας: νέες προοπτικές και προκλήσεις.», 2019

<sup>17</sup> What is leadership, and who is a leader? Jacob Morgan, 2020

## 2.2 Ορισμοί του ηγέτη.

Υπάρχει μια πληθώρα ορισμών για το τι σημαίνει «ηγέτης» παρακάτω θα παραθέσουμε κάποιους από αυτούς.

«Ηγέτης είναι η προσωπικότητα εκείνη που εκλέγεται από την υπόλοιπη ομάδα με σκοπό να την οδηγήσει στην εκτέλεση εκείνου του στόχου προς τον οποίο ήδη τείνει.»

*T. N. Whitenead*

«Κάποτε ηγέτης ήταν αυτός με την περισσότερη σωματική δύναμη. Σήμερα είναι αυτός που μπορεί να συνεννοηθεί με τους ανθρώπους.» *Μαχάτμα Γκάντι*

«Αν οι πράξεις σου εμπνέουν άλλους ανθρώπους να ονειρεύονται περισσότερο, να μαθαίνουν περισσότερο, να κάνουν περισσότερα, να γίνονται κάτι περισσότερο, τότε είσαι ηγέτης.» *John Quincy Adams*

«Ο ηγέτης είναι αυτός που βλέπει αυτά που δεν βλέπουν οι άλλοι, που βλέπει μακρύτερα από τους άλλους και που βλέπει πριν από τους άλλους.» *LeRoy Eims*

«Ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις τους ανθρώπους να κάνουν αυτό που θέλεις εσύ να κάνουν, επειδή θέλουν να το κάνουν.» *Ντουάιτ Αϊζενχάουερ*

«Για να είσαι ηγέτης τους, να περπατάς πίσω τους.» *Λάο Τσε*

«Ο ηγέτης είναι αυτός που ξέρει το δρόμο, βαδίζει στο δρόμο και δείχνει το δρόμο».

*John C. Maxwell*

## 2.3 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

### 2.3.1 Βασικές δεξιότητες

Σύμφωνα με τους Tannenbaum and Warren Schmidt, οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν συγκεκριμένες δεξιότητες, συμπεριφορές και γνώσεις που συμβάλλουν αποφασιστικά στην εργασία τους. Κάθε άτομο φέρει ένα συγκεκριμένο στοιχείο γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που είναι το αποτέλεσμα της δικής του εμπειρίας ζωής (εργασία, εκπαίδευση και κοινωνική αλληλεπίδραση) και κάθε άτομο έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τις ικανότητές του και να τροποποιήσει ορισμένες συμπεριφορές για να γίνει περισσότερο αποτελεσματικός ηγέτης (Tannenbaum and Warren Schmidt, 2009).

Αυτό μπορεί να γίνει με συνεχείς προσπάθειες και ευαισθητοποίηση μέσω πρακτικής και εκπαίδευσης. Μια εταιρεία που έχει τουλάχιστον έναν ηγέτη, θα είναι σε θέση να επηρεάσει το εξωτερικό της περιβάλλον, κατευθύνοντας έτσι τις δυνάμεις της εταιρείας

προς τη σωστή κατεύθυνση, ενώ μια εταιρεία χωρίς πραγματικό ηγέτη θα διαμορφωθεί από τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από την άλλη, μπορούμε να αναπτύξουμε μια επιτυχημένη επιχείρηση εφόσον αποδεχτεί και αναγνωρίσει την ανάγκη ηγετικής θέσης εντός της εταιρείας. Οι αληθινοί ηγέτες δεν γεννιούνται, αλλά σχηματίζονται με την πάροδο του χρόνου (Tichy Noel & Cohen, 2000). Οι άνθρωποι μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες εάν το θέλουν πραγματικά. Οι καλοί ηγέτες σχηματίζονται κατά τη διάρκεια μιας συνεχούς διαδικασίας μελέτης, εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας. Οι δεξιότητες που σχετίζονται με την ηγεσία είναι έμφυτες αλλά σε μικρό βαθμό και επομένως πρέπει πάντα να βελτιώνονται μέσω της εργασίας και της μελέτης. Οι καλύτεροι ηγέτες δεν θα σταματήσουν ποτέ τη διαδικασία αυτό-μάθησης, μελέτης και αυτό-βελτίωσης (Maxwell, John, 2010).

Ένας προϊστάμενος πρέπει να πληροί μια πληθώρα προϋποθέσεων-χαρακτηριστικών προκειμένου να είναι ηγέτης. Κάποια από αυτά είναι έμφυτα (αποτελούν δηλαδή χάρισμα) ενώ κάποια άλλα διαμορφώνονται με την εμπειρία και την εκπαίδευση.

Έμφυτα Χαρακτηριστικά:<sup>18</sup>

1. Αντιληπτική ικανότητα
2. Η κυρίαρχη τάση να διακριθούν, να ξεχωρίσουν και να κατακτήσουν
3. Η ευφυΐα, η οξύτητα και ο υψηλός δείκτης νοημοσύνης
4. Η ευελιξία και η ικανότητα δημιουργίας ισχυρών ανθρώπινων – κοινωνικών σχέσεων.
5. Πνευματικότητα, ευρυμάθεια
6. Σύγχρονες αντιλήψεις
7. Σεμνότητα και μετριοφροσύνη
8. Έμφυτη ευγένεια, σεβασμός της αξιοπρέπειας και των δικαιωμάτων των άλλων
9. Καλή ψυχική διάθεση και αισιόδοξη θετική στάση
10. Τόλμη, θάρρος έκφρασης γνώμης, νίκη του φόβου και της δειλίας
11. Λογική, δικαιοσύνη και σοφία
12. Απαράμιλλη επιμονή και υπομονή
13. Αυτοέλεγχος
14. Διορατικότητα και προνοητικότητα

---

<sup>18</sup>Αναζητώντας την τελειότητα (In Search Of Excellence) Peter και Waterman (1982)

15. Πρόταξη ηθικών αρχών και αξιών
16. Ανάλυση ρίσκου
17. Ψύχραιμη και ρεαλιστική αντιμετώπιση προβλημάτων
18. Ταχύτητα διαδικασίας λήψης αποφάσεων
19. Ανάλυση πρωτοβουλιών και αξιοποίηση δημιουργικών ευκαιριών
20. Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης και φαντασίας
21. Σωστή διαχείριση των αλλαγών
22. Δέκτης μηνυμάτων
23. Έντονη αίσθηση του χιούμορ
24. Ευαισθησία/Ενσυναίσθηση
25. Αναγνώριση των επιτευγμάτων των άλλων
26. Αφοσίωση σε οράματα και στόχους
27. Πρωτοτυπία

2.3.2 Χαρακτηριστικά Ηγέτη και πως επηρεάζουν τους υφισταμένους και την εταιρεία εν γένει.

Είναι φυσικό πως κάθε χαρακτηριστικό του ηγέτη «προκαλεί» διαφορετικά ερεθίσματα στο προσωπικό που έχει να διαχειριστεί, παρακάτω θα δούμε ένα πίνακα με τα χαρακτηριστικά και ποιές συνέπειες απορρέουν από αυτά.

**Πίνακας 1**<sup>19</sup> Χαρακτηριστικά Ηγέτη και πως επηρεάζουν τους υφισταμένους

| <b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>                     | <b>ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ</b>   |
|---|--|
| ΜΕΤΑΔΙΔΕΙ ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟ<br>ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΟΡΑΜΑ | Οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για το έργο. Αισθάνονται μια κινητήρια δύναμη πίσω τους. Έχουν μια βάση για να κρίνουν τις προτεραιότητες. |
| ΕΧΕΙ ΞΕΚΑΘΑΡΕΣ ΑΞΙΕΣ<br>ΑΚΕΡΑΙΟΣ          | Οι συνεργάτες ξέρουν τον τρόπο σκέψης του ηγέτη. Θέλουν να πάρουν ρίσκο. Θέλουν να καταβάλουν προσπάθεια.                            |
| ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ<br>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ         | Μοντέλο συμπεριφοράς. Δημιουργία κλίματος.   |
| ΞΕΡΕΙ ΝΑ ΑΚΟΥΕΙ                           | Συμμετοχή. Εμπιστοσύνη. Χειρισμός προβλημάτων.   |
| ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ                               | Το έργο προχωρεί, τα εμπόδια ξεπερνιούνται. Νέες ιδέες και μέθοδοι.  |

<sup>19</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή συμπεριφορά

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| ΕΠΙΜΟΝΗ\ΑΝΤΟΧΗ                      | Διατήρηση ενεργητικότητας, ηθικού.                         |
| ΕΧΕΙ ΧΙΟΥΜΟΡ ΚΑΙ ΑΙΣΘΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ | Βοηθά στην εξομάλυνση των διαφορών και μείωση της έντασης. |
| ΕΧΕΙ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ   | Επικοινωνία, Καθοδήγηση, Χειρισμός δύσκολων περιπτώσεων.   |

#### 2.4 Διαφορές Ηγέτη - Μάνατζερ

Μέχρι στιγμής στην παρούσα εργασία ασχολήθηκα κυρίως με τις έννοιες ηγεσία και ηγέτης ωστόσο για να μπορέσουμε να κάνουμε τη σύγκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ θα πρέπει να δώσουμε και κάποιους ορισμούς σχετικά με το μάνατζμεντ.

#### **MANAGEMENT-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ:**

Η διαχείριση ορίζεται από ορισμένους διάσημους manager ως εξής:

«Η διαχείριση είναι μια ξεχωριστή διαδικασία που αποτελείται από δραστηριότητες σχεδιασμού, οργάνωσης, ενεργοποίησης και ελέγχου, που εκτελούνται για τον προσδιορισμό και την επίτευξη δηλωμένων στόχων με τη χρήση ανθρώπινων όντων και άλλων πόρων». Terry and Franklin-

«Η διαχείριση είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα, που συνεργάζονται σε ομάδες, επιτυγχάνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους». Koontz and Wehrich

«Η διαχείριση είναι μια τέχνη του να ξέρεις τι πρέπει να κάνεις και να βλέπεις ότι γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο». F. W. Taylor

«Η διαχείριση είναι να προβλέπει, να σχεδιάζει, να οργανώνει, να διοικεί, να συντονίζει και να ελέγχει δραστηριότητες άλλων.» Henri Fayol

Οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ είναι πολλές και κυρίως αφορούν στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας θα συνοψίσουμε τις κυριότερες στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 2<sup>20</sup>** Διαφορές Ηγέτη-Μάνατζερ

| Ικανότητες Ηγεσίας  | Ικανότητες Management  |
|---|--|
| Η ηγεσία δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για το αίσθημα ικανοποίησης | Το Management δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για την Απόδοση |

<sup>20</sup> STEPHEN P. ROBBINS, TIMOTHY A. JUDGE, Οργανωσιακή συμπεριφορά

|   |   |
|---|---|
| Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να αναπτυχθούν και να φτάσουν στο μάξιμουμ των δυνατοτήτων τους.      | Εδραιώνει διαδικασίες και συστήματα που κάνουν τη δουλειά όλων ευκολότερη.    |
| Βοηθά τους ανθρώπους να κάνουν τη σύνδεση μεταξύ αυτών που προσφέρουν και ενός ευρύτερου στόχου | Δίνει τις κατευθύνσεις για να διασφαλίσει ότι επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα. |
| Εμπνέει τους ανθρώπους να δουν τις ευκαιρίες και τις θετικές προοπτικές που φέρνει η αλλαγή.    | Κατανέμει τους πόρους με αποτελεσματικό τρόπο όσον αφορά το κόστος.           |
| Αίσθημα Ικανοποίησης  | Απόδοση   |
| Εξηγεί το «γιατί;»  | Εξηγεί το «πώς;»  |
| Έμπνευση  | Αποσαφήνιση   |
| Εστίαση στην εξυπηρέτηση  | Εστίαση στα νούμερα (αποτελέσματα)  |
| Στρατηγική  | Λειτουργίες   |
| Καινοτομία  | Βελτίωση  |
| Ευελξία   | Συνέπεια  |
| Ευθυγράμμιση  | Υπευθυνότητα  |

Σε αυτό το Κεφάλαιο αναφερθήκαμε στον ηγέτη, ποια τα χαρακτηριστικά του, ποιά είναι έμφυτα, ποιά δύναται να αποκτήσει και είδαμε ότι κάποιος σίγουρα γενιέται με αυτά αλλά το κύριο μέλημα είναι να δουλέψει να βελτιώνεται για να γίνει ηγέτης. Τέλος είδαμε τις διαφορές ηγέτη-μάνατζερ οι οποίες είναι πολλές και έχουν διαφορετικά αποτελέσματα στη λειτουργία ενός οργανισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### 3. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:

«Η παραγωγικότητα δεν είναι ευθύνη του εργαζόμενου  
αλλά του μάνατζερ.»

