

2024-01

þÿ — µ À - ' Á ± Ã . Ä . Â ± 1 Á µ Ä ® Â . 3 µ Ã

þÿ ÿ α ' Ã Ä . 1/2 ± 1/2 ¬ Ä Ä Å 3/4 . 0 ± 1 Ä .

þÿ » µ 1 Ä ¿ Å Á 3 - ± Ä ¿ Å ± 1/2 , Á É À - 1/2 ¿ Å

þÿ š ¿ Ã 1 Î Á . , œ ± Á - 1/2 ±

þÿ œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç 1 ± 0 ì Á ì 3 Á ± 1/4 1/4 ± " . 1/4 ì Ã 1 ± " 1 ¿ - 0 . Ã . , £ Ç ¿ » ® ÿ 1 0 ¿ 1/2 ¿ 1/4 1 0 Î 1/2 • À 1 Ä Ä . 1/4
þÿ " 1 ¿ - 0 . Ã . Ä , ± 1/2 µ À 1 Ä Ä ® 1/4 1 ¿ • µ ¬ Ä ¿ » 1 Ä ¬ Æ ¿

<http://hdl.handle.net/11728/12657>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Οκτώβριος 2022



**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ**

**Η επίδραση της αιρετής ηγεσίας των ΟΤΑ στην
ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανθρώπινου
δυναμικού.**

ΚΟΣΙΩΡΗ ΜΑΡΙΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024



**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ**

**Η επίδραση της αιρετής ηγεσίας των ΟΤΑ στην
ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανθρώπινου
δυναμικού.**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Γενική
Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

ΚΟΣΙΩΡΗ ΜΑΡΙΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Κοσιώρη Μαρινα, 2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Κοσιώρη Μαρίνα γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η επίδραση της ηγεσίας των ΟΤΑ στην ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανθρώπινου Δυναμικού», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Κοσιώρη Μαρίνα

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Εξ Αποστάσεως Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Γενική Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μάνο Παπάζογλου για τη συνεργασία. Η καθοδήγηση του ήταν καθοριστική για τη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου διατριβής.

Ευχαριστώ τις φίλες μου και συνοδοιπόρους σε αυτό το “ταξίδι”, Θάλεια και Γεωργία, για την εμπειρία που μοιραστήκαμε, τη στήριξη και την αλληλεγγύη.

Θέλω, επίσης, να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ, στην πηγή της δυναμής μου, τον αγαπημένο μου σύζυγο, Σπύρο, και τις αγαπημένες μου κόρες, Κωνσταντίνα κι Ελευθερία, για τη συμπαράσταση, την κατανόηση και την υπομονή που εδειξαν όλο αυτό το διάστημα, όπως και στους γονείς μου, Γιώργο κι Ελευθερία, που πάντα είναι δίπλα μου σε ό,τι κι αν κάνω.

Τέλος, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ, οφείλω στον άνθρωπο που με παρακίνησε να ξεκινήσω αυτό το μεταπτυχιακό, που πίστεψέ σε εμένα περισσότερο από ό,τι εγώ η ίδια στον εαυτό μου και υπήρξε ένα ανεκτίμητο στήριγμα σε όλη αυτή τη διαδικασία, στον “Φύλακα-Αγγελο” μου, την αγαπημένη μου φίλη, Σουζάνα.

Αφιέρωση

Στην πηγή της δύναμής μου...

**Στις αγαπημένες κόρες, Κωνσταντίνα κι Ελευθερία, και στον αγαπημένο μου σύζυγο,
Σπύρο. Για τον χρόνο που τους στέρησα...**

Σας αγαπώ!

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	4
Abstract	5
Ευχαριστίες.....	8
Πίνακας Περιεχομένων	9
Κατάλογος Πινάκων	10
1. Εισαγωγή	1
2. Μεθοδολογία έρευνας	14
2.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας	14
2.2.Ερευνητικά ερωτήματα επισκόπησης βιβλιογραφίας	14
2.3.Η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία	15
3. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	17
3.1. Κύρια σημεία από τη θεωρία για την ηγεσία: Ορισμός, αρχές, στυλ ηγεσίας και τα γνωρίσματά των ηγετών	17
3.1.1. Ορισμός ηγεσίας	17
3.1.2. Αρχές ηγεσίας.....	18
3.1.3. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας	19
3.1.3.1..Αυταρχική ηγεσία	20
3.1.3.2.Δημοκρατική ηγεσία	21
3.1.3.3.Μετασχηματιστική ηγεσία	22
3.1.3.4.Συναλλακτική ηγεσία	23
3.1.3.5. Αυθεντική ηγεσία	23
3.1.3.6.Ηθική ηγεσία	24
3.2. Η σχέση της ηγεσίας με τη δημόσια σφαίρα	25

3.3.1. Η ηγεσία στον εργασιακό χώρο και η άσκησή της στους δημόσιους φορείς	25
3.3.2. Διαφορές προϊσταμένων και ηγετών	26
4. Ηγεσία και ανθρώπινο δυναμικό: η διασταύρωση δυο διαφορετικών επιστημονικών αντικειμένων	29
5. Η δημοκρατική ηγεσία στην Ελλάδα	38
5.1. Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του αιρετού ηγέτη (Δημάρχου) σύμφωνα με το Ν. 3852/2010	39
5.2. Βασικές λειτουργίες, αξίες και σχέσεις του Δημάρχου με το ανθρώπινο δυναμικό	42
5.3. Ρόλος των Δημάρχων στην Ελλάδα σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού των ΟΤΑ που εκπροσωπούν	42
6. Κύρια αποτελέσματα μελέτης	51
7. Συμπεράσματα μελέτης	54
8. Βιβλιογραφία	61

Κατάλογος ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Διαφορές ενός διευθυντή από έναν ηγέτη

Πίνακας 2: Διαφορές ενός μάνατζερ/προϊστάμενου από έναν ηγέτη

Πίνακας 3: Μια τριμερής σχέση στρατηγικού προγραμματισμού στα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ α΄ βαθμού.

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Κοσιώρη Μαρίνα

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Η επίδραση της αιρετής ηγεσίας των ΟΤΑ στην ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Παπάζογλου Μάνος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ψυχάλης Μάριος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ρωσσίδης Ιωάννης

Περίληψη

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να καταγράψει τις επιδράσεις της αιρετής ηγεσίας στην ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, μέσω της συστηματικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε ότι στους ευρωπαϊκούς ΟΤΑ επικρατεί το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη και της αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Από την μελέτη της βιβλιογραφίας και των νομικών κειμένων για το Ελληνικό σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης διαπιστώνεται ότι η επιρροή της κεντρικής διοίκησης σε σειρά ζητημάτων σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό των Δήμων είναι αυξημένη, ο ρόλος των Δημάρχων σε αυτά περιορισμένος και αντιστοιχεί σε ένα στυλ που συνδυάζει στοιχεία από την μετασχηματιστική, την συναλλακτική και πιθανόν και την υπηρετική ηγεσία.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, στυλ ηγεσίας, αιρετή ηγεσία, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Abstract

The aim of this paper was to document the effects of elected leadership on the development and functioning of human resources. Specifically, through the systematic review of literature that was carried out, it was found that the transformational and transactional leadership style prevails in European local authorities. In addition, a positive correlation was found between leader characteristics and HR effectiveness and satisfaction. From the study of Greek literature and legal texts about the Greek contemporary systems for local administration, it is found that the involvement of central government in human resource management is influential, the role of Greek Mayors on it is rather restricted and their leadership combines elements of a transformational, transactional and possibly servant style too.

Key words: Leadership, leadership style, elected leadership, human resource development

1. Εισαγωγή

Η ηγεσία ορίζεται ως η επιρροή, η διαδικασία ή ακόμα και η τέχνη επηρεασμού των ανθρώπων, έτσι ώστε να αγωνιστούν πρόθυμα και με ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Baridan, 2002; Nzotta, 2010; Robbins and Judge, 2007).

Πρόκειται για μια έννοια καλά μελετημένη στο χώρο των επιχειρήσεων για την οποία έχουν γραφτεί πολλά εγχειρίδια και βιβλία. Ωστόσο, όταν μελετάει κανείς τους δημόσιους ρόλους και τον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων προσώπων η έννοια της ηγεσίας διαφέρει. Στη δημόσια σφαίρα, οι ηγέτες έχουν διαφορετικούς ρόλους και επικεντρώνονται στην επίτευξη του δημόσιου συμφέροντος. Ο ρόλος τους και ο τρόπος που ενεργούν συνδέεται με το διοικητικές αρμοδιότητες που έχουν στη διάθεσή τους, την νομοθεσία και την έννομη τάξη γενικότερα. Ειδικότερα, όταν μεταφέρεται από την Κεντρική Διοίκηση στην τοπική αυτοδιοίκηση, εκεί η έννοια του ηγέτη και η επίδρασή του μπορεί να διαφοροποιούνται σημαντικά γιατί το δημόσιο συμφέρον ταυτίζεται με το συμφέρον μιας τοπικής κοινωνίας.

Ένας ηγέτης εκτός από την αξιοποίηση των πόρων και το όραμα που διαθέτει, αναλαμβάνει και το ρόλο να χρησιμοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού στον οποίο ηγείται. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο που διαθέτει ένας οργανισμός και η ικανοποίησή τους, καθώς και η διατήρηση κινήτρων μπορεί να επιτρέψουν στον φορέα να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και αριστεία. Η εργασιακή σταθερότητα, η ανταμοιβή -υλική και ηθική-, η ασφάλεια στην εργασία, η καλή και ισορροπημένη σχέση μεταξύ εργαζομένων και αιρετής ηγεσίας στην περίπτωση που εξετάζουμε, η παρακίνηση, η δέσμευση των εργαζομένων είναι παράγοντες που διαδραματίζουν ρόλο ζωτικής σημασίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και παρέχουν προστιθέμενη αξία στην παραγωγικότητά του. Ταυτόχρονα, τα κίνητρα, ως μοχλός αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης, ενεργούν ψυχολογικά στους εργαζόμενους και αποτελεί στοιχείο διαμόρφωσης της στρατηγικής του οργανισμού.

Ένας ηγέτης, συνήθως, δεν αξιολογείται με βάση το προσωπικό του επίτευγμα, αλλά με βάση το τι είναι σε θέση να επιτύχουν οι υφιστάμενοί του υπό την ηγεσία του. Όταν υπάρχει υψηλό επίπεδο δραστηριότητας και παραγωγικότητας, υπάρχει μια μορφή καλής ηγεσίας σε θέση ή στην πρώτη γραμμή. Άρα η σχέση που έχει με το ανθρώπινο δυναμικό του οποίου προϊσταται, οι διακριτοί τους ρόλοι και το πως το αξιοποιεί μέσα από τις πολιτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται είναι καθοριστικές για το τελικό αποτέλεσμα και την ανάδειξή τους ως ηγέτη.

Ειδικότερα για την τοπική αυτοδιοίκηση, το στυλ ηγεσίας που διαμορφώνει ένας αιρετός ηγέτης συνδέεται με το πλαίσιο λειτουργίας της αυτοδιοίκησης, τις αρμοδιότητες που αυτός έχει και ειδικότερα τις αρμοδιότητές του σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επιλογή προσωπικού, η προσέλκυση νέου, ο προγραμματισμός σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και πλήθος άλλα. Ένας Δήμος, ως οργανισμός, αποτελείται από πολλούς εργαζόμενους που καλούνται σε καθημερινή βάση να φέρουν εις πέρας σειρά ενεργειών και λειτουργιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες τόσο των δημοτών όσο και όσων επισκέπτονται έναν Δήμο για τουριστικούς, προσωπικούς ή άλλους λόγους διεκπεραίωσης. Για αυτό ο τρόπος που ένας Δήμαρχος αντιλαμβάνεται τη σχέση του με το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου, το αξιολογεί και συνεργάζεται μαζί του μπορεί να συμβάλει στον τρόπο ηγεσίας στο Δήμο αυτό.

Παραδείγματα καλής ηγεσίας μονάδων ΟΤΑ δείχνουν ότι οι Δήμαρχοι κατάφεραν να κάνουν τα πράγματα να κινούνται και όχι απλά να συμβαίνουν, διασφαλίζοντας ότι το προσωπικό μπορεί να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του ενώ οι ίδιοι οι ηγέτες υπερβαίνουν τους προσωπικούς τους περιορισμούς, μειώνοντας τις επιπτώσεις αυτών στην οργανωτική απόδοση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα τους.

2. Μεθοδολογία Έρευνας

2.1.Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας

Στην παρούσα εργασία μελετάται η ηγεσία των Δημάρχων των Ελληνικών ΟΤΑ σε σχέση με τον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με βάση την εθνική και διεθνή βιβλιογραφία. Η μελέτη περίπτωσης δηλαδή είναι οι Δήμαρχοι των Ελληνικών Δήμων (για τους οποίους θα χρησιμοποιηθεί εναλλακτικά ο όρος ΟΤΑ α΄ βαθμού¹) και γίνεται προσπάθεια συστηματικής βιβλιογραφικής και ερευνητικής επισκόπησης σειράς θεμάτων σχετικών με την ηγεσία όπως το στυλ ηγεσίας και η σχέση της ηγεσίας με το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης μελετάται το στυλ ηγεσίας που έχουν οι Δήμαρχοι στο υφιστάμενο σήμερα Ελληνικό διοικητικό σύστημα, με βάση και τον υφιστάμενο νόμο «Καλλικράτη» που αφορά την οργάνωση και λειτουργία των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού καθώς και οι δυνατότητές τους για άσκηση ηγεσίας σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και αξιοποίησης ανθρωπίνων πόρων.

Συνεπώς, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της σχέσης και της επιρροής της ηγεσίας στους ΟΤΑ α΄ βαθμού πάνω στην ανάπτυξη και την εν γένει λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού των Οργανισμών, με στόχο τη διερεύνηση της παρούσας κατάστασης των ΟΤΑ στον τομέα της ηγεσίας και την αποτύπωση της επιρροής της ηγεσίας των ΟΤΑ στην ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν ορισμένες προτάσεις για την υιοθέτηση καλών πρακτικών αύξησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ α΄ βαθμού και την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, προς όφελος των Πολιτών και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως μονάδας του κρατικού μηχανισμού.

2.2.Ερευνητικά ερωτήματα

Τα τρία ερευνητικά ερωτήματα που διερευνά η συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση στο πρώτο σκέλος της εργασίας είναι:

1. Ποιος είναι ο τύπος ηγεσίας που κυριαρχεί στους ΟΤΑ των χωρών της Ευρώπης;
2. Πως επιδρά η ηγεσία στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού;
3. Πως επιδρά η ηγεσία στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;

¹ Για λόγους συντομίας θα χρησιμοποιείται ο όρος ΟΤΑ αντί για ΟΤΑ Α΄ βαθμού. Διευκρινίζεται ωστόσο ότι η εργασία αφορά μόνο τους Δημάρχους και όχι τους πρόεδρους Κοινοτήτων.

Στη συνέχεια γίνεται περαιτέρω διερεύνηση της μελέτης περίπτωσης των Ελληνικών Δήμων ως προς τα ζητήματα της ηγεσίας των Δημάρχων ειδικότερα σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

2.3. Η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί τη μέθοδο της συστηματικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, προκειμένου να διερευνήσει σε βάθος και να καταγράψει ερευνητικά και βιβλιογραφικά συμπεράσματα και γνώσεις σχετικές με το θέμα. Συνθέτοντας τα συμπεράσματα από την μελέτη βιβλίων και ερευνητικών άρθρων, επιχειρεί να δημιουργήσει μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με περίπτωση που μελετάται: την ηγεσία των αιρετών Δημάρχων στους ΟΤΑ και την επίδρασή τους στην ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται δηλαδή για ***μια μελέτη περίπτωσης με επισκόπηση βιβλιογραφίας.***

Η μέθοδος της επισκόπησης τόσο της βιβλιογραφίας όσο και της αρθρογραφίας αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της επιστημονικής έρευνας που συμβάλλει στην ανάπτυξη γνώσης σε πολλούς τομείς της εκπαίδευσης, της ιατρικής, της κοινωνιολογίας, και της τεχνολογίας. Αποτελεί έναν τρόπο σύνοψης, αξιολόγησης και στάθμισης των υφιστάμενων πορισμάτων μιας επιστήμης σχετικά με ένα συγκεκριμένο επιστημονικό θέμα ή πρόβλημα. Ουσιαστικά πρόκειται για μια προσπάθεια αξιολόγησης και σύνοψης ήδη υπάρχουσών δημοσιεύσεων, έρευνας, και επιστημονικών κειμένων και έργων που αφορούν ένα συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα.

Σύμφωνα με τους Moher et al, 2009 μπορεί να διακριθεί στους εξής, ακόλουθους τύπους σε αφηγηματική επισκόπηση, συστηματική και στην μετα-ανάλυση.

Η αφηγηματική επισκόπηση (narrative review) περιλαμβάνει μια συνοπτική αφήγηση της εξέλιξης του θέματος στη βιβλιογραφία και παρέχει μια συνολική εικόνα της εξέλιξης της γνώσης σχετικά με το θέμα. Στην συστηματική επισκόπηση (systematic review) αντίθετα εφαρμόζονται αυστηρά προκαθορισμένα κριτήρια για την επιλογή των ερευνητικών εργασιών που θα συμπεριληφθούν και προσφέρεται μια αντικειμενική αξιολόγηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Τέλος, στην μετα-ανάλυση (meta-analysis) γίνεται σύγκριση και ανάλυση των αποτελεσμάτων από πολλές ερευνητικές μελέτες, προκειμένου να παραχθούν συνολικά συμπεράσματα για το θέμα.

Η βιβλιογραφική και ερευνητική επισκόπηση είναι χρήσιμη και κρίσιμη για την ανάπτυξη της γνώσης από την επιστημονική κοινότητα. Επιπλέον, διαθέτει τα πλεονεκτήματα της σύνοψης της υφιστάμενης γνώσης, την προώθηση της καινοτομίας, την υποστήριξη των πολιτικών αποφάσεων ενώ συχνά χρησιμοποιείται στον κλάδο της εκπαίδευσης προωθώντας την επιστημονική κατάρτιση.

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, η επισκόπηση της βιβλιογραφίας έχει δομηθεί πάνω στα ακόλουθα σημεία-άξονες.

Κατ' αρχήν παρουσιάζονται απαραίτητες γνώσεις σχετικά με την ηγεσία, με βάση τη βιβλιογραφία. Αναλύεται η έννοια της ηγεσίας, τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και σε τι διαφοροποιούνται, οι αρχές της ηγεσίας, τονίζεται η σημασία της και γίνεται η διάκριση μεταξύ ενός ηγέτη και ενός προϊστάμενου.

Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια του ηγέτη στη δημόσια σφαίρα και συζητείται η έννοια του Δημάρχου ηγέτη.

Κατόπιν εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στο δημόσια διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό, με επισκόπηση της σχετικής αρθρογραφίας ενώ αναφέρονται και ευρήματα ερευνών που αφορούν την Ελληνική πραγματικότητα.

Τέλος, μελετώντας βιβλία, άρθρα και νομικά κείμενα γύρω από την σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα, διερευνάται ο ρόλος που έχει ο Δήμαρχος σήμερα σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και η δυνατότητα άσκησης ηγεσίας.

3. Επισκόπηση βιβλιογραφίας

3.1. Κύρια σημεία από τη θεωρία για την ηγεσία: Ορισμός, αρχές, στυλ ηγεσίας και τα γνωρίσματά των ηγετών

3.1.1. Ορισμός ηγεσίας

Η ηγεσία αντιπροσωπεύει έναν σημαντικό τομέα ενδιαφέροντος στις κοινωνικές επιστήμες και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την απροβλημάτιστη λειτουργία κάθε οργανισμού. Είναι το θεμέλιο στοιχείο που πρέπει να διαθέτει κάθε διευθυντής, είτε αυτός δραστηριοποιείται στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να διαχειρίζεται όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Αποτελεί τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης, μέσω της οποίας ο διευθυντής καλεί τους υφισταμένους του να συνεισφέρουν αποτελεσματικά και αποδοτικά προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ρωσσίδης, 2012).

Ο Bennis, με μια απλούστερη προσέγγιση, τη συγκρίνει με ένα τρίποδο. Στο πρώτο πόδι βρίσκεται ο ηγέτης, στο δεύτερο οι υφισταμένοι, και στο τρίτο οι τιθέμενοι στόχοι. Δημιουργείται μια σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ αυτών. Στην πραγματικότητα, ο ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που επηρεάζει τους ανθρώπους χωρίς εξαναγκασμό, αλλά μέσω έμπνευσης, ενδυναμώνοντάς τους και δημιουργώντας συναίσθηση ενότητας για τους οργανωτικούς στόχους (Bennis, 2007).

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τον ηγέτη, αλλά ουσιαστικά συμφωνούν ότι πρόκειται για το άτομο που καθοδηγεί τους άλλους, ενθαρρύνοντάς τους να εργαστούν για το κοινό όφελος (Ciulla, 2017). Όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας ορίζουν ότι πρόκειται για μια διαδικασία επιρροής που περιλαμβάνει τον ηγέτη, που κινητοποιεί την ομάδα για να λειτουργήσει κατά συγκεκριμένο τρόπο, και την ομάδα που συνεργάζεται για την επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ικανότητες επιρροής, πειθούς, έμπνευσης, εμπνύχωσης, υποκίνησης και επηρεασμού των ατόμων για να επιτύχει τη συνεργασία (Τραπεζιώτης, 2017).

Με βάση την πηγή της επιρροής του ηγέτη, η ηγεσία διακρίνεται σε διοριζόμενη (λόγω θέσης) και αναδυόμενη. Στη διοριζόμενη, η επιρροή προέρχεται από τη θέση του στα πλαίσια μιας οργάνωσης, ενώ στην αναδυόμενη από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Στην πράξη, αυτές οι δύο μορφές συχνά αλληλεπιδρούν (Northhouse, 1997).

Η επιτυχημένη ηγεσία προϋποθέτει την ικανότητα του ηγέτη να καθοδηγεί, τη διάθεσή του να ηγείται, και τις ευκαιρίες που του παρέχονται για να ασκήσει εξουσία. Ο επιτυχημένος ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυταπάρνηση, αίσθηση αποστολής, ενεργητικότητα, ορθή

κρίση, ευρύτητα σκέψης, κοινωνική ωριμότητα και γνώση της εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

3.1.2 Αρχές της ηγεσίας

Η ηγεσία αναμφισβήτητα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της κατεύθυνσης και της απόδοσης των εργαζομένων σε κάθε οργανισμό. Οι ηγέτες καθορίζουν τους στόχους, συντονίζουν τις προσπάθειες, παρέχουν κίνητρα και παρακολουθούν την απόδοση. Σύμφωνα με τους Yun & Mulhern (2009), η εξωστρέφεια περιλαμβάνει τις προσπάθειες κάθε μέλους ενός οργανισμού για να καθοδηγήσει τα υπόλοιπα μέλη προς την επίτευξη των στόχων.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας κρίνεται από τον βαθμό πραγματοποίησης των στόχων, όχι μόνο σε οργανωτικό επίπεδο, αλλά επίσης σε προσωπικό επίπεδο.

Η ηγεσία πρέπει επίσης να ακολουθεί πέντε βασικές αρχές (Τραπεζιώτης, 2017):

- i. Η Αρχή της Ηγεσίας προς την Επίτευξη των Στόχων: Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων εξαρτάται από τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.
- ii. Η Αρχή της Αρμονίας των Στόχων: Η καλύτερη συνειδητοποίηση του προσωπικού σχετικά με την αρμονία μεταξύ προσωπικών και οργανωτικών στόχων συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.
- iii. Η Αρχή της Ενότητας των Εντολών: Η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και προϊσταμένου επηρεάζει τον βαθμό αναφοράς, ελαχιστοποιώντας τη σύγκρουση και το αίσθημα ευθύνης.
- iv. Η Αρχή της Υποκίνησης: Η κατανόηση των παραγόντων που υποκινούν τους υφισταμένους ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.
- v. Η Αρχή της Εποπτείας: Η προσωπική σχέση μεταξύ ηγεσίας και διεύθυνσης επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Η άσκηση ηγετικών ρόλων απαιτεί ηγετικές ικανότητες, όπως όραμα, πειθώ, πρωτοβουλία, επικοινωνία, αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα, αυτογνωσία και ανάπτυξη ομαδικής συνεργασίας μέσω της ενδυνάμωσης, καθώς και δεξιότητες όπως η διαμόρφωση κουλτούρας και δομής, η αποδοχή κριτικής, και η όρεξη για συνεχή μάθηση (Τραπεζιώτης, 2017).

Οι Baridam (2002), Nzotta (2010) και Robbins και Judge (2007) έχουν επίσης εντοπίσει πέντε βασικές αρχές ηγεσίας που είναι ευδιάκριτες για την ενίσχυση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς. Αυτές οι αρχές συνεπάγονται τα εξής:

- i. Οι άνθρωποι γενικά πηγαίνουν μόνο εκεί που τους οδηγούν οι ηγέτες τους ή τους επιτρέπουν να πάνε. Αυτό το γεγονός ισχύει σε όλες τις καταστάσεις. Οι υφιστάμενοι θα κινηθούν προς την κατεύθυνση που οδηγεί ο ηγέτης ή τους επιτρέπει να πάνε.
- ii. Στους οργανισμούς, οι ηγέτες χαράσσουν την πορεία και την κατεύθυνση που ακολουθούν. Το όραμα του ηγέτη, σε αυτήν την περίπτωση, γίνεται το καθοδηγητικό φως για την κοινωνία και τους εργαζομένους στην Ομάδα του.
- iii. Οι καλοί ηγέτες θα πάνε τους υποστηρικτές τους όσο πιο μακριά μπορούν και θέλουν να πάνε οι ίδιοι. Γνωρίζουμε ότι οι ηγέτες δεν μπορούν να ωθήσουν τους υποστηρικτές τους πέρα από τις δυνατότητές τους. Βελτιώνουν τις επιδόσεις τους μέσα από σωστές πρακτικές και αποκτώντας τις κατάλληλες εμπειρίες.
- iv. Οι ηγέτες πρέπει να αποκτήσουν τη σωστή εκπαίδευση και πρέπει επίσης να δείξουν προθυμία να επιτελέσουν το έργο τους να ηγηθούν. Οι περισσότεροι ηγέτες έχουν μεγάλες δυνατότητες και ικανότητες, αλλά δεν είναι πρόθυμοι να καταβάλουν την προσπάθεια και τις θυσίες που απαιτεί η καλή ηγεσία.
- v. Η προθυμία μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της ανάμειξης στη δράση, αφιέρωσης χρόνου για την κατανόηση της ανάγκης και των αποτελεσμάτων μιας συγκεκριμένης δράσης, απόλυτης αφοσίωσης σε έναν σκοπό και προϋπόθεση καθορισμού προτεραιοτήτων στην προσωπική ζωή των ατόμων, της πειθαρχίας και της σκόπιμης παραμονής στην εργασία μέχρι να ολοκληρωθεί. Όλα τα ανωτέρω απαιτούν επιμονή και υπομονή από τον ηγέτη.

3.1.3. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας

Το ηγετικό στυλ ή πρότυπο αποτελεί την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς από τον ηγέτη, με σκοπό τον επηρεασμό των δράσεων των συνεργατών του. Ουσιαστικά, αποτελεί τη μεταφορά της προσωπικής θεωρίας διοίκησης του, αντανakλώντας τις ιδιαίτερες διοικητικές ικανότητες και γνώσεις του, πάντα επηρεαζόμενος από την προσωπικότητά του και την κουλτούρα του.

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, καθώς η σωστή χρήση του μπορεί να ενισχύσει τις θετικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, να συμβάλει στη βελτίωση του οργανωτικού κλίματος, και

να επηρεάσει θετικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Είναι κοινώς γνωστό ότι βιομηχανίες εργασίας με έντονη ένταση, όπως ο δημόσιος τομέας και ο τουριστικός κλάδος, εξαρτώνται από τις επιδόσεις των εργαζομένων, επομένως η ηγεσία πρέπει να επικεντρωθεί στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδεχθούν τους στόχους της ηγεσίας, ενσωματώνοντας παράλληλα τις δικές τους ανάγκες στον οργανισμό (Kara, 2012).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, διάφορα ηγετικά στυλ ανταποκρίνονται σε διάφορες καταστάσεις και χαρακτηρίζουν τους ηγέτες βάσει του τρόπου που εκτελούν τα καθήκοντά τους (Muller & Turner, 2007). Τα βασικότερα στυλ ηγεσίας παρουσιάζονται ακολούθως:

3.1.3.1. Αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ηγεσία αντιπροσωπεύει μια μορφή ηγεσίας που βασίζεται στον έλεγχο και τον καταναγκασμό, όπου ο ηγέτης καθορίζει πολιτικές και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να επιτρέπει στα μέλη του να συμμετέχουν σε αυτές. Οι ηγέτες με αυτό το στυλ επικρατούν σε όλες τις πτυχές των ενεργειών και των αποφάσεών τους, δίνοντας σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες στους εργαζόμενους. Η επικοινωνία ρέει μονόπλευρα, από την κορυφή προς τα κάτω. Αυτό εμποδίζει τους εργαζόμενους από το να εκφράσουν καινοτόμες ιδέες και να αναπτύξουν δημιουργικές προσεγγίσεις. Η κίνηση των εργαζομένων επιβάλλεται από το υπάρχον σύστημα κινήτρων-αμοιβών και την επιβολή κυρώσεων.

Επιπλέον, η αυταρχική ηγεσία βασίζεται στην προσωπική κυριαρχία που εξυπηρετεί τα συμφέροντα του ηγέτη, εκμεταλλευόμενος τους άλλους. Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, πιστεύουν ότι οι ηγέτες με αυτό το προφίλ είναι ανασφαλείς και έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση. Παρόλο που η ηγετική προσέγγιση επιτρέπει γρήγορη λήψη και εκτέλεση αποφάσεων, θεωρείται επίσης ότι επιδρά αρνητικά στο ηθικό της ομάδας και κατάλληλη για χώρες με χαμηλούς πόρους (Van Vugt et al., 2004).

3.1.3.2 Δημοκρατική ηγεσία

Η δημοκρατική ηγεσία αντιπροσωπεύει ένα εκλογικό και συμμετοχικό πρότυπο διοίκησης, όπου οι ηγέτες αναζητούν τη συμβουλή και τη συνεργασία των μελών τους για τη λήψη αποφάσεων και την καθοδήγηση της ομάδας. Στο πλαίσιο αυτό, η δημοκρατική ηγεσία προσφέρει ένα περιβάλλον όπου η συμμετοχή, η ελευθερία έκφρασης και ο σεβασμός στις απόψεις κάθε μέλους έχουν κεντρική σημασία.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της δημοκρατικής ηγεσίας είναι τα εξής (Yukl, 2012):

- i. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων: Στη δημοκρατική ηγεσία, οι ηγέτες προωθούν τη συμμετοχή των μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η συνεργασία και η συμβολή των μελών θεωρούνται ουσιώδεις για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.
- ii. Ελευθερία Έκφρασης: Η δημοκρατική ηγεσία προάγει την ελευθερία έκφρασης, ενθαρρύνοντας τα μέλη να εκφράζουν ανοικτά τις απόψεις, τις ιδέες και τις ανησυχίες τους χωρίς φόβο.
- iii. Ισορροπία Εξουσίας: Στη δημοκρατική ηγεσία, η εξουσία κατανέμεται ισότιμα μεταξύ των μελών. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ικανοτήτων ηγεσίας και ευθύνης σε όλο το σύνολο.
- iv. Καθοδήγηση και Ενθάρρυνση: Οι δημοκρατικοί ηγέτες παρέχουν καθοδήγηση και ενθάρρυνση, ενισχύοντας την αυτοεκτίμηση και την εμπιστοσύνη των μελών στις ικανότητές τους.

Η δημοκρατική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας, αυξάνει την ικανοποίηση των μελών και συμβάλλει στην ενίσχυση της ομαδικής απόδοσης. Επιπλέον, προάγει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα μέσω της ελευθερίας έκφρασης και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Έτσι, η δημοκρατική ηγεσία αναδεικνύεται ως εποικοδομητική προσέγγιση, επιτρέποντας την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και προάγοντας τη συνεργασία. Μέσω της συμμετοχής, της ελευθερίας έκφρασης και της ισορροπημένης κατανομής εξουσίας, η δημοκρατική ηγεσία ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των οργανισμών (Yukl, 2012)

3.1.3.3.Μετασχηματιστική ηγεσία

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναφέρεται στη μέθοδο σύνδεσης ηγετών και υφισταμένων με σκοπό την ανύψωσή τους σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και δραστηριοποίησης. Η έννοια αυτή πρωτοεισηγήθη από τον Burns (1978) και συνδέεται στενά με το μοντέλο ικανοποίησης των αναγκών του Maslow. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη υψηλών επιπέδων αυτοπεποίθησης και αυτοπραγμάτωσης των οπαδών από τον ηγέτη.

Ο Bass (1985) εξέλιξε αργότερα τη θεωρία του Burns, καθορίζοντας τέσσερις βασικές συνιστώσες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Πρώτον, το "χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή," που αναφέρεται στη συστηματική επιρροή του ηγέτη, ενώ παράλληλα καλλιεργεί

την αίσθηση ασφάλειας και αυτοπεποίθησης στους οπαδούς για την υλοποίηση του οράματος.

Δεύτερον, η "εμπνευσμένη υποκίνηση" αναφέρεται στην παρουσίαση ελκυστικών προκλήσεων από τον ηγέτη, επιχειρώντας να πείσει τους οπαδούς για την αξία του οράματος.

Τρίτον, η "διανοητική διέγερση" επικεντρώνεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του ηγέτη αναφορικά με τις υφιστάμενες δομές, προτρέποντας τους εργαζόμενους να αναζητήσουν καινοτόμες ιδέες και να λάβουν λογικές αποφάσεις.

Τέλος, η "εξατομικευμένη φροντίδα" υποδεικνύει ότι ο ηγέτης, εκμεταλλευόμενος υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, αντιλαμβάνεται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των οπαδών, παρέχοντας εξατομικευμένη φροντίδα και παρέχοντας ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης στο πλαίσιο της οργάνωσης (Rahim et al, 2006).

Εκτιμά επίσης ότι η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία αντιπροσωπεύουν δύο διακριτικά ηγετικά στυλ, τα οποία μπορούν ακόμη και να συνυπάρξουν στο ίδιο άτομο. Πρόκειται για ένα ανθρωποκεντρικό στυλ, το οποίο βασίζεται στη σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, δημιουργώντας ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Οι ηγέτες αυτού του τύπου εμπνέουν τους οπαδούς τους και καταφέρνουν να τους παρακινήσουν σε υψηλότερες επιδόσεις, ιδανικά και κίνητρα χωρίς τον φόβο της τιμωρίας ή του οικονομικού κινήτρου, μεταφέροντας τις δικές τους αξίες και οράματα. Ουσιαστικά, επιτυγχάνουν τον μετασχηματισμό των υφισταμένων τους (Day & Antonakis, 2012).

3.1.3.4.Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία αντιπροσωπεύει ένα επίκαιρο ηγετικό μοντέλο που έχει επεκταθεί στην επιστημονική κοινότητα. Πρόκειται για μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγέτη και ομάδας, χαρακτηρίζεται από τη διαπραγματευτική διαδικασία και θεωρείται ως αποτελεσματική προσέγγιση για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται σε μια μορφή ηγεσίας όπου ο ηγέτης και οι υφιστάμενοί του εμπλέκονται σε μια διαδικασία ανταλλαγής, όπου εκατέρωθεν διαπραγματεύονται προκειμένου να επιτύχουν κοινούς στόχους. Βασικά χαρακτηριστικά αυτού του ηγετικού μοντέλου περιλαμβάνουν τη διαφάνεια στις επικοινωνίες, την αμοιβαία εμπιστοσύνη, και τη συνεργασία για την επίλυση προκλήσεων.

Οι βασικές διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας είναι οι εξής (Yukl, 2012):

- i. Διαπραγματευτική Επικοινωνία: Στη συναλλακτική ηγεσία, η διαπραγματευτική επικοινωνία αποτελεί τον πυρήνα της ηγετικής διαδικασίας. Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοί του συνεργάζονται για να καθορίσουν κοινούς στόχους και να επιτύχουν αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα.
- ii. Αμοιβαία Εμπιστοσύνη: Η αμοιβαία εμπιστοσύνη αποτελεί τη βάση της σχέσης μεταξύ ηγέτη και ομάδας στη συναλλακτική ηγεσία. Οι συμμετέχοντες έχουν εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλον, διευκολύνοντας έτσι τη συνεργασία.
- iii. Συνεργατική Επίλυση Προβλημάτων: Ο ηγέτης προωθεί μια συνεργατική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με συμμετοχή και συνεργασία, ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή των μελών της ομάδας.

