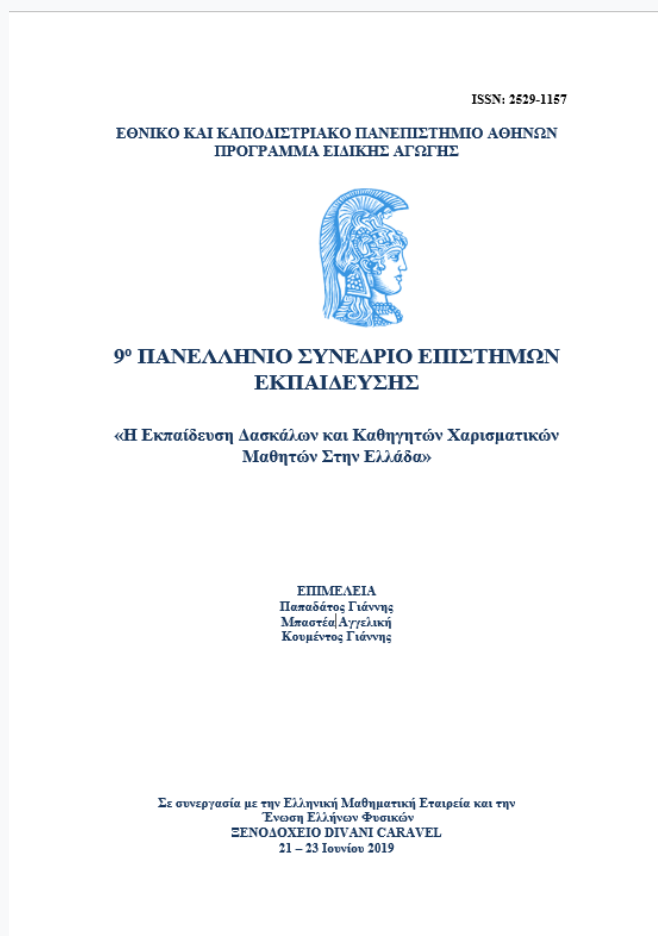


## Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 9 (2019)

9ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



### Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Νικόλαος Ντάικος

doi: [10.12681/edusc.3155](https://doi.org/10.12681/edusc.3155)

#### Βιβλιογραφική αναφορά:

Ντάικος Ν. (2020). Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 9, 553-564. <https://doi.org/10.12681/edusc.3155>

# Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Νικόλαος Ντάικος

Msc, υποψ. Δρ. ΕΚΠΑ, διοικητικός υπάλληλος Δήμου Αθηναίων

nickdaik@yahoo.gr

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία ασχολείται με το ρόλο των ηγετών στην εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρεί, μέσα από μια επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, να παρουσιάσει περισσότερες πληροφορίες για το ρόλο αυτό, καθώς και να διαφωτίσει πτυχές της σχέσης μεταξύ Ηγεσίας και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων. Δεδομένου ότι η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και η Ηγεσία αποτελούν ξεχωριστά πεδία έρευνας, τα οποία μέχρι τώρα δεν έχουν συνδεθεί ικανοποιητικά από τη βιβλιογραφία, προτείνεται μια πιο ολοκληρωμένη διασύνδεσή τους. Ως εκ τούτου, τονίζεται η αναγκαιότητα ανάπτυξης Ηγεσίας εντός ενός οργανισμού ώστε να αποτελεί οργανωσιακό χαρακτηριστικό του, ενώ παράλληλα εξετάζεται και η σημασία των προγραμμάτων ανάπτυξης Ηγεσίας και η ενσωμάτωση άλλων παρόμοιων τεχνικών και διαδικασιών στις καθημερινές πρακτικές του οργανισμού.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ηγεσία; Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων; Ανθρώπινο Δυναμικό

## Abstract

The purpose of this paper is to study the role of Leaders in the implementation of human resources management practices and attempts, through an overview of relevant literature and articles, to provide more information on this role and to enlighten aspects of the relationship between Leadership and Human Resources Development. Given that Human Resource Development and Leadership are completely separate fields of research, which so far have not been adequately linked to the bibliography, a more integrated interface is proposed. Therefore, the need for Leadership development within an organization to be an organizational feature is emphasized, while consideration is given to the importance of Leadership development programs and the incorporation of other similar techniques and procedures into the day-to-day practices of the organization.

**Keywords:** Leadership; Human Resources; Management and Development of Human Resources

## Εισαγωγή

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management - HRM) και η Ηγεσία (Leadership) είναι δύο ερευνητικές περιοχές που έως σήμερα αναπτύχθηκαν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Οι έρευνες δείχνουν ότι τόσο οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όσο και οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές, και τις επιδόσεις των εργαζομένων, ωστόσο λίγη έρευνα έχει γίνει προς την ενσωμάτωση αυτών των δύο πεδίων (Den Hartog & Boon, 2013· Leroy et al., 2018).

Αυτό είναι κάπως οξύμωρο, για δύο λόγους: Πρώτον, το HRM τείνει να διαμορφώσει άτομα χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα εργαλεία διαχείρισης προσωπικού, ιδίως όσον αφορά την υπηρεσιακή εξέλιξη και ανάπτυξή τους. Ωστόσο, υπάρχει περιορισμένη προσοχή όσον αφορά τους ίδιους τους ηγέτες ως «δέκτες» των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στην ουσία, τόσο η ηγεσία όσο και το HRM ασχολούνται με αυτό που μπορούμε γενικά να ορίσουμε ως *διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, αν και από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Δεύτερον, δεν έχει δοθεί η δέουσα προσοχή στο γεγονός ότι η τυπική ηγεσία (formal leadership) σε έναν οργανισμό (ιδιωτικό ή δημόσιο) είναι εκείνη που τείνει να εφαρμόζει εξ αντικειμένου τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Den Hartog et al., 2004). Αυτός ο σημαντικός ρόλος των ηγετών, ιδιαίτερα των γραμμικών στελεχών, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην επικοινωνία και την αντιμετώπιση των πολιτικών και πρακτικών που αναπτύσσει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού, αποτελεί επίσης αντικείμενο που πραγματεύεται η παρούσα.

### **Ο ρόλος των «γραμμικών στελεχών» ως ηγετών**

Ένα Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει περίπλοκες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και να αναπτύξει (ή και να αγοράσει) εξελιγμένα Εργαλεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο, το αν αυτές οι πολιτικές επιτύχουν εξαρτάται από την κατάλληλη θέσπιση, εφαρμογή ή/και διάδοση των εργαλείων διαχείρισης από τα γραμμικά στελέχη (άμεσα προϊστάμενοι/διαχειριστές/managers) (Den Hartog & Boon, 2013· Gratton & Truss 2003). Η συνέπεια, η αμεροληψία και η ικανότητα των γραμμικών στελεχών στη χρήση τέτοιων εργαλείων και στην εφαρμογή πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού θα καθορίσει τη δέσμευση των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις επιδόσεις τους. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. μια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής τους ή ένα σχέδιο υπηρεσιακής εξέλιξης) μπορεί να είναι δίκαιες επί χάρτου, αλλά εάν δεν εφαρμόζονται δίκαια από τους άμεσα προϊσταμένους, οι εργαζόμενοι θα αμφισβητήσουν τη διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural fairness) του οργανισμού.

Η διαδικαστική δικαιοσύνη ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση (Greenberg, 1990), όπως και η μετασχηματιστική ηγεσία (Limsila & Ogunlana, 2008), δεδομένου ότι αμφότερες δίνουν έμφαση στη σαφή και αποτελεσματική επικοινωνία ως μέσο διάδοσης της πληροφορίας προς τους υφισταμένους. Πολλές σύγχρονες μελέτες δείχνουν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ διαδικαστικής δικαιοσύνης και των διάφορων μορφών ηγεσίας έχει σαφή επίδραση στις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Van Dijke et al., 2012· De Cremer et al., 2007).

Δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο οι συγκεκριμένοι μάνατζερ εφαρμόζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το περιεχόμενο των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να αποτελεί δικαιοδοσία του προϊσταμένου πρώτης γραμμής (line manager), αφού το άτομο αυτό συνευθύνεται για τον καθορισμό της στρατηγικής και του περιεχομένου της. Από την άλλη πλευρά, η πρόκληση για το προσωπικό του καθ' ύλην αρμόδιου Τμήματος, του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι να διευκολύνει την ανώτερη Διοίκηση να εκπληρώσει τα καθήκοντά της και να προωθεί με τις ενέργειές του τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού. Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διευρυμένος και ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς έρχεται σε άμεση επαφή και συνεχή επικοινωνία με τη Διοίκηση, όχι μόνο για να της παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες σχετικά με την πορεία των εργασιών του αλλά και για να συνεργαστούν στο σχεδιασμό της στρατηγικής που θα επιλέξουν από κοινού.

### **Νέες μορφές Ηγεσίας, οργανωσιακή δικαιοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση**

Η έρευνα σχετικά με τα νέα είδη ηγεσίας, τη διαδικαστική δικαιοσύνη και την εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να συνεχιστεί περισσότερο, προκειμένου να διαπιστώσουμε τον αντίκτυπο των διάφορων μορφών ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση, με τη διαδικαστική δικαιοσύνη ως μεσολαβητικό παράγοντα.

Υπάρχει ανάγκη ενός δομικού μοντέλου, το οποίο μέσω των διαμεσολαβητικών επιρροών της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της εμπιστοσύνης θα συνδέει τη μετασχηματιστική ηγεσία με τις διάφορες ατομικές συμπεριφορές και στάσεις σε έναν οργανισμό, συγκεκριμένα με τη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Για πάνω από δύο δεκαετίες τώρα, η θεωρία και η έρευνα περί ηγεσίας έχει στραφεί στη μετασχηματιστική ηγεσία (Bass & Avolio, 1994· Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999· Dum Dum, Lowe, & Avolio, 2002· Gillespie & Mann, 2004· Rowold & Heinitz, 2007). Όλα αυτά τα χρόνια, οι εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει με συνέπεια ότι αυτή η ηγετική προσέγγιση είναι ικανή να παράγει θετικά αποτελέσματα όπως η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, η ανάπτυξη της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας, η αφοσίωση των οπαδών στον ηγέτη και τον οργανισμό, καθώς και η ικανοποίησή τους από την εργασία (Ngodo, 2008). Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει η ανάγκη να ενισχυθεί η σημερινή κατανόηση των πραγματικών διαδικασιών και μηχανισμών μέσω των οποίων αυτό το μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει τόσο θετικά τα αποτελέσματα, ώστε να γίνει ακριβέστερη η αξιοποίησή του εν τοις πράγμασι.

Περαιτέρω, σύμφωνα με τους Kouzes και Posner (2003), οι ηγέτες πρέπει να ενστερνιστούν τη σημασία της αλλαγής για να αντιμετωπίσουν καλύτερα τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό που καλείται να αποδώσει σε συνθήκες αλλαγής και ανταγωνισμού. Σημείωσαν δε ότι σε εξαιρετικώς ανταγωνιστικά, ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, όπως το σημερινό (οικονομική κρίση, κινητικότητα, ΤΠΕ, e-government, ιδιωτικοποιήσεις) οι ηγέτες που φροντίζουν και ενδιαφέρονται για τους άλλους (Caring Leadership) και οι ηγέτες που ακολουθούν την Εκτιμητική Προσέγγιση (Appreciative Inquiry) είναι αυτοί που θα έχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία (Περράκης και Θειοπούλου, 2016). Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης (management), οι οποίες επικεντρώνονται στα *προβλήματα*, η Εκτιμητική (Appreciative) Ηγεσία αξιοποιεί τις *δυνατότητες* που βρίσκονται στο ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη των οργανισμών να αντιμετωπίζουν αλλαγές και προκλήσεις, όσοι εφαρμόζουν στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να ασκούν Ηγεσία Στρατηγικής Αλλαγής (Ulrich & Beatty, 2001). Ο Humphreys (2002) περιέγραψε την ηγεσία ως την κατεύθυνση την οποία ένα άτομο μπορεί να δώσει σε μια ομάδα ανθρώπων κάτω από αυτόν με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί να επηρεάσουν τη *συμπεριφορά* ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. Ο Ngodo (2008) αντιλήφθηκε ότι η ηγεσία είναι μια αμοιβαία διαδικασία *κοινωνικής επιρροής*, στην οποία οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι επηρεάζουν ο ένας τον άλλον για να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους. Επομένως, το στυλ ηγεσίας ορίζεται πλέον στη βιβλιογραφία ως μια *διαδικασία αλληλεπίδρασης* μεταξύ μεμονωμένων ομάδων που περιλαμβάνει μια δομημένη ή αναδιαρθρωμένη κατάσταση, προσδοκίες και αντιλήψεις όλων των μελών (Bass et al, 2003). Από την άλλη, οι Marturano και Gosling (2008) θεώρησαν το στυλ ηγεσίας ως το συνδυασμό χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που χρησιμοποιούν οι ηγέτες όταν αλληλεπιδρούν με τους υφιστάμενους τους. Πολλοί άλλοι ερευνητές (Greenberg, 1990· Bass & Avolio, 1994) συμφώνησαν ότι οι μετασχηματιστικοί και οι συναλλακτικοί είναι οι τύποι ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με την οργανωσιακή δέσμευση. Μια κάπως διαφορετική προσέγγιση στην

ηγεσία (που λαμβάνει περισσότερο υπόψη τα καθήκοντα του ανθρώπινου δυναμικού) είναι η Λειτουργική Ηγεσία (Functional Leadership) που συνήθως βρίσκεται στη βιβλιογραφία περί Ηγεσίας Ομάδας (Team Leadership) και Δυναμικής της Ομάδας (Group Dynamics). Αυτή η λειτουργική προσέγγιση της ηγεσίας ενσωματώνει σαφέστερα τα καθήκοντα HR στο ρόλο του ηγέτη. Αν και μέχρι σήμερα η προσέγγιση αυτή στη βιβλιογραφία επικεντρώνεται κυρίως στην ηγεσία της ομάδας, πρόσθετο εμπειρικό έργο μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας λειτουργικής προσέγγισης ηγεσίας και σε άλλα πλαίσια, και στην κατανόηση των δεσμών μεταξύ ηγεσίας και HR.

### **Αλλαγή ρόλων και αναδυόμενες ηγετικές συμπεριφορές**

Αφότου η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίστηκε ως διακριτός τομέας έρευνας, το ενδιαφέρον για τη διαχείριση του ανθρώπου έχει στραφεί από την κλασική διοίκηση *προσωπικού* στην ανάπτυξη ανθρώπινων *πόρων*: Ενώ η κλασική προσέγγιση χαρακτηριζόταν από την έμφαση στους τυποποιημένους κανόνες και διαδικασίες με λειτουργική κυρίως εστίαση, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θεωρεί τα άτομα ως (στρατηγικά) περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και επικεντρώνεται στη σύνδεση των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους (Storey 1992). Οι άνθρωποι πλέον είναι *πόροι* για μια επιχείρηση και όχι κόστος, όπως υπενθυμίζει ο Peter Drucker· είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός οργανισμού (π.χ. Bradley & McDonald, 2011). Οι ερευνητές τονίζουν ότι μια σημαντική συνέπεια αυτής της με στρατηγικό τρόπο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι *η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να διεξάγεται από όλα τα στελέχη της οργάνωσης όχι μόνο από το Τμήμα Προσωπικού* (Storey 1992· Thornhill και Saunders 1998). Ήδη από το 1992, ο Storey (ό.π.) υπογράμμισε τον βασικό ρόλο των άμεσα προϊσταμένων στην εφαρμογή πρακτικών HRM: υποστήριξε ότι λόγω αυτής της πιο στρατηγικής εστίασης του ανθρώπινου δυναμικού, οι άμεσα προϊστάμενοι είναι οι βασικοί διαχειριστές που εμπλέκονται στις πρακτικές HRM και ότι το στυλ διαχείρισης που ταιριάζει καλύτερα με το HRM είναι η λεγόμενη μετασχηματιστική ηγεσία.

Ομοίως, ο Sisson (1994) αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο των προϊσταμένων διαφορετικών επιπέδων ενός οργανισμού στην εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Επισημαίνει επίσης τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για το ανώτατο διοικητικό επίπεδο, αλλά επίσης εστιάζει στην έμπνευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ενθάρρυνση των μάνατζερ μεσαίου και κατώτερου επιπέδου να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις πρακτικές HRM. Έτσι, η αλλαγή από τη διοίκηση προσωπικού σε HRM συνεπάγεται μια αλλαγή στους ρόλους που έχουν αναλάβει τόσο οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού όσο και οι άμεσα προϊστάμενοι, οπότε και *η ευθύνη για πολλά ανθρώπινα καθήκοντα μετατοπίζεται από το τμήμα HR στους άμεσα προϊστάμενους* (McConville & Holden, 1999· Sisson, 1994· Storey, 1992· Ulrich 1997a· 1997b· Ulrich & Brockbank 2005). Σε αυτή την αλλαγή συντελούν και τα πρόσφατα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS), όπως τα Employee Self-Service, τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων, τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης κλπ. που επιτρέπουν την αποτελεσματικότερη οργάνωση και λειτουργία του κάθε Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού: Με την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων, η ευθύνη πολλών καθηκόντων HR μετατοπίζεται προς τους άμεσα προϊσταμένους και τους υπαλλήλους. Οι δραστηριότητες που συνήθως εκτελούνταν από επαγγελματίες HR μπορούν τώρα να πραγματοποιηθούν από υπαλλήλους και άμεσα προϊσταμένους. Λόγω της αυξανόμενης διαθεσιμότητας της τεχνολογίας των πληροφοριών, όλο και

περισσότερες τέτοιες εφαρμογές θα αναπτυχθούν και θα χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς, και αυτό μελλοντικά θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων σε ζητήματα ηγεσίας (Farndale et al., 2009).

Γίνεται όλο και πιο εμφανής ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται η ηγεσία, η διοίκηση προσωπικού και η οργανωσιακή ανάπτυξη και, θεωρώντας όλα αυτά ως μέρη της ίδιας διαδικασίας, μπορούμε να ενισχύσουμε την ενσωμάτωση και τη συνοχή των προσεγγίσεων, να κατανοήσουμε τις θεμελιώδεις θεωρίες και τις υποθέσεις στις οποίες βασίζονται και να αξιοποιήσουμε τους μηχανισμούς που βελτιώνουν τον έλεγχο των οργανισμών (Bolden, 2010).

Όπως ανέφεραν οι Purcell και Hutchinson (2007: 3): «Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αντιλαμβάνονται ή βιώνουν οι εργαζόμενοι θα είναι όλο και περισσότερο εκείνες που παραδίδονται ή τίθενται σε εφαρμογή από τα γραμμικά στελέχη, ιδιαίτερα από τους υπεύθυνους άμεσης εποπτείας.» Ένα παράδειγμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο ο βασικός αυτός ρόλος των μάνατζερ είναι πολύ σαφής είναι η διαχείριση των επιδόσεων, δηλ. το ολοκληρωμένο σύνολο δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου ή ομάδας-στόχου, με τελικό σκοπό τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Den Hartog et al., 2004). Μεταξύ άλλων, τα καθήκοντα διαχείρισης επιδόσεων περιλαμβάνουν τον καθορισμό στόχων απόδοσης (στοχοθεσία), εξασφαλίζοντας επαρκείς δεξιότητες και κίνητρα των εργαζομένων για την επίτευξη αυτών των στόχων, αξιολογώντας την πρόοδο προς τους στόχους και ανταμείβοντας τις υψηλές επιδόσεις. Ο ρόλος των μάνατζερ, που είναι οι άμεσοι επόπτες (ή οι «ηγέτες») των εργαζομένων, είναι καθοριστικής σημασίας σε τέτοια συστήματα: Η συνέπεια, η αμεροληψία και η ικανότητα χρήσης των εργαλείων, όπως η διεξαγωγή συνεντεύξεων αξιολόγησης [πρβλ. τη Συμβουλευτική Συνέντευξη του άρθρου 19 του ν. 4369/2016, όσον αφορά τον δημόσιο τομέα], η επεξεργασία προσωπικών σχεδίων ανάπτυξης και η διεξαγωγή συνεδριάσεων διαβουλεύσεων, θα καθορίσουν το κατά πόσο τα συνήθως εξεζητημένα εργαλεία διαχείρισης απόδοσης θα επιφέρουν πραγματικά επιθυμητά αποτελέσματα από πλευράς δέσμευσης, προσπάθειας και απόδοσης των εργαζομένων. Επομένως, η διαχείριση της απόδοσης περιλαμβάνει σαφώς και τους άμεσα προϊσταμένους στη διαδικασία (π.χ., Den Hartog et al., 2004· Gratton & Truss, 2003). Τα δε εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην ανάπτυξη τέτοιων γραμμικών στελεχών θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι αυτοί θα έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες, δηλ. να έχουν μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές.

Είναι προφανές ότι ο ρόλος των γραμμικών στελεχών ως ηγετών για τη θέσπιση ή την εφαρμογή της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι καθοριστικής σημασίας για τη θετική επίδραση του HRM. Ωστόσο, μόλις πρόσφατα οι ερευνητές του HRM επέστησαν την προσοχή στο ρόλο των γραμμικών στελεχών στην εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. Den Hartog & Boon, 2013· Caldwell, 2003· Nishii & Wright, 2008· Purcell & Hutchinson, 2007). Από αυτή την άποψη, ένα κάπως ανησυχητικό αποτέλεσμα ορισμένων μελετών για τις απόψεις των μάνατζερ και των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι αυτές συχνά συσχετίζονται μόνο με μέτριο τρόπο. Ένα παράδειγμα της αποσύνδεσης μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων φαίνεται στο έργο των Liao et al. 2009, οι οποίοι βρίσκουν μόνο μέτρια συσχέτιση μεταξύ των συγκεντρωτικών αντιλήψεων των προϊσταμένων και των υπαλλήλων για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στις ίδιες μονάδες. Συνδυασμένες τέτοιες παρόμοιες μελέτες (π.χ. Wright et al., 2001) υποδηλώνουν ότι, αν και τα καθήκοντα του HRM θεωρούνται σημαντικά, υπάρχει

έλλειψη συμφωνίας όσον αφορά την επικοινωνία και αποτελεσματικότητα του HRM μεταξύ διευθυντικών στελεχών, άμεσα προϊσταμένων και υπαλλήλων.

### **Εφαρμογή πολιτικών HRM και ο ρόλος των «ηγετών πρώτης γραμμής»**

Οι Purcell και Hutchinson (2007) υποστηρίζουν ότι, επειδή οι μάνατζερ συμμετέχουν ενεργά στη θέσπιση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και εμπλέκονται άμεσα σε ηγετικές συμπεριφορές, θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε μοντέλα που συνδέουν το HRM με την απόδοση. Προτείνουν την «αιτιώδη αλυσίδα διαχείρισης-απόδοσης»:

*Προβλεπόμενες/επιδιωκόμενες πρακτικές → Τρέχουσες πρακτικές → Αντιλήψεις για τις πρακτικές → Στάσεις υπαλλήλων → Συμπεριφορά υπαλλήλων → Αποτελέσματα σε επίπεδο μονάδας.*

Η προτεινόμενη αιτιώδης αλυσίδα διακρίνει τις επιδιωκόμενες πρακτικές, τις πραγματικές πρακτικές και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές HR. Οι επιδιωκόμενες πρακτικές είναι οι «επί χάρτου» πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή όσες έχουν σχεδιαστεί από τον οργανισμό. Οι πραγματικές πρακτικές είναι αυτές που εφαρμόζονται πραγματικά στον οργανισμό από τους αρμόδιους μάνατζερ. Τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν, π.χ., να διαθέτουν εργαλεία που βοηθούν τους μάνατζερ να καθορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης στη μονάδα τους, αλλά δεν θεωρούν όλοι οι μάνατζερ εξίσου σημαντική την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, οπότε εάν χρησιμοποιούνται τέτοια εργαλεία, μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το χρόνο και την οργανική μονάδα (Den Hartog & Boon, 2013). Κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος, με τη σειρά του, διαμορφώνει τις αντιλήψεις του για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις πρακτικές και τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται στον οργανισμό. «Η ανταπόκριση των εργαζομένων στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται στο επίκεντρο όλων των μοντέλων απόδοσης των HRM» (Purcell & Hutchinson, 2007: 6). Αυτή η ανταπόκριση είναι κυρίως αποτέλεσμα της αντίληψής τους για το βαθμό στον οποίο αισθάνονται ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τους προσφέρονται και όχι τόσο αποτέλεσμα των επιδιωκόμενων ή πραγματικών πρακτικών (Guest, 1999). Με άλλα λόγια, αν οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται μια πρακτική, δεν είναι πιθανό να επηρεαστούν τα κίνητρά τους (Den Hartog & Boon, 2013).

Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να απαιτεί τακτικές εκτιμήσεις των επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένης μιας συνάντησης μεταξύ κάθε υπαλλήλου και του επιβλέποντός του, ώστε να αξιολογηθούν τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες του υπαλλήλου και να διατυπωθεί ένα σχέδιο βελτίωσής του. Όλοι οι προϊστάμενοι καλούνται να ακολουθήσουν αυτή τη διαδικασία: αυτό αποτελεί την «προβλεπόμενη» πρακτική HR. Μερικοί προϊστάμενοι μπορεί να ακολουθήσουν την ακριβή διαδικασία, κάποιιο ίσως το κάνουν με τον δικό τους τρόπο, κάποιιο άλλοι μπορεί να μην κάνουν καθόλου εκτιμήσεις επιδόσεων, ενώ μερικοί μπορεί να είναι καλύτεροι στην εκτίμηση από άλλους. Όλα αυτά οδηγούν σε διακυμάνσεις στην «πραγματική» πρακτική HR. Με τη σειρά του, κάθε εργαζόμενος ενδέχεται να αντιμετωπίσει διαφορετικά την αξιολόγηση απόδοσης, ανάλογα με τις προσδοκίες και το χαρακτήρα του. Έτσι, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις εφαρμοζόμενες πρακτικές θα διαφέρουν (Nishii & Wright, 2008). Επομένως, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τις ίδιες τις πρακτικές και από την ποιότητα της εφαρμογής τους από τους μάνατζερ (Purcell & Hutchinson, 2007).

Από τις προαναφερόμενες έρευνες προκύπτει ότι οι άμεσα προϊστάμενοι επηρεάζουν τη διαδικασία εφαρμογής HRM με δύο τρόπους: Πρώτον, η σχέση μεταξύ των *προβλεπόμενων* και των *πραγματικών* πρακτικών επηρεάζεται από αυτούς λόγω των διαφορών στην *εφαρμογή*. Δεύτερον, εκτός από τις διαφορές στις πραγματικές

πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, οι *αντιλήψεις* των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές HR και οι *αντιδράσεις* τους σε αυτές τις πρακτικές ενδέχεται να επηρεαστούν άμεσα από τους προϊσταμένους, τόσο ως αποτέλεσμα του προαναφερθέντος ρόλου τους ως εφαρμοστών πρακτικών HR, όσο και ως αποτέλεσμα του *ηγετικού στυλ τους* (Nishii & Wright, 2008· Purcell & Hutchinson, 2007). Έτσι, οι μάνατζερ μπορούν να επηρεάσουν και την πραγματική εφαρμογή πρακτικών και τις αντιλήψεις περί αυτών των πρακτικών. Ωστόσο, *μόνο μερικές μελέτες έχουν εξετάσει ταυτόχρονα τις (αντιλήψεις για τις) πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και τη συμπεριφορά του ηγέτη*. Οι Purcell και Hutchinson (2007), για παράδειγμα, εξέτασαν το βαθμό στον οποίο οι αντιλήψεις των εργαζομένων και η ικανοποίηση τόσο από τις *πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού* όσο και από τη *συμπεριφορά του ηγέτη* σχετίζονται με εργασιακές συμπεριφορές εργασίας, όπως δέσμευση και ικανοποίηση. Διαπίστωσαν ότι τόσο οι αντιλήψεις για το HRM όσο και η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζουν έντονα τις στάσεις των εργαζομένων, πράγμα που δείχνει ότι όχι μόνο οι ίδιες οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται, επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζομένων. Από τις έρευνες προκύπτει ότι, εάν δεν εφαρμοστούν με συνέπεια και δίκαια από τους προϊσταμένους τα συστήματα HRM, όπως οι πρακτικές εργασίας υψηλής δέσμευσης ή υψηλής συμμετοχής (High-Involvement Work Practices), δεν θα έχουν τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο. Αυτό υποδηλώνει και πάλι ότι *το (αντιληπτό) περιεχόμενο των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και η δίκαιη και συνεπής εφαρμογή από τους προϊσταμένους σχετίζονται και αλληλοσυμπληρώνονται*. Εν ολίγοις, οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο επηρεάζοντας τις αντιλήψεις, τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων, συνεπώς ο ρόλος τους στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και οι μορφές ηγεσίας τους θα πρέπει να ερευνηθούν περαιτέρω.

### **Οι ρόλος και η εκπαίδευση των προϊσταμένων σε θέματα HRM**

Ποιος λοιπόν θα πρέπει να αναλάβει ηγετικό ρόλο σε θέματα HRM εντός ενός οργανισμού; Οι έρευνες δείχνουν ότι η πιο αποτελεσματική επιλογή είναι η συνεργασία μεταξύ επιτελικών στελεχών HRM και άμεσα προϊσταμένων (Den Hartog & Boon, 2013), με τους πρώτους να διαδραματίζουν μεγαλύτερο ρόλο σε καθήκοντα που απαιτούν ειδική εξειδίκευση (συστήματα ανταμοιβών και παροχών) ενώ οι δεύτεροι τείνουν να συμμετέχουν περισσότερο σε θέματα που σχετίζονται με την καθημερινή διαχείριση (επικοινωνία, αξιολόγηση, πρωτοβουλίες ποιότητας).

Ως αποτέλεσμα του ολοένα μεταβαλλόμενου ρόλου του HRM σε οργανισμούς, οι προϊστάμενοι εμπλέκονται στην υλοποίηση μιας ολόκληρης σειράς πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επιλογή, η ατομική κατάρτιση, η ανάπτυξη και η καθοδήγηση (coaching), η αξιολόγηση των επιδόσεων και οι ανταμοιβές, με αποτέλεσμα να μπορούν να επηρεάσουν τις στάσεις και συμπεριφορές των υπαλλήλων σε μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, οι διαφορές μεταξύ των προβλεπόμενων και εφαρμοζόμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εμφανιστούν όταν οι προϊστάμενοι δεν είναι ικανοί ή πρόθυμοι να εκτελέσουν αυτές τις εργασίες. Επομένως, το ερώτημα είναι εάν αυτή η αυξανόμενη συμμετοχή των μάνατζερ σε καθήκοντα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι πάντα απλή και επιθυμητή (Whittaker & Marchington, 2003). Από τη μια πλευρά, οι μάνατζερ έχουν στενότερη επαφή με τους υπαλλήλους σε σχέση με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, γεγονός που τους επιτρέπει να γνωρίζουν καλύτερα τι χρειάζεται το τμήμα τους. Από την άλλη πλευρά, έχουν πολλές άλλες πιο πειστικές καθημερινές προτεραιότητες και μερικές φορές δεν είναι ειδικοί στο HRM, συνεπώς, δεν διαθέτουν πάντοτε τις

δεξιότητες και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση του HRM χωρίς την υποστήριξη από τους επαγγελματίες του κλάδου και ενίοτε δεν έχουν την απαιτούμενη εργασιακή δέσμευση. Έτσι, η συνεπής εφαρμογή των πρακτικών HR και η ευθυγράμμιση των συμπεριφορών και των στάσεων των εργαζομένων σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι πιθανό να αποτελέσουν πρόκληση, επηρεασμένη από τις ικανότητες, τα κίνητρα και τα ηγετικά στυλ των προϊσταμένων. Καθώς οι προϊστάμενοι συμμετέχουν ολοένα και περισσότερο στην εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν: α) ότι οι προϊστάμενοι κατανοούν πώς τα ζητήματα HR αποτελούν μέρος των βασικών καθηκόντων τους β) ότι δίδεται προσοχή στην κατάρτιση, την υποστήριξη και την παροχή κινήτρων στους προϊσταμένους, προκειμένου να αυξηθεί η ποιότητα της υλοποίησης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων γ) ότι το HRM υλοποιείται με συνέπεια από τους προϊσταμένους. Αυτή η υποστήριξη των προϊσταμένων στο ρόλο τους ως διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να αποτελέσει έναν βασικό τομέα στον οποίο οι ειδικοί σε ζητήματα HR θα μπορούσαν να προσδώσουν αξία στον οργανισμό. [Όσον αφορά την ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρόμοια υποστήριξη των προϊσταμένων έχει πρόσφατα ξεκινήσει με τη θέσπιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπως αυτά που διεξάγονται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) με θέμα coaching και mentoring.] Ενώ όμως κάποιες έρευνες μέχρι τώρα έχουν αναλύσει τα εμπόδια για την αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού από τους προϊσταμένους, λιγότερες έρευνες εξέτασαν πώς τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το HRM, όπως πρότειναν οι Purcell και Hutchinson (2007). Θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω πώς τα στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή του HRM. Επίσης ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων έχει παραβλεφθεί σε μεγάλο βαθμό από την έρευνα στον τομέα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μολονότι είναι σαφές ότι αυτή η «κοινωνική αλληλεπίδραση» μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων συμβάλλει στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των δεύτερων σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από τις ηγετικές τους συμπεριφορές, οι προϊστάμενοι μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή εμπειρία, τις επιθυμητές συμπεριφορές και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων, επικοινωνώντας την αντίληψή τους για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Nishii & Wright 2008).

### **Σύνδεση πρακτικών HRM και μορφών ηγεσίας**

Μια επισκόπηση των διάφορων κυρίαρχων σήμερα στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική, ηθική) δείχνει ότι τα HR καθήκοντα δεν αναφέρονται συνήθως ρητά σε αυτά τα στυλ, αλλά υπάρχουν κάποιοι σύνδεσμοι μεταξύ τους. Ένας τρόπος ενσωμάτωσης των καθηκόντων του ανθρώπινου δυναμικού και των στυλ ηγεσίας είναι εξετάζοντας πώς διαφορετικά στυλ ηγεσίας σχετίζονται με διαφορετικά HR καθήκοντα. Για παράδειγμα, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στην παρακολούθηση των επιδόσεων και τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Έτσι, τα σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καθήκοντα των μάντζερ (αξιολόγηση, παρακολούθηση και επιβράβευση των καλών επιδόσεων) υπό την έννοια αυτή αποτελούν μέρος ενός συναλλακτικού ηγετικού στυλ. Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των οπαδών μέσω της συνιστώσας της εξατομικευμένης φροντίδας. Ως εκ τούτου, η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με τις συμμετοχικές πρακτικές που τείνουν να θεωρούνται κεντρικής σημασίας στη βιβλιογραφία των συστημάτων υψηλής δέσμευσης ή υψηλής συμμετοχής (Batt,

2002). Παλαιότερες μελέτες (Storey, 1992· Sisson, 1994) έδειξαν ότι η ηγεσία μετασχηματισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική στις διαδικασίες HRM. Μολονότι η βιβλιογραφία για τα στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται κυρίως στο είδος επηρεασμού που χρησιμοποιούν οι ηγέτες και όχι στο ρόλο των μάντζερ στη διαχείριση προσωπικού, μπορούμε να ανιχνεύσουμε τη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και των διαφορετικών ηγετικών συμπεριφορών. Για παράδειγμα, οι Bamberger & Meshoulam (2000) διακρίνουν τρία υποσυστήματα (ή δέσμες) ανθρώπινων πόρων που συνδυάζουν ένα ευρύ φάσμα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού: υπηρεσιακές μεταβολές, αξιολόγηση και ανταμοιβή, σχέσεις εργασίας. Καθένα από αυτά υποδηλώνει διάφορα σημαντικά καθήκοντα για ηγέτες. Για παράδειγμα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα ότι ενισχύει τη δέσμευση. Επίσης, τόσο η μετασχηματιστική όσο και η ηθική ηγεσία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, και οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας σχετίζονται με τους εργαζόμενους που αξιολογούν τη δουλειά τους ως πιο ουσιαστική, γεγονός που με τη σειρά του τους παροτρύνει να επιδείξουν αυξημένη προσπάθεια στην εργασία τους. Επιπλέον, αυτά τα στυλ έχουν το στοιχείο της ενδυνάμωσης που σχετίζεται με τη συμμετοχή, επειδή αυτοί οι ηγέτες ενισχύουν και ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Έτσι, τόσο η ηθική όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία σαφώς ταιριάζουν με τη δέσμη σχέσεων εργασίας κατά Bamberger & Meshoulam. Η δέσμη αξιολόγησης και ανταμοιβής επικεντρώνεται στην παροχή κινήτρων. Οι ηγέτες έχουν καθοριστικό ρόλο στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των επιδόσεων. Αυτό συνδέεται με τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία επικεντρώνεται στην παροχή κινήτρων μέσω των ανταμοιβών. Επιπλέον, η δικαιοσύνη (βασικό στοιχείο της ηθικής ηγεσίας) είναι επίσης πολύ σημαντική όταν πρόκειται για επιδόσεις. Η δέσμη υπηρεσιακών μεταβολών επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων (κατάρτιση, κινητικότητα, ασφάλεια). Εδώ οι ηγέτες μπορούν να διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο εστιάζουν στην ανάπτυξη των ανθρώπων μέσω εξατομικευμένης παρακολούθησης και καθοδήγησης. Επιπλέον, οι ηγέτες έχουν διάφορα άλλα καθήκοντα που σχετίζονται με αυτή τη δέσμη, τα οποία όμως δεν αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας, όπως ο σχεδιασμός, η επιλογή υπαλλήλων και η αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης. Αυτό δείχνει ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας και τα καθήκοντα του HRM μπορεί να επικαλύπτονται αλλά δεν είναι ίδια. Εν ολίγοις, ορισμένα στυλ ηγεσίας ταιριάζουν καλύτερα με ορισμένα είδη πρακτικών HR (ή δέσμες HR κατά Bamberger και Meshoulam) απ' ό,τι άλλα. Αν οι πρακτικές HR εφαρμόζονται από μάντζερ οι οποίοι υιοθετούν ένα ηγετικό στυλ που υποστηρίζει τις πρακτικές και τη στρατηγική ή τη φιλοσοφία ανθρώπινου δυναμικού πίσω από τις πρακτικές, τότε η εφαρμογή είναι πιθανό να είναι πιο αποτελεσματική. Αντίθετα, η εφαρμογή πρακτικών HR χρησιμοποιώντας ένα στυλ ηγεσίας που δεν ταιριάζει με αυτές, είναι πιθανό να παρεμποδίσει τις δυνητικά θετικές επιπτώσεις της πρακτικής στους υπαλλήλους και στον οργανισμό. Για παράδειγμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι συνήθως ικανοί να διαφοροποιήσουν τη συμπεριφορά τους και να την προσαρμόσουν στις καταστάσεις. Τείνουν να χρησιμοποιούν τόσο τις μετασχηματιστικές όσο και τις συναλλακτικές συμπεριφορές για να επηρεάσουν τους υφισταμένους (Bass, 1985). Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να ταιριάζει πολύ καλά με ένα ευρύ φάσμα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και με πολλές πρακτικές που συνήθως περιλαμβάνονται στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Έρευνα των Flood κ.ά. (2008) έδειξε ομοίως ότι η αποτυχία της εναρμόνισης των μορφών ηγεσίας και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού μπορεί

να οδηγήσει σε αναντιστοιχίες μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση ενός οργανισμού, καθώς, σύμφωνα με το *ψυχολογικό συμβόλαιο*, η παραβίαση των αντίληπτων υποχρεώσεων από τους εργοδότες στους εργαζόμενους μπορεί να έχει συνέπειες στις συμπεριφορές των εργαζομένων.

### **Συμπεράσματα και περαιτέρω προβληματισμοί**

Προσπαθήσαμε να συνδέσουμε την Ηγεσία και τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων εστιάζοντας στα HR καθήκοντα των γραμμικών στελεχών και των προϊσταμένων μονάδων. Η έως σήμερα έρευνα δείχνει ότι οι απόψεις των προϊσταμένων και των υπαλλήλων τείνουν να συσχετίζονται μέτρια μόνο, γεγονός που υποδηλώνει ότι η βελτίωση της αντίληψης σχετικά με τις HR πρακτικές εντός ενός οργανισμού μπορεί να τον καταστήσει πιο αποτελεσματικό. Βέβαια, για να λειτουργήσουν οι πρακτικές HR, απαιτείται βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων όλου του εργατικού δυναμικού. Έτσι, πέρα από τις δεξιότητες των μάνατζερ, επιθυμητή θα ήταν και η επιλογή εξαιρετικά ικανών υπαλλήλων, η συμπεριφορά των οποίων μπορεί επίσης να επηρεάσει τη συνολική δυνατότητες του εργατικού δυναμικού και το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης. [Για την ελληνική δημόσια Διοίκηση αυτό θα απαιτούσε ουσιαστικό διοικητικό εκσυγχρονισμό του συστήματος προσλήψεων, αλλά και μεγαλύτερη αξιοποίηση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ, κατά το πρότυπο της αντίστοιχης γαλλικής, η οποία έχει κατορθώσει να στελεχώσει το μεγαλύτερο κομμάτι της γαλλικής Διοίκησης, αφού οι απόφοιτοί της έχουν σημαντική ιεραρχική εξέλιξη και επαγγελματική αποκατάσταση, ώστε το επαγγελματικό τους πεδίο να εντοπίζεται όχι μόνο στον δημόσιο τομέα αλλά και στον ιδιωτικό]. Εν ολίγοις, οι άμεσα προϊστάμενοι διαδραματίζουν βασικό ρόλο τόσο στην οικοδόμηση πνευματικού κεφαλαίου όσο και στην καθοδήγηση και την παρακίνηση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις ικανότητές τους. Η ηγεσία και το HRM είναι επί του παρόντος χωριστές ερευνητικές περιοχές, αλλά ο κεντρικός ρόλος των μάνατζερ στην εφαρμογή πρακτικών HR υποδηλώνει ότι απαιτείται περισσότερη ενοποίησή τους, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

### **Βιβλιογραφικές αναφορές**

- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership & Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M., Jung, D.I., Avolio, B.J. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bolden R. (2010). Leadership, Management and Organisational Development. In Gold, J., Thorpe, R and Mumford, A. (eds) *Handbook of Leadership and Management Development*. Aldershot: Gower.
- Bradley, A.J., & McDonald, M.P. (2011). *The social organization: How to use social media to tap the collective genius of your customers and employees*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties, *Journal of Management Studies*, 40(4), 984-1004.
- De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A.E. (2007). When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1797-1816.
- Den Hartog, D.N., & Boon, C. (2013). HRM and leadership. In S. Bach, & M.R. Edwards (eds.), *Managing human resources: human resource management in transition* (5<sup>nd</sup> edition.) (pp. 198-217). Chichester: Wiley.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model & research agenda, *Applied Psychology: An International Review*, 53, 556-569.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B., & Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead: Vol. 2* (pp. 35-66). Oxford, England: Elsevier Science.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544-561.
- Flood, P.C., Ramamoorthy, N., McDermott, A. and Conway, E. (2008). *Leadership, human resource management and the content of the psychological contract*. LInK Working Paper Series. (Paper No. 03-08). The Learning, Innovation and Knowledge Research Centre, Dublin City University, Ireland.
- Gillespie, N.A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management: the worker's verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Humphreys, J.H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*. Nov 1;16(6):487-502.

- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *Encouraging the heart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leroy, H., Segers, J., van Dierendonck, D., & den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. & Hong, Y.(2009).Do they see eye to eye? Management & employee perspectives of high-performance work systems & influence processes on service quality.*Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Limsila, K., & Ogunlana, S.O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering Construction & Architectural Management*, 15, 164-184.
- Marturano, A. & Gosling, J. (2008). *Leadership: The key concepts*. London: Routledge Taylor and Francis Group.
- McConville, T. & Holden, L. (1999): The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector, *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424.
- Ngodo, O.E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadershiporganisational outcomes relationship. *Int. J. Lead. Stud.*, 4(1), 82-100.
- Nishii, L.H. & Wright, P.M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management, in D. Brent Smith (ed.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, New York: Taylor and Francis Group.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. 2007: Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Rowold, J., & Heinritz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Sisson, K. (1994). Personnel management: paradigms, practice and prospects, in K. Sisson (ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain* (2<sup>nd</sup> ed.), 3-52. Oxford: Blackwell Publishers.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Thornhill, A. & Saunders, M.N.K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR?, *Personnel Review*, 27(6), 460-476.
- Ulrich, D. (1997a). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997b). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results, *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293-307.
- Van Dijke, M., DeCremer., Mayer, D. M., & Van Quaquebeke, N. (2012). When does Procedural Fairness Promote Organizational Citizenship Behavior? Integrating Empowering Leadership Types in Relational Justice Models, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1(17), pp. 235-248.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line, *Employee Relations*, 25(3), 245-261.