



**Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας**

**Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης**

**ΔΠΜΣ Νέα επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Ανάπτυξη**

**Διπλωματική εργασία με τίτλο:**  
**Ηγεσία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις**  
**της**  
**Αντιγόνης Ηλία Μανώλη**

**Τριμελής Επιτροπή**  
**Μπέλλου Βικτώρια – Μαρία, Επίκουρη Καθηγήτρια Π.Θ. (Επιβλέπουσα)**  
**Παπαδούλης Απόστολος, Επισκέπτης Καθηγητής Π.Θ. (Μέλος)**  
**Σταμπουλής Γεώργιος, Λέκτορας Π.Θ. (Μέλος)**

**Βόλος, Οκτώβριος 2015**

Με περισσή αγάπη  
Σε Εκείνον που μου χαρίζει υγεία  
Στην οικογένεια μου για όσα μου προσφέρει

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος των επιχειρήσεων είναι η διαρκής επιτυχία. Τα σκληρά και τα μαλακά στοιχεία του μοντέλου των 7s είναι παράμετροι που συντελούν στην επιτυχία των επιχειρήσεων και η ηγεσία είναι ο συντονιστής αυτών. Είναι το συστατικό που διακρίνει τις επιτυχημένες από τις ανεπιτυχείς επιχειρήσεις. Η παρούσα έρευνα εκπονήθηκε σε ΜμΕ που είναι τοποθετημένες στις ΒΠΠΕ της Θεσσαλίας. Συγκεντρώθηκαν, μόλις 42 ερωτηματολόγια λόγω της οικονομικοπολικής κατάστασης. Η έρευνα στόχο έχει αρχικά, να αποτυπώσει την παρούσα κατάσταση στις ΜμΕ και να καταγράψει τα προσωπικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία) του ηγέτη. Και παράλληλα να εξετάσει την σχέση αυτών με την απόδοση (πραγματική και αντιληπτή). Επίσης, εξετάστηκε πιο ηγετικό στυλ (δημοκρατικό, αυταρχικό, αδιάφορο) έχει μεγαλύτερη επίδραση στην πραγματική και αντιληπτή απόδοση. Επιπρόσθετα, διερευνήθηκε αν τα σκληρά και τα μαλακά στοιχεία του μοντέλου των 7s αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την βελτίωση της πορείας των ΜμΕ. Τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν όμως, δυστυχώς δεν μπορούν να γενικευθούν λόγω του μικρού δείγματος. Τέλος, παρουσιάζονται προτάσεις για την εξασφάλιση της διαρκής επιτυχίας των ΜμΕ.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Ηγεσία, ΜμΕ, 7s της Mckinsey, Απόδοση (πραγματική και αντιληπτή), Ανάπτυξη

**ABSTRACT**

According to bibliography firms goal is to succeed. The hard and soft elements of the model of 7s are parameters for business success and leadership is the moderator. It is the key of firms' success. The present study was derived in SMEs which are located in the Industrial Area of Thessaly. Forty two (42) questionnaires gathered because of political and economic situation. The aim of the paper is to present the current situation in SMEs of Thessaly and record leaders' characteristics (gender, age). And also, examined their relationship to performance (actual and perceived). The second objective was to investigate if the actual performance differs from the perceived. And identify which leadership style (democratic, autarchic, leiz- faire) has a greater impact on the real and perceived performance. Finally, it was investigated the relation between hard elements and soft elements of the 7s in SMEs. To conclude, unfortunately, results can not be generalized because of the small sample. Finally, suggestions for ensuring the success of SMEs are presented.

**KEY WORDS**

Leadership, SMES, 7s of Mckinsey, Performance (Actual, Perceived), Development

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ .....	3
ABSTRACT .....	4
KEY WORDS .....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΤΙΚΟΛΕΞΩΝ.....	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	10
1 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	11
2 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	14
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	14
2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 7S ΤΗΣ MCKINSEY.....	14
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	16
2.4 ΔΟΜΗ .....	20
2.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ .....	23
2.6 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ .....	24
2.7 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ .....	25
2.8 ΚΟΙΝΕΣ ΑΞΙΕΣ.....	26
2.9 ΣΤΥΛ.....	27
3 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜμΕ).....	29
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	29
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΥΤΩΝ .....	29
3.2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜμΕ).....	32
3.3 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜμΕ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	33
3.4 ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	35
3.5 ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ; .....	37
4 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ, ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	39
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	39
4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	39
4.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ .....	40
4.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	41
4.5 ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ .....	45

4.6 ΗΓΕΣΙΑ VS MANATZMENT .....	48
4.7 Ο ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ .....	50
4.7.1 Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	51
4.8 ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ .....	52
5 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	54
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	54
5.2 Η ΑΠΟΔΟΣΗ (ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ) ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	54
5.3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	56
6 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	59
7 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	64
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	64
7.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΤΥΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ .....	64
7.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	65
7.4 ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	65
7.5 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ .....	68
8 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	69
8.1 ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	69
8.1.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ .....	69
8.2.1.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	71
8.2.2 ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	74
8.3 ΠΙΝΑΚΟΕΙΔΗΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΙΣ (CROSS TABS).....	75
8.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (CRONBACH'S α).....	81
8.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ .....	82
8.5.1 ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ .....	84
8.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ SPEARMAN .....	84
8.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ .....	86
8.7.1 MANN-WHITNEY & KRUSKAL WALLIS TEST .....	86
9 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	99
9.1 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	99
9.2 ΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ ΟΙ ΜμΕ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ .....	104
9.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ .....	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	110
ΠΑΡΑΣΤΗΜΑ 2: ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ .....	121

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ, ΣΥΝΔΙΑΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.....	143
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	154
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	154

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Συνοπτική παρουσίαση των 7s της Mckinsey.....	14
Πίνακας 2.2: Συνοπτική παρουσίαση των επιχειρηματικών στρατηγικών.....	16-17
Πίνακας 3.1: Οι ορισμοί κατά Bolton.....	28
Πίνακας 3.2: Κατηγορίες ΜμΕ.....	29
Πίνακας 3.3: Ο αριθμός των επιχειρήσεων, η προστιθέμενη αξία και το ανθρώπινο δυναμικό στην ΕΕ το έτος 2013.....	31
Πίνακας 4.1: Εφτά τύποι μετασχηματιστικών ηγετών.....	43
Πίνακας 4.2: Ηγετικά στυλ και χαρακτηριστικές φράσεις.....	49
Πίνακας 4.3: Διαφορές ηγέτη – μάνατζερ.....	51
Πίνακας 5.1: Δείκτες επιτυχίας.....	57
Πίνακας 7.1: Κωδικοποίηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών.....	70
Πίνακας 8.1: Περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής «Ηλικία Ηγέτη».....	72
Πίνακας 8.2: Ηλικιακές Κλάσεις της μεταβλητής «Ηλικία Ηγέτη».....	72
Πίνακας 8.3: Περιγραφικά χαρακτηριστικά επαγγελματικής εμπειρίας.....	72-73
Πίνακας 8.4: Επίπεδο εκπαίδευσης ηγετών.....	73
Πίνακας 8.5: Έτη λειτουργίας ΜμΕ.....	74
Πίνακας 8.6: Μέγεθος επιχείρησης.....	74
Πίνακας 8.7: Περιγραφική στατιστική για τη μεταβλητή «Εργαζόμενοι».....	74
Πίνακας 8.8: Κλάδος ΜμΕ.....	75
Πίνακας 8.9: Φύλο Πελατών.....	76
Πίνακας 8.10: Εκπαιδευτικό προφίλ πελατών.....	76
Πίνακας 8.11: Περιγραφική στατιστική της μεταβλητής «Συναλλαγές μέσα σε ένα μήνα».....	77
Πίνακας 8.12: Κλάσεις μηνιαίων συναλλαγών.....	77
Πίνακας 8.13: Φύλο ηγέτη σε συνδυασμό με το εκπαιδευτικό προφίλ.....	77
Πίνακας 8.14: Μέγεθος επιχείρησης και πορεία κύκλου εργασιών.....	78
Πίνακας 8.15: Πορεία κύκλου εργασιών σε συνδυασμό με το μέγεθος της επιχείρησης και το φύλο του ηγέτη.....	78
Πίνακας 8.16: Πορεία κύκλου εργασιών και αριθμός συναλλαγών.....	79

Πίνακας 8.17: Πορεία κύκλου εργασιών σε συνδυασμό με τον κλάδο της επιχείρησης.....	80
Πίνακας 8.18: Κλάδος δραστηριοποίησης ΜμΕ σε συνδυασμό με το φύλο του ηγέτη .....	80
Πίνακας 8.19: Κλάδος δραστηριοποίησης ΜμΕ σε συνδυασμό με το μέγεθος επιχείρησης.....	80
Πίνακας 8.20: Κλάδος δραστηριοποίησης και συναλλαγές κάθε μήνα .....	80-81
Πίνακας 8.21: Η πραγματική απόδοση σε συνδυασμό με την «ηλικία» της ΜμΕ.....	82
Πίνακας 8.22: Συνδυαστικός πίνακας των μεταβλητών ηλικία και πραγματική απόδοση .....	83
Πίνακας 8.23: Cronbach's Alpha.....	84
Πίνακας 8.24 Περιγραφικά στατιστικά των ομαδοποιημένων μεταβλητών.....	85
Πίνακας 8.25: Ηγετικό στυλ.....	86
Πίνακας 8.26.1: Συσχετίσεις Spearman.....	87
Πίνακας 8.26.2: Συσχετίσεις Spearman.....	87-88
Πίνακας 8.27: Κατατάξεις (πραγματικής απόδοσης και φύλου ηγετών).....	88
Πίνακας 8.28: Στατιστικά πραγματικής απόδοσης και φύλου ηγετών.....	89
Πίνακας 8.29: Κατατάξεις (αντιληπτής απόδοσης και φύλου ηγετών) .....	89
Πίνακας 8.30: Στατιστικά αντιληπτής απόδοσης και φύλου ηγετών.....	90
Πίνακας 8.31: Κατατάξεις (αυταρχικού στυλ και φύλου ηγετών).....	90
Πίνακας 8.32: Κατατάξεις (αυταρχικού στυλ και της πραγματικής απόδοσης).....	90
Πίνακας 8.33: Στατιστικά αυταρχικού στυλ και πραγματικής απόδοσης.....	90
Πίνακας 8.34: Κατατάξεις (δημοκρατικού στυλ και της αντιληπτής απόδοσης).....	90
Πίνακας 8.35: Στατιστικά αντιληπτής απόδοσης και δημοκρατικού στυλ.....	91
Πίνακας 8.36: Κατατάξεις (δημοκρατικού στυλ και της πραγματικής απόδοσης).....	91
Πίνακας 8.37: Στατιστικά πραγματικής απόδοσης και δημοκρατικού στυλ.....	92
Πίνακας 8.38: Κατατάξεις (αδιάφορου ηγετικού στυλ και πραγματικής απόδοσης).....	92
Πίνακας 8.39: Στατιστικά αδιάφορου ηγετικού στυλ και πραγματικής απόδοσης .....	92
Πίνακας 8.40: Κατατάξεις (ηλικίας ηγέτη και πραγματικής απόδοσης).....	93
Πίνακας 8.41: Στατιστικά ηλικίας ηγέτη και πραγματικής απόδοσης.....	93
Πίνακας 8.42: Κατατάξεις (πραγματικής απόδοσης και μεγέθους επιχείρησης).....	93
Πίνακας 8.43: Στατιστικά πραγματικής απόδοσης και μεγέθους επιχείρησης.....	94
Πίνακας 8.44: Κατατάξεις (αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της πραγματικής απόδοσης) .....	94
Πίνακας 8.45: Στατιστικά αντιλαμβανόμενης ποιότητας και πραγματικής απόδοσης .....	95
Πίνακας 8.46: Κατατάξεις (αντιληπτής ποιότητας και αντιληπτής απόδοσης).....	95
Πίνακας 8.47: Στατιστικά αντιλαμβανόμενης ποιότητας και αντιληπτής απόδοσης.....	95
Πίνακας 8.48: Κατατάξεις (πραγματικής απόδοσης και αντιληπτής απόδοσης).....	96
Πίνακας 8.49: Στατιστικά πραγματικής απόδοσης και αντιληπτής απόδοσης.....	96
Πίνακας 8.50: Κατατάξεις (συστημάτων και κλάδων).....	97
Πίνακας 8.51: Στατιστικά συστημάτων και κλάδων.....	97



Πίνακας 8.52: Κατατάξεις (στρατηγικής και κλάδου).....	97
Πίνακας 8.53: Στατιστικά στρατηγικής και κλάδων.....	98
Πίνακας 8.54: Κατατάξεις (στρατηγικής και της πραγματικής απόδοσης).....	98
Πίνακας 8.55: Στατιστικά στρατηγικής και της πραγματικής απόδοσης.....	99
Πίνακας 8.56: Κατατάξεις (συστημάτων και αντιλαμβανόμενης ποιότητας).....	99
Πίνακας 8.57: Στατιστικά αντιλαμβανόμενης ποιότητας και συστημάτων.....	99

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Αποτύπωση των ανταγωνιστικών στρατηγικών.....	18
Σχήμα 2.2: Απλή δομή.....	20
Σχήμα 2.3: Δομή κατά λειτουργία.....	21
Σχήμα 3.1: Προβλήματα ΜμΕ στην ΕΕ.....	31
Σχήμα 4.1: Ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία.....	55
Σχήμα 8.1: Φύλο Ηγέτη.....	71
Σχήμα 8.2: Νομική μορφή επιχειρήσεων.....	85
Σχήμα 9.1: Μελλοντικό μοντέλο.....	109

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 7.1: Γεωγραφική περιοχή έρευνας.....	67
---	----

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΤΙΚΟΛΕΞΩΝ

Ε & Α: Έρευνα & Ανάπτυξη

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΟΜΜΕΧ: Ελληνικός Οργανισμός ΜμΕ και Χειροτεχνίας

ΕΣΣΕΕ: Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου

ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

ΜμΕ: Μικρομεσαία Επιχείρηση

DeSeCo: Defining and Selecting Key Competencies

ROI: Return On Investment

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω από την καρδιά μου την κ. Μπέλλου Βικτώρια για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε, την επιστημονική καθοδήγηση, την υπομονή της και την άμεση και ουσιαστική ανταπόκριση της σε κάθε δυσκολία που αντιμετώπισα κατά την διάρκεια της διπλωματικής μου.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους επιχειρηματίες, εργαζομένους και πελάτες αυτών που στήριξαν την προσπάθεια μου και απάντησαν στα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν. Ευχαριστώ, επίσης το Επιμελητήριο Βόλου που μου χορήγησε αμέσως την κατάσταση βιομηχανιών Μαγνησίας. Το Σύνδεσμο Βιομηχανιών Θεσσαλίας & Κεντρικής Ελλάδος και ιδιαίτερα, την κ. Κρις-Ελεν Ζαρμπούνη που προώθησε τα ερωτηματολόγια της παρούσας έρευνας στις επιχειρήσεις, μετά από παράκληση μου (δυστυχώς, οι επιχειρήσεις δεν ανταποκρίθηκαν).

Και τέλος, θέλω να ευχαριστήσω από την καρδιά μου την οικογένεια μου αρχικά γιατί μου έδωσε την ευκαιρία να κάνω αυτό το μεταπτυχιακό. Και έπειτα για την βοήθεια τους και τη στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια.

Μανώλη Αντιγόνη

1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«οι μάνατζερ κάνουν σωστά πράγματα και οι ηγέτες κάνουν τα πράγματα σωστά» (Bennis, 1989).

Η καλή οργανωσιακή απόδοση και η διαρκής επιτυχία είναι δύο κύριοι στόχοι των ΜμΕ. Ζούμε όμως, σε ένα ασταθές και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον που όλο και πιο αβέβαιο γίνεται. Με αποτέλεσμα, αυτοί οι στόχοι να φαίνονται από δύσκολοι έως ακατόρθωτοι. Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον των ΜμΕ παρατηρείται ότι, η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια, ο ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν ένα σύνολο προκλήσεων για τις ΜμΕ. Για να μετατραπούν όμως, αυτές οι προκλήσεις σε ευκαιρίες, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει καλά οργανωμένο το εσωτερικό της. Το εσωτερικό μιας καλά οργανωμένης επιχείρησης αποτελείται συνήθως από συστήματα, στρατηγική, δομή, ανθρώπινο δυναμικό, κοινές αξίες και ικανότητες. Όλοι οι παραπάνω παράμετροι (συνθέτουν το μοντέλο των 7s της McKinsey) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και οργανώνουν την επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων και την επιτυχία. Αυτό το μοντέλο όμως, από μόνο του δεν οδηγεί στην επιτυχία. Χρειάζεται κάποιον όχι μόνο να το κατευθύνει και να διευθύνει αλλά και να περνά όραμα, να παρακινεί, να εμπνέει. Αυτόν τον ρόλο τον έχει ο ηγέτης. Η ηγεσία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της διαρκής επιτυχίας. Ήταν το διαφοροποιητικό στοιχείο ανάμεσα στις επιτυχημένες και ανεπιτυχείς επιχειρήσεις (Meindl & Erlich, 1987). Είναι ένα από το πιο δημοφιλή θέματα μελέτης σε πολλούς επιστημονικούς κλάδους (ψυχολογία, οργανωσιακή συμπεριφορά κτλ). Θα μπορούσαμε να τη χαρακτηρίσουμε ως μια μορφή τέχνης που εξελίσσεται. Στις επιχειρήσεις, μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα των προϊσταμένων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματική εκτέλεση ενός έργου (Χυτήρης, 2001).

Οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής είναι: 1) η καταγραφή της παρούσας κατάστασης στις ΜμΕ της Θεσσαλίας 2) η καταγραφή των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και η εξέταση της σχέσης αυτών με την απόδοση 3) η διερεύνηση της επίδραση των ηγετικών στυλ στην πραγματική και αντιληπτή απόδοση 4) η εξέταση για την ύπαρξη αλληλεπίδρασης μεταξύ των σκληρών στοιχείων και των μαλακών στοιχείων του μοντέλου των 7s στις ΜμΕ της Θεσσαλίας. Η δομή χωρίζεται σε δύο ενότητες: τη θεωρητική και την εμπειρική. Αρχικά, πραγματοποιείται η παρουσίαση του θέματος στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο. Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, γίνεται λεπτομερής ανασκόπηση του μοντέλου των 7s της McKinsey που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια των

ΜμΕ, τονίζεται η σημασία τους για την Ελληνική οικονομία καθώς και για την οικονομία γενικότερα. Παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ, η σημασία της ηγεσίας στις ΜμΕ καθώς και η σημασία της ηγεσίας σε περιόδους κρίσεις (όπως, οικονομικής κρίσης). Τέλος, διερευνούνται οι λόγοι που αποτυγχάνουν οι άλλοτε επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παραθέτονται γενικά στοιχεία για την ηγεσία, οι διαφορές που έχει αυτή η πολυσυζητημένη έννοια με το μάνατζμεντ, τα ηγετικά στυλ και οι ηγετικοί ρόλοι που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ προκειμένου να παρακινήσουν τους υφισταμένους. Ορισμοί καθώς και μια σύντομη ιστορική αναδρομή από το 1920 έως σήμερα.. Τέλος, παραθέτονται χαρακτηριστικά της σκοτεινής πλευράς ενός ηγέτη. Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο διερευνάται, η σχέση της απόδοσης (πραγματικής και αντιληπτής) με την ηγεσία και ορίζονται οι έννοιες πραγματική και αντιληπτή απόδοση. Στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζονται οι υποθέσεις της παρούσας εργασίας και οι θεωρίες στις οποίες βασίστηκαν. Στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζεται, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για αυτή την έννοια και τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν. Στο 8<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Και στα συμπεράσματα (9<sup>ο</sup> Κεφάλαιο) σχολιάζονται και ανακεφαλαιώνονται τα ευρήματα της έρευνας, γίνονται προτάσεις για την εξασφάλιση της διαρκής επιτυχίας των ΜμΕ, διατυπώνονται οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στο Παράρτημα 1, παρουσιάζονται αναλυτικά οι θεωρίες ηγεσίας. Στο Παράρτημα 2, γίνεται περιγραφή του πρώτου μοντέλου της έρευνας και των αποτελεσμάτων. Στο Παράρτημα 3, παρουσιάζονται αναλυτικά πίνακες και σχεδιαγράμματα των αποτελεσμάτων και τέλος, στο Παράρτημα 4, παραθέτονται τα τρία ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων.

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**  
**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

“Vision without action is merely a dream. Action without vision is passing time. Vision with action can change the world” (Nelson Mandela)

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον διακρίνουμε πολύ λίγες επιτυχημένες επιχειρήσεις. «Η φράση τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία, επιβεβαιώνεται με πολλά παραδείγματα» (Μπουραντάς, 2005: 3). Ποιοι είναι όμως οι παράμετροι που οδηγούν στη διαρκή επιτυχία των επιχειρήσεων; Η καταλληλότερη απάντηση σε αυτό το ερώτημα δίνεται από το μοντέλο των 7s της McKinsey. Το μοντέλο που χρησιμοποιείται για την βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης και όχι μόνο.

### 2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 7S ΤΗΣ MCKINSEY

Ένας από τους παράγοντες διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων είναι και το μοντέλο των 7s. Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την εξεύρεση των παραγόντων που καθιστούν επιτυχημένες τις επιχειρήσεις (Peters & Waterman, 1982· Eisenhardt & Brown, 1998· Cserhati & Szabo, 2014). Το 1981 αναπτύχθηκε από τους συγγραφείς Peters, Waterman και Phillips (αναλυτές της εταιρείας McKinsey) με τη βοήθεια των Pascale και Athos το μοντέλο των 7S το οποίο, αντικατοπτρίζει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης. Το μοντέλο χρησιμοποιείται για α) τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης β) για να αναλύσει το πώς μια επιχείρηση θα πρέπει να τοποθετηθεί ώστε να επιτύχει τον επιδιωκόμενο στόχο της γ) να εξετάσει τις πιθανές επιπτώσεις μελλοντικών αλλαγών στο εσωτερικό μιας επιχείρησης δ) για την ευθυγράμμιση των υπηρεσιών και των διαδικασιών κατά τη διάρκεια μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης (Channon & Caldart, 2015).

Το μοντέλο αποτελείται από επτά αλληλένδετες παραμέτρους: τη στρατηγική, τη δομή, τα συστήματα, το στυλ, τις δεξιότητες, το προσωπικό και τις κοινές αξίες. Το μοντέλο διακρίνεται σε σκληρά στοιχεία και μαλακά στοιχεία. Τα σκληρά στοιχεία είναι η στρατηγική, οι δομές και τα συστήματα. Και τα μαλακά στοιχεία είναι οι δεξιότητες/ικανότητες, οι κοινές αξίες, οι άνθρωποι και το στυλ. Για τους ερευνητές τα σκληρά στοιχεία ήταν πιο εύκολο να μετρηθούν. Παρόλα αυτά, τα μαλακά στοιχεία οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο αντιγράφεται δύσκολα από τους

ανταγωνιστές (Kaplan, 2005). Παρακάτω, παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.1 οι παράμετροι που σε συνδυασμό με την ηγεσία οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία, ανταγωνιστικότητα και διαρκή επιτυχία της επιχείρησης (με ανοιχτό γαλάζιο χρώμα παρουσιάζονται τα σκληρά (hard) στοιχεία του μοντέλου ενώ με ανοιχτό ροζ τα μαλακά (soft) στοιχεία).

Πίνακας 2.1: Συνοπτική παρουσίαση των 7s της McKinsey

<b>Στρατηγική (Strategy)</b>	Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί μια επιχείρηση, θα λειτουργήσει για να πετύχει τους στόχους της.
<b>Δομή (Structure)</b>	Οι δομές και οι διεργασίες καθορίζει τους ρόλους, τα καθήκοντα, τις σχέσεις εξουσίας αλλά και τους τρόπους με τους οποίους υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.
<b>Συστήματα (System)</b>	Επίσημες και ανεπίσημες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του οργανισμού.
<b>Προσωπικό (Staff)</b>	Οι άνθρωποι αν είναι κατάλληλοι, μπορεί να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση και μάλιστα δύσκολα αντιγράψιμο.
<b>Ικανότητες (Skills)</b>	Οι μοναδικές δεξιότητες του οργανισμού.
<b>Στυλ (Style)</b>	Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών.
<b>Κοινές αξίες (Shared Values)</b>	Οι αξίες που μοιράζονται τα μέλη της οργάνωσης και χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες αρχές για το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

Πηγή: Kaplan, R. (2005) "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", *Strategy & Leadership*, **33** (3): 41–46.

Δεκαετίες μετά, αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται από πολλούς μελετητές, ιδιοκτήτες και διευθυντικά στελέχη για την κατανόηση της πολυπλοκότητας των επιχειρήσεων. Το σημείο-κλειδί του μοντέλου είναι ότι όλοι οι επτά τομείς είναι αλληλένδετοι και ευθυγραμμίζονται. Μια αλλαγή σε ένα τμήμα απαιτεί αλλαγή και στα υπόλοιπα μιας επιχείρησης για να συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, η βραχυπρόθεσμη στρατηγική είναι συνήθως μια κακή επιλογή για μια εταιρεία, αλλά αν ευθυγραμμίζεται με υπόλοιπα έξι στοιχεία, τότε μπορεί να παρέχει ισχυρά αποτελέσματα. Επίσης, η αποτελεσματικότητα και η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει πηγάζει από τη σχέση μεταξύ της δομής, της στρατηγικής, των συστημάτων, του ηγετικού στυλ, του ανθρώπινου δυναμικού, των δεξιοτήτων και των στόχων της (Waterman κ.ά., 1980). Παρακάτω αναλύονται όλες οι παράμετροι του μοντέλου. Παρόλο που, στη παρούσα διπλωματική διερευνήθηκαν μόνο τα σκληρά στοιχεία και το προσωπικό.

### 2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική προέρχεται από τις λέξεις στρατός και άγω. Δηλαδή, αφορά το σχέδιο μέσω του οποίου θα συνδυαστούν κατάλληλα οι πόροι για να αποκτηθεί το στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Σε σημαντικό βαθμό η στρατηγική που ακολουθείται από μια επιχείρηση εξαρτάται από τους ανταγωνιστές και τις ανάγκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει κάθε φορά την κατάλληλη στρατηγική αποτελεί συστατικό επιτυχίας και επιβίωσης (Μπουραντάς, 2005). Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε ποικίλους ορισμούς για τη στρατηγική. Όπως, ότι «είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων που τέθηκαν» (Chandler, 1962: 13). Η στρατηγική δεν θα πρέπει να συγχέεται με τον προγραμματισμό. Ο προγραμματισμός ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά δεν είναι στρατηγική αφού η στρατηγική απαιτεί όραμα, αποστολή, δημιουργικότητα, σύνθεση στόχων, έμπνευση και σύνθεση γνώσεων (Παπαδάκης, 2007). Η Stacey (2003) θεωρεί ότι η στρατηγική είναι η οργανωσιακή ταυτότητα της επιχείρησης. Οι Johnson & Scholes (1993) υποστήριξαν ότι, η στρατηγική είναι η κατεύθυνση της επιχείρησης και οι δραστηριότητες που θα της εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της σωστής διάταξης των πόρων.

Σύμφωνα με τον Mintzberg, η στρατηγική μπορεί να ειπωθεί υπό το πρίσμα πέντε διαστάσεων. Αρχικά, ως *σχέδιο* αποσκοπεί στην κατάρτιση συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων καθώς επίσης και στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Ως *τέχνασμα* αφού, πολλές φορές προκειμένου να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα τις δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως *υπόδειγμα* καθώς, δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Ως *τοποθέτηση* απέναντι στον ανταγωνισμό με στόχο να τον εκτοπίσει και τέλος, ως *προοπτική* όπου, λειτουργεί για την εταιρεία όπως, η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση λοιπόν, δίνεται στην ιδεολογία όχι μόνο του εσωτερικού της επιχείρησης, αλλά και των ατόμων που την απαρτίζουν (Mintzberg, 1987). Φυσικά στα πλαίσια αυτού του ορισμού η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα που επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της μονάδας και μπορεί να χαρακτηριστεί και ως συλλογικός νους (Wack, 1985). Έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι, η προοπτική ή η ιδεολογία είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν από τη στιγμή που



διαμορφώνονται. Μάλιστα, η ιδεολογία είναι το μόνο από τα πέντε Ps που θεωρείται αμετάβλητο διαχρονικά αφού, οι αντιλήψεις παγιώνονται και εκδηλώνονται από τα άτομα της επιχειρηματικής μονάδας υποσυνείδητα. Τέλος, τα πέντε Ps δεν είναι υποκατάστατα αλλά συμπληρωματικά και όλα μαζί προσδιορίζουν τις πολύπλοκες πτυχές της στρατηγικής. Είναι λάθος λοιπόν, να δίνεται βαρύτητα σε κάποιο από τα παραπάνω ή να θεωρήσει κάποιος ότι αυτά βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους (Mintzberg, 1987).

Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αποφασίσει ποια στρατηγική ταιριάζει καλύτερα σε αυτή. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να διακριθεί σε γενική στρατηγική και στρατηγική ανταγωνισμού. Η γενική στρατηγική χωρίζεται σε τρεις επιμέρους κατευθύνσεις: 1) τη στρατηγική σταθερότητας 2) τη στρατηγική ανάπτυξης και 3) τη στρατηγική διάσωσης/αναστροφής. Συνοπτικά στον Πίνακα 2.2 παρουσιάζονται συνοπτικά όλες οι στρατηγικές (Παπαδάκης, 2007).

Πίνακας 2.2: Συνοπτική παρουσίαση των επιχειρηματικών στρατηγικών

<b>Στρατηγική Σταθερότητας:</b> η επιχείρηση διατηρεί σταθερούς τους στόχους και καμία σημαντική αλλαγή δεν πραγματοποιείται (Παπαδάκης, 2007)	<b>Στρατηγική καμίας αλλαγής:</b> το εξωτερικό περιβάλλον δεν έχει αλλάξει συνεπώς δεν απαιτείται κάποια διαφορετική ενέργεια
	<b>Στρατηγική συγκομιδής κερδών:</b> άμεσα κέρδη είτε με περικοπές από το τμήμα μάρκετινγκ
	<b>Στρατηγική προσεκτικών βημάτων:</b> υιοθετείται κυρίως, όταν η επιχείρηση αναμένει να αλλάξει το εξωτερικό περιβάλλον αλλά προτού δεσμεύσει πόρους περιμένει να δει την πορεία που θα πάρουν οι αλλαγές
	<b>Στρατηγικό διάλλειμα:</b> μετά από έντονη στρατηγική ανάπτυξης η επιχείρηση αισθάνεται ότι έχει χάσει τον εσωτερικό έλεγχο και είναι σε περισυλλογή
<b>Στρατηγική Ανάπτυξης:</b> σχεδιάστηκαν για να πετύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κερδών, των κεφαλαίων ή κάποιο συνδυασμό αυτών (Παπαδάκης, 2007)	<b>Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός:</b> απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των διανομέων ή των λιανοπωλητών
	<b>Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω:</b> απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των προμηθευτών
	<b>Οριζόντια ολοκλήρωση:</b> απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου κάποιων ανταγωνιστών
	<b>Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων:</b> πρόσθεση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών
	<b>Διείσδυσης αγοράς:</b> απόκτηση μεριδίου αγοράς με τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας στρατηγικές μάρκετινγκ
	<b>Ανάπτυξη προϊόντων:</b> βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών ή δημιουργία νέων

	<b>Ανάπτυξης αγοράς:</b> εισαγωγή υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες αγορές
<b>Στρατηγική διάσωσης/αναστροφής:</b> χρησιμοποιούνται όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα και για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή για την αλλαγή στρατηγικών (Nolan & Croson, 1995)	<b>Ανόρθωση:</b> ανασυγκρότηση μέσω μείωσης κόστους, για την αναστροφή πτωτικών τάσεων σε πωλήσεις
	<b>Ρευστοποίηση:</b> Εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας στην παρούσα αξία τους (PV)
	<b>Αποεπένδυση:</b> πώληση τμήματος/ων της επιχείρησης ή και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Πηγή: Παπαδάκης, Β. (2007) *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα, Μπένου.

Όσο αναφορά τη ανταγωνιστική στρατηγική ο Porter (1985) προτείνει τέσσερις στρατηγικές ανταγωνισμού:

1) τη στρατηγική κόστους (ή στρατηγική ηγεσίας κόστους): δηλ. ανταγωνισμός με βάση το κόστος (Porter, 1985). Με τη στρατηγική αυτή τα στελέχη προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις μέσω της χαμηλής τιμής διάθεσης (Χυτήρης, 2013).

2) τη στρατηγική διαφοροποίησης: ανταγωνισμός με βάση τις καινοτομίες (Porter, 1985). Η επιχείρηση εδώ, προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να αποκτήσει υπεροχή απέναντι τους ως προς κάποια συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, τεχνολογία, δίκτυο διανομής (Χυτήρης, 2013).

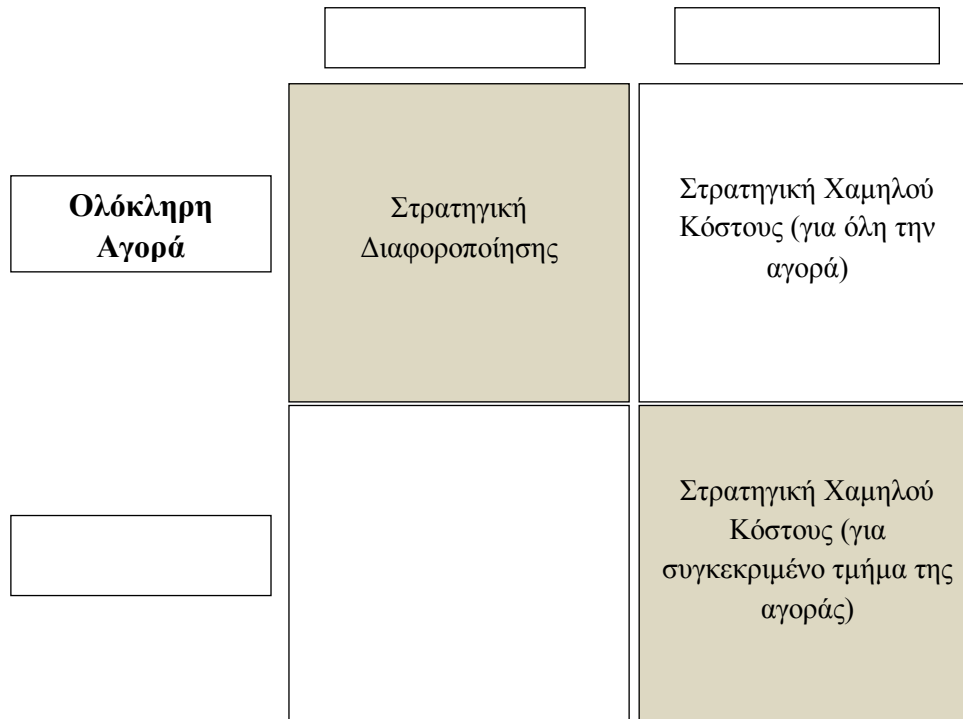
3) τη στρατηγική κόστους και ταυτόχρονα εστίασης σε ένα μέρος της αγοράς (Porter, 1985).

4) τη στρατηγική διαφοροποίησης και εστίασης (Porter, 1985)

Οι στρατηγικές εστίασης χρησιμοποιούνται κυρίως όταν επιδιώκεται από την επιχείρηση να κατακτήσει ένα μικρό κομμάτι αγοράς και να υπερτερήσει σε αυτό. Το μικρό κομμάτι αγοράς είναι δυνατόν να αφορά είτε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή είτε προϊόν (Χυτήρης, 2013). Το Σχήμα 2.1 αποτυπώνει τις στρατηγικές ανταγωνισμού του Porter. Η στρατηγική περιλαμβάνει τρία ξεχωριστά και βασικά στάδια: το στάδιο του σχεδιασμού, το στάδιο της υλοποίησης ή εφαρμογής και το στάδιο του ελέγχου (Wheelen & Hunger, 2006). Κάποιοι ερευνητές, υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της στρατηγικής είναι ένα περίπλοκο και δύσκολο έργο (Beer & Eisenstat, 2000). Η στρατηγική δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι,

εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, αλλά αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη της, γιατί θέτει κατευθύνσεις, συντονίζει προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων και των δραστηριοτήτων, εξασφαλίζει τη συνοχή της επιχείρησης, μειώνει την αβεβαιότητα, συντονίζει τις προσπάθειες και τελικά προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2007).

Σχήμα 2.1 : Αποτύπωση των ανταγωνιστικών στρατηγικών



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Porter (1985) ανέφερε ότι «οποιαδήποτε επιχείρηση κερδίζει πολύ μεγαλύτερη απόδοση από ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου, οφείλετε στο γεγονός ότι ακολουθεί μια διαφοροποιημένη και καλύτερη στρατηγική» (Porter, 1985: 3). Η επιχείρηση που επιδιώκει τη διαρκή επιτυχία επιλέγει να εστιάσει τη στρατηγική της σε θεμελιώδεις ικανότητες. Δηλαδή, σε ικανότητες όπου δεν διαθέτει ο ανταγωνισμός και δεν μπορεί να τις αποκτήσει εύκολα. Είναι πολύτιμες, επειδή συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (πχ η συνταγή της Coca-Cola). Τέλος, απαιτείται συνεχής αξιολόγηση της στρατηγικής που υλοποιείται ώστε, να γίνονται διορθωτικές κινήσεις όταν αποκλίνει από τους στόχους που τέθηκαν (Παπαδάκης, 2007). Οι Porras & Collins (1994) υποστήριξαν ότι, οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που οι στρατηγικές τους επιδιώκουν την επίτευξη ενός μεγάλου στόχου.

## 2.4 ΔΟΜΗ

Οι δομές και οι διαδικασίες αποσαφηνίζουν τους ρόλους των μελών της ομάδας. Μπορούν να συμβάλλουν στον τρόπο οργάνωσης των διοικητικών διαδικασιών, τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων, την αξιοποίηση των πόρων και τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της (Blau, 1970· Dewar & Werbel, 1979· Germain, 1996). Ο Thompson (1965) υποστήριξε ότι, η οργανωσιακή δομή αποτελεί πρότυπο εσωτερικής οργάνωσης των σχέσεων και της επικοινωνίας. Ομοίως, ο Goldhaber (1983) όρισε την οργανωσιακή δομή ως το δίκτυο των σχέσεων και των ρόλων των υφιστάμενων σε όλη την οργάνωση. Οι Bucic & Gudergan (2004) υποστήριξαν ότι, η δομή συντονίζει και παρακινεί τους εργαζομένους, ώστε να συνεργάζονται για να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους.

Η δομή και η διαδικασία είναι αλληλοεξαρτώμενες (Cheney, 1973). Μελέτες έδειξαν ότι η οργανωσιακή δομή έχει επίδραση στην εσωτερική επικοινωνία. Ο Holtzhausen (2002) διαπίστωσε σε μελέτη του ότι η δημιουργία δομής οδήγησε σε βελτίωση της ροής πληροφοριών και της επικοινωνίας. Ο Grunig (1992) σημείωσε επίσης ότι, η οργανωσιακή δομή επηρεάζει την εσωτερική επικοινωνία και την ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τον ίδιο, όταν ένας οργανισμός διαθέτει την κατάλληλη δομή για τους εργαζόμενους, προωθεί την αυτονομία που είναι σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία. Οι Grewal & Tansuhaj (2001) ανέφεραν ότι οι περισσότερες επιτυχημένες εταιρείες είχαν καλά καθορισμένες οργανωσιακές δομές. Την ίδια άποψη είχαν και οι Robbin & DeCenzo (2005) οι οποίοι υποστήριξαν ότι, η δομή κατέχει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

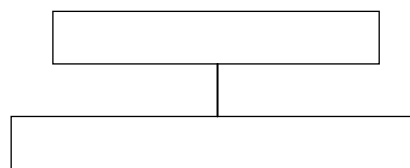
Η ευελιξία και η δυνατότητα να εγκλιματιστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων οργανωσιακών δομών (Lenz, 1980). Ο Mintzberg (1979) έδειξε ότι, μια δομή με χαμηλό βαθμό τυπικότητας και υψηλό βαθμό ανταλλαγής πληροφοριών βελτιώνει την ευελιξία ενός οργανισμού και την ικανότητα προσαρμογής του στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι Oyewobi κ.ά. (2013) διαπίστωσαν ότι, η οργάνωση δομή δεν είχε καμία άμεση επίπτωση ούτε στις χρηματοοικονομικές, ούτε στις μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Παρόλο που, ένα χρόνο πριν οι Qingmin κ.ά. (2012) ισχυριστήκαν ότι, οι δομές επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τις επιδόσεις.

Η δομή έχει άμεση επίπτωση στην επιτυχία της επιχείρησης (Lenz, 1980). Είναι απαραίτητη γιατί προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και κατά

συνέπεια τη διαρκή επιτυχία των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικά της διαρκούς επιτυχημένης οργάνωσης είναι ο σαφής καθορισμός των ρόλων ώστε να μην δημιουργούνται συγκρούσεις, και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ακριβώς τις αρμοδιότητες τους. Επίσης καλό είναι να μην υπάρχουν πολλά ιεραρχικά επίπεδα ώστε να διατηρείται η ευελιξία και η ταχύτητα ανταπόκρισης της επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς επίσης και στη συμβολή και διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής. Αυτό μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό μέσα από το παράδειγμα της 3M, η οποία δεν θα είχε αυτή την επιτυχημένη πορεία αν ακολουθούσε συγκεντρωτικές και γραφειοκρατικές δομές, η καινοτομία και η προσαρμογή στις αλλαγές δεν θα ήταν ικανές να επιτευχθούν αν ακολουθούσαν αυτό το μοντέλο (McNerney, 2007).

Επίσης, σημαντικό είναι οι δομές και οι διεργασίες να ενισχύουν τις αξίες, τις αρχές, είναι επίσης καίριας σημασίας οι δομές και η οργάνωση να μην καταστρέφουν τις διάφορες υποκουλτούρες<sup>1</sup> που μπορεί να είναι χρήσιμες για κάποιες ομάδες εργαζομένων. Υπάρχουν 2 γενικοί τύποι οργανωσιακής δομής: η οριζόντια και η κάθετη. Αρχικά, οριζόντια δομή (Flat) ή λιτή δομή είναι η επίπεδη οργάνωση και χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να την επηρεάσουν. Μπορούν να εκφράσουν τις ιδέες τους, τις προτάσεις τους στα ανώτερα στελέχη κατευθείαν «χωρίς μεσολαβητές». Η δομή αυτή είναι δύσκολο να διατηρηθεί καθώς το μέγεθος της επιχείρησης μεγαλώνει (Παπαδάκης, 2007). Το Σχήμα 2.2 αναπαριστά τη λιτή δομή.

Σχήμα 2.2: Απλή δομή



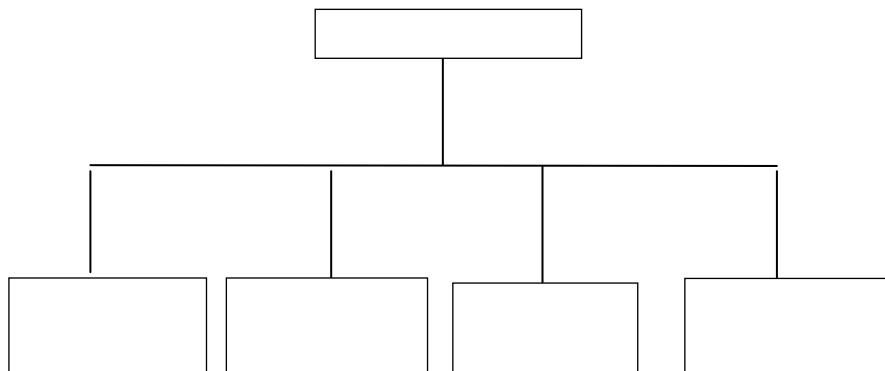
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η κάθετη δομή αποτελείται από διάφορα επίπεδα εντός της επιχείρησης κάθε επίπεδο είναι το ένα πάνω στο άλλο. Σε κάθε στάδιο ένα άτομο έχει έναν αριθμό εργαζομένων άμεσα

<sup>1</sup> Υποκουλτούρες (subculture): είναι οι τμηματικές κουλτούρες που συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση. Η κουλτούρα αναφέρεται στο μεγαλύτερο μέρος της οργάνωσης, ενώ οι υποκουλτούρες σε υποενότητες μέσα στην οργάνωση (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

υπό τον έλεγχο του. Υπάρχει αυστηρή εποπτεία, εμμονή σε τύπους αλλά και κανονισμούς με αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να μη μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα (Μπουραντάς, 2005). Οι τύποι της οργάνωσης αυτής είναι η οργάνωση κατά λειτουργία, η οργάνωση κατά προϊόν, η οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή, η οργάνωση κατά πελάτη και η δομή matrix. Αρχικά, η οργάνωση κατά λειτουργία χωρίζει τους ανθρώπους σε τμήματα (marketing, χρηματοοικονομικό, παραγωγής κτλ). Με αυτή τη δομή οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν από άλλους που κάνουν παρόμοια έργα συνεπώς, είναι πιο εύκολο για τους μάνατζερ να παρακολουθούν και να αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Ωστόσο, δύσκολα επικοινωνούν τα τμήματα μεταξύ τους. Επίσης, συχνά παρουσιάζεται το πρόβλημα ότι το ένα τμήμα θεωρεί ότι είναι πιο σημαντικό από το άλλο. Με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης (Schermerhorn, 2007). Μάλιστα, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία ή και χρεοκοπία επιχειρήσεων πχ Kodak. Το Σχήμα 2.3, αναπαριστά γραφικά τη δομή κατά λειτουργία.

Σχήμα 2.3: Δομή κατά λειτουργία



Πηγή: Χατζηπαντελή, Π. (1999) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα, Μεταίχμιο, 32.

Η οργάνωση κατά προϊόν ομαδοποιεί τα τμήματα ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή δημιουργεί τομείς ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετούν. Η δομή ανά πελάτες, δημιουργεί τομείς πελατών που έχουν τα ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά. Τέλος, η μητρική οργάνωση (δομή Matrix) αποτελεί ένα ταυτόχρονο συνδυασμό της δομής κατά λειτουργία και κατά προϊόν. Αυτή η δομή δίνει μεγάλη ευελιξία και γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές. Ένα μειονέκτημα όμως είναι ότι οι υπάλληλοι ελέγχονται από δυο προϊστάμενους και αυτό μπορεί να δημιουργήσει

σύγχυση αν οι απόψεις τους δεν κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Αν δεν κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση τότε ίσως ο εργαζόμενος να οδηγηθεί σε σύγχυση με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ικανοποιήσει και τους δυο προϊστάμενους του ή και κανένα από τους δύο (Schermerhorn, 2007).

Τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα μειώνουν την ευελιξία της οργάνωσης και αυξάνουν ταυτόχρονα το κόστος επειδή, υπάρχουν περισσότεροι προϊστάμενοι. Συνεπώς, ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων συνδέεται αντίστροφα με το εύρος της διοίκησης, δηλαδή με τον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει ένας προϊστάμενος. Η δομή μιας ΜμΕ είναι συνήθως απλή. Η γραμμή επικοινωνίας είναι συνήθως μικρότερη και άμεση. Επιπρόσθετα, ο ιδιοκτήτης/γενικός διευθυντής μπορεί να επικοινωνεί και να διασπείρει τα σχέδιά του σε ταχύτερο και αποτελεσματικότερο χρόνο και οι εργαζόμενοι να απευθύνονται σε αυτόν χωρίς «ενδιάμεσους» (Wong & Aspinwall, 2004).

## 2.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Όλοι είναι μέρος ενός συστήματος είτε είναι οικογένεια, είτε ομάδα εργασίας είτε κοινωνική ομάδα. Ένα σύστημα αποτελείται από ξεχωριστά μέρη τα οποία συνδυάζονται για να δημιουργήσουν ένα σύνολο. Αν ένα μέρος του συστήματος αλλάξει τότε, προκύπτουν απρόσμενες αλλαγές στα υπόλοιπα μέρη του συστήματος. Η θεωρία αναφέρει ότι, ο οργανισμός είναι ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων, τα οποία με τη σειρά τους είναι αλληλοεξαρτώμενα με το εξωτερικό περιβάλλον (Μπουραντάς, 2005). Μια επιχείρηση δεν είναι μόνο είναι ένα άθροισμα κεφαλαίων, ανθρώπων και εξοπλισμού, αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα για να διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα (Παπαδάκης, 2007). Οι Waterman κ.ά. (2002) περιγράφουν τα συστήματα ως τυπικές και άτυπες διαδικασίες που συμβάλουν στην εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης. Παραδείγματα συστημάτων είναι το σύστημα προϋπολογισμού, το σύστημα πληροφόρησης, τα συστήματα σχεδιασμού, συστήματα ανταμοιβής κτλ.

Η διοίκηση και η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης υποστηρίζεται από συστήματα και διαδικασίες. Η επίδραση των συστημάτων στις επιδόσεις των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο βραχυπρόθεσμες αλλά και μακροπρόθεσμες. (Μπουραντάς, 2002). Όσο αναφορά τις ΜμΕ, οι περισσότερες έχουν απλά συστήματα και διαδικασίες λόγω της μικρής κλίμακας των λειτουργιών τους και συνήθως, είναι πιο ευπροσάρμοστες σε θέματα εφαρμογής νέων διαδικασιών, επειδή έχουν λιγότερο «κλειδωμένες» διαδικασίες (Wong & Aspinwall, 2004). Τα συστήματα συνήθως σχεδιάζονται και υποστηρίζονται κατά την

εφαρμογή τους από εξωτερικούς συμβούλους. Εκτός από το μεγάλο κόστος επένδυσης κεφαλαίων που απαιτείται από την επιχείρηση για την απόκτηση των συστημάτων, απαιτούνται και αρκετές εργατοώρες για να μπορέσουν να λειτουργήσουν εύρυθμα. Δύο από τα πιο διαδεδομένα συστήματα είναι το Benchmarking και η Κάρτα Ισορροπής Ανάπτυξης. Ιδανικό σύστημα, ωστόσο, είναι το σύστημα που αυτο-διορθώνεται ή αυτο-ρυθμίζεται. Ένα παράδειγμα, είναι ένα ηλεκτρονικό σύστημα πληροφοριών για τον προγραμματισμό της παραγωγής που θα λαμβάνει υπόψη την τρέχουσα και την προβλεπόμενη ζήτηση και διατυπώνει μια πρόταση λύσης ως έξοδο (Μπουραντάς, 2005). Οι Collins & Porras (1994) ισχυρίστηκαν ότι τα συστήματα και η τεχνολογία είναι απαραίτητα υποστηρίζουν τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης χωρίς όμως να την δημιουργούν. Τέλος, τα νέα συστήματα που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση πρέπει να συμβαδίζουν ή να είναι κοντά με τις ικανότητες και την κουλτούρα που έχει η επιχείρηση, ώστε να είναι αποτελεσματικά (Μπουραντάς, 2005).

## 2.6 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Οι τελευταίες μελέτες για την επιτυχία υποστηρίζουν ότι, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην επίτευξη της επιτυχίας της επιχείρησης (Cserhati & Szabo, 2014). Πρώτα από όλα οι άνθρωποι, είναι από τα αγαπημένα σλόγκαν πολλών ιδιοκτητών και μελών της ανώτατης διοίκησης. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελούν το μοναδικό σπάνιο πόρο όταν οι κατάλληλοι άνθρωποι προσαρμόζονται στις κατάλληλες θέσεις. Συνεπώς «ο πολυτιμότερος πόρος των επιχειρήσεων είναι οι κατάλληλοι άνθρωποι είναι σωστότερο σλόγκαν» (Μπουραντάς, 2007: 53). Σύμφωνα με τους Peters & Waterman (1982) ο όρος προσωπικό, είναι το σύνολο των ανθρώπων που δρουν στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και έχουν καθήκοντα και υποχρεώσεις.

Οι ΜμΕ απασχολούν λιγότερους εργαζομένους σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Με αποτέλεσμα, να αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο, η συνεργασία και η οργάνωση ενός εγχειρήματος διευκολύνονται. Ωστόσο, οι ΜμΕ επενδύουν λιγότερο στην εκπαίδευση των εργαζομένων λόγω μειωμένης οικονομικής δυνατότητας, με αποτέλεσμα η έλλειψη παιδείας να τους καθιστά ανίκανους να διαχειριστούν τη νέα γνώση (Wong & Aspinwall, 2004). Η ποσότητα και η ποιότητα του ανθρώπινων πόρων είναι παράγοντες-κλειδιά για την αξιολόγηση του «Προσωπικού» αν αναλογιστεί κανείς πως το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργεί αξία για την επιχείρηση η οποία, δεν μπορεί να αντιγράψει εύκολα από τον ανταγωνισμό (Μπουραντάς, 2005).



Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού πρέπει να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν. Η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει πόσοι εργαζόμενοι χρειάζονται και ποιες οι απαιτούμενες δεξιότητες για την επίτευξη του στρατηγικού σκοπού. Όταν το προσωπικό έχει τα απαραίτητα προσόντα και κουμπώνει με την κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί στρατηγικό πόρο (Peters & Waterman, 1982). Συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα κατάλληλο περιβάλλον ικανό όχι μόνο, για την προσέλκυση κατάλληλων ανθρώπων αλλά ταυτόχρονα, για την αξιοποίηση και ανάπτυξη αυτών των ανθρώπων. Θα πρέπει να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους για να εξελίσσονται, να ικανοποιούν τις ανάγκες τους ώστε, να αποδίδουν καλύτερα στον οργανισμό (Δήμου, 2003). Αυτό όμως που θα πρέπει να θυμάται ένας μάνατζερ είναι ότι κάτι που μπορεί να ικανοποιεί και να ευχαριστεί κάποιον εργαζόμενο είναι πιθανόν να δυσαρεστεί και κάποιον άλλο (Μπουραντάς, 2005). Επίσης, η εσωτερική προώθηση των εργαζομένων αποτελεί ένα ακόμα παράγοντα υποκίνησης εργαζομένων. Άρα οι προϊστάμενοι πρέπει να βοηθήσουν το προσωπικό να αναδείξει τις ικανότητες και τα προσόντα του. Καλό θα ήταν να εφαρμόζονται τεχνικές ενίσχυσης είτε με υλικά είτε με ηθικά. Επίσης, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να φροντίσουν να υπάρχει καλό κλίμα στο χώρο εργασίας (Δήμου, 2003).

## 2.7 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

To Defining and Selecting Key Competencies (DeSeCo, 2008) του ΟΟΣΑ θεωρεί ότι ο όρος competence είναι ταυτόσημος με το skills. Δεξιότητα (skill): είναι η επάρκεια σε γνώσεις, δεξιότητες, μεθοδολογίες οι οποίες συντελούν στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη (Elam, 1971). Η ικανότητα ‘competence’ ορίστηκε στενά ως μια ενέργεια, συμπεριφορά ή η έκβαση ενός αποτελέσματος (Elam, 1971). Η Cadefop (2008) όρισαν τη δεξιότητα ως τη δυνατότητα των υπαλλήλων να οργανωθούν μόνοι τους (αυτό-οργάνωση). Οι Rychen & Tiana (2004) υποστήριξαν ότι, η ικανότητα είναι ευρύτερη από τη δεξιότητα αλλά μέχρι τώρα δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός των δύο εννοιών. Οι ικανότητες αφορούν το τι γνωρίζουν και τι μπορούν να κάνουν τα άτομα ως ομάδες και ως επιχείρηση συνολικά (Μπουραντάς, 2002). Οι ικανότητες είναι συγκεκριμένες για κάθε επιχείρηση και αναπτύσσονται με τη διάρκεια του χρόνου λόγω των διαφορετικών επιδράσεων μεταξύ των πόρων της επιχείρησης (Amit & Schoemaker, 1993).

Η έννοια των ικανοτήτων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υιοθετείται από τις επιχειρήσεις τέλη του 1980. Άρα, κάθε εταιρεία θα πρέπει να συνδυάζει κατά τέτοιο τρόπο του πόρους της ώστε να προκύπτουν ικανότητες (capabilities). Οι

ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι οι ικανότητες που μπορεί να διαθέτουν οι ανταγωνιστές είτε μπορούν να τις αποκτήσουν. Ενώ, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δύσκολα αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές, γι αυτό μπορούν να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2007). Η αιτιώδης σχέση των ικανοτήτων και της απόδοσης της επιχείρησης έχει μελετηθεί από άλλους ερευνητές (Boyatzis, κ.ά., 1982). Η ικανότητα της επιχείρησης να αλλάζει και να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της και να προσαρμόζεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και προσδιορίζεται από τις δομές που υιοθετεί η επιχείρηση, την κουλτούρα, τα συστήματα, τους ανθρώπους αλλά κυρίως από το ηγετικό στυλ (Μπουραντάς, 2005).

Οι ικανότητες των ηγετικών στελεχών διαφέρουν από τις ικανότητες των εργαζομένων. Επίσης, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων καθορίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος από τους υπαλλήλους οι οποίοι είναι όχι μόνο καταρτισμένοι αλλά και ικανοί (Waterman κ.ά., 1980). Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις ικανότητες προκειμένου, να εκτελέσει αποτελεσματικά το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές. Αξίζει να σημειωθεί, ότι κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών τίθεται το ερώτημα ποιες δεξιότητες η επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύσει με νέα στρατηγική ή νέα δομή. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει τις επικοινωνιακές τις δεξιότητες, αφού μέσω αυτών υλοποιούνται οι στόχοι της (Argyris, 1973). Επίσης, η ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει είναι βασικό για την διασφάλιση της διαρκής επιτυχίας. Τέλος, οι ικανότητες και δεξιότητες είναι σημαντικοί παράγοντες προσέλκυσης πελατών και επενδυτών (Μπουραντάς, 2005).

## 2.8 ΚΟΙΝΕΣ ΑΞΙΕΣ

Οι επιχειρήσεις/οργανώσεις είναι κοινωνικά συστήματα συνεπώς, διέπονται από κοινές αξίες (Barnard, 1938). Οι κοινές αξίες αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στήνεται το οικοδόμημα της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τα πρότυπα, τους κανόνες ηθικής και τις στάσεις. Διέπουν τις πράξεις και τις κρίσεις των ανθρώπων. Οι αξίες ενός οργανισμού μπορούν να αποτυπωθούν στον ανταγωνισμό, στη καινοτομία, στη ποιότητα παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, στην εξυπηρέτηση πελατών, στις ομαδικές εργασίες, στη φροντίδα και το ενδιαφέρον για τους συναδέλφους και τους ανθρώπους γενικότερα (Armstrong & Baron, 2005). Οι Deal & Kennedy (1999) υποστήριξαν ότι, οι επιτυχημένοι οργανισμοί αποδίδουν μεγάλη έμφαση στην μετάδοση των αξιών. Τρία είναι τα

χαρακτηριστικά αυτών: 1) η σαφή αποστολή και οι καθορισμένες αξίες 2) η προσαρμογή των αξιών στο οικονομικό περιβάλλον του οργανισμού 3) η γνώση των αξιών από όλα τα μέλη του οργανισμού. Οι κοινές αξίες που μοιράζονται τα μέλη της επιχείρησης συντελούν στη διαφορά τους από άλλες επιχειρήσεις. Συνήθως, στις ΜμΕ, οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν ευκολότερα τους στόχους της επιχείρησης, λόγω του λιγοστού αριθμού αυτών και της κατανόησης των κοινών αξιών (Wong & Aspinwall, 2004).

Οι οργανωσιακές αξίες ανήκουν στο μαλακό κομμάτι του μοντέλου της McKinsey αλλά παρόλα αυτά φαίνεται να είναι πολύ σημαντικό κομμάτι. Ο Kenny (1994) υποστήριξε ότι, η κάθε ανθρώπινη οντότητα έχει το δικό της σύστημα αξιών και κάθε οργανισμός το δικό του. Η Simmerly (1987) υποστήριξε ότι, οι οργανωσιακές αξίες εξελίσσονται από τους τρόπους συμπεριφοράς, το στυλ επικοινωνίας και τρόπους λήψης αποφάσεων της διοίκησης. Επίσης, οι κοινές αξίες δίνουν ώθηση στους εργαζομένους έμπνευση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, και αντικατοπτρίζουν την αποστολή της επιχείρησης. Έχει αποδειχθεί από αρκετούς συγγραφείς ότι οι οργανωσιακές αξίες επηρεάζουν την οργανωσιακή δομή (Walsh κ.ά. 1981), την οργανωσιακή κουλτούρα (Pettigrew, 1979), την οργανωσιακή ταυτότητα (Ashforth & Mael, 1989) και τη στρατηγική (Bansal, 2003) της επιχείρησης. Οι αξίες της επιχείρησης ενσωματώνονται στην προσωπικότητα της επιχείρησης επηρεάζουν τις σχέσεις μέσα στον οργανισμό και επηρεάζουν το πώς αντιλαμβάνεται η εταιρεία του πελάτες, τους προμηθευτές και τον ανταγωνισμό.

Η Dermor (2012) υποστήριξε ότι, όταν οι αξίες του οργανισμού είναι πολύ διαφορετικές με αυτές των ατόμων, υπάρχει κακή συνεργασία μεταξύ της διοίκησης και των υφισταμένων, δύσκολη ροή πληροφοριών και γνώσεων, έλλειψη αναγνώρισης της επιτυχίας ή της αποτυχίας τιμωρίας ή μιας ανταμοιβής. Την ίδια άποψη είχαν και οι Berkhout & Rowlands (2007), οι οποίοι έκαναν μια έρευνα για τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων και αποδείχθηκε ότι εκείνες οι επιχειρήσεις που αναζητούν προσωπικό που οι προσωπικές του αξίες ταιριάζουν με τις οργανωσιακές αξίες της επιχείρησης τείνουν να είναι πολύ πιο επιτυχής στο έργο τους, λόγω του ότι οι εργαζόμενοι έχουν ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Άρα, αν θέλει μια επιχείρηση να πετύχει πρέπει οι αξίες που έχει να ταιριάζουν με τις αξίες του προσωπικού (Seeveres, 2000) .

## 2.9 ΣΤΥΛ

Το στυλ αναφέρεται στην προσέγγιση της διοίκησης. Οι Waterman κ.ά. (1980) ανέφεραν ότι, το στυλ είναι μια συμβολική συμπεριφορά που δείχνει την συνοχή στην

αντίληψη και την επικοινωνία του καθενός στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Είναι άγραφτοι κανόνες σκέψης και συμπεριφοράς του γενικού διευθυντή, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση συνεργάζεται με τους πελάτες και συμπεριφέρεται στους εργαζομένους. Ο μάνατζερ, είναι το άτομο το οποίο εμπλέκεται σε παραδοσιακές διοικητικές συμπεριφορές όπως για παράδειγμα στο σχεδιασμό, στην οργάνωση της εργασίας των υφισταμένων, καθώς και στον έλεγχο της συμπεριφοράς τους. Ο ηγέτης από την άλλη, όχι μόνο μπορεί να εκπληρώσει τα παραπάνω αλλά, έχει την ικανότητα να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους υφισταμένους του για το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα ενώ, σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να διευκολύνει και τη διαδικασία της αλλαγής (Μπουραντάς, 2005). Σε επόμενο κεφάλαιο για την ηγεσία αναλύονται διεξοδικά όλα τα ηγετικά στυλ και οι διαφορές του ηγέτη από τον μάνατζερ.

### 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜμΕ)

«Υπάρχουν οι επιχειρήσεις που αλλάζουν και οι επιχειρήσεις που χάνονται» (Kotler)

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τι είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις; Ποια τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών; Ποια η σημασία της ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις; Τι συμβαίνει όταν υπάρχει κρίση πως πρέπει να λειτουργούν οι ηγέτες; Γιατί αποτυγχάνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις; Τα παραπάνω ερωτήματα είναι μερικά από τα ερωτήματα που απαντιούνται στο κεφάλαιο αυτό.

#### 3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΥΤΩΝ

Η επιτροπή της Bolton (1971) επιχείρησε να δώσει δύο ορισμούς για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (στο εξής για συντομία θα καλούνται ΜμΕ) τον «οικονομικό» και τον «στατιστικό». Σύμφωνα με τον «οικονομικό», μικρές επιχειρήσεις καλούνται εκείνες που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια όπως, το ότι διαθέτουν μικρό μερίδιο αγοράς, διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους με εξατομικευμένο τρόπο και δεν αποτελούν τμήμα άλλων εταιρειών, καθώς διατηρούν την ανεξαρτησία τους (Deakins & Freel, 2007). Ενώ, διαφορετικοί «στατιστικοί» ορισμοί δίνονται ανάλογα με τον κλάδο που ανήκει η κάθε επιχείρηση (Πίνακας 3.1). Για παράδειγμα, ΜμΕ στον κλάδο των οδικών μεταφορών είναι αυτή που έχει πέντε ή λιγότερα οχήματα στο ενεργητικό της.

Πίνακας 3.1: Οι ορισμοί κατά Bolton

Οι στατιστικοί ορισμοί	
Μεταποίηση	200 εργαζόμενοι ή λιγότεροι
Κατασκευές, μεταλλεία και λατομία	25 εργαζόμενοι ή λιγότεροι
Λιανικό εμπόριο και διάφορες υπηρεσίες	Κύκλος εργασιών 50000 στερλινών ή μικρότερος
Εμπόριο οχημάτων	Κύκλος εργασιών 100000 στερλινών ή μικρότερος
Χονδρικό εμπόριο	Κύκλος εργασιών 200000 στερλινών ή μικρότερος
Οδικές μεταφορές	5 ή λιγότερα οχήματα
Εστίαση	Όλες (εξαιρούνται οι επιχειρήσεις πολλαπλών υπηρεσιών)

Οι οικονομικοί ορισμοί	
Μικρές είναι οι επιχειρήσεις που:	
1.	Ελέγχουν σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς
2.	Διοικούνται από τους ιδιοκτήτες ή τους συνιδιοκτήτες τους με εξατομικευμένο τρόπο και όχι μέσω μιας τυποποιημένης διοικητικής δομής
3.	Είναι ανεξάρτητες με την έννοια ότι δεν αποτελούν τμήμα μιας μεγάλης επιχείρησης

Πηγή: Deakins, D. & Freel, M. (2007) *Επιχειρηματικότητα*, Αθήνα, Κριτική, 83.

Επίσης, οι Longenecker κ.ά. (1998) όρισαν την ΜμΕ ως αυτή που διοικείται από τον ιδιοκτήτη της, έχει περιορισμένους πόρους, μικρό μερίδιο αγοράς και απασχολεί σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προκειμένου να καθορίζει τους δικαιούχους σε Προγράμματα ή πολιτικές της ΕΕ που αφορούσαν τις ΜμΕ έδωσε ένα ορισμό για τις ΜμΕ. Ως ΜμΕ λοιπόν, όρισε τις επιχειρήσεις<sup>2</sup> οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους, έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών<sup>3</sup> που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ, έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ και πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).

Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχει κοινός αποδεκτός ορισμός για τις ΜμΕ, αλλά ορίζεται κάθε φορά ανάλογα με τις συγκεκριμένες συνθήκες (οικονομικές και κοινωνικές) που επικρατούν στην κάθε χώρα. Για αυτό στις ΗΠΑ, για παράδειγμα ΜμΕ θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, ενώ στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον EOMMEX (2008) ως ΜμΕ θεωρούνται όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 άτομα. Για πόσο όμως ακόμα θα ισχύει αυτός ο ορισμός για την Ελλάδα; Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜμΕ, τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια είναι κυρίως ο αριθμός των απασχολουμένων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

Ο ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός για τις ΜμΕ είναι της ΕΕ (αναφέρεται παραπάνω), η οποία όρισε επιπλέον και τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις ως αυτές που πληρούν, ασχέτως νομικής μορφής, τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1) Πολύ μικρή επιχείρηση: ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2εκ. Ευρώ (ΕΕ, 2003).

<sup>2</sup> Επιχείρηση χαρακτηρίζεται μία οικονομική μονάδα που αποτελεί κέντρο συνδυασμού των παραγωγικών συντελεστών όπως το έδαφος, το κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό, για την παραγωγή υπηρεσιών ή υλικών αγαθών συμβάλλοντας έτσι στην κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών έχοντας απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους (Keasey & Watson, 1993).

<sup>3</sup> Το ύψος του κύκλου εργασιών υπολογίζεται χωρίς το φόρο προστιθέμενης αξίας (Φ.Π.Α.) και άλλους έμμεσους δασμούς.

2) Μικρή επιχείρηση: ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10εκ. Ευρώ (ΕΕ, 2003). Ο παρακάτω Πίνακας 3.2, παρέχει συνοπτικά της κατηγορίες των ΜμΕ.

Πίνακας 3.2: Κατηγορίες ΜμΕ

Κατηγορίες Επιχειρήσεων	Αριθμός εργαζομένων	Κύκλος εργασιών	Συνολικός Ισολογισμός
Πολύ μικρές	< 10	< 2 εκατ. €	< 2 εκατ. €
Μικρές	< 50	< 10 εκατ. €	< 10 εκατ. €
Μεσαίες	< 250	< 50 εκατ. €	< 43 εκατ. €

Πηγή: Ιδία Εξεργασία

Οι επιχειρήσεις διαχωρίζονται ανάλογα με το σκοπό τους σε κερδοσκοπικές και μη. Η μη κερδοσκοπική επιχείρηση είναι μια λογιστική οντότητα που λειτουργεί με σκοπό το κοινωνικό όφελος. Η έννοια του καθαρού εισοδήματος δεν έχει νόημα στις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (Λαζαρίδης & Παπαδόπουλος, 2005). Επίσης, ανάλογα με τη δραστηριότητα τους διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, 1994).

1. *Πρωτογενείς επιχειρήσεις:* σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με την εκμετάλλευση του υπεδάφους, την γεωργία, την αλιεία, την κτηνοτροφία και την δασική εκμετάλλευση.
2. *Δευτερογενείς επιχειρήσεις:* ασχολούνται με την μεταποίηση των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα σε καταναλωτικά αγαθά.
3. *Τριτογενείς επιχειρήσεις:* εδώ εμπίπτουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την διάθεση των προϊόντων των παραπάνω κατηγοριών καθώς και με την παροχή υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις από την αρχή της ίδρυσης τους, οφείλουν να ακολουθούν το δίκαιο και νομικούς κανόνες, θα πρέπει λοιπόν να επιλέξουν την νομική μορφή που θα ακολουθούν καθ' όλη τη διάρκεια ζωής τους και θα καθορίζουν τις σχέσεις τους με το κράτος, τους εργαζόμενους κτλ. Οι νομικές κατηγορίες είναι Ατομική, Ομόρρυθμη Εταιρεία (ΟΕ), Εταιρικές Ετερόρρυθμη Εταιρεία (ΕΕ), Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ), Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ), Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), Συνεταιριστική επιχείρηση ή Συνεργατική εταιρεία.

### 3.2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜμΕ)

Οι ΜμΕ αποτελούν το 99,8% των ενεργών επιχειρήσεων στην ΕΕ των 28, συγκεκριμένα σε όλη την ΕΕ υπάρχουν 21,571,360 ΜμΕ και στην Ελλάδα ο αριθμός αυτών σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της ΕΕ (2013) ανέρχεται στις 653,944. Το 85 % της ιδιωτικής απασχόλησης βρίσκεται συγκεντρωμένο στον τομέα των ΜμΕ, και περισσότερο από το 50% στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (0-9 εργαζόμενοι) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Η Ελλάδα ανήκει στην ομάδα των χωρών (μαζί με την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ιταλία) όπου οι ΜμΕ αντιστοιχούν σε υψηλότερο ποσοστό της συνολικής απασχόλησης σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη (η απασχόληση αυτή συγκεντρώνεται κυρίως στις πολύ μικρές επιχειρήσεις). Ο Πίνακας 3.4, απεικονίζει τον αριθμό των επιχειρήσεων ανά μέγεθος, το αριθμό ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν καθώς και τη προστιθέμενη αξία που παράγουν.

Πίνακας 3.3: Ο αριθμός των επιχειρήσεων, η προστιθέμενη αξία και το ανθρώπινο δυναμικό στην ΕΕ το έτος 2013

	Πολύ μικρές	Μικρές	Μεσαίες	ΜμΕ
Αριθμός επιχειρήσεων				
Αριθμός	19,969,338	1,378,374	223,648	21,571,360
%	92.4%	6.4%	1.0%	99.8%
Ανθρώπινο δυναμικό				
Αριθμός	38,629,012	27,353,660	22,860,792	88,843,464
%	29.1%	20.6%	17.2%	66.9%
Η προστιθέμενη αξία σε τιμές κόστους συντελεστών				
Εκατομμύρια Ευρώ	1,362,336	1,147,885	1,156,558	3,666,779
%	21.6%	18.2%	18.3%	58.1%

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013/2014) *Ετήσια Έκθεση*.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, οι ΜμΕ διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στην ευρωπαϊκή οικονομία καθώς αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι ΜμΕ στην ΕΕ συμβάλλουν στη παραγωγή προστιθέμενης αξίας (2013) € 3,666 τρισεκατομμυρίων (28% του ΑΕΠ της ΕΕ των 28). Αυτό δείχνει πόσο κρίσιμες είναι οι ΜμΕ για την οικονομία.



Ο Storey (1994) χαρακτήρισε τις ΜμΕ «φυτώρια» της οικονομίας επειδή, δημιουργούν σημαντικό αριθμό νέων θέσεων εργασίας. Παράλληλα, ενισχύουν την τοπική οικονομία στην οποία εδρεύουν αφού, χρησιμοποιούν κυρίως τοπικές υπηρεσίες και προμηθευτές, δημιουργώντας έτσι πολλαπλά οφέλη για τις τοπικές οικονομίες και κατά συνέπεια για τις εθνικές οικονομίες (Hay & Kamshad, 1994). Τέλος, οι Santarelli & Vivarelli (2007) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, οι ΜμΕ είναι σημαντικοί φορείς απασχόλησης και βασικοί μοχλοί ανάπτυξης της καινοτομίας. Ωστόσο, ο τομέας της Έρευνας & Ανάπτυξης (Research & Development) αγνοούνταν εδώ και δεκαετίες από την ελληνική οικονομία (Piperopoulos & Piperopoulos, 2010) με αποτέλεσμα την προσφορά ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών (Churchill & Lewis, 1983).

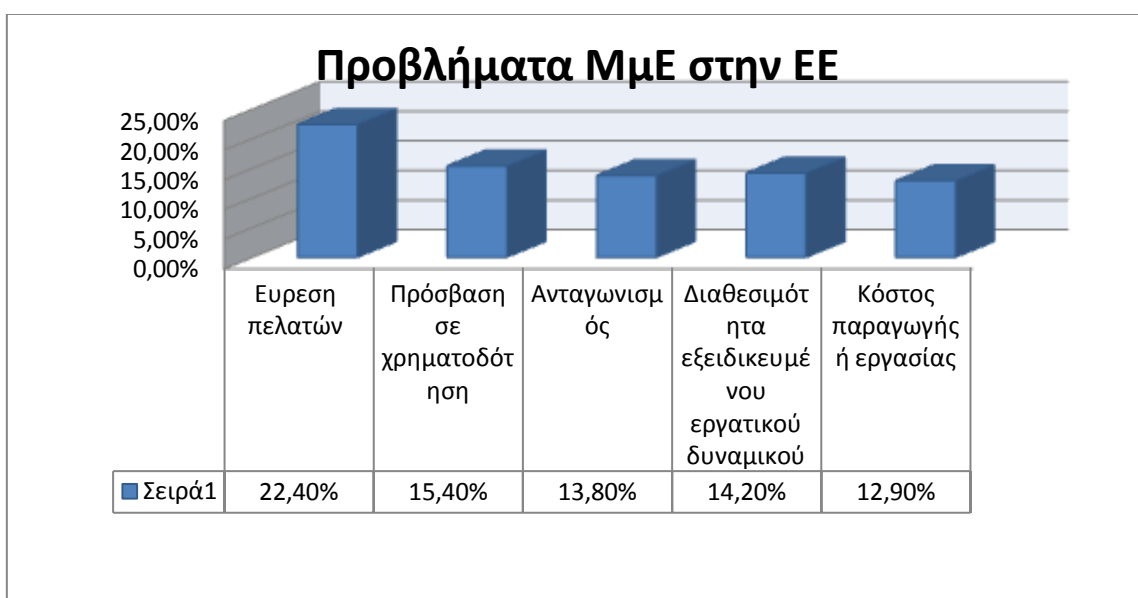
Εκτός από τα πλεονεκτήματα των ΜμΕ υπάρχει και μια σειρά από μειονεκτήματα. Αρχικά, το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι οικογενειακές, συνεπάγεται ότι, άτομα εκτός της οικογένειας είναι δύσκολο να προληφθούν και να ανέλθουν στην επιχειρηματική ιεραρχία (Hay & Kamshad, 1994). Απόρροια του οικογενειακού χαρακτήρα των περισσότερων ΜμΕ είναι επίσης, η απουσία εξειδικευμένων ικανών στελεχών τα οποία μπορούν να παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη και τη μεγέθυνσή των ΜμΕ. Επίσης, οι ΜμΕ απαιτούν πολλά γραφειοκρατικά έξοδα από τα υψηλότερα στην ΕΕ (6,8 % του ΑΕΠ Ελλάδα). Τέλος, οι ΜμΕ θεωρούνται πολύ ευαίσθητες σε αυστηρές ρυθμίσεις, σε υψηλή φορολογία, οι δυσκολίες χρηματοδότησης παρά την ποσοτική ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση των χρηματοδοτικών μέσων που τίθενται στη διάθεση των επιχειρηματιών σε γραφειοκρατικά εμπόδια, αλλά και στη διαφθορά (Bartlett κ.ά., 2005). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003) αλλά και ο ΟΟΣΑ (2000) υπογραμμίζουν την άμεση σύνδεση των ΜμΕ με τη σκιώδη οικονομία επειδή, οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να αποκρύψουν εισοδήματα συγκριτικά με τους επιχειρηματίες των μεγαλύτερων επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003· ΟΟΣΑ, 2000).

### 3.3 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜμΕ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι ΜμΕ είναι πολύ πιο περιορισμένες στην ανάπτυξη και επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, κυρίως λόγω της έλλειψης πόρων (Beck κ.ά., 2005). Οι ΜμΕ είναι επιρρεπείς σε προβλήματα ταμειακών ροών (Davison & Dutia, 1991). Η έλλειψη πόρων των ΜμΕ και τα προβλήματα ταμειακών ροών συνεπάγονται ότι δεν μπορούν να επηρεάσουν αγοραίες τιμές και τους όρους των εμπορικών συναλλαγών έτσι ώστε, να πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους σύμφωνα με τους πόρους τους (Edelman κ.ά., 2005). Είναι

πολύ δύσκολο για μια κυβέρνηση να ελέγξει όλες τις δυσκολίες και τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, και συνεπώς ίσως να μην είναι σε θέση να τις προστατέψει. Συνήθως, οι δυσκολίες και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι το υψηλό κόστος επένδυσης, η μη προσιτή τεχνολογία, οι χαμηλές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και η έλλειψη επενδύσεων σε E&A (Murphy, 1999). Στην ΕΕ, οι δυσκολίες και προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ για το έτος 2013-2014 (δεν έχει εκδοθεί το 2014/1015), διερευνήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Στο Σχήμα 3.1, παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ στην ΕΕ. Διαπιστώθηκε ότι, η εύρεση πελατών είναι το πιο σημαντικό θέμα για τις ΜμΕ. Ακολουθούν, η πρόσβαση στη χρηματοδότηση και ο ανταγωνισμός. Ενώ το λιγότερο σημαντικό πρόβλημα φαίνεται να είναι το κόστος παραγωγή ή εργασίας.

Σχήμα 3.1: Προβλήματα ΜμΕ στην ΕΕ



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013/2014

Ειδικότερα, η πρόσβαση των ΜμΕ στη χρηματοδότηση, θεωρείται φλέγον ζήτημα για τη Σλοβακία (70%), τη Κύπρο (62%), την Ιταλία (50%), την Ισπανία (50%) και την Ελλάδα (61%) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013/2014). Η οικονομική κρίση που πλήττει τα τελευταία χρόνια την Ελλάδα έχει απασχολήσει όχι μόνο την ΕΕ αλλά και ολόκληρο τον κόσμο. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ισχυρίζεται πως η καθίζηση της ζήτησης για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών στις ΜμΕ είναι ο βασικός παράγοντας που εξηγεί γιατί η απόδοση των ΜμΕ δεν έχει ακόμα επανέλθει στα προ της ύφεσης επίπεδα. Είναι όμως μόνον αυτός ο βασικός λόγος;

### 3.4 ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Είναι γνωστό ότι οι ΜμΕ έχουν συστήματα, δομές, στρατηγικές και ικανότητες διαφορετικές από αυτές των μεγάλων επιχειρήσεων (Bharati & Chaudhury, 2006· Senn & Gibson, 1981). Υπάρχει μεγάλη απόκλιση στον τρόπο με τον οποίον διοικούνται οι ΜμΕ, σε σύγκριση με άλλου είδους επιχειρήσεις. Στην παρούσα μελέτη διερευνάται, η ηγεσία στις ΜμΕ και η σχέση της με την απόδοση βασιζόμενη στις παρακάτω απόψεις. Αρχικά, οι ΜμΕ αντανακλούν καλύτερα από τις μεγάλες επιχειρήσεις, το στυλ ηγεσίας, τη προσωπικότητα, τις στάσεις, την εκπαίδευση του ηγέτη και συνεπώς την απόδοση και την αξία της επιχείρησης (Longenecker κ.ά., 1989). Η σχέση ηγέτη-ιδιοκτήτη στις ΜμΕ έχει σημαντική επίδραση στη στρατηγική, τη δομή, τα συστήματα, το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται και κατ' επέκταση και στις εκροές της επιχείρησης (Guth & Tagiuri, 1965).

Τέλος, οι Hambrick & Mason (1984) ενστερνίζονται την άποψη ότι ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης και σε κάποιο βαθμό τους πελάτες, τους προμηθευτές και υπαλλήλους (Spence & Rutherford, 2004). Οι Lockett κ.ά. (2015) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη των ΜμΕ εξαρτάται από την ηγεσία, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναπτυχθούν επιχειρήσεις τους Άρα, θα πρέπει να προωθούν πολιτικές προσανατολισμένες στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αναπτύσσουν επιχειρηματική γνωστική λειτουργία και τα κίνητρα, όπως καθώς και γνώσεις και ικανότητες. Ως εκ τούτου, οι περισσότερες ΜμΕ αποστρέφονται τον κίνδυνο (Leyden κ.ά., 2014). Στις μεγάλες επιχειρήσεις όμως όπου η λήψη γίνονται από τους διαχειριστές που δεν έχουν άμεση συμμετοχή στην οικονομική επιτυχία της επιχείρησης, αυτό δεν ισχύει (Wiklund κ.ά., 2005).

Η ικανότητα των ΜμΕ να επενδύσουν περιορίζετε (Hunter & Long, 2002). Οι ΜμΕ είναι σχεδόν πάντα πίσω από την καμπύλη στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Afuah, 2003). Το μετασχηματιστικό ή η συναλλακτικό στυλ υιοθετείται περισσότερο από τις ΜμΕ δεδομένου ότι, οι ηγέτες/ιδιοκτήτες συνήθως έχουν στενή σχέση με τους εργαζομένους. Ενώ, αρκετοί ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι, το μετασχηματιστικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικό από ότι το συναλλακτικό (Yang Chung-Wen, 2008).

#### *3.4.1 ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ*

Η διαχείριση των κρίσεων δεν ήταν ποτέ εύκολη. Η πίεση, το άγχος και ανακριβείς πληροφορίες είναι μερικοί παράγοντες που καθιστούν πολύ δύσκολο για τους ηγέτες να παίρνουν σωστές αποφάσεις σε περίοδο κρίσης. Η σύγχρονη κρίση είναι ολοένα και πιο περίπλοκη. Δεν περιορίζεται χωρικά αυτό περιπλέκει τα πράγματα και το αντίκτυπό που έχει είναι παρατεταμένο (Hart κ.ά., 2001). Σε περίοδο κρίσης, η ηγεσία είναι κρίσιμης σημασίας. Σε μια κατάσταση κρίσης είναι πολύ διαφορετική από την ηγεσία σε κανονικές συνθήκες (Meriwether, 2015). Σε περιόδους κρίσης η ηγεσία είναι κάτι παραπάνω από τη λήψη αποφάσεων, ο ηγέτης σε περιόδους κρίσης δίνει ελπίδα, δημιουργεί όραμα, δίνει κουράγιο στους υφισταμένους του (SCUP, 2007).

Το χάος, όμως μπορεί να αντιμετωπισθεί επιτυχώς. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που ανέκαμψαν μετά από την εφαρμογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ (Mitroff, 1989). Σε κάθε ΜμΕ όμως προϋπόθεση είναι ο ηγέτης να επιλέξει το κατάλληλο ηγετικό στυλ ανάλογα με την κατάσταση (Vargo & Seville, 2015). Σε κάθε κρίση, οι ηγέτες ωθούνται σε μια αγχωτική κατάσταση που τους βάζει κάτω από τεράστια ψυχολογική, ψυχική και σωματική καταπόνηση. Ακόμα και οι πιο μικρές αποφάσεις υπό αυτές τις συνθήκες μπορεί να οδηγήσουν σε καταστροφικές συνέπειες. Μια επιχείρηση με «φτωχό» πλάνο έκτακτης ανάγκης είναι πιο ευάλωτη στην κρίση από ότι μια επιχείρηση με ένα καλό πλάνο έκτακτης ανάγκης (Penrose, 2000). Τι όμως πρέπει κάνει σε περιόδους κρίσης, ο κάθε ηγέτης; Η φροντίδα του προσωπικού από τους ηγέτες δεν θα πρέπει να είναι πολύ διαφορετική σε μια κρίση από ότι σε φυσιολογικές συνθήκες λειτουργίας. Παρόλα αυτά, σε περίοδο κρίσης οι ηγέτες θα πρέπει να είναι περισσότερο ενήμεροι για τη σωματική, ψυχολογική και ψυχική κατάσταση της ομάδας. Γιατί για να μπορέσει να ανταποκριθεί και να αυξήσει την αποδοτικότητα της ομάδας, ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει (Meriwether, 2015).

Επίσης, η ευελιξία για την προσαρμογή του οργανισμού στην κατάσταση είναι κρίσιμη για την επιτυχία. Η απλότητα είναι το κλειδί σε μια κρίση. Όσο πιο πολύπλοκη κάνει ένας ηγέτης μια λύση για την έξοδο από την κρίση, τόσο λιγότερες πιθανότητες επιτυχίας θα είναι το τελικό αποτέλεσμα (Meriwether, 2015). Το τέλος της κρίσης είναι όταν η ομάδα άρχισε να ανακάμπτει και να κινείται επάνω. Διατηρώντας μια θετική στάση στο πρόσωπό του οι ηγέτες θα κρατήσουν το ηθικό της ομάδας ψηλά και επίσης, θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των υπαλλήλων τους (Newlands κ.ά., 2014).

Ποιο όμως από τα δύο φύλα είναι πιο αποτελεσματικό σε ηγετικές θέσεις σε περιόδους κρίσης; Σε μια έρευνα για την αποτελεσματικότητα των δύο φύλων ως προς τη διοίκηση κρίσης και την ετοιμότητα των μάντζερ σε κρίσιμες καταστάσεις τα αποτελέσματα, έδειξαν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης δεν καθορίζεται από το φύλο του αλλά

από τα χαρακτηριστικά των ηγετών (Sheaffer κ.ά., 2011). Σε μία άλλη έρευνα των Haslam & Ryan, (2008) σχετικά με το ίδιο ερώτημα, οι ερευνητές συμπέραναν ότι, οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο πιθανό να τοποθετηθούν (ή να θεωρηθούν πιο κατάλληλες) σε ηγετικές θέσεις, σε οργανωτικές μονάδες που βρίσκονται σε κρίση και επομένως σχετίζονται με αυξημένο κίνδυνο αποτυχίας. Τι συμβαίνει όμως, όταν δεν υπάρχουν κρίσεις και οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν;

### 3.5 ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:

Πρώτου παραθέσουμε τους λόγους που αποτυγχάνουν οι ΜμΕ, καλό θα είναι να δούμε πότε οι ΜμΕ θεωρούν ότι επιτυγχάνουν. Η επιτυχία μπορεί να σημαίνει επίτευξη επαναλαμβανόμενων εσόδων, ανάπτυξη, διατήρηση ταμειακών ροών και δημιουργία αξίας για τους μετόχους. Για άλλους, μπορεί να σημαίνει την οικοδόμηση ενός καλού κλίματος στο εσωτερικό των επιχειρήσεων ή ενίσχυση της φήμης (Snyder, 2012). Κάποιοι ισχυρίζονται ότι, η επιχειρηματική αποτυχία συμβαίνει μόνο όταν μια επιχείρηση πτώχευση ενώ, άλλοι υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολλές μορφές αποτυχίας, συμπεριλαμβανομένης της συγχώνευσης ή εξαγοράς (Παπαδάκης, 2007). Ή ότι η αποτυχία προκύπτει όταν η επιχείρηση αδυνατεί να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της προς τα ενδιαφερόμενα μέρη συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων, των προμηθευτών, των πελατών και των ιδιοκτητών. Τα 2/3 από τις επιχειρήσεις επικαλούνται οικονομικούς παράγοντες (έλλειψη των κερδών) ως κύρια αιτία για την αποτυχία. Καταστροφικές αποτυχίες προκύπτουν επίσης από τη φωτιά, απάτη, κλοπή και τις πράξεις του Θεού (Keasy & Watson, 1993).

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία από την Dun & Bradstreet, το 88,7% του συνόλου των επιχειρήσεων αποτυγχάνουν από λάθη διαχείρισης. Δηλαδή, δεν υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση αλλαγών (Μπουραντάς, 2005). Η μη έγκαιρη προσαρμογή τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Υπό την έννοια αυτή, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενταχθούν σε τρεις κατηγορίες: αυτές που αγνοούν τις εξελίξεις και αδυνατώντας να προχωρήσουν εξέρχονται από την αγορά, αυτές που αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις και μετά από μεγάλες προσπάθειες καταφέρνουν να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις, και τέλος αυτές που δημιουργούν οι ίδιες εξελίξεις για να εκτοπίσουν άλλες από την αγορά και να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο.

Επίσης, ο εφησυχασμός και η αλαζονεία των ανώτατων στελεχών είναι μια ακόμα αιτία αποτυχίας των επιτυχημένων επιχειρήσεων (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με τον Kotter (1995) μερικές από τις πηγές εφησυχασμού είναι: η ανθρώπινη αδράνεια κυρίως, σε

καταστάσεις άγχους και υπεραπασχόλησης, η ανεπαρκής πληροφόρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, η ύπαρξη χαμηλών προτύπων απόδοσης, οι άφθονοι φαινομενικά πόροι, τα ανεπαρκή συστήματα μέτρησης επιδόσεων και οι δομές που εστιάζουν στενά σε λειτουργικούς στόχους, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις «να βλέπουν το δέντρο και να χάνουν το δάσος».

Πολλές επιχειρήσεις, αποτυγχάνουν λόγω της έλλειψης των κατάλληλων καναλιών χρηματοδότησης. Δεν είναι ένα θέμα έλλειψης χρηματοδότησης, αλλά η έλλειψη σχεδιασμού για την χρηματοδότηση για τη στήριξη των ευκαιριών ανάπτυξης. Οι ταμειακές ροές είναι το μέτρο της ικανότητας μιας επιχείρησης να διατηρεί επαρκή χρηματοδότηση για την κάλυψη των τρεχουσών αναγκών. Είναι πολύ σημαντικό για έναν επιχειρηματία να είναι σε θέση να κάνει προβλέψεις ταμειακών ροών που θα τους βοηθήσουν κατανοούν πόσο μπορούν να αντέξουν οικονομικά να περάσουν κάθε μήνα. Οι 9/10 αποτυχίες επιχειρήσεων στις ΗΠΑ προκαλούνται από την έλλειψη των γενικών δεξιοτήτων, σχεδιασμού και διαχείρισης των επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση της πελατειακής βάσης είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την οικοδόμηση της επιτυχίας (Keasy & Watson, 1993· Kotter, 1995).

Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν λόγω του σχεδιασμού ακατάλληλου επιχειρηματικού πλάνου. Ένα καλό επιχειρηματικό πλάνο είναι καλό μόνο όταν είναι ρεαλιστικό και η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει τους στόχους που τέθηκαν. Επίσης, οι έλεγχοι και οι μετρήσεις είναι απαραίτητοι για να βοηθήσουν τους ιδιοκτήτες να διαχειρίζονται τις οργανωσιακές δραστηριότητες και να ελέγχουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Μια έρευνα σε ΜμΕ επιχειρήσεις της Βρετανίας έδειξε ότι, η μάθηση λαμβάνει μέρος στην πλειονότητα των ΜμΕ, αλλά παρόλα αυτά μόνο μία μικρή μειοψηφία διαχειρίζεται τη γνώση με προληπτικό και στρατηγικό τρόπο, επιτυγχάνοντας τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Matlay, 2000). Τέλος, τα στερεότυπα και οι κλασσικές συνταγές επιτυχίας, όταν το περιβάλλον αλλάζει, μετατρέπονται αυτόματα σε αιτίες αποτυχίας. Καθώς και η μη διαδοχή των ηγετών από νεότερα μέλη μπορεί επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005).

#### 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ, ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

«Η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στυλ αλλά να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος υιοθετώντας κάθε φορά το καταλληλότερο στυλ» (Πετρίδου, 1998).

##### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανασκόπηση της ηγεσίας παρουσιάζεται στην ενότητα αυτή. Αρχικά, παραθέτονται κάποια γενικά στοιχεία για την ηγεσία καθώς και ορισμοί γύρω από αυτή. Έπειτα, παρουσιάζονται οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από αυτή την πολυσυζητημένη έννοια και οι διαφορές της με το μάνατζμεντ. Παραθέτονται, τα στυλ και οι ρόλοι του ηγέτη καθώς επίσης και η φωτεινή και σκοτεινή πλευρά της ηγετικής προσωπικότητας.

##### 4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η ηγεσία προηγείται της εμφάνισης της ανθρωπότητας καθώς, όλα τα σπονδυλωτά ζώα που ζουν σε ομάδες επιδεικνύουν κοινωνική οργάνωση και ηγεσία (Allee 1945, 1951). Ωστόσο, η κατανόηση της ανθρώπινης κατάστασης παραμένει αμφιλεγόμενη παρόλο που απασχολεί τους ερευνητές, τις επιχειρήσεις αλλά και το στρατό εδώ και πολλά χρόνια. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ηγέτη ήταν και ο Ναπολέων ο οποίος, έλεγε ότι προτιμούσε να έχει ένα στρατό από κουνέλια καθοδηγούμενα από ένα λιοντάρι παρά λιοντάρια καθοδηγούμενα από ένα κουνέλι (Vecchio, 2007). Από τη σκοπιά των επιχειρήσεων, η ηγεσία ήταν εξίσου σημαντική. Οι Lawshe & Nagle για παράδειγμα, απέδειξαν ότι, οι ευνοϊκές στάσεις των επιβλεπόντων (supervisors) στους εργαζόμενους σχετίζονται με την παραγωγικότητα της εργασίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Lawshe & Nagle, 1953). Τέλος, ο ηγέτης μπορεί να καθορίσει και την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης πράγμα που θα διερευνηθεί σε αυτή τη διπλωματική.

Τι είναι όμως η ηγεσία; Ο Stogdill ισχυρίστηκε ότι «οι ορισμοί για την ηγεσία είναι όσοι και οι ερευνητές που προσπάθησαν να την μελετήσουν» (Stogdill, 1950: 7). Επίσης, ο Fiedler (1996) ανέφερε ότι παλιά δεν ξέραμε τίποτα αξιόλογο για την ηγεσία, οι θεωρίες και οι έρευνες ήταν χαοτικές, τα αποτελέσματα ασαφή και αντιφατικά. Ενώ, ορισμένοι συγγραφείς αμφισβητούσαν ακόμη την ύπαρξη της ηγεσίας (Fiedler, 1996). Παρόλα αυτά, όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας φαίνεται να συγκλίνουν σύμφωνα με τον Yukl στο γεγονός, ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής. Παράλληλα, ο ίδιος όρισε την ηγεσία: «ως διαδικασία

επιρροής, που συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση του έργου, καθώς και τη συμβολή της στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας» (Yukl, 2002: 253). Ένας ακόμη ορισμός για την ηγεσία ήταν του Μπουραντά ο οποίος, όρισε την ηγεσία ως «διαδικασία ορισμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών ομάδων ανθρώπων, με τρόπο εθελοντικό ώστε να πετυχαίνουν να υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους της ομάδας και τις φιλοδοξίες της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005: 197). Εκφράζεται ή προβάλλεται μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων/ζώων και συνεπάγεται κατ' ανάγκη η ύπαρξη οπαδών. Είναι «η διαδικασία της επιρροή μεταξύ ενός ηγέτη και των οπαδών για την επίτευξη, οργανωσιακών ή κοινωνικών στόχων» (Hollander, 1985: 485). Κατά καιρούς, οι ηγέτες μπορούν να γίνουν οπαδοί και το αντίστροφο (Hollander, 1992).

#### 4.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τους Scandura & Williams, (2000), οι ηγέτες υπήρχαν πάντα. Με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν πολλοί μύθοι και θρύλοι για επιτυχημένους ηγέτες, οι οποίοι συντελούν στην ανάπτυξη επιτυχημένων κοινωνιών (Vecchio, 2007). Οι ηγέτες στην Παλαιά και Κενή Διαθήκη, στην Αρχαία Ελληνική και Λατινική εποχή εμφανίζονται ως ιερείς, προφήτες και βασιλιάδες. Από την Παλαιά Διαθήκη ξεχώρισαν ηγέτες όπως, ο Μωυσής για την συμπεριφορά και τις σχέσεις τους με το Θεό και τους ανθρώπους τους. Ηγέτες/ήρωες στην αρχαία Ελλάδα ήταν για παράδειγμα: ο Αγαμέμνωνας για την κρίση και την δικαιοσύνη του, ο Οδυσσεύς για την εξυπνάδα και πονηρία<sup>4</sup> του και ο Αχιλλεύς για την ανδρεία του (Sarachek, 1968). Επίσης, το θέμα της ηγεσίας είχε μεγάλο ενδιαφέρον και για φιλοσόφους όπως, ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης. Ο Πλάτωνας διερεύνησε τα απαραίτητα στοιχεία για ένα ιδανικό ηγέτη, ο οποίος μπορούσε να διατηρήσει τη τάξη και την ευημερία. Ενώ, ο Αριστοτέλης επεσήμανε την ανάγκη να εκπαιδεύσουμε τους νέους για μια τέτοια ηγεσία (Vecchio, 2007).

Ακόμα και την εποχή της Αναγέννησης η ηγεσία απασχόλησε τους ερευνητές. Ο Μακιαβέλι (1513/1962) με τη διατριβή του *Ο Ηγεμόνας*, αναλύει με πλήρη σαφήνεια ποιες θα πρέπει να είναι οι κινήσεις ενός άρχοντα (μονάρχη) για να επιβληθεί και να κυριαρχήσει, εξουδετερώνοντας τους εχθρούς του και διατηρώντας την ηγεμονία του (Christie & Geis,

<sup>4</sup> Η εξυπνάδα και πονηρία δεν θεωρούνταν ως δεδομένα όπως, στην σημερινή εποχή.



1970). Για τον Μακιαβέλι, ο ιδανικός ηγέτης ήταν αυτός που είχε ένα συνδυασμό εσωτερικής δύναμης, αποφασιστικότητας και τόλμης. Ενώ, ο Χέγκελ (1830/1971) στο βιβλίο του η *Φιλοσοφία του Μυαλού (Philosophy of Mind)* υποστήριξε ότι, ένας ηγέτης μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τους οπαδούς του, αν ήταν και αυτός οπαδός. Ο Χέγκελ πίστευε ότι αυτή η αντίληψη είναι μια πρωταρχική προϋπόθεση για την αποτελεσματική ηγεσία (Vecchio, 2007).

#### 4.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατά καιρούς, έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την ηγεσία. Πολλοί προσπάθησαν να εξηγήσουν γιατί κάποιοι άνθρωποι γίνονται ηγέτες. Ο Bennis (1989) ισχυρίστηκε ότι, η ηγεσία είναι ίσως το μόνο ορατό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα. Απόρροια αυτού, είναι η δημιουργία κάποιων μύθων. Παρακάτω, θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τις θεωρίες ηγεσίας. Ενώ στο *Παράρτημα 1*, παραθέτονται αναλυτικά όλες οι προσεγγίσεις και θεωρίες ηγεσίας που προσπάθησαν να δώσουν απάντηση, σε αυτό το ερώτημα. Αρχικά, οι θεωρίες που είναι βασισμένες στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (trait theories) αναπτύχθηκαν και βασίστηκαν στην ιδέα ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται. Η προσέγγιση αυτή ονομάστηκε γενετική και κατέληγε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία δεν μπορεί να διδαχτεί (Law & Wong, 2002). Ο ηγέτης λοιπόν ξεχωρίζει για κάποιες ικανότητες και κάποια χαρακτηριστικά που διαθέτει. Τα χαρακτηριστικά λοιπόν που αναδεικνύουν ένα ηγέτη μπορεί να είναι φυσικά χαρακτηριστικά όπως, η ηλικία, η εξωτερική εμφάνιση, χαρακτηριστικά προσωπικότητας πχ αυτοπεποίθηση, κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως, η κοινωνικότητα και η ικανότητα επικοινωνίας ή ακόμα και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες όπως, κριτική σκέψη κτλ. Ο Galton (1869) δήλωσε ότι, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι κληρονομικά και αμετάβλητα. Με αποτέλεσμα, οι περισσότεροι άνθρωποι να πιστέψουν ότι οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα, για να κατανοήσουμε αυτό το μύθο έδωσε ο Μπουραντάς (2015)<sup>5</sup> λέγοντας ότι «κανένας μεγάλος αθλητής δεν γεννιέται αλλά γίνεται με σκληρή δουλειά και υπομονή». Έγινε πολύ έρευνα για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των μεγάλων ηγετών ωστόσο, δεν υπάρχουν μελέτες όπου τα χαρακτηριστικά να συμπίπτουν. Παρόλα αυτά, μέχρι σήμερα εξακολουθούν να υπάρχουν ερευνητές πιστεύουν ότι οι ηγέτες γεννιούνται (Zaccaro & Banks, 2004). Τέλος, ένα ακόμα ελάττωμα σε αυτή τη θεωρία ήταν

<sup>5</sup>Η φράση αυτή αναφέρθηκε σε ομιλία του στις 6/6/2015 στο ΠΘ.

ότι αγνοούνταν καταστάσεις και περιβαλλοντικοί παράγοντες, που μπορούν να μεταβάλλουν τα επίπεδα αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη (Λούζα-Λαζαρίδη, 2013· Goffee & Jones, 2000).

Το κενό αυτό της βιβλιογραφίας ήρθαν να καλύψουν οι προσεγγίσεις που βασιζόταν στη συμπεριφορά του ηγέτη και αναπτύχθηκαν είκοσι χρόνια αργότερα. Αυτή η προσέγγιση, αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών του ηγέτη και της συμπεριφοράς του ηγέτη. Δηλαδή τον τρόπο που προσεγγίζει ο ηγέτης διαφορά προβλήματα, τους υφισταμένους του (Goffee & Jones, 2000). Μερικές από τις θεωρίες που βασίστηκαν σε αυτή τη προσέγγιση ήταν η θεωρία του Lewin, τα μοντέλα ηγετικής συμπεριφορά του Likert, η διοικητική σχάρα των Blake & Mouton κτλ. (Όπως αναφέραμε παραπάνω αυτά τα μοντέλα αναλύονται στο *Παράρτημα 1*). Οι ενδεχομενικές θεωρίες ή θεωρίες βασισμένες στη συσχέτιση της συμπεριφοράς με τη δεδομένη κατάσταση (Contingency theories) παρουσιάζονται παρακάτω. Μερικές από τις θεωρίες αυτές ήταν η θεωρία του Fiedler σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με την δεδομένη κατάσταση, η θεωρία των Vroom & Yetton η οποία ουσιαστικά βασίζεται στο ποσοστό που οι υφιστάμενοι λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη συνέχεια προχωρούν στον καθορισμό πέντε μοντέλων ηγεσίας. Οι Hersey & Blanchard (1982) πίστευαν ότι, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από το πόσο έτοιμοι και πρόθυμοι είναι οι οπαδοί να αναλάβουν και να υλοποιήσουν ένα έργο (Θεωρία Κύκλου ζωής/ Life Cycle Theory). Ο House στις αρχές της δεκαετίας του 1970 εισήγαγε το μοντέλο πορείας στόχου (Path-Goal Theory of Leader Effectiveness) (House, 1971). Ισχυρίστηκε ότι, οι εργαζόμενοι περιμένουν από τον ηγέτη τους να τους «δείξει τον δρόμο για την επιτυχία» (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 316) (αναλυτικά οι θεωρίες παρουσιάζονται στο *Παράρτημα 1*).

Οι νεοχαρισματικές θεωρίες, αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια και θεωρούν ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν έχουν κληρονομική υπόσταση αλλά, είναι αποτέλεσμα εκπαίδευσης και καλλιέργειας της ηγετικής συμπεριφοράς (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Αυτές περιλαμβάνουν τη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985· Burns, 1978) τη συναλλακτική θεωρία, την αυθεντική και τη διαδικτυακή. Χαρισματικοί ηγέτες, όπως περιγράφεται από τους Avolio & Gibbons (1988) είναι αυτοί που επηρεάζουν τους οπαδούς τους μέσω χρήση των συμβόλων, εικόνων, ιστοριών. Επιπλέον, έχουν όραμα και το περνάν στους οπαδούς (Waldman κ.ά., 2001).

Η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική είναι έννοιες συμπληρωματικές. Ο Burns (1978) ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η

έννοια αυτή αναφέρεται στους ηγέτες οι οποίοι εμπνέουν τους οπαδούς τους να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα και να ενεργήσουν προς όφελος του οργανισμού (Bass κ.ά., 1987). Σε ορισμένες έρευνες στη μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται ότι οι ηγέτες είναι εύγλωττοι παρακινούν τους εργαζόμενους και καθορίζουν με σαφήνεια το ρόλο τους (Podsakoff κ.ά., 1996· Tichy & DeVanna, 1986). Σύμφωνα με τους Podsakoff κ.ά. (2000) η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζει άμεσα με την ανταλλαγή μέλους-ηγέτη. Οι Shamir κ.ά. (1993) υποστήριξαν ότι, ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να τονώσει οπαδούς. Επειδή, παρέχει όραμα στους υφισταμένους, εμπνέει αυτοσεβασμό ενώ ταυτόχρονα, κερδίζει την εμπιστοσύνη των οπαδών 2) μεταδίδει και χρησιμοποιεί σύμβολα για την επικέντρωση των προσπαθειών, αλλά και εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλό τρόπο 3) Προάγει την ευφυΐα και την επίλυση προβλημάτων με εναλλακτικούς τρόπους 4) αντιμετωπίζει των κάθε υπάλληλο ως ξεχωριστή οντότητα, τον συμβουλεύει και παρέχει την απαραίτητη προσοχή για την αναγνώριση των αναγκών του. Τέλος, στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται οι επτά τύποι μετασχηματιστικών ηγετών. Οι τύποι αυτοί είναι ο Καιροσκόπος, ο Διπλωμάτης, ο Εμπειρογνώμονας, ο Επιτυχημένος, ο Ατομικιστής, ο Στρατηγικός και ο Αλχημιστής (Rooke & Torbert, 2006).

Πίνακας 4.1: Επτά τύποι μετασχηματιστικών ηγετών

Τύπος	Χαρακτηριστικό	Δυνάμεις	Αδυναμίες
<b>Καιροσκόπος (opportunist)</b>	Προσπαθεί να κερδίζει με οποιοδήποτε τρόπο	Είναι καλός σε αγορές και συγχωνεύσεις	Λίγοι άνθρωποι τον ακολουθούν μακροχρόνια
<b>Διπλωμάτης (diplomat)</b>	Αποφεύγει τις διαμάχες	Είναι η «κόλλα» της ομάδας	Δεν μπορεί να πάρει σκληρές αποφάσεις
<b>Εμπειρογνώμονας (expert)</b>	Κυριαρχεί για τη λογική και την εμπειρία που διαθέτει	Καλός συνεργάτης	Έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης
<b>Επιτυχημένος (achiever)</b>	Καταφέρνει να υλοποιεί στρατηγικούς στόχους	Μπορεί να υλοποίηση με επιτυχία στόχους	Σκέφτεται πρωτότυπα
<b>Ατομικιστής (individualist)</b>	Λειτουργεί με αντισυμβατικό τρόπο, αγνοεί τους κανόνες	Αποτελεσματικός σε συγχωνεύσεις και εξαγορές	Αγνοεί τις οργανωσιακές διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού
<b>Στρατηγικός (strategist)</b>	Επιφέρει αλλαγές τόσο στον οργανισμό όσο και στους ανθρώπους	Επιφέρει μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες αλλαγές	Κανένα

<b>Αλχημιστής (alchemist)</b>	Δημιουργεί κοινωνικούς μετασχηματισμούς	Ηγείται κοινωνικών αλλαγών	Κανένα
-------------------------------	---	----------------------------	--------

Πηγή: Rooke, D. & Torbert, R (2005) “Seven Transformations of leadership”, *Harvard Business Review*, **4**: 83-97.

Οι Bass & Avolio (1993) ισχυρίστηκαν ότι, το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν αλληλοαναιρούνται και ότι τα ίδια άτομα μπορεί να εμφανίζουν συμπεριφορές των δύο μορφών σε διαφορετική συχνότητα και ένταση. Στην συναλλακτική ηγεσία, ο ηγέτης ζητά την υπακοή των υφισταμένων του με αντάλλαγμα επιθυμίες και ανταμοιβές για εκείνους. Τέλος, τα χαρακτηριστικά ενός συναλλακτικού ηγέτη είναι: 1) προσφέρει αμοιβές βάση της απόδοσης και της προσπάθειας, αναγνωρίζει τις επιτυχίες και τα επιτεύγματα των υφισταμένων του 2) παρακολουθεί και διορθώνει τυχόν προβληματικές καταστάσεις 3) απαρνείται πολλές φορές, τις αρμοδιότητες του και αποφεύγει την λήψη ευθυνών (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι αυθεντικοί ηγέτες γνωρίζουν ποιοι είναι, έχουν πιστεύω και αξίες και ενεργούν βάση αυτών, δείχνουν πάθος για την εκπλήρωση του σκοπού τους, και οδηγούν τους οπαδούς τους με την καρδιά και το μυαλό τους. Κανένας ηγέτης δεν μπορεί να είναι αυθεντικός προσπαθώντας να μιμηθεί κάποιον άλλο, οι αυθεντικοί ηγέτες μαθαίνουν από τις εμπειρίες των άλλων. Οι υφιστάμενοι τους, τους θεωρούν ηθικά άτομα, τους εμπιστεύονται και μένουν πιστοί σε αυτούς. Ειδικότερα, ο αυθεντικός ηγέτης δεν είναι απαραίτητα και χαρισματικός (George, 2004). Τέλος, είναι προσεκτικοί με τα κίνητρα που δίνουν, προσπαθούν να είναι τέτοια ώστε να περιέχουν ηθικές αξίες, αναγνώριση, και ανταμοιβή (George κ.ά., 2007).

Η λογική και οι παραδοχές οι οποίες στηρίζουν την υιοθέτηση ενός νέου όρου και τύπου ηγεσίας απομακρυσμένου από τις προηγούμενες ατομικές εκδοχές προέρχονται από την αναγνώριση ότι ο κόσμος έχει πάψει προ πολλού να είναι γραμμικός, ορθολογικός και προβλέψιμος και, ως εκ τούτου, οι εποχές της μεταβλητότητας, της συνθετότητας και της διαφορετικότητας απαιτούν πιο συμμετοχικές, δημοκρατικές μορφές ηγεσίας (Fink, 2005). Ο όρος «κατανεμημένη ηγεσία» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Gibb (1954: 877-917), ένα Αυστραλό ψυχολόγο, σύμφωνα με τον οποίο, η ηγεσία δεν πρέπει να θεωρείται ως το μονοπώλιο ενός ατόμου, αλλά μάλλον ως κοινές λειτουργίες μεταξύ των ατόμων. Οι Harris κ.ά. (2007) περιγράφουν την κατανεμημένη ηγεσία ως τη σύγχρονη ιδέα της ηγεσίας, ενώ ο Gronn (2000) αποκαλεί την κατανεμημένη ηγεσία ως «τη νέα άφιξη» στον τομέα της ηγεσίας. Στη βιβλιογραφία, η έννοια «κατανεμημένη ηγεσία» (Mayrowetz, 2008· Woods κ.ά.,

2004), συχνά χρησιμοποιείται για αναφορά σε οποιαδήποτε μορφή συνεργατικής δραστηριότητας ηγεσίας (Harris κ.ά., 2007).

Σε μια ψηφιακή και παγκόσμια οικονομία, οι δεξιότητες της διαδικτυακής ηγεσίας είναι απαραίτητες. Τα άτομα ή ομάδες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένα και οι αλληλεπιδράσεις γίνονται μέσω της τεχνολογίας με χρήση ηλεκτρονικών μέσων (Shamir, 1999). Το να κατευθύνεις ψηφιακά σημαίνει ότι μπορείς να κατευθύνεις ανθρώπους από διάφορες υπηρεσίες, οργανισμούς, χώρες και μερικές φορές, ακόμα και από ανταγωνιστικές εταιρείες (Avolio & Dodge, 2001). Ο Zigurs (2003) ισχυρίστηκε ότι, τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας αναφέρονται στις πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις και δεν μπορούν να εξηγήσουν πλήρως την εικονική ηγεσία.

Μια σειρά από μελέτες εξέτασαν την διαδικτυακή ηγεσία και τις εικονικές ομάδες. Οι διαδικτυακοί ηγέτες αντιμετωπίζουν επίσης, μοναδικές προκλήσεις, με την μεγαλύτερη πρόκληση τη δόμηση εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη όμως, είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί χωρίς την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Ο Shamir (1999) αναφέρει ότι δεν είναι ακόμα σαφές, αν μπορούν οι υφιστάμενοι να εμπιστευτούν και να ακολουθήσουν ένα ηγέτη με τον οποίο επικοινωνούν μόνο ηλεκτρονικά. Επίσης, οι ψηφιακές διαπραγματεύσεις είναι πιο εύκολο να παρακωλυθούν λόγω του χαμηλού επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών (Naquin & Paulson, 2003).

#### 4.5 ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Οι περισσότερες μελέτες για το ηγετικό στυλ έγιναν σε εταιρείες ή οργανισμούς, πολλοί λίγοι μελετητές ερεύνησαν την σημασία των ηγετικών στυλ σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το στυλ ενός ηγέτη θα πρέπει να αντιμετωπίζει καλύτερα τις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Οι καλύτεροι ηγέτες δεν έχουν ένα στυλ ηγεσίας αλλά, υιοθετούν το στυλ που απαιτούν οι περιστάσεις. Αρχικά, οι ηγέτες που υιοθετούν το στυλ που προσανατολίζεται στην επίτευξη του έργου έχουν σοβαρές ανησυχίες για τους στόχους της ομάδας ενώ παράλληλα έχουν τα μέσα για να τους υλοποιήσουν (Bass, 1985). Αυτοί οι ηγέτες αποκαλούνται από τους Blake & Mouton (1964) ως προσανατολισμένοι στην παραγωγή, με έμφαση στους στόχους κτλ. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες από έρευνα που έγινε το 1970 φαίνεται να είναι απομακρυσμένοι από τους οπαδούς τους και επιζητούν την επιτυχία (Wofford, 1970). Οι ηγέτες που υιοθετούν το ανθρωποκεντρικό στυλ, έχουν σοβαρές ανησυχίες για την δημιουργία ενός αρμονικού, φιλικού και υποστηρικτικού κλίματος μέσα στην εταιρεία (Beatty, 1988). Σε άλλες έρευνες οι ηγέτες αυτοί αποκαλούνται και

ανησυχούντες για την διατήρηση της ομαδικότητας, ανθρωποκεντρικοί ηγέτες κτλ (Bass, 1985).

Έγιναν πολλές μελέτες πάνω σε αυτές τις δύο προσεγγίσεις (Bryman κ.ά., 1987· Likert, 1955). Μάλιστα κάποιες μελέτες εξέταζαν και ποιο από τα δύο στυλ ηγεσίας ήταν το πιο πετυχημένο και οδηγούσε σε υψηλότερη απόδοση (Bryman κ.ά., 1987· Robberts, 1969). Οι Dunteman & Bass (1963) υποστήριζαν ότι, το πιο πετυχημένο στυλ ηγεσίας ήταν το ανθρωποκεντρικό. Τι συμβαίνει όμως που στην περίπτωση που ο ηγέτης είναι γυναίκα; Ολοένα και περισσότερες γυναίκες αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις, καθοδηγούν όμως την ομάδα τους με διαφορετικό τρόπο από τους άνδρες; Οι άνδρες γενικά εμφανίζουν, αυταρχικά χαρακτηριστικά όπως: επιθετικότητα, φιλοδοξία, αυτοπεποίθηση, κυριαρχία. Αντίθετα, οι γυναίκες εμφανίζουν δημοκρατικά χαρακτηριστικά: όπως φιλικότητα, συμπόνια, στοργή (Eagly, 2007). Οι Eagly κ.ά. (1992) ανέφεραν ότι, οι γυναίκες θεωρήθηκαν λιγότερο αποτελεσματικές όταν ο αριθμός των ανδρών οπαδών αυξάνεται. Αφού υποτιμούνται τα προσόντα τους. Επιπλέον, η σύγκρουση μεταξύ των οικογενειακών υποχρεώσεων και του ανδρικού προτύπου εργασίας, αποτρέπει τις γυναίκες από την προώθηση τους σε διευθυντικές θέσεις (γυάλινη οροφή) (Martin, 1993), διακόπτοντας έτσι την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών (Williams κ.ά., 2003). Παρόλο που, οι γυναίκες με τις διαφορετικές εμπειρίες τους εμπλουτίζουν την θεώρηση σημαντικών στρατηγικών ζητημάτων (Daily κ.ά., 1998). Τέλος, οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι παραδόσεις επιβραδύνουν σε μεγάλο βαθμό και εμποδίζουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας των επιχειρήσεων παρά το γεγονός ότι αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού (Oakley, 2000).

Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής (glass ceiling effect) αναφέρεται στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην προσπάθεια τους να αναρριχηθούν στα υψηλά κλιμάκια της ηγεσίας (Arfken κ.ά., 2004· Farrell & Hersch, 2005), ενώ από το 1992 θεσμοθετήθηκε στις ΗΠΑ η «Ομοσπονδιακή Επιτροπή Γυάλινης Οροφής» με βασικό στόχο την εξέταση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην εξέλιξη της καριέρας τους. Ο υπολογισμός του εύρους της «γυάλινης οροφής» παρουσιάζει το βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες προκειμένου να καταφέρουν να εξελιχθούν στην ιεραρχία σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά των ανδρών συναδέλφων τους (Ντερμανάκης, 2004).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κατηγορίες ηγετικών στυλ που μπορεί να υιοθετήσει ο ηγέτης (Goleman, 1998) προκειμένου να οδηγήσει την επιχείρηση του σε μια διαρκή επιτυχία.

1) *Αυταρχικό*: Αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική όταν, οι εργαζόμενοι δεν συνεργάζονται μεταξύ τους ή όταν η εταιρεία βρίσκεται σε ανάκαμψη από μια φυσική καταστροφή, οικονομική κρίση ή όταν έχουν προσληφτεί νέοι εργαζόμενοι στην εταιρεία για παράδειγμα. Αυτού του είδους η ηγεσία αμβλύνει τα κίνητρα των εργαζομένων.

2) *Πειστικό*: Αυτό το στυλ ηγέτη ανακοινώνει στους εργαζόμενους τον τελικό στόχο αλλά τους αφήνει ελεύθερους να επιλέξουν το δικό τους μέσο επίτευξης. Αυτό το στυλ λειτουργεί κυρίως όταν η επιχείρηση είναι σε οικονομική ευημερία και οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι.

3) *Ανθρωπιστικό/affiliative*: Ο Ηγέτης αυτός αποζητά και επιδιώκει να συμμετέχουν οι υφιστάμενοι του, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επικοινωνεί με τους υφισταμένους του όσο το δυνατόν περισσότερο, και διατηρεί ένα φιλικό κλίμα στην ομάδα, προσπαθώντας να δημιουργήσει συναισθηματικούς δεσμούς με τους υφισταμένους τους.

4) *Αδιάφορο/Εξουσιοδοτημένο/Laissez-faire*: Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Δίνει λίγες οδηγίες/κατευθύνσεις. Οι υφιστάμενοι του λαμβάνουν εκτελεστικές αποφάσεις ενώ, ο ίδιος δεν αναλαμβάνει την ευθύνη αυτών των πράξεων.

5) *Δημοκρατικό*: Σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Ωστόσο, πολλές φορές, οι ατελείωτες συσκέψεις δημιουργούν σύγχυση στους εργαζομένους.

Άλλες κατηγορίες ηγετών είναι ο *Οραματιστής*: έχει ένα όραμα και εμπνέει τους υφισταμένους του να το ακολουθήσουν. Συνήθως είναι καταλληλότερο στυλ όταν η επιχείρηση χρειάζεται μια δραστική αλλαγή. Ο *Προπονητής*: ακούει τους υφισταμένους του και τους βοηθά να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, ώστε να βελτιωθούν. Επιτυγχάνοντας έτσι, αύξηση της απόδοσης, και εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων (Goleman, 1998).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βασικά ηγετικά στυλ και οι φράσεις που τα χαρακτηρίζουν.

Πίνακας 4.2: Ηγετικά στυλ και χαρακτηριστικές φράσεις

Ηγετικό στυλ	Φράσεις
Αυταρχικό	Κάνε ότι σου λέω!
Πειστικό	Έλα μαζί μου
Ανθρωπιστικό	Οι άνθρωποι πάνω από όλα
Δημοκρατικό	Ποια είναι η γνώμη σου;

Εξουσιοδοτημένο/Αδιάφορο	Κάνε ότι νομίζεις
--------------------------	-------------------

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

#### 4.6 ΗΓΕΣΙΑ VS MANATZMENT

Οι Greenberg & Baron (2008) ισχυρίστηκαν ότι, η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικοί όροι. Ο μάνατζερ και ο ηγέτης αποτελούν πολύτιμη συμβολή σε έναν οργανισμό παρόλο που η συμβολή του καθενός είναι διαφορετική. Οι ηγέτες υποστηρίζουν την αλλαγή και τις νέες προσεγγίσεις ενώ, οι διαχειριστές υποστηρίζουν τη σταθερότητα και την τάξη. Επιπλέον, ενώ οι ηγέτες ασχολούνται με την κατανόηση των πεποιθήσεων των ανθρώπων, οι διαχειριστές ασκούν εξουσία, και ανησυχούν για το πώς θα υλοποιηθεί ένα έργο, δίνουν έμφαση στις διοικητικές διαδικασίες και κινούνται σε τυπικά διοικητικά πλαίσια και βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους. Αντίθετα, οι ηγέτες για την υλοποίηση ενός στόχου αναζητούν καινοτομικές λύσεις και αναπτύσσουν συναισθηματικές σχέσεις με τους εργαζομένους. Να σημειωθεί ότι, οι ηγέτες για να υλοποιήσουν τους στόχους χρησιμοποιούν και διαδικασίες όπως προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος (Zaleznik, 1977· Μπουραντάς, 2005). Ο Πίνακας 4.3 παρουσιάζει τις διαφορές του ηγέτη και του μάνατζερ.

Το 1988 στις ΗΠΑ ο Gardner (1988) παρατήρησε ότι, όλοι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οι μάνατζερ δεν ήταν ηγέτες. Ο Cleveland (1985) παρατήρησε ότι 1 στους 200 Αμερικανούς ήταν ηγέτης. Τέλος, ο Bennis (1989) ισχυρίστηκε ότι, για να επιβιώσει η επιχείρηση στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, θα χρειαστεί μια νέα γενιά ηγετών. Καθώς, δεν αποτελεί πλέον για τις επιχειρήσεις φόρμουλα επιτυχίας, να κάνουμε σήμερα στην επιχείρηση μας το ίδιο μ' αυτό που κάναμε χτες ή να κάνουμε το ίδιο πράγμα κατά 5-10% καλύτερα. Το ιδανικό θα ήταν αυτές οι δυο έννοιες να δημιουργούν ένα ισχυρό συνδυασμό μέσα σε μια επιχείρηση (Vecchio, 1987) Τέλος, οι French & Raven (1986) προσδιόρισαν και περιέγραψαν πέντε πηγές, από τις οποίες το άτομο αντλεί δύναμη για να επηρεάζει άλλα άτομα. Προτού, όμως αναλύσουμε αυτές τις πέντε δυνάμεις θα ορίσουμε την έννοια δύναμη. Με τον όρο δύναμη ο Γερμανός κοινωνιολόγος Weber όρισε τη δύναμη ως πιθανότητα κάποιος, σε μια κοινωνική σχέση, να είναι σε θέση να κάνει αυτό που επιθυμεί, παρά την όποια αντίδραση (Weber, 1968).

- *Η δύναμη της ανταμοιβής (ή επιβραβευτική δύναμη):* η ικανότητα του ηγέτη να ανταμείβει τους οπαδούς του. Η δύναμη της ανταμοιβής περιλαμβάνει κυρίως επιβραβεύσεις όπως: αυξήσεις μισθών, προαγωγές, άδειες από την εργασία κτλ. (Χυτήρης, 2013).



- *Η δύναμη της τιμωρίας:* φόβος για τιμωρία. Η δύναμη αυτή είναι ουσιαστικά αντίθετη από την δύναμη της ανταμοιβής (Μπουραντάς, 2002).
- *Η δύναμη της αναφοράς (ή χαρισματική δύναμη):* προέρχεται από την επιθυμία των ατόμων να έχουν ένα πρότυπο ή ένα σημείο αναφοράς για να ταυτιστούν μαζί του (Μπουραντάς, 2005).
- *Η δύναμη της εξουσίας (ή νομική δύναμη):* προέρχεται από την θέση που κατέχει στην ιεραρχία. Οι κύριες πηγές νομικής δύναμης είναι το σύστημα αξιών, κανόνων, νόμων και δομών μιας κοινωνίας (Μπουραντάς, 2002).
- *Η δύναμη των πληροφοριών:* στηρίζεται στην εξουσία της γνώσης, και άντληση δύναμης από την εξειδίκευση τους. Επίσης, η κατοχή πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους μεταβιβάζονται αποτελεί μια σημαντική πηγή δύναμης (Μπουραντάς, 2002, 2005).

Οι πέντε πηγές δύναμης δεν είναι ανεξάρτητες. Το πώς χρησιμοποιείται μια δύναμη μπορεί να επηρεάσει το εύρος και την εμφάνιση επιρροής των άλλων. Για παράδειγμα η καταναγκαστική δύναμη τείνει να ελαττώνει την δύναμη αναφοράς. Αφού, οι άνθρωποι συνήθως δυσφορούν και αποφεύγουν αυτών που τους επιβάλλει τιμωρίες (Χυτήρης, 2006).

Πίνακας 4.3: Διαφορές ηγέτη - μάνατζερ

Μάνατζερ	Ηγέτης
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διορίζεται</li> <li>• Χρησιμοποιεί την δύναμη που του παραχώρησαν οι ανώτεροι του</li> <li>• Δίνει εντολές, παρακινεί μέσω κατωτέρων αναγκών</li> <li>• Ελέγχει</li> <li>• Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, δομές</li> <li>• Κινείται σε καθορισμένα πλαίσια</li> <li>• Αποδέχεται την πραγματικότητα</li> <li>• Κάνει τα πράγματα σωστά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναδεικνύεται</li> <li>• Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη</li> <li>• Περνά όραμα, παρακινεί μέσω ιδανικών αξιών</li> <li>• Κερδίζει εμπιστοσύνη</li> <li>• Δίνει έμφαση στους ανθρώπους</li> <li>• Αναζητεί πρωτοποριακές διαδικασίες</li> <li>• Καινοτομεί</li> <li>• Κάνει τα σωστά πράγματα</li> <li>• Ανοίγει ορίζοντες διευρύνει πλαίσια</li> <li>• Ευφυΐα / νοημοσύνη</li> <li>• Συναισθηματική νοημοσύνη</li> <li>• Αυτογνωσία / αυτοπεποίθηση</li> <li>• Συστηματική σκέψη</li> <li>• Ακεραιότητα</li> <li>• Πίστη σε αξίες</li> <li>• Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα</li> <li>• Ενθουσιασμός</li> <li>• Πρωτοβουλία</li> <li>• Διορατικότητα</li> </ul>

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 4.7 Ο ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο χαρακτήρας είναι το ηθικό κέντρο του ηγέτη. Επηρεάζει το όραμά, τους στόχους, τις στρατηγικές, τη στάση, την αντίληψη, τον κώδικα δεοντολογίας, και την αναζήτηση για την τελειότητα. Οι Wilcox κ.ά. (1988) κατηγοριοποιούν τον χαρακτήρα σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Προσωπικός Χαρακτήρας: παραμένει σταθερός και αποφασιστικός παρά τις αλλαγές του περιβάλλοντος
2. Κοινωνικός Χαρακτήρας: δείχνει σεβασμό στους άλλους, κατανοεί και αναγνωρίζει την διαφορετικότητα.
3. Εταιρικός Χαρακτήρας: τοποθέτησε των επιχειρησιακών αναγκών πάνω από τις ατομικές ανάγκες

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν μια ισορροπία μεταξύ αυτών των τριών.

Η προσωπικότητα είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας άνθρωπος αντιδρά και συμπεριφέρεται (Lord κ.ά., 1986). Ο Bass (1990) μας υπενθυμίζει ότι, δεν υπάρχει ολοκληρωμένη θεωρία για την προσωπικότητα του ηγέτη. Η πιο αποδεκτή και ευρέως χρησιμοποιούμενη ταξινόμηση για τη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας είναι η Big Five (Mount κ.ά., 2005). Τα χαρακτηριστικά αυτά σύμφωνα με το μοντέλο των Big Five (Digman, 1990) είναι τα παρακάτω:

1. *Νευρωτισμός*: ή αλλιώς συναισθηματική αστάθεια. Είναι η τάση να βιώνει κάποιος έντονα αρνητικά συναισθήματα (π.χ. θυμός, άγχος κατάθλιψη). Σύμφωνα με τη θεωρία προσωπικότητας του Eysenck, η νεύρωση είναι αλληλένδετη με χαμηλή ανοχή στο άγχος ή σε αρνητικά ερεθίσματα. Εκείνοι που παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις νευρωτισμού είναι πιθανό να ερμηνεύουν συνηθισμένες καταστάσεις ως απειλές, καθώς και μικρές απογοητεύσεις να οδηγήσουν στην κατάθλιψη.
2. *Εξωστρέφεια*: Η εξωστρέφεια είναι ένα εμφανή χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (Funder κ.ά., 1995) ωστόσο, λίγοι μελετητές θεωρούν ότι παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες (Jonassen & Grabowski, 1993: 367). Οι Ployhart, κ.ά. (2001) βρήκαν, ότι η εξωστρέφεια και το πόσο ανοικτός είναι ένας άνθρωπος για να ζήσει νέες εμπειρίες ενώ,

θεωρούν ότι μπορεί να προβλέψει την απόδοση ενός ηγέτη. Οι Mount & Barrick (1991) διαπίστωσαν επίσης, ότι το να είναι ο ηγέτης ενεργός, κοινωνικός και ανοιχτός σε νέες εμπειρίες οδηγεί τα άτομα να συμμετέχουν περισσότερο και να δεκτικοί σε καταρτίσεις ώστε να μαθαίνουν περισσότερα.

3. *Πνευματική Διαθεσιμότητα (openness)*: Τα άτομα αυτά έχουν πολύ φαντασία, περιέργεια και ενθουσιασμό για νέες εμπειρίες. Είναι πιο δημιουργικοί από τους κλειστούς ανθρώπους. Άλλο ένα χαρακτηριστικό των ατόμων αυτών είναι πως διαθέτουν ένα νοητό μηχανισμό που τους επιτρέπει να σκέφτονται με σύμβολα ή γενικά πιο αφηρημένα.
4. *Τερπνότητα (agreeableness)*: είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι επιεικής, γενναιόδωρος, ευγενικός, συμπονετικός και εμπνέει εμπιστοσύνη. Οι άνθρωποι που παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις σε αυτή τη διάσταση τείνουν να πιστεύουν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τίμιοι και αξιόπιστοι. Τα άτομα με χαμηλή τερπνότητα ενδιαφέρονται λιγότερο για το καλό των άλλων και δείχνουν λιγότερη ενσυναίσθηση. Τα υποχαρακτηριστικά που συνδέονται με την τερπνότητα είναι: εμπιστοσύνη, ευθύτητα, αλtruισμός, σεμνότητα, υποχωρητικότητα και ιδεαλισμός.
5. *Ενσυνειδησία*: Οι Mount & Barrick (1991) διαπίστωσαν ότι ενσυνειδησία συσχετίζεται θετικά με την απόδοση στην εργασία (Mount & Barrick, 1991). Ενσυνείδητα άτομα εργάζονται συνήθως σκληρά και είναι αξιόπιστα. Όταν βρεθούν σε μια ακραία κατάσταση μπορεί επίσης να ονομαστούν «εργασιομανείς», τελειομανείς. Οι άνθρωποι που σκοράρουν χαμηλά στην ενσυνειδησία τείνουν να είναι πιο χαλαροί, με λιγότερο προσανατολισμό σε στόχους, και δεν οδηγούνται από την επιτυχία.

#### 4.7.1 Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μια πολύ ενδιαφέρουσα μελέτη έγινε από το Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας στις ΗΠΑ. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι τα θετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν σε εκτροχιασμό και αποτυχία. Για παράδειγμα, η καινοτομική και δημιουργική σκέψη ενός ηγέτη είναι θετικές ικανότητες όταν δεν ο ηγέτης δεν προσπαθεί να υλοποιήσει ανέφικτες επιλογές που συνεπάγονται σπατάλη χρόνου και χρημάτων. Η υπερβολικά υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν επιτρέπει την αυστηρότητα και τη χρήση της λογικής και της ανάλυσης. Ο ηγέτης χρειάζεται να είναι ταπεινός αλλά, όχι δειλός, επίσης πρέπει να είναι επιτυχημένος αλλά, όχι αλαζόνας. Ο ηγέτης πρέπει να είναι τολμηρός (Bild) αλλά να μην φοβερίζει (Bulling). Τέλος πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση αλλά να ακούει και τους υφισταμένους (Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας στις ΗΠΑ, 2015).

Ο Paulhus ισχυρίστηκε πως, οι ηγέτες έχουν και «σκοτεινή» προσωπικότητα (Paulhus & John, 1998). Η ψυχοπάθεια, ο ναρκισσισμός και ο Μακιαβελισμός είναι κάποια από τα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ηγετών.

1. Οι ψυχοπαθείς είναι ανταγωνιστικοί και έχουν την τάση να αυτό-προωθούνται (LeBreton κ.ά., 2007). Δείκτης της ψυχοπάθειας είναι η έλλειψη του συναισθήματος της ενοχής και η απουσία της συνείδησης (Hare, 1985). Οι ψυχοπαθείς είναι παρορμητικοί και επιδιώκουν την άμεση ικανοποίηση των αναγκών τους (Hare, 1985).
2. Οι νάρκισσοι έχουν την αίσθηση ότι υπερέχουν και κυριαρχούν έναντι των άλλων ανθρώπων (Raskin κ.ά., 1991) παρόλα αυτά, μπορεί να είναι γοητευτικοί ή ευχάριστοι, στην αρχή της επικοινωνίας τους με άλλους ανθρώπους. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα δυσκολεύονται να διατηρήσουν διαπροσωπικές σχέσεις, είτε επειδή περιφρονούν τους άλλους ανθρώπους είτε επειδή δεν τους έχουν εμπιστοσύνη (Morf & Rhodewalt, 2001).
3. Οι Μακιαβελιστές θεωρούν ότι είναι πιο έξυπνοι και ελκυστικοί από τους άλλους ανθρώπους (Cherulnik κ.ά., 1981), χρησιμοποιούν δόλο, κολακεία και τη συναισθηματική απόσπαση για να χειραγωγήσουν και να εκμεταλλευτούν ανθρώπους και να υλοποιήσουν τους στόχους τους (Christie & Geis, 1970). Παρόλα αυτά οι Μακιαβελιστές είναι πολύ καλοί στις διαπραγματεύσεις (Christie & Geis, 1970).

#### 4.8 ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

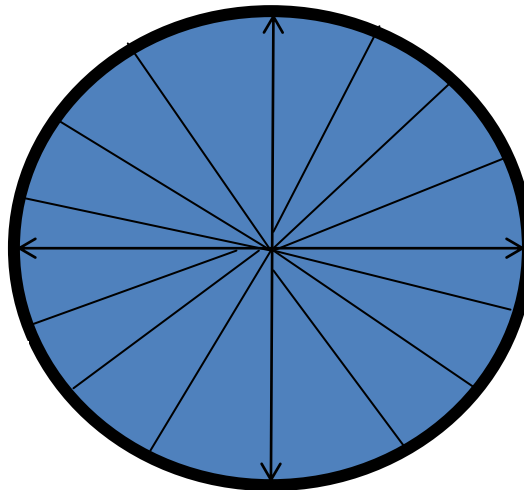
Οι ηγετικοί ρόλοι σύμφωνα με τον Quinn κ.ά. (2010) στηρίζονται στο θεωρητικό υπόβαθρο των ανταγωνιστικών αξιών που ανέπτυξε ο ίδιος και οι συνεργάτες του. Η λογική του μοντέλου στηρίζεται σε δύο καταστάσεις, στην ευελιξία-σταθερότητα και στην εσωτερική και εξωτερική εστίαση. Η λογική του Quinn είναι ότι το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα. Άρα, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί χωρίς μια ηγετική συμπεριφορά εξίσου περίπλοκη. Παρόλα αυτά, ο Μπουραντάς (2005) παρουσιάζει στο βιβλίο του ένα εξελιγμένο μοντέλο ηγετικών ρόλων αξιοποιώντας την λογική των ανταγωνιστικών αξιών του Quinn και τη σύγχρονη βιβλιογραφία της ηγεσίας που αφορά της διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις. Η πρώτη διάταξη αφορά το τι ο ηγέτης επιτυγχάνει, ενώ τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να αφορούν άμεσα ή έμμεσα όλες τις ομάδες ενδιαφερόντων. Επίσης, μπορούμε να προσδιορίσουμε την ηγετική συμπεριφορά και τους ρόλους του ηγέτη, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Η δεύτερη διάταξη

συγκροτείται από δύο πόλους. Από τη μια η προσανατολισμένη προς την επίτευξη του έργου συμπεριφορά και από την άλλη η ανθρωποκεντρική συμπεριφορά. Ο συνδυασμός των διαστάσεων της ηγετικής συμπεριφοράς απαρτίζει το μοντέλο που παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.1.

Μερικοί από τους ηγετικούς ρόλους αναλύονται στη συνέχεια:

- *Ενθάρρυνση καινοτομίας*: το να ενθαρρύνεις τους άλλους να καινοτομούν και να γεννούν ιδέες.
- *Παρακίνηση ανθρώπων*: η παρακίνηση των άλλων για να δουλεύουν περισσότερο.
- *Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών*: ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση και επικοινωνία με τους πελάτες
- *Διοίκηση του μέλλοντος/Χτίζω το μέλλον*: η δημιουργία ενός οράματος και ο προγραμματισμός ενεργειών για την πραγματοποίησή του.

Σχήμα 4.1: Ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία: ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, Κριτική.

## 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

«Ο πιο κακός άρχοντας, είναι αυτός που δεν μπορεί να κυβερνήσει τον εαυτό του» (ΣΩΚΡΑΤΗΣ)

### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα ενότητα, διερευνάται η σχέση της ηγεσίας με την απόδοση, παραθέτονται διευκρινήσεις για την έννοια της απόδοσης. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από αβεβαιότητες και προκλήσεις σε τέτοιο δυναμικό περιβάλλον του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Ένας διευθυντής σήμερα είναι υπόλογος όχι μόνο για τα καθήκοντά του αλλά, είναι επίσης επιφορτισμένος με την ευθύνη του ηγέτη.

### 5.2 Η ΑΠΟΔΟΣΗ (ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ) ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι συγγραφείς ανέπτυξαν ένα από τα πιο γνωστά συστήματα μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης. Το οποίο έχει τέσσερις προοπτικές/διαστάσεις που αποτελούνται από μη χρηματοοικονομικούς και χρηματοοικονομικούς δείκτες. Οι τέσσερις λοιπόν αυτές προοπτικές/διαστάσεις είναι συνοπτικά: η διάσταση πελατών (π.χ. μέτρηση της ικανοποίησης πελατών), η διάσταση μάθησης και ανάπτυξης, η οικονομική διάσταση, η λειτουργική διάσταση (Kaplan & Norton, 2000· Kaplan & Norton, 2008a). Στον 21ο αιώνα εξέχων ρόλος δόθηκε στην αειφορία ως σύστημα μέτρησης της απόδοσης [ως αειφορία ορίζεται η οικονομική ανάπτυξη που σχεδιάζεται και λαμβάνει υπόψη και την προστασία του περιβάλλοντος (Weybrecht, 2013)]. Επίσης, η απόδοση επιχείρησης μπορεί να κριθεί μέσω χρηματοοικονομικών μέτρων όπως, η απόδοση των επενδύσεων, η απόδοση των στοιχείων του ενεργητικού και του μικτού κέρδους της επιχείρησης (Yang, Chung-Wen, 2008). Ο Πίνακας 5.1 παρουσιάζει μερικούς ακόμη δείκτες επιτυχίας.

Πίνακας 5.1: Δείκτες επιτυχίας

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγές στο κέρδος</li> <li>• Αλλαγές στα έσοδα</li> <li>• Μεταβολές στο κόστος</li> <li>• Ικανοποίηση των πελατών</li> <li>• Βραβεύσεις</li> <li>• Αλλαγές στον αριθμό των πελατών</li> <li>• Έγκαιρη παράδοση</li> <li>• Η επιτυχία των εσωτερικών διαδικασιών</li> </ul> |
|--|

- Επενδύσεις πληροφορικής
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Άψογη παραδόσεις προμηθευτή
- Οι δαπάνες E & A
- Η επιτυχία της Μάθησης
- Αειφορία
- Δωρεές φιλανθρωπία
- Περιβαλλοντικές επενδύσεις
- Ανακυκλωμένων απορριμμάτων
- Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- Αναλογία των γυναικών στη διαχείριση

Πηγή: Alba, M., Diez, L., Olmos, E. & Rodriguez, R. (2005) *Global performance management for small and medium-sized enterprises (GPM-SME)*, In *IFIP International Federation for Information Processing Book Series*, Boston, Springer Boston, 1-8.

Αρχικά, η μέτρηση της απόδοσης θεωρήθηκε από τον Sink & Tuttle ως μια πολύπλοκη και συχνά λανθάνουσα διαδικασία η οποία, πρέπει να ανατροφοδοτεί τα στελέχη της επιχείρησης, ώστε να γίνονται άμεσα οι τυχόν διορθωτικές κινήσεις για τη διασφάλιση της σωστής στρατηγικής κατεύθυνσης. Το να συνδεθεί το σύστημα μέτρησης απόδοσης με τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, αποτελεί τη σημαντικότερη πρόκληση για τα στελέχη των επιχειρήσεων (Campi, 1993). Οι Schollhammer & Kuriloff υποστήριζαν ότι «η απόδοση εξαρτάται από το πόσο καλά έχει πραγματοποιηθεί ο σχεδιασμός της στρατηγικής» (Schollhammer & Kuriloff, 1979: 138). Αυτό σημαίνει ότι, εξισώνουν την απόδοση με την ηγεσία. Επίσης, μια σειρά από μελέτες σε μικρές επιχειρήσεις εξισώνουν την απόδοση με την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης, αυτό όμως είναι ελλιπές. Ωστόσο, συμβαίνει λόγω έλλειψης στοιχείων των ερευνητών καθώς οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων αρνούνται να γνωστοποιήσουν πληροφορίες για την απόδοση ή δίνουν διαστρεβλωμένες πληροφορίες. Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε και στην παρούσα έρευνα.

Το πως θα μετρηθεί η απόδοση της επιχείρησης ήταν επίσης ένα πολυσυζητημένο θέμα. Το καθαρό περιθώριο κέρδους (Koene κ.ά., 2002) οι πωλήσεις της επιχειρηματικής μονάδας χρησιμοποιήθηκαν σε πολλές περιπτώσεις για να μετρήσουν την απόδοση της. Επέκριναν την επιλογή των μέτρων απόδοσης στα περισσότερα ερευνητικά (ηγεσίας-απόδοσης) επειδή, επικεντρωνόταν μόνο σε μερικές υποκειμενικές μετρήσεις. Επιπλέον, κατά τη μέτρηση επιδόσεων, πολλοί μελετητές αμέλησαν να επικεντρωθούν στην συσχέτιση μεταξύ της οικονομικής απόδοσης, της ικανοποίησης του πελάτη και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Hoogh κ.ά., 2004). Η χρήση πολλαπλών δεικτών απόδοσης που λαμβάνονται

μέσω διαφορετικών μεθόδων είναι ιδανική για την μέτρηση της σχέσης ηγεσίας-απόδοσης. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενισχυθεί το κύρος της έρευνας είναι είτε οικονομικοί (π.χ. καθαρά κέρδη) είτε μη-χρηματοοικονομικοί (π.χ. ικανοποίηση πελατών, ικανοποίηση εργαζομένων) (Hofmann & Jones, 2005· Keller, 2006). Πολλές εμπειρικές μελέτες, δείχνουν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων, της ικανοποίησης των πελατών και της απόδοσης (Band, 1988· Johnson, 1996· Schmit & Allscheid, 1995· Wiley, 1991). Άρα, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ικανοποίηση των πελατών παραμένουν χρήσιμοι δείκτες της οργανωσιακής απόδοσης και κατά συνέπεια της ηγεσίας (εκτενέστερη ανάλυση σε επόμενη ενότητα).

Οι περισσότερες έρευνες που ασχολούνται με την ικανοποίηση πελατών περιλαμβάνουν τουλάχιστον, αναφορικά των όρο αντιληπτή απόδοση (perceived performance). Πολλές έρευνες δεν ορίζουν την έννοια αυτή και όσες την ορίζουν πολλές φορές τα εργαλεία μέτρησης διαφέρουν. Η έννοια της αντιληπτής απόδοσης είναι σημαντική στον προσδιορισμό της ικανοποίησης των πελατών, παρόλα αυτά, δεν επιχείρησαν να δώσουν κάποιο ορισμό γι αυτή. Οι Spreng κ.ά. (1996: 20), όρισαν την αντιληπτή απόδοση ως «πεποιθήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα επίπεδα των χαρακτηριστικών, ή των αποτελεσμάτων». Επίσης, οι Oliver & Desarbo (1988) όρισαν την αντιληπτή αποδοτικότητα ως την αντιλαμβανόμενη ποσότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται. Η αντιληπτή απόδοση συνδέεται και με την ικανοποίηση του πελάτη (Churchill & Surprenant, 1982). Με αποτέλεσμα «όταν ένα προϊόν έχει καλή απόδοση τότε, ο καταναλωτής είναι πιθανό να είναι ικανοποιημένος ανεξάρτητα από τα προ υπάρχοντα πρότυπα σύγκρισης, που είχε» (Tse & Wilton, 1988: 205).

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, η ικανοποίηση των πελατών παρέχει ποικίλα οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί να αυξάνει τα έσοδα (Gomez κ.ά., 2004), την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων (Mittal κ.ά., 2005), να αυξάνει την κερδοφορία της επιχείρησης (Aaker & Jacobson, 1994· Anderson κ.ά., 1994) να ενισχύει την αξία της επιχείρησης στην αγορά (Aaker & Jacobson, 1994), καθιστά τη ζήτηση πιο ανελαστική (Anderson, 1994) και μειώνει τις δαπάνες για νέους πελάτες (Anderson κ.ά., 1994).

### 5.3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ηγεσία σε σχέση με την απόδοση έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές. Οι επιχειρήσεις δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά για την επιτυχία της επιχείρησης τους (Zhu



κ.ά., 2004). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή απόδοση και τη κερδοφορία της επιχείρησης (Zhu κ.ά., 2004). Ο Fiedler (1996) υποστήριξε ότι, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας μιας ομάδας, οργάνωσης, ή ακόμα και μιας ολόκληρης χώρας (Lieberson & O'Connor, 1972). Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι αναγκαίο για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων από τους ενδιαφερομένους που βρίσκονται τόσο εντός όσο και εκτός συστήματος (Frooman, 1999). Κάθε σύστημα απόδοσης έχει μια «περιφέρεια» η οποία συγκροτείται από εκείνους εξυπηρετεί η απόδοση, και από εκείνους, για τους οποίους η ηγεσία παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Freeman, 1999).

Ωστόσο, υπάρχουν και ερευνητές που υποστηρίζουν ότι, η ηγεσία δεν μπορεί να τεκμηριώσει την επίδραση που ασκεί στους δείκτες απόδοσης (Bass, 1990). Τέλος, οι Pfeffer & Salancik (1978: 19) σχολίασε ότι «οι μελέτες εκτίμησης της επίδρασης των διαχειριστών αντιπροσωπεύουν περίπου το 10 τοις εκατό της διακύμανσης της οργανωσιακής απόδοσης επίσης, υποστήριξαν ότι, η ηγεσία είχε μικρή ή καμία επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση και η συντριπτική πλειοψηφία της μεταβολής των επιδόσεων εξηγείται από άλλους παράγοντες διαφορετικούς της ηγεσίας. Τέλος, ο Aldrich (1979) υποστήριξε ότι, τα αποτελέσματα των Lieberson & O'Connor (1972) ήταν ύποπτα διότι, παρουσίαζαν ότι οι ηγέτες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην αναλογία των κερδών προς τις πωλήσεις (περιθώριο κέρδους) αλλά, μικρή επίδραση επί των κερδών και των ίδιων των πωλήσεων.

Όπως προαναφέρθηκε, η απόδοση των ηγετών είναι ένας από τους σημαντικότερους δείκτες αξιολόγησης της οργανωσιακής απόδοσης (Wall κ.ά., 2004). Πότε όμως ένας ηγέτης θεωρείται αποτελεσματικός; Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά συνίσταται από την άσκηση ενός μείγματος ηγετικών ρόλων με τον κατάλληλο τρόπο ή χαρακτήρα συμπεριφοράς. Το διοικητικό στέλεχος, μέσω ανθρώπων και μέσω συστημάτων (στρατηγικές, δομές, διαδικασίες κτλ) οφείλει να επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Για αυτό ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται και την εκάστοτε κατάσταση, πρέπει να ασκεί λίγο ή πολύ τους εξής ηγετικούς ρόλους: παρακίνηση, ανάπτυξη ομάδας, υποστήριξη συνεργατών, ανάπτυξη οράματος και κουλτούρας, ανάπτυξη συνεργατών, προσωπική ανάπτυξη, διοίκηση της στρατηγικής, διοίκηση των καινοτομιών και των συνεχών βελτιώσεων, διαμόρφωση ενός δικτύου συνεργατών/υποστηρικτών και φήμης, υλοποίηση του έργου συντονισμός και εξυπηρέτηση των πελατών. Η άσκηση όλων αυτών των ρόλων απαιτεί τη λειτουργία της λήψης των αποφάσεων και της επικοινωνίας. Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά απαιτεί επίσης, τον κατάλληλο χαρακτήρα, ο οποίος συγκροτείται από την επιλογή του κατάλληλου στυλ

(ανάλογα με την εξεταζόμενη κατάσταση) και από ένα συνδυασμό θεμελιωδών χαρακτηριστικών, τα οποία είναι πάντα απαραίτητα, όπως η ενσυνειδησία, η αυστηρότητα, η ακεραιότητα, η ταπεινότητα (Μπουραντάς, 2005).

6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτή την ενότητα, θα διατυπωθούν οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας και οι θεωρίες στις οποίες βασίστηκαν.

Παρά τη νομοθεσία περί ίσων ευκαιριών οι γυναίκες ηγέτες εξακολουθούν να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση (Coleman, 2003· Sinclair, 1998). Πολλοί μελετητές υποστήριξαν ότι, οι γυναίκες ηγέτες είναι το ίδιο αποτελεσματικές με τους άνδρες (Eagley κ.ά., 1992). Παρόλο που ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων μεταξύ ανδρών και γυναικών διαφέρει (Kimura, 2002). Στο πλαίσιο αυτό αναμένεται ότι:

*H<sub>1</sub>: Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει μεταξύ των ανδρών και των γυναικών.*

*H<sub>2</sub>: Η αντιληπτή απόδοση της ΜμΕ διαφέρει μεταξύ των ανδρών και των γυναικών.*

Ο Sagan επίσης, στο έργο του *Gender Specifics: Why Women Aren't Men* υποστήριξε πως, η δομή του γυναικείου εγκεφάλου προσφέρει πολλά βιολογικά και νοητικά πλεονεκτήματα (Sagan, 1998). Με αποτέλεσμα οι γυναίκες να έχουν την δυνατότητα να σκεφτούν καλύτερα και να παρακολουθήσουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα σε αντίθεση με τους άνδρες που επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο μόνο θέμα (Sagan, 1998· Powell & Butterfield, 1989· Nelton, 1991). Για αυτό και τα ηγετικά στυλ που διαλέγουν οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν. Με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν τους στόχους μιας επιχείρησης από διαφορετικές οπτικές (Rosener, 1990). Ο Kruger (2008) υποστήριξε ότι, οι γυναίκες έχουν μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση ενώ, οι άνδρες μια εργατοκεντρική προσέγγιση. Άλλοι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι, το στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν διαφέρει (Nelton, 1991). Αντίθετα, άλλοι ερευνητές υποστήριξαν ότι, ο εγκέφαλος των γυναικών έχει μεγαλύτερη «καλωδίωση» μεταξύ του αριστερού και του δεξιού ημισφαιρίου, πράγμα που διευκολύνει την επικοινωνία ανάμεσα στη λογική ανάλυση και στη διαίσθηση και το συναίσθημα (Bar-On, 2000· Ciarrochi κ.ά., 2000· Petrides & Furnham, 2000). Για το λόγω αυτό, οι γυναίκες υπερέχουν: 1) στην αναγνώριση και την κατανόηση των συναισθημάτων 2) έχουν εν-συναίσθηση 3) διαπροσωπική επικοινωνία. Ενώ, οι άνδρες είναι καλύτεροι 1) προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες συνθήκες 2) είναι πιο θετικοί και αισιόδοξοι. Η πλειοψηφία των ερευνών έδειξαν ότι, οι γυναίκες έχουν υψηλότερη γενική συναισθηματική νοημοσύνη από τους άνδρες (Bar-On, 2000· Shutte κ.ά., 1998). Τέλος, παρατηρείται μία

διαφοροποίηση μεταξύ των δύο φύλων ως προς το προσωπικό στυλ ηγεσίας που υιοθετούν (Rosener, 1990). Οι γυναίκες τείνουν να υιοθετούν ένα δημοκρατικότερο και πιο συμμετοχικό ύφος ενώ, οι άνδρες τείνουν να έχουν έναν πιο αυταρχικό ύφος (Powell, 1989). Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι:

*H<sub>3</sub>: Το αυταρχικό στυλ του ηγέτη διαφέρει ανάλογα μεταξύ ανδρών και γυναικών*

Η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση και τη κερδοφορία της επιχείρησης (Zhu κ.ά., 2004). Ο Fiedler (1996) υποστήριξε ότι, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας μιας ομάδας, οργάνωσης, ή ακόμα και μιας ολόκληρης χώρας (Lieberson & O' Connor, 1972). Πως επηρεάζει όμως το ηγετικό στυλ την απόδοση; Όταν ο ηγέτης διατηρεί όσο περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης τότε υιοθετεί ένα αυταρχικό ηγετικό στυλ. Συνήθως, αυτό το στυλ υιοθετείται από τον ηγέτη όταν οι εργαζόμενοι είναι νέοι και πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους, ή είναι δύσκολο να διοικηθούν με άλλα ηγετικά στυλ. Στυλ όπως, το δημοκρατικό όπου, ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους του, ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τους εξουσιοδοτεί σε μεγάλο βαθμό. Αυτό το ηγετικό στυλ χρησιμοποιείται κυρίως, όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλές δεξιότητες ή πολύ εμπειρία. Όταν οι εργαζόμενοι όμως, έχουν υψηλό βαθμό παρακίνησης τότε, ο ηγέτης τηρεί μια πολιτική μη ανάμειξης. Δίνοντας λίγες μόνο οδηγίες στους υφισταμένους του (Dascher & Ninemeier, 1984). Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι:

*H<sub>4</sub>: Το αυταρχικό στυλ διαφέρει ανάλογα με την απόδοση της επιχείρησης.*

*H<sub>5</sub>: Η αντιληπτή απόδοση διαφέρει ανάλογα με το δημοκρατικό στυλ.*

*H<sub>6</sub>: Η πραγματική απόδοση διαφέρει ανάλογα με το δημοκρατικό στυλ που υιοθετείται.*

*H<sub>7</sub>: Το αδιάφορο στυλ ηγεσίας διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ.*

Υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν ότι, για να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός ένας ηγέτης πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: φυσικά, κοινωνικά, προσωπικότητας. Για παράδειγμα να είναι νεαρός ή μέσης ηλικίας, να είναι ψηλός κτλ. (Mann, 1959· Stogdill, 1948). Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι :

*H<sub>8</sub>: Η πραγματική απόδοση των ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την ηλικία του ηγέτη.*

Το μέγεθος της επιχείρησης είναι φανερό ότι προσδιορίζει τη διαίρεση και την ειδίκευση εργασίας. Όταν η επιχείρηση αρχίσει να μεγαλώνει τότε προσλαμβάνονται νέα άτομα αφού, το μέγεθος της επιχείρησης προσδιορίζει και τον όγκο του έργου. Σε μια μεγάλη επιχείρηση όταν, η δομή αλλάζει και γίνεται πιο κάθετη, αυξάνεται η πολυπλοκότητα (Μπουραντάς, 2002). Όσο αυξάνεται το μέγεθος μιας επιχείρησης μεγαλώνει και η γκάμα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει (Petinis κ.ά., 2000).

*H<sub>9</sub>: Η πραγματική απόδοση των ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων.*

Ο Juran (1981) όρισε την ποιότητα ως «καταλληλότητα προς χρήση». Η καταλληλότητα όμως της χρήσης έχει πέντε διαστάσεις: την ποιότητα σχεδιασμού: ποιότητα προδιαγραφών, την ποιότητα συμμόρφωσης: τεχνολογία και εργατικό δυναμικό, τη διαθεσιμότητα: αξιοπιστία, υλικοτεχνική υποστήριξη και συντηρητικότητα, την εξυπηρέτηση: ταχύτητα ακεραιότητα, επαγγελματική επάρκεια (James, 1998). Η ποιότητα είναι η διαφορά αυτού που επιδιώκουμε με αυτό που πραγματικά κάνουμε (Kanji & Moura, 2001). Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε στις εξής υποθέσεις:

*H<sub>10</sub>: Η αντιληπτή ποιότητα διαφέρει από την πραγματική απόδοση.*

*H<sub>11</sub>: Η αντιληπτή απόδοση των ΜμΕ διαφέρει από την αντιληπτή ποιότητα.*

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενισχυθεί το κύρος της έρευνας είναι είτε οικονομικοί (π.χ. καθαρά κέρδη) είτε μη-χρηματοοικονομικοί (π.χ ικανοποίηση πελατών, ικανοποίηση εργαζομένων) (Hofmann & Jones, 2005· Keller, 2006). Πολλές εμπειρικές μελέτες, δείχνουν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων, της ικανοποίησης των πελατών και της απόδοσης (Band, 1988· Schmitt & Allscheid, 1995· Wiley, 1991). Άρα, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ικανοποίηση των πελατών παραμένουν χρήσιμοι δείκτες της οργανωσιακής απόδοσης και κατά συνέπεια της ηγεσίας. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν προκύπτει ότι:

*H<sub>12</sub>: Η πραγματική απόδοση των ΜμΕ διαφέρει από την αντιληπτή απόδοση*

Η ανάλυση PEST χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει το: πολιτικό περιβάλλον (Political), το Οικονομικό περιβάλλον (Economical), το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological). Για να επιτύχει μια επιχείρηση θα πρέπει η στρατηγική και τα συστήματα που χρησιμοποιεί να εναρμονίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον. Η επίδραση ενός εξωτερικού παράγοντα είναι δυνατόν να προκαλέσει διαφορετικές επιπτώσεις σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων (Παπαδάκης, 2007). Για παράδειγμα, η ολοένα και μεγαλύτερη ανησυχία για υγεία και φυσική κατάσταση έδωσε ώθηση στις επιχειρήσεις που κατασκευάζουν τα όργανα γυμναστικής ή σε αυτές που παράγουν υγιεινά σκευάσματα ενώ, άλλαξε το σκηνικό για αυτές που παράγουν ανθυγιεινό φαγητό. Επίσης, ο χώρος του κινηματογράφου άρχισε να φθίνει από τότε που με την πρόοδο της τεχνολογίας δημιουργήθηκαν τα DVD πλέον ελάχιστοι άνθρωποι σήμερα επισκέπτονται τους κινηματογράφους (Case study, Kinopolis). Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν καταλήγουμε στα εξής:

*H<sub>13</sub>: Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται από τις ΜμΕ διαφέρουν ανάλογα με το κλάδο.*

*H<sub>14</sub>: Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τις ΜμΕ διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο.*

Καμία στρατηγική δεν υιοθετείται μόνιμα από μια επιχείρηση. Η στρατηγική πάντα εξελίσσεται. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει προσαρμόζει την στρατηγική της (Παπαδάκης, 2007). Η ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει κάθε φορά την κατάλληλη στρατηγική αποτελεί συστατικό επιτυχίας και επιβίωσης (Μπουραντάς, 2005). Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα συστήματα συνήθως, σχεδιάζονται και υποστηρίζονται κατά την εφαρμογή τους από εξωτερικούς συμβούλους. Εκτός, από το μεγάλο κόστος επένδυσης κεφαλαίων που απαιτείται από την επιχείρηση για την απόκτηση των συστημάτων, απαιτούνται και αρκετές εργατοώρες για να μπορέσουν να λειτουργήσουν εύρυθμα (Μπουραντάς, 2005). Με βάση τα παραπάνω λοιπόν:

*H<sub>15</sub>: Η στρατηγική που ακολουθεί μια ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την απόδοση της.*

*H<sub>16</sub>: Τα συστήματα των ΜμΕ διαφέρει από την αντιλαμβανόμενη απόδοση.*

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**  
**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ**  
**ΛΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΗ**  
**ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΜμΕ**

## 7<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

“We're all pilgrims on the same journey, but some pilgrims have better road maps ” Nelson DeMille

### 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην αρχή του κεφαλαίου αυτού, παρατίθενται οι βασικές αρχές επιστημονικής έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία. Στη συνέχεια, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο, οι περιοχές όπου διανεμήθηκε και εν κατακλείδι το δείγμα που συγκεντρώθηκε. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε ότι υπήρξαν αρκετά εμπόδια στην ποσοτική έρευνα αλλά εκτενώς, θα αναφερθούμε σε αντίστοιχη ενότητα.

### 7.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΤΥΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Στην οργανωσιακή συμπεριφορά η διεξαγωγή επιστημονικών ερευνών δεν είναι πάντα εφικτή. Κυρίως, λόγω της υποκειμενικότητας στις αντιλήψεις των ατόμων και της συγκέντρωσης αντιπροσωπευτικού δείγματος. Ωστόσο, όταν μια έρευνα ακολουθεί βασικές αρχές τότε, ο επιδιωκόμενος στόχος επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό (Sekaran, 1984). Οι βασικές αρχές που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι α) *η σκοπιμότητα*: ο πρώτος στόχος ήταν η καταγραφή της παρούσας κατάστασης στις ΜμΕ της Θεσσαλίας 2) η καταγραφή των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και η εξέταση της σχέσης αυτών με την απόδοση 3) η διερεύνηση της επίδραση των ηγετικών στυλ στην πραγματική και αντιληπτή απόδοση 4) η εξέταση για την ύπαρξη αλληλεπίδρασης μεταξύ των σκληρών στοιχείων και των μαλακών στοιχείων του μοντέλου των 7s στις ΜμΕ της Θεσσαλίας και η σχέση αυτών με την απόδοση β) *η ικανότητα δοκιμής*: βάση του συγκεκριμένου σκοπού ορίστηκαν επιμέρους στόχοι οι οποίοι διατυπώνεται με υποθέσεις που ελέγχονται με μη παραμετρικά τεστ γ) *η αντικειμενικότητα*: καταβλήθηκε προσπάθεια για να γίνει αντικειμενική ερμηνεία των δεδομένων δ) *η αξιοπιστία*: τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την παρούσα έρευνα είχαν Cronbach  $\alpha$  πολύ υψηλό από 0,77-0,91.

Η ποσοτική έρευνα από μόνη της δεν μπορεί να παράγει μια καλή κατανόηση της ηγεσίας, λόγω της «ακραίας και διαρκής πολυπλοκότητας του ηγετικού φαινομένου»



(Conger, 1998: 108). Με την παραπάνω άποψη συμφώνησε και ο Parry & Jackson (2008) οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι, η ηγεσία νοείται ως μια κοινωνική διαδικασία επιρροή και οι ποσοτικοί μέθοδοι είναι ανεπαρκείς για να την μελετήσουν. Για αυτό στην παρούσα έρευνα, έχουμε συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής προκειμένου να διεξαχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ως μονάδα ανάλυσης, χρησιμοποιήθηκαν οι ΜμΕ επειδή αντανακλούν καλύτερα την προσωπικότητα, τις αξίες, το χαρακτήρα του ηγέτη/ιδιοκτήτη (Longenecker κ.ά., 1989) τις στρατηγικές, τα συστήματα, τη δομή, τις πρακτικές και συνεπώς τις οικονομικές επιδόσεις (Guth & Tagiuri, 1965).

### 7.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σύμφωνα με τη Sekaran, το ερωτηματολόγιο είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος συλλογής δεδομένων όταν ο ερευνητής γνωρίζει ακριβώς, ό, τι απαιτείται για τη μέτρηση των μεταβλητών του ενδιαφέροντός του (Sekaran, 1984). Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα είναι τρία. Το πρώτο ερωτηματολόγιο απαντάται από ένα ιδιοκτήτη της επιχείρησης, το δεύτερο από δύο εργαζομένους και το τρίτο σχεδιάστηκε για να απαντηθεί από δύο πελάτες της επιχείρησης. Μετά ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας, είναι πολύ απλά διατυπωμένες, παρόλο που είναι μεταφρασμένες από την αγγλική γλώσσα. Έγινε χρήση, της 5βάθμιας κλίμακας Likert για να βοηθήσουμε τους ερωτηθέντες να αποτυπώσουν καλύτερα την άποψή τους και συνεπώς να δώσουν σαφείς και αντιπροσωπευτικές απαντήσεις (Norman, 2010). Στο ένα άκρο της κλίμακας τοποθετήθηκε το «Διαφωνώ απόλυτα» και στο άλλο άκρο το «συμφωνώ απόλυτα»

Εικόνα 6.1: Γεωγραφική περιοχή έρευνας

### 7.4 ΔΙΑΝΟΜΗ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το δείγμα συλλέχθηκε από τις επιχειρήσεις των βιομηχανικών περιοχών της Θεσσαλίας και συγκεκριμένα των πόλεων (Λάρισας, Βόλου,



Τρικάλων, Καρδίτσας)<sup>6</sup>. Η μέθοδος που συλλέχθηκε ήταν η έλλειψη συγκεκριμένης πιθανότητας (simple random sampling). Η διάρκεια της προσωπικής διανομής διήρκεσε 2,5 μήνες (το τελευταίο ερωτηματολόγιο παραλήφθηκε 20/9). Εν κατακλείδι, συλλέξαμε μόλις το ένα δείγμα 42 επιχειρήσεων. Όχι αρκετά μεγάλο αλλά, σίγουρα ικανοποιητικό. Τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν σε κάθε μονάδα ήταν πέντε. Ένα για τον ιδιοκτήτη της ΜμΕ, δύο για τους εργαζομένους και δυο για τους πελάτες τους (B2B). Ωστόσο, μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε ότι έλειπαν 8 από τα δεύτερα ερωτηματολόγια των εργαζομένων και 15 ερωτηματολόγια από τα δεύτερα πελάτη έλειπαν, λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος αφαιρέθηκαν τα δεύτερα ερωτηματολόγια πελατών και εργαζομένων αντί, να αφαιρεθούν ολόκληρες οι μονάδες. Από τα 42 ερωτηματολόγια στην έρευνα έμειναν 41 διότι μια επιχείρηση είχε 1050 εργαζομένους και συνεπώς, δεν ήταν ΜμΕ (βάσει του ορισμού των ΜμΕ σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003). Τέλος, οι εξεταζόμενες μονάδες αρνήθηκαν να καταγράψουν την απόδοση τους αριθμητικά αλλά, δέχτηκαν να αποτυπώσουν την πορεία που είχε ο κύκλος των εργασιών σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Είναι αρκετά κοινό για τους ιδιοκτήτες/επιχειρηματίες/γενικούς διευθυντές να αποκρύπτουν οικονομικά στοιχεία απόδοσης από τους ερευνητές. Επίσης, συχνά, όταν παρέχονται αυτά τα δεδομένα, δεν είναι αντιπροσωπευτικά. Πολλοί ιδιοκτήτες, επιχειρηματίες/στελέχη για διάφορους λόγους παρέχουν ψευδή αποτελέσματα απόδοσης (π.χ., τα κέρδη, τα έξοδα) (Sapienza κ.ά., 1988).

### 7.5 Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Όταν υπάρχει εσωτερική εγκυρότητα, το Cronbach  $\alpha$  είναι πολύ μεγαλύτερο από 0,70 είμαστε σίγουροι ότι ο σχεδιασμός της έρευνας μπορεί να στηρίξει τα συμπεράσματα, σε αυτή τη μελέτη. Ωστόσο, λόγω του μικρού δείγματος τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν. Το ερωτηματολόγιο του ιδιοκτήτη έχει πολύ υψηλό Cronbach  $\alpha$  0,915. Άρα, υπάρχει εσωτερική εγκυρότητα. Τα εργαλεία των ερωτηματολογίων και η αξιοπιστία τους παρουσιάζονται παρακάτω (στο κεφάλαιο αποτελεσμάτων υπάρχει επίσης ενότητα για την αξιοπιστία) (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005).

Σε όλα τα ερωτηματολόγια όλες ερωτήσεις εκτός, της πραγματική απόδοση και των δημογραφικών στοιχείων, χρησιμοποιείται 5βάθμια κλίμακα Likert για να βοηθήσουμε τους ερωτηθέντες να αποτυπώσουν καλύτερα την άποψή τους και συνεπώς να δώσουν σαφής και

---

<sup>6</sup> Στην περιοχή των Τρικάλων και Καρδίτσας επειδή δεν υπάρχει ΒΠΠΕ συγκεντρώσαμε τα αποτελέσματα από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στους περιφερειακούς δρόμους.

αντιπροσωπευτικές απαντήσεις (Norman, 2010). Στο ένα άκρο της κλίμακας τοποθετήθηκε το «Διαφωνώ απόλυτα» και στο άλλο άκρο το «συμφωνώ απόλυτα».

#### Ερωτηματολόγιο Πελάτη:

*Αντιλαμβανόμενη απόδοση:* Οι πελάτες συχνά κάνουν συγκρίσεις με τις προσφορές των ανταγωνιστών της. Το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πραγματικών επιπέδων απόδοσης μετράει η αντιληπτή απόδοση. Η οποία συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών (Yu-Shan Chen κ.ά., 2009). Ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι 0,77.

#### Ερωτηματολόγιο Ιδιοκτήτη:

*Πραγματική Απόδοση:* στην παρούσα μελέτη μετράτε με τα Ετήσια κέρδη, το Ετήσιο Κόστος, των Κύκλο Εργασιών και την τάση του Κύκλου Εργασιών σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο.

*Στρατηγική:* Οι ερωτήσεις για το συγκεκριμένο εργαλείο συλλέχθηκαν από τον Harris (2000) και από τους Bowman & Ambrosini (1997). Ο συντελεστής αξιοπιστίας για το εργαλείο αυτό είναι πολύ υψηλός 0,87.

*Δομή:* Στο ερωτηματολόγιο του ιδιοκτήτη, υπάρχουν 10 ερωτήσεις (items) για τη δομή, οι οποίες συλλέχθηκαν από τον Harris (2000). Ο Cronbach α στην παρούσα έρευνα είναι πολύ χαμηλός 0,32. Αρά το μέτρο αυτό για την παρούσα έρευνα δεν κρίνεται αξιόπιστο. Και κατά συνέπεια θα αφαιρεθεί.

*Σύστημα:* Το σύστημα μετράται με 10 ερωτήσεις οι οποίες επίσης συλλέχθηκαν από τον Harris (2000). Ο Cronbach α (συντελεστής αξιοπιστίας) είναι και εδώ υψηλός, 0,81.

*Προσωπικό και Δεξιότητες:* Υπάρχουν 15 ερωτήσεις σε αυτό το εργαλείο. Ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία επιλογής με τη χρήση δομημένων συνεντεύξεων απασχόλησης (Huselid, 1995), την αξιολόγηση της γενικής ποιότητας των επιλαχόντων, της αμοιβή τους, για το σύστημα ανταμοιβών αν γίνεται με βάση ομαδικά ή ατομικά αποτελέσματα των επιδόσεων, αν υπάρχει εκπαίδευση των εργαζομένων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους κτλ (Huselid, 1995). Ο συντελεστής αξιοπιστίας σε αυτό το εργαλείο είναι υψηλός ( $\alpha = 0,82$ ).

Επίσης, στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν και ερωτήσεις από τα μοντέλα αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών (Zeithaml κ.ά., 1988). Με ερωτήσεις όπως «κάνουμε ότι έχουμε υποσχεθεί στο χρονικό διάστημα που υποσχεθήκαμε». Ο συντελεστής αξιοπιστίας και εδώ είναι πολύ υψηλός 0,91.

Ερωτηματολόγιο Εργαζομένου:

*Συλ ηγεσίας:* Για να εξετάσουμε την ηγετική συμπεριφορά χρησιμοποιήσαμε ένα εργαλείο με 37 ερωτήσεις, το οποίο αναπτύχθηκε από το πανεπιστήμιο του Οχάϊο. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί για να αξιολογήσει δύο διαφορετικά είδη ηγετικής συμπεριφοράς σε οργανώσεις εργασίας (δημοκρατικό, αυταρχικό και αδιάφορο). Η αξιολόγηση γίνεται από τη σκοπιά των εργαζομένων δηλαδή, αποτυπώνει πώς κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την ηγετική συμπεριφορά του επόπτη του/της ή του αφεντικού του. Τέλος, ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου είναι αρκετά υψηλός 0,84.

7.5 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων οι δημογραφικές μεταβλητές κωδικοποιήθηκαν και παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 7.1). Τέλος, για τη συλλογή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Πίνακας 7.1: Κωδικοποίηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών

Μεταβλητές	Κωδικοποίηση
Φύλο	Ανδρας=1, Γυναίκα=2
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου=1, Απόφοιτος ΤΕΙ=2, Απόφοιτος ΑΕΙ=3, Κάτοχος μεταπτυχιακού=4, Άλλο=5
Ηλικία	20-30 ετών=1, 30-40 ετών=2, 40-50 ετών=3, 50-60 ετών=4, 60-70 ετών=5
Νομική μορφή επιχείρησης	Ατομική=1, ΙΚΕ=2, ΟΕ=3, ΕΕ=4, ΑΕ=5, ΕΠΕ=6, Άλλο=6
Κύκλος εργασιών σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο	Πτωτική πορεία=1, Στάσιμη πορεία=2, Ανοδική πορεία=3

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## 8<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Οι μάνατζερ κάνουν σωστά πράγματα και ....οι ηγέτες κάνουν τα πράγματα σωστά» (Bennis, 1989)

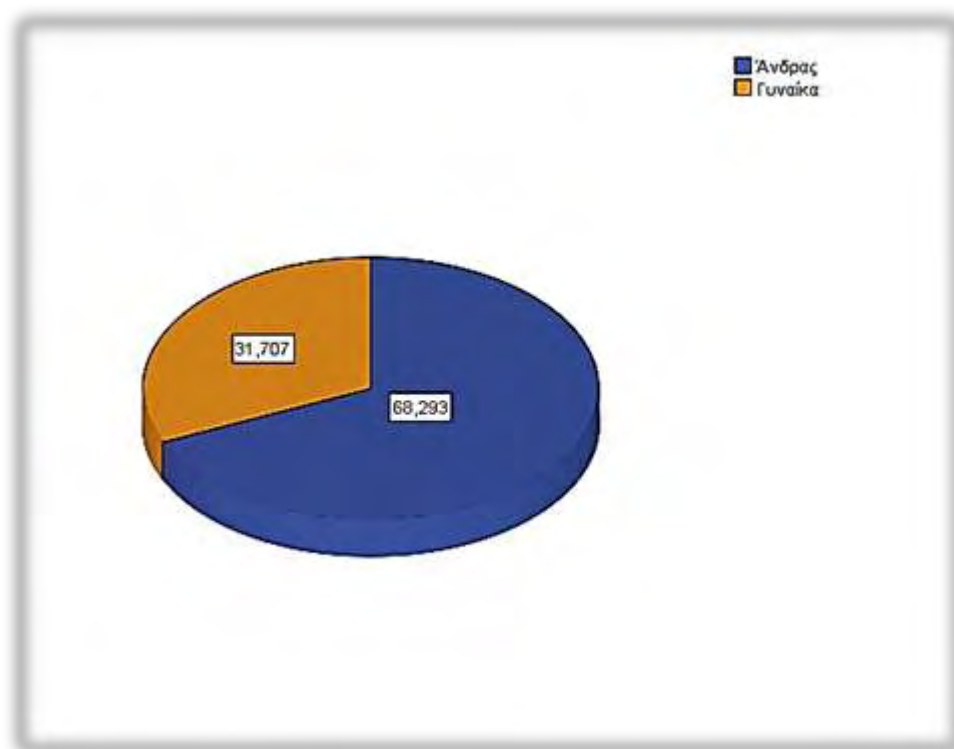
### 8.1 ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (ηγέτες, πελάτες).

#### 8.1.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Στο Σχήμα 8.1 παρατηρούμε ότι, το δείγμα αποτελείται από 31,7% γυναίκες και από 68,3% άνδρες. Αυτό το αποτέλεσμα, ήταν αναμενόμενο, αφού όπως ανέφερε παραπάνω η ερευνήτρια, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της γυάλινης οροφής.

Σχήμα 8.1: Φύλο Ηγέτη



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο μέσος όρος (Mean) ηλικιών των ηγετών/ιδιοκτητών είναι 44,88. Ο νεότερος ηγέτης/ιδιοκτήτης είναι 29 ετών ενώ, ο γηραιότερος είναι 65. Η τυπική απόκλιση (Std.

Deviation) έχει την τιμή 9,08 και δηλώνει κατά πόσο κατανέμονται οι τιμές γύρω από τον μέσο όρο (Πίνακας 8.1).

Πίνακας 8.1: Περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής «Ηλικία Ηγέτη»

Μεταβλητή	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ηλικία	41	29	65	44,88	9,08
Σύνολο	41				

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Αναλυτικότερα, ο Πίνακας 8.2 περιέχει ηλικιακές κλάσεις της μεταβλητής «Ηλικία Ηγέτη». Στο ηλικιακό γκρουπ 30-40 ανήκει το 39% των ηγετών του δείγματος, το 29,3% των ιδιοκτητών είναι μεταξύ 40-50 ετών και το 26,8% είναι μεταξύ 50-60 ετών. Με τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνεται ότι, δεν υπάρχει η διαδοχή των ηγετών σε ΜμΕ (όπως αναφέρθηκε 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο).

Πίνακας 8.2: Ηλικιακές Κλάσεις της μεταβλητής «Ηλικία Ηγέτη»

Κλάσεις	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
20-30	1	2,4	2,4
30-40	16	39,0	41,5
40-50	12	29,3	70,7
50-60	11	26,8	97,6
60-70	1	2,4	100,0
Σύνολο	41	100,0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στον Πίνακα 8.3 παρουσιάζονται οι μεταβλητές: EXPR\_CEO, TOTAL\_EXPER, POSITION\_EXPER αντιπροσωπεύοντας τη συνολική επαγγελματική εμπειρία του ηγέτη, την επαγγελματική του εμπειρία σε αυτή την επιχείρηση και την επαγγελματική του εμπειρία σε αυτή τη θέση, αντίστοιχα. Ο μέσος όρος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας σε έτη είναι τα 21,93 χρόνια ενώ, η μικρότερη συνολική επαγγελματική εμπειρία είναι τα 4 έτη. Η ελάχιστη και μέγιστη τιμή της επαγγελματικής εμπειρίας του ηγέτη στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι τα 3 και 45 έτη αντίστοιχα, όπως και η προϋπηρεσία του στη συγκεκριμένη θέση. Το εύρος της συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας είναι 41 και η τυπική απόκλιση είναι 11, 26 έτη.

Πίνακας 8.3: Περιγραφικά χαρακτηριστικά επαγγελματικής εμπειρίας

Μεταβλητές	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συνολική επαγγελματική εμπειρία	41	41	4	45	21,93	11,12
Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη επιχείρηση	41	42	3	45	17,51	12,22
Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση	41	42	3	45	17,22	12,33
Σύνολο	41					

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.4 παρουσιάζει το επίπεδο εκπαίδευσης των ηγετών. Παρατηρούμε ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι ηγέτες-απόφοιτοι/ες ΤΕΙ με 41,5%. Αμέσως μετά οι ηγέτες απόφοιτοι/ες γυμνασίου/Λυκείου κατέχουν το 31,7%. Ενώ, κάτοχοι μεταπτυχιακού είναι 4 από τους 41 ερωτηθέντες (9,8%). Η κατηγορία «άλλο» συγκέντρωσε το ποσοστό 4,9% το οποίο είχε αντίκτυπο σε δυο διαφορετικές απαντήσεις από τους ιδιοκτήτες ΜμΕ του δείγματος, ο ένας εκ των δύο ήταν απόφοιτος Δημοτικού ενώ, ο άλλος ήταν κάτοχος διδακτορικού.

Πίνακας 8.4: Επίπεδο εκπαίδευσης ηγετών

Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	13	31,7	31,7
Απόφοιτος ΤΕΙ	17	41,5	73,2
Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	5	12,2	85,4
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	4	9,8	95,1
Άλλο	2	4,9	100,0
Σύνολο	41	100,0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 8.2.1.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στον Πίνακα 8.5 παρατηρούμε ότι, η μεγαλύτερη διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης είναι τα 89 έτη ενώ η ελάχιστη τα 3 έτη. Ο μέσος όρος ζωής των επιχειρήσεων του δείγματος

είναι τα 23,9 έτη και οι παρατηρήσεις αποκλίνουν από το μέσο όρο (Std. Deviation) κατά 16,04 έτη.

Πίνακας 8.5: Έτη λειτουργίας ΜμΕ

	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Έτη λειτουργίας	41	86	3	89	24,29	16,043
Σύνολο	41					

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Οι κλάσεις για το Πίνακα 8.6 έγιναν με βάση τον ορισμό της ΕΕ για τις ΜμΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003). Πιο συγκεκριμένα, πολύ μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται αυτές που έχουν από 0-9 εργαζομένους. Μικρές χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 10-49 εργαζομένους και από 50-250 εργαζομένους απασχολούν οι μεσαίες επιχειρήσεις. Αναλυτικά, στον Πίνακα 8.6 παρατηρούμε ότι, στο δείγμα μας δραστηριοποιούνται 22 πολύ μικρές επιχειρήσεις (53,7%), 12 μικρές (29,3%) και 7 μεσαίου μεγέθους (17,1%) επιχειρήσεις.

Πίνακας 8.6: Μέγεθος επιχείρησης

Μέγεθος επιχείρησης	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ μικρή	22	53,7	53,7
Μικρή	12	29,3	82,9
Μεσαία	7	17,1	100,0
Σύνολο	41	100,0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο μέσος όρος των εργαζομένων του δείγματος είναι 31,34 και οι παρατηρήσεις διασπείρονται γύρω από το μέσο όρο (τυπική απόκλιση) κατά 51,98. Ο μέγιστος αριθμός εργαζομένων είναι 182 άτομα και ο ελάχιστος 1.

Πίνακας 8.7: Περιγραφική στατιστική για τη μεταβλητή «Εργαζόμενοι»

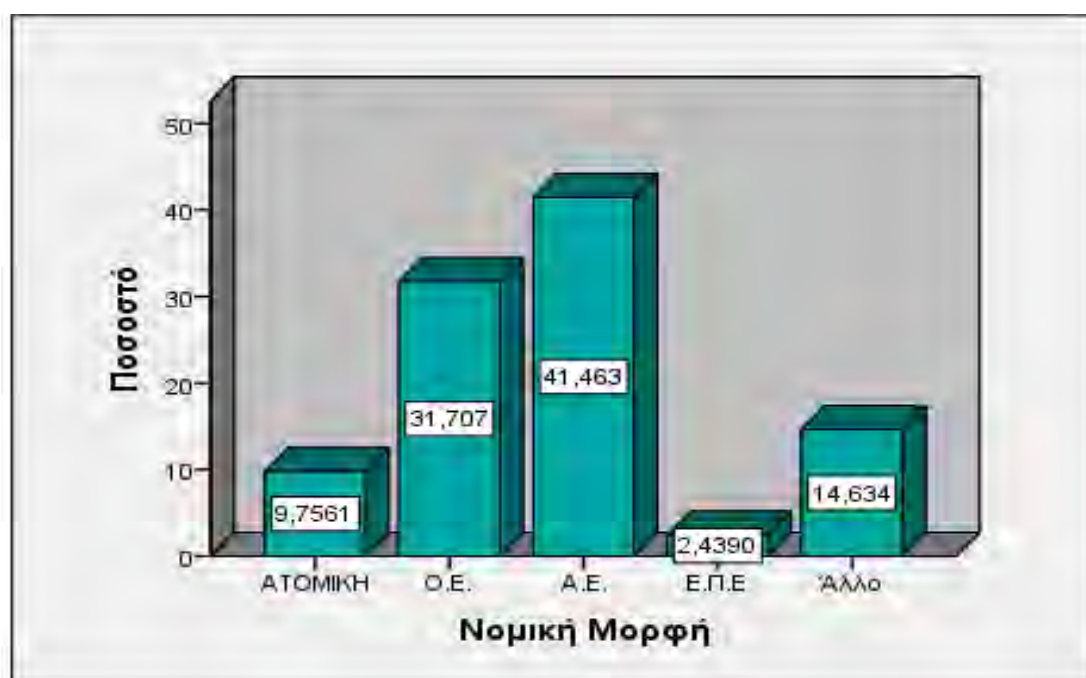
	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Εργαζόμενοι	41	181	1	182	31,34	51,983
Σύνολο	41					



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο Σχήμα 8.2 παρατηρούμε τη νομική μορφή των επιχειρήσεων. Το 41,46% είναι ΑΕ, το 31,7% των επιχειρήσεων είναι ΟΕ και μόλις το 2,43% του δείγματος είναι ΕΠΕ, σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι ένα 14,6% συγκέντρωσε η κατηγορία «άλλο», το οποίο απαρτίζεται από συνεταιρισμούς και ΑΒΕ. Τέλος, καμία εταιρεία στο δείγμα μας δεν ήταν ΕΕ και ΙΚΕ.

Σχήμα 8.2: Νομική μορφή επιχειρήσεων



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Όσο αναφορά τον κλάδο στον οποίο ανήκουν οι επιχειρήσεις, ο παρακάτω Πίνακας 8.8 μπορεί να μας «διαφωτίσει». Συνολικά, το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων συγκεντρώνει ο κλάδος του εμπορίου (24,9%), οι «λοιποί» κλάδοι καταλαμβάνουν το 22%, ο κλάδος των κατασκευών καταλαμβάνει το 19,5% και ο κλάδος των τροφίμων το 14,6%.

Πίνακας 8.8: Κλάδος ΜμΕ

Κλάδοι	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αγροεφόδια	2	4,9	4,9
Εμπόριο	10	24,4	29,3
Κατασκευές	8	19,5	48,8

Κατασκευές υψηλής τεχνολογίας	1	2,4	51,2
Λοιποί Κλάδοι	9	22,0	73,2
Μέταλλα	4	9,8	82,9
Τρόφιμα	6	14,6	97,6
Φάρμακα	1	2,4	100,0
Σύνολο	41	100,0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### 8.2.2 ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι πελάτες των επιχειρήσεων του δείγματος είναι 46,3% γυναίκες και 53,7% άνδρες (Πίνακας 8.9).

Πίνακας 8.9: Φύλο Πελατών

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ανδρας	22	53,7	53,7
Γυναίκα	19	46,3	100,0
Σύνολο	41	100,0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο δείγμα των πελατών οι 16 ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου (39%), ενώ μόλις το 2,4% είχαν μεταπτυχιακό τίτλο. Το υπόλοιπό 56,1% ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ (Πίνακας 8.10).

Πίνακας 8.10: Εκπαιδευτικό προφίλ πελατών

Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	16	39,0	39,0
Απόφοιτος ΤΕΙ	11	26,8	65,9
Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	12	29,3	95,1
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	1	2,4	97,6
Άλλο	1	2,4	100,0
Σύνολο	41	100,0	

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Οι μηνιαίες συναλλαγές του πελάτη με την επιχείρηση έχουν εύρος 18. Ο μέσος όρος συναλλαγών που καταγράφεται από το δείγμα είναι 7.71 ενώ η τυπική απόκλιση είναι 5.95 (Πίνακας 8.11).

Πίνακας 8.11: Περιγραφική στατιστική της μεταβλητής «Συναλλαγές μέσα σε ένα μήνα»

Συναλλαγές	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Αριθμός συναλλαγών	41	18	2	20	7,71	5,95
Σύνολο	41					

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.12 αποτυπώνει σε κλάσεις τις μηνιαίες συναλλαγές του πελάτη με την επιχείρηση. Η μεγαλύτερη συχνότητα συνεργασίας που παρατηρείται είναι 0-5 φορές τον μήνα σε ποσοστό 53,7%. Ενώ, οι συναλλαγές πελατών από 15 μέχρι 20 φορές τον μήνα πραγματοποιούνται από 6 επιχειρήσεις (14,6%).

Πίνακας 8.12: Κλάσεις μηνιαίων συναλλαγών

Κλάσεις συναλλαγών	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0-5	22	53,7	53,7
5-10	10	24,4	78,0
10-15	3	7,3	85,4
15-20	6	14,6	100,0
Σύνολο	41	100,0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### 8.3 ΠΙΝΑΚΟΕΙΔΗΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΙΣ (CROSS TABS)

Ο Πίνακας 8.13 παρουσιάζει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ηγετών σε συνδυασμό με το φύλο. Δεκατρείς απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου εντοπίζονται στο δείγμα των ιδιοκτητών/ηγετών. Εκ των οποίων, οι 10 είναι άνδρες και οι 3 γυναίκες, οι γυναίκες στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 9 ενώ, οι άντρες απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ είναι 13. Κάτοχος μεταπτυχιακού είναι μόνο μια γυναίκα και 3 άνδρες, ενώ στην κατηγορία «άλλο» έχουμε 2 άνδρες εκ των οποίων ο ένας είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος και ο άλλος, απόφοιτος δημοτικού.

Πίνακας 8.13: Φύλο ηγέτη σε συνδυασμό με το εκπαιδευτικό προφίλ

		Εκπαίδευση					Σύνολο
		Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	Απόφοιτος ΤΕΙ	Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Άλλο	
Φύλο	Ανδρας	10	9	4	3	2	28
	Γυναίκα	3	8	1	1	0	13
Σύνολο		13	17	5	4	2	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.14 αφορά την πορεία του κύκλου εργασιών σε σχέση με το προηγούμενο έτος<sup>7</sup> και τον συνδυασμό αυτής της μεταβλητής με το μέγεθος της επιχείρησης. Συνολικά, οι 19 από τις 41 επιχειρήσεις του δείγματος (46,3%) μας έχουν στάσιμη πορεία και ειδικότερα οι 10 είναι πολύ μικρές, οι 7 μικρές και οι 2 μεσαίες, στη συνέχεια καταγράφηκαν 12 επιχειρήσεις με ανοδική πορεία στο δείγμα μας (29,2%) εκ των οποίων οι 6 ήταν πολύ μικρές, μια μικρή και οι υπόλοιπες 5 μεσαίου μεγέθους. Τέλος, πτωτική πορεία καταγράφηκε μόνο σε επιχειρήσεις πολύ μικρού και μικρού μεγέθους με ποσοστό (24,3%).

Πίνακας 8.14: Μέγεθος επιχείρησης και πορεία κύκλου εργασιών

		Κύκλος εργασιών (σε σχέση με το προηγούμενο έτος)			Σύνολο
		Πτωτική Πορεία	Στάσιμη Πορεία	Ανοδική Πορεία	
Μέγεθος επιχείρησης	Πολύ μικρή	6	10	6	22
	Μικρή	4	7	1	12
	Μεσαία	0	2	5	7
Σύνολο		10	19	12	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Σε αυτό το συνδυαστικό Πίνακα 8.15, παρατηρούμε την πορεία του κύκλου εργασιών σε σχέση με το φύλο του ηγέτη και το μέγεθος της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, στο 24,3% των επιχειρήσεων με πτωτική πορεία διοικείται από 8 άνδρες και 2 γυναίκες οι οποίες διοικούν μικρές επιχειρήσεις. Όσο αναφορά τους άνδρες οι τέσσερις είναι ιδιοκτήτες πολύ μικρών επιχειρήσεων και οι υπόλοιποι (4) είναι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων. Ανοδική πορεία συνολικά, παρουσιάζουν 5 άνδρες (εκ των οποίων οι 3 διοικούν μικρές επιχειρήσεις και οι 4 μεσαίες) και 7 γυναίκες.

<sup>7</sup> Για συντομία θα καλείται κύκλος εργασιών

Πίνακας 8.15: Πορεία κύκλου εργασιών σε συνδυασμό με το μέγεθος της επιχείρησης και το φύλο του ηγέτη

Πορεία Κύκλου εργασιών			Μέγεθος επιχείρησης			Σύνολο
			Πολύ μικρή	Μικρή	Μεσαία	
Πτωτική Πορεία	Φύλο	Ανδρας	4	4	0	8
		Γυναίκα	2	0	0	2
	Σύνολο		6	4	0	10
Στάσιμη Πορεία	Φύλο	Ανδρας	8	5	2	15
		Γυναίκα	2	2	0	4
	Σύνολο		10	7	2	19
Ανοδική Πορεία	Φύλο	Ανδρας	3	1	1	5
		Γυναίκα	3	0	4	7
	Σύνολο		6	1	5	12
Σύνολο	Φύλο	Ανδρας	15	10	3	28
		Γυναίκα	7	2	4	13
	Σύνολο		22	12	7	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.16 περιγράφει την πορεία των επιχειρήσεων και τις συναλλαγές που έχουν με τους πελάτες τους μηνιαία. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι μισές επιχειρήσεις με πτωτική πορεία έχουν 0-5 συναλλαγές τον μήνα, οι μισές επιχειρήσεις με ανοδική πορεία εμφανίζουν ακριβώς το ίδιο ποσοστό συναλλαγών. Τέλος, οι επιχειρήσεις με τον μεγαλύτερο αριθμό συναλλαγών είναι 6 εκ των οποίων οι 3 έχουν ανοδική πορεία, οι 2 πτωτική πορεία και μια επιχείρηση εμφανίζει στάσιμη πορεία σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο.

Οι επιχειρήσεις με 5-10 συναλλαγές τον μήνα είναι 10. Εκ των οποίων, στάσιμη πορεία εμφανίζουν οι 7. Καθοδική πορεία εμφανίζουν οι δυο επιχειρήσεις και μια επιχείρηση εμφανίζει στάσιμη πορεία. Οι επιχειρήσεις με 10-15 συναλλαγές των μήνα είναι μόλις 3. Εκ των οποίων η μια εμφανίζει πτωτική πορεία και οι υπόλοιπες 2 ανοδική πορεία.

Πίνακας 8.16: Πορεία κύκλου εργασιών και αριθμός συναλλαγών

		Συναλλαγές (κάθε μήνα)				Σύνολο
		0-5	5-10	10-15	15-20	
Πορεία κύκλου εργασιών	Πτωτική Πορεία	5	2	1	2	10
	Στάσιμη Πορεία	11	7	0	1	19
	Ανοδική Πορεία	6	1	2	3	12
Σύνολο		22	10	3	6	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.17 παρουσιάζει την πορεία του κύκλου εργασιών ανά κλάδο. Στο δείγμα μας *ανοδική πορεία* παρουσιάζουν συνολικά 12 ΜμΕ (**29,2%**) εκ των οποίων οι 4 ανήκουν στον κλάδο των κατασκευών (9,75%), οι 3 στον κλάδο των τροφίμων (7,5%) και υπόλοιπες 5 επιχειρήσεις (12,1%) με *ανοδική πορεία* ανήκουν στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας, στο κλάδο του εμπορίου στον κλάδο των μετάλλων και στους «λοιπούς κλάδους».

*Πτωτική πορεία* εμφανίζεται 10 ΜμΕ (**24,3%**), εκ των οποίων οι 3 ανήκουν στον κλάδο του εμπορίου (7,5%), στον κλάδο των κατασκευών (4,87%), στον κλάδο των μετάλλων (4,87%), στον κλάδο των αγροεφοδίων (2,4%) και στους «λοιπούς» κλάδους το (2,4%). Ενώ *στάσιμη πορεία* εμφανίζει το **46,34%** των ΜμΕ του δείγματος. Εκτενέστερες πληροφορίες παρέχει ο ακόλουθος πίνακας.

Πίνακας 8.17: Πορεία κύκλου εργασιών σε συνδυασμό με τον κλάδο της επιχείρησης

		Πορεία κύκλου εργασιών			Σύνολο
		Πτωτική Πορεία	Στάσιμη Πορεία	Ανοδική Πορεία	
Κλάδος	Αγροεφόδια	1	1	0	2
	Εμπόριο	3	6	1	10
	Κατασκευές	2	2	4	8
	Κατασκευές υψηλής τεχνολογίας	0	0	1	1
	Λοιποί Κλάδοι	1	6	2	9
	Μέταλλα	2	1	1	4
	Τρόφιμα	1	2	3	6
	Φάρμακα	0	1	0	1
Σύνολο		10	19	12	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.18 παρουσιάζει τον κλάδο δραστηριοποίησης της ΜμΕ σε συνδυασμό με το φύλο του ηγέτη. Αναλυτικότερα, το 9,7% των γυναικών δραστηριοποιούνται στον κλάδο των κατασκευών, το 7,3% στον κλάδο των τροφίμων. Στον κλάδο υψηλής τεχνολογίας δραστηριοποιείται το 2,4% όπως και στον κλάδο των μετάλλων. Όσο αναφορά τους άνδρες ηγέτες, δραστηριοποιούνται κυρίως στον κλάδο του εμπορίου (19,5%), των αγροεφοδίων(4,8%), των κατασκευών(9,7%), των φαρμάκων(4,8) και στους λοιπούς κλάδους(17%).

Πίνακας 8.18: Κλάδος δραστηριοποίησης ΜμΕ σε συνδυασμό με το φύλο του ηγέτη

		Φύλο		Σύνολο
		Ανδρας	Γυναίκα	
Κλάδος	Αγροεφόδια	2	0	2
	Εμπόριο	8	2	10
	Κατασκευές	4	4	8
	Κατασκευές υψηλής τεχνολογίας	0	1	1
	Λοιποί Κλάδοι	7	2	9
	Μέταλλα	3	1	4
	Τρόφιμα	3	3	6
	Φάρμακα	1	0	1
Σύνολο		28	13	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.19 παρουσιάζει τον κλάδο που δραστηριοποιούνται οι ΜμΕ σε συνδυασμό με το μέγεθος τους. Αναλυτικότερα, οι 2 από τις 41 επιχειρήσεις ή αλλιώς το 4,7% ανήκει στον κλάδο των τροφίμων του δείγματος και είναι μεσαίου μεγέθους. Στον κλάδο του εμπορίου έχουμε μόνο πολύ μικρές επιχειρήσεις και μικρές επιχειρήσεις (24,3%). Όπως και στον κλάδο των κατασκευών δραστηριοποιούνται μόνο πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις (24,3%). Ο κλάδος των τροφίμων συγκεντρώνει συνολικά 6 από τις 41 επιχειρήσεις του δείγματος. Οι οποίες καταλαμβάνουν το 4,7% από τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, το 4,7% από τις μικρές επιχειρήσεις και αντίστοιχα το 4,7% από του μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

Πίνακας 8.19: Κλάδος δραστηριοποίησης ΜμΕ σε συνδυασμό με το μέγεθος επιχείρησης

		Μέγεθος επιχείρησης			Σύνολο
		Πολύ μικρή	Μικρή	Μεσαία	
Κλάδος	Αγροεφόδια	0	2	0	2
	Εμπόριο	9	1	0	10
	Κατασκευές	7	1	0	8
	Κατασκευές υψηλής τεχνολογίας	0	0	1	1
	Λοιποί Κλάδοι	3	3	3	9
	Μέταλλα	1	2	1	4
	Τρόφιμα	2	2	2	6
	Φάρμακα	0	1	0	1
Σύνολο		22	12	7	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Τέλος, παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.20 οι κλάδοι ανάλογα με τον αριθμό των συναλλαγών. Ενδεικτικά, τον μεγαλύτερο αριθμό συναλλαγών δεν έχει ο κλάδος του εμπορίου όπως περιμέναμε αλλά ο κλάδος αγροεφόδιων.

Πίνακας 8.20: Κλάδος δραστηριοποίησης και συναλλαγές κάθε μήνα

		Συναλλαγές (κάθε μήνα)				Σύνολο
		0-5	5-10	10-15	15-20	
Κλάδος	Αγροεφόδια	1	0	0	1	2
	Εμπόριο	8	2	0	0	10
	Κατασκευές	4	2	2	0	8
	Κατασκευές υψηλής τεχνολογίας	0	0	0	1	1
	Λοιποί Κλάδοι	5	2	0	2	9
	Μέταλλα	1	1	1	1	4
	Τρόφιμα	2	3	0	1	6
	Φάρμακα	1	0	0	0	1
Σύνολο		22	10	3	6	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.21 συνδυάζει την «ηλικία» της ΜμΕ με την απόδοση. Οι κλάσεις του πίνακα έχουν μικρό εύρος. Διότι, επιδιώκεται η απεικόνιση των επιχειρήσεων σε κάθε φάση του κύκλου ζωής προϊόντων/υπηρεσιών. Για παράδειγμα στη φάση της εισαγωγής οι επιχειρήσεις συγκεντρώνονται 6 από τις 41 επιχειρήσεις οι μισές έχουν στάσιμη πορεία και οι άλλες μισές πτωτική. Οι περισσότερες επιχειρήσεις με ανοδική πορεία συγκεντρώνονται στην κλάση 2 και 6. Δηλαδή στα 5-10 έτη με ποσοστό 7,31% (3 από τις 41) και στα 30-35 έτη με ποσοστό 7,31%. Πτωτική πορεία έχει το 9,8% των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην κλάση 25-30 έτη. Η στάσιμη πορεία για τις ΜμΕ του δείγματος είναι τα 15-20 έτη με ποσοστό 12,19% και τα 35-40 έτη με ποσοστό 9,8%. Τέλος, ανοδική πορεία εμφανίζει και η επιχείρηση που είναι μεγαλύτερη από τα 50 έτη. Συγκεκριμένα η διάρκεια ζωής της είναι τα 89 έτη.

Πίνακας 8.21: Η πραγματική απόδοση σε συνδυασμό με την «ηλικία» της ΜμΕ

Ηλικία ΜμΕ		Πορεία			Σύνολο
		Πτωτική Πορεία	Στάσιμη Πορεία	Ανοδική Πορεία	
Κλάσεις	0-5	3	3	0	6
	5-10	1	1	3	5
	15-20	0	5	2	7



	20-25	1	2	1	4
	25-30	4	2	1	7
	30-35	0	2	3	5
	35-40	0	4	0	4
	40-45	1	0	0	1
	45-50	0	0	1	1
	>50	0	0	1	1
Σύνολο		10	19	12	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.22 συνδυάζει την πραγματική απόδοση των επιχειρήσεων με την ηλικία των ηγετών. Οι ηλικίες 30-40 συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό ανοδικής πορείας ενώ, σε ηλικία μεγαλύτερη των 60 ετών κανένας ηγέτης δεν σημειώνει ανοδική πορεία. Τέλος, σε ηλικία 20-30 ετών κανένας ηγέτης δεν σημειώνει ανοδική πορεία.

Πίνακας 8.22: Συνδυαστικός πίνακας των μεταβλητών ηλικία και πραγματική απόδοση

Ηλικία ηγέτη		Πραγματική απόδοση			Σύνολο
		Πτωτική Πορεία	Στάσιμη Πορεία	Ανοδική Πορεία	
Κλάσεις	20-30	0	1	0	1
	30-40	1	6	9	16
	40-50	4	6	2	12
	50-60	4	6	1	11
	60-70	1	0	0	1
Σύνολο		10	19	12	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 8.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (CRONBACH'S $\alpha$ )

Οι κλίμακες των οποίων τα Cronbach's  $\alpha$  ξεπερνάν ή πλησιάζουν το 0,70 θεωρούνται αξιόπιστες. Θα πρέπει όμως, να εστιάσουμε την προσοχή μας στη στήλη Cronbach's Alpha if item deleted. Η στήλη αυτή παρουσιάζει υποθετικές τιμές του Alpha, αν η αντίστοιχη μεταβλητή δεν συμπεριλαμβανόταν στην ανάλυση. Σε περίπτωση που το Cronbach's Alpha if item deleted ήταν αρκετά υψηλότερο από το Alpha θα είχαμε προβληματισμούς για τη αξιοπιστία της μεταβλητής. Κάνοντας έλεγχο αξιοπιστίας σε όλο το ερωτηματολόγιο διαπιστώσαμε ότι έχουμε μια πολύ καλή κλίμακα αξιοπιστίας (Alpha) 0,91 (Πίνακας 8.23).

Έπειτα κάναμε έλεγχο αξιοπιστίας στις μεταβλητές που θέλαμε να ομαδοποιήσουμε και διαπιστώσαμε ότι τα *Alpha* κυμαίνονται από 0,77 – 0,91 είναι άρα η αξιοπιστία της κλίμακας είναι υψηλή. Σε περίπτωση που το *Alpha* είναι πολύ μικρότερο του Cronbach Alpha if item deleted, θα πρέπει να αφαιρέσουμε τις μεταβλητές που δημιουργούν το πρόβλημα και να ξανα κάνουμε έλεγχο αξιοπιστίας. Αν η κατάσταση παραμένει και το *Alpha* είναι πολύ μικρότερο του Cronbach's Alpha if item deleted τότε θα πρέπει να αφαιρέσουμε το εργαλείο μέτρησης. Αυτό συνέβη στην περίπτωση της δομής. Το Cronbach's Alpha ήταν πολύ χαμηλό 0,31 και παρόλο που αφαιρέσαμε μεταβλητές για να βελτιώσουμε την αξιοπιστία του εργαλείου το *Alpha* δεν βελτιωνόταν. Αναλυτικά όλη η διαδικασία για την εύρεση των Cronbach's Alpha παρουσιάζεται στο Παράρτημα 4, ενώ μέσα στο κείμενο παρουσιάζονται μόνο το τελικά Cronbach's Alpha των εργαλείων.

Πίνακας 8.23: Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	N (ερωτήσεις)
Ερωτηματολόγιο ιδιοκτήτη/ηγέτη	,92	66
Ηγετικό στυλ <sup>8</sup>	,84	37
Αντιληπτή απόδοση <sup>9</sup>	,77	15
Σύστημα	,81	10
Προσωπικό	,82	15
Στρατηγική	,87	5
Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα <sup>10</sup>	,91	21

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## 8.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Στον Πίνακα 8.24 απεικονίζονται όλοι οι μέσοι όροι (Mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (Std. Deviation) από τις αντίστοιχες μεταβλητές όπως προέκυψαν κατά την διαδικασία της ομαδοποίησης των μεταβλητών. Οι τιμές που έλαβαν οι παραπάνω μεταβλητές ήταν από 1 έως 5 σύμφωνα με την κλίμακα Likert. Όπου 1 συμβολίζει την τιμή «Διαφωνώ απόλυτα» και όπου 5 συμβολίζει την τιμή «Συμφωνώ απόλυτα». Η πρώτη ομαδοποιημένη μεταβλητή (mean\_system) περιλαμβάνει την μέση τιμή των μεταβλητών που μετρούν το σύστημα της ΜμΕ, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ιδιοκτήτες/ηγέτες. Παρατηρούμε

<sup>8</sup> Βρίσκεται στο ερωτηματολόγιο εργαζόμενου.

<sup>9</sup> Βρίσκεται στο ερωτηματολόγιο του πελάτη.

<sup>10</sup> Τα συστήματα, το προσωπικό, η στρατηγική και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα βρίσκονται στο ερωτηματολόγιο του ιδιοκτήτη/ηγέτη.

λοιπόν, πως ο μέσος όρος της mean\_system είναι 3,9 δηλώνοντας πως, οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν συστήματα για την βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων και της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό δείγματος και οι ικανότητες του (m\_stfSkil) έχει μέσο όρο που τείνει να φτάνει την τιμή 4. Δηλώνει πως οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό κομμάτι του οργανισμού. Οι μεταβλητές στρατηγική (mean\_Strateg), αντιληπτή ποιότητα (mean\_SVQueL) παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ο μέσος όρος της στρατηγικής είναι κοντά στο 4 πράγμα που σημαίνει ότι οι ΜμΕ του δείγματος, τείνουν να ακολουθούν μια στρατηγική ανάπτυξης, παρακολουθούν την αγορά και γνωρίζουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους. Όσο αναφορά την δεύτερη μεταβλητή αφορά την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων της επιχείρησης, από την οπτική των ιδιοκτητών και είναι κοντά στο 5.

Ο μέσος όρος τώρα της αντιλαμβανόμενης απόδοσης (αντιληπτή απόδοση) από την μεριά των πελατών είναι ελάχιστα πάνω από το 4, που σημαίνει ότι οι πελάτες έχουν πολύ καλή άποψη για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (m\_percPr).

Πίνακας 8.24: Περιγραφικά στατιστικά των ομαδοποιημένων μεταβλητών

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
<b>Συστήματα (m_system)</b>	41	2,92	5,00	3,93	,60
<b>Προσωπικό (m_stfSkil)</b>	41	2,13	4,73	3,57	,62
<b>Στρατηγική (m_strateg)</b>	41	1,40	5,00	3,60	,98
<b>Αντιληπτή ποιότητα (m_sVQueL)</b>	41	3,19	5,00	4,47	,44
<b>Στυλ (m_Style)</b>	41	2,65	4,57	3,78	,45
<b>Αντιληπτή Απόδοση (m_percPr)</b>	41	3,43	4,93	4,17	,38
<b>Σύνολο</b>	41				

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Τέλος, ο μέσος όρος του ηγετικού στυλ που ακολουθούν οι ηγέτες είναι κοντά στο 4. Περισσότερα σχετικά με το στυλ θα αναφέρουμε στην υποενότητα που ακολουθεί.

### 8.5.1 ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Όπως, αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση το ηγετικό στυλ δεν είναι σταθερό αλλά προσαρμόζεται σε κάθε περίπτωση. Με το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων μετρήσαμε το ηγετικό στυλ του ιδιοκτήτη. Στον Πίνακα 8.25 ομαδοποιήσαμε τα ηγετικά στυλ προκειμένου να διαπιστωθεί πιο στυλ χρησιμοποιείται περισσότερο (στο Παράρτημα 3 αναφέρεται αναλυτικά η διαδικασία ελέγχου αξιοπιστίας των ηγετικών στυλ που ομαδοποιήσαμε). Έτσι λοιπόν, διαπιστώνεται ότι το δημοκρατικό στυλ χρησιμοποιείται κυρίως με μέσο όρο (3,82) και η τυπική απόκλιση είναι 0,5. Το αυταρχικό στυλ έχει μέσο όρο 3,82 και ελάχιστη τιμή κάτω από 2. Και τέλος, το αδιάφορο στυλ έχει τυπική απόκλιση 0,6 και μέσο όρο 3,77. Τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα δείχνουν, ότι το δείγμα μας χρησιμοποιεί σχεδόν το ίδιο όλα τα ηγετικά στυλ ανάλογα με την κάθε περίπτωση.

Πίνακας 8.25: Ηγετικό στυλ

Ηγετικό στυλ	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Δημοκρατικό	41	2,09	2,36	4,45	3,82	,50
Αυταρχικό	41	1,92	3,08	5,00	3,82	,49
Αδιάφορο	41	2,00	2,67	4,67	3,77	,60
Σύνολο	41					

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

### 8.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ SPEARMAN

Στην παρούσα έρευνα οι συσχετίσεις γίνονται με τη μέθοδο Spearman διότι, έχουμε μη κανονική κατανομή και μικρό δείγμα<sup>11</sup>. Οι συντελεστές συσχέτισης παίρνουν τιμές από -1 έως 1. Το -1 δείχνει τέλεια αρνητική συσχέτιση (αρνητική κλίση στο γράφημα) ενώ το 1 δείχνει τέλεια θετική συσχέτιση (θετική κλίση στο γράφημα). Το 0 (τυχαία κατανομή ή καμπύλη) δείχνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση. Στον Πίνακα 8.26.1 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών: συστήματα, στρατηγική, αντιληπτή απόδοση, αντιλαμβανόμενη ποιότητα, αντιληπτή απόδοση.

Όπως ήταν αναμενόμενο, τα σκληρά στοιχεία του 7s και το προσωπικό συσχετίζονται μεταξύ τους. Με λίγα λόγια, η συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων και της στρατηγικής που ακολουθεί η ΜμΕ είναι μεγάλη 0,567 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ .

<sup>11</sup> Όταν το δείγμα μας είναι πολύ μικρό τότε έχουμε μη κανονική κατανομή (Χάλκος, 2011).

Έχουμε θετική συσχέτιση και αυτό σημαίνει ότι αν βελτιωθούν τα συστήματα που χρησιμοποιεί η ΜμΕ θα βελτιωθεί και η στρατηγική της ΜμΕ κατά 0,567 και το αντίστροφο. Επίσης, η συσχέτιση μεταξύ του προσωπικού και των συστημάτων είναι μεγάλη 0,760 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ . Δηλαδή, έχουμε πάλι θετική συσχέτιση και στην προκειμένη περίπτωση σημαίνει πως αν βελτιωθεί η απόδοση του προσωπικού θα βελτιωθεί και η απόδοση των συστημάτων κατά 0,760 και το αντίστροφο. Στον παρακάτω πίνακα η στρατηγική σχετίζεται αρνητικά με την αντιληπτή απόδοση αυτό όμως δεν μπορεί να ληφθεί υπόψη διότι είναι δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 8.26.1: Συσχετίσεις Spearman

			Συστήματα	Προσωπικό	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα	Στρατηγική	Αντιληπτή Απόδοση
Spearman's rho	Συστήματα	Συντελεστής συσχέτισης	1,000	,760**	,685**	,567**	,296
	Προσωπικό	Συντελεστής συσχέτισης	,760**	1,000	,515**	,578**	,180
	Ποιότητα	Συντελεστής συσχέτισης	,685**	,515**	1,000	,425**	,087
	Στρατηγική	Συντελεστής συσχέτισης	,567**	,578**	,425**	1,000	-,078
	Αντιληπτή Απόδοση	Συντελεστής συσχέτισης	,296	,180	,087	-,078	1,000

\*\* $p<0.01$ 

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Ο παρακάτω Πίνακας 8.26.2 παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών πραγματική απόδοση, δημοκρατικό στυλ, αντιληπτή απόδοση, αυταρχικό στυλ, αδιάφορο στυλ. Αυτό που παρατηρούμε αρχικά είναι ότι όλα τα ηγετικά στυλ σχετίζονται μεταξύ τους (σε επόμενη ενότητα θα δώσουμε μια πιθανή εξήγηση για αυτό). Σε αυτό το πίνακα παρατηρούμε επίσης ότι το αυταρχικό στυλ συσχετίζεται θετικά με την αντιληπτή απόδοση με συντελεστή 0,385. Δηλαδή, όσο πιο αυστηρός ο ηγέτης τόσο πιο υψηλή η αντιληπτή απόδοση για την ΜμΕ. Τέλος, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η πραγματική απόδοση της επιχείρησης για το συγκεκριμένο δείγμα πολύ μικρές συσχετίσεις με το διάφορα ηγετικά στυλ αλλά και αρνητική συσχέτιση με το αδιάφορο στυλ, όπου πάλι δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη λόγω της έλλειψης στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 8.26.2: Συσχετίσεις Spearman

			Πραγματική απόδοση	Δημοκρατικό στυλ	Αντιληπτή απόδοση	Αυταρχικό στυλ	Αδιάφορο στυλ
Spearman's rho	Πραγματική απόδοση	Συντελεστής συσχέτισης	1,000	,021	,240	,067	-,080
	Δημοκρατικό στυλ	Συντελεστής συσχέτισης	,021	1,000	,271	<b>,530**</b>	,382*
	Αντιληπτή απόδοση	Συντελεστής συσχέτισης	,240	,271	1,000	<b>,385*</b>	,002
	Αυταρχικό στυλ	Συντελεστής συσχέτισης	,067	<b>,530**</b>	<b>,385*</b>	1,000	,502**
	Αδιάφορο στυλ	Συντελεστής συσχέτισης	<b>-,080</b>	<b>,382*</b>	,002	<b>,502**</b>	1,000

**\*\*p<0,01, \*p<0,05**

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

## 8.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Οι μη παραμετρικές μέθοδοι είναι κατάλληλη για δεδομένα που προκύπτουν από πληθυσμούς που δεν μπορεί να υποπτευθεί κανονικότητα. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι για τη σύγκριση δύο και περισσότερων ανεξάρτητων μεταξύ τους βημάτων. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκαν το Mann-Whitney test γιατί είναι εύρηστο και εύληπτο τεστ σημαντικότητας για τη σύγκριση δυο ανεξάρτητων δειγμάτων. Και το Kruskal-Wallis όπου είναι η μη παραμετρική εκδοχή της ανάλυσης διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (ANOVA). Ελέγχει δηλαδή αν η μηδενική υπόθεση ότι τα κ ανεξάρτητα δείγματα δε διαφέρουν ως προς τη σειρά κατάταξης του μέσου της εξαρτημένης μεταβλητής που εξετάζεται (δηλαδή, αν τα κ ανεξάρτητα δείγματα προέρχονται από τους ίδιους πληθυσμούς). Είναι το πιο δυναμικό και ακριβές τεστ μη παραμετρικής ανάλυσης για περισσότερα από δυο ανεξάρτητα τμήματα επειδή λαμβάνει υπόψη τη σειρά κατάταξης. Παρακάτω παρουσιάζονται τα μη παραμετρικά τεστ και οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας.

### 8.7.1 MANN-WHITNEY & KRUSKAL WALLIS TEST

$H_1$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει μεταξύ του φύλου των ιδιοκτητών.

Πίνακας 8.27: Κατατάξεις (πραγματικής απόδοσης και φύλου ηγετών)

Πραγματική Απόδοση	Φύλο	N	Μέσος όρος κατάταξης	Σύνολο κατάταξης
	Ανδρας	28	18,63	521,50
	Γυναίκα	13	26,12	339,50
	Σύνολο	41		

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.27 εμφανίζει το Mann-Whitney U= 115,500 ( $p < 0.05$ ). Άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  η πραγματική απόδοση διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών ηγετών.

Πίνακας 8.27: Στατιστικά πραγματικής απόδοσης και φύλου ηγετών

	Πραγματική Απόδοση
Mann-Whitney U	<b>115,500</b>
Wilcoxon W	521,500
Z	-2,007
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,045</b>
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,062 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Φύλο	
b. Not corrected for ties.	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_2$ : Η αντιληπτή απόδοση της ΜμΕ διαφέρει μεταξύ των ανδρών και γυναικών ηγετών.

Πίνακας 8.28: Κατατάξεις (αντιληπτής απόδοσης και φύλου ηγετών)

	Φύλο	N	Μέσος όρος κατάταξης	Σύνολο κατάταξης
Αντιληπτή απόδοση	Ανδρας	28	20,48	573,50
	Γυναίκα	13	22,12	287,50
	Σύνολο	41		

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.29 εμφανίζει το Mann-Whitney U= 167,500 ( $p > 0.05$ ). Άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  η αντιληπτή απόδοση δεν διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών ηγετών.

Πίνακας 8.29: Στατιστικά αντιληπτής απόδοσης και φύλου ηγετών

	Αντιληπτή απόδοση
Mann-Whitney U	<b>167,500</b>
Wilcoxon W	573,500

Z	-,408
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,684</b>
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,688 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Φύλο	
b. Not corrected for ties.	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_3$ : Το αυταρχικό στυλ του ηγέτη διαφέρει μεταξύ των γυναικών και των ανδρών.

Πίνακας 8.30: Κατατάξεις (αυταρχικού στυλ και φύλου ηγετών)

	Φύλο	N	Μέσος όρος κατάταξης	Σύνολο κατάταξης
Αυταρχικό στυλ	Ανδρας	28	18,39	515,00
	Γυναίκα	13	26,62	346,00
	Σύνολο	41		

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.31 εμφανίζει το Mann-Whitney U = 109,000 ( $p < 0.05$ ). Άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  το αυταρχικό ηγετικό στυλ διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 8.31: Στατιστικά αυταρχικού στυλ και φύλου ηγετών

	Αυταρχικό στυλ
Mann-Whitney U	<b>109,000</b>
Wilcoxon W	515,000
Z	-2,059
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,040</b>
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,041 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Φύλο	
b. Not corrected for ties.	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_4$ : Το αυταρχικό στυλ διαφέρει ανάλογα με την απόδοση της επιχείρησης.

$H_0$ : Το αυταρχικό στυλ που ακολουθεί ένας ηγέτης ΜμΕ δεν διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ

$H_1$ : Το αυταρχικό στυλ που ακολουθεί ένας ηγέτης ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ



Πίνακας 8.32: Κατατάξεις (αυταρχικού στυλ και της πραγματικής απόδοσης)

	Πραγματική Απόδοση	N	Μέσος όρος κατάταξης
Αυταρχικό στυλ	Πτωτική Πορεία	10	21,05
	Στάσιμη Πορεία	19	19,74
	Ανοδική Πορεία	12	22,96
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το H κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H = 0,539$  ( $df=2$ ,  $p>0.05$ ) (Πίνακας 8.33). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  δεν απορρίπτεται άρα, το αυταρχικό στυλ των ηγετών δεν διαφέρει ανάλογα με την πραγματική τους απόδοση της ΜμΕ

Πίνακας 8.33: Στατιστικά αυταρχικού στυλ και πραγματικής απόδοσης

	Αυταρχικό στυλ
Chi-Square	,539
df	2
Asymp. Sig.	,764
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Πραγματική Απόδοση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_5$ : Η αντιληπτή απόδοση διαφέρει ανάλογα με το δημοκρατικό στυλ

$H_0$ : Το δημοκρατικό στυλ που ακολουθεί ένας ηγέτης ΜμΕ δεν διαφέρει ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη απόδοση των πελατών

$H_1$ : Το δημοκρατικό στυλ που ακολουθεί ένας ηγέτης ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη απόδοση των πελατών

Πίνακας 8.34: Κατατάξεις (δημοκρατικού στυλ και της αντιληπτής απόδοσης)

	Δημοκρατικό στυλ	N	Μέσος όρος κατάταξης
Αντιληπτή Απόδοση	2,00	2	24,25
	3,00	22	16,82
	4,00	17	26,03
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H = 5,861$  ( $df=2$ ,  $p<0.05$ ) (Πίνακας 8.35). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  απορρίπτεται άρα, το δημοκρατικό στυλ των ηγετών δεν διαφέρει ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη των πελατών (αντιληπτή απόδοση) για τη ΜμΕ

Πίνακας 8.35: Στατιστικά αντιληπτής απόδοσης και δημοκρατικού στυλ

	Αντιληπτή κατάταξη
Chi-Square	5,861
df	2
Asymp. Sig.	,053
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Δημοκρατικό στυλ	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_6$ : Η πραγματική απόδοση διαφέρει ανάλογα με το δημοκρατικό στυλ

$H_0$ : Το δημοκρατικό στυλ που ακολουθεί ένας ηγέτης ΜμΕ δεν διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ

$H_1$ : Το δημοκρατικό στυλ που ακολουθεί ένας ηγέτης ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ

Πίνακας 8.36: Κατατάξεις (δημοκρατικού στυλ και της πραγματικής απόδοσης)

	Πραγματική απόδοση	N	Μέσος όρος κατάταξης
Δημοκρατικό στυλ	Πτωτική Πορεία	10	18,25
	Στάσιμη Πορεία	19	23,42
	Ανοδική Πορεία	12	19,46
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H = 1,517$  ( $df=2$ ,  $p>0.05$ ) (Πίνακας 8.37). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  δεν απορρίπτεται άρα, το δημοκρατικό στυλ των ηγετών δεν διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ.

Πίνακας 8.37: Στατιστικά πραγματικής απόδοσης και δημοκρατικού στυλ

	Δημοκρατικό στυλ
Chi-Square	1,517
df	2

Asymp. Sig.	,468
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Πραγματική απόδοση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_7$ : Το αδιάφορο στυλ ηγεσίας διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ

$H_0$ : Το αδιάφορο στυλ ηγεσίας δεν διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ

$H_1$ : Το αδιάφορο στυλ ηγεσίας διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ

Πίνακας 8.38: Κατατάξεις (αδιάφορου ηγετικού στυλ και πραγματικής απόδοσης)

	Πραγματική απόδοση	N	Μέσος όρος κατάταξης
Αδιάφορο στυλ	Πτωτική Πορεία	10	26,80
	Στάσιμη Πορεία	19	16,53
	Ανοδική Πορεία	12	23,25
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H = 5,452$  ( $df=2$   $p>0.05$ ) (Πίνακας 8.39). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  δεν απορρίπτεται άρα, το αδιάφορο ηγετικό στυλ παραμένει αμετάβλητο οποιαδήποτε και να είναι η πραγματική απόδοση της ΜμΕ.

Πίνακας 8.39: Στατιστικά αδιάφορου ηγετικού στυλ και πραγματικής απόδοσης

	Αδιάφορο στυλ
Chi-Square	5,452
df	2
Asymp. Sig.	,065
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Πραγματική απόδοση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_8$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την ηλικία του ηγέτη

$H_0$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ δεν διαφέρει ανάλογα με την ηλικία του ηγέτη

$H_1$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την ηλικία του ηγέτη

Πίνακας 8.40: Κατατάξεις (ηλικίας ηγέτη και πραγματικής απόδοσης)

	Πραγματική απόδοση	N	Μέσος όρος κατάταξης
Ηλικία ηγέτη	Πτωτική Πορεία	10	28,45
	Στάσιμη Πορεία	19	21,53
	Ανοδική Πορεία	12	13,96
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H = 8,979$  ( $df=1$   $p<0.05$ ) (Πίνακας 8.41). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  απορρίπτεται άρα, Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την ηλικία του ηγέτη.

Πίνακας 8.41: Στατιστικά ηλικίας ηγέτη και πραγματικής απόδοσης

	Ηλικία ηγέτη
Chi-Square	8,979
df	2
Asymp. Sig.	,011
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Πραγματική απόδοση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_9$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της ΜμΕ

$H_0$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ δεν διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της ΜμΕ

$H_1$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της ΜμΕ

Πίνακας 8.42: Κατατάξεις (πραγματικής απόδοσης και μεγέθους επιχείρησης)

	Μέγεθος επιχείρησης	N	Μέσος όρος κατάταξης
Πραγματική απόδοση	Πολύ μικρή	22	20,27
	Μικρή	12	16,46
	Μεσαία	7	31,07
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H = 7,841$  ( $df=2$   $p<0.05$ ) (Πίνακας 8.43). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  απορρίπτεται άρα, η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της ΜμΕ

Πίνακας 8.43: Στατιστικά πραγματικής απόδοσης και μεγέθους επιχείρησης

	Πραγματική απόδοση
Chi-Square	7,841
df	2
Asymp. Sig.	,020
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Μέγεθος επιχείρησης	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_{10}$ : Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα από τη μεριά των ιδιοκτητών διαφέρει από την πραγματική απόδοση των ΜμΕ

$H_0$ : Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα (από την μεριά ενός ηγέτη) προϊόντων και υπηρεσιών ΜμΕ δεν διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ

$H_1$ : Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα (από την μεριά ενός ηγέτη) προϊόντων και υπηρεσιών ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της ΜμΕ

Πίνακας 8.44: Κατατάξεις (αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της πραγματικής απόδοσης)

	Πραγματική απόδοση	N	Μέσος όρος κατάταξης
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα	Πτωτική Πορεία	10	27,25
	Στάσιμη Πορεία	19	16,53
	Ανοδική Πορεία	12	22,88
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H = 5,708$  ( $df=2$ ,  $p>0.05$ ) (Πίνακας 8.45). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  δεν απορρίπτεται άρα, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα δεν διαφέρει από την πραγματικής απόδοσης. (Παραπάνω στις συσχετίσεις διαπιστώθηκε πως σχετίζονται και θετικά).

Πίνακας 8.45: Στατιστικά αντιλαμβανόμενης ποιότητας και πραγματικής απόδοσης

	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα
Chi-Square	5,708
df	2
Asymp. Sig.	,058
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Πραγματική απόδοση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_{11}$ : Η αντιληπτή απόδοση της ΜμΕ διαφέρει από την αντιληπτή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών

$H_0$ : Η αντιληπτή απόδοση της ΜμΕ δεν διαφέρει από την αντιληπτή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών

$H_1$ : Η αντιληπτή απόδοση της ΜμΕ διαφέρει από την αντιληπτή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών

Πίνακας 8.46: Κατατάξεις (αντιληπτής ποιότητας και αντιληπτής απόδοσης)

	Αντιληπτή ποιότητα	N	Μέσος όρος κατάταξης
Αντιληπτή απόδοση	3,00	6	21,75
	4,00	33	19,91
	5,00	2	36,75
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H=3,778$  ( $df=2$   $p>0.05$ ) (Πίνακας 8.47). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  δεν απορρίπτεται άρα, η αντιληπτή απόδοση της ΜμΕ δεν διαφέρει από την αντιληπτή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών

Πίνακας 8.47: Στατιστικά αντιλαμβανόμενης ποιότητας και αντιληπτής απόδοσης

	Αντιληπτή απόδοση
Chi-Square	3,778
df	2
Asymp. Sig.	,151

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Αντιληπτή ποιότητα

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_{12}$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει από την αντιληπτή απόδοση

$H_0$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ δεν διαφέρει από την αντιληπτή απόδοση

$H_1$ : Η πραγματική απόδοση της ΜμΕ διαφέρει από την αντιληπτή απόδοση

Πίνακας 8.48: Κατατάξεις (πραγματικής απόδοσης και αντιληπτής απόδοσης)

	Πραγματική απόδοση	N	Μέσος όρος κατάταξης
Αντιληπτή απόδοση	Πτωτική Πορεία	10	16,65
	Στάσιμη Πορεία	19	21,11
	Ανοδική Πορεία	12	24,46
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H=2,335$  ( $df=2$   $p>0.05$ ) (Πίνακας 8.49). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  δεν απορρίπτεται άρα, η πραγματική απόδοση της ΜμΕ δεν διαφέρει από την αντιληπτή απόδοση

Πίνακας 8.49: Στατιστικά πραγματικής απόδοσης και αντιληπτής απόδοσης

	Αντιληπτή απόδοση
Chi-Square	2,335
df	2
Asymp. Sig.	,311
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Πραγματική απόδοση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_{13}$ : Τα συστήματα χρησιμοποιούνται διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο

Προκειμένου να κάνουμε να εξεταστεί η παραπάνω υπόθεση τα δεδομένα του κλάδου επανακωδικοποιήθηκαν. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε παραγωγικές και μη παραγωγικές.

Πίνακας 8.50: Κατατάξεις (συστημάτων και κλάδων)

	Κλάδος	N	Μέσος όρος κατάταξης	Σύνολο κατάταξης
Συστήματα	Παραγωγική	27	22,37	604,00
	Μη παραγωγική	14	18,36	257,00
	Σύνολο	41		

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.51 εμφανίζει το Mann-Whitney U= 152,000 ( $p>0.05$ ). Άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  τα συστήματα που χρησιμοποιούνται δεν διαφέρουν μεταξύ των παραγωγικών και μη παραγωγικών επιχειρήσεων.

Πίνακας 8.51: Στατιστικά συστημάτων και κλάδων

	Συστήματα
Mann-Whitney U	<b>152,000</b>
Wilcoxon W	257,000
Z	-1,022
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,307</b>
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,320 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: κλάδος	
b. Not corrected for ties.	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_{14}$ : Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο.

Πίνακας 8.52: Κατατάξεις (στρατηγικής και κλάδου)

	Κλάδος	N	Μέσος όρος κατάταξης	Σύνολο κατάταξης
Στρατηγική	Παραγωγική	27	21,09	569,50
	Μη παραγωγική	14	20,82	291,50



	<b>Σύνολο</b>	41		
--	---------------	----	--	--

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8.53 εμφανίζει το Mann-Whitney U= 186,500 ( $p>0.05$ ). Άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  η στρατηγική που χρησιμοποιείται από τις ΜμΕ δεν διαφέρει μεταξύ των παραγωγικών και μη παραγωγικών επιχειρήσεων.

Πίνακας 8.53: Στατιστικά στρατηγικής και κλάδων

	<b>Στρατηγική</b>
Mann-Whitney U	<b>186,500</b>
Wilcoxon W	291,500
Z	-,069
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,945</b>
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,946 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Κλάδος	
b. Not corrected for ties.	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_{15}$ : Η στρατηγική που ακολουθεί μια ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της.

$H_0$ : Η στρατηγική που ακολουθεί μια ΜμΕ δεν διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της

$H_1$ : Η στρατηγική που ακολουθεί μια ΜμΕ διαφέρει ανάλογα με την πραγματική απόδοση της

Πίνακας 8.54: Κατατάξεις (στρατηγικής και της πραγματικής απόδοσης)

	<b>Πραγματική απόδοση</b>	<b>N</b>	<b>Μέσος όρος κατάταξης</b>
<b>Στρατηγική</b>	<b>Πτωτική Πορεία</b>	10	26,50
	<b>Στάσιμη Πορεία</b>	19	19,89
	<b>Ανοδική Πορεία</b>	12	18,17
	<b>Σύνολο</b>	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το  $H$  κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H=2,964$  ( $df=2$ ,  $p>0.05$ ) (Πίνακας 8.55). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  δεν απορρίπτεται άρα,

δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην στρατηγική που υιοθετούν οι επιχειρήσεις ανάλογα με την πραγματική τους απόδοση.

Πίνακας 8.55: Στατιστικά στρατηγικής και της πραγματικής απόδοσης

	Στρατηγική
Chi-Square	2,964
df	2
Asymp. Sig.	,227
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Πραγματική Απόδοση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

$H_{16}$ : Τα συστήματα των ΜμΕ διαφέρουν ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα

$H_0$ : Τα συστήματα δεν αλλάζουν ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα

$H_1$ : Τα συστήματα αλλάζουν ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα

Πίνακας 8.56: Κατατάξεις (συστημάτων και αντιλαμβανόμενης ποιότητας)

	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα	N	Μέσος όρος κατάταξης
Συστήματα	3,00	12	14,00
	4,00	29	23,90
	Σύνολο	41	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το H κατανέμεται όπως το  $\chi^2$  και εμφανίζει τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας. Άρα, το  $H = 5,843$  ( $df=1$   $p<0.05$ ) (Πίνακας 8.57). Συνεπώς για  $\alpha=0,05$  η  $H_0$  απορρίπτεται άρα, τα συστήματα που χρησιμοποιούνται διαφέρουν από την αντιλαμβανόμενη ποιότητα.

Πίνακας 8.57: Στατιστικά αντιλαμβανόμενης ποιότητας και συστημάτων

	Συστήματα
Chi-Square	5,843
df	1
Asymp. Sig.	,016
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## 9<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Στη φύση δεν επιβιώνει το ισχυρότερο είδος, ούτε το πιο έξυπνο αλλά, εκείνο που μπορεί να προσαρμοστεί καλύτερα στις αλλαγές» (Τζον Μάξγουελ).

### 9.1 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αρχικά πρέπει να επισημανθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορεί να γενικευτούν λόγω του πολύ μικρού δείγματος. Όλα τα παρακάτω ευρήματα αφορούν την παρούσα έρευνα. Ωστόσο, πολλά ευρήματα επιβεβαιώνουν ή συσχετίζονται με ευρήματα προηγούμενων ερευνών.

Το δείγμα αποτελείται από 32,5% γυναίκες και 67,5% άνδρες. Αυτό το αποτέλεσμα ήταν αναμενόμενο, αφού οι γυναίκες αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Πολλές γυναίκες συχνά, διακόπτουν τη σταδιοδρομία τους ή σταματούν την εργασία τους, προκειμένου να συνοδεύσουν τους συζύγους τους σε άλλες πόλεις, για να γεννήσουν, να προσέχουν τα παιδιά τους ή να προσέχουν τους γονείς τους ή τους γονείς των συζύγων τους (Bellou, 2009). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η γυάλινη οροφή να συναντάται σε όλους τους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας (Oakley, 2000). Και μάλιστα, παρατηρήθηκε ότι, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο αυξάνεται το εύρος της «γυάλινης οροφής» (Ντερμανάκης, 2004).

Η σχέση φύλου και απόδοσης επιχειρήσεων μελετήθηκε εκτενώς (Krishnan & Park, 2005). Η Sodexo παρατήρησε ότι, οι επιχειρήσεις που τα Διοικητικά τους Συμβούλια αποτελούνται κατά το ένα τρίτο (1/3) ή και παραπάνω από γυναίκες έχουν κατά μέσο όρο υψηλότερα κέρδη και υψηλότερες μετοχικές αποδόσεις. Επίσης, το Centre for Talent Innovation (2013) της Νέας Υόρκης παρατήρησε ότι, οι εταιρείες με την μεγαλύτερη πληθυσμιακή ποικιλομορφία είναι κατά 70% πιθανότερο να κατακτήσουν νέες αγορές και κατά 45% πιθανότερο να βελτιώσουν το μερίδιο αγοράς τους. Αξίζει να αναφερθεί η μελέτη της McKinsey (2007) στην οποία διαπιστώθηκε, αύξηση της αξίας των μετοχών (ευρωπαϊκών επιχειρήσεων) όταν περισσότερες γυναίκες συμμετέχουν και κατέχουν ανώτερες θέσεις στην επιχείρηση. Παράλληλα παρατηρήθηκε, πως τα κέρδη των εταιρειών με γυναίκες σε θέσεις διευθυντικών στελεχών είναι κατά 56% υψηλότερα από τα κέρδη επιχειρήσεων όπου, τα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας κατείχαν μόνον άνδρες. Φαίνεται ότι, η ύπαρξη διαφορετικών απόψεων μέσα στην επιχείρηση ή το Δ.Σ. μπορεί να συμβάλλουν ουσιαστικά στην δημιουργική αντιμετώπιση και επίλυση διαφόρων ζητημάτων. Την άποψη ότι, οι

γυναίκες είναι πιο αποτελεσματικές από τους άνδρες συναδέλφους τους στη μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει και ο Bass (1990). Οι γυναίκες φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα από τους άντρες σε ηγετικές θέσεις που απαιτούν ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας όπως, η παροχή υπηρεσιών σε αντίθεση με τους άντρες που αποδίδουν καλύτερα σε ηγετικές θέσεις που απαιτούν καθοδήγηση και έλεγχο (Pekka-Oikonomou, 2011).

Η παρουσία γυναικών στην ανώτατη διοίκηση αυξάνει την ποικιλομορφία σε επίπεδο πληροφοριών, εμπλουτίζει τις συμπεριφορές της διοίκησης και παρακινεί τις γυναίκες που βρίσκονται στα μεσαία στρώματα της ιεραρχίας (Van Knippenberg κ.ά., 2004). Επιπλέον, οι γυναίκες με τις διαφορετικές εμπειρίες τους εμπλουτίζουν την θεώρηση σημαντικών στρατηγικών ζητημάτων που σχετίζονται συνήθως με το ρολό των γυναικών ως πελάτες, ως εργαζόμενοι και ως συνεργάτες (Daily κ.ά., 1999). Οι γυναίκες σύμφωνα με σχετικές αναφορές φαίνεται να ενθαρρύνουν τη ευρύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, είναι πιο δεκτικές στο να μοιράζονται τη δύναμη και την πληροφόρηση και κρατούν ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας τόσο εντός όσο και εκτός επιχείρησης. Εμπειρικές μελέτες δείχνουν πως οι γυναίκες είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο συνεργάσιμες σε σχέση με τους άντρες (Book, 2000) ασκούν πιο δημοκρατική διοίκηση (Eagly & Johnson, 1990) ενώ, ταυτόχρονα υπογραμμίζεται πως στις γυναίκες αρέσει να μοιράζονται τη δύναμη (Daily & Dalton, 2003). Τέλος, η απόδοση των γυναικών πέφτει κυρίως όταν πρέπει να ηγηθούν σε μεγάλο αριθμό ανδρών υφισταμένων. Αδιαμφισβήτητα όμως, οι γυναίκες έχουν στοιχεία που βοηθούν στην απόδοση γι' αυτό και οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί όπου έχουν και κάποια γυναικεία χαρακτηριστικά όπως η συμπόνια, η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη. Πολλές εταιρείες σήμερα πιστεύουν ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το κλειδί για την επιτυχία (Goleman, 1998). Αφού, οι ηγέτες μέσω μιας ψυχολογικής διαδικασίας κάνουν εκτίμηση των συναισθημάτων των υφισταμένων, τα διαχειρίζονται και τελικά τα εκφράζουν μέσα από τις ενέργειές τους ενισχύοντας τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, αυξάνοντας τη παραγωγικότητα και συνεπώς τα κέρδη (Zhou & George, 2003).

Στην παρούσα έρευνα διαπιστώνεται ότι, η πραγματική απόδοση διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών μάλιστα οι γυναίκες ηγέτες του δείγματος (ΜμΕ για την περιοχή της Θεσσαλίας) είναι πιο επιτυχημένες από ότι οι άνδρες. Ωστόσο, η αντιληπτή απόδοση δεν διαφέρει ανάλογα με το φύλο του ηγέτη. Δηλαδή, η γνώμη που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση δεν διαφέρει (επηρεάζεται) από φύλο του ηγέτη. Τέλος, το αυταρχικό στυλ που χρησιμοποιούν διαφέρει ανάλογα με το φύλο του ηγέτη.

Σε προηγούμενες έρευνες, διαπιστώθηκε ότι, οι γυναίκες έχουν πιο δημοκρατικό στυλ από ότι οι άνδρες και είναι πιο δεκτικές στην επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. Οι Eagly & Carli (2003) διαπίστωσαν ότι, οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικές συγκριτικά με τους άνδρες, όταν τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν είναι η ηγεσία μετασχηματισμού, η ηγεσία συναλλαγών ή το αδιάφορο στυλ ηγεσίας. Η εκτενής εμπειρική έρευνα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι άνδρες και οι γυναίκες αποκλίνουν στις μορφές ηγεσίας τους. Η μελέτη των Eagly κ.ά. (2001) παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στους τρόπους ηγεσίας και αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι γυναίκες τείνουν να προτιμούν τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση, τη δημοκρατική λήψη αποφάσεων και την εξατομικευμένη εκτίμηση των υπαλλήλων ενώ, επενδύουν συνήθως στις σχέσεις, την αποτελεσματική επικοινωνία, τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη συνεργασία και τη δικτύωση. Σύμφωνα με τους Eagly & Carli (2007) οι γυναίκες ηγέτες ενισχύουν την ευελιξία των οργανισμών, τους κάνουν πιο δεκτικούς στα ερεθίσματα, ενισχύουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργικότητα. Έρευνες έχουν δείξει πως επιχειρήσεις με μεγάλα ποσοστά γυναικών προωθούν διαπροσωπικά κανάλια επικοινωνίας και ενισχύουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Μελέτη του Thomas & Ely (1996) υποστηρίζει πως, η συμμετοχή γυναικών σε πολιτικά όργανα λήψης αποφάσεων συνδέονται με την προώθηση ζητημάτων που έχουν να κάνουν με τις γυναίκες, τα παιδιά και την οικογένεια. Ο Rosener (1990) προτείνει ότι, το διαλλακτικότερο ύφος ηγεσίας των γυναικών ταιριάζει καλύτερα στη σύγχρονη μορφή εταιρειών. Ο Werhane (2007) προτείνει ότι, η πιο συνεργάσιμη συμπεριφορά των γυναικών ταιριάζει καλύτερα σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον. Επίσης, υψηλό ποσοστό γυναικών στις διευθυντικές θέσεις διευκολύνει την προαγωγή εργαζομένων από χαμηλότερες βαθμίδες (Van Knippenberg κ.ά., 2004).

Στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται ότι δεν υπάρχει η διαδοχή των ηγετών στις ΜμΕ. Οι Dyck κ.ά. χαρακτήρισαν τη διαδικασία της διαδοχής ως σκυταλοδρομία. Η σκυτάλη πρέπει να δοθεί με ιδιαίτερη προσοχή. Η διαδοχή είναι κατά βάση ζήτημα ατομικής επιλογής του ιδρυτή της επιχείρησης. Ο ιδρυτής αποφασίζει αν και πότε θα παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης σε έναν άμεσο κληρονόμο, σε έναν εξωτερικό επαγγελματία ή σε μια άλλη επιχείρηση (Κεφαλάς, 2008). Συνήθως ο ιδιοκτήτης ΜμΕ εργαζόταν στην επιχείρηση μέχρι τον θάνατο του. Μερικοί, οι πιο προνοητικοί ίσως είχαν φροντίσει για το μοίρασμα των περιουσιακών στοιχείων τους στα παιδιά τους με τη βοήθεια κάποιου δικηγόρου. Η μεταβίβαση της ηγεσίας στην επόμενη γενιά είναι μια διαδικασία και όχι απλά ένα συμβάν. Τα κριτήρια για την επιλογή του διαδόχου όπως, δείχνουν τα αποτελέσματα της έρευνας είναι το φύλο, η ηλικία, οι σπουδές, η οικογενειακή κατάσταση, το ενδιαφέρον που δείχνει ο

υποψήφιος διάδοχος για την επιχείρηση και η συμμετοχή του από μικρή ηλικία. Η έρευνα έδειξε ότι τα τρία πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή του διαδόχου είναι το φύλο, η ηλικία και οι σπουδές. Το μεγαλύτερο ποσοστό από τους διαδόχους έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με την οικογενειακή επιχείρηση (Κεφαλάς, 2008). Τι πρόβλημα όμως, καταστέλλει η μη διαδοχή ηγετών. Αρχικά, η συμβολή διαδοχής είναι καθοριστική, καθώς συνδέεται άμεσα με τη βιωσιμότητα των ΜμΕ. Από μακροοικονομική σκοπιά η διαδοχή των ηγετών συνδέεται με τη διατήρηση των θέσεων εργασίας των υφισταμένων. Άρα, αποτελεί ένα από τους βασικότερους λόγους που καθιστούν τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων ιδιαίτερα ευεργετική για την οικονομία. Επίσης, προσφέρει πολλαπλά οφέλη συγκριτικά με την ίδρυση μιας νέας εταιρείας, καθώς: 1) αποτρέπει την καταστροφή των κεφαλαίων που είχε επενδύσει ο προηγούμενος ιδιοκτήτης 2) μεταφέρει τη συσσωρευμένη τεχνογνωσία και το πελατολόγιο στον επόμενο κάτοχο 3) μειώνει το επιχειρηματικό ρίσκο (Kyriazopoulos, P. & Siamanta, I., 2007). Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι αναστέλλουν την διαδοχή των ηγετών. Συνοπτικά, είναι οι ακόλουθοι: η υψηλή φορολογία αναφέρεται ως πρόβλημα, κατά κύριο λόγο στις επιχειρήσεις που δεν έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία μεταβίβασης, η γραφειοκρατία, το «προϋπάρχον» προσωπικό δυσκολεύεται από τη μία να λειτουργήσει με τον ίδιο τρόπο με το διάδοχο και από την άλλη ο διάδοχος συνήθως δεν είναι ικανοποιημένος από την απόδοση του προσωπικού και προτιμά σταδιακά να το αντικαταστήσει ή ο διάδοχος δεν έχει τις ίδιες ικανότητες και ταλέντο με τον προηγούμενο ηγέτη με αποτέλεσμα να τίθεται σε κίνδυνο η επιτυχής λειτουργία της επιχείρησης στο άμεσο μέλλον (EOMMEX, 2009· E.Σ.Ε.Ε. 2010).

Στην παρούσα έρευνα το θετικό είναι ότι, το μεγαλύτερο μέρος των ηγετών είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Εκ πρώτης, αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να είναι αδιάφορο ή και ασήμαντο. Στην παρούσα εργασία όμως όχι. Η ικανότητα να μαθαίνουμε και να κατανοούμε πράγματα και καταστάσεις καλλιεργείται κυρίως μέσα στην εκπαίδευση. Άρα, αυτοί οι ηγέτες και κατά συνέπεια και οι επιχειρήσεις<sup>12</sup> που διοικούν έχουν μεγαλύτερη απορροφητική ικανότητα (absorptive capacity) δηλαδή, η επιχείρηση έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει την αξία των νέων, εξωτερικών πληροφοριών, να αφομοιώσει και να το εφαρμόζει καινοτομίες (Cohen & Levinthan, 1990). Οι επιχειρήσεις με ανεπτυγμένη απορροφητική ικανότητα μπορούν να μετατρέψουν τη νέα πληροφορία που δέχονται σε γνώση για την επιχείρηση (George, 2005· Salvato, 2003). Σύμφωνα με τους Woiceshyn &

<sup>12</sup> Η απορροφητική ικανότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την απορροφητική ικανότητα των ατόμων που την διοικούν (George, 2005). Μετράτε κυρίως από τα έξοδα που έχουν χρησιμοποιηθεί για Ε & Α προς τις πωλήσεις (Tsai, 2001).

Daellenbach (2005) η απορροφητική ικανότητα είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις και ειδικά για την αντιμετώπιση των τεχνολογικών αλλαγών. Οι επιχειρήσεις με αναπτυγμένη απορροφητική ικανότητα συνεπώς, εμφανίζουν διαφορές με τις υπόλοιπες. Μερικές από τις διαφορές εμφανίζονται στον παρακάτω: εμπιστοσύνη στους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν β) έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν νέες συμπληρωματικές τεχνολογικές μεθόδους γ) κατέχουν ένα υψηλό επίπεδο γνώσης και ικανοτήτων σε περιοχές με την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.

Το δείγμα μας αποτελείται από πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις. Αυτό το αποτέλεσμα είναι απολύτως λογικό δεδομένου ότι, συμβαδίζει και με το αποτέλεσμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2013/2014). Παρατηρώντας τα αποτελέσματα από την συνδυαστική παρουσίαση των κλάδων και των αποδόσεων διαπιστώνεται ότι, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στους ίδιους κλάδους έχουν διαφορετικές επιδόσεις. Τι είναι λοιπόν αυτό που επιβραδύνει ή επιδεινώνει την πορεία των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου; Στο δείγμα μας έχουμε μόνο μια επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας, η οποία έχει φυσικά ανοδική πορεία. Είναι μήπως το αποτέλεσμα τυχαίο και παροδικό ή μήπως η χρήση της E&A βελτιώνει την απόδοση των ΜμΕ;

Τι συμβαίνει στο εσωτερικό των επιχειρήσεων του δείγματος; Τα ευρήματα επαλήθευσαν το μοντέλο των 7s τουλάχιστον για τα σκληρά στοιχεία και το προσωπικό. Διαπιστώθηκε ότι τα στοιχεία είναι αλληλοεξαρτώμενα και η αλλαγή του ενός συνεπάγεται και αλλαγή του άλλου για να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά η επιχείρηση. Επίσης, βρέθηκε πως τα συστήματα, οι στρατηγικές και το προσωπικό δεν διαφέρουν ανάμεσα στους κλάδους του δείγματος. Δηλαδή, είτε μια επιχείρηση είναι παραγωγική ή όχι μπορεί να χρησιμοποιεί την ίδια στρατηγική ανταγωνισμού ή τα ίδια σύστημα (π.χ. benchmarking). Χωρίς όμως, την ηγεσία όσο καλά δομημένη να είναι μια επιχείρηση, όσο καλή στρατηγική και συστήματα να έχει, ακόμα και τους πιο ικανούς εργαζόμενους αν δεν υπάρχει ο ηγέτης που θα στηρίζει τους εργαζόμενους, θα τους κατευθύνει η επιχείρηση δεν μπορεί να πετύχει. Ο κύριος ρόλος ενός ηγέτη έγκειται στη δημιουργία κλίματος επικοινωνίας μεταξύ των μελών της κάθε ομάδας, την ενθάρρυνση και την μετάδοση των κοινών αξιών.

Στην παρούσα έρευνα για το συγκεκριμένο δείγμα (41 ΜμΕ της Θεσσαλίας) έχει παρατηρηθεί ότι, το δημοκρατικό στυλ διαφέρει από την αντιλαμβανόμενη απόδοση των πελατών. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η πραγματική απόδοση δεν διαφέρει από την αντιληπτή. Λαμβάνοντας, υπόψη λοιπόν το παραπάνω θεωρούμε ότι το δημοκρατικό στυλ διαφέρει και ανάλογα με την πραγματική απόδοση. Τέλος, κάτι που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι, στο

δείγμα μας η αντιλαμβανόμενη ποιότητα από την μεριά των ιδιοκτητών δεν διαφέρει από την αντιλαμβανόμενη απόδοση των πελατών. Αυτό είναι εξαιρετικό, παρόλο που παρατηρείται σε τόσο μικρό δείγμα καθότι σημαίνει ότι, οι επιχειρηματίες του δείγματος έχουν γνώση της πραγματικότητας. Και όταν κάποιος έχει γνώση της κατάστασης είναι πολύ πιο πιθανό να μπορέσει να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει το πρόβλημα.

## 9.2 ΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ ΟΙ ΜμΕ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ

Δεν υπάρχουν συνταγές επιτυχίας. Η κάθε επιχείρηση είναι ένας μοναδικός «ζωντανός οργανισμός». Ο Porter έλεγε ότι, η επιχείρηση που είναι πιο επιτυχημένη και πρώτη στην αγορά είναι συνήθως αυτή που χρησιμοποιεί στρατηγική διαφοροποίησης. Ισχύει όμως πάντα αυτή η άποψη; Δεν είναι μόνο η στρατηγική μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στο βάθρο της επιτυχίας. Είναι και το μοντέλο των 7s που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης. Μέσω του συνδυασμού των σκληρών και μαλακών στοιχείων. Το βασικό είναι όλα τα στοιχεία να εναρμονίζονται μεταξύ τους. Επίσης, είναι βασικό μια επιχείρηση για να πετύχει να μην έχει μόνο πόρους αλλά να τους συνδυάζει αποτελεσματικά. Χρειάζονται όμως κάποιος να τα κατευθύνει προς την σωστή κατεύθυνση και να βελτιώνει όλα τα στοιχεία (μαλακά και σκληρά) και τους πόρους. Ο Μπουραντάς (2005) είπε ότι, η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει έναν ενάρετο κύκλο όπου η ηγεσία να την καθοδηγεί διαρκώς και φυσικά θα επιδιώκει να μάθει πως την αξιολογούν οι υφιστάμενοι μέσω του feedback. Συμφωνούμε εν μέρει με αυτή την άποψη. Είναι όμως όλα αυτά αρκετά; Ένα γνωμικό λέει «άνθρωπος αγράμματος ξύλο απελέκητο». Μήπως ισχύει το ίδιο και στις επιχειρήσεις; Παρακάτω λοιπόν, προτείνονται λύσεις που μπορεί να οδηγήσουν στην διαρκή και μακροχρόνια επιτυχία των ΜμΕ.

Αν και το δείγμα που συγκεντρώθηκε ήταν πολύ μικρό αυτό που έχει μεγάλη σημασία είναι ότι δεν υπάρχει διαδοχή ηγετικών στελεχών. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι, οι ΜμΕ που διοικούνται από γηραιότεροι ηγέτες δεν παρουσιάζουν ανοδική πορεία. Πως λοιπόν θα είναι μια επιχείρηση, διαρκώς επιτυχημένη αν δεν υπάρχει διαδοχή ηγετών; Αρκετοί ιδιοκτήτες θεωρούν ότι τα νεώτερα μέλη δεν είναι έτοιμα και ικανά να αναλάβουν την θέση τους. Κανένας μεγάλος ηγέτης δεν γεννιέται. Ο ηγέτης γίνεται με σκληρή δουλειά και προπόνηση. Για αυτό προτείνονται κάποιες λύσεις για να εκπαιδευτεί ο νεότερος ηγέτης προκειμένου να αναλάβει δράσει. Οι λύσεις που προτείνονται είναι οικονομικές ώστε όλες οι ΜμΕ ακόμα και οι πιο μικρές να μπορούν να τις υιοθετήσουν.



Οι ειδικοί ισχυρίζονται πως ο καλύτερος τρόπος για να μάθει και να αφομοιώσει πληροφορίες ακόμα και ένα παιδί είναι τα παιχνίδια. Μήπως αυτό λοιπόν πρέπει να υιοθετηθεί αυτό και από τις επιχειρήσεις; Τα επιχειρησιακά παιχνίδια προσομοιώσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκμάθηση της ηγεσίας και όχι μόνο. Μερικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρησιακών παιχνιδιών είναι το «Markstrat» για τη διδασκαλία στρατηγικών μάρκετινγκ, το «επιχειρηματικό παιχνίδι Πολιτικής» για το στρατηγικό σχεδιασμό ή το «ΣΙΜΣ». Πολλοί οργανισμοί μπορούν να συμμετέχουν σε προσομοιώσεις πραγματικών καταστάσεων με συγκεκριμένο σενάριο (Hall & Dentico, 1997). Επίσης, οι μελέτες περίπτωσης αφυπνίζουν τους συμμετέχοντες οι οποίοι, καλούνται να αναλύσουν τη κατάσταση, να βρουν εναλλακτικές λύσεις για τη βελτίωση της εξεταζόμενης κατάστασης. Τέλος, υπάρχει και ο κλασικός τρόπος για να δημιουργία νέων ηγετικών στελεχών και είναι οι ηγέτες που αναπτύσσουν ηγέτες. Ο ηγέτης της ΜμΕ μπορεί να διδάξει στο νεώτερο μέλος. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω της καθημερινής τριβής, με μελέτες περιπτώσεων κτλ. Αυτή η προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς από την General Electric και PepsiCo (Tichy, 1997).

Άρα, η ανάπτυξη της ηγεσίας και των ηγετικών στελεχών είναι ένα από τα βήματα που οδηγούν στο βάθρο της επιτυχίας. Το δεύτερο βήμα είναι να κατανοήσουν οι ΜμΕ, ότι το περιβάλλον συνεχώς αλλάζει κάνοντας τα ίδια πράγματα που έκαναν στο παρελθόν με περισσότερη ένταση ή καλύτερα δεν σημαίνει ότι θα είναι και επιτυχημένοι. Επιτυχημένες είναι σήμερα οι επιχειρήσεις που δεν αρκούνται απλά στο να ακολουθούν τις αλλαγές αλλά δημιουργούν τις αλλαγές. Και πώς θα γίνει αυτό; Οι ΜμΕ θα πρέπει να μάθουν να μαθαίνουν<sup>13</sup>. Βασικός όμως στόχος είναι να καταπολεμηθεί η οργανωσιακή σιωπή για να μάθουν να μαθαίνουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκφράζουν τις απόψεις τους, τις γνώμες, τις διαφωνίες της αντιρρήσεις τους για θέματα που αφορούν την εργασία τους είτε συνολικά την επιχείρηση. Έχουμε πολλά παραδείγματα όπου χάρης την παρέμβαση υφισταμένων έχουν επιτευχθεί τρομερά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι της εταιρείας 3M και ενός πολυτελούς ξενοδοχείου όπου γλίτωσε πολλά εκατομμύρια και καταστροφή κλινών του. Χάρης την επέμβαση ενός απλού υπαλλήλου. Άρα, ο ηγέτης θα πρέπει να φροντίζει ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση όχι μόνο για την απόδοση του αλλά και ανατροφοδότηση ομάδας. Είτε μέσω της κάρτας ισόρροπης ανάπτυξης και μέσω του benchmarking. Είτε αν δεν έχει αρκετά χρήματα μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης 360° και της ανατροφοδότηση ομάδας (Group feedback). Οι διαδικασίες αυτές δεν

<sup>13</sup> Μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης, των συμπεριφορών των ατόμων, που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας (Μπουραντάς, 2005).

ανατροφοδοτούν μόνο κάθε πρόσωπο σχετικά με αυτό που κάνει καλά και αυτό που μπορεί να βελτιώσει αλλά αναπτύσσουν και τις προσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Επίσης, ο διάλογος, η κατασκευή σεναρίων για υποθετικές ακραίες και μη καταστάσεις που μπορεί να συμβούν ή οι προσημειώσεις και τα επιχειρηματικά παιχνίδια όπως αναφέραμε και προηγουμένους βοηθούν τους οργανισμούς και τους ανθρώπους να μαθαίνουν.

Τρίτο βήμα για τη διαρκή επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η καινοτομία. Οι ΜμΕ πρέπει να επενδύουν στην Ε&Α. Αλλά πως θα συμβεί αυτό όταν τα κεφάλαια που διαθέτουν κυρίως οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις είναι πενιχρά; Η λύση έρχεται με τη δημιουργία συστάδων ή αλλιώς επιχειρηματικών συστάδων ή «συσπειρώσεων» ή «εταιρικών συμπράξεων». Ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας (logistics, αποθήκες κ.ά.), την πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό), την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση και γενικότερα την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη βελτίωση της λειτουργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Στο εξωτερικό υπάρχουν συστάδες που στοχεύουν ακόμα και στην ανάδειξη τοπικών προϊόντων. Προτείνεται λοιπόν, οι ΜμΕ της Θεσσαλίας να δημιουργήσουν επιχειρηματικές συστάδες προκειμένου να αναπτύξουν τεχνολογία για την βελτίωση όχι μόνο των προϊόντων τους αλλά και των παραγωγικών διαδικασιών. Είναι λοιπόν κρίμα σε μια περιοχή όπως η Θεσσαλία (λόγω της μορφολογίας του εδάφους και τις προσβάσεις σε λιμάνια και αεροδρόμια) να μην υπάρχουν επιχειρηματικές συστάδες παρόλο που επιτρέπονται βάση νόμου και δεν θεωρούνται απαγορευμένες συμπράξεις για τη συγκεκριμένη περίπτωση ΜμΕ.

Και τέλος, τέταρτο βήμα για τη διαρκή επιτυχία των ΜμΕ είναι η δημιουργία ΔΑΠ. Αυτό το κόστος είναι σίγουρα μεγάλο για μια ΜμΕ αλλά, ο καλύτερος πόρος για μια επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μοναδικός ίσως πόρος που δεν αντιγράφεται (Μπουραντάς, 2005). Αν, η ΜμΕ δεν μπορεί να αποκτήσει ξεχωριστό τμήμα ΔΑΠ αυτόν τον ρόλο πρέπει να τον αναλάβει ο ηγέτης. Ο ηγέτης θα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες των υφισταμένων του. Και να χρησιμοποιήσει όλες τις δυνάμεις επιρροής του προκειμένου να τους παρακινήσει, να τους αναπτύξει. Αρκεί να θυμάται πως δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες ανάγκες.

### 9.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Παρόλα αυτά, η ανταπόκριση των επιχειρήσεων ήταν απογοητευτική. Οι ραγδαίες οικονομικό-πολιτικές εξελίξεις, οδήγησαν πολλούς επιχειρηματίες σε αδιέξοδο, οι ΒΠΠΕ ήταν σχεδόν εγκαταλελειμμένες, οι περισσότεροι επιχειρηματίες φοβόταν να πάρουν μέρος στην έρευνα ή γιατί δεν προλάβαιναν να διευθετήσουν λόγω έλλειψης χρόνου τις υποχρεώσεις τους.

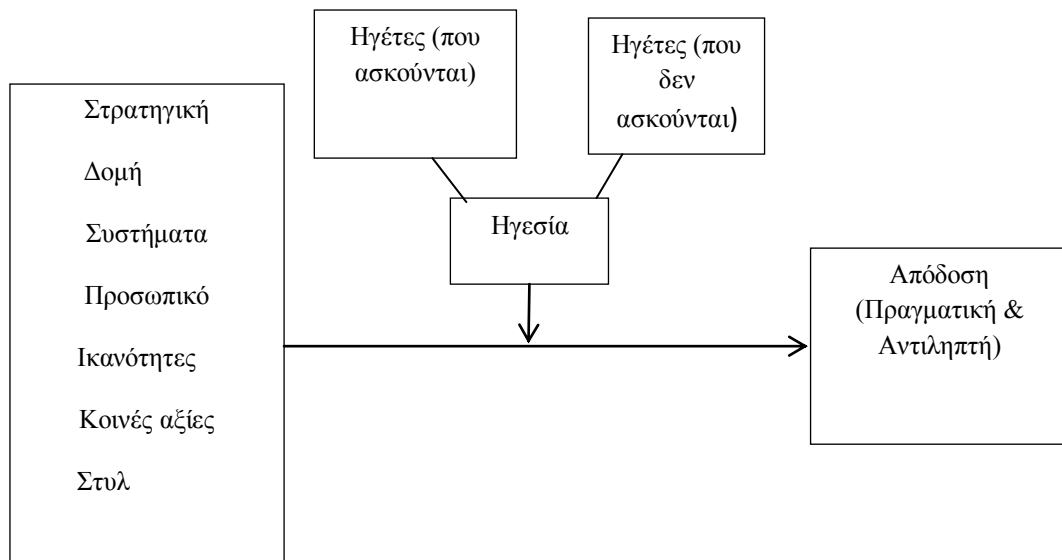
Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας ήταν πολλοί. Πολλά είναι όμως και τα περιθώρια για μελλοντική έρευνα. Αρχικά, πρέπει να τονίσουμε ότι ο κυρίως περιορισμός αυτής της έρευνας επέρχεται από την άρνηση των Θεσσαλικών επιχειρήσεων των ΒΠΠΕ να συμμετέχουν στην έρευνα. Επίσης, όσες αρκετές επιχειρήσεις συμμετείχαν στην έρευνα αρνούταν να δώσουν πραγματικά στοιχεία για την απόδοση (κύκλο εργασιών κτλ) και αρκούσαν μόνο στο να δώσουν την πορεία που είχε η επιχείρησή τους σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο. Τέλος, το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συμμετείχαν στην έρευνα μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις τους προς τον ηγέτη εξαιτίας των οικονομικοπολιτικών εξελίξεων. Για παράδειγμα πολλοί από τους εργαζομένους ήταν απλήρωτοι. Συνεπώς, μπορεί να αλλοιώθηκε. Για παράδειγμα να θεωρούσαν τον ηγέτη της πιο αδιάφορο, πιο δημοκρατικό ή πιο αυταρχικό από ότι είναι. Όλοι, οι παραπάνω λόγοι και κυρίως το μικρό δείγμα δεν μας επιτρέπουν να γενικεύσουμε τα παραπάνω αποτελέσματα. Αναγνωρίζεται ότι, τα μειονεκτήματα της έρευνας είναι πολλά. Αλλά αυτό όμως, ήταν το εναρκτήριο λάκτισμα.

### 9.3.1 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Με αφορμή το αρχαίο ρητό «Νους υγιής εν σώματι υγιή» σχεδιάστηκε η μελλοντική μελέτη. Ειδικότερα, η μελλοντική μελέτη στόχο έχει να αποτυπώσει αν, οι ηγέτες με διαφορετικά φυσικά χαρακτηριστικά έχουν καλύτερη απόδοση. Για παράδειγμα θα εξεταστεί, αν οι ηγέτες που ασκούνται ή που κάνουν πολεμικές τέχνες έχουν μεγαλύτερη απόδοση από τους ηγέτες που δεν γυμνάζονται. Και αν οι ηγέτες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (πχ όμορφη εμφάνιση) είναι πιο «συμπαθείς» στους υφισταμένους τους. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές, ορίζονται όλα τα στοιχεία του μοντέλου των 7s που συντελούν στην επιτυχία της επιχείρησης. Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται, η απόδοση της επιχείρησης και ως μεταρρυθμιστικός παράγοντας (moderator) ορίζεται η ηγεσία. Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί στις ΒΠΠΕ της Ελληνικής επικράτειας. Και τα στοιχεία θα συλλεχθούν από τρία ερωτηματολόγια. Τα στοιχεία των 7s, η πραγματική απόδοση και τα δημογραφικά του ηγέτη θα μετρηθούν από το ερωτηματολόγιο του CEO. Το ηγετικό στυλ θα μετρηθεί από το ερωτηματολόγιο του εργαζόμενου και η αντιληπτή απόδοση θα μετρηθεί από το

ερωτηματολόγιο του πελάτη. Το μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί σε μελλοντική έρευνα περιγράφεται στο Σχήμα 9.1.

Σχήμα 9.1: Μελλοντικό μοντέλο



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατά καιρούς, έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την ηγεσία. Πολλοί προσπάθησαν να εξηγήσουν γιατί κάποιοι άνθρωποι γίνονται ηγέτες. Παρακάτω, θα αναλύσουμε όλες τις προσεγγίσεις και θεωρίες που προσπάθησαν να δώσουν απάντηση, σε αυτό το ερώτημα (και δεν αναλύθηκαν στο κυρίως κείμενο).

### 1.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ (TRAIT THEORIES)

Οι θεωρίες αυτές βασίστηκαν στην ιδέα, ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται. Η προσέγγιση αυτή ονομάστηκε γενετική και κατέληγε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία δεν μπορεί να διδαχτεί (Law & Wong, 2002). Έγινε πολύ έρευνα για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των μεγάλων ηγετών ωστόσο, δεν υπάρχουν μελέτες όπου τα χαρακτηριστικά να συμπίπτουν. Τέλος, ένα ακόμα ελάττωμα σε αυτή τη θεωρία ήταν ότι αγνοούνταν καταστάσεις και περιβαλλοντικοί παράγοντες, που επηρεάζουν τα επίπεδα αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη (Λούζα-Λαζαρίδη, 2013).

## 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (BEHAVIORAL THEORIES)

### 2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LEWIN

Οι πρώτες έρευνες ηγετικής συμπεριφοράς έγιναν το 1939, από τον Lewin, ο οποίος αναγνώρισε τρία μοντέλα ηγεσίας που αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες επιλύουν προβλήματα (Lewin κ.ά., 1939). Το πρώτο μοντέλο είναι το Δεσποτικό/Απόλυτο όπου, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να συμβουλευεται τους άλλους. Αντίθετα, στο δεύτερο μοντέλο (Δημοκρατικό) ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των υφισταμένων του. Και τέλος, το εξουσιοδοτικό/χαλαρό στυλ, όπου η συμμετοχή του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων είναι περιορισμένη και λειτουργεί κυρίως, ως σύμβουλος. Ενώ, την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα, έχουν οι υφιστάμενοι του (Λούζα-Λαζαρίδη, 2013).

### 2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT

Το 1961 ο Likert, ανέπτυξε τέσσερα συστήματα ηγετικής συμπεριφοράς. Το καταναγκαστικό, όπου οι σχέσεις των ηγετών με τους υφισταμένους τους είναι τυπικές και η λήψη αποφάσεων γίνεται πάντα από τις ανώτερες βαθμίδες ιεραρχίας. Το καλοπροαίρετο, όπου ο ηγέτης είναι αυταρχικός, αλλά διατηρεί κάποια μορφή επικοινωνίας με τους υφισταμένους του, ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί και το σύστημα ανταμοιβών. Το συμβουλευτικό, όπου οι υφιστάμενοι παίρνουν μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και έχουν καλή επικοινωνία με τον ηγέτη. Και το συμμετοχικό σύστημα όπου, υπάρχει ενεργή και πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (Likert, 1961).

### 2.3 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE & MOUTON (ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ)

Οι Blake & Mouton ανέπτυξαν ένα στυλ ηγεσίας, το οποίο ονόμασαν διοικητική σχάρα. Είναι ένα τετράγωνο το οποίο διαιρείται οριζόντια και κάθετα σε εννέα κουτάκια το *Σχήμα 1* παρουσιάζει μια διοικητική σχάρα. Έχει δύο προσανατολισμούς:

1. *Εργοκεντρική συμπεριφορά*: ο ηγέτης επικεντρώνονται σε στόχους παραγωγής. Δηλαδή, ενδιαφέρεται περισσότερο για τις διαδικασίες, αποφασίζει μόνος του, δίνει λεπτομερείς οδηγίες στους υφισταμένους του και κάνει διακριτούς τους ρόλους μέσα στην ομάδα (1 έως 9).
2. *Ανθρωποκεντρική συμπεριφορά*: ο ηγέτης επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στον ανθρώπινο παράγοντα. Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης είναι φιλικός, προσιτός στους υφισταμένους του και τους προειδοποιεί σε περίπτωση αλλαγών κτλ. (1 έως 9) (Βακολά & Νικολάου, 2012).

Σχήμα 1: Διοικητική σχάρα των (Blake & Mouton), με πέντε διακεκριμένες κατηγορίες.

	<i>Ανθρωποκεντρική συμπεριφορά</i>							
<i>Εργοκεντρική συμπεριφορά</i>	1,9							9,9
					5,5			

	1,1								9,1

Πηγή: Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα εκδοτικός οίκος Rosili.

Οι πέντε διακεκριμένες κατηγορίες της διοικητικής σχάρας διακρίνονται στο σχήμα 2 και παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

**1.1. -> Χρεοκοπημένη διοίκηση/αποδυναμωμένη διοίκηση:** Ο ηγέτης σε αυτή την θέση δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους αλλά και για την παραγωγή.

**1.9. -> Διοίκηση της λέσχης:** Ο ηγέτης σε αυτή τη θέση δείχνει μέγιστο ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό και ελάχιστο ενδιαφέρον για την υλοποίηση των στόχων.

**5.5. -> Ενδιάμεση διοίκηση:** Ο ηγέτης σε αυτή την θέση δείχνει μέτριο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους αλλά και για την παραγωγή.

**9.1. -> Διοίκηση καθηκόντων/ Αυταρχική διοίκηση:** Ο ηγέτης σε αυτή την θέση δίνει όλη την προσοχή του, στην επίτευξη των στόχων και αδιαφορεί για τον ανθρώπινο παράγοντα.

**9.9. -> Διοίκηση ομάδας/Συνεργατική διοίκηση:** η ιδανική μορφή διοίκησης. Έτσι, επιτυγχάνεται η παρακίνηση, η ομαδικότητα, η ικανοποίηση των εργαζομένων και υψηλά επίπεδα υλοποίησης των στόχων (Βακολά & Νικολάου, 2012).

## 2.4 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ Χ ΚΑΙ Ψ

Ο Douglas McGregor (1960) παρατήρησε ότι, υπάρχουν δύο κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς. Η Θεωρία Χ και η θεωρία Ψ οι οποίες παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά. Στη θεωρία Χ: οι εργαζόμενοι εμφανίζουν αρνητική προδιάθεση να εργαστούν και προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία, όταν τους δίνεται αυτή η δυνατότητα. Επίσης, οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να αναλάβουν ευθύνες, στο χώρο εργασίας και στερούνται εργασιακών φιλοδοξιών (Μουζα-Λαζίδη, 2013). Ο ηγέτης λοιπόν, θα πρέπει να ελέγχει και να τροποποιεί την συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς και να οργανώνει τα στοιχεία παραγωγής (Σκουλάς & Οικονόμου, 2010). Επομένως, το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει σε αυτή την περίπτωση είναι το αυταρχικό (Μουζα-Λαζίδη, 2013). Αντίθετα, στη θεωρία Ψ: οι εργαζόμενοι αγαπούν την εργασία τους, έχουν υψηλές φιλοδοξίες εκτελούν σωστά τα εργασιακά τους καθήκοντα και επιθυμούν ακόμα και την ανάληψη ευθυνών. Σε αυτή την



περίπτωση, ο ηγέτης θα πρέπει να οργανώνει, όχι μόνο τα στοιχεία παραγωγής αλλά και να υποκίνηει το ανθρώπινο δυναμικό (Σκουλάς & Οικονόμου, 2010).

### 3. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ/ ΘΕΩΡΙΕΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΜΕ ΤΗ ΔΕΔΟΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (CONTINGENCY THEORIES)

Αυτή η προσέγγιση, αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών του ηγέτη, της συμπεριφοράς του ηγέτη, και της δεδομένης κατάστασης που επικρατεί.

#### 3.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ FIEDLER

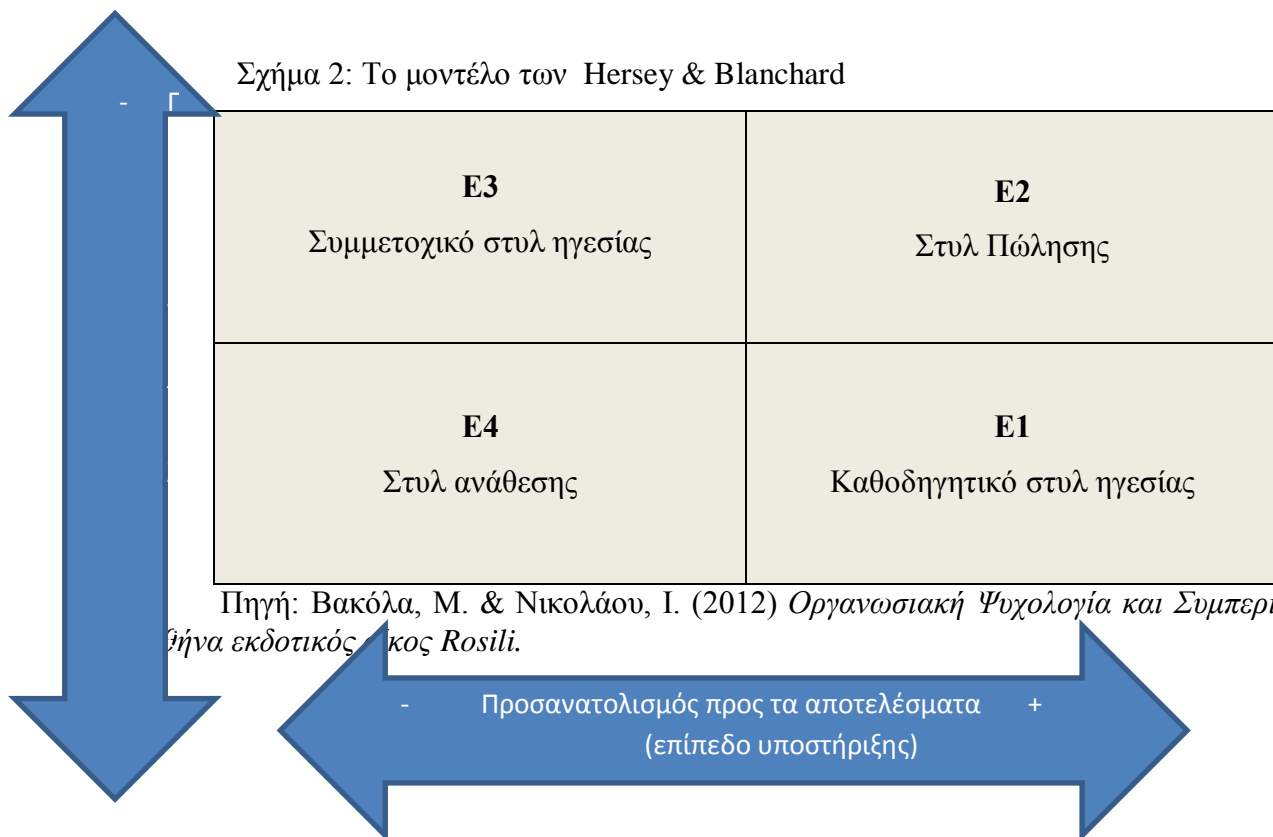
Από τους πρώτους που ερεύνησαν το θέμα αυτό ήταν ο Fiedler, υποστήριξε ότι το στυλ ηγεσίας ενός ανθρώπου είναι σταθερό ανεξαρτήτως κατάστασης, άρα ανάλογα με την κατάσταση θα πρέπει να επιλέγεται και διαφορετικός ηγέτης. Συνεπώς, δεν υπάρχει μία ηγεσία που να ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις. Ο Fiedler ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο για το λιγότερο προτιμώμενο συνάδερφο για να προσδιορίσει αν τα άτομα είναι προσανατολισμένα προς την εργασία ή προς τον άνθρωπο (Robins & Judge, 2007). Έπειτα, όρισε τρεις ενδεχομενικές διαστάσεις: 1) Τις σχέσεις ηγέτη-μέλους: δηλαδή ο βαθμός σεβασμού και εμπιστοσύνης που έχουν οι οπαδοί προς τους ηγέτες. 2) Η εξουσία της θέσης που κατέχει ο ηγέτης: για παράδειγμα ο βαθμός επιρροής του στην απόλυση, πρόσληψη ή προαγωγή ενός ατόμου 3) Η δόμηση των καθηκόντων: για παράδειγμα αν έχει ξεκάθαρους στόχους (Robins & Judge, 2007). Σε γενικές γραμμές το μοντέλο του Fiedler συγκέντρωσε θετικά σχόλια (Robbins & Judge, 2007).

#### 3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ

Οι Hersey & Blanchard (1982) πίστευαν ότι, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από το πόσο έτοιμοι και πρόθυμοι είναι οι οπαδοί να αναλάβουν και να υλοποιήσουν ένα έργο (Θεωρία Κύκλου ζωής/ Life Cycle Theory) Έτσι, οι Hersey & Blanchard εισήγαγαν την έννοια ετοιμότητας/ωριμότητας των οπαδών. Στο *Σχήμα 2* διακρίνουμε τέσσερα επίπεδα ωριμότητας/ετοιμότητας, τα οποία απαιτούν την υιοθέτηση διαφορετικού ηγετικού στυλ. Στο πρώτο επίπεδο, οι οπαδοί έχουν τη θέληση να υλοποιήσουν ένα έργο αλλά δεν έχουν τις ικανότητες. Επομένως, το καθοδηγητικό είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, στο δεύτερο επίπεδο οι οπαδοί δεν έχουν ούτε τις ικανότητες αλλά ούτε και τη

θέληση να υλοποιήσουν ένα έργο επομένως, ο στόχος του ηγέτη είναι διπλός και να αποκαταστήσει την επικοινωνία μαζί τους, και να τους κατευθύνει. Στο τρίτο επίπεδο, οι οπαδοί δεν είναι πρόθυμοι να υλοποιήσουν ένα έργο παρόλο που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις συνεπώς, ο ηγέτης δεν χρειάζεται να τους κατευθύνει αλλά να δώσει έμφαση στην καλλιέργεια των σχέσεων μαζί τους (το κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι το συμμετοχικό). Στο τελευταίο επίπεδο οι οπαδοί έχουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και είναι πρόθυμοι να υλοποιήσουν ένα έργο ο ηγέτης εκχωρεί σε αυτούς αρμοδιότητες αφού ξέρει ότι μπορεί να φέρουν ένα έργο εις πέρας (Στυλ ανάθεσης) (Hersey & Blanchard, 1969).

Σχήμα 2: Το μοντέλο των Hersey & Blanchard



Παρατηρούμε λοιπόν από το μοντέλο κύκλου ζωής ότι, όσο η ωριμότητα των εργαζομένων αυξάνεται, τόσο ο ηγέτης παραχωρεί σταδιακά περισσότερο έλεγχο στους εργαζόμενους (Hersey & Blanchard, 1969).

### 3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΡΕΙΑΣ ΣΤΟΧΟΥ

Ο House στις αρχές της δεκαετίας του 1970 εισήγαγε το μοντέλο πορείας στόχου (Path-Goal Theory of Leader Effectiveness)(House, 1971). Ισχυρίστηκε ότι, οι εργαζόμενοι περιμένουν από τον ηγέτη τους να τους δείξει τον δρόμο για την επιτυχία. Σύμφωνα με τον

Κάντα (1997: 165) «η άσκηση της ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρα των εργαζομένων και την ικανοποίηση που νοιώθουν από την εργασία. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν ο ηγέτης φροντίζει όχι μόνο να υλοποιηθούν οι στόχοι των υφισταμένων του αλλά και να τους δείχνει τη πορεία προς υλοποίηση των στόχων τους. Συνοπτικά τα πέντε στυλ ηγεσίας που μπορεί να υιοθετήσει ένα ηγέτης είναι τα ακόλουθα που αναγράφονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1: Στυλ ηγέτη

Κατευθυντικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κατάλληλο όταν υπάρχει ασάφεια ρόλων. Ο ηγέτης καθοδηγεί και κατευθύνει πλήρως τους υφισταμένους του, προσδιορίζοντας ταυτόχρονα το τι περιμένει από αυτούς.</li> </ul>
Υποστηρικτικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κατάλληλο, όταν η δραστηριότητα είναι ανιαρή, κουραστική ή προκαλεί άγχος. Ο ηγέτης απαιτείται να έχει καλές σχέσεις με τους υφισταμένους και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους.</li> </ul>
Συμμετοχικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο ηγέτης σε αυτό το στυλ ηγεσίας, όχι μόνο επιτρέπει την συμμετοχή των υφισταμένων του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και τους συμβουλευέται</li> </ul>
Προσανατολισμένο προς την επίτευξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Κατάλληλο, όταν προτεραιότητα του ηγέτη είναι η επίτευξη υψηλών στόχων και υψηλών αποδόσεων</li> </ul>

Πηγή: Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Αθήνα, Rosili, 317.

### 3.4 ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ (LEADER MEMBER EXCHANGE THEORY)

Στηρίζεται στην άποψη ότι ο ηγέτης, δεν αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους υφισταμένους του. Συνεπώς, δημιουργεί διαφορετικά επίπεδα σχέσεων με διαφορετικούς οπαδούς του (Hooper & Martin, 2008). Το συγκεκριμένο μοντέλο «χωρίζει» τους υφισταμένους σε δυο μεγάλες κατηγορίες Η πρώτη κατηγορία είναι η ενδοομάδα σε αυτή ανήκουν οι υφιστάμενοι, όπου ο ηγέτης εμπιστεύεται περισσότερο και συνεπώς αναπτύσσει περισσότερες σχέσεις μεταξύ τους. Στην δεύτερη κατηγορία (εξωομάδα) ανήκουν οι

υπόλοιποι υφιστάμενοι όπου οι σχέσεις που αναπτύσσονται με τον ηγέτη είναι περισσότερο τυπικές (Βακολά & Νικολάου, 2012). Οι Robbins & Judge (2007) ισχυρίζονται ότι, ο ηγέτης έχει ανάγκη την ανάπτυξη ενδοομάδας που θα τον στηρίζει και ο ίδιος θα μπορεί να εμπιστεύεται. Επίσης, οι Greenberg & Baron (2008), ισχυρίζονται ότι αυτή η ενδοομάδα είναι σχετικά σταθερή και η επιλογή των ατόμων που θα την απαρτίζουν είναι άτομα με κοινά χαρακτηριστικά τις περισσότερες φορές (π.χ φύλο, ηλικία κτλ.)

### 3.5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ VROOM-YETTON

Οι Vroom & Yetton (1973) αναπτύσσουν πέντε μοντέλα ηγεσίας τα οποία βασίζονται στο ποσοστό συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα πέντε μοντέλα ηγεσίας είναι αυτά που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

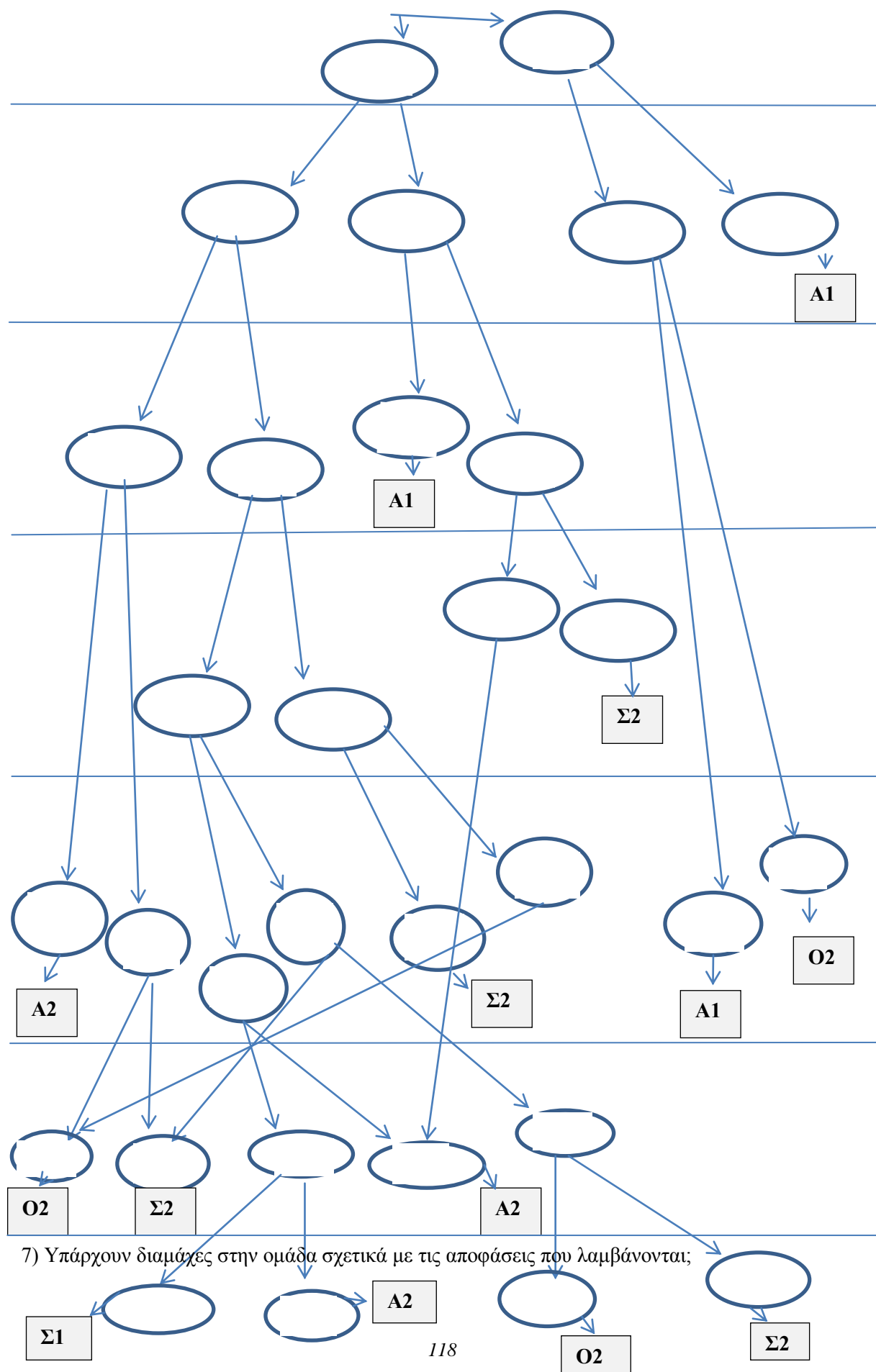
Πίνακας 2: Τα πέντε μοντέλα των Vroom & Yetton

Αυταρχικά μοντέλα	A1	Ο ηγέτης αφού λάβει υπόψη του τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση του, τη δεδομένη στιγμή, αποφασίζει σχετικά με την λύση ενός προβλήματος μόνος του.
	A2	Ο ηγέτης αποφασίζει μεν μόνος του, αλλά συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες που του χρειάζονται για την επίλυση του προβλήματος από τους υφισταμένους του.
Συμβουλευτικά μοντέλα	Σ1	Ο ηγέτης για να συλλέξει πληροφορίες για την επίλυση ενός προβλήματος, συζητά ξεχωριστά με κάθε ένα από τους υφισταμένους, αλλά στο τέλος, αποφασίζει μόνος του.
	Σ2	Γίνεται ομαδική λήψη απόφασης για τη σωστή επίλυση ενός προβλήματος. Παρόλα αυτά, η τελική απόφαση λαμβάνεται από τον ηγέτη.
Ομαδικό μοντέλο	O1	Ο ηγέτης συμβάλλει στην εξεύρεση μιας λύσης αποδεκτής από την πλειοψηφία της ομάδας.

Πηγή: Μούζα-Μαζαρίδη, Α.Μ. (2013) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα, Ζυγός, 58.

Κάθε φορά η χρησιμοποίηση κάποιου μοντέλου εξαρτάται από επτά κανόνες. Η διαδικασία αυτή οδηγεί στην δημιουργία ενός δέντρου αποφάσεων, όπου ανάλογα με τις απαντήσεις, προσδιορίζεται κάθε φορά το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθεί. Οι κανόνες και το δέντρο αποφάσεων παρουσιάζονται στο *Διάγραμμα 1*. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2013).

Διάγραμμα 1: Το δέντρο αποφάσεων των Vroom & Yetton



#### 4. ΟΙ ΝΕΟΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ (NEOCHARISMATIC THEORIES)

Οι νεοχαρισματικές θεωρίες, αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια, και θεωρούν ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν έχουν κληρονομική υπόσταση αλλά είναι αποτέλεσμα εκπαίδευσης και καλλιέργειας της ηγετικής συμπεριφοράς (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Αυτές περιλαμβάνουν τη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985· Burns, 1978) τη συναλλακτική θεωρία, την αυθεντική και τη διαδικτυακή .

##### 4.1 Η ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο Robert House ήταν ο πρώτος που μελέτησε τη χαρισματική ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών είναι: να έχουν όραμα, να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικούς κινδύνους προκειμένου να υλοποιήσουν το όραμα τους, να έχουν ενσυνειδησία και τέλος, να συμπεριφέρονται με ένα τρόπο πρωτότυπο. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι άτομα που μπορεί πράγματι να γεννιούνται με χαρακτηριστικά χαρισματικά όμως, έρευνες έδειξαν ότι τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν στο να επιδεικνύουν ηγετικές συμπεριφορές (Robbins & Judge, 2007). Μάλιστα, οι Ford & Richardson (1994) προτείνουν, τρία βήματα για την ανάπτυξη ενός χαρισματικού ηγέτη: 1) διατήρηση της αισιοδοξίας του 2) προσέλκυση οπαδών με την δημιουργία ενός δεσμού που θα τους εμπνέει να τον ακολουθήσουν 3) επίκληση στα συναισθήματα των υφισταμένων του. Η χαρισματική ηγεσία συχνά χρησιμοποιείται αντί της μετασχηματιστικής ηγεσίας, παρόλα αυτά κάποιοι υποστηρίζουν ότι είναι ένα συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας (House κ.ά., 1993). Οι Waldman κ.ά. (2001) παρέχουν εμπειρικά στοιχεία, που τεκμηριώνουν ότι το χάρισμα προβλέπει την καλή απόδοση της ηγεσίας υπό συνθήκες αβεβαιότητας στο περιβάλλον, αλλά όχι υπό συνθήκες βεβαιότητας. Αυτός είναι μάλλον και ο λόγος που οι χαρισματικοί ηγέτες είναι περισσότερο συνυφασμένοι με την πολιτική και την ιστορία παρά με τις επιχειρήσεις (Robbins & Judge, 2007). Οι οπαδοί αντιλαμβάνονται τον χαρισματικό ηγέτη. Βρέθηκε λοιπόν, ότι οι άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση ή πίεση και άγχος αναζητούν την καθοδήγηση από ένα χαρισματικό ηγέτη. Επίσης, φαίνεται ότι η χαρισματική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, και με την φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (citizenship behavior) (Conger & Kanungo, 1994).

Τι συμβαίνει όμως, με τις απολαβές των χαρισματικών ηγετών; Οι Yammarino κ.ά. (2004) παρατήρησαν στην έρευνα τους ότι οι χαρισματικοί ηγέτες αποκόμιζαν υψηλές απολαβές παρόλο που η απόδοση τους ήταν μέτρια. Επίσης, πολλοί χαρισματικοί ηγέτες ενεργούσαν με βάση το προσωπικό τους συμφέρον παραγκωνίζοντας το συμφέρον και τους στόχους του οργανισμού. Ένας χαρισματικός ηγέτης δεν είναι πανάκεια. Αν αναλογιστεί κανείς, ότι υπάρχουν χαρισματικοί ηγέτες οι οποίοι πείθουν τους οπαδούς τους να ενεργούν καταστροφικά (π.χ. Hitler) (Robbins & Judge, 2007).

#### 4.2 Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική είναι έννοιες συμπληρωματικές. Ο Burns (1978) ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η έννοια αυτή αναφέρεται στους ηγέτες οι οποίοι εμπνέουν τους οπαδούς τους να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα και να ενεργήσουν προς όφελος του οργανισμού (Bass κ.ά., 1987). Ο Μπουραντάς (2005: 350) ανέφερε την μετασχηματιστική ηγεσία ως «ηγεσία αλλαγών» και όρισε αυτή ως: «διάθεση και ικανότητα του ηγέτη να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές στους στόχους, στη στρατηγική, στις δομές, στην κουλτούρα κτλ της οργάνωσης, προκειμένου η οργάνωση να προσαρμοστεί στις εξελίξεις και να εξελιχθεί δυναμικά». Επιπρόσθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, βοηθούν τους υφισταμένους τους να αλλάξουν την αντίληψη και να δουν με διαφορετική ματιά προβλήματα αντιμετωπίζοντας τα με νέους τρόπους, επίσης εμπνέουν τους υφισταμένους τους να συμμετέχουν στην προσπάθεια υλοποίησης ομαδικών στόχων.

Ο Bass και οι συνεργάτες του (1987) προβάλλουν ως τα κύρια συστατικά του ηγέτη στη μετασχηματιστική ηγεσία: 1) Παρέχει όραμα στους υφισταμένους, εμπνέει αυτοσεβασμό ενώ ταυτόχρονα κερδίζει την εμπιστοσύνη των οπαδών 2) μεταδίδει και χρησιμοποιεί σύμβολα για την επικέντρωση των προσπαθειών, αλλά και εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλό τρόπο 3) Προάγει την ευφυΐα και την επίλυση προβλημάτων με εναλλακτικούς τρόπους 4) αντιμετωπίζει των κάθε υπάλληλο ως ξεχωριστή οντότητα, τον συμβουλεύει και παρέχει την απαραίτητη προσοχή για την αναγνώριση των αναγκών του.

Οι Bass & Avolio (1993) ισχυρίστηκαν ότι, το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν αλληλοαναιρούνται και ότι τα ίδια άτομα μπορεί να εμφανίζουν συμπεριφορές των δύο μορφών σε διαφορετική συχνότητα και ένταση. Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στη συναλλακτική και παράγει επίπεδα προσπάθειας και επίδοσης των υφισταμένων υψηλότερα από αυτά που θα μπορούσε να παράγει μόνη της η

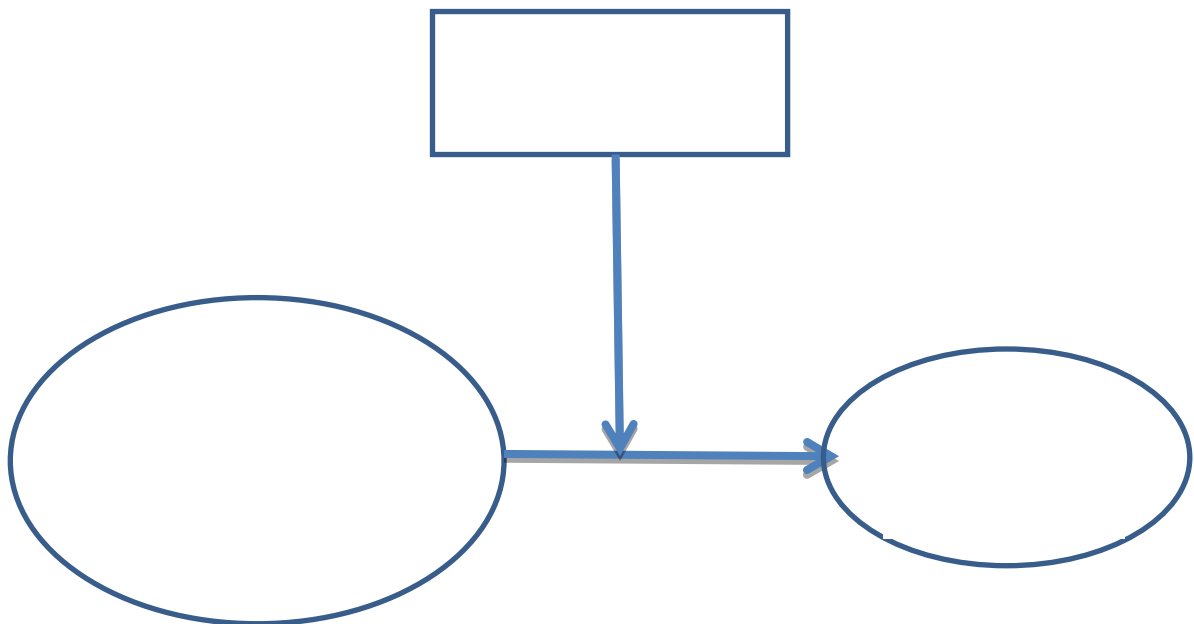


συναλλακτική ηγεσία (Robbins & Judge, 2007). Στην συναλλακτική ηγεσία, ο ηγέτης ζητά την υπακοή των υφισταμένων του με αντάλλαγμα επιθυμίες και ανταμοιβές για εκείνους (Βακόλα & Νικολαού, 2012). Τέλος, τα χαρακτηριστικά ενός συναλλακτικού ηγέτη είναι: 1) προσφέρει αμοιβές βάση της απόδοσης και της προσπάθειας, αναγνωρίζει τις επιτυχίες και τα επιτεύγματα των υφισταμένων του 2) παρακολουθεί και διορθώνει τυχόν προβληματικές καταστάσεις 3) απαρνείται πολλές φορές, τις αρμοδιότητες του και αποφεύγει την λήψη ευθυνών (Βακόλα & Νικολαού, 2012).

## ΠΑΡΑΣΤΗΜΑ 2: ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ

Το μοντέλο που επρόκειτο να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται παρακάτω.

Σχήμα 3 : Γραφική απεικόνιση του μοντέλου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Με το παραπάνω μοντέλο περιγράφει πως η ηγεσία μπορεί να επέμβει στα σταθερά στοιχεία της επιχείρησης βελτιώνοντας την οργανωσιακή απόδοση.

1<sup>η</sup> ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ: ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Ιεραρχικό Μοντέλο Γραμμικής Παλινδρόμησης (HLM) είναι μια σύνθετη μορφή των κοινών ελαχίστων τετραγώνων (OLS) παλινδρόμησης που χρησιμοποιείται για την ανάλυση διακύμανσης σε μεταβλητές που βρίσκονται σε διάφορα επίπεδα κυριαρχίας. Αυτή η ανάλυση επιτρέπει την πολύ-επίπεδη ανάλυση δεδομένων (Dempster, Laird, & Rubin, 1977). Για να πραγματοποιηθεί αυτή η ανάλυση έγινε χρήση του προγράμματος HLM7Student. Οι μεταβλητές του δείγματος μας χωρίστηκαν σε επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο ανήκουν οι μεταβλητές: ηγεσία (η συνδεδετική μεταβλητή με το δεύτερο επίπεδο), πραγματική απόδοση, αντιληπτή απόδοση. Στο δεύτερο επίπεδο ανήκουν οι μεταβλητές: ηγετικό στυλ, στρατηγική, συστήματα, το προσωπικό, η νομική μορφή της επιχείρησης, το μέγεθος της επιχείρησης και η αντιληπτή ποιότητα. Στο υπόδειγμα μας λοιπόν moderator ήταν όπως ξανά επισημάνθηκε ήταν η ηγεσία. Εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η πραγματική απόδοση και ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν οι υπόλοιπες μεταβλητές που προαναφέρθηκαν. Εκτελώντας την διαδικασία όπως θα διαπιστωθεί και στους παρακάτω πίνακες το μοντέλο αυτό *απέτυχε* λόγω του μικρού δείγματος.

The outcome variable is POREIA\_K

### Summary of the model specified

#### Level-1 Model

$$POREIA_{Kij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

#### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

#### Mixed Model

$$POREIA_{Kij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

#### Final Results - Iteration 11

Iterations stopped due to small change in likelihood function

$$\sigma^2 = 0.51302$$

INTRCPT1,  $\beta_0$  0.09722

Random level-1 coefficient	Reliability estimate
INTRCPT1, $\beta_0$	0.577

The value of the log-likelihood function at iteration 11 = -4.414228E+001

**Final estimation of fixed effects:**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	2.128127	0.236931	8.982	2	0.012

**Final estimation of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	2.128127	0.180321	11.802	2	0.007

**The robust standard errors are appropriate for datasets having a moderate to large number of level 2 units. These data do not meet this criterion.**

**Final estimation of variance components**

Random Effect	Standard Deviation	Variance Component	d.f.	$\chi^2$	p-value
INTRCPT1, $u_0$	0.31180	0.09722	2	6.42267	0.039
level-1, $r$	0.71625	0.51302			

**Statistics for current covariance components model**

Deviance = 88.284563

Number of estimated parameters = 2

**2<sup>η</sup> ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ: ΜΕΘΟΔΟΣ BOOTSTRAPING**

Αφού απέτυχε λοιπόν, η πρώτη μέθοδος, λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος, το bootstrapping ήταν η επόμενη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε. Bootstrapping είναι μια μέθοδος για την εξαγωγή αξιόπιστων εκτιμήσεων των τυπικά σφάλματα Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την κατασκευή δοκιμαστικών υποθέσεων Bootstrapping. Η μέθοδος αυτή με βάση το αρχικό δείγμα σχηματίζει 1000 διαφορετικούς συνδυασμούς. Για να

εφαρμόσουμε λοιπόν την μέθοδο αυτή προσθέσαμε στο SPSS τη διαδικασία του Andrew F. Hayes. Η οποία παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω:

Αρχικά, ως ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε η στρατηγική, ως εξαρτημένη η πραγματική απόδοση και ως moderator η ηγεσία. Υλοποιώντας όμως την διαδικασία βρέθηκε ότι η μεταβλητές ήταν στατιστικά ασήμαντες λόγω του πολύ μικρού αρχικού δείγματος. Στη συνέχεια, πραγματοποιήσαμε resampling με 5000 δείγματα αλλά οι μεταβλητές εξακολουθούσαν να είναι στατιστικά ασήμαντες και απορρίψαμε και αυτή τη μέθοδο. Η διαδικασία παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω:

Πίνακας 1: Hayes (στρατηγική και πραγματική απόδοση)

Run MATRIX procedure:						
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 *****						
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com						
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3						
*****						
Model = 1						
Y = POREIA_k						
X = mean_str						
M = mean_Sy						
Sample size						
41						
*****						
Outcome: POREIA_k						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2906	,0844	,5420	1,1372	3,0000	37,0000	<b>,3467</b>
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7307	3,1243	,2339	,8164	-5,5998	7,0612
mean_Sy	,5035	,8215	, 6128	,5437	-1,1611	2,1681
mean_str	,4670	,8075	,5784	,5665	-1,1691	2,1032
int_1	-,1664	,2121	-,7846	,4377	-,5961	,2633
Interactions:						
int_1 mean_str X mean_Sy						
R-square increase due to interaction(s):						

R2-chng	F	df1	df2	p		
int_1	,0152	,6155	1,0000	37,0000	<b>,4377</b>	
*****						
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
mean_Sy	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,3299	-,0870	,1418	-,6137	<b>,5432</b>	-,3743	,2003
3,9024	-,1823	,1092	-1,6690	<b>,1035</b>	-,4035	,0390
4,4749	-,2775	,1823	-1,5224	<b>,1364</b>	-,6469	,0918
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.						
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.						
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****						
Level of confidence for all confidence intervals in output:						
95,00						
----- END MATRIX -----						

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στη συνέχεια, ως ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε το προσωπικό, ως εξαρτημένη η πραγματική απόδοση και ως moderator η ηγεσία. Υλοποιώντας όμως την διαδικασία βρέθηκε ότι η μεταβλητές ήταν στατιστικά ασήμαντες λόγω του πολύ μικρού αρχικού δείγματος. Η διαδικασία παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω:

Πίνακας 2: Hayes (προσωπικό και πραγματική απόδοση)

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. <a href="http://www.afhayes.com">www.afhayes.com</a>
Documentation available in Hayes (2013). <a href="http://www.guilford.com/p/hayes3">www.guilford.com/p/hayes3</a>
*****
Model = 1
Y = POREIA_k
X = mean_sF
M = mean_Sy
Sample size
41
*****
Outcome: POREIA_k

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1915	,0367	,5702	,4697	3,0000	37,0000	<b>,7052</b>
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,0346	3,4264	-,0101	,9920	-6,9773	6,9080
mean_Sy	,5811	,8476	,6856	,4972	-1,1363	2,2986
mean_sF	,7473	,9523	,7847	,4376	-1,1823	2,6768
int_1	-,2049	,2344	-,8742	,3876	-,6798	,2700
Interactions:						
int_1	mean_sF	X	mean_Sy			
R-square increase due to interaction(s):						
R2-chng	F	df1	df2	p		
int_1	,0199	,7642	1,0000	37,0000	<b>,3876</b>	
*****						
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
mean_Sy	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,3299	,0650	,2289	,2838	,7782	-,3988	,5288
3,9024	-,0524	,1680	-,3116	,7571	-,3927	,2880
4,4749	-,1697	,2001	-,8477	,4021	-,5752	,2359
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.						
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.						
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****						
Level of confidence for all confidence intervals in output:						
95,00						
----- END MATRIX -----						

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ως ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκαν τα συστήματα, ως εξαρτημένη η πραγματική απόδοση και ως moderator η ηγεσία. Υλοποιώντας όμως την διαδικασία βρέθηκε ότι η μεταβλητές ήταν στατιστικά ασήμαντες λόγω του πολύ μικρού αρχικού δείγματος. Η διαδικασία παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω:

Πίνακας 3: Hayes (συστήματα και πραγματική απόδοση)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 *****						
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.    www.afhayes.com						
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3						
*****						
Model = 1						
Y = POREIA_k						
X = mean_sm						
M = mean_Sy						
Sample size						
41						
*****						
Outcome: POREIA_k						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3016	,0909	,5381	1,2338	3,0000	37,0000	<b>,3112</b>
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,5654	2,8450	-,5502	,5855	-7,3301	4,1992
mean_Sy	1,0940	,7727	1,4158	,1652	-,4717	2,6596
mean_sm	1,0928	,7474	1,4621	,1522	-,4216	2,6072
int_1	-,3249	,2010	-1,6161	,1146	-,7323	,0825
Interactions:						
int_1   mean_sm   X   mean_Sy						
R-square increase due to interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
int_1	,0642	2,6117	1,0000	37,0000	,1146	
*****						
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
mean_Sy	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,3299	,0109	,1425	,0762	,9397	-,2779	,2996
3,9024	-,1752	,1344	-1,3032	,2005	-,4475	,0972
4,4749	-,3612	,2057	-1,7557	,0874	-,7780	,0557
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.						
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.						
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****						

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00
----- END MATRIX -----

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στη συνέχεια, ως ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε η αντιληπτή ποιότητα, ως εξαρτημένη η πραγματική απόδοση και ως moderator η ηγεσία. Υλοποιώντας όμως την διαδικασία βρέθηκε ότι η μεταβλητές ήταν στατιστικά ασήμαντες λόγω του πολύ μικρού αρχικού δείγματος. Η διαδικασία παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω:

Πίνακας 4: Hayes (αντιληπτή ποιότητα και πραγματική απόδοση)

Run MATRIX procedure:						
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 *****						
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com						
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3						
*****						
Model = 1						
Y = POREIA_k						
X = mean_sQ						
M = mean_Sy						
Sample size						
41						
*****						
Outcome: POREIA_k						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1572	,0247	,5773	,3126	3,0000	37,0000	<b>,8162</b>
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	7,7796	7,4660	1,0420	,3042	-7,3483	22,9075
mean_Sy	-1,5571	2,0742	-,7507	,4576	-5,7599	2,6456
mean_sQ	-1,1619	1,6632	-,6986	,4892	-4,5320	2,2082
int_1	,3164	,4590	,6892	,4950	-,6137	1,2464
Interactions:						
int_1	mean_sQ	X	mean_Sy			



R-square increase due to interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
int_1	,0125	,4750	1,0000	37,0000	<b>,4950</b>	
*****						
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
	mean_Sy	Effect	se	t	p	LLCI ULCI
	3,3299	-,1084	,2896	-,3745	,7102	-,6952 ,4783
	3,9024	,0727	,3056	,2378	,8134	-,5466 ,6919
	4,4749	,2538	,4910	,5169	,6083	-,7410 1,2486
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.						
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.						
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****						
Level of confidence for all confidence intervals in output:						
95,00						
----- END MATRIX -----						

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στη συνέχεια, ως ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε η στρατηγική, ως εξαρτημένη η αντιληπτή απόδοση και ως moderator η ηγεσία. Υλοποιώντας όμως την διαδικασία βρέθηκε ότι η μεταβλητές ήταν στατιστικά ασήμαντες λόγω του πολύ μικρού αρχικού δείγματος. Η διαδικασία παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω:

Πίνακας 5: Hayes (στρατηγική και αντιληπτή απόδοση)

Run MATRIX procedure:	
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 *****	
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. <a href="http://www.afhayes.com">www.afhayes.com</a>	
Documentation available in Hayes (2013). <a href="http://www.guilford.com/p/hayes3">www.guilford.com/p/hayes3</a>	
*****	
Model = 1	
Y = apodsS	
X = mean_str	
M = mean_Sy	
Sample size	
41	

*****						
Outcome: apodsS						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3346	,1120	,1433	1,5550	3,0000	37,0000	<b>,2166</b>
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6957	1,6063	1,0557	,2980	-1,5590	4,9503
mean_Sy	,6548	,4224	1,5503	,1296	-,2010	1,5106
mean_str	,4546	,4151	1,0950	,2806	-,3866	1,2958
int_1	-,1386	,1090	-1,2712	,2116	-,3595	,0823
Interactions:						
int_1 mean_str X mean_Sy						
R-square increase due to interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
int_1	,0388	1,6160	1,0000	37,0000	,2116	
*****						
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
mean_Sy	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,3299	-,0069	,0729	-,0949	,9249	-,1546	,1408
3,9024	-,0863	,0561	-1,5366	,1329	-,2000	,0275
4,4749	-,1656	,0937	-1,7671	,0855	-,3555	,0243
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.						
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.						
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****						
Level of confidence for all confidence intervals in output:						
95,00						
----- END MATRIX -----						

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στη συνέχεια, ως ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε το προσωπικό, ως εξαρτημένη η αντιληπτή απόδοση και ως moderator η ηγεσία. Υλοποιώντας όμως την διαδικασία βρέθηκε ότι η μεταβλητές ήταν στατιστικά ασήμαντες λόγω του πολύ μικρού αρχικού δείγματος. Η διαδικασία παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω:

Πίνακας 6: Hayes (προσωπικό και αντιληπτή απόδοση)

--

Run MATRIX procedure:						
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 *****						
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.    www.afhayes.com						
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3						
*****						
Model = 1						
Y = apodsS						
X = mean_sF						
M = mean_Sy						
Sample size						
41						
*****						
Outcome: apodsS						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2390	,0571	,1521	,7469	3,0000	37,0000	,5311
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3371	1,7696	1,3207	,1947	-1,2486	5,9228
mean_Sy	,3478	,4378	,7944	,4320	-,5392	1,2348
mean_sF	,3224	,4918	,6556	,5161	-,6741	1,3190
int_1	-,0642	,1211	-,5300	,5993	-,3094	,1811
Interactions:						
int_1   mean_sF   X   mean_Sy						
R-square increase due to interaction(s):						
R2-chng	F	df1	df2	p		
int_1	,0072	,2809	1,0000	37,0000	,5993	
*****						
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
mean_Sy	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,3299	,1088	,1182	,9204	,3633	-,1307	,3484
3,9024	,0721	,0868	,8308	,4114	-,1037	,2479
4,4749	,0354	,1034	,3420	,7343	-,1741	,2448
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.						
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.						
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****						

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00
----- END MATRIX -----

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ, ΣΥΝΔΙΑΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ο Πίνακας 7, αποτυπώνει σε κλάσεις τις μηνιαίες συναλλαγές του πελάτη με την επιχείρηση. Η μεγαλύτερη συχνότητα συνεργασίας που παρατηρείται είναι 0-5 φορές τον μήνα σε ποσοστό 53,7%. Ενώ, συναλλαγές πελατών από 15 μέχρι 20 φορές τον μήνα πραγματοποιούνται από 6 επιχειρήσεις (14,6%). Πτωτική πορεία στο δείγμα έχουν οι 10 από τις 41 επιχειρήσεις, στάσιμη πορεία έχουν 18 επιχειρήσεις και οι υπόλοιπες έχουν ανοδική πορεία. Το αξιοσημείωτο σε αυτό το πίνακα αποτελεί το γεγονός ότι οι γυναίκες διοικούν εταιρίες με ανοδική ή στάσιμη πορεία. Όπως, επισημάνθηκε και στη θεωρία το ηγετικό στυλ των γυναικών είναι πιο δημοκρατικό σε σχέση με τον ανδρών, έρευνες είχαν δείξει ότι οι γυναίκες μπορούν να δώσουν μια διαφορετική διάσταση στην προσέγγιση και επίλυση προβλημάτων.

Πινάκας 7: Πορεία κύκλου εργασιών των προηγούμενο χρόνο σε συνδυασμό με το φύλο

		Πορεία κύκλου εργασιών			Σύνολο
		Πτωτική Πορεία	Στάσιμη Πορεία	Ανοδική Πορεία	
Φύλο	Ανδρας	15	10	3	28
	Γυναίκα	7	2	4	13
Σύνολο		10	22	12	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ο Πίνακας 8, αποτυπώνει την πορεία της επιχείρησης σε συνδυασμό με την νομική μορφή της επιχείρησης και το φύλο του ηγέτη. Παρατηρούμε, ενδεικτικά ότι, πτωτική πορεία έχουν οι 10 από τις 41 επιχειρήσεις του δείγματος μας. Εκ των οποίων οι 8 διοικούνται από άνδρες και οι 2 από γυναίκες. Οι 8 άνδρες διοικούν επιχειρήσεις πτωτικής πορείας με τις ακόλουθες νομικές μορφές: Ατομική (1 άνδρας), ΟΕ (2 άνδρες), ΑΕ (3 άνδρες), Άλλο (2). Οι γυναίκες όπου διοικούν επιχειρήσεις (πτωτική πορεία) με την ακόλουθη νομική μορφή: ΟΕ (1 γυναίκα), ΑΕ (1 γυναίκα).

Πίνακας 8: Συνδυαστικός πίνακας νομικής μορφής, πορείας επιχείρησης και φύλου ηγέτη

Πορεία κύκλου εργασιών			Νομική Μορφή					Σύνολο
			Ατομική	Ο.Ε.	Α.Ε.	Ε.Π.Ε	Άλλο	
Πτωτική Πορεία	Φύλο	Ανδρας	1	2	3	0	2	8
		Γυναίκα	0	1	1	0	0	2
	Σύνολο		1	3	4	0	2	10
Στάσιμη Πορεία	Φύλο	Ανδρας	1	4	8	1	1	15
		Γυναίκα	1	2	1	0	0	4
	Σύνολο		4	6	9	1	1	19
Ανοδική Πορεία	Φύλο	Ανδρας	1	1	3		0	5
		Γυναίκα	0	3	1		3	7
	Σύνολο		1	4	4	0	3	12
Σύνολο	Φύλο	Ανδρας	3	7	14	1	3	28
		Γυναίκα	1	6	3	0	3	13
	Σύνολο		4	13	17	1	6	41

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στους Πίνακες 9 και 10 παρατηρούμε την συντελεστή αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου του ηγέτη/ιδιοκτήτη.

Πίνακας 9: Cronbach's Alpha Ερωτηματολογίου

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,915	66

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Πίνακας 10: Cronbach's Alpha if item deleted

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CEO46	256,88	741,310	,516	,913
CEO47	257,22	747,976	,480	,913
CEO48	256,90	736,190	,716	,912
CEO49	256,56	759,402	,314	,915
CEO50	256,56	759,152	,237	,915
CEO51	256,34	765,480	,160	,915

CEO52	256,22	765,176	,214	,915
CEO53	256,24	759,239	,494	,914
CEO54	256,29	766,212	,178	,915
CEO55	256,22	758,926	,531	,914
CEO56	256,41	758,199	,354	,914
CEO57	256,32	756,972	,407	,914
CEO58	256,59	752,649	,380	,914
CEO59	256,46	749,655	,507	,913
CEO60	256,56	753,552	,409	,914
CEO61	256,34	757,030	,431	,914
CEO62	256,44	744,052	,649	,913
CEO63	256,68	747,722	,497	,913
CEO64	256,63	749,888	,598	,913
CEO65	256,73	753,051	,355	,914
CEO66	256,93	747,370	,329	,914
CEO1	257,15	746,128	,382	,914
CEO2	257,10	752,340	,242	,915
CEO3	256,56	759,102	,238	,915
CEO4	256,41	756,999	,389	,914
CEO5	256,76	748,839	,527	,913
CEO6	257,34	764,930	,087	,916
CEO7	256,80	752,661	,373	,914
CEO8	257,76	724,439	,599	,912
CEO9	257,10	736,490	,541	,913
CEO10	257,44	713,952	,637	,911
CEO11	257,05	726,148	,627	,912
CEO12	257,61	727,044	,678	,911
CEO13	257,68	727,172	,565	,912
CEO14	257,59	728,249	,546	,912
CEO15	257,80	750,111	,273	,915
CEO16	256,39	757,794	,309	,915
CEO17	257,73	754,401	,258	,915
CEO18	257,15	754,728	,225	,915
CEO19	257,24	749,489	,288	,915
CEO20	257,78	724,326	,685	,911
CEO21	258,54	736,355	,441	,913
CEO22	257,95	772,048	-,043	,919
CEO23	256,83	747,245	,411	,914
CEO24	256,71	760,912	,189	,915

CEO25	257,07	762,720	,133	,916
CEO26	257,63	749,738	,390	,914
CEO27	257,85	730,928	,561	,912
CEO28	257,68	711,972	,694	,911
CEO29	257,12	734,260	,446	,913
CEO30	257,59	757,999	,144	,916
CEO31	257,12	772,810	-,051	,918
CEO32	257,90	793,640	-,296	,921
CEO33	258,27	751,101	,199	,916
CEO34	256,90	765,240	,074	,916
CEO35	256,76	778,239	-,141	,918
CEO36	256,71	766,812	,064	,916
CEO37	257,22	752,176	,303	,915
CEO38	256,76	737,739	,575	,912
CEO39	257,80	748,311	,275	,915
CEO40	257,34	726,030	,688	,911
CEO41	257,32	727,022	,661	,911
CEO42	257,95	732,048	,478	,913
CEO43	257,44	727,252	,569	,912
CEO44	257,05	744,648	,548	,913
CEO45	257,10	736,940	,570	,912

Στους Πίνακες 11 και 12 παρατηρούμε τον συντελεστή αξιοπιστίας της μεταβλητής ηγεσία, η οποία βρίσκεται στο ερωτηματολόγιό του εργαζόμενου και αποτελείται από 37 ερωτήσεις.

Πίνακας 11: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής ηγεσίας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,844	37

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 12: Cronbach's Alpha if item deleted

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EMP1	136,68	272,322	,242	,843
EMP2	136,46	276,155	,179	,845

EMP3	136,29	260,712	,575	,833
EMP4	136,05	263,048	,541	,834
EMP5	135,90	269,640	,362	,839
EMP6	135,59	271,249	,484	,838
EMP7	136,00	282,150	,080	,846
EMP8	135,80	264,911	,572	,834
EMP10	136,00	279,200	,210	,843
EMP11	136,24	280,489	,115	,846
EMP12	136,44	278,902	,139	,845
EMP13	136,34	260,730	,604	,833
EMP14	136,17	270,845	,413	,838
EMP15	136,27	269,751	,436	,838
EMP16	135,71	270,162	,524	,837
EMP17	135,63	271,338	,415	,838
EMP18	136,71	284,112	,010	,849
EMP19	135,90	274,540	,282	,841
EMP20	136,61	275,944	,190	,844
EMP21	136,05	280,848	,110	,846
EMP22	135,66	275,680	,324	,841
EMP23	135,80	273,211	,369	,840
EMP24	135,90	268,390	,504	,836
EMP25	135,68	276,772	,327	,841
EMP26	135,46	265,655	,596	,834
EMP27	135,68	267,022	,480	,836
EMP28	135,66	279,830	,148	,845
EMP29	137,02	292,874	-,185	,855
EMP30	136,02	274,374	,220	,844
EMP31	136,24	274,089	,233	,843
EMP32	136,76	259,739	,528	,834
EMP33	136,24	266,039	,480	,836
EMP34	136,20	268,111	,389	,839
EMP35	137,00	264,800	,437	,837
EMP36	136,85	267,428	,312	,841
EMP37	136,54	269,855	,375	,839
EMP38	135,78	264,426	,543	,835

Πηγή: Ιδία επεξεργασία



Στους Πίνακες 13 και 14 παρατηρούμε τον συντελεστή αξιοπιστίας της μεταβλητής αντιληπτής απόδοσης, η οποία βρίσκεται στο ερωτηματολόγιο του πελάτη και αποτελείται από 15 ερωτήσεις.

Πίνακας 13: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής αντιληπτής απόδοσης

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,770	15

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 14: Cronbach's Alpha if item deleted

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
customer_1	57,93	32,520	,353	,731
customer_2	57,78	31,876	,495	,719
customer_3	57,90	35,040	,137	,748
customer_4	57,85	33,128	,415	,728
customer_5	58,10	33,740	,370	,732
customer_6	58,17	29,245	,608	,701
customer_7	58,29	30,712	,534	,712
customer_8	58,41	29,699	,614	,702
customer_9	58,27	31,151	,547	,713
customer_10	58,34	31,630	,380	,728
customer_11	58,20	34,261	,131	,754
customer_15	58,54	34,805	,043	,770
customer_16	58,46	33,905	,159	,752
customer_17	58,51	33,556	,176	,751
	58,02	31,424	,488	,718

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στους Πίνακες 15 και 16 παρατηρούμε το συντελεστή αξιοπιστίας της μεταβλητής σύστημα, η οποία βρίσκεται στο ερωτηματολόγιο ιδιοκτήτη/ηγέτη και αποτελείται από 10 ερωτήσεις.

Πίνακας 15: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής σύστημα

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,811	10

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 16: Cronbach's Alpha if item deleted

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CEO1	35,20	41,911	,406	,803
CEO2	35,15	43,978	,206	,828
CEO4	34,46	46,405	,266	,814
CEO5	34,80	43,911	,468	,800
CEO7	34,85	45,228	,272	,814
CEO8	35,80	34,511	,781	,755
CEO9	35,15	39,728	,568	,786
CEO10	35,49	34,806	,622	,779
CEO11	35,10	37,990	,602	,781
CEO12	35,66	37,330	,732	,767

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στους Πίνακες 17 και 18 παρατηρούμε τον συντελεστή αξιοπιστίας της μεταβλητής προσωπικό, η οποία βρίσκεται στο ερωτηματολόγιο ιδιοκτήτη/ηγέτη και αποτελείται από 15 ερωτήσεις.

Πίνακας 17: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής προσωπικό

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,816	15

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 18: Cronbach's Alpha if item deleted

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CEO13	50,34	75,180	,461	,803
CEO14	50,24	72,289	,590	,793
CEO15	50,46	81,105	,230	,820
CEO16	49,05	84,498	,222	,816
CEO17	50,39	79,794	,367	,809
CEO18	49,80	78,361	,393	,808
CEO19	49,90	75,140	,520	,799
CEO20	50,44	72,752	,662	,788
CEO21	51,20	75,211	,464	,803
CEO23	49,49	79,656	,410	,807
CEO24	49,37	84,338	,180	,819
CEO25	49,73	82,701	,247	,816
CEO26	50,29	81,262	,344	,811
CEO27	50,51	74,956	,525	,798
CEO28	50,34	68,030	,701	,782

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στους Πίνακες 19 και 20 παρατηρούμε τον συντελεστή αξιοπιστίας της μεταβλητής στρατηγική, η οποία βρίσκεται στο ερωτηματολόγιου ιδιοκτήτη/ηγέτη και αποτελείται από 5 ερωτήσεις.

Πίνακας 19: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής στρατηγική

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,869	5

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 20: Cronbach's Alpha if item deleted

Item-Total Statistics
-----------------------

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CEO40	14,34	15,530	,788	,818
CEO41	14,32	15,972	,715	,835
CEO42	14,95	14,948	,656	,855
CEO43	14,44	14,002	,818	,807
CEO44	14,05	19,448	,533	,877

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στους Πίνακες 21 και 22 παρατηρούμε την συντελεστή αξιοπιστίας της μεταβλητής αντιληπτής ποιότητας, η οποία βρίσκεται στο ερωτηματολόγιου ιδιοκτήτη/ηγέτη και αποτελείται από 5 ερωτήσεις.

Πίνακας 21: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής αντιληπτής ποιότητας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,911	21

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 22: Cronbach's Alpha if item deleted

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CEO46	89,83	76,595	,490	,910
CEO47	90,17	77,545	,543	,907
CEO48	89,85	76,278	,610	,905
CEO49	89,51	81,006	,429	,909
CEO50	89,51	79,606	,401	,911
CEO51	89,29	82,462	,344	,911
CEO52	89,17	81,245	,588	,907
CEO53	89,20	82,311	,505	,909
CEO54	89,24	83,439	,328	,911
CEO55	89,17	82,095	,560	,908
CEO56	89,37	79,088	,613	,906
CEO57	89,27	80,101	,544	,907
CEO58	89,54	73,905	,813	,900

<b>CEO59</b>	89,41	76,199	,738	,902
<b>CEO60</b>	89,51	77,156	,658	,904
<b>CEO61</b>	89,29	78,412	,755	,903
<b>CEO62</b>	89,39	76,394	,724	,903
<b>CEO63</b>	89,63	75,688	,694	,903
<b>CEO64</b>	89,59	77,349	,777	,902
<b>CEO65</b>	89,68	78,572	,452	,910
<b>CEO66</b>	89,88	76,160	,407	,915

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στους Πίνακες 23 και 24 παρατηρούμε την συντελεστή αξιοπιστίας του δημοκρατικού στυλ, το οποίο βρίσκεται στο ερωτηματολόγιο ιδιοκτήτη/ηγέτη και αποτελείται από 8 ερωτήσεις.

Πίνακας 23: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής δημοκρατικό στυλ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,751	8

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 24: Cronbach's Alpha if item deleted

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>EMP1</b>	27,39	23,144	,572	,699
<b>EMP2</b>	27,17	24,545	,514	,712
<b>EMP3</b>	27,00	22,550	,753	,660
<b>EMP4</b>	26,76	25,639	,497	,715
<b>EMP5</b>	26,61	28,044	,280	,757
<b>EMP6</b>	26,29	29,612	,306	,747
<b>EMP8</b>	26,51	27,806	,385	,736
<b>EMP10</b>	26,71	30,112	,255	,754

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στους Πίνακες 25 και 26 παρατηρούμε τον συντελεστή αξιοπιστίας του αυταρχικού στυλ, το οποίο βρίσκεται στο ερωτηματολόγιο ιδιοκτήτη/ηγέτη και αποτελείται από 13 ερωτήσεις.

Πίνακας 25: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής δημοκρατικό  
στυλ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,651	13

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 26: Cronbach's Alpha if item deleted

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EMP12	46,37	34,938	,178	,651
EMP13	46,27	30,401	,528	,586
EMP14	46,10	35,040	,235	,640
EMP15	46,20	33,011	,400	,613
EMP16	45,63	33,288	,489	,606
EMP17	45,56	33,202	,415	,612
EMP18	46,63	37,038	,027	,678
EMP19	45,83	34,045	,291	,631
EMP20	46,54	36,255	,062	,675
EMP21	45,98	36,124	,128	,657
EMP22	45,59	33,949	,410	,616
EMP23	45,73	33,801	,375	,619
EMP24	45,83	33,795	,358	,621

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στους Πίνακες 27 και 28 παρατηρούμε τον συντελεστή αξιοπιστίας του αδιάφορου στυλ, το οποίο βρίσκεται στο ερωτηματολόγιό ιδιοκτήτη/ηγέτη και αποτελείται από 14 ερωτήσεις.

Πίνακας 27: Συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητής δημοκρατικό  
στυλ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,687	14

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 28: Cronbach's Alpha if item deleted

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EMP25	47,59	55,149	,363	,668
EMP26	47,37	51,788	,506	,649
EMP27	47,59	50,399	,522	,643
EMP28	47,56	57,252	,110	,692
EMP29	48,93	63,770	-,255	,745
EMP30	47,93	55,720	,125	,696
EMP31	48,15	54,178	,212	,684
EMP32	48,66	47,880	,514	,637
EMP33	48,15	48,128	,637	,625
EMP34	48,10	49,490	,495	,643
EMP35	48,90	50,190	,415	,654
EMP36	48,76	53,289	,185	,692
EMP37	48,44	54,352	,243	,678
EMP38	47,68	51,322	,451	,652

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

--



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας  
ΠΜΣ: Νέα Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Ανάπτυξη

Αγαπητέ/ή κύριε/α,

Η παρούσα έρευνα εκπονείται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα: Ηγεσία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Σας παρακαλώ αφιερώστε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για τον σκοπό της ερευνητικής μου εργασίας και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν πέρα αυτού του σκοπού. Το ερωτηματολόγιο είναι απολύτως ανώνυμο και σε καμία περίπτωση δεν θα γίνει σύνδεση με συγκεκριμένα άτομα ή επιχειρήσεις. Γι αυτό, θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε στις ερωτήσεις με απόλυτη ειλικρίνεια.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την συμμετοχή και τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,  
Μανώλη Αντιγόνη



Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.					
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	
Χρησιμοποιούμε ομάδες έργων.			1 2 3 4 5		
Μετακινούμε το προσωπικό μας σε διάφορες θέσεις εργασίας.			1 2 3 4 5		
Κάνουμε συναντήσεις με τους εργαζόμενούς μας.			1 2 3 4 5		
Οι προσδοκίες της επιχείρησής μας είναι ξεκάθαρες.			1 2 3 4 5		
Οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους μας.			1 2 3 4 5		
Οι εργαζόμενοι μας έχουν πρόσβαση σε λεπτομερείς διαδικασίες.			1 2 3 4 5		
Εστιάζουμε στην εκπαίδευση των εργαζομένων μας.			1 2 3 4 5		
Εκτείνουμε την εκπαίδευση των εργαζομένων στο μάρκετινγκ.			1 2 3 4 5		
Εργαζόμαστε πάνω στις πληροφορίες που συλλέγουμε από την αγορά.			1 2 3 4 5		
Κάνουμε έρευνα καταναλωτών.			1 2 3 4 5		
Αναγνωρίζουμε τη σημασία συλλογής πληροφοριών.			1 2 3 4 5		
Οι λειτουργίες της επιχείρησής μας είναι συντονισμένες με το μάρκετινγκ.			1 2 3 4 5		
Υποβάλλουμε τους αιτούντες για τη θέση εργασίας σε τεστ πριν την πρόσληψη τους.			1 2 3 4 5		
Υποβάλλουμε όλους τους υποψήφιους για τη δουλειά, στα ίδια ερωτήματα πριν να προσληφθούν.			1 2 3 4 5		
Οι εργαζόμενοί μας συμμετέχουν σε επίσημες διαδικασίες, όπως ομάδες επίλυσης προβλημάτων, συζητήσεις κ.α.			1 2 3 4 5		
Οι εργαζόμενοι μας μπορούν να εκφράσουν τα παράπονα τους.			1 2 3 4 5		
Οι εργαζόμενοι μας αμείβονται με ομαδικά μπόνους για την παραγωγικότητα, την απόδοση, ή για άλλα αποτελέσματα της επιχείρησης.			1 2 3 4 5		
Οι εργαζόμενοι μας αμείβονται με ατομικά μπόνους για την παραγωγικότητα, την απόδοση, ή για άλλα αποτελέσματα της επιχείρησης.			1 2 3 4 5		
Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο οι εργαζόμενοί μας αξιολογούνται για την απόδοσή τους.			1 2 3 4 5		
Οι εργαζόμενοι μας λαμβάνουν τακτική επίσημη ενημέρωση σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης.			1 2 3 4 5		
Τον τελευταίο καιρό η επιχείρηση άλλαξε τον τρόπο που δουλεύει μετά από προτροπή ενός εργαζομένου ή μιας ομάδας			1 2 3 4 5		

εργαζομένων.					
Πληρώνουμε τους εργαζομένους μας με βάση την απόδοση τους στη δουλειά.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι με προσόντα μπορούν να εξελιχθούν εσωτερικά στην επιχείρηση με το να κατέχουν υψηλότερο μισθό και/ή με την ανάθεση περισσότερων καθηκόντων.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι μας μπορούν να προτείνουν ιδέες ή τρόπους για να ολοκληρωθεί μια δουλειά.	1	2	3	4	5
Προσλαμβάνουμε μόνο τους καλύτερους στη δουλειά.	1	2	3	4	5
Οι αμοιβές των εργαζομένων μας είναι οι υψηλότερες στον κλάδο.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι μας εκπαιδεύονται πολλές ώρες κάθε χρόνο.	1	2	3	4	5
Οι προσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων μας βελτιώνονται μέσω της εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5
Το προσωπικό μας ελέγχεται από τον άμεσο προϊστάμενο.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι μας είναι αφεντικά του εαυτού τους.	1	2	3	4	5
Οι ανειδίκευτοι εργάτες μπορούν να αναφέρουν προβλήματα στην διοίκηση.	1	2	3	4	5
Οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν χωρίς την έγκριση προϊσταμένων.	1	2	3	4	5
Οποιοσδήποτε εργαζόμενός μας μπορεί να κανονίσει συναντήσεις εργασίας	1	2	3	4	5
Υπάρχει πολύ καλό κλίμα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.	1	2	3	4	5
Στην επιχείρησή μας γίνονται άτυπες συζητήσεις.	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνουμε τους εργαζομένους μας για ανάπτυξη συζήτησης.	1	2	3	4	5
Όλοι είναι προσβάσιμοι στην επιχείρησή μας.	1	2	3	4	5
Υπάρχουν επίσημοι κανόνες στην επιχείρηση.	1	2	3	4	5
Η καθημερινή αλληλεπίδραση διακρίνεται από τυπικότητα.	1	2	3	4	5
Γνωρίζουμε τις προσεγγίσεις των άλλων επιχειρήσεων σχετικά με την προσέλκυση πελατών.	1	2	3	4	5
Παρατηρούμε/προσέχουμε τις πελατοκεντρικές πολιτικές των άλλων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.	1	2	3	4	5
Γνωρίζουμε όλες τις επιχειρήσεις που ασκούν πελατοκεντρική στρατηγική, ανεξαρτήτως του κλάδου που βρίσκονται.	1	2	3	4	5
Γνωρίζουμε πώς οι ανταγωνιστές μας προσεγγίζουν τους πελάτες	1	2	3	4	5
Γνωρίζουμε τις καλύτερες τεχνικές για την προσέλκυση πελατών.	1	2	3	4	5

Έχουμε εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας.	1	2	3	4	5
Έχουμε εγκαταστάσεις που είναι οπτικά ελκυστικές.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοί μας είναι καλοντυμένοι.	1	2	3	4	5
Οι εγκαταστάσεις μας ταιριάζουν με το αντικείμενο εργασίας μας	1	2	3	4	5
Κάνουμε ότι έχουμε υποσχεθεί στο ορισμένο χρονικό διάστημα που μας ζητήθηκε.	1	2	3	4	5
Όταν προκύπτει ένα πρόβλημα, είμαστε καθησυχαστικοί.	1	2	3	4	5
Είμαστε Αξιόπιστοι.	1	2	3	4	5
Παρέχουμε τα προϊόντα/τις υπηρεσίες που υποσχεθήκαμε.	1	2	3	4	5
Τηρούμε αρχεία.	1	2	3	4	5
Ενημερώνουμε τους πελάτες για την παράδοση των προϊόντων ή για την ημερομηνία εκτέλεσης της υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
Είμαστε πολύ εξυπηρετικοί.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι μας είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν του πελάτες.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι μας είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών άμεσα.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι μας είναι αξιόπιστοι.	1	2	3	4	5
Παρέχουμε στους πελάτες μας την αίσθηση ότι είναι ασφαλείς κατά τη διεξαγωγή συναλλαγής με τους εργαζομένους της επιχείρησής μας.	1	2	3	4	5
Έχουμε ευγενικούς εργαζομένους.	1	2	3	4	5
Στηρίζουμε τους εργαζομένους μας για να κάνουν σωστά την δουλειά τους.	1	2	3	4	5
Προσφέρουμε εξατομικευμένη υποστήριξη	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοί μας ακούν προσεχτικά τους πελάτες.	1	2	3	4	5
Έχουμε εργαζομένους που ξέρουν τις ανάγκες των καταναλωτών.	1	2	3	4	5
Είμαστε μια επιχείρηση που δεν την ενδιαφέρει μόνο το κέρδος.	1	2	3	4	5
Έχουμε βολικό ωράριο λειτουργίας.	1	2	3	4	5

**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Ηλικία: .....

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου ☐

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. ☐

Απόφοιτος Α.Ε.Ι. ☐

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου ☐

Άλλο \_\_\_\_\_

### ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Έτη λειτουργίας της εταιρείας: .....Έτη

5. Συνολική επαγγελματική εμπειρία: ..... Έτη

6. Προϋπηρεσία στον συγκεκριμένο οργανισμό: ..... Έτη

7. Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας: ..... Έτη

### ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1. Νομική μορφή επιχείρησης:

ΑΤΟΜΙΚΗ ☐ ΙΚΕ ☐

Ο.Ε. ☐ Ε.Ε. ☐

Α.Ε. ☐ Ε.Π.Ε. ☐

Άλλο.....

2. Αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία:.....

3. Κλάδος δραστηριοποίησης της εταιρείας.....

4. Κύκλος εργασιών: .....ευρώ

5. Ο κύκλος εργασιών σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο έχει

Πτωτική πορεία ☐

Στάσιμη πορεία ☐

Ανοδική πορεία ☐

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΑ ΚΕΝΑ	
Ετήσια έσοδα από πωλήσεις προϊόντων/υπηρεσιών	
Ετήσια λειτουργικά έξοδα	

Σας ευχαριστούμε πολύ!

ΑΝΤΙΘΝΗ ΜΑΝΩΛΗ Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση. Η ΕΣΙΑ ΣΤΗΣ ΜμΕ

Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ εν μέρει 2	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ 3	Συμφωνώ εν μέρει 4	Συμφωνώ απόλυτα 5	
Κάνει προσωπικές χάρες στους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
Κάνει ευδιάκριτες τις στάσεις του/της στους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
Κάνει μικρά πράγματα για να ευχαριστήσει τους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
Δοκιμάζει τις νέες ιδέες του/της συζητώντας τες με τους εργαζόμενους.	1	2	3	4	5
Λειτουργεί σαν αληθινός ηγέτης της ομάδας.	1	2	3	4	5
Είναι εύκολο να τον/την κατανοήσουν οι εργαζόμενοι.	1	2	3	4	5
Οι κανόνες του/της είναι απαραβίαστοι.	1	2	3	4	5
Βρίσκει χρόνο να ακούει τους εργαζόμενους .	1	2	3	4	5
Κριτικάρει την χαμηλή απόδοση.	1	2	3	4	5
Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις αλλαγές.	1	2	3	4	5
Μιλάει με τόση σιγουριά που δεν μπορεί να αμφισβητηθεί.	1	2	3	4	5
Κρατά πράγματα για τον εαυτό του/της.	1	2	3	4	5
Επιδιώκει την προσωπική ευημερία των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
Αναθέτει ευδιάκριτα καθήκοντα στους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
Εκφράζει την γνώμη των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
Προγραμματίζει την δουλειά που πρέπει να γίνει.	1	2	3	4	5
Διατηρεί συγκεκριμένα στάνταρ για την απόδοση.	1	2	3	4	5
Αρνείται να αιτιολογήσει τις πράξεις του/της.	1	2	3	4	5
Κρατά ενήμερους τους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
Δρα χωρίς να έχει συζητήσει προηγουμένως με τους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
Ενημερώνει τους εργαζομένους για την πορεία των ενεργειών τους.	1	2	3	4	5
Δίνει έμφαση στην τήρηση των προθεσμιών.	1	2	3	4	5
Διαχειρίζεται όλους τους εργαζόμενους ισότιμα.	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει τη χρήση ενιαίων διαδικασιών.	1	2	3	4	5
Είναι πρόθυμος/πρόθυμη να κάνει αλλαγές.	1	2	3	4	5
Προσπαθεί η θέση του/της στην επιχείρηση να είναι κατανοητή από τους εργαζόμενους.	1	2	3	4	5
Είναι φιλικός/φιλική και προσεγγίσιμος/προσεγγίσιμη.	1	2	3	4	5
Ζητά από τους εργαζομένους να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες και κανονισμούς.	1	2	3	4	5
Δεν λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα.	1	2	3	4	5
Κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται άνετα όταν μιλούν μαζί του/της.	1	2	3	4	5
Ενημερώνει για το τι περιμένει από τον καθένα/καθεμία.	1	2	3	4	5

Μιλάει ως εκπρόσωπος των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
Υιοθετεί και θέτει σε λειτουργία προτάσεις που έγιναν από εργαζομένους.	1	2	3	4	5
Φροντίζει ώστε οι εργαζόμενοι να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό.	1	2	3	4	5
Αφήνει τρίτους να ηγηθούν.	1	2	3	4	5
Παίρνει την έγκριση των εργαζομένων σε σημαντικά θέματα πριν προχωρήσει.	1	2	3	4	5
Φροντίζει ώστε η δράση των εργαζομένων να είναι συντονισμένη.	1	2	3	4	5
Κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται μέλη ενός συνόλου.	1	2	3	4	5

### ΕΡΓΑΣΙΑ

**Συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.**

Συνολική επαγγελματική εμπειρία: ..... Έτη

Χρόνια συνεργασίας με την συγκεκριμένη επιχείρηση: ..... Έτη

Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας: ..... Έτη

**Σας ευχαριστούμε πολύ!**

ΟΙ ΔΙΑΦΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΕ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΛΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.							
Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.							
Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ εν μέρει 2	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ 3	Συμφωνώ εν μέρει 4	Συμφωνώ απόλυτα 5			
Οι εργαζόμενοι είναι φιλικοί και εξυπηρετικοί.			1	2	3	4	5
Εξυπηρετούν γρήγορα.			1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι ρωτούν και μας ακούνε για να μάθουν τις ανάγκες μας.			1	2	3	4	5
Είναι σε θέση να βοηθήσουν όταν τους το ζητήσουμε.			1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι εντοπίζουν και μας προσφέρουν ό,τι χρειαζόμαστε.			1	2	3	4	5
Μας προτείνουν λύσεις που μπορεί καν να μην είχαμε σκεφτεί.			1	2	3	4	5
Εξηγούν τις ιδιότητες και τα οφέλη ενός προϊόντος/μιας υπηρεσίας, εξαλείφοντας τις όποιες αντιρρήσεις.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση κατανοεί τις αντιδράσεις μας και την συμπεριφορά μας.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση κατανοεί τις τάσεις της αγοράς και τις λαμβάνει υπόψη κατά τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση συλλέγει δεδομένα για εμάς -τους πελάτες, τις προτιμήσεις και άλλες συμπεριφορές μας και χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες κατά τον επιχειρηματικό της σχεδιασμό.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση διατηρεί αρχείο για κάθε ένα από τους πελάτες και ανατρέχει σε αυτό σε κάθε συναλλαγή.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση δίνει ελάχιστη ή καθόλου προσοχή στην συμπεριφορά των πελατών της.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πηγάζει από το χαμηλό κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση έχει καλύτερη διοικητική ικανότητα από τους ανταγωνιστές της.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση είναι πιο κερδοφόρα από τους ανταγωνιστές της.			1	2	3	4	5
Η επιχείρηση είναι πρωτοπόρος σε κάποια πεδία και κατέχει σημαντική θέση στην αγορά.			1	2	3	4	5

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Ηλικία: .....

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου ☐

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. ☐

Απόφοιτος Α.Ε.Ι. ☐

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου ☐

Άλλο: .....

#### ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Έτη λειτουργίας της επιχείρησης: .....Έτη

5. Αριθμός εργαζομένων: .....

6. Πόσες φορές έχετε συναλλαγές με την επιχείρηση μέσα στο μήνα: ..... Φορές

**Σας ευχαριστούμε πολύ!**



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Αθήνα, Rosili.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Μπένου.
- Δήμου, Ν. (2003) *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα, Έλλην.
- Καντάς, Α. (1997) *Οργάνωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Κεφαλάς, Α. (2005) *Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής*, Georgia, Terry College of Business-University of Georgia.
- Λαζαρίδης, Γ. & Παπαδόπουλος, Δ. (2005) *Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Βασικές έννοιες χρηματοοικονομικής, χρηματοοικονομικός συνδυασμός και διοίκηση Κεφαλαίου κίνησης*, Θεσσαλονίκη, Παρατηρητής.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2013) *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα, Ζυγός.
- Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία: ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μανατζμεντ*, Αθήνα, Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2007) *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα, Μπένου.
- Πετρίδου, Ε. (2011) *Διοίκηση- Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα, Σοφία.
- Σιώμοκος, Γ. & Βασιλακοπούλου, Α. (2005) *Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα, Σταμούλης.
- Σκούλας, Ν. & Οικονόμου, Π. (1998) (5<sup>η</sup> έκδοση) *Διαχείριση και Ανάπτυξη Πόρων*, Αθήνα, Εκδοτική Α.Ε.
- Χάλκος, Γ. (2011) *Οικονομετρία: Θεωρία, Εφαρμογές & Χρήση Προγραμμάτων σε Η/Υ*, Αθήνα, Gutenberg.
- Χατζηπαντελί, Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001) *Οργανωσιακή συμπεριφορά ανθρώπινη συμπεριφορά σε ανθρώπους και οργανισμούς*, Αθήνα, Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2013) *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Φαίδιμος.
- Dreakens, D. & Freel, M. (2007) *Επιχειρηματικότητα*, Αθήνα, Κριτική.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker, J., Susan F. & Adam B. (2004) “When Good Brands Do Bad”, *Journal of Consumer Research*, **31** (6): 1–16.
- Aaker, J. & Jacobson, R. (1994) “The Financial Information Content of Perceived Quality”, *Journal of Marketing Research*, **31** (2): 191-201.
- Arfken, D., Bellar, L. & Helms, M., (2004) “The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards”, *Journal of Business Ethics*, **50** (2): 177-186.

- Afuah, A. (2003) *Innovation Management, Strategies, Implementation and Profits*, NY, Oxford University Press.
- Alba, M., Diez, L., Olmos, E. & Rodriguez, R. (2005) “Global performance management for small and medium-sized enterprises (GPM-SME)”, In *IFIP International Federation for Information Processing Book Series*, Boston, Springer Boston, 1-8.
- Aldrich, H. (1979) *Organizations Evolving*, London, Sage.
- Allee, W. (1945) “Social biology of subhuman groups”, *Sociometry*, **8**: 21–29.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993) “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, **14** (1): 33-46.
- Anderson, E. (1994) “Cross-Category Variation In Customer Satisfaction and Retention”, *Marketing Letters*, **5** (1): 19-30.
- Anderson, E., Fornell, C. & Lehman, D. (1994) “Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, **58** (7): 53-66.
- Argyris, C. (1973) “Personality and Organization Theory Revisited”, *Administrative Science Quarterly*, **18** (2): 141-167.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. & Robertson, I. (2005) *Work psychology: understanding human behavior in the workplace*, New York, Prentice Hall.
- Ashforth, E. & Mael, F. (1989) “Social identity theory and the organization”, *Academy of Management Review*, **14**: 20–39.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999) “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, **72**: 441- 462.
- Avolio, B. & Gibbons, T. (1988) “Developing transformational leaders: A life span approach”, In Conger, J. & Kanungo, R. (eds.) *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, 276-308.
- Avolio, B. & Dodge, G. (2001) “E-leadership: implications for theory, research and practice”, *Leadership Quarterly*, **11**: 615–68.
- Armstrong, M. & Baron, A. (2005) *Managing performance: performance management in action*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bar-On, R. (2000) *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*, In Bar-On, R. & Parker, J. (eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco, John Willey & Sons, Inc, 363-388.
- Barnard, C. (1938) *The Functions of an Executive*, in the *Theory and structure of formal organizations*, Boston, Harvard University Press.
- Bartlett, W., Cuckovic, N. & Xheneti, M. (2005) “Institutions, Entrepreneurship Development and SME Policies in South East Europe”, *Proceedings from the Sixth International Conference on Enterprise in Transition*, Croatia, University of Split, 1435–1454.

- Bass, B. (1960) *Leadership, psychology, and organizational behavior*, New York, Harper.
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York, Free Press.
- Bass, B., Avolio, B. & Goodheim, L. (1987) “Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level”, *Journal of Management*, **13**: 7-19.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks: CA, Sage.
- Bass, B. (1990) “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, In Steers, R., Porter, L. & Bigley, J. (eds.) *Motivation and Leadership at Work*, Boston, McGraw-Hill, 166–185.
- Bass, B. & Yammarino, F. (1991) “Congruence of self and others’ leadership ratings of naval officers for understanding successful performance”, *Applied Psychology: An International Review*, **40** (4): 437-454.
- Bharati, P. & Chaudhury, A. (2006) “Product Customization on the Web: An Empirical Study of Factors Impacting Choiceboard User Satisfaction”, *Information Resources Management Journal*, **19** (2): 69 - 81.
- Band, W. (1988) “Customer-satisfaction studies changing marketing strategies”, *Marketing News*, **22**: 14.
- Bansal, P. (2003) “From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues”, *Organization Science*, **14** (5): 510–527.
- Beatty, S. (1988) “An exploratory study of organizational values with focus on people orientation”, *Journal of Retailing Studies*, **64**: 405-425.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A. & Maksimovic, V. (2005) “Financial and Legal Constraints to Firm Growth: Does Firm Size Matter?”, *Journal of Finance*, **60**: 137-77.
- Beer, M., Eisenstat, R. & Spector, B. (1990) “Why Change Programs Don’t Produce Change”, *Harvard Business Review*, November-December.
- Beer, M. & Eisenstat, R. (2000) “The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning”, *Sloan Management Review*, **41** (4): 29-40.
- Bellou, V. (2009) “Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: evidence from Greece”, *The International Journal of Human Resource Management*, **20** (4): 810-830.
- Bellou, V. (2011) “Do women followers prefer a different leadership style than men?”, *The International Journal of Human Resource Management*, **22** (13): 2818-2833. DOI: 10.1080/09585192.2011.599677.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row.
- Bennis, W. (1989) *On becoming a leader*, New York, Addison Wesley.
- Bernard, L. (1938) “An introduction to social psychology”, New York, Holt.

- Berkhout, T. & Rowlands, I. (2007) “The Voluntary Adoption of Green Electricity By Ontario-Based Companies - The Importance of Organizational Values and Organizational Context”, *Organization & Environment*, **20** (3): 281–303.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. & Popper, M. (2001) “The relationship between vision strength, leadership style, and content”, *Leadership Quarterly*, **12**: 53–74.
- Blau, P. (1970) “A Formal Theory of Differentiation in Organizations”, *American Sociological Review*, **35**: 201–18.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964) *The managerial Grid*, Houston, Gulf Press.
- Blake, R., Mouton, J., Barnes, L. & Greiner, L. (1964) “Breakthrough in organization development”, *Harvard Business Review*, **42**: 133–155.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (1997) “Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy”, *British Journal of Management*, **11** (1): 1-15.
- Boyatzis, E., Goleman, D. & Rhee, K. (2000) “Clustering competence in emotional intelligence”, In Bar-On, R. & Parker, J. (eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco, John Willey & Sons, Inc, 343-362.
- Bucic, T. & Gudergan, G. (2004) “The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning”, *Alliances Management*, **7** (3): 257-273.
- Bryman, A., Bresnen, J., Beardsworth, A. & Keil, T. (1987) “Leader orientation and organizational transience: an investigation using Fielder’s LPC scale”, *Journal of Occupational Psychology*, **60**: 13-19.
- Book, E. (2000) *Why the Best Man for the Job is a Woman*, New York, Harper & Collins.
- Bolton (1971) *Small Firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, London, HMSO Cmnd.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Cacioppe, R (1998) “An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs”, *Leadership & Organization Development Journal*, **19** (1): 44 – 53.
- Campi, J. (1993) “Breaking the Paradigm of Performance Measurement”, in Christopher, W. & Thor, C. (1993) *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Portland, Oregon Productivity Press, 8-45.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press.
- Channon, D. & Caldart, A. (2015) “McKinsey 7S model”, *Strategic Management*. DOI: 10.1002/9781118785317.weom120005.
- Cheney, C. (1973) *Medieval Texts and Studies*, Oxford, Oxford University Press.
- Cherulnik, D., Way, J., Ames, S. & Hutto, D. (1981) “Impressions of high and low Machiavellian men”, *Journal of Personality*, **49** (4): 388-400.
- Christie, R. & Geis, L. (1970) *Studies in Machiavellianism*, New York, Academic Press.

- Churchill, G. & Surprenant, C. (1982) “An investigation into the determinants of customer satisfaction”, *Journal of marketing Research*, **19**: 491-504.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983) “The Five Stages of Small Business Growth”, *Harvard Business Review*, **61** (3): 30-40.
- Ciarrochi, J. Forgas, J. & Mayer, J. (eds.) *Emotional Intelligence in Everyday life*, New York, Psychology Press.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000) “A critical evaluation of the emotional intelligence construct”, *Personality and Individual Difference*, **28**: 539-561.
- Cleveland, H. (1985) *The knowledge executive: Leadership in an information society*, New York, Dutton.
- Cohen, Wesley, M. & Levinthal, D. (1990) “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, **35**: 128-152.
- Coleman, M. (2003) *Gender in Educational Leadership*, London, Sage.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1994) “Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement”, *Journal of Organizational Behavior*, **15**: 439-452.
- Cserhati, G. & Szabo, L. (2014) “The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects”, *International Journal of Project Management*, **32** (4): 613-624.
- Daily, C. Dalton, D., Ellstrand, A. & Johnson, J. (1999) “Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and performance”, *Strategic Management Journal*, **19**: 269-290.
- Daily, C.M. & Dalton, D.R. (2003) “Women in the boardroom: a business imperative”, *Journal of Business Strategy*, **24** (5): 8-9.
- Daschler, J. & Ninemeier, D. (1984) *Supervision in the hospitality industry*, East Lansing Mich, Educational Institute of the American Hotel & Motel.
- Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2001) “Challenging the orthodoxy of effective school leadership”, *Leadership in Education*, **4**: 39-56.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1999) “New Corporate cultures”, *Journal of Management Studies*, **30** (4): 515-552.
- Decenzo, D. & Robbins, S. (2005) (8<sup>th</sup> eds.) *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, NY, Wiles.
- Davidson, W. & Dutia, D. (1991) “Debt, Equity and Profitability Problems of Small Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16** (19): 53-64.
- Dewar, R. & Werbel, J. (1979) “Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict”, *Administrative Science Quarterly*, **24**: 426-44.
- Dermor, V. (2012) “Relationship between mission statement and company performance”, *Management Knowledge and Learning*, **59** (1): 321-336.
- Digman, J. (1990) “Personality structure: Emergence of the five-factor mode”, *Annual Review of Psychology*, **41**: 417-440.

- Dulewicz, V., Higgs, M. & Slaski, M. (2003) “Measuring emotional intelligence and construct and criterion related validity”, *Journal of Managerial Psychology*, **18**: 405-420.
- Dunteman, G. & Bass, M. (1963) “Supervisory and engineering success associated with self interaction and task orientation scores”, *Personnel Psychology*, **16**: 132-22.
- Dyck, A. & Zingales, L. (2004) “Private benefits of control: an international comparison”, *Journal of Finance*, **59**: 537–600.
- Eagly, A. & Carli, L. (2003) “The female leadership advantage: An evaluation of the evidence”, *The Leadership Quarterly*, **14**: 807– 834. DOI:10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A. & Carli, L. (2007) *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*, Boston, Harvard Business School Press.
- Eagly, A., Makhijani, G. & Klonsky, G. (1992) “Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, **111** (1): 3–22.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. & van Engen, M. (2003) “Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men”, *Psychological Bulletin*, **129**: 569 –591. DOI:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eagly, A. & Johnson, B. (1990) “Gender and leadership style: A meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, **108**: 233-256. DOI:10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A. (2007) “Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions”, *Psychological of Women Quarterly*, **31**: 1-12.
- Edelman, L., Brush, C. & Manolova, T. (2005) “Co-Alignment In The Resource-Performance Relationship: Strategy As Mediator”, *Journal of Business Venturing*, **20** (3): 359-383.
- Eisenhardt, K. & Brown, S. (1998) *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston, Harvard Business School Press.
- Elam, S. (1971) *Performance-based teacher education: what is the state of the art?*, Washington, American Association of Colleges for Teacher Education.
- Eysenck, H. & Gudjonsson, G. (1988) *The causes and cures of criminality*, New York, Plenum Press.
- Farrell, K. & Hersch, P. (2005) “Additions to corporate boards: The effect of gender”, *Journal of Corporate Finance*, **11** (1-2): 85-106.
- Fiedler, F. (1974) “The contingency model, new directions for leadership utilization”, *Journal of Contemporary Business*, **3** (4): 65–79.
- Fiedler, F. (1996) “Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future”, *Administrative Science Quarterly*, **41**: 241–50.
- Fink, A. (2005) (2<sup>nd</sup> eds.) *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*, London, Sage Publications, Ltd.
- Ford, R. & Richardson, W. (1994) “Ethical decision making: A review of the empirical literature”, *Journal of Business Ethics*, **13** (3): 205–221.

- Freeman E. (1999) “Divergent stakeholder theory – Response”, *Academy of Management Review*, **24**: 233-236.
- French, J. & Raven, B. (1968) “The bases for social power”, In Cartwright, D. (eds.) *Studies in social Power*, Michigan, University of Michigan Press.
- Frooman, J. (1999) “Stakeholder influence strategies”, *Academy of Management Review*, **24**: 191-205.
- Funder, D., Kolar, D. & Blackman, M. (1995) “Agreement among judges of personality: Interpersonal relations, similarity, and acquaintanceship”, *Journal of Personality and Social Psychology*, **69**: 656-672.
- Galton, F. (1969) *Hereditary Genius*, New York, Macmillan.
- Gardner, R. (1988) “Clinical evaluation of alleged child sex abuse in custody disputes”, In George, J. & Zhou, J. (2001) “When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach”, *Journal of Applied Psychology*, **86** (3): 513-524.
- George, B. (2004) “The journey to authenticity”, *Leader to Leader*, **31**: 29–35.
- George, B., Sims, P., McLean, N. & Mayer, D. (2007) “Discovering your authentic leadership”, *Harvard Business Review*, **85** (2): 129–38.
- Germain, R. (1996) “The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption”, *Journal of Business Research*, **35**: 117–127.
- Gibb, A. (1954) “Leadership”, In Lindzey, G. (eds.) *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, MA: Addison-Wesley, 877-917.
- Goffee, R. & Jones, G. (2006) *Why should anyone be led by you?*, Boston, Harvard Business School Publishing.
- Goldhaber, G. (1983) (3<sup>rd</sup> eds.) *Organizational Communication*, Dubuque, William C. Brown Co.
- Goleman, D. (1998) “What makes a leader?”, *Harvard Business Review*, **1**: 82-100.
- Gomez, A., Kraemer, W., French, D., Paxton, D., Newton, R., Putukian, M., Ratamess, N., Fleck, S., Knuttgen, H., Lynch, M., Sebastianelli, W. & Vescovi, J. (2004) “Changes in exercise performance and hormonal concentrations over a big ten score season in starters and non starters”, *Journal of Strength and Conditioning Research*, **18** (1): 121–128
- Greenberg, J. & Baron, R. (2008) *Behavior in organizations*, New Jersey, Prentice Hall.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001) “Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility”, *Journal of Marketing*, **65** (2): 67–80.
- Gronn, P. (2000) “Distributed properties: A new architecture for leadership”, *Educational Management Administration and Leadership*, **28**: 317-338.
- Grunig, J. (1992) *Excellence in public relations and communication management*, NJ, Hillsdale, Lawrence Erlbaum.
- Guth, W. & Tagiuri, R. (1965) “Personal values and corporate strategy”, *Harvard Business Review*, **43** (5): 123–134.



- Hall, D. & Dentico, J. (1997) "The use of simulations to access and development leadership competancies", *2<sup>nd</sup> annual development of leadership conference*, San Francisco, Proceedings.
- Haslam, S. & Ryan, M. (2008) "The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations", *The Leadership Quarterly*, **19**: 530–546. DOI:10.1016/j.leaqua.2008.07.011.
- Harris, C. & Ruefli, T. (2000) "The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications", *Journal of Management Studies*, **34** (4): 587-604.
- Harris, F. & De Chernatony, L. (2001) "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, **35** (3/4): 441-456.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P. & Hopkins, D. (2007) "Distributed leadership and organisational change: Reviewing the evidence", *Journal of Educational Change*, **8**: 337-347.
- Hare, R. (1985) "Comparison of procedures for the assessment of psychopathy", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, **53**: 7–16.
- Hart, P., Heyse, L. & Boin, A. (2001) "Guest Editorial Introduction. New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, **9** (4), 181-188.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984) "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, **9** (2): 192–206.
- Hay, M. & Kamshad, K. (1994) "Small firm growth: intentions, implementation and Impediments", *Business Strategy Review*, **5** (3): 49-68.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969) "The life cycle theory of leadership", *Training and Development Journal*, **23**: 26–34.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982) (4<sup>th</sup> eds.) *Management of organizational behavior*, NJ: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Higgins, J. (2005) "The Eight 'S's of Successful Strtegy Execution", *Journal of Change Management*, **5** (1): 3-13 .
- Hilton, R., Maher, M. & Selto, F. (2000) *Cost Management: Strategies for Business Decisions*, New York, Irwin McGraw Hill.
- Hofmann, D. & Jones, L. (2005) "Leadership, collective personality & performance", *Journal of Applied Psychology*, **90** (3): 509-522.
- Hollander, P. & Julian, W. (1969) "Contemporary trends in the analysis of leadership processes". *Psychological Bulletin*, **71**: 387–397.
- Hollander, P. (1992) "The essential interdependence of leadership and followership", *Current Directions in Psychological Science*, **1**: 71–75.
- Holtzhausen, D. (2002) "The effects of a divisionalized and decentralized organizational structure on a formal internal communication function in a South African organization", *Journal of Communication Management*, **6** (4): 323-339.

- Hoogh, B., Hartog, D., Koopman, P., Berg, H., Berg, P., Weide, J. & Wilderom, C. (2004) "Charismatic leadership, environmental dynamism & performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **13** (4): 447-471.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008) "Beyond personal leader–member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions", *Leadership Quarterly*, **19** (1): 20–30.
- House, R. (1971) "A path goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, **16**: 321–338.
- Howard E. & Aldrich (1979) "Organizations and Environments", *Administrative Science Quarterly*, **24** (2): 320-326.
- Hunter, M. & Long, W. (2002) "Information Technology and Small Business: Lessons from the Entrepreneurial Process", *Information Resources Management Association Conference (IRMA)*, Washington, Seattle.
- Huselid, M. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, **38** (3): 635-672.
- James, E. & Wooten, L. (2005) "Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis", *Organizational Dynamics*, **34**: 141–152.
- Jonassen, D. & Grabowski, B. (1993) *Handbook of individual differences, learning, and instruction*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum.
- Johnson, J. & Scholes, K. (1993) (7<sup>th</sup> eds.) *Exploring Corporate Strategy: text and cases*, FT, Prentice Hal.
- Johnson, J. (1996) "Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction", *Personnel Psychology*, **49**: 831-851.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002) "Personality & leadership: A qualitative & quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, **87** (4): 765-780.
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. (2002) "Five-factor model of personality & job satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, **87** (3): 530-541.
- Juran, J. (1981) "Product quality a prescription for the West", *Management Review*, **70** (6): 8–14.
- Kanji, G. & Moura, P. (2001) "Measuring Leadership Excellence", *Total Quality Management*, **12** (6): 701–718.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, NY, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. (2005) "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", *Strategy & Leadership*, **33** (3): 41–46.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008a) "Mastering the Management System", *Harvard Business Review*, **1**: 62-57.
- Kenny, D. (1994) *Interpersonal Perception: A Social Relations Analysis*, NY, The Guildford Press.

- Keasy, K. & Watson, R. (1993) *Small Firm Management: Ownership, Finance and Performance*, Great Britan, Padstow.
- Keller, R. (2006) “Transformational leadership, initiating structure & substitutes for leadership: A longitudinal study of research & development project team performance”, *Journal of Applied Psychology*, **91** (1): 202-210.
- Koene, S., Vogelaar, W. & Soeters, L. (2002) “Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations”, *Leadership Quarterly*, **13** (3): 193-215.
- Krishnan, H. & Park, D. (2005) “A few good women: On top management teams”, *Journal of Business Research*, **58** (12): 1712-1720.
- Kruger, M. (2008) “School leadership, sex and gender: welcome to difference”, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, **11** (2): 155-168. DOI: 10.1080/13603120701576266.
- Kyriazopoulos, P. & Samanta, I. (2007) “Problems and Opportunities of the Relationships between the first and second generation of self-managing family businesses”, *Working paper series*, Athens, Department of Business Administration, TEI of Piraeus.
- Landy, F. (2005) “Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence”, *Journal of Organizational Behavior*, **26**: 411-424.
- Law, S. & Wong, C. (2002) “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, *The Leadership Quarterly*, **13**: 243-274.
- Lawshe, H. & Nagle, F. (1953) “Productivity and attitude toward supervisor”, *Journal of Applied Psychology*, **37**: 159–162.
- LeBreton, J., Barksdale, C., Robin, J. & James, L. (2007) “Measurement issues associated with conditional reasoning tests: Deception and faking the dark side of personality at work”, *Journal of Applied Psychology*, **92**: 1– 16.
- Lenz, T. (1980) “Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry”, *Strategic Management Journal*, **1** (3): 209-226.
- Lewis, H. (1974) *Leaders and followers: Some anthropological perspectives*, Canada, Addison-Wesley.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939) “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”, *Journal of Social Psychology*, **10**: 271–299.
- Leyden D., Link A. & Siegel S. (2014) “A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship”, *Research Policy*, **43** (7): 1157-1163.
- Lieberson, S. & O'Connor, J. (1972) “Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations”, *American Sociological Review*, **37** (2): 117-130.
- Likert, R. (1955) *Developing Patterns of Management*, NY, American Management Association.

- Likert, R. (1961) “An emerging theory of organizations, leadership and management”, In Petrullo, L. & Bass, B. (eds.) *Leadership and interpersonal behavior*, New York, Holt, 290-309.
- Lloyd, D. & Harris, C. (2000) “The organizational barriers to developing market orientation”, *European Journal of Marketing*, **34** (5/6): 598 – 624.
- Lockett, A., Hayton, J., Ucbasaran, D., Hodgkinson, G., Mole, K. & Koryak, O. (2015) “Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth”, *International Small Business Journal*, **33**: 89-105.
- Longenecker, J., McKinney, J. & Moore, C. (1998) “Ethics in small business”, *Journal of Small Business Management*, **27**: 1, 27–31.
- Lord, R., De Vader, C. & Alliger, M. (1986) “A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures”, *Journal of Applied Psychology*, **71**: 402–410.
- Mann, R. (1959) “A review of the relationships between personality and performance in small groups”, *Psychological Bulletin*, **56** (4): 241-270. <http://dx.doi.org/10.1037/h0044587>.
- Martin, P. (1993) “Gender, interaction, and inequality in organizations” In Ridgeway, L. (eds.) *Gender, interaction, and inequality*, New York, Springer, 208-231.
- Matley, H. (2000) “Organizational learning in small learning organizations: An empirical overview”, *Education and Training*, **42** (4-5): 202-210.
- Mayrowetz, D. (2008) “Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field”, *Educational Administration Quarterly*, **4**: 424- 435.
- McNerney, J. (2007) *3M making a good company better*, NY, IBS Center for Management Research.
- Meindl, J., Ehrlich, S. & Dukerich, J. (1985) “The romance of leadership”, *Administrative Science Quarterly*, **30**: 78-102.
- Meindl, J. & Ehrlich, S. (1987) “The Romance of Leadership and the evaluation of organizational performance”, *Academy of Management Journal*, **30**: 91-109.
- Miles R. & Blankenship L. (1968) “Organizational leadership satisfaction and productivity a comparative analysis”, *Academy of Management Journal*, **11**: 401-414.
- Mittal, V., Kumar, P. & Tsiros, M. (1999) “Attribute Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Over Time: A Consumption System Approach”, *Journal of Marketing*, **63** (2): 88–101.
- Mitroff, I. (1988) “Crisis Management: Cutting through the Confusion”, *Sloan Management Review*, **29** (2): 15-20.
- Mintzberg, H. (1978) “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, **24**: 934-48.
- Morf, C. & Rhodewalt, F. (2001) “Expanding the dynamic self-regulatory processing model of narcissism: Research directions for the future”, *Psychological Inquiry*, **12**: 243–251.
- Mount, K. & Barrick, M. (1995) “The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resource management”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, **13**: 153–200.

- Mount, M., Barrick, M., Scullen, S. & Rounds J. (2005) “Higher order dimensions of the Big Five personality traits and the Big Six interests”, *Personnel Psychology*, **58**: 447–478.
- Murphy, M. (1996/1999) *Small Business Management*, Britain, Great Britain.
- Naquen, E. & Paulson, G. (2003) “Online Bargaining and Interpersonal Trust”, *Journal of Applied Psychology*, **2**: 113-120.
- Nelton, S. (1991) “Men, women and leadership”, *Nation’s Business*, **79** (5): 16-22.
- Newland, A., Newton, M., Legg, W., Podlog, L. & Tanner, P. (2014) “Transformational leadership in sport: A qualitative examination with female athletes”, *North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity (NASPSA)*, Minneapolis.
- Nolan, R. & Croson, D. (1995) *Creative Destruction: A Six Stage Process for Transforming the Organization*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- Norman, G. (2010) “Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics”, *Advances in health sciences education*, **15** (5): 625-632.
- Oakley, J. (2000) “Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEO’s”, *Journal of Business Ethics*, **27** (4): 321-334.
- Oliver, R. & DeSarbo, W. (1988) “Response Determinants in Satisfaction Judgements”, *Journal of Consumer Research*, **14** (3): 495-507.
- Oliver, C (1991) “Strategic Responses to Institutional Processes”, *The Academy of Management Review*, **16** (1): 145-179.
- Oyewobi, L., Windapo, A. & Rotimi, J. (2013) “The effects of business environments on corporate strategies and performance of construction organizations”, In Smith, S. & Ahiaga-Dagbui, D. (eds.) *29th Annual ARCOM Conference*, UK, Association of Researchers in Construction Management, 691-701.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988) “SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, **64** (1): 12 – 40.
- Parry, K. & Jackson, B. (2008) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*, London, Sage.
- Paulhus, D. & John, O. (1998) “Egoistic and moralistic bias in self-perceptions: The interplay of self-deceptive styles with basic traits and motives”, *Journal of Personality*, **66**: 1024–1060.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Haper & Row.
- Piperopoulos, P. & Piperopoulos, G. (2010) “Is Greece Finally on the Right Path Toward Entrepreneurship, Innovation, and Business Clusters?”, *International Journal of Public Administration*, **33**: 55-59.
- Pekka-Oikonomou, V. (2011) “The Emergence of the Knowledge Economy: Looking for the Effects of Education on Modernization and Competitiveness of Organizations and Firms”, *International Journal of Economic Research*, **8** (2): 199-215.

- Penrose, J. (2000) "The Role of Perception in Crisis Planning", *Public Relations Review*, **26** (2): 155-171
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.
- Pettigrew, M. (1979) "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, **24**: 570–581.
- Petinis, V., Tarantilis, C. & Kiranoudis, C. (2000) "Warehouse sizing and inventory scheduling for multiple stock-keeping products", *International journal of systems science*, **36** (1): 39-47.
- Petrides, K. & Furnham, A. (2000) "Gender differences in measured and self estimated trait emotional intelligence", *Sex Roles*, **42**: 449-461.
- Ployhart, R., Lim, B. & Chan, K. (2001) "Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five-factor model of personality", *Personnel Psychology*, **54**: 809-843.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000) "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, **26**: 513-563.
- Porras, J. & Collins, C. (1994) *Built to last: Successful habits of visionary companies*, NY, Harper Collins, Inc.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Powell, G., Butterfield, D. & Parent, J. (2002) "Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?", *Journal of Management*, **28**: 177–193. DOI:10.1177/014920630202800203
- Powell, G. & Butterfield, D. (1989) "The good manager: Did androgyny fare better in the 1980s?", *Group and Organization Studies*, **14** (2): 216-233.
- Qingmin, K., Helmut, N. & Juergen, D. (2012) "Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance", *Journal of Operations Management*, **24**: 148-164.
- Quinn, R. Faerman, S. Thompson, M., McGrath, M. & Clair, L. (2010) (5<sup>th</sup> eds.) *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*, NJ, John Wiley & Sons, Inc.
- Raskin, R., Novacek, J. & Hogan, R. T. (1991) "Narcissism, self-esteem, and defensive selfenhancement", *Journal of Personality*, **59**: 19–38.
- Robberts, B. (1969) "The Leader, group and task variables of leader selections in college", *Dissertation Abstracts*, **29**: 2360-2361.
- Robbins, S. & Judge, T. (2007) *Organizational behavior* (12<sup>th</sup> eds.) NJ: Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Rooke, D. & Torbert, R (2006) "Seven Transformations of leadership", *Harvard Business Review*, **4**: 83-97.
- Rooke, D. & Torbert, R. (1998) "Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage", *Organization Development Journal*, **16** (1): 11-28.
- Rosener, J. (1990) "Ways Woman Lead", *Harvard Business Review*, November-December: 119-125.

- Rychen, D. & Tiana, A. (2004) *Developing key competencies in education: some lessons from international experience*, Paris, Unesco.
- Salvato, C. (2003) “Special Issue: Micro strategy and strategizing: towards and activity based view” *Journal of Management Studies*, **40** (1): 83-108. DOI: 10.1111/1467-6486.t01-2-00005.
- Sagan, D. (1998) *Gender specifics: why women aren't men*, In: “Women's Health, A Special Section”, *New York Times*, **15**: 1-20.
- Santarelli, E. & Vivarelli, M. (2007) “Entrepreneurship and the process of firms entry, survival and growth Industrial and Corporate Change”, *Oxford University Press*, **16**: 455-488.
- Sarachek, B. (1968) “Greek concepts of leadership”, *Academy of Management Journal*, **11**: 39-48.
- Sapienza, H., Smith, K. & Gannon, M. (1988) “Using subjective evaluations of organizational performance in small business research”, *American Journal of Small Business*, **12** (3): 45-53.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000) “Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research”, *Academy of Management Journal*, **43**: 1248-1264.
- Schmit, M. & Allscheid, S. (1995) “Employee attitudes & customer satisfaction: Making a theoretical & empirical connection”, *Personnel Psychology*, **48**: 521-537.
- Schermerhorn, R. (1963/2007) “Man the Unfinished”, *The Sociological Quarterly*, **4** (1): 5-17. DOI: 10.1111/j.1533-8525.1963.tb02244.x.
- Schollhammer, H. & Kuriloff, H. (1979) *Entrepreneurship and Small Business Management*, NJ, Wiley.
- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C. & Dornheim, L. (1998) “Development and validation of emotional intelligence”, *Personality and Individual difference*, **25**: 167-177.
- SCUP (2007) “The Presidential Role in Disaster Planning and Response: Lessons from the Front”, Society for College and University Planning.
- Seevers, B. (2000) “Identifying and clarifying organizational values”, *Journal of Agricultural Education*, **41** (3): 70-79.
- Senn, J. & Gibson, A. (1981) “Risk of investment in microcomputers for small business management”, *Journal of Small Business Management*, **19** (3): 24-32.
- Sekaran, U. (1984) *Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach*, New York, John Wile & Sons.
- Simmerly, G. (1987) *Strategic planning and leadership in continuing education*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Sinclair, A. (1998) *Doing Leadership Differently: Gender, Power, Sexuality in a Changing Business Culture*, Melbourne, Melbourne University Press.
- Sink, D. & Tuttle, T. (1989) *Planning and Measurement in your organization of the future*, Georgia, Industrial Engineering and Management Press.

- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1993) "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept based Theory", *Organization Science*, **4**: 577-5.
- Shamir, B. (1999) "Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **8**: 49-71.
- Sheaffer, Z. Bogler, R. & Sarfaty, S. (2011) "Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness", *Gender in Management: An International Journal*, **26** (2): 163–87. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111116563>.
- Snyder, J. (2012) "Unsafe in the Camouflage Tower: Sexual Victimization and Perceptions of Military Academy Leadership", *Journal of Interpersonal Violence*, **27** (16): 3171-3194. DOI: 10.1177/0886260512441252.
- Spreng, R., Dixon, A. & Olshavsky, R. (1996) "The Impact of Perceived Value on Satisfaction," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, **6**: 50-55.
- Spence, L. & Rutherford, R. (2004) "Social responsibility, profit maximization and the small firm owner– manager", In Spence, L., Habisch, A. & Schmidpeter, R. (eds.) *Responsibility and Social Capital – The World of Small and Medium-Sized Enterprises*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 35–38.
- Stacey, R. (2003) *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Harlow, FT/Prentice-Hall.
- Sternberg, R. J. (1999a) "Intelligence as developing expertise", *Contemporary Educational Psychology*, **24**: 359-375.
- Stogdill, M. (1948) "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Journal of Psychology*, **25** (1): 35–71.
- Stogdill, M. (1950) "Leadership, membership and organization", *Psychological Bulletin*, **47**: 1-14.
- Storey, D. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, London, International Thompson Business Press.
- Schmitt, M. & Allscheid, S. (1995) Employee Attitudes and Customer satisfaction: Making Theoretical and empirical Connections, *Personnel Psychology*, **48** (3): 521–536.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986) *The transformational leader*, New York, Wiley.
- Thompson, V. (1965) "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, **10**: 1–20.
- Thomas, D. & Ely, R. (1996) "Making differences matter", *Harvard Business Review*, **74** (5), 79-90.
- Tse, D. & Wilton. P. (1988) "Models of Consumers Satisfaction Formation: an extension", *Journal of Marketing Research*, **25**, 204-212.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. & Homan, A. (2004) "Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda", *Journal of Applied Psychology*, **89**: 1008–1022. DOI:10.1037/0021-9010.89.6.1008.



- Vargo, J. & Seville, E. (2015) “A Primer in Resiliency: Seven Principles for Managing the Unexpected”, *Global Business and Organizational Excellence*, **34** (3): 6-18. DOI: 10.1002/joe.21600.
- Vecchio, R. (2002) ‘Leadership and gender advantage’, *The Leadership Quarterly*, **13**: 643– 671. DOI:10.1016/S1048-9843(02)00156-X.
- Vecchio, R. (2007) (2nd Ed.) *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Notre Dame, University of Notre Dame Press.
- Vecchio, R. (1987) “Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory”, *Journal of Applied Psychology*, **72** (3): 444-451. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.444>.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973) *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Wack, P. (1985) “The gentle art of perceiving”, *Harvard Business Review*, September/October.
- Waldman, D. & Yammarino, FJ. (1999) “CEO charismatic leadership: levels-of management and levels-of-analysis effects”, *Academic Management Review*, **24** (2): 266–85.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R. & Puranam, P. (2001) “Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty”, *Academy of Management Journal*, **44** (1): 134-143.
- Walsh, I., Hinings, R., Greenwood, R. & Ranson, S. (1981) “Power and advantage in organizations”, *Organization Studies*, **2**: 131–152.
- Wall, S. (2004) *Executive strategy for changing the world*, NJ, John Wiley & Sons, Inc.
- Westbrook, R. & Oliver, R. (1991) “The dimensionality of consumption emotion patterns”, *Journal of Consumer Research*, **18**: 84-91.
- Waterman, R., Thomas, P. & Phillips J. (1980) “Structure is not organization”, *Business Horizons*, **23** (3): 14-26.
- Weber, M. (1968) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, California, California University Press.
- Werhane, P. (2007) “Corporate Social Responsibility/Corporate Moral Responsibility: Is There a Difference and the Difference It Makes”, In May, S., Cheney, G. & Roper, J. (eds.) *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, 459-474.
- Weybrech, G. (2013) *The Sustainable MBA: A manager’s Guide to Green Process*, England, Wiley & Sons, Ltd.
- Wheelen T. & Hunger, D. (2006) (9<sup>th</sup> eds.) *Strategic management and business policy: Concepts and cases*, NJ: Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Wiklund, J., Gerard, G. & Zahra, S. (2005) “Ownership and the Internationalization of small firms”, *Journal of Management*, **31** (20): 2010-233.

- Williams, W., Zimmet, Z., Shaw, E., Courten, P., Cameron, J., Chitson, P., Tuomilehto, J. & Alberti, M. (2003) "Gender differences in the prevalence of impaired fasting glycaemia and impaired glucose tolerance in Mauritius. Does sex matter?", *Diabetic medicine*, **20** (11): 915-920.
- Wilcox, K. J., Tellegen, A., Lykken, D., Bouchard, T., Segal, N. & Rich, S. (1988) "Personality similarities of twins reared apart and reared together", *Journal of Personality and Social Psychology*, **54**: 1031– 1039.
- Wiley, J. (1991) "Customer satisfaction: A supportive work environment & its financial cost", *Human Resource Planning*, **14**: 117-127.
- Wofford, J. (1970) "Factor analysis of managerial behavior variables", *Journal of Applied Psychology*, **54**: 169-173.
- Wong, K. & Aspinwall, E. (2004) "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector", *Journal of Knowledge Management*, **9** (3): 64-82.
- Woiceshyn, J. & Daellenbach, U. (2005) "Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firm", *Industrial and Corporate Change*, **14** (2): 307-342.
- Woods, A., Bennett, N., Harvey, A. & Wise, C. (2004) "Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review", *Educational Management, Administration and Leadership*, **32**: 439-457.
- Yammarino, F., Spangler, W. & Bass, B. (1993) "Transformational leadership & performance: A longitudinal investigation", *The Leadership Quarterly*, **4** (1): 81-102.
- Yang Chung-Wen (2008) "The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance", *Managing Global Transitions*, **6** (3): 257-275.
- Yulk, G. (2002) (5<sup>th</sup> eds) *Leadership in organizations*, NJ, Prentice Hall International, Inc.
- Yu-Shan Chen, Ming-Ji James Lin & Ching-Hsun Chang (2009) "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, **38**: 152–158.
- Zaccaro, S. & Banks, D. (2004) "Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change", *Human Resource Management Journal*, **43**: 367–380.
- Zaleznik, A. (1977) "Managers and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review*, **55** (May-June): 67-78.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1988) "SERVQUEL: A Multiple Item Scale for measuring consumer perceptions service quality", *Journal of Retailing*, **64** (1): 12-40.
- Zhu, W., May, D. & Avolio, B. "The impact of ethical leadership behavior on employees' organizational commitment and trust in leaders: Mediating role of psychological empowerment", *The Midwest Academy of Management Conference*, Minneapolis: Minnesota.
- Zhou, J. & George, J. (2003) "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The Leadership Quarterly*, **14** (4-5): 545-568.

Zigrus, I. (2003) “Leadership in virtual teams: Oxymoron or Opportunity?”, *Organization Dynamics*, **31** (4): 339-45.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου – Ε.Σ.Ε.Ε. (2010)

<http://www.ageingcommerce.esee.gr/Portals/0/yliko/p1.pdf> [πρόσβαση: 8/10/2015].

Ελληνική Στατιστική Εταιρεία Ελλάδος (1994) ΣΤΑΚΟΔ-91 Στατιστική ταξινόμηση των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας: Με επεξηγηματικές σημειώσεις  
[http://dlib.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/showdetails?p\\_derive=book&p\\_id=10101095](http://dlib.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/showdetails?p_derive=book&p_id=10101095)  
[πρόσβαση: 30/9/2015].

ΕΟΜΜΕΧ (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜμΕ) Ετήσια Έκθεση (2008)  
[http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=vUsoTaVKI\\_c%3D&tabid=174&language=el-GR](http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=vUsoTaVKI_c%3D&tabid=174&language=el-GR)  
[πρόσβαση: 28/7/2015].

ΕΟΜΜΕΧ (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜμΕ) Ετήσια Έκθεση (2009)  
[http://epidotiseis.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35:-2009-&catid=5:2009-01-21-22-23-20&Itemid=13](http://epidotiseis.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=35:-2009-&catid=5:2009-01-21-22-23-20&Itemid=13) [πρόσβαση: 6/9/2015].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003) Ετήσια Έκθεση, [http://ec.europa.eu/research/reports/2002/pdf/com-2003-124\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/research/reports/2002/pdf/com-2003-124_el.pdf) [πρόσβαση: 26/8/2015].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) Ετήσια Έκθεση, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-> [πρόσβαση: 30/8/2015].

Ντερμανάκης, Ν. (2004) *Το εύρος της “γυάλινης οροφής” σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα*, Αθήνα, Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας.  
[http://www.kethi.gr/attachments/148\\_8\\_PALAIA\\_NEA\\_EPAGGELMATA\\_FYLO.pdf](http://www.kethi.gr/attachments/148_8_PALAIA_NEA_EPAGGELMATA_FYLO.pdf)  
[πρόσβαση: 8/9/2015].

Πετίνης, Β. (2015) *Η αξιολόγηση της εταιρείας μέσα σε ένα γράφημα* <http://rsmi.gr/about-rsmi/>  
[πρόσβαση: 26/8/2015].

ΟΟΣΑ (2000) Ετήσια Έκθεση,  
[http://aarchus.eper.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60:2000&catid=37:2010-01-04-09-33-31&Itemid=57](http://aarchus.eper.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=60:2000&catid=37:2010-01-04-09-33-31&Itemid=57) [πρόσβαση 26/8/2015].

Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training) (2008)  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/euroskills-2008-skills-stronger-europe>.  
[πρόσβαση: 6/10/2015].

Center for Advanced Coaching <http://www.advancedcoaching.com/> [πρόσβαση: 7/6/2015].

- Center for American Women and Politics (2009) *Women in Elective Office* [http://www.cawp.rutgers.edu/fast\\_facts/levels\\_of\\_office/documents/elective.pdf](http://www.cawp.rutgers.edu/fast_facts/levels_of_office/documents/elective.pdf) [πρόσβαση: 28/7/2015].
- Center for Talent Innovation <http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1400> [πρόσβαση: 28/7/2015].
- Definition and Selection of Competencies (DeSeCo) (2008) OECD <http://www.oecd.org/education/skills-beyondschool/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm> [πρόσβαση: 6/10/2015].
- Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) <http://fisher.osu.edu/research/lbdq> [πρόσβαση: 7/6/2015].
- Mckinsey (2007) *Women Matter* [http://www.mckinsey.com/features/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/features/women_matter) [πρόσβαση: 8/8/2015].
- Vroom, V., Yetton, P. & Jago, A. (1980) *Decision Model* [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm) [πρόσβαση: 17/8/2015].
- Meriwether, G. (2015) *Leadership in Crisis* <http://www.leadershipchallenge.com/resource/leadership-in-crisis.aspx> [πρόσβαση: 30/9/2015].
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence* <http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm> [πρόσβαση: 8/6/2015].

## ΗΜΕΡΙΔΕΣ

- Μπουραντάς, Δ. (2015) «Ενίσχυση Μικρομεσαίων επιχειρήσεων», Βόλος, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.