



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία σε Ξενοδοχειακή Μονάδα

ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΚΥΠΡΟΣ, ΜΑΙΟΣ 2022

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία σε
Ξενοδοχειακή Μονάδα**

Χριστόφορος Χριστοδούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

Μάιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία σε Ξενοδοχειακή Μονάδα

Χριστόφορος Χριστοδούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2022

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει ως στόχο τη διερεύνηση ορισμένων παραγόντων που πιθανόν να επηρεάζουν την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την εργασία τους. Επιπλέον, διερευνάται εάν το γεγονός ένας υφιστάμενος να δέχεται εντολές από δύο ή περισσότερους προϊστάμενους, επηρεάζει την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας του. Μελετώνται επίσης, τα σημαντικά χαρακτηριστικά ηγεσίας σύμφωνα με τους υφιστάμενους και τέλος, προτείνονται λύσεις για βελτίωση της κατάστασης του υπό μελέτη οργανισμού. Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποιοτική και ποσοτική ανάλυση. Επιλέχθηκαν πέντε εργαζόμενοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας για τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, οι οποίοι συμμετείχαν σε συνεντεύξεις και 103 εργαζόμενοι της ίδιας ξενοδοχειακής μονάδας για την ποσοτική έρευνα, με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων κλειστού τύπου. Ακολουθώντας, με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, διενεργήθηκαν οι κατάλληλες στατιστικές αναλύσεις με τα δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων για τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων. Με βάση τα αποτελέσματα που εξάχθηκαν, η καλή και ποιοτική επικοινωνία επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα, ποιότητα και ικανοποίηση της εργασίας ενός υπαλλήλου. Ακόμη, όταν ένας εργαζόμενος καλείται να εκτελέσει αντιφατικές εντολές, το γεγονός αυτό επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητά του. Επιπλέον, μέσα από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι μερικά από τα σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν έναν ηγέτη είναι η αντίληψη για την εργασία των υφιστάμενων του, η οργανωτικότητα και η δυναμικότητα χαρακτήρα.

Summary

This postgraduate thesis aims to explore certain factors that may affect the efficiency, quality and satisfaction of employees through their work. In addition, it is investigated whether when a subordinate takes orders from two or more supervisors, this would affect the efficiency and quality of his/her work. The important features of leadership according to existing ones are also studied, and finally, solutions are proposed to improve the condition of the organization under study. Qualitative and quantitative analysis were used to carry out the survey. Five employees of a hotel unit were selected to conduct the qualitative survey, who participated in interviews and 103 employees of the same hotel unit for the quantitative survey, by completing closed -ended questionnaires. Subsequently, using the SPSS statistical package, appropriate statistical analyses were carried out with the data obtained from the replies to the questionnaires, to achieve results and conclusions. On the basis of the results obtained, good and qualitative communication has a positive impact on the efficiency, quality and satisfaction of an employee's work. Moreover, when an employee is called upon to execute contradictory orders, this has a negative impact on his/her efficiency. In addition, through the findings of the survey, it appears that some of the important features that a leader must govern are their perception of the work of their subordinates, their organization skills and dynamic character.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπον καθηγητή της μεταπτυχιακής μου διατριβής κ. Πέτρο Δημητρίου για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της συγγραφής της.

Ευχαριστώ την ξενοδοχειακή μονάδα που χρησιμοποιήθηκε ως δείγμα για την έρευνα και ιδιαίτερα το διευθυντή της κ. Αθανασίου που ήταν πάντα πρόθυμος να με βοηθήσει σε οτιδήποτε χρειάστηκε για τη διεκπεραίωση της διατριβής.

Ευχαριστώ πολύ όλους τους υπάλληλους της ξενοδοχειακής μονάδας που συμμετείχαν στην έρευνα και το χρόνο που αφιέρωσαν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ευχαριστώ το θείο μου Ηλία Σώζου για τις ιδέες του που με βοήθησαν ιδιαίτερα στην εργασία μου, παρόλο που δυστυχώς δεν έζησε να τη δει να ολοκληρώνεται.

Τέλος, ευχαριστώ τη γυναίκα μου η οποία με στήριξε σε όλο το διάστημα απόκτησης του μεταπτυχιακού μου και με παρότρυνε σ' αυτό το βήμα. Επίσης, με ώθησε στο να αρχίσω, να συνεχίσω και να ολοκληρώσω τελικά τη μεταπτυχιακή μου διατριβή, παρόλες τις δυσκολίες που προέκυψαν αυτό το διάστημα, αλλά και πολύ ευχάριστες αλλαγές με τον ερχομό του γιού μας.

Περιεχόμενα

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Εισαγωγή | 1 |
| 2 | Θεωρητικό Υπόβαθρο..... | 4 |
| 2.1 | Οργανωσιακή Συμπεριφορά | 4 |
| 2.2 | Ομάδες Εργασίας..... | 5 |
| 2.3 | Επιστημονικοί Κλάδοι που Μελετούν την Οργανωσιακή Συμπεριφορά..... | 7 |
| 2.4 | Είδη Αξιών..... | 9 |
| 2.5 | Ρόλοι Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στη Διοίκηση Επιχειρήσεων..... | 10 |
| 2.6 | Παράγοντες που Επηρεάζουν την Αποδοτικότητα | 12 |
| 2.7 | Παράγοντες Ικανοποίησης από την Εργασία | 16 |
| 2.8 | Οργανωσιακή Ανάπτυξη..... | 17 |
| 2.9 | Ηγεσία..... | 19 |
| 3 | Μεθοδολογία | 24 |
| 3.1 | Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα..... | 24 |
| 3.2 | Χωροχρονικό Πλαίσιο | 24 |
| 3.3 | Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων και Δείγμα | 25 |
| 3.4 | Ανάλυση Δεδομένων..... | 29 |
| 4 | Αποτελέσματα | 30 |
| 4.1 | Ποιοτική Έρευνα | 30 |
| 4.2 | Ποσοτική Έρευνα..... | 37 |
| 5 | Συμπεράσματα..... | 52 |
| | Παράρτημα Α..... | 57 |
| A.1 | Ελληνικό Ερωτηματολόγιο..... | 57 |
| A.2 | Αγγλικό Ερωτηματολόγιο | 61 |
| | Παράρτημα Β..... | 65 |
| | Ραβδογράμματα..... | 65 |
| | Βιβλιογραφία | 68 |

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Τα προβλήματα που προκύπτουν στις θετικές επιστήμες, καθώς και οι νόμοι που διέπουν τις επιστήμες αυτές είναι πιο συγκεκριμένοι και σταθεροί, έτσι η επίλυση ή επεξήγησή τους, θεωρητικά είναι ευκολότερη. Όταν όμως τα προβλήματα αφορούν ανθρώπινες συμπεριφορές, τότε τα πράγματα είναι αρκετά πιο περίπλοκα, λόγω του δυναμικού χαρακτήρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το κάθε άτομο αντιδρά διαφορετικά σε ίδιες ή παρόμοιες καταστάσεις και η συμπεριφορά του αυτή έχει αντίκτυπο τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Επιπλέον τα κίνητρα που παρακινούν τα άτομα προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση είναι επίσης διαφορετικά, ανάλογα με το άτομο, το χαρακτήρα και τις ανάγκες του. Η διαφορετικότητα του ατόμου είναι αυτή που κάνει τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστό με βάση τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει. Το ζητούμενο είναι πώς τα άτομα/εργαζόμενοι διαφέρουν μεταξύ τους και πώς αυτή η διαφορετικότητα μπορεί να αξιοποιηθεί σωστά, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα (Tyler, 1974).

Η μελέτη του ανθρώπινου όντος είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και σύνθετη, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν πάρα πολλές μελέτες με συγκεκριμένα και σαρωτικά γενικεύσιμα αποτελέσματα. Ένα τέτοιο είδος μελέτης είναι και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η οποία σύμφωνα με τον Stephen P. Robbins, είναι η συστηματική μελέτη των ενεργειών και συμπεριφορών των ατόμων που λειτουργούν μέσα σ' έναν οργανισμό, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά αυτή επηρεάζει την αποδοτικότητά του. Το γεγονός αυτό όμως, δε σημαίνει πως δε μπορούμε να παρέχουμε σχετικά ακριβείς ερμηνείες που αφορούν ανθρώπινες συμπεριφορές. Αυτό που μπορούμε να εφαρμόσουμε είναι η μελέτη κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και συνθήκες, μελετώντας ενδεχόμενες μεταβλητές, οι οποίες

στις συγκεκριμένες περιπτώσεις επηρεάζουν ή σχετίζονται με κάποια αποτελέσματα συμπεριφορών και καταστάσεων.

Στις μέρες μας, όπου πραγματοποιούνται πολύ έντονες αλλαγές στους οργανισμούς, υπάρχουν πολύ περισσότερες γυναίκες από ότι παλαιότερα σε διάφορες θέσεις εργασίας, υπάρχουν όλο και περισσότερα άτομα από διαφορετικές εθνικότητες και κουλτούρες στην εργασία, ο ανταγωνισμός αυξάνεται όλο και περισσότερο, η αβεβαιότητα των καιρών αυτών οδηγεί πολλές φορές σε μείωση του προσωπικού, οι οργανισμοί δεν περιορίζονται μόνο στα εθνικά σύνορα αλλά επεκτείνονται, είναι μερικοί μόνο από τους λόγους που καθίσταται ίσως πιο σημαντική από ποτέ η κατανόηση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, ιδίως από το διοικητικό προσωπικό.

Στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων, η μελέτη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς αποτελεί μεγάλη πρόκληση και ενδιαφέρον, παρόλα αυτά δεν αρκεί μόνο η μελέτη, η ερμηνεία και η κατανόησή της. Σκοπός είναι η εφαρμογή της γνώσης αυτής σε ρεαλιστικό επίπεδο, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Η εργασία ενός ατόμου δεν περιορίζεται μόνο στη διεκπεραίωση των καθηκόντων του και την παροχή υπηρεσιών, αλλά επιπλέον απαιτεί προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον, αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, συμμόρφωση με τους κανόνες και τις πολιτικές του οργανισμού, καθώς και την επίτευξη συλλογικών στόχων.

Με βάση τη σημαντικότητα της μελέτης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, καθώς και την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή καταπιάνεται με συγκεκριμένους παράγοντες που πιθανόν να επηρεάζουν τους εργαζομένους στην αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους, καθώς και την προσωπική ικανοποίηση που αντλούν από αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στην επιβεβαίωση ή διάψευση κάποιων υποθέσεων που τέθηκαν αρχικά, πριν την πραγματοποίηση της έρευνας και οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η καλή και ποιοτική επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους, επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση τους για την εργασία τους.
- Το γεγονός ένας υπάλληλος να καλείται να εκτελέσει εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας του.

Ακολούθως παρουσιάζεται μια συνοπτική περίληψη του περιεχομένου της κάθε ενότητας της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Για λόγους συντόμευσης και συχνής χρήσης του όρου «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», κατά τη συγγραφή της υπόλοιπης διατριβής θα παρουσιάζεται ως «Ο.Σ.». Η ακόλουθη ενότητα αναφέρεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος Ο.Σ. και Ηγεσία, το ρόλο της Ο.Σ. στη διοίκηση επιχειρήσεων και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση της εργασίας. Στην ενότητα 3 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και συγκεκριμένα, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα που επιλέχθηκε και ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Στη συνέχεια, στην ενότητα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και στην ενότητα 5 πραγματοποιείται εξαγωγή συμπερασμάτων βάση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, συζήτησή τους, αναφέρονται κάποιοι περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτείνονται μερικές εισηγήσεις για μελλοντικές έρευνες. Ακολουθεί το παράρτημα, στο οποίο βρίσκονται αυτούσια τα ερωτηματολόγια που χορηγήθηκαν στους συμμετέχοντες της έρευνας, καθώς και μερικά διαγράμματα. Στο τέλος, παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής.

Κεφάλαιο 2

Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Η **Οργανωσιακή Συμπεριφορά** αποτελεί ένα ερευνητικό πεδίο, το οποίο αναπτύχθηκε σχετικά πρόσφατα, στις αρχές του 1960 και μελετά τους τρεις βασικούς παράγοντες συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό, τους οποίους αποτελούν τα άτομα, οι ομάδες, καθώς και η δομή του οργανισμού. Με τον όρο **Οργανισμό** εννοούμε μια συνειδητά συντονισμένη κοινωνική ομάδα, η οποία απαρτίζεται από δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μια σχετικά συνεχή βάση για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Στόχος της Ο.Σ. είναι η αύξηση της λειτουργικότητας του οργανισμού και η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του, μέσα από τη γνώση που προσφέρει η μελέτη της.

Η Ο.Σ. περιλαμβάνει εύρος αξιών όπως οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και ηθικές. Επιπλέον περιλαμβάνονται συγκεκριμένοι τομείς όπως η ηγεσία, τα κίνητρα, η δυνατότητα επιβίωσης και η αποτελεσματικότητα. Παρόλα αυτά, κάθε περίπτωση είναι μοναδική και ξεχωριστή, έτσι δεν είναι εφικτό να αναπαρασταθούν οι συνθήκες του κάθε πειράματος/έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί για να επαναληφθεί. Η έρευνα που πραγματοποιείται για την Ο.Σ. μπορεί να είναι περίπτωση μελέτης, μελέτη παρατήρησης, ανάλυση τεκμηρίων και ποιοτικών μελετών, καθώς και ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Η γνώση της Ο.Σ. αποτελεί ένα ισχυρό προνόμιο για το διευθυντικό και διοικητικό προσωπικό ενός οργανισμού (μάνατζερ), το οποίο είναι υπεύθυνο για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητάς του. Επιπλέον, μερικά από τα καθήκοντα του διοικητικού

προσωπικού είναι να εξηγήσει, να προβλέψει, να αξιολογήσει και να μεταβάλει πολλές φορές την ανθρώπινη συμπεριφορά, τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη γνώση, τις ικανότητες και την εμπειρία του στο χειρισμό ομάδας ατόμων σε διαφορετικές καταστάσεις (V.G.Kondalkar, 2007). Το διοικητικό προσωπικό όσο πιο επιτυχημένα διεκπεραιώνει τα καθήκοντα του, τόσο πιο μεγάλη είναι η αξιοπιστία που εμπνέει στους υφιστάμενους του (Drucker, 1955).

Παράλληλα όμως θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη και για τα άτομα, τα οποία είναι υπεύθυνα για την οργάνωση, τη δημιουργία, τη διεύθυνση και την επίβλεψη των ενεργειών άλλων ατόμων. Ακόμη αποτελεί προνόμιο και για τα άτομα, τα οποία κτίζουν επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων ατόμων αλλά και διαφορετικών τμημάτων σε οργανισμούς, καθώς αυτές οι δραστηριότητες βασίζονται στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις. Για να επιτευχθεί αυτό, το διοικητικό προσωπικό εκτελεί τις εργασίες μέσω των υφιστάμενων του, κατευθύνει τις δραστηριότητες τους, διανέμει κατάλληλα τους οικονομικούς πόρους και λαμβάνει τις ανάλογες αποφάσεις με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών του στόχων. Όλες αυτές οι διαδικασίες εντάσσονται στην Ο.Σ. και συντείνουν στην αξιοποίηση της απαραίτητης εμπειρογνωμοσύνης, διαφόρων δεξιοτήτων και γνώσεων.

2.2 Ομάδες Εργασίας

Ως ομάδα ορίζονται δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Οι ομάδες διακρίνονται σε επίσημες, που είναι αυτές που ορίζονται από τον οργανισμό ή την επιχείρηση και ανεπίσημες, οι οποίες είναι οι ομάδες ή συμμαχίες που σχηματίζονται χωρίς να σχετίζονται με τη δομή του οργανισμού.

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας, τα οποία λαμβάνονται υπόψη κατά το σχηματισμό της από το διοικητικό προσωπικό, με σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικότερου σχεδιασμού μιας ομάδας είναι καταρχήν ο ρόλος που καλούνται να επιτελέσουν, η διαφοροποίηση και το μέγεθός της. Όσον αφορά στο ρόλο της ομάδας, η διατήρηση της καλής κοινωνικής συμπεριφοράς και η επίτευξη των στόχων, αποτελούν προϋποθέσεις επιτυχίας (Prince,

1989). Η διαφοροποίηση απαιτείται να υπάρχει σε κάθε ομάδα, στις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις ικανότητες των ατόμων που την απαρτίζουν (Waren, 1993; Robinson, 1997), και αρκετές φορές λειτουργεί ως η κινητήριος δύναμή της. Στον σύγχρονο κόσμο, η διαφοροποίηση ανάμεσα στα άτομα της ομάδας είναι συνηθισμένο φαινόμενο, εφόσον τα τελευταία χρόνια έχουν συμπεριληφθεί κι άλλες μορφές διαφοροποίησης, όπως το φύλο, η εθνικότητα, η κουλτούρα, η καταγωγή κ.α. Τέλος, το καταλληλότερο μέγεθος μιας ομάδας σύμφωνα με τον Marvin E. Shaw, είναι η ομάδα να αποτελείται από 5 έως 12 άτομα, αναλόγως της φύσης και του σκοπού της (Shaw, 1981).

Μέσα από επιστημονικές έρευνες έχει διαφανεί ότι οι ομάδες ακολουθούν μια δυναμική διαδικασία σχηματισμού, η οποία αποτελείται από πέντε βήματα: το σχηματισμό, τη σύγκρουση, την τυποποίηση, τη δράση και τη διάλυση (Tuckman & Jensen, 1977). Το πρώτο και πολύ σημαντικό στάδιο του σχηματισμού της ομάδας είναι αυτό που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα της σε βάθος χρόνου. Υπάρχει μια αμφισβήτηση στο στάδιο αυτό, όσον αφορά στην ορθότητα της δομής, της ηγεσίας, του σκοπού και της σύνθεσης της ομάδας γενικότερα. Το δεύτερο στάδιο της σύγκρουσης, είναι το στάδιο στο οποίο τα άτομα έχουν αποδεχθεί ότι ανήκουν στην ομάδα, αλλά παρόλα αυτά αντιδρούν στον έλεγχο που ασκεί τόσο η ομάδα, όσο και η ηγεσία στην ατομικότητά τους. Η δημιουργία ιεραρχίας στην ομάδα ολοκληρώνει το παρόν στάδιο. Το επόμενο είναι η τυποποίηση, δηλαδή η δημιουργία στενών σχέσεων μεταξύ των ατόμων της ομάδας κι αυτή αποκτά τη δική της ταυτότητα. Το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται όταν η δομή της ομάδας κραταιωθεί και τα άτομα της έχουν αποκτήσει ένα σύνολο κοινών συμπεριφορών. Το τέταρτο στάδιο διαδικασίας σχηματισμού της ομάδας είναι η δράση, στο οποίο η δράση της ομάδας από εσωτερική γίνεται εξωτερική, δηλαδή η δομή της είναι πλέον καθορισμένη και η ομάδα οδηγείται στην πράξη. Τα μέλη της ομάδας, όπως προαναφέραμε είναι ωφέλιμο να διαφοροποιούνται μεταξύ τους και η δράση τους είναι χρήσιμο να αλληλοσυμπληρώνεται και να διαμοιράζεται κατάλληλα. Το τελευταίο στάδιο, της διάλυσης είναι προαιρετικό και πραγματοποιείται στην περίπτωση που οι προτεραιότητες της ομάδας αλλάζουν με αποτέλεσμα τα άτομα που την απαρτίζουν να οδηγούνται στη διάλυσή της. Σε διαφορετική περίπτωση, το τελευταίο στάδιο αποτελεί το προηγούμενο, δηλαδή η δράση της ομάδας.

Η δημιουργία ομάδων σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση προσφέρει σαφώς κάποια πλεονεκτήματα στον οργανισμό και γι αυτό το λόγο εφαρμόζεται αυτή η τακτική εδώ και χρόνια. Αυτά είναι η εργασιακή, αλλά και κοινωνική ικανοποίηση που αντλούν τα άτομα της ομάδας, η διεύρυνση των γνώσεων και των ικανοτήτων των ατόμων που συνεργάζονται μέσα στην ομάδα, η οργανωσιακή προσαρμογή των μελών της και η συμπεριφορά τους, η αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού της και η εκμετάλλευση και εξοικονόμηση των πόρων του οργανισμού. Σαφώς, εφόσον οι ομάδες απαρτίζονται από άτομα, τα οποία είναι και συστήνεται να είναι διαφορετικά μεταξύ τους, η δημιουργία τους επιφέρει και κάποια μειονεκτήματα. Ένα από τα σημαντικότερα και πιο συνηθισμένα μειονεκτήματα είναι η αδυναμία συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των μελών της. Ακόμη μερικά μειονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η δημιουργία ομάδων είναι μερικά άτομα να εκμεταλλεύονται την ομάδα όχι για το κοινό, αλλά για προσωπικό τους όφελος και το γεγονός ότι απαιτείται σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης για την πρόοδο της ομάδας.

2.3 Επιστημονικοί Κλάδοι που Μελετούν την Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Όπως προαναφέραμε, η μελέτη της Ο.Σ. εστιάζει στους τρεις παράγοντες άτομα, ομάδες και σύστημα οργάνωσης, οι οποίοι επηρεάζονται από διάφορους κλάδους κοινωνικών επιστημών όπως η ψυχολογία και η κοινωνική ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η ανθρωπολογία, σύμφωνα με τον Stephen P. Robbins. Η συμβολή της ψυχολογίας εστιάζει περισσότερο στην ατομική ανάλυση, ενώ οι υπόλοιποι επιστημονικοί κλάδοι συμβάλουν περισσότερο στη διαδικασία και οργάνωση της ομάδας.

Αναλυτικότερα, ο κλάδος της ψυχολογίας προσπαθεί να μετρήσει, να εξηγήσει και κάποτε να μεταβάλει τις ανθρώπινες συμπεριφορές. Οι πρώτοι ψυχολόγοι που ασχολήθηκαν με την Ο.Σ., μελέτησαν θέματα όπως τα προβλήματα κόπωσης και πλήξης των εργαζομένων, καθώς κι άλλες εργασιακές συνθήκες που θα μπορούσαν να επιβραδύνουν την εργασιακή αποδοτικότητα. Τα τελευταία χρόνια, διεύρυναν το ερευνητικό τους πεδίο σε θέματα που

αφορούν την προσωπικότητα, τα συναισθήματα, τη μάθηση, την εκπαίδευση, την αντίληψη, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τις ανάγκες και τις δυνάμεις παρακίνησης, την εργασιακή ικανοποίηση, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις τεχνικές επιλογής των εργαζομένων, το σχεδιασμό της εργασίας, την αξιολόγηση της επίδοσης, το εργασιακό άγχος κ.α.

Η κοινωνική ψυχολογία, παρόλο που θεωρείται κλάδος ψυχολογίας, συνδυάζει έννοιες τόσο από ψυχολογία, όσο και από κοινωνιολογία και εστιάζει στην επιρροή που ασκούν τα άτομα μεταξύ τους. Σ' αυτό τον κλάδο, βασικό αντικείμενο μελέτης είναι η συμπεριφορική αλλαγή και συγκεκριμένα, ο τρόπος εφαρμογής της, καθώς και η μείωση των αντιστάσεων για την αποδοχή της. Επιπλέον όμως, μελετά τη μεταβολή των στάσεων με σκοπό τον εντοπισμό προτύπων επικοινωνίας και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, τη συμπεριφορά της εξουσίας και των συγκρούσεων μεταξύ της ομάδας.

Ακολούθως, ο κλάδος της κοινωνιολογίας εστιάζει στη σχέση των ατόμων με το κοινωνικό τους περιβάλλον, σε αντίθεση με τη ψυχολογία, η οποία μελετά το άτομο. Η έρευνα της κοινωνιολογίας εμπλουτίζει τις γνώσεις για την Ο.Σ. σε τομείς ηγεσίας, ομαδικής δυναμικότητας, επίσημης και ανεπίσημης οργανωσιακής δομής, ομαδικής επεξεργασίας και λήψης αποφάσεων. Ασχολείται με τη συμπεριφορά της ομάδας σε οργανισμούς, την οργανωσιακή κουλτούρα και τεχνολογία, τη θεωρία και τη δομή τυπικών οργανισμών. Παράλληλα συμβάλλει στην επικοινωνία, την εξουσία και τις συγκρούσεις, όπως και η κοινωνική ψυχολογία.

Τέλος, η ανθρωπολογία μελετά τις κοινωνίες με σκοπό να προσφέρει γνώσεις για τα άτομα και τις δραστηριότητές τους. Η ανθρώπινη συμπεριφορά, αντίληψη και εργασία των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό, επηρεάζεται από την κουλτούρα που υιοθετεί ο κάθε οργανισμός. Η γνώση που επιφέρει η μελέτη της ανθρωπολογίας συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των διαφορών μεταξύ θεμελιωδών αξιών και αντιλήψεων, καθώς και τη συμπεριφορά ανάμεσα σε άτομα διαφορετικών οργανισμών και εθνοτήτων. Επιπλέον, συντείνει στη γνώση όσον αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα γενικότερα, τα οργανωσιακά περιβάλλοντα και τις διαφορές ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες.

Με βάση τον Prabha Renuka Horo Frederick, η μελέτη της Ο.Σ. εμπλουτίζεται πέραν από τους κλάδους της ψυχολογίας, της κοινωνικής ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας, επιπρόσθετα και από τον κλάδο της πολιτικής επιστήμης. Οι οργανισμοί αποτελούν πολιτικές οντότητες, επομένως η πολιτική επιστήμη συμβάλλει στην περαιτέρω κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σ' ένα πολιτικό περιβάλλον. Η ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις νομοθεσίες και τους κανονισμούς που θεσπίζει το κράτος, με αποτέλεσμα να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητά του.

2.4 Είδη Αξιών

Οι αξίες που θεσπίζει το κάθε άτομο είναι διαφορετικές και στην ουσία αντανακλούν το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο το άτομο έχει μεγαλώσει. Η γνώση για τις αξίες ενός ατόμου μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη ερμηνεία, αλλά και πρόβλεψη της συμπεριφοράς του, σε διάφορες καταστάσεις. Ο Gordon Allport και η ερευνητική του ομάδα, προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν αυτές τις αξίες. Με βάση την κατηγοριοποίηση που έκαναν, οι αξίες αναλύονται σε θεωρητικές, οικονομικές, αισθητικές, κοινωνικές, πολιτικές και θρησκευτικές (Allport, 1961).

Οι στάσεις, οι αξίες και οι αντιλήψεις είναι οι ηθικές και ψυχικές διαθέσεις που υιοθετούνται από τα άτομα και τις καταστάσεις στο περιβάλλον το οποίο βρίσκονται. Αυτές κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τον Richard Pettinger σε συναισθηματικές, επαγγελματικές, κοινωνικές, προσωπικές και συμπεριφορικές. Συναισθηματικές πτυχές εμφανίζονται σε όλους τους εργασιακούς τομείς, όπως σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και διάφορες αντιδράσεις στο περιβάλλον, για παράδειγμα αισθήματα θετικότητας ή αρνητικότητας, θυμού, αγάπης ή έχθρας, ζήλιας και ικανοποίησης. Στις επαγγελματικές συμπεριλαμβάνονται η κατανόηση της σημασίας και αξίας του επαγγέλματος, η συνεισφορά του, η επικύρωση και επέκταση της δέσμευσης στον οργανισμό, όπως και η παραχθείσα εμπειρογνωμοσύνη. Οι κοινωνικές πτυχές αφορούν στη συνεισφορά του στην κοινωνία, τη διάθεση προς αυτήν και το σύνολο της και την προδιάθεση στην ενασχόληση σε τοπικούς οργανισμούς και διάφορες κοινωνικές δραστηριότητες. Στις προσωπικές

συμπεριλαμβάνονται οι θρησκευτικές και πολιτικές πεποιθήσεις, όπως η συμμετοχή σε κοινωνικούς θεσμούς και συλλόγους και η συνεισφορά στις ανάγκες της κοινωνίας. Τέλος, οι συμπεριφορικές σχετίζονται με την τάση για συγκεκριμένες δράσεις κάτω από ορισμένες συνθήκες, γεγονός που οδηγεί στην υιοθέτηση συμπεριφορών, όπου η επιδιωκόμενη συμπεριφορά παρουσιάζεται ως σημαντική ή αξίας, ενώ η μη επιθυμητή συμπεριφορά χαρακτηρίζεται ως μάταιη ή ασήμαντη.

Σύμφωνα με τον αμερικανό ψυχολόγο Robert Sternberg, η επιχειρηματική ηθική εφαρμόζει ηθικό σκεπτικό σε επιχειρηματικές καταστάσεις και δραστηριότητες και βασίζεται στο συνδυασμό διανεμητικής δικαιοσύνης, όπως η έκδοση επιβραβεύσεων για συνεισφορά σε στόχους και αξίες οργανισμών, συνηθισμένης κοινής ευπρέπειας και καθαρής κρίσης σε όλες τις ενέργειες (Sternberg, 2006).

2.5 Ρόλοι Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Η Ο.Σ. κατέχει ποικίλους ρόλους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικά μερικοί από αυτούς.

2.5.1 Παγκοσμιοποίηση

Η Ο.Σ. συμβάλλει στη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης και ενεργής διοίκησης, με προσλήψεις και εκπαιδεύσεις με παγκόσμια προοπτική. Το διοικητικό προσωπικό θα πρέπει να είναι ευέλικτο σε αλλαγές για κάθε επέκτασή της.

2.5.2 Διοίκηση Ποικίλου Ανθρώπινου Δυναμικού

Πρωθείται η ευαισθητοποίηση, ενθαρρύνεται η αποδοχή της κουλτούρας και της διαφορετικότητας των φύλων και αυξάνεται η ποικιλία δεξιοτήτων μέσω της Ο.Σ. Καθήκον της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ασκεί τον έλεγχο και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Η διοίκηση ποικίλου

ανθρωπίνου δυναμικού είναι πλέον εξαιρετικά σημαντική, εφόσον οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα διαφόρων ηλικιών, φύλων και εθνικοτήτων.

2.5.3 Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας

Η Ο.Σ. συντείνει στην ενδυνάμωση και εμπύχωση των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους τους. Πραγματοποιείται χρήση διαφόρων προγραμμάτων, όπως ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και διαχείριση ποιότητας, με σκοπό την αποφυγή προβλημάτων παραγωγικότητας, ποιότητας και υπηρεσιών, όπου κάθε προϊστάμενος έρχεται αντιμέτωπος σε έναν οργανισμό.

2.5.4 Ανθρώπινες Ικανότητες

Μέσα από διάφορες δεξιότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν στην εργασία, όπως για παράδειγμα σχεδιαστικές εργασίες και αποδοτικές ομάδες παρέχεται διορατικότητα, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της Ο.Σ. και συμβάλλει στη βελτίωση των ανθρωπίνων ικανοτήτων.

2.5.5 Ισορροπία Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής

Ο σχεδιασμός ευέλικτων εργασιών που να βοηθούν τους υπαλλήλους που αντιμετωπίσουν προβλήματα ισορροπίας μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, προωθείται μέσω της Ο.Σ. Οι οργανισμοί, οι οποίοι δεν εφαρμόζουν τέτοιες τακτικές, δυσκολεύονται περισσότερο να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους, σε σχέση με τους οργανισμούς που τις εφαρμόζουν.

2.5.6 Καινοτομία και Αλλαγή

Μέσω της Ο.Σ. καλλιεργείται η ιδέα και οι τεχνικές που προωθούν την καινοτομία και την αλλαγή, με την καλλιέργεια και ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων.

2.5.7 Εξυπηρέτηση Πελατών

Μεγάλος αριθμός εργαζομένων εργοδοτούνται σε θέσεις εξυπηρέτησης πελατών, επομένως το διοικητικό προσωπικό πρέπει να είναι βέβαιο ότι οι εργαζόμενοι του ανταποκρίνονται

πλήρως στα καθήκοντα τους, εφόσον η στάση και η συμπεριφορά τους επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των πελατών. Μέσω της Ο.Σ. βελτιώνεται η εξυπηρέτηση πελατών και η οργανωσιακή απόδοση γενικότερα.

2.5.8 Δημιουργία Θετικού Εργασιακού Περιβάλλοντος

Η Ο.Σ. συμβάλλει στη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι ανταγωνιστικές πιέσεις είναι πιο έντονες από ότι παλαιότερα. Όσο πιο δυναμικό είναι το εργασιακό περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός διαφοροποίησης και εξειδίκευσης που απαιτείται μέσα στον οργανισμό για να αντιμετωπισθούν οι ανάγκες που προκύπτουν. Επιπλέον η Ο.Σ. ενισχύει την ανθεκτικότητα και την επιμονή των εργαζομένων, την ανθρώπινη δύναμη, καθώς επίσης και τη ζωντάνια μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

2.6 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Αποδοτικότητα

Αδιαμφισβήτητα, τα κίνητρα αποτελούν το λόγο για τον οποίο τα άτομα εκτελούν διάφορες ενέργειες, επομένως όλες σχεδόν οι συμπεριφορές αποβλέπουν σ' ένα συγκεκριμένο σκοπό. Σύμφωνα με τον Richard M.Steers, ένας εργαζόμενος με κίνητρο παρουσιάζει θετική εσωτερική κατάσταση, έτσι καταβάλει προσπάθεια να επιτύχει το στόχο του (Steers, 1983). Σε κάθε περίπτωση υπάρχει πάντα μια επιλογή συμπεριφοράς, που με την τάση, ενθάρρυνση ή κατεύθυνση επιλέγεται και υπερισχύει των υπόλοιπων επιλογών. Πάντα πρέπει να υπάρχουν στόχοι και φιλοδοξίες, αλλά θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, ούτως ώστε να είναι εφικτή η πραγματοποίησή τους και κατ' επέκταση η προσωπική ικανοποίηση του ατόμου που τους θέτει. Σαφώς κάθε άτομο παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα, παρόλα αυτά οι έρευνες δείχνουν ότι μερικά από αυτά υποκινούν τους εργαζομένους στην πλειοψηφία τους.

Η αναγνώριση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα στη διαδικασία ανάπτυξης της αυτοεκτίμησης ενός ατόμου, σύμφωνα με την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Έτσι, η ανάγκη για αναγνώριση είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την ευαρέσκεια ή δυσαρέσκεια του ατόμου για την εργασία του. Επίσης, τα κατορθώματα αποτελούν την αναμενόμενη και πραγματική αξία της εκπλήρωσης των στόχων. Ψηλά επίπεδα κατορθωμάτων

επιτυγχάνονται όταν οι πραγματικές ανταμοιβές ξεπερνούν τις αναμενόμενες, ενώ χαμηλά επίπεδα προκύπτουν όταν οι αναμενόμενες ανταμοιβές δεν έρχονται και απαξιώνουν το κατόρθωμα.

Ο Frederick Herzberg το 1950 ερεύνησε τους παράγοντες που οδηγούν σε ακραία δυσαρέσκεια, αλλά και ικανοποίηση στην εργασία, το περιβάλλον και τον εργασιακό χώρο. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε στον εργασιακό χώρο των εργαζομένων με την υποβολή ερωτήσεων σε άτομα διαφόρων θέσεων εργασίας και επιπέδων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι παράγοντες που προκαλούν έντονη δυσαρέσκεια όταν είναι ανεπαρκείς, είναι η πολιτική της εταιρείας και της διοίκησης, το στυλ ηγεσίας και επίβλεψης, τα επίπεδα των μισθών και οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Αυτοί οι παράγοντες προκαλούσαν υψηλά επίπεδα συγκρούσεων, αρκετές απουσίες προσωπικού και χαμηλό ηθικό εργαζομένων. Αντιθέτως, οι παράγοντες που προκαλούσαν ικανοποίηση για την εργασία τους ήταν το κατόρθωμα, η αναγνώριση, η φύση της δουλειάς, τα επίπεδα υπευθυνότητας, η προαγωγή και οι ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και τις ευθύνες της και εκεί όπου υφίστανται οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Ο κάθε οργανισμός πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζομένους του, με σκοπό η προσπάθειά τους να διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ένας οργανισμός φθάνει στη μέγιστη αποδοτικότητα και παραγωγικότητά του, όταν οι στόχοι και οι ανάγκες του εργαζομένου σχετίζονται, αν όχι απαραίτητα ταυτίζονται με τους στόχους και τις ανάγκες του οργανισμού. Επομένως, αυτό που έχει μεγάλη σημασία είναι τα κίνητρα να παρακινούν τους εργαζομένους έτσι ώστε η προσπάθειά τους να διοχετεύεται προς τη σωστή και επιθυμητή κατεύθυνση.

Η Ο.Σ. έχει οδηγηθεί στην ανακάλυψη ορισμένων θεωριών, μέσα από τη μελέτη της παρακίνησης και των κινήτρων, οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτές είναι οι θεωρίες αναγκών (Maslow, 1954), που αφορούν τις θεωρίες που σχετίζονται με τις ανάγκες του ατόμου, οι θεωρίες που σχετίζονται με τα

χαρακτηριστικά της εργασίας, η θεωρία επίτευξης στόχων (Locke, 1968), όπου υψηλότεροι στόχοι απαιτούν και περισσότερη προσπάθεια επίτευξης, η θεωρία ενδυνάμωσης (Porter, 1979), η θεωρία αμεροληψίας (Adams, 1965), όπου ο εργαζόμενος συγκρίνει το αντικείμενο της εργασίας του και τις ανταμοιβές του με τους υπόλοιπους, με αποτέλεσμα να αισθάνεται δικαιωμένος ή αδικημένος ανάλογα και τέλος, η θεωρία προσδοκιών (Vroom, 1964), στην οποία το κίνητρο είναι ισχυρότερο στην περίπτωση που η επιτέλεση της εργασίας έχει ένα προσδοκώμενο όφελος.

Η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών αποτελούν το θεμελιώδη λίθο για την ποιότητα των ανθρώπινων σχέσεων γενικότερα, όπως και στους οργανισμούς. Καλές επικοινωνιακές σχέσεις ενισχύουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής, των κινήτρων και του ηθικού, ενώ αντίθετα κακές ή ανεπαρκείς επικοινωνιακές σχέσεις ενισχύουν αρνητικά συναισθήματα όπως την αποξένωση, την έλλειψη ταυτότητας και ενότητας, με αποτέλεσμα να οδηγούν σε απόγνωση. Πολλές φορές η έλλειψη επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών οδηγούν σε συγκρούσεις, όπου τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων διαφωνούν μεταξύ τους για διάφορους λόγους.

Οι συγκρούσεις διακρίνονται σε διαφωνίες, συζητήσεις και αντιπαραθέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, χωρίς απαραίτητα κάποιο αρνητικό αποτέλεσμα, αλλά αντιθέτως αρκετές φορές είναι εποικοδομητικές. Σύμφωνα με τους Griffin και Moorhead, διαφωνία ή σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ομάδων, όπου κάθε ομάδα αντιλαμβάνεται ότι η άλλη παρεμποδίζει τις προσπάθειες της για την επίτευξη των στόχων της (Griffin & Moorhead, 1986). Εάν όμως, η δομή των συγκρούσεων αυτών είναι ορθή, έχουν ως αποτέλεσμα καλύτερη ποιότητα, περισσότερη πληροφόρηση, πιο ισορροπημένη θέση για το συζητούμενο θέμα, καθώς και αναγνώριση τυχόν κενών που υπάρχουν στη γνώση και εξειδίκευση. Η διατήρηση μιας λειτουργικής σύγκρουσης ως αντιπαραθέση έχει ως αντίκτυπο την ενίσχυση της επικοινωνίας και της κριτικής σκέψης με αποτέλεσμα την επίλυση των πραγματικών προβλημάτων και την επίτευξη υψηλών επιπέδων αποδοτικότητας (Polychronίου, 2005). Παρόλα αυτά, στην περίπτωση που η δομή αυτών των συγκρούσεων δεν είναι ορθή, τα αποτελέσματα πιθανόν να μην είναι παραγωγικά και

για το λόγο αυτό, τα άτομα τα οποία συζητούν μεταξύ τους, θα πρέπει να είναι σαφείς και ακριβείς ως προς το τι ακριβώς επιδιώκουν.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την αποδοτικότητα στην εργασία είναι τα χρόνια εμπειρίας των εργαζομένων. Η πρώτη σκέψη θα ήταν ότι όσα περισσότερα χρόνια εμπειρίας έχει ένας εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Παρόλα αυτά, οι έρευνες αποδεικνύουν ότι τα χρόνια εμπειρίας είναι αντιφατική παράμετρος της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ενώ η εμπειρία ενός ατόμου στην εργασία του θεωρείται ένα από τα πολυτιμότερα εφόδια που μπορεί να διαθέτει, η «αρχαιότητα» δεν αποτελεί καλή προϋπόθεση παραγωγικότητας (Rhodes, 1983). Η παρατεταμένη παραμονή ενός ατόμου στην εργασία του, από μόνη της δεν αποτελεί εγγύηση αυξημένης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, στην περίπτωση που μπορούμε να κρατήσουμε όλες τις άλλες παραμέτρους σταθερές.

Όσον αφορά στην οργανωσιακή δομή των οργανισμών υπάρχουν δύο είδη, η επίσημη και η μη επίσημη ή ανεπίσημη δομή. Η μη επίσημη οργανωσιακή δομή δεν έχει συγκεκριμένη δομή και ιεραρχία, ενώ η επίσημη έχει ιεραρχική φύση. Στην τελευταία, τα άτομα κάθε επιπέδου έχουν τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων του οργανισμού. Η επίσημη οργανωσιακή δομή μπορεί είτε να αποτελείται από αρκετά επίπεδα (πυραμίδα), είτε να αποτελείται από λιγότερα διοικητικά επίπεδα από την κατώτερη έως την ανώτερη βαθμίδα, η οποία ορίζεται ως οριζόντια ή επίπεδη δομή. Τα πλεονεκτήματα της πιο επίπεδης οργανωσιακής δομής είναι ότι ενισχύεται η ευελιξία του οργανισμού λόγω της κατάργησης αρκετών ιεραρχικών επιπέδων και την ανάπτυξη κατάλληλα εκπαιδευμένων εργαζομένων χωρίς την αναγκαία συνεχή επίβλεψη τους από τους προϊστάμενους. Γενικότερα, στην επίσημη οργανωσιακή δομή, η αποδοτικότητα του οργανισμού στηρίζεται στην ευκολία μετάδοσης πληροφοριών, στην αποδοτικότητα του συστήματος επικοινωνίας και της καλά ορισμένης αρχής και υπευθυνότητας που υποστηρίζεται από πολιτικές αρχές και κανόνες. Τα άτομα που κατέχουν διοικητικές θέσεις εργασίας οφείλουν να είναι ανοιχτόμυαλα όταν έχουν να αντιμετωπίσουν τους υφιστάμενους τους και να ασκούν πλήρη έλεγχο στα διάφορα επίπεδα, ώστε να

διασφαλίζεται η επιθυμητή παραγωγικότητα με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Στην πλειοψηφία τους οι συμπεριφορές των εργαζομένων, ανήκουν σε μία από τις τρεις ακόλουθες κατηγορίες συμπεριφοράς: εμπλοκή στην εργασία, οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση εργασίας (Brooke & Russell, 1988). Η εμπλοκή στην εργασία σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο το άτομο ταυτίζεται με την εργασία του και θεωρεί την επιτυχία του σ' αυτήν άρρηκτα συνδεδεμένη με την αυτοεκτίμησή του. Η οργανωσιακή δέσμευση αφορά στη δέσμευση ή ταύτιση του ατόμου με το συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του και επιθυμεί να παραμείνει σ' αυτόν. Τέλος, η ικανοποίηση εργασίας αφορά το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

2.7 Παράγοντες Ικανοποίησης από την Εργασία

Μέσα από τη διεξαγωγή ερευνών έχουν διαφανεί μερικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την εργασία τους. Αυτοί οι παράγοντες είναι η πνευματική πρόκληση, οι δίκαιες απολαβές, οι υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας, η συναδελφική υποστήριξη και το ταίριασμα εργασίας και προσωπικότητας (Locke, 1976).

2.7.1 Πνευματική Πρόκληση

Οι εργαζόμενοι φαίνεται να προτιμούν εργασίες που τους παρέχουν πνευματική πρόκληση, δηλαδή τους δίνουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν τις πνευματικές τους δυνατότητες και δεξιότητες. Προτιμούν ποικίλες και όχι μονότονες και βαρετές εργασίες, οι οποίες αποτελούν πρόκληση για δημιουργικότητα.

2.7.2 Δίκαιες Απολαβές

Βασικός παράγοντας ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί ένα δίκαιο σύστημα απολαβών και οι ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Αυτά δημιουργούν ένα αίσθημα ασφάλειας και ευχαρίστησης στους εργαζομένους.

2.7.3 Υποστηρικτικές Συνθήκες Εργασίας

Οι εργαζόμενοι αποζητούν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο εκτέλεσης της εργασίας τους. Οι υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας, όπως άνετο και ήσυχο εργασιακό περιβάλλον, καλός εξοπλισμός και φωτισμός του χώρου και ασφαλές περιβάλλον παρέχουν ικανοποίηση στο εργασιακό προσωπικό.

2.7.4 Συναδελφική Υποστήριξη

Πέραν από τις οικονομικές απολαβές, ο εργαζόμενος κερδίζει πολλά περισσότερα μέσα από την επιτέλεση της εργασίας του, όπως ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και κοινωνικοποίηση. Το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία ενισχύεται με την ύπαρξη υποστηρικτικών συναδέλφων, όπως και καλών και καθοδηγητικών προϊσταμένων.

2.7.5 Ταίριασμα Εργασίας και Προσωπικότητας

Όσο περισσότερο ταιριάζει η προσωπικότητα ενός ατόμου με την εργασία την οποία εκτελεί, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίηση που αντλεί από αυτήν (Holland, 1985). Για το λόγο αυτό, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να επιλέγει πολύ προσεκτικά άτομα σε κομβικές θέσεις εργασίας, ούτως ώστε να είναι κατάλληλα να εκτελούν εξειδικευμένες εργασίες και να επιτυγχάνεται η μέγιστη αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τον L.Hunter, η επιτυχία στην εργασία ενός ατόμου σχετίζεται και εξαρτάται από την αλληλεπίδραση εργασίας και εργαζομένου (Hunter, 1984).

2.8 Οργανωσιακή Ανάπτυξη

Η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι ο γενετικός όρος που αποδίδεται στις στρατηγικές προσεγγίσεις και πρωτοβουλίες προς βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας μέσα από την έμφαση στις ικανότητες, τις δεξιότητες και των κινήτρων αυτών που εκτελούν τις εργασίες. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από την εναρμόνιση και ενσωμάτωση των ατόμων, καθώς και από τη συλλογική εκπαίδευση και ανάπτυξη των τμημάτων, με τμηματικές και λειτουργικές δραστηριότητες. Η ανάπτυξη του προσωπικού και των ηγετών για εμπορική, βιομηχανική και δημόσια υπηρεσία ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η οργανωσιακή ανάπτυξη.

Στόχος της αποτελεί η αλλαγή, ο μετασχηματισμός και η ανάπτυξη κουλτούρας, αξιών, συμπεριφορών και αντιλήψεων σε εποικοδομητικούς τρόπους, όπως επίσης και η βελτίωση και ανάπτυξη ικανοτήτων, γνώσεων και τεχνολογικής εξέλιξης. Η ακριβής φύση της οργανωσιακής ανάπτυξης ποικίλει ανάμεσα στους διάφορους οργανισμούς που υιοθετούν την κάθε προσέγγιση. Η διαδικασία της απαιτεί εξειδίκευση και αφοσίωση σε όλα τα επιμέρους κομμάτια της ατομικής και συλλογικής ανάπτυξης, εκτίμηση της απόδοσης διαχείρισης και αξιολόγησης, αναγνώριση προβλημάτων και πρόσβαση σε πληροφορίες. Επιπλέον, απαιτεί αναζήτηση πόρων και υλοποίηση ατομικών και ομαδικών δραστηριοτήτων, όπως ατομικά και ομαδικά έργα, αναβάθμιση της παρακολούθησης, επανεξέτασης και αξιολόγησης ως στρατηγική, καθώς επίσης και ως λειτουργική και δεσμευτική. Αυτή η διαδικασία αποτελεί μια στρατηγική, η οποία απαιτεί από τον κάθε οργανισμό να στελεχώνει τα κατάλληλα άτομα στον πυρήνα του τι θέλουν να επιτύχουν.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και το τμήμα εργασιακών σχέσεων βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε στρατηγικής προσέγγισης για την ορθή ανάπτυξη αποτελεσματικών και βιώσιμων μοτίβων συμπεριφοράς και απόδοσης. Το γεγονός αυτό συμβαίνει λόγω του ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται στενά με την καθιέρωση και ανάπτυξη της διαδικασίας και λειτουργιών που θα ακολουθήσουν τα άτομα και τελικά θα συμπεριφερθούν στο σύνολο. Στην περίπτωση που το προσωπικό αντιμετωπίζεται με ισότητα, λογική και δικαιοσύνη, όπως είναι αναμενόμενο αντιδρά θετικά σ' αυτές τις συμπεριφορές. Αντιθέτως, η αποτυχία στην κατανόηση της αξίας και υλοποίησης των πτυχών αυτών δημιουργεί προβλήματα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις όπου η προσπάθεια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν εκτιμάται και δεν αναγνωρίζεται, τότε οι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με προβλήματα του προσωπικού και πολλές φορές αναγκάζονται να δεχθούν εξωτερική βοήθεια για να τα επιλύσουν. Αντιθέτως, όταν η προσπάθεια αυτή εκτιμάται, τα προβλήματα που ίσως προκύπτουν μπορούν να επιλυθούν εντός του οργανισμού. Έτσι, είναι απαραίτητο ο κάθε οργανισμός και το διοικητικό προσωπικό του να έχει μια στοχευμένη και στρατηγική οπτική για τη διαχείριση και στελέχωση του τμήματος αυτού και να παρέχει τους πόρους που απαιτούνται για τη διασφάλιση της πληρότητας και αποτελεσματικότητας της συνεισφοράς του στον οργανισμό. Σε αντίθετη

περίπτωση, αυξάνονται οι πιθανότητες ο οργανισμός να χάσει την καλή φήμη του και τον τίτλο του καλού εργοδότη.

2.9 Ηγεσία

Στην ερευνητική κοινότητα, οι απόψεις για την επίδραση της απόδοσης της ηγεσίας στην αποδοτικότητα του οργανισμού, δίστανται. Παλαιότεροι ερευνητές, όπως οι Meindl και Ehrlich, υποστήριξαν ότι η πραγματική επιρροή των ηγετών στην αποδοτικότητα ενός οργανισμού είναι υπερτιμημένη, λόγω παλαιότερων προκαταλήψεων για τους ηγέτες (Meindl & Ehrlich, 1987). Σε αντίθεση με άλλους ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι σημαντική για έναν οργανισμό και οι ηγέτες συμβάλλουν σημαντικά στην απόδοση του (Day & Lord, 1988; Kaiser, Hogan & Craig, 2008). Σύμφωνα με τον John Campbell, μια από τις διαστάσεις που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού αποτελεί η ηγεσία (Campbell, 1990).

Η ηγεσία αποτελεί τον πυρήνα όλων των διοικητικών και εποπτικών δραστηριοτήτων. Σε μερικούς τομείς, την ηγεσία την αποτελούν οι πολιτικοί αρχηγοί και οι διευθύνοντες σύμβουλοι. Παρόλα αυτά, όλα τα άτομα που κατέχουν διευθυντικές και διοικητικές θέσεις εργασίας έχουν ηγετικό ρόλο και διοικητικές υπευθυνότητες. Μερικές από αυτές είναι να κατευθύνουν και να παρέχουν όραμα, να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους, καθώς και να θέτουν και να ενισχύουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, παρουσίασης και απόδοσης. Επιπλέον, είναι υπεύθυνα για τον προγραμματισμό και την οργάνωση, την καθοδήγηση και τη δραστηριοποίηση τους, τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των υφιστάμενων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν.

Η σύγχρονη ηγεσία αντιμετωπίζει τα άτομα ως τα θεμέλια του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αναγνωρίζονται πλέον ως ξεχωριστές οντότητες, με διαφορετικές προσωπικότητες και ικανότητες και όχι ως αναλώσιμο υλικό, όπως παλαιότερα. Στις μέρες μας, όπου πραγματοποιείται ραγδαία ανάπτυξη και μεταρρυθμίσεις στους οργανισμούς, η

ηγεσία βρίσκεται αντιμέτωπη με μία συνεχή πρόκληση, για το πώς θα μετασχηματίσει και θα διαχειριστεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό της, έτσι ώστε να πετύχει τη μέγιστη αποδοτικότητά του. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να καταφέρουν να επιβιώσουν σήμερα, χρειάζεται να αποκτήσουν ηγέτες, οι οποίοι να μπορούν να αντιλαμβάνονται και να αποδέχονται την ανάγκη για αλλαγή.

Σύμφωνα με την Anita Roddick, η ηγεσία δημιουργεί το όραμα στο οποίο τα άτομα μπορούν να φιλοδοξούν και να ωθούνται προς την επίτευξη του οράματος αυτού στην εργασία τους (Roddick, 1992). Με παρόμοιο τρόπο, ο Peter F. Drucker όρισε την ηγεσία ως την άρση του οράματος των ατόμων προς έναν υψηλότερο στόχο, την ανάπτυξη της απόδοσης τους σε μεγαλύτερα πρότυπα και την ανάπτυξη και επέκταση της προσωπικότητας τους πέραν των συνηθισμένων ορίων (Drucker, 2001). Ακόμη, ηγεσία μπορεί να ορισθεί ως η εύρεση ή δημιουργία ενός τρόπου, ώστε τα άτομα να συμβάλουν στην πραγμάτωση ενός εξαιρετικού αποτελέσματος (Kouzes & Posner, 2007). Ηγέτης, σύμφωνα με τους Huczynski και Buchanan, θεωρείται το άτομο που εξασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα (Huczynski & Buchanan, 2004), και πολύ παρόμοια ηγέτης σύμφωνα με τον Henry, θεωρείται ο καθένας που επηρεάζει μια ομάδα ατόμων, προς την επίτευξη ενός ιδιαίτερου αποτελέσματος (Henry, 1995).

Με πιο απλά λόγια, η ηγεσία θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια διαδικασία επίδρασης της συμπεριφοράς και των δράσεων των ατόμων μέσα από την παρακίνηση, την καθοδήγηση και την ανάπτυξη τους, με σκοπό η προσπάθεια τους να διοχετεύεται στην επιδίωξη των στόχων της ομάδας, στην οποία δραστηριοποιούνται.

Ο γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber στο μοντέλο της γραφειοκρατίας, δήλωσε ότι υπάρχουν τρεις τύποι εξουσίας σ' έναν οργανισμό. Ο πρώτος είναι ο κλασικός τύπος εξουσίας δηλαδή η νομική, στην οποία ένα άτομο ασκεί εξουσία λόγω της κατάταξης του στην ιεραρχία του οργανισμού. Ο δεύτερος τύπος εξουσίας είναι η παραδοσιακή, όπου τα άτομα υπακούν σε ένα άλλο άτομο επειδή αυτό ή η οικογένεια του κατέχει εξουσία ή προέρχεται από παραδοσιακά αναγνωρισμένη ή βασιλική οικογένεια. Τέλος, ο τρίτος είναι

η χαρισματική εξουσία, στην οποία ένα χαρισματικό άτομο με διοικητικές ικανότητες ασκεί επιρροή μέσω της θετικής ενέργειας και της δυναμικότητας που απορρέει προς τους άλλους.

Η συμπεριφορά, όπως και η διάθεση του ηγέτη προκαλεί αναλόγως θετικά ή αρνητικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας του. Ο ηγέτης μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης, τη διανομή των πόρων, το διαμερισμό της εργασίας και των στόχων, την επίβλεψη και αξιολόγηση της εργασίας των υφιστάμενων του, προκαλεί τα ανάλογα συναισθήματα στους εργαζομένους στο χώρο εργασίας τους. Είναι εξαιρετικά μεγάλης σημασίας να λαμβάνονται υπόψη οι συναισθηματικές αυτές ανταποκρίσεις των εργαζομένων, εφόσον η αποδοτικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία τους εξαρτάται άμεσα από τη συναισθηματική τους κατάσταση.

Ο καιρός που οι ηγέτες ενός οργανισμού βασιζόταν σε εντολές και διαταγές με σκοπό τον έλεγχο των υφιστάμενων τους, έχει πλέον παρέλθει. Στις μέρες μας, σταδιακά αυτό έχει αρχίσει να αλλάζει και να αντικαθίσταται από την καθοδήγηση. Κάτω από συνθήκες πίεσης και διαταγών για τη διεκπεραίωση και την προθεσμία της εργασίας, οι εργαζόμενοι δυσανασχετούν και νιώθουν ότι δεν έχουν την ελευθερία να εκφράσουν τις απόψεις τους, με αποτέλεσμα να μην είναι διαθέσιμοι να συνεισφέρουν σε δραστηριότητες εκτός των ορισμένων καθηκόντων τους. Πλέον, ο στόχος του διοικητικού προσωπικού θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος που να υποστηρίζει και να διευκολύνει τις διαδικασίες ανάπτυξης γνώσης, με σκοπό να ικανοποιεί όλα τα άτομα που εμπλέκονται σ' αυτό.

Τα χαρακτηριστικά ενός καλού και ικανού ηγέτη είναι πρωτίστως να αντιλαμβάνεται την ανάγκη για αλλαγή, να έχει όραμα και να μην το εγκαταλείπει αλλά αντιθέτως, να προσπαθεί να το υλοποιήσει με επιμονή και υπομονή και να ψάχνει συνεχώς καινούργιους τρόπους για να το πραγματοποιήσει. Ένας καλός ηγέτης επιβραβεύει την προσπάθεια και την πρόοδο και δεν εστιάζει στα λάθη, αλλά τα αντιμετωπίζει ως ευκαιρίες για βελτίωση. Δεν τιμωρεί το προσωπικό για τα αδύναμα του σημεία, αλλά επενδύει στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων του. Ενθαρρύνει τη συνεισφορά και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία του προσωπικού και προσπαθεί να

καλλιεργήσει τη συνεργασία ανάμεσα του και όχι τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τους Shelley και Locke, τα βασικά γνωρίσματα των ηγετών είναι η καθοδήγηση, που περιλαμβάνει το κίνητρο, την πρωτοβουλία, το επίτευγμα και τη φιλοδοξία, το κίνητρο ηγεσίας, δηλαδή την επιθυμία ενός ατόμου να καθοδηγεί αλλά ο αυτοσκοπός του να μην είναι η εξουσία, η τιμιότητα και η ακεραιότητα χαρακτήρα, η αυτοπεποίθηση, η γνωστική δυνατότητα και η γνώση του για τον οργανισμό (Shelley & Locke, 1991). Ένας καλός ηγέτης μπορεί να προσαρμόζεται στο επίπεδο του υφιστάμενου και το ηγετικό του στυλ οφείλει να μεταβάλλεται αναλόγως του υφιστάμενου στον οποίο απευθύνεται και της κατάστασης στην οποία βρίσκεται.

Σε έναν αξιοκρατικό οργανισμό, η διάκριση των ατόμων που είναι ικανά να αναλάβουν ηγετικές θέσεις γίνεται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων και αξιολογήσεων ανάμεσα στα υποψήφια άτομα. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα άτομο να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα σε τέτοιες περιπτώσεις είναι η εξωστρέφεια, η ειλικρίνεια, η δεκτικότητα σε αλλαγές και η ευσυνειδησία. Οι Martin και House ανέπτυξαν από κοινού ένα πρότυπο ηγεσίας, το οποίο βασίστηκε στη θεωρία προσδοκίας κινήτρου, στην οποία ο ηγέτης καλείται να εξαλείψει όλα τα εμπόδια κατά την πορεία προς την επίτευξη του στόχου της ομάδας με την ικανοποίηση των αναγκών όλων των υφιστάμενων του (Martin & House, 1971). Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να κατευθύνει τα άτομα προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Ο αμερικανός ψυχολόγος David C. McClelland, δήλωσε ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες τείνουν να έχουν μια μεγάλη ανάγκη για δύναμη και εξουσία, μια μικρή ανάγκη για δέσμευση και ένα υψηλό επίπεδο αυτοελέγχου (McClelland, 1975).

Η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν δύο διακριτές έννοιες, τις οποίες όμως πολλές φορές συγχέουμε. Η ηγεσία αφορά στη δύναμη ενός ατόμου λόγω της επιρροής του, ενώ η διοίκηση στη δύναμη του λόγω της θέσης που κατέχει. Οι ηγέτες λειτουργούν ως ουσιαστικοί εμπνευστές οραμάτων, ενώ τα άτομα σε διοικητικές θέσεις είναι υπεύθυνα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών (Zaleznik, 1986). Μια άλλη διαφορά ανάμεσα τους είναι ότι οι ηγέτες ασχολούνται με τα άτομα, ενώ τα διοικητικά στελέχη με τους στόχους του οργανισμού (Birch, 1999). Αυτό φυσικά δε σημαίνει ότι οι ηγέτες δεν ασχολούνται και με

τους στόχους του οργανισμού, εφόσον ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη είναι η επίτευξη των στόχων. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι οι ηγέτες συνειδητοποιούν ότι η επίτευξη των στόχων, επιτυγχάνεται μέσω της προθυμίας και της υποστήριξης από άλλα άτομα.

Τέλος, οι ηγέτες θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το ψυχολογικό τους προφίλ, τους καλλιτέχνες, τους τεχνοκράτες και τους τεχνίτες ηγέτες (Pitcher, 1994). Οι καλλιτέχνες ηγέτες είναι πιο ενθαρρυντικοί, επινοητικοί, οραματιστές και διαισθητικοί, σε αντίθεση με τους τεχνίτες ηγέτες, οι οποίοι είναι πιο σταθεροί, ισορροπημένοι και προβλέψιμοι. Οι τεχνοκράτες ηγέτες από την άλλη, είναι πιο εγκεφαλικοί, σχολαστικοί, τελειομανείς και ασυμβίβαστοι. Ο Pitcher αναφέρει ότι είναι εξαιρετικά σπάνια περίπτωση ένας ισορροπημένος ηγέτης να έχει χαρακτηριστικά και από τις τρεις πιο πάνω κατηγορίες.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Λόγω της σημαντικότητας της Ο.Σ. στις μέρες μας, έγκειται η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας που σκοπό έχει να μελετήσει παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζομένους ενός οργανισμού στην αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους, καθώς και την προσωπική ικανοποίηση που αντλούν μέσα από αυτήν. Επιπλέον, πραγματοποιείται προσπάθεια να προσδιοριστούν τα σημαντικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, σύμφωνα με τους υφιστάμενους του. Τέλος, η μελέτη αυτή αποσκοπεί στο να προβάλλει τομείς του συγκεκριμένου οργανισμού που χρήζουν βελτίωσης και να προταθούν λύσεις. Με βάση το σκοπό αυτό, διατυπώθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- (1) Επηρεάζει η επικοινωνία και η συνεργασία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους, την αποδοτικότητα, ποιότητα και ικανοποίηση της εργασίας τους;
- (2) Με ποιο τρόπο επηρεάζεται η αποδοτικότητα στην εργασία ενός υπαλλήλου, όταν αυτός καλείται να εκτελέσει εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα;
- (3) Ποια χαρακτηριστικά του ηγέτη θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι είναι τα πιο σημαντικά;
- (4) Τι χρειάζεται να συμβεί στον υπό μελέτη οργανισμό για να διορθωθεί η κατάσταση;

3.2 Χωροχρονικό Πλαίσιο

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2021, σε υπαλλήλους μιας ξενοδοχειακής μονάδας της Κύπρου. Πρόκειται για ένα πέντε αστέρων ξενοδοχείο της επαρχίας Λεμεσού, το οποίο ανήκει σε ένα μεγάλο και γνωστό όμιλο ξενοδοχείων της

Κύπρου, καθώς και της Ελλάδας. Για σκοπούς εμπιστευτικότητας δε θα αναφερθεί το όνομα της ξενοδοχειακής μονάδας.

3.3 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων και Δείγμα

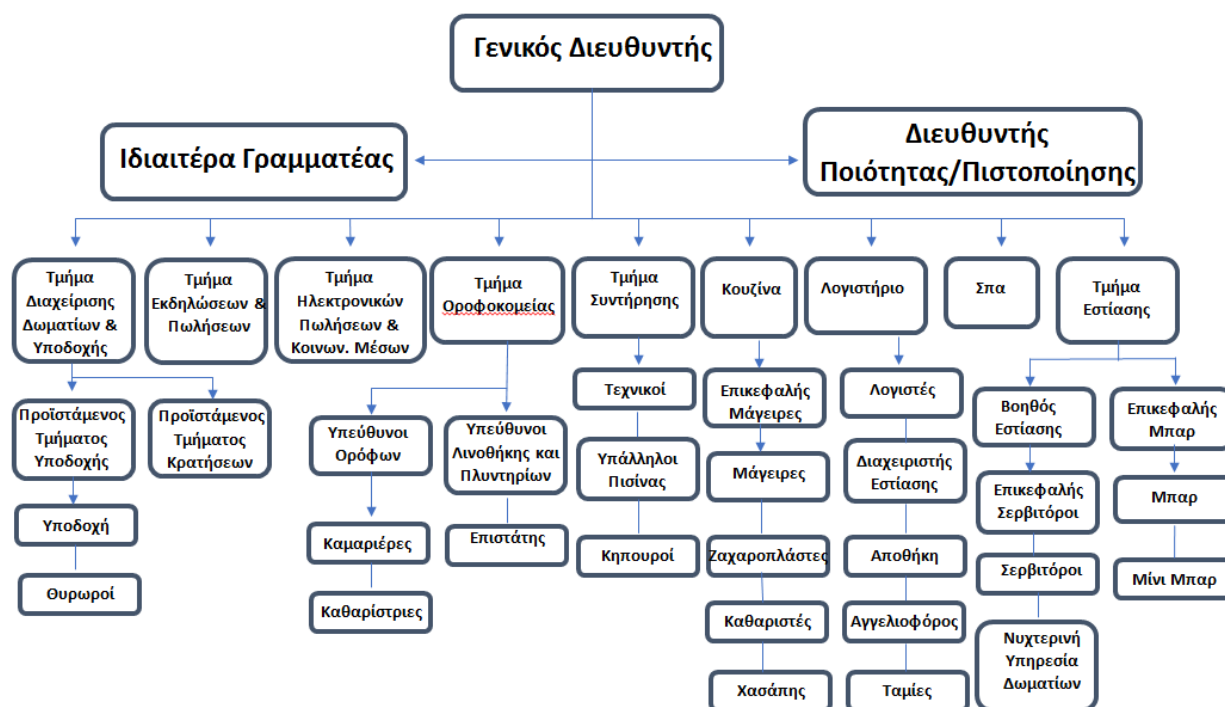
Η παρούσα ερευνητική εργασία πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση εφαρμόστηκε ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα μελέτη περίπτωσης (Case Study) και στη συνέχεια ποσοτική έρευνα.

Σκοπός της ποιοτικής έρευνας ήταν μέσα από συνεντεύξεις να συζητηθούν και να αναπτυχθούν θέματα που αφορούν την εργασία των υπαλλήλων, καθώς και να διαφανούν κάποιους πιθανούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Μέσα από ποιοτικές συζητήσεις με μερικά άτομα, μπορούμε να αντλήσουμε ένα επαρκές εύρος πληροφοριών για τον τρόπο σκέψης ορισμένων εργαζομένων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια για τη δημιουργία ερωτηματολογίου για τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας. Πεδίο μελέτης της έρευνας, τόσο της ποιοτικής, όσο και της ποσοτικής αποτέλεσε η προαναφερθείσα ξενοδοχειακή μονάδα. Τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας ήταν υπάλληλοι του ξενοδοχείου, προερχόμενοι από διάφορα τμήματα και διαφορετικές θέσεις εργασίας και επιπέδων. Πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, στους συμμετέχοντες γνωστοποιήθηκε ο σκοπός της, καθώς και η διατήρηση της ανωνυμίας τόσο των ιδίων, όσο και της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονται.

Στους συμμετέχοντες της ποσοτικής έρευνας χορηγήθηκαν ερωτηματολόγια, στα οποία κλήθηκαν να συμπληρώσουν το βαθμό συμφωνίας τους (Κλίμακα Likert 1-5). Οι επιλογές των απαντήσεων του ερωτηματολογίου ήταν 1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4: Συμφωνώ και 5: Συμφωνώ Απόλυτα. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε και στα αγγλικά, λόγω του ότι αρκετοί υπάλληλοι του ξενοδοχείου προέρχονταν από άλλες χώρες. Έτσι το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους συμμετέχοντες είτε στα ελληνικά, είτε στα αγγλικά, αναλόγως της γλώσσας την οποία γνώριζαν καλύτερα. Τόσο το ελληνικό, όσο και το αγγλικό ερωτηματολόγιο, παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α και αποτελούνται από 37 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αφορούσαν και τα τέσσερα ερευνητικά

ερωτήματα που τέθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, οι πρώτες 4 ερωτήσεις αφορούσαν το ερευνητικό ερώτημα 2, οι επόμενες 9 το ερώτημα 1, οι ακόλουθες 11 το ερώτημα 3 και οι τελευταίες 13 το ερώτημα 4. Οι ερωτήσεις ήταν ομαδοποιημένες, σύμφωνα με το ερευνητικό ερώτημα που αφορούσαν. Επιπλέον, στο τέλος του ερωτηματολογίου κλίνονταν να συμπληρώσουν το τμήμα στο οποίο εργάζονται.

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, δραστηριοποιείται με σκοπό την επίτευξη κάποιων στόχων. Για το λόγο αυτό αναπτύσσεται ένα πλάνο, που σκοπό έχει την υποδιαίρεση των κύριων στόχων σε επιμέρους και οι οποίοι ανατίθενται στα διάφορα τμήματα, σε μεμονωμένες θέσεις εργασίας ή ομάδες εργασίας, με βάση τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους. Το πλάνο αυτό αποτελεί το οργανόγραμμα για μια επιχείρηση και θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για την εύρυθμη λειτουργία της. Όσον αφορά στο οργανόγραμμα της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, το οποίο παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (βλ. Διάγραμμα 1), επικεφαλής είναι ο γενικός διευθυντής στον οποίο υπάγονται τα εννέα τμήματα του ξενοδοχείου, καθώς και η ιδιαίτερα γραμματέας και ο διευθυντής ποιότητας/πιστοποίησης. Τα εννέα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας, όπως φαίνονται και στο διάγραμμα από τα αριστερά προς τα δεξιά είναι τα εξής: το τμήμα διαχείρισης δωματίων και υποδοχής, εκδηλώσεων και πωλήσεων, ηλεκτρονικών πωλήσεων και κοινωνικών μέσων, οροφοκομείας, συντήρησης, κουζίνας, λογιστηρίου, το σπα και το τμήμα εστίασης.



Διάγραμμα 1. Οργανόγραμμα της Ξενοδοχειακής Μονάδας

Στον επικεφαλή του πρώτου τμήματος που προαναφέραμε, διαχείρισης δωματίων και υποδοχής, υπάγονται τα τμήματα υποδοχής και κρατήσεων, συμπεριλαμβάνοντας τον προϊστάμενο του τμήματος υποδοχής, τους υπαλλήλους του τμήματος αυτού και τους θυρωρούς. Τα δύο επόμενα τμήματα, εκδηλώσεων και πωλήσεων και των ηλεκτρονικών πωλήσεων και κοινωνικών μέσων, στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα αποτελούν πολύ μικρά τμήματα τα οποία έχουν από ένα λειτουργό τμήματος. Το τμήμα οροφοκομείας υποδιαιρείται σε άλλα δύο τμήματα, το πρώτο περιλαμβάνει τους υπεύθυνους ορόφων, τις καμαριέρες και τις καθαρίστριες και το δεύτερο, τον υπεύθυνο λινοθήκης και πλυντηρίων και τον επιστάτη. Ο επικεφαλής του ακόλουθου τμήματος συντήρησης έχει υπό την επίβλεψη του τους τεχνικούς, τους υπαλλήλους της πισίνας και τους κηπουρούς. Στο σεφ του τμήματος κουζίνας υπάγονται οι επικεφαλείς μάγειρες των εστιατορίων, οι απλοί μάγειρες, οι ζαχαροπλάστες, οι καθαριστές της κουζίνας και ο χασάπης. Στον επικεφαλή του τμήματος λογιστηρίου υπάγονται οι λογιστές, ο διαχειριστής της εστίασης, ο υπεύθυνος αποθήκης, ο αγγελιοφόρος και οι ταμίες. Στο ακόλουθο τμήμα του σπα, υπάρχει ένας λειτουργός, ο οποίος διαχειρίζεται την ομάδα των υπαλλήλων του σπα, το οποίο λειτουργεί

ως ανεξάρτητο τμήμα του ξενοδοχείου. Τέλος, στο διευθυντή εστίασης υπάγονται οι υπάλληλοι του μπαρ και του μίνι μπαρ των δωματίων, καθώς και ένας βοηθός του, ο οποίος είναι επικεφαλής των υπαλλήλων των εστιατορίων και των σερβιτόρων.

3.3.1 Δείγμα για Ποιοτική Έρευνα

Για τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας επιλέχθηκαν πέντε άτομα με βολική δειγματοληψία, λόγω εύκολης πρόσβασης τους από τον ερευνητή. Συγκεκριμένα, τα πέντε άτομα που συμμετείχαν στις ποιοτικές συνεντεύξεις επιλέχθηκαν να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα. Συγκεκριμένα, προέρχονταν από τα τμήματα διαχείρισης δωματίων και υποδοχής, συντήρησης, κουζίνας, λογιστηρίου και εστίασης.

3.3.2 Δείγμα για Ποσοτική Έρευνα

Στην ποσοτική έρευνα συμμετείχε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα 103 ατόμων, τα οποία επιλέχθηκαν και πάλι με βολική δειγματοληψία. Στα 103 άτομα που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα συμπεριλήφθηκαν και τα 5 άτομα που επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν και στην ποιοτική έρευνα. Επομένως, 5 άτομα συμμετείχαν και στις δύο φάσεις της έρευνας. Συγκεκριμένα, τα άτομα που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα ήταν 12 από το τμήμα διαχείρισης δωματίων και υποδοχής, 6 άτομα από τα τμήματα εκδηλώσεων και πωλήσεων και ηλεκτρονικών πωλήσεων και κοινωνικών μέσων, 16 άτομα από το τμήμα οροφοκομείας, 7 άτομα από το τμήμα συντήρησης, 17 άτομα από την κουζίνα, 4 από το λογιστήριο και 31 από το τμήμα εστίασης. Από τα 31 άτομα του τμήματος εστίασης, τα 21 εργάζονταν στο εστιατόριο και τα υπόλοιπα 10 στο μπαρ. Να σημειωθεί ότι κανένα άτομο από το τμήμα του σπα δε συμμετείχε στην έρευνα, καθώς το σπα του ξενοδοχείου λειτουργεί ως ανεξάρτητο τμήμα. Επιπλέον, 10 άτομα που συμμετείχαν στην παρούσα φάση της έρευνας, δεν είχαν συμπληρώσει το τμήμα στο οποίο εργάζονται, παρόλα αυτά οι απαντήσεις τους συμπεριλήφθηκαν στα αποτελέσματα της έρευνας. Ο λόγος για τον οποίο πραγματοποιήθηκε διαχωρισμός των συμμετεχόντων ανά τμήμα έγινε κυρίως για τη διερεύνηση του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος που αφορά στις βελτιώσεις που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν στον υπό μελέτη οργανισμό.

3.4 Ανάλυση Δεδομένων

Με σκοπό την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και για τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα, υπολογίσθηκαν ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η διάμεσος, η διασπορά, ποσοστά απαντήσεων κι άλλα στατιστικά δεδομένα, αναλόγως της κάθε ερώτησης. Επιπλέον, για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκε συσχετιστική στατιστική και συγκεκριμένα η ανάλυση Pearson r.

Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 5 μέχρι 13 του ερωτηματολογίου, για το δεύτερο οι ερωτήσεις 1 μέχρι 4, για το τρίτο οι 14 μέχρι 24 και για το τέταρτο οι 25 μέχρι 37.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

4.1 Ποιοτική Έρευνα

Τα αποτελέσματα που πάρθηκαν από την ποιοτική έρευνα και αφορούσαν τα πέντε άτομα που συμμετείχαν σε αυτήν παρουσιάζονται σ' αυτή την ενότητα. Τα άτομα που συμμετείχαν στην ποιοτική έρευνα για λόγους εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας τους ονομάστηκαν Άτομο 1, Άτομο 2, Άτομο 3, Άτομο 4 και Άτομο 5. Αρχικά, αναφέρονται τα σημαντικά σημεία της κάθε συνέντευξης ξεχωριστά και στη συνέχεια, παρουσιάζονται κάποια κοινά στοιχεία που διαφάνηκαν μέσα από τις συνεντεύξεις αυτές και τα οποία αξιοποιήθηκαν για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου της επόμενης φάσης της έρευνας.

4.1.1 Συνέντευξη από το Άτομο 1

Ένας παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα της εργασίας ενός υπαλλήλου είναι η συνεχής ανανέωση υπαλλήλων και συναδέλφων, σύμφωνα με το άτομο 1. Συγκριμένα αναφέρει: «Όταν συνέχεια έχει καινούργιους συναδέλφους και πρέπει να συνυπάρξει με αυτούς τους συναδέλφους, τούτο έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει σταθερότητα στο εργασιακό προσωπικό». Ένας άλλος αρνητικός παράγοντας είναι η αδικία που μπορεί να υπάρχει, και ειδικότερα αναφέρει: «Εάν ένας υπάλληλος είναι πάρα πολλά καλός, βλέπει ότι δουλεύει πάρα πολλά χρόνια και έρχεται ένας νέος, χωρίς την εμπειρία του συγκεκριμένου χώρου και του δίνουν ακόμα καλύτερα λεφτά... του καινούργιου και λες ασ πούμε... τόσο καιρό τι έκαμνα εγώ;». Στην ερώτηση πότε ένας υπάλληλος αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του, το άτομο αυτό απαντά: «Άμαν υπάρχει μια σειρά, άμαν υπάρχει μια οργάνωση γενικά στη δουλειά του, άμαν δεν υπάρχει στρες, άγχος, βοηθά

πάρα πολλά. Π.χ. άμαν υπάρχουν κάποιοι κανόνες που πρέπει να ακολουθείς ή κάποιες διαδικασίες που πρέπει να τις μάθεις είναι πιο εύκολο...». Μια περίπτωση στην οποία ένας υφιστάμενος δέχεται εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, είναι όταν ο προϊστάμενος είναι καινούργιος στην εργασία του και δε γνωρίζει ακόμη καλά τις διαδικασίες. Συμπληρώνει ότι: «Σίγουρα επηρεάζει προς το χειρότερο την ποιότητα της εργασίας του, αφού δεν ξέρει ποια εντολή να ακολουθήσει και χρειάζεται τη σωστή καθοδήγηση που το κατάλληλο άτομο. Γι αυτό το λόγο, πρέπει να γίνεται καλή συνεννόηση μεταξύ των προϊσταμένων και να ακολουθείς μια ιεραρχία που είναι πολλά σημαντική». Τα σημαντικά στοιχεία για καλή και ποιοτική επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων που αναφέρει το άτομο αυτό είναι: «Η εμπιστοσύνη, άμαν καταλάβουν ότι είναι ομάδα, άμαν έχουν χημεία μεταξύ τους και ο ένας να μπορεί να αλληλοσυμπληρώνει τον άλλο, χωρίς να χρειάζεται απαραίτητα λεκτική επικοινωνία». Για τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη, αναφέρει ότι: «Πρέπει πρωτίστως να είναι δίκαιος, αυστηρός, να δείχνει κατανόηση εκεί που πρέπει, να οργανωμένος, να ξέρει καλά τις διαδικασίες, και να εμπνέει και το σεβασμό στους άλλους».

4.1.2 Συνέντευξη από το Άτομο 2

Σύμφωνα με το άτομο 2, το ωράριο εργασίας και ο μισθός επηρεάζουν την αποδοτικότητα ενός υπάλληλου στην εργασία του. Η απάντηση του ατόμου αυτού στο τι προσφέρει ικανοποίηση σε έναν υπάλληλο ήταν: «Να υπάρχει δυνατότητα ανέλιξης-εξέλιξης και να υπάρχει καλή επικοινωνία και καλό κλίμα στο χώρο εργασίας». Όταν ένας υπάλληλος καλείται να εκτελέσει αντιφατικές εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, απαντά ότι: «Βέβαια επηρεάζει αρνητικά και τον φέρνει σε δύσκολη θέση». Συμπληρώνει ότι: «Είναι καθαρά θέμα κακής συνεννόησης προϊσταμένων προφανώς... Πρέπει να υπάρξει συνεννόηση μεταξύ των προϊσταμένων, να αποφασίσουν στο αν θα γίνει ή δεν θα γίνει, και μετά να δώσουν εντολή από κοινού». Σε αντίθετη περίπτωση σύμφωνα με το άτομο 2, αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ο υπάλληλος να έχει επίπληξη από τον έναν ή τον άλλο προϊστάμενο, επειδή δεν εκτέλεσε σωστά την εντολή που του δόθηκε. Η καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και προϊσταμένων επηρεάζει θετικά την ποιότητα της εργασίας τους, όπως και η κακή επικοινωνία επηρεάζει αρνητικά. Συγκεκριμένα, αναφέρει: «Για παράδειγμα, όταν υπάρχει κακή επικοινωνία μεταξύ τους, δημιουργούνται προβλήματα,

ασυμφωνησίες, συγκρούσεις, ίντριγκες και κακή διάθεση γενικότερα, με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο αποδοτικός». Στην ερώτηση τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ένας καλός ηγέτης απαντά: «Πρέπει να είναι δίκαιος προς όλους, αντικειμενικός και να μην μεροληπτεί υπέρ συγκεκριμένων ατόμων. Να γνωρίζει καλά το αντικείμενο της δουλειάς του και να έχει πείρα και γνώσεις. Να ακούει το προσωπικό του, τις απορίες τους, τα προβλήματα που έχουν ... και γενικά ό,τι έχουν να του πουν». Επίσης, συμπληρώνει ότι η οργανωτικότητα είναι επίσης ένα από τα χαρακτηριστικά που είναι χρήσιμο να έχει ένας ηγέτης.

4.1.3 Συνέντευξη από το Άτομο 3

Όταν το άτομο 3 ερωτήθηκε από τι επηρεάζεται η αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου απάντησε: «Επηρεάζει την σίγουρα ο χώρος όπου εργάζεται, δηλαδή οι συνάδελφοι, αν έχει μια καλή σχέση με τον συνάδελφο του, ας πούμε αλληλοβοήθειας και όχι ο ένας να θέλει να καλύπτει τον άλλο, πιστεύω τούτο επηρεάζει πάρα πολλά στο πόσο καλά νιώθεις στο χώρο εργασίας σου». Επίσης, συμπληρώνει: «Η εργασία που έχεις πρέπει να ξεκάθαρη, να μην είναι πάρα πολλά και να βγαίνουν στο χρόνο που έχεις». Αυτό που προσφέρει ευχαρίστηση και ικανοποίηση στον εργαζόμενο είναι: «Άν φέρεις που τη δουλειά σου, και νιώθεις ότι έκαμες εκείνο που μπορούσες στο μέγιστο ας πούμε, νιώθεις κι εσύ μέσα σου καλύτερα, ότι έκαμα εκείνο που έπρεπε, τούτο δίνει σου μια ευχαρίστηση ότι έκαμα το καθήκον μου». Στην περίπτωση που δέχεται αντιφατικές εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, το άτομο 3 πιστεύει ότι πρέπει να απευθύνεται και να εκτελεί τις εντολές του άμεσα προϊστάμενου του και συγκεκριμένα αναφέρει: «Προσωπικά, είναι καλύτερα να πιένεις στον αμέσως... απευθείας προϊστάμενο σου, άσχετα αν έλαβες οδηγία που κάποιον ανώτερο του, ούτως ώστε να τα έβρουν εκείνοι οι δύο μεταξύ τους, να αποφασίσουν και να μου πουν εμένα τι εν πιο σημαντικό να κάμω». Σύμφωνα με τα λεγόμενα του, η ιεραρχία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε τέτοιες πολύπλοκες καταστάσεις, οι οποίες φέρνουν σε δύσκολη θέση τον υφιστάμενο. Στην ερώτηση πως επηρεάζει η επικοινωνία την ποιότητα της εργασίας, το άτομο 3 απάντησε: «Σίγουρα, όταν είσαι σε ένα χώρο εργασίας που δεν έχεις επικοινωνία νιώθεις και λίγο άβολα, δεν νιώθεις οικεία με τον άλλο, δυσκολεύεται να του ζητήσεις βοήθεια, νομίζεις ότι θα σε παρεξηγήσει ... να μην σε καταλάβει. Πιστεύω ότι εν πολλοίς σημαντική η επικοινωνία για να αποφεύγονται και οι παρεξηγήσεις μεταξύ τους... εν

καλύτερα να είσαι ειλικρινής με τον άλλον». Επιπλέον, αναφέρει ότι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για καλή επικοινωνία είναι η εμπιστοσύνη και το να είσαι ανοιχτό και ευχάριστο άτομο στο χώρο εργασίας, όσο δύσκολη κι αν είναι η μέρα ή η δουλειά σου για να είσαι πιο προσιτός στους άλλους. Για τα κύρια και σημαντικά χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη αναφέρει: «Πρώτον να είναι δίκαιος, να καταλαβαίνει τους υφιστάμενους του, δηλαδή ποιες εν οι ανάγκες τους, πώς να τους βοηθήσουν να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντα τους στο μέγιστο βαθμό, να μιλά μαζί τους, ακόμα και για προσωπικά τους θέματα με διάκριση μπορεί να τους βοηθήσει... ο προϊστάμενος να νιώθει ότι ο υφιστάμενος μου έχει το θάρρος να έρτει κοντά μου, να με προσεγγίσει, που πιστεύω τούτο εν πολλά σημαντικό, να έχει καλή σχέση με τους υπαλλήλους του». Τέλος, για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη συμπληρώνει ότι είναι σημαντικό να σέβεται τους υφιστάμενους του, να έχει καλές σχέσεις μαζί τους και να είναι προσιτός σαν άτομο.

4.1.4 Συνέντευξη από το Άτομο 4

Στην ερώτηση από τι επηρεάζεται η αποδοτικότητα ενός εργαζομένου, το συγκεκριμένο άτομο απαντά: «Από το μισθό, το ωράριο... τη σχέση με τους συναδέλφους του. Παίζει μεγάλο ρόλο αν κάνουν χημεία σαν ομάδα. Ακόμα, η ρουτίνα... δηλαδή, τα ίδια πράγματα κάθε μέρα, ειδικά στην κουζίνα, η δουλειά σου είναι να κάνεις 10 πράγματα και να φύγεις. Είναι κάτι που βλέπω καθημερινά και τους βλέπεις να βαριούνται. Τούτο σίγουρα επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα τους». Ακόμη, συμπληρώνει: «Ένα υγιές περιβάλλον, καλό περιβάλλον, να είναι με τα αστεία τους, να μην έχουν ένα πολύ αυστηρό προϊστάμενο που πάνω τους, και γενικά η καλή συμπεριφορά προσφέρουν ικανοποίηση στους εργαζομένους... και σίγουρα οι απολαβές του να είναι αντάξιες της εργασίας που κάμνει». Πολλά από αυτά που ανέφερε το άτομο 4 για την ικανοποίηση του εργαζομένου, συνάδουν με την έρευνα του Frederick Herzberg, όπου αναφέρονται οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τα επίπεδα των μισθών και το στυλ ηγεσίας και επίβλεψης ως παράγοντες ικανοποίησης της εργασίας (Herzberg, 1950). Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος δέχεται εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, αυτό αποτελεί προβληματική περίπτωση, καθώς δεν ξέρει ποιανού εντολές είναι προτιμότερο να εκτελέσει, σύμφωνα με τα λεγόμενά του. Συμπληρώνει ότι: «Αυτό αποτελεί θέμα για τους προϊστάμενους, πρέπει να διευκρινίσουν

το θέμα μεταξύ τους. Το σωστό από μέρους του υπάλληλου είναι να ακολουθεί αυστηρά την ιεραρχία. Εφόσον υπάρχει σωστή ιεραρχία, καθορίζεται ποιος είναι ο υπεύθυνος προϊστάμενος για τον κάθε υπάλληλο και το σωστό είναι να δέχεται εντολές αποκλειστικά από τον προϊστάμενο του». Ένας καλός ηγέτης πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση, να είναι δυναμικός και επαγγελματίας, να γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του καλύτερα από τους υπόλοιπους. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι: «Δεν γίνεται ένας κατώτερος να γνωρίζει περισσότερα από τον ηγέτη... πρέπει να είναι επαγγελματίας!». Επίσης, για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη συμπληρώνει: «Να μην είναι ευθυνόφοβος. Να κάνει τους υφιστάμενους του να αισθάνονται ίσοι με αυτόν, παρά τη θέση που κατέχει, πρέπει να είναι κατανοητικός μαζί τους και να μπορεί να τους αντιμετωπίζει ανθρώπινα και να μπορεί να μπει στη θέση τους».

4.1.5 Συνέντευξη από το Άτομο 5

Στην ερώτηση τι νομίζει ότι επηρεάζει την αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου στην εργασία του, το άτομο 5 απάντησε: «Πρώτα από όλα, το αίσθημα της δικαιοσύνης. Πρέπει να αισθάνεται ότι η επιπλέον προσπάθεια που κάμνει ή και η επίτευξη στόχων εκτιμούνται από την διεύθυνση και ανταμείβονται, είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Το δεύτερον, σίγουρα η ικανοποίηση που παίρνει από την δουλειά του και σίγουρα οι ανταμοιβές του. Επίσης το εργασιακό περιβάλλον αν είναι ευχάριστο, με την έννοια ότι έχει καλή επικοινωνία με προϊστάμενους, υφιστάμενους και συναδέλφους. Η κατανόηση που δέχεται σε τυχόν αιτήματα του για θέμα ωραρίου, για θέματα αδειών κτλ. Γενικά η ικανοποίηση που έχει από την δουλειά του...». Όταν ερωτήθηκε τι πιστεύει ότι επηρεάζει την ικανοποίηση ενός υπαλλήλου για την εργασία του, η απάντηση που δόθηκε ήταν: «Το να κάμνει μια εργασία η οποία να ταιριάζει στο χαρακτήρα του, δηλαδή διάφοροι χαρακτήρες ανθρώπων παίρνουν ικανοποίηση από διαφορετικά πράγματα, οπότε πιστεύω ότι είναι και θέμα τοποθέτησης του σωστού υπαλλήλου στα σωστά καθήκοντα». Αυτό αποτελεί έναν από τους παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία σύμφωνα με τον Locke, τον οποίο ονομάζει ταίριασμα εργασίας και προσωπικότητας (Locke, 1976). Συνεχίζει: «Ακόμα, η εκτίμηση που δείχνουν οι προϊστάμενοι και η διεύθυνση στη δουλειά του». Όταν ένας υπάλληλος δέχεται εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, σίγουρα θα υπάρξει σύγχυση και τέτοια περιστατικά

πρέπει να αποφεύγονται, σύμφωνα με το άτομο 5. Ακόμη, συμπλήρωσε ότι: «Πρώτα πρώτα συγχύζονται, δεύτερον υπάρχει περίπτωση να το εκμεταλλεύονται... ε μα ο άλλος είπε μου έτσι ας πούμε, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σίγουρα προβλήματα!». Αυτό που χρειάζεται για να αποφευχθεί αυτή η περίπτωση είναι να υπάρχει καθορισμένη ιεραρχία, ο καθένας να είναι υπόλογος σε ένα συγκεκριμένο άτομο και σε περιπτώσεις που πρέπει να δουλέψει για κάποιον άλλο να είναι ξεκάθαρο ότι θα λαμβάνει εντολές από συγκεκριμένο άτομο. Τέλος, συμπληρώνει ότι: «Στην περίπτωση που κάποιος άλλος θέλει να δώσει εντολή, πρέπει να την δίνει μέσω του άμεσου προϊστάμενου του». Στην ερώτηση κατά πόσον η επικοινωνία επηρεάζει την ποιότητα της εργασίας, απαντά κατηγορηματικά: «Οπωσδήποτε επηρεάζει!» και συμπληρώνει: «Πρώτα πρώτα αν δεν υπάρχει επικοινωνία, έστω και αν υπάρχει εκτίμηση της δουλειάς του, δεν την αισθάνεται ο υπάλληλος. Δεύτερον, δεν θα διαβιβάζονται σωστά οι εντολές με αποτέλεσμα να μην γίνεται σωστά η εργασία... και υπάρχει περίπτωση ο ίδιος ο προϊστάμενος να μην είναι ευχαριστημένος άδικα για τον υφιστάμενο του, με αποτέλεσμα να αισθάνεται αδικία ο υπάλληλος που είναι κάτι καταστροφικό». Τέλος, στην ερώτηση ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ένας καλός ηγέτης, απάντησε: «Το κυριότερο χαρακτηριστικό είναι να εμπνέει τους υφιστάμενους ή την ομάδα του. Για να μπορεί να τους εμπνεύσει, πρέπει να κτίσει εμπιστοσύνη ... και εννοείται δίκαιος. Επιμέρους θέματα, αλλά πάλι σημαντικά είναι η ικανότητα να εκτελεί ο ίδιος τα καθήκοντα του, η ικανότητα του να αξιολογεί σωστά το οποίο θα τον οδηγήσει να είναι και δίκαιος... και να είναι έντιμος, δηλαδή ο σκοπός του να είναι να γίνει καλά η δουλειά του και να κρατήσει την ομάδα του αποδοτική. Αν έχει άλλους σκοπούς, σίγουρα δε θα πετύχει ως ηγέτης...». Τα λεγόμενα του ατόμου 5, για την εντιμότητα και τη δικαιοσύνη που πρέπει να διέπουν έναν ηγέτη φαίνεται να συγκλίνουν με τον Sternberg, ο οποίος όπως προαναφέραμε για την επιχειρηματική ηθική, βασίζεται στο συνδυασμό διανεμητικής δικαιοσύνης και καθαρής κρίσης σε όλες τις ενέργειες (Sternberg, 2006).

Τα κοινά στοιχεία που εντοπίστηκαν μέσω των ποιοτικών συνεντεύξεων από τους πέντε εργαζόμενους της ξενοδοχειακής μονάδας είναι ότι η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση ενός υπαλλήλου επηρεάζονται θετικά από το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, τις δίκαιες ανταμοιβές και την καλή σχέση και επικοινωνία με τους συναδέλφους και προϊστάμενους τους. Μερικοί από τους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους

σύμφωνα με τον Locke είναι οι υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας, η συναδελφική υποστήριξη και οι δίκαιες απολαβές (Locke, 1976), παράγοντες που συνάδουν με αυτά που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν στο γεγονός ότι όταν κάποιος καλείται να εκτελέσει εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, αυτό επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας του. Στον υπάλληλο δημιουργείται σύγχυση ως προς το ποια εντολή πρέπει να εκτελέσει κι αυτό είναι ένα θέμα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι προϊστάμενοι μεταξύ τους. Επίσης, όλοι συμφώνησαν ότι αυτά τα περιστατικά πρέπει αποφεύγονται κι αυτό επιτυγχάνεται μέσω της καθορισμένης και ξεκάθαρης ιεραρχίας. Όσον αφορά στην επικοινωνία, φαίνεται να συγκλίνουν στο γεγονός ότι μια καλή επικοινωνία είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και χωρίς αυτήν δημιουργούνται πολλά προβλήματα. Τέλος, το χαρακτηριστικό ηγεσίας που θεωρούν όλοι το σημαντικότερο είναι να διέπεται από δικαιοσύνη και εντιμότητα. Επίσης, να εκτελεί ορθά τα καθήκοντα του και να γνωρίζει καλά τα καθήκοντα των υφιστάμενών του. Οι πλείστοι επίσης, ανέφεραν την οργανωτικότητα ως ένα σημαντικό προσόν για καλύτερη ηγεσία.

4.2 Ποσοτική Έρευνα

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις στατιστικές αναλύσεις που διενεργήθηκαν μέσω του SPSS. Υπενθυμίζεται ότι οι επιλογές απαντήσεων Κλίμακας Likert 1-5 ήταν 1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4: Συμφωνώ και 5: Συμφωνώ Απόλυτα.

4.2.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1

Για να διερευνηθεί κατά πόσον η επικοινωνία και η συνεργασία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει την αποδοτικότητα, ποιότητα και ικανοποίηση της εργασίας τους, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική. Υπολογίστηκαν ο μέσος όρος, η διάμεσος και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων στις ερωτήσεις 5 μέχρι 13 του ερωτηματολογίου.

Η διάμεσος και των εννέα ερωτήσεων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν το 4, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι μισές παρατηρήσεις/απαντήσεις ήταν δεξιά του 4 και οι άλλες μισές αριστερά. Κατ' επέκταση, αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που αφορούσαν την επικοινωνία, οι πλείστες έκλιναν προς το Συμφωνώ. Οι ερωτήσεις 5, 6, 11, 12 και 13 στα αποτελέσματα είχαν όλες τις επιλογές απαντήσεων από το 1 μέχρι και το 5, επομένως η μέγιστη τιμή ήταν το 5, η ελάχιστη το 1 και το εύρος 4. Οι ερωτήσεις 7, 8, 9 και 10 είχαν ως μέγιστη τιμή το 5, ενώ ως ελάχιστη το 2, επομένως το εύρος τους υπολογίστηκε να είναι το 3. Δηλαδή, στις ερωτήσεις αυτές δεν υπήρξε καμία απάντηση Διαφωνώ Απόλυτα. Να σημειωθεί ότι αυτές οι τέσσερις ερωτήσεις αφορούσαν τις ενδοτμηματικές συναντήσεις ή τις συναντήσεις με τον προϊστάμενο του τμήματος.

Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακα 1), παρουσιάζονται οι ερωτήσεις 5 μέχρι 13 με το μέσο όρο που συγκέντρωσαν, τη διάμεσο και την τυπική τους απόκλιση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση, φαίνεται από την ερώτηση 6, ότι η καλή και ποιοτική επικοινωνία του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση του πρώτου για την εργασία του (Μ.Ο. = 4,40). Επιπλέον, από την ερώτηση 5 διαφάνηκε ότι η επικοινωνία που έχει ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενο του, επηρεάζει την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας του (Μ.Ο. = 4,08). Στις ερωτήσεις 7 και 10

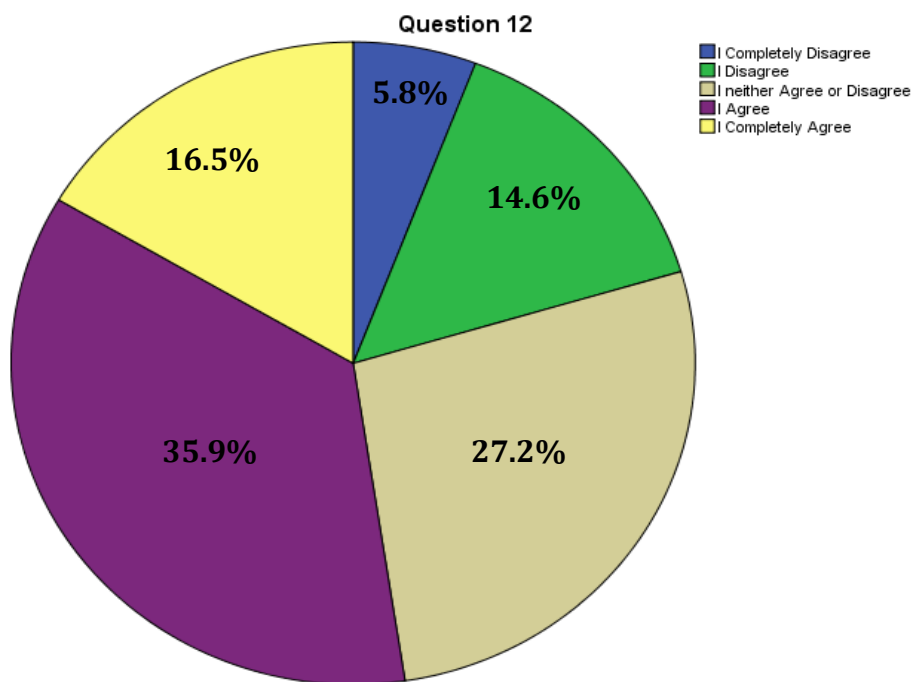
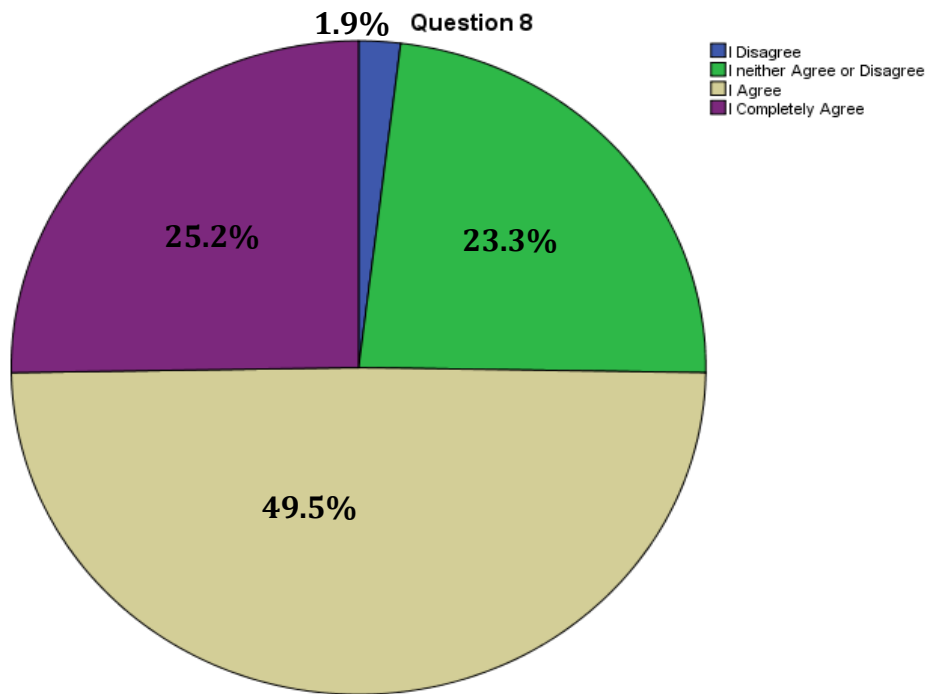
που αφορούν στην καθιέρωση μιας εβδομαδιαίας συνάντησης και τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου και του επιπέδου κατανόησης των απαιτήσεων του προϊστάμενου προς τον υφιστάμενο μέσω αυτής, ο μέσος όρος υπολογίσθηκε στο 4,16 και 4 αντίστοιχα. Η τυπική απόκλιση και στις δύο αυτές ερωτήσεις ήταν 0,66 που είναι σχετικά μικρή. Επομένως, φαίνεται πως οι εβδομαδιαίες συναντήσεις με τον προϊστάμενο του τμήματος, στις οποίες μπορούν να συζητηθούν διάφορα θέματα και προβλήματα, βελτιώνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και το επίπεδο κατανόησης του προϊστάμενου προς τον υφιστάμενο. Η ερώτηση 8, στην περίπτωση που πραγματοποιείται μια εβδομαδιαία συνάντηση με τον προϊστάμενο, αν αυτό θα βελτιώνει το επίπεδο εμπιστοσύνης του υφιστάμενου προς τον προϊστάμενό του, ο μέσος όρος ήταν 3,98 και η τυπική απόκλιση 0,75. Επομένως, και σ' αυτή την ερώτηση φαίνεται να απάντησαν θετικά οι πλείστοι εργαζόμενοι. Αναλυτικότερα, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω κυκλικό διάγραμμα (βλ. Διάγραμμα 2), το 74,7% του δείγματος συμφώνησε, το 23,3% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, μόνο το 1,9% διαφώνησε και κανένα άτομο δεν διαφώνησε απόλυτα.

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1, ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων που αφορούν την επικοινωνία είναι μεγαλύτερος του 3. Μια από τις ερωτήσεις που είχε σχετικά χαμηλό μέσο όρο απαντήσεων σε σχέση με τις υπόλοιπες, αλλά και πάλι μεγαλύτερο του 3 είναι η ερώτηση 12, που αφορά στη συνεχή καθημερινή επικοινωνία με τον ηγέτη και την υπερβολική χρήση οδηγιών και ελέγχου και το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την ποιότητα της εργασίας του υπαλλήλου (Μ.Ο. = 3,43). Στην ερώτηση αυτή, το 52,4% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα, το 27,2% ούτε συμφώνησε αλλά ούτε διαφώνησε και ένα σεβαστό ποσοστό 20,4% διαφώνησε ή διαφώνησε απόλυτα (βλ. Διάγραμμα 2). Επομένως, για την ερώτηση 12, φαίνεται οι απόψεις να διίστανται, επομένως δε μπορούμε να αποφανθούμε κάποιο συμπέρασμα. Επίσης, δε μπορούμε να έχουμε κάποιο συμπέρασμα από τις απαντήσεις των ερωτήσεων 9, 11 και 13, καθώς ο μέσος όρος και η τυπική τους απόκλιση δε μας υποδεικνύουν την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να κλίνουν προς μια κατεύθυνση.

| A/A | Αριθμός Ερώτησης | Μέσος Όρος | Διάμεσος | Τυπική Απόκλιση |
|-----|------------------|------------|----------|-----------------|
|-----|------------------|------------|----------|-----------------|

| | | | | |
|----------|------------|------|------|------|
| 1 | Ερώτηση 5 | 4.08 | 4.00 | 1.00 |
| 2 | Ερώτηση 6 | 4.40 | 4.00 | .71 |
| 3 | Ερώτηση 7 | 4.16 | 4.00 | .66 |
| 4 | Ερώτηση 8 | 3.98 | 4.00 | .75 |
| 5 | Ερώτηση 9 | 3.86 | 4.00 | .78 |
| 6 | Ερώτηση 10 | 4.00 | 4.00 | .66 |
| 7 | Ερώτηση 11 | 3.82 | 4.00 | 1.06 |
| 8 | Ερώτηση 12 | 3.43 | 4.00 | 1.11 |
| 9 | Ερώτηση 13 | 3.89 | 4.00 | .92 |

Πίνακας 1. Μέσος Όρος, Διάμεσος και Τυπική Απόκλιση Ερωτήσεων που αφορούν την Επικοινωνία.



Διάγραμμα 2. Ποσοστά Απαντήσεων για τις Ερωτήσεις 8 και 12.

4.2.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2

Με σκοπό να διαφανεί πως επηρεάζει την αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου, το γεγονός να δέχεται εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική για τις ερωτήσεις 1 μέχρι 4 του ερωτηματολογίου. Υπολογίσθηκαν οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, η διάμεσος, όπως και τα ποσοστά της κάθε απάντησης ανά ερώτηση. Στη συνέχεια, κατατάχθηκαν σε φθίνουσα σειρά όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακα 2) με βάση το μέσο όρο των απαντήσεων. Επιπλέον, στο Διάγραμμα 3, παρουσιάζονται τα ποσοστά απαντήσεων της κλίμακας Likert, για τις ερωτήσεις 1 μέχρι 4 του ερωτηματολογίου.

| A/A | Αποτέλεσμα Δεκτικότητας Αντιφατικών Εντολών | Αριθμός Ερώτησης | Μέσος Όρος | Διάμεσος | Τυπική Απόκλιση |
|-----|---|------------------|------------|----------|-----------------|
| 1 | Δύσκολη Θέση και Δημιουργία Σύγχυσης | 2 | 4.01 | 4.00 | .87 |
| 2 | Μείωση Αποδοτικότητας | 1 | 3.96 | 4.00 | .91 |
| 3 | Φόβος Επίπληξης | 4 | 3.59 | 4.00 | 1.09 |
| 4 | Αποφυγή Εκτέλεσης Εντολών | 3 | 2.98 | 3.00 | 1.17 |

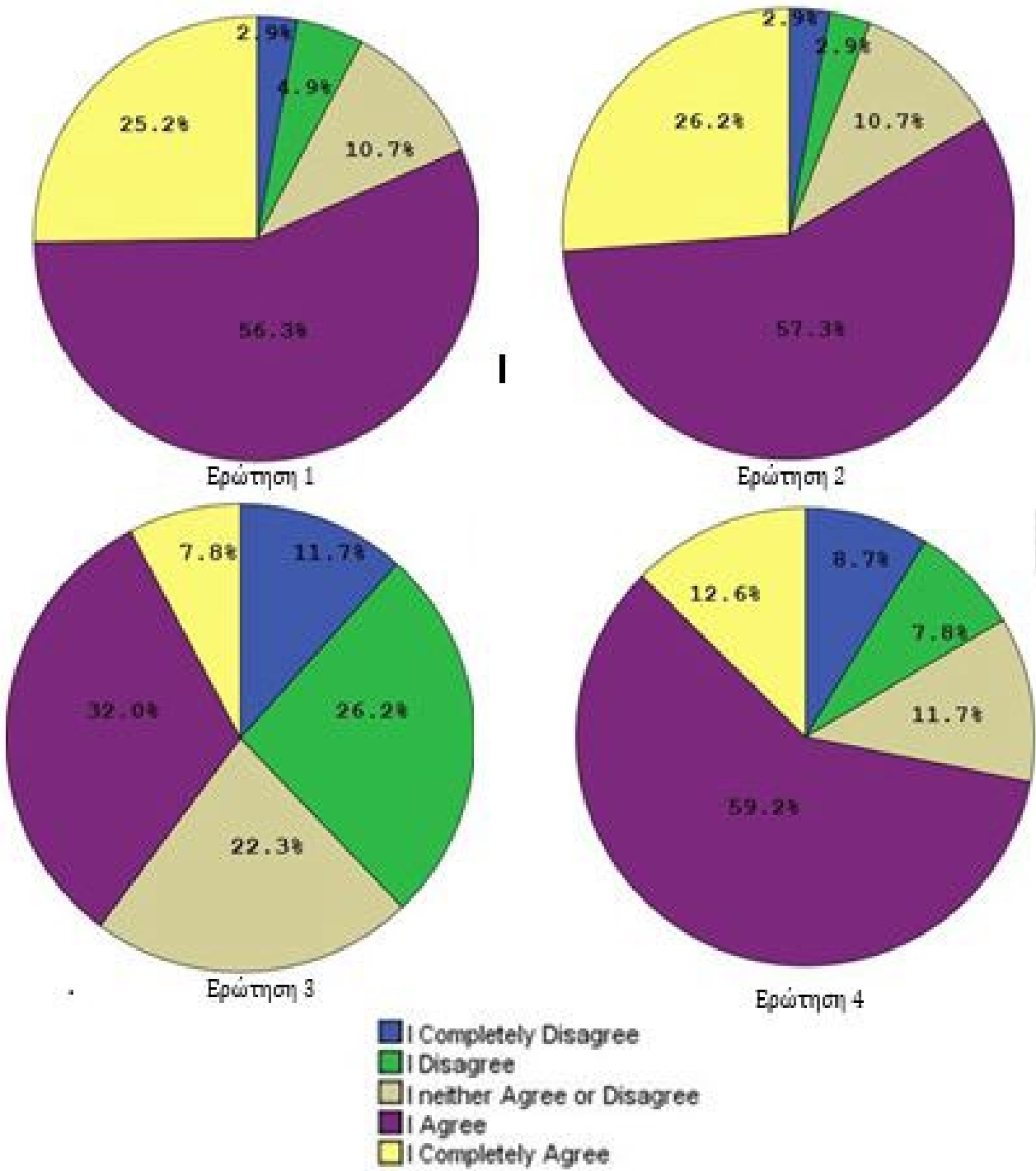
Πίνακας 2. Μέσος Όρος, Διάμεσος και Τυπική Απόκλιση Ερωτήσεων που αφορούν τη Δεκτικότητα Αντιφατικών Εντολών.

Να σημειωθεί ότι στις απαντήσεις όλων των ερωτήσεων 1-4, δόθηκαν όλες οι απαντήσεις από το 1 μέχρι το 5, επομένως και για τις τέσσερις αυτές ερωτήσεις η μέγιστη τιμή ήταν το 5, η ελάχιστη το 1 και το εύρος 4.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, στην ερώτηση 2 του ερωτηματολογίου, εάν ο υπάλληλος έρχεται σε δύσκολη θέση και του δημιουργείται σύγχυση, ο μέσος όρος απαντήσεων ήταν 4,01 με τυπική απόκλιση 0,87 (βλ. Πίνακα 2). Συγκεκριμένα, ποσοστό 83,5% του δείγματος απάντησε Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απόλυτα, ενώ μόλις το 5,8% απάντησε Διαφωνώ ή Διαφωνώ Απόλυτα (βλ. Διάγραμμα 3). Ακολούθως, η ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου, εάν το γεγονός αυτό μειώνει την αποδοτικότητα της εργασίας του, είχε συγκεντρώσει μέσο όρο 3,96 με τυπική απόκλιση 0,91. Στη συγκεκριμένη ερώτηση ποσοστό 81,5% απάντησε Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απόλυτα, ενώ 7,8% απάντησε Διαφωνώ ή Διαφωνώ Απόλυτα. Ακολουθεί η ερώτηση 4 του ερωτηματολογίου που είχε μέσο όρο 3,59 με τυπική απόκλιση

μεγαλύτερη από τις προηγούμενες, 1,09. Παρόλο που στην ερώτηση 4 ποσοστό 71,8% απάντησε Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απόλυτα, ο μέσος όρος ήταν σχετικά χαμηλός και η τυπική απόκλιση μεγάλη. Τέλος, στην ερώτηση 3 ο μέσος όρος απαντήσεων ήταν 2,98 και η τυπική απόκλιση 1,17. Στις ερωτήσεις 3 και 4 υπήρχαν αρκετές απαντήσεις από όλες τις επιλογές απαντήσεων και έτσι σύμφωνα με το μέσο όρο και την τυπική τους απόκλιση θεωρήθηκαν ουδέτερες και έτσι δε συμπεριλήφθηκαν στα συμπεράσματα της έρευνας.

Επομένως, στην περίπτωση όπου ένας υπάλληλος καλείται να εκτελέσει εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής έρχεται σε δύσκολη θέση και του δημιουργείται σύγχυση ως προς το ποια εντολή πρέπει να εκτελέσει τελικά. Επιπλέον, το γεγονός αυτό επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα της εργασίας του υπαλλήλου που δέχεται τις αντιφατικές εντολές. Επίσης, ο υπάλληλος φαίνεται να μην αποφεύγει την εκτέλεση οποιασδήποτε από τις εντολές.



Διάγραμμα 3. Ποσοστά Απαντήσεων για τις Ερωτήσεις 1 μέχρι 4

4.2.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3

Με σκοπό να διερευνηθούν ποια χαρακτηριστικά του ηγέτη θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι είναι τα πιο σημαντικά και να καταταχθούν σε σειρά από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική μέσω του στατιστικού πακέτου. Υπολογίσθηκαν οι μέσοι όροι των έντεκα απαντήσεων στις ερωτήσεις 14 μέχρι και 24 και κατατάχθηκαν από τον ψηλότερο μέσο όρο στο χαμηλότερο με την ακόλουθη σειρά:

1. Αντίληψη για την εργασία των υφιστάμενων (*Ερώτηση 16*)
2. Οργανωτικότητα (*Ερώτηση 20*)
3. Δυναμικότητα (*Ερώτηση 24*)
4. Αντικειμενικότητα και αμεροληψία (*Ερώτηση 22*)
5. Ικανότητα ορθής εκτέλεσης των καθηκόντων του (*Ερώτηση 15*)
6. Προσιτότητα και προθυμία αιτημάτων του προσωπικού (*Ερώτηση 21*)
7. Σεβασμός προς τους υφιστάμενους (*Ερώτηση 19*)
8. Αναγνώριση αφοσίωσης και ζήλου των υφιστάμενων (*Ερώτηση 17*)
9. Ενδιαφέρον για προσωπικά θέματα του προσωπικού (*Ερώτηση 23*)
10. Πανεπιστημιακή κατάρτιση (*Ερώτηση 14*)
11. Αυστηρότητα (*Ερώτηση 18*)

Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων, όπως και η διάμεσος της κάθε ερώτησης που αφορά το συγκεκριμένο ερώτημα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακα 3).

| A/A | Χαρακτηριστικό Ηγεσίας | Αριθμός Ερώτησης | Μέσος Όρος | Διάμεσος | Τυπική Απόκλιση |
|-----|---|------------------|------------|----------|-----------------|
| 1 | Αντίληψη για την εργασία των υφιστάμενων | 16 | 4.52 | 5.00 | .61 |
| 2 | Οργανωτικότητα | 20 | 4.43 | 5.00 | .65 |
| 3 | Δυναμικότητα | 24 | 4.36 | 4.00 | .61 |
| 4 | Αντικειμενικότητα και αμεροληψία | 22 | 4.36 | 4.00 | .74 |
| 5 | Ικανότητα ορθής εκτέλεσης των καθηκόντων του | 15 | 4.28 | 4.00 | .60 |
| 6 | Προσιτότητα και προθυμία αιτημάτων του προσωπικού | 21 | 4.26 | 4.00 | .78 |
| 7 | Σεβασμός προς τους υφιστάμενους | 19 | 4.20 | 4.00 | .77 |
| 8 | Αναγνώριση αφοσίωσης και ζήλου των υφιστάμενων | 17 | 4.10 | 4.00 | .95 |
| 9 | Ενδιαφέρον για προσωπικά θέματα του προσωπικού | 23 | 3.90 | 4.00 | 1.01 |
| 10 | Πανεπιστημιακή κατάρτιση | 14 | 3.77 | 4.00 | .97 |
| 11 | Αυστηρότητα | 18 | 3.13 | 3.00 | 1.18 |

Πίνακας 3. Μέσος Όρος, Διάμεσος και Τυπική Απόκλιση Ερωτήσεων που αφορούν τα Χαρακτηριστικά Ηγεσίας.

Για την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, ποια χαρακτηριστικά ηγεσίας θεωρούνται τα σημαντικότερα, αποφασίσθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα να ληφθούν υπόψη οι απαντήσεις που είχαν συγκεντρώσει μέσο όρο πάνω από 4,25. Γι αυτά τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που συγκέντρωσαν μέσο όρο πάνω από 4,25, στο Παράρτημα Β αναρτώνται τα ραβδογράμματα με τη συχνότητα απαντήσεων για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με την ακόλουθη σειρά: Ερώτηση 16, Ερώτηση 20, Ερώτηση 24, Ερώτηση 22, Ερώτηση 15, Ερώτηση 21. Να σημειωθεί ότι οι μέσοι όροι όλων των ερωτήσεων για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ήταν πάνω από το 3. Επομένως, αυτά που θεωρήθηκαν όχι ιδιαίτερα σημαντικά, δε σημαίνει πως θεωρήθηκαν ασήμαντα. Απλά κατατάχθηκαν σε φθίνουσα σειρά με βάση το μέσο όρο απαντήσεων που σύλλεξαν. Επομένως, με βάση τους μέσους όρους που υπολογίσθηκαν πάνω από το 4,25 αλλά και τη σειρά κατάταξής τους από το ψηλότερο στο χαμηλότερο, τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη με βάση τους εργαζομένους είναι η αντίληψη για την εργασία τους, η οργανωτικότητα, η δυναμικότητα

χαρακτήρα, η αντικειμενικότητα και αμεροληψία, η ικανότητα ορθής εκτέλεσης των καθηκόντων του και η προσιτότητα και η προθυμία του να ακούσει τα αιτήματα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Στα υπόλοιπα ερωτήματα για τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, η στάση των συμμετεχόντων φαίνεται να ήταν πιο ουδέτερη.

4.2.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4

Για να απαντηθεί το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στο τι χρειάζεται να συμβεί στον υπό μελέτη οργανισμό, δηλαδή τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα για να βελτιωθεί η κατάσταση, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και συσχετιστική στατιστική.

Αρχικά, στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακα 4) παρουσιάζονται ο μέσος όρος, η διάμεσος και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων 25 μέχρι 37 κατά φθίνουσα σειρά με βάση το μέσο όρο που συγκέντρωσαν.

| A/A | Αριθμός Ερώτησης | Μέσος Όρος | Διάμεσος | Τυπική Απόκλιση |
|-----|------------------|------------|----------|-----------------|
| 1 | 26 | 4.17 | 4.00 | .71 |
| 2 | 33 | 4.16 | 4.00 | .64 |
| 3 | 32 | 3.93 | 4.00 | .82 |
| 4 | 35 | 3.86 | 4.00 | .84 |
| 5 | 36 | 3.76 | 4.00 | .89 |
| 6 | 27 | 3.69 | 4.00 | .90 |
| 7 | 25 | 3.52 | 4.00 | 1.12 |
| 8 | 34 | 3.51 | 4.00 | .91 |
| 9 | 28 | 3.47 | 4.00 | 1.11 |
| 10 | 37 | 3.41 | 3.00 | .033 |
| 11 | 31 | 3.31 | 3.00 | 1.18 |
| 12 | 30 | 3.18 | 3.00 | 1.14 |
| 13 | 29 | 2.48 | 2.00 | 1.21 |

Πίνακας 4. Μέσος Όρος, Διάμεσος και Τυπική Απόκλιση Ερωτήσεων που Αφορούν στο τι Συμβαίνει στον Οργανισμό.

Στο συγκριμένο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκε ως δεδομένο και το τμήμα στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες. Επομένως, πραγματοποιήθηκε τμηματοποίησή τους και

ομαδοποίηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων ανά τμήμα, με σκοπό να εντοπισθούν σε ποια τμήματα υπάρχει κάποιο πρόβλημα και χρειάζεται βελτίωση. Παρακάτω, παρουσιάζονται οι Πίνακες 6 και 7, στους οποίους αναγράφονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων 25 μέχρι 37, για το κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας ξεχωριστά.

Τον ψηλότερο μέσο όρο απαντήσεων είχε συγκεντρώσει η ερώτηση 26, που αφορά στην ύπαρξη ποιοτικής επικοινωνίας με τον προϊστάμενο (βλ. Πίνακα 4). Όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου είχαν μέσο όρο απαντήσεων σε αυτό το ερώτημα πάνω από το 4, εκτός από το τμήμα Λογιστηρίου που είχε 3,75 (βλ. Πίνακες 6 και 7).

Ακολουθεί η ερώτηση 33 που συγκέντρωσε επίσης ψηλό μέσο όρο απαντήσεων 4,16 και μικρή τυπική απόκλιση 0,64 (βλ. Πίνακα 4). Η ερώτηση 33 αφορά στην καθιέρωση μιας εβδομαδιαίας συνάντησης με τον προϊστάμενο κι αν αυτή βοηθά τους προϊστάμενους να κατανοήσουν καλύτερα τα προβλήματα των υφιστάμενων. Σ' αυτή την ερώτηση, όλα τα τμήματα είχαν μέσο όρο πάνω από το 4 (βλ. Πίνακες 6 και 7). Επομένως, όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου συμφώνησαν στο ότι αν καθιερωνόταν μια εβδομαδιαία συνάντηση με τον προϊστάμενο του τμήματος, το γεγονός αυτό θα βοηθούσε στο να κατανοήσει καλύτερα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η ερώτηση 30, εάν στο τμήμα τους πραγματοποιούνται συχνά ενδοτμηματικές συναντήσεις, ο μέσος όρος ήταν 3,18 και η τυπική απόκλιση 1,14 (βλ. Πίνακα 4). Όπως, επίσης και στην ερώτηση 28, εάν πραγματοποιούνται συναντήσεις περίπου μια φορά την εβδομάδα, στις οποίες συζητούνται διάφορα θέματα και προβλήματα που προκύπτουν, ο μέσος όρος απαντήσεων ήταν 3,47 και η τυπική απόκλιση 1,11 (βλ. Πίνακα 4). Παρατηρώντας και τους μέσους όρους ανά τμήμα γι' αυτές τις δύο ερωτήσεις, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια συσχέτιση. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε χρήση συσχετιστικής στατιστικής μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS, και συγκεκριμένα η ανάλυση Pearson r . Μέσα από αυτή την ανάλυση φάνηκε να υπάρχει μια αξιοπρόσεκτη συσχέτιση μεταξύ τους, η οποία είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=.05$ ($p<.01$) (βλ. Πίνακα 5). Ο συντελεστής συσχέτισης αυτών των δύο ερωτήσεων είναι $r=.60$, που είναι αρκετά μεγάλη συσχέτιση με αποτέλεσμα να είναι πρακτικά και θεωρητικά χρήσιμη. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκαν αυτές οι δύο ερωτήσεις είναι για να εξετασθεί

η ειλικρίνεια με την οποία οι συμμετέχοντες απάντησαν σε αυτές τις ερωτήσεις. Φαίνεται ότι τα τμήματα που απάντησαν να διαφωνούν περισσότερο στη μια ερώτηση, αυτό συνάδει και με την απάντησή τους στην άλλη ερώτηση.

| Συσχέτιση | Ερώτηση 28 | Ερώτηση 30 |
|--|------------|------------|
| Ερώτηση 28 | - | 0.6** |
| Ερώτηση 30 | 0.6** | - |
| *p<.05 **p<.01 ***p<.001 | | |

Πίνακας 5. Συσχετίσεις μεταξύ Ερώτησης 28 και 30 του Ερωτηματολογίου.

Συγκρίνοντας τώρα τα αποτελέσματα ανά τμήμα για την ερώτηση 33 με τις ερωτήσεις 28 και 30 (βλ. Πίνακες 6 και 7), βλέπουμε ότι στο τμήμα του εστιατορίου συμφωνούν στην ερώτηση 33, ενώ στις ερωτήσεις 28 και 30 φαίνεται να είναι ουδέτεροι. Στο τμήμα του μπαρ, παρόλο που συμφωνούν αρκετοί στην ερώτηση 33, στις ερωτήσεις 28 και 30 φαίνεται να κλίνουν προς το Διαφωνώ. Το τμήμα της κουζίνας, συμφωνεί στην ερώτηση 33, και φαίνεται να είναι ουδέτερο προς συμφωνώ στις άλλες δύο ερωτήσεις. Στο τμήμα συντήρησης του ξενοδοχείου, επίσης συμφωνούν στην ερώτηση 33, ενώ στις ερωτήσεις 28 και 30 είναι σχετικά ουδέτεροι. Το τμήμα οροφικομείας φαίνεται να κλίνει προς το συμφωνώ στις ερωτήσεις 33, 28 και 30. Το τμήμα υποδοχής του ξενοδοχείου, συμφωνεί στην ερώτηση 33, ενώ φαίνεται σχετικά ουδέτερο στις άλλες δύο ερωτήσεις. Ακολούθως, το τμήμα λογιστηρίου παρόλο που συμφωνεί στην ερώτηση 33, διαφωνεί στις ερωτήσεις 28 και 30, γεγονός που φανερώνει κάποιο πρόβλημα. Τέλος, τα γραφεία συμφώνησαν στις ερωτήσεις 30 και 28, ενώ έκλιναν προς το συμφωνώ στην ερώτηση 30. Αυτοί που δήλωσαν ως τμήμα «γραφεία» ήταν άτομα των τμημάτων εκδηλώσεων και πωλήσεων και ηλεκτρονικών πωλήσεων και κοινωνικών μέσων.

Επομένως, αυτό που φανερώνουν τα πιο πάνω αποτελέσματα είναι ότι το τμήμα οροφικομείας πραγματοποιεί συχνά ενδομηματικές συναντήσεις, οι οποίες σύμφωνα με το προσωπικό συντείνουν στην κατανόηση του προϊστάμενου προς τους υφιστάμενους. Αντιθέτως, τα τμήματα του μπαρ και του λογιστηρίου παρόλο που θεωρούν χρήσιμες τις

ενδομηματικές συναντήσεις, εντούτοις αυτές δεν πραγματοποιούνται συχνά. Ακόμη, αυτό που φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις στην ερώτηση 34, τα τμήματα υποδοχής και λογιστηρίου θεωρούν ότι πρέπει να αυξηθεί η συχνότητα των ενδομηματικών συναντήσεων που πραγματοποιούνται (βλ. Πίνακα 7).

Στην ερώτηση 36 όπου αναφέρεται στην ιδιωτική και απευθείας επικοινωνία με τον προϊστάμενο, η οποία είναι πιο αποδοτική από ότι η ανοιχτή επικοινωνία με κοινοποίηση σε όλα τα μέλη της ομάδας, τα τμήματα κουζίνας, οροφκομείας, λογιστηρίου και τα γραφεία φαίνεται στην πλειονότητα τους να συμφώνησαν με αυτό, ενώ τα τμήματα εστιατορίου, μπαρ, συντήρησης και υποδοχής ήταν ουδέτερα (βλ. Πίνακες 6 και 7).

Ακόμη μια ερώτηση που αφορά στην επικοινωνία, είναι η ερώτηση 35 του ερωτηματολογίου για την καθημερινή και συνεχή επικοινωνία με τον προϊστάμενο του τμήματος. Ο μέσος όρος αυτής της ερώτησης είναι 3,86 και η τυπική της απόκλιση 0,84 (βλ. Πίνακα 4). Μελετώντας παράλληλα τους Πίνακες 6 και 7, βλέπουμε ότι τέσσερα τμήματα έχουν μέσο όρο πάνω από 4, τρία κοντά στο 4 και το λογιστήριο 3. Επομένως, παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα θέμα επικοινωνίας στο τμήμα λογιστηρίου, το οποίο προκύπτει και από τα γενικότερα αποτελέσματα αυτού του τμήματος.

Η ερώτηση 32, εάν οι εργαζόμενοι προτιμούν να έχουν περισσότερη ελευθερία και πρωτοβουλία στην εργασία τους, συγκέντρωσε μέσο όρο απαντήσεων 3,93 και τυπική απόκλιση 0,82 (βλ. Πίνακα 4). Αν δούμε τους μέσους όρους σε αυτή την ερώτηση ανά τμήμα (βλ. Πίνακες 6 και 7), βλέπουμε ότι τα τμήματα εστιατορίου, κουζίνας, υποδοχής και λογιστηρίου απάντησαν ουδέτερα προς συμφωνώ, ενώ τα τμήματα του μπαρ, συντήρησης, οροφκομείας και τα γραφεία συμφώνησαν. Επομένως, φαίνεται να χρειάζεται να παρέχεται περισσότερη ελευθερία και πρωτοβουλία στους υπαλλήλους των τμημάτων του μπαρ, της συντήρησης, της οροφκομείας και των γραφείων.

Εάν τυχαίνει στην εργασία τους οι υπάλληλοι να δέχονται αντιφατικές εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, παρατηρώντας το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της ερώτησης 25 φαίνεται να απάντησαν ουδέτερα. Παρόλα αυτά, αν δούμε τους Πίνακες 6 και 7, φαίνεται ότι τα τμήματα οροφκομείας συμφωνεί με αυτή τη δήλωση, ενώ το τμήμα του εστιατορίου είναι ουδέτερο προς συμφωνία. Εφόσον από το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα φάνηκε πως

αυτό μειώνει την αποδοτικότητα της εργασίας των υπαλλήλων, αυτά τα δύο τμήματα θα πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα που συμβαίνει.

Η ερώτηση 29 επιλέχθηκε για να εξετασθεί εάν ο προϊστάμενος κάποιου τμήματος δεν είναι εύκολα διαθέσιμος για συζήτηση λόγω απρόσιτου χαρακτήρα. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα που εξάχθηκαν από την ανάλυση, ο μέσος όρος είναι 2,48 (βλ. Πίνακα 4), με υψηλότερο μέσο όρο ανά τμήμα να είναι το 3,12 (βλ. Πίνακες 6 και 7). Επομένως, αυτό που μπορούμε να πούμε για το ερώτημα αυτό είναι ότι οι υπάλληλοι μάλλον διαφωνούν σε αυτή τη δήλωση, άρα δεν είναι κάτι το οποίο συμβαίνει στον υπό μελέτη οργανισμό και χρειάζεται βελτίωση.

Στην ερώτηση 31, αν συμβαίνει συχνά η συνεχής εναλλαγή-ανανέωση εργαζομένων στο τμήμα τους και στην ερώτηση 37, εάν το αυξημένο επίπεδο ελέγχου αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων, οι πλείστες απαντήσεις ήταν ουδέτερες σύμφωνα με το μέσο όρο και την τυπική τους απόκλιση (βλ. Πίνακα 4). Ελέγχοντας παράλληλα και τον μέσο όρο αυτών των ερωτήσεων ανά τμήμα (βλ. Πίνακες 6 και 7), συμπεραίνουμε πως σε όλα τα τμήματα οι ερωτήσεις αυτές απαντήθηκαν ουδέτερα, επομένως δε μπορούν να εξαχθούν οποιαδήποτε συμπεράσματα. Παρόμοια με αυτές τις ερωτήσεις, θεωρήθηκαν ουδέτερες και οι απαντήσεις της ερώτησης 27.

| Αριθμός Ερώτησης | Τμήματα |
|-----------------------------|----------------|
|-----------------------------|----------------|

| | Εστιατορίου | Μπαρ | Κουζίνας | Συντήρησης |
|-----------|--------------------|-------------|-----------------|-------------------|
| 25 | 3.81 | 3.40 | 3.35 | 2.86 |
| 26 | 4.10 | 4.40 | 4.00 | 4.43 |
| 27 | 3.57 | 2.90 | 3.65 | 4.14 |
| 28 | 3.38 | 2.60 | 3.82 | 3.57 |
| 29 | 2.52 | 2.40 | 3.12 | 2.29 |
| 30 | 3.14 | 2.50 | 3.59 | 3.14 |
| 31 | 3.43 | 3.10 | 3.06 | 3.57 |
| 32 | 3.67 | 4.10 | 3.88 | 4.43 |
| 33 | 4.10 | 4.30 | 4.00 | 4.43 |
| 34 | 3.29 | 3.80 | 3.41 | 3.57 |
| 35 | 3.76 | 3.70 | 4.12 | 4.43 |
| 36 | 3.38 | 3.30 | 4.06 | 3.71 |
| 37 | 3.19 | 3.60 | 3.88 | 3.86 |

Πίνακας 6. Μέσος Όρος Ερωτήσεων 25 μέχρι 37 για τα τμήματα Εστιατορίου, Μπαρ, Κουζίνας και Συντήρησης.

| Αριθμός Ερώτησης | Τμήματα | | | | |
|-------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|----------------|--------------------------|
| | Οροφοκομείας | Υποδοχής | Λογιστηρίου | Γραφεία | Ασυμπλήρωτο Τμήμα |
| 25 | 4.13 | 3.58 | 3.50 | 3.83 | 2.60 |
| 26 | 4.06 | 4.00 | 3.75 | 4.67 | 4.50 |
| 27 | 3.81 | 3.83 | 3.75 | 3.83 | 4.00 |
| 28 | 4.00 | 2.75 | 2.50 | 4.17 | 3.80 |
| 29 | 3.00 | 2.08 | 2.50 | 1.67 | 1.60 |
| 30 | 3.50 | 3.00 | 2.00 | 3.67 | 3.20 |
| 31 | 3.75 | 3.67 | 2.75 | 3.00 | 2.80 |
| 32 | 4.25 | 3.75 | 3.75 | 4.33 | 3.60 |
| 33 | 4.19 | 4.08 | 4.25 | 4.33 | 4.10 |
| 34 | 3.44 | 4.08 | 4.25 | 3.00 | 3.30 |
| 35 | 4.06 | 3.67 | 3.00 | 4.00 | 3.60 |
| 36 | 4.25 | 3.67 | 4.25 | 4.00 | 3.50 |
| 37 | 3.56 | 3.25 | 2.25 | 3.17 | 3.10 |

Πίνακας 7. Μέσος Όρος Ερωτήσεων 25 μέχρι 37 για τα τμήματα Οροφοκομείας, Υποδοχής, Λογιστηρίου, Γραφεία και Ασυμπλήρωτο Τμήμα.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Στην ενότητα αυτή, εξάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας που απορρέουν από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, πραγματοποιείται σχολιασμός και συζήτησή τους, αναφέρονται μερικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας, καθώς επίσης προτείνονται εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα.

Πρωταρχικός στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να διερευνηθεί κατά πόσον η επικοινωνία και η συνεργασία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους επηρεάζει την αποδοτικότητα, ποιότητα και ικανοποίηση της εργασίας τους. Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι μια ποιοτική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση του εργαζόμενου για την εργασία του. Ακόμη, η αποδοτικότητα και η ποιότητα της εργασίας ενός υπαλλήλου επηρεάζεται από την επικοινωνία που αυτός έχει με τον προϊστάμενο του. Επιπλέον, οι εβδομαδιαίες συναντήσεις, ως μέρος της επικοινωνίας με τον προϊστάμενο του τμήματος φαίνεται να βελτιώνουν την απόδοση της εργασίας του υπαλλήλου και οι εβδομαδιαίες συναντήσεις με τον προϊστάμενο βελτιώνουν το επίπεδο εμπιστοσύνης προς αυτόν.

Ο δεύτερος στόχος ήταν να διαφανεί πώς επηρεάζεται η αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου, όταν αυτός δέχεται αντιφατικές εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα. Αυτό που διαφάνηκε μέσα από τις απαντήσεις που λήφθηκαν από τους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής μονάδας είναι ότι ο υπάλληλος που δέχεται τις εντολές αυτές έρχεται σε δύσκολη θέση, εφόσον δεν ξέρει σε ποια από τις εντολές που έλαβε πρέπει να υπακούσει. Στον υπάλληλο δημιουργείται σύγχυση με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητα της εργασίας του. Συνοψίζοντας, όταν ένας υπάλληλος καλείται να εκτελέσει εντολές από δύο ή

περισσότερα άτομα, το γεγονός αυτό επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα της εργασίας του.

Ο ακόλουθος στόχος της παρούσας διατριβής ήταν να εντοπισθούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη σύμφωνα με τους εργαζομένους. Μέσα από τα αποτελέσματα που εξήχθησαν μέσω των αναλύσεων των αποτελεσμάτων της έρευνας, σημαντικότερο χαρακτηριστικό ηγεσίας θεωρείται η αντίληψη των ηγετών για την εργασία των υφιστάμενων. Τα επόμενα δύο χαρακτηριστικά ηγεσίας, τα οποία θεωρούνται περίπου το ίδιο σημαντικά είναι η ικανότητα οργάνωσης και η δυναμικότητά του. Επίσης, η αντικειμενικότητα και αμεροληψία του προς τους εργαζομένους του, όπως και η ικανότητά του να εκτελεί ορθά τα επαγγελματικά του καθήκοντα, επίσης αξιολογήθηκαν ως σημαντικά. Τέλος, οι εργαζόμενοι φαίνεται να θεωρούν επίσης σημαντικό το να μπορούν να απευθυνθούν στον ηγέτη τους για διάφορα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, καθώς και αιτήματα που μπορεί να έχουν. Αυτό το χαρακτηριστικό ηγεσίας αφορά την προσιτότητα και την προθυμία του να τους ακούσει. Όσον αφορά στην αυστηρότητα του ηγέτη, οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην την κατατάσσουν στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του, όπως και την πανεπιστημιακή του κατάρτιση. Επίσης, στα τελευταία στη σειρά κατάταξης χαρακτηριστικά του συμπεριλαμβάνεται το ενδιαφέρον του ηγέτη για προσωπικά θέματα των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας, οι εργαζόμενοι εστιάζουν περισσότερο σε στοιχεία του χαρακτήρα του ηγέτη παρά στην επαγγελματική και πανεπιστημιακή του κατάρτιση. Φαίνεται να εκτιμούν περισσότερο χαρακτηριστικά όπως η οργανωτικότητα, η δυναμικότητα και η αντικειμενικότητα. Επίσης, παρόλο που θεωρείται σημαντικό για τους εργαζομένους, ο ηγέτης τους να είναι προσιτός για να μιλήσουν για θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, δε θεωρούν σημαντικό να μπορούν να απευθυνθούν σε αυτόν για προσωπικά τους ζητήματα. Τέλος, όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας βασικότερο χαρακτηριστικό ηγεσίας από αυτά που εξετάστηκαν αποτέλεσε το να έχει αντίληψη για την εργασία των υφισταμένων του. Με άλλα λόγια, να γνωρίζει καταρχήν τα καθήκοντα τους και κατά δεύτερον, να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει την εργασία τους.

Ίσως ο σημαντικότερος στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να εντοπισθεί το τι χρήζει βελτίωσης στον υπό μελέτη οργανισμό και ακολούθως, να προταθούν λύσεις. Αυτό θα είναι ίσως το χρησιμότερο αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί και στην ξενοδοχειακή μονάδα από το αρμόδιο τμήμα. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων παρουσιάζονται παρακάτω.

Πρώτον, οι υπάλληλοι της ξενοδοχειακής μονάδας έχουν καλή και ποιοτική επικοινωνία με τον προϊστάμενο τους. Επίσης, σύμφωνα με αυτούς η καθιέρωση μιας εβδομαδιαίας συνάντησης με τον προϊστάμενο του τμήματος, θα βελτιώνει την κατανόηση του προϊστάμενου προς τους υφιστάμενους. Το τμήμα οροφοκομείας φαίνεται να πραγματοποιεί τέτοιες συναντήσεις, ενώ τα τμήματα του μπαρ και του λογιστηρίου όχι. Επομένως, μια συνιστώσα βελτίωσης της κατάστασης θα ήταν η καθιέρωση συχνότερων ενδοτμηματικών συναντήσεων σ' αυτά τα δύο τμήματα. Ακόμη, φαίνεται στο τμήμα λογιστηρίου να μην υπάρχει συχνή επικοινωνία των υπαλλήλων με τον προϊστάμενο τους. Από τα γενικότερα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι στο τμήμα αυτό δεν υπάρχει ιδιαίτερα καλή επικοινωνία, επομένως είναι κάτι το οποίο χρήζει βελτίωσης στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, εφόσον όπως φάνηκε και μέσα από τα αποτελέσματα του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, η επικοινωνία επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Τα τμήματα οροφοκομείας, συντήρησης, γραφείων και το μπαρ, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα χρειάζονται περισσότερη ελευθερία και πρωτοβουλία στην εργασία τους. Όπως αναφέρει και ο Locke, η πρωτοβουλία και η πνευματική πρόκληση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων για την εργασία τους (Locke, 1976). Ακόμη, στα τμήματα οροφοκομείας περισσότερο και λιγότερο στο τμήμα του εστιατορίου, φαίνεται να υπάρχει πρόβλημα όσον αφορά στις εντολές που δέχονται οι υφιστάμενοι. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, οι υπάλληλοι αυτών των τμημάτων δέχονται αντιφατικές εντολές, γεγονός που μειώνει την αποδοτικότητά τους, σύμφωνα και με το αποτέλεσμα του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος. Αυτό που πρέπει να συμβεί στην ξενοδοχειακή μονάδα για να βελτιωθεί η κατάσταση είναι να ξεκαθαρισθούν

οι ρόλοι και να υπάρχει ξεκάθαρη και καθορισμένη ιεραρχία, ώστε ο κάθε υπάλληλος να είναι υπόλογος σε ένα συγκεκριμένο άτομο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω συναντήσεων μεταξύ των προϊσταμένων, ούτως ώστε να καθιερωθεί ένα συγκεκριμένο άτομο για κάθε ομάδα εργασίας, ούτως ώστε να μην δημιουργείται αυτή η σύγχυση στους εργαζομένους.

Η πρώτη υπόθεση που διατυπώθηκε αρχικά, πριν την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας ήταν ότι η καλή και ποιοτική επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους, επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση τους για την εργασία τους. Στηριζόμενοι στο αποτέλεσμα του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, πράγματι αυτή η υπόθεση ευσταθεί. Επίσης, η δεύτερη υπόθεση ήταν ότι το γεγονός ένας υπάλληλος να καλείται να εκτελέσει εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα, αυτό επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας του. Με βάση το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αυτή τη φορά, όντως η αποδοτικότητα και η ποιότητα της εργασίας του επηρεάζονται αρνητικά.

Ένας περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός ότι τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα της είχαν επιλεγεί με βολική δειγματοληψία και ήταν όλοι υπάλληλοι μιας συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτό αποτελεί ένα περιορισμό στο γεγονός ότι τα συγκεκριμένα άτομα προέρχονταν από τον ίδιο χώρο εργασίας, την ίδια πόλη διαμονής και πιθανότατα αυτό να επηρεάζει τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς τη γενίκευση της στον πληθυσμό. Επιπλέον, ένας ακόμη περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν ανομοιόμορφα κατανομημένο, εφόσον τα περισσότερα άτομα ήταν υφιστάμενοι και λιγότεροι οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι μιας συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να υπερτερούν κατά πολλή σε αριθμό σε σχέση με τον αριθμό των προϊσταμένων.

Ακόμη έναν περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που θεωρήθηκαν σημαντικά για τους εργαζομένους ήταν μερικά από αυτά που επιλέχθηκαν να εξετασθούν. Επομένως, η συγκεκριμένη έρευνα εστίασε σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που επιλέχθηκαν μέσα από την ποιοτική έρευνα και από τον ερευνητή. Επομένως, δεν

περιλαμβάνει όλο το εύρος των χαρακτηριστικών ηγεσίας που θα μπορούσαν να είναι σημαντικά. Τέλος, τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας εξήχθησαν μέσα από τα δεδομένα που πάρθηκαν από τα ερωτηματολόγια, επομένως η αξιοπιστία των απαντήσεων που δόθηκαν υπόκειται στην ειλικρίνεια με την οποία απαντήθηκαν οι ερωτήσεις από τους συμμετέχοντες. Φυσικά, αυτοί οι περιορισμοί δεν αναιρούν τη σημαντικότητα της, καθώς μέσα από αυτήν προβάλλονται σημαντικές πληροφορίες που αφορούν την Ο.Σ., τις εργασιακές συνθήκες και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας και την ηγεσία.

Ολοκληρώνοντας αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή, μερικές εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα με βάση τους περιορισμούς της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να πραγματοποιηθεί η έρευνα σ' ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα με τυχαία δειγματοληψία στον πληθυσμό, σε υπάλληλους διαφόρων ξενοδοχειακών μονάδων. Επιπλέον, θα μπορούσαν να εξετασθούν κι άλλα χαρακτηριστικά ηγεσίας που δεν συμπεριλήφθηκαν σ' αυτή την έρευνα.

Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα δοθούν και στην ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία χρησιμοποιήθηκε ως δείγμα για την έρευνα, με σκοπό να χρησιμοποιηθούν για βελτίωση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς της.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

A.1 Ελληνικό Ερωτηματολόγιο

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διατριβής μου με θέμα «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία σε Ξενοδοχειακή Μονάδα*» και αποτελεί μέρος της ερευνητικής μου εργασίας.

Σας διαβεβαιώνω ότι για τα δεδομένα που θα συλλεχθούν μέσω των ερωτηματολογίων και θα χρησιμοποιηθούν για τις στατιστικές αναλύσεις, για σκοπούς εμπιστευτικότητας θα τηρηθεί πλήρης ανωνυμία και για το λόγο αυτό θα σας παρακαλούσα να μη σημειωθεί πουθενά κάποιο προσωπικό σας στοιχείο όπως ονοματεπώνυμο, ταυτότητα κτλ.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελείται από 37 προτάσεις και έχει δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να αφιερώσετε όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο για τη συμπλήρωσή του. Θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε με ειλικρίνεια στις προτάσεις του ερωτηματολογίου που ακολουθούν.

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Πέτρος Δημητρίου

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή, την έμπρακτη υποστήριξη και τον πολύτιμο χρόνο σας.

Με εκτίμηση,
Χριστόφορος Χριστοδούλου.

Μεταπτυχιακός φοιτητής του Προγράμματος σπουδών
«*Μάστερ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*»

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν τον Δεκέμβριο του 2021.

Οδηγίες για συμπλήρωση ερωτηματολογίου:

Παρακαλώ όπως απαντήσετε σε όλες τις παρακάτω προτάσεις με ειλικρίνεια και να σημειώσετε με **X** αν *Συμφωνείτε Απόλυτα, Συμφωνείτε, Ούτε Συμφωνείτε Ούτε Διαφωνείτε, Διαφωνείτε ή Διαφωνείτε Απόλυτα.*

| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|--|---|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Στην περίπτωση που δέχομαι αντιφατικές εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα... | | | | | | |
| 1 | το γεγονός αυτό μειώνει την αποδοτικότητα της εργασίας μου. | | | | | |
| 2 | το γεγονός αυτό με φέρνει σε δύσκολη θέση και μου δημιουργεί σύγχυση ως προς το ποια εντολή πρέπει να εκτελέσω. | | | | | |
| 3 | αποφεύγω όσο μπορώ να εκτελέσω οποιαδήποτε από τις δύο εντολές. | | | | | |
| 4 | φοβάμαι ότι θα έχω επίπληξη από κάποιον προϊστάμενο στην περίπτωση που δεν εκτελέσω τη δική του εντολή. | | | | | |
| Επικοινωνία | | | | | | |
| 5 | Η επικοινωνία που έχω με τον προϊστάμενο μου επηρεάζει την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας μου. | | | | | |
| 6 | Μια καλή και ποιοτική επικοινωνία με τον προϊστάμενο μου επηρεάζει θετικά την ικανοποίησή μου για την εργασία μου. | | | | | |
| 7 | Αν καθιερωνόταν μια εβδομαδιαία συνάντηση με τον προϊστάμενό μου, στην οποία θα μπορούσαν να συζητηθούν διάφορα θέματα και προβλήματα, αυτό θα βελτιώνει την αποδοτικότητα της εργασίας μου. | | | | | |
| 8 | Στην περίπτωση που πραγματοποιείται μια εβδομαδιαία συνάντηση με τον προϊστάμενό μου, αυτό θα βελτιώνει το επίπεδο εμπιστοσύνης μου προς αυτόν. | | | | | |
| 9 | Οι συχνές ενδομηματικές συναντήσεις βελτιώνουν την απόδοση της εργασίας μου. | | | | | |
| 10 | Το επίπεδο κατανόησης των απαιτήσεων του προϊστάμενου μου προς εμένα, θα βελτιωνόταν στην περίπτωση που καθιερωνόταν μια εβδομαδιαία συνάντηση μεταξύ μας. | | | | | |
| 11 | Όταν ο προϊστάμενος στον οποίο απευθύνομαι για τυχόν προβλήματα στην εργασία μου είναι σχετικά απρόσιτος και κλειστός χαρακτήρας, αυτό επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα της εργασίας μου. | | | | | |
| 12 | Η συνεχής καθημερινή επικοινωνία μου με τον ηγέτη μου και η υπερβολική χρήση οδηγιών και ελέγχου, δυσχεραίνει την ποιότητα της εργασίας μου. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 13 | Το επίπεδο εμπιστοσύνης προς τον προϊστάμενο μου επηρεάζει την αποδοτικότητα και ποιότητα της εργασίας μου. | | | | | |
| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Χαρακτηριστικά Ηγέτη

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 14 | Θεωρώ ότι η πανεπιστημιακή κατάρτιση του ηγέτη είναι ένα σημαντικό προσόν για καλύτερη ηγεσία. | | | | | |
| 15 | Η ικανότητα ορθής εκτέλεσης των καθηκόντων του ηγέτη είναι ένα στοιχειώδες χαρακτηριστικό ηγεσίας. | | | | | |
| 16 | Ένας ηγέτης οφείλει να έχει αντίληψη για την εργασία των υφισταμένων του. | | | | | |
| 17 | Στην περίπτωση που εκτελώ τα καθήκοντα μου με αφοσίωση και ζήλο, αλλά ο ηγέτης μου δεν το αναγνωρίζει, το γεγονός αυτό με επηρεάζει αρνητικά στην εργασία μου. | | | | | |
| 18 | Ένας αυστηρός ηγέτης είναι πιο σωστός από ότι ένας χαλαρός. | | | | | |
| 19 | Όταν υπάρχει έλλειψη σεβασμού από τον ηγέτη μου, αυτό επηρεάζει αρνητικά τη σχέση μου με αυτόν και την εργασία μου. | | | | | |
| 20 | Η ικανότητα οργάνωσης ενός ηγέτη είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει. | | | | | |
| 21 | Όταν ο ηγέτης μου είναι προσιτός και πάντα πρόθυμος να ακούσει τα αιτήματα μου και τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην εργασία μου, το γεγονός αυτό επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση μου για την εργασία μου. | | | | | |
| 22 | Θεωρώ ιδιαίτερα σημαντικό προσόν ενός ηγέτη να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος. | | | | | |
| 23 | Όταν ο ηγέτης μου ενδιαφέρεται για προσωπικά μου θέματα, αυτό επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα της εργασίας μου. | | | | | |
| 24 | Η δυναμικότητα ενός ηγέτη είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό ηγεσίας. | | | | | |

| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|----|---|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Τυχαίνει στην εργασία μου να δέχομαι αντιφατικές εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα. | | | | | |
| 26 | Έχω καλή και ποιοτική επικοινωνία με τον προϊστάμενο μου. | | | | | |
| 27 | Η διαδικασία εκτέλεσης των καθηκόντων μου αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία (ρουτίνα), η οποία με διευκολύνει και με ευχαριστεί. | | | | | |
| 28 | Στην εργασία μου πραγματοποιούνται συναντήσεις περίπου μια φορά την εβδομάδα με τον προϊστάμενο μου, στις οποίες συζητούνται διάφορα θέματα και προβλήματα που προκύπτουν. | | | | | |
| 29 | Ο προϊστάμενος μου δεν είναι εύκολα διαθέσιμος για συζήτηση λόγω απρόσιτου χαρακτήρα. | | | | | |
| 30 | Στο τμήμα μου πραγματοποιούνται συχνά ενδοτμηματικές συναντήσεις. | | | | | |
| 31 | Η συνεχής εναλλαγή-ανανέωση εργαζομένων στο τμήμα μου είναι κάτι που συμβαίνει συχνά με αποτέλεσμα να επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα μου. | | | | | |
| 32 | Προτιμώ να έχω περισσότερη ελευθερία και πρωτοβουλία στην εργασία μου. | | | | | |
| 33 | Αν καθιερωνόταν μια εβδομαδιαία συνάντηση με τον προϊστάμενό μου, αυτό θα βοηθούσε ο προϊστάμενος να κατανοήσει καλύτερα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. | | | | | |
| 34 | Πιστεύω ότι θα έπρεπε να αυξηθεί η συχνότητα των ενδοτμηματικών συναντήσεων που πραγματοποιούνται. | | | | | |
| 35 | Έχω καθημερινή και συνεχή επικοινωνία με τον προϊστάμενο μου. | | | | | |
| 36 | Η ιδιωτική και απευθείας επικοινωνία με τον προϊστάμενο μου είναι πιο αποδοτική από ότι η ανοιχτή επικοινωνία με κοινοποίηση σε όλα τα μέλη της ομάδας. | | | | | |
| 37 | Το αυξημένο επίπεδο ελέγχου αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων | | | | | |

Παρακαλώ δηλώστε το τμήμα στο οποίο εργάζεστε: _____

A.2 Αγγλικό Ερωτηματολόγιο

The following questionnaire was created as part of my thesis on “**Organisational Behaviour and Leadership in a Hotel Unit**” and is part of my research work.

I can assure you that for the data collected through the questionnaires and used for statistical analyses, for confidentiality purposes, full anonymity will be kept and I would therefore ask you not to have any personal information such as your name, identity, etc. noted within.

The following questionnaire consists of 37 sentences and has been created in such a way that you can spend as little time as possible to complete it. I would be grateful if you could respond honestly to the following questions in the questionnaire.

Supervising Professor: Dr. Petros Demetriou

Thank you in advance for your participation, support and valuable time.

Yours sincerely,
Christoforos Christodoulou.

Postgraduate student of the
“Master in Business Administration” Programme

The questionnaires were completed in December 2021.

Instructions for completing a questionnaire:

Please reply to all of the following sentences honestly and note with **X** if you *Completely Agree, Agree, Neither Agree or Disagree, Disagree, or Completely Disagree*.

| | | I Completely Disagree | I Disagree | I neither Agree or Disagree | I Agree | I Completely Agree |
|---|---|-----------------------|------------|-----------------------------|---------|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| In case I take contradictory instructions from two or more people... | | | | | | |
| 1 | this reduces the efficiency of my work. | | | | | |
| 2 | this puts me in a difficult position and confuses me as to which instruction to execute. | | | | | |
| 3 | I avoid as long as I can to execute any of the two instructions. | | | | | |
| 4 | I'm afraid I'll be reprimanded by a supervisor in case I don't execute his/her instructions. | | | | | |
| Communication | | | | | | |
| 5 | The communication I have with my supervisor affects the efficiency and quality of my work. | | | | | |
| 6 | Good and qualitative communication with my supervisor positively influences my satisfaction with my work. | | | | | |
| 7 | If there were to be a weekly meeting with my supervisor, at which various issues and problems could be discussed, this would improve the efficiency of my work. | | | | | |
| 8 | If there is a weekly meeting with my supervisor, this would improve my level of confidence in him/her. | | | | | |
| 9 | Frequent intradepartmental meetings improve the performance of my work. | | | | | |
| 10 | The level of understanding of my supervisor's demands towards me would improve if a weekly meeting was established between us. | | | | | |
| 11 | When the supervisor I address to for any problems in my work is relatively unavailable and unreachable, this negatively affects the efficiency of my work. | | | | | |
| 12 | My constant daily communication with my leader and the excessive use of instructions and control makes the quality of my work problematic. | | | | | |
| 13 | The level of trust in my supervisor affects the efficiency and quality of my work. | | | | | |

| | | I Completely Disagree | I Disagree | I neither Agree or | I Agree | I Completely Agree |
|---------------------------------|--|-----------------------|------------|--------------------|---------|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Leader's Characteristics | | | | | | |
| 14 | I think that the leader's university training is an important asset for better leadership. | | | | | |
| 15 | The ability to properly perform the duties of the leader is an elementary characteristic of leadership. | | | | | |
| 16 | A leader must have an understanding of the work of their subordinates. | | | | | |
| 17 | In the event that I perform my duties with devotion and zeal, but my leader does not recognise it, this affects me negatively in my work. | | | | | |
| 18 | A strict leader is more correct than a relaxed one. | | | | | |
| 19 | When there is lack of respect from my leader, it negatively affects my relationship with him/her and my work. | | | | | |
| 20 | The organisational ability of a leader is one of the most important features they must have. | | | | | |
| 21 | When my leader is accessible and always willing to listen to my requests and the problems I face in my work, this positively affects my satisfaction with my work. | | | | | |
| 22 | I think it is particularly important for a leader to be objective and impartial. | | | | | |
| 23 | When my leader is interested in my personal matters, this positively affects the efficiency of my work. | | | | | |
| 24 | The dynamism of a leader is a very important feature of leadership. | | | | | |

| | | I Completely Disagree | I Disagree | I neither Agree or Disagree | I Agree | I Completely Agree |
|----|---|------------------------------|-------------------|------------------------------------|----------------|---------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | I happen to take contradictory instructions from two or more people in my work. | | | | | |
| 26 | I have good quality communication with my supervisor. | | | | | |
| 27 | The process of performing my duties is a recurring process (routine), which makes it easier for me and pleases me. | | | | | |
| 28 | At my work, there are meetings with my supervisor about once a week, where various issues and problems that arise are discussed. | | | | | |
| 29 | My supervisor is not easily reachable for discussion due to his/her private nature. | | | | | |
| 30 | In my department, there are often intradepartmental meetings. | | | | | |
| 31 | The constant rotation-renewal of workers in my department is something that happens often and as a result it negatively affects my efficiency. | | | | | |
| 32 | I prefer to have more freedom and initiative in my work. | | | | | |
| 33 | If a weekly meeting with my supervisor were to be established, this would help the supervisor to better understand the problems faced by subordinates in the performance of their duties. | | | | | |
| 34 | I believe that the frequency of intradepartmental meetings should be increased. | | | | | |
| 35 | I have daily and constant contact with my supervisor. | | | | | |
| 36 | Private and direct communication with my supervisor is more efficient than open communication to all members of the team. | | | | | |
| 37 | The increased level of control increases the workers' performance. | | | | | |

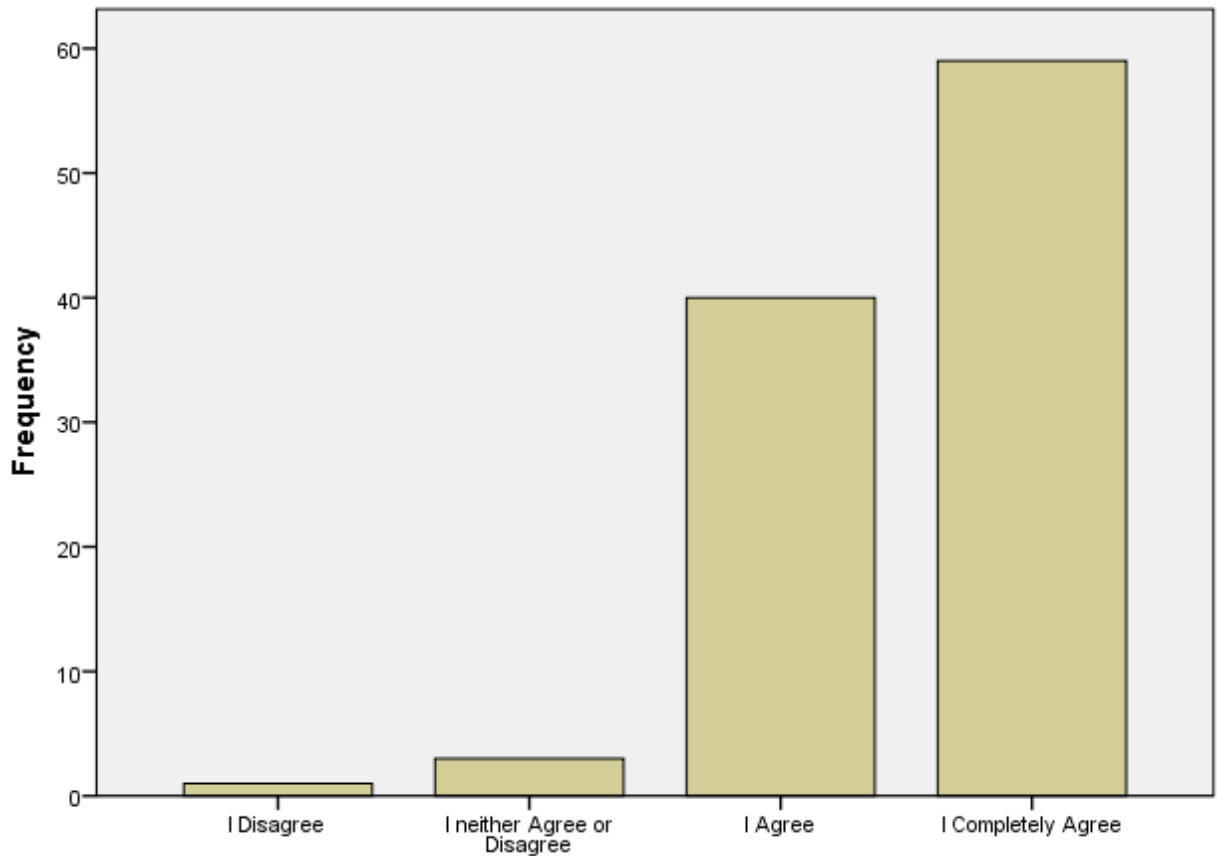
Please indicate the department you work in: _____

Παράρτημα Β

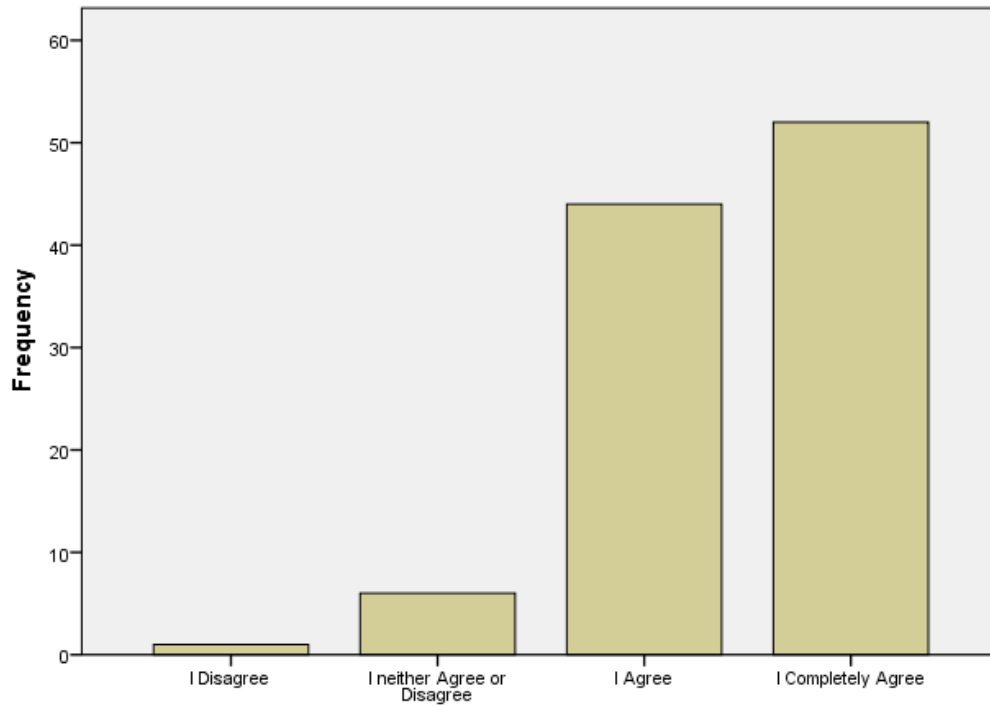
Ραβδογράμματα

Ερευνητικού Ερωτήματος 3

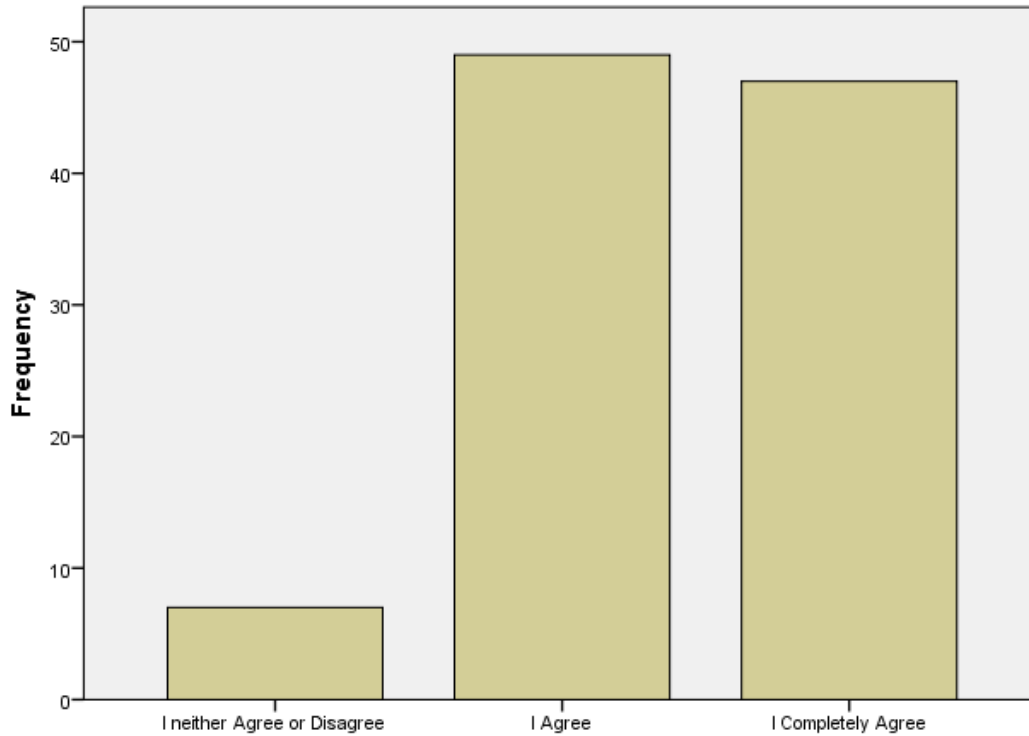
Ερώτηση 16



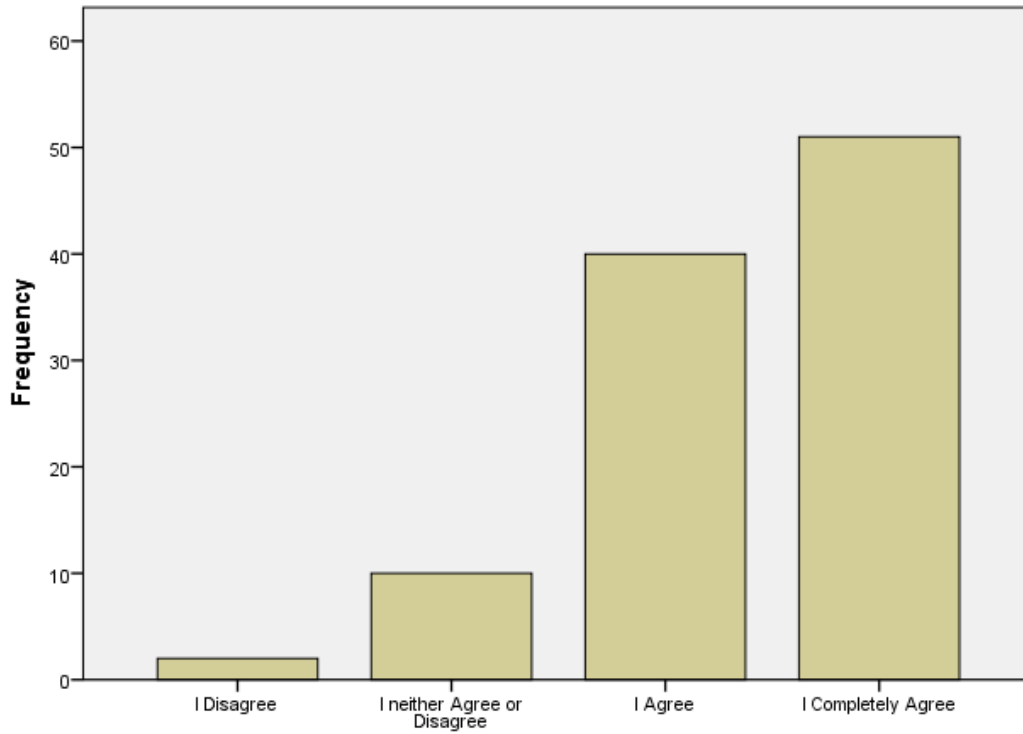
Ερώτηση 20



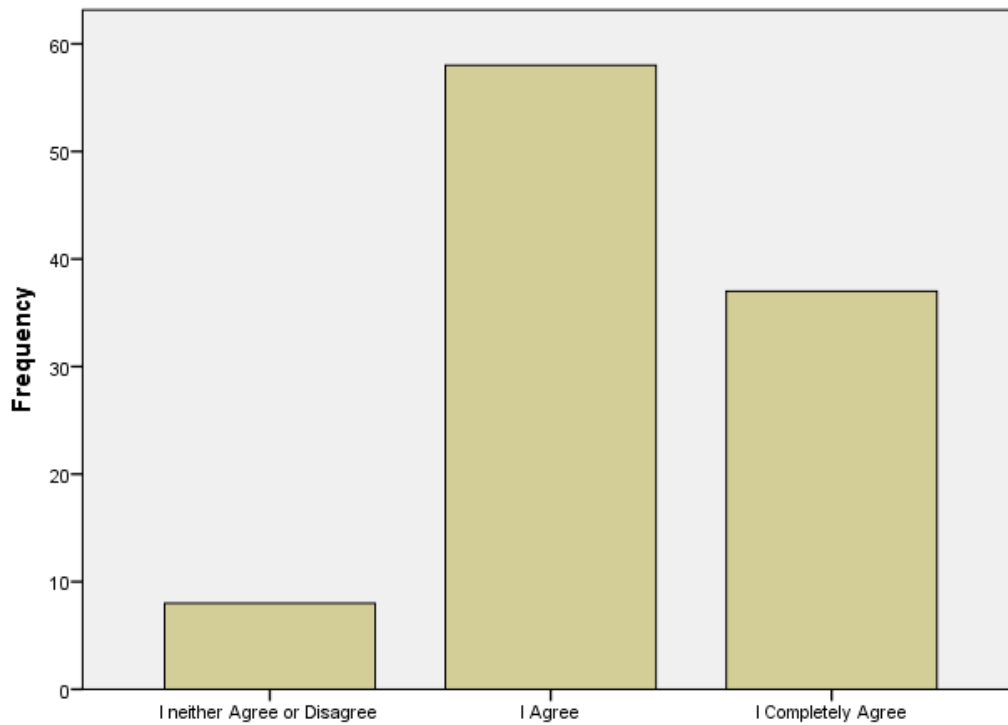
Ερώτηση 24



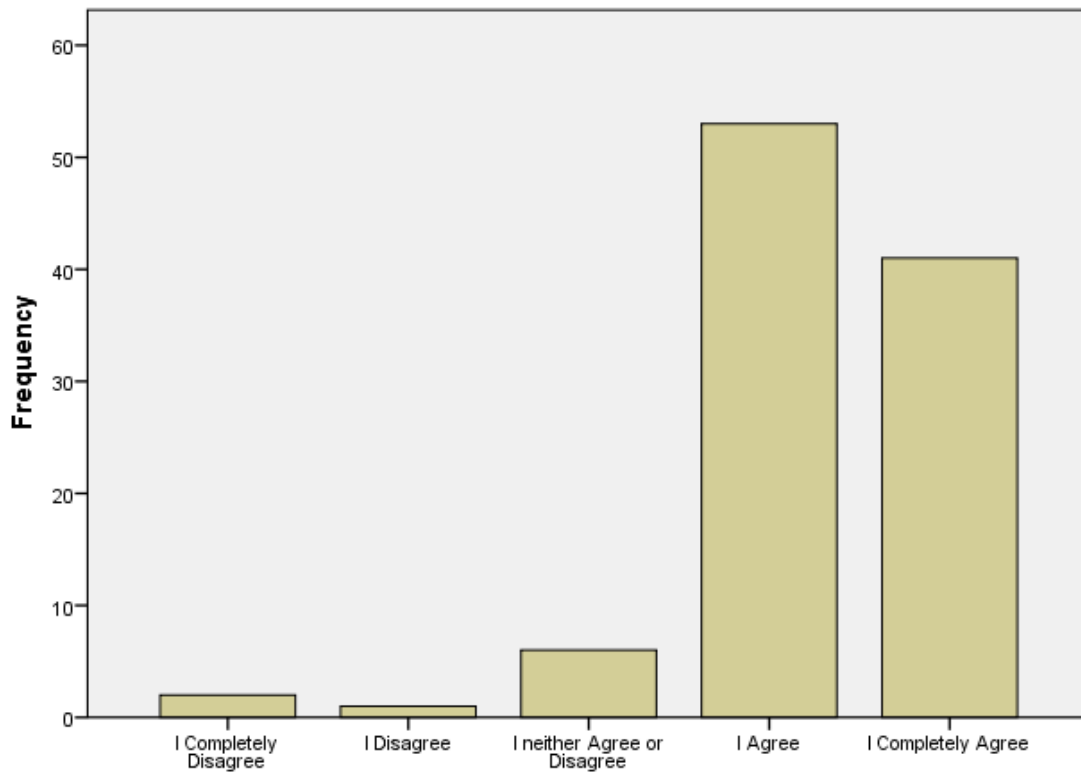
Ερώτηση 22



Ερώτηση 15



Ερώτηση 21



Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. 2^η Έκδοση. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρίες και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Aswathappa, K. *Organizational Behavior*. Himalaya Publishing House. 2005

Campbell, J. P. And Scarpello, V.(1983) *Job Satisfaction: Are All Parts There?* Personnel Psychology.

Griffin, R.W. and G. Moorhead. (1986). *Organization Behavior*. Houghton Mifflin, Boston.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior*, 10th Edition, International Thomson Publishing Company.

Hersey, P. Blanchard, K. Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9th ed. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Hoise, P.J., Smith, R.C. (2009). *A Future for Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.

Jones, D.R.,(1995). *Organizational Theory*. Addison and Wesley, N.Y.

- Kelly, J. (1974). *Organizational Behavior*. Homewood, IL. Richard D. Irwin.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. 11th Edition, The McGraw-Hill Companies.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M.E. Sharpe.
- McShane, S. and Von Glinow, M. A. (2017). *Organizational Behavior*. 8th Edition. McGraw-Hill, London.
- Mullins, L.J., (1996). *Management and Organizational Behavior*, 4th Edition, Pittman.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2007). *Human Resource Management*. International Thomson Publishing Company
- Steer, R. M. & Porter, L. W. (1979). *Motivation and Work Behaviour*. New York. McGraw-Hill.
- Stephen, P. R. (2002). *Organizational Behavior – Concepts, Controversies and Applications*. 5th Edition.
- Taylor, R. N. (1974). *Individual Differences: Abilities and Motivational Directions*. NJ: Prentice Hall
- Kolb, D.A and Rubin, I. M. (1984). *Organizational Psychology: Reading on Human Behavior in Organizations*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational Behavior*. New Age International Publishers.
- Pettinger, R. (2010). *Organizational Behavior: Performance Management in Practice*. Routledge.
- Robbins, S.P., *Organizational Behavior*, 13th edition, 2008, Prentice Hall, N.Y.
- Robbins, S.P., Judge, A. Timothy, Sanghi, Seema. (2009). *Organizational Behavior*, Prentice Hall.

Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. 2^η Έκδοση. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Robbins, S.P. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, Jr., J.R. and Osborn, R.N. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Broken Hill, Nicosia.

Greenberg, J. and Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. 9^η Έκδοση, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Frederick, P.R.H. (2014). *Organizational Behavior and its Role in Management of Business*. Indian Publications.

Van, Wormer, Katherine, S. Besthorn, Fred, H. Keefe, Thomas (2007). *Human Behavior and the Social Environment: Macro Level: Groups, Communities, and Organizations*. US: Ox-ford University Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, John Willey.