



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
“ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ –
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ”

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΕ ΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ - ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL
IN NON-EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: THE CASE OF A PRIVATE
ORGANIZATION – A MULTINATIONAL COMPANY IN GREECE

του
ΓΡΟΥΣΚΟΥ ΑΓΓΕΛΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού διπλώματος στις

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Σεπτέμβριος, 2023

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2023

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Διοίκηση και Ηγεσία στις Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΕ ΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
- ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF
HUMAN CAPITAL IN NON-EDUCATIONAL
ORGANIZATIONS: THE CASE OF A PRIVATE
ORGANIZATION – A MULTINATIONAL COMPANY IN
GREECE

του
ΓΡΟΥΣΚΟΥ ΑΓΓΕΛΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού διπλώματος στις

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Σεπτέμβριος, 2023

Περίληψη

Το σύγχρονο κοινωνικό, πολιτικό, πολιτισμικό και οικονομικό γίνεσθαι, αναδεικνύει την δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις στο να ανακαλύψουν, να διατηρήσουν και να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Στην εποχή της κοινωνίας και της οικονομίας της γνώσης διαφαίνεται ότι η επένδυση στο υλικό, στο οικονομικό κεφάλαιο αποκλειστικά, δεν μπορεί να επιτύχει την αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Η μετάβαση σε κάτι πιο ζωντανό, πιο δυναμικό, κάτι αέναα εξελισσόμενο, υπό τις κατάλληλες συνθήκες και με την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση, αναδεικνύεται ως μια δόκιμη επιλογή. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού και η ανάπτυξή του, καλείται να διαδραματίσει αυτόν τον ρόλο. Από το 1961, όπου ο Schultz για πρώτη φορά αναφέρθηκε σε αυτόν το όρο έως και σήμερα η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά και η ανάπτυξή του σε έναν οργανισμό, έχει αποτελέσει πεδίο μελέτης πολλών ερευνητών. Από αυτές τις μελέτες έχει προκύψει πληθώρα ορισμών και έχουν αποδοθεί πολλά χαρακτηριστικά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, τα οποία θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε στις ικανότητες, τις γνώσεις, την εκπαίδευση, την εξειδίκευση και το δημιουργικό δυναμικό ενός οργανισμού.

Πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν πως η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι δυνατό να επιτύχει την ευθυγράμμιση του οργανισμού με το περιβάλλον του, την επίτευξη των στόχων και των επιδιώξεών του. Κρίσιμο ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η διοίκηση στην παροχή της απαραίτητης ηγεσίας προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης των σωστών επενδύσεων που επιτρέπουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Προσανατολισμένη στα παραπάνω η παρούσα έρευνα σκοπεύει στην ανάδειξη της σημασίας της αναγκαιότητας της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης που οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Πιο συγκεκριμένα, διερευνά τις προσωπικές εκτιμήσεις και την ικανοποίηση των εργαζομένων του ομίλου ΟΤΕ από τα παρεχόμενα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Επιπλέον, μελετά τον ρόλο της ηγεσίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως αυτή διαφαίνεται από την περιγραφή των στρατηγικών του ομίλου. Μέσα από τις συνεντεύξεις, την μελέτη των εγγράφων και

δεδομένων της εταιρίας, αλλά και από την βιβλιογραφική μελέτη, προκύπτουν πολλά ενδιαφέροντα ευρήματα. Συνοψίζοντας τα σημαντικότερα αυτών, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι παρά τις ελλείψεις και τα κενά που παρατηρούνται στα προγράμματα του οργανισμού, οι εκπαιδευόμενοι είναι ικανοποιημένοι από αυτά. Επίσης, τονίζουν την σημασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αναγνωρίζουν τα οφέλη της. Τέλος, η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς αντιπροσωπεύει την στρατηγική διοίκηση του οργανισμού, η οποία όπως φάνηκε είναι προσανατολισμένη στην ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης.

Abstract

The contemporary social, political, cultural and economic development highlights the difficulty faced by modern businesses in discovering, maintaining and developing their competitive advantage. In the age of society and the knowledge economy, it is clear that investment in material, in financial capital exclusively, cannot achieve an increase in the efficiency of an organization. The transition to something more alive, more dynamic, something constantly evolving, under the right conditions and with the right education and training, emerges as a testable option. An organization's human capital and development is called upon to play this role. Since 1961, when Schultz first referred to this term until today, the concept of human capital, as well as its development in an organization, has been a field of study for many researchers. From these studies, a multitude of definitions have emerged and many characteristics have been attributed to human capital, which could be summarized as the skills, knowledge, training, expertise and creative potential of an organization.

Many scientists argue that the development of human capital through intra-company education and training is possible to achieve the alignment of the organization with its environment, the achievement of its goals and aspirations. A critical role in this is played by management in providing the necessary leadership in the direction of making the right investments that enable the development of human capital.

Oriented to the above, this research aims to highlight the importance of the necessity of intra-business education and training that modern businesses are required to provide to their human resources. More specifically, it investigates the personal

assessments and employee satisfaction of the OTE group from the provided in-house education and training programs. In addition, it studies the role of leadership in the development of human capital, as it appears from the description of the group's strategies. Through the interviews, the study of the company's documents and data, but also from the bibliographic study, many interesting findings emerge. Summarizing the most important of these, we could claim that despite the deficiencies and gaps observed in the organization's programs, the trainees are satisfied with them. They also emphasize the importance of in-house training and recognize its benefits. Finally, leadership plays an important role, as it represents the strategic management of the organization, which, as it was shown, is oriented towards enhancing organizational learning.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	4
Abstract	5
Εισαγωγή.....	8
Α΄ Μέρος: Θεωρητικό Πλαίσιο	10
1. Η έννοια της ηγεσίας στον οργανισμό.....	10
1.1. Συναλλακτική ηγεσία	11
1.2. Μετασηματιστική ηγεσία.....	12
1.3. Η ηγεσία ως μη συνήθης επιρροή.....	13
1.4. Η ηγεσία και το οργανωτικό πλαίσιο.....	14
1.5. Στρατηγική Διοίκηση.....	17
2. Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	18
2.1. Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	20
2.2. Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	25
2.3. Εννοιολόγηση της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (ΑΑΚ).....	28
3. Ανθρώπινο κεφάλαιο και οργανισμός.....	31
3.1. Οργανωσιακή απόδοση.....	31
3.2. Επίδραση της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην οργανωσιακή απόδοση ...	32
Θεωρητική ανασκόπηση του προβλήματος.....	34
Β΄ Μέρος: Ερευνητικό Πλαίσιο.....	45
1. Μελέτη Περίπτωσης - Η περίπτωση ιδιωτικού οργανισμού -πολυεθνικής εταιρείας στην Ελλάδα. Cosmote GR.....	45
1.1. Εκπαίδευση και κατάρτιση του Ομίλου ΟΤΕ.....	51
2. Σκοπός, στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	52
3. Μεθοδολογία.....	55
3.1. Αποτελέσματα Συνεντεύξεων	57
3.2. Αποτελέσματα δεδομένων εκπαίδευσης των εργαζομένων του ομίλου ΟΤΕ.....	64
3.3. Αποτελέσματα σε σχέση με στιλ ηγεσίας και οργανωσιακή μάθηση.....	67
3.4. Ερμηνεία αποτελεσμάτων.....	68
4. Συζήτηση – Συμπεράσματα	69
5. Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	75
Βιβλιογραφία	77
Παράρτημα.....	87

Εισαγωγή

Οι περισσότεροι ενήλικες σήμερα αισθάνονται την ανάγκη να αυξήσουν το εύρος των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους, ανταποκρινόμενοι στις αλλαγές στην οικονομία, την κοινωνία και τον πολιτισμό. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, τα αυξανόμενα επίπεδα εταιρικής ανταγωνιστικότητας και οι κοινωνικές αλλαγές καθιστούν αναγκαία την επανεξέταση πολλών πτυχών του σύγχρονου χώρου εργασίας και της παγκόσμιας οικονομίας. Όλα αυτά απαιτούν δημιουργικότητα, εκπαίδευση, εξειδίκευση, προσαρμοστικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον επιχειρηματικό κόσμο, τα οποία συμβάλλουν στη γέννηση της "κοινωνίας της γνώσης" (Vergidis & Prokou, 2005).

Πολλές δεξιότητες είναι απαραίτητες για τους σημερινούς εργαζόμενους λόγω του γρήγορου ρυθμού με τον οποίο αλλάζει ο κόσμος. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να επεξεργάζονται γρήγορα νέες πληροφορίες και δεδομένα, να εφαρμόζουν νέες μεθόδους εκτέλεσης έργων, να σκέφτονται δημιουργικά και να αντιμετωπίζουν άμεσα νέες επαγγελματικές και κοινωνικές προκλήσεις, εκτός από την εφαρμογή των θεωρητικών τους γνώσεων στην πράξη. Προκειμένου να γίνουν ανεξάρτητοι στοχαστές, οι μαθητές πρέπει να μάθουν πώς να επαναπροσδιορίζουν αυτά που ήδη γνωρίζουν, να επεκτείνουν τις εμπειρίες τους, να προσαρμόζονται και να αναπτύσσονται (Κόκκος, 2005). Η ανάγκη για μάθηση, ως μέρος της προσωπικής μας ανάπτυξης για την αυτοεκπλήρωση, είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό αυτών των δραστηριοτήτων δια βίου μάθησης, όπως τονίζεται από τον Rogers (1999) (σελ. 65)

Ωστόσο, οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι στην Ελλάδα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον και μικρή συμμετοχή σε προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Το Cedefop (2012) εκτιμά ότι λιγότερο από το 30% των νέων κάνει την επιλογή να ακολουθήσει επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 50%. Παρόμοιος αριθμός ενηλίκων (14%- Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης, 2013) εγγράφεται σε προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης. Κίνητρα για τη συμμετοχή στην επαγγελματική κατάρτιση φαίνεται να δικαιολογούνται, όχι μόνο για τους ενήλικες αλλά και για τις επιχειρήσεις και τους παρόχους υπηρεσιών

δια βίου μάθησης, οι οποίοι θα πρέπει να θεωρούν τα προγράμματα αυτά ως επένδυση στο μέλλον της χώρας.

Οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν καίριο ρόλο, διότι πρέπει να βασίζονται και να επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο για να συμβαδίζουν με τον συνεχώς επιταχυνόμενο ρυθμό των οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών. Οι εταιρείες σήμερα αναγνωρίζουν τη σημασία του να εξοπλίζουν το προσωπικό τους με συνεχείς ευκαιρίες μάθησης, ώστε να διασφαλίζουν ότι μπορούν να προσαρμόζονται σε έναν ταχέως εξελισσόμενο κλάδο. (Βεργίδης & Κόκκος, 2010). Προς την κατεύθυνση αυτή σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία στις επενδύσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Επιστήμες της αγωγής και της δια βίου μάθησης – Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία». Σκοπό της μελέτης αποτελεί η ανάδειξη του ρόλου της ηγεσίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μη εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Για την επίτευξη του πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική μελέτη, η οποία συμπληρώθηκε με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους πολυεθνικής εταιρίας στην Ελλάδα. Η εργασία αναπτύσσεται σε δύο μέρη.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο και επιδιώκεται η εννοιολογική αποσαφήνιση βασικών εννοιών όπως, η ηγεσία στον οργανισμό, το ανθρώπινο κεφάλαιο καθώς και η ανάπτυξη του. Επιχειρείται εκτενής βιβλιογραφική μελέτη βασικών θεωριών, οι οποίες πραγματεύονται το υπό μελέτη θέμα. Συγκεκριμένα, παρατίθενται θεωρίες ηγεσίας, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η επιρροή της στρατηγικής διοίκησης και τέλος επιδιώκεται η σύνδεση του ανθρώπινου κεφαλαίου με την οργανωσιακή απόδοση.

Στο δεύτερο μέρος, παρατίθεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον όμιλο ΟΤΕ και πιο συγκεκριμένα στους εργαζομένους του τμήματος τηλεφωνικής εξυπηρέτησης. Αναφέρονται ο σκοπός, οι στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και η μεθοδολογία της έρευνας. Έπειτα, αναλύονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από τις συνεντεύξεις, την μελέτη των δεδομένων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων του ομίλου και την

βιβλιογραφική έρευνα. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξάγονται από όλα τα παραπάνω.

Α' Μέρος: Θεωρητικό Πλαίσιο

1. Η έννοια της ηγεσίας στον οργανισμό

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994), οι θεωρίες ηγεσίας έχουν γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν από τους Wehrich, Cannice, M.V., και Koontz, H. (2008) και Ameen, Almar, και Isaac (2018), η ηγεσία είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές της διοίκησης. Σύμφωνα με τους Forbes (n.d.) και Ameen και Ahmad (2012), η ηγεσία είναι μια μοναδική ικανότητα που πηγάζει από την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου. Σύμφωνα με τον Horner, η ιδέα της ηγεσίας είναι μια ανθρώπινη θεωρία που ερευνάται συνεχώς, με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται συνεχώς ένα χαρακτηριστικό της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Bass (1990), σημαντική πρόοδος σημειώθηκε στον τομέα αυτό όταν διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία δεν είναι μόνο μια διαδικασία επιρροής του ηγέτη σε άλλους ανθρώπους, αλλά και μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που μπορεί να επηρεαστεί από οποιονδήποτε εμπλεκόμενο. Η ανακάλυψη αυτή σηματοδότησε μια σημαντική ανακάλυψη στον τομέα αυτό. Σύμφωνα με τον Bass (1999), η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας και συχνά περιλαμβάνει μια αναδιάρθρωση της κατάστασης καθώς και των αντιλήψεων και των προσδοκιών των μελών της ομάδας.

Η ηγεσία επιδεικνύεται όταν ένα μέλος μιας ομάδας επηρεάζει τις συμπεριφορές ή τις ικανότητες των άλλων μελών της ομάδας. Όλοι στην ομάδα έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν ηγετικό ρόλο σε διαφορετικό βαθμό. Σύμφωνα με τον Adair, ηγεσία είναι η ικανότητα να πείθεις άλλους ανθρώπους να επιδιώκουν με ενθουσιασμό καθορισμένους στόχους. Το ανθρώπινο στοιχείο είναι αυτό που τελικά βελτιώνει τις επιδόσεις μιας ομάδας και τη βοηθά να κατευθυνθεί προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. (Schein, 1992) Οι ηγέτες αποτελούν βασική πηγή επιρροής στις οργανωτικές μεταβλητές καθώς και στην

παραγωγικότητα. (Badran and Khalifa, 2016, Mohamed et al., 2018, Al-Shamsi, Ameen, Isaac, Al-Shibami, & Sayed Khalifa, 2018)

1.1. Συναλλακτική ηγεσία

Σύμφωνα με τους Al-Obthani και Ameen (2018), η σχέση μεταξύ ενός ηγέτη και ενός υφισταμένου έχει σχεδιαστεί ως ανταλλαγή ικανοποίησης και σκοπός της είναι να παρέχει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος σε κάθε άτομο που εργάζεται στον οργανισμό. Η σχέση μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων αποτελεί το πρωταρχικό σημείο εστίασης της συναλλακτικής ανάλυσης. Επιπλέον, η διαδικασία της αμοιβαιότητας είναι ικανή να επιτελεί λειτουργίες για την παροχή ευνοϊκών συνθηκών και την παροχή ενθάρρυνσης στους υφισταμένους, καθώς και για την παροχή καλού παραδείγματος όσον αφορά την επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία παρέχει επίσης μια ασφαλή φύση από κάθε ανεπιθύμητο κίνδυνο και επικεντρώνεται μόνο στην οργανωτική πρόοδο. Αυτή η αμοιβαία διαδικασία δίνει αποτέλεσμα στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι έννοιες της ανταμοιβής και της ποιής, της οικονομικής ανταλλαγής, των συναισθηματικών και σωματικών ανταλλαγών και άλλων παρόμοιων "συναλλαγών" λέγεται ότι αποτελούν την προέλευση αυτού του τύπου στυλ ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Tracey, η συναλλακτική ηγεσία δίνει μεγάλη έμφαση στην αποσαφήνιση των στόχων, των προτύπων εργασίας, των αναθέσεων και του εξοπλισμού. Σύμφωνα με τους Bass, Waldman και Avolio (1987), ο συναλλακτικός ηγέτης είναι αυτός που αντιστέκεται στην αλλαγή και επικεντρώνει τις προσπάθειές του στην προσπάθεια να διατηρήσει τα πράγματα ως έχουν.

Σύμφωνα με τους Antonakis, Avolio και Sivasubramaniam (2003), η εξαρτημένη ανταμοιβή είναι ένας παράγοντας συναλλακτικής ηγεσίας που δίνει το δικαίωμα σε μια προσανατολισμένη στο έργο ηγετική συμπεριφορά που παρέχει στους οπαδούς ανταμοιβές (υλικές ή ψυχολογικές) ανάλογα με την εκπλήρωση ορισμένων καθηκόντων. Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς είναι γνωστός ως παροχή ανταμοιβών στους οπαδούς. Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει την τάση να επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στη συμμόρφωση των εργαζομένων. Επιπλέον,

αυτοί οι ηγέτες βασίζονται σε σημαντικό βαθμό στις οργανωτικές ανταμοιβές και τιμωρίες για να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Στους οργανισμούς, η συναλλακτική ηγεσία λειτουργεί ως ένας ρόλος που διευκολύνει την ανταλλαγή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σύμφωνα με τον ορισμό των Howell και Avolio (1993), το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την ανταλλαγή ανταμοιβών και στόχων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Η παρακίνηση των υφισταμένων είναι ευθύνη των συναλλακτικών ηγετών, οι οποίοι το επιτυγχάνουν αυτό μέσω της χρήσης εξαρτημένων ανταμοιβών, διορθωτικών ενεργειών και της επιβολής κανόνων. Σύμφωνα με τον Hargis (2001), οι συναλλακτικοί ηγέτες έχουν επίσης την ικανότητα να επιβάλλουν τιμωρίες για ανεπαρκείς προσπάθειες ή μη ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ένας συναλλακτικός ηγέτης θα επικυρώσει πρώτα τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής και στη συνέχεια θα την ανταλλάξει με μια κατάλληλη απάντηση που θα ενθαρρύνει τους υφισταμένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αυτό γίνεται σύμφωνα με τη θεωρία ότι ο συναλλακτικός ηγέτης θα ανταλλάξει την επικυρωμένη σχέση με μια κατάλληλη απάντηση.

1.2. Μετασχηματιστική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Αντωνάκη (2004), η πιο γνωστή συνιστώσα των μετασχηματιστικών παραγόντων είναι τα κίνητρα έμπνευσης. Το σημείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η προώθηση και η ενθάρρυνση των ατόμων, όπου η μετασχηματιστική ηγεσία ή οι υπάλληλοί της καθοδηγούνται στο πώς να υπερβούν τις προσδοκίες μεταξύ των ανταγωνιστών, επίσης ανησυχούν περισσότερο για την κατάκτηση του ανώτερου πλεονεκτήματος μέσω της τοποθέτησης πόρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο, της αναβάθμισης των ικανοτήτων και των ικανοτήτων τους μέσω της υγιούς κατάρτισης και των διαμορφωτικών έργων.

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (2001), η μετασχηματιστική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν οι ηγέτες διευρύνουν το πεδίο ευθύνης τους και δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες των υφισταμένων τους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας λαμβάνει επίσης χώρα όταν οι ηγέτες δημιουργούν ευαισθητοποίηση και αποδοχή της αποστολής

και των στόχων της ομάδας και όταν εμπνέουν τους υφισταμένους τους να κοιτάζουν πέρα από τα δικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποίησαν οι Durga, Devi & Pradeep (2011), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική σχέση με τα αποτελέσματα της απόδοσης. Επίσης, η συνέπεια του ευρήματός τους είναι ότι οι διευθυντές που επιδεικνύουν ισχυρές ηγετικές συμπεριφορές, είτε συναλλακτικές είτε μετασχηματιστικές, θα θεωρηθεί ότι συμμετέχουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό ισχύει ανεξάρτητα από το αν οι συμπεριφορές είναι συναλλακτικές ή μετασχηματιστικές.

Προηγούμενες έρευνες (Yuki, 1989 ; Ameen & Ahmad, 2014) διαπίστωσαν ότι υπάρχουν σημαντικές θετικές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ικανοποίησης των υφισταμένων και των μέτρων απόδοσης του ηγέτη. Ο Tracey ισχυρίζεται ότι η έρευνά του έχει δείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει επίδραση στις αντιλήψεις των ανθρώπων για την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Στο μετασχηματιστικό μοντέλο, ο ηγέτης ασκεί σημαντική επιρροή συμμετέχοντας ενεργά στη διαδικασία παραγωγής. Αυτό του επιτρέπει να εμπνέει και να παρακινεί τα μέλη της ομάδας του, ενώ παράλληλα μεγιστοποιεί την αξία της ατομικής τους πνευματικής ιδιοκτησίας.

1.3. Η ηγεσία ως μη συνήθης επιρροή

Οι πεζές εργασίες που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της οργανωτικής εργασίας δεν είναι εκεί όπου βρίσκεται η ηγεσία. Αντίθετα, λαμβάνει χώρα ως αντίδραση σε μη συνηθισμένα οργανωτικά γεγονότα ή ως πρόβλεψη της εμφάνισής τους. Οι Katz και Kahn (1978) πρότειναν αυτό το καθοριστικό στοιχείο όταν δήλωσαν ότι πιστεύουν ότι "η ουσία της οργανωσιακής ηγεσίας είναι η αύξηση της επιρροής πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνήθειες οδηγίες του οργανισμού" (σ. 528).

Ως μη συνήθη γεγονότα μπορεί να οριστεί κάθε κατάσταση που αποτελεί δυνητικό ή πραγματικό εμπόδιο στην πρόοδο του οργανωτικού στόχου. Αυτό μπορεί να είναι ένα κυριολεκτικό ή δυνητικό εμπόδιο. Ως εκ τούτου, η οργανωτική ηγεσία μπορεί να ερμηνευθεί ως μια μορφή επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων μεγάλης κλίμακας (και μικρής κλίμακας). Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την κατασκευή της φύσης των οργανωσιακών προβλημάτων, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση πιθανών λύσεων και τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την

παρακολούθηση των επιλεγμένων λύσεων μέσα σε πολύπλοκους κοινωνικούς τομείς (Fleishman et al., 1991; Zaccaro et al., 1995). Αυτό δεν σημαίνει ότι η ηγεσία (με την έννοια της εξεύρεσης λύσεων στα κοινωνικά προβλήματα) πρέπει πάντα να είναι αντιδραστική. Οι υποχρεώσεις διαχείρισης ορίων που ανατίθενται ευρέως στους οργανωτικούς ηγέτες (Katz & Kahn, 1978), απαιτούν από τους ηγέτες να είναι συντονισμένοι με τα περιβαλλοντικά γεγονότα, να τα ερμηνεύουν και να τα ορίζουν για τους οπαδούς τους, να προβλέπουν την εμφάνιση πιθανών φραγμών στόχων και να σχεδιάζουν αναλόγως. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των ορίων που ανατίθενται ευρέως στους οργανισμούς τους. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική οργανωτική ηγεσία περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας πολύ προληπτικής προσέγγισης για την επίλυση των προβλημάτων.

Αυτό το προσδιοριστικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας ως εμπειρόχοντος μη επιρροή ρουτίνας αντανάκλα δύο άλλα σημεία που έχουν αναφερθεί. Πρώτον, η κρίσιμη οργανωσιακή ηγεσία είναι πιθανότερο να αντανάκλαται σε απαντήσεις σε ασαφή προβλήματα (Mumford, 1986; Fleishman et al., 1991). Ως μη καθορισμένα προβλήματα ορίζονται τα προβλήματα για τα οποία οι αρχικές παράμετροι, οι επιτρεπόμενες διαδρομές λύσης και οι στόχοι της λύσης είναι όλα απροσδιόριστα (Holyoak, 1984).

Το δεύτερο σημείο είναι ότι η ηγεσία συνήθως περιλαμβάνει τη χρήση της διακριτικής ευχέρειας και της επιλογής για τον καθορισμό των λύσεων που είναι κατάλληλες σε διάφορους τομείς προβλημάτων (Hunt, Osborn, & Martin, 1981; Jacobs & Jaques, 1990; Zaccaro et al., 1995). Κατά συνέπεια, "η ηγεσία πρέπει να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα μόνο σε καταστάσεις στις οποίες υπάρχει διακριτική ευχέρεια λήψης αποφάσεων", όπως υποστηρίζουν οι Jacobs και Jaques (1990, σσ. 281-282). Υπάρχει περιθώριο να επιδειχθεί ηγεσία ανάλογα με την ποσότητα της διακριτικής ευχέρειας που είναι διαθέσιμη. Εάν δεν υπάρχει περιθώριο για διακριτική ευχέρεια, τότε δεν υπάρχει ευκαιρία για κάτι τέτοιο.

1.4. Η ηγεσία και το οργανωτικό πλαίσιο

Στον τομέα της ψυχολογίας, η πλειονότητα των θεωριών που αφορούν την οργανωτική ηγεσία είναι, ως επί το πλείστον, απαλλαγμένες από τα συμφραζόμενα.

