



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΗΓΕΣΙΑ

Εισηγήτρια: Μαρία Γιαννή
Οκτώβριος 2022

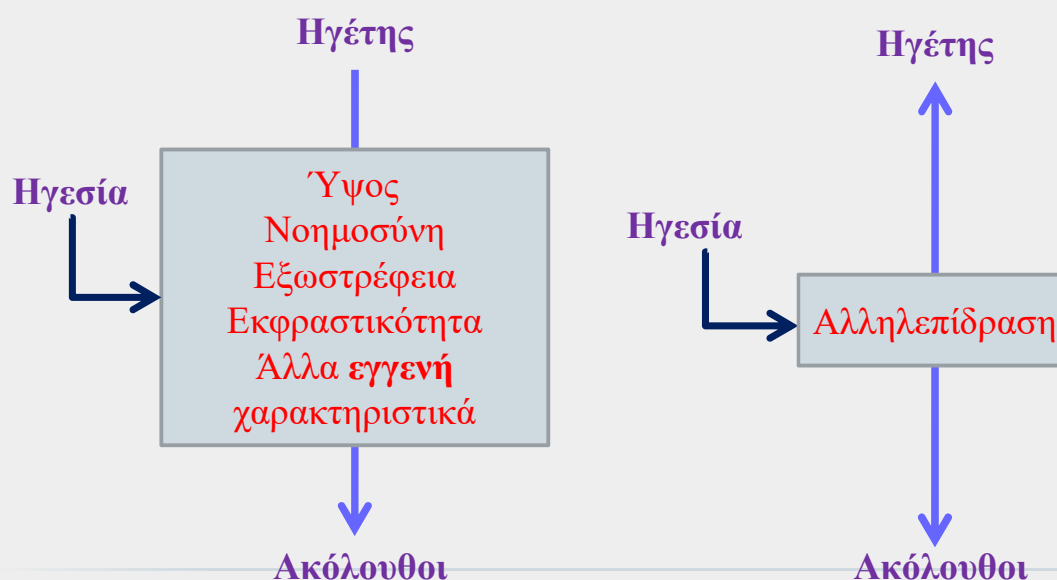
Ηγεσία: τι είναι; (i)

Η ικανότητα ενός ατόμου (του ηγέτη) να εμπεδώνει τη βούλησή του στους ακολούθους καλλιεργώντας και εμπνέοντας υπακοή, πίστη (αφοσίωση) και συνεργασία (Moore, 1927).

Η **διεργασία** κατά την οποία ένα άτομο **επηρεάζει** μία **ομάδα** ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Northouse, 2018).

Ηγεσία – τι είναι; (ii)

- η **αλληλεπίδραση** με τα μέλη μιας ομάδας που καλλιεργεί τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων ή τις προσδοκίες επίτευξης στόχων (Bass, 1990).
- η **εγγενής** έκφραση (συμπεριφορά) ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου που δημιουργεί αξία (Bennis and Nanus, 1985, Cashman, 1998).



- Η ηγεσία ως συμπεριφορά
- Η ηγεσία ως διεργασία

Σαφήνειας της Ηγετικής Φιλοσοφίας

Ομαδικό Πνεύμα
Υπερηφάνεια
Δέσμευση
Παρακίνηση
Διαφοροποίηση
Διαχείριση Εμπιστοσύνης
Αποτελεσματικότητα Ηγέτη

Ηγετική φιλοσοφία και αφοσίωση των ακολούθων

Οι ηγέτες που έχουν ξεκάθαρη ηγετική φιλοσοφία είναι κατά 30% περίπου πιθανότερο να τύχουν της εμπιστοσύνης των ακολούθων τους από εκείνους που είναι ασαφείς ως προς την ηγετική τους φιλοσοφία.

Οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην ομάδα εργασίας του συγκεκριμένου ατόμου

- (1) έχουν ισχυρή αίσθηση ομαδικού πνεύματος
- (2) δηλώνουν με υπερηφάνεια ότι εργάζονται για τον οργανισμό
- (3) είναι αφοσιωμένοι στην επιτυχία του οργανισμού
- (4) είναι διατεθειμένοι να εργασθούν σκληρότερα και για περισσότερες ώρες, αν χρειασθεί
- (5) είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί στη δουλειά τους
- (6) έχουν ξεκάθαρη εικόνα των εργασιακών τους υποχρεώσεων.
- (7) αισθάνονται ότι ο οργανισμός εκτιμά την εργασία τους
- (8) είναι αποτελεσματικοί στην ικανοποίηση των εργασιακών τους απαιτήσεων
- (9) εμπιστεύονται τη διοίκηση
- (10) αισθάνονται ότι κάνουν τη διαφορά στον οργανισμό.