Συμπερασματικά, η συναλλακτική ηγεσία αντιπροσωπεύει ένα προοδευτικό παράδειγμα ηγεσίας, εστιάζοντας στη συνεργασία και τη διαπραγματευτική διαδικασία για την επίτευξη κοινών στόχων. Η εφαρμογή της συναλλακτικής ηγεσίας συνδυάζει την ισχύ του ηγέτη με την ενεργή συμμετοχή των υφισταμένων, οδηγώντας έτσι σε βέλτιστα αποτελέσματα για την οργάνωση.

3.1.3.5.Αυθεντική ηγεσία

Σύμφωνα με τη θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας, οι ηγέτες κατέχουν τις αναγκαίες ψυχολογικές ικανότητες, όπως η υπομονή, η αισιοδοξία και η αντοχή, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί για τον οργανισμό και να λειτουργούν υποστηρικτικά. Μέσω αυτής της προσέγγισης, προάγουν την αυτογνωσία και ενθαρρύνουν θετικές συμπεριφορές, συμβάλλοντας έτσι στην αυθεντικότητα και στην ανάπτυξη των ατόμων της ομάδας τους. Η αυθεντική ηγεσία επιδιώκει την ευημερία, τη διαρκή απόδοση και την αληθινή εκτέλεση (Avolio and Gardner, 2005).

Το εν λόγω ηγετικό μοντέλο βασίζεται στη διαφάνεια και την ορθότητα, προωθώντας την ανοικτή επικοινωνία και την κοινοποίηση πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων (Avolio and Gardner, 2005). Οι αυθεντικοί ηγέτες, αν και δεν απαιτούνται να είναι κατ' ανάγκη μετασχηματιστικοί, βασίζονται κυρίως στη διαφάνεια της σχέσης τους με την ομάδα και στην αυτοπεποίθησή τους, αντιπροσωπεύοντας τις νομιμοποιημένες αντιλήψεις της ομάδας σχετικά με την αυθεντικότητα (Sidani and Rowe, 2018).

Η αυθεντική ηγεσία έχει προταθεί ως βασικό στοιχείο αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, με έμφαση στην

ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και ηγέτη. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με εμπειρική έρευνα σε βελγικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, παρατηρήθηκε ότι η αυθεντική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών των υφισταμένων, οι οποίες συνδέονται με την απόδοση των εργασιών (Leroy et al, 2015). Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα μιας έρευνας πάνω στην αλλαγή του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης, όπου διαπιστώθηκε ότι η αυθεντική ηγεσία συμβάλλει σε ποσοστό 45% στην αντιληπτή ενδυνάμωση και ενισχύει τη συνεργασία (Regan Laschinger and Wong, 2016).

3.1.3.6. Ηθική ηγεσία

Οι προκλήσεις της σύγχρονης εποχής καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ηγετών με ηθική, προκειμένου να μην παρεκκλίνουν από βασικές αρχές και αξίες όσο μεγάλη κι αν είναι η πίεση που υφίστανται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η ηθική ηγεσία ορίζεται ως η ανάδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς που πηγάζει από τις προσωπικές ενέργειες και τις διαπροσωπικές σχέσεις, και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς προς τους υφισταμένους μέσω επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων. Επομένως, τα δύο κύρια στοιχεία της ηθικής ηγεσίας προκύπτουν από το γεγονός ότι ο ηθικός ηγέτης είναι ένα "ηθικό πρόσωπο", παρέχοντας ένα πρότυπο συμπεριφοράς, και ένας "ηθικός διαχειριστής", προωθώντας δεοντολογικά πρότυπα συμπεριφοράς (Neves & Story, 2015).

3.2. Η σχέση της ηγεσίας με τη δημόσια σφαίρα

3.2.1. Η ηγεσία στον εργασιακό χώρο και η άσκησή της στους δημόσιους φορείς

Στις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, οι δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν την ανάγκη για ηγέτες που μπορούν να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους τους, προωθώντας τη συνεργασία και τη δέσμευση για την επίτευξη υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον Αλεξάκη (2006), η επιτυχημένη ηγεσία σε αυτούς τους οργανισμούς εξαρτάται από τη δημιουργία ενός κλίματος που ενθαρρύνει την πίστη και τη συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, αντί για την απλή εφαρμογή διαχειριστικών καθηκόντων.

Η διαδικασία της ηγεσίας σε αυτούς τους οργανισμούς διαμορφώνεται εντός ενός περιβάλλοντος εργασίας και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Οι οργανωτικές συνθήκες, όπως τα συστήματα αμοιβών, αξιολόγησης, προαγωγών και ευκαιριών εξέλιξης,

αποτελούν σημαντικό πλαίσιο εργασίας. Επιπλέον, η αντίληψη και η διάθεση των υφισταμένων απέναντι στην εργασία, καθώς και το ενδοϋπηρεσιακό κλίμα που διαμορφώνεται μέσα στον οργανισμό, συνδέεται με τους κανονισμούς, τις συμπεριφορές και τις διαδικασίες (Φαναριώτης, 1999).

Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της διευθυντικής δράσης ενός διευθυντή διαμορφώνεται σε ένα περιβάλλον εργασίας με σαφείς παραμέτρους. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα του ως ηγέτης μπορεί να επηρεάζεται από παράγοντες εκτός του άμεσου ελέγχου, κυρίως από τον τρόπο που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό κλίμα (Φαναριώτης, 1999). Πρόσθετα, το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, σε συνδυασμό με την επιθυμία τους να συμμετέχουν στη διοίκηση του οργανισμού, οδηγεί σε μειωμένη επιρροή και αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Φλώρος, 1993).

Συνεπώς, στο πολύπλοκο περιβάλλον των δημόσιων φορέων, ο ηγέτης χρειάζεται να είναι ευέλικτος και να κατανοεί τις τρέχουσες συνθήκες, προκειμένου να συμβάλει στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Για την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού, απαιτείται έλεγχος, προγραμματισμός και υιοθέτηση ποιοτικών διαδικασιών και ανθρώπινων σχέσεων, προωθώντας τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Ο ηγέτης πρέπει να επικεντρώνεται στην ενδυνάμωση του προσωπικού και στο να ενθαρρύνει τους υφισταμένους για συμμετοχή στη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού, προσαρμόζοντας τους στις επικρατούσες συνθήκες (Αλεξιάκης, 2006).

3.2.2. Διαφορές προϊστάμενων και ηγετών

Ηγέτες μπορεί να θεωρηθούν ότι είναι και οι διορισμένοι, σε κάθε θέση, προϊστάμενοι, διευθυντή ή μάνατζερ. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία γίνεται διάκριση μεταξύ μεταξύ διορισμένων και αιρετών ηγετών που θεωρείται ότι παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς σειρά ζητημάτων, συμπεριλαμβανομένων και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που διαθέτει καθένας εξ αυτών. Πιο αναλυτικά, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την βασικότερη παράμετρο και είναι αυτός που επιδιώκει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Τόσο η διεύθυνση όσο και η ηγεσία αναδεικνύονται ως ευαίσθητες λειτουργίες, καθώς επικεντρώνονται στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών που διοικούν έναν οργανισμό και του υπαλληλικού προσωπικού.

Η Διεύθυνση εμφανίζεται ως λειτουργία που δεν υπακούει σε συγκεκριμένα πρότυπα, καθώς βασίζεται στην ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά, η οποία διαρκώς εξελίσσεται και

δεν υπόκειται σε προβλεπόμενες διαδικασίες. Ο μάνατζερ, χρησιμοποιεί τη δύναμη και την εξουσία αποκλειστικά ως μέσα για την επίτευξη στόχων, κάνοντας εμφανές ότι αυτές οι έννοιες διαφέρουν από την έννοια της ηγεσίας. Οι ηγέτες, αφενός, ασκούν τυπική εξουσία και δύναμη λόγω της θέσης τους, αφετέρου, η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από το μάνατζμεντ, καθώς και η έννοια του ηγέτη από εκείνη του μάνατζερ.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2017), η ηγεσία διαφέρει από το μάνατζμεντ, όπως και η έννοια του ηγέτη από εκείνη του μάνατζερ. Αυτή η διαφορά δεν αφορά τα άτομα που ασκούν αυτούς τους ρόλους, αλλά τονίζει ότι ο μάνατζερ και ο ηγέτης μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται, αφού η αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων προκύπτει από τη συνδυαστική εφαρμογή και των δύο ρόλων. Τόσο ο μάνατζερ όσο και ο ηγέτης επιδιώκουν την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω των ανθρώπων, αξιοποιώντας τους διαθέσιμους υλικούς και μη υλικούς πόρους με αποτελεσματικό τρόπο.

Επίσης, πολλοί άνθρωποι τείνουν να συγχέουν τους όρους "διευθυντής" και "ηγέτης", αν και υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Ο διευθυντής, που διορίζεται και του ανατίθεται εξουσία, χρησιμοποιεί την εξουσία του για ανταμοιβές και τιμωρίες, ενώ η ικανότητά του να επηρεάζει άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που προκύπτει από τη θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης μπορεί να προκύψει από μια ομάδα ανθρώπων και να επηρεάζει τους άλλους χωρίς να βασίζεται στην τυπική εξουσία που προκύπτει από τη θέση του (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται επιγραμματικά οι διαφορές ανάμεσα στον διευθυντή και τον ηγέτη ως εξής:

Πίνακας 1 : Διαφορές ενός διευθυντή από έναν ηγέτη

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Κάνει τα πράγματα σωστά 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναζητά ποιο είναι το σωστό
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι θεματοφύλακας των κανόνων της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Προωθεί αλλαγές
<ul style="list-style-type: none"> • Βασίζεται σε μια βραχυχρόνια προοπτική 	<ul style="list-style-type: none"> • Βασίζεται σε μια μακροχρόνια προοπτική
<ul style="list-style-type: none"> • Ενεργεί για την εξεύρεση των μέσων για την επιτυχία των στόχων 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται για την επιτυχία των γενικών στόχων της επιχείρησης
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι κατασκευαστής 	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι αρχιτέκτονας
<ul style="list-style-type: none"> • Επιλύει τα καθημερινά προβλήματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενθουσιάζει και παρακινεί

Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007

Σχετικά με τις διαφορές ανάμεσα στους μάνατζερ και τους ηγέτες αυτές προσδιορίζονται σε τέσσερις βασικούς τομείς που είναι: 1. Οι στόχοι, 2. το έργο, 3. οι σχέσεις με τρίτους και 4. η αυτοεικόνα τους. Πιο αναλυτικά, σε επίπεδο στόχων, οι μάνατζερ τους προσλαμβάνουν ως αντικειμενικούς καθώς προκύπτουν από τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Αντίθετα, οι ηγέτες έχουν προσωπικούς στόχους που βασίζονται στο όραμα και τα πιστεύω τους (Μπουραντάς, 2017).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγετών:

Πίνακας 2: Διαφορές ενός μάνατζερ/προϊστάμενου από έναν ηγέτη

ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται. • Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία). 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται. • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές και τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεταδίδει το όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών.
<ul style="list-style-type: none"> • Ελέγχει. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κερδίζει την εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει.
<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – στο μυαλό. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση.
<ul style="list-style-type: none"> • Κινείται σε προκαθορισμένο, τυπικό πλαίσιο. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει το πλαίσιο.
<ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται κυρίως για το πώς. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται κυρίως για το γιατί.
<ul style="list-style-type: none"> • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.
<ul style="list-style-type: none"> • Αποδέχεται την πραγματικότητα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ερευνά την πραγματικότητα.
<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στο παρόν, έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στο μέλλον. Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική.
<ul style="list-style-type: none"> • Κάνει τα πράγματα σωστά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κάνει τα σωστά πράγματα.

Πηγή: Μπουραντάς, 2017

Σχετικά με το ζήτημα και τις διαφορές μεταξύ αιρετών και υπηρεσιακών ηγετών στους Δήμους ασχολήθηκε στο βιβλίο του για τον Δήμαρχο ο Κομνηνός – Χλέπας (2005). Συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι υπηρεσιακοί ηγέτες διαθέτουν ένα πλεονέκτημα που είναι η σταθερότητα στις επαγγελματικές και οργανωτικές τους επιδιώξεις. Τα διοικητικά στελέχη συνήθως δρουν προς την προάσπιση των επαγγελματικών και οργανωτικών συμφερόντων των υπαλλήλων ενώ ταυτόχρονα επιχειρούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις των αιρετών ηγετών. Αντίθετα, οι αιρετοί ηγέτες κινούνται πάντα με γνώμονα τα πολιτικά τους κίνητρα και ανάλογα με το εάν βρίσκονται ή όχι στη συμπολίτευση. Σε περίπτωση που βρίσκονται στην αντιπολίτευση επιθυμούν μία ουδέτερη πολιτικά ηγεσία και εκφράζουν τη συμπάθεια και την ευαισθησία τους προς το προσωπικό του Δήμου. Όταν όμως βρίσκονται σε θέση εξουσίας τείνουν να μεταβάλλουν τη συμπεριφορά τους και απαιτούν από τη διοίκηση και

τους εργαζόμενους να επιδείξουν πολιτική ευαισθησία προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τα θέλω των ψηφοφόρων τους. Υπό αυτό το πρίσμα γίνεται φανερό ότι οι αιρετοί ηγέτες, ανεξάρτητα από το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν ή κατέχουν εκ φύσεως, χρωματίζονται πολιτικά και έτσι σε πολλές περιπτώσεις είναι δυσδιάκριτες οι ηγετικές τους ικανότητες καθώς υπερισχύει το πολιτικό τους κίνητρο (Κομνηνός – Χλέπας, 2005).

4. Ηγεσία και ανθρώπινο δυναμικό: η διασταύρωση δυο διαφορετικών επιστημονικών αντικειμένων

Για πολλά χρόνια, η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό θεωρούνταν ξεχωριστοί ερευνητικοί τομείς. Σταδιακά, το ενδιαφέρον για το συνδυασμό αυτών των δύο τομέων έχει αυξηθεί. Η σύνδεσή τους βασίζεται στην πρόταση ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να επηρεαστούν από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες εξαρτώνται από την εμπειρία και το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου τους (Purcell & Hutchinson, 2007). Οι ηγέτες χρειάζονται πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για να υποστηρίξουν τις διαχειριστικές τους δραστηριότητες και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί εφαρμόζουν αυτές τις πρακτικές επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας που ενστερνίζονται.

Ωστόσο, προηγούμενες έρευνες σχετικά με τη σχέση μεταξύ HRM και απόδοσης δεν έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στα στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων. Μία από τις λίγες μελέτες που ασχολήθηκε με το στυλ ηγεσίας έδειξε ότι η ηγεσία και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν ισχυρό και ανεξάρτητο αντίκτυπο σε στάσεις των εργαζομένων όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση (Purcell & Hutchinson, 2007).

Με την επέκταση της απήχησης της νέας Δημόσιας Διοίκησης, οι δημόσιοι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με μια αυξανόμενη ανάγκη να επιδείξουν αποτελεσματικότητα και σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας. Οι στόχοι, οι επιδόσεις και μια πιο προσανατολισμένη προς την επιχειρηματικότητα προσέγγιση διαχείρισης έχουν φτάσει να διαδραματίζουν κεντρικούς ρόλους στο δημόσιο τομέα (Boyne et al, 2006). Αρκετές καινοτομίες στο δημόσιο τομέα υποσχέθηκαν να αυξήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Ωστόσο, η έρευνα στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (HRM) σε αυτές τις εξελίξεις στον δημόσιο τομέα ήταν περιορισμένη (Gould-Williams, 2003). Αυτή η παραμέληση της επιστημονικής έρευνας παραμένει παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ανώτερης δημόσιας απόδοσης. Επίσης, οι υπηρεσίες υψηλής ποιότητας απαιτούν πολύ εξειδικευμένο και με κίνητρα προσωπικό (Batt, 2002).

Με βάση πολυάριθμες μελέτες στον ιδιωτικό τομέα, συμπεραίνεται ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR) και οι οργανωτικές επιδόσεις παρουσιάζουν έναν χαμηλό βαθμό συσχέτισης (Guest, 2011; Paauwe, 2009). Ωστόσο, η έρευνα που συγκρίνει το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα δείχνει ότι οι πολιτικές και οι

πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε αυτούς τους τομείς διαφέρουν σε πολλούς σημαντικούς παράγοντες (Boyne et al., 1999). Ειδικότερα, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πιο πιθανό, συγκριτικά με τους ιδιωτικούς οργανισμούς, να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που συνεπάγονται δέσμευση για την εκπαίδευση του προσωπικού, τη συμμετοχή των συνδικάτων και του εργατικού δυναμικού στη λήψη αποφάσεων, την προώθηση ίσων ευκαιριών και τη μέριμνα για την ευημερία των εργαζομένων για την κάλυψη των προσωπικών και οικογενειακών τους αναγκών. Δεδομένων αυτών των εμπειρικών ευρημάτων, η σχέση μεταξύ HRM και απόδοσης δεν μπορεί να είναι η ίδια στον δημόσιο τομέα.

Προκειμένου να γίνει κατανοητό πώς οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τους εργαζόμενους και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους με τρόπο που είναι ωφέλιμος για τον οργανισμό, απαιτείται έρευνα που να επικεντρώνεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και να δημιουργεί σχέσεις μεταξύ της εργασιακής τους ικανοποίησης και της οργανωσιακής τους απόδοσης (Purcell & Hutchinson, 2007). Ένα μοντέλο που επικεντρώνεται σε αυτό είναι το Paauwe and Richardson (1997) σχετικά με το HRM και την οργανωτική απόδοση. Σε αυτό το μοντέλο, το πρώτο στοιχείο αποτελείται από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, οι ανταμοιβές και η συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτό το στοιχείο επηρεάζει τα λεγόμενα αποτελέσματα HRM, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα. Και τα δύο αυτά στοιχεία επηρεάζουν το τρίτο στοιχείο, την οργανωτική απόδοση, το οποίο περιλαμβάνει δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Στη μελέτη των Vermeeren et al (2014), εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της απόδοσης του δημόσιου οργανισμού και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, η μελέτη εστίασε στην ικανοποίηση από την εργασία ως μια πιθανή μεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ της οργανωτικής απόδοσης και του ανθρώπινου δυναμικού, και στην επιρροή του στυλ ηγεσίας ενός μάνατζερ στην εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Βασιζόμενοι σε μια δευτερεύουσα ανάλυση δεδομένων από μια εθνική έρευνα που ενσωματώνει τις απόψεις 6.253 υπαλλήλων ολλανδικών Δήμων, προέκυψε ότι (α) η ικανοποίηση από την εργασία λειτουργεί ως μεσολαβητική μεταβλητή στη σχέση μεταξύ HRM και οργανωτικής απόδοσης, (β) ένα διεγερτικό στυλ ηγεσίας έχει θετική επίδραση στον αριθμό των πρακτικών HR που χρησιμοποιούνται, ενώ (γ) ένα διορθωτικό στυλ ηγεσίας δεν έχει επίδραση στον αριθμό των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται. Περαιτέρω, στην έρευνα του Gould-Williams (2003), εξετάστηκε η σχέση μεταξύ HRM και

απόδοσης στην τοπική αυτοδιοίκηση στο Ηνωμένο Βασίλειο. Από την έρευνα προέκυψε ότι όσο περισσότερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αντίκτυπος στην απόδοση του οργανισμού.

Ακολούθως, ένας σημαντικός αριθμός μελετών και μετα-ανάλυσης στο δημόσιο περιβάλλον διέκρινε δύο βασικά στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό στυλ (Andersen, 2010; Hansen & Villadsen, 2010) και τη συναλλακτική ηγεσία (Akrivos & Koutras, 2009). Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι αιρετοί ηγέτες, και όχι οι διορισμένοι ηγέτες των επιχειρήσεων, εκφράζουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές που διεγείρουν πνευματικά τους ακολούθους τους (Arnold & Loughlin, 2013). Η βασική υπόθεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι τείνει να είναι ένας από τους πιο αξιόπιστους παράγοντες πρόβλεψης των επιθυμητών αποτελεσμάτων απόδοσης, όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε ομάδες και στον οργανισμό συνολικά. Οι ηγέτες που υιοθετούν μετασχηματιστικές συμπεριφορές, έχουν την ικανότητα να παρακινούν και να ενθαρρύνουν τους οπαδούς να δημιουργήσουν νέες ιδέες (Avolio et al, 2004). Μια κύρια συνέπεια αυτού του στυλ ηγεσίας είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και η προαγωγή της δημιουργικής σκέψης (Gong et al., 2009) καθώς και η δημιουργία ισχυρής δέσμευσης για αλλαγή των στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού. Ένας από τους πιο καθοριστικούς ρόλους του ηγέτη για να επηρεάσει την προθυμία του εργαζομένου να συνεργαστεί είναι η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων (Vigoda-Gadot & Beerli, 2011).

Σύμφωνα με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δομείται γύρω από την ανταμοιβή ή την τιμωρία. Οι συναλλακτικοί ηγέτες λειτουργούν εντός και σύμφωνα με το πλαίσιο ενός υπάρχοντος συστήματος ή κουλτούρας, χωρίς να προσπαθούν να το αλλάξουν. Εισάγουν μια ισχυρή αίσθηση οράματος, συνεργάζονται με την κουλτούρα του οργανισμού και ακολουθούν τους υπάρχοντες κανόνες, τις διαδικασίες και τους λειτουργικούς κανόνες. Οι ηγέτες στο δημόσιο τομέα φαίνεται να χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό πτυχών συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, όταν ασχολούνται με μοναδικές συνθήκες και περιβάλλοντα (Aldoory & Toth, 2004).

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια αυξανόμενη ανησυχία σχετικά με την αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατίας στους δημόσιους οργανισμούς, ειδικά στο πλαίσιο των συνεχών αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη διαχείριση, όπως τα ERP, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η ηγεσία, το στρατηγικό μάνατζμεντ κ.ά. αποτελούν πρόκληση για τον δημόσιο τομέα. Επίσης, η έρευνα των Philipidou et al. (2004) συνοψίζει τις πιο σοβαρές αδυναμίες των προηγούμενων

οργανωτικών προσπαθειών για την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με βάση εκθέσεις εμπειρογνομόνων, και επισημαίνει την έλλειψη αποστολής και οράματος από τους ηγέτες. Ταυτόχρονα, η ανάγκη για αποτελεσματική και αποδοτική τοπική αυτοδιοίκηση θέτει υπό αμφισβήτηση την παραδοσιακή διαχείριση του δημόσιου τομέα.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Akrivos & Koutras (2009), εξέτασε τα χαρακτηριστικά και το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν τα στελέχη του Δήμου Αθηναίων καθώς και τον αντίκτυπό τους στην ικανοποίηση και την απόδοση των υπαλλήλων. Τα βασικά ερωτήματα της έρευνας συνδέονται με τον ρόλο της ηγεσίας στο Δήμο Αθηναίων και συγκεκριμένα, τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους υπαλλήλους σε ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Με βάση την ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε από τους συγγραφείς καθώς και τη μελέτη του νομικού και διοικητικού πλαισίου του Δήμου Αθηναίων, τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν τη βασική υπόθεση, αναδεικνύοντας τη σημασία της ηγεσίας και το ρόλο του ηγέτη ως προϋπόθεση για την οργανωτική επιβίωση στο σύγχρονο, συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Κάποια από τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που επισημάνθηκαν περιλαμβάνουν τη δημιουργία ομάδας, τη θετική πειθαρχία, τη δέσμευση στο όραμα, τον ρόλο του παράγοντα αλλαγής με εμπιστοσύνη και δικαιοσύνη (Akrivos & Koutras, 2009).

Η Ελλάδα ήταν μεταξύ εκείνων των χωρών που βίωσαν μια οικονομική ύφεση στην πιο σοβαρή της μορφή με αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια, υψηλά ποσοστά ανεργίας, περικοπές προϋπολογισμού και μειώσεις μισθών. Ως εκ τούτου, είναι εξαιρετικά σημαντικές οι έρευνες που εστιάζουν στην κατάσταση των Ελλήνων εργαζομένων και συγκεκριμένα στα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και στον εντοπισμό τυχόν διαφορών ανάμεσα σε εργαζόμενους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Με αυτή τη θεματική ασχολήθηκε η μελέτη της Koustas (2019), η οποία διερεύνησε εάν υπήρχαν ή όχι διαφορές στα κίνητρα των εργαζομένων και στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα στην πόλη της Λάρισας, μετά την έναρξη της περιόδου μετά τη λιτότητα από την ελληνική κυβέρνηση.

Τα θεωρητικά πλαίσια που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη περιλάμβαναν την Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow, την Ιεραρχία των Αναγκών του Χέρτσμπεργκ, τη θεωρία κινήτρων-υγιεινής, τη θεωρία κινήτρων αυτοπροσδιορισμού των Deci και Ryan και τη θεωρία

κινήτρων για τη δημόσια υπηρεσία. Σε δείγμα 223 συμμετεχόντων διενεργήθηκε διαδικτυακή έρευνα στα ελληνικά. Τα ερευνητικά ερωτήματα χρησιμοποιήθηκαν από τον ερευνητή για να διερευνήσει εάν υπήρχαν ή όχι διαφορές στα κίνητρα των εργαζομένων και στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης στους δύο τομείς.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι ο ιδιωτικός τομέας είχε τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες στις υποκατηγορίες της εσωτερικής ρύθμισης, της εσωτερικής παρακίνησης και της παρακίνησης, με εξαίρεση την καθορισμένη ρύθμιση στην οποία ο δημόσιος τομέας είχε τον υψηλότερο μέσο όρο. Στις αναλύσεις που έγιναν για την εργασιακή ικανοποίηση, υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις υποκατηγορίες μισθός, προαγωγή, η ίδια η εργασία και ο οργανισμός συνολικά. Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαιώνουν τομείς για βελτίωση στις περισσότερες υποκατηγορίες κινήτρων εργαζομένων και ικανοποίησης από την εργασία στον δημόσιο τομέα. Συνολικά, τα κίνητρα των εργαζομένων και η εργασιακή ικανοποίηση θεωρούνται πολυδιάστατες έννοιες και η μελέτη θα μπορούσε να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες τόσο σε ιδιωτικούς όσο και σε δημόσιους οργανισμούς που ενδιαφέρονται να αυξήσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία για τους υπαλλήλους τους και ενδεχομένως να βελτιώσουν την οργανωτική κουλτούρα, την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την απόδοση. Στις συστάσεις της έρευνας περιλαμβάνεται η υλοποίηση μιας σειράς εκπαιδευτικών συνεδριών ηγεσίας για τη διοίκηση δημοσίων υπηρεσιών για τον εντοπισμό τρόπων παρακίνησης του προσωπικού τους, αναγνώρισης βέλτιστων πρακτικών, βελτίωσης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και παροχής πολύτιμων εργαλείων και πόρων στο προσωπικό τους.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Caldwell et al (2012), επισημαίνεται η ουσιαστική ανάγκη για τους ηγέτες δημοσίων υπηρεσιών να λαμβάνουν υπόψη τους τις ηθικές διαστάσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Καταλήγουν ότι το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναπτύχθηκε για να καλύψει κενά που παρουσίαζαν άλλα δημοφιλή μοντέλα ηγεσίας, τα οποία περιορίζονταν σε συγκεκριμένες πτυχές της χρηστής διακυβέρνησης. Ειδικότερα, υπογραμμίζεται η σημασία του ηγέτη να επιδιώκει μακροχρόνια πρόοδο και αποτελεσματική ηγεσία, αντί να βασίζεται σε στρατηγικές που προκαλούν άμεσα, αλλά βραχυπρόθεσμα, κέρδη. Καθορίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία ως ένα ηθικό μοντέλο που ενσωματώνει τη δέσμευση στις αξίες και τα αποτελέσματα, βελτιστοποιεί τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των ενδιαφερομένων και της κοινωνίας, και τηρεί τα ηθικά καθήκοντα του οργανισμού. Επιπλέον, τονίζεται ότι χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η δέσμευση του ηγέτη να δρα και να πείθει τους υπαλλήλους να υιοθετήσουν

τις στρατηγικές του, μεταδίδοντας το όραμά του και μεταφέροντας τις ιδέες του. Αυτό σημαίνει ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει επίσης να προετοιμάσει και να εκπαιδεύσει μελλοντικούς ηγέτες, απαιτώντας αξιοπιστία, οργανωτικές δεξιότητες και κατανόηση των αρχών της χρηστής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση. Συνοπτικά, επισημαίνεται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, αντί να επαναλαμβάνουν παλαιότερες στρατηγικές, έχουν τη δυνατότητα να ενεργοποιήσουν όλο το προσωπικό προς σκέψη και αναστοχασμό, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά του και με απώτερο σκοπό την βελτίωση των δυνατοτήτων του οργανισμού και την αύξηση της αποδοτικότητάς του. Αυτή η διαδικασία πρέπει να εφαρμοστεί πρώτα εσωτερικά, ακόμη και σε ατομικό επίπεδο, και έπειτα να επεκταθεί σε όλο τον οργανισμό (Caldwell et al, 2012).

Σύμφωνα με την έρευνα των Wright & Pandey (2009), επισημαίνεται ότι για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία σε έναν οργανισμό δημοσίων συμφερόντων, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά μοντέλα. Οι ερευνητές επισημαίνουν ότι καμία στρατηγική δεν μπορεί να εφαρμοστεί με πανομοιότυπο τρόπο και με πλήρη επιτυχία σε οργανισμούς με διαφορετικά χαρακτηριστικά και στόχους. Ως εκ τούτου, η ηγεσία πρέπει να είναι ευέλικτη, με τον ηγέτη να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση και τη λειτουργία του οργανισμού τόσο εντός όσο και εκτός του περιβάλλοντος του. Οι ερευνητές προσπαθούν να επισημάνουν τη σημασία του να ξεπερνιούνται τα εμπόδια που θέτει η κεντρική ηγεσία (το κράτος) και να προσαρμόζονται μοντέλα που χρησιμοποιούνται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις στον δημόσιο τομέα. Κεντρικό εμπόδιο, είναι η ανάγκη για τους ηγέτες των δημόσιων οργανισμών να αντιμετωπίζουν τον ρόλο της κυβέρνησης χωρίς όμως να διαθέτουν πλήρη ελευθερία και αυτονομία. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι η γραφειοκρατία προκαλεί σημαντικές καθυστερήσεις και δημιουργεί εμπόδια στο έργο τους (Wright & Pandey, 2009).

Επίσης, οι Wright & Pandey (2009), δίνουν έμφαση στη διακριτικότητα και την ευελιξία που επιδεικνύεται από τους προϊσταμένους και τους ηγέτες. Κατά την άποψή τους, η δομή των δημόσιων οργανισμών, που είναι περιοριστική και στατική, επιβάλλει στους ηγέτες την ανάγκη να εντοπίζουν περιοχές όπου επιτρέπεται η αλλαγή και να υιοθετούν μέτρα με βάση τη λογική για την ενίσχυσή τους. Επιπλέον, η ηγεσία πρέπει να σέβεται τα δομικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, να τηρεί την ιεραρχία και να εφαρμόζει μοντέλα που προωθούν μια κουλτούρα ενότητας, σεβασμού και προσαρμοστικότητας. Σύμφωνα με την ίδια λογική, πρέπει να διασφαλίζεται η ισότητα μεταξύ των υπαλλήλων, αποφεύγοντας οποιαδήποτε διάκριση (Wright & Pandey, 2009).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Orthodoxia et al (2019), μελετήθηκε η σχέση μεταξύ ηγετικών συμπεριφορών και εργασιακής ικανοποίησης στον Δήμο της Αθήνας. Η έρευνα εκκίνησε από την υπόθεση ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενεργούν με τρόπους που έχουν αντίκτυπο στους υφισταμένους τους και τον οργανισμό στο σύνολό του. Είναι σε θέση να δουν τα αποτελέσματα των πράξεων τους, να κάνουν τη διαφορά και να είναι σίγουροι για τις δικές τους ικανότητες. Περαιτέρω, επισημάνθηκε ότι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους είναι ο τρόπος σκέψης, δράσης και η προσωπικότητα του ηγέτη.

Στόχος της μελέτης είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ ηγετικών συμπεριφορών και εργασιακής ικανοποίησης. Ως προς τη μεθοδολογία συλλέχθηκαν δεδομένα από 21 διευθυντές τμημάτων και 229 υπαλλήλους του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων. Συγκεκριμένα 126 από αυτούς ήταν γυναίκες και 124 άνδρες ηλικίας από 29 έως 63 ετών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι των τμημάτων υιοθέτησαν μια μετασχηματιστική, παρά μια συναλλακτική ηγετική συμπεριφορά, με σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο, την εργασιακή εμπειρία και την προϋπηρεσία. Σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επισημάνθηκε ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία σχετικά με τη φύση της εργασίας και τη σχέση με τους συναδέλφους, που είναι οι πιο σημαντικές διαστάσεις. Η ικανοποίηση από την εργασία βρέθηκε να επηρεάζεται από το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό υπόβαθρο, την οικογενειακή κατάσταση και την προϋπηρεσία. Επιπλέον, τα ευρήματα αποκάλυψαν μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορών και εργασιακής ικανοποίησης.

Σε έρευνα των Topaloglu & Yalcintas (2017), επισημάνθηκε ότι οι δήμοι αποτελούν τα σημαντικότερα ιδρύματα μεταξύ των τοπικών αυτοδιοικήσεων για την επίλυση των αστικών προβλημάτων και την αντιμετώπιση των αναγκών των. Κατά την εκπλήρωση τέτοιων υπηρεσιών, υφίσταται ανάγκη για υπαλλήλους που αναλαμβάνουν επιπλέον ρόλους, εκτός από το βασικό αντικείμενο της εργασίας τους, όπως να επιδεικνύουν εθελοντική δράση. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των στελεχών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία τέτοιων συμπεριφορών. Ένας ηγέτης που εκτιμά τους υπαλλήλους του, συμπάσχει μαζί τους, φροντίζει για τα οφέλη των μελών του και διασφαλίζει τις θετικές συμπεριφορές που υιοθετούνται στον οργανισμό ενώ παράλληλα επιδιώκει την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης

Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να προσδιορίσει την αντίληψη για την υπηρετική ηγεσία (Servant leadership) που εφαρμόζεται στους εργαζόμενους των Δήμων (ένα στυλ ηγεσίας που δεν ανήκει στα προαναφερθέντα) και να αναδείξει αν υπάρχει συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τη θεωρία, η υπηρετική ηγεσία διαφέρει από την παραδοσιακή καθώς αντί να δίνει έμφαση στην επιτυχία της εταιρίας η βαρύτητα πέφτει στην ανάπτυξη και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι υπηρετικοί ηγέτες θέτουν τα συμφέροντα της ομάδας πάνω από τα δικά τους και δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της υπευθυνότητας και της ένταξης στον εργασιακό χώρο. Περαιτέρω, αυτοί οι ηγέτες υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των υφισταμένων τους και τους βοηθούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.

Στο πλαίσιο της έρευνας συλλέχθηκαν δεδομένα από τους Δήμους της Κωνσταντινούπολης, της Σμύρνης και της Ανταπαζαρί. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο θετικής σχέσης μεταξύ της έκτασης της υπηρετικής ηγεσίας και της έκτασης της εργασιακής ικανοποίησης.

5. Η δημορχιακή ηγεσία στην Ελλάδα:

5.1.Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του αιρετού ηγέτη (Δημάρχου) σύμφωνα με το Ν. 3852/2010

Η Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης διαθέτουν αυτοτέλεια. Η έννοια της αυτοτέλειας των ΟΤΑ είναι σύνθετη κα σύμφωνα με την Μπέσιλα-Βήκα (2010, σελ. 373) διακρίνεται σε οργανική αυτοτέλεια, προσωπική αυτοτέλεια και δημοσιονομική αυτοτέλεια.

Σύμφωνα με το Ελληνικό Σύνταγμα (άρθρο 102, παρ. 4), το κράτος ασκεί εποπτεία στους ΟΤΑ (δηλαδή έλεγχο νομιμότητας), δεν δύναται να περιορίζει την ελεύθερη δράση τους και λαμβάνει μέτρα εξασφάλισης της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων (νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά) που είναι αναγκαία προκειμένου οι ΟΤΑ να εκπληρώσουν την αποστολή τους. Μεταξύ αυτών των αναγκαίων μέσων είναι η στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό και η αξιοποίησή του. Συνεπώς, η λειτουργία των ΟΤΑ και ο τρόπος που στελεχώνονται και αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό προϋποθέτει και την λήψη των κατάλληλων μέτρων από το Κράτος.

Ο Δήμαρχος ειδικότερα αποτελεί το κεντρικό πρόσωπο της διακυβέρνησης ενός Δήμου και αναδεικνύεται ως ο προϊστάμενος του δημοτικού μηχανισμού με ταυτόχρονα πολιτικό και διοικητικό χαρακτήρα. Σε συνεργασία με την παράταξή του, διαμορφώνει την πορεία του Δήμου. Γενικά, ο ρόλος του Δημάρχου είναι επιτελικός, καθορίζοντας κατευθύνσεις για τις δραστηριότητες των δημοτικών υπηρεσιών και την υλοποίηση του προγράμματος της δημοτικής αρχής. Επιπλέον, ασκεί εποπτεία στις υπηρεσίες του Δήμου, οι οποίες διοικούνται από το Γενικό Γραμματέα.