Για παράδειγμα, η ηγεσία συνήθως εξετάζεται χωρίς να λαμβάνονται επαρκώς υπόψη οι διαρθρωτικές εκτιμήσεις που επηρεάζουν και μετριάζουν τη συμπεριφορά της. Αυτές οι εκτιμήσεις περιλαμβάνουν ιεραρχικούς και οργανωτικούς παράγοντες. Ωστόσο, υποστηρίζουμε ότι ένα αποτελεσματικό μοντέλο οργανωσιακής ηγεσίας δεν είναι δυνατό χωρίς να δοθεί πρώτα προσοχή στις προαναφερθείσες εκτιμήσεις.

Το επίπεδο του οργανισμού στο οποίο ασκείται η ηγεσία είναι ένας από τους παράγοντες που έχει ιδιαίτερα σημαντικό αντίκτυπο. Όχι μόνο οι θεμελιώδεις απαιτήσεις και οι εργασιακές απαιτήσεις των ηγετών αλλάζουν στα διάφορα επίπεδα (Jacobs & Jaques, 1987), αλλά αυξάνεται και η συχνότητα με την οποία συμβαίνουν αυτές οι αλλαγές. (Jacobs & Jaques, 1987; Katz & Kahn, 1978; Zaccaro, 1996) Το ιεραρχικό πλαίσιο της ηγεσίας έχει βαθιές επιπτώσεις στις προσωπικές, διαπροσωπικές και οργανωτικές επιλογές που μπορούν να γίνουν, εκτός από τη σημασία που μπορεί να έχει μια συγκεκριμένη επιλογή. Η περίπτωση ενός διευθυντή τμήματος που δηλώνει τις προτιμήσεις του είναι προφανώς διαφορετική από εκείνη ενός διευθύνοντος συμβούλου που δηλώνει την προτίμησή του για μια τοποθεσία για ένα νέο εργοστάσιο. Υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ των δύο. Παρά το γεγονός ότι το οργανωτικό επίπεδο είναι εξαιρετικά σημαντικό, έχει παραδόξως αγνοηθεί σε όλα σχεδόν τα μοντέλα ηγεσίας που έχουν δημοσιευθεί.

Τι είδους συζητήσεις έχουν διεξαχθεί σχετικά με την ηγεσία στα διάφορα επίπεδα ενός οργανισμού; Οι Katz και Kahn (1978) εντόπισαν τρία διακριτά πρότυπα οργανωσιακής ηγεσίας και τα κατηγοριοποίησαν ανάλογα. Το πρώτο πρότυπο επικεντρώνεται στη διοικητική χρήση των προϋπαρχουσών οργανωτικών δομών για να διασφαλιστεί ότι οι οργανωτικές λειτουργίες συνεχίζουν να λειτουργούν αποτελεσματικά. Σε περίπτωση που προκύψουν ζητήματα που απειλούν να διαταράξουν αυτές τις λειτουργίες, χρησιμοποιούνται οι ήδη καθιερωμένοι οργανωτικοί μηχανισμοί και διαδικασίες για την εξεύρεση λύσης. Για την ακρίβεια, οι Katz και Kahn, 1978 σ.537 υποστηρίζουν ότι "τέτοιες πράξεις συχνά θεωρούνται τόσο θεσμοθετημένες ώστε να απαιτούν ελάχιστη ή και καθόλου ηγεσία." Αυτό το πρότυπο ηγεσίας παρατηρείται στα πιο κατώτερα επίπεδα του οργανισμού. Ο δεύτερος τύπος προτύπου ηγεσίας είναι αυτός που λαμβάνει χώρα στα μεσαία επίπεδα ενός οργανισμού και χαρακτηρίζεται από τον εξωραϊσμό και τη λειτουργικότητα των τυπικών δομικών στοιχείων. Προκειμένου να πραγματοποιήσει ενέργειες αυτού του είδους, ο ηγέτης

πρέπει να έχει αμφίδρομο προσανατολισμό (δηλαδή, τόσο προς τους προϊσταμένους όσο και προς τους υφισταμένους), εκτός από σημαντικές δεξιότητες στις ανθρώπινες σχέσεις. Το τρίτο στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό παραδειγματίζεται στα υψηλότερα επίπεδα του οργανισμού και αφορά τη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών ή την τροποποίηση των υφιστάμενων, ώστε να αντικατοπτρίζουν καλύτερα τις νεοδιατυπωμένες πολιτικές. Στο σύνολό τους, η κατανομή των ξεχωριστών προτύπων ηγεσίας στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα που πρότειναν οι Katz και Kahn, υποδηλώνει την ύπαρξη σημαντικών ποιοτικών διαφορών μεταξύ της φύσης της κατώτερης και της ανώτερης ηγεσίας.

Η άποψή μας είναι ότι μια προσέγγιση που δίνει έμφαση στο πλαίσιο ως υπονοούμενο των καταστασιακών ρυθμιστών (Fiedler, 1967, 1971, 1978; Gupta, 1984, 1988; Howell & Dorfman, 1981) θα ήταν διαφορετική από ένα πλαίσιακό μοντέλο ηγεσίας. Ένα συγκυριακό μοντέλο ηγεσίας θα ήταν διαφορετικό. Στην τελευταία προσέγγιση, η περίσταση θεωρείται ως παράγοντας που καθορίζει ποια ηγετική απάντηση και μερικές φορές ποιοι ηγέτες (Fiedler, 1967, 1971) είναι πιθανό να είναι η πιο αποτελεσματική. Αυτά τα μοντέλα, στο σύνολό τους, δημιουργούν ταξινομήσεις των αντιστοιχιών ηγέτη-κατάσταση που οδηγούν σε αποτελεσματικότητα. Αυτού του είδους οι εννοιολογήσεις είναι σημαντικές και συμβάλλουν στην κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας στους οργανισμούς. Ωστόσο, έχουν την τάση να υποτιμούν τον ρόλο που διαδραματίζει το οργανωτικό πλαίσιο στην επιρροή και τη διαμεσολάβηση της θεμελιώδους φύσης του ηγετικού έργου. Αυτό περιλαμβάνει τις δυνάμεις που είτε εμπυχώνουν είτε επιβραδύνουν τις συμπεριφορές ή τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι ίδιοι οι ηγέτες. Οι επιταγές απόδοσης που τόσο διεγείρουν όσο και καθορίζουν τις παραμέτρους της κατάλληλης ηγετικής δράσης διαμορφώνονται από το πλαίσιο στο οποίο υπάρχουν. Το πλαίσιο υποδηλώνει ότι θα υπάρξουν θεμελιώδεις αλλαγές στους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες αποκτούν πληροφορίες σχετικές με τους ρόλους τους και στη συνέχεια προχωρούν στην αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών. Έχει σημασία αν και πότε οι ηγέτες σχεδιάζουν τις κατάλληλες συλλογικές αντιδράσεις (και στη συνέχεια πώς και ποιες είναι αυτές οι αντιδράσεις). Αλλάζει τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά και τους ρόλους βασικών διαδικασιών, όπως ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες ασκούν την επιρροή και τον έλεγχό τους στους οπαδούς τους. Είναι προφανές ότι αυτό επηρεάζει το εύρος και το βάθος της επιρροής τους. Ακόμη και οι μηχανισμοί με τους οποίους οι ηγέτες αποκτούν τους ρόλους τους και

αναπτύσσουν τη νομιμοποίησή τους μπορεί να μεταβληθούν ως αποτέλεσμα του μεταβαλλόμενου οργανωτικού πλαισίου. Αυτές οι επιδράσεις υπερβαίνουν εκείνες που συνήθως μοντελοποιούνται στην τρέχουσα βιβλιογραφία για την ηγεσία με τη χρήση καταστασιακών ενδεχομενικών προσεγγίσεων.

1.5. Στρατηγική Διοίκηση

Τα μοντέλα λήψης στρατηγικών αποφάσεων και διοίκησης υποστηρίζουν ότι η οργανωτική αποτελεσματικότητα προκύπτει από την εναρμόνιση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, ο ρόλος των ανώτερων οργανωτικών ηγετών είναι να δημιουργούν και να διαχειρίζονται αυτή την εναρμόνιση Bourgeois (1985). Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα προκύπτει από μια συμπαράταξη μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του Lorsch (1967), Thompson (1967) και Wortman (1982). Στη συγκεκριμένη ερευνητική παράδοση για την ηγεσία, οι δραστηριότητες των ανώτατων στελεχών κατά τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων αποτελούν το πρωταρχικό αντικείμενο της ανάλυσης της μονάδας. Ως εκ τούτου, τα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης εξηγούν πώς τα στελέχη καταλήγουν στις στρατηγικές αποφάσεις που αποσκοπούν στο να διευκολύνουν την ευθυγράμμιση ενός οργανισμού με το περιβάλλον του. Οι ερευνητές που υιοθετούν αυτή την προσέγγιση εστιάζουν την προσοχή τους σε βασικές διαδικασίες της ηγεσίας, όπως η σάρωση του περιβάλλοντος, η παραγωγή νοήματος και η απόδοση νοήματος, η εξειδίκευση των στρατηγικών επιλογών και η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών που πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή.

Ορισμένα μοντέλα που εντάσσονται στην παράδοση της στρατηγικής διοίκησης στην πραγματικότητα ελαχιστοποιούν τη συμβολή των ανώτατων στελεχών στη συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Hannan & Freeman, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978). Αυτά τα μοντέλα υποστηρίζουν ότι οι οργανωτικές και περιβαλλοντικές παράμετροι (όπως η διαθεσιμότητα πόρων, η προσαρμογή του οργανισμού στην περιβαλλοντική του θέση και η στρατηγική προδιάθεση του οργανισμού) είναι οι πρωταρχικοί παράγοντες που ευθύνονται για τα οργανωτικά αποτελέσματα.

Τέλος, στην παρούσα έρευνα εστιάζομαστε στην στρατηγική διοίκηση, λόγω του ότι αναδεικνύεται ο ρόλος της ηγεσίας και στα πλαίσια της αποφασίζονται

επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας.

2. Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου

Με τους απλούστερους όρους, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι οτιδήποτε άλλο εκτός από το φυσικό κεφάλαιο, το οποίο περιλαμβάνει πράγματα όπως ακίνητα, εξοπλισμό και χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Το ποσοστό του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος μιας οικονομίας που αποτελείται από φυσικό κεφάλαιο έχει συρρικνωθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια του τελευταίου αιώνα, ενώ το ποσοστό που αποτελείται από ανθρώπινο κεφάλαιο έχει αυξηθεί σταθερά. Η ιδέα της οικονομίας της γνώσης προέκυψε ως αποτέλεσμα της αύξησης του ποσοστού του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος που αποδίδεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Ωστόσο, το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν θεωρείται μια απλή εισροή, διότι διαδραματίζει έναν πιο περίπλοκο ρόλο στη διαδικασία παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών. Αν και διάφορα είδη κεφαλαίου έχουν θεωρηθεί εισροές, οι οποίες εισέρχονται στη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν θεωρείται καθόλου εισροή. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαθέτει μια έμφυτη ικανότητα, η οποία του επιτρέπει να μετασχηματίζει ή να μετριάξει τον εαυτό του καθώς και το περιβάλλον και τις άλλες εισροές. Σύμφωνα με τον Menzies (2003), το χαρακτηριστικό αυτό είναι αυτό που συμβάλλει στον διαρκή δυναμισμό της οικονομίας. Σύμφωνα με τους Namasivayam και Denizci (2006), το "ανθρώπινο κεφάλαιο" περιλαμβάνει παράγοντες όπως η γνώση, η εκπαίδευση, η εργασιακή επάρκεια και οι ψυχομετρικές αξιολογήσεις.

Ο όρος "ανθρώπινο κεφάλαιο" προέρχεται από την έρευνα που έχει γίνει στον τομέα των οικονομικών (Becker, 1996). Ο όρος "ανθρώπινο κεφάλαιο" δεν πρέπει να συγχέεται με το "φυσικό κεφάλαιο" ή το "χρηματοοικονομικό κεφάλαιο". Στην πραγματικότητα, το κεφάλαιο αυτό μπορεί να οριστεί ως οι γνώσεις, οι ικανότητες, το δημιουργικό δυναμικό και η κατάσταση της υγείας του ατόμου (Becker, 2002).

Ο Becker (2002) υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο, το φυσικό κεφάλαιο και το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο αποτελούν διακριτά είδη κεφαλαίου. Η πρωταρχική διάκριση μεταξύ αυτών των τριών τύπων κεφαλαίου, σύμφωνα με τον Becker (2002), έγκειται στο γεγονός ότι οι ικανότητες, η ηθική και οι αξίες ενός ατόμου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το ποιος είναι, σε αντίθεση με τα υπάρχοντα και τις

επενδύσεις του, τα οποία μπορούν να πωληθούν ή να χαριστούν. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η πιο φιλική προς το περιβάλλον και βιοδιασπώμενη μορφή κεφαλαίου. Ο Schultz (1961) υποστηρίζει ότι η επίσημη εκπαίδευση και κατάρτιση είναι απαραίτητα μέσα για την ενίσχυση των παραγωγικών ικανοτήτων. Επιπλέον, πιστεύει ότι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την εκπαιδευτική εγγραφή. Υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί του ανθρώπινου κεφαλαίου και καθένας από αυτούς τους ορισμούς δίνει έμφαση σε ένα διαφορετικό σύνολο ιδιοτήτων που συνδέονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Σύμφωνα με μια σύγχρονη ερμηνεία του όρου "ανθρώπινο κεφάλαιο", ο πόρος αυτός χαρακτηρίζεται ως συλλογή χαρακτηριστικών, εμπόριο ζωής, γνώση, δημιουργικότητα, καινοτομία και ενέργεια, τα οποία επενδύονται στην εργασία κάποιου (Weatherly, 2003).

Η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους, ώστε να μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικότερα τις εργασίες τους, αποτελεί παράδειγμα ανθρώπινου κεφαλαίου. Στην πραγματικότητα, τα έξοδα που συνδέονται με αυτή την επένδυση θα εξοικονομηθούν για μεταγενέστερη εφαρμογή. Σύμφωνα με τους Burund και Tumolo (2004), ένας οργανισμός μάθησης δίνει προτεραιότητα στις επενδύσεις σε άτομα έναντι των επενδύσεων σε άλλες μορφές ανθρώπινου κεφαλαίου, επειδή οι άνθρωποι αποτελούν πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο με ποικίλες ιδιότητες.

Σύμφωνα με τους Namasivayam και Denizci (2006), το οργανωτικό κεφάλαιο αναφέρεται στην συλλογή ποιοτικών χαρακτηριστικών, μεταξύ αυτών που αναφέρονται στην εκπαίδευση, στην εξειδίκευση και τον πολιτισμό, τα οποία δίνουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, το οργανωσιακό κεφάλαιο είναι το άθροισμα των εκπαιδευτικών, εξειδικευμένων και πολιτιστικών περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού.

Η απόκτηση περισσότερης γνώσης και περισσότερου ανθρώπινου κεφαλαίου έχει άμεση σχέση με το επίπεδο παραγωγικότητας ενός οργανισμού. Τα επίπεδα εκπαίδευσης των εργαζομένων έχουν συμβάλει άμεσα στην αύξηση του εργασιακού βίου στις ανεπτυγμένες χώρες, οι οποίες είδαν μια επιτάχυνση του ρυθμού αύξησης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος τους. Σύμφωνα με τους Carmeli και Schaubroeck (2005), η πλειονότητα των κοινωνικών ωφελειών, οι οποίες προέρχονται από τη συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου, θα επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την οικονομική

ανάπτυξη. Τα οφέλη αυτά περιλαμβάνουν τη βελτίωση της υγείας, την αύξηση της αστικής απασχόλησης, τη μείωση της εγκληματικότητας και την αύξηση του κοινωνικού συσχετισμού.

Επιπλέον, το επίπεδο του κοινωνικού κεφαλαίου μιας χώρας συμβάλλει στη γενική ευημερία των πολιτών της και επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Rastogi (2002), ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης σε μια κοινωνία μπορεί να μειώσει το κόστος που συνδέεται με τη διεξαγωγή επιχειρηματικών συναλλαγών.

Η πεποίθηση ότι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, ιδίως το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι πιο σημαντικά για την αγοραία αξία ενός οργανισμού από ό,τι τα υλικά περιουσιακά στοιχεία είναι το σκεπτικό πίσω από την απόφαση των οργανισμών να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Μια συνιστώσα αυτής της συμφωνίας είναι η διασφάλιση ότι ο οργανισμός προσλαμβάνει και διατηρεί τους πιο ταλαντούχους εργαζόμενους που είναι δυνατόν. Πρέπει να αυξηθεί το επίπεδο της οργανωσιακής μάθησης, να επιτευχθεί αύξηση του επιπέδου των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων με την ενθάρρυνσή τους και να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο η γνώση μπορεί να δημιουργηθεί, να μοιραστεί και να εφαρμοστεί και η μάθηση να γίνει συνήθεια. (Stiles & Kulvisaechana, 2003)

2.1. Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), ο πιο θεμελιώδης ισχυρισμός που διατυπώνεται από την αρχή αυτή είναι ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η αξία που οι άνθρωποι προσφέρουν σε έναν οργανισμό με τη μορφή προστιθέμενου οφέλους. Σήμερα, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ανεκτίμητο περιουσιακό στοιχείο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό.

Ως αποτέλεσμα, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου τοποθετείται κατά κύριο λόγο στο μοντέλο της θεώρησης των πόρων μιας επιχείρησης (Resources Based View- RBV), το οποίο προτάθηκε για πρώτη φορά από τον Barney (1991). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο βαθμός στον οποίο το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ευθέως ανάλογος του βαθμού στον οποίο το εν λόγω ανθρώπινο κεφάλαιο είναι πολύτιμο, σπάνιο, ανεπανάληπτο και μη υποκατάστατο.

Επομένως, όσο περισσότερο το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι σε θέση να περάσει αυτό το τεστ ενός πλαισίου, τόσο μεγαλύτερη θεωρείται η σημασία που του αποδίδεται.

Άλλοι συγγραφείς, όπως για παράδειγμα ο Coff (1997), θεωρούν ότι η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν οικονομικό ενοίκιο. Πιστεύουν ότι αυτό ισχύει επειδή η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν δυνατότητες δημιουργίας οικονομικού ενοικίου. Τα κέρδη που είναι πάνω και πέρα από τις επίσημες οικονομικές αποδόσεις είναι γνωστά ως οικονομικό ενοίκιο.

Υπό αυτή την έννοια, το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί σε πλεονέκτημα ανθρώπινου κεφαλαίου (Boxall, 1996) όταν προκύπτει από την απασχόληση ατόμων που διαθέτουν ανταγωνιστικά πολύτιμες γνώσεις και σιωπηρές δεξιότητες που είναι εξαιρετικά δύσκολο να αναπαραχθούν. Επομένως, αυτός θα πρέπει να είναι ένας από τους στόχους που επιδιώκουν οι διευθυντές των επιχειρήσεων προκειμένου να εγγυηθούν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο τους ανοίγει το δρόμο για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα μέσω της δημιουργίας αξίας που η επιχείρηση εκτιμά περισσότερο.

Ο Armstrong (2006), από την άλλη πλευρά, διαφοροποιεί του πλεονεκτήματος ανθρώπινου κεφαλαίου και του πλεονεκτήματος ανθρώπινης διαδικασίας επισημαίνοντας ότι το τελευταίο δημιουργείται όταν θεσμοθετείται μια αμίμητη, υψηλής εξέλιξης διαδικασία σε μια επιχείρηση. Το πλεονέκτημα ανθρώπινου κεφαλαίου, από την άλλη πλευρά, μπορεί να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές. Επομένως, η τελική επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε εταιρικό επίπεδο είναι συνάρτηση των πλεονεκτημάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο καθώς και των πλεονεκτημάτων που σχετίζονται με την ανθρώπινη διαδικασία.

Η έννοια της "ανάπτυξης" είναι η δεύτερη ύλη που περιλαμβάνεται στην έννοια της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου. να αποκτάς τα μέσα για να γίνεις ή να γίνεις πιο ώριμος, προχωρημένος, πλήρης, οργανωμένος και λεπτομερής- να αναπτύξεις τα μέσα για να το κάνεις. Κατά συνέπεια, η έννοια της ανάπτυξης αναφέρεται στη διαδικασία εξέλιξης από μια προηγούμενη κατάσταση.

Η πτυχή της ανάπτυξης της "έννοιας της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου" θα απαιτούσε επομένως τη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια

μορφή που είναι περισσότερο επιθυμητή από έναν οργανισμό. Αυτό θα ήταν απαραίτητο για την αναπτυξιακή πτυχή της έννοιας. Στη συντριπτική πλειονότητα των ερευνών που έχουν γίνει για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ο όρος "ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού" έχει χρησιμοποιηθεί εναλλακτικά με τον όρο "ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου". Αν αυτό ισχύει, τότε αναφέρεται στη διαδικασία εντοπισμού των απαραίτητων δεξιοτήτων και στη μετέπειτα ενεργό διαχείριση της μάθησης με τρόπο που να συνάδει με την εταιρική και επιχειρηματική στρατηγική ενός οργανισμού (Armstrong, 2006; Harrison, 2005).

Επομένως, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου θα μπορούσε να χωριστεί περαιτέρω σε δύο διακριτές κατηγορίες ανάλογα με τους χρονικούς ορίζοντες. Αυτές είναι γνωστές ως στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τακτική ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, αντίστοιχα. Η δεύτερη αφορά την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχειρηματικής και εταιρικής στρατηγικής του οργανισμού, ενώ η πρώτη αφορά την επίτευξη των μακροπρόθεσμων μελλοντικών στόχων της εταιρικής και επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου θα απαιτήσει επομένως ένα συνδυασμό στρατηγικών οργανωσιακής μάθησης, στρατηγικών για την ενίσχυση της ατομικής μάθησης, αποτελεσματικής εκτέλεσης εκπαιδευτικών εργαστηρίων και επίσημης εκπαίδευσης εκτός εργασίας, καθώς και συνδυασμένων στρατηγικών που αποτελούνται από όλα αυτά. Επιπλέον, οι συνδυασμένες στρατηγικές θα πρέπει να περιλαμβάνουν επίσημη κατάρτιση εκτός εργασίας. Αν και στην πλειονότητα της βιβλιογραφίας για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, οι όροι ανάπτυξη και κατάρτιση του ανθρώπινου κεφαλαίου χρησιμοποιούνται από κοινού (βλ. Armstrong 2006 ; Harrison, 2005), ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και όχι μόνο στην κατάρτιση. Επομένως, σύμφωνα με τον Cole (2002), η κατάρτιση είναι μια μορφή μαθησιακής δραστηριότητας που συνεπάγεται την απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για την εκτέλεση ενός έργου. Η κατάρτιση παρέχεται στους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να εκτελούν τις εργασίες ή τους ρόλους τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Η διαδικασία οικοδόμησης της ικανότητας ενός εργαζομένου να επιτύχει και να διατηρήσει στόχους και επιθυμίες προς όφελος του εργαζομένου, καθώς και προς

όφελος της επιχείρησης, της κοινότητας και του κόσμου στο σύνολό του, αναφέρεται ως ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, οι Garavan, Morley, Gunnigle και Collins (2001) δηλώνουν ότι η ανάπτυξη απαιτεί τη διενέργεια ανάλυσης του τρέχοντος περιβάλλοντος του οργανισμού, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, και την παροχή βοήθειας σε άτομα, ομάδες και στο σύνολο του οργανισμού, προκειμένου να εντοπιστούν και να αναπτυχθούν στρατηγικές που θα βελτιώσουν την απόδοση. Η διαδικασία ανάπτυξης θα επιδιώξει να δημιουργήσει ιδέες και λύσεις που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα και μπορούν να επαναφέρουν αποτελεσματικά τη μονάδα σε κατάσταση υψηλής απόδοσης, όταν η διαδικασία αξιολόγησης εντοπίσει ένα ζήτημα ή πρόβλημα που απαιτεί προσοχή ή πρέπει να επιλυθεί. Αυτό θα λάβει χώρα όταν το ζήτημα ή το πρόβλημα αναδειχθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Από την άλλη πλευρά, εάν η αξιολόγηση δεν αναδείξει αρνητικά αποτελέσματα, η διαδικασία ανάπτυξης θα εξετάσει τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης των επιδόσεων και των σχέσεων που ήδη υπάρχουν. Σύμφωνα με τους Marimuthu κ.ά. (2009), η ανάπτυξη μπορεί να σημαίνει τη διαδικασία επιβολής και διατήρησης της αλλαγής και των επιδόσεων.

Σύμφωνα με τους Sheri-lynn και Parbudyal (2007), η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού καθίσταται ολοένα και πιο κρίσιμη και στρατηγική επιταγή στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Sheri-lynn και Parbudyal (2007), οι ακόλουθες πέντε πτυχές της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι πιθανότερο να έχουν επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Οι όροι καθοδήγηση (coaching), "κατάρτιση" και "ανάπτυξη", "ενδυνάμωση", "συμμετοχή" και "ανάθεση" περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία.