βάσεις-πηγές δύναμης ηγέτη

αναφορά

- Οι ακόλουθοι βλέπουν τον ηγέτη ως πρότυπο, επειδή τον θαυμάζουν.

εμπειρία

- Οι ακόλουθοι θεωρούν τον ηγέτη ως ικανό, επειδή είναι βαθύς γνώστης.

αρμοδιότητα

- Οι ακόλουθοι υπακούουν στον ηγέτη λόγω της θέσης ευθύνης του.

ανταμοιβή

- Ο ηγέτης ανταμείβει τους ακολούθους ανάλογα με τις επιδόσεις τους.

τιμωρία

- Ο ηγέτης τιμωρεί την ανυπακοή των ακολούθων.

πληροφορία

- Ο ηγέτης κατέχει πληροφορίες κρίσιμες για τους ακολούθους του.

Kouzes – Posner: Ο δεκάλογος της υποδειγματικής ηγεσίας

ένας υποδειγματικός ηγέτης

χαράσσει πορεία

Εκφραστείτε με σαφήνεια βρίσκοντας τη φωνή σας και επιβεβαιώνοντας κοινές αξίες.

Δώστε το παράδειγμα ευθυγραμμίζοντας τις πράξεις με τις αξίες.

εμπνέει ένα κοινό όραμα

Οραματισθείτε το μέλλον διαβλέποντας συναρπαστικές προοπτικές αριστείας.

Προσελκύστε σε ένα κοινό όραμα θέτοντας κοινούς φιλόδοξους στόχους.

αμφισβητεί τη διεργασία

Αναζητείστε ευκαιρίες αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες εξωστρέφειας και επιζητώντας καινοτόμους τρόπους βελτίωσης.

Πειραματισθείτε και διακινδυνεύστε επιτυγχάνοντας σταθερά μικρές νίκες και διδασκόμενοι από την εμπειρία.

κινητοποιεί

Καλλιεργήστε τη συνεργασία δομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και διευκολύνοντας την επικοινωνία.

Ενδυναμώστε τους άλλους ενισχύοντας τον αυτοπροσδιορισμό και αναπτύσσοντας τις ικανότητες όλων.

εμπνέει

Αναγνωρίστε τη συμβολή των άλλων επιβραβεύοντας την ατομική αριστεία.

Επικροτείστε τις αξίες και τις νίκες δημιουργώντας πνεύμα συλλογικότητας.

Νόμοι ηγεσίας των Kouzes-Posner

Πρώτος Νόμος

Αν δεν πιστεύεις τον αγγελιοφόρο, δεν θα πιστέψεις το μήνυμα που μεταφέρει.

Δεύτερος Νόμος

*Η αξιοπιστία της ηγεσίας θεμελιώνεται όταν ο ηγέτης Κάνει Αυτό Που Λέει
Ότι Θα Κάνει.*

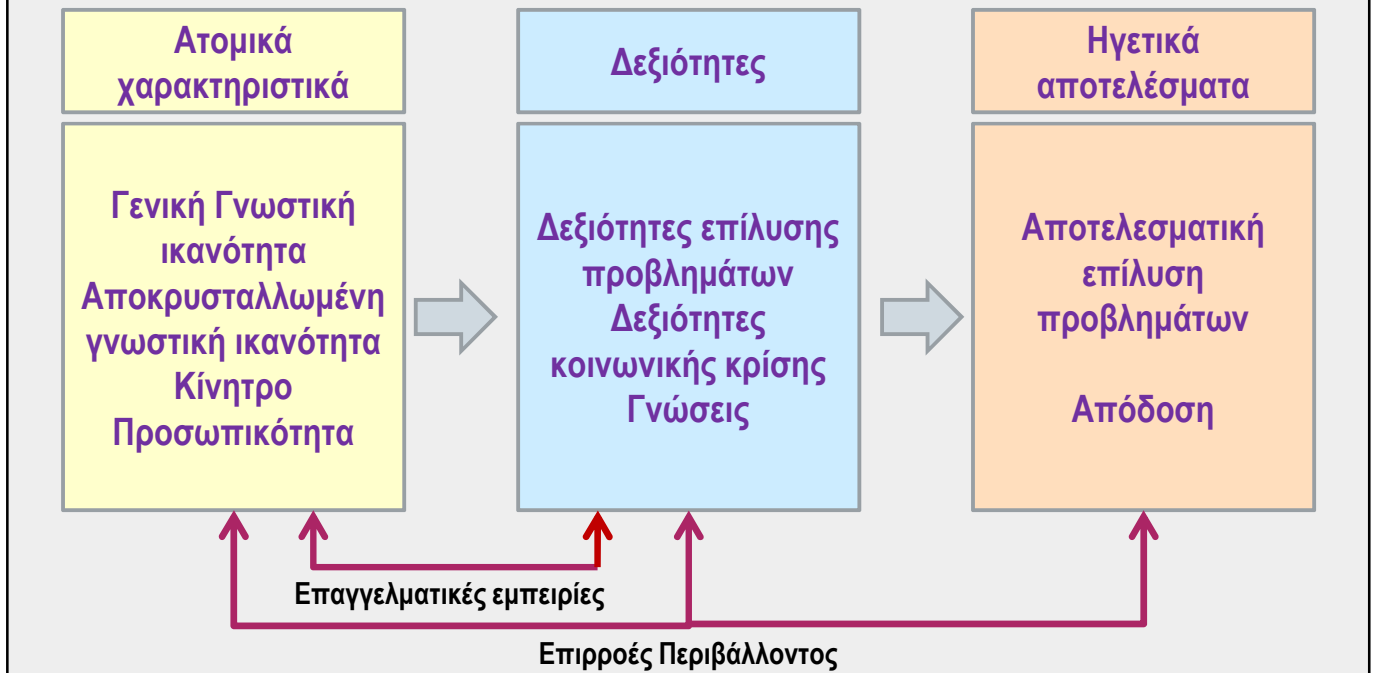
Τύποι ηγεσίας – ιδιότητες ηγέτη (1)

- **καταπιεστικός** (coercive): κρίσεις – προβλήματα, φόβος – δυνητικά αρνητικός λόγος
- **δημοκρατικός** (democratic): συμμετοχή, συναίνεση – θετικός αντίκτυπος
- **συνεργατικός** (affiliative): συνδέει, γεφυρώνει – θετικός αντίκτυπος
- **συντονιστής** (pace-setting): νέες προκλήσεις, υψηλοί στόχοι – δυνητικά αρνητικός λόγος
- **καθοδηγητής** (coaching): συνδέει προσδοκίες με στόχους – ιδιαίτερα θετικός αντίκτυπος
- **οραματιστής** (authoritative): κινητοποιεί προς κοινό όραμα, δίνει σαφή κατεύθυνση – ιδιαίτερα θετικός αντίκτυπος

Τύποι ηγεσίας – ιδιότητες ηγέτη (2)

- **Μετασχηματιστική**
ευελιξία και αποδοτικότητα σε δυναμικό περιβάλλον υπό ασταθείς συνθήκες
ανιδιοτέλεια και φροντίδα, έμπνευση και πνευματικά ερεθίσματα
- **Συναλλακτική**
ανταπόδοση-ανταμοιβή (κίνητρα)
- **Επιχειρηματική**
εστιάζει στις ευκαιρίες

Το μοντέλο των ηγετικών δεξιοτήτων



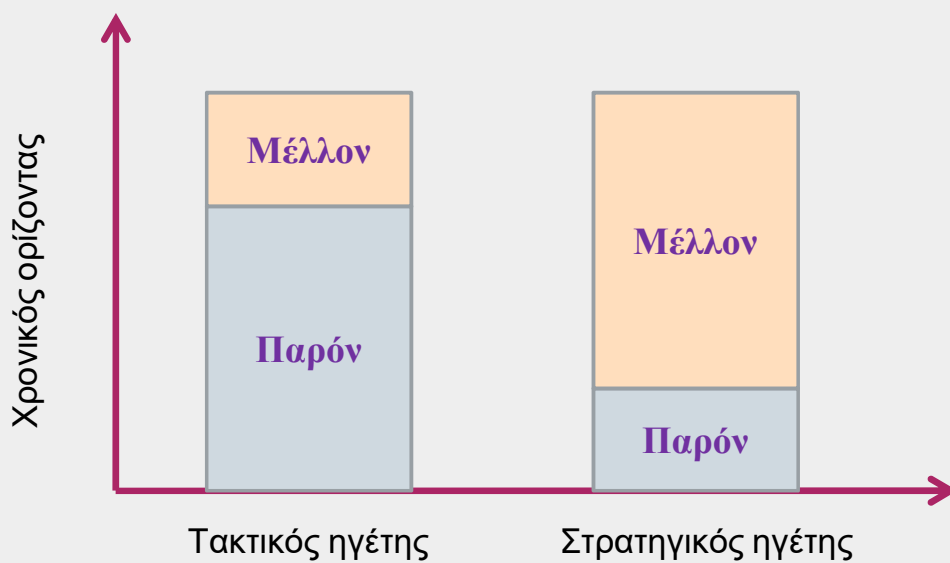
Δεξιότητες απαραίτητες ανά επίπεδο διοίκησης



Τακτικός ηγέτης - Στρατηγικός ηγέτης

- Τακτικός ηγέτης
- Στρατηγικός ηγέτης
- Παρόν – μέλλον
- Μίγμα προσανατολισμού (70%-30%)

Τύπος ηγέτη ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα



Αξιολόγηση ηγέτη: Ανατροφοδότηση 360 μοιρών – Παράδειγμα 1

360 Feedback Form Example (hr-survey.com)



ABC Global 360-Degree Feedback

Rater: [Your Name]
You are providing feedback to: [Participant Name]

Instructions

You have been selected to provide feedback for the manager listed above. Your feedback is an important part of our company's leadership development process. This tool is intended to gather broad feedback in the core competencies and role responsibilities that are important for the on-going success of our organization.

Please provide feedback using the form below. If you are not able to respond to an item, leave it blank and go on to the next item. When you have finished, press the SAVE or COMPLETED button at the bottom of the form.

Note: When you enter text comments into the boxes below, please focus your comments on work behaviors and styles. The comments that you type will be viewed by the individual receiving the feedback. Do not enter personal information about yourself unless you want this individual to know you are the author of these comments.

To what extent does [Participant Name] exhibit the following ...

Read the statements below. Please indicate the degree to which _____ exhibits these behaviors.

INTERPERSONAL

	Clear Strength	Capable and Effective Performance	Could benefit from Development	Needs Significant Improvement	N/A, cannot comment
1. Treats employees with respect.	4	3	2	1	n/a
2. Behaves in a fair and trustworthy manner.	4	3	2	1	n/a

Legal Notice Web: www.hr-survey.com Site Map Email: info@hr-survey.com

Ανατροφοδότηση 360 μοιρών – Παράδειγμα 2

360 Appraisal Example 5 (hr-survey.com)



ABC Global 360-Degree Feedback

Rater: [Participant Name Here]
You are providing feedback to: undefined

Instructions

You have been selected to provide feedback for the manager listed above. Your feedback is an important part of our company's leadership development process. This tool is intended to gather broad feedback in the core competencies and role responsibilities that are important for the on-going success of our organization.

1 This questionnaire format allows you to collect comments on each item.

Please provide feedback using the form below. If you are not able to respond to an item, leave it blank and go on to the next item. When you have finished, press the SAVE or COMPLETED button at the bottom of the form.

Note: When you enter text comments into the boxes below, please focus your comments on work behaviors and styles. The comments that you type will be viewed by the individual receiving the feedback. Do not enter personal information about yourself unless you want this individual to know you are the author of these comments.

To what extent does undefined exhibit the following ...

Read the statements below.

- Able to lead the department in on-going projects regarding the recent re-organization.

Assigns critical tasks to competent individuals. Keeps the team focused on issues that need resolved.

OUTSTANDING Demonstrates and teaches behaviors to others	STRONG Frequently Demonstrates Behaviors	EFFECTIVE Demonstrates Behaviors	DEVELOPMENT NEEDED Does not Demonstrate	Demonstrates Negative Behaviors	CAN'T ASSESS based on limited interaction
--	--	--	---	--	---

Please feel free to provide any comments to help explain your answer.

- Learns from personal experiences and/or mistakes and integrates experience to cope with new or untried events. Able to develop new solutions to current problems. Focuses on improvements.

OUTSTANDING Demonstrates and teaches	STRONG Frequently Demonstrates Behaviors	EFFECTIVE Demonstrates Behaviors	DEVELOPMENT NEEDED Does not Demonstrate	Demonstrates Negative Behaviors	CAN'T ASSESS based on limited interaction
--	--	--	---	--	---

Legal Notice Site Map Email: info@hr-survey.com

Ο ηγέτης

- είναι «αυτόφωτη»
- αναγνωρίζεται
- χρησιμοποιεί πηγαία δύναμη
- οραματίζεται, εμπνέει, πείθει
- ενθαρρύνει πρωτοβουλίες, προκαλεί αλλαγές
- έχει δυναμική οπτική
- σκέπτεται μακροπρόθεσμα
- αμφισβητεί την υφιστάμενη κατάσταση