Σύμφωνα με το άρθρο 58 του Ν.3852/2010 και την παρ. 44 του Ν.3979/2011, οι αρμοδιότητες του Δημάρχου περιλαμβάνουν τις εξής αρμοδιότητες (ΚΕΔΕ, 2014):

- i. Εκπροσωπεί το Δήμο σε δικαστήρια και κάθε δημόσια αρχή.
- ii. Εκτελεί τις αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου, της οικονομικής και της επιτροπής ποιότητας ζωής, αποτελώντας προϋπόθεση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του.
- iii. Ορίζει τους αντιΔημάρχους, συγκαλεί και προεδρεύει της εκτελεστικής επιτροπής, συντονίζοντας την υλοποίηση των αποφάσεών της.
- iv. Ασκεί ρόλο προϊσταμένου στις υπηρεσίες του Δήμου, εκδίδοντας πράξεις για διορισμούς, υπηρεσιακές μεταβολές και πειθαρχικό έλεγχο.

- v. Υπογράφει βεβαιωτικούς καταλόγους, χρηματικά εντάλματα πληρωμής και συμβάσεις του Δήμου.
- vi. Εκδίδει άδειες και πιστοποιητικά προσωπικής κατάστασης των δημοτών, καθώς και βεβαιώσεις μόνιμης κατοικίας.
- vii. Συνιστά ομάδες εργασίας για την επεξεργασία θεμάτων του Δήμου, συμπεριλαμβανομένων μελετών και ομάδων διοίκησης έργου.
- viii. Επιτελεί εκτελεστικές αποφάσεις σε περιπτώσεις επείγοντος ή κατεπείγοντος χαρακτήρα, υποβάλλοντάς τες για έγκριση στην αντίστοιχη επιτροπή.
- ix. Σε περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων, αποχωρεί και αναλαμβάνει τα καθήκοντά του αντιδήμαρχος ή σύμβουλος του επιτυχόντος συνδυασμού.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο Δήμαρχος φέρει ευθύνη μόνο για δόλο ή βαριά αμέλεια. Τέλος, οι αντιδήμαρχοι υπόκεινται στις ίδιες ρυθμίσεις του Νόμου όταν ασκούν τις αρμοδιότητες του Δημάρχου.

5.2. Βασικές λειτουργίες, αξίες και σχέσεις του Δημάρχου με το ανθρώπινο δυναμικό

Η βασική διαφορά του ηγέτη Δημάρχου από τους υπόλοιπους διορισμένους ηγέτες, είναι ότι ο πρώτος κατέχει ισχυρή δημοκρατική νομιμοποίηση καθώς είναι εκλεγμένος από τον λαό. Επίσης, πρόκειται για ένα πρόσωπο με μεγάλη επιρροή στις πολιτικές αποφάσεις και δράσεις του Δήμου καθώς στην ουσία δεν έχει κάποιο ισχυρό αντίπαλο απέναντί του. Η εν λόγω αυτοδυναμία του όμως τείνει να περιορίζεται από τη δυσκινησία του διοικητικού μηχανισμού, ο οποίος μπορεί να βρithει σοβαρών ελλείψεων σε επίπεδο οικονομικών και ανθρώπινων πόρων ενώ το στενό και λεπτομερειακό νομοθετικό πλαίσιο περιορίζει ακόμα περισσότερο τη δυνατότητα δράσης και ευελιξίας του Δημάρχου.

Μία σημαντική πτυχή του ρόλου του ηγέτη – Δημάρχου είναι η χάραξη και η υλοποίηση της στρατηγικής του Δήμου. Σύμφωνα με το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο, στην Ελλάδα, υπεύθυνο όργανο για τη χάραξη πολιτικής και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι το Δημοτικό Συμβούλιο. Στις σημαντικότερες αρμοδιότητες του Δημοτικού Συμβουλίου ανήκουν η ψήφιση του προϋπολογισμού, η κατάρτιση τεχνικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων κ.ά.. Παρόλη τη δύναμη που φαίνεται να κατέχει το Δημοτικό Συμβούλιο, στην πράξη πρόκειται για μία φιλική προς τον Δήμαρχο και τη Δημαρχία του πλειοψηφία, η οποία στην ουσία επικυρώνει τις ήδη ειλημμένες αποφάσεις του Δημάρχου. Έτσι, η

επεξεργασία και η υλοποίηση της στρατηγικής του κάθε Δήμου εξαρτάται άμεσα από το Δήμαρχο και τις προσωπικές του στρατηγικές, οργανωτικές και διαχειριστικές ικανότητες. Άλλωστε, είναι ο άνθρωπος που έχει τη μεγαλύτερη πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες και ασκεί μεγάλη επιρροή σε σημαντικούς ανθρώπινους πόρους (Κομνηνός – Χλέπας, 2005).

Η προαναφερόμενη δημοτική στρατηγική έχει ως στόχο την ανάδειξη του Δήμου και τη διεύρυνση του ρόλου με στόχο την αναβάθμισή του, την προς τα έξω προβολή του και τη βελτίωση της ζωής των κατοίκων της τοπικής κοινωνίας. Προκειμένου να επιτευχθούν οι φιλοδοξίες της Δημοτικής αρχής, απαιτούνται κάποιες βασικές αξίες και δεξιότητες εκ μέρους του ηγέτη – Δημάρχου. Αρχικά, θα πρέπει να υφίστανται συγκεκριμένες αξίες και αντιλήψεις για το ρόλο της Δημαρχίας οι οποίες να κατευθύνουν το Δήμο προς νέες και φιλόδοξες πολιτικές. Επίσης, σημαντικό είναι το στρατηγικό όραμα και η ισχυρή θέληση για την εξέλιξη της τοπικής κοινωνίας καθώς και η καταγραφή των περιορισμών και των δυνατοτήτων του Δήμου σύμφωνα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Ακόμα, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη διαχείριση των κρίσεων ώστε αυτές να μην παραβιάζουν τους στόχους του Δήμου.

Σχετικά με τις προσωπικές αξίες του Δημάρχου, αυτές επηρεάζουν άμεσα τις στρατηγικές επιλογές του και προδιαγράφουν τον προσανατολισμό της τοπικής κοινωνίας. Από αυτές τις αρχές σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι απόψεις για την κοινωνική δικαιοσύνη, την ανεκτικότητα, την ανθρώπινη αλληλεγγύη, τις κοινωνικές διακρίσεις, την οικολογία, την ταχεία οικονομική ανάπτυξη, τον καταναλωτισμό, τις παραδόσεις, τον εθνικισμό, το εθνικό συμφέρον, η ενασχόληση με τα κοινά κ.ά. Σημειώνεται πως οι προσωπικές αξίες του εκάστοτε υποψήφιου Δημάρχου προβάλλονται στον εκλογικό τους αγώνα και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία με τις ομάδες – στόχους και τη διαδικασία της ψηφοφορίας. Αντίθετα, η έλλειψη ιδεολογικών αξιών παραπέμπει σε άτομα με ευκαιριακά συμφέροντα προς εξασφάλιση ή διατήρηση της εξουσίας (Κομνηνός – Χλέπας, 2005).

Οι σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου είναι επίσης μείζονος σημασίας για τη διατήρηση της συνοχής στο εσωτερικό του Δήμου αλλά και για την εκπλήρωση των δημοτικών στόχων. Ένα καλό κλίμα με το προσωπικό είναι πάντα επιβοηθητικό για το έργο του Δημάρχου ο οποίος κατέχει εκ του νόμου τη θέση του προϊσταμένου του προσωπικού και των υπηρεσιών του Δήμου. Στους μεγάλους Δήμους, η αμεσότητα των σχέσεων με το μόνιμο προσωπικό περιορίζεται στις ανώτερες υπηρεσιακές βαθμίδες ενώ ο ίδιος επιλέγει, κυρίως με πολιτικά κριτήρια, τα πρόσωπα τα οποία θα ασκήσουν σημαντικές λειτουργίες

καθοδήγησης του μηχανισμού του Δήμου. Σε κάθε περίπτωση, ο εκάστοτε Δήμαρχος επιθυμεί να επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοτικότητας και ποιότητας των δημοτικών υπηρεσιών μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες.

Σε πολλές περιπτώσεις, ιδίως νεοεκλεγμένων Δημάρχων, υπάρχει έντονη δυσπιστία και ανησυχία για τη στάση του προσωπικού του Δήμου. Αυτό που απασχολεί κυρίως το Δήμαρχο είναι το ενδεχόμενο να προβάλλει το προσωπικό αντίσταση εναντίον του. Έτσι, ο Δήμαρχος προβαίνει σε υπηρεσιακές ανακατατάξεις και προσλήψεις νέων στελεχών που πιστεύει ότι θα στηρίξουν τον ίδιο και τις στρατηγικές του. Ωστόσο, οι ανακατατάξεις δεν προμηνύουν πάντα δυσπιστία αλλά μπορεί να οφείλονται στη χάραξη νέων στόχων και πολιτικών και να γίνονται προκειμένου για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Τέλος, το ζήτημα των σχέσεων και της σωστής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού έχει απασχολήσει αρκετά τη βιβλιογραφία. Ως γνωστών, στην ελληνική πραγματικότητα υφίστανται πολλές ελλείψεις σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, ένας ικανός ηγέτης μπορεί να καλύψει το κενό αξιοποιώντας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό το προσωπικό που διαθέτει. Αυτό συνεπάγεται ανακατατάξεις και αναδιανομή των καθηκόντων επιλέγοντας κάθε φορά το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση. Για την κατάλληλη αξιοποίηση του προσωπικού έχει προταθεί από τη θεωρία η αποσυγκεντρωτική μεταβίβαση ευθυνών σε υφισταμένους όπου ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους επιλέγεται κάθε φορά ένα διαφορετικό στυλ διοικητικής ηγεσίας. Έτσι, ο Δήμαρχος μπορεί είτε να δίνει εντολές είτε να πείθει και να διαφωτίζει τους υφισταμένους του (Κομνηνός – Χλέπας, 2005).

5.3.Ρόλος των Δημάρχων στην Ελλάδα σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού των ΟΤΑ που εκπροσωπούν

Στις σπουδές στο ανθρώπινο δυναμικό μελετώνται διάφορες πτυχές των ζητημάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων ή άλλων οργανισμών. Τα σημαντικότερα, όπως παρουσιάζονται από τον Χυτήρη (2012), είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, η ανάλυση της εργασίας, η προσέλκυση υποψηφίων, η επιλογή υποψηφίων, η υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, η πολιτική και τα συστήματα αμοιβής

εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων και οι υφιστάμενοι κανόνες εργασίας, πειθαρχίας και έκφρασης παραπόνων. Παρακάτω εξετάζουμε τα ζητήματα αυτά σε σχέση με τους Ελληνικούς ΟΤΑ και την ευχέρεια του Δημάρχου να αποφασίζει σε αυτά.

Σημειώνεται εξ αρχής ότι οι Δήμοι της Ελλάδας διαφέρουν ως προς το μέγεθος και αυτό αντανακλάται στη διαφορετική διάρθρωσή των υπηρεσιών και Διευθύνσεων τους, όπως αποτυπώνεται και στα οργανογράμματα των Δήμων. Ανάλογα λοιπόν με το μέγεθός τους και τη διοικητική τους απόφαση βάση της οποίας προετοίμασαν το οργανόγραμμά τους, μπορεί να διαθέτουν διαφορετικής ποικιλίας δομές και πόρους για τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα ο Δήμος Αθηναίων διαθέτει μια Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ ο -μεγάλος σε γεωγραφική έκταση αλλά πολύ μικρότερο πληθυσμιακά- Δήμος Μετσόβου διαθέτει απλά ένα γραφείο σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται και με άλλα διοικητικά θέματα.

Η στελέχωση των υπηρεσιών που παρέχει ένας Δήμος προς του δημότες του αφορά τόσο την στελέχωση των υπηρεσιών του ίδιου του Δήμου, οι οποίες ορίζονται βάση του (υποχρεωτικού πλέον για κάθε φορέα του Ελληνικού Δημοσίου) οργανογράμματος όσο και την στελέχωση των υπηρεσιών που παρέχονται από δημοτικές επιχειρήσεις του Δήμου ή διαδημοτικές συμπράξεις και συνεργασίες στις οποίες μετέχει. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τέτοιων επιχειρήσεων στους Ελληνικούς Δήμους που μπορεί να είναι επιχειρήσεις ύδρευσης και αποχέτευσης, καθαριότητας-αποκομιδής απορριμμάτων, τηλεθέρμανσης, (ιδιόμορφες) επιχειρήσεις ΟΤΑ ειδικού σκοπού (όπως ραδιοφωνίας και τηλεόρασης), διαδημοτικές επιχειρήσεις (υφιστάμενες σύμφωνα με το ΠΔ 410/95), κατασκευαστικές, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.), Δημοτικά Περιφερειακά Θέατρα, αναπτυξιακές συμπράξεις, αναπτυξιακοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης και συμπράξεις με άλλους φορείς, επιχειρήσεις συνεταιριστικού χαρακτήρα, ανώνυμες εταιρείες με συνεταιρισμούς καθώς και ανώνυμες εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007, Ιστοσελίδα ΔήμοςNET, 2024). Ορισμένες από αυτές τις επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε κρίσιμες λειτουργίες ενός Δήμου, όπως ύδρευσης και αποχέτευσης, κατάρτισης καθώς και κοινωνικά και πολιτιστικά ζητήματα.

Σε ότι αφορά τόσο την επιλογή μόνιμων υπαλλήλων, ένας Δήμαρχος και η αιρετή ηγεσία ενός ΟΤΑ Α΄ βαθμού δεν εμπλέκεται σε αυτήν. Σύμφωνα με την υφιστάμενη Ελληνική Νομοθεσία (Ν. 4762/2021 και παλαιότερα ο Ν. 2190/94), οι προσλήψεις στο Ελληνικό Δημόσιο γίνονται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Το ΑΣΕΠ αποτελεί ανεξάρτητη αρχή του Ελληνικού κράτους (μια από τις τέσσερις που προβλέπονται στο Ελληνικό Σύνταγμα), ο ρόλος της οποίας είναι να επιτελεί το έργο της πρόσληψης στο

Ελληνικό Δημόσιο (δηλαδή τόσο στην Κεντρική όσο και στην αποκεντρωμένη Διοίκηση) κατά τρόπο αδιάβλητο και χωρίς να επηρεάζεται από τη λειτουργία των προσώπων της Διοίκησης και τυχόν συμφερόντων που αυτοί έχουν και διατηρούν. Άρα προφανώς η εμπλοκή των αιρετών των ΟΤΑ στην επιλογή προσωπικού δεν είναι εφικτή και δεν υφίσταται κάποιος ρόλος των Δημάρχων σε αυτό το αρχικό στάδιο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Ο πιο πρόσφατος νόμος για τις προσλήψεις στο Δημόσιο (Ν. 4765/21) μάλιστα προβλέπει τη διεξαγωγή γραπτού διαγωνισμού πριν την πρόσληψη στο Δημόσιο και ως εκ τούτου απομακρύνει κατά πολύ το ενδεχόμενο να εμπλέκεται οι αιρετοί εκπρόσωποι ενός ΟΤΑ στην πρόσληψη σε έναν Δήμο. Εξάλλου η αρχιτεκτονική του συστήματος πρόσληψης στο Δημόσιο είναι δομημένη κατά τρόπο ώστε να μην ασκείται επιρροή από τους εκπροσώπους των ΟΤΑ στο θέμα της πρόσληψης στο Δημόσιο. Το ίδιο το ΑΣΕΠ που εφαρμόζει τον νόμο περί προσλήψεων δεν υπόκειται σε έλεγχο νομιμότητας ή σκοπιμότητας από κάποια διοικητική αρχή ή την κυβέρνηση (γιατί πρόκειται για συνταγματική Αρχή του Ελληνικού κράτους).

Αντίθετα, κατά τις διαδικασίες πρόσληψης μονίμων υπαλλήλων, ένας Δήμαρχος περιορίζεται στην έγκαιρη υποβολή αιτημάτων προς το Ελληνικό Δημόσιο για την στελέχωση του ΟΤΑ στον οποίο ηγείται, πράγμα που σημαίνει την έγκαιρη διάγνωση των αναγκών που υπάρχουν και την επιλογή που κάνει ποιες θέσεις θα πληρωθούν γρηγορότερα μεταξύ των κενών θέσεων, πάντοτε όμως υπό την προϋπόθεση ότι οι θέσεις που ζητούνται να πληρωθούν από το ΑΣΕΠ προϋπάρχουν στο οργανόγραμμα λειτουργίας του εν λόγω Δήμου. Για την έγκριση του αιτήματος που υποβάλλεται από έναν Δήμο στο Υπουργείο Εσωτερικών, απαιτείται η έκδοση ειδικής Πράξης Υπουργικού Συμβουλίου, η οποία εκδίδεται προς το τέλος κάθε ημερολογιακού έτους, από το Υπουργείο Εσωτερικών, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα αιτήματα που έχουν υποβληθεί στο Υπουργείο, τόσο από τους Δήμους όσο και από τα Υπουργεία και άλλους φορείς του Ελληνικού Δημοσίου. Επειδή ωστόσο το Δημόσιο συνυπολογίζει κατά την πρόσληψη το κόστος στελέχωσης του Δημοσίου, δεν γίνονται πάντοτε δεκτά όλα τα αιτήματα των φορέων που υποβάλλονται προς το Υπουργείο Εσωτερικών. Χαρακτηρικό είναι το παράδειγμα κατά την περίοδο εφαρμογής της μεγάλης κρίσης της Ελληνικής οικονομίας και της εφαρμογής των μνημονίων όπου τα καινούργια αιτήματα των ΟΤΑ είχαν παγώσει και υλοποιούνταν παλαιότερα αιτήματα, με βάση όμως την αναλογία εξόδου-εισόδου που είχε οριστεί μέσω των μνημονίων που είχε υπογράψει το Ελληνικό κράτος.

Συνεπώς, τα παραπάνω ενισχύουν την άποψη ότι ο ρόλος ενός Δημάρχου στο ζήτημα της στελέχωσης δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ηγετικός αλλά περισσότερο αυτός ενός παθητικού δέκτη.

Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις οι Δήμοι στελεχώνουν τις υπηρεσίες τους σε εποχική βάση, με πρόσληψη εποχικού προσωπικού που καλύπτει μερικές ανάγκες των Δήμων, όπως για παράδειγμα την καθαριότητα εξωτερικών χώρων, την στελέχωση κοινωνικών υπηρεσιών κτλ.. Οι προσλήψεις αυτές υλοποιούνται επίσης μέσω ΑΣΕΠ, με βάση και τα περιγράμματα θέσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ένας Δήμος και ο ίδιος ο Δήμαρχος δύναται να εμπλουτίζει το περίγραμμα μιας θέσης κατά τρόπο ώστε να χρειάζονται ειδικότερα τυπικά προσόντα (όπως π.χ. η άριστη γνώση ξένων γλωσσών για έναν τουριστικό Δήμο). Δηλαδή υπάρχει σε αυτό το ζήτημα μια ευχέρεια από πλευράς Δήμου και Δημάρχου να ορίσουν ποιες ειδικότητες επαγγελματικών κλάδων είναι αναγκαίες για την εύρυθμη λειτουργία ορισμένων από τις υπηρεσίες τους, τα τυπικά προσόντα των εποχικών υπαλλήλων που ζητούνται σε αυτές και το επίπεδο αυτών των προσόντων. Υπό την έννοια αυτή, υπάρχει ένα σκέλος των προσλήψεων που μπορεί να επηρεαστεί από την λειτουργία ενός Δήμου και τις έγκαιρες αποφάσεις ενός Δημάρχου, το οποίο μπορεί να καθορίσει την παροχή μιας σειράς από εποχικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και την παροχή των αντίστοιχων υπηρεσιών προς τους Δημότες του.

Το ζήτημα ωστόσο της πρόσληψης εποχικού προσωπικού αφορά και το εποχικό και μη μόνιμο προσωπικό των δημοτικών επιχειρήσεων. Για αυτό η στελέχωσή τους τόσο με μόνιμο όσο και με εποχικό προσωπικό είναι μια σημαντική απόφαση για τη λειτουργία των δημοτικών δραστηριοτήτων. Για να πραγματοποιηθεί πρόσληψη προσωπικού στις δημοτικές επιχειρήσεις χρειάζεται προηγουμένως απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου των Δημοτικών επιχειρήσεων, κατά βαθμίδα εκπαίδευσης και ειδικότητα (ΥΠΕΣ, 2019). Το Δ.Σ. των δημοτικών επιχειρήσεων επιλέγεται από το Δημοτικό Συμβούλιο, με απόλυτη πλειοψηφία (ΥΠΕΣ, 2007). Συνεπώς, αν και η διαδικασία εντάσσεται στον τρόπο πρόσληψης εποχικού προσωπικού μέσω ΑΣΕΠ, στην πραγματικότητα υφίσταται η δυνατότητα ένας Δήμαρχος να παρέμβει έμμεσα σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού επιλέγοντας το αρμόδιο ΔΣ των δημοτικών επιχειρήσεων που μπορεί να αποφασίζει για τα ζητήματα πρόσληψης εποχικού προσωπικού.

Ως προς την προσέλκυση των υποψηφίων, η διαδικασία γίνεται κατά τον τρόπο που γίνεται και σε άλλους φορείς του Δημοσίου και εμπλέκεται σε αυτήν και το ΑΣΕΠ, τόσο για τους μόνιμους όσο και για τους εποχικούς υπαλλήλους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αποφάσεις για προσέλκυση αναρτώνται στο σύστημα «Διαύγεια» (που υπάρχει για να εξυπηρετεί τη

συμμετοχική διοίκηση όπως αναφέρει η Κτιστάκη, 2020) αλλά και στο διαδίκτυο, δύσκολα μπορεί να υποστηριχτεί ότι δεν υπάρχει ενημέρωση για τις διαδικασίες πρόσληψης, ακόμα και σε απομακρυσμένους γεωγραφικά Δήμους της χώρας. Ωστόσο η διαδικασία προσέλκυσης μπορεί να είναι και εσωτερική εντός του Δημοσίου, δηλαδή δια μέσω του ενιαίου συστήματος κινητικότητας εντός τους Ελληνικού Δημοσίου. Στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (που στηρίζεται στον Ν. 4440/2016) προβλέπονται συγκεκριμένα κριτήρια για την μετακίνηση ενός υπαλλήλου από έναν φορέα σε έναν άλλο. Επειδή την κινητικότητα επιλέγουν δημόσιοι υπάλληλοι για τους οποίους έχει ήδη παρέλθει η διαδικασία επιλογής στο Δημόσιο (γιατί αφορά την προσέλκυση αποκλειστικά μόνιμων υπαλλήλων του Δημοσίου), το σύστημα της κινητικότητας αποτελεί μια καλή ευκαιρία για την συμπληρωματική, έμμεση άσκηση πολιτικών πρόσληψης και συνεπώς, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται, μπορεί να καθορίζουν τον τρόπο προσέλκυσης σε όλους τους Δήμους και τη στελέχωσή τους με υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, την ίδια στιγμή παρέχει τη δυνατότητα σε πολλούς επαγγελματίες σε μικρότερους και απομακρυσμένους Δήμους να μετακινηθούν σε άλλους φορείς του Δημοσίου και έτσι ενέχει τον κίνδυνο αποδυνάμωσης των Δήμων σε στελεχειακό δυναμικό.

Τα ζητήματα της ανάλυσης της εργασίας, της υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων είναι ζητήματα καθημερινής λειτουργίας της Διεύθυνσης ή του γραφείου που λειτουργεί σε κάθε Δήμο, η ευόδωση των οποίων συνδέεται με τη διοικητική λειτουργία εντός του Δήμου και της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Ειδικά όμως για τα ζητήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, πέραν της υποχρεωτικής περιόδου επιμόρφωσης στο αρχικό στάδιο πρόσληψης στο Δημόσιο, ένας Δήμος μπορεί να προωθήσει την επιμόρφωση και εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων του, μέσα από την συμμετοχή τους σε προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης και κατάρτισης από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) ή άλλους φορείς επιμόρφωσης του Ελληνικού Δημοσίου ή μέσα από τη δημιουργία και παρακολούθηση αντίστοιχων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης από τις Δημοτικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στη δικαιοδοσία του.

Σε ότι αφορά τα συστήματα αμοιβής εργαζομένων στους ΟΤΑ α΄ βαθμού, αυτά υιοθετούν τους κανόνες που ισχύουν και στο υπόλοιπο Δημόσιο και δεν μπορούν να ξεφύγουν από τα ισχύοντα για όλους τους Δήμους. Στο Δημόσιο σήμερα εφαρμόζεται ενιαίο μισθολόγιο και ακολουθούνται συγκεκριμένα κριτήρια για την επαύξηση των μισθών (όπως προϋπηρεσίας σε θέσεις διαφορετικού βαθμού, ύπαρξης μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων κ.α). Αυτή η ενιαία θεώρηση, αν όχι εξίσωση, μισθολογικά, και τα κοινά κριτήρια, αποτρέπουν

τη χρησιμοποίηση των μισθολογικών ως ειδικών κινήτρων για την ανταμοιβή στην εργασία. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια την έλλειψη κινήτρων, αφού με βάση και την πυραμίδα του Μάσλοου, η ικανοποίηση βασικών βιοωτικών αναγκών μέσω του μισθού βρίσκεται στη βάση των αναγκών των υπαλλήλων και είναι απολύτως αναγκαία.

Το παράδειγμα των Ελλήνων δασκάλων ή γιατρών που δυσκολεύονται να διαμείνουν μόνιμα σε Ελληνικά νησιά όπου διορίζονται, λόγω των υψηλών ενοικίων σε αυτά και της διαμόρφωσης των τιμών κατοικίας από τις οικονομικές δυνάμεις της προσφοράς και ζήτησης του τουρισμού, είναι ενδεικτικό των περιορισμών που τίθενται για την ικανοποίηση βασικών βιοωτικών τους αναγκών και, κατά προέκταση, και για την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού (naxostimes, 2022). Το ίδιο παράδειγμα τονίζει την ανάγκη προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού σε νησιωτικούς Δήμους και αντίστοιχα και σε άλλους Δήμους γεωγραφικά απομονωμένους (όπως τους ορεινούς).

Οι υφιστάμενοι κανόνες εργασίας, πειθαρχίας και έκφρασης παραπόνων υπόκεινται στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων που συμφωνεί στα περισσότερα από αυτά τα σημεία με τον Κώδικά Κατάστασης Δημόσιων Υπαλλήλων, Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ (Ν. 3584/2017, ΥΠΕΣΔΑ, 2015). Ο Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων προβλέπει για παράδειγμα στα άρθρα 31-38 τις υποχρεώσεις των δημοτικών υπαλλήλων σχετικά με τη νομιμότητα των υπηρεσιακών ενεργειών τους, την εχεμύθειά τους, την συμπεριφορά που πρέπει να έχουν, ζητήματα σχετικά με την περιουσιακή κατάστασή τους, το χρόνο παροχής εργασίας και τα καθήκοντα που ασκούν ενώ στο Κεφάλαιο Δ' που αφορά τα δικαιώματα των εργαζομένων αναφέρεται στις διαφορετικές άδειες που μπορεί να λάβει ένας δημοτικός ή κοινοτικός υπάλληλος (κανονική άδεια, άδεια διευκόλυνσης, αναρρωτική, μητρότητας, άδεια για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς σκοπούς, εκπαιδευτική άδεια και άδεια εξετάσεων), την κατάταξη των υπαλλήλων ως προς τον κλάδο, την δυνατότητες που παρέχονται στις υπηρεσίες των ΟΤΑ για μετάταξη των υπαλλήλων από ΟΤΑ σε ΟΤΑ (άρθρο 74), για μετάταξη από κλάδο σε κλάδο ή σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας.

Επίσης το κεφάλαιο Η' του Κώδικα καθορίζει τη βαθμολογική διάρθρωση των δημοτικών (και ευρύτερα των δημοσίων) υπαλλήλων στους πέντε διαφορετικούς βαθμούς υπαλλήλων, τη διάκρισή τους σε Τεχνολογικής και Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, ζητήματα προαγωγής, ανάληψης της θέσης του προϊσταμένου και ζητήματα αξιολόγησής τους.

Τα παραπάνω όλα συνηγορούν προς την άποψη ότι σε μια σειρά από ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού ο ρόλος των Δημάρχων είναι περιορισμένος ενώ σε λίγα μόνο μπορεί να καταστεί πιο ουσιαστικός. Λόγω των περιορισμένων βαθμών ελευθερίας σε αρκετά από τα ζητήματα

ανθρώπινου δυναμικού και της εξομοίωσής τους με αυτά του υπόλοιπου Δημοσίου, ένα από τα κύρια αντικείμενα για τη βελτίωση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να καταστεί και πεδίο άσκησης της ηγεσίας ενός Δημάρχου και των αιρετών εκπροσώπων του Δήμου ήταν και παραμένει η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Όταν η αξιολόγηση αναγνωρίζει και ανταμείβει την προσπάθεια και τα καλά στοιχεία επαγγελματισμού των υπαλλήλων, συνοδεύεται από την προώθηση των κατάλληλων επαγγελματιών στις κατάλληλες διευθυντικές και επιτελικές διοικητικές θέσεις αλλά γίνεται παράλληλα κατά τρόπο συμβατό με τις αρχές λειτουργίας του Δημοσίου, μπορεί να εμπεδωθεί ένα κλίμα αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων σε έναν Δήμο που να συμβάλει στην επίτευξη στόχων και της λειτουργίας των ΟΤΑ προς δημόσιο όφελος.

Στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, που αποτελεί συστατικό στοιχείο για την ευόδωση της λειτουργίας των υπηρεσιών ενός Δήμου, ήδη από την εισαγωγή του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων το άρθρο 84 αναφέρονταν σε ένα σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων που να διέπεται από την αρχή της αμεροληψίας και να εστιάζει στην επαγγελματική ικανότητα και την αποδοτικότητα ενός δημοτικού υπαλλήλου.

Έκτοτε, η αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων έχει τεθεί πλέον σε ένα καινούργιο πλαίσιο με το Ν. 4940/2022 που φέρνει στο επίκεντρο της αξιολόγησης την στοχοθεσία, βαθμολογεί τους προϊσταμένους και όχι τους υπαλλήλους και την σημασία της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Ο νόμος αυτός δίνει τη δυνατότητα διαμόρφωσης σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους και προβλέπει τη δημιουργία και κάλυψη θέσεων Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι φανερό ότι αυτό αφορά τους Δήμους -όπως αφορά και όλους τους φορείς του Δημοσίου- αλλά η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται πλέον στο Δημόσιο προς όφελος της λειτουργίας ενός Δήμου είναι θέμα που συνδέεται άμεσα με τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις προτεραιότητες που τίθενται από τη Διεύθυνση ή ένα γραφείο ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Συνεπώς ο Δήμαρχος μπορεί να αναλάβει ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός τέτοιου προγραμματισμού.

Άμεσα συναρτώμενο με την αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι και το ζήτημα της επιλογής προϊσταμένων στους Δήμους, δεδομένης και της σημασίας που αποδίδεται από τους εργαζομένους στην επαγγελματική ανέλιξή τους που λειτουργεί ως κίνητρο. Με το καινούργιο νόμο 4674/20 (όπως παρουσιάζεται στην εγκύκλιο αριθμ. 145 της 2ας Μαρτίου 2022 του Υπουργείου Εσωτερικών), η επιλογή είτε των Γενικών Διευθυντών (όταν υπάρχει Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν Δήμο) είτε προϊσταμένων Διευθυντών

ή τμηματάρχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού γίνεται από πενταμελές Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων, με τη συμμετοχή ενός μέλους του ΑΣΕΠ αλλά και του Γενικού Γραμματέα του οικείου Δήμου με τη συμμετοχή και προβλέπει το συνδυασμό κριτηρίων αξιολόγησης τυπικών προσόντων, εργασιακής πείρας και συνέντευξης με τους υποψηφίους. Σε αυτή τη διαδικασία ο Δήμαρχος έχει περιορισμένη επιρροή, δια μέσω κυρίως του Γενικού Γραμματέα του οικείου Δήμου. Το σύστημα έχει δομηθεί έτσι ώστε η επιλογή προϊσταμένων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να γίνεται κατά τρόπο πιο αξιοκρατικό, να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και ο Δήμαρχος να μην έχει τη δυνατότητα επιλογής ενός προσώπου της δικής του προτίμησης ακόμα και αν γνωρίζει ότι είναι καθ' όλα άξιος και ικανός να αναλάβει τη θέση του προϊσταμένου. Ένας υποψήφιος ενδέχεται να μην συγκεντρώνει αρκετά μόρια από τα τυπικά προσόντα και να μην μπορεί να εξελιχθεί σε προϊστάμενο έστω και αν διαθέτει μεγάλη πείρα και γνώσεις για τον τρόπο χειρισμού των θεμάτων της Διεύθυνσης ή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου.

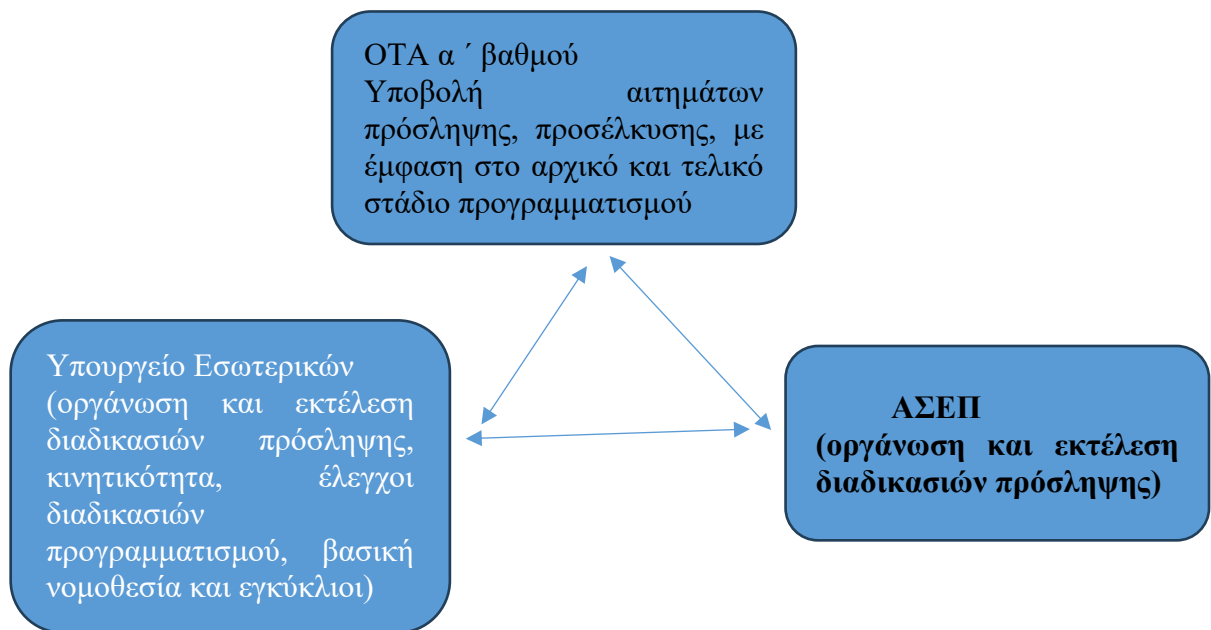
Ο στρατηγικός προγραμματισμός σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού σε έναν Δήμο λαμβάνει χώρα μέσα από το συνδυασμό όλων των παραπάνω ενεργειών για τους ανθρώπινους πόρους (προσέλκυση, επιλογή υπαλλήλων ή προϊσταμένων, παροχή κινήτρων κτλ). Τα ζητήματα αυτά τίθενται στα πλαίσια του υφιστάμενου Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Υπαλλήλων, Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ (ΥΠΕΣΔΑ, 2015). Ο προγραμματισμός των προσλήψεων για παράδειγμα αναφέρεται στο άρθρο 11 του Κώδικα που προβλέπει ότι ο προγραμματισμός για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών των ΟΤΑ χρειάζεται να γίνεται σε ετήσια βάση, όπως αυτό ισχύει και σε κάθε άλλη φορέα του Δημοσίου.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων διαφέρει οπωσδήποτε από Δήμο σε Δήμο, ανάλογα και με το μέγεθός τους.

Ωστόσο, το κύριο γνώρισμα του προγραμματισμού για τα θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι υλοποιείται κεντρικά και περιορίζεται κατά πολύ η ανάμειξη των τοπικών εκπροσώπων. Τόσο στον σχεδιασμό όσο και στον προγραμματισμό εμπλέκεται η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία διαδραματίζει ενεργό και σημαντικό ρόλο σε όλα τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων και αυτών της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η χάραξη στρατηγικής σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού μεταβιβάζεται σε όσους έχουν αποφασιστική αρμοδιότητα για την υλοποίηση του προγραμματισμού, που στην περίπτωση επιλογής διευθυντικών στελεχών εμπλέκει το Υπουργείο Εσωτερικών (μέσω της Γ.Γ.Α.Δ.) και το ΑΣΕΠ,

διαμορφώνοντας μια κατά κάποιο τρόπο τριμερή σχέση (όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω Πίνακα).

Πίνακας 3: Μια τριμερής σχέση στρατηγικού προγραμματισμού στα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ α' βαθμού.



Όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2013, σελ. 31), μια διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού προκαθορίζει τους στόχους ενός προγράμματος ανθρώπινων πόρων, συμμετέχει στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού ολόκληρου του φορέα, σχεδιάζει το πληροφοριακό σύστημα και τα συστήματα δεδομένων για προγραμματισμό σε θέματα ανθρωπίνων πόρων, συλλέγει, συνθέτει και αναλύει της πληροφορίες των στελεχών για τη στελέχωση των διευθύνσεων, καθορίζει τις στρατηγικές για τους δημόσιους πόρους και υλοποιεί το πρόγραμμα ανθρωπίνων πόρων που εγκρίθηκε από την ανώτατη διοίκηση. Όπως φαίνεται από την περίπτωση του Δήμου Αθηναίων των Δήμων τα περισσότερα από τα παραπάνω καταγράφονται στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο οργανόγραμμα του Δήμου και άρα θεωρείται ότι υπάρχει η πρόβλεψη ώστε να λαμβάνουν χώρα.

Τμήμα της διαδικασίας ενός στρατηγικού προγραμματισμού είναι και η εφαρμογή της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση στους Δήμους εντάσσεται πλέον στο Κοινό Πλαίσιο

Αξιολόγησης που έχει εισαχθεί από το κράτος για όλους τους φορείς του Δημοσίου (ΚΠΑ, 2015β). Το κείμενο του ΚΠΑ κάνει σαφή διάκριση μεταξύ της ηγεσίας των αιρετών εκπροσώπων και της ηγεσίας των διοικητικών υπαλλήλων και προϊσταμένων (ΚΠΑ, 2015β). Το έργο των δεύτερων το θεωρεί ως σύνθετο και το αφορά την διοικητική οργάνωση και τη διοικητική ιεραρχία και συνδέεται με την συνοχή της οργάνωσης, τη λειτουργία ενός εσωτερικού μηχανισμού καθοδήγησης και τις αποτελεσματικές σχέσεις, ειδικά με τα εμπλεκόμενα πολιτικά μέρη (ΚΠΑ, 2015β, σελ. 18). Το ΚΠΑ ορίζει συγκεκριμένα κριτήρια για την αξιολόγηση των υπηρεσιών του Δημοσίου και άρα και των Δήμων. Επειδή η σχέση με τους αιρετούς φιλτράρεται μέσα από το κριτήριο της αποτελεσματικότητας, διαφαίνεται ότι ο ρόλος των προϊσταμένων στη διοικητική ιεραρχία μπορεί να λειτουργεί όχι μόνο επικουρικά αλλά και ανασταλτικά στην προώθηση πρωτοβουλιών και ενεργειών της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας, αν η αποτελεσματικότητα του Δήμου εξυπηρετείται (κατά τη γνώμη των προϊσταμένων) διαφορετικά. Το σύστημα αξιολόγησης ισχυροποιεί τον άξονα της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Δημοσίου (για τον οποίο έχει ήδη δημιουργηθεί σχετική νομολογία) και αυτό μπορεί να αναστέλλει πρωτοβουλίες, καινοτομίες και νέες ενέργειες που μπορεί να εισηγείται μια καινούργια Δημοτική αρχή.

6. Αποτελέσματα μελέτης

Η νέα Δημόσια Διοίκηση και οι ταχείες κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις ανέδειξαν την ανάγκη για εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα με στόχο την παροχή πιο ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ωστόσο, για να επιτευχθεί μία αλλαγή τέτοιου βεληνεκούς είναι απαραίτητο να μελετηθούν και να επαναπροσδιοριστούν οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τα στυλ ηγεσίας ως παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και με τη σειρά τους την αύξηση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Ειδικότερα αυτό χρειάζεται να μελετηθεί ως προς την τοπική αυτοδιοίκηση και τους ΟΤΑ α' βαθμού.

Από την επισκόπηση της αρθρογραφίας σε άρθρα που μελετούσαν τις επιρροές της ηγεσίας στους Δήμους των χωρών της Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, προέκυψαν τα ακόλουθα:

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα «Ποιος είναι ο τύπος ηγεσίας που κυριαρχεί στους ΟΤΑ των χωρών της Ευρώπης;» βρέθηκε στις έρευνες των Andersen 2010, Hansen & Villadsen 2010 και των Akrivos & Koutras 2009, ότι στο δημόσιο περιβάλλον επικρατούν το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, οι αιρετοί ηγέτες τείνουν να υιοθετούν μετασχηματιστικές συμπεριφορές καθώς αυτές διεγείρουν, παρακινούν και ενθαρρύνουν τους ακολούθους τους και προάγουν τη δημιουργική σκέψη και τη συνεργατικότητα γεγονός που έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της αποδοτικότητας και τον οργανισμό συνολικά. Περαιτέρω, η μελέτη των Caldwell et al (2012), τονίζει ότι το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναπτύχθηκε για να καλύψει κενά που παρουσίαζαν άλλα δημοφιλή μοντέλα ηγεσίας και επιδιώκει μακροχρόνια πρόοδο και αποτελεσματική ηγεσία, αντί να βασίζεται σε στρατηγικές που προκαλούν άμεσα, αλλά βραχυπρόθεσμα, κέρδη. Χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η δέσμευση του ηγέτη να δρα και να πείθει τους υπαλλήλους να υιοθετήσουν τις στρατηγικές του, μεταδίδοντας το όραμά του και μεταφέροντας τις ιδέες του.

Ακολούθως, σύμφωνα με τους Akrivos & Koutras 2009, διαπιστώθηκε ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες υιοθετούν το μοντέλο των ανταμοιβών ή τιμωριών και εκφράζουν μία συγκεκριμένη κουλτούρα χωρίς να επιδιώκουν να αλλάξουν τους υπάρχοντες κανόνες και τις διαδικασίες. Παρόλη την επικράτηση αυτών των δύο στυλ ηγεσίας, εντοπίστηκε μία μεγάλη έκταση έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε Δήμους της Τουρκίας από τους Topaloglu & Yalcintas (2017) και ανέδειξε την υπηρετική ηγεσία στους Δήμους ως ένα διαφορετικό στυλ που προάγει τα συμφέροντα της ομάδας, θέτοντάς τα σε πρώτο πλάνο συγκριτικά με τα συμφέροντα των ηγετών.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα «Πως επιδρά η ηγεσία στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού;» βρέθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά, η έρευνα των Philipidou et al. (2004) αναδεικνύει τα προβλήματα στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και θέτει υπό αμφισβήτηση την αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατίας τονίζοντας ότι η έλλειψη οράματος από τους ηγέτες βλάπτει τη συνολική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αντίστοιχα, η έρευνα των Akrivos & Koutras (2009) αναδεικνύουν τη σημασία της ηγεσίας και το ρόλο του ηγέτη ως προϋπόθεση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Κάποια από τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που επισημάνθηκαν περιλαμβάνουν τη δημιουργία ομάδας, τη θετική πειθαρχία, τη δέσμευση στο όραμα, τον ρόλο του παράγοντα αλλαγής με εμπιστοσύνη και δικαιοσύνη ενώ η έρευνα των Caldwell et al (2012) τονίζει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να ενεργοποιήσουν όλο το προσωπικό προς σκέψη και αναστοχασμό αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά του και ως εκ τούτου την αποδοτικότητα του οργανισμού. Ακολούθως, από την έρευνα του Gould-Williams (2003) προέκυψε ότι όσο περισσότερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αντίκτυπος στην απόδοση του οργανισμού.

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Πως επιδρά η ηγεσία στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;» βρέθηκε επίσης θετική συσχέτιση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Αρχικά, η έρευνα της Koustas (2019), βρήκε ότι ο μισθός, η προαγωγή, η ίδια η εργασία και ο οργανισμός συνολικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία είναι μία πολυδιάστατη έννοια και μπορεί να επηρεαστεί από τους τρόπους ηγεσίας και να επηρεάσει με τη σειρά της την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα ενώ σύμφωνα με τους Vermeeren et al (2014) η ικανοποίηση από την εργασία λειτουργεί ως μεσολαβητική μεταβλητή στη σχέση μεταξύ HRM και οργανωτικής απόδοσης. Στη συνέχεια, οι Orthodoxia et al (2019), μελέτησαν τη σχέση μεταξύ ηγετικών συμπεριφορών και εργασιακής ικανοποίησης στο Δήμο της Αθήνας και βρήκαν μία σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορών και εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, οι Topaloglu & Yalcintas (2017) βρήκαν ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο θετικής σχέσης μεταξύ της έκτασης της υπηρετικής ηγεσίας και της έκτασης της εργασιακής ικανοποίησης.

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και της νομολογίας για τους Ελληνικούς ΟΤΑ προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα σε σχέση με την ηγεσία του Δημάρχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Για πολλά ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού υπάρχει μια εξωτερική

του Δήμου οργάνωση που συντονίζεται και ελέγχεται από το κεντρικό κράτος καθώς και το ΑΣΕΠ, ως ανεξάρτητη αρχή. Το κύριο γνώρισμα αυτής είναι ότι λειτουργεί εξωτερικά του Δήμου επιδρώντας στην καθεαυτό λειτουργία του Δήμου σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της επιλογής μόνιμου προσωπικού που υλοποιείται εξωτερικά, από το ΑΣΕΠ και το Υπουργείο Εσωτερικών και εξαρτάται από αντίστοιχες αποφάσεις άλλων Δήμων και τη δημοσιονομική στενότητα ενός κράτους, ανεξάρτητα αν ένας Δήμος είναι πλεονασματικός και έχει σημαντική συμβολή στην περιφερειακή ή εθνική οικονομία.

Αντίστοιχα αυτό συμβαίνει και στην επιλογή επαγγελματιών του Δήμου στη νευραλγική θέση του Διευθυντή ή τμηματάρχη μιας Διεύθυνσης ή ενός γραφείου ανθρώπινου δυναμικού ενός Δήμου. Δηλαδή αφορά τη θέση ενός προϊσταμένου άμεσα επιφορτισμένου με την χάραξη της πολιτικής στρατηγικού προγραμματισμού για θέματα ανθρώπινου δυναμικού σε έναν Δήμο. Το πλαίσιο αξιολόγησης και η έμφαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα θέτουν περιορισμούς στην πρωτοβουλία και την αυτενέργεια των Δημάρχων

Ο ηγετικός ρόλος του Δημάρχου φαίνεται να είναι περιορισμένος στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού και φαίνεται ότι οι Δήμαρχοι, αν και αποτελούν τους αιρετούς ηγέτες, είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν την ηγεσία των διοικητικών προϊσταμένων σε θέματα στρατηγικού προγραμματισμού. Όλα αυτά προσδιορίζουν την υποχρεωτική στροφή του Δημάρχου προς ένα στυλ ηγεσίας που να μοιάζει περισσότερο με συναλλακτικό ή μετασχηματιστικό. Δεν αποκλείεται μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις ο Δήμαρχος να μετατρέπεται σε ηγέτη-υπηρέτη, όπως αυτό συμβαίνει στην Τουρκία.

7. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η ηγεσία αντιπροσωπεύει έναν σημαντικό τομέα ενδιαφέροντος στις κοινωνικές επιστήμες και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την απροβλημάτιστη λειτουργία κάθε οργανισμού. Είναι το θεμελιώδες στοιχείο που πρέπει να διαθέτει κάθε διευθυντής, είτε αυτός δραστηριοποιείται στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να διαχειρίζεται όλες τις λειτουργίες της διοίκησης.

Με βάση την πηγή της επιρροής του ηγέτη, η ηγεσία διακρίνεται σε διοριζόμενη (λόγω θέσης) και αναδυόμενη. Στη διοριζόμενη, η επιρροή προέρχεται από τη θέση του στα πλαίσια μιας οργάνωσης, ενώ στην αναδυόμενη από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του (Northhouse, 1997).

Η επιτυχημένη ηγεσία προϋποθέτει την ικανότητα του ηγέτη να καθοδηγεί, τη διάθεσή του να ηγείται, και τις ευκαιρίες που του παρέχονται για να ασκήσει εξουσία. Ο επιτυχημένος ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυταπάρνηση, αίσθηση αποστολής, ενεργητικότητα, ορθή κρίση, ευρύτητα σκέψης, κοινωνική ωριμότητα και γνώση της εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η επιλογή ενός κατάλληλου στυλ ηγεσίας στα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού καθώς η σωστή χρήση του μπορεί να ενισχύσει τις θετικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, να συμβάλει στη βελτίωση του οργανωτικού κλίματος, και να επηρεάσει θετικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα βασικότερα στυλ ηγεσίας που εντοπίζονται βιβλιογραφικά είναι η Αυταρχική, η Δημοκρατική, η Μετασχηματιστική, η Συναλλακτική, η Αυθεντική και η Ηθική.

Η ηγεσία αναμφισβήτητα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της κατεύθυνσης και της απόδοσης των εργαζομένων σε κάθε οργανισμό. Οι ηγέτες καθορίζουν τους στόχους, συντονίζουν τις προσπάθειες, παρέχουν κίνητρα και παρακολουθούν την απόδοση. Η άσκηση ηγετικών ρόλων απαιτεί ηγετικές ικανότητες, όπως όραμα, πειθώ, πρωτοβουλία, επικοινωνία, αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα, αυτογνωσία και ανάπτυξη ομαδικής συνεργασίας μέσω της ενδυνάμωσης, καθώς και δεξιότητες όπως η διαμόρφωση κουλτούρας και δομής, η αποδοχή κριτικής, και η όρεξη για συνεχή μάθηση

Στις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, οι δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν την ανάγκη για ηγέτες που μπορούν να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους τους, προωθώντας τη συνεργασία και τη δέσμευση για την επίτευξη υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον Αλεξάκη (2006), η επιτυχημένη ηγεσία σε αυτούς τους οργανισμούς εξαρτάται από τη δημιουργία ενός κλίματος που ενθαρρύνει την πίστη και τη

συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, αντί για την απλή εφαρμογή διαχειριστικών καθηκόντων. Συνεπώς, ο ηγέτης χρειάζεται να είναι ευέλικτος και να κατανοεί τις τρέχουσες συνθήκες, προκειμένου να συμβάλει στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού.

Εμφανής διαφορά υφίσταται μεταξύ διορισμένων και αιρετών ηγετών δεδομένων των διαφορετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που διαθέτει ο καθένας εξ αυτών. Η Διεύθυνση εμφανίζεται ως λειτουργία που δεν υπακούει σε συγκεκριμένα πρότυπα, καθώς βασίζεται στην ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά, η οποία διαρκώς εξελίσσεται και δεν υπόκειται σε προβλεπόμενες διαδικασίες. Αντίστοιχα, ο μάνατζερ, χρησιμοποιεί τη δύναμη και την εξουσία αποκλειστικά ως μέσα για την επίτευξη στόχων, κάνοντας εμφανές ότι αυτές οι έννοιες διαφέρουν από την έννοια της ηγεσίας. Οι ηγέτες, αφενός, ασκούν τυπική εξουσία και δύναμη λόγω της θέσης τους, αφετέρου, η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από το μάνατζμεντ, καθώς και η έννοια του ηγέτη από εκείνη του μάνατζερ.

Σχετικά με το ζήτημα και τις διαφορές μεταξύ αιρετών και υπηρεσιακών ηγετών κάνει αναφορά ο Κομνηνός – Χλέπας (2005). Συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι υπηρεσιακοί ηγέτες διαθέτουν, ως προϊστάμενοι, ένα πλεονέκτημα που είναι η σταθερότητα στις επαγγελματικές και οργανωτικές τους επιδιώξεις. Αντίθετα, οι αιρετοί ηγέτες κινούνται πάντα με γνώμονα τα πολιτικά τους κίνητρα και ανάλογα με το εάν βρίσκονται ή όχι στη συμπολίτευση. Σε περίπτωση που βρίσκονται στην αντιπολίτευση επιθυμούν μία ουδέτερη πολιτικά ηγεσία και εκφράζουν τη συμπάθεια και την ευαισθησία τους προς το προσωπικό του Δήμου. Όταν όμως βρίσκονται σε θέση εξουσίας τείνουν να μεταβάλλουν τη συμπεριφορά τους και απαιτούν από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους να επιδείξουν πολιτική ευαισθησία προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τα θέλω των ψηφοφόρων τους. Υπό αυτό το πρίσμα γίνεται φανερό ότι οι αιρετοί ηγέτες, ανεξάρτητα από το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν ή κατέχουν εκ φύσεως, χρωματίζονται πολιτικά και έτσι σε πολλές περιπτώσεις είναι δυσδιάκριτες οι ηγετικές τους ικανότητες καθώς υπερισχύει το πολιτικό τους κίνητρο.

Η βασική διαφορά του ηγέτη Δημάρχου από τους υπόλοιπους διορισμένους ηγέτες, είναι ότι ο πρώτος κατέχει ισχυρή δημοκρατική νομιμοποίηση καθώς είναι εκλεγμένος από τον λαό. Επίσης, πρόκειται για ένα πρόσωπο με μεγάλη επιρροή στις πολιτικές αποφάσεις και δράσεις του Δήμου καθώς στην ουσία δεν έχει κάποιο ισχυρό αντίπαλο απέναντί του. Η εν λόγω αυτοδυναμία του όμως τείνει να περιορίζεται από τη δυσκινησία του διοικητικού μηχανισμού ο οποίος βρίθει σοβαρών ελλείψεων σε επίπεδο οικονομικών και ανθρώπινων πόρων ενώ, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, το στενό και λεπτομερειακό νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στο Ελληνικό Δημόσιο

περιορίζει ακόμα περισσότερο τη δυνατότητα δράσης και ευελιξίας του Δημάρχου σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Οι σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου είναι μείζονος σημασίας για τη διατήρηση της συνοχής στο εσωτερικό του Δήμου αλλά και για την εκπλήρωση των δημοτικών στόχων. Ένα καλό κλίμα με το προσωπικό είναι πάντα επιβοηθητικό για το έργο του Δημάρχου ο οποίος κατέχει εκ του νόμου τη θέση του προϊσταμένου του προσωπικού και των υπηρεσιών του Δήμου. Στους μεγάλους Δήμους, η αμεσότητα των σχέσεων με το μόνιμο προσωπικό περιορίζεται στις ανώτερες υπηρεσιακές βαθμίδες ενώ ο ίδιος επιλέγει, κυρίως με πολιτικά κριτήρια, τα πρόσωπα τα οποία θα ασκήσουν σημαντικές λειτουργίες καθοδήγησης του μηχανισμού του Δήμου. Σε κάθε περίπτωση, ο εκάστοτε Δήμαρχος επιθυμεί να επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοτικότητας και ποιότητας των δημοτικών υπηρεσιών μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες.

Σε πολλές περιπτώσεις, ιδίως νεοεκλεγμένων Δημάρχων, ο Δήμαρχος προβαίνει σε υπηρεσιακές ανακατατάξεις και προσλήψεις νέων στελεχών που πιστεύει ότι θα στηρίξουν τον ίδιο και τις στρατηγικές του. Ωστόσο, οι ανακατατάξεις δεν προμηνύουν πάντα δυσπιστία ως προς το προσωπικό του Δήμου αλλά μπορεί να οφείλονται στη χάραξη νέων στόχων και πολιτικών και να γίνονται προκειμένου για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Το ζήτημα των σχέσεων και της σωστής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού έχει απασχολήσει αρκετά τη βιβλιογραφία. Ως γνωστόν, στην ελληνική πραγματικότητα υφίστανται πολλές ελλείψεις σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, ένας ικανός ηγέτης μπορεί να καλύψει το κενό αξιοποιώντας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό το προσωπικό που διαθέτει. Αυτό συνεπάγεται ανακατατάξεις και αναδιανομή των καθηκόντων επιλέγοντας κάθε φορά το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση. Για την κατάλληλη αξιοποίηση του προσωπικού έχει προταθεί από τη θεωρία η αποσυγκεντρωτική μεταβίβαση ευθυνών σε υφισταμένους όπου ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους επιλέγεται κάθε φορά ένα διαφορετικό στυλ διοικητικής ηγεσίας. Έτσι, ο Δήμαρχος μπορεί είτε να δίνει εντολές είτε να πείθει και να διαφωτίζει τους υφισταμένους του (Κομνηνός – Χλέπας, 2005).

Ακολούθως, από την επισκόπηση ερευνητικής αρθρογραφίας που πραγματοποιήθηκε προέκυψε πως στους ελληνικούς και ευρωπαϊκούς Δήμους έχουν επικρατήσει τα πρότυπα και οι αρχές του νέου δημόσιου μάνατζμεντ προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η παροχή πιο ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών στους πολίτες. Δεδομένων αυτών των αλλαγών, οι ηγέτες έχουν ένα δύσκολο ρόλο καθώς καλούνται να διαχειριστούν το

ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο όπου θα αυξάνει ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητά του, την εργασιακή του ικανοποίηση ενώ θα αναδεικνύει τις ηγετικές ικανότητες των αιρετών ηγετών και θα προάγει την ευζωία των κατοίκων του Δήμου.

Από τις έρευνες βρέθηκε επίσης ότι τα στυλ ηγεσίας που έχουν επικρατήσει στους Δήμους και στον εν γένει δημόσιο τομέα συνδυάζει στοιχεία από το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Το πρώτο προάγει τη δημιουργική σκέψη και τη συνεργατικότητα γεγονός που έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της αποδοτικότητας και τον οργανισμό συνολικά. Το δεύτερο είναι πιο παραδοσιακό μοντέλο και υιοθετεί το μοντέλο των ανταμοιβών ή τιμωριών και εκφράζει μία συγκεκριμένη κουλτούρα και την σταθερότητα. Ωστόσο επειδή ο Δήμαρχος έχει απωλέσει το πλεονέκτημα να αποφασίζει για μια σειρά από ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο έχει μεταφερθεί στην κεντρική διοίκηση ή το ΑΣΕΠ, θα μπορούσε κανείς να προσθέσει και στοιχεία από ένα μοντέλο υπηρετικής ηγεσίας. Παρόλα αυτά δεν φαίνεται να μην μπορεί να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας στα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας έγινε εμφανές ότι το είδος της ηγεσίας, και ως εκ τούτου οι δεξιότητες του ηγέτη, επηρεάζουν άμεσα τόσο την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού όσο και την εργασιακή ικανοποίηση. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι στα ελληνικά δεδομένα όπου ο ρόλος του Δημάρχου βρίσκεται σε άμεση επιρροή από το πολιτικό σκηνικό της χώρας η κατάσταση για τους αιρετούς ηγέτες περιπλέκεται. Αυτό συμβαίνει καθώς στο πρόσωπο του Δημάρχου συντρέχουν ταυτόχρονα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη αλλά και η πολιτική χροιά που φέρει. Έτσι, σε πολλές περιπτώσεις, οι στρατηγικές του επιλογές σχετικά με τη διαχείριση του Δήμου και του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου επηρεάζονται περισσότερο από τους πολιτικούς στόχους του κόμματος που εκπροσωπεί παρά από τις ίδιες τις ανάγκες του Δήμου και των δημοτών. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως οι επιλογές διαχείρισης και τοποθέτησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μην γίνονται με κριτήρια ικανοτήτων αλλά με κομματικά κριτήρια, ανάλογα δηλαδή τη στήριξη που αναμένεται να λάβει από τον εκάστοτε υπάλληλο.

Βέβαια, στις περιπτώσεις όπου ο Δήμαρχος νοιάζεται πραγματικά για τις ανάγκες του τόπου τότε μπορεί να λεχθεί ότι υπερισχύει η ηγετική πλευρά του Δημάρχου και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με πιο δημοκρατικά κριτήρια ανάλογα βέβαια με το προσωπικό όραμα του αιρετού ηγέτη. Ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση το έργο δεν είναι εύκολο καθώς ο Δήμαρχος δεν μπορεί να δημιουργήσει ο ίδιος νέες θέσεις εργασίας αλλά

θα πρέπει να διαχειριστεί το υπάρχον προσωπικό του Δήμου είτε να αιτηθεί νέες θέσεις εργασίας με τη μορφή συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Έτσι, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι αιρετοί ηγέτες των Δήμων καλούνται να εφαρμόσουν το όραμά τους και να βελτιώσουν την κατάσταση του Δήμου έχοντας στη φαρέτρα τους περιορισμένο σε αριθμό ανθρώπινο δυναμικό ή και «κουρασμένο» από τα χρόνια προϋπηρεσίας προσωπικό. Σε αυτές τις περιπτώσεις λοιπόν απαιτούνται διοικητικές και ατομικές δεξιότητες προκειμένου να τοποθετηθεί το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση ώστε να αξιοποιηθούν οι δεξιότητές του στο έπακρο και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του Δήμου και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προτείνονται τα ακόλουθα, προκειμένου για την αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, προς όφελος των πολιτών και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης:

Οι αιρετοί ηγέτες εκλέχθηκαν από το λαό μιας τοπικής κοινωνίας προκειμένου να βελτιώσουν την καθημερινότητά τους στο Δήμο τους. Έτσι, οι ηγέτες αυτοί χρειάζεται πάντοτε να δρουν σύμφωνα με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και των πολιτών της και να θέτουν στην άκρη τα πολιτικά κίνητρα.

Το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να απασχολείται σε θέσεις όπου αρμόζουν στις προσωπικές τους δεξιότητες ώστε να αξιοποιούνται στο έπακρο και να βελτιώνουν την αποδοτικότητά τους και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Οι προαγωγές του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνονται με καθαρά εργασιακά κριτήρια όπως είναι η επίτευξη στόχων.

Η υιοθέτηση ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας συντελεί στη μετάδοση του οράματος ωστόσο εξαιρετικά χρήσιμη θα ήταν αν η εν μέρη υιοθέτηση του υπηρετικού στυλ ηγεσίας εξυπηρετούσε την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού εντός των ΟΤΑ και όχι τυχόν εξωγενείς σκοπιμότητες ή άλλες κομματικές επιδιώξεις του ίδιου του Δημάρχου ή των κομματικών αντιπάλων του σε εθνική ή περιφερειακή κλίμακα. Ο αιρετός ηγέτης, ως δημοκρατικά εκλεγμένος, οφείλει να δρα προς όφελος της ομάδας γύρω από τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού την οποία και αντιπροσωπεύει και, στα πλαίσια της λειτουργίας του αυτής, να παραμερίζει τυχόν προσωπικά ή πολιτικά του συμφέροντα.

Η εργατικότητα και η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ανταμείβεται – όπως στα πρότυπα της συναλλακτικής ηγεσίας – ώστε να δίνονται κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας.

Οι αιρετοί ηγέτες θα πρέπει να ασκούν πιέσεις στην κρατική εξουσία προκειμένου για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την αξιοποίηση προγραμμάτων επιδοτούμενης απασχόλησης.

Η σχέση του αιρετού ηγέτη με το ανθρώπινο δυναμικό ενός φορέα είναι σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξαρτώμενης λειτουργίας. Δεν είναι μια γραμμική διαδικασία αλλά περισσότερο μια κυκλική διαδικασία, αυτοτροφοδοτούμενη ή ετεροτροφοδοτούμενη, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται από το σεβασμό που επιδεικνύουν οι δύο πλευρές προς αμοτέρους, καθώς και προς το έργο που επιτελείται.

Η διάθεση και παρότρυνση για εκπαίδευση και συνεχή ενημέρωση και των δύο πλευρών, καθώς και η προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις της εποχής αποτελούν ανάγκη. Παράλληλα, η δεκτικότητα στην αποδοχή καλών πρακτικών και συμμόρφωση με την κρατική και Ευρωπαϊκή νομοθεσία, οι οποίες διέπουν τη λειτουργία των ΟΤΑ οδηγούν σε ασφαλείς και υψηλές επιδόσεις για τις τοπικές κοινωνίες και το αποτέλεσμα του έργου του αιρετού ηγέτη.

Στην περίπτωση του ηγέτη στην Τοπική Αυτοδιοίκηση θα πρέπει το προσωπικό του όραμα και οι στόχοι που θέτει να είναι σύννομοι προς το θεσμικό και νομοτελειακό καθεστώς των ΟΤΑ, αποδεκτοί και αναγκαίοι από την τοπική κοινωνία, καθώς και κατανοητοί και επιτεύξιμοι από το ισχύον ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι θα μπορέσουν να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης και κινητήριο μοχλό ανάπτυξης, τα οποία, συνεπικουρούμενα από κανόνες χρηστής διοίκησης, να μπορέσουν να οδηγήσουν στην μέγιστη αποδοτικότητα της ομάδας και την επιτυχία του έργου του αιρετού άρχοντα.

Επειδή η πολιτική ανάπτυξης μιας χώρας συνδέεται άρρηκτα με τη δυναμική και την πρόοδο των τοπικών κοινωνιών, είναι ανάγκη να προωθηθεί ένα πολιτικό μοντέλο με ισχυρούς Δήμους, και ολοκληρωμένη προγραμματική ατζέντα για υλοποίηση, πάνω στο οποίο οφείλουν να στηριχτούν οι εμπλεκόμενες πλευρές. Σε αυτό μπορεί να πρωταγωνιστήσει το ανθρώπινο δυναμικό και οι προγραμματισμός σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

8. Βιβλιογραφία

Akrivos, C., & Koutras, G. (2009). Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. In *Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and*

Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences (p. 14). Christos Frangos.

Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research, 16*(2), 157-183.

Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public administration review, 70*(1), 131-141.

Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2013). Integrating transformational and participative versus directive leadership theories: Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(1), 67-84.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly, 16*(3), 315-338.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(8), 951-968.

Baridam, D.M. (2002). *Management and organization theory*, Port Harcourt: Sherbrooke Associates.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *The Academy of Management Journal, 45*(3), 587-597.

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American psychologist, 62*(1), 2.

Boyne, G. A., Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2006). 16 Public management and organizational performance: An agenda for research. *Public Service Performance, 295*.

Boyne, G., Poole, M., & Jenkins, G. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration, 77*(2), 407-420.

Caldwell, C., & et al. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics, 109*(2), pp. 175-182.

Ciulla, J. B. (2017). Trust and the future of leadership. *The Blackwell guide to business ethics, 334-351*.

- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-25.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International journal of human resource management*, 14(1), 28-54.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.
- Kara, D. (2012). The effects of managers transformational leadership style on employees organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(1), 16-24.
- Koustas, S. N. (2019). *Employee Motivation and Job Satisfaction in Post-Austerity Greece: A Quantitative Study* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677-1697.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group*. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 127, 165-176.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications.
- Naxostimes.gr (2022) Στήριξη σε καθηγητές και γιατρούς προκειμένου να επιλέξουν να εργαστούν σε νησιωτικές και ορεινές περιοχές, 04/09/2022, πρόσβαση τη 7/1/2024 από:

<https://naxostimes.gr/ellada/118664/stirixi-se-kathigites-giatroys-prokeimenoy-na-epilexoyn-na-ergastoyn-se/>

Nzotta, S.M. (2010). *Human resource management: A conceptual framework*, Owerri: Good Danis Associate Press.

Orthodoxia, P., Evangelinou, A. K., & Kriemadis, A. (2019). The relationship between leadership behaviors and job satisfaction: The case of athens municipal sector. *Business & Entrepreneurship Journal*, 8(1).

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129.

Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.

Philippidou, S. S., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2004). Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management, and the path to implementation. *Public organization review*, 4, 317-337.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Rahim, A. Psenicka, C. Polychroniou, P. Dias, J. Rahman, M. & Ferdausy, S. (2006). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Cross Cultural Study. *Current Topics in Management*, 11, Transformational Publishers, pp. 223-236.

Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of nursing management*, 24(1), E54-E61.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). *Organizational behaviour*, New Jersey: Prentice – Hall Inc.

Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The leadership quarterly*, 29(6), 623-636.

Topaloglu, C., & Yalcintas, M. (2017). The Relationship Between Servant Leadership Behaviours and Organisational Citizenship Behaviour and Work Satisfaction In Local Governments. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 431-441.

Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of experimental social psychology*, 40(1), 1-13.

Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.

Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of public administration research and theory*, 22(3), 573-596.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2009). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of public administration research and theory*, 20(1), pp. 75-89.

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. Pearson Education.

Yun, W.J. and Mulhern, F. (2009). Leadership and the Performance of People in Organizations: Enriching Employees and Connecting People. *Forum for People Performance Management and Measurement*, pp. 1-38.

Αλεξάκης, Γ. (2006), *Η τέχνη της διαχείρισης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, έκδοση Β΄*, Αθήνα: Εκδόσεις Σμίλη.

Ιστοσελίδα ΔήμοςNET (2024) ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΟΤΑ/ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, πρόσβαση την 7/1/2024 από το:

https://dimosnet.gr/blog/law_explanation/%CE%BC%CE%B7%CF%84%CF%81%CF%8E%CE%BF-

[%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-](https://dimosnet.gr/blog/law_explanation/%CE%BC%CE%B7%CF%84%CF%81%CF%8E%CE%BF-%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87/)

[%CE%BA%CE%B1%CE%B9-](https://dimosnet.gr/blog/law_explanation/%CE%BC%CE%B7%CF%84%CF%81%CF%8E%CE%BF-%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87/)

[%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87/](https://dimosnet.gr/blog/law_explanation/%CE%BC%CE%B7%CF%84%CF%81%CF%8E%CE%BF-%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87/).

ΚΕΔΕ, (2014). *Οι αρμοδιότητες και ο ρόλος του Δημάρχου*. Available at: <https://kede.gr/oi-armodiotites-kai-o-rollos-tou-dimarchou/>.

Κομνηνός – Χλέπας, Ν. (2005). *Ο Δήμαρχος ως αιρετός ηγέτης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Κτιστάκη, Σ. Ν. (2020). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μπέσηλα-Βήκα, Ε. (2010). Τοπική Αυτοδιοίκηση: Υπό το πρίσμα του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων και του Προγράμματος «Καλλικράτης», Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα, Τόμος Ι, Γ΄ Έκδοση.

Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*. 1η Έκδοση. Αθήνα: Παπαδόπουλος. Ν. 4940/2022, ΦΕΚ Α΄ 112/14.6.2022 Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.

Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ Α΄ 224/02.12.2016) Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.

Ν. 3584/2017 (ΦΕΚ Α΄ 143/28.06.07) Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ρωσσίδης, Ι., (2012). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση της Ελλάδος. *Διοικητική Ενημέρωση*, Αθήνα: Ειδική Εκδοτική Νο 61.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση - Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*, 4η Έκδοση. Αθήνα: Rosili.

Τραπεζιώτης, Δ. (2017). *Η Αναγκαιότητα Αλλαγής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η Υποκίνηση ως εργαλείο Βελτίωσης της παραγωγικότητας στην εποχή της οικονομικής κρίσης*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Υπουργείο Εσωτερικών (2019). Τι πρέπει να κάνουν οι πάσης φύσεως επιχειρήσεις των ΟΤΑ α΄ βαθμού για την έγκριση πρόσληψης προσωπικού ορισμένου χρόνου έως οκτώ μήνες ή έως ένα έτος; Πρόσβαση την 7/1/2024 από το:

<https://www.ypes.gr/faqs/ti-prepei-na-kanoun-oi-pasis-fyseos-epicheiriseis-ton-ota-a%CE%84-vathmoy-gia-tin-egkrisi-proslipsis-prosopikoy-orismenoy-chronoy-eos-okto-mines-i-eos-ena-etos/>.

Υπουργείο Εσωτερικών (2007α). Νέο θεσμικό πλαίσιο των επιχειρήσεων ΟΤΑ, Εγκύκλιος αριθμ. 16, πρόσβαση 7/1/2025 από το <https://www.ypes.gr/cat-eguklioi/epicheiriseis/>.

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2015). Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Υπαλλήλων, Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ, ΥΠΕΣΔΑ, Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Προμηθειών, Υποδομών και Διαχείρισης Υλικού, τμήμα Διαρκούς Κώδικα Νομοθεσίας «Ραπτάρχη», Αθήνα, 16/7/2015.

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2015β). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης, ΥΠΕΣΔΑ, Τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Φαναριώτης, Π. (1999). *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Δημόσια Διοίκηση II*. Αθήνα. Εκδόσεις Σταμούλης.

ΦΕΚ 573/Αριθμ. Απόφασης 99128/32001 + 95172/30913, 19-12-2018, Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων, Αττικής, πρόσβαση στις 7/1/2024 από: <https://www.cityofathens.gr/wp-content/uploads/2022/09/organsimos-esoterikon-ypiresion-dimoy-Athinaion-FEK-5713%CE%92-19-12-2018.pdf>.

ΦΕΚ 2933/Αριθμ. 124499 Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) του Δήμου Μετσόβου Νομού Ιωαννίνων, πρόσβαση στις 7/1/2024 από: <https://www.aftodioikisi.gr/mediafiles/2016/09/%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%A3%CE%9F%CE%92%CE%9F.pdf>.

Φλώρος, Χ. (1993). *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.