Το coaching είναι μια παρέμβαση που επιδιώκει να φέρει έναν εργαζόμενο στο προκαθορισμένο επίπεδο απόδοσης στην τρέχουσα λειτουργία του σε έναν οργανισμό. Ο στόχος του coaching είναι να φέρει έναν εργαζόμενο σε αυτό το επίπεδο απόδοσης το συντομότερο δυνατό. Σύμφωνα με τους Colomo και Casado (2006), είναι κατευθυνόμενη, είναι δομημένη και απαιτεί συνεχή παρακολούθηση. Στον εργαζόμενο ανατίθεται ένας προπονητής από την εταιρεία με την προσδοκία ότι ο προπονητής θα συνεργαστεί με τον εργαζόμενο για την αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με την εργασία και τη βελτίωση της εμπειρίας, των γνώσεων και των ικανοτήτων του εργαζόμενου προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση. Σύμφωνα με τους Agarwal, Angst

και Magni (2006), δίνεται η ευκαιρία στα άτομα να αναλάβουν την ευθύνη και αντιμετωπίζονται με συνεργατικό τρόπο.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη:

Η "κατάρτιση και ανάπτυξη" ορίζεται ως "μια δραστηριότητα που αποσκοπεί στη μετάδοση στους εργαζόμενους των απαιτούμενων δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών που είναι απαραίτητες για την εργασία τους" (Keys & Wolfe, 1988). Η κατάρτιση και η ανάπτυξη μπορούν να αναλυθούν σε δύο υποκατηγορίες: "κατάρτιση" και "ανάπτυξη". Η εκπαίδευση θεωρείται συναφής με τα καθήκοντα, διότι εξοπλίζει τους εργαζόμενους, τόσο τεχνικούς όσο και λειτουργικούς, με τις ειδικές γνώσεις και ικανότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων στα οποία έχουν ανατεθεί (Cole, 2005- Griffin, 2002). Η ανάπτυξη, από την άλλη πλευρά, δεν εστιάζει στην άμεση απόδοση αλλά στην προετοιμασία των εργαζομένων για μελλοντική εξέλιξη στη σταδιοδρομία τους. Αυτό καθιστά την ανάπτυξη μια πιο μελλοντολογική έννοια. Είναι η διαδικασία αύξησης των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων κάποιου μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Cole, 2005). Σύμφωνα με τον Leibowitz (1981), η εκπαίδευση έχει ως αποτέλεσμα μια αλλαγή στη συμπεριφορά που είναι μακροχρόνια και διδάσκει στους εργαζόμενους πώς να εκτελούν μια συγκεκριμένη εργασία, ενώ η ανάπτυξη είναι μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Ενδυνάμωση:

Σύμφωνα με τους Kamal κ.ά. (2008), η διαδικασία ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω της ενδυνάμωσης συνεπάγεται τη μεταβίβαση της ευθύνης και της επιχειρησιακής διαχείρισης από τους προϊσταμένους σε επιχειρησιακές ομάδες και άτομα. Αυτό όχι μόνο καθιστά τον εργαζόμενο πιο ικανό, αλλά του δίνει και μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στην εργασία του, γεγονός που ενισχύει την αυτοπεποίθησή του (Sheri-lynnne and Parbudyal, 2007) και τον ενθαρρύνει να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια, γεγονός που τελικά βελτιώνει τόσο την απόδοση του ατόμου όσο και τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων αυξάνει την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (Frese, Krting, Soose, & Zempel, 1996) και να είναι προνοητικοί (Parker, Williams, & Turner, 2006). Μειώνει επίσης το κόστος της εποπτείας και άλλα έμμεσα κόστη (Batt, 2001- Parker & Wall, 1998) και παρέχει την ευκαιρία στα άτομα να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες (Leach, Wall, & Jackson, 2003).

Συμμετοχή: Όταν οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα λόγου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη διαμόρφωση των πολιτικών της εταιρείας, αυτό συχνά οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση εκ μέρους των εργαζομένων αυτών.

Ανάθεση αρμοδιοτήτων: Εάν οι μάνατζερ δίνουν στους εργαζόμενους την εξουσία να εκτελέσουν μια εργασία, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης εκτός από την ικανοποίηση των στόχων των ίδιων των μάνατζερ. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και, κατά συνέπεια, τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Σε συναφές πνεύμα, ο Harrison (2005) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να καθορίσουν τις κορυφαίες προτεραιότητές τους πριν συνεχίσουν να αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Κατά τη γνώμη του, τα βήματα που παρατίθενται παρακάτω θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό των προτεραιοτήτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου:

Αύξηση της ευαισθητοποίησης των ανθρώπων σχετικά με την αναγκαιότητα ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη μάθηση και οδηγεί σε συνεχή βελτίωση.

Προώθηση των ικανοτήτων των στελεχών να συμμετέχουν ενεργά στη μάθηση που θα οδηγήσει τελικά στην παραγωγή νέας γνώσης. Αύξηση της οργανωτικής ικανότητας για μάθηση σε όλους τους τομείς.

Είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή σε όλους τους εργαζόμενους γνώσης του οργανισμού, όχι μόνο στα βασικά μέλη του προσωπικού, ώστε να αξιοποιήσουν την ηλεκτρονική μάθηση και να διευκολυνθεί η ανταλλαγή και η δημιουργία νέων γνώσεων.

2.2. Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου

Η ανασυγκρότηση των ικανοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για τη συνέχιση της ύπαρξης των οργανισμών. Αυτή η ανοικοδόμηση επιτυγχάνεται με την προσαρμογή των στόχων ώστε να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα της εκάστοτε κατάστασης και με τη βελτίωση των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Εξαιτίας αυτού, οι επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί πρέπει να προωθούν

τη δημιουργική σκέψη και τις νέες ιδέες, καθώς ο Daft (1998) υποστηρίζει ότι οι μη δημιουργικές επιχειρήσεις και οργανισμοί τελικά θα αποτύχουν ή θα μετατραπούν σε κάτι εντελώς διαφορετικό.

Δεν αποτελεί πρόσφατη ανακάλυψη ότι οι άνθρωποι που εργάζονται για τον οργανισμό αποτελούν πολύτιμους πόρους. Σύμφωνα με τους Nerdrum και Erikson (2001), ο γνωστός οικονομολόγος William Petty προσδιόρισε την αξία των εργαζομένων μέσω δημοσκόπησης ασφαλιστικών υπαλλήλων στις αρχές του δέκατου έβδομου αιώνα. Ο Adam Smith, ο οποίος έζησε σε μεταγενέστερους αιώνες, πιστώνεται ότι έγραψε για την αξία των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, καθώς και για την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας και της ίδιας της επιχείρησης Smith, (1910). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Smith, η κατάρτιση αποτελεί μια μορφή επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η οποία συμβάλλει στην υποστήριξη των εργαζομένων που είναι τόσο εξειδικευμένοι όσο και εκπαιδευμένοι.

Σύμφωνα με την έρευνα των Thomas et al. από το 1996, η παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις και η ενδυνάμωσή τους γενικότερα θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων και τη μείωση της αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές.

Σύμφωνα με τους Bukowitz και Williams (1999), η διαχείριση της γνώσης είναι ένας παραγωγικός τομέας που δημιουργείται μέσω μιας ποικιλίας παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, της οργανωτικής ανάπτυξης, της διοικητικής αλλαγής, της τεχνολογίας των πληροφοριών, της διοικητικής πίστωσης, της μέτρησης της απόδοσης και της τοποθέτησης αξίας. Σύμφωνα με τους Nonaka και Reinmoeller (2000), ο όρος "διαχείριση της γνώσης" αναφέρεται στη διαδικασία της κατοχής εμπορικής γνώσης και της χρήσης της με σκοπό την τόνωση της καινοτομίας.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης και της γνώσης (Teece, 2000), ερευνητές της διοίκησης, όπως ο Drucker (1993), πρότειναν πρόσφατα ότι η επιστημονική εργασία θα πρέπει να είναι ο κεντρικός πόρος των αναπτυσσόμενων οικονομιών και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι οι κεντρικές δυνάμεις εργασίας. Η γνώση και η διαχείρισή της είναι πάντα σημαντικές, η οικονομική ανάπτυξη έχει οικοδομηθεί πάνω στη γνώση και το πνευματικό κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη του προϊόντος, όπως αναφέρουν οι συγγραφείς. Σύμφωνα

με τον Bontis (1998), υπάρχει ανάγκη να δοθεί μεγαλύτερη επιστημονική προσοχή στην αντίληψη, περιγραφή και μέτρηση της γνώσης της οικονομίας και του προϊόντος. Προστιθέμενη αξία: το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία και να εκτελέσει ολοκληρωμένα σχέδια ποιότητας. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να δημιουργούν προβλέψεις σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού, καθώς και να καθορίζουν τις αξίες, τις αποστολές και τους στόχους του οργανισμού, να σχεδιάζουν στρατηγικά σχέδια και να εφαρμόζουν τα σχέδια αυτά σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Armstrong (2008), η προστιθέμενη αξία μπορεί να αυξηθεί παρέχοντας στους εργαζόμενους κίνητρα και εκπαίδευση για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιεί τα προϊόντα της από εκείνα των ανταγωνιστών της προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την πρόσληψη εργαζομένων που είναι πιο ταλαντούχοι και εξειδικευμένοι από εκείνους που απασχολούνται στην ανταγωνίστρια επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Armstrong (2008), η ικανότητα ενός οργανισμού να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού του, συμπεριλαμβανομένων των υψηλών επιπέδων απόδοσης των εργαζομένων, της προσαρμοστικότητας, της δημιουργικότητας και της ικανότητας παροχής άμεσων υπηρεσιών στους πελάτες.

Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, τα πνευματικά κεφάλαια, γνωστά και ως άυλα περιουσιακά στοιχεία, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη αξία για τις εταιρείες που τα κατέχουν. Σύμφωνα με τον Groves (2002), τα κεφάλαια αυτά αποτελούν σημαντικό οικονομικό πόρο και επηρεάζουν άμεσα το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς.

Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών που εμπλέκονται άμεσα με τον πελάτη έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο αν ο πελάτης θα παραμείνει πιστός στον οργανισμό ή όχι. Σύμφωνα με τους Zeithmal, Berry και Parasuraman (1996), η υψηλότερη ποιότητα των υπηρεσιών προκαλεί ευνοϊκές προθέσεις συμπεριφοράς στους πελάτες και επηρεάζει την αφοσίωσή τους στον οργανισμό, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε ευνοϊκές οικονομικές συνέπειες για την επιχείρηση. Κατά συνέπεια, η δέσμευση ενός πελάτη σε έναν συγκεκριμένο πάροχο υπηρεσιών είναι ευθέως ανάλογη με τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοί του αντιμετωπίζουν τον συγκεκριμένο πελάτη.

Στην πραγματικότητα, οι πάροχοι υπηρεσιών είναι υποχρεωμένοι να προωθούν αυτή τη συμπεριφορά. Η αύξηση της δέσμευσης του πελάτη προς τον οργανισμό με την καλλιέργεια μιας σχέσης μαζί του θα έχει ως αποτέλεσμα τη μετάβαση του πελάτη σε πιστό προστάτη της επιχείρησης (Yoon and Suh, 2003).

Επειδή η αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας από τον πελάτη εξαρτάται από τα επίπεδα γνώσεων, στάσης και εμπειρίας των εργαζομένων, προκύπτει ότι ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με τους πελάτες θα έχει αντίκτυπο στην ανάπτυξη μελλοντικών σχέσεων εξυπηρέτησης (Gonzalez & Garazo, 2006).

2.3. Εννοιολόγηση της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (AAK)

Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Development-HCD) είναι μια έννοια που εκτείνεται σε τρία προγράμματα σπουδών και θα χωρίζεται σε δύο μέρη: ανάπτυξη και ανθρώπινο κεφάλαιο (μία φράση). Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται, με την ευρεία έννοια, στην ποσότητα των γνώσεων και των δεξιοτήτων που μπορούν να δημιουργήσουν και να χρησιμοποιήσουν οι άνθρωποι για να δημιουργήσουν διανοητικό κεφάλαιο (Armstrong, 2006). Μπορεί επίσης να αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αυτό μπορεί να επιτευχθεί. Επομένως, ένα άτομο θεωρείται ότι διαθέτει υψηλότερο επίπεδο ανθρώπινου κεφαλαίου ανάλογα με το πόσο καλά είναι σε θέση να δημιουργήσει διανοητικό κεφάλαιο που είναι πιο σχετικό με την κατάσταση.

Η συσσώρευση αυτής της "σχετικής" γνώσης είναι το αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων, συνειδητών και ασυνειδητών, μεταξύ αυτών και άλλων ανθρώπων. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις αναφέρονται συνήθως ως κοινωνικό κεφάλαιο και διευκολύνουν τη δημιουργία ουσιαστικής και βαθιά ριζωμένης θεσμοθετημένης γνώσης που κατέχει ένας οργανισμός (οργανωτικό κεφάλαιο). Ως εκ τούτου, η συζήτηση άλλων ορολογιών, όπως το ανθρώπινο, η διάνοια, το κοινωνικό κεφάλαιο και το οργανωτικό κεφάλαιο, είναι απαραίτητη για την πλήρη κατανόηση της έννοιας του ανθρώπινου κεφαλαίου (Armstrong, 2006).

Ο Putnam (1996) και η Παγκόσμια Τράπεζα (2000) ορίζουν το κοινωνικό κεφάλαιο ως τις συνειδητές σχέσεις και τους κανόνες που διαμορφώνουν την ποιότητα και την ποσότητα της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μιας κοινωνίας. Ενώ το διανοητικό

κεφάλαιο αναφέρεται στους άυλους πόρους που συνδέονται με τους ανθρώπους και τους επιτρέπουν να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους υλικούς πόρους (χρήματα και υλικά περιουσιακά στοιχεία) προς την κατεύθυνση της δημιουργίας αξίας για τον οργανισμό, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι οι συνειδητές σχέσεις και οι κανόνες που διαμορφώνουν την ποιότητα και την ποσότητα της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μιας κοινωνίας.

Στον Schultz (1961) αποδίδεται η επινόηση του όρου "ανθρώπινο κεφάλαιο". Ορίσε τον όρο ως "ικανότητες του ανθρώπου που είναι χρήσιμες σε έναν οργανισμό". Στον Schultz αποδίδεται επίσης ότι είναι ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο "ανθρώπινο κεφάλαιο". Το κύριο μέλημά του ήταν οι τρόποι με τους οποίους ένα άτομο μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία ενός οργανισμού εφαρμόζοντας τις ικανότητές του την κατάλληλη στιγμή, με τον κατάλληλο τρόπο και με την κατάλληλη στρατηγική.

Σε μια μεταγενέστερη εργασία που δημοσιεύθηκε το 1981, ο Schultz έδωσε περαιτέρω επεξεργασία της ιδέας αυτής, ορίζοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο ως όλες τις ανθρώπινες ικανότητες, είτε είναι έμφυτες είτε επίκτητες, που αποτελούνται από χαρακτηριστικά που είναι πολύτιμα και μπορούν να αυξηθούν με κατάλληλες επενδύσεις. Δήλωσε ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται σε όλες αυτές τις ικανότητες. Ο ορισμός αυτός, παρά το γεγονός ότι ήταν τρομερός στο αρχικό στάδιο της εξέλιξής του, δεν διέθετε άλλες ιδιαιτερότητες που θα τον έκαναν να αντέξει μόνιμα όσον αφορά τη συνάφεια του με τη μεταβαλλόμενη δυναμική της πρακτικής της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της βιβλιογραφίας.

Ως συνέπεια αυτού, αρκετοί ερευνητές επιχείρησαν, με την πάροδο του χρόνου, να εννοιολογήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο με περισσότερες λεπτομέρειες. Σύμφωνα με τους Bontis, Dragonnetti, Jacobsen και Roos (1999), το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας στον οργανισμό που αποτελείται από συνδυασμένη νοημοσύνη, δεξιότητες και τεχνογνωσία που προσδίδει στον οργανισμό τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του. Ένας άλλος ορισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου αναφέρει ότι είναι ο ανθρώπινος παράγοντας στον οργανισμό που αποτελείται από συνδυασμένη νοημοσύνη, δεξιότητες και εμπειρογνωμοσύνη. Εξήγησαν ότι οι ανθρώπινες συνιστώσες του οργανισμού έχουν την ικανότητα μάθησης, μετατόπισης, καινοτομίας και δημιουργικής σκέψης, οι οποίες, όταν παρακινούνται κατάλληλα, μπορούν να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της ύπαρξης του οργανισμού μακροπρόθεσμα.

Όταν εξετάζεται λεπτομερώς, ο ορισμός που δόθηκε από τους Bontis et al. (1999) αποκαλύπτει μερικά χαρακτηριστικά που, σε δύο διαφορετικά μέτωπα, τον τοποθετούν σε θέση υπεροχής σε σχέση με αυτόν που παρουσίασε αρχικά ο Schultz. Οι Bontis et al. (1999) κατάφεραν να τονίσουν τη δυναμική φύση του ανθρώπινου κεφαλαίου, δηλώνοντας ότι διαθέτει την ικανότητα να μαθαίνει, να αλλάζει, να καινοτομεί και να δημιουργεί. Αυτό τους επέτρεψε να τονίσουν το γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο διαθέτει αυτές τις ικανότητες. Λόγω του γεγονότος ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά, έχει καταστεί το πλέον απαραίτητο μεταξύ όλων των άλλων πόρων ενός οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, ανεξάρτητα από το επίπεδο της τεχνολογικής προόδου που έχει σημειωθεί τον τελευταίο καιρό, το στοιχείο του ανθρώπινου κεφαλαίου των οργανισμών εξακολουθεί να θεωρείται αναντικατάστατο. Επιπλέον, ο ορισμός που δόθηκε από τους Bontis κ.ά. (1999) υπογράμμισε τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση στην παροχή της απαραίτητης ηγεσίας προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης των σωστών επενδύσεων που επιτρέπουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο να λειτουργήσει συναφώς προς την κατεύθυνση των στόχων και των επιδιώξεων του κάθε οργανισμού. Ο ρόλος αυτός είναι κρίσιμος, διότι η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της πραγματοποίησης των σωστών επενδύσεων.

Κατά τη διάρκεια της περαιτέρω ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, ήρθαν στο φως ενδιαφέροντες ορισμοί που έφεραν στο φως άλλες κρίσιμες λεπτομέρειες. Για παράδειγμα, οι Scarborough και Elias (2002) πιστεύουν ότι η έννοια του "ανθρώπινου κεφαλαίου" θα πρέπει αρχικά να θεωρηθεί ως ένας αγωγός που παρέχει τη σωστή σύνδεση μεταξύ των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης της επιχείρησης όσον αφορά τα περιουσιακά στοιχεία και όχι ως μια έννοια που θα πρέπει να αφορά τις επιχειρηματικές διαδικασίες. ως αποτέλεσμα, η πλειονότητα των δυναμικών, εξαρτώμενων από το πλαίσιο, μη τυποποιημένων, σιωπηρών και υποκειμενικών πτυχών του ανθρώπινου κεφαλαίου ενσωματώνεται στα άτομα. Η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να γίνει κατανοητή μέσα από την εξέταση της προσαρμοστικότητας, της ανταπόκρισης και του δυναμισμού του.

Είναι απολύτως σαφές ότι ένα άτομο δεν είναι αυτό που συνιστά το ανθρώπινο κεφάλαιο- αλλά μάλλον αυτό που συνιστά το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι τα χαρακτηριστικά, οι δεξιότητες και οι γνώσεις που διαθέτει ένα άτομο. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν επίσης να διαμορφωθούν σε μορφή που να μπορεί να

συμβάλει στην επέκταση των οργανισμών, γεγονός που αναδεικνύει την κρίσιμη σημασία άλλων εννοιών διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η παρακίνηση, με σκοπό να διασφαλιστεί ότι το εν λόγω ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ικανό να παράγει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για τον εν λόγω οργανισμό. Η προσέγγιση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι διαφορετική σε κάθε οργανισμό αλλά έχει μεγάλη βαρύτητα στην απόδοση του κάθε οργανισμού.

3. Ανθρώπινο κεφάλαιο και οργανισμός

3.1. Οργανωσιακή απόδοση

Σύμφωνα με τους Combs, Ketchen, Crook & Shook (2005), η οργανωτική απόδοση είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των πόρων, της δομής, της κουλτούρας και του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η οργανωτική απόδοση μπορεί να αξιολογηθεί χρησιμοποιώντας τόσο χρηματοοικονομικούς όσο και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η κερδοφορία, η απόδοση του ενεργητικού και τα υψηλά ποσοστά πωλήσεων είναι παραδείγματα κοινών χρηματοοικονομικών δεικτών απόδοσης (Selvarajan et al., 2007- Hsu et al., 2007). (Selvarajan et al., 2007- Hsu et al., 2007).

Επιπλέον, η απόδοση του οργανισμού αξιολογείται με τη σύγκριση των χρηματοοικονομικών δεικτών του με τους δείκτες της διοικητικής λογιστικής ως σημείο αναφοράς. Οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες παράγονται με τη χρήση μιας προσέγγισης γνωστής ως προσέγγιση της αντιλαμβανόμενης απόδοσης (Marimuthu, Arokiasamy, & Ismail, 2009). Η προσέγγιση αυτή απαιτεί την τοποθέτηση υποκειμενικών ισχυρισμών επίδοσης με τη μορφή δηλώσεων και στη συνέχεια απαιτούνται απαντήσεις (συνήθως σε κλίμακα Likert) για να υποδείξουν το βαθμό στον οποίο οι εν λόγω δηλώσεις αντικατοπτρίζουν την αντίληψη της ανώτατης διοίκησης σε σχέση με την επίδοση του οργανισμού (Selvarajan et al., 2007).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει ένας οργανισμός είναι ο σημαντικότερος πόρος που διαθέτει. Προσφέρει στους οργανισμούς τη δυναμική, ευέλικτη και δημιουργική δύναμη που είναι απαραίτητη για την επίτευξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι περισσότερο επιθυμητό από τους

οργανισμούς αυτούς. Σύμφωνα με τους Ostroff και Bowen (2000), η ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί και να βελτιώνει την απόδοσή του σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο των επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιό του, καθώς και με την ανάπτυξη αυτού του κεφαλαίου.

Εξαιτίας αυτού, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει καταστεί εξαιρετικά σημαντική και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της βελτίωσης των οργανωτικών επιδόσεων (Boselie & Paauwe, 2005; Ostroff & Bowen, 2004). Εξαιτίας αυτού, πολλές μελέτες (Klein & Kozlowski, 2000; Schuler & Jackson, 1995; Ostroff & Bowen, 2004) έχουν ανακαλύψει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των ανθρώπινων λειτουργιών της διαχείρισης των πόρων και της απόδοσης ενός οργανισμού.

Αν και υπάρχουν πολλές λειτουργίες που συνδέονται με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει προσδιοριστεί ως μία από αυτές που αξίζει να επικεντρωθεί στην παρούσα εργασία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υποστηρίζεται ότι ένας οργανισμός με ανεπαρκείς μορφές όλων των άλλων πόρων μπορεί να χάσει τη θέση του ηγέτη στην αγορά, εάν το ανθρώπινο κεφάλαιό του δεν έχει αναπτυχθεί κατάλληλα για τον εντοπισμό ευκαιριών, τη δημιουργία στρατηγικών, την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διατήρηση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Perrah & Ganu, 2018). Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται μια ολοκληρωμένη ιστορική διερεύνηση της ιδέας του ανθρώπινου κεφαλαίου και των πτυχών του που πρέπει να αναπτυχθούν. Επομένως, αναφερόμαστε στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου.

3.2. Επίδραση της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην οργανωσιακή απόδοση

Οι ατομικές και οργανωτικές προοπτικές λαμβάνονται υπόψη όταν συζητείται ο αντίκτυπος που έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο στην απόδοση των οργανισμών (Marimuthu et al., 2009). Οι ατομικές και οι οργανωτικές προοπτικές αποτελούν τα βασικά συστατικά στοιχεία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σύμφωνα με τους Garavan et al. (2001), υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου που είναι

υπεύθυνα για τη δημιουργία αξίας και τη βελτίωση των ατομικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα, η ενίσχυση των ατομικών ικανοτήτων, η ανάπτυξη των οργανωσιακών ικανοτήτων και η ατομική απασχολησιμότητα.

Σύμφωνα με τις ιδέες που παρουσίασε ο Fatoki (2011), οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερα επίπεδα τέτοιων γενικών και ειδικών ιδιοτήτων ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως η συνάφεια των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι πιθανότερο να επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από τις επιχειρήσεις που έχουν χαμηλότερα επίπεδα τέτοιων γενικών και ειδικών ιδιοτήτων ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η επίδραση της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην οργανωτική απόδοση στον τραπεζικό τομέα της Νιγηρίας στην πολιτεία Osun μελετήθηκε από τους Michael και Zaid (2014). Η έρευνά τους διεξήχθη στη Νιγηρία. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, τα άτομα που εργάζονται στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Νιγηρίας διαθέτουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου και της απόδοσης των οργανισμών.

Οι Awan και Sarfraz (2013) διεξήγαγαν έρευνα για να διερευνήσουν την επιρροή που έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο στη συνολική απόδοση των επιχειρήσεων, καθώς και τον ρόλο που διαδραματίζουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτή τη δυναμική. Εξετάστηκε ένα δείγμα τριών διαφορετικών εταιρειών. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, υπάρχει σημαντική και ευνοϊκή σχέση μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της απόδοσης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το περιουσιακό στοιχείο που καμία επιχείρηση δεν μπορεί να αντικαταστήσει λόγω της υψηλής του αξίας, της μοναδικότητας, της σπανιότητας και του αναντικατάστατου. Βοηθά την επιχείρηση να αναπτυχθεί, ενώ παράλληλα την καθιστά πιο αποτελεσματική και αποδοτική για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Αποδεικνύει επίσης ότι η εκπαίδευση, η κατάρτιση και οι δεξιότητες έχουν κάθε είδους αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας.

Επιπλέον, οι Seleim, Ashour και Bontis (2007) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της οργανωτικής απόδοσης στο πλαίσιο της

βιομηχανίας λογισμικού της Αιγύπτου. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να μετατραπούν σε σούπερ σταρ μέσω της κατάλληλης κατάρτισης και συνεργασίας, και η συνολική απόδοση του οργανισμού θα μπορούσε να επωφεληθεί από την αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δείκτες του ανθρώπινου κεφαλαίου είχαν θετική σχέση με την απόδοση του οργανισμού.

Στοιχεία από τα αναπτυξιακά οικονομικά χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη των Marimuthu κ.ά. (2009) σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και την επίδρασή του στην απόδοση των επιχειρήσεων. Οι συγγραφείς στήριξαν τα συμπεράσματά τους σε προηγούμενες έρευνες. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, η ενσωμάτωση στοιχείων ενίσχυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου στους οργανισμούς οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα καινοτομίας και συνολικής απόδοσης.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού είναι ένα απαραίτητο και ουσιαστικό στοιχείο για την επέκταση του οργανισμού και ότι η ανάπτυξη αυτή μπορεί να συσχετιστεί άμεσα με την οικονομική κατάσταση του οργανισμού και την οικονομική του απόδοση.

Θεωρητική ανασκόπηση του προβλήματος

Στη σημερινή αγορά που βασίζεται στη γνώση, η ικανότητα ενός οργανισμού να μαθαίνει νέα πράγματα και να καινοτομεί είναι απαραίτητη για την ικανότητά του να δημιουργεί αξία για τους πελάτες του. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και η μετατροπή του σε οργανωσιακή μάθηση αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες σε μια οικονομία που βασίζεται στη συσσώρευση και την εφαρμογή της γνώσης. Σύμφωνα με τους Ndinguri et.al. (2012), το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας από τους σημαντικότερους οργανωτικούς πόρους που είναι δύσκολο να αναπαραχθεί. Σύμφωνα με τους Kelly κ.ά. (2011), οι επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί βασίζονται στην εμπειρογνομosύνη και το ανθρώπινο κεφάλαιο προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους Wright et.al. (2001), οι συζητήσεις σχετικά με την ικανότητα μιας επιχείρησης να μαθαίνει, να καινοτομεί και να προσαρμόζεται θα πρέπει να

επικεντρώνονται σε θέματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους . Το ανθρώπινο κεφάλαιο υπερβαίνει του αθροίσματος της ατομικής γνώσης (Scaringella and Malaeb, 2014) αφού αντανακλά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ατόμων (Yang and Lin, 2009). Επειδή το ανθρώπινο κεφάλαιο βρίσκεται στο επίκεντρο τόσο της δημιουργίας νέας γνώσης όσο και της ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Carayannis et al., 2007), οι ηγέτες έχουν σημαντική ευθύνη για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται την υπάρχουσα γνώση και αναπτύσσουν νέα γνώση μέσω των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, προκύπτει ένα τρίγωνο που αποτελείται από την ηγεσία, το ανθρώπινο κεφάλαιο και την οργανωσιακή μάθηση, το οποίο απαιτεί περαιτέρω και σε βάθος διερεύνηση.

Πρόσφατες μελέτες (Chang, 2016; Chang κ.ά., 2012; Chang and Hughes, 2012; Smith and Tushman, 2005) έχουν υποδείξει ότι οι ηγετικές συμπεριφορές μπορεί να είναι σημαντικά προγενέστερα στοιχεία της μάθησης. Ωστόσο, η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ακόμη πλήρως κατανοητή και τα εμπειρικά στοιχεία που υποστηρίζουν τη λειτουργία της είναι αντιφατικά και ανεπαρκή (Prasad and Junni, 2016; Vera and Crossan, 2004). Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει τη μάθηση δεν έχουν καθοριστεί- ωστόσο, στην παρούσα εργασία, προτείνουμε ότι η Διαχείριση Κεφαλαίου θα μπορούσε να είναι ένας σημαντικός μηχανισμός σε αυτή τη σχέση, καθώς σχετίζεται με την ηγεσία. Τόσο οι συναλλακτικοί όσο και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να προωθούν όλες τις μορφές οργανωσιακής μάθησης είτε σε διερευνητική είτε σε εκμεταλλευτική οργανωσιακή μάθηση. (March, 1991)

Τα εννοιολογικά πλαίσια που περιγράφουν την οργανωσιακή μάθηση κάνουν διάκριση μεταξύ της οργανωσιακής μάθησης μέσω διερεύνησης και της οργανωσιακής μάθησης μέσω εκμετάλλευσης. Η εκμάθηση του τρόπου πραγματοποίησης μικρών, σταδιακών βελτιώσεων σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες αποτελεί ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας εκμετάλλευσης. Η εξεύρεση καινοτόμων νέων αγαθών, υπηρεσιών ή διαδικασιών είναι ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της εξερεύνησης. Ωστόσο, τέτοιες κατηγοριοποιήσεις έχουν τη δυνατότητα να απλοποιήσουν υπερβολικά περίπλοκες διαδικασίες. Υπάρχουν ολόένα και περισσότερες ενδείξεις ότι η πλειονότητα των οργανισμών απαιτεί τόσο διαδικασίες μάθησης εκμετάλλευσης όσο και διερεύνησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μέθοδοι που συνήθως συνδέονται με την εκμετάλλευση μπορούν να χρησιμοποιηθούν

για τη μείωση του κόστους των δαπανηρών μορφών εξερεύνησης και οι μέθοδοι που συνήθως συνδέονται με την εξερεύνηση μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθιερωμένων διαδικασιών (Yukl, 2009).

Η διαρθρωτική αμφιδεξιότητα και η πλαίσιακή αμφιδεξιότητα είναι οι δύο προσεγγίσεις της οργανωτικής αμφιδεξιότητας που αναγνωρίζονται γενικά ως έγκυρες. Πρόσφατες έρευνες θεωρούν ότι η πλαίσιακή αμφιδεξιότητα είναι μια ικανότητα μετα-επιπέδου που επιδιώκει ταυτόχρονα την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση, ενθαρρύνοντας τα άτομα να κατανέμουν τον χρόνο τους μεταξύ των δραστηριοτήτων (Wang and Rafiq, 2014; Gibson and Birkinshaw, 2004). Ωστόσο, λόγω του γεγονότος ότι η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση απαιτούν πολύ διαφορετικές διοικητικές προσεγγίσεις, οργανωτικές δομές και καθημερινές ρουτίνες (Stettner and Lavie, 2011; Lawrence and Lorsch, 1967), πιστεύουμε ότι η προσέγγιση της δομικής αμφιδυναμικότητας είναι καταλληλότερη για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ αυτών των δύο δραστηριοτήτων. Επειδή, ο δομικός διαχωρισμός θεωρεί ότι οι οργανισμοί αναλαμβάνουν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση ταυτόχρονα σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες (Raisch et al., 2009), η μέθοδος αυτή περιπλέκεται από τη δυσκολία απόκτησης δεδομένων και σύγκρισης τμημάτων εντός της ίδιας εταιρείας. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι είναι δύσκολο να συγκριθούν τμήματα εντός της ίδιας εταιρείας. Ορισμένες οργανωτικές μονάδες θα έχουν γενικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο που είναι υπεύθυνο για την εξερεύνηση, ενώ άλλες οργανωτικές μονάδες είναι πιο πιθανό να έχουν εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο που εστιάζει κυρίως σε δραστηριότητες εκμετάλλευσης. Σύμφωνα με τον Chang (2016), η επίτευξη της οργανωτικής αμφιδυναμικότητας εξαρτάται καθοριστικά από τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές χρησιμοποιούν την ηγεσία τους για να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους της μονάδας στην αναζήτηση νέων γνώσεων και στην αναβάθμιση των γνώσεων που ήδη κατέχουν.

Πολλοί ερευνητές (McGregor κ.ά., 2004; Bontis και Fitz-Enz, 2002) έχουν υποστηρίξει τη μετατόπιση από τους ανθρώπινους πόρους προς το ανθρώπινο κεφάλαιο ως μέσο διατήρησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων (McGregor κ.ά., 2004). Το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίστηκε από τον Bontis (2001, σελ. 5) ως "η συνδυασμένη γνώση, η ικανότητα, η καινοτομία και η ικανότητα των μεμονωμένων εργαζομένων της επιχείρησης να ανταποκριθούν στο έργο που τους ανατέθηκε". Οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως η στελέχωση,

η κατάρτιση, η αξιολόγηση της απόδοσης και οι ανταμοιβές, μπορούν να εφαρμοστούν για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου (Birasnav and Rangnekar, 2009; Snell and Dean, 1992). Ωστόσο, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου δεν πρέπει να περιορίζεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού- πρέπει επίσης να εφαρμόζονται πρόσθετες οργανωτικές διαδικασίες. Η ηγεσία αναδεικνύεται ως ένα χρήσιμο πλαίσιο για την εξήγηση του τρόπου με τον οποίο δημιουργείται το ανθρώπινο κεφάλαιο σε αυτό το πλαίσιο, διότι το στυλ της ηγεσίας θα παρέχει τα θεμέλια πάνω στα οποία θα αναπτυχθούν τα κίνητρα των εργαζομένων, οι σχέσεις τους και τα πρότυπα συμπεριφοράς τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ηγεσία θα παράσχει τα θεμέλια πάνω στα οποία θα αναπτυχθούν τα κίνητρα των εργαζομένων, οι σχέσεις τους και τα πρότυπα συμπεριφοράς τους. Ωστόσο, για να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του ο κάθε οργανισμός, το ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να διοικείται με αποτελεσματικό τρόπο (Hitt and Ireland, 2002; Lesser and Prusak, 2001). Το ανθρώπινο κεφάλαιο θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ως ο σημαντικότερος πόρος σε όλα τα διαφορετικά είδη οργανισμών.

Η ηγεσία έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική καινοτομία, ιδίως όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ενδυναμώσει τους υφισταμένους και να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα για την καινοτομία (Jung, 2001). Οι Elenkon κ.ά. (2005) ορίζουν την ηγεσία ως "τη διαδικασία διαμόρφωσης ενός οράματος για το μέλλον, την κοινοποίησή του στους υφισταμένους, την τόνωση και την παρακίνηση των οπαδών και τη συμμετοχή σε ανταλλαγές που υποστηρίζουν τη στρατηγική με συναδέλφους και υφισταμένους".

Το πλαίσιο του Bass, 2002 αναπτύχθηκε μέσα σε ευρύτερα οργανωτικά πλαίσια (Burns, 1978) και έχει εφαρμοστεί με επιτυχία στη μελέτη στελεχών ανώτατου επιπέδου (Zhu et al., 2005; Judge and Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Ο Burns ήταν ο συγγραφέας της αρχικής έρευνας που οδήγησε στην ανάπτυξη του πλαισίου του Bass. Προκειμένου να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και HC, εστιάζουμε την προσοχή μας σε ηγέτες ανώτατου επιπέδου που είναι τόσο μετασχηματιστικοί όσο και συναλλακτικοί (Zhu et al., 2005; Avolio and Bass, 1991; Bass, 1985).

Η συναλλακτική ηγεσία περιγράφει συμπεριφορές όπως η διοίκηση κατ' εξαίρεση, η διοίκηση με εξαρτημένη ανταμοιβή και η *laissez-faire*. Η διοίκηση με εξαρτημένη

ανταμοιβή περιλαμβάνει την παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης και την εκτίμηση των ατομικών συνεισφορών, ενώ η διοίκηση με εξαίρεση περιλαμβάνει την αποσαφήνιση του τι αναμένεται να κάνει ο οπαδός και τη λήψη διορθωτικών μέτρων, εφόσον είναι απαραίτητο. Αντίθετα, το στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας χαρακτηρίζεται από χαρισματική επιρροή (χρησιμεύει ως καλό εργασιακό πρότυπο), εμπνευσμένη παρακίνηση, πνευματική διέγερση (είναι ανοικτή σε νέες ιδέες) και συμπεριφορές ατομικής εξέτασης, οι οποίες απομακρύνουν τους οπαδούς από το προσωπικό τους συμφέρον παρέχοντας υποστήριξη, καθοδήγηση και καθοδήγηση (Avolio and Bass, 1991; Bass, 1985). Αυτό το στυλ ηγεσίας περιγράφηκε από τους Avolio και Bass το 1991 και από τον Bass το 1985.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τη δέσμευση, την τεχνογνωσία και τις ιδέες των εργαζομένων (Birasnav and Rangnekar, 2009; Sullivan, 1999; Ulrich et al. 1999; Becker, 1962) και συμβάλλει στην αύξηση της οικονομικής αξίας μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Kang και Snell (2009), οι ειδικοί δεν πρέπει να συγχέονται με τους γενικούς. Οι γενικοί είναι πιο προσαρμόσιμοι και διαθέτουν ένα ευρύτερο φάσμα δεξιοτήτων που μπορούν να αξιοποιηθούν σε διάφορα πλαίσια από ό,τι οι ειδικοί, επειδή οι ειδικοί έχουν πιο βαθιά γνώση σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Σύμφωνα με τους Zhu κ.ά. (2005), η συναλλακτική ηγεσία δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τους παρόντες στόχους τους, ανταμείβοντας τους εργαζόμενους με βάση την απόδοσή τους στην εργασία τους και παρέχοντας στους εργαζόμενους τους πόρους που χρειάζονται για την εκτέλεση της εργασίας τους. Είναι πιο πιθανό ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες, οι οποίοι επικεντρώνονται περισσότερο στην επίτευξη αποτελεσματικότητας, θα προωθήσουν το εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τους Brown και Duguid (1991), το συγκεκριμένο εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόκτηση νέων γνώσεων στον τομέα του παρά για την επέκταση των γνώσεων πέραν αυτού.

Από την άλλη πλευρά, οι γενικοί διαθέτουν νοητικά μοντέλα που είναι πιο ποικίλα, γνώσεις που είναι διασκορπισμένες σε διάφορους τομείς και καλύτερη διάθεση να ανακαλύπτουν και να εφαρμόζουν νέες πληροφορίες (Taylor and Greve, 2006; Bunderson and Sutcliffe, 2002; Wright and Snell, 1998) αντίστοιχα. Σύμφωνα με την έρευνα των Elenkov κ.ά. (2005), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδιαφέρονται για την καινοτομία, η οποία καθίσταται δυνατή χάρη σε όλα αυτά τα χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με τα ευρήματα των Chang κ.ά. (2011), υπάρχουν σημαντικά πλεονεκτήματα για την καινοτομία που μπορούν να αποκτηθούν από την πρόσληψη και την εκπαίδευση των βασικών μελών του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες με πολλαπλές δεξιότητες. Σύμφωνα με τους Trung κ.ά. (2014), οι επιχειρήσεις επωφελούνται περισσότερο από την καινοτομία όταν οι υπάλληλοί τους διαθέτουν επαρκείς δεξιότητες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι φέρνουν στο τραπέζι συμπληρωματικές ικανότητες και την ικανότητα να μαθαίνουν νέα πράγματα. Σύμφωνα με τους Bass κ.ά. (2003), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν στους υπαλλήλους τους πνευματική διέγερση προκειμένου να ενθαρρύνουν την καινοτομία και δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Αυτοί οι ηγέτες αποφεύγουν επίσης να επικρίνουν τις προσπάθειες των εργαζομένων για νέες λύσεις στα προβλήματα. Σύμφωνα με τους Trung et al. (2014), οι ηγέτες που υποστηρίζουν τις δημιουργικές προσπάθειες των υπαλλήλων τους είναι πιο πιθανό να δουν τις προσπάθειες αυτές να πετυχαίνουν. Επιπλέον, οι ηγέτες που κατανοούν τις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων τους είναι πιο πιθανό να δουν τις προσπάθειες αυτές να πετυχαίνουν. Σύμφωνα με τους Akbari et al. (2017), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να εντοπίζουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των εργαζομένων τους, να ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις και τις ανάγκες και να αυξάνουν τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τους Zhu κ.ά. (2005), η μετασχηματιστική ηγεσία θα παράγει, τελικά, υψηλά επίπεδα συνοχής, δέσμευσης, εμπιστοσύνης, παρακίνησης και απόδοσης σε νέα οργανωτικά περιβάλλοντα.

Με βάση τα επιχειρήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται περισσότερο στην καινοτομία και ενθαρρύνει το γενικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο, ενώ η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων λειτουργιών και όχι στην απόκτηση νέων ικανοτήτων. (Shamir et al., 1993) Η υπόθεση αυτή υποστηρίζεται από το γεγονός ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποδειχθεί πιο αποτελεσματική στην προώθηση της καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Birasnav κ.ά. (2011) και Yukl (2006), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να ενθαρρύνουν τόσο το ατομικό όσο και το ομαδικό πνεύμα στο εργατικό δυναμικό τους, καθοδηγώντας, ενθαρρύνοντας και παρέχοντας υποστήριξη στους εργαζόμενους καθώς εργάζονται για την εξεύρεση καινοτόμων λύσεων σε προβλήματα προσανατολισμένα στην εργασία. Επιπλέον, κάθε τύπος ηγέτη είναι πιθανό να αναζητά άτομα που είναι παρόμοια με τον εαυτό του,

σχηματίζοντας ομάδες με άτομα που μοιράζονται τον τρόπο σκέψης τους ή τη στάση τους απέναντι στην ανάληψη κινδύνου ή στον πειραματισμό. Επιπλέον, κάθε τύπος ηγέτη είναι πιθανό να αναζητήσει εκείνους που είναι παρόμοιοι με τον εαυτό του.

Σύμφωνα με τους Kang και Snell (2009), μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες που πρέπει να λαμβάνουν χώρα προκειμένου να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η οργανωσιακή μάθηση. Σύμφωνα με τους Chang και Hughes (2012) και τους Lubatkin κ.ά. (2006), οι ενέργειες των ανώτατων στελεχών έχουν τη δυνατότητα να γεννήσουν τόσο διερευνητικές όσο και εκμεταλλευτικές καινοτομίες. Ωστόσο, πολύ λίγα είναι γνωστά για το ρόλο των διευθύνοντων συμβούλων και των ομάδων ανώτατης διοίκησης στην υποστήριξη της οργανωσιακής μάθησης στις επιχειρήσεις τους, παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον για το θέμα (Vera and Crossan, 2004). Αρκετές ερευνητικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηγετικές συμπεριφορές θα μπορούσαν να είναι σημαντικά προγενέστερα στοιχεία της μάθησης (Chang and Hughes, 2012; Smith and Tushman, 2005; Gibson and Birkinshaw, 2004; Tushman and O'Reilly, 1996). Οι μελέτες αυτές πραγματοποιήθηκαν από τους Chang και Hughes (2012), Smith και Tushman (2005), Gibson και Birkinshaw (2004) και Tushman και O'Reilly (1996). Παρόλα αυτά, η ηγεσία και η οργανωσιακή μάθηση παρέμειναν σε μεγάλο βαθμό δύο ξεχωριστά πεδία έρευνας (Vera and Crossan, 2004). Επιπλέον, υπάρχει ανεπάρκεια πληροφοριών σχετικά με τον αντίκτυπο των διαφόρων στυλ ηγεσίας στην υποστήριξη της εκμεταλλευτικής, διερευνητικής και αμφίδρομης μάθησης. Επιπλέον, η πλειονότητα των μελετών διερευνά τη συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, επειδή αυτός ο τύπος συμπεριφοράς συμβάλλει στη διαμόρφωση της HC, η οποία με τη σειρά της βοηθά τους οργανισμούς στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Birasnav et al., 2011).

Οι ερευνητές δεν έχουν ακόμη καθορίσει τις συγκεκριμένες συμπεριφορές και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι ηγέτες επηρεάζουν τη μάθηση, παρά το γεγονός ότι υπάρχει η σιωπηρή παραδοχή ότι οι ηγέτες αποτελούν καθοδηγητική δύναμη πίσω από την οργανωσιακή μάθηση (Yukl, 2009; Lahteenmaki et al. 2001). Προτείνουμε ότι θα πρέπει να ενθαρρύνονται διαφορετικά είδη ηγεσίας σε έναν οργανισμό ανάλογα με το είδος της εκπαίδευσης που ο οργανισμός θέλει να ενθαρρύνει τα μέλη του να αποκτήσουν. Σύμφωνα με τους Sosik και Jung (2010), ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να επιδεικνύει όλο το φάσμα των ηγετικών συμπεριφορών και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του θα σχετίζεται άμεσα με τη σχετική συχνότητα

κάθε στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Chaimongkonrojna και Steane (2015), έχει ανακαλυφθεί ότι η χρησιμοποίηση μόνο του συναλλακτικού ή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας είναι αναποτελεσματική μακροπρόθεσμα. Πολλές φορές, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι επίσης αποτελεσματικοί επικοινωνιολόγοι. Η εξιδανικευμένη επιρροή τους και τα εμπνευσμένα κίνητρά τους παρέχουν ιδεολογικές εξηγήσεις που συνδέουν τις ταυτότητες των ατόμων με την ταυτότητα του οργανισμού. Ο σκοπός των μετασχηματιστικών συμπεριφορών είναι να αυξήσουν τα εγγενή κίνητρα των οπαδών για διερευνητική μάθηση και να δεσμεύσουν τις αυτοαντιλήψεις των ατόμων προς το συμφέρον της αποστολής της επιχείρησης (Jung et al., 2003). Οι Dominguez Escrig et al. (2016) και Aragon-Correa et al. (2007) διαπίστωσαν ότι το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις για την εισαγωγή νέων ιδεών στον οργανισμό, να θέτουν στόχους και να ενθαρρύνουν συμπεριφορές που διεγείρουν την καινοτομία μεταξύ των υφισταμένων τους.

Σύμφωνα με τους Sosik κ.ά. (1997), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν διανοητική διέγερση στους οπαδούς τους, ενθαρρύνοντας τα άτομα να σκέφτονται αντισυμβατικά, να διερευνούν τα προβλήματα από διάφορες οπτικές γωνίες και να ακολουθούν παραγωγικές και διερευνητικές διαδικασίες σκέψης. Αυτοί οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα και συμβάλλουν στη διάδοση αυτών των πρακτικών σε όλα τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης (Waldman και Yammarino, 1999). Αυτό το κάνουν ενθαρρύνοντας και επιδεικνύοντας τις εν λόγω συμπεριφορές. Όταν πρόκειται για την ενσωμάτωση των διαδικασιών προκειμένου να οικοδομηθεί ένας οργανισμός μάθησης, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες. (Densten, 2005; Slater and Naver, 1995; Senge, 1990) Αποτελούν σημαντικούς στρατηγικούς παράγοντες στη διαδικασία ανάπτυξης ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τους διάφορους κλάδους της οργανωσιακής μάθησης να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Σύμφωνα με τους Garcia-Morales et al. (2008), οι ηγέτες που επιδεικνύουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές είναι επίσης πρωταθλητές της καινοτομίας. Αυτοί οι ηγέτες αναγνωρίζουν και ταυτίζονται με τις καινοτόμες ιδέες, και επίσης προωθούν τον ενθουσιασμό για διερευνητικές καινοτομίες σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1987), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναζητούν ενεργά νέες μεθόδους δράσης, αμφισβητούν τα παγιωμένα νοητικά μοντέλα

και είναι πιο πιθανό να απορρίψουν τα συμβατικά πρότυπα. Σύμφωνα με τους Schneier κ.ά. (1988), οι ηγέτες που καθοδηγούν, συμβουλεύουν, καθοδηγούν και εκπαιδεύουν τους οπαδούς τους μπορούν να βοηθήσουν τους οπαδούς τους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους καθώς και τα κίνητρά τους να αναζητούν νέες ευκαιρίες και να δοκιμάζουν νέες μεθόδους αντιμετώπισης προβλημάτων. Σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2006), οι ηγέτες που θεωρούνται ότι έχουν εξιδανικευμένη επιρροή είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε δραστηριότητες ανάληψης κινδύνου. Ως αποτέλεσμα, αυτοί οι ηγέτες έχουν μεγαλύτερη επιρροή, είναι πιο αποτελεσματικοί και πρόθυμοι να εμπιστευτούν τους υπαλλήλους τους.

Σύμφωνα με τον Burpitt (2009) και τους Birasnav και Rangnekar (2009), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιτρέπουν μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας των εργαζομένων, διεγείρουν πνευματικά τους εργαζομένους και ενθαρρύνουν και δίνουν στους εργαζομένους την ελευθερία να επιλύουν προβλήματα προσανατολισμένα στην εργασία με νέους και διαφορετικούς τρόπους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιτρέπουν επίσης μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Lee (2008), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει πράγματι ευεργετική επίδραση στην καινοτομικότητα. Σύμφωνα με τους Chang και Hughes (2012) και τους Wiklund και Shepherd (2005), η ηγεσία με ανοχή στον κίνδυνο έχει την τάση να ενθαρρύνει μεγάλες, ριψοκίνδυνες δεσμεύσεις πόρων, όπως η επένδυση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες που κάνουν χρήση της νέας τεχνολογίας.

Σύμφωνα με τους Sarlak κ.ά. (2012), η διοικητική σκέψη που βρίσκεται στα θεμέλια της μετασχηματιστικής ηγεσίας δημιουργεί ευελιξία στη στρατηγική και αναπτύσσει την HC, μετατρέποντας την τελευταία σε ένα κατάλληλο σύνολο δεξιοτήτων για την ανταπόκριση σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Υπό το πρίσμα της αντίληψης ότι η εξερεύνηση βασίζεται στην αναζήτηση, την ανάληψη κινδύνου, τον πειραματισμό και την καινοτομία (March, 1991), οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναμένεται να επηρεάσουν θετικά τη μάθηση της εξερεύνησης.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες, από την άλλη πλευρά, έχουν την τάση να ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Η αλληλεπίδραση που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού με τους συναλλακτικούς ηγέτες βασίζεται σε συναλλαγές στις οποίες τα άτομα ανταμείβονται και αναγνωρίζονται συγκεκριμένα για την επίτευξη στόχων. Σύμφωνα με τους Howell και Avolio (1993),

οι ηγέτες που επιδεικνύουν συναλλακτική συμπεριφορά παρακολουθούν επίσης την απόδοση τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων προκειμένου να προβλέπουν τα λάθη και να λαμβάνουν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα όταν είναι απαραίτητο. (Burpitt, 2009; Shamir et al. 1993) Οι συναλλακτικοί ηγέτες, σε αντίθεση με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα των ήδη καθιερωμένων λειτουργιών του οργανισμού από ό,τι στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Όταν οι συνθήκες είναι σταθερές, ένας ηγέτης μπορεί να επιλέξει να εστιάσει το χρόνο, την ενέργεια και τις προσπάθειές του στην αξιοποίηση της ήδη καθιερωμένης στρατηγικής, των δυνατοτήτων και των ευκαιριών της αγοράς του οργανισμού (Burpitt, 2009; Jansen, 2004).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), ένας συναλλακτικός ηγέτης λειτουργεί στο πλαίσιο ενός ήδη καθιερωμένου συστήματος ή κουλτούρας, έχει την τάση να αποφεύγει την ανάληψη κινδύνων και δίνει πρωταρχική έμφαση στους χρονικούς περιορισμούς, τα πρότυπα και την αποτελεσματικότητα. Επειδή οι συναλλακτικοί ηγέτες υπόσχονται στους οπαδούς τους απτές ανταμοιβές για την επίτευξη των στόχων, μπορεί να ενθαρρύνουν τους οπαδούς τους να επιλύουν τα προβλήματα με την πιο απλή και άμεση μέθοδο αντί να προκαλούν τους οπαδούς τους να διερευνήσουν άλλες επιλογές (Amabile, 1998). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες πιστεύουν ότι οι οπαδοί τους είναι πιο πιθανό να επιτύχουν αν τους δοθεί κάτι για να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτή. Σύμφωνα με τους Lee (2008) και Jung (2001), οι ηγέτες σαν κι αυτούς δεν θέτουν ως προτεραιότητα την ενίσχυση της εφευρετικότητας των οπαδών τους.

Η εκμετάλλευση δημιουργεί αξιοπιστία με την τελειοποίηση οικείων ρουτινών που είναι στενά ευθυγραμμισμένες με τις εμπειρίες μιας εταιρείας και ενσωματωμένες στις οργανωσιακές γνώσεις (Gilbert, 2005). Αυτό διασφαλίζει τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας, ενώ παράλληλα μειώνει τον κίνδυνο και την πιθανότητα απώλειας (Burpitt, 2009). Ως συνέπεια αυτού, και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η εκμεταλλευτική μάθηση είναι το αποτέλεσμα δραστηριοτήτων που εστιάζουν στην τελειοποίηση, την παραγωγή, την αποδοτικότητα και την εκτέλεση (η οποία τελικά οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα και επάρκεια) (March, 1991), μπορούμε να προβλέψουμε ότι η συναλλακτική ηγεσία θα έχει θετική σχέση με την εκμεταλλευτική μάθηση.

Σύμφωνα με τους Kelly κ.ά. (2011), το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί βασικό θεμέλιο για την οργανωσιακή μάθηση, παρά το γεγονός ότι η ικανότητα μάθησης μπορεί επίσης να επηρεάζεται από μια σειρά άλλων παραγόντων. Χαρακτηριστικά όπως τα κίνητρα, το εκπαιδευτικό προφίλ, το επαγγελματικό υπόβαθρο και οι δεξιότητες μπορούν να επηρεάσουν τη δημιουργία και την εφαρμογή ιδεών που οδηγούν τόσο σε σταδιακή όσο και σε ριζική καινοτομία (Intan-Soraya and Chew, 2010- Baer, 2007; Romijn and Albaladejo, 2002). Έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα που είναι πιο ανοιχτά σε νέες εμπειρίες και κινδύνους συμβάλλουν περισσότερο στην ανάπτυξη ριζοσπαστικών ιδεών. Οι Kang και Snell (2009) έκαναν διάκριση μεταξύ των γενικευμένων και των εξειδικευμένων ανθρώπινων κεφαλαίων, εστιάζοντας στη γνώση που περιλαμβάνουν. Η εστίαση στον ειδικό μπορεί να συνεπάγεται ότι τα άτομα είναι λιγότερο πρόθυμα και ικανά να ανταλλάξουν και να συνδυάσουν νέες γνώσεις εκτός του εξειδικευμένου τομέα τους (Dougherty, 1992). Από την άλλη πλευρά, η κατοχή ποικίλων γνώσεων σε πολλούς τομείς ή η βαθιά γνώση σε έναν συγκεκριμένο τομέα θα επηρεάσει τις μελλοντικές συμπεριφορές αναζήτησης γνώσεων.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η εξερεύνηση είναι η διαδικασία επέκτασης των γνωστικών πεδίων μιας εταιρείας σε άγνωστα ή αχαρτογράφητα εδάφη ή/και η δημιουργία νέων συνδυαστικών μηχανισμών. Η διαδικασία αυτή αρχίζει με μια αναζήτηση που είναι σχετικά εκτεταμένη και γενικού χαρακτήρα. Επειδή το γενικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο έχει την τάση να είναι λιγότερο παγιωμένη σε μια συγκεκριμένη προοπτική και έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται ώστε να βρίσκει, να κατανοεί, να συνδυάζει και να εφαρμόζει νέες γνώσεις στο μέλλον (Taylor and Greve, 2006; Shane, 2000), έχει μεγαλύτερη προδιάθεση για διερευνητική μάθηση (Kang and Snell, 2009). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το γενικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο τείνει να έχει μια πιο ανοιχτόμυαλη προσέγγιση στη μάθηση.

Η διερευνητική μάθηση, από την άλλη πλευρά, οδηγεί τις επιχειρήσεις να παραμένουν στις ζώνες άνεσής τους και να βασίζονται σε λύσεις που έχουν ήδη αναπτυχθεί και όχι στην αναζήτηση νέων και πρωτοποριακών πληροφοριών (Kang and Snell, 2009; March, 1991).

Μέχρι στιγμής, φαίνεται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την διερευνητική μάθηση. Από την άλλη πλευρά, οι συναλλακτικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την εξειδικευμένη μάθηση. Αυτό υποδηλώνει ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

μιας εταιρείας θα μπορούσε να θεωρηθεί ως συνδυετικός κρίκος ή σύνδεσμος μεταξύ διαφορετικών τύπων ηγεσίας και οργανωσιακής μάθησης. Τα άτομα έχουν τις ικανότητες, τις ιδέες, τις πληροφορίες και τις στάσεις που είναι απαραίτητες για την οικοδόμηση γνώσης, ωστόσο οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να μετατρέψουν το ανθρώπινο κεφάλαιο σε οργανωσιακή μάθηση (Zhu et al., 2005). Με άλλα λόγια, το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να διαδραματίσει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των διαφορετικών μορφών ηγεσίας και της μάθησης που λαμβάνει χώρα στους οργανισμούς.

Β' Μέρος: Ερευνητικό Πλαίσιο

1. Μελέτη Περίπτωσης - Η περίπτωση ιδιωτικού οργανισμού -πολυεθνικής εταιρείας στην Ελλάδα. Cosmote GR

Προφίλ Οργανισμού

Η COSMOTE είναι ο μεγαλύτερος πάροχος κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, με 8 εκατομμύρια μέλη, και είναι θυγατρική του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (OTE). Η COSMOTE αποτελεί συστατικό στοιχείο του Ομίλου OTE, ενώ έχει αναπτύξει οικονομικά συμφέροντα και σε άλλες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπως η Telekom στην Αλβανία και τη Ρουμανία και η GLOBUL στη Βουλγαρία, όπου εξυπηρετεί συνολικά εκατομμύρια συνδρομητές. Οι χώρες αυτές περιλαμβάνουν τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία.

Η COSMOTE A.E. βρίσκεται στην πρωτοπορία του κλάδου των κινητών τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και σε ολόκληρη τη Νοτιοανατολική Ευρώπη από την πρώτη στιγμή που ξεκίνησε τη δραστηριότητά της το 1996, ταυτόχρονα με την έναρξη των δραστηριοτήτων κινητής τηλεφωνίας του Ομίλου OTE. Η οικονομική στήριξη της εταιρείας από τον Όμιλο OTE ήταν σημαντική για την επίτευξη αυτής της επιτυχίας. Υπήρξε ένας πρώιμος υποστηρικτής του να δαπανήσει πολλά για την αναβάθμιση και την επέκταση της υποδομής του δικτύου της. Ήταν ο πρώτος που προσέφερε εμπορικά δίκτυο 4G στην ελληνική αγορά στα τέλη του 2012, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία LTE (Long Term Evolution), ενώ επεκτείνει συνεχώς το δίκτυο 3G, το οποίο καλύπτει πάνω από το 98% του πληθυσμού. Περιλαμβάνει επίσης περισσότερο από το 98% της χερσαίας έκτασης της χώρας. Ο οργανισμός συνεχίζει να προσφέρει τις υπηρεσίες του

στην ομάδα, να συμμετέχει σε πειραματικά έργα και να αντιμετωπίζει τις πιο δύσκολες αποστολές. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία επιλογών, από κινητή τηλεφωνία έως χαλκό και οπτικές ίνες. Ολόκληρη η ελληνική χερσόνησος χρησιμοποιείται για τις δραστηριότητες της εταιρείας, οι οποίες υποστηρίζονται από το εξειδικευμένο επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό της εταιρείας, καθώς και από τοπικούς συναδέλφους επιχειρηματίες.

Με την υπηρεσία 4G να είναι διαθέσιμη στο 77% του πληθυσμού, η εταιρεία έχει καταστεί ο ξεκάθαρος πρωτοπόρος στην ελληνική αγορά. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία LTE Advanced, άρχισε να αναπτύσσει το δίκτυο 4G+ στο κοινό στις αρχές του 2015. Το δίκτυο παρέχει εμπορικά διαθέσιμους ρυθμούς έως και 300 Mbps και είναι προσβάσιμο σε ορισμένες περιοχές της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, μεταξύ άλλων σε όλη τη χώρα. Η εταιρεία ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 2015 ως ενιαίο εμπορικό σήμα για όλες τις προσφορές του Ομίλου ΟΤΕ. Ταυτόχρονα, η COSMOTE παρουσίασε στο κοινό το πρόγραμμα υπηρεσιών επικοινωνίας και ψυχαγωγίας Cosmote One. Το Cosmote Business One είναι ένα premium πακέτο υπηρεσιών για επιχειρήσεις που προσφέρει υπηρεσίες σταθερής, κινητής τηλεφωνίας, cloud και τηλεφωνικού κέντρου, ενώ το Cosmote One είναι ένα ευέλικτο πρόγραμμα υπηρεσιών επικοινωνίας και ψυχαγωγίας. Και οι δύο πρωτοβουλίες ξεκίνησαν ταυτόχρονα.

Το 2001, η COSMOTE έλαβε άδεια για την παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς (UMTS) στην Ελλάδα. Όταν χρησιμοποιείται με δίκτυα που ακολουθούν το πρότυπο GSM, το Παγκόσμιο Σύστημα Κινητών Τηλεπικοινωνιών (UMTS) παρέχει στους χρήστες κινητές επικοινωνίες τρίτης γενιάς. Τα ψηφιακά κυψελοειδή δίκτυα δεύτερης γενιάς (2G) περιγράφονται από το πρότυπο Global System for Mobile Communications (GSM) που αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων. Τα δίκτυα δεύτερης γενιάς, ενίοτε γνωστά ως 2G, χρησιμοποιούνται για τη σύνδεση κινητών συσκευών όπως τα smartphones και τα tablets. Τα συστήματα αυτά αποτελούν εξέλιξη των αρχικών αναλογικών κυψελοειδών δικτύων της πρώτης γενιάς (1G). Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, το πρότυπο Global System for Mobile Communications (GSM) είναι ένα ψηφιακό δίκτυο μεταγωγής κυκλώματος που έχει σχεδιαστεί ειδικά για την πλήρη αμφίδρομη μετάδοση φωνής.

Παρόλο που ο ΟΤΕ και η COSMOTE ήταν και οι δύο μεγάλοι εθνικοί χορηγοί των θερινών Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα, η εμπορική λειτουργία της Cosmote Romania δεν ξεκίνησε μέχρι το 2005. Το 2006, η εταιρεία ανακοίνωσε ότι θα εξαγοράσει τη Γερμανός, την πιο ευημερούσα αλυσίδα πολυκαταστημάτων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη εκείνη την εποχή. Η Γερμανός απασχολούσε σχεδόν 5.000 άτομα στα 950 σημεία της που ήταν καταναλωμένα σε επτά χώρες. Στην Ελλάδα υπήρχαν 337, στην Κύπρο υπήρχαν 19, στην Ουκρανία υπήρχαν 50, στη Βουλγαρία υπήρχαν 77, στην Πολωνία υπήρχαν 340, στη Ρουμανία υπήρχαν 104 και στη χώρα που ήταν γνωστή ως FYROM υπήρχαν 23. Η COSMOTE υπέγραψε συμφωνία για την εξαγορά της Telemobil S.A. (Zapp) στη Ρουμανία το 2009, την ίδια στιγμή που αύξησε τη συμμετοχή της στη θυγατρική AMC που κατείχε αγοράζοντας επιπλέον 12,6% των μετοχών της εταιρείας. Το 2010, η Cosmote άρχισε να αναβαθμίζει το δίκτυό της, το οποίο πλέον προσφέρει στους καταναλωτές ταχύτητες λήψης έως 42,2 Mbps και ταχύτητες μεταφόρτωσης έως 5,8 Mbps. Προσφέροντας ταχύτητες λήψης έως και 100 Mbps, είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που δοκίμασε δίκτυο κινητής τηλεφωνίας τέταρτης γενιάς (4G) με τεχνολογία LTE.

Η εταιρεία αυτή πρωτοστάτησε στη δοκιμή ενός κινητού ευρυζωνικού δικτύου με ρυθμούς έως 300 Mbps, γνωστού ως 4G+, το 2014. Από τον περασμένο Οκτώβριο (2015), η COSMOTE έχει γίνει επίσημα η μάρκα-ομπρέλα κάτω από την οποία μπορεί να αγοραστεί ολόκληρος ο κατάλογος προϊόντων και υπηρεσιών του Ομίλου ΟΤΕ. Αυτό οδήγησε στην κυκλοφορία των εμπορικών εκδόσεων του Cosmote, γνωστών ως Cosmote One και Cosmote Business One. Το Cosmote One είναι μια δέσμη υπηρεσιών επικοινωνίας και ψυχαγωγίας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των σημερινών συνδεδεμένων καταναλωτών όσον αφορά την κατανάλωση τηλεφώνου, διαδικτύου και πολυμέσων. Το Cosmote Business One είναι μια συλλογή υπηρεσιών σχεδιασμένων ειδικά για εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με σταθερά και κινητά τηλέφωνα, το διαδίκτυο, το cloud computing και τα τηλεφωνικά κέντρα. Το 2018, η επιχείρηση εγκαινιάζει το πρώτο δοκιμαστικό δίκτυο 5G στην Ελλάδα.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Η COSMOTE είναι μια τεχνολογική επιχείρηση που δίνει μεγάλη αξία στους εργαζομένους της και θεωρεί και επενδύει στους "ανθρώπους" της ως τη μεγαλύτερη

και σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με αυτόν τον τρόπο κατάφερε να επιτύχει την επιτυχία που απολαμβάνει μέχρι σήμερα. Η κουλτούρα του εργασιακού χώρου δίνει έμφαση, μεταξύ άλλων, στην ομαδική εργασία, τη συνεργασία, την επικοινωνία, τη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και την αναγνώριση της καλής απόδοσης. Σύμφωνα με όσα αναφέρονται στον ιστότοπο της εταιρείας, η κουλτούρα της εταιρείας προς τους εργαζομένους της είναι ότι "Δεν έχει σημασία πότε ή πού εργάζεστε. Αυτό που έχει πραγματικά σημασία είναι ότι εκτελείτε εργασία που βοηθάει άλλους ανθρώπους... Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η δίκαιη εργασία, η μη διάκριση, η ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών και η μάχη κατά της παιδικής και καταναγκαστικής εργασίας αποτελούν τους θεμελιώδεις πυλώνες της Πολιτικής Εργασιακών Σχέσεων του Ομίλου ΟΤΕ. Οι πυλώνες αυτοί αποτελούν και το βασικό πλαίσιο του Ομίλου ΟΤΕ. Από τον Ιανουάριο του 2020, ο Όμιλος ΟΤΕ θα συμπεριληφθεί στον δείκτη Bloomberg LP Gender-Equality Index (GEI) 2020, ο οποίος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους επιχειρηματικούς δείκτες όσον αφορά τα θέματα ισότητας και τις πρωτοβουλίες για την προώθηση της θέσης των γυναικών στον εργασιακό χώρο. Αυτό θα γίνει στο πλαίσιο της υπεράσπισης από τον Όμιλο ΟΤΕ της καταπολέμησης των διακρίσεων, των ίσων ευκαιριών και της ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό του. Η συντριπτική πλειονότητα των εν δυνάμει εργαζομένων του συμμετέχει σε ετήσια εκπαίδευση, ενώ ο οργανισμός διαθέτει μέθοδο για την περιοδική βράβευση και αξιολόγηση των μελών του προσωπικού του. Σύμφωνα με όσα αναφέρονται στον ιστότοπό της, η εταιρεία παρέχει ένα πακέτο αποζημιώσεων και παροχών που είναι εξαιρετικά ικανοποιητικό. Το πακέτο αυτό περιλαμβάνει και καλύπτει ένα πρόγραμμα υγειονομικής περίθαλψης, ένα πρόγραμμα συνταξιοδότησης και ασφάλισης ζωής, καθώς και άλλα προνόμια. Η εταιρεία απασχολεί αυτή τη στιγμή περίπου 8500 άτομα.

Τεχνολογία

Τα αποτελέσματα της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής 2016-2021 δείχνουν ότι ο τομέας των τηλεπικοινωνιών της βιομηχανίας ΤΠΕ είναι ο πιο ζωτικός. Το δίκτυο του δημόσιου τομέα μπορεί να επεκταθεί και το λειτουργικό κόστος να μειωθεί με τη χρήση των δικτύων και των υπηρεσιών που παρέχουν οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Ως παράδειγμα μιας τέτοιας συνεργασίας με τον δημόσιο τομέα, θεωρείται η ανάπτυξη του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ II, επέκταση του υφιστάμενου δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ, η οποία πραγματοποιείται σε συνεργασία της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΚτΠ) με την κοινοπραξία Cosmote, Space, Unisystems και Intrasoft. Ο ΟΤΕ, η Vodafone, η Wind και η Forthnet είναι οι ανάδοχοι που είναι υπεύθυνοι για την παροχή υπηρεσιών πρόσβασης στο διαδίκτυο και σταθερής τηλεφωνίας και στα 8 νησιά (η χώρα χωρίζεται σε 8 τμήματα) και η Cosmote, η Vodafone και η Wind είναι οι ανάδοχοι που είναι υπεύθυνοι για την παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες είναι διαθέσιμες μέσω του δικτύου αυτού. Η COSMOTE είναι ένας αναγνωρισμένος παίκτης στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια βιομηχανία τηλεπικοινωνιών λόγω της καινοτόμου τεχνολογικής συνεισφοράς της εταιρείας. Για να επιτύχει στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ο οποίος λειτουργεί σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά, πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις νέες εξελίξεις. Σύμφωνα με πληροφορίες που έδωσε στη δημοσιότητα η COSMOTE, είναι η πρώτη που παρέχει στην Ελλάδα το μέλλον των τηλεπικοινωνιών. Η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και άλλες ελληνικές πόλεις θα έχουν σύντομα πρόσβαση στο δίκτυο 5G της COSMOTE, αφού η εταιρεία εγκαινίασε επίσημα σήμερα την υπηρεσία για εμπορική χρήση. Η COSMOTE κατάφερε για άλλη μια φορά να δημιουργήσει το μεγαλύτερο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, δίνοντας στη χώρα νέες ευκαιρίες για τη συνεχή ψηφιακή ανάπτυξη των πολιτών της.

COSMOTE PEST Diagram



Εταιρική κουλτούρα

Για να γίνουμε πιο σαφείς, η COSMOTE έχει σχεδιάσει και εφαρμόσει έναν κώδικα δεοντολογίας για τους εργαζόμενους, τον Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος λειτουργεί παράλληλα με την ελληνική νομοθεσία και τη συμπληρώνει. Ειδικότερα, καταβάλλει προσπάθεια να εξηγήσει τις ιδανικές σχέσεις σε δύο διαφορετικά επίπεδα, δηλαδή αυτές μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων της καθώς και αυτές μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων. Ο καθένας είναι υπεύθυνος για την αυτόνομη τήρηση αυτού του κώδικα, ο οποίος αποτελείται κυρίως από υποσχέσεις και υποχρεώσεις: Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί υποχρέωση του Ομίλου και πρέπει να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τα διεθνή πρότυπα χρηστής και υπεύθυνης διακυβέρνησης, προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών. Η διασφάλιση της διαφάνειας και του αποτελεσματικού ελέγχου κατά την άσκηση της διοίκησης, η εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας και προς τις δύο κατευθύνσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τη Διοίκηση της ΟΤΕ Α.Ε., καθώς και η διασφάλιση της όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης είναι οι πρωταρχικές αρχές στις οποίες στηρίζεται το σύστημα της Δ.Ε.. Είναι επιτακτική ανάγκη οι επιχειρηματικές σχέσεις του Ομίλου, συμπεριλαμβανομένων εκείνων με πελάτες και προμηθευτές, να μην υπόκεινται σε ιδιωτικά συμφέροντα. Είναι σημαντικό να αποφεύγονται καταστάσεις στις οποίες τα συμφέροντα του ίδιου του Ομίλου και τα προσωπικά συμφέροντα των εργαζομένων που τον στελεχώνουν ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Απαγορεύεται γενικά η χρήση επιχειρησιακής περιουσίας για προσωπική χρήση, εκτός εάν επιτρέπεται ρητά από άλλη σύμβαση. Η προστασία της ιδιωτικής ζωής και η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων ενός ατόμου συνίστανται στη διαχείριση των πληροφοριών, κυρίως των πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες. Την ίδια στιγμή που συντάσσονταν ο κώδικας δεοντολογίας των εργαζομένων, συντάσσονταν ένας κώδικας δεοντολογίας με πολύ πανομοιότυπες διατάξεις για τους προμηθευτές. Στον εν λόγω κώδικα αναφέρεται ότι οι συνεργάτες της εταιρείας οφείλουν να ακολουθούν τα πιο σύγχρονα και καλύτερα πρότυπα εταιρικής ηθικής, καθώς και να έχουν οι ίδιοι κοινωνική και οικολογική συνείδηση.

1.1. Εκπαίδευση και κατάρτιση του Ομίλου ΟΤΕ

Η μη τυπική εκπαίδευση, υποσύνολο της οποίας είναι η εκπαίδευση ενηλίκων, είναι αυτό που είναι γνωστό ως ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, δηλαδή αυτό που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, ενώ η εκπαίδευση ενηλίκων είναι αυτό που παρέχεται στους ανθρώπους εκτός εργασίας. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, η "ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση" αναφέρεται σε εκπαιδευτικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο επιχειρήσεων ή οργανισμών και έχουν ως στόχο την αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, την εξειδίκευσή τους και την υιοθέτηση νέων τρόπων συμπεριφοράς, ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου επαγγελματικού περιβάλλοντος (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010). Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση πραγματοποιείται μέσα στο πλαίσιο των επιχειρήσεων ή άλλων οργανισμών.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αυξήσουν τις δυνατότητές τους για μέγιστη απόδοση στην εργασία τους μαθαίνοντας νέες πληροφορίες, αποκτώντας και βελτιώνοντας δεξιότητες και ικανότητες και προσαρμόζοντας τις νοοτροπίες και τις ρουτίνες τους, όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003). Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας σε κάθε κλάδο (Χυτήρης, 2001). Για την επίτευξη αυτού του στόχου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρέχουν στο προσωπικό τους ένα πρόγραμμα κατάρτισης που να είναι προσαρμοσμένο στους συγκεκριμένους ρόλους και τα καθήκοντά τους, καθώς και καλά οργανωμένο και δομημένο συνολικά.

Η διαφορά μεταξύ της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, που και οι δύο αποτελούν διαμορφωτικές διαδικασίες οργανωμένης και προγραμματισμένης μάθησης, έγκειται στο γεγονός ότι η πρώτη βοηθά στη διεύρυνση των γνώσεων του ατόμου, ενώ η δεύτερη βοηθά στην εφαρμογή των γνώσεων αυτών στον πραγματικό κόσμο. Ο όρος "επαγγελματική κατάρτιση" χρησιμοποιείται συνήθως στον επιχειρηματικό κόσμο και αναφέρεται στην "κατάρτιση που πραγματοποιείται στις επιχειρήσεις και συμπληρώνει και αναβαθμίζει τα επαγγελματικά προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, σύμφωνα με τις ανάγκες αναδιάρθρωσης - αναβάθμισης της λειτουργίας και των προϊόντων της επιχείρησης ή του οργανισμού" (ΦΕΚ 1095/10-8-2006. Άρθρο 2).

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η εμπειρία των εργαζομένων μπορούν να ενισχυθούν και να βελτιωθούν μέσω της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης, εφόσον αυτή παρέχεται με μεθοδικό και συστηματικό τρόπο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Επιπλέον, μπορούν να μεταβληθούν οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων και να ενισχυθεί το ηθικό τους, οδηγώντας στη δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας και καλύτερου εργασιακού κλίματος. Λειτουργώντας με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση να προσφέρουν οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στην εταιρεία. Για να αυξήσει τα κέρδη, να συμβαδίσει με την εποχή από οικονομική και τεχνολογική άποψη και να προηγηθεί του ανταγωνισμού, είναι αυτονόητο ότι μια εταιρεία χρειάζεται ικανό εργατικό δυναμικό. Μόνο μέσω της κατάλληλης κατάρτισης και γνώσης θα καταστεί αυτό δυνατό.

Προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογίας, να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς, να υλοποιήσει τους στόχους της και να εκπληρώσει τους σκοπούς της και να προσαρμοστεί γρήγορα στη νέα ψηφιακή εποχή, η εταιρεία επενδύει στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της εσωτερικά. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός προσαρμόζεται στις ανάγκες των πελατών. Τόσο η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού όσο και η ικανοποίηση των πελατών μπορούν να βελτιωθούν χάρη σε προγράμματα κατάρτισης που βοηθούν τα μέλη του προσωπικού να αναπτυχθούν επαγγελματικά και προσωπικά. Εκτός από τη σημασία του ως εργαλείου για την ατομική ανάπτυξη, το διαδίκτυο έχει αναδειχθεί σε ζωτικό κανάλι για τη διάδοση πληροφοριών σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική, τη διευκόλυνση της οργανωτικής αλλαγής και την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.

2. Σκοπός, στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη με σκοπό τη διερεύνηση και την ανάδειξη της σημασίας της αναγκαιότητας της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης που οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους λόγω της αδυναμίας τους να συμβαδίζουν με τις συνεχείς τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις. Όπως προαναφέρθηκε, τις τελευταίες δεκαετίες, οι έντονες αλλαγές που παρατηρούνται στο χώρο των επιχειρήσεων λόγω του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, της ανάπτυξης του διεθνούς εμπορίου και της αύξησης της ανταγωνιστικότητας, ενισχύουν την ανάγκη για αλλαγή, καινοτομία και

εκσυγχρονισμό, αλλάζοντας πλήρως τα μέχρι σήμερα ισχύοντα δεδομένα, καθώς και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001). Αυτό απαιτεί μεγαλύτερη έμφαση στην αλλαγή, την καινοτομία και τον εκσυγχρονισμό. Όλες αυτές οι αλλαγές παράγουν νέες απαιτήσεις και γρήγορες αλλαγές στις επιχειρήσεις και προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν κατάλληλα, πρέπει να ξεκινήσουν τη διαδικασία μετασχηματισμού της οργανωτικής τους κουλτούρας, προκειμένου να αποκτήσουν ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις, ως αποτέλεσμα της απαίτησης για ένα εργατικό δυναμικό με επαρκή εκπαίδευση, προσόντα και ικανότητα προσαρμογής στις εξελισσόμενες απαιτήσεις ορισμένων θέσεων εργασίας. Οι πρωταρχικοί στόχοι της ενίσχυσης, ανάπτυξης, εξέλιξης και βελτίωσης των γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων της επιχείρησης και κατ' επέκταση των αναγκών της αγοράς εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ικανοποίηση των αναγκών τόσο της επιχείρησης όσο και της αγοράς εργασίας. Επομένως, η παροχή από την ίδια την επιχείρηση μεθοδικών και στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης των εργαζομένων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Οι στόχοι της παρούσας μελέτης είναι: (1) να διερευνήσει τις προσωπικές εκτιμήσεις και απόψεις των εργαζομένων του Ομίλου ΟΤΕ σχετικά με τα προγράμματα εσωτερικής εκπαίδευσης και κατάρτισης που παρέχονται από την ίδια την εταιρεία, (2) να διερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων όσον αφορά το σχεδιασμό, την οργάνωση και την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων και (3) να προσδιορίσει αν η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ανταποκρίνεται ή όχι στις εκπαιδευτικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις και (4) να αναγνωριστεί ο ρόλος της ηγεσίας με την περιγραφή των στρατηγικών του Ομίλου στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Τέλος, επιδιώκεται και η αναγνώριση των ειδών μάθησης που συνδέονται με τη συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία.

Ειδικότερα, η έρευνα επικεντρώνεται στην ανάδειξη και διάκριση των ατομικών οπτικών των εργαζομένων προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την παρεχόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση, το βαθμό που αυτή καλύπτει τις προσδοκίες τους, το βαθμό που τους ικανοποιεί ο τρόπος που υλοποιούνται τα προγράμματα κατάρτισης με αναφορά στο περιεχόμενο, τα είδη εκπαίδευσης, το συντονισμό και τη συνολική εφαρμογή των προγραμμάτων. Επιπλέον, η παρούσα ερευνητική μελέτη εστιάζεται και στη μελέτη των στρατηγικών που ακολουθεί η ηγεσία του Ομίλου στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της.

Ως εκ τούτου, ως συνέχεια της δήλωσης του σκοπού και των ερευνητικών στόχων, προκύπτουν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα. Τα εν λόγω ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία, σύμφωνα με τον Creswell (2011), είναι ερωτήσεις περιγραφικού τύπου και θα αξιοποιηθούν ως κύριοι άξονες για τη συλλογή δεδομένων της μελέτης, είναι τα εξής:

1. Οι εκπαιδευόμενοι θεωρούν ότι το περιεχόμενο των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους;
2. Οι εκπαιδευόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τη δομή και τη φύση των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων, καθώς και από τον τρόπο οργάνωσής τους όσον αφορά τον τόπο, τη διάρκεια και τη συχνότητα που πραγματοποιούνται;
3. Είναι ευχαριστημένοι με τους εκπαιδευτές και τις εκπαιδευτικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται;
4. Ποιές είναι οι στρατηγικές της ηγεσίας που ενισχύουν την οργανωσιακή μάθηση;
5. Ποιά είδη μάθησης ενισχύουν η συναλλακτική και μετασχηματική ηγεσία;

Τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως ορίζονται από τον Creswell (2011), είναι εκείνα στα οποία οι ερευνητές ελπίζουν να απαντήσουν και τα οποία προσδιορίζουν

ταυτόχρονα το πεδίο εφαρμογής της μελέτης και τον δηλωμένο στόχο της. Το ερευνητικό πλαίσιο για την παρούσα μελέτη αναπτύχθηκε, ωστόσο, εξετάζοντας προηγούμενες μελέτες που είχαν εξετάσει την ενδοεπιχειρηματική εκπαίδευση και την ευτυχία των εργαζομένων. Η επιθυμία των εργαζομένων για επαγγελματική ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη μπορεί να ικανοποιηθεί με την ενδοεπιχειρηματική εκπαίδευση, η οποία με τη σειρά της αυξάνει τη δέσμευσή τους στην εταιρεία και τον ενθουσιασμό τους για την εργασία τους. Μελέτες των Lee και Bruvold (2003), Lowry, Simon και Kimberley (2002) και Garcia (2005) δείχνουν ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους στο χώρο εργασίας, ενώ παράλληλα ικανοποιεί την επιθυμία τους για επαγγελματική ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη.

Το θέμα της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε για να αντιμετωπιστεί η έλλειψη ερευνών κυρίως στην ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση ως επένδυση του ανθρώπινου κεφαλαίου και το ρόλο της ηγεσίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και της οργανωσιακής μάθησης. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για νέες κατευθύνσεις έρευνας στη μελέτη των συναισθημάτων επαγγελματικής ολοκλήρωσης των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους σε τέτοια προγράμματα. Αυτό προϋποθέτει έρευνες με περισσότερη εμβάθυνση στο σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεξαγωγή και την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς και στα επαγγελματικά οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι. Ως αποτέλεσμα θα επιτευχθεί διεύρυνση της τρέχουσας γνώσης και θα καλυφθούν ερευνητικά κενά που έχουν εντοπιστεί από τις μέχρι σήμερα ερευνητικές προσπάθειες.

3. Μεθοδολογία

Η ποιοτική ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε, γιατί θεωρήθηκε η καταλληλότερη για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της έρευνας, αλλά και γιατί κρίθηκε ως εύστοχη για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η ποιοτική μεθοδολογία έρευνας δεν αποτελεί στατική και αποσπασματική μελέτη, αλλά μελετά σε βάθος το φαινόμενο και την ιδιαιτερότητα του, λεπτομερώς. Επιπλέον, επιχειρεί να αναδείξει τις επιμέρους πτυχές και διαστάσεις του

υπό μελέτη φαινομένου, καθώς επίσης επιδιώκεται γνήσια, ολιστική, δυναμική, αυθεντική και πλαισιοθετημένη προσέγγιση. Τέλος, η ποιοτική έρευνα επιχειρεί την αποτύπωση της βιωμένης εμπειρίας των ερωτώμενων. (Ισαρη & Πουρκός, 2015)

Τα τρία πρώτα ερευνητικά ερωτήματα απαντώνται από την ανάλυση των συνεντεύξεων, το τέταρτο από την ανάλυση της στρατηγικής του Ομίλου από τα σχετικά έγγραφα της εταιρείας και το τελευταίο από βιβλιογραφική ανασκόπηση των δύο επιλεγόμενων στιλ ηγεσίας και τη σύνδεσή τους με την οργανωσιακή μάθηση. Το δείγμα της έρευνας για τις συνεντεύξεις επιλέχθηκε από το προσωπικό του Ομίλου ΟΤΕ με δειγματοληψία ευκολίας, οι δε πραγματοποιηθείσες συνεντεύξεις είναι επτά. Η δομή της συνέντευξης αποφασίστηκε να είναι στοχευμένη και να αποτελείται από εννέα ερωτήσεις που ήταν δομημένες. Τα ακόλουθα τρία θέματα χρησίμευσαν ως βάση για τη συνέντευξη, τα οποία συνάδουν με τους στόχους της μελέτης καθώς και με τα ερευνητικά της ερωτήματα:

Άξονας 1: «Αναγκαιότητα και σημασία ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης»

Οι ερωτήσεις αφορούν τις απόψεις των εκπαιδευτών σχετικά με την αναγκαιότητα και τη σημασία της ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης, καθώς και τους λόγους επιλογής τους περιλαμβάνονται στον τίτλο "Γενικές πληροφορίες σχετικά με την παρακολούθηση της ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης" (ερωτήσεις 1, 2 και 3)

Άξονας 2: "Πλεονεκτήματα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για τους εργαζομένους": Ερωτήσεις σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτών για τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για τους εκπαιδευόμενους, την ανταπόκριση στις ανάγκες κατάρτισης, τον αντίκτυπο στην επαγγελματική τους απόδοση και τις δυνατότητες εφαρμογής των νέων πληροφοριών και δεξιοτήτων στην πράξη (ερωτήσεις 4-7)

Άξονας 3: "Αδυναμίες και προτάσεις για τη βελτίωση της ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης": Ερωτήσεις σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτών για τυχόν προκλήσεις και εμπόδια που αντιμετωπίζουν, καθώς και προτάσεις για τη βελτίωσή τους (ερωτήσεις 8-9).

Ετοιμάστηκαν ενδεικτικά πρωτόκολλα συνέντευξης που περιγράφουν λεπτομερώς την εστίαση της έρευνας, την ημερομηνία, την ώρα, τον τόπο, τον σκοπό

και τα ονόματα των συμμετεχόντων και περιγράφουν τα βήματα που θα ακολουθηθούν κατά τη διάρκεια της ίδιας της συνέντευξης, καθώς και τις ερωτήσεις που θα τεθούν. Οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν για την ανωνυμία τους και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεών τους, όπως και στην περίπτωση της δειγματοληπτικής έρευνας, και τους ζητήθηκε επίσης να υπογράψουν ένα έντυπο συγκατάθεσης (Creswell, 2011). Πραγματοποιήθηκαν και οι επτά συνεντεύξεις σε βάθος, με την πρώτη να πραγματοποιείται στα γραφεία του ΟΤΕ και τις υπόλοιπες έξι είτε αυτοπροσώπως είτε μέσω Skype. Και στις επτά περιπτώσεις, η πρωτογενής διαδικασία καθυστέρησε μέχρι να γίνει σαφής ο σκοπός της μελέτης, να καταχωρηθούν τα κατάλληλα στοιχεία για την ώρα, την ημερομηνία και την τοποθεσία και να επιβεβαιωθεί η ταυτότητα των συμμετεχόντων. Επιβεβαιώθηκε επίσης ότι όλοι οι ερωτώμενοι έδωσαν τη συγκατάθεσή τους μετά από ενημέρωση. Όλες οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με κινητά τηλέφωνα και διεξήχθησαν σε ένα ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον, λαμβάνοντας τη μορφή οργανωμένης συζήτησης. Ο ερευνητής ενημέρωσε τους ερωτώμενους ότι οι απαντήσεις τους θα παραμείνουν απόρρητες και τους ευχαρίστησε για τον χρόνο τους. Τελικά, χρησιμοποιήθηκε υπολογιστής για την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, μετατρέποντας τις πληροφορίες από προφορική ιστορία σε γραπτή.

3.1. Αποτελέσματα Συνεντεύξεων

Είναι ζωτικής σημασίας να τονιστεί σε αυτό το στάδιο ότι όλοι οι συμμετέχοντες στη διερεύνηση των προοπτικών των εργαζομένων είχαν προηγουμένως συμμετάσχει στα εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που παρείχε η επιχείρηση. Ορισμένοι ερωτηθέντες έχουν παρακολουθήσει περισσότερα προγράμματα από ό,τι άλλοι, ωστόσο αυτό ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τον αριθμό των ετών που οι ερωτηθέντες βρίσκονται στο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων είχε παρακολουθήσει μεταξύ 6 και 10 προγραμμάτων. Ως αποτέλεσμα, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων εκφράζει αισιοδοξία, εκφράζοντας τη συμφωνία ότι οι πρωτοβουλίες αυτές είναι κρίσιμες για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας τους. Και είναι "αρκετά" ευχαριστημένοι με τη συμμετοχή τους σε αυτές, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες. "Συνολικά στατιστικά στοιχεία για τον αριθμό των εργαζομένων που συμμετείχαν σε ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση" είναι ο βασικός άξονας.

Ο πρώτος άξονας ερωτήσεων αποτελείται από ερωτήσεις ανοικτού τύπου που διερευνούν τις σκέψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την αξία και τη σημασία της εσωτερικής κατάρτισης και εκπαίδευσης, καθώς και τις συνιστώσες επιλογής, ανάπτυξης και διοίκησης που περιλαμβάνονται σε αυτήν.

Στην ερώτηση "Ποιοι είναι οι λόγοι, οι οποίοι καθιστούν αναγκαία και απαραίτητη την εσωτερική εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων της εταιρείας;", το πρώτο σκέλος της ερώτησης, και οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι είναι κρίσιμο για την εταιρεία να προσφέρει στους εργαζομένους της εκπαίδευση και κατάρτιση εντός της εταιρείας. Όταν ρωτήθηκαν σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης, πιστεύουν ότι είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ευτυχία στην εργασία, αλλά και για την ικανότητα της εταιρείας να είναι ανταγωνιστική. "Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί πηγή μεταφοράς γνώσεων, εμπειρίας και υιοθέτησης τρόπων σκέψης και δράσης που βοηθούν τόσο στην ατομική όσο και στην ομαδική ανάπτυξη", αναφέρουν. Ως αποτέλεσμα των αλλαγών, των εξελίξεων και της ανάγκης για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα, πιστεύουν ότι η εκπαίδευση που πραγματοποιείται εντός της επιχείρησης μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας, του οράματος του οργανισμού και των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει η εταιρεία. Οι ερωτηθέντες εκτιμούν επίσης τις ευκαιρίες των εργαζομένων για προσωπική και συλλογική επαγγελματική ανάπτυξη. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενθάρρυνση της ανάπτυξης των επαγγελματικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων των ερωτηθέντων σε τομείς όπως η υπευθυνότητα και η πρωτοβουλία, η ικανότητα διαχείρισης και επίλυσης δύσκολων καταστάσεων και η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης των ερωτηθέντων.

Με παρόμοιο τρόπο, οι ερωτηθέντες της έρευνας που απάντησαν "Ναι, Όχι και γιατί;" στη δεύτερη ερώτηση "Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους μιας εταιρείας να λαμβάνουν εκπαίδευση και κατάρτιση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους;" συμφώνησαν ότι η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στους εργαζόμενους είναι ύψιστης σημασίας. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας, όπως το βλέπουν οι ερωτηθέντες, αποτελούν "θεμέλια για τη δημιουργία μιας σύγχρονης, δυναμικής εταιρείας υψηλής απόδοσης" και "αναπόσπαστο μέρος της". Οι ερωτηθέντες υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της παροχής συνεχούς εκπαίδευσης και ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους, λέγοντας ότι με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθάνονται πιο ενδυναμωμένοι

αντιμετωπίζοντας τις ανάγκες τους, να ενισχύσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και να αυξήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

Κάθε ερωτώμενος έχει τη δική του μοναδική οπτική και άποψη να προσφέρει ως απάντηση στην τρίτη ερώτηση: "Πώς επιλέγονται τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης;". Επειδή η εταιρεία εκτιμά την ανάδειξη των "ιδιαιτέρων" χαρακτηριστικών των υπαλλήλων της και την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, ο πρώτος ερωτώμενος στην ερώτηση αυτή προτείνει ότι «τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται από ατομικές ανάγκες, αλλά ακολουθούν και μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία στοχεύει στην κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών». Τονίζει επίσης τη σημασία των προγραμμάτων κατάρτισης που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους νέους εργαζόμενους να εγκλιματιστούν γρήγορα στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Τονίζει επίσης τη σημασία της οργάνωσης προγραμμάτων κατάρτισης για τους υφιστάμενους υπαλλήλους, ώστε να τους βοηθήσει να μάθουν νέες πληροφορίες ή να βελτιώσουν τις επαγγελματικές και διαπροσωπικές τους δεξιότητες. Οι δύο αυτές ιδέες τονίζονται παράλληλα. Όμως ο δεύτερος ερωτώμενος πιστεύει ότι τα προγράμματα αναπτύσσονται "με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν από την καθημερινή επαφή με τους πελάτες" και, κατ' επέκταση, τις ανάγκες που προκύπτουν στις οργανωτικές δομές της εταιρείας και στο τμήμα εκπαίδευσης με την προώθηση αιτημάτων για εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτόν τον ερωτηθέντα, τα μαθήματα προσαρμόζονται "στις ανάγκες που προκύπτουν από την τακτική επαφή με τους πελάτες".

Τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για τους εργαζομένους θα είναι το θέμα του δεύτερου άξονα. Ο δεύτερος άξονας των ερωτήσεων της συνέντευξης επικεντρώνεται στις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την αξία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, το κατά πόσον ανταποκρίνεται ή όχι στις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταρτιζόμενων, το πώς επηρεάζει την επαγγελματική απόδοση των καταρτιζόμενων και το κατά πόσον μπορεί να εφαρμοστεί στις θέσεις εργασίας των καταρτιζόμενων. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με το κατά πόσον η κατάρτιση ανταποκρίθηκε ή όχι στις προσδοκίες τους, πώς επηρέασε την εργασία τους

και κατά πόσον θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες στις τρέχουσες θέσεις τους.

Όταν ρωτήθηκαν "Ποιος είναι ο στόχος τους;" ως απάντηση στην τέταρτη ερώτηση "Τι προσφέρουν γενικά τα προγράμματα κατάρτισης που παρέχει η εταιρεία;", οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι τα προγράμματα κατάρτισης βοηθούν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Η μόνη πραγματική διαφορά είναι ότι η πρώτη απάντηση αφορά περισσότερο την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη του ατόμου ως αποτέλεσμα της κατάρτισης, ενώ η δεύτερη αφορά περισσότερο την ικανότητα της εταιρείας να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες της. Σύμφωνα με την πρώτη απάντηση, ο πρωταρχικός στόχος των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι η "ανάπτυξη των εργαζομένων", πράγμα που σημαίνει ότι επιδιώκουν να βελτιώσουν την επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων βοηθώντας τους να αναπτυχθούν ως ηγέτες και ως άτομα και βελτιώνοντας τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις επαγγελματικές και διαπροσωπικές τους δεξιότητες. Δεύτερος ερωτώμενος: "τα προγράμματα κατάρτισης σχεδιάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων να αποκτήσουν νέες γνώσεις, δεξιότητες και τεχνικές που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία και τον τρόπο προώθησής τους", όλα με τελικό στόχο την "επίτευξη της καλύτερης εμπειρίας του πελάτη".

Για την πέμπτη ερώτηση: "Πιστεύετε ότι τα προγράμματα κατάρτισης ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές απαιτήσεις των εργαζομένων; Είναι ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα;" οι πιθανές απαντήσεις ήταν "Ναι", "Όχι" και "Γιατί;" είναι της γνώμης ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις εκπαιδευτικές απαιτήσεις των εργαζομένων και μπορεί σε κάποιο βαθμό να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους. Σύμφωνα με την άποψη του πρώτου ατόμου που παρείχε ανατροφοδότηση, τα προγράμματα κατάρτισης αναπτύσσονται αντλώντας έμπνευση από προηγούμενες επιτυχημένες στρατηγικές και ενσωματώνοντας καινοτόμους τεχνικούς πόρους. Επιπλέον, επεξεργάζονται οι "αξιολογήσεις των εκπαιδευομένων ανώνυμες ή ανώνυμες" εξετάζονται οι παράγοντες επιτυχίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τυχόν αρνητικά σχόλια- αυτό εξασφαλίζει ότι οι ανάγκες των εργαζομένων ικανοποιούνται πλήρως κατά τον σχεδιασμό νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ότι η διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας βελτιώνεται συνεχώς, με βάση τις ιδέες της δημιουργικότητας, της

καινοτομίας και της συνεργασίας. Κατά τρόπο πολύ παρόμοιο, ο δεύτερος ερωτώμενος υποστηρίζει ότι τα προγράμματα κατάρτισης ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των εργαζομένων, δεδομένου ότι είναι προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες απαιτήσεις κάθε εργαζομένου. Τονίζει ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση δίνει πρώτα τις θεμελιώδεις ικανότητες, οι οποίες "αποτελούν τη ναυαρχίδα", και στη συνέχεια συνεχίζει να ενισχύει και να ενδυναμώνει τα άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα θεματικά πεδία που σχετίζονται με τη δουλειά τους, έτσι ώστε "ο συνδυασμός των δύο να αποτελεί σύμμαχο για κάθε εργαζόμενο".

Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα επηρεάζουν την επαγγελματική απόδοση των εργαζομένων κατά την εργασία τους; είναι η έκτη ερώτηση. Συμφωνείτε, διαφωνείτε και πώς σας επηρεάζει; Η γνώμη και των δύο ερωτηθέντων είναι ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση είναι επωφελής για την απόδοση των εργαζομένων, διότι εξοπλίζει τους εργαζόμενους με σχετικές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες. Ειδικότερα, και οι δύο ομάδες θεωρούν ότι η εσωτερική κατάρτιση αυξάνει τις ικανότητες των εργαζομένων. Ειδικότερα, ο πρώτος ερωτώμενος πιστεύει ότι τα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα ενισχύουν τις διαπροσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων, βοηθώντας τους να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν ευθύνες, να επιλύουν καθημερινές προβληματικές καταστάσεις, να διαχειρίζονται εντάσεις και συγκρούσεις, να ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους και το αίσθημα αυτοανάπτυξης, να βελτιώνουν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες, να αυξάνουν το αίσθημα ικανοποίησης και να διευκολύνουν την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων. Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν με την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν νέες δεξιότητες μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης, αλλά υποστηρίζουν ότι "ο εργαζόμενος είναι αυτός που θα επιλέξει πώς, πού, πότε και γιατί θα χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και την εμπειρία που αποκτά". Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν αυτούς τους πόρους όταν και όπως αυτοί κρίνουν σκόπιμο, σύμφωνα με τις δικές τους μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις. Υψηλά ποσοστά αυτών των ερωτηθέντων συμφώνησαν ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση που προσφέρονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την επαγγελματική απόδοση των συμμετεχόντων, την ανάπτυξη και τη βελτίωση των επαγγελματικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων. Όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι η τελική ευθύνη για την απόφαση σχετικά με την εφαρμογή ή όχι των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτούν οι εργαζόμενοι από το πρόγραμμα κατάρτισης στο οποίο συμμετέχουν, ανήκει στους ίδιους τους

εργαζόμενους, απαντώντας στην έβδομη ερώτηση: "Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι εφαρμόζονται οι νέες γνώσεις και δεξιότητες που αποκτούν οι εργαζόμενοι από το πρόγραμμα κατάρτισης στο οποίο συμμετέχουν;". Όταν ζητείται από τους εργαζόμενους να αναπαράγουν τις νέες γνώσεις, μερικές φορές οι εργαζόμενοι τις εφαρμόζουν και τις αφομοιώνουν αμέσως και σε πολλές περιπτώσεις τις αναπτύσσουν ακόμη περισσότερο- σε άλλες περιπτώσεις, όμως, χρειάζεται περισσότερος χρόνος για να προσαρμοστούν στην αλλαγή ή ίσως δεν χρησιμοποιούνται καθόλου.

- "Αδυναμίες και προτάσεις για τη βελτίωση της ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης" είναι το θέμα του τρίτου άξονα.

Ο τελευταίος άξονας της έρευνας ζητά από τους εκπαιδευτές να αναφερθούν στα προβλήματα που έχουν αντιμετωπίσει κατά την καθοδήγηση των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και να ζητήσουν συμβουλές για το πώς μπορούν να γίνουν τα προγράμματα πιο αποτελεσματικά. Οι εκπαιδευτές κλήθηκαν επίσης να προσφέρουν τις δικές τους προτάσεις για τη βελτίωση των μαθημάτων.

Όσον αφορά την ένατη ερώτηση: "Πιστεύετε ότι υπάρχουν δυσκολίες, εμπόδια ή ακόμη και αδυναμίες στην υλοποίηση των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων;" Οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι μπορεί να υπάρχουν εμπόδια στην ολοκλήρωση των προγραμμάτων κατάρτισης. Ο πρώτος ερωτώμενος υπογραμμίζει τις προκλήσεις που σχετίζονται με τον σχεδιασμό ενός προγράμματος κατάρτισης που θα πρέπει να ικανοποιεί όχι μόνο τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης αλλά και τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, υποστηρίζοντας ότι "σαφώς και υπάρχουν δυσκολίες, καθώς μιλάμε για τη σύζευξη των επιχειρηματικών στόχων και των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων". Οι τρίτος και πέμπτος ερωτώμενος εστιάζει στις προκλήσεις που ανακύπτουν κατά την προσπάθεια δημιουργίας ενός προγράμματος κατάρτισης που θα ικανοποιεί τις ανάγκες των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης καθώς και τις ανάγκες του προσωπικού της. Το δεύτερο είδος απάντησης ασχολείται περισσότερο με την καθημερινή εργασία της υλοποίησης των προγραμμάτων, όπως προβλήματα με τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού ή την αδυναμία του να προσαρμοστεί στα απρόβλεπτα. Οι απόψεις των εκπαιδευτών σχετικά με τις δυσκολίες ή τα μειονεκτήματα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης φαίνεται να διαφέρουν σημαντικά από τις απόψεις που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στις έρευνες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι κρίσεις των ερωτηθέντων για τις

δυσκολίες ή τα ελαττώματα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είναι εμφανείς σε όλους, αλλά οι απόψεις των συμμετεχόντων παραμένουν κρυφές.

Για να απαντήσει στην τελευταία ερώτηση της έρευνας, "Κατά τη γνώμη σας, υπάρχουν ενέργειες που θα προτείνετε για τη βελτίωσή τους;", ο πρώτος ερωτώμενος προτείνει τη διεξαγωγή προσεκτικών και τακτικών παρατηρήσεων των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, προκειμένου να σχεδιάζονται και να οργανώνονται "tailor made" προγράμματα κατάρτισης που θα ανταποκρίνονται ακριβώς στις ανάγκες που παρουσιάζονται και θα απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων. Ο δεύτερος ερωτώμενος συνηγορεί υπέρ της ψυχραιμίας, του επαγγελματισμού και της θετικής στάσης όταν αντιμετωπίζει πιθανώς στρεσογόνες καταστάσεις. Δύο άλλοι ερωτηθέντες, ο καθένας με τη δική του μοναδική οπτική γωνία για το πώς θα πρέπει να βελτιωθεί η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, έχουν ιδέες που είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με αυτές που ανέφεραν οι ερωτηθέντες στην έρευνα.

Ως αποτέλεσμα, είναι απολύτως σαφές από τις απόψεις των δύο ερωτηθέντων ότι τα προγράμματα εσωτερικής κατάρτισης και εκπαίδευσης είναι απαραίτητα για την επιτυχία της επιχείρησης και του προσωπικού της. Πιστεύουν ότι, ενόψει των πολλών αλλαγών και νέων εξελίξεων στο σημερινό επιχειρηματικό κλίμα, η εσωτερική κατάρτιση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση του οράματος, της εταιρικής διακυβέρνησης και της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, τα οποία θα ενισχύσουν την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν επίσης ότι τα εσωτερικά προγράμματα μπορούν να ωφελήσουν τους εργαζόμενους τόσο σε ατομική όσο και σε ομαδική βάση. Ενισχύεται η προσωπική ανάπτυξη και η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, καθώς και η απόκτηση νέων ικανοτήτων, τεχνογνωσίας και αυτοπεποίθησης. Ισχυρίζονται επίσης ότι βελτιώνοντας τις κοινωνικές και επαγγελματικές ικανότητες των εργαζομένων, μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα με την οποία οι ικανότητες αυτές χρησιμοποιούνται στον εργασιακό χώρο. Είναι, ωστόσο, ευθύνη των μεμονωμένων εργαζομένων να αποφασίσουν αν και πότε θα χρησιμοποιήσουν τις νέες πληροφορίες. Συμπερασματικά, οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν δυσκολίες και αδυναμίες στην εκτέλεση των εσωτερικών προγραμμάτων και προτείνουν λύσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων, αλλά οι απόψεις τους διαφέρουν σημαντικά από εκείνες των εργαζομένων που συμμετείχαν στη δειγματοληπτική έρευνα.

3.2. Αποτελέσματα δεδομένων εκπαίδευσης των εργαζομένων του ομίλου ΟΤΕ

Ο Όμιλος COSMOTE στην ιστοσελίδα του αναφέρει χαρακτηριστικά: «Στον Όμιλο ΟΤΕ πιστεύουμε ότι οι άνθρωποί μας είναι το σημαντικότερό μας κεφάλαιο. Στο πλαίσιο αυτό, φροντίζουμε να τους παρέχουμε ένα σύγχρονο, αποδοτικό και ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας.

Ένα περιβάλλον που διασφαλίζει την ασφάλεια, την παροχή ίσων ευκαιριών, υποστηρίζει την ανάπτυξη σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο και αναγνωρίζει την υψηλή απόδοση. Η προσέγγιση της ανάπτυξης και η κουλτούρα δια βίου μάθησης που ενθαρρύνουμε για τους ανθρώπους μας βασίζεται στην εταιρική μας αρχή «Έχω διάθεση για γνώση και αναπτύσσομαι συνεχώς».

Την ίδια στιγμή, ως ένας ζωντανός οργανισμός που εξελίσσεται και αλλάζει συνεχώς, ο Όμιλος ΟΤΕ φροντίζει να καλλιεργεί και να ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία και τον διάλογο, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των ανθρώπων του.

Με στόχο το πέρασμα στη νέα ψηφιακή εποχή, αναπτύσσει ψηφιακά εργαλεία για να υποστηρίξει τα συστήματα και τις εφαρμογές ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα, απλοποιεί, συνενώνει και εναρμονίζει πολιτικές, διαδικασίες και συστήματα. Για το λόγο αυτό, εφαρμόζει προγράμματα ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων καλύπτοντας τις ανάγκες των εργαζομένων του. Ταυτόχρονα, υποστηρίζει σύγχρονες οργανωτικές δομές, υιοθετώντας ευέλικτα (agile) και λειτουργικά μοντέλα, όπως το Μοντέλο Οικογενειών Θέσεων Εργασίας και το THE GRID (η agile οργάνωση της εταιρείας μας), ενισχύοντας την οργανωτική του αποτελεσματικότητα.

Η αξιολόγηση και η διαχείριση της απόδοσης, η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων στις κατάλληλες θέσεις, καθώς και τα προγράμματα προσέλκυσης, διακράτησης και διαχείρισης ταλέντων, διαμορφώνουν το προφίλ του Ομίλου ΟΤΕ ως ένα σύγχρονο και ελκυστικό εργοδότη

Για όλους αυτούς τους λόγους, ο Όμιλος ΟΤΕ κατατάσσεται στις πρώτες θέσεις επιλογής ανάμεσα σε κορυφαίους εργοδότες, για τους υφιστάμενους εργαζόμενους και για ανθρώπους που ξεκινούν, συνεχίζουν ή εξελίσσουν την καριέρα τους και επιθυμούν να ενταχθούν στο δυναμικό του.»

Στη παρούσα μελέτη περίπτωσης θα εξετάσουμε μέσα από συνεντεύξεις το ρόλο της Ηγεσίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου στους εργαζομένους της CO SMOTE.

Σε άλλη ιστοσελίδα της, η εταιρία αναφέρει:

« Όμιλος ΟΤΕ επιδιώκει να διακρίνεται ως ένα περιβάλλον εργασίας, όπου ο κάθε ένας έχει τη δυνατότητα να αποδώσει στο μέγιστο των ικανοτήτων του και να αναπτυχθεί επαγγελματικά.

Σύμφωνα με τις ανάγκες του Ομίλου, αλλά και τις προοπτικές που δημιουργεί η τεχνολογία, σχεδιάζουμε και υλοποιούμε συστηματικά προγράμματα που αναβαθμίζουν τις δεξιότητες των ανθρώπων μας (Upskilling), καθώς και προγράμματα εκμάθησης νέων δεξιοτήτων (Reskilling). Επιπλέον, χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάπτυξης ικανοτήτων ηγεσίας για τα στελέχη με διοικητικές ευθύνες.»

Η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελεί απαραίτητο εφόδιο για την υποστήριξη της μετάβασης στη νέα ψηφιακή εποχή. Σε αυτήν την κατεύθυνση, ο Όμιλος ΟΤΕ, ως η μεγαλύτερη εταιρεία τεχνολογίας στην Ελλάδα, επενδύει σε ψηφιακά εκπαιδευτικά εργαλεία και πλατφόρμες που παρέχουν στους ανθρώπους του πρόσβαση σε πλούσιο και σύγχρονο περιεχόμενο. Την ίδια στιγμή, τους προτρέπει και τους παρακινεί να καλλιεργήσουν και να υιοθετήσουν κουλτούρα ψηφιακής εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης.

Ενδεικτικά εκπαιδευτικά προγράμματα εργαζομένων για το 2022:

- Εκπαίδευση μέσα από ειδικά σχεδιασμένες ψηφιακές πλατφόρμες
- B2B New Business Era Academy
- THE GRID Academy
- IT Next Gen Academy
- CTS Academy 4the Future
- #asto_pano_mou Academy

Στο πλαίσιο της δέσμευσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, στόχος των εταιρειών του Ομίλου ΟΤΕ είναι να στελεχώνονται με αφοσιωμένους εργαζόμενους και να προσελκύουν τους καλύτερους υποψήφιους.

Για τον σκοπό αυτό:

Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται συστηματικά για στρατηγικά, τεχνολογικά, εμπορικά και άλλα επίκαιρα θέματα, αξιοποιώντας τα διαθέσιμα μέσα εσωτερικής επικοινωνίας και τις τακτικές συναντήσεις των μονάδων.

Σχεδιάζονται workshops και focus groups που υλοποιούνται με βιωματικό και διαδραστικό τρόπο.

Πραγματοποιείται κάθε χρόνο συνάντηση όλης της διοικητικής ομάδας (Management Team Meeting) για τη διάχυση της εταιρικής στρατηγικής και των εταιρικών στόχων.

Υλοποιούνται δράσεις για την ενεργοποίηση και την υιοθέτηση των αρχών εταιρικής συμπεριφοράς και των αρχών ηγεσίας, στην καθημερινή λειτουργία των εταιρειών.

Διενεργούνται σε τακτική βάση έρευνες εργαζομένων, που αποτυπώνουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και αποτελούν διαγνωστικά εργαλεία για διατήρηση των δυνατών περιοχών και βελτιωτικές ενέργειες.»

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα με την Οργανωτική Δομή του ΟΤΕ, παρέχει βοήθεια για το σχεδιασμό και την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αφού οι αρμόδιες Υποδιευθύνσεις Σχεδιασμού Εκπαίδευσης και Διαχείρισης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων έχουν αξιολογήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μελών του προσωπικού. Αυτό γίνεται μετά την ολοκλήρωση των προκαταρκτικών ερευνών από τις Υποδιευθύνσεις Σχεδιασμού Κατάρτισης και Διαχείρισης Προγραμμάτων Κατάρτισης. Προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα, οι αρμόδιες Υποδιευθύνσεις του Ομίλου (www.cosmote.gr) απαιτούν από κάθε τμήμα ή διεύθυνση του Ομίλου να υποβάλει αίτημα στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για την κατάρτιση του προσωπικού. Το αίτημα πρέπει να προσδιορίζει την επιθυμητή κατάρτιση, τον αριθμό των συμμετεχόντων και τη θεματική περιοχή.

Δεν χρησιμοποιείται ως μέσο απλής εισαγωγής υλικού ή ως μέσο εξουσίας από τον εκπαιδευτή, αλλά ως μέσο διαλόγου, συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των εκπαιδευομένων, με στόχο να δοθεί σε κάθε εκπαιδευόμενο η ευκαιρία να συμμετάσχει ενεργά και να εκφράσει ελεύθερα τη γνώμη του. Χρησιμοποιούνται επίσης παιχνίδια ρόλων, τα οποία συνεπάγονται ότι οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται προσομοιώσεις διαχείρισης πελατών και διευκολύνουν την επικοινωνία τους μεταξύ τους για την αντιμετώπιση και την αντιμετώπιση παραπόνων πελατών. Η βιωματική μάθηση εφαρμόζεται επίσης μέσω της παροχής στους εργαζόμενους πρακτικής εμπειρίας στους αντίστοιχους τομείς τους. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της άμεσης

εμπειρίας με την εκάστοτε εργασία ή μέσω της παρατήρησης πιο έμπειρων μελών της ομάδας.

Παρ' όλα αυτά, κάθε εργαζόμενος έχει ατομικές συνεδρίες καθοδήγησης με τον προπονητή που του έχει ανατεθεί, προκειμένου να βελτιώσει τις δεξιότητές του, να αυξήσει τις δυνατότητές του και να βελτιώσει το ηθικό και την ψυχολογία του, ώστε να μπορεί να φέρει εις πέρας καλύτερα τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της εταιρείας. Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της εταιρείας, θα πραγματοποιούνται αυτές οι συναντήσεις. Οι επικεφαλής και οι προϊστάμενοι μιας ομάδας ή ενός τμήματος πραγματοποιούν επίσης καθημερινές συσκέψεις στις οποίες ενημερώνουν τους υφισταμένους τους για την πρόοδο της ομάδας και παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με το έργο τους.

3.3. Αποτελέσματα σε σχέση με στιλ ηγεσίας και οργανωσιακή μάθηση

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας που αναλύθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο προκύπτει ότι τόσο η μετασχηματιστική όσο και η συναλλακτική ηγεσία προωθούν, με διαφορετικό τρόπο, την οργανωσιακή μάθηση.

Πιο συγκεκριμένα, Όταν πρόκειται για την ενσωμάτωση των διαδικασιών προκειμένου να οικοδομηθεί ένας οργανισμός μάθησης, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες. (Densten, 2005; Slater & Naver, 1995; Senge, 1990) Αποτελούν σημαντικούς στρατηγικούς παράγοντες στη διαδικασία ανάπτυξης ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τους διάφορους κλάδους της οργανωσιακής μάθησης να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Σύμφωνα με τους Garcia-Morales et al. (2008), οι ηγέτες που επιδεικνύουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές είναι επίσης πρωταθλητές της καινοτομίας. Αυτοί οι ηγέτες αναγνωρίζουν και ταυτίζονται με τις καινοτόμες ιδέες, και επίσης προωθούν τον ενθουσιασμό για διερευνητικές καινοτομίες σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ενώ σύμφωνα με τον Bass (1985), ένας συναλλακτικός ηγέτης λειτουργεί στο πλαίσιο ενός ήδη καθιερωμένου συστήματος ή κουλτούρας. δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα των ήδη καθιερωμένων λειτουργιών του οργανισμού από ό,τι στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων.

Η μάθηση είναι το αποτέλεσμα δραστηριοτήτων που εστιάζουν στην τελειοποίηση, την παραγωγή, την αποδοτικότητα και την εκτέλεση (η οποία τελικά οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα και επάρκεια) (March, 1991), μπορούμε να προβλέψουμε ότι η συναλλακτική ηγεσία θα έχει θετική σχέση με την εκμεταλλευτική μάθηση.

3.4. Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων, κρίνεται αναγκαία η ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την έρευνα. Για τον σκοπό αυτό θα ομαδοποιήσουμε τα αποτελέσματα με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία απαντούν. Έτσι, τα πρώτα τρία ερωτήματα που αφορούν το περιεχόμενο, την δομή, την φύση και τον τρόπο οργάνωσης της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ενώ τα δύο τελευταία τον ρόλο της ηγεσίας όπως προκύπτει από την στρατηγική διοίκηση του οργανισμού.

Σχετικά με τα τρία πρώτα ερωτήματα φαίνεται ότι η προσπάθεια που επιχειρεί ο οργανισμός για την οικοδόμηση οργανωσιακής μάθησης αποδίδει καρπούς και βρίσκει πρόσφορο έδαφος. Οι εκπαιδευόμενοι σε γενικές γραμμές εκφράζουν την ικανοποίησή τους παρά το γεγονός ότι αναφέρουν και αρκετά προβλήματα στην εκπαιδευτική στόχευση και τον τρόπο διεξαγωγής τους. Αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα και τα οφέλη που αποκομίζουν. Ωστόσο, δηλώνεται η δυσαρέσκεια ως προς την υλοποίηση αλλά και τα μέσα που χρησιμοποιούνται. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ένα ποσοστό των ερωτώμενων ισχυρίζεται ότι δεν καλύπτουν τις ανάγκες τους. Με βάση τα παραπάνω θα ήταν δόκιμο να υποστηρίξουμε ότι η προσπάθεια που γίνεται θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αρκετά σημαντική και ωφέλιμη, ωστόσο η οπτική και η αντίληψη της ανάπτυξης του κάθε εργαζομένου διαφέρουν. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα που πραγματοποίησε η Πουμπλάκη (2018). Όπως φάνηκε στη συγκεκριμένη έρευνα η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναγνωρίζει την σημασία της οργανωσιακής μάθησης στην ανάπτυξη των ανθρώπων και των οργανισμών, ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό αυτών δηλώνει ικανοποίηση από την παρεχόμενη εκπαίδευση. Επιπλέον, η έρευνα μας συμφωνεί και στην ένσταση των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο πραγματοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τα τελευταία ερευνητικά αποτελέσματα και σχετίζονται με τον ρόλο της ηγεσίας στην ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική διοίκηση του οργανισμού είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Έτσι κατανοούμε ότι η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς οι ηγέτες είναι αυτοί που καθορίζουν την στρατηγική διοίκηση του οργανισμού. Επιπλέον, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι πιο συγκεκριμένα οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την γενική μάθηση και την καινοτομία, ενώ οι συναλλακτικοί την εξειδικευμένη μάθηση και τον εμπλουτισμό των γνώσεων που ήδη υπάρχουν. Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με τις έρευνες των Den Hartog & Boon (2013) που υποστηρίζουν ότι η ηγεσία δύναται να επηρεάσει τις πρακτικές ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση της ενδοεταιρικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Όπως επίσης και με τις έρευνες των Purcell και Hutchinson (2007), που αναφέρουν ότι οι ηγέτες εμπλέκονται και συμμετέχουν ενεργά στην θέσπιση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

4. Συζήτηση – Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα από τα ποιοτικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου του ερωτηματολογίου και τις συνεντεύξεις με τους εκπαιδευτές που αναλαμβάνουν την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων εντός της επιχείρησης, δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι "αρκετά" ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο, τη μορφή και τον τύπο της κατάρτισης. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν παρόμοιο βαθμό ικανοποίησης από τους εκπαιδευτές του προγράμματος και τις μεθοδολογίες κατάρτισης που χρησιμοποιήθηκαν. Είναι επίσης ενθουσιασμένοι με τα οφέλη που λαμβάνουν, τα οποία περιλαμβάνουν αυξημένες γνώσεις, επαγγελματικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, βελτιωμένη παραγωγικότητα, απόδοση στην εργασία και επαγγελματική ανέλιξη. Ωστόσο, τονίζουν τη σημασία της πιο πρακτικής εκπαίδευσης σε ένα ρεαλιστικό εργασιακό περιβάλλον και της στενότερης μελέτης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων για τη δημιουργία και τη βελτίωση των εσωτερικών προγραμμάτων ως τομείς στους οποίους πιστεύουν ότι πρέπει να γίνουν βελτιώσεις. Αυτό γίνεται για να ενισχυθούν και να βελτιωθούν τα υπάρχοντα εσωτερικά προγράμματα. Ομοίως, οι απόψεις των εκπαιδευτών συμφωνούν γενικά με τις απόψεις των εκπαιδευομένων, όπως προκύπτει από τα σχόλιά τους.

Σε απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα: "Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι από το περιεχόμενο των εσωτερικών προγραμμάτων;", οι ερωτηθέντες αξιολόγησαν πόσο ικανοποιημένοι ήταν από τα εσωτερικά προγράμματα που προσφέρει η εταιρεία και τα θέματα που καλύπτονται σε αυτά. Όπως έχει ήδη διαπιστωθεί (Papalexandri & Bourantas, 2003), η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση κρίθηκε ωφέλιμη και αναγκαία από τους ερωτηθέντες, οι οποίοι εξέφρασαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από το περιεχόμενο των προγραμμάτων και την ευκολία με την οποία ήταν σε θέση να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν όσα έμαθαν στην καθημερινή τους εργασία.

Αν και είναι αυτονόητο ότι η κύρια εστίαση αυτής της παραγράφου δεν είναι η ανάδειξη των απαντήσεων των ερωτηθέντων, είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες όσον αφορά τα βήματα που πρότειναν για τη βελτίωση της ποιότητας του περιεχομένου των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων. Ωστόσο, μόλις οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τις ατομικές τους εκπαιδευτικές ανάγκες, η εστίασή τους μεταφέρθηκε στην ανάγκη ανάπτυξης κατάλληλων σχεδίων κατάρτισης. Αυτό αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους του σχεδιασμού αποτελεσματικών εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών (Papalexandri & Bourantas, 2003). Οι συμμετέχοντες συζήτησαν σε μεγάλο βαθμό τη σημασία της δημιουργίας εκπαιδευτικών σχεδίων. Υπογραμμίστηκε η αναγκαιότητα να κατανοήσει η εταιρεία τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού της, να καλύψει αυτές τις ανάγκες και να λάβει υπόψη της τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα της φύσης των επαγγελμαμάτων τους.

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες είχαν παρόμοιες απόψεις, υποστηρίζοντας ότι ο προσδιορισμός των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων ήταν ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιασδήποτε πρωτοβουλίας εσωτερικής κατάρτισης. Ωστόσο, υπογράμμισαν ότι κατά τον σχεδιασμό τέτοιων προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι επιχειρηματικές ανάγκες της εταιρείας και οι ανάγκες που προκύπτουν από τη σχέση της εταιρείας με τους πελάτες της. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο οι εκπαιδευτές όσο και οι εργαζόμενοι συμφωνούσαν ότι ήταν σημαντικό να διερευνούν ο ένας τις ανάγκες κατάρτισης του άλλου- ωστόσο, οι εκπαιδευτές το θεωρούσαν αυτό ως συνήθη πρακτική, δίνοντας προτεραιότητα στα συμφέροντα της επιχείρησης πάνω απ' όλα, ενώ οι εργαζόμενοι στη δειγματοληπτική

έρευνα ισχυρίστηκαν ότι δεν γινόταν καμία διερεύνηση των ατομικών τους απαιτήσεων.

Ως απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αφορούσε το εξής: "Πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη μορφή και το είδος, καθώς και από τον τρόπο οργάνωσης των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων όσον αφορά την τοποθεσία, τη διάρκεια και τη συχνότητα;", οι ερωτηθέντες προσέφεραν τις δικές τους εκτιμήσεις για τις διάφορες διαθέσιμες επιλογές ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Διαπιστώθηκε ότι η μικτή κατάρτιση και τα ταχύρρυθμα σεμινάρια κατάρτισης είχαν τις υψηλότερες βαθμολογίες ικανοποίησης μεταξύ των διαφόρων επιλογών κατάρτισης, γεγονός που δείχνει ότι αυτοί οι τύποι κατάρτισης έγιναν γενικά καλά αποδεκτοί από το προσωπικό. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ίσα επίπεδα ικανοποίησης τόσο από τα περιοδικά επιμορφωτικά μαθήματα όσο και από τη συμπληρωματική κατάρτιση που ήταν προσαρμοσμένη στις ατομικές τους ανάγκες. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει και πάλι τη σημασία της παροχής ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στο προσωπικό τους από τις εταιρείες (Papalexandri & Bourantas, 2003).

Είναι ασφαλές να πούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων έμεινε ικανοποιημένη από τις ευκαιρίες κατάρτισης της εταιρείας και ότι η συντριπτική πλειοψηφία των χώρων κατάρτισης ανταποκρίθηκε ή ξεπέρασε τις προσδοκίες. Ωστόσο, υπήρχε μια σημαντική μειοψηφία των ερωτηθέντων που διαφώνησε, δηλώνοντας στις ελεύθερες απαντήσεις τους ότι οι εγκαταστάσεις στις οποίες διεξάγονται τα προγράμματα κατάρτισης θα έπρεπε να έχουν μεγαλύτερη χωρητικότητα, να είναι διαφορετικά διαμορφωμένες και να είναι εξοπλισμένες με οπτικοακουστικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας. Οι απόψεις των Chitiri (2001) και Chasari (2000) συμφωνούν με αυτή.

Ωστόσο, άλλοι εργαζόμενοι υπογράμμισαν τη σημασία της θέσπισης προγραμμάτων μεγαλύτερης διάρκειας, ώστε να εξασφαλίζεται επαρκής χρόνος για την απορρόφηση από τους εργαζόμενους του τεράστιου όγκου υλικού που παρουσιάζεται στα μαθήματα. Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν σχετικά και επισημάνθηκε η διάρκεια των προγραμμάτων- εξέφρασαν ικανοποίηση για τη διάρκεια των συνεδριών. Πολλοί εργαζόμενοι θεώρησαν ότι τα προγράμματα έπρεπε να είναι συνεχή και ότι θα έπρεπε να πραγματοποιούνται σεμινάρια επαναφοράς για την κάλυψη τυχόν κενών (Kumar et al., 2009), γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα

αποτελέσματα που προέκυψαν από τα ποιοτικά δεδομένα. Παρά την εμφανή ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την κανονικότητα των προγραμμάτων, όπως προκύπτει από τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, οι αποκλίσεις στα ποιοτικά δεδομένα υποδηλώνουν ότι απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση.

Εν κατακλείδι, είναι αξιοσημείωτο ότι οι μορφές και τα είδη κατάρτισης που έλαβαν, καθώς και η διάρκεια των προγραμμάτων κατάρτισης, είχαν όλα μια εξαιρετικά θετική σχέση με τα έτη εργασίας. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν την άποψη των Lowry et al. (2002) ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου στον εργασιακό χώρο. Υπήρξε επίσης μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των ετών απασχόλησης και των τύπων και των μορφών κατάρτισης που έλαβαν.

Ταυτόχρονα, τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων ήταν σχετικά υψηλά σε σχέση με τη σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην ενίσχυση των επαγγελματικών τους ταλέντων. Ειδικότερα, οι ερωτηθέντες πίστευαν ότι η εσωτερική κατάρτιση είχε αξιοπρεπείς πιθανότητες να ενισχύσει την προσαρμοστικότητα, την επικοινωνία, τον προγραμματισμό και τις οργανωτικές τους δεξιότητες. Οι συμμετέχοντες ήταν γενικά ικανοποιημένοι από τον αντίκτυπο που είχε η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στη βελτίωση της ομαδικής εργασίας, της επικοινωνίας και των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, καθώς και στη μείωση της συχνότητας και της σοβαρότητας των λαθών.

Ταυτόχρονα, δεν υπήρχε μεγάλη διαφορά στο πόσο ικανοποιημένοι ήταν οι ερωτηθέντες από το ρόλο που έπαιξε η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στη βελτίωση των διαπροσωπικών τους δεξιοτήτων σε σχέση με την αντιμετώπισή τους από την ηγεσία εντός της COSMOTE. Αρκετοί ερωτηθέντες θεώρησαν ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση είχε μέτρια έως σημαντική επίδραση στην αίσθηση ευθύνης και αυτοπεποίθησης των συμμετεχόντων στην εργασία. Ένα μέρος των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μπορεί να βελτιώσει πολύ αυτή τη δεξιότητα και αντίστοιχα, σε περίπου τα ίδια ποσοστά, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι μπορεί να τη βελτιώσει λίγο, γεγονός που προκάλεσε αίσθηση μεταξύ των συμμετεχόντων όσον αφορά τη βελτίωση των δεξιοτήτων ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, λίγοι συμμετέχοντες ήταν ικανοποιημένοι με τον ρόλο που έπαιξε η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στην ενθάρρυνση μεγαλύτερης πρωτοβουλίας.

Εξαιτίας αυτού, είναι διδακτικό να επικεντρωθούμε στα κορυφαία ζητήματα που ο πληθυσμός της έρευνας θεώρησε ότι είναι εξαιρετικά σημαντικά και έχουν περιθώρια βελτίωσης. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων πίστευε ότι η εφαρμογή πρακτικής κατάρτισης θα βοηθούσε τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τους νέους τους ρόλους, επιτρέποντάς τους να χρησιμοποιήσουν τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητές τους σε ένα ρεαλιστικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό έγινε έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν ακριβέστερη αντίληψη των διευρυμένων ρόλων τους. Η θεωρία, κατά την άποψή τους, θα πρέπει να εφαρμόζεται στην πράξη, ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις, να συμπληρώσει πρακτικά τα όποια κενά υπάρχουν και να αντιμετωπίσει μεθοδικά τα όποια σενάρια μπορεί να προκύψουν. Οι συμμετέχοντες προσδοκούσαν ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση θα τους έδινε την αίσθηση ότι είναι υπεύθυνοι και θα τους βοηθούσε να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους όσον αφορά την απόδοση, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, διότι θα τους επέτρεπε να τελειοποιήσουν τις δεξιότητές τους μέσω του παιχνιδιού ρόλων, της μεθόδου της μελέτης περίπτωσης που βασίζεται σε πραγματικές συνθήκες και παραδείγματα στο χώρο εργασίας και της δυνατότητας να παρακολουθήσουν έναν έμπειρο εργαζόμενο στην πράξη. Οι συμμετέχοντες προσδοκούσαν επίσης να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις από την παρατήρηση ενός έμπειρου επαγγελματία σε δράση κατά τη διάρκεια αυτής της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης

Αναγνωρίστηκε επίσης, όπως τονίστηκε στο πρώτο ερώτημα της μελέτης, ότι η εξέταση των εκπαιδευτικών αναγκών από την οπτική γωνία των εργαζομένων ήταν εξαιρετικά σημαντική. Οι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι κατά τη δημιουργία εσωτερικών προγραμμάτων, θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στις μοναδικές απαιτήσεις κάθε εργαζομένου. Το πρώτο σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της εσωτερικής κατάρτισης είναι να μάθουμε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών στη δουλειά και στις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι εκπαιδευτές συμμερίστηκαν αυτή την άποψη και πρότειναν ότι ο σωστός σχεδιασμός και η οργάνωση των προγραμμάτων θα ήταν μια αποτελεσματική δράση βελτίωσης, υπό την προϋπόθεση ότι τα προγράμματα αυτά θα λάμβαναν επίσης υπόψη τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και θα πραγματοποιούνταν με επαγγελματισμό. Επιπλέον, υποστήριξαν ότι ο σχεδιασμός των εσωτερικών

προγραμμάτων θα γινόταν πιο ορθολογικός και προγραμματισμένος ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των προγραμμάτων από τους εκπαιδευόμενους. Οι εργαζόμενοι θα μπορούν να χειρίζονται καλύτερα το εργασιακό τους περιβάλλον ως αποτέλεσμα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης που λαμβάνουν.

Οι εργαζόμενοι στον Όμιλο ΟΤΕ και πιο συγκεκριμένα στην COSMOTE είναι ικανοποιημένοι από την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και εκπαίδευση που παρέχει η εταιρεία, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας. Η ετυμηγορία αυτή προέκυψε μετά την εξέταση της εκτέλεσης της έρευνας στο σύνολό της, της έρευνας και της ανάλυσης των επιχειρηματικών εγγράφων της εταιρείας και των πληροφοριών που αντλήθηκαν από τα ποιοτικά δεδομένα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το εργατικό δυναμικό συμφωνεί ότι η συνεχής εσωτερική κατάρτιση και εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τη συνέχιση της απασχόλησής τους. Τόσο οι Barrett & O'Connell (2001) όσο και ο Schmidt (2007) αναφέρουν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά με το χρόνο που αφιερώνουν για να μάθουν και να αναπτυχθούν εντός της εταιρείας τους.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αποδεικνύουν απερίφραστα ότι το περιεχόμενο και τα θέματα που επιλέγονται διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον κατάλληλο σχεδιασμό και τη μεθοδική οργάνωση των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτά (Papalexandri & Bouranta, 2003; Butcher, 2000). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ποιότητα των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης βασίζεται στον προσεκτικό σχεδιασμό και τη μεθοδική εκτέλεση του προγράμματος σπουδών. Η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους εκτιμά και υποστηρίζει τις δυνατότητες επαγγελματικής και προσωπικής τους ανάπτυξης. Αυτό συμβαίνει επειδή πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους βοηθά να επιτύχουν τόσο τους επαγγελματικούς όσο και τους προσωπικούς τους στόχους. Οι εργαζόμενοι που αφιερώνουν χρόνο για να εντοπίσουν και να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες στην εργασία τους είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Τόσο η επιτυχία ενός προγράμματος εσωτερικής κατάρτισης όσο και η ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε αυτό συνδέονται άμεσα με την εκπαιδευτική

προσέγγιση που ακολουθεί η επιχείρηση. Στην παρούσα μελέτη, οι συμμετέχοντες ανέφεραν υψηλό βαθμό ικανοποίησης τόσο με τα σεμινάρια ταχείας κατάρτισης όσο και με την ολοκληρωμένη κατάρτιση. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης τόσο με τη συνεχή κατάρτιση που πραγματοποιείται σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα όσο και με τη συμπληρωματική κατάρτιση που καλύπτει συγκεκριμένες ανάγκες, αποδεικνύοντας για άλλη μια φορά τη σημασία της εσωτερικής κατάρτισης που παρέχεται. Φυσικά, αυτό συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι είναι τόσο ευχαριστημένοι με τη συμπληρωματική εκπαίδευση που ανταποκρίνεται στις ατομικές τους ανάγκες. Έχει αποδειχθεί, ωστόσο, ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευομένων και των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά ακόμη και από μικρές οργανωτικές ατέλειες αυτών των προγραμμάτων, όπως η διεξαγωγή τους σε ακατάλληλο περιβάλλον ή για μικρότερη διάρκεια από την προγραμματισμένη.

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική φαίνεται ότι μπορούν να προωθήσουν την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και όλες τις πτυχές της οργανωσιακής μάθησης, ώστε η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση να αποβεί αποτελεσματική επένδυση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Οι Perrah και Ganu (2018) ορίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες των εργαζομένων ενός οργανισμού ως παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως, είναι ευθύνη της σωστής ηγεσίας να επιλέγει τις κατάλληλες επενδύσεις σε ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και κάθε άλλης μορφής κατάρτιση.

5. Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ο περιορισμένος αριθμός συνεντεύξεων και η δειγματοληψία ευκολίας περιορίζουν την αξιοπιστία της έρευνας και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Ο περιορισμένος χρόνος διεξαγωγής της έρευνας επηρέασε τόσο την περιορισμένη συλλογή δεδομένων όσο και την πληρέστερη και αναλυτικότερη ανάλυση των δεδομένων. Ποσοτικές έρευνες με δείγμα από διαφορετικές ανταγωνιστικές εταιρείες θα πρόσφεραν ενδιαφέροντα ευρήματα που η συγκριτική τους αξιολόγηση θα αναδείκνυε τις στρατηγικές κάθε εταιρείας σχετικά με τον προσανατολισμό της όχι

μόνο ως προς την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση αλλά και προς τη γενική στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Επιπλέον, δείγμα για την παρούσα έρευνα αποτέλεσαν εργαζόμενοι μόνο του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών του οργανισμού. Έναν ακόμη περιορισμό της παρούσας έρευνας αποτελεί η δυσκολία πρόσβασης στα δεδομένα της εταιρίας. Λόγω της εμπιστευτικότητας των δεδομένων στα πλαίσια του ανταγωνισμού, αποτέλεσε σημαντικό τροχοπέδη η συλλογή εταιρικών δεδομένων. Τέλος, ο χρόνος διεξαγωγής των συνεντεύξεων ήταν πεισμένος, καθώς έπρεπε να συνυπολογιστεί το ωράριο των εργαζομένων καθώς και ο διαθέσιμος χρόνος του ερευνητή.

Σε μελλοντικές έρευνες θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθούν οι σχέσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας και συναλλακτικής ηγεσίας, όπως και άλλων μορφών ηγεσίας, με το εξειδικευμένο κεφάλαιο, το γενικευμένο κεφάλαιο όπως και με τη διερευνητική και εκμεταλλευτική μάθηση. Ακόμη, η μεσολάβηση του ανθρώπινου κεφαλαίου στη σχέση στιλ ηγεσίας και οργανωσιακής μάθησης θα πρόσφερε ενδιαφέρουσες προτάσεις για την διαμόρφωση των εταιριών σε οργανισμούς μάθησης. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαν να διερευνηθούν η σχέση της ηγεσίας με το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής με το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Επιπλέον, η σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη διερευνητική μάθηση και της συναλλακτικής ηγεσίας με την εκμεταλλευτική μάθηση.

Επιπρόσθετα, αν λάβουμε υπόψιν ότι το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από εργαζομένους στο τμήμα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, μία προέκτασή του θα ήταν η πραγματοποίηση της και σε άλλα τμήματα του οργανισμού, καθώς και η συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων από τα διάφορα τμήματα. Επίσης θα μπορούσε να μελετηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου σε σχέση με την ιεραρχική θέση των ατόμων στην οργανωτική δομή της εταιρίας. Τέλος, θα αποτελούσε καλή ιδέα η έρευνα να πραγματοποιηθεί σε διάφορες πολυεθνικές εταιρίες στην Ελλάδα και έπειτα να πραγματοποιηθεί σύγκριση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή συνολικών συμπερασμάτων.

Βιβλιογραφία

Amanchukwu, R., Stanley, G., & Nwach. (n.d.). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. doi:10.5923/j.mm.20150501.02

Aldholay, A. H., Abdullah, Z., Ramayah, T., Isaac, O., & Mutahar, A. M. (2018). Online learning usage and performance among students within public universities in Yemen. *Int. J. Services and Standards*, 12(2), 163–179.

Aldholay, A. H., Isaac, O., Abdullah, Z., Alrajawy, I., & Nusari, M. (2018). The Role of Compatibility as a Moderating Variable in the Information System Success Model: The Context of Online Learning Usage. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(1), 9–15.

Aldholay, A. H., Isaac, O., Abdullah, Z., & Ramayah, T. (2018). The role of transformational leadership as a mediating variable in DeLone and McLean information system success model: *The context of online learning usage in Yemen*. *Telematics and Informatics*, 35(5), 1421–1437. doi.org/10.1016/j.tele.2018.03.012

Aldholay, A., Isaac, O., Abdullah, Z., Abdulsalam, R., & Al Shibami, A. H. (2018). An extension of Delone and McLean IS success model with self-efficacy. *International Journal of Information and Learning Technology*, IJILT-11-2017-0116. doi.org/10.1108/IJILT-11-2017-0116

Al Obthani, F., & Ameen, A. (2018). Towards Customized Smart Government Quality Model. *International Journal of Software Engineering & Applications*, 9(2), 41–50. doi.org/10.5121/ijsea.2018.9204

Al-Maamari, Q. A., Abdulrab, M., Al-Jamrh, B. A., & Al-Harasi, A. H. (2017). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Individual Readiness for Change at Petroleum Exploration and Production Authority in Yemen. *International Journal of Business and Industrial Marketing*, 6(2), 48-55.

Al-Shamsi, R., Ameen, A., Isaac, O., Al-Shibami, A. H., & Sayed Khalifa, G. (2018). The Impact of Innovation and Smart Government on Happiness: Proposing Conceptual Framework. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(2), 10–26.

Abdulrab, M., Zumrah, A. R., Almaamari, Q., & Al-Tahitah, A. (2017). *Transformational Leadership and Psychological Empowerment in Malaysian Public Universities: A Review Paper*. development, 7(24)

Antonakis, J. &. (2004). *Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory 2014*. *The Leadership Quarterly* 25(4):746-771. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.04.005

Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.

Badran, N. and Khalifa, G. (2016) ‘Diversity Management: Is it an Important Issue in Hotel Industry in Egypt?’. *International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality*, 7(2), pp. 275–286.

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Bass, B., Waldman, D., & Avolio, B. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Journal Group and Organization Management*, 73-87.

Bass, M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership. *Organizational Dynamics* 18(3), 19-31.

Βαϊνάς, Κ. (2008). *Εισαγωγή στην επαγγελματική παιδαγωγική. Θεωρία της επαγγελματικής εκπαίδευσης με προσανατολισμό την πράξη*. Αθήνα: GUTENBERG.

Βεργίδης, Δ. (2008). *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων. Η εξέλιξη της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα και η κοινωνικο-οικονομική λειτουργία της*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Βεργίδης, Δ. & Καραλής, Θ. 2004, *Τυπολογίες και Στρατηγικές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 2, 11-16.

Βεργίδης, Δ., & Πρόκου, Ε. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Βεργίδης, Δ. & Καραλής, Θ. (2008). *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων. Σχεδιασμός οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Βεργίδης, Δ., & Κόκκος, Α. (2010). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Γαλάνης, Β. (2008). *Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση ένα καθήκον του Διευθυντή*. Ανακτήθηκε από: http://e-galanis.blogspot.com/2008/01/blog-post_23.html

Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης. (2013, Ιανουάριος). *Έκθεση 2012 για τη Διά Βίου Μάθηση στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε από: http://gsae.edu.gr/images/stories/APOLOGISMOS_GGBM_2013.pDfH

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Δήμου, Ν. (2003). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Έλλην

Durga Devi Pradeep, N. P. (2011). *The relationship between effective leadership and employee performance*.

Edwards, G., & Hill, R. (n.d.). *Transformational leadership across hierarchical level in UK manufacturing Org.* Research Gate.

Krallis, A. (2014). *Leadership Style, National Culture and Employee Satisfaction: Empirical Evidence from European R&D Companies*. Research Gate.

MACİT, M. (n.d.). *Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory*. Retrieved from [www.dergipark.gov.tr: http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289660](http://www.dergipark.gov.tr:www.dergipark.gov.tr/download/article-file/289660)).

McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.

Cronshaw, S. F., & Lord, R. G. (1987). *Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions*. *Journal of Applied Psychology*, 72, 97–106.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.

Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14, 453–464.

Fiedler, F. E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1). Orlando, FL: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1971). *Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of the empirical findings*. *Psychological Bulletin*, 76, 128–148.

Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11). Orlando, FL: Academic Press.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1–6.

Fleishman, E. A. (1973). *Twenty years of consideration and structure*. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). *Patterns of leadership behavior related to grievances and turnover*. *Personnel Psychology*, 15, 43–56.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*. *Leadership Quarterly*, 2, 245–287.

Galaskiewicz, J. (1985). *Interorganizational relationships*. *Annual Review of Sociology*, 11.

Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). *A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach*. In J. G. Hunt

L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Graen, G., & Scandura, T. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing*. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.

Gupta, A. K. (1984). *Contingency linkages between strategy and general managerial characteristics: A conceptual examination*. *Academy of Management Review*, 9, 399–412.

Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). *Leading groups in organizations*. In P. S. Goodman et al., *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, R. H. (1991). *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). *A factorial study of the leader behavior descriptions*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5–15.

Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: *A conceptual integration and reconsideration of the "team" label*. In *Research in organizational behavior* (Vol. 16). Greenwich, CT: JAI Press.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9, 195–206.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 926–963.

Hemphill, J. K. (1959). *Job descriptions for executives*. *Harvard Business Review*, 37, 55–67.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, *12*, 327–351.

Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, *65*, 117–127.

Hollander, E. P. (1979). *Leadership and social exchange processes*. In K. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Winston/Wiley.

Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management (4th ed.)*. London, UK: Kogan Page.

Becker, G. S. (1996). *The economic way of looking at behavior: The noble lecture*. Stanford University. California: Hoover Institution Press.

Becker, G. S. (2002). *The age of human capital*. Education in the Twenty First Century, 3–8.

Bontis, N. (1998). *Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models*. *Management Decision*, *36*(2), 63–76.

Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The knowledge management field book*. New Jersey, USA: FT Press.

Burund, S., & Tumolo, S. (2004). *Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation*. Boston, USA: Nicolas Brealey America.

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management, 44*(4), 391–412.

Daft, R. L. (1998). *Essentials of organization theory and design*. South-Western College Publishing.

Drucker, P. F. (1993). *Managing in turbulent times*. New York: HarperCollins.

Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: The role of human resource development. *Journal of European Industrial Training, 25*, 48–68.

Gonzalez, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction, and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management, 17*(1), 23–50.

Groves, S. (2002). *Knowledge wins in the new economy*. Information Management, 36(2).

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 8*(3), 263–276.

Hendricks, L. (2002). How important is human capital for development? Evidence from immigrant earnings. *American Economic Review, 92*(1), 198–219.

Menzies, M. (2003). Human capital development in research, science and technology. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>.

Namasivayam, K., & Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: Identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital, 7*(3), 381–393.

Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: A human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 127–135.

Nonaka, I., & Reinmoeller, P. (2000). *Dynamic business systems for knowledge creation and utilization*. In C. Despres & D. Chauvel (Eds.), *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: Competence, training and learning*. Oslo, Norway: Scandinavian University Press Publication.

Rastogi, P. N. (2002). Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation. *Human Systems Management*, 21(4), 229-240.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.

Smith, A. (1910). *The wealth of nations*. London: Dent and Dutton.

Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003). *Human capital and performance: A literature review*. University of Cambridge: Cambridge.

Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital*. Oxford: Oxford University Press.

Thomas, D., kapplman, A., & Richards, C. (1996). Training empowerment & creating a culture for change, *Empowerment in organization*, 4, 3, 26-29.

Weatherly, L. A. (2003, March). Human capital the elusive asset measuring and managing human capital: A strategic imperative for HR.

Research Quarterly. Retrieved June 1, 2023, from <http://www.shrm.org/research/quarterly/0301capital.pdf>.

Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611.

Zeithmal, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, B. A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31–46.

Παράρτημα

Πρωτόκολλο Συνέντευξης

ΘΕΜΑ: Μελέτη περίπτωσης της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Η συνέντευξη:

Ημερομηνία:

Τόπος:

Οι συνεντεύξεις θα μαγνητοφωνηθούν για την προστασία της ιδιωτικής ζωής των συμμετεχόντων και δεν θα κοινοποιηθούν στον συνεντευκτή στοιχεία ταυτότητας. Η μέση διάρκεια της συνέντευξης θα πρέπει να είναι περίπου 15 λεπτά..

Ερωτήσεις:

- 1) Ποιοι είναι οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία και αναγκαία την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της επιχείρησης που πρέπει να πραγματοποιείται εντός της ίδιας της επιχείρησης;
- 2) Κατά τη δική σας γνώμη, πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι για μια επιχείρηση να προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης στους υπαλλήλους της στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης; Ναι, όχι, και μπορώ να ρωτήσω γιατί;
- 3) Ποια κριτήρια χρησιμοποιούνται για την επιλογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης;
- 4) Σε γενικές γραμμές, τι έχουν να προσφέρουν τα πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρει ο οργανισμός; Τι προσπαθούν να επιτύχουν;

5) Πιστεύετε ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι επαρκή για να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων για εκπαίδευση; Είναι ικανοποιημένοι από την έκβασή τους; Ναι, όχι, και μπορώ να ρωτήσω γιατί;

6) Κατά τη γνώμη σας, πιστεύετε ότι τα προγράμματα κατάρτισης έχουν αντίκτυπο στην επαγγελματική απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους; Ναι, όχι, και με ποιον τρόπο το εννοείτε αυτό;

7) Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι νέες πληροφορίες και ικανότητες που μαθαίνουν οι εργαζόμενοι από το πρόγραμμα κατάρτισης στο οποίο συμμετέχουν εφαρμόζονται;

8) Πιστεύετε ότι υπάρχουν προκλήσεις, εμπόδια ή ακόμη και σφάλματα στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται τα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα;

9) Υπό το πρίσμα των παρατηρήσεών σας, μπορείτε να σκεφτείτε κάποια βήματα που θα μπορούσαν να γίνουν για την πρόοδο σε αυτόν τον τομέα;