-

Ο μάνατζερ

- είναι «ετερόφωτη»
- ορίζεται
- ασκεί εξουσία λόγω θέσης
- δίνει εντολές και ελέγχει
- εφαρμόζει τυπικές διαδικασίες
- έχει στατική οπτική
- σκέπτεται βραχυπρόθεσμα
- διαχειρίζεται την υφιστάμενη κατάσταση

Η διοίκηση παράγει τάξη και συνέπεια		Η ηγεσία παράγει αλλαγή και κίνηση	
Προγραμματισμός και προϋπολογισμός	Ορίζει στόχους	Δημιουργεί όραμα	Κατεύθυνση
	Θέτει χρονοδιαγράμματα	Ξεκαθαρίζει την μεγάλη εικόνα	
	Κατανέμει πόρους	Ορίζει στρατηγικές	
Οργάνωση και τοποθέτηση	Παρέχει τη δομή	Μεταδίδει τους στόχους	Ευθυγράμμιση
	Τοποθετεί σε θέσεις εργασίας	Επιζητεί τη δέσμευση	
	Καθορίζει κανόνες και διαδικασίες	Χτίζει ομάδες και συμμαχίες	
Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων	Αναπτύσσει κίνητρα	Εμπνέει και ενεργοποιεί	Παρακίνηση και έμπνευση
	Πρωθυεί δημιουργικές λύσεις	Ενδυναμώνει	
	Λαμβάνει διορθωτικά μέτρα	Ικανοποιεί ανεκπλήρωτες ανάγκες	

Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας

- ✓ Εστίαση στον πελάτη
- ✓ **Ηγεσία**
- ✓ Ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων
- ✓ Διεργασιακή προσέγγιση
- ✓ Βελτίωση
- ✓ Λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων
- ✓ Διαχείριση σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη

Τι αναφέρει το πρότυπο ISO 9000:2015 για την ηγεσία (1)

Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων εξασφαλίζουν τη **συμβατότητα και ενότητα των στόχων** και την καθοδήγηση και δημιουργούν τις συνθήκες στις οποίες το προσωπικό **συμμετέχει ενεργά** στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού μέσω της αξιοποίησης της *στρατηγικής, των πολιτικών, των διεργασιών και των πόρων.*

Πιθανά οφέλη:

- βελτίωση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- συντονισμός διεργασιών
- εσωτερική επικοινωνία

Τι αναφέρει το πρότυπο ISO 9000:2015 για την ηγεσία (2)

Σχετικές ενέργειες:

- Επικοινωνία της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής, των πολιτικών και των διεργασιών σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού
- Καθιέρωση και διατήρηση κοινών αξιών, προτύπων αμεροληψίας και ηθικής συμπεριφοράς
- Καθιέρωση κουλτούρας εμπιστοσύνης και ηθικής ακεραιότητας
- Ενθάρρυνση της δέσμευσης του συνόλου του προσωπικού στην ποιότητα
- Διασφάλιση υποδειγματικής συμπεριφοράς όλων των προϊστάμενων
- Εξασφάλιση στο προσωπικό των απαιτούμενων πόρων, κατάρτισης και αρμοδιοτήτων για ανάληψη ευθυνών
- Παρακίνηση, ενθάρρυνση και επιβράβευση της συμβολής του προσωπικού

Η ηγεσία στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

EFQM - leadership



EFQM: Κριτήριο 1: Ηγεσία

- | | |
|---|-----|
| 1a. Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα τις αξίες και την ηθική και αποτελούν πρότυπο για μία κουλτούρα αριστείας. | 20% |
| 1b. Οι ηγέτες εμπλέκονται προσωπικά στη διασφάλιση της ομαλής ανάπτυξης, λειτουργίας και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος διαχείρισης της επιχείρησης. | 20% |
| 1c. Οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους κοινωνικούς φορείς. | 20% |
| 1d. Οι ηγέτες καλλιεργούν μία κουλτούρα αριστείας στους εργαζόμενους. | 20% |
| 1e. Οι ηγέτες επισημαίνουν και επιβραβεύουν τη μεταβολή του οργανισμού. | 20% |

Ερώτημα:

Όταν ένας/μία ηγέτης περιμένει ότι οι άλλοι (ακόλουθοι) θα κάνουν αυτό που τους ζητά επειδή θέλουν να ταυτιστούν θετικά μαζί του/της, βασίζεται στην δύναμη της _____ για να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους.

- α. εμπειρίας
- β. αναφοράς
- γ. αρμοδιότητας
- δ. ανταμοιβής

Case Study Zappos [the power of WoW!](#)