*Peter Drucker, 1909–2005, Αυστριακός γκουρού του Management*



### 3.1 Εισαγωγή-ορισμοί:

Σε μια επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι το τμήμα το οποίο είναι αρμόδιο για το σύνολο του προσωπικού καθώς και για όλες τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση σε σχέση με τους υπαλλήλους της. Σαν έννοια χρησιμοποιείται για να δώσει έμφαση στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Hannes Leroy, 2010).

Σε αυτόν τον ορισμό ανθρώπινου δυναμικού, θα επικεντρωθούμε στους ανθρώπινους πόρους ως επιχειρηματική λειτουργία. Με βάση τον ορισμό του ανθρώπινου δυναμικού, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού φροντίζει το πολυτιμότερο και σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης το οποίο δεν είναι άλλο από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτήν. Ο υπεύθυνος του τμήματος HR οφείλει να παρέχει στους εργαζόμενους όλα τα απαραίτητα μέσα για να επιτύχουν τους στόχους τους είτε προσωπικούς είτε τους στόχους της επιχείρησης. Επιπροσθέτως είναι επιφορτισμένος με την ευθύνη να δημιουργήσει ένα όμορφο, παραγωγικό και υγιές εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα αποτελέσει πόλο έλξης για νέους εργαζομένους και ταυτόχρονα να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την ικανοποίηση των εργαζόμενων της επιχείρησης<sup>21</sup>. Λοιποί ορισμοί:

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η Δ.Α.Π. περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης ενός Οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.

---

<sup>21</sup> <https://resources.workable.com/hr-terms/human-resources-definition>

- Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Η διοίκηση περιλαμβάνει την παρουσία προσωπικού και την πρόσληψη και επιλογή υπαλλήλων και ταυτόχρονα εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση και παραχώρηση δικαιωμάτων (Bennett, N. and Lemoine, G. J., 2014). Ως προσωπικό, το HRM έχει δύο βασικούς στόχους:

- να διασφαλιστεί ότι οι ανθρώπινοι πόροι χρησιμοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο σύμφωνα με τον στόχο του οργανισμού.
- να διασφαλιστεί ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων και η επαγγελματική τους εξέλιξη (Batt, R. and Valcour, P. M. 2003).

Οι μελέτες της Ηγεσίας και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μοιράζονται έναν κοινό στόχο: Ανάπτυξη μιας καλύτερης κατανόησης του τρόπου αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπων σε οργανισμούς. Παρά το γεγονός πως έχουν κοινό στόχο, αυτά τα πεδία έρευνας παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητα, με λίγες μελέτες να εξετάζουν πώς το HRM και η ηγεσία καθορίζουν το κίνητρο και την απόδοση των εργαζομένων.<sup>22</sup>

Σύμφωνα με τον Paul Kearns υπάρχουν μερικές απλές αρχές, μαθήματα και οδηγίες που όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν κατά το σχεδιασμό ενός οργανισμού. Αυτά που εμφανίζονται παρακάτω είναι απλώς μια απόσταξη πολλών και μπορεί να θεωρηθούν ως οι βασικές αρχές:

- (α) Οι οργανισμοί δεν είναι δημοκρατίες. Μερικοί είναι πιο δημοκρατικοί από άλλους αλλά όλοι χρειάζονται ηγεσία και επομένως μια ιεραρχία ορισμένου είδους διαφορετικά θα υπάρξουν φαινόμενα αναρχίας.
- (β) Κάποιος πρέπει πάντα να είναι υπεύθυνος για ό, τι κάνει ο οργανισμός.
- (γ) Ο σκοπός ενός οργανισμού δεν είναι να δημιουργήσει θέσεις εργασίας.
- (δ) Μην παρασυρθείτε από όρους όπως ο «εικονικός οργανισμός». Είναι μία φράση χωρίς νόημα. Οι «εικονικοί» οργανισμοί μπορούν να αναφέρονται σε γεωγραφικά διασπαρμένους οργανισμούς ή εκείνους όπου η ηλεκτρονική επικοινωνία είναι ο

---

<sup>22</sup> Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership, Hannes Leroy

μόνος σύνδεσμος επικοινωνίας. Στις συγκεκριμένες εταιρείες μπορεί να παρουσιάζουν ορισμένες λειτουργικές δυσκολίες, αλλά δεν παύουν να είναι πραγματικοί οργανισμοί με όλη τη σημασία της λέξης.

(ε) Ένα οργανόγραμμα πρέπει πάντα να αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα, ακόμα κι αν αυτό συμβαίνει σπάνια στην πράξη. Ο τίτλος ή η θέση δεν πρέπει ποτέ να χαρίζονται αλλά να κερδίζονται από τους εργαζομένους.

Ανεξάρτητα από το ποιος λέει το οργανόγραμμα ότι έχει τον έλεγχο, το προσωπικό γενικά θα «ακούει» εκείνους που θεωρεί και βλέπει ότι έχουν τον έλεγχο (Paul Kearns, 2010).



### Διάγραμμα 3 Πολιτικές ΔΑΠ

3.2 Οι κύριες λειτουργίες της ΔΑΠ είναι.<sup>23</sup>

- ▶ Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον
- ▶ Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας.
- ▶ Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων
- ▶ Προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων
- ▶ Επιλογή ανθρωπίνων πόρων
- ▶ Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων
- ▶ Αξιολόγηση απόδοσης ανθρωπίνων πόρων
- ▶ Αμοιβές και παροχές ανθρωπίνων πόρων
- ▶ Διοίκηση Απόδοσης
- ▶ Εργασιακές σχέσεις
- ▶ Εσωτερική επικοινωνία
- ▶ Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη – Διαμόρφωση Κουλτούρας
- ▶ Διαχειριστικές λειτουργίες.

<sup>23</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” (2016)



#### Διάγραμμα 4<sup>24</sup> Τμήματα της ΔΑΠ

Μια σύντομη ανάλυση του διαγράμματος 4 είναι :

**Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:** Αφορά το περιβάλλον τόσο το εξωτερικό μακρόπεριβαλλον όσο και το εσωτερικό μικροπεριβαλλον το οποίο επηρεάζει και διαμορφώνει σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό τη στρατηγική HR την οποία προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση.

**Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Αφορά στην πλήρη και αναλυτική περιγραφή των κενών θέσεων εργασίας τις οποίες έχει η επιχείρηση. Είναι σημαντική διότι από αυτή την περιγραφή θα γίνει αντιληπτό ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να πληροί ο εργαζόμενος για αυτή τη θέση ώστε να εκπληρώσει τα καθήκοντα του. Συνεπώς είναι απαραίτητη προκειμένου να προβεί η εταιρεία στη σωστή πρόσληψη προσωπικού.

**Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Αφορά τη λειτουργία που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

<sup>24</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2002)

**Προσέλκυση:** Αφορά την προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά (δηλαδή να τοποθετηθεί ένας υπάλληλος ο οποίος ήδη δουλεύει στην επιχείρηση από ένα πόστο σε ένα άλλο) είτε εξωτερικά (πρόσληψη νέου προσωπικού) και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες οι οποίες χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, ενδιαφερθούν και τέλος να πειστούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πλέον κατάλληλοι υποψήφιοι.

**Επιλογή:** Αφορά στην επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους (Μπουραντας, 2016).

**Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης, αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που περιέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

**Αξιολόγηση Εργαζομένου:** Αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφ' όσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα (Παπαλεξανδρής, 2002).

**Αμοιβές και παροχές:** αφορά όχι μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή π.χ. Bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη, ή άλλων, έξω-μισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές. Καθώς επίσης και διάφορα ταξίδια τα οποία μπορεί να παρέχει η επιχείρηση στο προσωπικό της.

**Διοίκηση Απόδοσης:** Αφορά το κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ, καθώς όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Η Διοίκηση Απόδοσης

αποτελεί ένα συνδυασμό διοικητικών και αναλυτικών διαδικασιών που επιτρέπουν τον έλεγχο της απόδοσης ενός οργανισμού με όραμα την επίτευξη ενός ή περισσότερων προκαθορισμένων στόχων (Μπουραντάς, 2002).

**Εργασιακές σχέσεις:** Αφορά τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια, κ.λπ.. Είναι πολύ σημαντικό να ελαχιστοποιηθούν οι διενέξεις μεταξύ των εργαζομένων και να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον το οποίο να εμπνέει εμπιστοσύνη.

**Εσωτερική Επικοινωνία:** Αφορά το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους και μεταξύ ομάδων εργαζομένων – οργανωτικών μονάδων. Επίσης, στόχοι είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων. Πρέπει να είναι σωστή σε όλες τις εφαρμογές τόσο στην οριζόντια όσο και στην κάθετη επικοινωνία.

**Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη – Διαμόρφωση Κουλτούρας:** Αφορά την υπευθυνότητα της συμμετοχής στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.

**Διαχειριστικές λειτουργίες:** Αφορά την ευθύνη μιας σειράς διαχειριστικών λειτουργιών που πηγάζουν από το νομικό πλαίσιο και της σχέσης με τους δημόσιους φορείς που αφορούν τους εργαζόμενους αλλά και τις ανάγκες του οργανισμού όπως η μεταφορά των εργαζομένων, άδειες, κλ.π.<sup>25</sup>

### 3.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία εύρεσης του επιθυμητού αριθμού στοιχείων στον επιθυμητό χρόνο, με όλα επιθυμητά-απαραίτητα προσόντα για τα καθήκοντα που θα υποστηρίξουν την επιχειρηματική στρατηγική και θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει (Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. 2009).

---

<sup>25</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Ο σχεδιασμός είναι μία από τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς. Ο προσδιορισμός της ανάγκης για επαρκή και κατάλληλους υπαλλήλους για κάθε τομέα της επιχείρησης είναι προκαθορισμένος. Και απαντάει στα ερωτήματα: του πού, του πότε και του πώς θα παρέχονται τα άτομα που θα εργαστούν στον οργανισμό (Cappelli, P. and Keller, J. R. 2013).

Η οργανωτική πρόβλεψη, η οποία στοχεύει στη χρήση των υπαρχόντων ανθρώπινων πόρων του οργανισμού με τον πιο ορθολογικό τρόπο καθώς και στην ποιότητα και την ποσότητα του ανθρώπινου δυναμικού από σήμερα, ονομάζεται σχεδίαση ανθρώπινου δυναμικού. Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, καταφέρνει να μετατρέψει τους εργαζόμενους από ένα στοιχείο κόστους σε ένα συντελεστή επιτυχίας και κέρδους για την επιχείρηση (Storey, J., Ed. 2007).

Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που καθορίζει την αποδοτικότητα στους οργανισμούς. Έχει μεγάλη σημασία για τον οργανισμό διότι αποτελεί εργαλείο που του επιτρέπει να χρησιμοποιεί τις δυνατότητές του τόσο για την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης όσο και για εκπλήρωση μελλοντικών στόχων. Ο σχεδιασμός των πόρων θα επιφέρει τη βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού τους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε ακούσιες συνέπειες όπως η επιλογή, η προώθηση, η μεταφορά και η παύση της απασχόλησης όλου του προσωπικού του οργανισμού βάσει αυθαίρετων και συναισθηματικών αρχών. Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων πρέπει να εκπληρώνει τις ακόλουθες λειτουργίες μιας επιχειρηματικής οργάνωσης προκειμένου (Gospel, H. and Sako, M. 2010):

- Να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων,
- Να διασφαλιστεί η αρμονία μεταξύ των δραστηριοτήτων των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού.
- Να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της απασχόλησης των νέων υπαλλήλων.
- Να διασφαλιστεί η χρήση του συστήματος πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού στις δραστηριότητες των εργαζομένων και των οργανωτικών μονάδων.
- Να βοηθήσει στο συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού.

### 3.2.2 Εύρεση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης είναι ο προγραμματισμός των εργαζομένων. Οι ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να καλυφθούν με δύο τρόπους (Di Maggio, P. J. and Powell, W. W. 1983):

- 1) Παροχή εργαζομένων από εσωτερικούς πόρους: Μπορεί να γίνεται μέσω μεταφοράς ή ανταλλαγής. Και οι δύο τρόποι πρέπει να βασίζονται στον εθελοντισμό του εργαζομένου. μπορεί επίσης να υπάρχουν αλλαγές σχετικά με την προώθηση των ευθυνών του ατόμου όπως περιγραφές θέσεων εργασίας, μισθοί και ούτω καθεξής.
- 2) Παροχή εργαζομένων από εξωτερικούς πόρους: Εκείνοι που εξακολουθούν να εργάζονται στον οργανισμό και εκείνοι που έχουν την επιθυμία και τις ικανότητες να εργαστούν στον οργανισμό. Η πρόσληψη από εξωτερικές πηγές μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία νέων ιδεών, μεθόδων και τεχνικών. Επιπλέον, ο νέος υπάλληλος θα είναι σε θέση να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των ατόμων γύρω του καθώς θα εργαστεί σκληρότερα για να αποδείξει ότι αξίζει μια θέση στην εταιρεία (Greer, I., Schulten, T. and Böhlke, N. 2013).

Διασφάλιση της συμμόρφωσης του προσωπικού προς την εργασία, των προσόντων και δεξιοτήτων που απαιτούνται από την εργασία, των προσόντων και ταλέντο του προσωπικού που ασχολείται με τη δουλειά, την ικανοποίηση της εργασίας του προσωπικού που συμμετέχει στην εργασία (Dunlop, J. T, 1958).

Η εκπαίδευση προσανατολισμού είναι η διαδικασία πρόσληψης, η οποία έχει σχεδιαστεί για να επιτρέπει στο νέο προσωπικό να κατανοήσει την απασχόληση και να γίνει πιο παραγωγικό το συντομότερο δυνατό. Ένα ποσοστό από το προσληφθέν προσωπικό μπορεί επίσης να προσαρμοστεί στην εργασία και την επιχείρησή τους χωρίς την ανάγκη κατάρτισης ή κάποιο ιδιαίτερο πρόγραμμα (Powell W. W. and DiMaggio, P. J. eds 1991).

Απαιτείται ισορροπία μεταξύ των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσληφθέντος προσωπικού και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την εργασία μαζί με την εκπαίδευση προσανατολισμού και την κατάρτιση που σχετίζεται με την εργασία. Επομένως, εάν χρησιμοποιείται μόνο ένα από αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα, θα υπάρξει έλλειψη εκπαίδευσης όσον αφορά τις νέες προσλήψεις. Εν κατακλείδι, θα ήταν χρήσιμο και πολύ αποτελεσματικό να χρησιμοποιούμε και τα δύο αυτά προγράμματα μαζί.



### 3.2.3 Κατάρτιση και διαχείριση καριέρας

Κατάρτιση σημαίνει κοινωνική, σωματική και διανοητική ανάπτυξη των ατόμων. λαμβάνοντας υπόψη ότι η ανάπτυξη θα κάνει τις γνώσεις και δεξιότητες των ατόμων να είναι πιο αποτελεσματικές. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι δράσεις για τη βελτίωση τους (Poe A., 2003).

Η καριέρα, ως λέξη, έχει διαφορετικές σημασίες. Στη λογοτεχνία, γράφεται ως προχωρώντας σε μια επιλεγμένη επιχειρηματική πορεία, κερδίζοντας περισσότερα χρήματα με την πρόοδο, αναλαμβάνοντας περισσότερη ευθύνη. Σε αυτήν τη διαδικασία προόδου, η ανάπτυξη του επιτυγχάνεται με γνώση, εμπειρία, γνώση και εκπαίδευση. Ως εκ τούτου, αναφέρεται η καριέρα ως αντανάκλαση της ευαισθησίας ενός ατόμου στη ζωή του. Σε αυτό το σημείο, η αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών λόγω της εμπειρίας σχετίζεται στενά με την εκπαίδευση. Οι εταιρείες αυξάνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οργανωτικοί στόχοι μέσω της κατάρτισης<sup>26</sup>.

### 3.2.4 Διαχείριση μισθών-Αμοιβών

Η διαχείριση των μισθών είναι μια σημαντική λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ανταποκρίνεται στους στόχους της εταιρείας καθώς και στις προσδοκίες του προσωπικού και παρέχει ισορροπία μεταξύ τους. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει ότι ο μισθός που καταβάλλεται στον εργαζόμενο είναι επαρκής και δίκαιος.

Υπάρχουν ορισμένοι στόχοι που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην τιμολόγηση. Αυτοί οι στόχοι είναι (Storey, J. 1992):

- Απόσυρση ειδικευμένου προσωπικού: Κατά τον καθορισμό των αμοιβών, πρέπει να διασφαλίζεται ότι το εξειδικευμένο προσωπικό είναι ικανό να ανταγωνιστεί την αγορά προκειμένου να συμπεριληφθεί και να διατηρήσει τη θέση του στον οργανισμό

- Διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού στο ίδρυμα: Οι αμοιβές-παροχές πρέπει να είναι σε συνθήκες που μπορούν να ανταγωνιστούν με άλλα ιδρύματα. Διαφορετικά, θα υπάρξει ροή εργαζομένων σε διαφορετικά ιδρύματα και το ίδρυμα θα επηρεαστεί αρνητικά.

---

<sup>26</sup> Banu Ozkeser / Procedia Computer Science 158 (2019) 802-810 Banu Özkeser / Procedia Computer Science 00 (2019)

-Κίνητρο: Το κίνητρο των εργαζομένων να κάνουν ό, τι κάνουν ή οι υπηρεσίες που κάνουν, τους επιτρέπει να εργαστούν με υψηλότερη απόδοση και ενθουσιασμό.

-Αναβάθμιση της απόδοσης των υπαλλήλων και του ιδρύματος: Ένας σύνδεσμος μπορεί να γίνει με τους μισθούς των υπαλλήλων την παραγωγικότητα και, τελικά, την εταιρική απόδοση. Είναι γνωστό ότι υπάρχει μια σταθερή σχέση μεταξύ της αύξησης της παραγωγικότητας και των μισθών σε όλες τις επιτυχημένες επιχειρήσεις.

### 3.2.5 Εταιρικές σχέσεις

Οι θεωρίες και οι πολιτικές εργασιακών σχέσεων, μισθών και διακανονισμού για την αντιμετώπιση των εργατικών δραστηριοτήτων. Υπάρχει ανάγκη για ισορροπία μεταξύ των κοινωνικών και οικονομικών προσδοκιών των εργαζομένων στον οργανισμό και την μισθολογική πολιτική και τις κοινωνικές πρακτικές του οργανισμού (Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. and Erdem, M. 2006). Βλέπουμε λοιπόν πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό το τμήμα HR να μεριμνήσει ώστε οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης να είναι καλές τουλάχιστον σε επαγγελματικό επίπεδο ει δυνατόν και σε προσωπικό. Ουσιαστικά οφείλει να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού, καθώς και να δημιουργήσει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

### 3.2.6 Αξιολόγηση απόδοσης

Ο στόχος της εκτίμησης της απόδοσης είναι να ελεγχθεί η απόδοση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά αλλά και η απόδοση των επιμέρους τμημάτων στα οποία διαχωρίζεται η επιχείρηση. Είναι σημαντικό διότι αν αξιολογηθεί κάποιος λάθος μπορεί είτε να παραμείνει σε μια θέση ενώ δεν την αξίζει είτε να αποχωρήσει από την επιχείρηση ενώ δε θα έπρεπε. Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης του προσωπικού ανά τομέα (Love G, 2004).

### 3.2.7 Εκπαιδευτική λειτουργία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Ο κύριος στόχος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι οι στόχοι τους οποίους είχε θέσει η επιχείρηση επιτυγχάνονται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, με τον καλύτερο τρόπο με την ιδέα ότι ο άνθρωπος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη των στόχων του ιδρύματος. Αυτό είναι δυνατό μέσω της εκπαίδευσης.

Οι πρακτικές κατάρτισης που πραγματοποιούνται σε επιχειρήσεις παρέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων και παρέχουν σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση (Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. 2006).

Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία εκπαίδευσης, οι επιχειρήσεις αναμένουν αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου και θετική αλλαγή στη συμπεριφορά του. Είναι σημαντικό για τους εργαζομένους να λαμβάνουν παρόμοιες στάσεις και συμπεριφορές στο τέλος της εκπαίδευσης για να αυξήσουν την απόδοσή τους (Sturman, M. and Trevor, C. 2001).

### Οφέλη από την εκπαίδευση

Η εκπαίδευση, η οποία αποτελεί ζωτική δραστηριότητα σε όλους τους οργανισμούς, παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας και επιβιωσιμότητας του οργανισμού. Ωστόσο, για να παίζει αυτόν τον ρόλο, η εκπαίδευση πρέπει να πραγματοποιηθεί εντός του πλαισίου ενός συστηματικού προγράμματος και πάνω απ' όλα, πρέπει να στοχεύει στην αύξηση της ικανοποίησης και της βελτίωσης της συμπεριφοράς. Σε αυτό το πλαίσιο, πρώτα απ' όλα, πρέπει να «τοποθετηθεί» στα μυαλά των εργαζομένων η αποστολή, η φιλοσοφία και ο σκοπός της εταιρείας · Οι έννοιες της ποιότητας, αποτελεσματικότητας και δέσμευσης πρέπει να υιοθετηθούν, διαφορετικά, δεν μπορούν να αποκτηθούν τα αναμενόμενα οφέλη της εκπαίδευσης. Τα προγράμματα που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις έχουν πολλά οφέλη τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων (Simons, T. and Hinkin, T. 2001).

Συμπερασματικά, λοιπόν, σε αυτό το κεφάλαιο αναλύσαμε τη σημασία υπαρχής τμήματος HR και τις ενέργειες-λειτουργίες του τμήματος οι οποίες είναι: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, Εύρεση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, Κατάρτιση και διαχείριση καριέρας, Διαχείριση μισθών-αμοιβών, Αξιολόγηση απόδοσης και Εκπαίδευση προσωπικού. Τα ανωτέρω αποτελούν και τμήματα του Conseptual Framework (βλ. μετά το Κεφ 4) της παρούσης διπλωματικής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

- 4. Πως η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αποτελεί ειδοποιό διαφορά για την επιχείρηση.**

#### 4.1 Εισαγωγή

Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να επιτύχουν επιτυχημένα αποτελέσματα σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού που βιώνεται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο είναι να έχουν εξειδικευμένους υπαλλήλους και να διατηρούν τη μακροχρόνια απασχόλησή τους. Στον σημερινό κόσμο όπου η πρόσβαση σε πληροφορίες έχει γίνει εύκολη, τα επίπεδα εκπαίδευσης του προσωπικού έχουν αυξηθεί και οι προοπτικές για την καριέρα έχουν αλλάξει (Dogan S, 2008).

Σε αυτό το σημείο οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διατηρούν τους ειδικευμένους υπαλλήλους τους αναγκάζονται να λάβουν υπόψη αυτές τις προσδοκίες. Είναι πολλά τα ερωτήματα που γεννιούνται : πώς είναι δυνατόν να διατηρηθούν οι πιθανοί ηγέτες στην εταιρεία, είναι τα τρέχοντα συστήματα αποτελεσματικά, η σχέση με μελέτες διαχείρισης ταλέντων, σχέδια απόλυσης ηγέτη και διευθυντή και ανάπτυξη ταλέντων και μελλοντικό εργατικό δυναμικό ανά ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, τίτλο και εργασιακή εμπειρία. Όλα αυτά διαφέρουν αναλόγως της φύσης της επιχείρησης, του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται αλλά και τον αριθμό εργαζόμενων που έχει. Διαχείριση ταλέντων είναι μια έννοια που περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης και βέλτιστης αξιοποίησης των ανθρώπων που έχουν το βασικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού, η μελέτη του HRM έχει γίνει ο βασικός παράγοντας επιτυχίας των ανθρώπινων πόρων σήμερα (Demirel O, 2008).

Οι οργανώσεις που εργάζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο γίνεται όλο και πιο δύσκολο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υπάλληλους στον οργανισμό, μπορούν να επωφεληθούν αποτελεσματικά από τα ταλέντα που έχουν ήδη. Επιπλέον, η διαχείριση ταλέντων επιτρέπει στους υπαλλήλους να βελτιωθούν και αυτό αυξάνει την οργανωτική δέσμευση τους καθώς επίσης τους καθιστά πρόθυμους να παραμείνουν στον οργανισμό. Στο σημερινό κόσμο στον οποίο οι αλλαγές είναι ραγδαίες, οι επιχειρήσεις άρχισαν να παρατηρούν ότι ο βασικός παράγοντας που θα τους επιτρέψει να δημιουργήσουν διαφορά για τους πελάτες τους, να τους φέρουν επιτυχία μέσω νέων και δημιουργικών ιδεών, και να συμβάλλουν στη μέγιστη συμβολή στις επιχειρήσεις τους είναι να διατηρήσουν τους ειδικευμένους υπαλλήλους τους και να επωφεληθούν από αυτούς σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης (Polat S, 2011).

Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες ανταγωνισμού άλλαξαν επίσης την προοπτική σχετικά με τους υπαλλήλους στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνταν ως παράγοντας κόστους στο παρελθόν έγιναν το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων, και σήμερα όλοι οι εργαζόμενοι έχουν αρχίσει να θεωρούνται ως ταλέντα δημιουργώντας προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Προσέλκυση ταλαντούχων υπαλλήλων στην επιχείρηση, διατήρηση αυτών και της πίστης τους στην επιχείρηση, διαθεσιμότητα ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης σταδιοδρομίας, καθώς και η υπηρεσία καθοδήγησης από τους διευθυντές στους υπαλλήλους τους θεωρούνται σημαντικά στοιχεία που οδηγούν το HRM σε υψηλά επίπεδα. Οι εργαζόμενοι προτιμούν πλέον επιχειρηματικά περιβάλλοντα στα οποία θα αναπτυχθούν, θα βελτιώσουν τον εαυτό τους, θα μαθαίνουν συνεχώς και από τον οποίο οι ιδέες τους θα γίνονται σεβαστές και θα ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες<sup>27</sup>.

Σύμφωνα με το Tolunay η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως της σημαντικότερης δύναμης στη βιομηχανία παραγωγής και παροχής υπηρεσιών θεωρείται ως ένας από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της μεταβιομηχανικής κοινωνίας. Πράγματι, καθώς η ανθρωπότητα δείχνει την ανάγκη χειρισμού νέων πληροφοριών ενάντια σε ταχύτατα διαδεδομένες πληροφορίες, αλλαγές και εξελίξεις, η αντίσταση ενάντια στην αλλαγή έχει επίσης αυξηθεί. Έτσι, ανεξάρτητα από την περιοχή λειτουργίας, το γεγονός ότι το κύριο στοιχείο που καθορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι οι υπάλληλοι και οι σχέσεις μεταξύ τους. Όλα αυτά έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη πολιτικών, αρχών και εφαρμογών που σχετίζονται με τους υπαλλήλους και η διαχείριση των εργαζομένων. Μάλιστα είναι τόσο σημαντικό που η μελέτη τους έχει γίνει ένας αποκλειστικός τομέας έρευνας. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων καλύπτει όλους τους κανονισμούς που χρησιμοποιούν τον άνθρωπο ως βάση, καθιστώντας τον πιο αποτελεσματικό, χρήσιμο και παραγωγικό και από την άλλη πλευρά του επιτρέπει να φτάσει στην ικανοποίηση των θέλω του αλλά και στην ευτυχία στην εργασία. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εξετάζει τη διαχείριση εν γένει και τη διαχείριση των εργαζομένων ειδικά στην ευρεία προοπτική και να πάρει τον άνθρωπο ως τον πυρήνα μιας επιχείρησης. Αυτό είναι το αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι πληροφορίες ονομάζουν τη παρούσα περίοδο ως «Η περίοδος της κοινωνίας». Επομένως, ο άνθρωπος δεν είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας αλλά μάλλον έχει

---

<sup>27</sup> Sefer Gümüş et al. / Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 ( 2013 )

εξουσιοδοτηθεί ως η δύναμη που καθορίζει, διευθύνει και συντονίζει το σύνολο των διαδικασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο, ο ρόλος του ανθρώπου στον επιχειρηματικό τομέα έχει αλλάξει. Όλα τα έξοδα στα οποία προβαίνουν για το ανθρώπινο δυναμικό δεν θεωρούνται πλέον ως δαπάνες αλλά ως μια επένδυση σε ανθρώπινους πόρους. Σήμερα υπάρχουν τρεις βασικοί πόροι για τις επιχειρήσεις. Αυτοί είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία και το κεφάλαιο. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι όλες οι μέθοδοι και τεχνικές διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης και ανάπτυξης της ανθρώπινης δύναμης ως την πιο σημαντική πηγή επιχειρήσεων με τον πιο κατάλληλο και παραγωγικό τρόπο σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης (Tolunay, 2007).

Οι εφαρμογές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό έχουν δείξει συνεχή εξέλιξη και άλλαξαν με βάση την παγκοσμιοποίηση, την αύξηση του ανταγωνισμού, την πρόοδο στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών. Πρώτον, μετατράπηκε από παραδοσιακή διαχείριση προσωπικού στη σύγχρονη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, και σήμερα η διαχείριση ταλέντων έχει γίνει μια διαδικασία της οποίας η σημασία αυξάνεται σταδιακά στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

#### *4.2 Ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό*

Η κατανόηση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού και η αποδοχή τους ως η πιο στρατηγική πηγή ανταγωνισμού στο το επίπεδο διαχείρισης είναι το αποτέλεσμα των εξελίξεων που σημειώθηκαν τα τελευταία 30-40 χρόνια. Το πρώτο άτομο που δείχνει ότι οι ορθά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι έχουν την ικανότητα να επιφέρουν την ειδοποιό διαφορά σε μια επιχείρηση ήταν ο Selznick. Σύμφωνα με τον Selznick, οι ορθά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι με τέτοια χαρακτηριστικά είναι οι εξέχοντες παράγοντες μιας επιχείρησης που ασκεί θέλει να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή.

Οι Hamel και Prahalad έχουν τοποθετήσει το ταλέντο ως πόρο ανταγωνισμού και υποστήριξαν ότι είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

#### *4.3 Λόγοι για τη σημασία των ανθρωπίνων πόρων που βασίζονται σε ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό*

Οι Dogan and Demiral διαπίστωσαν πώς τα τελευταία χρόνια, η διάκριση μιας επιχείρησης στην αγορά έχει αντισταθεί κατά της διαφοροποίησης στην ανθρώπινη δύναμη που αυξάνεται σταδιακά όλο και περισσότερο. Οι επιχειρήσεις που

ανταγωνίζονται η μία την άλλη, ως απάντηση στις ραγδαίες αλλαγές και την αβεβαιότητα, παρατηρήστε ότι ο τρόπος αντιμετώπισης των παγκόσμιων προκλήσεων εξαρτάται από την αποκάλυψη των ταλέντων που κατέχουν. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θεωρούν τους υπαλλήλους τους που εργάζονται σε όλα τα επίπεδα ως κρίσιμο παράγοντα για να διαμορφώσουν το μέλλον και να κάνουν τις επενδύσεις τους αναλόγως. Ο πρώτος στόχος των διευθυντών θα πρέπει να είναι να διερευνήσουν αυτό το γεγονός πρέπει να είναι η αναγνώριση και η παρακίνηση του προσωπικού τους σε κάθε επίπεδο, να διαγνώσουν τα υπάρχοντα talέντα και να αναπτύξουν αυτά τα talέντα για να επιτύχουν τη μέγιστη χρησιμότητα για την επιχείρηση (Dogan and Demiral, 2008).

Η διαχείριση ταλέντων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προσελκύει ταλαντούχους υπαλλήλους και να τους χρησιμοποιεί αποτελεσματικά. Ενώ απαιτείται να αναγνωρίζουν τα talέντα των εργαζομένων τους, να τα βλέπουν και να τα ενσωματώνουν ως κρίκους μιας αλυσίδας και να δημιουργούν αλληλεπίδραση με αυτούς. Εκτός από την προσέλκυση νέων ταλέντων στην επιχείρηση, οι υπάρχοντες υπάλληλοι των οποίων τα talέντα δεν αξιοποιούνται στο έπακρο ακόμη δεν πρέπει να αγνοηθούν αντίθετα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ως εκ τούτου το HRM έχει γίνει ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων και η ιδέα διαχείρισης ταλέντων έχει υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις.

#### *4.4 Σύνδεση μεταξύ διαχείρισης ταλέντων και εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού*

Αναφορικά με τη σύνδεση μεταξύ διαχείρισης ταλέντων και εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού ο Tolunay επισημαίνει ότι μπορεί να συζητηθεί μέσω των παρακάτω διαδικασιών:

- Πρόσληψη, επιλογή και τοποθέτηση: η διαδικασία πρόσληψης πρέπει να ξεκινήσει μετά τον καθορισμό της ικανότητας της επιχείρησης και όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη θέση πρόσληψης. Οι υποψήφιοι δεν πρέπει να αξιολογούνται με βάση μόνο τις επιδόσεις τους, απαιτείται επίσης να εξεταστεί εάν θα είναι σε θέση να συμμορφωθούν με την κουλτούρα της οργάνωσης και της ομάδας με την οποία θα συνεργαστούν. Διάφορα τεστ προσωπικότητας και εφαρμογές του κέντρου αξιολόγησης μπορούν επομένως να χρησιμοποιηθούν. Για να βρείτε τους ταλαντούχους υπαλλήλους, απαιτείται να αναζητηθούν υπάλληλοι με διαφορετικό δημογραφικό ιστορικό, εκπαίδευση και εμπειρία.



- Αμοιβή: Η αμοιβή βασίζεται στη θέση που χρησιμοποιήθηκε στο παρελθόν και ακόμη και σήμερα σε ορισμένες επιχειρήσεις

- Αλλαγές στη διαχείριση ταλέντων: Οι υπάλληλοι τύπου Α απαιτούν αποζημίωση ανάλογα με την επιτυχία τους και τη συμβολή τους στον οργανισμό. Επομένως, αναγκάζεται το HR να παρέχει αποζημίωση βάσει απόδοσης, σχέδια αποθεμάτων, πρόσθετες ευκαιρίες που δίνουν έμφαση στην επιτυχία (π.χ. αυτοκίνητα, διεθνή εκπαίδευση, ευκαιρίες καθοδήγησης κ.λπ.). Ωστόσο, προκειμένου να αποτραπεί η αρνητική παρακίνηση άλλων υπαλλήλων από ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι με τις ίδιες δυνατότητες και απόδοση θα έχουν ίσες ευκαιρίες.

Αξιολόγηση απόδοσης και σχεδιασμός σταδιοδρομίας: Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, είναι σημαντικό να εμπλουτιστεί το αναμενόμενο με στόχους σε νέους επιχειρηματικούς τομείς και ευθύνες. Αυτοί οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην επιτυχία αυτό είναι που τους παρακινεί, είναι επίσης σημαντικό για αυτούς να αναγνωριστούν. Από την άλλη πλευρά, αυτό που απαιτείται για την αξιολόγησή τους εκτός των τυπικών χρονικών περιόδων ή φάσεων κατά την κατάρτιση σχεδίων σταδιοδρομίας είναι να τους παρέχεται ευελιξία και γρήγορες ευκαιρίες προώθησης.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Οι υπάλληλοι με υψηλό δυναμικό θα πρέπει να εφαρμόσουν την ένας προς έναν καθοδήγηση μέσω κάποιου «προπονητή» αντί για κλασική εκπαίδευση στην τάξη. Ο διευθυντής θα τους προετοιμάσει για την ηγετική θέση και μπορεί να παρέχει συνεχή αύξηση της απόδοσης τους (Tolunay, 2007).

#### *4.5 Διαδικασία Διαχείρισης Ταλέντων*

Σύμφωνα με τους Curran and Sen η διαχείριση ταλέντων απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην εταιρεία και αποτελεί μια πειθαρχημένη εφαρμογή. Τα απαιτούμενα βήματα που ακολουθείται σε αυτή τη μελέτη δίνονται παρακάτω:

##### 1. Καθορισμός στόχων και στρατηγικών

Απαιτούνται στόχοι για τον καθορισμό στρατηγικών οι οποίοι αποτελούν την κύρια πηγή των εφαρμογών διαχείρισης ταλέντων. Οποιοδήποτε σύστημα το οποίο έχει σχεδιαστεί χωρίς να απαντά στις ερωτήσεις που θέλουμε καθώς και ποιος είναι ο τρόπος που πρέπει να ακολουθηθεί θα προκαλέσει μόνο σπατάλη προσπάθειών. Ως εκ τούτου, στο σχεδιασμό των εφαρμογών διαχείρισης ταλέντων πρώτα απ' όλα θα πρέπει

να επανεξεταστούν και να αποσαφηνιστούν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης.

## 2. Καθορισμός των βασικών θέσεων

Οι διευθυντικές και τεχνικές θέσεις πρέπει να καθοριστούν προκειμένου να υλοποιηθούν οι καθορισμένες στρατηγικές. Κατά τον προσδιορισμό αυτών των θέσεων, αυτό που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι οποιαδήποτε αποτυχία παρουσιαστεί σε αυτήν τη θέση θα επιφέρει ένα ηχηρό αντίκτυπο στην επίτευξη του επιθυμητού στόχου και του οράματος της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα που θα καλύψουν αυτές τις θέσεις θα αποτελέσουν του key players της επιχείρησης.

## 3. Ορισμός του προφίλ του εκπαιδευμένου και παραγωγικού προσωπικού.

Σε αυτήν τη φάση, καθορίζονται τα προσόντα του ιδανικού υπαλλήλου. Τα προσόντα που απαιτούνται για έναν ιδανικό υπάλληλο είναι πολλά όπως η γνώση, η εμπειρία, το ενδιαφέρον η εκπαίδευση κ.λπ.. Αυτός είναι ο ορισμός του ιδανικού προφίλ και θα αποτελέσει τη βάση για την εκπαίδευση ενός ατόμου. Το δυναμικό μιας ομάδας στο σύνολό του μπορεί να καθοριστεί αξιολογώντας τις ατομικές δεξιότητες των μελών της. Υπό αυτήν την έννοια, θα πρέπει να αποκαλυφθεί ο ιδανικός ρόλος κάθε υπαλλήλου και τα χαμένα talenta στην ομάδα. Όπως φαίνεται στο Αμερικανικό ποδόσφαιρο, ακόμη και τα καλύτερα quarterbacks μπορεί να μην κερδίσουν το παιχνίδι χωρίς άλλα talenta να ρίξουν την μπάλα (Curpan and Sen, 2009).

## 4. Προετοιμασία και εφαρμογή αναπτυξιακών σχεδίων

Ενώ σύμφωνα με τον Velidedeoglu Kauncu, όλα τα εργαλεία ανάπτυξης, όπως εκπαίδευση, καθοδήγηση, εναλλαγή, κ.λπ.. θα πρέπει να εξεταστούν για το μέλλον και τη προετοιμασία του υποψηφίου. Η αναπτυξιακή δραστηριότητα μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε άνθρωπο που απαιτείται να αναπτυχθεί. Το πιο σημαντικό λάθος εδώ θα ήταν η άγνοια της προσωπικής ανάπτυξης του ατόμου που αποτρέπει το talento να αναπτυχθεί λόγω της τριβής με καθημερινές εργασίες. Με την ανάθεση των υποψηφίων σε σωστές θέσεις, θα πρέπει να υποστηρίξει αυτούς τους υποψηφίους για να αυξήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και να προετοιμαστούν για τα απαιτούμενα περιβάλλοντα (Velidedeoglu Kauncu, 2009).

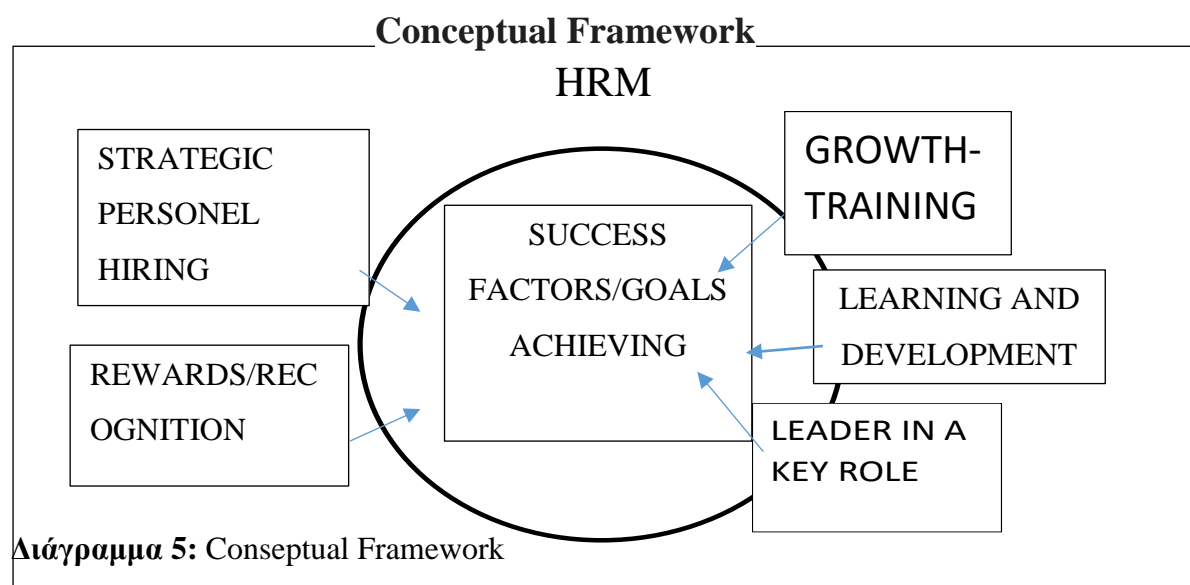
## 5. Αξιολόγηση της απόδοσης του υποψηφίου

Επιπροσθέτως οι Curran and Sen αναφέρουν ότι, σε αυτήν τη φάση, θα επανεξεταστεί σε ποιο βαθμό βρίσκεται η απόδοση του. Η αξιολόγηση που διενεργείται επηρεάζει την απόφαση σχετικά με την προώθηση του υποψήφιου, είτε θα παραμείνει είτε θα απομακρυνθεί από την επιχείρηση είτε θα αλλάξει πόστο.

## 6. Αξιολόγηση της κατάστασης και της προώθησης

Οι υποψήφιοι στην ομάδα ταλέντων θα ληφθούν υπόψη για να τοποθετηθούν στη θέση για την οποία είναι προετοιμασμένοι. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, υπάρχουν πολλοί παράγοντες όπως η πιθανότητα τρεχόντων ελλειμμάτων που θα επηρεάσουν την επιτυχία του υποψηφίου στη θέση, η διάρκεια για το κλείσιμο του αναφερόμενου κενού κ.λπ. Ένα σημείο που απαιτεί προσοχή εδώ είναι ότι η μετάβαση πρέπει να διεξαχθεί αργά και με ελεγχόμενο τρόπο προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος αποτυχίας στις νέες υποχρεώσεις που πρέπει να αναλάβει ο εργαζόμενος (Curran and Sen, 2009).

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάστηκε με ποιο πλάνο και τρόπο οφείλει να λειτουργήσει το τμήμα HR προκειμένου να αποτελέσει ειδοποιό διαφορά και παράγοντα ισχύος για την επιχείρηση. Συνοψίζοντας λοιπόν με το πέρας των κεφαλαίων που αφορούν στη βιβλιογραφική έρευνα παραθέτω το Conceptual Framework, στο οποίο φαίνονται και τα βασικά ερωτήματα της διπλωματικής. Τα οποία είναι πώς η ύπαρξη ηγέτη και οι λειτουργίες του HR (προσέλκυση εργαζομένων, ανάπτυξη, εκπαίδευση προσωπικού, αξιολόγηση – αμοιβές) βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### **5. Μελέτη περίπτωσης (case study): Όμιλος ΑΒΓ.**

### 5.1 Μεθοδολογία του case study

Με βάση τις παράμετρος – ερωτήματα του Conceptual Framework αλλά και το κεντρικό ερώτημα της διπλωματικής, το οποίο είναι: πώς η ύπαρξη ηγέτη και η ορθή λειτουργία του τμήματος HR βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, υλοποιήθηκε case study analysis για τον Όμιλο «ΑΒΓ». Ο οποίος αναφέρεται ως «ΑΒΓ» για λόγους προστασίας προσωπικών-εταιρικών δεδομένων. Η έρευνα στην οποία προέβη ήταν ποιοτική αφού δεν μετρήθηκαν πληροφορίες και μελετήθηκε μόνο ένας όμιλος σε συγκεκριμένα ζητήματα. Η έρευνα έγινε μέσω συνεντεύξεων οι οποίες λήφθηκαν μέσω εφαρμογής του Gmail (google forms) για λόγους συνοχής, με αυτό τον τρόπο εξασφαλίστηκε ότι δε θα διαστρεβλωθούν οι πληροφορίες που θα παρέχουν οι συνεντευξιζόμενοι. Η επιλογή των συμμετεχόντων δεν ήταν τυχαία αλλά σε αυτό βοήθησαν προσωπικές μου γνωριμίες, ωστόσο δε γνωρίζω προσωπικά κανέναν από τους συμμετέχοντες.

### 5.2 Μειονεκτητήματα - Περιορισμοί της έρευνας

Φυσικά η εν λόγω ανάλυση είχε κάποιους περιορισμούς, αυτοί ήταν:

- Ότι η έρευνα ήταν ποιοτική και όχι ποσοτική
- Ότι έγινε μελέτη μόνο μιας επιχείρησης κι όχι σε πολλές του ίδιου κλάδου.
- Ότι δεν υπήρχε δυνατότητα για άμεση- face to face συνέντευξη λόγω της πανδημίας του Covid19.
- Ότι οι συμμετέχοντες ήταν όλοι στελέχη σε μεγάλα κλιμάκια και κανείς από χαμηλά κλιμάκια.
- Ότι είναι μικρός ο αριθμός των συμμετεχόντων λόγω πίεσης χρόνου.

### 5.3 Μέθοδος του case study

Η μέθοδος ανάλυσης που χρησιμοποιήσα ήταν η «Qualitative Content Analysis», όπου εφάρμοσα τις 5 βασικές αρχές αυτής της μεθοδού, συγκεκριμένα:

- 1) Επέλεξα το περιεχόμενο που θα αναλύσω (Υπαρξη ηγέτη, σημασία και λειτουργίες HR).
- 2) Όρισα τις ενότητες και τις κατηγορίες ανάλυσης (Ερωτήματα-Πυλώνες Conceptual Framework βλ. Παράρτημα 1, τα οποία φυσικά βασίστηκαν στο κεντρικό ερώτημα της διπλωματικής).

- 3) Ανέπτυξα ένα σύνολο κανόνων για την κωδικοποίηση (Κοινά στοιχεία στις απαντήσεις μεταξύ τους, αλλά και κοινά στοιχεία-διαφορές-προσθήκες σε σχέση με την βιβλιογραφική έρευνα)
- 4) Κωδικοποίησα το κείμενο σύμφωνα με τους κανόνες. Δηλαδή δημιούργησα από τις απαντήσεις κοινούς τομείς και ομαδοποίησα τις απαντήσεις τους προκειμένου να αναδειχθεί ποιες παράμετροι είχαν τις περισσότερες αναφορές.
- 5) Ανέλυσα τα αποτελέσματα και εξήγα συμπεράσματα<sup>28</sup>.

#### 5.4 Προφίλ Ομίλου – Συμμετέχοντες στο case study

##### 5.4.1 Προφίλ Ομίλου

• Πρόκειται για μια εθνική εταιρεία η οποία όμως συνεργάζεται με εταιρείες κι εκτός συνόρων, είτε για να τις υποστηρίξει στη διανομή των προϊόντων τους είτε παρέχοντας τους προϊόντα. Ενώ έχει αναπτύξει εδώ και δυο δεκαετίες ιδιαίτερα σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα στα Βαλκάνια, μέσω των θυγατρικών της εταιριών στη Βουλγαρία τη Ρουμανία, την Αλβανία και την Σερβία οι οποίες υποστηρίζονται από Ελληνικό αλλά και τοπικό προσωπικό και εξελίσσονται σε σημαντικά και σύγχρονα δίκτυα διανομής μιας ολοκληρωμένης σειράς γεωργικών εφοδίων και υπηρεσιών, αλλά και μέσω αντιπροσώπων στην Π.Γ.Δ.Μ. Ο Όμιλος περιλαμβάνει δέκα επιχειρήσεις στην Ελλάδα και το Εξωτερικό, οι οποίες ασχολούνται με την Παραγωγή, την Έρευνα & Ανάπτυξη καθώς και την παροχή Υπηρεσιών στη Γεωργία. Με ισχυρό εμπορικό δίκτυο, υπερσύγχρονες παραγωγικές μονάδες και παροχή υπηρεσιών υψηλής τεχνολογικής στάθμης, υλοποιεί την απαίτηση της αγοράς για τη συνδυασμένη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν την ανάγκη του αγρότη να παράγει και να πουλά τα προϊόντα του σύμφωνα με τις προδιαγραφές που απαιτούν η βιομηχανία τροφίμων, τα σουπερμάρκετ και ο τελικός καταναλωτής. Οι δραστηριότητες του Ομίλου χωρίζονται σε τέσσερις κλάδους:

- Αγροτικά Εφόδια
- Φυτικό Πολλαπλασιαστικό Υλικό
- Υπηρεσίες
- Τρόφιμα

---

<sup>28</sup> Miles M. B., Huberman A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

#### 5.4.2 Ο σκοπός – όραμα του ομίλου:

Αυτό που προέκυψε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε σχέση με το όραμα του ομίλου είναι ότι : Σε μια αγορά που φαίνονται όλοι ίδιοι θα ξεχωρίσει αυτός που διαφέρει. Επομένως, στόχος του ομίλου είναι η διαφορετικότητα μέσω της οποίας θα ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές του. Να γίνει η επιχείρηση η μεγαλύτερη (πιο πετυχημένη) εταιρία στον κλάδο στην Ελλάδα. Ο σκοπός των επιχειρήσεων ΑΒΓ επικεντρώνεται στη συνολική υποστήριξη του πρωτογενούς τομέα, ώστε να είναι σε θέση να παράγει ανταγωνιστικά προϊόντα υψηλής ποιότητας, τα οποία να ανταποκρίνονται στις πιο σύγχρονες προδιαγραφές ασφάλειας κι υγιεινής της βιομηχανίας τροφίμων, αλλά και των τελικών καταναλωτών. Βασική επιδίωξη του Ομίλου είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη, παραγωγή και εμπορία Ελληνικών αγροτικών προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία, σε στενή σύνδεση με τις σύγχρονες ανάγκες του καταναλωτή στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας, μέσα από την χρήση των πιο εξελιγμένων και περιβαλλοντολογικά φιλικών μεθόδων. Επίσης στόχος του Ομίλου είναι η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και να εισάγουν καινοτόμες τεχνολογίες, η παροχή αξιόπιστων εργαστηριακών υπηρεσιών με ποιοτική υπεροχή και συνεχή ανάπτυξη.

*Αυτό που διακρίνει τον όμιλο από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου είναι:*

Οι αξίες του οι οποίες είναι:

- η ποιότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- η καινοτομία ως μοχλός ανάπτυξης
- η εξυπηρέτηση του πελάτη, ως προτεραιότητα
- η σαφής υπεροχή και η διατήρηση της υψηλής φήμης της εταιρείας, ως οδηγός. Η Ελληνικότητα, η οποία επιτρέπει στον όμιλο, να αφογκράζεται στο σύνολο τους τις ανάγκες των πελατών του και να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες.

Ο Όμιλος ΑΒΓ έχει αναπτύξει σημαντική τεχνογνωσία, την οποία υλοποιεί στο πλαίσιο ολοκληρωμένων προγραμμάτων συμβολαιακής γεωργίας με επιλεγμένους παραγωγούς σε όλη την Ελλάδα, αρχής γενομένης από τον έλεγχο του γενετικού υλικού (σπόροι, φυτά), την παρακολούθηση των ενδεδειγμένων καλλιεργητικών φροντίδων, τον έλεγχο των ποιοτικών στοιχείων των τελικών προϊόντων και καταλήγοντας στην τυποποίηση και εμπορική διάθεση των παραγόμενων αγροτικών προϊόντων στις ενδιαφερόμενες βιομηχανίες ή τη λιανική αγορά τροφίμων.

Σημαντική διαφορά αποτελεί η κουλτούρα του ομίλου που βασίζεται στο οικογενειακό κλίμα και στις ανθρώπινες σχέσεις που διατηρούνται μέσα από ορισμένες δράσεις, όπως συνέδρια, τελετές, εκδρομές κ.α. Κάποιες ακόμα αξίες οι οποίες προσδίδουν χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν τον όμιλο από τους ανταγωνιστές του είναι: η συνέπεια, η διαχρονικότητα, η γνώση της αγοράς αλλά και η ατέρμονη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Επιπλέον ειδοποιό διαφορά αποτελούν η δομή και οι υποδομές της εταιρείας σε συνδυασμό με την εταιρική κουλτούρα εργασίας και δραστηριοποίησης στην αγορά. Όλα τα παραπάνω προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

#### 5.4.3 Συμμετέχοντες στο case study

Οι κωδικοί καθώς και τα καθήκοντα των συμμετεχόντων έχουν όπως τον Πίνακα3:

**Πίνακας<sup>3</sup> : Καθήκοντα συμμετεχόντων.**

| ΚΩΔΙΚΟΣ<br>ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΟΝΤΑ | ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ                                       |
|--------------------------|--|
| Res 1                    | Εμπορικός Διευθυντής   |
| Res 2                    | CFO ομίλου και Γενικός /της ΑΕ «ΑΒΓ»                             |
| Res 3                    | Προϊσταμένη τμήματος ανθρωπίνων πόρων                            |
| Res 4                    | Προϊστάμενος Τμήματος Χρηματικού                                 |
| Res 5                    | Διαχειριστής Συστημάτων και Μηχανικός Δικτύων                    |
| Res 6                    | Γενική Διεύθυνση Εταιρίας του Ομίλου                             |
| Res 7                    | Προϊστάμενος Εμπορικού Τμήματος & Τμήματος Διαχείρισης Β.Ελλάδος |

#### 5.4.4 Ο ηγέτης και η επικοινωνία στον Όμιλο

Σε αυτό το σημείο τέθηκαν ερωτήσεις στους συμμετέχοντες οι οποίες αφορούσαν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά και με ποιο τρόπο θα πρέπει να υλοποιείται η επικοινωνία εντός της επιχείρησης.



5.4.5 Τα χαρακτηριστικά και οι ενέργειες του ηγέτη σε ένα τμήμα σύμφωνα με στελέχη του ομίλου :

1. Διάλογος-Κατανόηση: ήταν η απάντηση την οποία έδωσε η πλειοψηφία και συγκεκριμένα οι res 1, res 2, res 4, res 5
2. Γνώσεις-Ικανότητες-Εμπειρία: αυτό το χαρακτηριστικό εμφανίστηκε στις 6 από τις 7 απαντήσεις.
3. Ικανότητα επίλυσης αναδυόμενων προβλημάτων: αυτό ανέφεραν 3 από τους 7 συμμετέχοντες και συγκεκριμένα οι res 1, res 4, res 5)
4. Συμπεριφορά / Ακεραιότητα χαρακτήρα : είναι το χαρακτηριστικό το οποίο τόνισε το σύνολο των συμμετεχόντων.
5. Θέτει στόχους- παρακινεί: αυτό ανέφεραν 4 από τους 7 και συγκεκριμένα οι res 1, res 3, res 4, res 5.
6. Ικανότητα διάκρισης των δυνατών σημείων της ομάδας του: είναι το χαρακτηριστικό το οποίο ανέφεραν οι res 3, res 5 και res 7.
7. Λήψη πρωτοβουλιών: αυτό το χαρακτηριστικό ανέφεραν 3 από τους 7 και συγκεκριμένα οι res 4, res 5 και res 6.

Σε αυτή την ερώτηση ξεχώρισα μια απάντηση η οποία είναι πολύ περιεκτική και σας την παραθέτω αυτολεξεί: «Οι γνώσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη η δίκαιη και αδέκαστη συμπεριφορά και όταν θα μπορεί να μπει στα παπούτσια του άλλου, θα μπορεί να έχει βλέψεις να γίνει ηγέτης» (res 2).

Βλέπουμε λοιπόν ότι τα επικρατέστερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης ήταν: η ακεραιότητα του χαρακτήρα άρα θεωρούν υψίστης σημασίας για έναν ηγέτη το να έχει ακέραιο χαρακτήρα διότι έτσι γίνεται πιο αξιόπιστος. Δεύτερο στις επιλογές των συμμετεχόντων ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη, και ακολούθησε το να θέτει στόχους και να παρακινεί.

#### 5.4.6 Ορθή Επικοινωνία

Αναφορικά με την επικοινωνία, και κατόπιν της κωδικοποίησης των απαντήσεων τους, οι συμμετέχοντες ανέφεραν τα κάτωθι:

1. Αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων τρόπων (επίσημη/ανεπίσημη) και μέσων (όλοι οι συμμετέχοντες)
2. Να γίνεται αμφίδρομα και όχι μονόπλευρα (res 3, res 2)
3. Να υπάρχει σαφήνεια των μηνυμάτων (res 2, res 3, res 4)

### 5.5. Το HR για τον Όμιλο

5.5.1 Ο ρόλος και οι κυριότερες λειτουργίες του τμήματος HR εντός ενός οργανισμού είναι:

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή HR σήμερα είναι επιφορτισμένο με έναν πιο στρατηγικό ρόλο, αξιοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους που έχει στην διάθεση της η εκάστοτε επιχείρηση με σκοπό να στοχεύσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι βασικότερες λειτουργίες του HR οι οποίες προτείνονται από τους συμμετέχοντες είναι:

- 1) Η επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού (res 1, res 3, res 5)
- 2) Η εκπαίδευση, η εξέλιξη και η προσαρμογή στο περιβάλλον εργασίας (τόσο των νέων όσο και των παλαιών εργαζομένων) (res 1, res 3, res 5, res 7)
- 3) Η εξασφάλιση υγιεινών και ασφαλών συνθηκών εργασίας (res 1, res 5, res 7)
- 4) Η ικανότητα διαχείρισης παραπόνων/προβλημάτων και παρακολούθησης των εργασιακών σχέσεων (res 1, res 2, res 4, res 5)
- 5) Η διαχείριση και ο καθορισμός της μισθολογικής κλίμακας (res 5)
- 6) Η παροχή κινήτρων και έξτρα παροχών (res 3, res 5, res 7)
- 7) Ο καθορισμός κωδίκων επικοινωνίας (res 5)
- 8) Η τήρηση των νομοθεσιών σε ότι αφορά τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (res 2, res 3).

Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων βλέπουμε πώς θεωρούν πως οι κυριότερες λειτουργίες του HR είναι : Η εκπαίδευση, η εξέλιξη και η προσαρμογή στο περιβάλλον εργασίας (τόσο των νέων όσο και των παλαιών εργαζομένων), με 4 συμμετέχοντες να την αναφέρουν και η ικανότητα διαχείρισης παραπόνων/προβλημάτων και παρακολούθησης των εργασιακών σχέσεων την οποία επίσης αναφέρουν 4 συμμετέχοντες.

5.5.2 Η προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων και πως αυτές συνδέονται με την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και κατόπιν κωδικοποίησης δημιουργήθηκαν οι κάτωθι κατηγορίες (τρόποι με τους οποίους η ορθή προσέλκυση κι εκλογή προσωπικού βοήθα στην επίτευξη στόχων του ομίλου:

1) Η προσέλκυση των καταλληλότερων υπαλλήλων (αυτοί με τα περισσότερα προσόντα) οδηγούν στην ευκολότερη επίτευξη στόχων (res 2, res 3, res 4, res 5, res 6, res 7).

2) Εάν οι απολαβές για τις θέσεις είναι καλές τότε σίγουρα θα προσελκύσουν τους καταλληλότερους διαθέσιμους στην αγορά γι' αυτή τη θέση (res 1, res 2, res 5).

Άρα βλέπουμε πώς οι συμμετέχοντες έδωσαν έμφαση στα προσόντα που θα πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι και πως για να προσελκυστούν οι καλύτεροι θα πρέπει να δίδεται μια καλή αμοιβή - παροχές.

### 5.5.3 Εκπαίδευση Προσωπικού

Στο σύνολο τους τα στελέχη απάντησαν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και συγκεκριμένα υπάρχει ετήσιο ομαδικό και ατομικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για το σύνολο των εργαζομένων. Οι κατηγορίες των απαντήσεων τους σε θέματα για την εκπαίδευση στην οποία προβαίνει ο όμιλος έχουν όπως παρακάτω:

- 1) Δια βίου εκπαίδευση - εκπαίδευση επ' έργω πάνω στο αντικείμενο του ο καθένας (res 1, res 5, res 6, res 7).
- 2) Σεμινάρια - προγράμματα μετεκπαίδευσης βάσει του τομέα και του είδους της εργασίας (res 1, res 2, res 3, res 5, res 6).
- 3) Εκπαίδευση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας την 1 με 1 εκπαίδευση από τον προϊστάμενο τους για εκπαίδευση η οποία εκτός από γνώσεις μεταδίδει και εμπειρικές μεθόδους αντιμετώπισης καταστάσεων στο προσωπικό (Mentoring) (res 4, res 5).

Βλέπουμε λοιπόν πώς οι δύο επικρατέστερες μέθοδοι σύμφωνα με τους συμμετέχοντες είναι: η συνεχής και επ' έργω εκπαίδευση καθώς και η συμμετοχή του προσωπικού σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και λοιπά προγράμματα.

### 5.5.4 Αξιολόγηση –Σύστημα Αμοιβών

#### Αξιολόγηση Προσωπικού

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού οι συμμετέχοντες ξεχώρισαν τα κάτωθι:

- 1) Ότι βοηθάει στο να επιτύχει από μόνος του ο κάθε υπάλληλος να βελτιωθεί (αυτό-βελτίωση) (res 1, res 3, res 4, res 5, res 7).

2) Ότι μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται οι αδυναμίες των εργαζόμενων κι επομένως αντιμετωπίζονται και βελτιώνεται στο σύνολο της η απόδοση της εταιρείας (res 1, res 2, res 5).

3) Συμβάλλει στην ύπαρξη αισθήματος δικαιοσύνης (res 2, res 5, res 6).

Αυτό που ξεχώρισα από τις απαντήσεις, διότι μου έκανε εντύπωση και σας παραθέτω αυτούσιο είναι το παρακάτω:

«Οι καλοί να ανταμείβονται καλύτερα, οι λιγότερο καλοί να γίνουν καλύτεροι και οι κακοί να αποτελέσουν παρελθόν» (res 2).

Σημασία απόδοσης αμοιβών

Όλοι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι οι απολαβές συνδέονται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζόμενων. Ωστόσο 3 από αυτούς ανέφεραν πως δεν είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την απόδοση (res 1, res 6, res 7). Ενώ οι υπόλοιποι, τη θεώρησαν ως τον κυριότερο παράγοντα επιρροής της απόδοσης του προσωπικού.

*5.6 Πώς το HR δύναται να αποτελέσει ειδοποιό διαφορά σύμφωνα με τους συμμετέχοντες.*

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κατηγοριοποιήθηκαν όπως παρακάτω:

- 1) Να δημιουργήσει ένα ευχάριστο κλίμα (res 2, res 3, res 6, res 7).
- 2) Να παρακινήσει τους εργαζόμενους (res 2)
- 3) Να δώσει έμφαση στο σημαντικότερο κεφάλαιο κάθε επιχείρησης «τον άνθρωπο» τόσο στις ικανότητες όσο και στις ιδιαιτερότητες και συναισθήματα του προσωπικού (res 2, res 3, res 4, res 5, res 6)
- 4) Να συντονίσει και βελτιώσει την επικοινωνία (res 5, res 7)

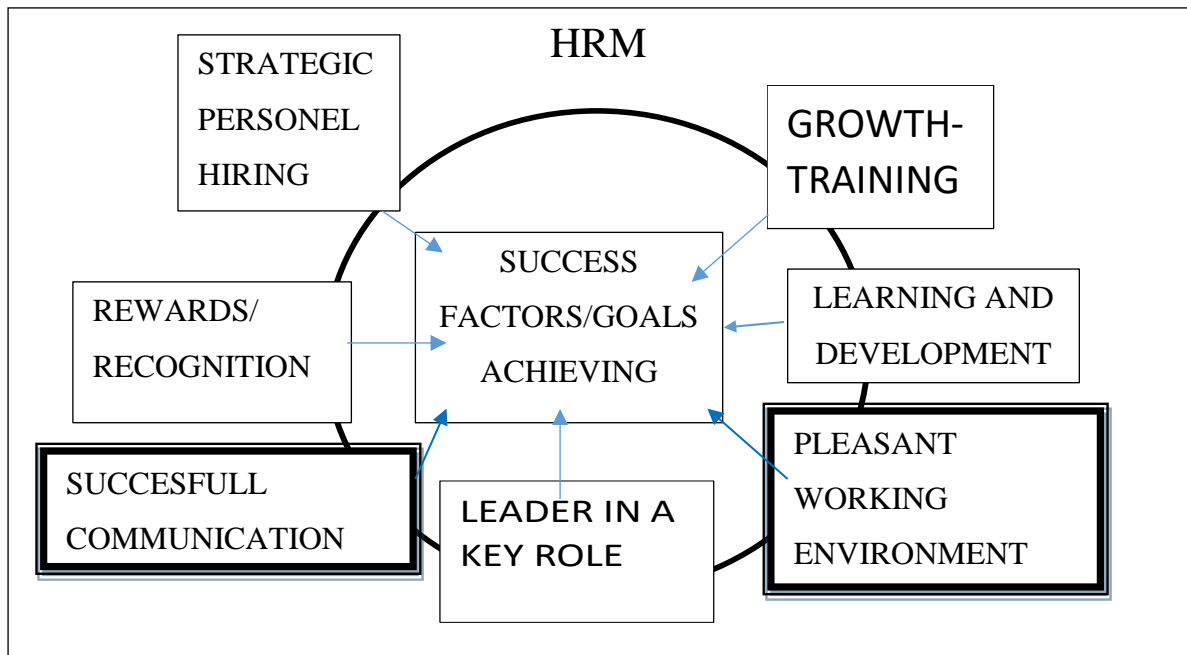
Από αυτή την ερώτηση ξεχώρισα την κάτωθι απάντηση:

«Όταν εφαρμόζονται όλα μαζί τα παραπάνω, και όχι μεμονωμένα κάποια από αυτά» (res 6).

Μετά την ανάλυση του case study επιβεβαιώθηκαν οι παράμετροι που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική έρευνα και τοποθετήθηκαν στο Conceptual Framework καθώς προέκυψαν και δύο νέοι παράμετροι οι οποίοι επηρεάζουν πολύ στην επίτευξη των στόχων κι αυτοί είναι η σωστή επικοινωνία αλλά και η ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας. Επομένως προέκυψε ένα Empirical Framework το οποίο έχει κάποια νέα στοιχεία σε σχέση με το Conceptual Framework.

Το Empirical Framework διαμορφώνεται ως εξής:

### Empirical Framework



**Διάγραμμα 6:** Empirical Framework

## Συμπεράσματα

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ενδιαφέρεται κυρίως στην αύξηση παραγωγής προϊόντων και στην αύξηση παροχής υπηρεσιών με σκοπό την απόκτηση περισσότερου κέρδους και δε δίνουν την απαιτούμενη έμφαση στο γεγονός πως κάθε οργανισμός είναι στη βάση του μία μικρή κοινωνία ανθρώπων (J Leopold, 2002). Με άλλα λόγια θεωρούν λιγότερο σημαντικό να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης το οποίο θα κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι ανήκουν σε μια οργάνωση και ταυτίζονται με αυτή, δηλαδή να πειστούν ότι μέσω της επιχείρησης θα αναπτυχθούν και οι ίδιοι. Ωστόσο είναι πολλές οι περιπτώσεις που φαίνεται πως είναι άκρως απαραίτητο να δημιουργηθεί αυτή η αίσθηση στο σύνολο του προσωπικού κάθε οργανισμού ο οποίος σκοπεύει να πρωταγωνιστεί στην αγορά (C Hook, 1999). Είναι γενικά αποδεκτό πλέον από την πλειοψηφία των ερευνητών πως η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί παράγοντα ισχύος και ειδοποιό διαφορά στις επιχειρήσεις καθώς μπορεί να παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της επιχείρησης και την επιτυχία της στην αγορά. Αντίθετα με την παραδοσιακή άποψη ότι οι εγκατάστασεις, τα υλικά, τα εργαλεία, ο εξοπλισμός και τα μέσα είναι αυτά που δίνουν αξία σε μια επιχείρηση, τελευταία έχει παρατηρηθεί ότι είναι πλέον είναι ζωτικής σημασίας να εφαρμόζονται όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων) και μάλιστα με υπεύθυνο HR έναν άνθρωπο που μπορεί να εμπνέει το προσωπικό μέσω της προσωπικότητας του. Η στελέχωση, η εκπαίδευση – ανάπτυξη, η αξιολόγηση, η αμοιβή και οι άλλες εφαρμοζόμενες επιμέρους πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν πλέον πρωτεύον στοιχείο για μια επιχείρηση. Σίγουρα το βάρος της ευθύνης για την ορθή στελέχωση του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού είναι στα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, ωστόσο θα πρέπει και τα ίδια τα στελέχη που θα αποτελούν το τμήμα HR να αναλογιστούν τις δικές τους ατομικές ευθύνες για την υλοποίηση όλων εκείνων των ενεργειών μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία τόσο του τμήματος όσο και του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης. Αν μια επιχείρηση θέλει να είναι κερδοφόρα και να έχει μεγάλο μερίδιο από την πίτα της αγοράς σταθερά και για μεγάλο χρονικό διάστημα θα πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης κι ένα ιδιαίτερο ζεστό και όμορφο περιβάλλον εργασίας και να εμψύσει στο προσωπικό της πως οι στόχοι της ταυτίζονται με τους στόχους και την εξέλιξη των ίδιων. Για να το πετύχει αυτό ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να προβεί σε μια πληθώρα ενεργειών όπως: να καθιερώνουν

κοινές αξίες, να προγραμματίζουν, να προσελκύουν-στρατολογούν, να αξιολογούν, να ανταμείβουν με ένα καλά δομημένο σύστημα αμοιβών, να αξιολογούν και να μεριμνούν για την συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων τους.

Συγκεκριμένα από το Case Study του Ομίλου «ΑΒΓ», προέκυψε ότι και στην πράξη δηλαδή στην καθημερινή λειτουργία του Ομίλου υπάρχουν όλα αυτά τα οποία υπήρχαν και στη βιβλιογραφική αναφορά, ενώ προέκυψαν και κάποιες προσθήκες, τις οποίες παραθέτω και στο empirical framework, αυτές δεν είναι άλλες από το γεγονός πως ενώ στη βιβλιογραφική μου αναφορά ενσωμάτωσα την επικοινωνία στην ηγεσία ενώ αυτή φαίνεται να αποτελεί από μόνη της ένα σημαντικό κομμάτι του HRM. Επιπροσθέτως δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ύπαρξη ενός ευχάριστου περιβάλλοντος και κλίματος εμπιστοσύνης καθώς έτσι ο εργαζόμενος θα αποδώσει καλύτερα αφού θα είναι ικανοποιημένος. Τέλος και ίσως το πιο σημαντικό είναι να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν πως αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, να γνωρίζουν ποια είναι η ταυτότητα του οργανισμού και να ταυτίζονται με το όραμα και τους σκοπούς του οργανισμού. Σε περίπτωση που κάποιος δεν αποδέχεται και δεν εναρμονίζεται με όλα τα παραπάνω θα πρέπει αυτομάτως να αποκλείεται από το σύνολο, ανεξαρτήτως καθήκοντος.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάστηκαν συγκεκριμένα κομμάτια και προέκυψαν κάποιες διαφορές ανάμεσα στις θεωρητικές πηγές και την πρακτική (λειτουργία ενός οργανισμού). Καλό θα ήταν στο μέλλον να εξεταστούν όλα αυτά κι από την πλευρά των εργαζομένων καθώς στο συγκεκριμένο case study, όλοι οι συμμετέχοντες ήταν άτομα σε θέσεις προϊσταμένων). Καθώς επίσης και να ερευνηθεί η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης σα χαρακτηριστικό του Ηγέτη.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση:

1. A. Clardy, «Strategy, Core Competencies and Human Resource Development», Human Resource Development International.
2. Allen, D., Shore, L. and Griffeth, R. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover Journal of Management.
3. Argyrls, C. Personality and Organization. New York: Harper, 1957.
4. Banu Ozkeser / Procedia Computer Science 158 (2019)
5. Batt, R. and Valcour, P. M. 2003. Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. Industrial
6. Bennett, N. and Lemoine, G. J. (2014)' What VUCA really means for you', Harvard Business Review 92 (1-2): 27.
7. Bennis, W., Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
8. Bennis, W., Nanus, B. (2000). - Leaders: The strategies for management taking, Ed. Business Tech Internațional Press, Bucharest.
9. Bingham, W.V. Leadership. In H.C. Metcalf. The Psychological Foundations of Management. New York:Shaw, 1927.
10. Bogardus, E.S. Essentials of Social Psychology. Los Angeles: University of Southern California Press, 1918.
11. Crețu D., ș.a. (2008), Management versus leadership, Ed. Alas,
12. Crețu D., Iova A. (2010), Leadership, Ed Agora,
13. De Cenzo, D., Robbins, S. Verhulst, S., 2015. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα. Εκδ. Utopia.
14. Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
15. Farnham, D. (2010) Human Resource Management in Context, London, CIPD
16. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. and Cardy, R. L. 2007. Managing human resources, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
17. Gomez-mejiar. Luis, balkinb. David, cardyl. Robert (2017). Διοίκηση ανθρώπινων πορων, Πασχαλίδη/Broken Hill
18. Howell, C. and Givan, R. (2011)' Rethinking institutions and institutional change in European industrial relations', British Journal of Industrial
19. J. Leopold, «Human Resources in Organisations», Prentice Hall, London, 2002
20. Mausner, B. The Effect of Prior Reinforcement on the Interaction of Observer Pairs. J. Abnormal and Social Psychology, 1954.
21. Maxwell, John C., (2010), Golden Leadership, Ed. Amaltea.



22. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. New York: Mc Graw-Hill, 1960
23. Mc Gregor, D. (2008), Basics of Conflict Management, issued in Nuts-and-Bolts Guide to Leadership and Supervision (Free Management Library)
24. Mondy R. Wayne, Martocchio J. Joseph (2017). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14<sup>η</sup> Έκδοση Τζιόλα.
25. Munson, E.W. The Management of Men. New York: Holt, 1921.
26. Nash, J.B. Leadership. Phi Delta Kappan., 1929.
27. Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων
28. Robbins, S., Judge, T. 2018. Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδ. Κριτική.
29. Stephen p. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή συμπεριφορά
30. Thlbaut, J.W. and Kelley, H.H. The Social Psychology of Groups. New York: Wiley, 1959.
31. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997)' Dynamic capabilities and strategic management', Strategic Management Journal, 18 (7): 509- 33.
32. Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. 2008. Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. Cornell Hospitality Quarterly
33. Wayne M.R. & Martocchio J.J., «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» (2017), Εκδόσεις Τζιόλα

#### Ελληνική:

34. Α. Μούζα – Λαζαρίδη, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2006
35. Ιορδάνογλου Δ., 2008. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα. Εκδ. Κριτική.
36. Μεντελίδης Γ., «Ανθρώπινο Δυναμικό» (2018), Εκδόσεις OwnBook
37. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2002.
38. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
39. Σ. Ζευγαρίδης, Γ. Σταματίδης, «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1997.
40. Τζωρτζάκης, & Τζωρτζάκη, 2002
41. Χ. Κανελλόπουλος, «Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Icon International Training, Αθήνα, 2008.
42. Χυτιρής Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (2018), Εκδόσεις Μπένου

## Παραρτήματα:

### A. Ερωτηματολόγιο Έρευνας:

- 1) Ποια τα καθήκοντα σας στον όμιλο;
- 2) Ποιος είναι ο σκοπός – όραμα του ομίλου;
- 3) Τι πιστεύετε ότι είναι αυτό που διακρίνει τον όμιλο από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου σας;
- 4) Ποιος είναι ιδανικά ο ρόλος του ηγέτη σε ένα τμήμα; Πως αποτυπώνεται αυτό στο δικό σας οργανισμό;
- 5) Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη; Με ποιους τρόπους κάποιος από απλός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης;
- 6) Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο ρόλος και οι κυριότερες λειτουργίες του τμήματος HR εντός ενός οργανισμού;
- 7) Με ποιο τρόπο η προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων συνδέονται με την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός;
- 8) Πόσο σημαντική είναι και με ποιο τρόπο γίνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων στον όμιλο; Και πως μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού επιτυγχάνεται καλύτερη απόδοση για την εταιρεία;
- 9) Πώς μπορεί η ορθή αξιολόγηση και η απόδοση αμοιβών (σύστημα αμοιβών) να βοηθήσει τον όμιλο να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα;
- 10) Πιστεύετε ότι η απόδοση αμοιβών συνδέεται-επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων;
- 11) Με ποια μέσα και τρόπους επιτυγχάνεται η επικοινωνία( εσωτερική και εξωτερική) στον όμιλο και τι σημαίνει επιτυχημένη επικοινωνία σε μια επιχείρηση;
- 12) Πως η σωστή διαχείριση προσωπικού (HRM) δύναται να αποτελέσει ειδοποιό διαφορά για μια επιχείρηση;
- 13) Τι άλλο εκτός από όσα ήδη συζητήσαμε θεωρείτε ότι μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό;