

**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.**

**MBA – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟΤΗΤΑ.**

ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ  
ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ.

**ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ  
ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Γιακουμπόβιτς Ντμίτρι.**

**ΑΜ: 202029**

**Επιβλέπων καθηγητής: Σαράτσης Ιωάννης**

**ΑΘΗΝΑ**

**ΜΑΡΤΙΟΣ 2023**

# Περιεχόμενα

<i>Πίνακας πινάκων</i> .....	5
<i>Πίνακας γραφημάτων</i> .....	6
<i>Πίνακας γραφημάτων</i> .....	6
<i>Περίληψη</i> .....	7
<i>Περίληψη</i> .....	7
<i>Abstract</i> .....	9
<i>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Εισαγωγή</i> .....	11
<i>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Ορισμός, σημαντικότητα και οι προκλήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων</i> .....	14
2.1 Ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων .....	14
2.2 Σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων .....	15
2.3 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις .....	16
<i>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ηγεσία και διοικητική διαδικασία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις</i> .....	19
3.1 Ορισμός της ηγεσίας .....	19
3.2 Σχέση διοίκησης και ηγεσίας.....	20
3.3 Μοντέλα Ηγεσίας .....	24
3.3.1 Υπηρετική ηγεσία.....	24
3.3.2 Αυθεντική ηγεσία .....	24
3.3.3 Ηθική ηγεσία.....	25
3.3.4 Συμμετοχική ηγεσία .....	25
3.3.5 Άλλα στυλ ηγεσίας εφαρμογές στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	25
<i>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Ανθρωποκεντρική Διοίκηση</i> .....	31
4.1 Βασικοί παράγοντες ανθρωποκεντρικής διοίκησης.....	31
4.1.1 Εργασιακή Ικανοποίηση .....	31
4.1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα .....	31
4.1.3 Οργανωσιακό κλίμα .....	32
4.1.4 Ανοικτή Επικοινωνία.....	32
4.1.5 Εμπιστοσύνη .....	34
4.1.6 Οργανωσιακή ανθεκτικότητα.....	35

<b>4.2 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού.....</b>	<b>35</b>
4.2.1 Η πίστη στους ανθρώπους διαμορφώνει την οργανωτική κουλτούρα.....	36
4.2.2 Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα.....	36
4.2.3 Η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλή απόδοση την επιχείρηση.....	36
<b>4.3 Ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα .....</b>	<b>37</b>
4.3.1 Βασικές αξίες που θέτουν ως προτεραιότητα τον άνθρωπο.....	37
4.3.2 Ηγεσία και ανθρωποκεντρική διοίκηση.....	38
<b>4.4 Ανθρωποκεντρική διοίκηση και εργασιακό περιβάλλον .....</b>	<b>39</b>
<b>4.5 Ανθρωποκεντρική διοίκηση και ικανότητα ανταπόκρισης στην αλλαγή .....</b>	<b>39</b>
<b>4.6 Αναδυόμενες ανθρωποκεντρικές οργανώσεις και κουλτούρες .....</b>	<b>40</b>
4.6.1 Οργανισμοί ωφέλειας.....	41
4.6.2 Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης χαμηλού κέρδους (L3C).....	42
<b><i>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα .....</i></b>	<b><i>44</i></b>
<b>5.1 Περιγραφή της παρούσας κατάστασης των ΜΜΕ .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 Δυνατότητες και προκλήσεις για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα .....</b>	<b>46</b>
5.2.1 Δυνατότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	46
5.2.2 Προκλήσεις.....	47
<b>5.3 Πρόσθετα σημαντικά σημεία αναφοράς για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα</b>	<b>48</b>
5.3.1 Ικανότητες.....	48
5.3.2 Καινοτομία.....	48
5.3.3 Πρόσβαση στις ξένες αγορές .....	49
<b>5.4 Σύνοψη παρούσας κατάστασης .....</b>	<b>49</b>
<b><i>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> Μεθοδολογία έρευνας.....</i></b>	<b><i>51</i></b>
<b>6.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα .....</b>	<b>51</b>
<b>6.2 Δείγμα της έρευνας.....</b>	<b>51</b>
<b>6.3 Ερευνητικό εργαλείο.....</b>	<b>51</b>
<b>6.4 Συλλογή δεδομένων .....</b>	<b>52</b>
<b>6.5 Ανάλυση δεδομένων.....</b>	<b>52</b>
<b><i>Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> Αποτελέσματα έρευνας.....</i></b>	<b><i>53</i></b>
<b><i>Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> Συμπεράσματα.....</i></b>	<b><i>82</i></b>
<b><i>Βιβλιογραφία.....</i></b>	<b><i>84</i></b>

*Παράρτημα –Ερωτηματολόγιο..... 89*

## Πίνακας πινάκων

Πίνακας 3-1: Ηγεσία έναντι διοίκησης _____	22
Πίνακας 3-2: Στυλ ηγεσίας και συστατικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας ____	26
Πίνακας 7-1: Είναι η επιχείρηση οικογενειακή _____	53
Πίνακας 7-2: Ποια γενιά ξεκίνησε την οικογενειακή επιχείρηση _____	54
Πίνακας 7-3: Φύλο _____	55
Πίνακας 7-4: Ηλικία _____	56
Πίνακας 7-5: Έχετε πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης _____	57
Πίνακας 7-6: Έτη ιδιοκτησίας της επιχείρησης _____	58
Πίνακας 7-7: Πόσοι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης απασχολούνται αυτή τη στιγμή στην επιχείρηση σας _____	59
Πίνακας 7-8: Τομέας δραστηριοποίησης _____	60
Πίνακας 7-9: Στυλ ηγεσίας (1) _____	62
Πίνακας 7-10: Στυλ ηγεσίας (2) _____	65
Πίνακας 7-11: Η επιχείρηση μου γνώρισε αύξηση στον αριθμό εργαζομένων το τελευταίο έτος _____	67
Πίνακας 7-12: Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση μου _____	68
Πίνακας 7-13: Μου αρέσει να εργάζομαι στην επιχείρηση μου _____	69
Πίνακας 7-14: Είμαι αφοσιωμένος στην διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησης μου ____	70
Πίνακας 7-15: Με ενδιαφέρει πραγματικά η τύχη της επιχείρησης μου _____	71
Πίνακας 7-16: Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρηση μου είναι ικανοποιητική _____	72
Πίνακας 7-17: Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρηση μου με επιβραβεύει _____	73
Πίνακας 7-18: Είμαι περήφανος που λέω στους άλλους ότι εργάζομαι στην επιχείρηση μου _	74
Πίνακας 7-19: Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που οι άνθρωποι συνεργάζονται με την επιχείρηση μου _____	75
Πίνακας 7-20: Η επιχείρηση μου είναι κερδοφόρα _____	76
Πίνακας 7-21: Ικανοποίηση από την εργασία _____	77
Πίνακας 7-22: Διαφοροποίηση ως προς το πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης _____	78
Πίνακας 7-23: Συσχετίσεις με τα έτη διοίκησης και τον αριθμό εργαζομένων _____	79
Πίνακας 7-24: Συσχετίσεις με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας _____	81

## Πίνακας γραφημάτων

Γράφημα 7-1: Είναι η επιχείρηση οικογενειακή _____	53
Γράφημα 7-2: Ποια γενιά ξεκίνησε την οικογενειακή επιχείρηση _____	54
Γράφημα 7-3: Φύλο _____	55
Γράφημα 7-4: Ηλικία _____	56
Γράφημα 7-5: Έχετε πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης _____	57
Γράφημα 7-6: Πόσα έτη είστε ο ιδιοκτήτης αυτής της επιχείρησης _____	58
Γράφημα 7-7: Πόσοι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης απασχολούνται αυτή τη στιγμή στην επιχείρησή σας _____	59
Γράφημα 7-8: Τομέας δραστηριοποίησης _____	60
Γράφημα 7-9: Στυλ ηγεσίας (1) _____	63
Γράφημα 7-10: Στυλ ηγεσίας (2) _____	66
Γράφημα 7-11: Η επιχείρησή μου γνώρισε αύξηση στον αριθμό εργαζομένων το τελευταίο έτος _____	67
Γράφημα 7-12: Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρησή μου _____	68
Γράφημα 7-13: Μου αρέσει να εργάζομαι στην επιχείρησή μου _____	69
Γράφημα 7-14: Είμαι αφοσιωμένος στην διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησής μου _____	70
Γράφημα 7-15: Με ενδιαφέρει πραγματικά η τύχη της επιχείρησής μου _____	71
Γράφημα 7-16: Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρησή μου είναι ικανοποιητική _____	72
Γράφημα 7-17: Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρησή μου με επιβραβεύει _____	73
Γράφημα 7-18: Είμαι περήφανος που λέω στους άλλους ότι εργάζομαι στην επιχείρησή μου _____	74
Γράφημα 7-19: Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που οι άνθρωποι συνεργάζονται με την επιχείρησή μου _____	75
Γράφημα 7-20: Η επιχείρησή μου είναι κερδοφόρα _____	76
Γράφημα 7-21: Ικανοποίηση από την εργασία _____	77
Γράφημα 7-22: Διαφοροποίηση ως προς το πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης _____	78

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξέτασε τη σημασία της ανθρωποκεντρικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα τα οφέλη που προσδίδει σε αυτές. Για τις ανάγκες της παρούσας πέρα από την εισαγωγή αναπτύχθηκαν και άλλα εφτά κεφάλαια μέσα από τα οποία εξετάστηκε το παρόν θέμα. Τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια πέρα του εισαγωγικού πλαισίουσαν το θεωρητικό μέρος ενώ τα υπόλοιπα 3 το πρακτικό. Τα κεφάλαια της θεωρίας διαπραγματεύτηκαν θέματα σχετικά με τον ορισμό και τη σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ έγινε αναφορά και στις προκλήσεις που καλούνται να διαχειριστούν. Επίσης εξετάστηκαν τα μοντέλα ηγεσίας ενώ συνδέθηκε η ηγεσία με τη διοικητική διαδικασία. Το τέταρτο κεφάλαιο εστίασε στην ανθρωποκεντρική διοίκηση, που ήταν το βασικό θέμα της εργασίας, ενώ στο κεφάλαιο 5 έγινε αναφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, δεδομένου ότι υπήρχε ανάγκη για ανάλυση του παρόντος κλάδου, αφού το θέμα της εργασίας αναφερόταν σε αυτό. Μεθοδολογικά η εργασία βασίστηκε στη ποσοτική έρευνα. Συγκεκριμένα έγινε έρευνα σε 70 μικρομεσαίες επιχειρήσεις που είχαν έδρα στην Αττική και την υπόλοιπη Ελλάδα. Για τις ανάγκες της έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο 44 ερωτήσεων το οποίο αποτελείται από 3 μέρη. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που εξετάστηκαν ήταν τα ακόλουθα: α) Σε ποιο επίπεδο είναι ικανοποιημένοι οι συμμετέχοντες από την εργασία τους; β) Η κατοχή πτυχίου Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επηρεάζει το επίπεδο στο οποίο οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους; γ) Τα έτη τα οποία οι συμμετέχοντες είναι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και ο αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης επηρεάζουν το επίπεδο στο οποίο είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους; δ) Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενος των επιχειρήσεων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων; Συμπερασματικά η μελέτη κατέληξε ότι αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων τοποθετείται άνω του μετρίου με, σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες που έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα παρατηρήθηκε πως τα έτη που είναι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων οι συμμετέχοντες και ο αριθμός εργαζομένων δεν επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο την ικανοποίηση τους από την εργασία. Τέλος παρατηρήθηκε πως όσο περισσότερο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι ειλικρινής, τηρεί τις υποσχέσεις του, αφιερώνει χρόνο στους υφισταμένους, λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις πεποιθήσεις του και δείχνει ανησυχία για ότι ανήθικό, τόσο

περισσότερο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους. Σε επίπεδο προτάσεων θα πρέπει το κράτος να ενισχύσει τις επιχειρήσεις σε επίπεδο εστίασης στο προσωπικό, στη παροχή κινήτρων και εκπαίδευσης, ότι πρέπει τα πανεπιστήμια να εξάγουν στην αγορά μελλοντικά στελέχη με γνώσεις και τέλος πρέπει να εκπαιδευτούν οι ιδιοκτήτες-ηγέτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε επίπεδο εστίασης στον άνθρωπο ώστε μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους τους στις ευρύτερες αγορές δράσης τους.



## **Abstract**

This study examined the importance of human-centered management in small and medium-sized enterprises and more specifically the benefits it provides them. For the needs of the present study, in addition to the introduction, seven other chapters were developed through which the present topic was examined. The first four chapters, in addition to the introduction, framed the theoretical part while the remaining three the research part. The chapters of the theory discussed issues related to the definition and importance of small and medium-sized enterprises, while reference was also made to the challenges they have to manage. Leadership models were also examined while leadership was linked to the management process. The fourth chapter focused on human-centered management, which was the main topic of the study, while in chapter 5 a reference was made to small and medium-sized enterprises in Greece, since there was a need for an analysis of this sector, as the topic of the work referred to it. Methodologically, the study was based on the quantitative research. In particular, a survey was carried out in 70 small and medium-sized enterprises that were based in Attica and the rest of Greece. For the needs of the research, a questionnaire of 44 questions was prepared, which consisted of 3 parts. The main research questions that were examined were the following: a) At what level are the participants satisfied with their work? b) Does having a higher education degree affect the level at which participants are satisfied with their work? c) Do the years that the participants have owned their business and the number of full-time employees affect the level to which they are satisfied with their work? d) Does the leadership style followed by the head of the business affect the job satisfaction of the participants? In conclusion, the study found that with regard to the first research question, the job satisfaction of the participants is placed above average, and in relation to the second research question, participants who have a higher education degree are more satisfied with their work, while in the third research question it was observed that the years the participants have been business owners and the number of employees do not affect their job satisfaction in a statistically significant way. Finally, it was observed that the more the participants believe that the manager is honest, keeps their promises, devotes time to their subordinates, makes decisions based on their beliefs and shows concern for unethical things, the more satisfied they are with their job. At the level of recommendations, the state should strengthen businesses in terms of focusing on the personnel, in providing incentives and training, in that

universities should export to the market future executives with knowledge, and finally, owners-leaders of small and medium-sized enterprises should be trained in terms of focus to the person so that through the satisfaction of the employees they can achieve their goals in the wider markets of their action.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Εισαγωγή

Ο βασικός προβληματισμός της παρούσας μελέτης αναφέρεται στο προσδιορισμό της ανθρωποκεντρικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τον καθορισμό των οφελών που μπορεί να έχει για αυτές, η συγκεκριμένη διοικητική προσέγγιση. Ουσιαστικά η μελέτη θα διαπραγματευτεί ζητήματα γενικά και ειδικά με την ηγεσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ώστε να δείξει ότι η εστίαση στον άνθρωπο, αποτελεί σήμερα βασική προϋπόθεση ώστε να μπορέσει μια μικρομεσαία επιχείρηση να επιτύχει αποτελεσματικότερα τους στόχους της.

Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία (Alonderiene & Majauskaite, 2016; Elsbach & Stigliani, 2018; Gao et al., 2021) διαπιστώνεται ότι σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι η εστίαση στον άνθρωπο αποτελεί ένα στοιχείο το οποίο πρέπει να αποτελεί τη βάση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο βασικός τους πόρος. Ουσιαστικά ο άνθρωπος μπορεί να αποτελέσει για αυτές βάση για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο άνθρωπος αποτελεί ένα στοιχείο που δεν μπορεί να αντιγραφεί και όσο περισσότερο επενδύουν σε αυτόν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τόσο πιο αποτελεσματικές μπορούν να γίνουν ικανοποιώντας αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών τους ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τη κερδοφορία τους αλλά και την ευρύτερη θέση τους στις αγορές δράσης τους. Με οδηγό τις παραπάνω θεωρητικές θέσεις το βασικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης, το οποίο θα αποτελέσει οδηγό για το μετέπειτα σκοπό και τα κεντρικά ερωτήματα της έρευνας είναι το ακόλουθο: Γιατί η ανθρωποκεντρική διοίκηση θεωρείται πιο αποτελεσματική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων τους στις αγορές δράσεις τους;

Με βάση τα παραπάνω σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναδείξει τη δυναμική της ανθρωποκεντρικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναφορικά με τα οφέλη που προσδίδουν σε αυτές κυρίως σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων τους αλλά και ευρύτερα σχετικά με την επίτευξη των στόχων τους στις ευρύτερες αγορές δράσης τους. Ο παρόν σκοπός θα αναδείξει ανάμεσα σε άλλες μορφές διοίκησης την ανθρωποκεντρική ως βασική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δείχνοντας ότι μπορούν να επιτύχουν να θέσουν τον άνθρωπο στο επίκεντρο και να καταστούν μέσω αυτής της διαδικασίας πιο ανταγωνιστικές.

Η παρούσα εργασία με δεδομένο το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα και τον προαναφερόμενο σκοπό οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η ανθρωποκεντρική διοίκηση, το μοντέλο δηλαδή ηγεσίας που έχει στο επίκεντρο τον άνθρωπο καθιστά ικανοποιημένους τους εργαζόμενους και βοηθά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να καταστούν επιτυχημένες πετυχαίνοντας στους τομείς που έχουν επιλέξει να δραστηριοποιηθούν. Το ικανοποιημένο υφιστάμενο στέλεχος είναι πιο παραγωγικό και συμμετέχει σε όλες τις δράσεις της επιχείρησης, αυτή η συνθήκη είναι πολύ σημαντική ειδικά για μια μικρομεσαία επιχείρηση που το μέγεθος της τη καθιστά σε μειονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού οπότε η βοήθεια που παίρνει από τα στελέχη της είναι ικανή να τη κάνει να διακριθεί ή σε αντίθετη περίπτωση να αποτύχει αναφορικά με τις δράσεις της.

Προκειμένου να μελετηθεί το παρόν θέμα και να εξετάσει τα ερευνητικά ερωτήματα που έθεσε αλλά και να επιτύχει τον ερευνητικό του σκοπό προέβη σε ποσοτική διαδικασία έρευνας. Οι περιορισμοί που είχε η παρούσα να ξεπεράσει από τη μια στο θεωρητικό και από την άλλη στο πρακτικό της μέρος ήταν στο πρώτο να μπορέσει να εντοπίσει σύγχρονη βιβλιογραφία η οποία να μελετά το σχετικό θέμα ώστε να οδηγηθεί σε αντικειμενικά και επίκαιρα συμπεράσματα. Επίσης στο θεωρητικό περιορισμός ήταν η έλλειψη σύγχρονης ελληνικής βιβλιογραφίας. Επιπρόσθετα ο ενασχολούμενος δεν μπόρεσε να επισκεφτεί βιβλιοθήκες δια ζώσης στο βαθμό που θα ήθελε παρόλα αυτά η καλή γνώση χρήσης του διαδικτύου και η καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας τον βοήθησε να καλύψει το παρόν πρόβλημα μέσω του διαδικτύου και του εντοπισμού του μεγαλύτερου ποσοστού των πηγών του από αυτό. Στο πρακτικό μέρος ο βασικός περιορισμός ήταν η άρνηση των ιδιοκτητών αλλά και των εργαζομένων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να απαντήσουν πράγμα που επηρέασε στο τελικό δείγμα της έρευνας, παρόλα αυτό το τελικό δείγμα θεωρείται σχετικά ικανοποιητικό με βάση το χρόνο που είχε ο ενασχολούμενος αλλά και την ανταπόκριση που υπήρχε από τους σχετικούς με την ερευνητική διαδικασία.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η έρευνα βασίστηκε στη ποσοτική διαδικασία. Συγκεκριμένα ο ενασχολούμενος επέλεξε τη ποσοτική, διότι βάση θεωρίας σε διοικητικά θέματα όπου είναι αναγκαία η συλλογή πολλών απόψεων για την εξαγωγή συμπερασμάτων η ποσοτική η οποία δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης μεγαλύτερων δειγμάτων ενδείκνυται ως βασική ερευνητική προσέγγιση (Bryman,2017). Το δείγμα της έρευνας ήταν 70 αντιπρόσωποι μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στη περιοχή της Αττικής. Οι παρούσες επιχειρήσεις είναι κυρίως

οικογενειακές. Σε επίπεδο ερευνητικού εργαλείου χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Το παρόν είχε 3 ενότητες. Η πρώτη ενότητα εστίασε στα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η δεύτερη εστίασε στα ηγετικά στυλ, ενώ η τρίτη και τελευταία εστίασε στην εργασιακή ικανοποίηση, το σύνολο των ερωτηματολογίων σε επίπεδο απαντήσεων βασίστηκαν στη χρήση της κλίμακας Likert. Συνολικά οι 3 ενότητες περιλάμβαναν 44 ερωτήσεις, 6 στη πρώτη ενότητα 28 στη δεύτερη και 10 στη τρίτη. Η προβληματική για τη δυναμική της ανθρωποκεντρικής διοίκησης η οποία ορίστηκε μέσα από τη θεωρία ερευνήθηκε κατάλληλα από το επιλεγμένο ερωτηματολόγιο το οποίο συνέδεσε την ηγεσία με την ανθρωποκεντρική διοίκηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων ώστε να δώσει απαντήσεις σε αυτό που μέσα από τη θεωρία ο ενασχολούμενος όρισε ως βασικό προς διερεύνηση πεδίο έρευνας.

Κλείνοντας το εισαγωγικό μέρος θα γίνει συνοπτική αναφορά στα κεφάλαια της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα στο παρόν το Κεφάλαιο 1 θα καταρτιστεί η εισαγωγική ενότητα της μελέτης. Στη συνέχεια στο Κεφάλαιο 2 θα οριστεί η σημαντικότητα και οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις αγορές δράσης τους. Στη συνέχεια στο Κεφάλαιο 3 θα γίνει αναφορά στην ηγεσία και τη διοικητική διαδικασία που ακολουθείται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το Κεφάλαιο 4 εστιάζει στην ανθρωποκεντρική διοίκηση που αποτελεί το βασικό θέμα της μελέτης, ενώ το Κεφάλαιο 5 θα εισαγάγει τον αναγνώστη στη κατάσταση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα του σήμερα, ώστε μέσα από τη παρούσα διαδικασία να γίνει εύρυθμη η μετάβαση στο μεθοδολογικό μέρος στο Κεφάλαιο 6 όπου θα γίνει η παρουσίαση του σχεδιασμού της έρευνας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ώστε βάση αυτής να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της στο Κεφάλαιο 7. Τέλος τα τελικά συμπεράσματα θα πλαισιώσουν το Κεφάλαιο 8 το οποίο θα αποτελέσει το τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

Στο τελευταίο κεφάλαιο θα γίνουν επίσης προτάσεις για μελλοντική έρευνα αλλά και προτάσεις για την άσκηση της πολιτικής που θα πρέπει να ακολουθηθεί στο μέλλον για το πεδίο ενδιαφέροντος από το κράτος αλλά και τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς όπου στη παρούσα περίπτωση είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες είναι στο επίκεντρο της παρούσας μελέτης.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Ορισμός, σημαντικότητα και οι προκλήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

### **2.1 Ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

Σύμφωνα με την Chem-Consulting (2021) μια μικρομεσαία επιχείρηση ορίζεται ως: «Οποιοσδήποτε οργανισμός ο οποίος επιδίδεται σε οικονομικές δράσεις αντίστοιχες της νομικής μορφής που τον χαρακτηρίζει». Ο παρόν ορισμός είναι απόρροια της εννοιολογικής προσέγγισης στην οποία επιδίδεται το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο, αναφορικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις δικαστικές αποφάσεις τις οποίες εκδίδει. Σύμφωνα με τον παραπάνω οργανισμό ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων βασίζεται σε τρεις βασικές μεταβλητές: α) Απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζόμενους, β) Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν ξεπερνά τα 50 εκατομμύρια ευρώ το χρόνο, γ) Ο ετήσιος συνολικός ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ το χρόνο(European Commission, 2020).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή(2020) στον οδηγό χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ που εξέδωσε μέσα στο 2020 αναφέρει ότι για τον ορισμό μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλά διαφορετικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Τα ποσοτικά αναφέρονται σε κριτήρια, που παρουσιάστηκαν συνοπτικά στη προηγούμενη παράγραφο και αναφέρονται στον ετήσιο κύκλο εργασιών και στον αριθμό των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που εργάζονται στην επιχείρηση. Στον αντίποδα όπως αναφέρονται επίσης στον παρόν οδηγό υπάρχουν και αρκετά ποιοτικά κριτήρια ορισμού μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, τα οποία σχετίζονται με το βαθμό συμμετοχής του ιδιοκτήτη στη καθημερινή της λειτουργία, με τη δομή της επιχείρησης, αλλά και με το βαθμό ανεξαρτησίας της από άλλες επιχειρήσεις. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως και είναι λογικό είναι δύσκολο να μετρηθούν, οπότε δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά ως οδηγός καθορισμού μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας. Λόγω αυτής της συνθήκης, χρησιμοποιούνται ως κριτήριο ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τα ποσοτικά κριτήρια. Το βασικό κριτήριο το οποίο αποτέλεσε οδηγό και για τη παρούσα μελέτη είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Το παρόν κριτήριο βοήθησε αργότερα στο μεθοδολογικό πλαίσιο προκειμένου να καθοριστούν οι επιχειρήσεις που θα προσέγγιζε ο ενασχολούμενος, ώστε να αποτελέσουν το δείγμα της έρευνας του. Έχοντας ορίσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα γίνει προσπάθεια στην επόμενη ενότητα να προσδιοριστεί η σημαντικότητά τους για τη

διεθνή αγορά.

## 2.2 Σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικές για τη διεθνή αγορά και ευρύτερα για τη παγκόσμια οικονομία. Η σημαντικότητά τους διαφάνηκε περισσότερο τη περίοδο της οικονομικής κρίσης του 2008, όπου η δυσκολία πολλών από αυτές να επιβιώσουν επηρέασε τη παγκόσμια οικονομία και ενέτεινε τη κρίση, ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες (ElDeeb, Halm & Kamel, 2021 ,p.1). Πολλές αναπτυσσόμενες χώρες υιοθέτησαν πολιτικές από τη Παγκόσμια τράπεζα για να επιτύχουν οικονομική σταθερότητα. Η σημασία στη προσπάθεια αυτή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ήταν μεγάλη δεδομένου ότι έπρεπε να διαχειριστούν κατάλληλα τα οικονομικά τους, να εκπαιδευτούν οργανωτικά αλλά και να αξιοποιήσουν τα τραπεζικά προϊόντα π.χ δάνεια. Μέσα από τις συγκεκριμένες δράσεις θα συνέβαλαν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των χωρών δράσης τους(ElDeeb, Halm & Kamel,2021 ,p.1-2). Επίσης σύμφωνα με τον Blancher et al.(2019,p.7,36) η συμβολή τους στις χώρες αναφοράς τους είναι μεγάλη σε οικονομικό επίπεδο, δεδομένου ότι σχετίζονται με την αγροτική τους ανάπτυξη αλλά και με όλους τους κλάδους της οικονομίας τους. Επίσης συμβάλουν στην καταπολέμηση της ανεργίας και στην ενίσχυση της απασχόλησης ενώ συνδράμουν και στις καινοτόμες δράσεις στις οποίες επιδίδεται η αγορά δράσης τους σε συνολική βάση.

Σε μια προγενέστερη μελέτη αυτή των Kayadibi, Polat and Fidan.(2013,1) αναφέρεται προκειμένου να τονιστεί η σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ότι οδηγούν στην ανάπτυξη της οικονομίας, αυξάνουν τις θέσεις εργασίας και προωθούν τη κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Αυτή η θέση δείχνει ότι μέσα στη κρίση, για τις αναπτυσσόμενες χώρες, τις λιγότερο ισχυρές οικονομικά όπως είναι η Μαλαισία, η Τουρκία χώρες με τις οποίες ασχολείται το παρόν άρθρο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν βασικό πυλώνα στήριξης της οικονομίας τους. Όπως οι ίδιοι αναφέρουν οι υγιείς μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν βασικό παράγοντα βιωσιμότητας αλλά και ανάπτυξης των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται (Kayadibi, Polat and Fidan, 2013,1-2).

Για να γίνει ακόμα πιο κατανοητή η σημαντικότητά τους για τις αναπτυσσόμενες χώρες αλλά και ευρύτερα για τις χώρες που είναι πιο ασθενείς οικονομικά ειδικά σε περιόδους κρίσης, αρκεί να αναφερθεί ότι σε χώρες όπως για παράδειγμα η Μαλαισία τη περίοδο της κρίσης το 95% των επιχειρήσεων που στήριζαν την οικονομία τους ήταν

μικρομεσαίες. Οι συγκεκριμένες αναφέρονται σε επίπεδο εσόδων για την οικονομία στο 40% του ΑΕΠ ενώ απασχολούσαν το 60% του εργατικού δυναμικού της χώρας. Με βάση τα παραπάνω σε επίπεδο σημαντικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, διαπιστώνεται ότι μπορούν να στηρίξουν μια οικονομία, ενώ μπορούν να αποτελέσουν βάση για την ευρύτερη ανταγωνιστικότητα της.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιτρέπουν σε μια χώρα ειδικά αν είναι αναπτυσσόμενη να είναι βιώσιμη και όπως προαναφέρθηκε ανταγωνιστική, επίσης βοηθούν στη παραγωγή ποιοτικών και φθηνών σε επίπεδο τιμής προϊόντων (Bengesi and LeRoux, 2014, p.153). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δίνουν πρόσβαση στους καταναλωτές σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ η παρουσία τους στις αγορές αποτελεί σήμερα αυτοσκοπό δεδομένης της σημαντικότητας τους αλλά και της ανάγκης τους να επιβιώσουν από τον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό. Σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να συνεχίσουν να παίζουν σημαίνον ρόλο στη παγκόσμια οικονομία, πρέπει να προσαρμοστούν στις εξελίξεις οι οποίες συντελούνται στο διεθνές γίγνεσθαι. Οι εξελίξεις αυτές είναι πολλές και αναφέρονται κυρίως στις νέες τεχνολογίες. Μια εκ των βασικών είναι οι προκλήσεις cloud τις οποίες καλούνται οι μικρομεσαίες να αντιμετωπίσουν, ώστε να είναι επίκαιρες αναφορικά με τις ανάγκες της αγοράς. Οι προκλήσεις στο τομέα αυτό, αλλά και γενικότερα σε επίπεδο νέων τεχνολογιών είναι: α) η έλλειψη σχετικών εσωτερικών πόρων όπως είναι η ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού, β) η έλλειψη χρόνου για τη διαχείριση των αναγκών απαιτητικών νέων τεχνολογιών, γ) Η αδυναμία διαχείρισης του σχετικού κόστους, δ) Η αδυναμία διαχείρισης θεμάτων ασφαλείας που επηρεάζουν τη χρήση τεχνολογικών μέσων (Attaran and Woods, 2019,p.10). Στη συνέχεια του κεφαλαίου πέρα από την αναφορά στις τεχνολογικές προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θα γίνει αναφορά και σε άλλες γενικότερες προκλήσεις που καλούνται να διαχειριστούν.

### **2.3 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Η βασική πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει μια μικρομεσαία επιχείρηση είναι το μικρό της μέγεθος, πράγμα που τη καθιστά πιο αδύναμη στις εξωτερικές πιέσεις κυρίως λόγω των περιορισμένων πόρων που διαθέτει για επενδύσεις. Οι προκλήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναφέρονται κυρίως στους πόρους που έχουν να διαχειριστούν. Συγκεκριμένα σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων δυσκολεύονται να διατηρήσουν τους



εργαζόμενους με ικανότητες, δεδομένου ότι βρίσκουν καλύτερες θέσεις εργασίας στην αγορά σε μεγαλύτερες εταιρείες. Σε επίπεδο οικονομικών πόρων δεν έχουν όπως αναφέρθηκε παραπάνω πόρους να επενδύσουν. Σε επίπεδο νέων τεχνολογιών όπως αναφέρθηκε στη προηγούμενη ενότητα βρίσκονται πίσω σε σχέση με την αγορά, ενώ επίσης αντιμετωπίζουν προκλήσεις σε επίπεδο επιβαλλόμενων νόμων, περιορισμένων υποδομών αλλά και γενικότερης καλής γνώσης της αγοράς (Eggers,2020). Πέρα από τις παραπάνω επιπρόσθετες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η δυσκολία εύρεσης πηγών χρηματοδότησης ειδικά σε επίπεδο στήριξης των καναλιών διανομής τους και όχι μόνο, η έλλειψη δεξιοτήτων μάρκετινγκ και στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και η έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων. Επίσης οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν σε κανόνες που ισχύουν για τις μεγάλες επιχειρήσεις, πράγμα που καθίσταται χρονοβόρο και δαπανηρό και επηρεάζει τη θέση τους στις αγορές δράσης τους (Tuaño, Manzano and Villamil., 2014,p.26,29).

Σύμφωνα με τους Yoshino and Taghizdeh(2016) σε άρθρο τους για τις προκλήσεις που καλούνται να διαχειριστούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και με οδηγό την Ασιατική αγορά, όπου οι συνθήκες όπως αναφέρουν οι συγγραφείς είναι πιο δύσκολες για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις όπως και παρατηρείται ότι είναι σε όλες τις αναπτυσσόμενες αγορές, επισημαίνουν τα ακόλουθα: α) Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν δυσκολία πρόσβασης σε πληροφορίες που έχουν οι μεγάλες επιχειρήσεις, β) Περιορισμένες επενδύσεις σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, γ) Περιορισμένες επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμες δράσεις, δ) Υψηλή φορολογία, ε) Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να υλοποιήσουν λειτουργίες του μάρκετινγκ όπως η πώληση, η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η οικοδόμηση σχέσεων με τους καταναλωτές που είναι απαραίτητες για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Ο Hurgessa(2022,p.1-5) στη προσπάθεια του να αναφερθεί σε πρόσθετες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εστίασε κυρίως στην εσωτερική τους λειτουργία και στις στρατηγικές αποφάσεις που παίρνουν. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν οι εργαζόμενοι τους, να έχουν πιο ενεργό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δεδομένου ότι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία στο έμπυχο υλικό τους. Αυτό εντείνει την ανάγκη για καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους ενώ θεωρείται πολύ σημαντική η εκπαιδευτική διαδικασία η οποία ακολουθείται προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν τη γνώση να βοηθήσουν στην ανάπτυξη

της στρατηγικής αλλά και στην υλοποίηση των στόχων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Ο συγκεκριμένος επίσης επισημαίνει τη σημασία ανάπτυξη καλών ηγετικών πρακτικών στο εσωτερικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι ηγέτες των συγκεκριμένων επιχειρήσεων πολλές φορές αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε επίπεδο προγραμματισμού, ελέγχου της επιχειρηματικής ανάπτυξης αλλά και εξασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων στους επιχειρησιακούς στόχους.

# Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ηγεσία και διοικητική διαδικασία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

## 3.1 Ορισμός της ηγεσίας

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στη μελέτη της ανθρωποκεντρικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναφορικά με τα οφέλη που έχει σε αυτές. Με βάση το πεδίο ενδιαφέροντος της παρούσας θεωρήθηκε σημαντικό να γίνει αναφορά στην ηγεσία αλλά και στις διοικητικές διαδικασίες που αναφέρονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κάνοντας αναφορά και στις διαφορές της ηγεσίας με το management εστιάζοντας στο πως οι δυο αυτές έννοιες βοηθούν στην ομαλή λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ξεκινώντας τη παρούσα διαδικασία στη τρέχουσα ενότητα θα γίνει μια προσπάθεια να οριστεί η έννοια ηγεσία, ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητό η διαφορά που παρουσιάζει με το management και τις διοικητικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά(2005) στο βιβλίο του *«Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»*, η ηγεσία ορίζεται ως: *«Η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα»*.

Είναι δεδομένο, ότι μέσα στους αιώνες η ηγεσία απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα τόσο σε πρακτικό όσο και θεωρητικό επίπεδο. Η πολυπλοκότητα του όρου ηγεσία σε συνδυασμό με τη συνεχή εξέλιξη των πραγμάτων σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό επίπεδο είχε ως αποτέλεσμα να αποδοθούν πολλές και διαφορετικές απόψεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ηγεσία περιγράφεται ως μια διαδικασία, αλλά οι περισσότερες θεωρίες και έρευνες έχουν δείξει ότι πρόκειται για ένα άτομο που κερδίζει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των γύρων του (Νεοφύτου και Βαλιάνη,2016)

Οι περισσότερες αναλύσεις σε σχέση με την ηγεσία έχουν εστιάσει σε πολιτισμικές, χρονολογικές και θεωρητικές πεποιθήσεις με στόχο να ορίσουν διάφορες συμπεριφορές ηγετών. Ο Hersey στο βιβλίο του *«The Situational Leader»* όπως αναφέρεται στο Ζαβλανό(2002) υποστηρίζει ότι: *«Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει*

τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή την επιχείρηση»(Ζαβλανός,2002,287). Ο Stogdill 1974 αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων»(Ζαβλανός,1998)

Ο Μπουραντάς στο βιβλίο του «*Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», αναφέρει ότι:« *Ο διακεκριμένος καθηγητής του Insead Kets de Vries πιστεύει ότι η ηγεσία είναι η έκφραση του "θεάτρου" που παίζεται στον εσωτερικό κόσμο του ηγέτη. Αυτός είναι ο λόγος που ένα ουσιαστικό μέρος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των στελεχών εστιάζει στην αυτό-ηγεσία*» (Μπουραντάς,2005).

Ηγεσία σημαίνει να δίνεται στους άλλους η δυνατότητα να ακολουθήσουν, μέσα από τη στρατηγική σκέψη και την εστίαση στη σωστή κατεύθυνση, την εξάλειψη των εμποδίων, την ανάπτυξη της ευθύνης και την ανάληψη πρωτοβουλίας για δράση. Μέσα από αυτή την τοποθέτηση αναφέρεται ένα διαφορετικό πρότυπο ηγέτη που μπορεί να απαντήσει στην ερώτηση: «*πόσο ψηλά είναι το ψηλά για μένα;*», που βλέπει τον εαυτό του ως χήνα-ηγέτη, αντί για τον αρχηγό-βούβαλο, που μαθαίνει πως για να είσαι χήνα-ηγέτης πρέπει να κάνεις το βούβαλο να πετάξει, και αυτό, δίνοντας πρωτοβουλίες στους υπαλλήλους σου. Επίσης με βάση το σχηματισμό V που ακολουθούν οι χήνες, όταν κουράζεται ο οδηγός του κοπαδιού αυτόματα τον αντικαθιστά κάποιος άλλος, το ίδιο γίνεται και αν ο αρχηγός πεθάνει. Με αυτό τον τρόπο θεωρείται ότι πρέπει να λειτουργεί και μια επιχείρηση. Ειδικά στις μικρομεσαίες είναι σημαντικό ο ηγέτης να έχει ορίσει τη διάδοχη κατάσταση, ώστε να μη μένει η επιχείρηση ποτέ χωρίς καθοδήγηση(Belasco and Stayer,2008).

### **3.2 Σχέση διοίκησης και ηγεσίας**

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για τη διεύθυνση των υποθέσεων του «οίκου» δηλαδή της οικογένειας. Ο όρος οικογένεια εκλαμβάνεται φυσικά με ευρύτερη έννοια και σημαίνει κάθε σύνολο ανθρώπων, μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποικιλόμορφοι δεσμοί κατά τρόπον ώστε αυτοί να αποτελούν ομάδα (Κανελλόπουλος, 2003).

Η διοίκηση γίνεται κατανοητό ότι αποτελεί μια προσπάθεια που καταβάλλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπων και πολύ

περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών, προς όφελος της ομάδας ως συνόλου, καθώς και προς όφελος καθενός εκ των μελών της. Το διοικητικό έργο συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και τη συστηματοποίηση μεθόδων αποτελεσματικής αξιοποίησης των πάσης φύσεως δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και των μέσων που αυτή έχει στη διάθεσή της (Κανελλόπουλος, 2003).

Με βάση τα παραπάνω πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η διοίκηση είναι τόσο παλιά όσο χρονολογείται και η ζωή στον πλανήτη. Από την προϊστορία ακόμα στις πρωτόγονες κοινωνίες, ο αρχηγός της οικογένειας, της φυλής κ.λ.π, ως βασικός εκφραστής των αναγκών της ομάδας συντόνιζε τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως ήταν η αναζήτηση και εξασφάλιση τροφής αλλά και η λήψη μέτρων προστασίας απέναντι σε διάφορους κινδύνους κ.λ.π. Εκείνη την περίοδο αυτός που διοικούσε ήταν ο δυνατός και αυτή του η δύναμη δηλωνόταν με τη σωματική του διάπλαση. Ο δυνατός διοικούσε και οι υπόλοιποι τον ακολουθούσαν έχοντας σαν βάση της υπακοής τους το φόβο του ισχυρότερου (Κανελλόπουλος, 2003).

Σήμερα η ευρύτερη διοικητική σχέση που αναπτύσσεται μέσα σε έναν οργανισμό δεν πρέπει να βασίζεται στην ισχύ που έχει ο δυνατός, αλλά στο σεβασμό, στη καλή επικοινωνία, στην εκτίμηση του ατόμου που ασκεί διοίκηση. Τα παραπάνω καθιστούν το άτομο που ασκεί διοίκηση, τον ηγέτη επιτυχημένο. Η διοίκηση ασκείται από τον ηγέτη όπου σε μια μικρομεσαία επιχείρηση ηγεσία μπορεί να την ασκεί ο ιδιοκτήτης, το συμβούλιο των μετόχων ή αυτός ή αυτοί που έχουν το συγκεκριμένο ρόλο. Πέρα όμως από τους ασκούντες την ηγεσία υπάρχουν και οι μάνατζερ που διοικούν τα διάφορα τμήματα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.

Με την πάροδο του χρόνου έχουν συζητηθεί αρκετά οι έννοιες ηγεσία και διοίκηση. Αυτή η συζήτηση περιστρέφεται γύρω από τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ αυτών των δύο εννοιών, καθώς και τη σχέση μεταξύ τους. Ο Πίνακας 3-1 συνοψίζει διαφορετικές περιγραφές ηγεσίας και διοίκησης με όρους συμπεριφοράς με βάση θέσεις θεωρητικών όπως αυτές αποδίδονται από τον Silwana(2015,p.34).

**Πίνακας 3-1: Ηγεσία έναντι διοίκησης**

Συγγραφείς	Συμπεριφορές ηγεσίας	Συμπεριφορές διοίκησης
Zaleznik	Υιοθετεί μια προσωπική και ενεργή στάση απέναντι στους στόχους, είναι προορατική, αναπτύσσει νέες ιδέες, εξερευνά νέες επιλογές, αναπτύσσει ενθουσιασμό στους άλλους, αποδέχεται υψηλά επίπεδα κινδύνου, αναζητά ευκαιρίες, ασχολείται με ιδέες, σχετίζεται με ανθρώπους με διαισθητικό τρόπο, επικεντρώνεται σε γεγονότα που είναι σημαντικά για τους ανθρώπους, προσελκύει έντονα συναισθήματα ταυτότητας, είναι σε θέση να εντείνει τα ατομικά κίνητρα.	Υιοθετεί απρόσωπη/παθητική στάση απέναντι στους στόχους, αντιδρά, δίνει έμφαση στον ορθολογισμό και τον έλεγχο, εστιάζει σε στρατηγικές και λήψη αποφάσεων, προγραμματισμό, επιβράβευση, τιμωρίες, δίνει έμφαση σε αποδεκτούς συμβιβασμούς, περιορίζει τις επιλογές, λειτουργεί χρησιμοποιώντας το ένστικτο της επιβίωσης, ανέχεται την ανθρώπινη και πρακτική εργασία. σχετίζεται με άτομα ανάλογα με τον ρόλο του άλλου ατόμου, εστιάζει στο πώς γίνονται τα πράγματα, επικοινωνεί με τους υφισταμένους έμμεσα, χρησιμοποιεί ασαφή σήματα.
Bennis and Nanus	Καινοτομεί με πρωτότυπη σκέψη, αναπτύσσεται και εστιάζει στους ανθρώπους, εμπνέει εμπιστοσύνη, έχει προοπτική μακράς εμβέλειας, είναι πηγαία, προκλητική, κάνει το σωστό.	Διαχειρίζεται, αντιγράφει, συντηρεί, εστιάζει στα συστήματα και τη δομή, βασίζεται στον έλεγχο, προοπτική μικρής εμβέλειας, μιμείται, αποδέχεται το κατεστημένο, κάνει τα πράγματα σωστά.
Kotter	Αντιμετωπίζει την αλλαγή, καθορίζει την κατεύθυνση, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους, παρακινεί και εμπνέει.	Αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα, προγραμματίζει και προϋπολογίζει, οργανώνει και στελεχώνει, ελέγχει και επιλύει προβλήματα.
Eicher	Καθοδηγεί τους άλλους και τον οργανισμό, την προσωπική ανάπτυξη των άλλων, προωθεί τις ευκαιρίες για ανάπτυξη, αποδέχεται την αβεβαιότητα, επικοινωνεί την κατεύθυνση του οργανισμού, αναπτύσσει βασικές σχέσεις, εμπνέει τους άλλους.	Διαχειρίζεται τους κανόνες και τις πολιτικές, παρουσιάζει και διευκρινίζει τις προσδοκίες, καθορίζει τα πρότυπα απόδοσης, βελτιώνει τις λειτουργίες, διατηρεί την εστίαση στις παρούσες ανάγκες, καθοδηγεί τις λειτουργίες, αναπτύσσει τον οργανισμό, ενισχύει την απόδοση.

Πηγή: Silwana (2015,p.34)

Από τις περιγραφές που παρατίθενται στον παραπάνω Πίνακα, μπορεί να διαπιστωθεί ότι η ηγεσία περιλαμβάνει ηγέτες που δεν είναι απρόσωποι και έχουν ενεργή στάση προς την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, είναι καινοτόμοι και εστιάζουν στον εργαζόμενο, είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν και να παρακινήσουν άλλους σε περίπτωση αλλαγής και τέλος, καθοδηγούν τους εργαζομένους τους και την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση περιλαμβάνει άτομα που είναι απρόσωπα και έχουν μια παθητική στάση προς την επίτευξη του στόχου. Διαχειρίζονται και διατηρούν επιχειρηματικές διαδικασίες, αντιμετωπίζουν την πολυπλοκότητα και τις στρατηγικές της επιχείρησης και τέλος, ακολουθούν κανόνες και πολιτικές για να διευκρινίσουν τι αναμένεται από τους εργαζόμενους (Silwana,2015,p.34-36).

Η ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να ορίζει το όραμα της επιχείρησης και να προσδιορίζει τα μέσα και τις στρατηγικές που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του οράματος. Η διοίκηση περιλαμβάνει την υλοποίηση αυτού του οράματος και τον έλεγχο των μέσων για την επίτευξη του οράματος που έχει θέσει ο ηγέτης. Η ηγεσία περιλαμβάνει έναν ηγέτη που επηρεάζει τους ακολούθους του ούτως ώστε να ενεργούν οικειοθελώς προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Μπουραντάς,2012). Οι διευθυντές παρέχουν τάξη και συνέπεια στις επιχειρήσεις και με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοί τους οδηγούνται στη σωστή κατεύθυνση και αυτό διασφαλίζει ότι τα καθήκοντά τους εκτελούνται με τον σωστό τρόπο (Μπουραντάς,2012).

Η διοίκηση είναι μια διαδικασία που συνεπάγεται τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Η ηγεσία είναι ένα από τα καθήκοντα που απαιτούνται από τους διευθυντές (Alonderiene & Majauskaite, 2016p.141-142). Η ηγεσία δείχνει συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στην εργασία, ενώ η διοίκηση είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις σχέσεις. Η ηγεσία και η διοίκηση μπορεί να αντιπροσωπεύουν ένα μείγμα συμπεριφορών τόσο προσανατολισμένων στην εργασία όσο και προσανατολισμένων στις σχέσεις. Αν και οι διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης επισημαίνονται στη βιβλιογραφία, οι Alonderiene and Majauskaite (2016, p.143-145) υποστηρίζουν ότι τόσο η ηγεσία όσο και η διοίκηση είναι απαραίτητες για την επιτυχία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε διάφορα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας που υπάρχουν και τα οποία μπορούν να συντείνουν στη καλή διοικητική λειτουργία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης

## 3.3 Μοντέλα Ηγεσίας

### 3.3.1 Υπηρετική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Van Dierendonck (2011,p.1230-1234), οι ηγέτες που επιδεικνύουν ταπεινότητα, αυθεντικότητα και επιμέλεια προς τους εργαζομένους τους περιγράφονται ως ηγέτες-υπηρετές. Ο Van Dierendonck (2011,p.1230-1234) εξηγεί περαιτέρω ότι αυτοί οι τύποι ηγετών διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοί τους αναπτύσσονται συνεχώς και παραμένουν ενδυναμωμένοι. Με τους υπηρετές-ηγέτες δίδεται προτεραιότητα στις ανάγκες και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών. Σύμφωνα με νεότερες αναφορές στη παρούσα μορφή ηγεσίας(Pawar,Sudan and Sunarsi,2020,p.63) διαπιστώνεται ότι ο ηγέτης υπηρετής συνδέεται με μια ηγεσία που έχει ως βάση της την ηθική και τις αξίες που πρέπει να διαχέονται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και βάση αυτών να λειτουργούν το σύνολο των εργαζομένων. Οι Ng, Choi and Soehod(2016) αναφέρουν ότι μέσω της υπηρετικής ηγεσίας, ένας ηγέτης δημιουργεί καλύτερες σχέσεις με τους εργαζομένους του σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, πράγμα που συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης τους. Δεδομένων των στενών επαφών που αναπτύσσονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η ύπαρξη ενός ηγέτη υπηρετή προσδίδει πρόσθετο κίνητρο στους εργαζομένους ενώ συνάμα βοηθά στην ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, βελτιώνοντας την ευρύτερη λειτουργία των εξεταζόμενων επιχειρήσεων.

### 3.3.2 Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ηγέτη να είναι ειλικρινής, να υπερασπίζεται τις αξίες και τις πεποιθήσεις του και να επιδεικνύει αυτογνωσία έναντι των εργαζομένων ή οποιωνδήποτε άλλων ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται στην επιχείρηση. Η αυθεντική ηγεσία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους δεδομένων των ειλικρινών σχέσεων που αναπτύσσονται με τον ηγέτη. Οι σχέσεις αυτές ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των πρώτων, δεδομένου ότι έχουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη, τον θεωρούν ειλικρινή και αυτό τους καθιστά πιστούς σε αυτόν πράγμα που επιδρά θετικά στην απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εργάζονται και αποδίδουν τα δέοντα για τον ηγέτη τους, στη παρούσα μορφή ηγεσίας(Gao et al.,2021).



### **3.3.3 Ηθική ηγεσία**

Το ηθικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται από ηγέτες που διαθέτουν χαρακτηριστικά όπως ειλικρίνεια, ενδιαφέρον, ηθικά πρότυπα και δίκαιη λήψη αποφάσεων. Αυτά τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται σε όλες τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης όσο και από όλα τα άτομα που ασκούν διοίκηση. Η ηθική ηγεσία σε μια μικρομεσαία επιχείρηση αναδεικνύεται μέσω της ακεραιότητας, των ηθικών προτύπων και της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων στον χώρο εργασίας (Krisharyuli, Human and Ramdani.,2020). Τα παραπάνω στοιχεία βοηθούν στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, δεδομένου ότι η ηθική του ηγέτη τους, αποτελεί κίνητρο παραγωγικότητας για αυτούς. Στη προσπάθεια τους να «ανταμείψουν», τον ηγέτη τους για την ηθική του και το γενικότερο ηθικό τρόπο συμπεριφοράς του έναντι των αναγκών τους, προσπαθούν να παράγουν τα δέοντα και ευρύτερα να ταυτιστούν όσο καλύτερα γίνεται με τις απαιτήσεις του(Krisharyuli, Human and Ramdani.,2020).

### **3.3.4 Συμμετοχική ηγεσία**

Οι Nanjundeswaraswamy και Swamy (2014,59) αναφέρουν τη συμμετοχική ηγεσία ως την ικανότητα των ηγετών να μοιράζονται τη λήψη αποφάσεων με τους εργαζομένους τους, οδηγώντας επομένως σε αποφάσεις υψηλής ποιότητας και δίδοντας αυξημένα κίνητρα στους εργαζόμενους. Η συμμετοχική ηγεσία θεωρείται ότι αναφέρεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει τη συνεργασία μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων του σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία εκφράζεται καλύτερα μέσω των αρχών της δημοκρατικής διοικητικής διαδικασίας.

### **3.3.5 Άλλα στυλ ηγεσίας εφαρμογές στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Στη παρούσα ενότητα με οδηγό το Πίνακα 3-2 που παραθέτουν οι Nanjundeswaraswamy και Swamy (2014,59) αναφερόμενοι στο έργο άλλων συγγραφέων, θα γίνει αναφορά στα διάφορα μοντέλα ηγεσίας και στα πιο πρόσφατα που αναφέρθηκαν παραπάνω κάνοντας ειδική μνεία στις επιχειρήσεις που οι ηγέτες τους τα χρησιμοποιούν αλλά και στα αποτελέσματα που αποκομίζουν από αυτά σε επίπεδο λειτουργίας τους.

**Πίνακας 3-2: Στυλ ηγεσίας και συστατικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας**

Author	Έτος	Διαστάσεις στυλ ηγεσίας	Συστατικά στοιχεία	Τύπος βιομηχανίας	Αποτελέσματα
Berson Jonathan Linton	2003	1 Μετασχηματιστική ηγεσία, 2 Συναλλακτική και μη συναλλακτική, 3 Ηγεσία laissez-faire	Ικανοποίηση εργαζομένων	Εταιρείες τηλεπικοινωνιών	Ο αντίκτυπος των στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πιο σημαντικός για τη δημιουργία ποιοτικού περιβάλλοντος στο τμήμα E&A των εταιρειών τηλεπικοινωνιών
Goh Yuan Sheng et al	2005	1 Μετασχηματιστική ηγεσία, 2 Συναλλακτική ηγεσία,	1 Εργασιακή απόδοση, 2 Δεοντολογική Ηθική Προσέγγιση, 3 Τελεολογική Ηθική Προσέγγιση.	Όλοι οι τύποι MME στη Σιγκαπούρη	Το αποτέλεσμα δείχνει ότι η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη ασκεί μια σημαντική επίδραση μεσολάβησης μεταξύ του στυλ ηγεσίας του και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων
Lilianapedraja-rejas,Emilion Rodriguez-Ponce, Y Juan Rodriguez-Ponce	2006	1 Συμμετοχικό στυλ 2 Υποστηρικτικό στυλ 3 Συντελεστικό στυλ	Αποτελεσματικότητα	MME στη Χιλή	Τα υποστηρικτικά και συμμετοχικά στυλ ηγεσίας έχουν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα στις MME. Η συντελεστική ηγεσία έχει αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα σε μικρούς οργανισμούς.
Bunmi Omolayo	2007	1 Αυταρχικό στυλ ηγεσίας 2 Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας	1 Ένταση που σχετίζεται με την εργασία και 2 Ψυχολογική αίσθηση της κοινότητας σε οργανισμούς	Κατασκευαστικοί οργανισμοί Πολιτεία Λάγκος, Νιγηρία	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με δημοκρατικό στυλ ηγεσίας δεν βιώνουν υψηλότερη ένταση που

			εργασίας		σχετίζεται με την εργασία από τους εργαζόμενους με αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Επίσης, οι εργαζόμενοι υπό αυταρχικό στυλ ηγεσίας δεν έχουν υψηλότερη αίσθηση κοινότητας από τους εργαζόμενους υπό δημοκρατικό στυλ ηγεσίας
Jui-Kuei Chen and I-Shuo Chen	2007	1 Στυλ ενεργού συμμετέχοντα	Πέντε Μεγάλα Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας	Καθηγητές και διδάσκοντες σε πανεπιστήμια στην Ταϊβάν	Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι το στυλ ηγεσίας έχει σημαντική σχέση με την καινοτόμο λειτουργία.
Lirong Long and Minxin Mao	2008	1 Μετασχηματιστική ηγεσία 2 Συναλλακτική ηγεσία	Οργανωτική αλλαγή	Εργαζόμενοι από διαφορετικούς τύπους ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών στην Κίνα	Τα ευρήματα δείχνουν ότι τόσο η μετασχηματιστική ηγεσία όσο και η συναλλακτική ηγεσία έχουν θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική αλλαγή.
Hsien-Che Lee Yi-Wen Liu	2008	1 Συναλλακτική ηγεσία 2 Μετασχηματιστική ηγεσία	1 Απόδοση Οργανωτικής Καινοτομίας, 2 Οργανωτική ικανότητα καινοτομίας	Ηλεκτρονικά είδη Βιομηχανία πληροφορικής στην Ταϊβάν	Το στυλ ηγεσίας έχει θετική σχέση με την απόδοση της οργανωσιακής καινοτομίας και το στυλ ηγεσίας μετριάζει τη σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας του οργανισμού και της απόδοσης της οργανωσιακής καινοτομίας.
Chung-HsiungFangetal	2009	1 Στυλ ηγεσίας	1 Εργασιακή ικανοποίηση	Νοσοκομειακοί	Η ηγεσία έχει σημαντική, θετική

			<p>προσωπικού, 2 Οργανωτική Δέσμευση 3 Απόδοση εργασίας</p>	εργαζόμενοι	<p>και άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή απόδοση έμμεσα μέσω της εργασιακής ικανοποίησης.</p>
Yafang Tsai, Shih-Wang Wu, and Hsien-Jui Chung	2009	<p>1 Χαρισματική ηγεσία 2 Μετασχηματιστική ηγεσία 3 Συναλλακτική ηγεσία 4 Ηγεσία της ομάδας</p>	<p>1 Οργανωτική Κουλτούρα 2 Ιδεολογική Κουλτούρα 3 Κουλτούρα Ιεραρχίας 4 Κουλτούρα συντονισμού</p>	Νοσοκομειακοί εργαζόμενοι στην Ταϊβάν	<p>Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει το στυλ ηγεσίας. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ιδεολογικής κουλτούρας και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας ιεραρχίας και της χαρισματικής ηγεσίας. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας συντονισμού και της ηγεσίας της ομάδας. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ορθολογικής κουλτούρας και της συναλλακτικής ηγεσίας.</p>
CongYangYuWei	2009	1 Γοητεία του ηγέτη	<p>1 Ψυχολογική Ενδυνάμωση Προσωπικού. 2 Ικανοποίηση προσωπικού</p>	Υπάλληλοι τουριστικών ξενοδοχείων στην Κίνα	<p>Η γοητεία του ηγέτη ασκεί θετικές επιδράσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην καινοτομία στις υπηρεσίες.</p>

Duanxu Wangetal	2009	1 Απολυταρχική ηγεσία 2 Μετασχηματιστική ηγεσία 3 Συναλλακτική ηγεσία 4 Καλοπροαίρετη ηγεσία	1 Καινοτομία ομάδων 2 Επικοινωνία ομάδων 3 Ανταλλαγή γνώσεων	Εργαζόμενοι και επόπτες στην Κίνα	Η μελέτη πρότεινε ότι η ανταλλαγή γνώσεων και η επικοινωνία των ομάδων μεσολάβησαν πλήρως στην αρνητική σχέση μεταξύ αυταρχικής ηγεσίας και καινοτομίας των ομάδων και εν μέρει μεσολάβησαν στη συμβολή της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της καλοπροαίρετης ηγεσίας στην καινοτομία των ομάδων.
Li-Ren Yang and Yen-Ting Chen	2010	1 Συναλλακτική ηγεσία 2 Μετασχηματιστική ηγεσία	1 Ομαδική εργασία: α. Επικοινωνία, β. Συνεργασία γ. Συνεκτικότητα 2 Απόδοση	Εργαζόμενοι στην Ταϊβανέζικη βιομηχανία, Ταϊπέι, Ταϊβάν	Οι αναλύσεις υποδηλώνουν ότι το στυλ ηγεσίας του διαχειριστή έργου, η ομαδική εργασία και η απόδοση του έργου συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό. Τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι οι διαστάσεις της ομαδικής εργασίας μπορεί να μεσολαβούν εν μέρει ή πλήρως στις σχέσεις μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της απόδοσης του έργου.
Voonetal	2011	1 Συναλλακτική ηγεσία 2 Μετασχηματιστική ηγεσία	Εργασιακή ικανοποίηση	Στελέχη της Μαλαισίας που εργάζονται σε δημόσιους τομείς, Μαλαισία	Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρότερη σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό συνεπάγεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία

					κρίνεται κατάλληλη στη διοίκηση κυβερνητικών οργανισμών
LuYeetal	2011	1 Συναλλακτική ηγεσία 2 Μετασχηματιστική ηγεσία	1 Κλίμα καινοτομίας, 2 Εργασιακή ανεξαρτησία, 3 Προκλήσεις εργασίας	Υπάλληλοι εταιρειών υψηλής τεχνολογίας στο Χεμπέι	Η εμπειρική μελέτη έδειξε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το συναλλακτικό ή μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των στελεχών θεωρούν ότι και τα δύο έχουν μια εξαιρετικά θετική συσχέτιση με τις αντιλήψεις σχετικά με τους παράγοντες ενθάρρυνσης του κλίματος καινοτομίας. Ανάμεσά τους, η μετασχηματιστική ηγεσία είχε μεγαλύτερη επιρροή στη γνώση των κινήτρων του ηγέτη.

Πηγή: Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014, 59-60)

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Ανθρωποκεντρική Διοίκηση**

### **4.1 Βασικοί παράγοντες ανθρωποκεντρικής διοίκησης**

#### **4.1.1 Εργασιακή Ικανοποίηση**

Γενικά, η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η συμπεριφορά που επιδεικνύουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες ως αποτέλεσμα της εμπειρίας μιας καλής εργασιακής κατάστασης από την εργασία που ολοκληρώθηκε. Σύμφωνα με τους Soomro & Shah (2019), η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να μετρηθεί με τη σύγκριση των αντιλήψεων ενός εργαζομένου για την εργασία του με αυτό που αναμένεται από αυτόν, καθώς και των αξιών και των αναγκών του. Η εργασιακή ικανοποίηση μετρά τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του καθώς και τις προσωπικές και ψυχολογικές του εμπειρίες στην εργασία (Pimentel, 2018).

#### **4.1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η συλλογική εμπειρία που προκύπτει από τις πεποιθήσεις και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των μελών της. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις περιέχουν κοινές αξίες, αμοιβαία κατανόηση, πρότυπα πεποιθήσεων και προσδοκίες συμπεριφοράς που δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου μέσα σε έναν οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνει επίσης τα μέλη μεταξύ των οργανισμών, γεγονός που παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας (Alvesson, 2011).

Η κουλτούρα εδραιώνει και την έμπνευση και τη φιλοδοξία. Η κουλτούρα μιας εταιρείας είναι η ουσία του οργανισμού και υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός προσεγγίζει τις προκλήσεις, καθώς και αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις και τις στάσεις που εμπνέουν τους εργαζόμενους. Αποτυπώνει όχι μόνο τον χαρακτήρα του οργανισμού αλλά και τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά των ατόμων εντός του οργανισμού. Παρέχει στον οργανισμό προσωπικότητα, μεταφέροντάς τον από ένα μηχανιστικό και απρόσωπο αντικείμενο σε ένα ζωντανό ον ικανό να αναπτυχθεί και να μεταμορφωθεί. Η οργανωσιακή κουλτούρα, όταν έχει τις ρίζες της σε κοινές αξίες και σε μια βαθιά αίσθηση σκοπού στον οποίο οι άνθρωποι βρίσκουν νόημα, χρησιμεύει ως ένα ισχυρό πλαίσιο και φίλτρο για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Οι ανθρωποκεντρικές κουλτούρες βασίζονται στις εξής ιδέες: (Paais & Pattiruhu, 2020). 1. Όλοι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί,

2. Η ισχυρή πίστη στους ανθρώπους διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα, 3. Οι ευτυχισμένοι άνθρωποι που εργάζονται μαζί αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα, 4. Όλοι οι άνθρωποι ωφελούνται (Black & Venture, 2015).

#### **4.1.3 Οργανωσιακό κλίμα**

Το οργανωσιακό κλίμα ορίζεται ως «ένα σύνολο μετρήσιμων ιδιοτήτων του εργασιακού περιβάλλοντος, που γίνονται αντιληπτές άμεσα ή έμμεσα από τους ανθρώπους που ζουν και εργάζονται σε αυτό το περιβάλλον και θεωρείται ότι επηρεάζουν τα κίνητρα και τη συμπεριφορά». Είναι σημαντικό στην ανάπτυξη του οργανισμού κυρίως επειδή η παροχή ενός καλού χώρου εργασίας για τους εργαζόμενους αποτελεί βασικό στοιχείο για τους σύγχρονους οργανισμούς. Τα συστήματα αξιών αποτελούν το θεμέλιο του κλίματος ενός οργανισμού και ένα καλό περιβάλλον εργασίας συνεπάγεται ένα ισχυρό σύστημα αξιών που έχει τεθεί σε εφαρμογή (Lee, 2017).

Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας και της έννοιας του οργανωσιακού κλίματος. Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στις αντιλήψεις των πρακτικών και διαδικασιών του οργανισμού μεταξύ των μελών του. Αντίθετα, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια συλλογική εμπειρία που προκύπτει από τις πεποιθήσεις και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των μελών του οργανισμού. Η κουλτούρα βασίζεται στις υποκείμενες αξίες και παραδοχές και περιλαμβάνει αυτές τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τους μύθους, τις παραδόσεις και τους κανόνες.

Το οργανωσιακό κλίμα είναι μια εκδήλωση της κουλτούρας. Τόσο το κλίμα όσο και η κουλτούρα ενός οργανισμού έχουν ισχυρό αντίκτυπο στον οργανισμό, ειδικά σε περιόδους αλλαγών. Τα μέλη ενός οργανισμού περιγράφουν τους οργανωσιακούς παράγοντες (δηλαδή το κλίμα) με τον ίδιο τρόπο, αλλά τους ερμηνεύουν διαφορετικά λόγω των πολιτισμικών επιρροών ενός οργανισμού (Shanker et al., 2017).

#### **4.1.4 Ανοικτή Επικοινωνία**

Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι μια κοινή ευθύνη σε μια ανθρωποκεντρική κουλτούρα. Η ενσωμάτωση της επικοινωνίας στον ιστό της εταιρείας σημαίνει ότι η επικοινωνία, οι δημόσιες σχέσεις και το μάρκετινγκ θεωρούνται μέρος της περιγραφής



εργασίας κάθε ατόμου. Εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι εξοπλισμένοι με αυτά κατά τη στιγμή της πρόσληψης, η εταιρεία πρέπει να παρέχει σε όλα τα μέλη της ομάδας συνεχή εκπαίδευση, καθοδήγηση και υποστήριξη. Το να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι κάθε πτυχή της επιχείρησης επιτρέπει την εστίαση στην επίλυση προβλημάτων για την αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες (Kersten & La Venture, 2015).

Η συνεργασία και η ανταλλαγή πληροφοριών σε επιχειρηματικές μονάδες και γεωγραφικές περιοχές παρέχει ένα πιο συνεκτικό μήνυμα και δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Τέτοιες πρακτικές επικοινωνίας αυξάνουν και ενθαρρύνουν τη δέσμευση, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ποιότητα της ανταλλαγής πληροφοριών, την ανατροφοδότηση, τον διάλογο και την πειθώ. Αυτός ο τύπος και ποιότητα της επικοινωνίας μειώνει τις συγκρούσεις και οδηγεί σε αυξημένη συνεργασία, συμμετοχή και συνοχή της ομάδας (Al Saifi, 2015).

Οι ακόλουθες δηλώσεις περιγράφουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα σε μια ανθρωποκεντρική κουλτούρα: α) η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία, β) η επικοινωνία και η διαφάνεια χτίζουν εμπιστοσύνη, γ) το να ακούς είναι πιο σημαντικό από το να μιλάς και δ) η επικοινωνία είναι κοινή ευθύνη (Black&LaVenture, 2015)

Οι ηγέτες σε οργανισμούς με κουλτούρα που θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο εκτιμούν τις διαφορετικές απόψεις. Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, τέτοιοι ηγέτες αναμένουν από τους εργαζόμενους να θέτουν ερωτήσεις, να αμφισβητούν παραδοχές και να αναζητούν νέες επιλογές. Οι εργαζόμενοι και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι οι έξυπνες διαφωνίες οδηγούν σε καλύτερες αποφάσεις και μοναδικές λύσεις. Ένα κοινό όραμα και κοινές αξίες καθοδηγούν την αλλαγή στις κουλτούρες που επικεντρώνονται στους εργαζόμενους. Οι ανθρωποκεντρικοί οργανισμοί εκτιμούν και σέβονται τους εργαζόμενους ενσωματώνοντας τη διαφάνεια σε κάθε πτυχή του οργανισμού. Η δέσμευση του οργανισμού ενισχύεται επειδή υπάρχει ισχυρή αφοσίωση και αποδοχή των αξιών και των στόχων του οργανισμού, προθυμία να αναληφθούν ουσιαστικές προσπάθειες (από την ηγεσία) για λογαριασμό του οργανισμού, ισχυρή επιθυμία παραμονής στον οργανισμό και δέσμευση στις βασικές αξίες του οργανισμού (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από το πώς οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους, σχετίζονται μεταξύ τους και συνεργάζονται. Ως στρατηγική οργανωσιακή λειτουργία, η αποτελεσματική επικοινωνία βελτιώνει την ομαδική εργασία, οικοδομεί την εμπιστοσύνη και ενισχύει τη δημιουργικότητα (Elsbach & Stigliani, 2018).

#### 4.1.5 Εμπιστοσύνη

Οι ηγέτες που έχουν πίστη προς και σέβονται τους εργαζόμενους ανακαλύπτουν έναν ισχυρό επιχειρηματικό σύμμαχο: την εμπιστοσύνη. Προωθούμενη από την ανοιχτή επικοινωνία και την τήρηση των εταιρικών υποσχέσεων, η εμπιστοσύνη είναι ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά που βοηθούν τους ανθρώπους και τους οργανισμούς να αποδίδουν στο υψηλότερο επίπεδο και πέρα από αυτό. Οι εργαζόμενοι που εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά. Η εμπιστοσύνη ενισχύει τις δεξιότητες ακρόασης και επικοινωνίας μειώνοντας τα συναισθηματικά εμπόδια. Οπλισμένοι με ξεκάθαρους στόχους και χωρίς ανησυχία για κρυφές ατζέντες, οι εργαζόμενοι μπορούν να επικεντρωθούν στην ολοκλήρωση της εργασίας τους.

Οι άνθρωποι διάκινται θετικά προς τη δικαιοσύνη ως απαραίτητη προϋπόθεση για την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία. Αυτή η τάση προς την εμπιστοσύνη και την αμοιβαιότητα εξισορροπείται από την προθυμία να τιμωρηθούν εκείνοι που αποτυγχάνουν να ενεργήσουν δίκαια. Οι πολιτισμικές παραλλαγές είναι πολύ πιθανές και καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εμπιστευτούν τους άλλους. Με την άνευ όρων εμπιστοσύνη στην οποία οι κοινές αξίες δημιουργούν έναν κοινό δεσμό προκύπτει ένα διαφορετικό σενάριο: Οι εργαζόμενοι δεν θεωρούνται απλώς συνεργάτες ή γνωστοί από την εργασία, αλλά συνάδελφοι, φίλοι ή μέλη της ομάδας. Η άνευ όρων εμπιστοσύνη προωθεί επίσης κοινωνικές διαδικασίες που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη συνεργιστικών σχέσεων της ομάδας στους οργανισμούς. Με τη σειρά τους, αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε ανώτερη απόδοση.

Για να επιτευχθεί πραγματική συνέργεια μεταξύ οργανισμών και εργαζόμενων, πρέπει να αναπτυχθεί μια άνευ όρων εμπιστοσύνη. Μόνο η άνευ όρων εμπιστοσύνη προωθεί την έντονη διαπροσωπική συνεργασία και τις συνεργιστικές σχέσεις. Οι οργανισμοί που επιλέγουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη άνευ όρων εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων ωφελούνται, ειδικά όσον αφορά τη συνεργασία και την ομαδική εργασία που προάγουν την υψηλή απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ανθρωποκεντρικές κουλτούρες εμπιστεύονται τους εργαζόμενους και θεωρούν τους εργαζόμενους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **4.1.6 Οργανωσιακή ανθεκτικότητα**

Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται και ακόμη και να ευημερεί από αρνητικές συνθήκες. Πολλοί εταιρικοί ηγέτες έχουν χρησιμοποιήσει το σημερινό γρήγορο επιχειρηματικό περιβάλλον και την ανάγκη για ευελιξία ως δικαιολογία για μαζικές απολύσεις, υψηλή χρήση προσωρινών ή συμβασιούχων εργαζομένων, αυξημένες αμοιβές στελεχών και εξάλειψη της ασφάλειας των εργαζομένων. Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι σημαντική για αυτούς τους ηγέτες για συνεχή βελτίωση και επιτυχία στη σημερινή αγορά και για την αποφυγή μαζικών απολύσεων. Η ικανότητα των ηγετών να μεταφέρουν ένα μήνυμα ελπίδας στη διαδικασία αλλαγής στους εργαζόμενους έχει ως αποτέλεσμα μια σημαντική οργανωσιακή ανθεκτικότητα και ικανότητα αλλαγής στους οργανισμούς.

Η προσαρμοστική φύση των οργανισμών με επίκεντρο τους εργαζομένους ξεπερνά σταθερά και ουσιαστικά τις εταιρείες με πιο παραδοσιακή εταιρική κουλτούρα στους τομείς της δέσμευσης των εργαζομένων, των εσόδων, της ανάπτυξης εργατικού δυναμικού, των τιμών των μετοχών και του καθαρού εισοδήματος. Η ευελιξία και η προθυμία αποδοχής της αλλαγής είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας ανθρωποκεντρικής κουλτούρας. Εταιρείες με επίκεντρο τους εργαζομένους ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να μοιράζονται ιδέες, να συγκεντρώνουν πόρους και να συνεργάζονται για την επίλυση κοινών προβλημάτων (Black & LaVenture, 2015).

#### **4.2 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού**

Η άποψη ότι όλοι οι άνθρωποι (εργαζόμενοι) είναι σημαντικοί παρέχει τη βάση για ένα υποστηρικτικό, δυναμικό και καινοτόμο περιβάλλον εργασίας. Υποστηρίζει επίσης σημαντική ανάπτυξη και κέρδη. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ηγέτες ενός οργανισμού, τα μεσαία στελέχη και οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής πρέπει να μετατοπίσουν την εστίαση από τους αριθμούς και τα αποτελέσματα στο μεγαλύτερο πλεονέκτημα του οργανισμού, στους εργαζόμενους. Όταν το εργασιακό περιβάλλον έχει σχεδιαστεί για να εστιάζει στους ανθρώπους του, χτίζει εμπιστοσύνη, αξιοποιεί τα ταλέντα μέσα στον οργανισμό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μετρήσεων απόδοσης και παραγόντων επιχειρηματικής επιτυχίας που αντικατοπτρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα (Black&LaVenture, 2015). Ως εκ τούτου, η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από τη φύση των σχέσεων που

σχηματίζονται από τα άτομα μέσα σε αυτόν τον οργανισμό και από τις σχέσεις με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς (Omri, Frikha & Bouraoui, 2015).

#### **4.2.1 Η πίστη στους ανθρώπους διαμορφώνει την οργανωτική κουλτούρα**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους ιδρυτές και άλλους ηγέτες στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής του οργανισμού έχουν βαθύ αντίκτυπο στην ανάπτυξή του και οδηγούν στη δημιουργία στρατηγικών, δομών, κλίματος και κουλτούρας. Για να επιτευχθεί ένα επιθυμητό οργανωσιακό κλίμα προσανατολισμένο στους ανθρώπους, η ανώτερη ηγεσία θα πρέπει πρώτα να θέσει τους εργαζόμενους ως προτεραιότητα. Αυτό βοηθά τους εργαζόμενους να βρουν νόημα στην εργασία, ενώ καταβάλλουν τις καλύτερες προσπάθειες για την επιτυχία. Η ανώτερη ηγεσία θα πρέπει επίσης να θέτει τις αξίες που θα ευθυγραμμίζονται με το προσανατολισμένο προς τους εργαζόμενους όραμα που διακηρύσσει ο οργανισμός (Erkutlu, 2012).

#### **4.2.2 Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα**

Οι εργαζόμενοι είναι λογικά άτομα που αναζητούν την αυτοπραγμάτωση (την επίτευξη του σκοπού του στη ζωή), την ευτυχία και τη σοφία. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι με το εργασιακό περιβάλλον και έχουν ευκαιρίες να εκφράζουν την άποψή τους στον χώρο εργασίας τους αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα. Ωστόσο, σε έναν γραφειοκρατικό οργανισμό, οι κανόνες και οι κανονισμοί έχουν σχεδιαστεί για να ελέγχεται η συμπεριφορά, ενώ οι δομές ανταμοιβών έχουν σχεδιαστεί για να εξαγοράζουν την επιθυμία του ατόμου για την τέλεια ζωή. Δυστυχώς, ο χώρος εργασίας μπορεί συχνά να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται μικρή δέσμευση προς τον εργοδότη και, ως εκ τούτου, ελάχιστη αφοσίωση. Αλλά ο οργανισμός που δημιουργεί ένα περιβάλλον που παρέχει έναν βαθμό ελευθερίας στους εργαζόμενους μπορεί να δημιουργήσει νέες και καινοτόμες προσεγγίσεις, να καλλιεργήσει αρμονικές εργασιακές σχέσεις και να οικοδομήσει εμπιστοσύνη και ακεραιότητα (Singh & Jain, 2013).

#### **4.2.3 Η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλή απόδοση την επιχείρηση**

Η επιτυχία και η συνέργεια της προσέγγισης με επίκεντρο τον άνθρωπο στην

οργανωσιακή κουλτούρα είναι η θεμελιώδης πεποίθηση ότι όλοι οι άνθρωποι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και τα μέλη της κοινότητας είναι σημαντικοί. Αυτή η πίστη στους ανθρώπους και οι συνοδευτικές αξίες της αντιμετώπισης κάθε ατόμου και καθήκοντος με αξιοπρέπεια, εμπιστοσύνη και σεβασμό χρησιμεύουν τόσο ως θεμέλιο για επιχειρηματικές αποφάσεις όσο και ως εφελκυστικό για απόδοση, ανάπτυξη και καινοτομία. Ως εκ τούτου, όλοι οι άνθρωποι επωφελούνται από τις προκλήσεις, τους κινδύνους και την επιτυχία του οργανισμού, με αποτέλεσμα την αυξημένη αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων (Black&LaVenture, 2015).

### **4.3 Ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα**

Ο Helmold (2022) προτείνει ότι η κουλτούρα με επίκεντρο τους ανθρώπους χαρακτηρίζεται από τα εξής βασικά στοιχεία: α) αξιοποίηση των βασικών αξιών που προέρχονται από τους ανθρώπους, β) ηγεσία που συζητά με τους εργαζομένους, γ) ανοιχτή επικοινωνία, δ) υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, ε) ευθυγραμμισμένες λειτουργίες και εργασιακά περιβάλλοντα εστιασμένα σε πρακτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και ταλέντων, στ) ικανότητα ανταπόκρισης στην αλλαγή, ζ) οργανωσιακή ανθεκτικότητα

Αυτά τα στοιχεία ενσωματώνονται στον ιστό του οργανισμού και οικοδομούνται στις φιλοδοξίες, τα ταλέντα και τα όνειρα των εργαζομένων και αλληλεπιδρούν συνεχώς και διαμορφώνονται μεταξύ τους (Helmold, 2022). Οι οργανισμοί που προάγουν αξίες όπως ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, πρωτοβουλία, ομαδική εργασία και συνεργασία, ανθρώπινη μεταχείριση των εργαζομένων, δημιουργικότητα, ποιότητα, ενδυνάμωση και εξουσιοδότηση επιτυγχάνουν καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα.

#### **4.3.1 Βασικές αξίες που θέτουν ως προτεραιότητα τον άνθρωπο**

Οι οργανωσιακές αξίες είναι γενικά πρότυπα ή αρχές που θεωρούνται επιθυμητές, όπως η αφοσίωση, η εξυπηρετικότητα, η δικαιοσύνη, η προβλεψιμότητα, η αξιοπιστία, η ειλικρίνεια, η υπευθυνότητα, η ακεραιότητα, η ικανότητα, η συνέπεια και η διαφάνεια. Αυτές οι «βασικές» αξίες αποτελούν τα θεμέλια μιας εταιρείας ως προς τη διακυβέρνησή της και γενικώς, οι εργαζόμενοι ενσωματώνουν αυτές τις οργανωσιακές αξίες στα προσωπικά συστήματα αξιών και δίδουν σε αυτές προτεραιότητα ως κατευθυντήριες αρχές. Το σύστημα αξιών ενός εργαζομένου καθοδηγεί τη συμπεριφορά και την ερμηνεία της εμπειρίας του

παρέχοντας κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση και την κατανόηση γεγονότων και ενεργειών στο περιβάλλον εργασίας. Η ορατή διάσταση της κουλτούρας αντανακλάται στις αξίες, τη φιλοσοφία και την αποστολή του οργανισμού, ενώ η αόρατη διάσταση βρίσκεται στο άρρητο σύνολο αξιών που καθοδηγούν τις ενέργειες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων στον οργανισμό (Martins & Meyer, 2012).

#### **4.3.2 Ηγεσία και ανθρωποκεντρική διοίκηση**

Ο Kim (2021) διαπίστωσε ότι η μακροζωία ενός οργανισμού δεν εξαρτάται από την ικανότητά του να παράγει αποδόσεις στις επενδύσεις για τους μετόχους. Η οργανωσιακή βιωσιμότητα αποδεικνύει την ευρωστία ενός οργανισμού αλλά δεν είναι προγνωστικός ή καθοριστικός παράγοντάς του. Η βελτιστοποίηση των κεφαλαίων ήταν δευτερεύουσα σε σχέση με τη βελτιστοποίηση των ανθρώπων. Η πρόκληση για τους ηγέτες είναι να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες τόσο του οργανισμού όσο και των ανθρώπων του, δηλαδή να είναι πρακτικοί και ανθρωπιστές. Είναι επίσης σημαντικό το μοντέλο ηγεσίας να συνάδει με την οργανωσιακή κουλτούρα και να την ενσωματώνει στα συστήματα διαχείρισης (Putra & Cho, 2019).

Οι ηγέτες οργανισμών με επίκεντρο τον άνθρωπο λαμβάνουν μια σκόπιμη και βασισμένη σε αξίες απόφαση για να καλλιεργήσουν την πεποίθηση ότι όλοι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί και ότι οι άνθρωποι που εργάζονται μαζί πετυχαίνουν περισσότερο. Όταν η κουλτούρα ενός οργανισμού ευθυγραμμίζεται με την κουλτούρα του κλάδου και το ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι εύκολο για τους εργαζόμενους να εφαρμόσουν τη στρατηγική της εταιρείας με επιτυχία. Οι οργανισμοί τα καταφέρνουν καλύτερα όσον αφορά την παραγωγικότητα, την κερδοφορία και τη δέσμευση όταν εστιάζουν στην επιτυχία της επιχείρησης μέσω της υποστήριξης και της επιτυχίας των εργαζομένων. Επειδή οι ηγέτες και τα στελέχη πρώτης γραμμής ενδιαφέρονται πολύ για τους εργαζόμενους, ακούν με μεγαλύτερη προσοχή τι λένε οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι φορείς της εταιρείας. Μια οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται σε ισχυρές αξίες, πρακτικές και κανόνες βοηθά τους εργαζόμενους να είναι αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και καινοτόμοι ενθαρρύνοντας και ανταμείβοντας αυτά τα χαρακτηριστικά (Cope, Kempster & Parry, 2011).

#### **4.4 Ανθρωποκεντρική διοίκηση και εργασιακό περιβάλλον**

Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ενσωμάτωση ενός στοιχείου αξίας σε πρακτικές όπως η επιλογή εργαζομένων, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, οι αμοιβές και τα συστήματα ανταμοιβής. Η επένδυση στο ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων είναι κρίσιμη για τους σημερινούς οργανισμούς. Ο Kucher (2012), ανέφερε ότι οι οργανισμοί επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον βαθμό που αναπτύσσεται συνέπεια στη μεταφορά των βασικών αξιών στις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενίσχυση της απασχολησιμότητας των εργαζομένων ενθαρρύνει τη δέσμευση από αυτούς τους εργαζόμενους και οι οργανισμοί συνειδητοποιούν το πρόσθετο όφελος της αυξημένης δέσμευσης και ιδιοκτησίας. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν καινοτόμες πρακτικές ανάπτυξης ταλέντων για να διατηρήσουν και να υποστηρίξουν τους εργαζόμενους τους.

Οι ανθρωποκεντρικές κουλτούρες αναπτύσσουν διαδικασίες και συστήματα, από ευέλικτα οφέλη και κατανομή κερδών έως εκπαίδευση, εξοπλισμό και εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης που αντικατοπτρίζουν τις βασικές αξίες του οργανισμού. Η διαρκής κερδοφόρα ανάπτυξη απαιτεί ευθυγράμμιση μεταξύ των σκοπών και των στόχων της πρότασης αξίας των εργαζομένων και της στρατηγικής συνολικών ανταμοιβών της επιχείρησης. Απαιτεί επίσης μια κουλτούρα που προσελκύει και διατηρεί τα ταλέντα με τις δεξιότητες που χρειάζεται ο οργανισμός δημιουργώντας ουσιαστική εργασία, ενδυναμώνοντας τους εργαζόμενους στην κοινή λήψη αποφάσεων, την ποιότητα και τις ευκαιρίες για πρόοδο (Sengupta, Bamel & Singh, 2015). Οι ανθρωποκεντρικές κουλτούρες διαχειρίζονται το πνευματικό και κοινωνικό κεφάλαιο του οργανισμού, καθώς και την ικανότητα να ακούν και να ανταποκρίνονται στους πελάτες και τους εργαζόμενους ως κρίσιμους παράγοντες για την ανάπτυξη αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικών ανάπτυξης ταλέντων. Αυτές οι στρατηγικές επικεντρώνονται σε πρακτικές ανάπτυξης εργατικού δυναμικού και σε έξυπνες επιχειρηματικές στρατηγικές που στοχεύουν στα αποτελέσματα (Russell & McIntosh, 2011).

#### **4.5 Ανθρωποκεντρική διοίκηση και ικανότητα ανταπόκρισης στην αλλαγή**

Το αν η αλλαγή είναι αναζωογονητική ή καταστροφική εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας που παρέχεται σε όλα τα επίπεδα σε έναν οργανισμό. Τα σημάδια της

εξαιρετικής ηγεσίας εμφανίζονται κυρίως μεταξύ των εργαζομένων που καθοδηγούνται από την άποψη της προσωπικής ηγεσίας, της αυτοπεποίθησης και της δέσμευσης στον οργανισμό. Ένα κοινό όραμα και κοινές αξίες οδηγούν την αλλαγή στις κουλτούρες που επικεντρώνονται στους εργαζόμενους. Εστιασμένες στην καλλιέργεια ανθρώπων και τεχνογνωσίας, αυτές οι κουλτούρες προσφέρουν τη δυνατότητα για ευημερία στη σημερινή οικονομία που βασίζεται στη γνώση.

Στις ανθρωποκεντρικές κουλτούρες, η οργανωσιακή δομή και ο σχεδιασμός, οι εγκαταστάσεις και η αρχιτεκτονική και οι υπηρεσίες όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, η λογιστική, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό ευθυγραμμίζονται προσεκτικά για να υποστηρίξουν τους ανθρώπους, τις σχέσεις και τη διαδικασία συνεργασίας. Αυτή η ευελιξία και η προθυμία εναγκαλισμού της αλλαγής, αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτές οι εταιρείες ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να μοιράζονται ιδέες, να συγκεντρώνουν πόρους και να συνεργάζονται για την επίλυση κοινών προβλημάτων. Η εμπιστοσύνη, η εφευρετικότητα και η καινοτομία ανθίζουν στα ανοικτά οργανωσιακά κλίματα και περιβάλλοντα που δημιουργούν αυτές οι κουλτούρες. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να πειραματιστούν με μη συμβατικές επιχειρηματικές πρακτικές και να δοκιμάσουν και να αναπτύξουν νέα τεχνολογία, ιδέες και προϊόντα (Black & LaVenture, 2015).

#### **4.6 Αναδυόμενες ανθρωποκεντρικές οργανώσεις και κουλτούρες**

Το φαινόμενο των εταιρειών που ανήκουν σε εργαζόμενους ήταν ευρέως διαδεδομένο στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε ορισμένα μέρη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις Ηνωμένες Πολιτείες, στην Ιαπωνία και στις χώρες του πρώην Ανατολικού Μπλοκ. Η φιλοσοφική έννοια των σχεδίων ιδιοκτησίας μετοχών από τους εργαζόμενους είναι ότι οι άνθρωποι είναι πιθανό να γίνουν καλύτεροι διαχειριστές όλων των συστημάτων—κοινωνικά, πολιτικά, φορολογικά, πολιτιστικά και φυσικά—κερδίζοντας ένα προσωπικό μερίδιο στο οικονομικό σύστημα, με τα δικαιώματα και τις ευθύνες που αυτό συνεπάγεται (Warrick, 2017).

Ο Leadbeater προσδιόρισε έξι πλεονεκτήματα της ιδιοκτησίας από τους εργαζόμενους ως εξής:

1. Συνεργασία: Η ιδιοκτησία από τους εργαζόμενους μειώνει τις συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων, διευθυντών και μετόχων και προάγει τη συνεργασία λόγω κοινών



συμφερόντων.

2. Παραγωγικότητα: Οι εργαζόμενοι με μερίδιο στην επιχείρηση ταυτίζονται με αυτήν και εθελοντικά καταβάλλουν προσπάθειες για να μειώσουν τα κόστη, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να βελτιώσουν την ποιότητα, εν μέρει παρακολουθώντας την εργασία των συναδέλφων.

3. Υπομονή: Οι εργαζόμενοι ως μέτοχοι είναι πιο ενημερωμένοι για την εταιρεία από τους εξωτερικούς μετόχους και επομένως πιο υπομονετικοί. Αυτό θα βοηθήσει στην προστασία της εταιρείας από τις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις της χρηματιστηριακής αγοράς.

4. Αφοσίωση: Οι εργαζόμενοι με μερίδιο στην εταιρεία είναι πιο αφοσιωμένοι. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε τομείς με υψηλό κύκλο εργασιών που είναι δύσκολο να διατηρηθεί το εξειδικευμένο προσωπικό.

5. Ευελιξία: Οι εργαζόμενοι ως ιδιοκτήτες αναγνωρίζουν την περίπτωση της ευελιξίας στις αμοιβές. Η πληρωμή γίνεται αυτόματα πιο ευέλικτη εάν αυτή συνδέεται άμεσα με τα κέρδη.

6. Ανάληψη κινδύνου: Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε εργαζομένους καταλαβαίνουν τη φύση των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι ιδιοκτήτες του κεφαλαίου. Αυτό βοηθά στη στήριξη της νομιμότητας της κοινής ιδιοκτησίας.

#### **4.6.1 Οργανισμοί ωφέλειας**

Ένας άλλος τύπος ανθρωποκεντρικού οργανισμού είναι οι οργανισμοί ωφέλειας. Ο βασικός σκοπός ενός οργανισμού ωφέλειας είναι να διασφαλίσει ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες ωφελούν την κοινωνία, ενώ συνεχίζει να αποδίδει κέρδη στους μετόχους. Ο σκοπός πρέπει να είναι η δημιουργία ενός «γενικού δημόσιου οφέλους» (Daft, 2014). Αυτοί οι οργανισμοί περιλαμβάνουν ενεργά τη φωνή πολλών ενδιαφερομένων και θεωρούν τους εαυτούς τους ζωντανά συστήματα που παρέχουν κοινωνικά οφέλη ως βασικό σκοπό και όχι ως τυχαίο υποπροϊόν. Στην πράξη, ένας οργανισμός ωφέλειας σχηματίζεται ως μια τυπική κερδοσκοπική εταιρεία σύμφωνα με το κρατικό δίκαιο, αλλά στη συνέχεια υποβάλλεται σε ορισμένες διαδικασίες για να λάβει την αντίστοιχη πιστοποίηση. Οργανισμός ωφέλειας αποτελεί νομικό καθεστώς σε πολιτείες που το αναγνωρίζουν ως νόμιμη επιχείρηση σύμφωνα με την πρότυπη νομοθεσία για τους οργανισμούς ωφέλειας (MBCL) (Daft, 2014).

Οι Blount και Offei-Danso (2013) έχουν εντοπίσει επτά στοιχεία ή υπηρεσίες ενός

οργανισμού ωφέλειας. Αυτά τα στοιχεία είναι: 1) παροχή ωφέλιμων προϊόντων ή υπηρεσιών σε άτομα ή κοινότητες χαμηλού εισοδήματος ή υπό εξυπηρετούμενα, 2) προώθηση οικονομικών ευκαιριών σε άτομα ή κοινότητες πέρα από τη δημιουργία θέσεων εργασίας στη συνήθη πορεία των επιχειρήσεων, 3) προστασία ή αποκατάσταση του περιβάλλοντος, 4) βελτίωση της ανθρώπινης υγείας, 5) προώθηση των τεχνών, των επιστημών ή της γνώσης, 6) αύξηση της ροής κεφαλαίων προς οντότητες με σκοπό το όφελος της κοινωνίας ή του περιβάλλοντος. και 7) παροχή οποιουδήποτε άλλου ιδιαίτερου οφέλους στην κοινωνία ή το περιβάλλον (σελ. 628).

Οι οργανισμοί ωφέλειας μεταφράζουν τις ιδέες σε δράση δημιουργώντας θέσεις εργασίας υψηλότερης ποιότητας που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής στις κοινότητες και δημιουργούν αξία για την κοινωνία, όχι μόνο για τους μετόχους (McDonnell, 2014). Ένας οργανισμός ωφέλειας προσφέρει μεγαλύτερες οικονομικές ευκαιρίες και καθιερώνεται ως ηγέτης στην αντιμετώπιση δύσκολων περιβαλλοντικών προβλημάτων, ενώ προσφέρει ένα περιβάλλον εργασίας στο οποίο οι άνθρωποι βρίσκουν ικανοποίηση και ενθαρρύνονται να είναι παρόντες στην εργασία. Οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να λάβουν πιστοποίηση ότι πληρούν τα αυστηρά πρότυπα κοινωνικής και περιβαλλοντικής απόδοσης, λογοδοσίας και διαφάνειας. Οι πιστοποιημένοι οργανισμοί ωφέλειας διακρίνονται στην αγορά ικανοποιώντας εθελοντικά υψηλότερα πρότυπα και προσφέροντας έναν θετικό και υπεύθυνο τρόπο άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

#### **4.6.2 Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης χαμηλού κέρδους (L3C)**

Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης χαμηλού κέρδους (L3C) είναι ένα παρακλάδι της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης (LLC) σε συνδυασμό με μια δομή οντότητας χαμηλού κέρδους που επιτρέπει σε φιλανθρωπικές οντότητες να επενδύσουν σε μια εταιρεία παρόμοια με έναν ιδιώτη επενδυτή (Kucher, 2012). Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης χαμηλού κέρδους είναι μια υβριδική μη κερδοσκοπική/κερδοσκοπική οντότητα και φορολογείται όπως κάθε άλλη κερδοσκοπική επιχείρηση. Συνηθέστερα θεωρείται ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ξεκινά με έναν κερδοσκοπικό σκοπό.

Η δομή της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης χαμηλού κέρδους είναι μια προσπάθεια δημιουργίας μιας μεθόδου για επενδύσεις σε εταιρείες που προσφέρουν φιλανθρωπικό έργο και που ενδεχομένως να προσφέρει κάποια μικρή απόδοση στους επενδυτές (Toson, 2017).

Αυτός ο τύπος οργανωσιακής δομής προέκυψε ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης του 2008 σε μια προσπάθεια παροχής βοήθειας και διατήρησης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών που είχαν επηρεαστεί σημαντικά. Η μοναδικότητα αυτής της δομής είναι ότι το μη κερδοσκοπικό στοιχείο μπορεί να εκπληρώσει τη φιλανθρωπική αποστολή και να είναι αυτός που προσελκύοντας εξωτερικές επενδύσεις και δημιουργώντας μια θετική ταμειακή ροή.

Το καθεστώς αυτών των οργανισμών τους επιτρέπει να επιδιώκουν οποιονδήποτε νομικό σκοπό, με οποιοδήποτε συνδυασμό κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών στόχων. Αυτό παρέχει επίσης μεγάλη ευελιξία στη δομή της διοίκησης, στο πεδίο εφαρμογής του εντεταλμένου καθήκοντος, στην οικονομική δομή και στα δικαιώματα εξόδου. Οι οργανισμοί αυτοί δημιουργήθηκαν για να βοηθήσουν στην ενθάρρυνση σχετικών με το πρόγραμμα επενδύσεων από φιλανθρωπικά ιδρύματα μαζί με επενδύσεις από κερδοσκοπικούς επενδυτές. Ωστόσο, η ίδια η ευελιξία των ΕΠΕ μπορεί να παρουσιάσει ορισμένα προβλήματα. Ο σχεδιασμός ενός λεπτομερούς συνόλου κανόνων για να ταιριάζει στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης με τέτοιες ευελιξίες και πολυπλοκότητες στη δομή, ενδεχομένως να απαιτεί εκτενή νομική εκπροσώπηση και μπορεί να υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα σε αυτόν τον τύπο οργανωσιακής δομής, καθώς χρησιμοποιεί επιχειρηματικές διαδικασίες που δεν έχουν δοκιμαστεί από προηγούμενη εμπειρία ή με παραδοσιακές μεθόδους (McDonnell, 2014).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

### 5.1 Περιγραφή της παρούσας κατάστασης των ΜΜΕ

Από το δεύτερο μισό του 2009 ως την αντίστοιχη περίοδο το 2019, η απασχόληση στην Ελλάδα παρουσίασε αναφορικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μείωση από 4,4 εκ σε 3,86 εκ., όπως παρουσιάζεται παρακάτω και στον Πίνακα 5-1 έχοντας μια μείωση της τάξεως του 16,81%. Η χρονιά με το χαμηλότερο επίπεδο απασχόλησης ήταν το 2013(3,53 εκ. εργαζόμενοι) παρουσιάζοντας μια μείωση της τάξεως του 23,8% έναντι του αντίστοιχου β' τριμήνου του 2009. Η πορεία αρχικά ήταν αργή σε επίπεδο ανάκαμψης όμως σταδιακά και μέσα στα επόμενα χρόνια η ανάπτυξη ήταν επιταχυνόμενη και συνεχής (ΓΣΒΕΕ/ΙΓΣΕΒΕΕ, 2019, 86).

Πίνακας 5-1: Απασχολούμενοι το Β' τρίμηνο κάθε έτους σε χιλιάδες

<b>Χρονιά</b>	<b>Απασχολούμενοι</b>
<b>2009</b>	4.637,30
<b>2010</b>	4.584,60
<b>2011</b>	4.436,50
<b>2012</b>	4.124,20
<b>2013</b>	3.729,90
<b>2014</b>	3.535,00
<b>2015</b>	3.539,10
<b>2016</b>	3.625,60
<b>2017</b>	3.702,60
<b>2018</b>	3.723,80
<b>2019</b>	3.860,40

Πηγή: ΓΣΒΕΕ/ΙΓΣΕΒΕΕ,2019,86

Σε επίπεδο τομέων, η εξέλιξη σε επίπεδο απασχόλησης τη περίοδο της κρίσης με δεδομένο το ποσοστό που καταλαμβάνει κάθε τομέας στο σύνολο της απασχόλησης παρουσιάζει δυο συγκεκριμένες τάσεις. Η πρώτη έχει να κάνει με τη συρρίκνωση της απασχόλησης στην μεταποίηση από 22% το 2009 σε 15% το 2019. Τη περίοδο αυτό χάθηκαν 445.000 θέσεις εργασίας κυρίως στο δευτερογενή τομέα. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η τριτογενοποίηση της απασχόλησης, δεδομένου ότι αυξήθηκε απότομα ως ποσοστό του μεριδίου απασχόλησης στους συγκεκριμένους κλάδους από 67% το 2009 σε 73% το 2019 (Πίνακας 5-2)

**Πίνακας 5-2: Απασχόληση σε επίπεδο τομέων της οικονομίας**

<b>Κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας σε σύμπτυξη</b>	<b>Β' τρίμηνο 2009</b>		<b>Β' τρίμηνο 2019</b>	
	Αριθμός	%	Αριθμός	%
<b>Σύνολο απασχολούμενων</b>	4.637,30	100	3.860,40	100
<b>Πρωτογενής τομέας</b>	516	11,1	472,5	12,2
<b>Δευτερογενής τομέας</b>	1.031,20	22,2	586,5	15,2
<b>Τριτογενής τομέας</b>	3.090,10	66,6	2.801,40	72,6

Πηγή: ΓΣΒΕΕ/ΠΓΣΕΒΕΕ,2019,87

Το 2021, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα ενίσχυσαν την αξία τους κατά 20,5%, μετά από μια απότομη πτώση η οποία έφτασε το 14,9% το 2020. Η απασχόληση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσίασε το 2021 μείωση κατά 0,9%, σε συνέχεια της πτώσης που είχαν το 2020 η οποία έφτασε το 3,7%. Η κοινωνική ασφάλιση μειώθηκε σε επίπεδο απασχόλησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το 2020 κατά 5,8% ενώ το 2021 κατά 3,6%. Το 2022 αναμενόταν να υπάρχει περαιτέρω ενίσχυση της αξίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κατά 9,2% ενώ και σε επίπεδο απασχόλησης αναμενόταν αύξηση της τάξεως του 6,1%. Η επιδημία του κορονοϊού και ο πόλεμος της Ουκρανίας με τη Ρωσία επηρέασε αρνητικά τις παρούσες εκτιμήσεις (Βλέπε Πίνακα 5-3, Πίνακα 5-4 και Πίνακα 5-5 αναφορικά με την ανάπτυξη και τη κατάσταση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και σε σχέση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

**Πίνακας 5-3: Ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων 2020-2021**

<b>Αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων</b>	<b>-0,1%</b>
<b>Αριθμός απασχολούμενων εργαζόμενων</b>	<b>-0,9%</b>
<b>Αξία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων</b>	<b>+20,5%</b>

Source: European Commission (2022)

**Πίνακας 5-4: Ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων 2020-2021**

	Επιχειρήσεις		Απασχολούμενοι		Προστιθέμενη Αξία	
	Αριθμός	Μερίδιο	Αριθμός	Μερίδιο	€ Δισεκατομμύρια	Μερίδιο
<b>MME (0-249 άτομα)</b>	694.346	99.9%	2.083.001	81.8%	33.6	61.6%
<b>Μεγάλες επιχειρήσεις (250+ άτομα)</b>	600	0.1%	462.360	18.2%	21	38.4%

Source: European Commission (2022)

**Πίνακας 5-5: Ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων 2020-2021 σύγκριση με ΕΕ-27**

	Αριθμός επιχειρήσεων			Αριθμός εργαζομένων			Προστιθέμενη αξία		
	Ελλάδα		ΕU-27	Ελλάδα		ΕU-27	Ελλάδα		ΕU-27
	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό
Πολύ μικρές	644.264	92,7 %	93,1 %	1 020 712	40,1 %	28,5 %	10,7	19,6 %	18,2 %
Μικρές	45.401	6,5 %	5,9 %	690.200	27,1 %	20,0 %	10,5	19,2 %	16,7 %
Μεσαίες	4.681	0,7 %	0,9 %	372 089	14,6 %	15,9 %	12,4	22,8 %	16,8 %
MME	694.346	99,9 %	99,8 %	2.083.001	81,8 %	64,4 %	33,6	61,6 %	51,8 %
Μεγάλες	600	0,1 %	0,2 %	462 360	18,2 %	35,6 %	21,0	38,4 %	48,2 %
Σύνολο	694 946	100,0 %	100,0 %	2 545 361	100,0 %	100,0 %	54,6	100,0 %	100,0 %

Πηγή:European Commission(2022)

## 5.2 Δυνατότητες και προκλήσεις για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

### 5.2.1 Δυνατότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Το περιβάλλον εκκίνησης μιας επιχειρηματικής δράσης σε επίπεδο δημιουργίας μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα έχει βελτιωθεί σημαντικά. Ο βασικός λόγος της ενίσχυσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί η διαθεσιμότητα των μετοχικών κεφαλαίων αλλά και οι κρατικές επιχορηγήσεις που στηρίζουν την ίδρυση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην Ελληνική αγορά. Επιπλέον βελτιώθηκε αισθητά το νομικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα απλοποιήθηκαν οι παρούσες διαδικασίες ίδρυσης και λειτουργίας των νέων επιχειρήσεων. Ουσιαστικά μειώθηκε σε μεγάλο βαθμό η γραφειοκρατία του παρελθόντος, την οποία έπρεπε να ξεπεράσει μια μικρομεσαία επιχείρηση στη προσπάθεια

της να λειτουργήσει στην ελληνική αγορά (OECD,2022).

Η συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε δημόσιους διαγωνισμούς στην Ελλάδα καθώς και το ποσοστό των προσφορών που κάνουν σε επίπεδο δημόσιων και ιδιωτικών έργων είναι υψηλότερο από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε επίπεδο πολιτικού περιβάλλοντος υπήρξε νέος νόμος αναφορικά με τις δημόσιες συμβάσεις που ευνοεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο νέος αυτός νόμος εγκαινίασε μια νέα στρατηγική για τις δημόσιες συμβάσεις για τη περίοδο 2021-2025, πράγμα που θα είναι θετικό για το μέλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (EUROPEAN COMMISSION,2022).

Η πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις δημόσιες υπηρεσίες βελτιώθηκε μέσα στο 2022, λόγω της ψηφιοποίησης του δημοσίου τομέα και την ανάπτυξη νόμων που απλοποίησαν την ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων. Μέσα στο 2023 αναμένεται περαιτέρω εκσυγχρονισμός του ρυθμιστικού πλαισίου για τη μείωση του φόρτου εργασίας των δημοσίων υπηρεσιών προκειμένου να γίνουν ακόμα πιο λειτουργικές και ευέλικτες αναφορικά με τις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και γενικά της αγοράς.

### **5.2.2 Προκλήσεις**

Η πρόσβαση σε χρηματοοικονομικές πηγές και στην εύρεση χρηματοδοτικών πηγών παραμένει δύσκολη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί ο αριθμός των εγκεκριμένων δανείων από τις τράπεζες, όντας πάνω από το μέσο όρο της Ε.Ε. Στον αντίποδα οι επενδύσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου και οι χρηματοδοτήσεις σε επίπεδο business angels είναι χαμηλότερη από το μέσο όρο της Ε.Ε. Τα μέτρα που πήρε το κράτος ειδικά τη περίοδο της πανδημίας για τη στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων απέφεραν καρπούς, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών παρέμεινε σε βιώσιμη κατάσταση. Για το 2023 αναμένεται να υπάρξει ένα ποσό δανειακής διευκόλυνσης της τάξεως του 12,7 δισεκατομμυρίων ευρώ το οποίο αναμένεται να βοηθήσει περαιτέρω σε επίπεδο χρηματοδότησης τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (EU, 2022).

Σε επίπεδο ψηφιοποίησης, παρότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έκαναν μεγάλη πρόοδο ειδικά τη περίοδο της πανδημίας, συνεχίζει η συνολική τους απόδοση συνεχίζει να είναι χαμηλή σε σύγκριση με το μέσο όρο της Ε.Ε. Οι βασικοί τομείς στους οποίους οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα υστερούν είναι η ηλεκτρονική τιμολόγηση, οι υπηρεσίες cloud και η παρουσία τους στο διαδίκτυο(OECD,2022). Μέσα στο 2023

αναμένεται να δοθεί βοήθεια της τάξεως των 500 εκατ. ευρώ για να υποστηριχτεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με στόχο την ενίσχυση της ανθεκτικότητας αλλά και την επίτευξη της ευρύτερης ανάκαμψης τους. Μια ακόμα πρόκληση για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ανάπτυξη στρατηγικής σχετικής με τη προστασία του περιβάλλοντος (EIB, 2021). Οι ΜΜΕ υστερούν σε επίπεδο βιωσιμότητας, μέσα στο 2023 αναμένεται να βελτιωθεί η ενεργειακή τους απόδοση και οι επενδύσεις που θα κάνουν σχετικά με τη προστασία του περιβάλλοντος. Η Ελλάδα βρίσκεται σήμερα στην 39 θέση στη παγκόσμια κατάταξη αναφορικά με την ενεργειακή διαχείριση και ανάπτυξη. Ουσιαστικά η Ελλάδα κατάφερε να βελτιώσει την ενεργειακή της δράση κατά 8 θέσεις στο παγκόσμιο γίνεσθαι μέσα σε 2 χρόνια αφού το 2019 ήταν στην 47 θέση της ίδιας λίστας (World Energy Council, 2021).

### **5.3 Πρόσθετα σημαντικά σημεία αναφοράς για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα**

#### **5.3.1 Ικανότητες**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν ικανό προσωπικό. Η μετάβαση από τη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, στην αγορά εργασίας δεν γίνεται με το κατάλληλο τρόπο από την ελληνική πολιτεία. Επίσης είναι πολύ μικρότερο το ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που εκπαιδεύουν το προσωπικό τους από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος δεν γίνονται επενδύσεις στη δια βίου μάθηση των εργαζομένων (CEDEFOR, 2020)

#### **5.3.2 Καινοτομία**

Η Ελλάδα αύξησε τις επιδοτήσεις της στον τομέα της καινοτομίας κατά 25% τη περίοδο 2014-2022. Οι επενδύσεις σε επίπεδο καινοτομιών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πάνω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στον αντίποδα οι επενδύσεις στο διαδίκτυο και γενικά οι πωλήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων και ηλεκτρονικού εμπορίου είναι σήμερα χαμηλότερες από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατάσταση που πρέπει να βελτιωθεί δεδομένης της γενικότερης προσπάθειας που κάνει το ελληνικό κράτος σε επίπεδο καινοτομίας, έρευνας και ανάπτυξης,



επιδιώκοντας μέσω αυτών να ενισχύσει τη θέση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά (European Commission,2022).

### **5.3.3 Πρόσβαση στις ξένες αγορές**

Στην ενιαία αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι εξαγωγές και οι εισαγωγές που κάνουν οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ χαμηλότερες από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το μερίδιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο διαδίκτυο εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι χαμηλότερο από το μέσο όρο ενώ οι νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις φαίνονται να δυσκολεύονται να εισέλθουν σε νέες αγορές εντός αλλά και εκτός της Ε.Ε. Η διεθνοποίηση ως διαδικασία είναι δύσκολη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό είναι αποτέλεσμα της έλλειψης γνώσεων για τις αγορές του εξωτερικού ειδικά σε επίπεδο νομοθεσίας και γενικά σε επίπεδο προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούν για να το καταφέρουν. Το ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο βιομηχανικό κλάδο και συναλλάσσονται με χώρες της Ευρώπης σε επίπεδο εισαγωγών και εξαγωγών είναι χαμηλότερο από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο σύνολο της (European Commission,2022).

## **5.4 Σύνοψη παρούσας κατάστασης**

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν σημαίνον ρόλο για την ελληνική οικονομία. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια προσπάθεια να υποστηριχτούν από το ελληνικό κράτος μέσω κρατικών επιδοτήσεων και ευνοϊκών δανείων ενώ είναι σημαντική η πρόοδος σε επίπεδο ψηφιοποίησης των υπηρεσιών των συγκεκριμένων επιχειρηματικών μονάδων. Επίσης υπάρχει πρόοδος σε επίπεδο καινοτομίας.

Οι τομείς που πρέπει να βελτιωθούν για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ενίσχυση της διαδικτυακής τους παρουσίας και των διαδικτυακών τους πωλήσεων, η βελτίωση της δυναμικής τους αναφορικά με τη δυνατότητα πρόσβασης στις ξένες αγορές ενώ ένα πολύ βασικό πεδίο προς βελτίωση που έχει άμεση σχέση με τη παρούσα εργασία είναι η καλύτερη προετοιμασία των νέων μέσω των πανεπιστημίων για την αγορά εργασίας, η στήριξη της εκπαίδευσης τους, βοηθώντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο τομέα αυτό αλλά και η οικονομική υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε επίπεδο δια βίου

μάθησης των εργαζομένων τους.

Είναι πολύ σημαντικό οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επενδύσουν στον άνθρωπο ώστε να γίνουν πιο ανθρωποκεντρικές, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που θα τις βοηθήσει να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους στις εγχώριες και ξένες αγορές. Στα επόμενα κεφάλαια θα γίνει η έρευνα σε σχέση με την ανθρωποκεντρική δράση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και μέσω των εξαγόμενων συμπερασμάτων θα γίνουν προτάσεις βελτίωσης της ευρύτερης λειτουργίας τους στον τομέα αυτό.

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> Μεθοδολογία έρευνας**

### **6.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα**

Στην ενότητα που ακολουθεί, διερευνάται το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται στην διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, καθώς και η μεταξύ τους σχέση. Σύμφωνα με τον σκοπό αυτό, διερευνώνται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Σε ποιο επίπεδο είναι ικανοποιημένοι οι συμμετέχοντες από την εργασία τους;
- Η κατοχή πτυχίου Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επηρεάζει το επίπεδο στο οποίο οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους;
- Τα έτη τα οποία οι συμμετέχοντες είναι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και ο αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης επηρεάζουν το επίπεδο στο οποίο είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους;
- Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενος των επιχειρήσεων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων;

### **6.2 Δείγμα της έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από 70 αντιπροσώπους μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Από τις επιχειρήσεις οι μισές είναι οικογενειακές κυρίως πρώτης και δεύτερης γενιάς, ενώ οι υπόλοιπες μισές δεν είναι. Επιπλέον, απασχολούν κατά μέσο όρο 7.44 εργαζόμενους, ενώ δραστηριοποιούνται οι περισσότερες στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Παράλληλα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι άνδρες, 40 με 49 ετών, που έχουν πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και είναι ιδιοκτήτες κατά μέσο όρο 9.44 έτη.

### **6.3 Ερευνητικό εργαλείο**

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από 3 ενότητες. Πιο αναλυτικά, η πρώτη ενότητα επικεντρώνεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και της επιχείρησης. Η ενότητα περιλαμβάνει συνολικά 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου, εκ των οποίων 1 πολλαπλής επιλογής, και 2

ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Η δεύτερη ενότητα διερευνά το ηγετικό στυλ που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις, με τη χρήση 28 ερωτήσεις τύπου Likert συνολικά. Οι δηλώσεις δίνονται σε 5βάθμια κλίμακα όπου 1-Διαφωνώ απόλυτα και 5-Συμφωνώ απόλυτα, όπου όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός που χρησιμοποιείται το εκάστοτε στυλ ηγεσίας στην επιχείρηση. Η τρίτη και τελευταία ενότητα, περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις τύπου Likert, οι οποίες επικεντρώνεται στην εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Οι ερωτήσεις δέχονται τιμές 1-Διαφωνώ απόλυτα έως 5-Συμφωνώ απόλυτα, με την αύξηση της τιμής τους, να ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης.

#### **6.4 Συλλογή δεδομένων**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά με τη χρήση ενός κατάλληλα διαμορφωμένου Google form. Το αρχείο περιέχει όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, καθώς και τις πιθανές απαντήσεις τους. Επιπλέον, συνοδεύεται από εισαγωγικό σημείωμα το οποίο ενημερώνει τους συμμετέχοντες για την ανώνυμη και εθελοντική μορφή της έρευνας, καθώς και για τον σκοπό και τον λόγο διεξαγωγής της. Ταυτόχρονα, οι ερωτηθέντες ενθαρρύνονται να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια, ενώ επισημαίνεται πως μπορούν να σταματήσουν την απάντηση των ερωτήσεων οποτεδήποτε επιθυμούν, χωρίς κάποιο πρόβλημα. Το Google form διαμοιράστηκε σε ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι οποίες σχετίζονται με μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο.

#### **6.5 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων έλαβε χώρα στο στατιστικό πακέτο SPSS v.25, ενώ βοηθητικό υπήρξε και το Microsoft Excel. Για την περιγραφική παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των υπόλοιπων μεταβλητών της έρευνας υπολογίσθηκαν ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Παράλληλα, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha, ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

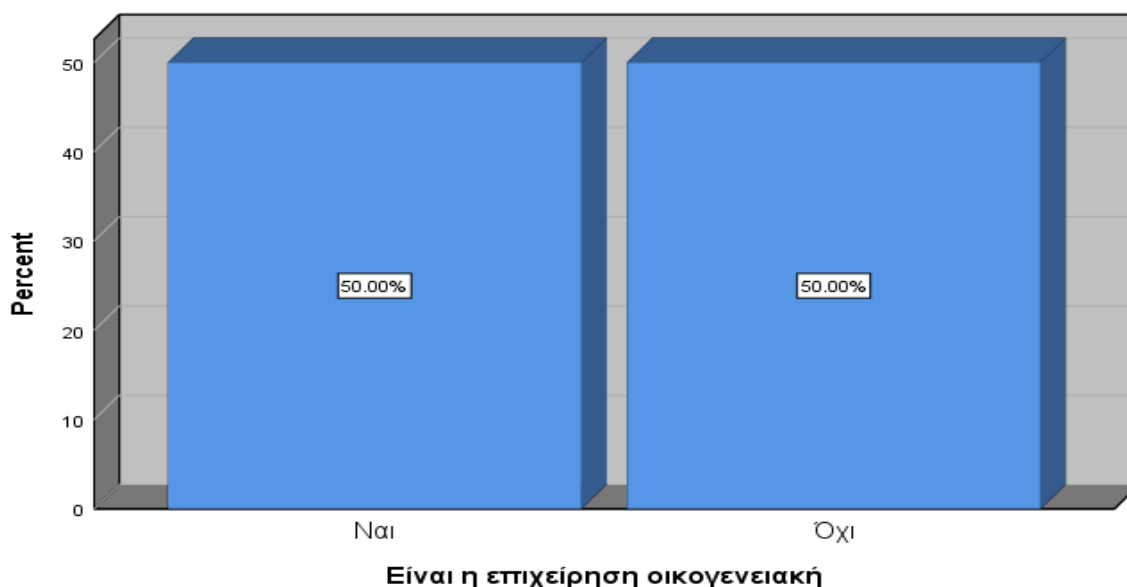
## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> Αποτελέσματα έρευνας

Στην ενότητα που ακολουθεί, διερευνώνται οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προηγουμένως.

Στον Πίνακα 7-1 και το Γράφημα 7-1, αναλύεται το εάν η επιχείρηση των συμμετεχόντων είναι οικογενειακή. Όπως φαίνεται, οι μισές επιχειρήσεις (50%) αποτελούν οικογενειακές επιχειρήσεις, ενώ οι υπόλοιπες μισές όχι.

**Πίνακας 7-1: Είναι η επιχείρηση οικογενειακή**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	35	50.0	50.0
	Όχι	35	50.0	100.0
	Total	70	100.0	

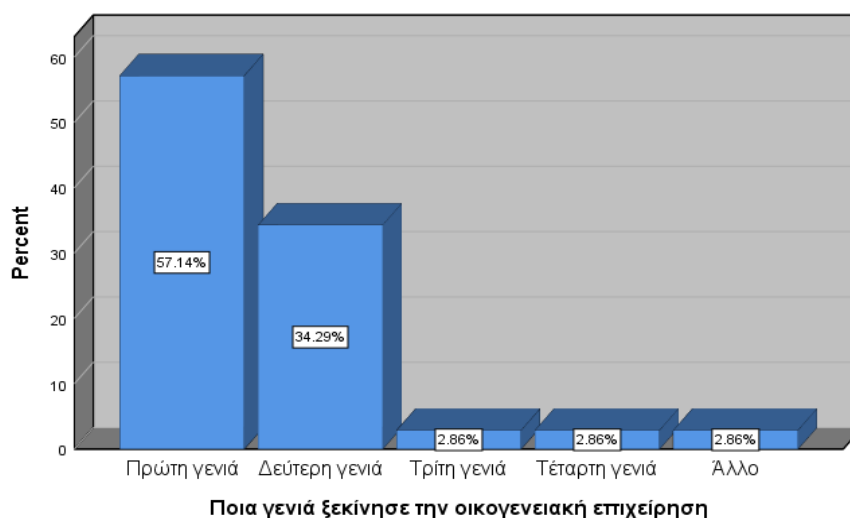


**Γράφημα 7-1: Είναι η επιχείρηση οικογενειακή**

Στον Πίνακα 7-2 και το Γράφημα 7-2, παρατηρείται πως το 57.1% των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πρώτης γενιάς και το 34.3% πως είναι δεύτερης γενιάς. Επιπλέον, όσοι αναφέρουν πως είναι τρίτης, τέταρτης ή επέλεξαν το «Άλλο» καταλαμβάνουν από 2.9% του δείγματος έκαστος.

**Πίνακας 7-2: Ποια γενιά ξεκίνησε την οικογενειακή επιχείρηση**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη γενιά	20	57.1	57.1
	Δεύτερη γενιά	12	34.3	91.4
	Τρίτη γενιά	1	2.9	94.3
	Τέταρτη γενιά	1	2.9	97.1
	Άλλο	1	2.9	100.0
	Total	35	100.0	
Missing	System	35		
Total		70		

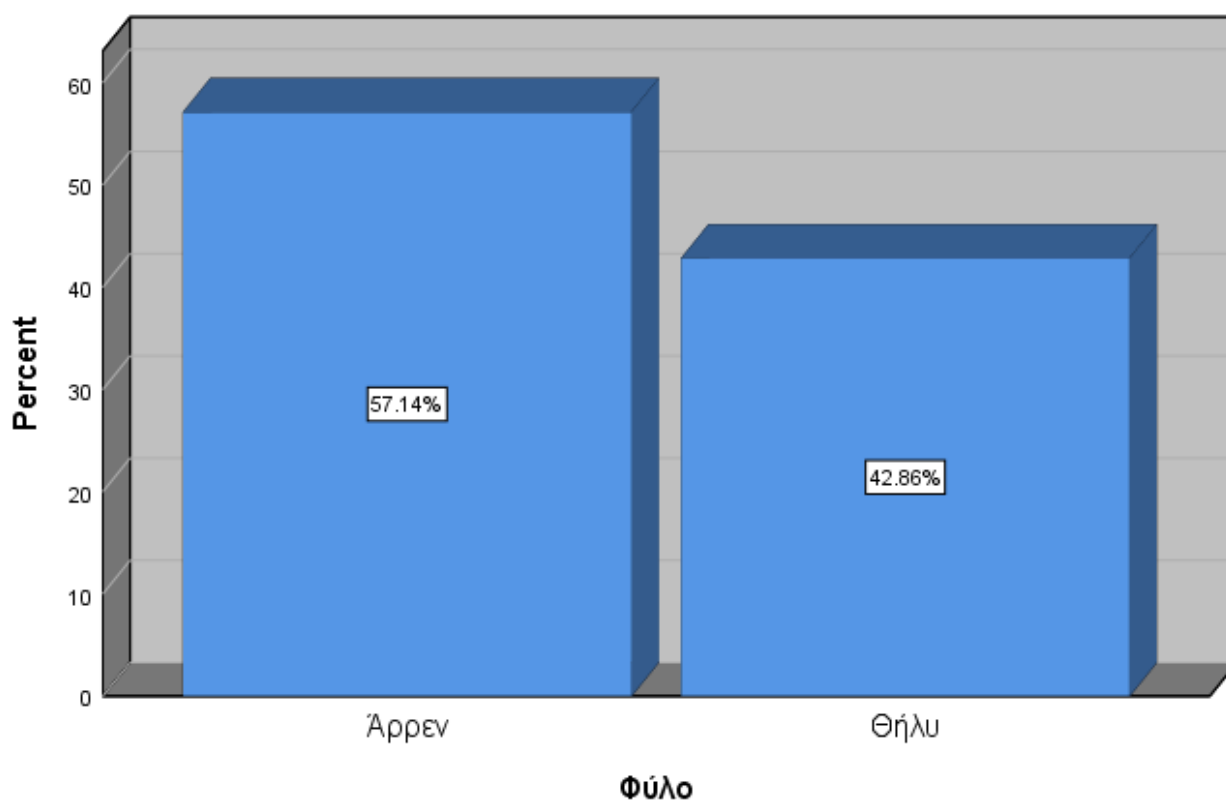


**Γράφημα 7-2: Ποια γενιά ξεκίνησε την οικογενειακή επιχείρηση**

Στη συνέχεια, διερευνάται το φύλο των συμμετεχόντων. Στον Πίνακα 7-3 και το Γράφημα 7-3, παρατηρείται πως το 57.1% των συμμετεχόντων είναι άνδρες και το 42.9% είναι γυναίκες.

**Πίνακας 7-3: Φύλο**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άρρεν	40	57.1	57.1
	Θήλυ	30	42.9	100.0
Total		70	100.0	

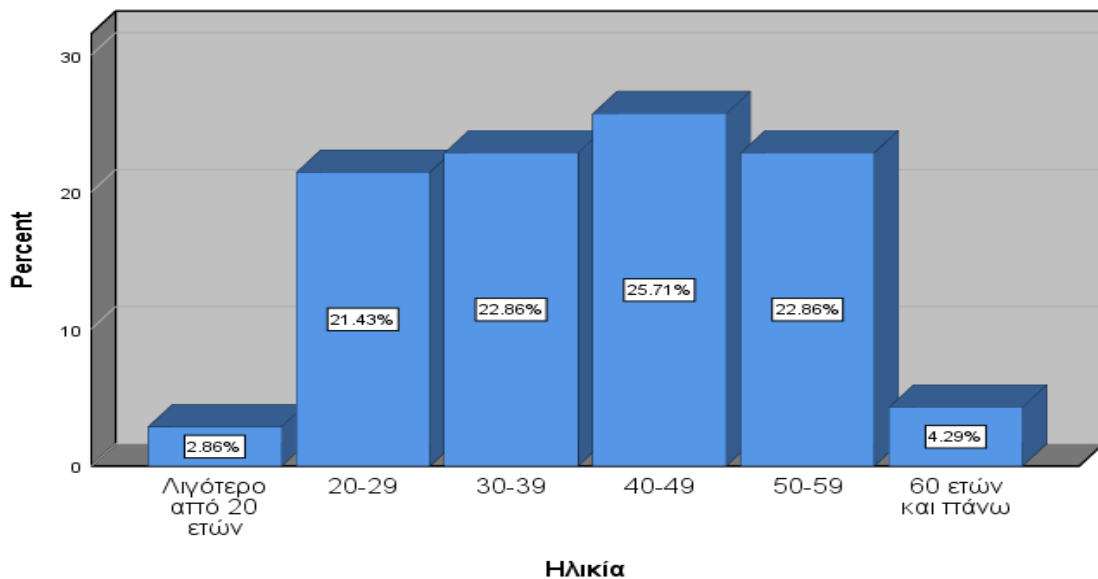


**Γράφημα 7-3: Φύλο**

Στον Πίνακα 7-4 και το Γράφημα 7-4, διερευνάται η ηλικία των ερωτηθέντων. Το 25.7% αυτών είναι 40 με 49 ετών, όσοι είναι 30 με 39 ετών και 50 με 59 ετών αγγίζουν από 22.9% και το 21.4% ανήκει σε όσους είναι 20 με 29 ετών. Επιπλέον, το 4.3% φτάνουν όσοι είναι 60 ετών και πάνω, ενώ το 2.9% είναι λιγότερο των 20 ετών.

**Πίνακας 7-4: Ηλικία**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 20 ετών	2	2.9	2.9
	20-29	15	21.4	24.3
	30-39	16	22.9	47.1
	40-49	18	25.7	72.9
	50-59	16	22.9	95.7
	60 ετών και πάνω	3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	



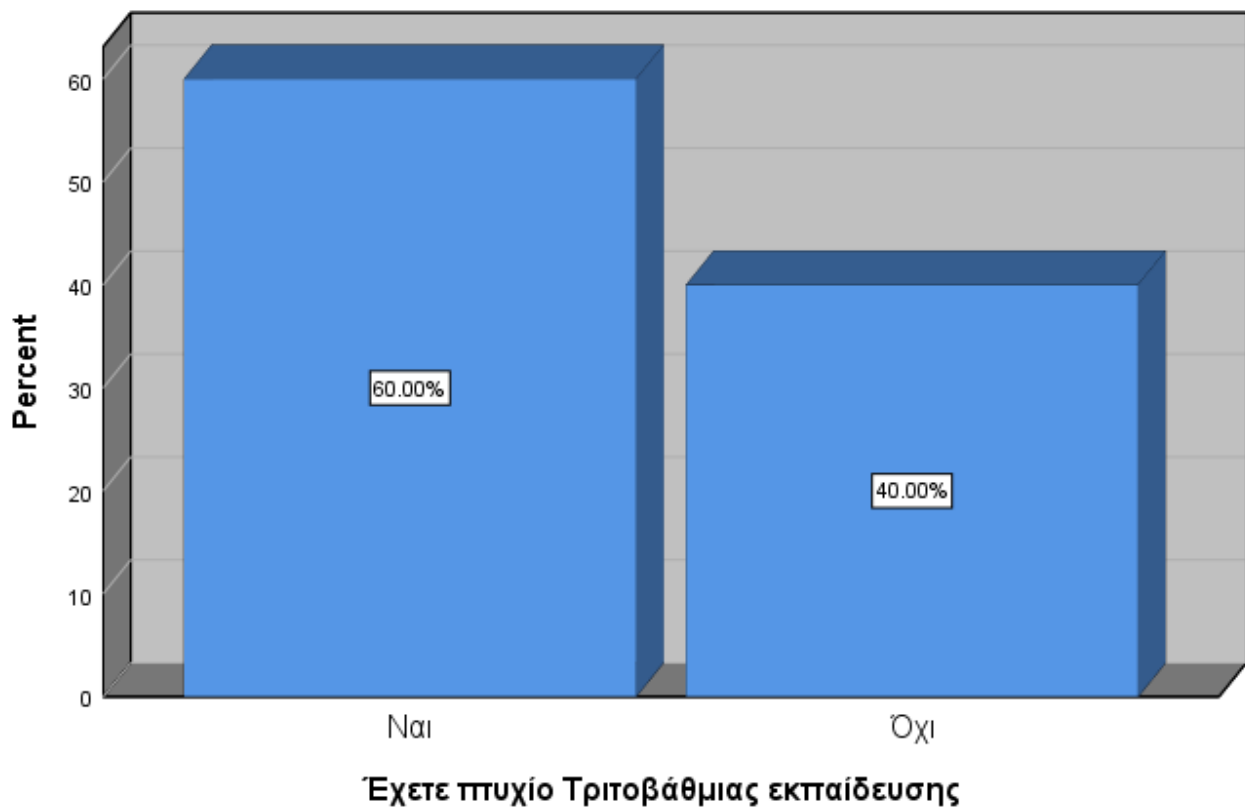
**Γράφημα 7-4: Ηλικία**



Μέσα από τον Πίνακα 7-5 και το Γράφημα 7-5, αναλύεται το εάν οι συμμετέχοντες έχουν πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 60% αυτών έδωσαν θετική απάντηση και το 40% απαντούν αρνητικά.

**Πίνακας 7-5: Έχετε πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	42	60.0	60.0
	Όχι	28	40.0	100.0
	Total	70	100.0	

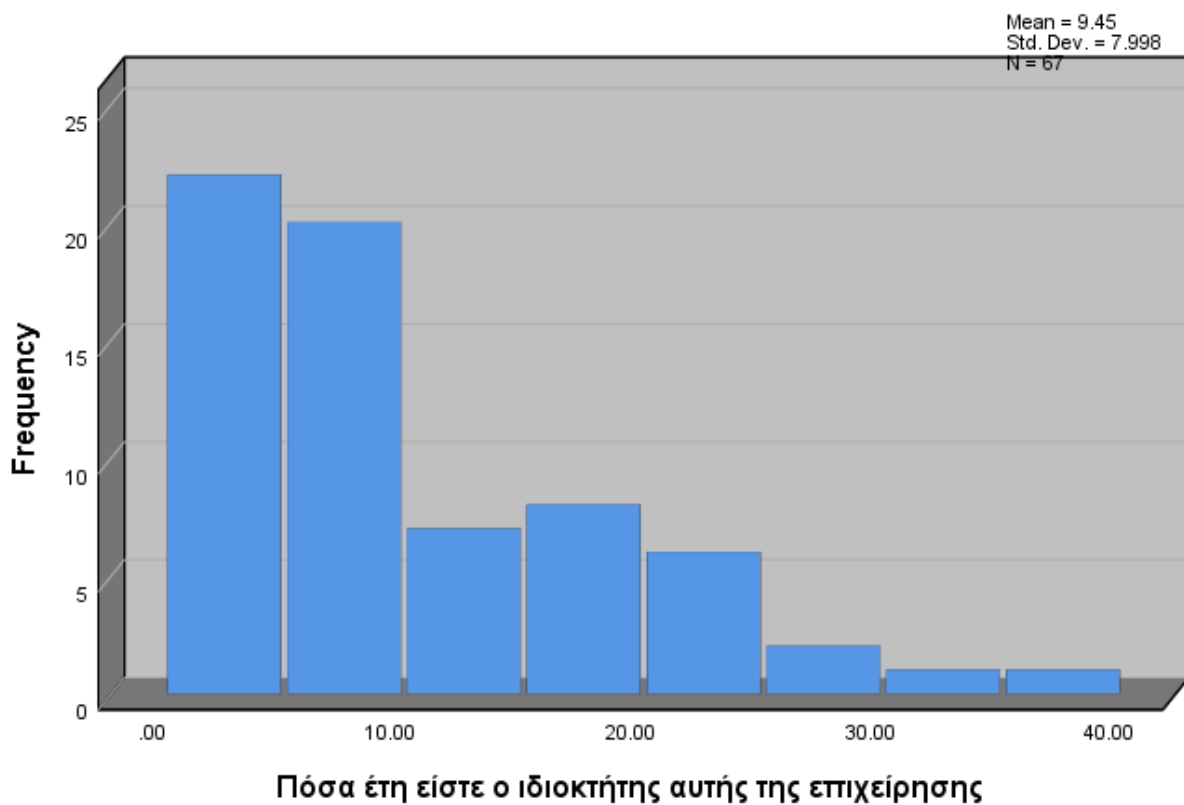


**Γράφημα 7-5: Έχετε πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης**

Στον Πίνακα 7-6 και το Γράφημα 7-6, παρουσιάζονται τα έτη τα οποία οι συμμετέχοντες είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Η μικρότερη τιμή φτάνει τα 1 έτη και η μεγαλύτερη τα 35 έτη, ενώ ο μέσος όρος είναι τα 9.44 έτη.

**Πίνακας 7-6: Έτη ιδιοκτησίας της επιχείρησης**

	Valid	67
	Missing	3
Mean		9.4478
Std. Deviation		7.99817
Minimum		1.00
Maximum		35.00

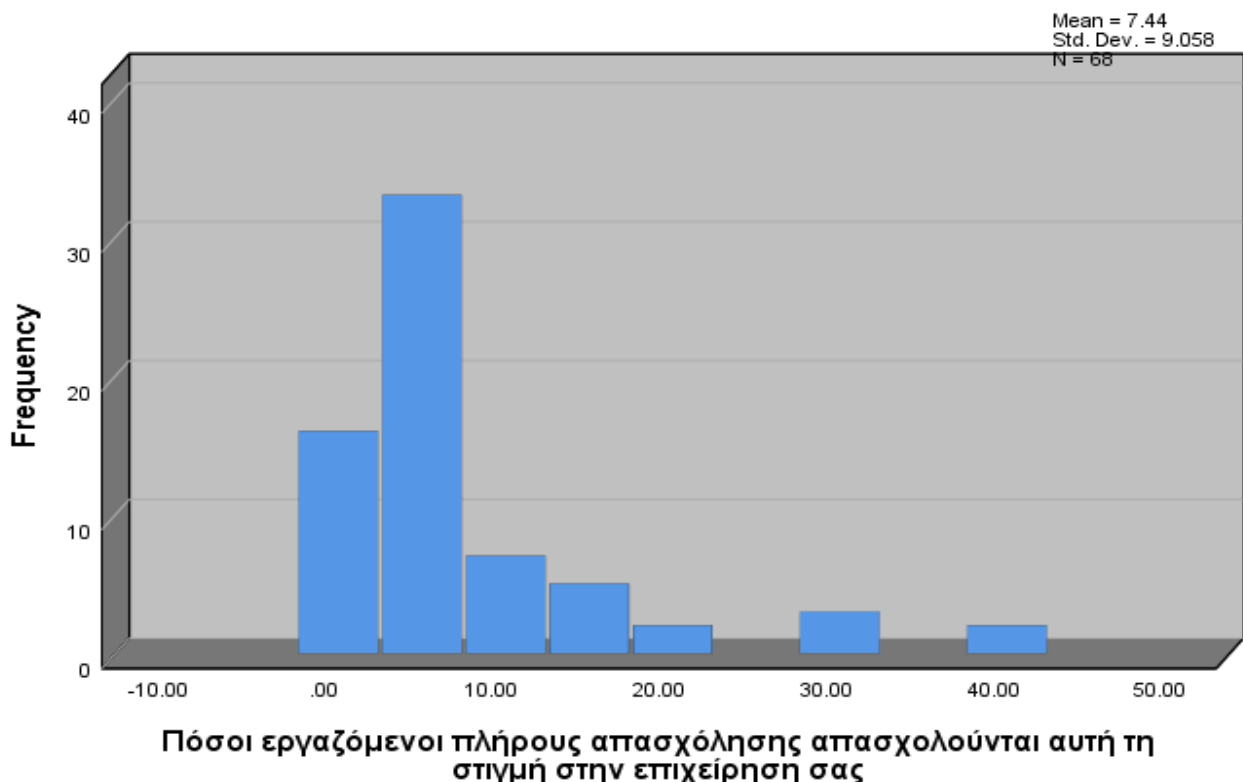


**Γράφημα 7-6: Πόσα έτη είστε ο ιδιοκτήτης αυτής της επιχείρησης**

Στον Πίνακα 7-7 και το Γράφημα 7-7, μελετάται ο αριθμός των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που απασχολούνται στις επιχειρήσεις των συμμετεχόντων, κατά την διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας. Η μικρότερη τιμή φτάνει τους 0 και η μεγαλύτερη τους 42 υπαλλήλους. Επιπλέον, η μέση τιμή αγγίζει τους 7.44 υπαλλήλους.

**Πίνακας 7-7: Πόσοι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης απασχολούνται αυτή τη στιγμή στην επιχείρησή σας**

N	Valid	68
	Missing	2
Mean	7.4412	
Std. Deviation	9.05766	
Minimum	.00	
Maximum	42.00	

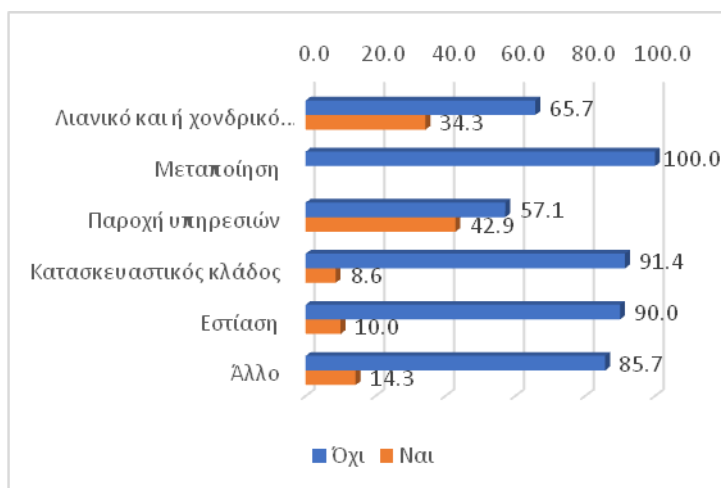


**Γράφημα 7-7: Πόσοι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης απασχολούνται αυτή τη στιγμή στην επιχείρησή σας**

Στη συνέχεια, μελετήθηκε ο τομέας δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Το 42.9% αυτών δραστηριοποιούνται στον τομέα παροχής υπηρεσιών, το 34.3% στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο, ενώ το 14.3% των συμμετεχόντων απάντησαν θετικά ως προς το ότι η επιχείρησή τους δραστηριοποιείται σε κάποιο «Άλλο» τομέα. Επιπλέον, το 10% συμφωνούν πως η επιχείρησή τους δραστηριοποιείται στην εστίαση και το 8.6% στον κατασκευαστικό κλάδο, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7-8 και το Γράφημα 7-8.

**Πίνακας 7-8: Τομέας δραστηριοποίησης**

	Όχι		Ναι	
	Frequency	Valid Percent	Frequency	Valid Percent
Λιανικό και ή χονδρικό εμπόριο	46	65.7	24	34.3
Μεταποίηση	70	100.0		
Παροχή υπηρεσιών	40	57.1	30	42.9
Κατασκευαστικός κλάδος	64	91.4	6	8.6
Εστίαση	63	90.0	7	10.0
Άλλο	60	85.7	10	14.3



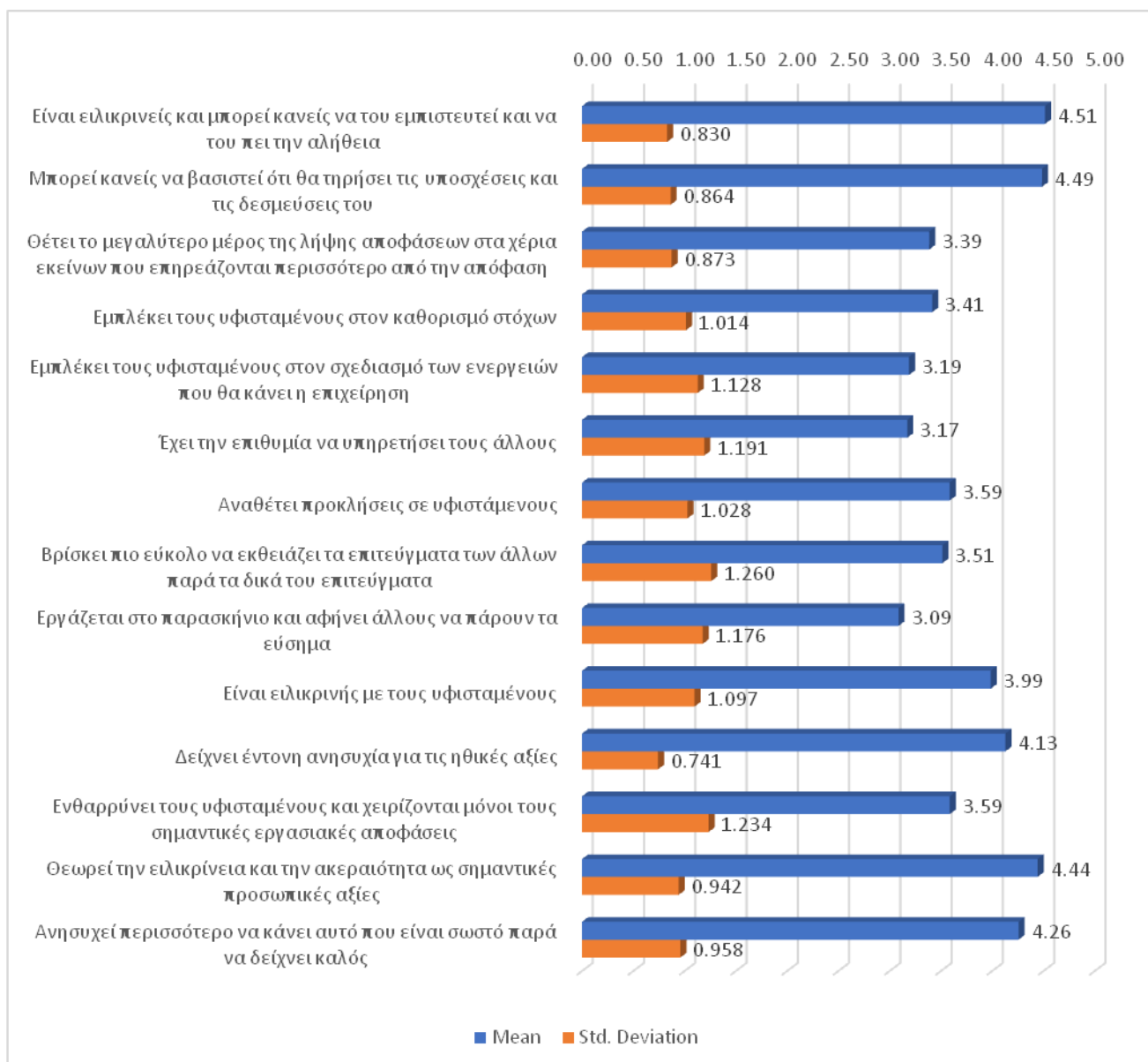
**Γράφημα 7-8: Τομέας δραστηριοποίησης**

Στους Πίνακες 7-9 και 7-10 και τα Γραφήματα 7-9 και 7-10, διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ηγεσία της επιχείρησής τους. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα) και η αύξηση του μέσου όρου, ταυτίζεται με αύξηση της συμφωνίας των συμμετεχόντων ως προς την εκάστοτε δήλωση. Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί πως οι ερωτήσεις διαχωρίστηκαν σε 2 ομάδες, για λόγους διαχείρισης και πιο αποδοτικής και ποιοτικής παρουσίασης και ανάλυσης.

Στον Πίνακα 7-9 και το Γράφημα 7-9, παρατηρείται πως μεταξύ των απαντήσεων «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται ως προς το ότι ο προϊστάμενος είναι ειλικρινής και μπορεί κανείς να του εμπιστευτεί και να του πει την αλήθεια (4.51). Στην ίδια κλίμακα, με τάση προς το «Συμφωνώ», βρίσκονται ως προς το ότι μπορεί κανείς να βασιστεί ότι θα τηρήσει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του (4.49), πως θεωρεί την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα ως σημαντικές προσωπικές αξίες (4.44) και πως ανησυχεί περισσότερο να κάνει αυτό που είναι σωστό παρά να δείχνει καλός (4.26). Παράλληλα, συμφωνούν πως δείχνει έντονη ανησυχία για τις ηθικές αξίες (4.13) και πως είναι ειλικρινής με τους υφισταμένους (3.99). Ταυτόχρονα, αναδείχθηκε πως μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, με τάση προς την συμφωνία, βρίσκονται ως προς το ότι τους αναθέτει προκλήσεις σε υφισταμένους (3.59), πως ενθαρρύνει τους υφισταμένους και χειρίζονται μόνοι τους σημαντικές εργασιακές αποφάσεις (3.59) και πως βρίσκει πιο εύκολο να εκθειάζει τα επιτεύγματα των άλλων παρά τα δικά του επιτεύγματα (3.51). Στην ίδια κλίμακα, με τάση προς την ουδετερότητα, κατατάσσουν το ότι εμπλέκει τους υφισταμένους στον καθορισμό στόχων (3.41) και πως θέτει το μεγαλύτερο μέρος της λήψης αποφάσεων στα χέρια εκείνων που επηρεάζονται περισσότερο από την απόφαση (3.39). Τέλος, ουδέτεροι είναι οι συμμετέχοντες αναφορικά με το ότι ο προϊστάμενος εμπλέκει τους υφισταμένους στον σχεδιασμό των ενεργειών που θα κάνει η επιχείρηση (3.19), πως έχει την επιθυμία να υπηρετήσει τους άλλους (3.17) και πως εργάζεται στο παρασκήνιο και αφήνει άλλους να πάρουν τα εύσημα (3.09).

**Πίνακας 7-9: Στυλ ηγεσίας (1)**

	Mean	Std. Deviation
Είναι ειλικρινείς και μπορεί κανείς να του εμπιστευτεί και να του πει την αλήθεια	4.51	0.830
Μπορεί κανείς να βασιστεί ότι θα τηρήσει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	4.49	0.864
Θέτει το μεγαλύτερο μέρος της λήψης αποφάσεων στα χέρια εκείνων που επηρεάζονται περισσότερο από την απόφαση	3.39	0.873
Εμπλέκει τους υφισταμένους στον καθορισμό στόχων	3.41	1.014
Εμπλέκει τους υφισταμένους στον σχεδιασμό των ενεργειών που θα κάνει η επιχείρηση	3.19	1.128
Έχει την επιθυμία να υπηρετήσει τους άλλους	3.17	1.191
Αναθέτει προκλήσεις σε υφιστάμενους	3.59	1.028
Βρίσκει πιο εύκολο να εκθειάζει τα επιτεύγματα των άλλων παρά τα δικά του επιτεύγματα	3.51	1.260
Εργάζεται στο παρασκήνιο και αφήνει άλλους να πάρουν τα εύσημα	3.09	1.176
Είναι ειλικρινής με τους υφισταμένους	3.99	1.097
Δείχνει έντονη ανησυχία για τις ηθικές αξίες	4.13	0.741
Ενθαρρύνει τους υφισταμένους και χειρίζονται μόνοι τους σημαντικές εργασιακές αποφάσεις	3.59	1.234
Θεωρεί την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα ως σημαντικές προσωπικές αξίες	4.44	0.942
Ανησυχεί περισσότερο να κάνει αυτό που είναι σωστό παρά να δείχνει καλός	4.26	0.958



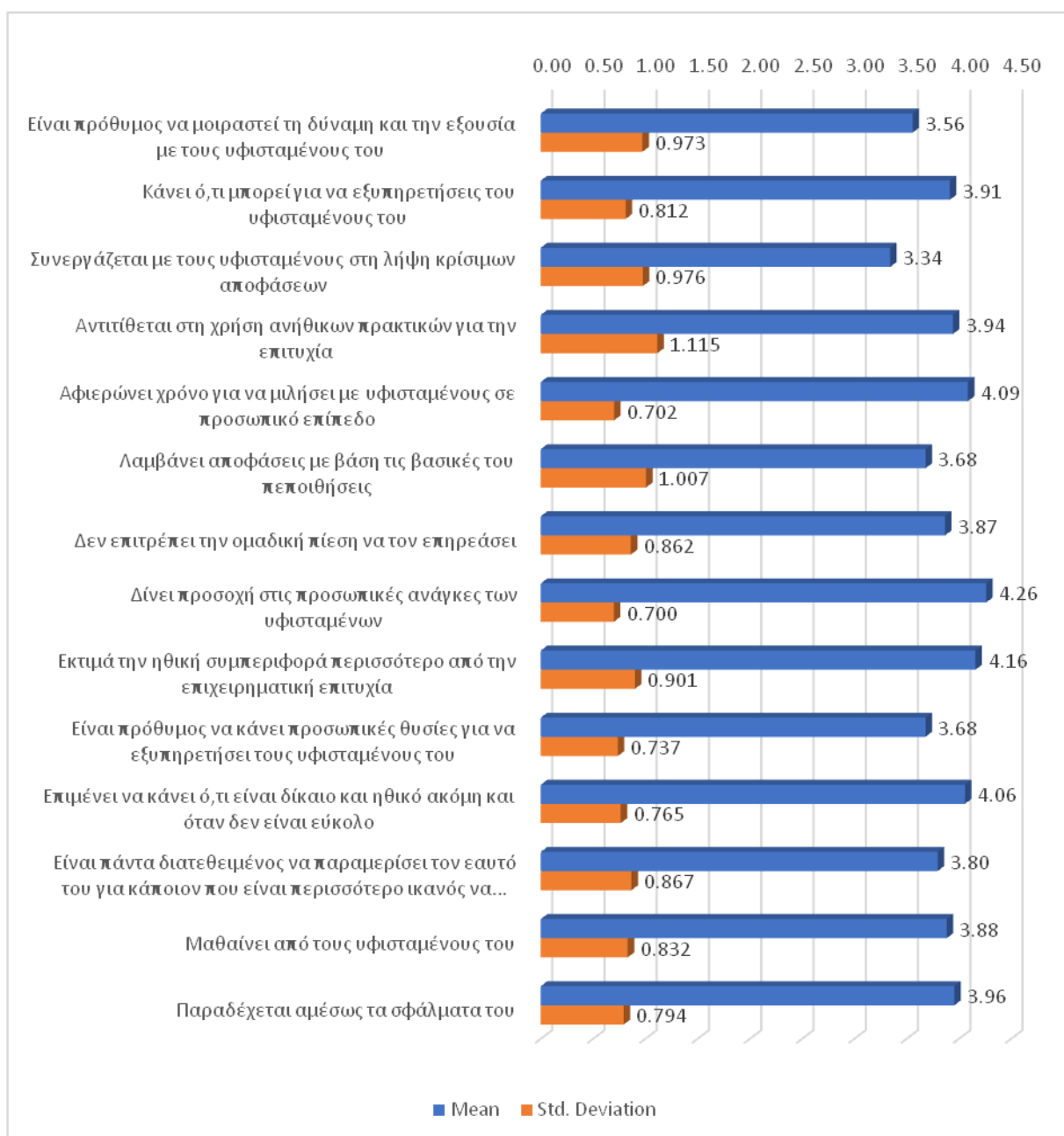
**Γράφημα 7-9: Στυλ ηγεσίας (1)**

Στον Πίνακα 7-10 και το Γράφημα 7-10, είναι εμφανές πως ανάμεσα στο «Συμφωνώ» και στο «Συμφωνώ απόλυτα», τείνοντας προς το πρώτο, βρίσκονται οι συμμετέχοντες αναφορικά με το ότι ο προϊστάμενος δίνει προσοχή στις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων (4.26). Επιπλέον, οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως ο προϊστάμενος εκτιμά την ηθική συμπεριφορά περισσότερο από την επιχειρηματική επιτυχία (4.16), πως αφιερώνει χρόνο για να μιλήσει με υφισταμένους σε προσωπικό επίπεδο (4.09) και πως επιμένει να κάνει ό,τι είναι δίκαιο και ηθικό ακόμη και όταν δεν είναι εύκολο (4.06). Ταυτόχρονα, συμφωνούν με το ότι παραδέχεται αμέσως τα σφάλματα του (3.96), αντιτίθεται στη χρήση ανήθικων πρακτικών για την επιτυχία (3.94), κάνει ό,τι μπορεί για να εξυπηρετήσεις του υφισταμένους του (3.91) και μαθαίνει από τους υφισταμένους του (3.88). Παράλληλα, οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως δεν επιτρέπει την ομαδική πίεση να τον επηρεάσει (3.87) και πως είναι πάντα διατεθειμένος να παραμερίσει τον εαυτό του για κάποιον που είναι περισσότερο ικανός να κάνει την δουλειά (3.80). Μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, με τάση προς την συμφωνία, τοποθετούνται ως προς το ότι ο προϊστάμενος λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις βασικές του πεποιθήσεις (3.68), πως είναι πρόθυμος να κάνει προσωπικές θυσίες για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του (3.68) και πως είναι πρόθυμος να μοιραστεί τη δύναμη και την εξουσία με τους υφισταμένους του (3.56). Στην ίδια κλίμακα, τείνοντας όμως προς την ουδετερότητα, βρίσκονται ως προς το ότι ο προϊστάμενος συνεργάζεται με τους υφισταμένους στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (3.34).



**Πίνακας 7-10: Στυλ ηγεσίας (2)**

	Mean	Std. Deviation
Είναι πρόθυμος να μοιραστεί τη δύναμη και την εξουσία με τους υφισταμένους του	3.56	0.973
Κάνει ό,τι μπορεί για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του	3.91	0.812
Συνεργάζεται με τους υφισταμένους στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων	3.34	0.976
Αντιτίθεται στη χρήση ανήθικων πρακτικών για την επιτυχία	3.94	1.115
Αφιερώνει χρόνο για να μιλήσει με υφισταμένους σε προσωπικό επίπεδο	4.09	0.702
Λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις βασικές του πεποιθήσεις	3.68	1.007
Δεν επιτρέπει την ομαδική πίεση να τον επηρεάσει	3.87	0.862
Δίνει προσοχή στις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων	4.26	0.700
Εκτιμά την ηθική συμπεριφορά περισσότερο από την επιχειρηματική επιτυχία	4.16	0.901
Είναι πρόθυμος να κάνει προσωπικές θυσίες για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του	3.68	0.737
Επιμένει να κάνει ό,τι είναι δίκαιο και ηθικό ακόμη και όταν δεν είναι εύκολο	4.06	0.765
Είναι πάντα διατεθειμένος να παραμερίσει τον εαυτό του για κάποιον που είναι περισσότερο ικανός να κάνει την δουλειά	3.80	0.867
Μαθαίνει από τους υφισταμένους του	3.88	0.832
Παραδέχεται αμέσως τα σφάλματά του	3.96	0.794

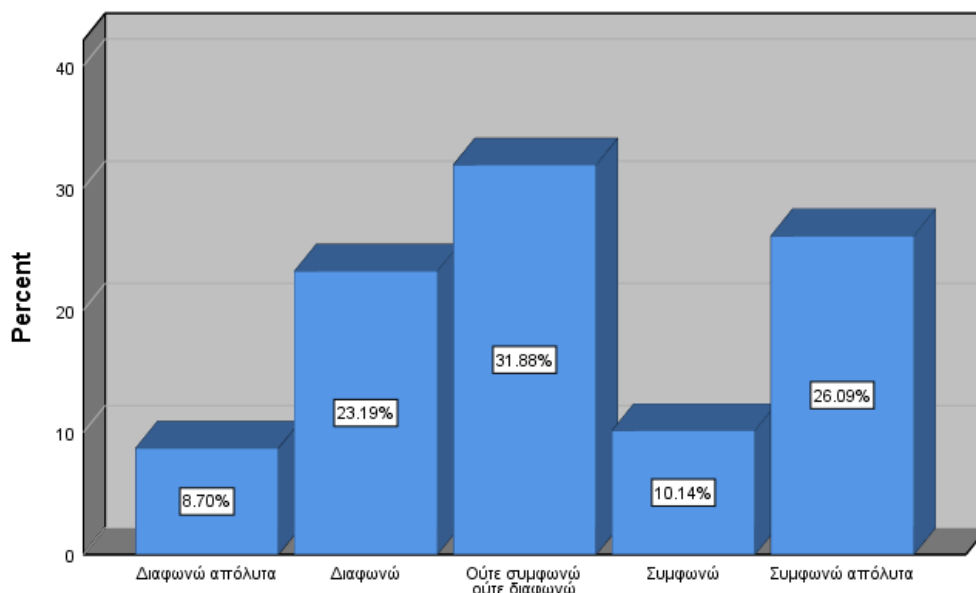


**Γράφημα 7-10: Στυλ ηγεσίας (2)**

Στον Πίνακα 7-11 και το Γράφημα 7-11, παρατηρείται πως το 31.9% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως η επιχείρηση τους γνώρισε αύξηση στον αριθμό εργαζομένων το τελευταίο έτος, με το 26.1% συμφωνούν απόλυτα. Επιπλέον, το 23.2% καταλαμβάνουν όσοι διαφωνούν, το 10.1% συμφωνούν και το 8.7% διαφωνούν απόλυτα.

**Πίνακας 7-11: Η επιχείρηση μου γνώρισε αύξηση στον αριθμό εργαζομένων το τελευταίο έτος**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	8.7	8.7
	Διαφωνώ	16	23.2	31.9
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	31.9	63.8
	Συμφωνώ	7	10.1	73.9
	Συμφωνώ απόλυτα	18	26.1	100.0
	Total	69	100.0	
Missing	System	1		
Total		70		



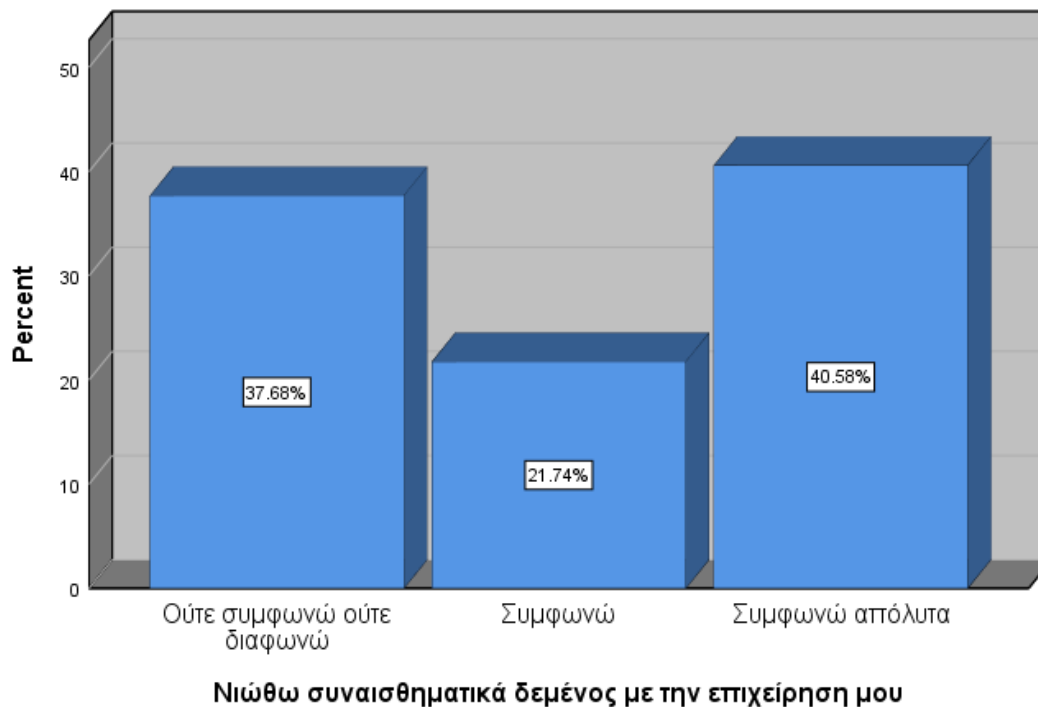
**Η επιχείρηση μου γνώρισε αύξηση στον αριθμό εργαζομένων το τελευταίο έτος**

**Γράφημα 7-11: Η επιχείρηση μου γνώρισε αύξηση στον αριθμό εργαζομένων το τελευταίο έτος**

Στον Πίνακα 7-12 και το Γράφημα 7-12, αναλύεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες αισθάνονται συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρησή τους. Το 40.6% συμφωνούν απόλυτα, με το 37.7% να έχουν ουδέτερη στάση. Επιπλέον, το 21.7% ανήκει σε όσους συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

**Πίνακας 7-12: Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρησή μου**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	37.7	37.7
	Συμφωνώ	15	21.7	59.4
	Συμφωνώ απόλυτα	28	40.6	100.0
	Total	69	100.0	
Missing	System	1		
Total		70		

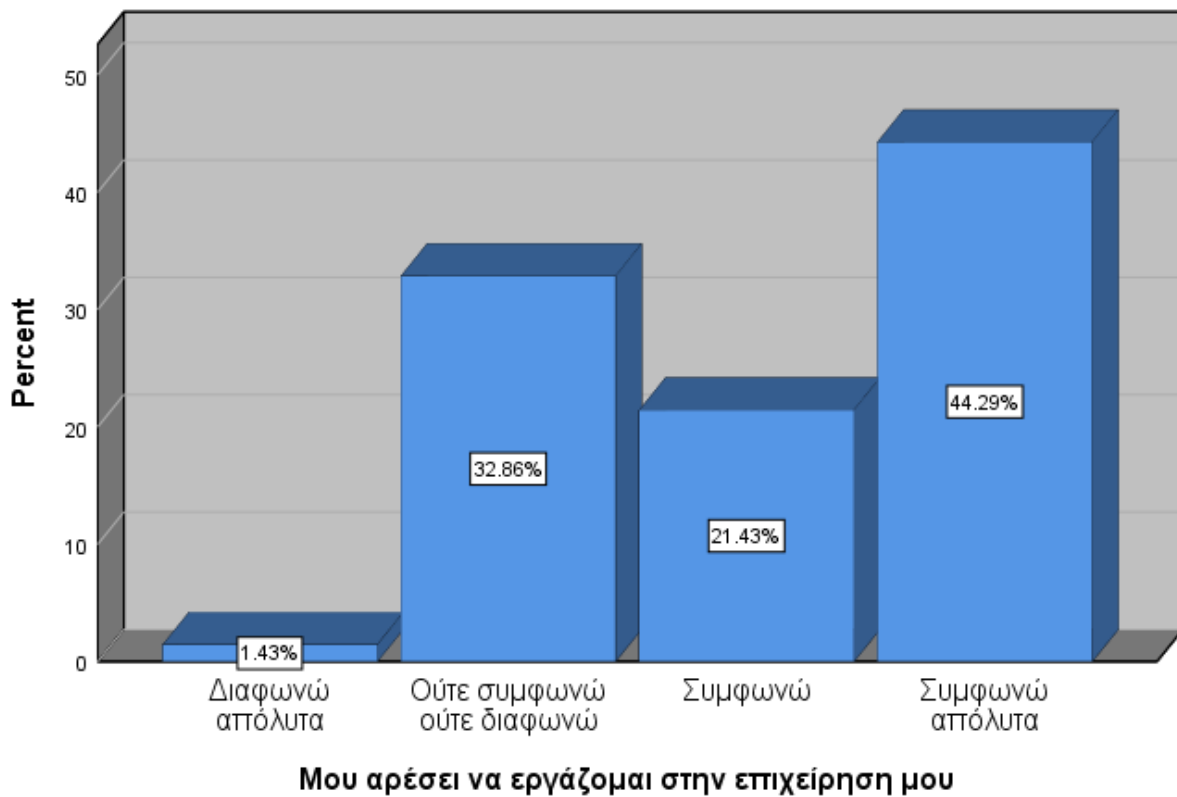


**Γράφημα 7-12: Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρησή μου**

Ο Πίνακας 7-13 και το Γράφημα 7-13, επικεντρώνεται στο επίπεδο στο οποίο συμφωνούν οι συμμετέχοντες πως τους αρέσει να εργάζονται στην επιχείρησή τους. Το 44.3% αγγίζουν όσοι συμφωνούν απόλυτα, το 32.9% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το 21.4% συμφωνούν. Επιπλέον, το 1.4% αγγίζουν όσοι διαφωνούν σε απόλυτο βαθμό.

**Πίνακας 7-13: Μου αρέσει να εργάζομαι στην επιχείρησή μου**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.4	1.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	32.9	34.3
	Συμφωνώ	15	21.4	55.7
	Συμφωνώ απόλυτα	31	44.3	100.0
	Total	70	100.0	

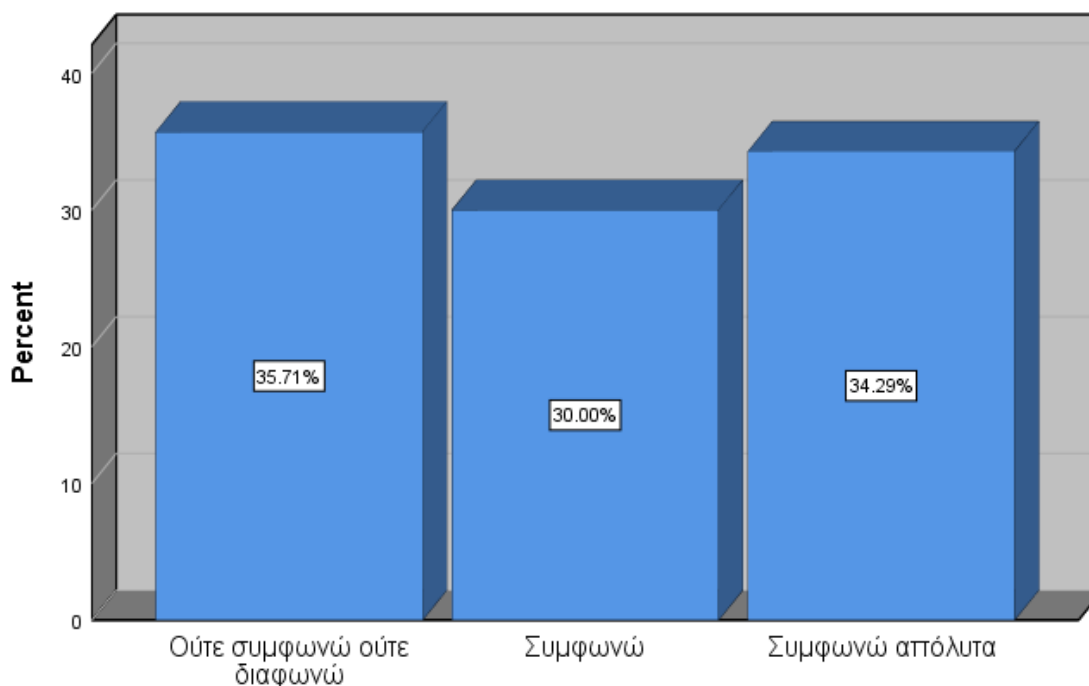


**Γράφημα 7-13: Μου αρέσει να εργάζομαι στην επιχείρησή μου**

Στη συνέχεια, διερευνάται το επίπεδο συμφωνίας των συμμετεχόντων αναφορικά με το ότι είναι αφοσιωμένοι στην διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησής τους. Το 35.7% αγγίζουν όσοι έχουν ουδέτερη στάση, το 34.3% συμφωνούν απόλυτα και το 30% συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 7-14 και το Γράφημα 7-14.

**Πίνακας 7-14: Είμαι αφοσιωμένος στην διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησής μου**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	35.7	35.7
	Συμφωνώ	21	30.0	65.7
	Συμφωνώ απόλυτα	24	34.3	100.0
	Total	70	100.0	



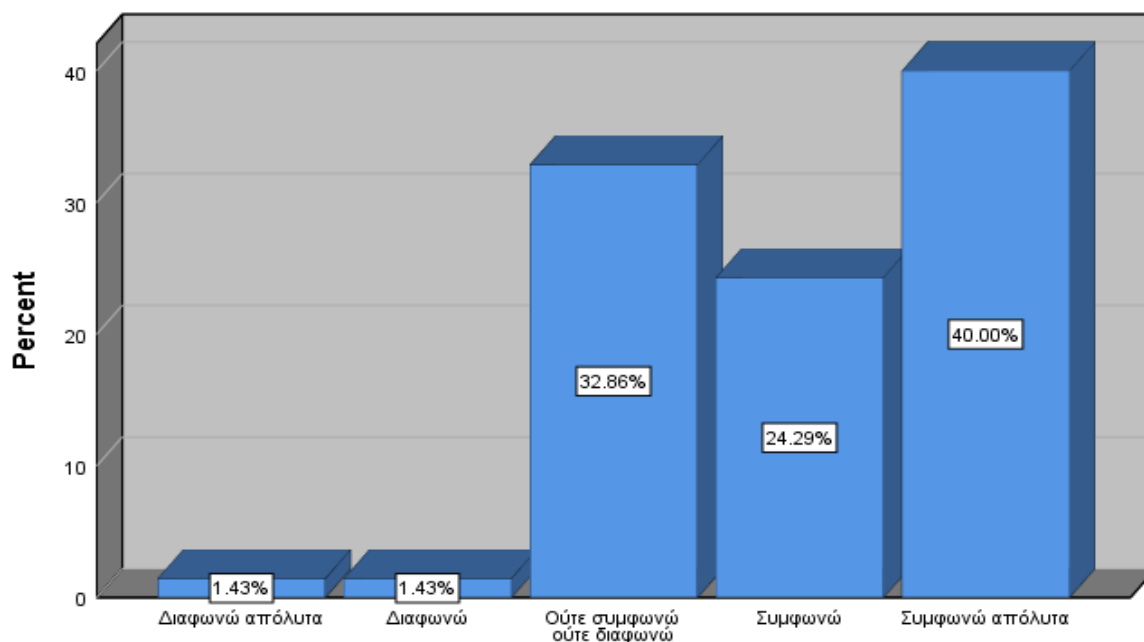
**Είμαι αφοσιωμένος στην διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησής μου**

**Γράφημα 7-14: Είμαι αφοσιωμένος στην διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησής μου**

Στον Πίνακα 7-15 και το Γράφημα 7-15, παρατηρείται πως το 40% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα πως τους ενδιαφέρει πραγματικά η τύχη της επιχείρησής τους, το 32.9% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το 24.3% συμφωνούν. Επιπλέον, όσοι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα φτάνουν από 1.4% έκαστος.

**Πίνακας 7-15: Με ενδιαφέρει πραγματικά η τύχη της επιχείρησής μου**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.4	1.4
	Διαφωνώ	1	1.4	2.9
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	32.9	35.7
	Συμφωνώ	17	24.3	60.0
	Συμφωνώ απόλυτα	28	40.0	100.0
	Total	70	100.0	



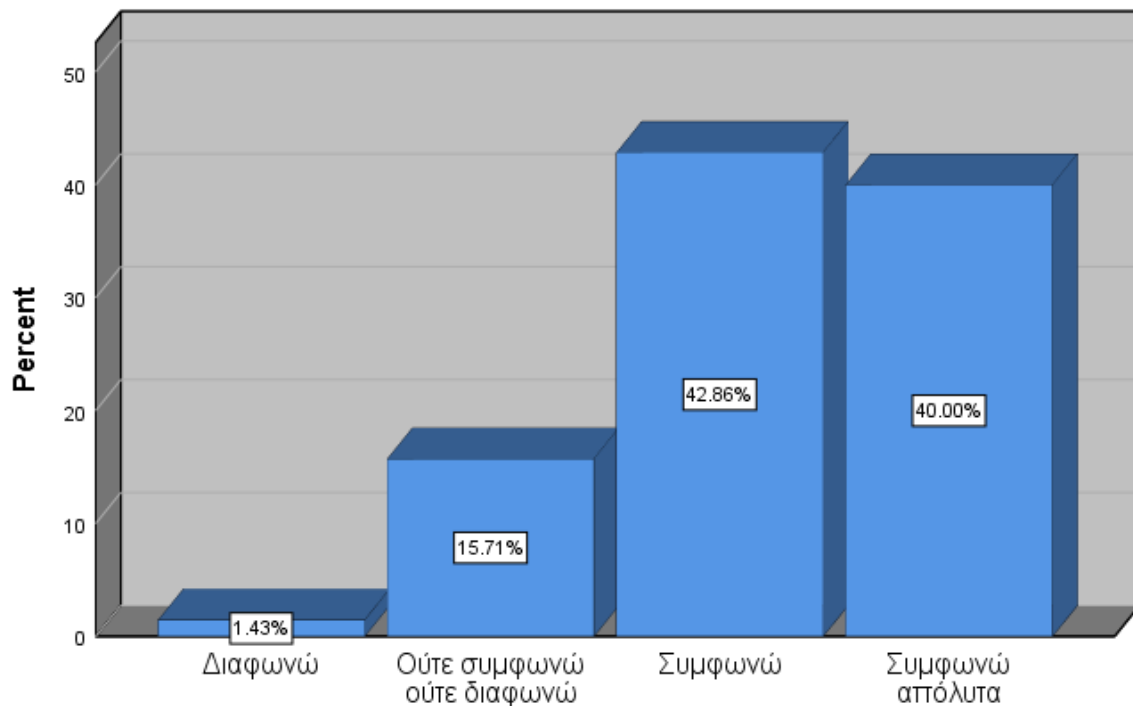
**Με ενδιαφέρει πραγματικά η τύχη της επιχείρησής μου**

**Γράφημα 7-15: Με ενδιαφέρει πραγματικά η τύχη της επιχείρησής μου**

Μέσα από τον Πίνακα 7-16 και το Γράφημα 7-16, διερευνάται σε ποιον βαθμό οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εμπλοκή τους στην επιχείρηση είναι ικανοποιητική. Το 42.9% αγγίζουν όσοι συμφωνούν, το 40% συμφωνούν απόλυτα και το 15.7% καταλαμβάνουν όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Επιπλέον, το 1.4% καταλαμβάνουν όσοι διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

**Πίνακας 7-16: Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρηση μου είναι ικανοποιητική**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1.4	1.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	15.7	17.1
	Συμφωνώ	30	42.9	60.0
	Συμφωνώ απόλυτα	28	40.0	100.0
	Total	70	100.0	



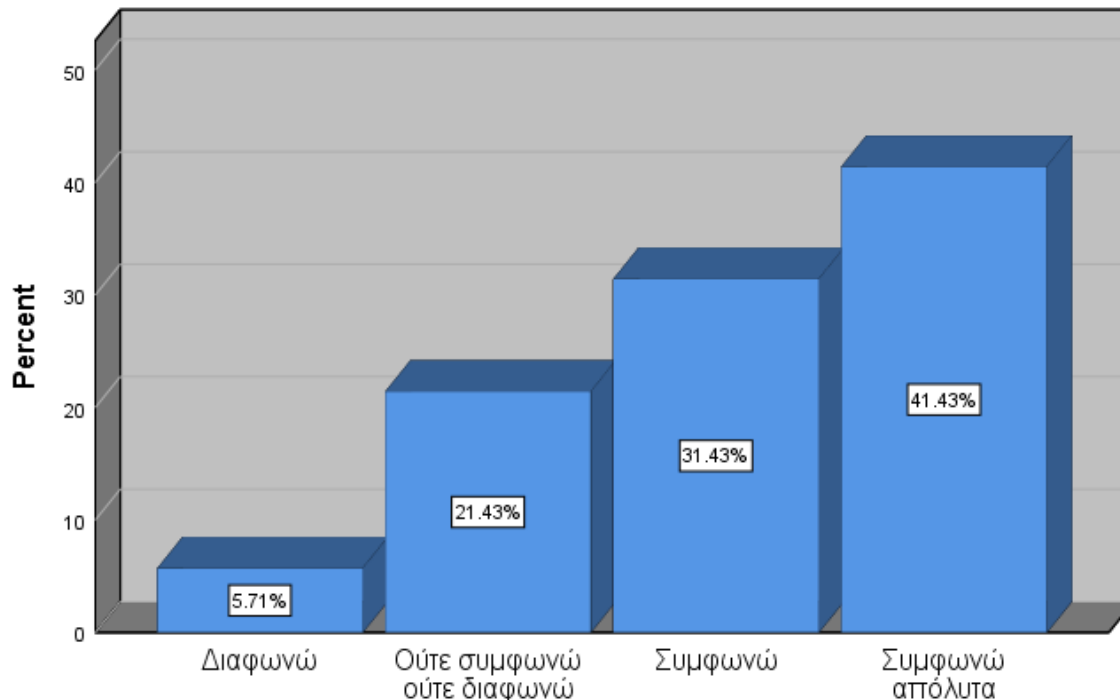
**Γράφημα 7-16: Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρηση μου είναι ικανοποιητική**



Ακολούθως, στον Πίνακα 7-17 και το Γράφημα 7-17, επικεντρώνονται στο εάν οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι εμπλοκή τους στην επιχείρηση τους επιβραβεύει. Το 41.4% αγγίζουν όσοι συμφωνούν σε απόλυτο βαθμό, το 31.4% συμφωνούν και το 21.4% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Το υπόλοιπο 5.7% αντιπροσωπεύουν οι συμμετέχοντες που διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

**Πίνακας 7-17: Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρησή μου με επιβραβεύει**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	5.7	5.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15	21.4	27.1
	Συμφωνώ	22	31.4	58.6
	Συμφωνώ απόλυτα	29	41.4	100.0
	Total	70	100.0	

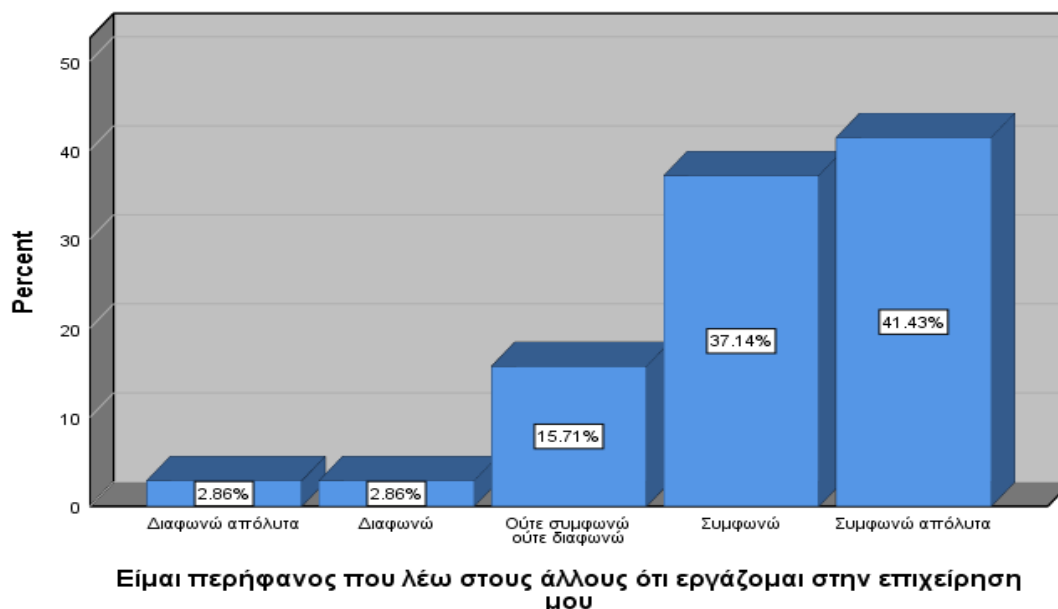


**Γράφημα 7-17: Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρησή μου με επιβραβεύει**

Στον Πίνακα 7-18 και το Γράφημα 7-18, αναλύεται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι περήφανοι που λένε στους άλλους ότι εργάζονται στην επιχείρησή τους. Το 41.4% αγγίζουν όσοι συμφωνούν απόλυτα, το 37.1% συμφωνούν και το 15.7% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Επιπλέον, όσοι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα καταλαμβάνουν από 2.9% έκαστος.

**Πίνακας 7-18: Είμαι περήφανος που λέω στους άλλους ότι εργάζομαι στην επιχείρησή μου**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9
	Διαφωνώ	2	2.9	5.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	15.7	21.4
	Συμφωνώ	26	37.1	58.6
	Συμφωνώ απόλυτα	29	41.4	100.0
	Total	70	100.0	

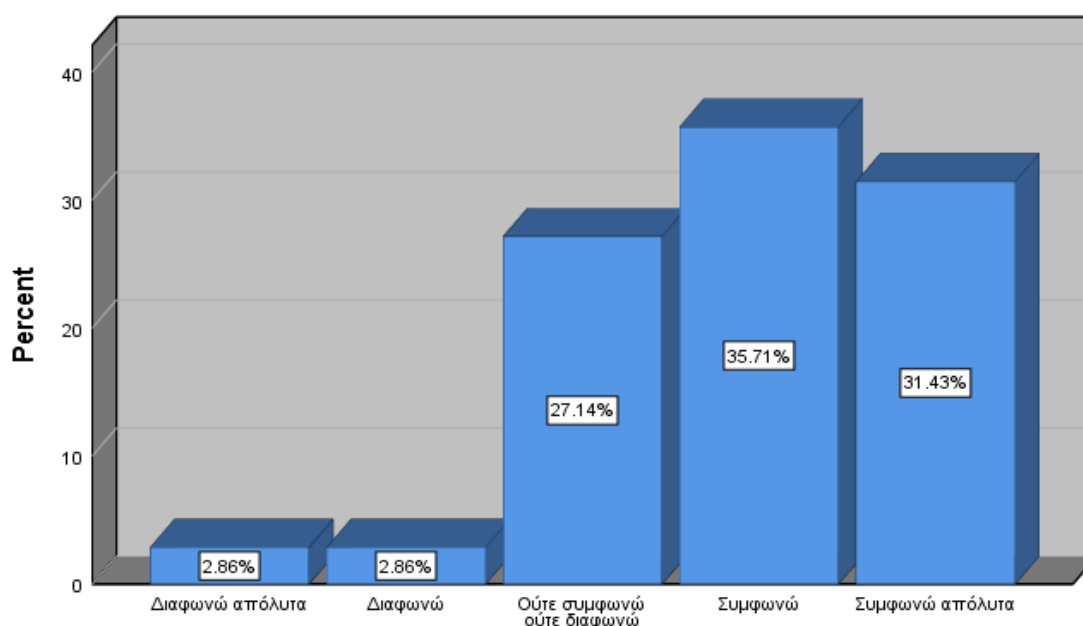


**Γράφημα 7-18: Είμαι περήφανος που λέω στους άλλους ότι εργάζομαι στην επιχείρησή μου**

Στον Πίνακα 7-19 και το Γράφημα 7-19, παρατηρείται πως το 35.7% των ερωτηθέντων συμφωνούν πως είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που οι άνθρωποι συνεργάζονται με την επιχείρησή τους. Το 31.4% συμφωνούν απόλυτα με την παραπάνω δήλωση, το 27.1% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ όσοι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα καταλαμβάνουν από 2.9% έκαστος.

**Πίνακας 7-19: Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που οι άνθρωποι συνεργάζονται με την επιχείρησή μου**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9
	Διαφωνώ	2	2.9	5.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	27.1	32.9
	Συμφωνώ	25	35.7	68.6
	Συμφωνώ απόλυτα	22	31.4	100.0
	Total	70	100.0	



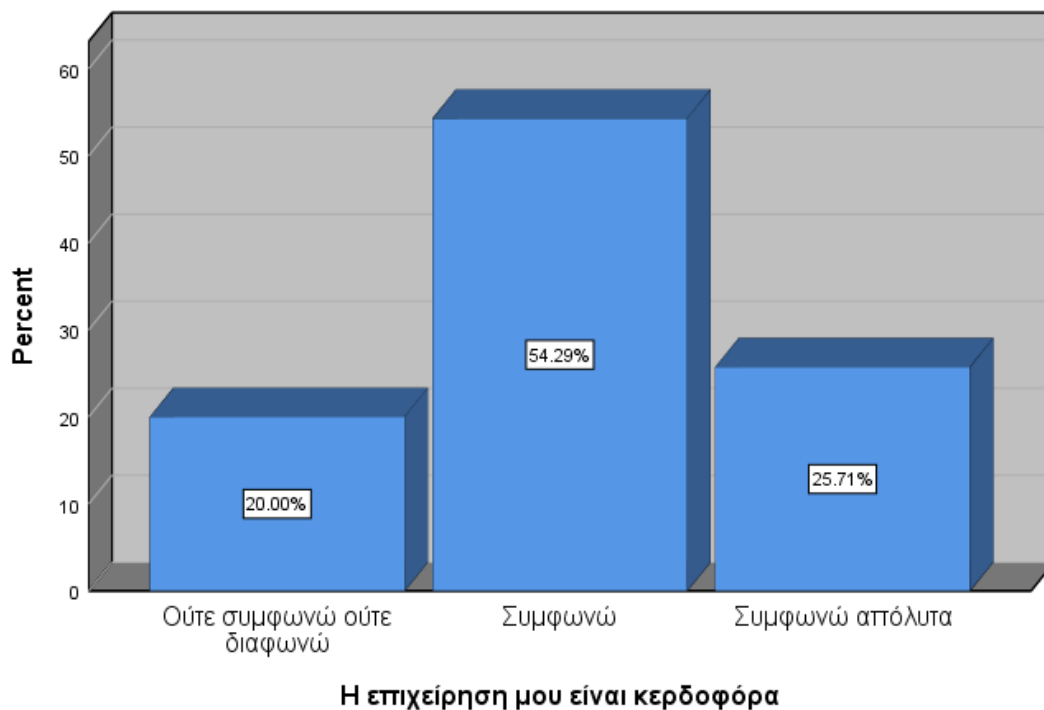
**Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που οι άνθρωποι συνεργάζονται με την επιχείρησή μου**

**Γράφημα 7-19: Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που οι άνθρωποι συνεργάζονται με την επιχείρησή μου**

Στον Πίνακα 7-20 και το Γράφημα 7-20, είναι εμφανές πως το 54.3% των ερωτηθέντων συμφωνούν πως η επιχείρηση τους είναι κερδοφόρα, το 25.7% συμφωνούν σε απόλυτο βαθμό, ενώ το 20% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

**Πίνακας 7-20: Η επιχείρηση μου είναι κερδοφόρα**

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	20.0	20.0
	Συμφωνώ	38	54.3	74.3
	Συμφωνώ απόλυτα	18	25.7	100.0
	Total	70	100.0	

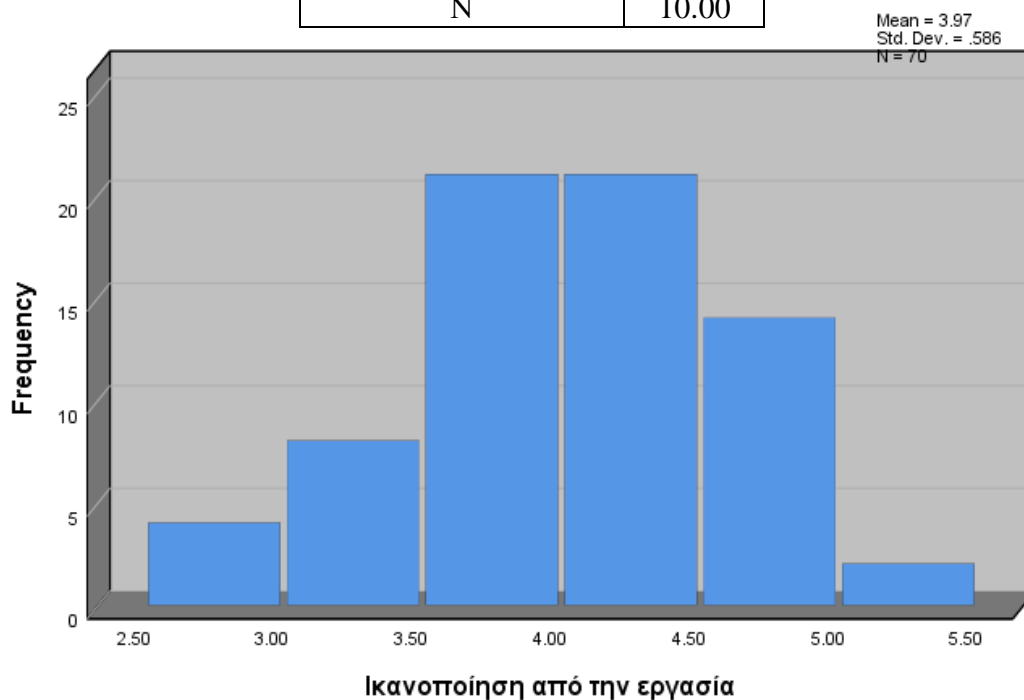


**Γράφημα 7-20: Η επιχείρηση μου είναι κερδοφόρα**

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, αρχικά δημιουργήθηκε μια καινούργια μεταβλητή-Score, η οποία απαρτίζεται από τον μέσο όρο 10 ερωτήσεων. Η μεταβλητή-Score δέχεται τιμές από το 1 έως το 5 και όσο αυξάνεται η τιμή της, τόσο αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή του συγκεκριμένου σκορ, ήταν οι 10 ερωτήσεις από την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, η οποία μετρούσε ακριβώς την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, οι μεταβλητές ελέγχθηκαν ως προς την αξιοπιστία τους με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha, ο οποίος είναι υψηλός, με την τιμή του να αγγίζει το 0.822. Επομένως, η μεταβλητή-Score αποθηκεύει αξιόπιστα τις πληροφορίες των μεταβλητών που την αποτελούν. Στον Πίνακα 7-21 και το Γράφημα 7-21, είναι εμφανές πως η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων τοποθετείται άνω του μετρίου με μέση τιμή ίση με 3.97. Τα παραπάνω, απαντούν και στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα.

**Πίνακας 7-21: Ικανοποίηση από την εργασία**

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		3.9707
Std. Deviation		.58610
Minimum		2.60
Maximum		5.00
Cronbach's Alpha		0.822
N		10.00

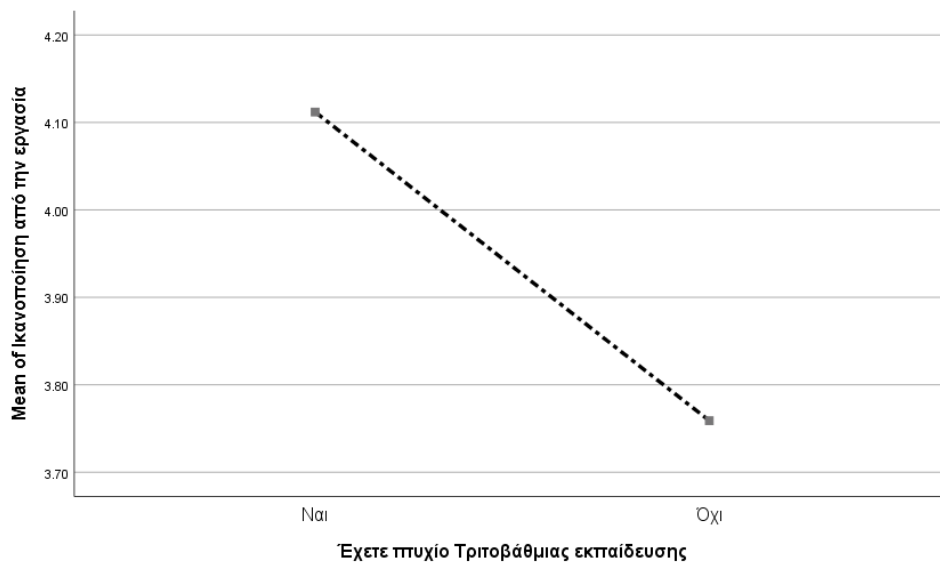


**Γράφημα 7-21: Ικανοποίηση από την εργασία**

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney. Από τα αποτελέσματα του στον Πίνακα 7-22, παρατηρείται πως υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης ως προς το εάν οι συμμετέχοντες έχουν πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά, στο Γράφημα 7-22, αναδεικνύεται πως οι έχοντες αντίστοιχο πτυχίο παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, από όσους δεν έχουν πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

**Πίνακας 7-22: Διαφοροποίηση ως προς το πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης**

	Ικανοποίηση από την εργασία
Mann-Whitney U	404.000
Wilcoxon W	810.000
Z	-2.211
Asymp. Sig. (2-tailed)	.027
a. Grouping Variable: Έχετε πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	



**Γράφημα 7-22: Διαφοροποίηση ως προς το πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης**

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Μέσα από τα αποτελέσματα του στον Πίνακα 7-23, αναδεικνύεται πως τα έτη που είναι ιδιοκτήτες οι συμμετέχοντες και ο αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης δεν επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 7-23: Συσχετίσεις με τα έτη διοίκησης και τον αριθμό εργαζομένων**

		Ικανοποίηση από την εργασία
Πόσα έτη είστε ο ιδιοκτήτης αυτής της επιχείρησης	Pearson Correlation	.012
Πόσοι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης απασχολούνται αυτή τη στιγμή στην επιχείρησή σας	Pearson Correlation	-.231

Στον Πίνακα 7-24, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson που χρησιμοποιήθηκαν για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα. Πιο αναλυτικά, αναδεικνύονται 9 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνης. Όπως φαίνεται, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο στο οποίο ο προϊστάμενος είναι ειλικρινής με τους υφισταμένους, τηρεί τις υποσχέσεις του, αφιερώνει χρόνο στους υφισταμένους σε προσωπικό επίπεδο, λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις πεποιθήσεις του και δείχνει ανησυχία για ό,τι ανήθικό, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Ακόμη, όσο αυξάνεται το επίπεδο στο οποίο ο προϊστάμενος ανησυχεί περισσότερο να κάνει αυτό που είναι σωστό παρά να δείχνει καλός, επιμένει να κάνει ό,τι είναι δίκαιο και ηθικό ακόμη και όταν δεν είναι εύκολο, κάνει ό,τι μπορεί για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του και είναι πρόθυμος να κάνει προσωπικές θυσίες για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του, τόσο αυξάνεται και το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Οι παραπάνω συσχετίσεις δέχονται τιμές από το 0.253 έως το 0.308, επομένως είναι μικρής έως μέτριας έντασης.



**Πίνακας 7-24: Συσχετίσεις με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας**

	Ικανοποίηση
Θέτει το μεγαλύτερο μέρος της λήψης αποφάσεων στα χέρια εκείνων που επηρεάζονται περισσότερο από την απόφαση	0.224
Εμπλέκει τους υφισταμένους στον καθορισμό στόχων	0.206
Εμπλέκει τους υφισταμένους στον σχεδιασμό των ενεργειών που θα κάνει η επιχείρηση	0.135
Αναθέτει προκλήσεις σε υφιστάμενους	0.224
Είναι ειλικρινής με τους υφισταμένους	<b>.294*</b>
Είναι πρόθυμος να μοιραστεί τη δύναμη και την εξουσία με τους υφισταμένους του	-0.022
Συνεργάζεται με τους υφισταμένους στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων	0.063
Μπορεί κανείς να βασιστεί ότι θα τηρήσει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	<b>.253*</b>
Ενθαρρύνει τους υφισταμένους και χειρίζονται μόνοι τους σημαντικές εργασιακές αποφάσεις	0.116
Αφιερώνει χρόνο για να μιλήσει με υφισταμένους σε προσωπικό επίπεδο	<b>.261*</b>
Λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις βασικές του πεποιθήσεις	<b>.308**</b>
Δεν επιτρέπει την ομαδική πίεση να τον επηρεάσει	0.153
Μαθαίνει από τους υφισταμένους του	0.157
Παραδέχεται αμέσως τα σφάλματά του	0.098
Είναι ειλικρινείς και μπορεί κανείς να του εμπιστευτεί και να του πει την αλήθεια	0.128
Δείχνει έντονη ανησυχία για τις ηθικές αξίες	<b>.321**</b>
Θεωρεί την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα ως σημαντικές προσωπικές αξίες	0.214
Ανησυχεί περισσότερο να κάνει αυτό που είναι σωστό παρά να δείχνει καλός	<b>.296*</b>
Αντιτίθεται στη χρήση ανήθικων πρακτικών για την επιτυχία	0.123
Εκτιμά την ηθική συμπεριφορά περισσότερο από την επιχειρηματική επιτυχία	0.181
Επιμένει να κάνει ό,τι είναι δίκαιο και ηθικό ακόμη και όταν δεν είναι εύκολο	<b>.306*</b>
Έχει την επιθυμία να υπηρετήσει τους άλλους	0.165
Βρίσκει πιο εύκολο να εκθειάζει τα επιτεύγματα των άλλων παρά τα δικά του επιτεύγματα	0.103
Εργάζεται στο παρασκήνιο και αφήνει άλλους να πάρουν τα εύσημα	-0.072
Κάνει ό,τι μπορεί για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του	<b>.273*</b>
Δίνει προσοχή στις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων	0.174
Είναι πρόθυμος να κάνει προσωπικές θυσίες για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του	<b>.267*</b>
Είναι πάντα διατεθειμένος να παραμερίσει τον εαυτό του για κάποιον που είναι περισσότερο ικανός να κάνει την δουλειά	0.173
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκαν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, καθώς και η μεταξύ τους σχέση. Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 70 αντιπρόσωποι μικρομεσαίων επιχειρήσεων, από τις οποίες μισές είναι οικογενειακές κυρίως πρώτης ή δεύτερης γενιάς. Επιπλέον, απασχολούν κατά μέσο όρο 7.44 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης και δραστηριοποιούνται πιο συχνά στον τομέα παροχής υπηρεσιών ή στο λιανικό-χονδρικό εμπόριο. Αναφορικά με τους συμμετέχοντες, οι περισσότεροι είναι άνδρες, από 40 με 49 ετών και έχουν πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ είναι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων κατά μέσο όρο 9.44 έτη.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε πως πιο συχνά οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως ο προϊστάμενος είναι ειλικρινής και μπορεί κανείς να του εμπιστευτεί και να του πει την αλήθεια. Ταυτόχρονα, σε υψηλότερο βαθμό θεωρούν ότι μπορεί κανείς να βασιστεί ότι θα τηρήσει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του και πως θεωρεί την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα ως σημαντικές προσωπικές αξίες. Συνεχίζοντας, σε υψηλότερο βαθμό οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι αναφορικά με το ότι η εμπλοκή τους στην επιχείρησή τους είναι ικανοποιητική.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων τοποθετείται άνω του μετρίου. Παράλληλα, στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως οι συμμετέχοντες που έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα παρατηρήθηκε πως τα έτη που είναι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων οι συμμετέχοντες και ο αριθμός εργαζομένων δεν επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο την ικανοποίησή τους από την εργασία. Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρείται πως όσο περισσότερο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι ειλικρινής, τηρεί τις υποσχέσεις του, αφιερώνει χρόνο στους υφισταμένους, λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις πεποιθήσεις του και δείχνει ανησυχία για ό,τι ανήθικό, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους. Ακόμη, όσο αυξάνεται το επίπεδο στο οποίο οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο προϊστάμενος ανησυχεί περισσότερο να κάνει αυτό που είναι σωστό παρά να δείχνει καλός, επιμένει να κάνει ό,τι είναι δίκαιο και ηθικό ακόμη και όταν δεν είναι εύκολο, κάνει ό,τι μπορεί για να εξυπηρετήσει του υφισταμένους του και είναι πρόθυμος να κάνει προσωπικές

θυσίες για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του, τόσο αυξάνεται και η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Σε επίπεδο προτάσεων και σε σχέση με το μέλλον και αναφορικά με το ρόλο της πολιτείας στην ενίσχυση του ανθρωποκεντρισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προτείνεται δεδομένου ότι όπως διαπιστώθηκε σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας και ηγεσίας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ένα ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και φαίνεται να επενδύουν στον άνθρωπο, να υπάρξει περαιτέρω υποστήριξη αυτών σε επίπεδο εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης αλλά και να δοθούν οι οικονομικές αυτές παροχές στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ώστε να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους να τους δώσουν περισσότερα κίνητρα ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί. Ο συνδυασμός εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων θα καταστήσει τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς και μέσω της διαδικασίας αυτής οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα καταστούν πιο αποτελεσματικές αναφορικά με τους στόχους που έχουν θέσει στην ελληνική αγορά αλλά και σε σχέση με τη προσπάθεια που καταβάλουν να επεκταθούν σε άλλες χώρες εντός και εκτός της ευρύτερης αγοράς της Ευρώπης. Επίσης θα πρέπει να υπάρξει καλύτερη διασύνδεση των πανεπιστημίων με την αγορά. Συγκεκριμένα τα πανεπιστήμια θα πρέπει να παρέχουν περισσότερες γνώσεις συνυφασμένες με τις ανάγκες των επιχειρήσεων, ώστε οι φοιτητές και μελλοντικοί εργαζόμενοι και επαγγελματίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των οργανισμών που θα εργαστούν. Επίσης θα πρέπει το κράτος με τη βοήθεια και πάλι των πανεπιστημίων να δημιουργήσει σεμινάρια για τους επιχειρηματίες που θα ενισχύσουν τις γνώσεις τους σε επίπεδο διοίκησης και διαχείρισης των εργαζομένων τους.

Κλείνοντας θα πρέπει να αναφερθεί ότι έχουν πραγματοποιηθεί και πραγματοποιούνται συνεχώς ενέργειες σε επίπεδο κράτους και Ε.Ε για την οικονομική στήριξη των ΜΜΕ και παρέχονται κίνητρα για τον εξυγχιτισμό, την τεχνολογική εξέλιξη και την επέκτασή τους στην κοινή αγορά. Ωστόσο η επιπλέον έμφαση στην κατάρτιση των ιδιοκτητών τους στην ανθρωποκεντρική διοίκηση, αναμένεται σύμφωνα με την παρούσα εργασία να δώσει μεγαλύτερα ψυχολογικά και οικονομικά οφέλη, δημιουργώντας σε πολλές περιπτώσεις ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις αυτές και τους ιδιοκτήτες τους.

## Βιβλιογραφία

- Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of knowledge management*, 19(2), 164-189.
- Alonderiene, R., & Majauskaitė, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*.
- Alvesson, M. (2011). Organizational culture. Meaning, discourse, and identity. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 11– 28). Los Angeles, CA: Sage.
- Attaran, M., and Woods, J. (2019). Cloud computing technology: improving small business performance using the Internet. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(6), 495-519.
- Belasco, J. A., & Stayer, R. C. (2008). *Flight of the buffalo: Soaring to excellence, learning to let employees lead*. Hachette UK.
- Bengesi, K. M., & Le Roux, I. (2014). Strategic entrepreneurial response of small and medium enterprises in developing economies, *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 2, 153-165
- Black, J. & La Venture, K. (2015). *The human factor to profitability. Building a people-centered culture for long term success*. Austin, TX: River Grove Books
- Blancher, M. N. R., Appendino, M., Bibolov, A., Fouejieu, M. A., Li, M. J., Ndoye, A., ... & Sydorenko, T. (2019). *Financial inclusion of small and medium-sized enterprises in the Middle East and Central Asia*. International Monetary Fund.
- Blount, J., & Offei-Danso, K. (2013). The benefit corporation: A questionable solution to a non-existent problem. *St. Mary's Law Journal*, 44(3), 617–670.
- Bryman, A. (2017). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. In *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (pp. 57-78). Routledge.
- CEDEFOP. (2020) *Annual Report 2020*, Available from: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4203>[Accessed 25-2-2023]
- Chem-Consulting.(2021) *REACH: An Overview of the SME identification process*, Available

- from: <https://www.chem-consulting.si/post/sme-identification>[Accessed 20-2-2023]
- Cope, J., Kempster, S., & Parry, K. (2011). Exploring distributed leadership in the small business context. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 270-285.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of business Research*, 116, 199-208.
- ElDeeb, M. S., Halim, Y. T., & Kamel, E. M. (2021). The pillars determining financial inclusion among SMEs in Egypt: service awareness, access and usage metrics and macroeconomic policies. *Future Business Journal*, 7, 1-19.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team productivity. *Team Performance Management*, 18(1/2), 102–119.
- EU. (2022) The SME Performance Review monitors SME-related developments across the EU, Available from: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en)[Accessed 28-2-2023]
- European Commission. (2020) *SME Definition*, Available from: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en)[Accessed 20-2-2023]
- European Commission. (2022) *2022 SME Country Fact Sheet—Greece*, Available from: <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/Greece%20-%20SME%20Fact%20Sheet%202022.pdf>[Accessed 28-2-2023]
- European Investment Bank (EIB), (2021), *European firms and climate change 2020/2021. Evidence from the EIB investment survey*, EIB, p.14, Available from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2e7f76df-11de-11ec-b4fe-01aa75ed71a1/language-en> [Accessed 25-2-2023]
- Gao, W., Wang, L., Yan, J., Wu, Y., & Musse, S. Y. (2021). Fostering workplace innovation through CSR and authentic leadership: evidence from SME sector. *Sustainability*, 13(10), 5388.
- Helmold, M. (2022). *Strategic Performance Management: Achieving Long-term Competitive Advantage Through Performance Excellence*. Springer Nature.

- Hurgessa, G. (2022). *Factors affecting the growth of micro and small enterprises: evidences from micro and small enterprises in kirkos sub city, addis ababa*, Doctoral dissertation, ST. Mary'S University.
- Kayadibi, S., Polat, R., &Fidan, Y. (2013). Small and medium-sized business in Malaysian economy: Case of Turkish entrepreneurs in Kuala Lumpur. *Business Economy*, 31, 265-281.
- Kersten, J., & La Venture, K. (2015). *The Human Factor to Profitability: Building a People-Centered Culture for Long-Term Success*. Greenleaf Book Group.
- Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589-608.
- Krisharyuli, M., Himam, F., & Ramdani, Z. (2020). Ethical leadership: Conceptualization and measurement. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1).
- Kucher, J. H. (2012). Social enterprise as a means to reduce public sector deficits. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 1(2), 147– 158.
- Le Ng, X., Choi, S. L., & Soehod, K. (2016). The effects of servant leadership on employee's job withdrawal intention. *Asian Social Science*, 12(2), 99.
- Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Martins, E. C., & Meyer, H. W. J. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 77–96.
- McDonnell, B. H. (2014). Committing to do good and doing well. Fiduciary duty in benefit corporations. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 20(1), 19–72.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., &Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 59-60.
- OECD. (2022) Financing SME and Entrepreneurs 2022, Available from: [https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2022\\_e160626a-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2022_e160626a-en)[Accessed 28-2-2023]

- Omri, A., Frikha, M. A., & Bouraoui, M. A. (2015). An empirical investigation of factors affecting small business success. *Journal of Management Development*, 34(9), 1073-1093.
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. A. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071–1083.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76.
- Pimentel, D. (2018). Non-family employees: levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms. *European Journal of Family Business*, 8(2), 93-102.
- Putra, E. D., & Cho, S. (2019). Characteristics of small business leadership from employees' perspective: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 36-46.
- Russell, S. V., & McIntosh, M. (2011). Changing organizational culture for sustainability. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 393–411). Los Angeles, CA: Sage.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Silwana, H. Z. (2015). *The Influence of People-centred Leadership Styles on Owners's Job Satisfaction and Perceived Financial Performance: An SME Perspective*, Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4).

- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Toson, S. J. (2017). Renewed hope for the low-profit limited liability company. *Society and Business Review*, 13(1), 100-111.
- Tuaño, P., Manzano, G., & Villamil, I. (2014). *Determinants of export intensity and propensity among small and medium-sized enterprises: The case of the Philippines* (No. 140). ARTNeT Working Paper Series.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- World Energy Council, (2021), World Energy Trilemma Index 2021 Report". World Energy Council in partnership with Oliver Wyman, Available from: <https://www.worldenergy.org/publications/entry/world-energy-trilemma-index-2021>[Accessed 25-2-2023]
- Yoshino, N., & Taghizadeh Hesary, F. (2016). Major challenges facing small and medium-sized enterprises in Asia and solutions for mitigating them.
- ΓΣΒΕΕ-ΙΜΕΓΣΕΒΕΕ.(2019) Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2019 για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Ανάκτηση από: <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2019/04>[Πρόσβαση 6-3-2023]
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020) *Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ*, Ανάκτηση από: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>[Accessed 20-2-2023]
- Ζαβλανός, Μ.(2002) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- Κανελλόπουλος, Χ. (2003). *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση*. Έκδοση 3<sup>η</sup>, Αθήνα: International Publishing.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Νεοφύτου, Λ., και Βαλιάνη(2016) *Η αθέατη δύναμη της ηγεσίας*, Εκδόσεις Διάδραση.



## Παράρτημα –Ερωτηματολόγιο

*Το ερωτηματολόγιο αυτό προορίζεται αυστηρά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς, και επομένως, είναι πολύ σημαντικό να συμπληρωθεί με ειλικρίνεια. Με τη συμπλήρωσή του δίνετε τη συγκατάθεσή σας να χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις για ερευνητικούς σκοπούς.*

*Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της ανθρωποκεντρικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τα οφέλη που έχει για αυτές.*

*Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και εθελοντική.*

*Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.*

*Πρόκειται να παρουσιαστούν μόνο στατιστικά στοιχεία.*

*Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας.*

### Α) ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Παρακαλείσθε να σημειώσετε την επιλογή σας στις παρακάτω ερωτήσεις με ένα (X).

1.1 Πληροίτε τις προϋποθέσεις για να συμμετάσχετε σε αυτήν την έρευνα, δηλαδή (1) η επιχείρησή σας λειτουργεί για τουλάχιστον ένα έτος, (2) η επιχείρησή σας απασχολεί περισσότερους από 2 αλλά λιγότερους από 50 εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, (3) είστε ο σημερινός ιδιοκτήτης της επιχείρησης και (4) συμμετέχετε ενεργά στην καθημερινή λειτουργία και διαχείριση της επιχείρησης;

Ναι

Όχι

1.2 Οικογενειακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση όπου τουλάχιστον 1 μέλος της οικογένειας εργάζεται στην επιχείρηση και κατέχει ένα μερίδιο περισσότερο από 50%. Είναι η επιχείρησή σας οικογενειακή επιχείρηση;

Ναι

Όχι

1.3 Εάν η απάντησή σας είναι ΝΑΙ στην ερώτηση 1.2, υποδείξτε ποια γενιά ξεκίνησε την οικογενειακή επιχείρηση.

Πρώτη γενιά	Εγώ ξεκίνησα την επιχείρηση	1
Δεύτερη γενιά	Ο πατέρας/η μητέρα μου ξεκίνησε την επιχείρηση	2
Τρίτη γενιά	Ο παππούς/η γιαγιά μου ξεκίνησε την επιχείρηση	3
Τέταρτη γενιά	Ο προπάππος/η προγιαγιά μου ξεκίνησε την επιχείρηση	4
Άλλο		5

2 Παρακαλώ αναφέρετε το φύλο σας

Άρρεν

Θήλυ

3 Σημειώστε σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε (μόνο για στατιστικούς λόγους)

< 20

20 – 29

30 – 39

40 – 49

50 – 59

60 +

4 Έχετε πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;

Ναι

Όχι

5 Πόσο καιρό είστε ο σημερινός ιδιοκτήτης αυτής της επιχείρησης; \_\_\_\_\_ έτη

6 Πόσοι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης απασχολούνται αυτή τη στιγμή στην επιχείρησή σας;  
\_\_\_\_\_ εργαζόμενοι

7 Προσδιορίστε τη φύση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας. Μπορείτε να επισημάνετε περισσότερους από έναν κλάδους.

Λιανικό και/ή χονδρικό εμπόριο

Μεταποίηση

Παροχή υπηρεσιών

Κατασκευαστικός κλάδος

Άλλο .....

### **B) ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (Υπηρετικό, Αυθεντικό, Ηθικό, Συμμετοχικό)**

Παρακάτω ακολουθούν αρκετές προτάσεις που περιγράφουν το στυλ ηγεσίας σας. Σημειώστε (με X) τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση. Οι στήλες βαθμολογούνται από το 1 έως το 5. Ο αριθμός 1 υποδηλώνει απόλυτη διαφωνία με την πρόταση και στο άλλο άκρο της κλίμακας, το 5 υποδηλώνει απόλυτη συμφωνία με την πρόταση.

		Έκταση συμφωνίας				
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	Είμαι κάποιος που...					

1	είναι ειλικρινής και μπορεί κανείς να του εμπιστευτεί και να του πει την αλήθεια.					
2	μπορεί κανείς να βασιστεί ότι θα τηρήσει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του.					
3	θέτει το μεγαλύτερο μέρος της λήψης αποφάσεων στα χέρια εκείνων που επηρεάζονται περισσότερο από την απόφαση.					
4	εμπλέκει τους υφισταμένους στον καθορισμό στόχων.					
5	εμπλέκει τους υφισταμένους στον σχεδιασμό των ενεργειών που θα κάνει η επιχείρηση.					
6	έχει την επιθυμία να υπηρετήσει τους άλλους.					
7	αναθέτει προκλήσεις σε υφισταμένους.					
8	βρίσκει πιο εύκολο να εκθειάζει τα επιτεύγματα των άλλων παρά τα δικά του επιτεύγματα.					
9	εργάζεται στο παρασκήνιο και αφήνει άλλους να πάρουν τα εύσημα.					

10	είναι ειλικρινής με τους υφισταμένους.					
11	δείχνει έντονη ανησυχία για τις ηθικές αξίες.					
12	ενθαρρύνει τους υφισταμένους να χειρίζονται μόνοι τους σημαντικές εργασιακές αποφάσεις.					
13	θεωρεί την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα ως σημαντικές προσωπικές αξίες.					
14	ανησυχεί περισσότερο να κάνει αυτό που είναι σωστό παρά να δείχνει καλός.					
15	είναι πρόθυμος να μοιραστεί τη δύναμη και την εξουσία με τους υφισταμένους του.					
16	κάνει ό,τι μπορεί για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του.					
17	Συνεργάζεται με τους υφιστάμενους στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων					
18	αντιτίθεται στη χρήση ανήθικων πρακτικών για την επιτυχία.					

19	αφιερώνει χρόνο για να μιλήσει με υφισταμένους σε προσωπικό επίπεδο.					
20	λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις βασικές του πεποιθήσεις.					
21	δεν επιτρέπει την ομαδική πίεση να τον επηρεάσει.					
22	δίνει προσοχή στις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων.					
23	εκτιμά την ηθική συμπεριφορά περισσότερο από την επιχειρηματική επιτυχία.					
24	είναι πρόθυμος να κάνει προσωπικές θυσίες για να εξυπηρετήσει τους υφισταμένους του.					
25	επιμένει να κάνει ό,τι είναι δίκαιο και ηθικό, ακόμη και όταν δεν είναι εύκολο.					
26	είναι πάντα διατεθειμένος να παραμερίσει τον εαυτό του για κάποιον που είναι περισσότερο ικανός να κάνει τη δουλειά.					
27	μαθαίνει από τους υφισταμένους του.					

28	παραδέχεται αμέσως τα σφάλματά του.					
----	-------------------------------------	--	--	--	--	--

### Γ) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Ακολουθούν ορισμένες προτάσεις που σχετίζονται με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία σας και τη δέσμευσή σας στην επιχείρησή σας, καθώς και με την οικονομική απόδοση της επιχείρησής σας. Σημειώστε (με X) τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση. Οι στήλες βαθμολογούνται από το 1 έως το 5. Ο αριθμός 1 υποδηλώνει απόλυτη διαφωνία με την πρόταση και στο άλλο άκρο της κλίμακας, το 5 υποδηλώνει απόλυτη συμφωνία με την πρόταση.

		Έκταση συμφωνίας				
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	Προτάσεις που σχετίζονται με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία σας και τη δέσμευσή σας στην επιχείρησή σας, καθώς και την οικονομική απόδοση της επιχείρησής σας:					
1	Η επιχείρησή μου γνώρισε αύξηση στον αριθμό των εργαζομένων το τελευταίο έτος.					
2	Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρησή μου.					

3	Μου αρέσει να εργάζομαι στην επιχείρησή μου.					
4	Είμαι αφοσιωμένος στη διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησής μου.					
5	Με ενδιαφέρει πραγματικά η τύχη της επιχείρησής μου.					
6	Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρησή μου είναι ικανοποιητική.					
7	Θεωρώ ότι η εμπλοκή μου στην επιχείρησή μου με επιβραβεύει.					
8	Είμαι περήφανος που λέω στους άλλους ότι εργάζομαι στην επιχείρησή μου.					
9	Είμαι ικανοποιημένος με τον τρόπο που οι άνθρωποι συνεργάζονται με την επιχείρησή μου.					
10	Η επιχείρησή μου είναι κερδοφόρα.					

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ**