



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

## ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

‘ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΠΩΣ Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ  
ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ’

ΜΑΡΙΑ ΤΡΙΚΟΙΛΗ

ΣΥΜΕΩΝ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

ΚΑΛΥΜΝΟΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013





**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

‘‘ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΠΩΣ Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ  
ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ’’

ΜΑΡΙΑ ΤΡΙΚΟΙΛΗ

ΣΥΜΕΩΝ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

ΚΑΛΥΜΝΟΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
Περίληψη .....	7
Abstract .....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 .....	13
ΗΓΕΣΙΑ .....	13
1.1 Ορισμός του όρου ηγεσία .....	13
1.2 Διαφορές ηγέτη – manager .....	14
1.3 Ηγετικά μοντέλα- Εισαγωγή.....	15
1.3.1 Μελέτες Πανεπιστημίων Ohio και Michigan.....	15
1.3.2 Διοικητική σχάρα Blake και Mouton .....	16
1.3.3 Συγκυριακό μοντέλο ηγεσίας κατά Fiedler .....	18
1.3.4 Μοντέλο ηγεσίας των Hersey και Blanchard .....	19
1.3.5 Μοντέλο ηγεσίας πορείας – στόχου του Robert House .....	20
1.3.6 Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας – Μοντέλο κάθετης δυάδας του Κάντας.....	20
1.3.7 Συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας των Vroom – Yetton .....	21
1.4 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας .....	23
1.4.1 Χαρισματική ηγεσία .....	23
1.4.2 Μετασχηματική – Συναλλακτική ηγεσία .....	24
1.4.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη .....	25
1.4.4 Ανάπτυξη Ηγετών και Ηγετικών ικανοτήτων .....	26
1.5 Συμπεράσματα .....	27

Κεφάλαιο 2 .....	28
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ- ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ .....	28
2.1Ορισμός της παραγωγικότητας.....	28
2.2Ορισμός της αποδοτικότητας.....	28
2.3Οργανωσιακή κουλτούρα- Ορισμός .....	29
2.3.1 Οργανωσιακή - εταιρική κουλτούρα	
Πως δημιουργείται; Πως επιτυγχάνεται; Πως αλλάζει; .....	29
2.3.2 Μοντέλο των Cameron και Quinn.....	31
Κεφάλαιο 3 .....	34
ΠΩΣ Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ .....	34
3.1Εισαγωγή – Θεωρητική προσέγγιση .....	34
3.2Θεωρίες παρακίνησης .....	34
3.2.1 Η ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow .....	35
3.2.3 Η ERG θεωρία παρακίνησης του C.D. Alderfer .....	36
3.2.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	37
3.2.4Θεωρία του X και Y του Mc Gregor .....	37
3.2.5 Θεωρία των αναγκών του McClelland .....	38
3.2.6 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom .....	38
3.3 Μέσα παρακίνησης των εργαζομένων .....	39
3.4 Πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την παραγωγικότητα	41
3.5 Συμπεράσματα .....	41
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> .....	43
ΕΡΕΥΝΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	43

4.1 Έρευνα .....	43
4.1.1 Εμπειρική εφαρμογή.....	43
4.1.2 Ανάλυση πρωτογενών δεδομένων .....	44
4.2 Συμπεράσματα .....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	70

## **‘Μοντέλα ηγεσίας και αποδοτικότητα του προσωπικού: πως η ηγεσία του οργανισμού επηρεάζει την παραγωγικότητα’**

### **Περίληψη**

Ηγεσία: Ένας ορισμός και μια έννοια με ιδιαίτερη ζωτική σημασία στην σύγχρονη και ιδιαίτερα ανταγωνιστική κοινωνία που ζούμε. Η ικανότητα ενός ατόμου να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους συνανθρώπους ή συναδέλφους, εάν πρόκειται για χώρο εργασίας, αποτελεί μέρος της ιδιοσυγκρασίας του, αποτελεί χάρισμα, που πιθανότατα να ικανοποιεί την ανάγκη του για εξέλιξη αλλά ταυτόχρονα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει ένας οργανισμός – μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει.

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές, αναφορές γίνονται τόσο στην Ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία. Ο κάθε μελετητής με την ενασχόληση του με το θέμα της ηγεσίας πρόσθεσε τη δική του προσέγγιση στην ανάλυση του θέματος.

Με την εκπόνηση της διατριβής γίνεται προσπάθεια να ερευνηθούν τα μοντέλα ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Μέσα από την έρευνα προσεγγίζεται η επίδραση τους στην παραγωγικότητα του οργανισμού και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Γίνεται μνεία για τις τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων και πώς αυτές επιδρούν στους εργαζόμενους ανάλογα με την βαθμίδα που βρίσκονται στην ιεραρχία της επιχείρησης, του οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, η ερμηνεία του όρου και το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει, δεν θα μπορούσε να μην αναφερθεί στην συγκεκριμένη διατριβή. Η νοοτροπία και η κουλτούρα στον εργασιακό χώρο, αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα, την ειδοποιό διαφορά, την κινητήριου δύναμη και την διαφοροποίηση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς του κλάδου.

Η διατριβή χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο, θεωρητικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια. Το δεύτερο μέρος, το εμπειρικό κομμάτι, περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο το οποίο υποστηρίζει το θεωρητικό κομμάτι και μέσα από αυτό γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν περισσότερες πτυχές στον εργασιακό χώρο και πώς ο παράγοντας οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Συμπερασματικά μπορεί να καταλήξει κανείς ότι η ηγεσία και ο τρόπος διαχείρισης της δυνατότητας αυτής από τον manager της επιχείρησης – του οργανισμού μπορούν

να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους με εκπληκτικά αποτελέσματα, ξεπερνώντας τις όποιες αντιξοότητες παρουσιάζονται.



## **‘Models of leadership and staff efficiency: How leadership’s organization affects productivity’**

### **Abstract**

Leadership: A definition and particularly vital concept of modern and the highly competitive society where we live. Should it be in the case of the workplace, the ability of one individual to inspire and guide his/her fellow beings or colleagues, is considered to be part of one’s temperament, and charisma which is likely to fulfill his need for development but, at the same time it is a mandatory and essential prerequisite in order for an organization / enterprise to reach goals that have been set.

Many scholars have preoccupied themselves with the leadership issue – reference of which has been made so much, so in Greek as in international literature. Each scholar’s preoccupation with the issue of leadership, how contributed to its analysis.

As the thesis is developed, attempts are made to explore leadership models in force within the workplace. The effectiveness of these leadership models is explored by research on the organization’ s productivity and how employees are affected, depending on their degree of hierarchy within the company or organization.

It would be amiss should reference not be made in this thesis to the organization’s strategy, the interpretation of the term and the important role it plays. Workplace disposition and culture constitute the competitive advantage, the distinguishing factor, driving force and the differentiation over similar establishments and organizations within the industry.

The thesis is divided into two parts. The first, which is the theoretical part, consists of three chapters. The second part, which is commercially related, consists of a questionnaire referring to the theoretical part, and though it an attempt is made to investigate further aspects of the working environment and how the economic crisis component has affected employees’ effectiveness and productivity.

In concluding, it can be inferred that leadership and the way it is administered by the management of the organization, has the ability to bring desired results by successfully motivating employees and overcoming any difficulties that may arise.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπόνηση της παρούσας διατριβής στόχο έχει την παρουσίαση – καταγραφή των μοντέλων ηγεσίας και πως αυτά συνδέονται με την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Ο λόγος της ενασχόλησης με το συγκεκριμένο θέμα είναι ότι στην σύγχρονη και τόσο πολυσύνθετη κοινωνία που ζούμε, η δυνατότητα του ατόμου να εμπνεύσει και να οδηγήσει τους υφισταμένους, αποτελεί μια απ' τις βασικότερες ικανότητές του και ικανοποιεί την ανάγκη για εξέλιξη και ανάπτυξη του ιδίου. Το θέμα της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την ύπαρξη και περαιτέρω εξέλιξη του οργανισμού, της επιχείρησης. Έχουν γίνει πολλές αναφορές στην παγκόσμια βιβλιογραφία για την ηγεσία και κανείς μπορεί να διακρίνει τα διάφορα μοντέλα, όπως αυτό της κλασσικής ηγεσίας, της οραματικής, της καινοτόμας, της δημιουργικής, της ηγεσίας με ρίσκο και πολλές άλλες. Στην αναζήτηση του ρόλου του ηγέτη στην απόδοση του εργαζομένου συναντά κανείς τις έννοιες: ηγέτης και manager, εκ πρώτης όψης ταυτόσημες, με πολλές διαφορές όμως, καθώς κανείς προχωράει στην ανάλυση τους. Δύο άλλες έννοιες που απαντά κανείς είναι η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, λέξεις κλειδιά για να γίνει κατανοητό πώς μια εργασία στα πλαίσια λειτουργίας μιας επιχείρησης – οργανισμού μπορεί να είναι σωστή και ποιοτική.

Σκοπός της διατριβής είναι να ερευνηθούν τα μοντέλα ηγεσίας στο εργασιακό χώρο και η έρευνα να προσεγγίσει την θετική ή αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Στόχος της εργασίας είναι να εντυπώσει κανείς όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο, με την μελέτη της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, αλλά και μέσα από την διεξαγωγή ερωτηματολογίου να γίνει κατανοητό αφενός μεν, πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ηγεσία και την παραγωγικότητα, απ' όποια βαθμίδα ιεραρχίας βρίσκονται, αφετέρου δε πως αυτά μπορούν να υλοποιηθούν και να παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στην διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς πολλούς μελετητές – ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα, προσπαθώντας ο καθένας από την δική του οπτική γωνία να προσθέσει κάτι στην ανάλυση και κατανόηση του θέματος. Ο γνωστός Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ, αναφέρθηκε σε συγγράμματά του για τα ξεχωριστά χαρίσματα- προσόντα των ηγετών που εμπνέουν και υποκινούν τους οπαδούς. Τα Πανεπιστήμια του Ohio και Michigan των ΗΠΑ, εκπόνησαν μελέτες σχετικά με το θέμα στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και 1950. Οι Blake και Mouton

το 1964 (Robert Blake and Jane Mouton 1960s) ασχολήθηκαν με την ηγετική συμπεριφορά εμβαθύνοντας στα πέντε βασικά στοιχεία ανάμεσα στα οποία θα πρέπει να κινηθεί ένας ηγέτης, ένα στέλεχος. Τα τελευταία τριάντα χρόνια η Wilson Learning (Wilson Learning 2006) μελέτησε την ηγεσία και βοήθησε πελάτες της να καθορίσουν την πορεία για επιτυχία του οργανισμού, έχοντας αναπτύξει την θεωρία ότι η ηγεσία είναι η ισορροπία της ουσίας και της μορφής. Ο Peter Drucker (Peter Drucker 1954), ένας από τους στοχαστές σχετικά με το ρόλο των ηγετών, κάποτε είπε: ‘‘Όπου και αν δείτε μια επιτυχημένη επιχείρηση, κάποιος πήρε μια φορά μια θαρραλέα απόφαση’’. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας εργασίας έχει η οργανωσιακή κουλτούρα, ιδιαίτερη έμφαση στην οποία έδωσαν οι Cameron και Quinn (Cameron & Quinn, 2005). Αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν μ’ αυτό το θέμα. Πιο συγκεκριμένα, ο Maslow το 1943 (Maslow 1943), το έθεσε στην βάση της ικανοποίησης των πρωταρχικών αναγκών του ατόμου, ως κίνητρο για την ικανοποίηση των μη πρωταρχικών αναγκών. Ο Herzberg (Herzberg 1959) ανέπτυξε την θεωρία του το 1959 προσπαθώντας να απαντήσει στο ερώτημα ‘‘Τι ζητούν οι άνθρωποι από την εργασία τους;’’ Ο Vroom (Vroom 1973) προσπάθησε να αναλύσει τον λόγο για τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με δεδομένο τρόπο.

Η βασική θέση και σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να αναλυθεί πως στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον με τις έντονα ανταγωνιστικές πιέσεις, η ηγεσία μπορεί να καθορίσει και να πετύχει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του εργαζόμενου, καθώς αυτό αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, την ειδοποιό διαφορά. Αυτό είναι το βασικό ζητούμενο που πρόκειται να αναζητηθεί στην πορεία συγγραφής της διατριβής, η οποία χωρίζεται σε τέσσερα μέρη και η δομή της έχει ως εξής:

- ❖ Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός της λέξης ηγεσίας: θα εξετασθούν τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας, ενώ ακόμα θα γίνει αναφορά στις διαφορές των όρων ηγέτη και manager. Επίσης θα παρουσιαστούν σχετικές θεωρίες διαφόρων ερευνητών και οι πιο σύγχρονές τους, τις οποίες συναντά κανείς στην διεθνή βιβλιογραφία.
- ❖ Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν οι έννοιες παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Έπειτα θα δοθεί η θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας και οι τύποι αυτής.

- ❖ Στο τρίτο κεφάλαιο θα επιδιωχθεί να εξετασθεί ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει η ηγεσία την παραγωγικότητα και πώς μπορεί να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος για να επιτύχει την μέγιστη απόδοση. Στο σημείο αυτό θα εξετασθεί ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς, ενώ στη συνέχεια θ' αναφερθούν τα μέσα παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους.
- ❖ Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη ανάμεσα σε ικανοποιητικό δείγμα συμμετεχόντων, θα ακολουθήσουν τα πορίσματα της ανάλυσης και η παρουσίαση τους σε σχεδιαγράμματα - πίνακες.

Κλείνοντας την διατριβή, θα παρουσιαστεί η βιβλιογραφία στην οποία στηρίχθηκα για την εκπόνηση της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :ΗΓΕΣΙΑ

### 1.1 Ορισμός του όρου ηγέτη

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει συζητηθεί, αναλυθεί, ακόμα από την εποχή του Σωκράτη και του Αριστοτέλη, από πληθώρα μελετητών. Πολλές αναφορές βρίσκει κανείς στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Κεντρικό σημείο όλων αυτών των θεωριών αποτελεί το γεγονός ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα του ατόμου να επηρεάσει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός σκοπού – στόχου. Η επιρροή αυτή δεν είναι στατική καθώς βασίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού - της επιχείρησης. Οι προαναφερθέντες παράγοντες συνεχώς αλλάζουν αφού η κοινωνία είναι δυναμικό κομμάτι της ζωής μας.

Ποια είναι όμως τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που θα μπορέσει να εμπνεύσει τους υφιστάμενους του; Τι πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης; Βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του είναι να έχει όραμα – κίνητρα, να έχει αξίες και πιστεύω να εστιάζει σ' αυτά και να εμμένει με απώτερο σκοπό την επίτευξη του στόχου. Η αυτοπεποίθηση του θα μπορέσει ν' αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό για την υλοποίηση των στόχων και την παρακίνηση των υφισταμένων. Ένας ηγέτης πρέπει να έχει συστημική σκέψη, να είναι επικοινωνιακός και να μπορεί να διοικεί τις αλλαγές. Ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να παρακινεί τους υφιστάμενους και ν' αναπτύσσει την ομάδα και την εργασία, να έχει την ικανότητα να διοικεί και να συντονίζει το έργο. Στα παραπάνω, συμβάλλει καθοριστικά ο ακέραιος χαρακτήρας του, η αποφασιστικότητα και σε επιτρεπτό βαθμό η αυστηρότητα του. Τι θα πρέπει να επιτυγχάνει ένας ηγέτης; Να μπορεί μέσα από την συμπεριφορά του να κερδίζει την εμπιστοσύνη των γύρω του, όχι μόνο των συναδέλφων αλλά και των πελατών του οργανισμού - της επιχείρησης και με τον τρόπο αυτό να 'υφαρπάζει' την δέσμευσή τους. Με τον τρόπο που κινείται κανείς ακόμα και σε τέτοιες θέσεις εργασίας, ιδιαίτερα σε μικρές κοινωνίες, η κοινωνική καταξίωση και ο σεβασμός συμβάλουν στο να μπορεί ένας ηγέτης να είναι αποδεκτός. Κάνοντας μια τελευταία προσπάθεια να ορίσουμε τη λέξη ηγέτης, από όλα όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία, βλέπουμε ότι όλοι καταλήγουν σε ένα κοινό παρανομαστή, δηλαδή: "Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλους ανθρώπους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα."

Στις αναφορές για την ηγεσία απαντά κανείς συχνά το όρο manager που αρκετοί συγχέουν ως συνώνυμες έννοιες, οι οποίες όμως εάν αναλυθούν διεξοδικά θα αντιληφθεί κανείς ότι υπάρχουν αρκετές ουσιώδεις διαφορές.

## **1.2 Διαφορές ηγέτη – manager**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να συγχέουν τις έννοιες ηγέτη και manager, σε σημείο που να τις θεωρούν ταυτόσημες. Η πραγματικότητα όμως δεν είναι αυτή. Υπάρχουν πολλές και σημαντικές διαφορές ανάμεσα σ' αυτούς τους όρους, μερικές απ' τις οποίες είναι:

### **Ο Μάνατζερ:**

- ❖ Διορίζεται
- ❖ Χρησιμοποιεί νόμιμη, δοτή εξουσία
- ❖ Δίνει εντολές, ανταμοιβές, ποινές
- ❖ Ελέγχει
- ❖ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα
- ❖ Κινείται σε προκαθορισμένα όρια - πλαίσια
- ❖ Ενδιαφέρεται για το πώς πετυχαίνεται κάτι
- ❖ Δέχεται το status quo
- ❖ Αποδέχεται την πραγματικότητα
- ❖ Δίνει έμφαση στο παρόν με μια βραχυπρόθεσμη προοπτική
- ❖ Κάνει σωστά πράγματα

### **Ο Ηγέτης:**

- ❖ Αναδεικνύεται
- ❖ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
- ❖ Έχει όραμα, εμπνέει, κινητοποιεί μέσω ανωτέρων αναγκών τα άτομα
- ❖ Κερδίζει την εμπιστοσύνη
- ❖ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα
- ❖ Ανοίγει ορίζοντες
- ❖ Ενδιαφέρεται για το γιατί
- ❖ Καινοτομεί, αντιτίθεται στο κατεστημένο
- ❖ Ερευνά την πραγματικότητα
- ❖ Δίνει έμφαση στο μέλλον, έχει μακροπρόθεσμη προοπτική
- ❖ Κάνει τα σωστά πράγματα

(πηγή :Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Δ.Μπουραντάς)

Όπως μπορεί κανείς να διαγνώσει, παρά κάποιες ομοιότητες υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις προαναφερθείσες έννοιες.

### **1.3 Ηγετικά μοντέλα - Εισαγωγή**

Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς πολλές θεωρίες σχετικές με την ηγεσία, αφού το συγκεκριμένο θέμα ενδιαφέρει πολλούς μελετητές. Οι θεωρίες που θ' αναπτυχθούν και ο χρόνος που διατυπώθηκαν αυτές, είναι σχετικές με το γενικότερο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της εποχής.

#### **1.3.1 Μελέτες Πανεπιστημίων Ohio και Michigan**

Το πανεπιστήμιο του Ohio είχε προσλάβει τον Ralph Stogdill από τον Αμερικανικό στρατό με στόχο να βρει ένα καθολικό μοντέλο ηγεσίας. Τελικά οι μελέτες κατέληξαν σε δύο βασικά αλλά ανεξάρτητα μεταξύ τους σημεία.

- ❖ Ο προσανατολισμός προς την έναρξη δομής (initiating structure), όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται να οργανώνει την εργασία και τη δομή, γεγονός που προσδιορίζει τη συμπεριφορά του προς τους υφιστάμενους. Κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφιστάμενων, πράγμα που προάγει την ομαδικότητα ώστε όλοι συνεισφέρουν στο αποτέλεσμα, παρ' όλο που οι εργασίες οι οποίες αναθέτονται, επιβλέπονται από τον ίδιο.
- ❖ Ο προσανατολισμός προς τη φροντίδα (consideration), όπου κύριο μέλημα των ηγετών είναι οι υφιστάμενοι να είναι καλά συναισθηματικά και να έχουν θετική ψυχολογία. Απώτερος σκοπός εδώ είναι η αρμονική συνύπαρξη στον εργασιακό χώρο και ο σεβασμός που θα δείχνουν οι υφιστάμενοι στους προϊστάμενους τους.

Οι παραπάνω δύο θεωρίες που αναπτύχθηκαν καταδεικνύουν ότι ο ηγέτης διακρίνεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

Το Πανεπιστήμιο του Michigan με τους Daniel Katz, Rensis Likert και τους συνεργάτες τους κατέληξαν στις παρακάτω θεωρίες:

- ❖ Προσανατολισμός στην παραγωγή (production oriented), στοχεύοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και επίτευξη του σκοπού, με μέσο τους εργαζόμενους.

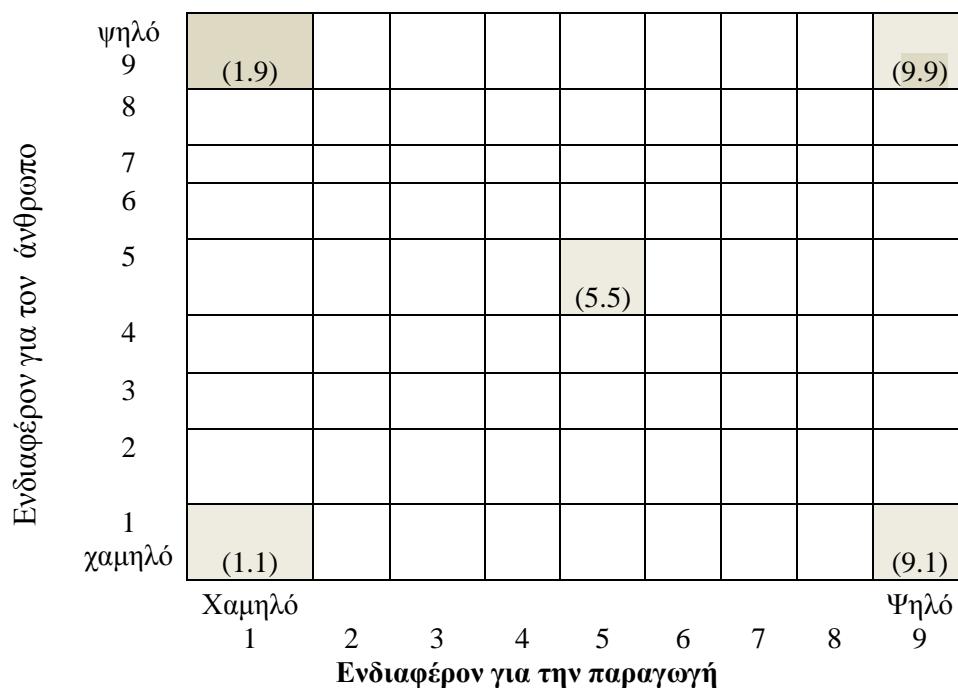
- ❖ Προσανατολισμός στον άνθρωπο (employee oriented), έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων, με δεδομένο το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους υφιστάμενους.

Οι μελέτες των δύο παραπάνω γνωστών πανεπιστημίων είναι πολύ μεγάλες, ωστόσο έχει υπερτερήσει αυτή του Ohio. Κοινό συμπέρασμα είναι ότι ο ηγέτης δεν τυγχάνει αποδοχής μόνο από τους υφιστάμενους του, αλλά το ίδιο σημαντικό είναι και η αποδοχή του από ανώτερους του.

### 1.3.2 Διοικητική σχάρα των Blake & Mouton

Μια ιδιαίτερα σημαντική θεωρία αναπτύχθηκε από τους Blake & Mouton το 1964 με την ονομασία “Διοικητική σχάρα” ή κατά την διεθνή της ονομασία “Managerial Leadership grid”, όπου ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο συνδυασμό των δύο συμπεριφορών του ηγέτη. Οι δύο ερευνητές στήριζαν τη θεωρία τους στο δεδομένο ότι η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά παράγεται όταν το άτομο είναι προσανατολισμένο τόσο στην παραγωγή όσο και στον άνθρωπο. Την θεωρία τους παραστατικά την απεικόνισαν οι Blake&Mouton (Blake & Mouton 1964) στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, γνωστό ως διοικητική σχάρα (managerial grid).

Διοικητική σχάρα





Η θεωρία αυτή αναπτύσσεται ως εξής: Σχημάτισαν ένα τετράγωνο που διαιρέθηκε από το 1 έως το 9 σε επιμέρους μικρότερα τετράγωνα. Στον οριζόντιο άξονα απεικονίζεται το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή (concern for production), ενώ στον κάθετο άξονα απεικονίζεται το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον άνθρωπο (concern for people), με διαβάθμιση από το 1 για το μικρότερο ενδιαφέρον προχωρώντας στο 9 για το μεγαλύτερο. Αυτή η διαίρεση στην πραγματικότητα προσφέρει 81 διαφορετικούς, δυνητικούς συνδυασμούς ηγεσίας που σίγουρα ένας απ' αυτούς υιοθετείται από ένα ηγέτη. Το κάθε σημείο χαρακτηρίζεται από δύο νούμερα, το πρώτο δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και τα' άλλο για τον άνθρωπο. Ενδεικτικά, γίνεται αναφορά σε πέντε βασικά αντιπροσωπευτικά σημεία της ανάλυσης των Blake & Mouton (Blake & Mouton 1964):

❖ **Ηγετική συμπεριφορά στελέχους 1.1.**

Το στέλεχος αυτό δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο. Εάν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός διαθέτει αρκετά τέτοια στελέχη και τα διατηρεί στις θέσεις εργασίας τους, είναι θέμα χρόνου το κλείσιμο της. Στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται με τον όρο 'αποδυναμωμένη διοίκηση'.

❖ **Ηγετική συμπεριφορά στελέχους 1.9.**

Το συγκεκριμένο στέλεχος ενδιαφέρεται περισσότερο για τον άνθρωπο παρά για την παραγωγή. Στην επιχείρηση αυτή παρατηρείται μια χαλαρότητα όπου οι εργαζόμενοι είναι ευτυχισμένοι, αλλά ζουν μια μη πραγματική κατάσταση σχετικά με τον ανταγωνισμό της αγοράς. Το σημείο αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί και ως 'διοίκηση της λέσχης'.

❖ **Ηγετική συμπεριφορά στελέχους 9.9.**

Ο ιδανικός τύπος ηγέτη απεικονίζεται σ' αυτό το σημείο όπου παρουσιάζει το ίδιο αμείωτο ενδιαφέρον τόσο προς την παραγωγή, όσο και προς τον άνθρωπο. Ο τρόπος διοίκησης απαντάται και ως 'συνεργατική διοίκηση'.

❖ **Ηγετική συμπεριφορά στελέχους 9.1**

Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή και καθόλου για τον άνθρωπο σε σημείο που η συμπεριφορά του να

μην είναι καθόλου δίκαιη και ανθρώπινη. Το μοντέλο αυτό λέγεται και ‘αυταρχικό μοντέλο διοίκησης’.

#### ❖ **Ηγετική συμπεριφορά στελέχους 5.5**

Το μοντέλο αυτό διοίκησης βρίσκεται στο κέντρο της Διοικητικής σχάρας και ο ηγέτης προσπαθεί να εξισορροπήσει τους στόχους, δηλαδή να επιτύχει παραγωγή με ικανοποιημένους εργαζόμενους. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται και ‘μοντέλο ισορροπίας’.

Συμπερασματικά μπορεί κανείς ν’ αναφέρει ότι ψάχνοντας τη Διοικητική σχάρα θα μπορέσει να εντοπίσει τον τρόπο με τον οποίο κάποιος διοικεί.

### **1.3.3 Συγκυριακό μοντέλο ηγεσίας κατά Fiedler**

Ο Fiedler (Fiedler 1986) στήριξε τη θεωρία του, θεωρία της αποτελεσματικότητας της ομάδας, στα ατομικά χαρακτηριστικά και ιδιαίτερα χαρίσματα του ηγέτη, και στις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτός δραστηριοποιείται. Ο συγκεκριμένος αναλυτής υποστήριξε ότι ο ηγέτης μπορεί να είναι προσανατολισμένος είτε στον άνθρωπο, είτε προς τα αποτελέσματα. Ανέπτυξε μια θεωρία που αξιολογούσε το στυλ του ηγέτη, βασιζόμενος σε μια κλίμακα που την ονόμασε Least Preferred Coworker, όπου επιλέγεται ο λιγότερο επιθυμητός συνεργάτης και στην συνέχεια του αποδίδονται χαρακτηρισμοί. Το άθροισμα της βαθμολογίας προσδιορίζει τον τρόπο που ο ηγέτης ασκεί εξουσία: Άθροισμα μεγαλύτερο του 73 υποδηλώνει προσανατολισμό στον άνθρωπο, αφού παρ’ όλη την αρνητική εικόνα για τον συνεργάτη τον βαθμολογεί θετικά, ώστε να είναι ικανοποιημένος ο υφιστάμενος και να διατηρούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Άθροισμα μέχρι 63 υποδηλώνει προσανατολισμό στα αποτελέσματα, αφού βασικός στόχος είναι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι χαρακτηρισμοί, ενώ υπάρχουν άπειροι που θα μπορούσαν ν’ αποδοθούν.

Μη φιλικός 1 2 3 4 5 6 7 8 Φιλικός  
Μη συνεργάσιμος 1 2 3 4 5 6 7 8 Συνεργάσιμος  
Εχθρικός 1 2 3 4 5 6 7 8 Υποστηρικτικός  
.... 1 2 3 4 5 6 7 8 ....  
απόμακρος 1 2 3 4 5 6 7 8 Οικείος

Πηγή : [http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/fiedler\\_lpc.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/fiedler_lpc.htm)

Επίσης ο Fiedler (Fiedler 1986) επεσήμανε το βαθμό ευνοϊκότητας της κατάστασης την οποία την έθεσε σε βάση τριών χαρακτηριστικών.

- ❖ Στη σχέση ηγέτη οπαδού: σχετίζονται οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί και καθορίζουν το βαθμό αποδοχής του ηγέτη από τους συναδέλφους.
- ❖ Δομή του έργου: ο βαθμός οργάνωσης της εργασίας που σχετίζεται με την εμπειρία του ηγέτη και το επίπεδο μόρφωσης του.
- ❖ Εξουσία ηγέτη λόγω θέσης: ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης έχει δυνατότητα ισχυρής ή μη άσκησης εξουσίας σε σημείο που να καθορίζει την παραμονή του εργαζόμενου σε θέση εργασίας.

Η ευνοϊκή κατάσταση για τον ηγέτη είναι όταν συντρέχουν όλοι οι παραπάνω παράγοντες στο θετικό βαθμό.

Ο Fiedler (Fiedler 1986) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι σημαντικό είναι ο ηγέτης να έχει μια πιο ολοκληρωμένη και σφαιρική γνώση της κατάστασης.

### **1.3.4 Μοντέλο ηγεσίας των Hersey και Blanchard**

Η ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση (situational leadership), μια διαδεδομένη θεώρηση του ζητήματος της ηγεσίας, αναπτύχθηκε από τους Hersey και Blanchard, καθώς οι δύο ερευνητές εργαζόντουσαν για την πρώτη έκδοση του ‘‘Management of Organizational Behavior’’ (Hersey και Blanchard 1972). Διαφοροποιείται από τις άλλες προσεγγίσεις του θέματος, γιατί δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά των οπαδών του ηγέτη. Στηρίζεται στις έννοιες ωριμότητα – ετοιμότητα, έννοιες που βασίζονται στην ικανότητα των οπαδών να πραγματοποιήσουν ένα έργο και να αναλάβουν την ευθύνη των πράξεων τους. Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόσει το μοντέλο ηγεσίας ανάλογα με το βαθμό ωριμότητας των υφιστάμενων. Τα επίπεδα ωριμότητας κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις βαθμίδες.

- ❖ Στο πρώτο επίπεδο, οι οπαδοί είναι πρόθυμοι να διεκπεραιώσουν μια εργασία, αλλά δεν έχουν τα προσόντα να το κάνουν. Άρα, το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που αρμόζει.
- ❖ Στο δεύτερο επίπεδο οι οπαδοί δεν είναι πρόθυμοι να φέρουν σε πέρας την εργασία και παράλληλα δεν έχουν τις γνώσεις και τα προσόντα να το κάνουν. Το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας είναι το ‘‘πωλησιακό’’, όπου ο ηγέτης καθοδηγεί και ταυτόχρονα προσπαθεί να δημιουργήσει σχέσεις ώστε να υπάρχει ενδιαφέρον από τους ίδιους τους υφιστάμενους.

- ❖ Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται σε άτομα που δεν έχουν τη διάθεση να φέρουν σε πέρας το έργο, αλλά διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις. Το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι το συμμετοχικό, όπου ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην καλλιέργεια σχέσεων με τους υφιστάμενους ώστε ν' αντισταθμιστεί η αδιαφορία τους.
- ❖ Το τέταρτο επίπεδο αναφέρεται σε άτομα που έχουν τη διάθεση αλλά και τις γνώσεις να φέρουν σε πέρας ένα έργο. Το κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι αυτό της ανάθεσης.

### **1.3.5 Μοντέλο ηγεσίας πορείας – στόχου του Robert House**

Αυτό το μοντέλο ηγεσίας είναι γνωστό και ως path – goal theory , αναπτύχθηκε από τον Robert House το 1970 και αναθεωρήθηκε το 1996, όπου οι εργαζόμενοι αναμένουν την καθοδήγηση από τους υφιστάμενους για την επίτευξη του στόχου. Η θεωρία στηρίζεται στο γεγονός ότι ο ηγέτης πρέπει να εμπλέκεται σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες και την κατάσταση για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος. Αυτά σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οπαδών- υφισταμένων. Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αποδεκτή, εφόσον ο υφιστάμενος έχει κίνητρα ή ακόμα και ανταμοιβή για την προσπάθειά του.

### **1.3.6 Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας. Μοντέλο κάθετης δυάδας του Κάντας.**

Το θεωρητικό μοντέλο ηγεσίας σχετίζει τη ηγεσία με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Η λατινική εκδοχή του όρου είναι ‘‘leaders – member exchange theory’’ ή ‘‘vertical dyad’’. Το μοντέλο αυτό εξετάζει το διαφορετικό τρόπο συμπεριφοράς και αντιμετώπισης των υφισταμένων από τον ηγέτη. Σχετίζει την ανάλυση με τα διαφορετικά επίπεδα σχέσης υφισταμένων με ηγέτες, γεγονός που εφαρμόζεται στην πράξη, θεωρώντας ως δεδομένο το διαχωρισμό των υφιστάμενων σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη υποομάδα, είναι η ενδοομάδα, στην οποία ανήκουν οι στενότεροι συνεργάτες του ηγέτη από άποψη εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Στην δεύτερη υποομάδα, την εξωομάδα ανήκουν οι υπόλοιποι και κυρίως οι περισσότεροι, των οποίων οι σχέσεις με τον ηγέτη είναι τελείως τυπικές και εντός του εργασιακού χώρου.

Η διαφορετική αντιμετώπιση και ο διαχωρισμός των υφισταμένων έχει μελετηθεί οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι δημιουργούνται προβλήματα σχετιζόμενα με την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. Οι βρισκόμενοι στην ενδοομάδα αντιλαμβάνονται τη διαφορετικότητα και την πλεονεκτική θέση που έχουν, αισθάνονται ισχυρότεροι στον εργασιακό χώρο αφού έχουν πρόσβαση στη πληροφόρηση και συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Ο Κάντας το 1997, αναφέρει ότι ανάμεσα στον ηγέτη και κάθε μέλος της υποομάδας αναπτύσσεται επιπλέον μια σχέση κάθετης δυάδας.

Ερωτήματα μπορεί να τεθούν για το λόγο που γίνεται ο διαχωρισμός καθώς πηγάζει από την ανάγκη του ηγέτη ν' αναπτύξει σχέσεις με άτομα που μπορεί να εμπιστευθεί και να στηριχθεί για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

### **1.3.7 Συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας των Vroom – Yetton**

Το μοντέλο που αναπτύχθηκε αρχικά από τον Victor Vroom σε συνεργασία με τον Phillip Yetton το 1973 ενώ αργότερα, το 1988, εντάχθηκε στην ομάδα και ο Jago, εξετάζει το βαθμό στον οποίο συμμετέχουν οι υφιστάμενοι στη λήψη αποφάσεων, γι' αυτό άλλωστε αναφέρεται ως "συμμετοχικό". Ο βαθμός συμμετοχής είναι ιδιαίτερα σημαντικός ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων και καθοριστικός ο τρόπος διαχείρισης του από τον ηγέτη.

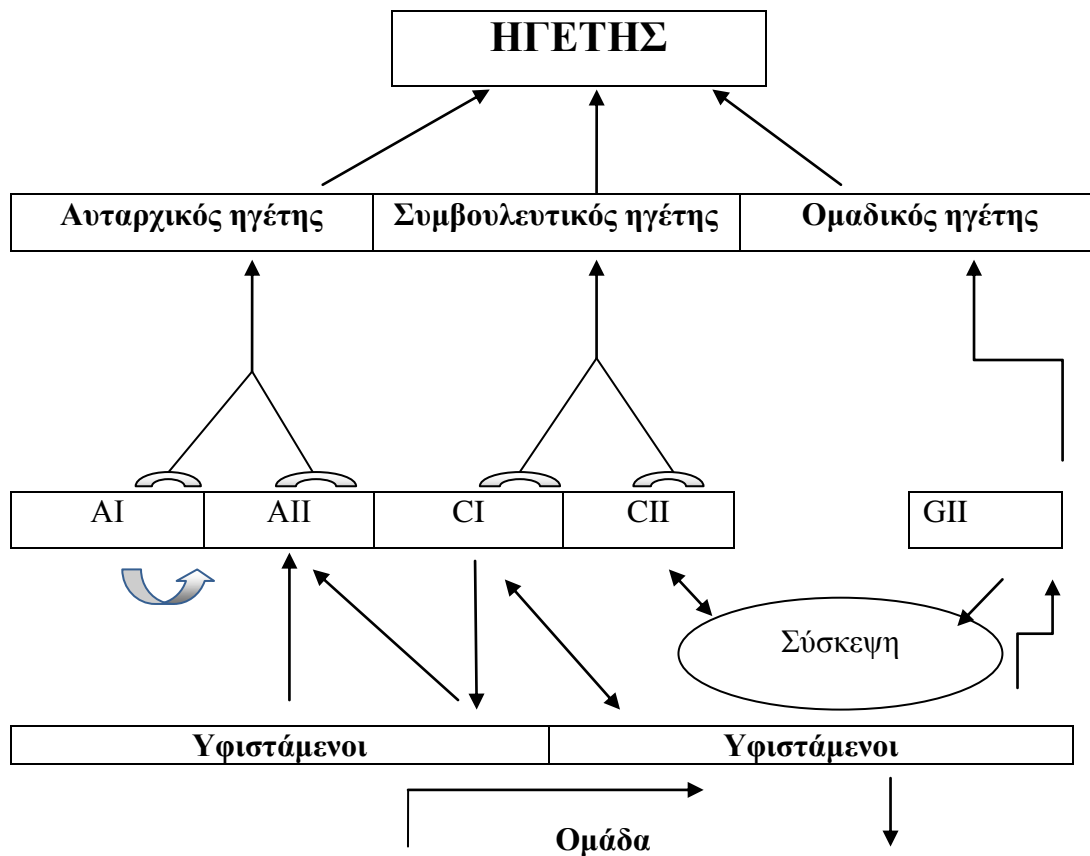
Για να προσδιοριστεί ο βαθμός και το πώς συμμετέχουν οι υφιστάμενοι στη λήψη αποφάσεων απαντούνται απαντήσεις σε μια σειρά ερωτημάτων. Αρχικά το μοντέλο περιλάμβανε επτά ερωτήματα, ωστόσο το αναθεωρημένο μοντέλο περιλαμβάνει δώδεκα ερωτήματα. Παρακάτω παραθέτονται τα δώδεκα αυτά ζητήματα:

1. Η σημασία της απόφασης.
2. Η σημασία της δέσμευσης των υφισταμένων στην απόφαση.
3. Η κατοχή από τον ηγέτη επαρκών πληροφοριών για να πάρει την απόφαση.
4. Ο βαθμός δόμησης του προβλήματος.
5. Ο βαθμός που μια ατομική απόφαση του ηγέτη θα γινόταν δεκτή από τους υφιστάμενους του.
6. Ο βαθμός που οι υφιστάμενοι αποδέχονται τους στόχους του οργανισμού.

7. Η πιθανότητα ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων σχετικά με τις εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος.
8. Ο βαθμός που οι υφιστάμενοι έχουν επαρκείς πληροφορίες για να πάρουν μια κατάλληλη απόφαση.
9. Περιορισμοί χρόνου που μπορεί να έχει ένας ηγέτης ελαχιστοποιώντας έτσι τη συμμετοχή των υφισταμένων του.
10. Ο βαθμός που δικαιολογούνται τα έξοδα που απαιτούνται για να συγκεντρώσει γεωγραφικά διάσπαρτους υφισταμένους.
11. Η σημασία που δίνει ο ηγέτης στο χρόνο λήψης μιας απόφασης.
12. Η σημασία που δίνει ο ηγέτης στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων ως μεθόδου ανάπτυξης των υφισταμένων του.

( Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Μ. Βακόλα – Ι. Νικολάου, σελ 320)

Απαντώντας στα παραπάνω ερωτήματα μπορεί να κατατάξει κανείς σε πέντε κατηγορίες τα στυλ ηγεσίας που διαμορφώνονται και να προσδιορίσει το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθείται.



Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα απεικονίζονται τα πέντε στυλ ηγεσίας τα οποία αναλύονται ως εξής:

- ❖ **Αυταρχική I- Autocratic Type 1 (AI):** Ο ηγέτης αποφασίζει από μόνος του βασιζόμενος σε πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στον ίδιο.
- ❖ **Αυταρχική II- Autocratic Type 2 (AII):** ο ηγέτης αποφασίζει ξανά από μόνος του , έχοντας όμως συλλέξει πληροφορίες από τους υφιστάμενους του, χωρίς απαραίτητα να είναι ενήμεροι για το γεγονός.
- ❖ **Συμβουλευτική I -Consultative Type 1 (CI):** ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα μεμονωμένα με τους υφιστάμενους, τελικά όμως η απόφαση είναι δική του. Πιθανότατα, η άποψη του να συμπίπτει με απόψεις υφισταμένων χωρίς να είναι όμως απαραίτητο.
- ❖ **Συμβουλευτική II-Consultative Type 2 (CII) :** ο ηγέτης μοιράζεται το ζήτημα με τους υφισταμένους του, στηριζόμενος στην ομάδα, αφογκράζεται τις απόψεις και τους προβληματισμούς τους. Η τελική απόφαση είναι δική του, η οποία πιθανότατα να ταυτίζεται , όχι όμως απαραίτητα, με των υφισταμένων.
- ❖ **Ομαδική II-Group-based Type 2 (GII):** ο ηγέτης στηριζόμενος στην ομαδικότητα αναλύει το θέμα με τους υφιστάμενους και συντονίζει τη συζήτηση καταλήγοντας σε απόφαση που ανεξάρτητα από την ορθότητα ή όχι, γίνεται σεβαστή απ' όλα τα μέλη της ομάδας.

Μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι το μοντέλο ηγεσίας κατά Vroom-Yetton (Vroom – Yetton 1973), είναι αρκετά ευέλικτο ως προς τις επιλογές που έχει ένας ηγέτης. Η μέθοδος αποτελεί μηχανική διαδικασία και τίθεται το ερώτημα κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλες ομάδες. Οι παράμετροι που μπορεί να διαμορφώσουν την απόφαση είναι η ποιότητα των μελών της ομάδας , η δέσμευση τους και τα χρονικά περιθώρια για τη λήψη της απόφασης.

## 1.4 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

Τα τελευταία χρόνια οι μελέτες έχουν στραφεί περισσότερο στα χαρακτηριστικά των ηγετών τα οποία με τη σειρά τους σχετίζονται με την αποτελεσματική άσκηση εξουσίας. Αυτά αναλύονται ακολούθως:

### 1.4.1 Χαρισματική ηγεσία

Την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας (charismatic leadership) αρχικά μελέτησε ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber (Max Weber 1968). Ο μελετητής έδωσε

έμφαση στα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου, που τον κάνουν να ξεχωρίζει απ' το σύνολο και που αρκετές φορές η ιδιαιτερότητα αυτή δεν είναι κατανοητή από τους πολλούς.

Ο Κάντας (Κάντας 1997) αναφέρει ότι η χαρισματική ηγεσία μελετάται από την οργανωσιακή συμπεριφορά και ψυχολογία. Σύμφωνα με τους Robbins & Judge το 2007, τέσσερα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη:

- ❖ Όραμα και επικοινωνία: έχει συγκεκριμένο όραμα και μπορεί αυτό να το επικοινωνήσει στους γύρω του.
- ❖ Προσωπικό ρίσκο: ο ηγέτης μπορεί ν' αναλάβει ρίσκο προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.
- ❖ Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων: ο ηγέτης σέβεται τις ανάγκες των ατόμων.
- ❖ Μη συμβατική συμπεριφορά: ο τρόπος συμπεριφοράς του δεν είναι πάντα αποδεκτός απ' όλους.

Μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι ο χαρισματικός ηγέτης σε μια επιχείρηση-οργανισμό επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ιδιαίτερα όταν οι συνθήκες εργασίας δεν είναι οι άριστες.

#### **1.4.2 Μετασχηματική – Συναλλακτική ηγεσία**

Η έννοια της μετασχηματικής ηγεσίας αναπτύχθηκε το 1978 από τον Burns (Burns, 1978), ο οποίος διαφοροποίησε τη μετασχηματική από τη συναλλακτική ηγεσία. Η πρώτη αναφέρεται σε ηγέτες που παρακινούν και πείθουν τους οπαδούς – υφιστάμενους να παραμερίσουν τα προσωπικά “θέλω” και “εγώ”, και να προτάξουν τα συμφέροντα της επιχείρησης – οργανισμού, δραστηριοποιώντας ανώτερα κίνητρα απόδοσης και προσπάθειας. Ο Μπουραντάς (Μπουραντάς 2001) τη χαρακτηρίζει ως “η ηγεσία αλλαγών”. Η δεύτερη κατά τον Κάντας (Κάντας 1978) είναι “μια αμφίδρομη δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου”. Ο ηγέτης απαιτεί το σεβασμό και οι υφιστάμενοι απαιτούν ανταλλάγματα.

Τα δύο αυτά μοντέλα ηγεσίας είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους, με κυρίαρχο ρόλο αυτό της μετασχηματικής ηγεσίας. Η μετασχηματική ηγεσία συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής ηγεσίας, χωρίς να συμβαίνει το αντίθετο.

Μέσα από τα χρόνια μελέτης, ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το πλήρες φάσμα της μετασχηματικής ηγεσίας αποτελείται από τέσσερα στοιχεία:



- ❖ Εξατομικευμένη εξέταση, που προσφέρει προσωπική φροντίδα του υφιστάμενου, δείχνει τη συμπάθεια και λειτουργεί ως σύμβουλος.
- ❖ Πνευματική διέγερση, όπου ο ηγέτης ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και ενισχύει τις θετικές σκέψεις.
- ❖ Έμπνευση παρακίνηση, όπου ο ηγέτης έχει όραμα και θέτει υψηλές προδιαγραφές.
- ❖ Εξιδανικευμένη επιρροή, όπου ο ηγέτης προσφέρει όραμα και κερδίζει τον σεβασμό των υφιστάμενων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη μπορούν να παρουσιαστούν ως εξής:

- ❖ Εξαρτημένη αμοιβή, όπου αναγνωρίζεται η προσπάθεια και προσφέρονται ανταμοιβές βάσει της απόδοσης.
- ❖ Διοίκηση μέσω εξαίρεσης, όπου δίνεται έμφαση στον εντοπισμό των λαθών και τη διόρθωσή τους. Στόχος εδώ η επίτευξη του επιθυμητού σκοπού.
- ❖ Laissez- faire, όπου ο ηγέτης απαρνιέται τις αρμοδιότητες και αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων.

### **1.4.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη**

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηγεσία και μπορεί ν' αναπτυχθεί μέσα από την εκπαίδευση. Μελέτες έχουν δείξει ότι μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, ότι είναι ζωτικής σημασίας και στην ηγεσία. Μελετητές που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο θέμα είναι ο ψυχολόγος Daniel Coleman (Daniel Coleman 1999) και ο Richard Boyatzis (Richard Boyatzis 2002). Ο Coleman (Daniel Coleman 1999) γνωστός με το έργο του <<Emotional Intelligence>> έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς ηγετικούς τύπους που συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και συμβάλλουν στη διαμόρφωση του κλίματος μέσα στον οργανισμό. Αυτοί είναι:

- ❖ Ο καταπιεστικός, που απαιτεί υπακοή με κίνητρο την θέση εξουσίας που κατέχει, και με την όλη του συμπεριφορά το εργασιακό κλίμα δεν είναι το ιδανικότερο που διαμορφώνεται.
- ❖ Ο οραματικός, ο οποίος δραστηριοποιεί τα άτομα με κοινό όραμα θέλοντας να πραγματοποιήσει αλλαγές. Το κλίμα που διαμορφώνεται στο χώρο εργασίας είναι θετικό.

- ❖ Ο ανθρωπιστικός, ο οποίος δημιουργεί σχέσεις ανθρώπινες και προτάσσει τον άνθρωπο, με αποτέλεσμα να ενδυναμώνεται η συνοχή της ομάδας.
- ❖ Ο δημοκρατικός, που διακρίνεται για τη συνοχή και την ομαδικότητα, καθώς κυρίαρχο πόλο παίζει η συνεργασία.
- ❖ Ο καθοδηγητικός, ο οποίος θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και η πρωτοβουλία παίζει γι' αυτόν σημαντικό ρόλο σε βαθμό που μπορεί να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα.
- ❖ Ο συμβουλευτικός, που δίνει σημασία στην ανάπτυξη των εργαζομένων .

Σύμφωνα με τον Coleman (Daniel Coleman 1999) ο επιτυχημένος ηγέτης χρησιμοποιεί περισσότερα του ενός στυλ ηγεσίας, ώστε να μπορέσει να πετύχει τις καλύτερες αποδόσεις για τον οργανισμό.

#### **1.4.4 Ανάπτυξη ηγετών και ηγετικών ικανοτήτων**

Το συγκεκριμένο θέμα έχει πολύ μεγάλη σημασία για ένα οργανισμό , και μια επιχείρηση, ιδιαίτερα γι' αυτούς που έχουν κουλτούρα ανάπτυξης στελεχών.

Το ζήτημα επιλογής ηγετών έχει αρκετές ιδιαιτερότητες και είναι συνδυασμός θεμάτων. Ενδεικτικά αναφέρεται από τους Thornton, Hollenbeck και Johnson το 2010, ότι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή διευθυντικών στελεχών η νοημοσύνη, οι κοινωνικές δεξιότητες, η προσωπικότητα, η αυτό-αποτελεσματικότητα και η ακεραιότητα , η εντιμότητα του ατόμου. Πρωτεύοντα ρόλο έχει η αποδοχή του ηγέτη από τους συνεργάτες του.

Ένα δεύτερο ζήτημα είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης. Οι London και Maurer το 2004 ανέφεραν σε μελέτες τους το συνδυασμό της ανάπτυξης των ηγετών με τις ανάλογες βασικές θεωρίες μάθησης , την ανάγκη της κατάλληλης αξιολόγησης, την καθοδήγηση και υποστήριξη ηγετικών ικανοτήτων και τέλος τη ανάγκη των στελεχών για αυτό-αξιολόγηση και αλλαγή συμπεριφοράς. Στο ζήτημα της εκπαίδευσης των στελεχών τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγάλη σημασία, και στη Ελλάδα, κάτι που ίσχυε στο εξωτερικό, ότι οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται έχουν εμπλουτιστεί πέρα των παραδοσιακών μεθόδων.

Καταλήγοντας, μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης.

## **1.5 Συμπεράσματα**

Αναλύοντας τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας, είτε στις πιο παραδοσιακές εκδοχές, είτε στις πιο μοντέρνες, αντιλαμβάνεται κανείς πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία. Αποτελεί ουσιαστικά τον τρόπο διαχείρισης ικανοτήτων και ιδιαιτεροτήτων των υφισταμένων για να παραχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο όρος ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ιδιοσυγκρασία του ηγέτη και το περιβάλλον που δραστηριοποιείται, καθώς και των στόχων που κάθε φορά έχουν τεθεί.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ**

#### **2.1 Ορισμός της παραγωγικότητας**

Ο όρος παραγωγικότητα συναντάται πολύ συχνά όχι μόνο στη βιβλιογραφία αλλά και στην καθημερινή ζωή αφού αποτελεί θέμα συζήτησης, ως αίτιο θετικό ή αρνητικό, για αποτελέσματα εργασίας. Ένας γενικός τύπος που μετρά την παραγωγικότητα είναι ο λόγος του παραγόμενου προϊόντος προς τις χρησιμοποιούμενες εισροές.

Στην οικονομική επιστήμη, ο όρος αντιπροσωπεύει το μέτρο της ικανότητας παραγωγής σχετιζόμενο με τους παραγωγικούς συντελεστές (γη – εργασία – κεφάλαιο) που απαιτούνται γι' αυτή.

Η παρούσα διατριβή ασχολείται με τα μοντέλα ηγεσίας και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα του οργανισμού, ιδιαίτερη μνεία όμως θα γίνει στην παραγωγικότητα εργασίας. Ο δείκτης παραγωγικότητα εργασίας μετράει το αποτέλεσμα σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό που το παράγει, και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως την οργάνωση εργασίας. Άλλοι παράγοντες που επιδρούν σε μακροοικονομικό επίπεδο είναι η οικονομική σταθερότητα, η απασχόληση και οι υποδομές, ενώ σε μικροοικονομικό επίπεδο η τεχνολογία, οι γνώσεις του προσωπικού, οι πρακτικές της διοίκησης και ο ανταγωνισμός.

Ο εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερο ικανοποιημένος από την εργασία του όταν συμβάλλει ενεργά στην ολοκλήρωσή της, όταν έχει να αντιμετωπίσει προκλήσεις και όταν απολαμβάνει ηθική και υλική ικανοποίηση από το αποτέλεσμα. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητάς του.

#### **2.2 Ορισμός της αποδοτικότητας**

Ο όρος αποδοτικότητα ή κατά τη λατινική του προσέγγιση "efficiency", μετράει κατά πόσο οικονομικός ήταν ο τρόπος χρήσης των πόρων ως εισροές και οδήγησαν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στρατηγικός στόχος της κάθε επιχείρησης αποτελεί η βελτίωση της παραγωγής και η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί υιοθετούν μεθόδους ανάλογες του πλαισίου που δραστηριοποιούνται για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της εργασίας – του παραγόμενου προϊόντος.

## **2.3 Οργανωσιακή κουλτούρα - Ορισμός**

Οι δύο έννοιες, της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, όπως συνοπτικά αναλύθηκαν παραπάνω, μπορούν να θεωρηθούν συνώνυμες, έχουν όμως ταυτόχρονα και αρκετές διαφορές. Είναι σίγουρο όμως ότι σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και του οργανισμού και δυνάμει αυτής, γίνεται η όποια καταμέτρηση και σύγκριση μεγεθών.

Τι είναι όμως οργανωσιακή κουλτούρα; Είναι η εταιρική κουλτούρα, ο συνδυασμός των κοινών αξιών, πεποιθήσεων και φιλοσοφιών, ηθών και κανόνων συμπεριφοράς που υιοθετεί η κάθε εταιρεία. Θα μπορούσε κανείς να τη χαρακτηρίσει ως ένα άγραφο νόμο που επικρατεί στους εταιρικούς κόλπους και αναμφισβήτητα αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα σε εταιρείες του κλάδου ή ακόμα και του επιχειρηματικού κόσμου. Είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα της κάθε εταιρείας και σίγουρα δεν είναι αντιγράψιμο. Πολλοί έχουν αναφερθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη βαρύτητα που έχει μέσα σε μια επιχείρηση, ως παράλληλης ή ακόμα και ίδιας σημασίας με τη στρατηγική που διαμορφώνεται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας, αρμόδια για τη διαμόρφωση της. (Kotter & Heskett, 1992).

### **2.3.1 Οργανωσιακή - εταιρική κουλτούρα:**

#### **Πως δημιουργείται; Πως επιτυγχάνεται; Πως αλλάζει;**

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα είναι μείζονος σημασίας για ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση. Πολλές φορές αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας και ανάπτυξης του οργανισμού, παρ' όλο που κάποιοι αναλυτές τοποθετούνται αρνητικά για το γεγονός, δηλαδή μπορεί και ν' αποτελέσει τροχοπέδη για την ανάπτυξη και την προσαρμογή στις νέες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες της εκάστοτε εποχής.

Για τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας ιδιαίτερη σημασία έχει η ιστορικότητα, δηλαδή οι ρίζες του οργανισμού, η ιστορία του. Η ιστορικά καθορισμένη κουλτούρα σχετίζεται με το ρόλο και το σκοπό της ίδρυσης μιας επιχείρησης ή οργανισμού και μπορεί να έχει διαχρονική ισχύ μέσα από ιστορικά έγγραφα, τις αναλύσεις, την εξύμνηση των επιτευγμάτων και γενικότερα ότι μπορεί

να διατηρεί ζωντανό το αρχικό όραμα των ιδρυτών. Αυτοί είναι τρόποι που μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν την κουλτούρα.

Ένα δεύτερο θέμα που θα πρέπει να αναλυθεί είναι το κατά πόσο επιτυχημένη μπορεί να είναι μια εταιρική κουλτούρα και κατ' επέκταση η εταιρεία, ο οργανισμός. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με την προσαρμοστικότητα της εταιρείας στις αλλαγές και τις προκλήσεις της εποχής. Το πόσο γρήγορα "αντανακλαστικά" έχει ο οργανισμός μπορεί να δώσει το έναυσμα για μεγαλύτερη ανάπτυξη ή και ν' αποτελέσει τροχοπέδη.

Η επιτυχία μιας εταιρικής νοοτροπίας έγκειται και στα ποσοστά συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων. Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό, τόσο το αίσθημα ευθύνης ενδυναμώνεται και ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την επιτυχία ως προσωπική του υπόθεση, το όραμα της εταιρείας ή του οργανισμού γίνεται και δικό του όραμα.

Ένα ιδιαίτερης σημασίας για την επιτυχία της εταιρικής κουλτούρας γεγονός είναι η συνέπεια της, όπου ισχυροποιεί την συνέπεια και υπευθυνότητα όλων των συμβαλλομένων.

Ένα τελευταίο, αλλά ουσιαστικό ερώτημα, είναι κατά πόσο μπορεί ν' αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα. Για να γίνει αντιληπτό αυτό, θα πρέπει να θεωρήσει κανείς την εταιρική κουλτούρα ως μια πυραμίδα η οποία χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται όλα αυτά που είναι ορατά σε τρίτους, όπως ο ενδυματολογικός κώδικας, ο κώδικας συμπεριφοράς. Στο μεσαίο επίπεδο βρίσκονται οι αξίες και οι πεποιθήσεις των ατόμων, όπως εκφράζονται από τους εργαζόμενους. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται εδραιωμένες και βαθιά ριζωμένες, αν θα μπορούσε να ειπωθεί κατά αυτό τον τρόπο, τα πιστεύω και οι παραδοχές της εταιρείας, του οργανισμού. Οι πεποιθήσεις αυτές υποστηρίζονται με πειθώ και θρησκευτική ευλάβεια και καθορίζουν το βαθμό στον οποίο οποιοσδήποτε αλλαγές θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν, και κατά πόσο ευάλωτη είναι η κουλτούρα σε εξωτερικά διαφορετικά ερεθίσματα.

Ένας τρόπος για να μπορέσει ν' αλλάξει η βαθιά εδραιωμένη κουλτούρα ενός οργανισμού είναι η σταδιακή υιοθέτηση πρόσθετων ή υποκατάστατων συμπεριφορών, έτσι ώστε η όποια αλλαγή να επέλθει ομαλά και αβίαστα. Σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια αλλαγής διαδραματίζουν τα άτομα - ηγέτες, όπου θα ενθαρρύνουν και θα εμπνεύσουν τους υφιστάμενους για την επικείμενη αλλαγή, έχοντας οι ίδιοι ένα όραμα αλλαγής.

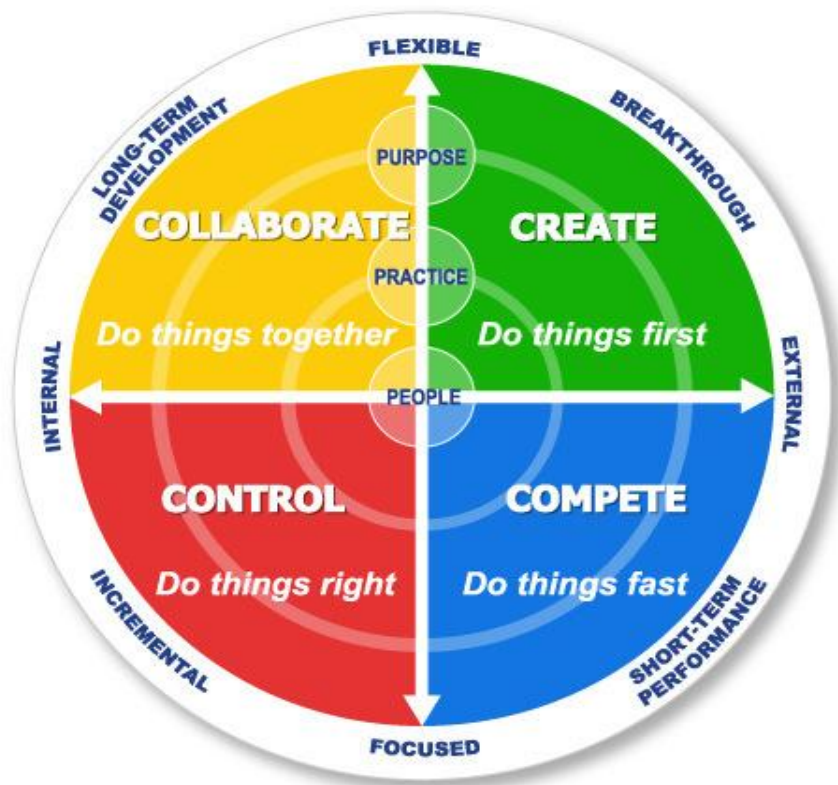
Συνοψίζοντας, μπορεί κανείς ν' αναφερθεί στη οργανωσιακή κουλτούρα, όπως αναφέρει ο Hofstede (1991) ως ‘‘ο κοινός τρόπος σκέψης που διαφοροποιεί τα μέλη ενός οργανισμού από τον άλλο’’, ή όπως την ορίζει ο Schein (1992) ως ‘‘ένα υπόδειγμα βασικών υποθέσεων και παραδοχών, που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ενσωμάτωσης’’.

### 2.3.2 Μοντέλο των Cameron και Quinn

Πολλές μελέτες έχουν καταγραφεί για τον προσδιορισμό και ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Cameron & Quinn το 2006, υποστήριξαν ότι η κουλτούρα αντανακλάται στις αξίες, στα σύμβολα και στις διαδικασίες. Στην ανάλυση τους αναφέρουν ότι στην επιχείρηση και τον οργανισμό υπάρχουν υπό-ομάδες που δημιουργούν υποκουλτούρες. Έτσι, κατέληξαν ότι υπάρχουν τέσσερις τύποι κουλτούρας και αυτοί απεικονίστηκαν στο παρακάτω σχήμα.

Το Competing values framework αναλύει το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών.

## Competing Values™ Framework



CREATIVITY-AT-WORK.COM

COPYRIGHT 2003 CREATIVITY AT WORK. ALL RIGHTS RESERVED. NO UNAUTHORIZED DUPLICATION.

(πηγή:<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/Competing-Values-Leadership-Excerpt.pdf>, τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας Cameron & Quinn, 2006)

Η τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών βασίστηκε σε δύο διαστάσεις .

- ❖ Η πρώτη αναφέρεται στην ευελιξία (flexible) και τον έλεγχο (focused). Κατά την ανάλυση οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στον έλεγχο δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην σταθερότητα, τις αυστηρές διαδικασίες και στην μέτρηση των αποτελεσμάτων. Οι οργανισμοί με έμφαση στην ευελιξία χαρακτηρίζονται από ενθάρρυνση των υφισταμένων για ανάληψη πρωτοβουλιών.
- ❖ Η δεύτερη διάσταση προσανατολίζεται στην εσωτερική και εξωτερική έμφαση (internal & external). Εάν ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται από εσωτερική εστίαση έχει αυστηρή εσωτερική οργάνωση, διακριτούς ρόλους και διαδικασίες. Η εξωτερική εστίαση δίνει σημασία στους εξωτερικούς παράγοντες, στην προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον και την καινοτομία.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω καταλήγει ότι υπάρχουν τέσσερις διακριτοί τύποι κουλτούρας. Αυτοί είναι οι εξής :

- ❖ Το μοντέλο ανθρώπινων πόρων, (collaborate), όπου συνδυάζεται η ευελιξία και η εσωτερική εστίαση. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ομαδικότητα και σ' αυτή στηρίζεται ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης. Κατ' αυτό τον τρόπο εδραιώνεται η συνοχή και επιτυχία μέσω της προσωπικής δέσμευσης και αφοσίωσης.
- ❖ Το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών (control), όπου η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη θέση τους. Η διοίκηση είναι αυστηρή και οι πολιτικές τυποποιημένες. Έτσι υπάρχει σταθερότητα και σχετική προβλεψιμότητα.
- ❖ Μοντέλο της αποδοτικότητας (compete), όπου αξιοποιούνται όλοι οι διαθέσιμοι πόροι, θέτονται κίνητρα και τα αποτελέσματα σχετίζονται μ' αυτά. Οι εργαζόμενοι είναι έντονα ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων.
- ❖ Το μοντέλο ανοιχτού συστήματος (create), όπου το εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, το ρίσκο και τη δημιουργικότητα. Το κλειδί της επιτυχίας έγκειται στη δημιουργία νέων προϊόντων και καινοτόμων ιδεών.



Καταλήγοντας την αναφορά για την οργανωσιακή κουλτούρα, αντιλαμβάνεται κανείς τη δύναμη της ομάδας, την παρακίνηση των εργαζομένων από την ηγεσία, τον τρόπο που επιτυγχάνεται η επικοινωνία, τα στερεότυπα που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας, πώς αυτά αλλάζουν και πόσο γρήγορα γίνεται αυτό.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΩΣ Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ**

#### **3.1 Εισαγωγή – Θεωρητική προσέγγιση**

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής αναπτύχθηκαν τα κυριότερα μοντέλα ηγεσίας που συναντά κανείς στον εργασιακό χώρο. Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε προσπάθεια να δοθούν οι ορισμοί των εννοιών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Παράλληλα, αναλύθηκε η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω, με όποιο τρόπο αυτός πραγματοποιείται, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τους εργαζόμενους του οργανισμού ή της επιχείρησης, και αυτό αντανακλά στην εργασία και την απόδοσή του.

Ο ρόλος της παρακίνησης στο χώρο εργασίας είναι ένα θέμα που η απάντηση του είναι πολύπλοκο να δοθεί, είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει αναλυτές και έχει αποτελέσει αντικείμενο ανάπτυξης διάφορων θεωριών. Η αντίδραση των εργαζομένων στην παρακίνηση που υιοθετεί ο ηγέτης, είναι συνάρτηση με τις προσδοκίες που έχει ο κάθε εργαζόμενος, τους στόχους που έχει θέσει και τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει μέσα από την εργασία του. Η παρακίνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη, έστω και υποσυνείδητα, με τα “θέλω” του κάθε ατόμου, που σε συνδυασμό με τα “μπορώ” του, φέρουν το όποιο αποτέλεσμα.

Κλείνοντας την εισαγωγική αυτή αναφορά, η παρακίνηση μπορεί να οριστεί όπως ανέφεραν οι Robbins & Judge (2007), ως “τη διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο”.

#### **3.2 Θεωρίες παρακίνησης**

Οι θεωρίες παρακίνησης (motivation theories) έχουν κατηγοριοποιηθεί σε δύο μεγάλες ομάδες.

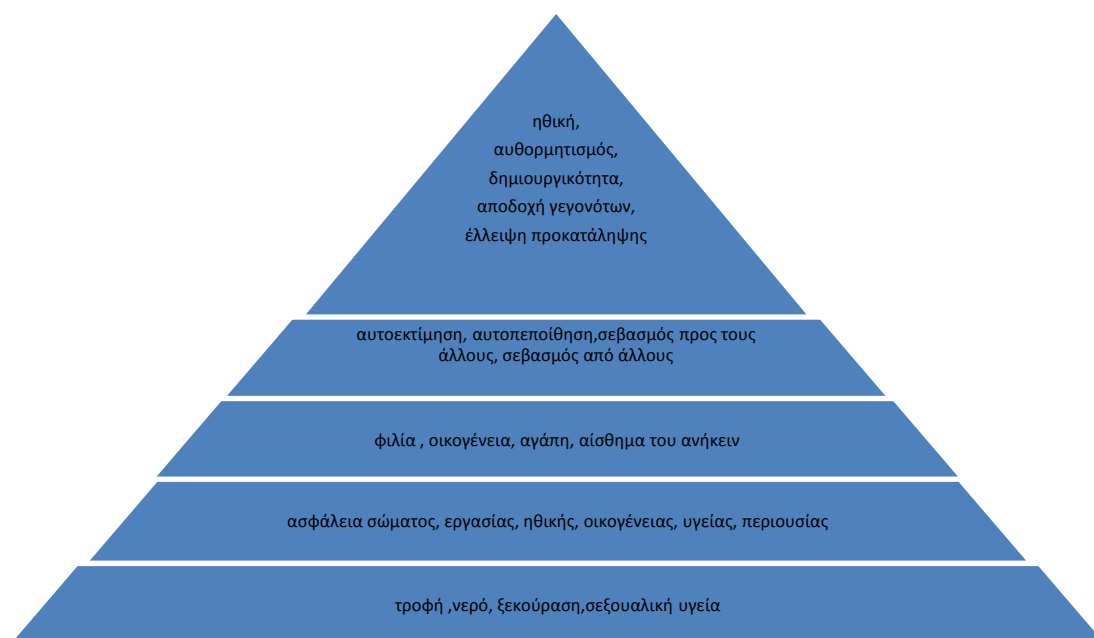
Η πρώτη κατηγορία έχει σχέση με το περιεχόμενο της παρακίνησης (content theories) και εστιάζει στις ανάγκες των ανθρώπων και πως αυτοί δραστηριοποιούνται ώστε να τις ικανοποιήσουν.

Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με τις διαδικασίες παρακίνησης καθώς επίσης και τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι σημαντικότερες θεωρίες που συναντούνται στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία.

### 3.2.1 Η ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow

Ο Abraham Maslow το 1943 ανέπτυξε την θεωρία των ανθρωπίνων κινήτρων, η οποία κατά τον συγγραφέα έχει εφαρμογή σε όλες τις ανθρώπινες δράσεις, όχι μόνο στον εργασιακό χώρο. Όντας ο ίδιος ψυχολόγος, στήριξε τη θεωρία του στην ιεράρχηση των αναγκών, και σχηματικά η θεωρία παρουσιάζεται με τη μορφή πυραμίδας.



Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές, βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως η ανάγκη για τροφή, για νερό, για αέρα, για ξεκούραση. Απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει να λειτουργήσει ο άνθρωπος είναι η πλήρωση σε ικανοποιητικό βαθμό όλων των παραπάνω αναγκών ώστε να προχωρήσει σε επόμενο στάδιο.

Το δεύτερο στάδιο είναι η αίσθηση ασφάλειας που πρέπει να νοιώθει το άτομο, τόσο στον οικογενειακό τομέα όσο και στον εργασιακό. Η ικανοποίηση αυτής της ομάδας αναγκών, της σταθερότητας, αποτελεί βασικό έναυσμα για την απόδοση του στον εργασιακό χώρο.

Το τρίτο στάδιο σχετίζεται με την ανάγκη της κοινωνικής καταξίωσης και αποδοχής. Σε εργασιακό επίπεδο μπορεί να σχετιστεί με την ένταξη του ατόμου σε μια ομάδα και σ' αυτή την κατεύθυνση δρουν πολλές επιχειρήσεις. Στην προσπάθεια να τονώσουν το ομαδικό πνεύμα, διοργανώνουν εταιρικές ομαδικές δραστηριότητες.

Στο τέταρτο επίπεδο της πυραμίδας κατατάσσεται η ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση. Στον εργασιακό χώρο αυτό μεταφράζεται σε επαγγελματική καταξίωση, στο κύρος και τη καλή φήμη. Όλα τα παραπάνω μεταφράζονται με προαγωγές ή bonus που δίνονται από την εργοδοσία.

Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, η επίτευξη και ικανοποίηση όλων των στόχων που μπορεί να έχει θέσει το άτομο.

Η θεωρία του Maslow (A. Maslow. 1943) δέχθηκε κριτική, παρόλα αυτά βρίσκει ανταπόκριση και επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις τη διοίκησης σχετικά με την παροχή κινήτρων.

Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να προσφέρει υλικά και μη αγαθά για να μπορέσει να ικανοποιήσει τα διάφορα επίπεδα της πυραμίδας. Ο ικανοποιητικός μισθός, η επιδότηση ενοικίου σε περίπτωση μετάθεσης του εργαζομένου ή ακόμα και η κάλυψη κόστους διατροφής ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες του ατόμου. Η μονιμότητα, τα διάφορα συνταξιοδοτικά ή και ομαδικά ασφαλιστήρια ιατρικής και ιατροφαρμακευτικής κάλυψης, ενδυναμώνουν το αίσθημα της ασφάλειας. Το αίσθημα του "ανήκειν" ικανοποιείται μέσα από συμμετοχή σε κοινές εκδηλώσεις και δράσεις. Το αίσθημα της εκτίμησης και αναγνώρισης ικανοποιείται μέσα από την διάκριση, την προαγωγή ή ακόμα και με τον προφορικό έπαινο. Στην κορυφή της πυραμίδας, η ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση του ατόμου, υλοποιείται μέσω της δυνατότητας για προαγωγή, για δημιουργικότητα.

Κλείνοντας την ανάλυση της θεωρίας του Maslow (Maslow 1943), πρέπει να τονιστεί ότι η θεωρία αυτή αποτελεί την μητέρα των θεωριών για την παρακίνηση των εργαζομένων και είναι ευρέως γνωστή.

### **3.2.3 Η ERG θεωρία παρακίνησης του C.D. Alderfer**

Η θεωρία παρακίνησης του C.D. Alderfer (Alderfer 1969) αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow (Maslow 1943), προσπαθώντας να στηρίξει τα συμπεράσματά του με έρευνα και στατιστική ανάλυση.

Η ονομασία της θεωρίας του προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Existence, Relatedness και Growth. Αποτελούν τις τρεις κατηγορίες αναγκών που πρέπει να ικανοποιήσει το κάθε άτομο, όχι απαραίτητα η ικανοποίηση της μιας να αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση της άλλης και με δεδομένη σειρά.

### **3.2.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg**

Η θεωρία του Herzberg, ή όπως αλλιώς είναι γνωστή ‘των δύο παραγόντων’, διατυπώθηκε το 1959 και προσπάθησε να απαντήσει στο ερώτημα τι ζητούν οι άνθρωποι από την εργασία τους. Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, αυτές κατηγοριοποιήθηκαν σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα συμπεριλήφθηκαν οι απαντήσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ικανοποιημένοι. Οι παράγοντες αυτοί ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής. Στην δεύτερη ομάδα, όπου σχετίζονται με την αναγνώριση του έργου, με την εξέλιξη, υπάρχουν οι δυνατότητες κινητοποίησης του εργαζόμενου. Οι δεύτεροι παράγοντες αναφέρονται ως κίνητρα.

Η άποψη του αναλυτή είναι ότι πρέπει να συνυπάρχουν και οι δύο αυτοί παράγοντες σε ισορροπία, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο αποτέλεσμα.

Η θεωρία του Herzberg (Herzberg 1959) έχει βρει εφαρμογή σε πρακτικές που εφαρμόζονται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων, για παράδειγμα ο εμπλουτισμός, η διεύρυνση της εργασίας και η εναλλαγή των θέσεων δίνει στους εργαζόμενους τη δύναμη και την αίσθηση της υπευθυνότητας. Έτσι, η εργασία και η επίτευξη των στόχων μετατρέπεται σε προσωπικό στοίχημα.

Παρόλο που και αυτή η θεωρία δέχθηκε κριτική, είναι απόλυτα κατανοητή από τους ενδιαφερόμενους και έχει εφαρμογή.

### **3.2.4 Θεωρία του X και Y του McGregor**

Η θεωρία του McGregor που αναπτύχθηκε το 1960 εκφράζει δύο ακραίες αντιλήψεις.

Η θεωρία του X έχει μια αρνητική και όχι ιδιαίτερα κολακευτική άποψη για τον εργαζόμενο και την προσπάθεια του για δουλειά. Ως αποτέλεσμα της συμπεριφοράς των εργαζομένων, η εργοδοσία υιοθετεί αυταρχικά μοντέλα διοίκησης.

Η άποψη αυτή δέχθηκε έντονη κριτική και ο αναλυτής προσπάθησε ν’ αναθεωρήσει αναπτύσσοντας τη θεωρία του Y, όπου η άποψη για την όλη προσπάθεια των εργαζομένων ήταν τελείως διαφορετική. Η διοίκηση σ’ αυτή την περίπτωση καθοδηγεί και αναπτύσσει τους εργαζόμενους.

Συμπεραίνοντας κανείς μπορεί να πει ότι η θεωρία του X και Y είναι μια ακραία θεώρηση για τα μοντέλα παρακίνησης των εργαζομένων, χωρίς βέβαια να μην αποκλείει την εφαρμογή τους.

### 3.2.5 Θεωρία των αναγκών του McClelland

Η θεωρία αναπτύχθηκε από τον McClelland και τους συνεργάτες του το 1953, δίνει έμφαση σε τρεις ανάγκες του ανθρώπου:

- ❖ Την ανάγκη για επίτευξη των στόχων που θέτει.  
Τα χαρακτηριστικά αυτών των ατόμων είναι η συνεχής αναζήτηση της ευκαιρίας, υπολογίζουν και προγραμματίζουν τις κινήσεις τους, εκ των προτέρων σταθμίζουν τα ποσοστά επιτυχίας της μελλοντικής τους κίνησης και ανάλογα πράττουν.
- ❖ Την ανάγκη για δύναμη, εξουσία και του να επηρεάζει τις συμπεριφορές άλλων.  
Τα άτομα που θέλουν να καλύψουν την ανάγκη αυτή αναλαμβάνουν ευθύνη για το έργο, επιδιώκουν να επιδρούν στους γύρω τους χωρίς οι ίδιοι να είναι στο μέγιστο δυνατό αποδοτικοί, ενώ κύριο μέλημα είναι η ικανοποίηση του "εγώ" τους.
- ❖ Την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων και κοινωνικοποίησης .  
Τα άτομα με ανάγκη την κοινωνικοποίηση έχουν ως επιδίωξη τη συνεργασία και συμμετοχή σε ομάδα, χωρίς να έρχονται σε αντιπαράθεση και σύγκρουση. Η θεωρία του McClelland (McClelland, 1953) εφαρμόζεται και επηρεάζει τη διοίκηση σε ορισμένους εργασιακούς χώρους.

### 3.2.6 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom το 1964 και σε αντίθεση με τους υπόλοιπους αναλυτές εξετάζει την διαδικασία παρακίνησης ενός εργαζόμενου. Η άποψη του είναι ότι το άτομο ενεργεί κατά ένα τρόπο έχοντας την προσδοκία της ανταμοιβής, όποιας μορφής είναι αυτή.

Για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε πολύ ψηλά επίπεδα ικανοποίησης οι τρεις παράγοντες των προσδοκιών.

Ο Vroom έχει εκφράσει την θεωρία του με τη μορφή μαθηματικής συνάρτησης ως:

$$\text{Valence} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} = \text{Motivation}$$

Valance: Εκφράζει την ανάγκη για ανταμοιβή.

Expectancy: Εκφράζεται την προσδοκία του ατόμου, ότι με την εργασία θα μπορέσει να είναι περισσότερο αποδοτικό.

Instrumentality: Η πεποίθηση του ατόμου ότι η προσπάθεια που καταβάλλει θα γίνει αντιληπτή από την διοίκηση και θα εκτιμηθεί με ανταμοιβή.

Motivation: Η παρακίνηση

Από την παραπάνω μαθηματική συνάρτηση για το υπολογισμό της παρακίνησης αντιληπτό γίνεται ότι κάθε επιμέρους στοιχείο πρέπει να έχει θετικό ποσοστό ώστε να μπορέσει να αποτελέσει κίνητρο για παραγωγή υπηρεσίας ή προϊόντος.

### **3.3 Μέσα παρακίνησης των εργαζομένων**

Η παρακίνηση των εργαζομένων στόχο έχει να τους κινητοποιήσει να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό, ώστε να πετύχουν το στόχο που έχει τεθεί. Η κάθε επιχείρηση για να διασφαλίσει την ανώτερη απόδοση πρέπει να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους προκειμένου να ενδυναμώσει την προσπάθειά τους.

Πολλά είναι τα μέσα παρακίνησης που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε

- ❖ οικονομικά κίνητρα
- ❖ μη οικονομικά κίνητρα.

#### **Οικονομικά κίνητρα**

- ❖ Τα βασικότερα οικονομικά κίνητρα και μέσα παρακίνησης που έχουν εφαρμογή από τις επιχειρήσεις είναι τα πριμ παραγωγικότητας, τα bonus. Η συνήθης πρακτική των οργανισμών – επιχειρήσεων είναι να θέτουν στόχους με βραχυπρόθεσμη χρονική προοπτική, κυρίως τριμήνου ή τετραμήνου και να συγκεκριμενοποιούν τους στόχους, κυρίως ποσοτικά. Με την επίτευξη του στόχου δίνεται το χρηματικό έπαθλο. Στη περίπτωση αυτή υπάρχει ακόμα μια

υποκατηγορία. Μπορεί να ανταμειφθεί μεμονωμένα ένας εργαζόμενος για την προσπάθεια και την αποτελεσματικότητα του ή να ανταμειφθεί το σύνολο της ομάδας.

- ❖ Μισθολογική προώθηση, ικανοποιητικός μισθός: η μισθολογική ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι το κλειδί για την εργασία του, καθώς του καλύπτει τις βασικές ανάγκες και μπορεί έτσι να αποδώσει το μέγιστο. Το δίλλημα σε μια επιχείρηση είναι το ποιος θεωρείται ο άριστος μισθός ή η ικανή αύξηση του ώστε να ανταποκρίνεται με στις ανάγκες του εργαζόμενου, αλλά και να αντανακλά την απόδοση του στην εργασία.
- ❖ Παροχή οικονομικών κινήτρων με έμμεσο τρόπο. Είναι σύνηθες τα τελευταία χρόνια από επιχειρήσεις ή οργανισμούς να παρέχονται τέτοιου είδους κίνητρα όχι μόνο σε ανώτερα στελέχη, αλλά και στο υπόλοιπο προσωπικό. Η συμμετοχή σε ομαδικά συνταξιοδοτικά ασφαλιστικά προγράμματα ή ιατροφαρμακευτικά και νοσοκομειακά προγράμματα με ελάχιστο ή και μηδενικό κόστος από την πλευρά του εργαζόμενου σίγουρα του προσδίδουν ένα επιπλέον κίνητρο, και κυρίως το αίσθημα της ασφάλειας, τόσο για αυτόν, όσο και για την οικογένεια του.

Η αποτελεσματικότητα του οικονομικού κινήτρου διαφέρει στον κάθε εργαζόμενο , αφού σχετίζεται με την ηλικία, το φύλο, τη θέση εργασίας. Σε κάθε περίπτωση η οικονομική αμοιβή αποτελεί τον κυριότερο κινητήριο μοχλό και μέσο παρακίνησης για μια ομάδα ή έναν εργαζόμενο.

### **Μη οικονομικά κίνητρα**

- ❖ Αξιολόγηση εργαζόμενου: Μια καλή αξιολόγηση με θετικά σχόλια που πιθανότατα να μπορεί να αξιοποιηθεί στο μέλλον, αποτελεί έμμεσο κίνητρο για καλύτερη συνολική απόδοση του εργαζόμενου.
- ❖ Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού: Η γενικότερη γνώση που αποκτά το άτομο μέσα από σεμινάρια σίγουρα του ενδυναμώνουν το αίσθημα ευθύνης. Του παρέχεται πιθανότατα ένα είδος εξειδίκευσης μέσω διαφόρων πιστοποιήσεων που χορηγούνται λόγω εμπειρίας ή μέσω της διαδικασίας εξετάσεων. Κατ' αυτό τον τρόπο θεωρεί το άτομο του, ως σημαντική μονάδα στον εργασιακό του χώρο.



- ❖ Ενεργή συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων: Με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων η ευθύνη και υπευθυνότητα για το έργο που θα παραχθεί αποτελεί κίνητρο αφού η επιτυχία ή μη θα αποτελεί και δική του ευθύνη. Η ανάγκη του ατόμου για ικανοποίηση του αισθήματος της καταξίωσης αποτελεί τον κινητήριο μοχλό.
- ❖ Η δυνατότητα της ανάληψης πρωτοβουλίας: Το αίσθημα της ελευθερίας, της σιγουριάς και της εμπιστοσύνης που του προσφέρεται μέσα από τη κίνηση του προϊστάμενου δίνει ώθηση για καλύτερη και αποδοτικότερη εργασία, όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά.

Τα παραπάνω μη οικονομικά κίνητρα και μέσα παρακίνησης αποτελούν τα βασικότερα και τα πιο συνήθη που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις και οργανισμούς με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

### **3.4 Πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την παραγωγικότητα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αποτελέσει τα τελευταία χρόνια ένα σημαντικό θέμα που απασχολεί τις επιχειρήσεις. Όπως έχει ειπωθεί, οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι κοινές αξίες, οι πεποιθήσεις, ο κοινός τρόπος σκέψης, τα ήθη και οι συμπεριφορές που έχουν υιοθετηθεί και εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό – σε μια επιχείρηση, και αποτελεί το συγκριτικό της πλεονέκτημα, το κλειδί της επιτυχίας.

Κάτω από αυτό το πρίσμα αντιλαμβάνεται κανείς πόσο η κουλτούρα στον εργασιακό χώρο ενδυναμώνει την επιθυμία των εργαζομένων για επιτυχία και καταξίωση. Αποτελεί την κοινή ψυχολογία και τον πυρήνα για δημιουργία.

### **3.5 Συμπεράσματα**

Είναι σαφές ότι η ηγεσία και όποιο μοντέλο ηγεσίας ακολουθείται διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την παραγωγικότητα στον εργασιακό χώρο. Ένα δεύτερο θέμα που αποτελεί έναυσμα για την περαιτέρω κινητοποίηση των εργαζομένων και για αύξηση της παραγόμενης ποσότητας, αλλά με ποιοτικά χαρακτηριστικά, είναι τα κίνητρα που δίνονται και οι παροχές που προσφέρονται στο έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης - του οργανισμού. Τα κίνητρα αυτά, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως, δεν είναι κατ' ανάγκη οικονομικά, ιδιαίτερα στην περίοδο κρίσης που διανύει ο

κόσμος όλος. Σε όλα αυτά πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα, κυρίως στο θέμα της ποιοτικής παραγωγικότητας, αφού “κουβαλάει” τα ήθη και τις αξίες της επιχείρησης.

Κλείνοντας όλα τα παραπάνω, αναγνωρίζουμε τον καθοριστικό ρόλο που έχει η καλή γνώση του ανθρώπινου δυναμικού την οποία έχει στην διάθεση του ο οργανισμός – η επιχείρηση, τις ιδιαιτερότητες του, ώστε με το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας και τα κατάλληλα μέσα παρακίνησης του, να απογειώσει την παραγωγή τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Έτσι, θα δημιουργηθεί ένα “καλό” όνομα γύρω από την εταιρεία, θα αποκτήσει καλή φήμη και πελατεία, στοιχεία πολύτιμα για τη συνέχιση της ύπαρξης της ως οντότητας.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Έρευνα – Συμπεράσματα**

### **4.1 Έρευνα**

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας και στήριξης του θεωρητικού πλαισίου, διεξήχθη έρευνα με στόχο να ερευνηθεί πώς η ηγεσία επηρεάζει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης – οργανισμού.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν η μέθοδος που ακολουθήθηκε και το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε.

Τέλος θα γίνει ανάλυση των δεδομένων με το στατιστικό μοντέλο SPSS και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

#### **4.1.1 Εμπειρική εφαρμογή**

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν μετά τη διανομή τους στο χώρο εργασίας των ερωτηθέντων. Υπήρχαν περιπτώσεις που τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα οποία απαντήθηκαν με τον ίδιο τρόπο.

Από το σύνολο των 60 διανεμόμενων ερωτηματολογίων απαντήθηκαν τα 45. Χρησιμοποιήθηκε το σύνολο των απαντημένων ερωτηματολογίων.

Έγινε προσπάθεια το δείγμα να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό, να ερωτηθούν άτομα με διαφορετική νοοτροπία και κουλτούρα στο εργασιακό τους χώρο.

Στα πλαίσια αυτής της λογικής διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στις Τράπεζες Πειραιώς Α.Ε (πρώην Αγροτική Τράπεζα Α.Ε), Πειραιώς Α.Ε, Εμπορική Α.Ε, Συνεταιριστική Τράπεζα Δωδεκανήσου. Επίσης διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στο Νοσοκομείο Καλύμνου, σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ελεύθερους επαγγελματίες και συνταξιούχους του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Οι τελευταίοι, σε ορισμένες απαντήσεις αναφέρθηκαν σε παρελθόντα χρόνο.

Στο ερωτηματολόγιο δεν ζητήθηκε να συμπληρωθεί το ονοματεπώνυμο των ερωτηθέντων. Δεν υπάρχει δυνατότητα να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα των απαντήσεων καθώς ορισμένες σχετίζονται με υποκειμενικά κριτήρια και υποκειμενικές αντιλήψεις. Επίσης υπάρχουν ερωτήσεις σχετικές με την οικονομική κρίση και πάλι οι απαντήσεις σχετίζονται με το πώς ο καθένας βιώνει και αντιμετωπίζει την κρίση.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα έχει την παρακάτω δομή:

Στο πρώτο μέρος, ζητούνται γενικά δημογραφικά στοιχεία του ερωτούμενου. Οι ερωτήσεις 1-7 σχετίζονται με το φύλλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το χώρο, τη θέση και τον χρόνο εργασίας.

Στο δεύτερο μέρος, ζητούνται να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με την έρευνα. Οι ερωτήσεις 8-14 έχουν άμεση σχέση με το θέμα της έρευνας. Οι ερωτήσεις 15-25 σχετίζονται με την οικονομική κρίση και πώς αυτή επηρέασε την εργασιακή και οικογενειακή ευμάρεια. Οι ερωτήσεις 26-33 σχετίζονται με την ηγεσία, τα μοντέλα ηγεσίας, τις τεχνικές παρακίνησης και την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο. Οι ερωτήσεις 34,35 αναφέρονται πώς οι τρίτοι αξιολογούν τον ερωτούμενο και πώς αυτός κρίνει τον εαυτό του.

#### **4.1.2 Ανάλυση πρωτογενών δεδομένων**

##### **ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά στοιχεία**

**Φύλλο:** Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά σαράντα πέντε άτομα(45), εκ των οποίων είκοσι (20) άνδρες και είκοσι πέντε (25) γυναίκες. Τα νούμερα αυτά σε ποσοστό μεταφράζονται σε 44,44% άνδρες και 55,56 % γυναίκες. Το δείγμα των σαράντα πέντε ατόμων είναι ικανοποιητικό για να μπορούν να αντληθούν ακριβή συμπεράσματα σχετικά με την έρευνα. Αντιλαμβάνεται κανείς ότι υπερτερούν οι γυναίκες και πιθανότατα να διαμορφώνεται ανάλογα το συμπέρασμα του αντλείται από επόμενες ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων να διαμορφώνονται ανάλογα με χαρακτηριστικά του φύλου.

**Ηλικία:** Στο ερωτηματολόγιο συμμετείχαν άτομα άνω των είκοσι έξι ετών.

Αναλυτικότερα:

- ❖ στο διάστημα 26- 30 ετών συμμετείχαν εννέα (9) άτομα, ποσοστό 20%
- ❖ διάστημα 31-35 ετών συμμετείχαν δέκα στο (10) άτομα, ποσοστό 22,2%
- ❖ στο διάστημα 36-40 ετών συμμετείχε ένα (1) άτομο, ποσοστό 2,2%
- ❖ και στο διάστημα 40 ετών και άνω συμμετείχαν είκοσι πέντε (25) άτομα, ποσοστό 55,6%.

Αντιλαμβάνεται κανείς ότι η ηλικία των ερωτηθέντων καθορίζει τις απαντήσεις που μπορεί να δοθούν, για το λόγο ότι διαφορετικές είναι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες νεαρών ηλικιακά ατόμων από ότι μεγαλύτερων. Επίσης, οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων διαφέρουν ανάλογα της ηλικίας καθώς με το

πέρασμα του χρόνου και την “ζύμωση” τους στα εργασιακά, κοινωνικοοικονομικά θέματα και απαιτήσεις, τις διαμορφώνουν και τις διαφοροποιούν ανάλογα.

**Μορφωτικό επίπεδο:** Τα άτομα που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο ήταν από όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Αναλυτικά:

- ❖ 9 άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ποσοστό 20%
- ❖ 15 άτομα τεχνολογικής εκπαίδευσης, ποσοστό 33,3%
- ❖ 17 άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ποσοστό 37,8%
- ❖ 4 άτομα μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, ποσοστό 8,9%

Τα δεδομένα αυτά παρουσιάζονται στην παρακάτω πίτα.



Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι καθοριστικός παράγοντας, αφού οι περισσότεροι κατέχουν ανώτερη και ανώτατη μόρφωση και σαφώς αποτελεί θετική παράμετρο σχετικά με το ύψος και την ποιότητα των απαντήσεων στα ερωτήματα που ακολουθούν.

**Εργάζεστε στον:**

- ❖ 23 άτομα εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, ποσοστό 51,1%
- ❖ 16 άτομα εργάζονται στον δημόσιο τομέα, ποσοστό 35,6%
- ❖ 5 άτομα είναι συνταξιούχοι, ποσοστό 11,1%
- ❖ 1 άτομα δεν εργάζεται, ποσοστό 2,2%

Γίνεται αντιληπτό ότι τα περισσότερα άτομα εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, έχουν διαφορετική εργασιακή νοοτροπία από τα άτομα που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, γεγονός που θα απεικονισθεί στις απαντήσεις τους. Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα, μεγαλύτερο ζήλο για εργασία, είναι περισσότερο τεχνοκράτες από τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτής της νοοτροπίας είναι η συνεχής στοχοθεσία όλων σχεδόν των εργασιών που πραγματοποιούνται στον χώρο τους, το έντονα ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι. Θα πρέπει σ' αυτό το σημείο να συνυπολογιστεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο προέρχονται από τον τραπεζικό τομέα. Οι αναδιαρθρώσεις και το συγχωνεύσεις τραπεζών που υλοποιούνται το τελευταίο χρονικό διάστημα, καθώς η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσα στον διάστημα αυτό, τέλη Φεβρουαρίου με αρχές Μαρτίου 2013, σαφώς θα έχουν επηρεάσει τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες.

### Θέση εργασίας:



Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχεδιάγραμμα

- ❖ 5 άτομα είναι διευθυντές/ντριες, ποσοστό 11,1%
- ❖ 7 άτομα είναι προϊστάμενοι/νες, ποσοστό 15,6%
- ❖ 26 άτομα είναι υπάλληλοι, ποσοστό 57,8%

- ❖ 4 άτομα είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, ποσοστό 8,9%
- ❖ 2 άτομα είναι συνταξιούχοι, ποσοστό 4,4%
- ❖ 1 άτομο δεν εργάζεται, ποσοστό 2,2%

Η θέση εργασίας έχει ιδιαίτερη σημασία αναφορικά με τις απαντήσεις που θα δοθούν σχετικά με τα κίνητρα παραγωγικότητας. Διαφορετικές είναι οι προσδοκίες των ατόμων ανάλογα με τη θέση εργασίας. Από τα στοιχεία της έρευνα είναι σαφές ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αποτελείται από απλό προσωπικό, ενώ τα στελέχη αποτελούν το 26% περίπου των ερωτηθέντων. Σε ένα δείγμα σαράντα πέντε ατόμων η αναλογία είναι αντιπροσωπευτική.

#### **Χρόνος απασχόλησης:**

- ❖ 7 άτομα απασχολούνται έως 5 έτη, ποσοστό 15,6%
- ❖ 10 άτομα απασχολούνται από 5-10 έτη, ποσοστό 22,2%
- ❖ 6 άτομα απασχολούνται από 10-15 έτη, ποσοστό 13,3%
- ❖ 10 άτομα απασχολούνται από 15-20 έτη, ποσοστό 22,2%
- ❖ 2 άτομα απασχολούνται από 20-25 έτη, ποσοστό 4,4%
- ❖ 9 άτομα (συμπεριλαμβανομένων και των συνταξιούχων) απασχολούνται ή απασχολήθηκαν πάνω από 25 έτη, ποσοστό 20%
- ❖ 1 άτομο δεν απάντησε αφού δεν εργάζεται (σχετίζεται με προηγούμενη ερώτηση), ποσοστό 2,2%

Παρατηρείται ότι εμφανίζονται ίδια ποσοστά σε δυο διαστήματα απασχόλησης. Οι προσδοκίες για άτομα με λίγο χρόνο εργασίας είναι διαφορετικές από τις προσδοκίες ατόμων οι οποίοι ήδη έχουν εργασιακό βίο ικανό ώστε να απαιτήσουν το "επιπλέον", μισθολογικά και εργασιακά, θέση ευθύνης. Η εργασιακή εμπειρία διαφοροποιεί τις απαντήσεις των εργαζομένων. Οι ερωτηθέντες με εργασιακό βίο από άνω των πέντε ετών, έχουν ήδη αποκτήσει τις γνώσεις στον εργασιακό τους χώρο, έχουν την ανάλογη εμπειρία, έχουν διαμορφώσει κατασταλαγμένη άποψη για τα εργασιακά τους θέματα, ώστε να μπορούν να απαντούν περισσότερο συνειδητοποιημένα.

**Χρόνια προϋπηρεσίας:** οι περισσότεροι απάντησαν ότι είχαν προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα σε ποσοστό 60%. Η συνήθης πρακτική στον Ελλαδικό χώρο είναι η εύρεση εργασίας στο ιδιωτικό τομέα, πιθανότατα με συνθήκες

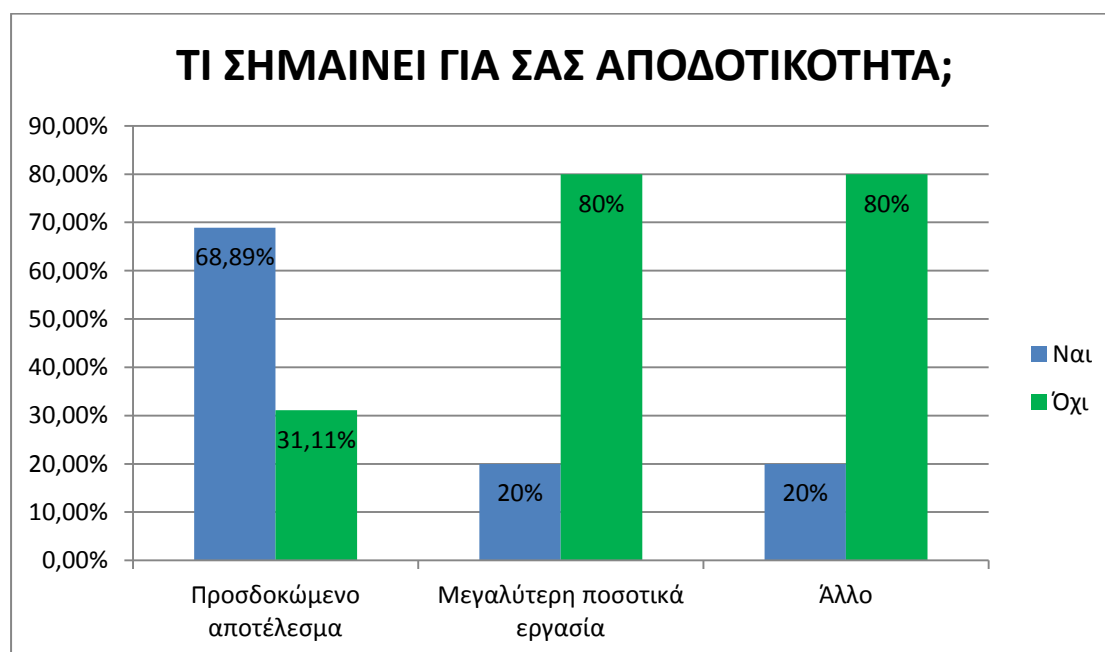
όχι τόσο ικανοποιητικές για τον εργαζόμενο, αποτελεί όμως την απαραίτητη προϋπόθεση για εργασιακή εμπειρία προκειμένου να μπορέσει αργότερα το συγκεκριμένο άτομο να διεκδικήσει μια καλύτερη θέση εργασίας ανάλογη των προσόντων του και των προσδοκιών του.

## ΜΕΡΟΣ Β: Σχετικό με την έρευνα

### Τι σημαίνει για σας αποδοτικότητα;

Στην οικονομική επιστήμη ο όρος αποδοτικότητα αναφέρεται στην επίτευξη της επιχείρησης ή του οργανισμού να χρησιμοποιήσει τους πόρους που κατέχει με τον περισσότερο οικονομικό τρόπο και να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η αποδοτικότητα απεικονίζεται με κλάσμα, όπου ο αριθμητής εκφράζει το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα, το προϊόν ή με τον οικονομικό όρο την εκροή, ενώ ο παρανομαστής εκφράζει το κόστος που χρειάστηκε να δαπανηθεί για να παραχθεί το αποτέλεσμα. Στην βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορους δείκτες αποδοτικότητας. Στον εργασιακό χώρο συναντά κανείς τον δείκτη αποδοτικότητα εργασίας, ο οποίος δείκτης έχει θεσμοθετηθεί με προεδρικό διάταγμα, καθώς μπορεί να μετρηθεί η αποδοτικότητα του μεμονωμένου υπαλλήλου σε σχέση με τους στόχους που του έχουν τεθεί. (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Προεδρικό Διάταγμα, Άρθρο 10).

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στους ερωτηθέντες σχετικά με το τι σημαίνει για αυτούς ο όρος αποδοτικότητα απεικονίζεται παρακάτω:



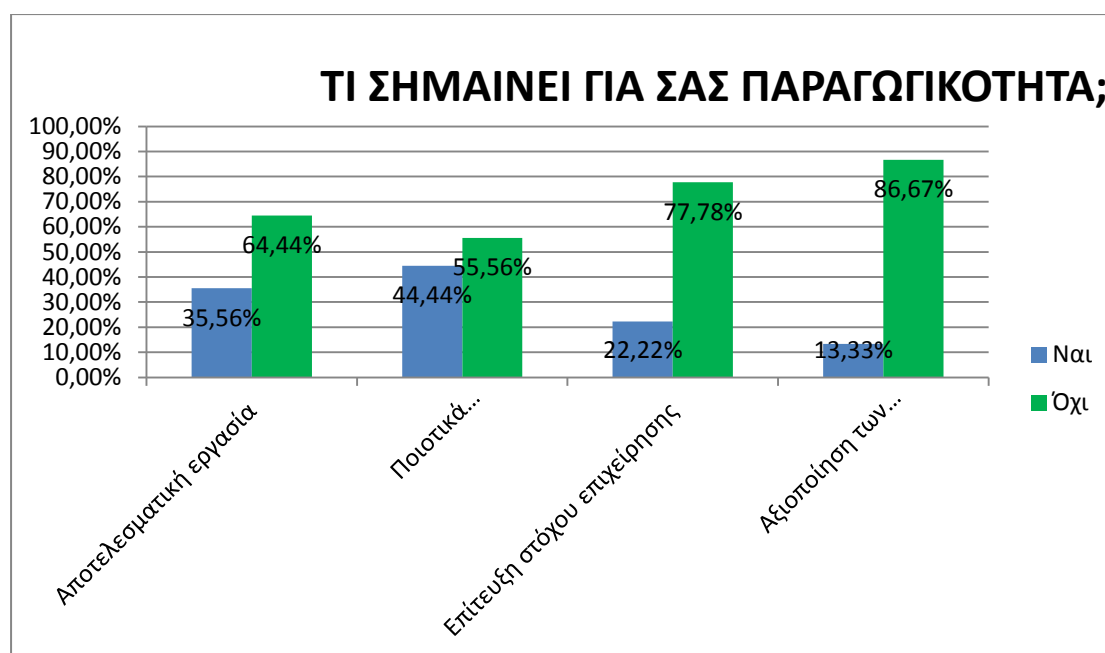


Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ερμηνεύουν τον όρο αποδοτικότητα ως επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος σε ποσοστό 68,89%, ενώ ποσοστό 20% θεωρούν ότι αποτελεί την μεγαλύτερη ποσοτικά εργασία, ενώ το υπόλοιπο 20% διαφοροποίησαν τη θέση τους. Η διαφοροποίηση της θέσης, όπως προκύπτει από τα ερωτηματολόγια μπορεί να είναι και συνδυασμός των δύο προηγούμενων απαντήσεων.

### Τι σημαίνει για σας ο όρος παραγωγικότητα;

Στην οικονομική επιστήμη παραγωγικότητα εργασίας υπολογίζεται ως το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ανά απασχολούμενο και ως ανά ώρα εργασίας. Το μέγεθος της παραγωγικότητας εργασίας απεικονίζεται καλύτερα μετρώντας της συνάρτηση της ανά ώρα εργασίας.

Στην συνέχεια θα παρατεθεί η άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με την έννοια παραγωγικότητα, πως αυτοί την εκλαμβάνουν.



Στην συγκεκριμένη ερώτηση υπήρχαν συνδυαστικές απαντήσεις.

- ❖ Το 35,56% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι παραγωγικότητα είναι η αποτελεσματική εργασία
- ❖ Το 44,44% θεωρεί την παραγωγικότητα ως την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών
- ❖ Το 22,22% θεωρεί ως τη επίτευξη στόχου επιχείρησης
- ❖ Το 15,33% ως την αξιοποίηση στο έπακρο των εργαζομένων.

Πολλές από τις απαντήσεις που δόθηκαν ήταν συνδυαστικές.

Αρκετές είναι οι φορές όπου ο ερωτηθείς συγχέει τις έννοιες αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Είναι έννοιες αρκετά ταυτόσημες.

Πολύς λόγος έχει γίνει τόσο σε εθνικά όσο και διεθνή μέσα ενημέρωσης και επικοινωνίας για την παραγωγικότητα των Ελλήνων εργαζομένων.

Με βάση τα στοιχεία του 2010 όπως έχουν δημοσιοποιηθεί από την Eurostat, η παραγωγικότητα μετρούμενη ως ΑΕΠ ανά απασχολούμενο, η Ελλάδα βρίσκεται στην 14<sup>η</sup> θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ, με ποσοστό 94,8%. Στην περίπτωση που η παραγωγικότητα εργασίας μετράται ως ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας η Ελλάδα κατατάσσεται πάλι στην 14<sup>η</sup> θέση με ποσοστό 77,8%. Τα ποσοστά αυτά κατατάσσουν την Ελλάδα στο μέσο των 27 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής ένωσης. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι οι Έλληνες εργάζονται περισσότερο από ότι τους κατηγορούν.

### **Θεωρείτε απαραίτητη την οργανωσιακή κουλτούρα σε μια επιχείρηση;**

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια άυλη μα πάντα παρούσα κινητήριο δύναμη σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει τις κοινές αξίες, νόρμες και στάσεις των εργαζομένων, σε όποια βαθμίδα στην ιεράρχηση του οργανισμού και αν αυτοί βρίσκονται.

Σύμφωνα με τον E.Schein (Schein 1985), κουλτούρα είναι το δομημένο σύνολο από τις παραδοχές που έχουν αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα για το πώς θα αντιμετωπίζει τα προβλήματα προσαρμογής. Αυτά θα διδαχθούν κυρίως τα νεότερα μέλη της ομάδας ως τον σωστό τρόπο σκέψης, αντίληψης και γενικότερα αίσθησης των θεμάτων.

Η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά στην ερώτηση, σε ποσοστό 93,3%, θεωρώντας απαραίτητη την οργανωσιακή κουλτούρα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η αντίληψη τους ταυτίστηκε με την θεωρητική προσέγγιση του θέματος. Έχουν αντιληφθεί ότι λειτουργώντας μέσα σε καθορισμένο πλαίσιο, η καθημερινότητα που βιώνουν στο εργασιακό χώρο γίνεται όλο και πιο εύκολη.

Αντίθετα, μόνο το 6,7%, σε απόλυτο αριθμό τρία άτομα, απάντησαν πως δεν είναι απαραίτητη η οργανωσιακή κουλτούρα. Η μειοψηφία σε αυτή την ερώτηση είναι αμελητέο ποσοστό. Πιθανότατα η γνώση του τι σημαίνει εργασιακή κουλτούρα δεν ήταν αρκετή για να διαμορφώσουν μια άλλη άποψη.

### **Πόσο εύκολα μπορείτε να υιοθετήσετε αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο;**

Οι απαντήσεις στο δεδομένο ερώτημα ήταν σχεδόν οι αναμενόμενες. Αναλυτικά:

- ❖ Ποσοστό 27,78% απάντησε εύκολα
- ❖ Ποσοστό 51,11% απάντησε σχετικά εύκολα
- ❖ Ποσοστό 11,11% απάντησε δύσκολα

Το δείγμα αποτελείται κατά κύριο λόγο από άτομα τα οποία εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, Τράπεζες, στον χώρο της εκπαίδευσης και στον χώρο της υγείας. Είναι τομείς δυναμικοί, με έντονες απαιτήσεις και μεταβολές. Η συνεχής επαφή με τρίτους, δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να είναι περισσότερο δεκτικοί στις όποιες αλλαγές τους επιβάλλονται. Συνεπώς είναι πιο ευέλικτοι στις συμπεριφορές και μεταβολές.

Άλλωστε στην σημερινή οικονομική κατάσταση, ο τρόπος με τον οποίο έχουν διαμορφωθεί τα εργασιακά δεδομένα, δεν δίνει επιλογή για διαφορετική αντιμετώπιση των αλλαγών. Πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να είναι δεκτικοί στην όποια μεταβολή τους ζητείται να υιοθετήσουν.

### **Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;**

Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Ποσοστό 20% δήλωσε πολύ ικανοποιημένο
- ❖ Ποσοστό 46,67% ικανοποιημένο
- ❖ Ποσοστό 31,11% αρκετά ικανοποιημένο
- ❖ Ποσοστό 2,22% δεν απάντησε (σχετίζεται με το μη εργαζόμενο ερωτηθέντα)

Πολύ πιθανό οι τρεις πρώτες απαντήσεις να δόθηκαν με δεδομένο το πολύ υψηλό ποσοστό ανεργίας της χώρας και με δεδομένο το ρευστό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί πλέον πλεονέκτημα η ύπαρξη εργασίας. Πιθανότατα σε άλλο οικονομικό περιβάλλον και οικονομική συγκύρια τα ποσοστά να ήταν διαφορετικά.

Η εργασιακή ικανοποίηση ερευνάται εδώ και δεκαετίες στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, από επίσημους φορείς (Gibbons, 2011). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει πως διαφοροποιήθηκαν τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων προ και μετά την οικονομική κρίση που ταλάνισε και συνεχίζει να ταλανίζει τις ΗΠΑ. Το 2008, το 49% των εργαζομένων ένοιωθαν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, το 2010 το 45% ήταν ικανοποιημένο, ποσοστό που μειώθηκε την μετά κρίση εποχή, αφού το 1987

κυμαινόταν στο 61,1%. Παρά την ανεργία που σε περιόδους κρίσης τα ποσοστά της είναι αυξημένα, ακόμα και αυτοί που εργάζονται δεν αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση.

Τα ποσοστά της έρευνας στις ΗΠΑ δεν είναι ανάλογα των ποσοστών της παρούσας έρευνας. Η διαφοροποίηση πιθανότατα να σχετίζεται με το μεγαλύτερο δείγμα και την ανωνυμία στην έρευνα των ΗΠΑ, σε αντίθεση με το μικρότερο δείγμα σε μια κλειστή κοινωνία όπου διεξήχθη η έρευνα. Παρά την ανωνυμία, δεν ζητήθηκε να συμπληρωθεί ονοματεπώνυμο, υποσυνείδητα δεν λειτούργησε κατά αυτό τον τρόπο.

### **Ποιες οι προσδοκίες σας από την εργασία;**

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στη δεδομένη ερώτηση ήταν περισσότερες της μίας. Οι ερωτηθέντες προσδοκούν από την εργασία τους:

- ❖ την αναγνώριση, που αποτελεί βασική ανθρώπινη ανάγκη σε ποσοστό 55,56%
- ❖ καλύτερες αμοιβές, με δεδομένη τη μείωση των αποδοχών που η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων έχει υποστεί, αποτελεί αίτημα των περισσότερων εργαζομένων ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις υποχρεώσεις τους, σε ποσοστό 37,78%
- ❖ Καλύτερες συνθήκες εργασίας. Στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον αυτό το αίτημα μπορεί να συνδέεται με την ψυχολογική πίεση που δέχεται ο εργαζόμενος, σε ποσοστό 40,00%.

Στο συγκεκριμένο ερώτημα πολλοί συμμετέχοντες έδωσαν συνδυαστικές απαντήσεις, γεγονός απόλυτα φυσικό και θεμιτό καθώς, όπως αναφέρθηκε στην θεωρία του Maslow (Maslow 1943), οι ανθρώπινες ανάγκες και προσδοκίες δεν περιορίζονται σε μόνο ένα τομέα ή επίπεδο, αλλά έχουν μεγαλύτερο εύρος.

### **Ποιο σύστημα αμοιβών – κινήτρων ακολουθείται στην εργασία σας από το Management;**

Στην συγκεκριμένη απάντηση μόνο έξι (6) άτομα απάντησαν θετικά ως προς την ύπαρξη συστήματος κινήτρων στην εργασία τους, ποσοστό 13,3%.

Τα υπόλοιπα τριάντα εννέα (39) άτομα, ποσοστό 86,7%, απάντησαν αρνητικά ως προς την ύπαρξη συστήματος κινήτρων στον χώρο εργασίας τους ή δεν έδωσαν καμία απάντηση.

Οι αμοιβές στην πάροδο των τελευταίων χρόνων έχουν μειωθεί και συμπιεστεί αρκετά. Οι περικοπές εφαρμόστηκαν σε όλους τους τομείς εργασίας σύμφωνα με οδηγίες στελεχών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Σύμφωνα με έρευνα της Hay Group που δημοσιεύτηκε στην ενημέρωση του ΣΕΠΕ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδας) τον 2/2009, οι αυξήσεις που δόθηκαν το 2008 στην Ελλάδα κυμάνθηκαν σε ψηλότερο επίπεδο από αυτές που δόθηκαν τον στην Ευρώπη και παγκοσμίως. Η εκτίμηση για το 2009 ήταν ότι το ποσοστό των αυξήσεων θα ήταν μικρότερο.

Η μείωση των μισθών είναι συνεχής και η παροχή bonus είναι σχεδόν ανύπαρκτη στη σύγχρονη οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα.

#### **Είχατε μείωση των αποδοχών σας ως αποτέλεσμα της κρίσης;**

Ποσοστό 93,33% απάντησε θετικά στο ερώτημα, γεγονός που αντικατοπτρίζει την πραγματική εργασιακή κατάσταση.

Σε ενημέρωση του ΣΕΠΕ τον 2/2012, αναφέρει μελέτη της ΓΣΕΒΕΕ (Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδος) ότι πραγματοποιήθηκε σωρευτική μείωση μισθών σε πραγματικούς όρους την διετία 2010-2011, ποσοστό που υπερέβη το 14%.

Η μείωση των μισθών είναι μια δυσάρεστη πραγματικότητα που βιώνουν οι εργαζόμενοι, μη μπορώντας κατά αυτό τον τρόπο να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους.

#### **Αν ναι, επηρέασε αυτό τη συνολική σας απόδοση;**

Ποσοστό 64,44 % απάντησε ότι δεν επηρέασε την συνολική του απόδοση στην εργασία.

Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευτεί στα πλαίσια της ανεργίας που συνεχώς τα ποσοστά αυξάνονται. Παράλληλα η επιτακτική εντολή των Ευρωπαίων ηγετών για μείωση του αριθμού των εργαζομένων, μέσω απολύσεων, δεν αφήνει περιθώρια στον εργαζόμενο να αντιδράσει στην μείωση του μισθού και την αλλαγή των συνθηκών εργασίας με την διαφοροποίηση της απόδοσης του.

### **Αν ναι, πόσο την επηρέασε;**

Από τους ερωτηθέντες που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, υπήρχε ποικιλία στις απαντήσεις που δόθηκαν.

- ❖ Ποσοστό 33,3% απάντησε ότι δεν επηρέασε καθόλου την απόδοσή τους
- ❖ Ποσοστό 20,00% απάντησε ότι επηρέασε σε μικρό βαθμό την απόδοσή τους
- ❖ Ποσοστό 8,9% απάντησε ότι επηρέασε πολύ την απόδοσή τους
- ❖ Ποσοστό 2,2% απάντησε ότι επηρέασε πάρα πολύ την απόδοσή τους
- ❖ Ποσοστό 35,6% δεν έδωσε καμία απάντηση στην ερώτηση

Πιθανότατα οι ερωτηθέντες που άφησαν κενό στην συγκεκριμένο ερώτημα, παρόλο που δεν ζητήθηκε να είναι επώνυμο το ερωτηματολόγιο, υπονοεί την αρνητική επιρροή της μείωσης των αποδοχών στην απόδοσή. Άρα τα ποσοστά στις ανάλογες απαντήσεις, ανεξάρτητα της διαβάθμισης είναι πολύ μεγαλύτερα.

### **Οι μειωμένες αποδοχές καλύπτουν τις οικογενειακές ανάγκες;**

Οι περισσότεροι των μισών ερωτηθέντων έδωσαν απόλυτα αρνητική απάντηση στο ερώτημα εάν οι μειωμένες αποδοχές καλύπτουν τις οικογενειακές ανάγκες, σε ποσοστό που κυμάνθηκε στο 51,11%. Θετικά απάντησαν στο ερώτημα μόνο το 11,11%, ενώ το 35,56% θεωρούν ότι καλύπτονται αρκετά οι απαιτήσεις τους από τις απολαβές τους και τέλος το 2,22% δεν έδωσε απάντηση, ποσοστό που αντιστοιχεί στο άνεργο άτομο.

### **Σε τι ποσοστό τις καλύπτουν;**

Οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση κυμάνθηκαν ανάμεσα στο αρκετά ή δεν τις καλύπτουν, απαντήσεις που ανταποκρίνονται στην οικονομική πραγματικότητα.

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης και των απαντήσεων που δόθηκαν τα ποσοστά κυμάνθηκαν ως ακόλουθα:

- ❖ Το 42,22% απάντησαν ότι δεν τις καλύπτουν
- ❖ Το 46,67% ότι τις καλύπτουν αρκετά
- ❖ Το 6,67% θεωρεί ότι τις καλύπτει αρκετά
- ❖ Το 4,44% δεν έδωσαν κάποια απάντηση

Η καθημερινότητα που βιώνουν οι ερωτηθέντες και η συνεχής προσπάθεια στο να ανταπεξέλθουν στις οικογενειακές, οικονομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις όπως αυτές διαμορφώθηκαν με τα οικονομικά δεδομένα την προ κρίση εποχή, τους δίνουν

το έναυσμα να απαντήσουν κατά τον τρόπο αυτό. οι οικονομικές απολαβές δεν επαρκούν στο να καλύψουν τις οικογενειακές ανάγκες.

Τα παραπάνω απεικονίζονται στο εξής σχεδιάγραμμα.



#### **Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας θα επανέλθουν στο προηγούμενο επίπεδο;**

Ξεκάθαρες και απόλυτες οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα.

- ❖ Το 77,78% πιστεύουν ότι οι αποδοχές δεν θα επανέλθουν στο προηγούμενο επίπεδο, γεγονός που αντικατοπτρίζει την απαισιοδοξία που επικρατεί στον κόσμο.
- ❖ Το 20,00% απάντησαν θετικά στο ερώτημα.
- ❖ Το 2,22% δεν απάντησε. Η απάντηση προέρχεται από το άνεργο άτομο.

Ο δημοσιογράφος Νίκος Θεοδωρόπουλος στο άρθρο που δημοσίευσε στη ηλεκτρονική εφημερίδα την 13 Απριλίου 2013 με τίτλο ‘Πρωταθλητές Ευρώπης στην απαισιοδοξία είναι οι Έλληνες’, περιγράφει με τον πιο γλαφυρό τρόπο την απαισιοδοξία που διακρίνει τους Έλληνες. Ερέθισμα του έδωσε σχετική έρευνα της Nielsen, που αναφέρει στοιχεία τόσο για την χώρα μας όσο και για τις άλλες χώρες της γηραιάς ηπείρου.

#### **Αν ναι, πότε πιστεύετε ότι θα επανέλθουν;**

Από το 20% που απάντησαν θετικά στο παραπάνω ερώτημα, οι περισσότεροι απάντησαν ότι θα χρειαστούν περισσότερα από 10 χρόνια για να επανέλθουν οι

αμοιβές στα προ κρίσης επίπεδα. Το ποσοστό και το χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί από τους ερωτηθέντες αντικατοπτρίζει την απαισιοδοξία που τους διακατέχει.

#### **Αισθάνεστε ασφάλεια στο χώρο εργασίας;**



Συμπεραίνει κανείς ότι μόνο το 28,89% αισθάνεται ασφάλεια στον εργασιακό του τομέα, σε αντίθεση με το 35,56% που αισθάνεται αρκετά ασφαλής, ενώ το υπόλοιπο 35,55% αισθάνεται ανασφαλής. Οι απαντήσεις αυτές είναι απόλυτα συναφείς με το ρευστό εργασιακό και οικονομικό περιβάλλον της σύγχρονης εποχής.

Σύμφωνα με έρευνα της Manpower, που δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 2012, για τις προοπτικές απασχόληση το τέταρτο τρίμηνο του ίδιου έτους, η τάση είναι αρνητική και ο δείκτης απασχόλησης του προσωπικού διαμορφώνεται στο -13%. Από το 2008 και μετά ο δείκτης είχε μειωτική τάση και κυμάνθηκε σε αρνητικά επίπεδα μετά το μέσο του 2009, σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ανάλογα ισχύουν και σε διεθνές επίπεδο, συγκρίνοντας τα στοιχεία του 4<sup>ου</sup> τριμήνου 2012 με το αντίστοιχο τρίμηνο 2011, τα δεδομένα δυσχεραίνουν. Από τις 39 χώρες που μετείχαν στην έρευνα μόνο οι 11 είχαν θετικό πρόσημο στις προσδοκίες απασχόλησης για το έτος. Μέσα σε αυτό το παγκόσμιο αβέβαιο περιβάλλον οι εργαζόμενοι δίκαια αισθάνονται ανασφάλεια.



**Θεωρείτε ότι το εργασιακό σας πλαίσιο ευνοεί τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων - συναδέλφων;**



Στην παραπάνω πίτα αντικατοπτρίζεται η έντονη ανταγωνιστικότητα που κυριαρχεί στους περισσότερους εργασιακούς χώρους. Συγκεκριμένα:

- ❖ Εννέα ερωτηθέντες, ποσοστό 20,00%, θεωρούν ότι υπάρχει υγιής ανταγωνισμός
- ❖ Έντεκα ερωτηθέντες, ποσοστό 24,4%, δεν θεωρούν ότι υπάρχει υγιής ανταγωνισμός
- ❖ Οι υπόλοιποι είκοσι πέντε ερωτηθέντες, ποσοστό 55,6%, είναι αδιάφοροι ως προς την ύπαρξη του υγιή ανταγωνισμού που κυριαρχεί στον χώρο εργασίας.

#### **Υπάρχει δίκαιη μεταχείριση στον εργασιακό χώρο;**

Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ισόποσα κατανεμημένες.

- ❖ Το 44,4% απάντησαν θετικά στην ερώτηση
- ❖ Το 48,9% απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση
- ❖ Το 6,7% δεν έδωσε καμία απάντηση

Η ευρωπαϊκή πολιτική, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει νομοθετήσει σχετικά, για την απασχόληση και την ισότητα των εργαζομένων συμβάλλει στην καλύτερευση των συνθηκών ζωής, με στόχο την αειφόρο ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή. Η ισότητα αναφέρεται τόσο στις θέσεις εργασίας, στους μισθούς, όσο και στο ποσοστό των

γυναικών που καταλαμβάνουν θέσεις εργασίας, αύξηση του συγκεκριμένου ποσοστού, σε σχέση με αυτό των ανδρών.

**Τι νομίζετε ότι πρέπει να γίνει για να επανέλθει η απόδοση του εργαζόμενου στα προ κρίσης επίπεδα;**

Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν συνδυαστικές, δηλαδή για να επανέλθει η απόδοση του εργαζόμενου στα προ κρίσης επίπεδα, πρέπει να δοθούν πολλαπλά κίνητρα.

Στην συγκεκριμένη ερώτηση δεν μπορούν να δοθούν ποσοστά, καθώς με τις συνδυαστικές απαντήσεις τα στοιχεία απεικονίζονται με την συχνότητα που αυτά εμφανίστηκαν. Συγκεκριμένα:

- ❖ Να δοθούν οικονομικά κίνητρα, 32 φορές
- ❖ Να δοθούν μόνο μη οικονομικά κίνητρα, 1 φορά
- ❖ Ο μισθός να επανέλθει στα αρχικά επίπεδα, 14 φορές
- ❖ Πρέπει να αλλάξει η ψυχολογία του εργαζόμενου ώστε να μπορέσει να είναι πιο αποδοτικός στην εργασία του, 34 φορές.
- ❖ Να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι δεν υπάρχει εναλλακτική λύση πέρα των περικοπών, 7 φορές.
- ❖ Ο εργαζόμενος χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στα νέα δεδομένα με επιτυχία, 27 φορές.

**Ως ηγέτης, για την αύξηση της παραγωγικότητας, θα εφαρμόζατε τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων;**

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 93,33% απάντησαν θετικά στο συγκεκριμένο ερώτημα, δηλαδή ότι για να επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας θα παρακινούσαν τους εργαζόμενους. Θα έδιναν κίνητρα ώστε να υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον – συμφέρον για τους υφιστάμενους να ενδιαφερθούν για τη στοχοθεσία που τους έχει τεθεί.

**Εάν απαντήσατε θετικά στην παραπάνω ερώτηση, ποιες τεχνικές παρακίνησης θα ακολουθούσατε ;**

Στο παραπάνω ερώτημα δόθηκαν συνδυαστικές απαντήσεις. Για το λόγο αυτό οι απαντήσεις δεν μπορούν να εκφραστούν ως ποσοστά, αλλά θα αποτυπωθούν ως συχνότητα εμφάνιση της απάντησης.

- ❖ Η κυριότερη τεχνική παρακίνησης που θα ακολουθούσαν οι ερωτηθέντες ήταν αυτή του ικανοποιητικού μισθού, με συχνότητα εμφάνισης 35 φορές.
- ❖ Στην συνέχεια θα υπήρχε προσπάθεια δημιουργίας καλύτερων συνθηκών εργασίας, με συχνότητα εμφάνισης 35 φορές.
- ❖ η επιβράβευση και αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων αποτελεί, με συχνότητα εμφάνισης 37 φορές
- ❖ η παρακίνηση για πρωτοβουλία και η συναίνεση στις όποιες προσπάθειες, με συχνότητα εμφάνισης 27 φορές
- ❖ Παράλληλα με τις τεχνικές αυτές θα μπορούσαν για την ενδυνάμωση της όλης προσπάθειας να βελτιωθούν οι ατομικές αδυναμίες, με συχνότητα εμφάνισης 24 φορές
- ❖ να αναπτυχθούν ή και να βελτιωθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, με συχνότητα εμφάνισης 19 φορές
- ❖ Συμπληρωματικά ως προς όλα τα παραπάνω, θα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση των εργαζομένων για την πορεία και επίτευξη των στόχων, αφού απαιτείται από αυτούς προσπάθεια για την υλοποίησή τους, με συχνότητα εμφάνισης 32 φορές.

**Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των εταιρικών στόχων;**

Καθολική σχεδόν η απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα. Ποσοστό 91,1% που σε απόλυτο αριθμό εκφράζεται σε 41 ερωτηθέντες, απάντησε ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Άλλωστε είναι ίσως και το κλειδί της επιτυχίας στην προσπάθεια της επιχείρησης – του οργανισμού για μεγέθυνση και ανάπτυξη.

**Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού και της οργανωσιακής κουλτούρας;**

Ποσοστό 84,4%, δηλαδή 38 άτομα, ήταν σύμφωνα στην εναρμόνιση της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή του οργανισμού και της κουλτούρας του. Το ερώτημα αυτό και η θετική απάντηση που δόθηκε, μπορεί να αποτελέσει συνέχεια του προηγούμενου ερωτήματος.

**Τα στελέχη της ΔΑΠ πρέπει να:**

- a) εξυπηρετούν μόνο τα συμφέροντα της επιχείρησης
- b) εξυπηρετούν μόνο τα συμφέροντα των εργαζομένων
- c) και τα δύο παραπάνω
- d) κανένα από τα α, β

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφέρουν ότι τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να εξυπηρετούν τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης, όσο και τα συμφέροντα των εργαζομένων, σε ποσοστό 97,8%. Η καθολικότητα της απάντησης δηλώνει την επιτακτική ανάγκη να επικρατεί αρμονία στο χώρο εργασίας. Όντας και οι δύο πλευρές, εργοδότης και εργαζόμενος, ικανοποιημένοι, το αποτέλεσμα που μπορεί να επιτευχθεί είναι το άριστα δυνατό.

**Πρέπει να υπάρχει συχνή εσωτερική επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων;**

Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, το ποσοστό έφτασε στο απόλυτο 100%. Είναι αναγκαία συνθήκη να υπάρχει συνεχής επικοινωνία για να μπορούν να επανακαθορίζονται οι στόχοι και οι προσδοκίες και από τις δύο πλευρές, εργαζόμενου και εργοδότη, ώστε να επιτυγχάνεται ο ομαλός εργασιακός βίος. Ο σαφής προσανατολισμός στην εργασία είναι το κλειδί στην επιτυχία και την επίτευξη του στόχου.

**Με ποια μέσα μπορεί να επιτευχθεί η επικοινωνία;**

Η τεχνολογία έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στην συγκεκριμένη απάντηση, καθώς το ηλεκτρονικό μήνυμα, mail, απαντάται στα περισσότερα ερωτηματολόγια με συχνότητα 28 φορές. Ακολουθούν η τηλεφωνική επικοινωνία με συχνότητα 26 φορές, τα έντυπα μέσα με συχνότητα 14 φορές και τελευταία τα συνδικαλιστικά όργανα με συχνότητα 7 φορές. Στα ερωτηματολόγια απαντήθηκε, με συχνότητα 13 φορές, η επικοινωνία να γίνεται με άλλα μέσα χωρίς όμως να προσδιοριστούν.

**Ποιό μοντέλο ηγεσίας σας εκπροσωπεί περισσότερο;**

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι οι ακόλουθες:

- ❖ συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας, ποσοστό 40%

- ❖ συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας, ποσοστό 29%
- ❖ συμβουλευτικό μοντέλο ηγεσίας, ποσοστό 19,9%
- ❖ μοντέλο πορείας στόχου, ποσοστό 11,1%
- ❖ αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας, ποσοστό 0%

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο συγκεκριμένο ερώτημα βρίσκονται σε απόλυτη συνάφεια με προηγούμενα ερωτήματα, όπως της συμμετοχής των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων, όπου είναι εμφανής η προσδοκία τους και η επιθυμία τους. Αυτό άλλωστε δηλώνουν τα ποσοστά προτίμησης που συγκέντρωσαν τα μοντέλα ηγεσίας συναλλακτικό, συμμετοχικό και συμβουλευτικό.

### **Πώς μπορεί να σας αξιολογούν οι γύρω σας;**

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων, δεδομένης της υποκειμενικότητας, καθώς οι συμμετέχοντες καλούνται να αποπροσωποποιηθούν και να κρίνουν τον εαυτό τους ως τρίτα άτομα.

Οι περισσότεροι έδωσαν περισσότερες των μια απαντήσεων. Η συχνότητα εμφάνισης τους είναι οι ακόλουθες:

- ❖ απόλυτος, απαντήθηκε 1 φορά
- ❖ συνεργάσιμος, απαντήθηκε 27 φορές
- ❖ άτομο με ενδιαφέρον για τους συνανθρώπους, απαντήθηκε 16 φορές
- ❖ χαρισματικός, απαντήθηκε 3 φορές
- ❖ ικανός να ανταποκριθεί στις εργασιακές ανάγκες ανεξάρτητα από τις συνθήκες εργασίας, απαντήθηκε 29 φορές.

Αναλύοντας τα δεδομένα της απάντησης, αυτά συνάδουν με προηγούμενες απαντήσεις που δόθηκαν, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι το συναλλακτικό και συμμετοχικό μοντέλο πράγματι αντιπροσωπεύει τους περισσότερους εργαζομένους. Επίσης με την απάντηση για το ενδιαφέρον προς του συναδέλφους εκμαιεύεται η ανθρωπιστική πλευρά τους, υποδηλώνοντας την ομόνοια και σύμπνοια που επιθυμούν να επικρατεί στο χώρο εργασίας.

### **Πώς θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας;**

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή είναι καθαρά υποκειμενικές, δόθηκαν έξι επιλογές στους ερωτηθέντες με διαβάθμιση από το 1 (λιγότερο) έως το 4 (περισσότερο). Στη

συνέχεια θα παρατεθούν τα ευρήματα από την έρευνα, στην κάθε απάντηση πόσα άτομα απάντησαν και σε ποια διαβάθμιση.

- ❖ Αναλυτική σκέψη: 4(15άτομα), 3(20άτομα), 2(3άτομα) ,1(2άτομα), 5 άτομα δεν απάντησαν.
- ❖ Επικοινωνιακός χαρακτήρας: 4(21άτομα), 3(15άτομα), 2(5άτομα),1(1άτομο), 3 άτομα δεν απάντησαν.
- ❖ Διπλωμάτης/διπλωμάτισσα: 4(3άτομα), 3(18άτομα), 2(12άτομα), 1(6άτομα), 6 άτομα δεν απάντησαν.
- ❖ Τεχνοκράτης: 4( 2άτομα), 3(15 άτομα), 2(14άτομα), 1(8άτομα), 6 άτομα δεν απάντησαν.
- ❖ Διαπραγματευτής/διαπραγματεύτρια:4(5άτομα), 3(20άτομα), 2(11άτομα), 1(3άτομα), 6 άτομα δεν απάντησαν.
- ❖ Εμπνευσμένος ηγέτης/ηγέτιδα: 4(1άτομο), 3(16άτομα), 2(16άτομα), 1(6άτομα), 6 άτομα δεν απάντησαν

Οι περισσότεροι απάντησαν στις επιλογές που τους δόθηκαν ότι βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι σημασιολογικά αυτές οι επιλογές δεν βρίσκονται σε σύγκρουση στο υποσυνείδητο των ερωτηθέντων. Ενδιαφέρον έχουν οι απαντήσεις για τον εμπνευσμένο ηγέτη, όπου πλην ενός κανένας δεν θεωρεί τον εαυτό του άτομο που θα μπορούσε να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους τρίτους (διαβάθμιση 4).

## 4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συγκεκριμένη διατριβή είχε ως σκοπό να προσεγγίσει και να αναλύσει τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας και πως αυτά επηρεάζουν την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης, στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον της σύγχρονης εποχής. Τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων έχουν διαφοροποιηθεί με την πάροδο του χρόνου και πλέον το οικονομικό στοιχείο είναι αυτό που έχει το πρωτεύοντα ρόλο και η ύπαρξη εργασίας.

Τα μοντέλα ηγεσίας που είναι περισσότερο αποδεκτά έχουν συμμετοχικά στοιχεία και σαφώς βοηθάνε στην παρακίνηση του κάθε εργαζόμενου για να μπορέσει κατά αυτό τον τρόπο να αποδώσει τα μέγιστα και να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Είναι σαφές ότι το θέμα της ηγεσίας και η παραγωγικότητα είναι θέματα και έννοιες με διαχρονικότητα. Έχουν απασχολήσει τους αναλυτές από την αρχαιότητα και

συνεχίζει να τους απασχολεί. Σίγουρα θα γίνει αναφορά στο συγκεκριμένο θέμα και στο μέλλον καθώς είναι ένα θέμα με δυναμικότητα και ανάλογα προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της εποχής.

Η συνδυαστική μελέτη των απαντήσεων που δόθηκαν μπορεί να οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα. Το δείγμα των 45 ατόμων είναι ικανοποιητικό ως προς την εκμαίευση πορισμάτων, καθώς το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε άτομα με διαφορετική νοοτροπία και εργασιακή κουλτούρα, διαφορετικά οικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά ερεθίσματα. Θα μπορούσε λοιπόν κανείς να το χαρακτηρίσει αντιπροσωπευτικό και οι απαντήσεις που δόθηκαν να θεωρηθούν ότι δείχνουν την τάση που ισχύει στο σύνολο της κοινωνίας και οικονομίας.

Την έννοια αποδοτικότητα και παραγωγικότητα την εκλαμβάνει διαφορετικά ο κάθε ερωτηθέντας ανάλογα με το φύλλο, αφού η παραγωγικότητα ως επίτευξη του στόχου και η αποδοτικότητα ως επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος εμφανίζεται σε μεγαλύτερη συχνότητα στις γυναίκες από ότι στους άνδρες. Στα ερωτήματα που τέθηκαν αναφορικά με τις τεχνικές παρακίνησης για την αύξηση των δυο παραπάνω εννοιών, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά, προτάσσοντας τα οικονομικά κίνητρα. Σε δεύτερη μοίρα είχαν τις καλύτερες συνθήκες εργασίας και μετά ακολουθούσαν η επιβράβευση και ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών, η συνεχής εκπαίδευση, η ενημέρωση για την επίτευξη των στόχων.

Ένα δεύτερο πόρισμα που μπορεί να αντληθεί από την έρευνα που διεξήχθη είναι η έντονη απήχηση, έστω και υποσυνείδητα, που έχουν τα μοντέλα ηγεσίας στα οποία συμμετέχουν ενεργά, συμβάλλουν στην λήψη αποφάσεων μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού όλοι οι εργαζόμενοι σε όποια θέση και αν αυτοί βρίσκονται. Η επικοινωνία ανάμεσα στην διοίκηση και στους εργαζόμενους είναι απαραίτητη, ώστε να ενεργοποιούνται οι τελευταίοι, να υπάρχει σαφή και ξεκάθαρη θέση και αντίληψη και στις δυο πλευρές. Άλλωστε η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στόχο έχει την ικανοποίηση τόσο της εργοδοσίας όσο και των εργαζομένων. Τα παραπάνω βρίσκονται σε απόλυτη συνάφεια μεταξύ τους, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτημάτων, και δεν υπάρχει καμία εσωτερική σύγχυση των εννοιών από τους ερωτηθέντες.

Τρίτο πόρισμα που μπορεί να ληφθεί από την εμπειρική αυτή έρευνα είναι η απαισιοδοξία που κυριαρχεί στο σύνολο των ερωτηθέντων, όχι αδικαιολόγητα, συνεκτιμώντας την αστάθεια στο εργασιακό περιβάλλον, λόγω της συνεχώς αυξανόμενης ανεργίας σε αριθμούς και ποσοστά, όσο και των επαναλαμβανόμενων

μειώσεων στις απολαβές τους. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα που σχετίζονταν με την οικονομική κρίση, η οποία μαστίζει την παγκόσμια οικονομία, ήταν απόλυτες, σαφής και δεν έδιναν περιθώριο αμφισβήτησης τους. Η αρνητική στάση και αντίληψης απέναντι στα τεκταινόμενα σχετίζονται με το γεγονός ότι όλοι είχαν διαμορφώσει τις υποχρεώσεις, οικογενειακές – κοινωνικές – οικονομικές, στηριζόμενοι σε ψηλότερα οικονομικά δεδομένα τα οποία έχουν ανατραπεί και δεν υπάρχει η ελάχιστη ένδειξη ότι όλη αυτή η προσπάθεια θα αποφέρει θετικό αποτέλεσμα. Όσοι από τους ερωτηθέντες διακρίνονται από την ελάχιστη αισιοδοξία, εκτιμούν ότι επάνοδος στα προ κρίσης επίπεδα στο μισθολογικό τομέα θα μπορούσε να επιτευχθεί μετά την πάροδο δεκαετίας.

Ένα τελευταίο πόρισμα που μπορεί κανείς να αντλήσει από την διατριβή είναι η αξιολόγηση των ατόμων από τους ίδιους, πως αυτοί κρίνουν τον εαυτό τους και πως πιστεύουν ότι οι άλλοι τους θεωρούν. Προκύπτει ότι ο εμπνευσμένος ηγέτης είναι δύσκολο να απαντηθεί. Η ικανότητα να εμπνεύσει και καθοδηγήσει συνανθρώπους είναι έμφυτη και όχι επίκτητη ιδιότητα στον άνθρωπο.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω αντιλαμβάνεται κανείς ότι οι σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες έχουν επηρεάσει και διαμορφώσει αντιλήψεις και προσδοκίες διαφορετικές από αυτές προηγούμενων ετών.



## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Goleman D. and Boyatzis R. and McKee A.,** (2002), Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

**Βακόλα Μ και Ι. Νικολάου,** (2012), Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

**Κάντας, Α.,** (1997), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

**Κυριακίδου Ολ., Σαλαβού Ελ.,**( 2010), Μάνατζμεντ εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις Rosili, Αθήνα

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

**Μπουραντάς, Δ.,**(2001),Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

**Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ.,**(2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα .

**Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ.,** (2004) , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διοίκηση προσωπικού, εκδόσεις Rosili, Αθήνα

**Τζωρτζάκης Κ και Τζωρτζάκη Μ.Α,** (2007), Οργάνωση και Διοίκηση , Το Management της νέας εποχής , 4<sup>η</sup> Έκδοση , εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Blake R. and Mouton J.** (1964), The managerial Grid Houston: Gulf.

**Burns, J. M,** (1978), Leadership. New York: Harper & Row.

**Drucker P.** (1954), The practice of Management, Harper Collins e-books.

**Nikolaou I. and Vakola M. and Robertson, I.T.** (2006), 360 degree feedback and leadership development. In R. Burke & C.L.Cooper (Eds.), Inspiring Leaders (p.p 305-319). London Q Taylor & Francis.

**Robbins S. and Judge T.** (2007), Organizational behavior (12ed), Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.

**Thornton G. and Hollenbeck G. and Johnson S.** (2010), Selecting leaders: Executives and high potentials. In J.L. Farr & N.T.Tippins (Eds.), Handbook of employee selection (pp.823-840).Hove, East Sussex: Routledge.

**Weber M.** (1968), On charisma an Institution Building, The University of Chicago Press, Chicago 60637.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

**Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης**, (2013),

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:033E:0134:0139:EL:PDF>

**Επιστημονικό Μάρκετινγκ**, Πανόραμα Θεωριών Ηγεσίας,

[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=2065](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=2065)

**Θεοδωρόπουλος Ν.**, (2013) ‘‘Πρωταθλητές Ευρώπης στην απαισιοδοξία είναι οι Έλληνες’’, ΕΘΝΟΣ.gr,

<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63781951>

**Πολλάλης Α.Γ.**, 22 Ιανουαρίου 2012, Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη,

<http://www.pharmamanager.gr/uploads/file/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%20%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%9D%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7-%20%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%BB%CE%B7%CF%82%20.pdf>

**ΣΕΠΕ**, Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδος,

[www.sepe.gr](http://www.sepe.gr)

**aode.gr**, Θεωρία προσδοκιών, Expectancy theory,

<http://www.aode.gr/articles/64-expectancy-theory>

**aode.gr**, Frederick Herzberg (1923-2000),

<http://www.aode.gr/articles/74-frederick-herzberg-1923-2000>

**BCL**, business coaching lab,

<http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG196>

**Business Dictionary**, Organizational culture,

<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

**Cameron S.K, Quinn E.R, DeGraff J, Thakor J.A**, (2009), The Competing Values Framework: Creating Value Through Purpose, Practices, and People,

<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/Competing-Values-Leadership-Excerpt.pdf>

**Changing mind.org**, Fiedler’s Least Preferred Co-worker (LPC) Theory,

[http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/fiedler\\_lpc.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/fiedler_lpc.htm)

**Europa**, Απασχόληση και κοινωνική πολιτική,

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/index\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/index_el.htm)

**Forbes com**, (2004), Peter Drucker on Leadership,

[http://www.forbes.com/2004/11/19/cz\\_rk\\_1119drucker.html](http://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.html)

**Goggins R.**, Business Strategy, Management, Top 5 questions to ask to improve efficiency and productivity in your company,

<http://greatclipsfranchise.com/blog/2011/05/top-5-questions-to-ask-to-improve-efficiency-and-productivity-in-your-company-management-manager-loans-leadership-manage/>

**Insurance Daily**, 24<sup>0</sup> ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΑΣΕ, Το Ελληνικό Συνέδριο Ηγεσίας, 26 Απριλίου, 2013, ΕΑΣΕ- Συνέδριο Ηγεσίας 2013: Η τέχνη του Ανέφικτου: <<Φτάσε όπου Δεν Μπορείς>>

<http://www.insurancedaily.gr/blog>

**Kotter J**, (2012), The key to Changing Organizational Culture,

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/09/27/the-key-to-changing-organizational-culture/>

**Kotter J**, (2011), How to Create a Powerful Vision for change,

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/06/07/how-to-create-a-powerful-vision-for-change/>

**Kotter J**, (2012), Barriers to Change: The real Reason Behind the Kodak Downfall

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/>

**Leadership – central.com**, **Vroom – Yetton – Jago**, decision-making model of leadership,

<http://www.leadership-central.com/Vroom-Yetton-Jago-decision-making-model-of-leadership.html#axzz2F6m39XAw>

**Management Study Guide**, **Pave your way to success**, Blake and Mouton's Managerial Grid,

<http://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>

**Manpower Group**,

[www.manpowergroup.com/meos](http://www.manpowergroup.com/meos)

**Manpower Group**, Manpower Employment Outlook Survey,

<http://www.manpowergroup.com/press/meos.cfm>

**News room**, Ισότητα ανδρών και γυναικών στην εργασία,

<http://www.europarl.europa.eu/highlights/el/1103.html>

**Rajat Jhingan**, (2010), Counter Cyclical Hiring,

<http://rajat-jhingan.blogspot.com/2010/10/countercyclical-hiring-by-rajat-jhingan.html>

**Vroom – Yetton decision model**,

[http://en.wikipedia.org/wiki/Vroom%E2%80%93Yetton\\_decision\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Vroom%E2%80%93Yetton_decision_model)

**Wilson learning**,

[www.wilsonlearning.com](http://www.wilsonlearning.com)

## **ΑΡΘΡΑ**

Ασφαλιστικό Μάρκετινγκ, (2012), “Συναισθηματική Νοημοσύνη”: Πώς σας Μετατρέπει σε έναν Επιτυχημένο Ηγέτη, τεύχος 9, Μάιος 2012.

Βάβλη Αικατερίνη, Κωνσταντίνος Φράγκος, (2009), “Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση;” Διεπιστημονικό περιοδικό Perceptum.

Μανουσόπουλος Γ., “Παραγωγικότητα, Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς και σύστημα ανταμοιβής σαν κίνητρο παραγωγικότητας”, Σύμβουλος Επιχειρήσεων, εξωτερικός συνεργάτης Specisoft.

Ο.Τ.Ο.Ε Γραμματεία Εργασιακών σχέσεων και Συμβάσεων, (2011), “Μισθοί και παραγωγικότητα στα Πιστωτικά Ιδρύματα. Έρευνα- ανάλυση για τους μισθούς και την παραγωγικότητα εργασίας στις εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Συγκριτικά στοιχεία Eurostat – Bundesbank (τελευταία διαθέσιμα στοιχεία 2006-2010)”, Απρίλιος 2011.

Συνδρομητικό περιοδικό Επιστημονικό Marketing Management,(2010), “Εταιρική κουλτούρα και χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης”, Τεύχος Ιανουαρίου 2010, Μέρος Α’.

Τράπεζα Πειραιώς, Δελτίο Τύπου, (2012), Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Πειραιώς κέρδισε τη διάκριση Investors in People, Αθήνα 19 Νοεμβρίου 2012.

Τράπεζα Πειραιώς, Πολιτική Ευκαιριών Ανάπτυξης & Εξέλιξης Καριέρας.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΑΡΘΡΑ**

**Adrian M. Harrell, Michael J. Stahl**, (1984), *Accounting, Organizations and Society*, Volume 9, Issues 3–4, Pages 241-252.

**David C. McClelland**,(1958), "Methods of Measuring Human Motivation", in John W. Atkinson, ed., *Motives in Fantasy, Action and Society* (Princeton, NJ: D. Van Nostrand, 1958), pp. 12–13.

**David McClellan**, et al. "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management" *Journal of Applied Psychology* 1982, Vol. 67, No. 6, 737-743; Copyright 1982 by the American Psychological Association, Inc. 0021-9010/82/6706-0737\$00.75

**David C. McClelland**, "Achievement Motivation Can Be Developed," *Harvard Business Review* 43 (November–December 1965), pp. 68.

**David C. McClelland and David G. Winter**, (1969), *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press, 1969

**Gibbons, J.M.**, (2011), "I can't Get No.....Job Satisfaction, That is" The conference Board (on line) Report number: R – 1459-09- RR, [www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1727](http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1727) (24 Ιανουαρίου 2010)

**Maslow, A.H.**, (1943), "A Theory of Human Motivation", Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396

**Nikolopoulos, A.**, (2011), 'Planning the use of power: An episodic model', *The International Journal of conflict Management*, 1995, V.6, N.3, (Jully), pp. 257-272

**Pines, A. M., & Nunes, R.**,(2003), The relationship between career and couple burnout: implication for career and couple counselling, *Journal of Employment Counselling*, 40, 50? 64.

**Vroom V. P.**, (1973), "Leadership Yetton and Decision-Making", University of Pittsburg Press, 1973.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Έρευνα με θέμα:

**“Μοντέλα ηγεσίας και αποδοτικότητα του προσωπικού :πως η ηγεσία του οργανισμού επηρεάζει την παραγωγικότητα“**

Η εκπόνηση της παραπάνω διατριβής σκοπό έχει την ανάλυση των μοντέλων ηγεσίας και πως αυτά συνδέονται με την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, πολύτιμη είναι η συμβολή σας με την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Έτσι θα μπορέσω να καταλήξω σε συμπεράσματα και να ολοκληρώσω την έρευνα μου.

Αναφορικά με τις απαντήσεις θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια, για το λόγο αυτό δεν ζητείται να συμπληρωθεί το ονοματεπώνυμο σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε, 10- 15 λεπτά.

Με εκτίμηση

Μαρία Τρικοίλη

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΜΕΡΟΣ Α:Δημογραφικά στοιχεία

##### 1. Φύλλο

Άνδρας                       Γυναίκα

##### 2. Ηλικία

Έως 20 ετών                       21-25 ετών                       26-30 ετών  
 31-35 ετών                       36-40 ετών                       Από 40 ετών και πάνω

##### 3. Μορφωτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση                       Τεχνολογική εκπαίδευση  
 Πανεπιστημιακή εκπαίδευση                       Μεταπτυχιακή εκπαίδευση

**4. Εργάζεστε στον**

- Ιδιωτικό τομέα       Δημόσιο τομέα  
 Συνταξιούχος       Δεν εργάζομαι

**5. Θέση εργασίας**

- Διευθυντής /Διευθύντρια  
 Προϊστάμενος /Προϊσταμένη  
 Υπάλληλος  
 Ελεύθερος /η επαγγελματίας  
 Συνταξιούχος  
 Άλλο

**6. Χρόνος απασχόλησης**

- Μήνες – 5 έτη       5-10 έτη       10-15 έτη  
 15-20 έτη       20-25 έτη       25 έτη και άνω

**7. Χρόνια προϋπηρεσίας**

- Στον ιδιωτικό τομέα , έτη .....
- Στον δημόσιο τομέα, έτη .....

**ΜΕΡΟΣ Β: Σχετικό με την έρευνα**

**8. Τι σημαίνει για σας αποδοτικότητα;( κυκλώστε )**

- α)επίτευξη προσδοκώμενου αποτελέσματος  
β)επίτευξη μεγαλύτερης ποσοτικά εργασίας  
γ)άλλο. Προσδιορίστε.....

**9. Τι σημαίνει για σας ο όρος παραγωγικότητα;**

- α)Αποτελεσματική εργασία  
β)Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων / παροχή ποιοτικών υπηρεσιών  
γ)Επίτευξη στόχου επιχείρησης  
δ)Αξιοποίηση στο έπακρο των εργαζομένων

**10. Θεωρείτε απαραίτητη την οργανωσιακή κουλτούρα σε μια επιχείρηση;**

(Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι κοινές αξίες, οι πεποιθήσεις, ο κοινός τρόπος σκέψης, τα ήθη και οι συμπεριφορές που έχουν υιοθετηθεί και εφαρμόζονται σ' έναν οργανισμό – σε μια επιχείρηση)

NAI OXI

**11. Πόσο εύκολα μπορείτε να υιοθετήσετε αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο;**

α) εύκολα β) αρκετά εύκολα γ) δύσκολα δ) καθόλου

**12. Είστε ικανοποιημένος /η από την εργασία σας;(κυκλώστε)**

α) Πολύ ικανοποιημένος /η β) Ικανοποιημένος /η  
γ) Αρκετά Ικανοποιημένος /η

**13. Ποιες οι προσδοκίες σας από την εργασία; (κυκλώστε)**

α) αναγνώριση – καταξίωση β) καλύτερες αμοιβές  
γ) καλύτερες συνθήκες εργασίας δ) άλλο

**14. Ποιο σύστημα αμοιβών – κινήτρων ακολουθείται στην εργασία σας απ' το Management; (προσδιορίστε)**

.....  
.....  
.....

**15. Είχατε μείωση των αποδοχών σας ως αποτέλεσμα της κρίσης;**

NAI OXI

**16. Αν ναι, επηρέασε αυτό τη συνολική σας απόδοση;**

NAI OXI



**17.Αν ναι, πόσο την επηρέασε;(κυκλώστε)**

- a) Καθόλου      b)Λίγο      c)Πολύ      d)Πάρα πολύ

**18.Οι μειωμένες αποδοχές καλύπτουν τις οικογενειακές ανάγκες;**

- a) ΝΑΙ      b) ΑΡΚΕΤΑ      c) ΟΧΙ

**19.Σε τι ποσοστό τις καλύπτουν;**

- a) πλήρως      b) αρκετά      c) δεν τις καλύπτουν

**20.Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας θα επανέλθουν στο προηγούμενο επίπεδο;**

- ΝΑΙ      ΟΧΙ

**21.Αν ναι, πότε πιστεύετε ότι θα επανέλθουν;(κυκλώστε το διάστημα)**

- a) Σε 1 χρόνο  
b) Σε 2 χρόνια  
c) Σε 5 χρόνια  
d) Σε 10 χρόνια  
e) Σε περισσότερα χρόνια

**22.Αισθάνεστε ασφάλεια στο χώρο εργασίας;(υπογραμμίστε)**

- a) ΝΑΙ      b) ΑΡΚΕΤΑ ΑΣΦΑΛΗΣ      c) ΟΧΙ

**23.Θεωρείτε ότι το εργασιακό σας πλαίσιο ευνοεί τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων - συναδέλφων;(υπογραμμίστε)**

- a) Συμφωνώ      b) Διαφωνώ  
c) Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ      d) Δεν γνωρίζω/ δεν απαντώ

**24.Υπάρχει δίκαιη μεταχείριση στον εργασιακό χώρο;(υπογραμμίστε)**

- ΝΑΙ      ΟΧΙ

**25.Τι νομίζετε ότι πρέπει να γίνει για να επανέλθει η απόδοση του εργαζόμενου στα προ κρίσης επίπεδα;(απαντήστε με ναι ή όχι)**

- Ν' αλλάξει η ψυχολογία του εργαζόμενου
- Να δοθούν οικονομικά κίνητρα
- Να δοθούν μόνο μη οικονομικά κίνητρα
- Να επανέλθει ο μισθός στα προ κρίσης επίπεδα
- Να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι δεν υπάρχει εναλλακτική λύση πέρα των περικοπών
- να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

**26.Ως ηγέτης ,για την αύξηση της παραγωγικότητας, θα εφαρμόζατε τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**27.Εάν απαντήσατε θετικά στην παραπάνω ερώτηση, ποιες τεχνικές παρακίνησης θα ακολουθούσατε ;(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες των μια απαντήσεις)**

- σύστημα αμοιβών
- ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας
- αναγνώριση και επιβράβευση
- παραχώρηση πρωτοβουλίας
- βελτίωση ατομικών αδυναμιών
- καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων
- ενημέρωση εργαζόμενου για την επίτευξη των στόχων

**28.Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των εταιρικών στόχων;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**29.Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού και της οργανωσιακής κουλτούρας;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**30. Τα στελέχη της ΔΑΠ πρέπει να:**

- e) εξυπηρετούν μόνο τα συμφέροντα της επιχείρησης
- f) εξυπηρετούν μόνο τα συμφέροντα των εργαζομένων
- g) και τα δύο παραπάνω
- h) κανένα από τα α, β

**31. Πρέπει να υπάρχει συχνή εσωτερική επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων;**

ΝΑΙ                      ΟΧΙ

**32. Με ποια μέσα μπορεί να επιτευχθεί η επικοινωνία;**

- e mail
- προσωπική επικοινωνία με το τηλέφωνο
- με έντυπα μέσα, περιοδικά, εφημερίδες
- μέσω συνδικαλιστικών οργάνων
- Άλλα

**33. Ποιό μοντέλο ηγεσίας σας εκπροσωπεί περισσότερο;**

- Συμμετοχικό μοντέλο
- Μοντέλο πορείας – στόχου
- Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας
- Συμβουλευτικό μοντέλο ηγεσίας
- Αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας

**34. Πώς μπορεί να σας αξιολογούν οι γύρω σας;**

- Απόλυτο
- Συνεργάσιμο
- Άτομο μ' ενδιαφέρον για τους συνανθρώπους
- Χαρισματικό
- Ικανό ν' ανταποκριθεί στις εργασιακές ανάγκες ανεξάρτητα με τις συνθήκες εργασίας

**35. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας;**

( διαβάθμιση 1 λιγότερο, 4 περισσότερο )

- Αναλυτική σκέψη                      4 3 2 1
- Επικοινωνιακός χαρακτήρας      4 3 2 1

- Διπλωμάτης/τισσα 4 3 2 1
- Τεχνοκράτης 4 3 2 1
- Διαπραγματευτής /τρια 4 3 2 1
- Εμπνευσμένος ηγέτης / τιδα 4 3 2 1

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ**