

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Ηγεσία και Παραγωγικότητα: Τι παρακινεί τους υπαλλήλους;  
Σύγκριση δύο πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Κύπρο**

**Μαρία Ανδρέου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας**

**Μάιος 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ηγεσία και Παραγωγικότητα: Τι παρακινεί τους υπαλλήλους;  
Σύγκριση δύο πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Κύπρο**

**Μαρία Ανδρέου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα**

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

**Μάιος 2016**



## Περίληψη (στην Ελληνική)

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την επίδραση που έχει στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων η εφαρμογή της ηγεσίας και της παρακίνησης. Τα άτομα που αποτελούν την ηγεσία μιας επιχείρησης, ο τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων και η παρακίνηση έχουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Διεξάχθηκε ποσοτική έρευνα σε 81 υπαλλήλους δύο ιδιωτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων με έδρα τους την Κύπρο. Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα είναι «Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (μισθοί, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, συστήματα αξιολόγησης, ευκαιρίες ανέλιξης, εκπαίδευση)». Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική, πρωτογενή έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις για την ηγετική συμπεριφορά, την παρακίνηση, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την επικοινωνία.

Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ποσοτικοποιήθηκαν και διεξάχθηκαν χρήσιμα αποτελέσματα, τα οποία υποδεικνύουν ότι για τους υπάλληλοι και των δύο εταιρειών κατατάσσονται πρώτοι οι συνάδελφοι και η σχέση αλληλοβοήθειας και εμπιστοσύνης που έχουν. Ακολουθεί η σχέση με τον προϊστάμενο τους καθώς νιώθουν πως τους συμπεριφέρεται δίκαια, τους καθοδηγεί, προγραμματίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Θεωρούν το μισθό καλύτερο κίνητρο σε σύγκριση με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και είναι δυσαρεστημένοι με τις αποδοχές τους, τις ευκαιρίες ανέλιξης, την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του κάθε υπαλλήλου και το σύστημα αξιολόγησης.

## Περίληψη (στην Αγγλική)

This research has the aim to examine the affection of leadership and motivation to the productivity and efficiency of the employees. The leaders of a company, motivation and the way of treatment are very important and affect the productivity of the employees.

The scope of this research is to show how important leadership is for productivity and goal achievement of the employees. A quantitative research was done into two multinational companies in Cyprus and in a total of 81 employees. The main research question is “How leadership behavior, motivation and their application can affect productivity and efficiency of the employees”. The method used is quantitative, primary research, using a questionnaire that includes leadership behavior, motivation, efficiency, productivity and communication questions.

The results of the questionnaire are important and useful, proving that employees from both companies have their primary need are the human relationships, mutual help and trust. Followed by the connection with their manager and the fair treatment, management, planning and the encouragement of initiative development. Comparing salary and work environment, employees tend to choose salary for a better motive and usually they are disappointed when it comes to their income, progression opportunities, development, evaluation and training.

# Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για την καθοδήγηση, τις χρήσιμες συμβουλές και τη πολύτιμη βοήθεια του μέχρι την τελευταία στιγμή.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στην ξαδέλφη μου Άντρη Γεωργίου και στον αρραβωνιαστικό μου Μάριο Δημοσθένους που με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διατριβής.

## Περιεχόμενα

|  |      |
|--|------|
| Περίληψη (στην Ελληνική).....                                    | iii  |
| Περίληψη (στηνΑγγλική).....                                      | iv   |
| Πίνακας Διαγραμμάτων.....  | viii |
| Πίνακες.....   | ix   |
| Κεφάλαιο1: Εισαγωγή.....   | 1    |
| 1.1 Αντικείμενο διατριβής.....                                   | 1    |
| 1.2 Σκοπός της διατριβής.....                                    | 2    |
| 1.3 Σημαντικότερα αποτελέσματα.....                              | 2    |
| 1.4 Περιορισμοί διατριβής.....                                   | 3    |
| 1.5 Γενική μεθοδολογία.....                                      | 3    |
| 1.6 Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων που ακολουθούν.....       | 4    |
| Κεφάλαιο 2:Ηγεσία.....   | 5    |
| 2.1 Ορισμός ηγεσίας.....   | 5    |
| 2.2 Βασικά συλ ηγετικής συμπεριφοράς.....                        | 6    |
| 2.3 Ηγεσίακαι Μάνατζμεντ.....                                    | 8    |
| 2.4 Αποτελεσματική συμπεριφορά προϊστάμενου.....                 | 8    |
| Κεφάλαιο 3 : Παρακίνηση.....                                     | 10   |
| 3.1 Παρακίνηση Εργαζομένων – Βασικά στοιχεία.....                | 10   |
| 3.2 Ρόλος προϊσταμένων στην παρακίνηση.....                      | 11   |
| 3.3 Κίνητρα.....   | 13   |
| 3.5 Χαρακτηριστικά ατόμου και παρακίνηση.....                    | 16   |
| 3.6 Παράγοντες και Εργαλεία υποκίνησης.....                      | 17   |
| Κεφάλαιο 4: Επικοινωνία στις οργανώσεις.....                     | 20   |
| 4.1 Επικοινωνία και αποτελεσματικότητα.....                      | 20   |
| 4.2 Μορφές επικοινωνίας εντός της επιχείρησης.....               | 21   |
| Κεφάλαιο 5: Παραγωγικότητα Αποδοτικότητα Αποτελεσματικότητα..... | 23   |

|  |    |
|--|----|
| Κεφάλαιο 6: Ανάλυση Μεθοδολογίας .....           | 25 |
| 6.2 Μέσα συλλογής δεδομένων .....                | 27 |
| 6.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....           | 28 |
| 6.4 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας..... | 28 |
| 6.5 Περιορισμοί της έρευνας .....                | 29 |
| Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα έρευνας .....           | 30 |
| 7.1 Αποτελέσματα Εταιρείας Α .....               | 30 |
| 7.2 Αποτελέσματα εταιρείας Β .....               | 42 |
| 7.3 Συγκριτικά αποτελέσματα .....                | 54 |
| Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα .....                   | 62 |
| 8.1 Συμπεράσματα έρευνας .....                   | 62 |
| 8.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....         | 65 |
| Βιβλιογραφία .....                               | 66 |
| Παράρτημα .....                                  | 69 |
| I. Πίνακες εταιρείας Α .....                     | 69 |
| II. Πίνακες εταιρείας Β .....                    | 76 |



## Πίνακας Διαγραμμάτων

|  |    |
|--|----|
| Διάγραμμα 1 Γλώσσα - Εταιρεία Α .....                    | 30 |
| Διάγραμμα 2 Φύλο – Εταιρεία Α .....                      | 31 |
| Διάγραμμα 3 Ηλικία – Εταιρεία Α.....                     | 31 |
| Διάγραμμα 4 Θέση στην εταιρεία – Εταιρεία Α .....        | 32 |
| Διάγραμμα 5 Χρόνια Εργασίας – Εταιρεία Α .....           | 32 |
| Διάγραμμα 6 Σπουδές – Εταιρεία Α.....                    | 33 |
| Διάγραμμα 7 Αποτελέσματα ανά ερώτηση– Εταιρεία Α.....    | 34 |
| Διάγραμμα 8 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α.....   | 35 |
| Διάγραμμα 9 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α.....   | 36 |
| Διάγραμμα 10 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α.....  | 37 |
| Διάγραμμα 11 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α.....  | 38 |
| Διάγραμμα 12 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α.....  | 39 |
| Διάγραμμα 13 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α.....  | 40 |
| Διάγραμμα 14 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α.....  | 41 |
| Διάγραμμα 15 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α.....  | 42 |
| Διάγραμμα 16 Γλώσσα - Εταιρεία Β.....                    | 42 |
| Διάγραμμα 17 Φύλο – Εταιρεία Β.....                      | 43 |
| Διάγραμμα 18 Ηλικία – Εταιρεία Β .....                   | 43 |
| Διάγραμμα 19 Θέση στην εταιρεία – Εταιρεία Β.....        | 44 |
| Διάγραμμα 20 Χρόνια εργασίας – Εταιρεία Β .....          | 44 |
| Διάγραμμα 21 Σπουδές – Εταιρεία Β.....                   | 45 |
| Διάγραμμα 22 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 46 |
| Διάγραμμα 23 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 47 |
| Διάγραμμα 24 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 48 |
| Διάγραμμα 25 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 49 |
| Διάγραμμα 26 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 50 |
| Διάγραμμα 27 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 51 |
| Διάγραμμα 28 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 52 |
| Διάγραμμα 29 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 53 |
| Διάγραμμα 30 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β ..... | 54 |

## **Πίνακες**

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1 Σύγκριση και Ανάλυση αποτελεσμάτων – Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση..... | 60 |
| Πίνακας 2 Δημογραφικά Στοιχεία Εταιρείας Α.....                                    | 69 |
| Πίνακας 3 Αποτελέσματα Εταιρείας Α.....  | 70 |
| Πίνακας 4 Δημογραφικά Στοιχεία Εταιρείας Β.....                                    | 76 |
| Πίνακας 5 Αποτελέσματα Εταιρείας Β.....  | 77 |

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Είναι γνωστό πως τα άτομα που αποτελούν την ηγεσία μιας επιχείρησης, ο τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων και η παρακίνηση παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η διάρκεια παραμονής σε μια εταιρεία, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση, το ηθικό των εργαζομένων, η αφοσίωση στην εταιρεία είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζονται από τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας. Σήμερα, η εργασία αποτελεί βασικό ζητούμενο για τον άνθρωπο αφού προσπαθεί να καλύψει ικανοποιητικά τις βιοποριστικές του ανάγκες αλλά και να αναπτυχθεί πνευματικά και κοινωνικά. Αρκετές εταιρείες επενδύουν στην εκπαίδευση, εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης και προσπαθούν να βελτιώσουν τις σχέσεις των εργαζομένων με σκοπό την μεγαλύτερη ικανοποίηση τους (Μανουσόπουλος, 2008).

## 1.1 Αντικείμενο διατριβής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων ποικίλουν και είναι πολύ σημαντικοί, καθώς με τη σειρά τους επηρεάζουν την παραγωγικότητα του προσωπικού. Μέσα από συζήτηση και έρευνα η κάθε εταιρεία πρέπει να μελετά τους παράγοντες αυτούς και να προβεί στις αναγκαίες αλλαγές και βελτιώσεις για καλύτερευση των συνθηκών εργασίας. Το πρόβλημα που διερευνά η μελέτη αυτή είναι το πώς η ηγεσία μιας επιχείρησης παρακινεί τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, ποιοι είναι δηλαδή οι παράγοντες και τα κίνητρα που ωθούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν καλύτερα και να γίνουν πιο παραγωγικοί. Οι παράγοντες αυτοί εξετάζονται και να αναλύονται με σκοπό να προταθούν πιθανές βελτιώσεις.

Προηγούμενες μελέτες που έχουν διεξαχθεί σε παρόμοια θέματα, εξέτασαν τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα. Ερευνώντας τα ζητήματα παρακίνησης των

εργαζομένων και τους τρόπους ώθησης και υποκίνησης τους, έχουν καταλήξει ότι η ηγεσία και ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης. Από έρευνες που έχουν γίνει φαίνεται ότι η παρακίνηση επηρεάζεται από το μισθό, το εργασιακό περιβάλλον καθώς και την κουλτούρα και τον πολιτισμό του κάθε εργαζόμενου.

## **1.2 Σκοπός της διατριβής**

Στην παρούσα διατριβή εξετάζεται πώς η εφαρμογή της ηγεσίας και η παρακίνηση επηρεάζουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ο σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε δύο ιδιωτικές πολυεθνικές επιχειρήσεις που εδραιώνονται στην Κύπρο. Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα είναι «Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (μισθοί, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, συστήματα αξιολόγησης, ευκαιρίες ανέλιξης, εκπαίδευση);». Εξετάζεται εάν η αποτελεσματική ηγεσία και η κατάλληλη παρακίνηση έχουν σαν αποτέλεσμα την υγιή ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων και την επίτευξη των προσωπικών αλλά και εργασιακών στόχων.

## **1.3 Σημαντικότερα αποτελέσματα**

Μέσα από τα αποτελέσματα φαίνεται πως οι υπάλληλοι και των δύο εταιρειών κατατάσσουν υψηλότερα τους συνάδελφους και τη σχέση αλληλοβοήθειας και εμπιστοσύνης που έχουν. Ακολουθεί η σχέση με τον προϊστάμενο τους καθώς νιώθουν πως τους συμπεριφέρεται δίκαια, δείχνει ενδιαφέρον για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, τους καθοδηγεί, προγραμματίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Όσον αφορά την απόδοση, ο μισθός φαίνεται πως είναι καλύτερο κίνητρο σε σύγκριση με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Μια γενική δυσαρέσκεια επικρατεί σχετικά με τις αποδοχές, τις ευκαιρίες ανέλιξης, την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του κάθε υπαλλήλου και το σύστημα αξιολόγησης.

## 1.4 Περιορισμοί διατριβής

Οι περιορισμοί της διατριβής αφορούν κυρίως τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, καθώς το δείγμα είναι περιορισμένο και αφορά μόνο δύο ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Κύπρο. Ένας ακόμη περιορισμός που υπήρξε κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είναι η συγκρατημένη έκφραση απόψεων αλλά και η αδιαφορία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς τα αποτελέσματα θα δημοσιευθούν και οι επιχειρήσεις διατηρούν το δικαίωμα να τα γνωρίζουν.

Περιορισμός υπήρξε και στην τριγωνοποίηση μεθόδων. Η χρήση περισσότερων μεθόδων είναι εξαιρετικά χρήσιμη σε μία έρευνα, καθώς συνδυάζει τα οφέλη της κάθε μεθόδου. Πρόκειται για έναν τρόπο εξασφάλισης της εγκυρότητας στις έρευνες και μπορεί να περιγραφεί ως η χρήση δύο ή περισσότερων μεθόδων για τη συλλογή των δεδομένων (Τριγωνοποίηση, n.d.). Η αρχική σκέψη ήταν να συμπληρωθούν ερωτηματολόγια σε συνδυασμό με δομημένες συνεντεύξεις αλλά η ιδέα αυτή απορρίφθηκε στη συνέχεια λόγω περιορισμένου χρονικού περιθωρίου για διεξαγωγή της έρευνας.

## 1.5 Γενική μεθοδολογία

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η ποσοτική, πρωτογενή έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται στους εργαζόμενους δύο πολυεθνικών εταιρειών, στους οποίους ζητήθηκε να απαντήσουν σε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη, το πρώτο περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων και τις γενικές πληροφορίες και δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για την ηγετική συμπεριφορά, την παρακίνηση, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την επικοινωνία. Η διανομή του ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους των δύο εταιρειών έγινε από εμένα προσωπικά ενώ η συγγραφή του έγινε με τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου έχουν ποσοτικοποιηθεί με τη βοήθεια του προγράμματος Microsoft Office Excel και διεξάχθηκαν χρήσιμα αποτελέσματα, τα οποία υποδεικνύουν πώς η ηγεσία και η παρακίνηση επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

## 1.6 Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων που ακολουθούν

Ακολουθεί το Κεφάλαιο 2 όπου εξετάζεται ο ορισμός της ηγεσίας, τα βασικά στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς, η ηγεσία και το μάνατζμεντ – δύο όροι που αλληλοσυμπληρώνονται – και η αποτελεσματική συμπεριφορά του προϊσταμένου.

Ακολουθεί το Κεφάλαιο 3 που αναλύει την παρακίνηση και την υποκίνηση του προσωπικού, το ρόλο των προϊσταμένων στην παρακίνηση, την έννοια του κινήτρου. Εξετάζει τι παρακινεί το κάθε άτομο βάσει του χαρακτήρα του, παραθέτει κάποια εργαλεία και παράγοντες υποκίνησης και εξετάζει προηγούμενες έρευνες.

Στη συνέχεια, το Κεφάλαιο 4 εξετάζει την επικοινωνία στις οργανώσεις και την αποτελεσματικότητα, καθώς και τις μορφές επικοινωνίας εντός της επιχείρησης. Το Κεφάλαιο 5 αναλύει τους ορισμούς της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Στο κεφάλαιο 6 γίνεται ανάλυση της μεθοδολογίας της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Αναλύονται τα μέσα και η διαδικασία συλλογής δεδομένων, ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι, καθώς και οι περιορισμοί της έρευνας.

Στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά αναλύονται τα αποτελέσματα της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά και ακολουθεί η σύγκριση των αποτελεσμάτων βάσει του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης.

Στο Κεφάλαιο 8 τα συμπεράσματα της μελέτης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Ακολουθεί η σχετική βιβλιογραφία και το παράρτημα.

# Κεφάλαιο 2: Ηγεσία

Ο όρος ηγεσία σε συνώνυμες έννοιες όπως Αρχηγία, Διοίκηση, Εξουσία, Ηγεμονία υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ του υποκειμένου, του Φορέα της Ηγεσίας, δηλαδή του Ηγέτη και του αντικειμένου, των ηγουμένων, των οπαδών, δηλαδή σε μια εταιρεία των υπαλλήλων (Potter, 1996).

## 2.1 Ορισμός ηγεσίας

Η ηγεσία και ο ηγέτης δεν έχουν καμία σχέση με την έννοια της «κορυφής», αλλά αφορούν όλους τους ανθρώπους του οργανισμού (Δαλακούρα, 2012). Σύμφωνα με τον Potter (1996), η «Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας, η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται. Η Δαλακούρα (2012) ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους αποτελεσματικά. Οι αυτοί στόχοι απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση, έχει στενή σύνδεση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των

υφισταμένων (Potter, 1996). Θα μπορούσαμε ενδεικτικά να προσδιορίσουμε την ηγεσία ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Bass,1990).

## **2.2 Βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς**

Η επιστημονική κοινότητα διαμόρφωσε έναν κοινό σημείο για ορισμένα βασικά πρότυπα και χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, μετά από συστηματική έρευνα που έγινε σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την προσέγγιση διακρίνονται τρία μοντέλα ηγεσίας το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό (Μπουραντάς, 2005).

Στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης παίρνει μόνος τους τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα του για εκτέλεση (Δαλακούρα, 2012). Στις περιπτώσεις αυτές, ο ηγέτης ουσιαστικά αναλαμβάνει όλες τις ευθύνες, ενώ επιβάλλει τη στρατηγική του χωρίς να ενδιαφέρεται για την άποψη των συνεργατών του. Το μοντέλο αυτό ενδεχομένως να κρίνεται αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου η ηγέτης δεν διαθέτει χρόνο για να εξηγήσει ή σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν την απαιτούμενη ωριμότητα. Συνεπώς ο ηγέτης είναι αναγκασμένος να ακολουθήσει μια πιο «σκληρή» και «προσωποκεντρική» τακτική (Μπουραντάς, 2005).

Η Δαλακούρα (2012) επισημαίνει πως ο ηγέτης στηρίζεται και αντλεί τη δύναμη από τη θέση που κατέχει, δεν χαίρει εμπιστοσύνη από τα μέλη της ομάδας, πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη αμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια μόνο αυτό παρακινεί τους εργαζόμενους. Τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλά εκτελούν διαταγές και το αποτέλεσμα είναι καλό, μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ κατά την απουσία του η απόδοση είναι χαμηλή.



Το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας είναι το αντίθετο του αυταρχικού. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας βασίζεται στη κοινή συνεισφορά όλων με τρόπο που η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη μέσω μιας κοινής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο αυτό προσφέρει υψηλή αποτελεσματικότητα στις περιπτώσεις εκείνες όπου τα άτομα διαθέτουν ωριμότητα, υψηλό επίπεδο μόρφωσης και γενικότερα αναπτυγμένο επίπεδο νοημοσύνης, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα η οποία συναποφασίζει και είναι διατεθειμένη να λάβει την ευθύνη των αποφάσεών της. Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης αναλαμβάνει να συντονίσει και να καθοδηγήσει την κοινή προσπάθεια σε ένα κοινό όραμα το οποίο να ακολουθούν όλοι πρόθυμα και ηθελημένα. Χαρακτηριστικό του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας είναι η επεξήγηση που δίνει ο ηγέτης όταν αναγκάζεται να πάρει μία απόφαση μόνος του, ενώ τα μέλη της δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές, έχοντας αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης. Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή καθώς η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη (Δαλακούρα, 2012).

Ο Στάμκος (n.d.) σε άρθρο του αναφέρει ότι στο εξουσιοδοτικό στιλ ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί τις υποχρεώσεις του, δίνοντας αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του μια εκτεταμένη ελευθερία. Χαρακτηριστικά του είναι ο πολύ περιορισμένος ρόλος του ηγέτη ενώ η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της, χωρίς τον επηρεασμό του (Μπουραντάς, 2002). Το ιδανικό στιλ ηγεσίας είναι αυτό το οποίο ενεργοποιεί και αξιοποιεί το σύνολο της δυναμικότητας όλων των μελών της ομάδας και το οποίο ταυτόχρονα αναπτύσσει και αυξάνει την ίδια τη δυναμικότητα (Δαλακούρα, 2012).

Οι Koontz, O' Donnell και Wehrich (1980) υποστηρίζουν ότι οι τρεις βασικές ικανότητες που χρειάζεται να έχει ένας ηγέτης είναι:

- η ικανότητα κατανόησης ότι ο άνθρωπος έχει διάφορες δυνάμεις παρακίνησης που ποικίλουν μέσα στο χρόνο και τις καταστάσεις
- η ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας στην προσπάθειά τους για την υλοποίηση των στόχων
- η ικανότητα να δημιουργεί με τη δράση του ένα κλίμα κατάλληλο για τη δημιουργία παρακίνησης.

## **2.3 Ηγεσία και Μάνατζμεντ**

Σύμφωνα με τον Kotter (1988), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρωμένα συστήματα - ρόλοι. Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός αυτών είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων. Το μάνατζμεντ σύμφωνα με τον Μπουραντά(2002), συνιστάται στις λειτουργίες του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων (leading) και του ελέγχου (controlling).

Οι Bennis και Nanus (1985) υποστηρίζουν ότι «οι μάνατζερς είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα». Ο Zaleznik (1977) στο άρθρο του «Managers and leaders: are they different» προσδιορίζει τις διαφορές τους σε τέσσερις τομείς: τους στόχους, το έργο, τις σχέσεις με τους άλλους και την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Σύμφωνα λοιπόν με το εν λόγω άρθρο για τους μάνατζερς, οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν τα δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Για την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερς εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους, καινοτόμους τρόπους επίλυσης προβλημάτων. Οι μάνατζερς βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφιστάμενους ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους συναισθηματικές σχέσεις. Οι μάνατζερς επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα σαν δεδομένο και χαρακτηρίζονται από μια συνεχή αναζήτηση.

## **2.4 Αποτελεσματική συμπεριφορά προϊστάμενου**

Για να είναι αποτελεσματική η συμπεριφορά του προϊσταμένου σύμφωνα με τη Δαλακούρα (2012) πρέπει πάνω από όλα να ζει τις αξίες του οργανισμού, να έχει ευαισθησία για τους ανθρώπους και αυστηρότητα εκεί που επιβάλλεται, να είναι αξιοπρεπής και να μεταχειρίζεται τους ανθρώπους ισότιμα, κερδίζοντας με αυτό τον τρόπο

τον σεβασμό τους, να είναι ακέραιος και να διοικεί παραδειγματικά, να αναζητεί την αμφίδρομη ανατροφοδότηση καθώς και την θετική συμπεριφορά.

# Κεφάλαιο 3 : Παρακίνηση

Στη σημερινή οικονομία της γνώσης οι υπάλληλοι είναι η πηγή δημιουργίας, επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η επιχείρηση και οι προϊστάμενοι πρέπει να κερδίζουν το πάθος και το μεράκι, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων τους (Μπουραντάς, 2005).

## 3.1 Παρακίνηση Εργαζομένων – Βασικά στοιχεία

Η απόδοση του εργαζομένου στην επιχείρηση εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων: Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ιδιότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση. Η δεύτερη περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Είναι δηλαδή το «μπορώ» και το «θέλω». Ένας από τους βασικότερους στόχους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους εργαζόμενους να θέλουν να αποδώσουν. Η επιχείρηση εκτός από την οικονομική αμοιβή και άλλα οφέλη που καταβάλλει στον εργαζόμενο σύμφωνα με το «νομικό συμβόλαιο», είναι απαραίτητο να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν να αποδώσει σε μεγαλύτερο βαθμό και να αφιερώσει χρόνο σε αυτή (Μπουραντάς, 2002).

Η παρακίνηση ή υποκίνηση – όρος ταυτόσημος με τη θέληση, την επιθυμία το κίνητρο, τον στόχο- αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου. Η παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί σαν η εσωτερική διαδικασία ώθησης του ατόμου προς τους στόχους, όπου η υλοποίηση τους ικανοποιεί τις ανάγκες του (Μπουραντάς, 2002).

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων. Αρχικά, η ύπαρξη ανάγκης παράγει το κίνητρο το οποίο οδηγεί στο προσδιορισμό των στόχων και των πράξεων για υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων ικανοποιεί τις ανάγκες και μειώνει το κίνητρο. Η παρακίνηση προσδιορίζει τις στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία αλλά και την αφοσίωση στον οργανισμό. Πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ωθήσουν τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους, αυξάνοντας την παρακίνηση τους με διάφορους τρόπους (Μπουραντάς, 2002).

## **3.2 Ρόλος προϊσταμένων στην παρακίνηση**

Η παρακίνηση εργαζομένων καθορίζεται πρώτα από την επιχείρηση και στη συνέχεια από τον κάθε προϊστάμενο. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει συστήματα που συνδέονται με την ικανοποίηση, την παρακίνηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτά τα προγράμματα αφορούν τις αμοιβές, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την εσωτερική επικοινωνία. Κατ' επέκταση τα προγράμματα αυτά διαμορφώνουν τις συνθήκες εργασίας (όπως το ωράριο, την ασφάλεια) και το εργασιακό κλίμα (όπως την ατμόσφαιρα, τις σχέσεις). Αυτά επιδρούν στην ικανοποίηση και τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση (Μπουραντάς, 2002).

Οι Fisher και Yuan (1998) σε σχετική μελέτη παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις στην εργασία των Κινέζων εργαζομένων σε ένα μεγάλο διεθνές ξενοδοχείο στη Σαγκάη. Τα στοιχεία προτίμησης των εργαζομένων συγκρίθηκαν με δημοσιευμένα αποτελέσματα από άλλα έθνη.

Το μοτίβο των προτιμήσεων στην Κίνα ήταν μοναδικό σε σύγκριση με τη Ρωσία, την Ταϊβάν και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι Κινέζοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι καλοί μισθοί είναι το πιο σημαντικό κίνητρο. Ακολουθούν οι καλές συνθήκες εργασίας, η προσωπική αφοσίωση από το αφεντικό τους και η οργάνωση. Η ενδιαφέρουσα εργασία ήταν σχετικά ασήμαντη, ειδικά στους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη ηλικία και το να «είναι μέσα στα πράγματα» δεν ήταν καθόλου σημαντικό.

Σε αντίθεση με τους προϊσταμένους των ΗΠΑ, οι οποίοι συχνά δεν αντιλαμβάνονταν σωστά τις προτιμήσεις των υφισταμένων τους, οι Κινέζοι προϊστάμενοι ανέφεραν με ακρίβεια τις προτιμήσεις των υφισταμένων τους. Το εντυπωσιακό επίπεδο συμφωνίας στις γνώμες προϊσταμένων και υφισταμένων μπορεί να προέκυψε από μια ομοιογενή κουλτούρα. Ο συγκεκριμένος πολιτισμός προσδιορίζει με σαφήνεια το τι είναι σημαντικό μέσα από τη στενότερη επαφή και τη φιλία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, τα οποία οδηγούν σε καλύτερη κατανόηση των αναγκών των άλλων.

Σύμφωνα με τους Fisher και Yuan (1998), όλοι οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι οι καλοί μισθοί είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας. Οι διαφορές σε άλλους παράγοντες εργασίας εμφανίζονται όταν οι ερωτώμενοι αναλύονται ηλικιακά. Οι εργαζόμενοι κάτω των 30 ετών, κατατάσσουν σημαντικότερη την προώθηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους σε σύγκριση με τους εργαζομένους μεγαλύτερων ηλικιών. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας κατατάσσουν την ασφάλεια και τη βοήθεια με τα προσωπικά προβλήματα υψηλότερα, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ενδιαφέρουσα δουλειά είναι πιο σημαντική. Οι Κινέζοι εργαζόμενοι στο σύνολο βαθμολογούν την επιδότηση κατοικίας ως εξαιρετικά σημαντική.

Οι Κινέζοι εργαζόμενοι βαθμολογούν την ενδιαφέρουσα εργασία και το να «είναι μέσα στα πράγματα» λιγότερο σημαντικά σε σχέση με τους Αμερικανούς. Επίσης, θεωρούν τις καλές αμοιβές πιο σημαντικές από την εκτίμηση της εργασίας τους σε σύγκριση με τους Αμερικανούς. Τέλος, οι Κινέζοι εργαζόμενοι θεωρούν αρκετά σημαντική την προσωπική αφοσίωση στον εργαζόμενο από ανωτέρους σε σύγκριση με τα δείγματα των ΗΠΑ.

Υπήρξε εντυπωσιακή συμφωνία μεταξύ των Κινέζων προϊσταμένων και διευθυντών αφού θεωρούν ότι οι μισθοί είναι πολύ σημαντικοί για τους υπαλλήλους τους. Ακολουθούν η προσωπική αφοσίωση από τους ανωτέρους, η προώθηση και η ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου, η εκτίμηση, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια της απασχόλησης, η ενδιαφέρουσα εργασία, η διακριτική πειθαρχία, η βοήθεια σχετικά με προσωπικά προβλήματα και το να είναι «μέσα στα πράγματα». Αυτές οι απαντήσεις ήταν αρκετά διαφορετικές από εκείνες των διαχειριστών σε δυτικές χώρες, οι οποίοι θεώρησαν ότι οι

συνθήκες εργασίας ήταν πιο σημαντικές, ακολουθούσε η ενδιαφέρουσα εργασία και στη συνέχεια οι μισθοί.

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι ο κάθε προϊστάμενος έχει σημαντικό ρόλο για την παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από την εφαρμογή των συστημάτων της επιχείρησης καθώς και μέσα από τη συμπεριφορά του. Ο προϊστάμενος μέσα από τη συμπεριφορά του μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά αναθέτοντας στόχους, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια των συνεργατών του, επιβραβεύοντας επιδόσεις, εκφράζοντας την εκτίμηση του, συνδέοντας την καθημερινότητα με το όραμα, προωθώντας την ελευθερία πρωτοβουλιών, του σεβασμού και της δίκαιης μεταχείρισης, καλλιεργώντας καλό κλίμα, ομαδικό πνεύμα και σχέσεις εμπιστοσύνης (Μπουραντάς, 2002).

### **3.3 Κίνητρα**

Οι Davison, Berelson και Steiner (1964) ορίζουν την έννοια του κινήτρου σαν «μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί, κινεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους». Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης και αποτελεί το καθοριστικό στοιχείο της παρακίνησης. Οι ανάγκες και τα κίνητρα θεωρούνται πλέον σαν την «καρδιά» της παρακίνησης. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων: τα πρωτογενή κίνητρα, τα γενικά κίνητρα και τα δευτερογενή κίνητρα. Τα πρωτογενή κίνητρα είναι όλα τα βιολογικά κίνητρα, είναι δηλαδή τα έμφυτα όπως πείνα, δίψα, οξυγόνο. Τα γενικά κίνητρα είναι και αυτά έμφυτα αλλά μη βιολογικά, όπως το κίνητρο της περιέργειας, της αγάπης, της στοργής. Τα δευτερογενή κίνητρα είναι επίκτητα, τα αποκτά δηλαδή ο άνθρωπος μέσα από το περιβάλλον που ζει και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης τους. Κάποια από τα δευτερογενή κίνητρα είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, της ασφάλειας, της επιτυχίας, της εξουσίας (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τη Wiley (2006), η παρακίνηση είναι το υπ' αριθμόν ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Κατά τα τελευταία 40 χρόνια υπήρξαν πολλές έρευνες σχετικά με το τι παρακινεί τους εργαζόμενους να κάνουν καλύτερα τη δουλειά

τους. Για την επίτευξη των υψηλών επιπέδων απόδοσης, οι εργοδότες εξαρτώνται από τους υπαλλήλους τους, έτσι πρέπει να καταλάβουν τι τους παρακινεί. Μια τέτοια κατανόηση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και για την εξασφάλιση της επιτυχίας της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, μπορούν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν έρευνες για να αποκτήσουν εικόνα για τις προτιμήσεις των κινήτρων εργασίας των εργαζομένων.

Εάν οι προϊστάμενοι διεκπεραίωσαν τακτικά τέτοιες έρευνες και εξέταζαν τα αποτελέσματα, τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους τους, θα κέρδιζαν πολλά. Οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της παρακίνησης αλλά και πιο παραγωγικούς εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους θα κερδίσουν τις ανταμοιβές και έτσι θα γίνονται πιο αποδοτικοί.

Οι ερωτώμενοι στην έρευνα της Wiley (2006) κατέταξαν τους κορυφαίους πέντε παράγοντες παρακίνησης στην εργασία τους, οι οποίοι είναι οι καλές αμοιβές, η εκτίμηση για το έργο που επιτελούν, η ασφάλεια της εργασίας, η προώθηση και ανάπτυξη στην οργάνωση και η ενδιαφέρουσα εργασία.

Οι παράγοντες αυτοί αντικατοπτρίζουν την τρέχουσα κατάσταση όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων. Τα συστήματα και οι στρατηγικές ανταμοιβής μπορούν να χρησιμοποιούνται για να ενισχύουν και να παροτρύνουν τους υπαλλήλους να είναι πιο παραγωγικοί. Ενώ υπάρχουν διαφωνίες, γενικά οι καλές αμοιβές είναι ισχυρό κίνητρο για όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από το φύλο, το επάγγελμα, την ηλικία, το εισόδημα ή την κατάσταση της απασχόλησης. Οι καλές αμοιβές εξακολουθούν να κατατάσσονται μεταξύ των κορυφαίων πέντε παραγόντων που παρακινούν τους ανθρώπους στην εργασία τους. Η αναγνώριση της καλής δουλειάς και η εκτίμηση για το έργο που επιτελεί ο κάθε εργαζόμενος είναι ακόμη δύο από τα κορυφαία κίνητρα.

Σήμερα, αφού η μείωση του εργατικού δυναμικού είναι πλέον κοινοτοπία, η ασφάλεια της απασχόλησης έχει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τους εργαζομένους. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην έλλειψη εργασιακής ασφάλειας ποικίλλουν. Στην απώλεια θέσης εργασίας ή στην απειλή για απώλεια θέσης οι εργαζόμενοι μπορεί να εμφανίσουν σοβαρές



ψυχολογικές αντιδράσεις όπως χαμηλή αυτοεκτίμηση, κοινωνική απομόνωση, άγχος και αδυναμία. Οι αντιδράσεις αυτές επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, τα αποτελέσματα της εργασιακής ανασφάλειας είναι συνήθως αρνητικά. Για την αντιμετώπιση αυτών των αποτελεσμάτων, οι εταιρείες χρησιμοποιούν συχνά στρατηγικές επιβράβευσης, στρατηγικές αντιστάθμισης (δηλαδή πακέτα αποζημιώσεων και κινήτρων για πρόωρη συνταξιοδότηση), στρατηγικές εξέλιξης σταδιοδρομίας και τεχνικές επανατοποθέτησης στην αγορά εργασίας.

### **3.4 Κίνητρα και κουλτούρα**

Τα κίνητρα που επηρεάζουν τον κάθε εργαζόμενο, μπορούν να διαφέρουν σε κάθε χώρα και πολιτισμό. Οι διαφορές στον πολιτισμό, την ιστορία, την οικονομία και την πολιτική ενδέχεται να οδηγούν σε διαφορές στις προτιμήσεις εργασίας των εργαζομένων σε όλες τις χώρες. Έτσι, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι πρέπει να καταλάβουν τις προτιμήσεις των τοπικών υπαλλήλων.

Σε έρευνα των Harvey, Carter και Mudimu (1999), συγκρίθηκαν οι αξίες εργασίας και οι συμπεριφορές 117 Αφρικανών και 82 Βρετανών διευθυντών στελεχών και μαθητών της διοίκησης. Σε γενικές γραμμές, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η διαφορετική κουλτούρα, είναι η βασική αιτία που εξηγεί τις διαφορές στα αποτελέσματα των δύο πολιτισμών.

Στη συγκεκριμένη έρευνα εξετάζεται εάν το καθεστώς, η θέση, η υπερηφάνεια και το κύρος ήταν πιο σημαντικές αξίες για τους Αφρικανούς σε σύγκριση με τους Βρετανούς και αυτό επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα. Εξετάζει επίσης τη σημασία της κοινωνικής αποδοχής και της ευγένειας, παράγοντες που τελικά αποδείχθηκαν λιγότερο σημαντικοί. Οι Αφρικανοί και οι Βρετανοί δεν έχουν καμιά σημαντική διαφορά στην αποδοχή κριτικής για τα λάθη και την άγνοια τους.

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι οι σημαντικές διαφορές στη κουλτούρα και στις στάσεις εργασίας μεταξύ του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ζιμπάμπουε έχουν σημαντικές συνέπειες για τη θεωρία και την πρακτική της Διοίκησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα

υφιστάμενα μέτρα μπορεί να έχουν διαφορετικές έννοιες ανάλογα με τον πολιτισμό. Οι θεωρίες κινήτρων και διαχείρισης θα πρέπει να επανεξετασθούν προκειμένου να ενσωματώσουν τις νέες και διαφορετικές έννοιες των κινήτρων και των αξιών εργασίας σε μη δυτικούς πολιτισμούς. Η εφαρμογή των τεχνικών διαχείρισης που βασίζονται σε υφιστάμενες θεωρίες μπορεί να είναι ακατάλληλη για ορισμένους πολιτισμούς που έχουν άλλες στάσεις και προτεραιότητες, όπως για παράδειγμα η κοινωνική αποδοχή μέσα από την εργασία.

Ο Fey (2005) σε σχετική έρευνα, εξέτασε την παρακίνηση μελετώντας τις εθνικές πολιτιστικές διαφορές δύο πολιτισμών, Ρωσίας και Σουηδίας. Τα διευθυντικά στελέχη με ρώσικη εθνικότητα παρακινούνται από τους μισθούς και τις χρηματικές ανταμοιβές. Σε αντίθεση, τα διευθυντικά στελέχη με σουηδική εθνικότητα παρακινούνται καλύτερα από ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Τα διευθυντικά στελέχη από τη Σουηδία υποκινούνται ιδιαίτερα από την ισότητα και τη δικαιοσύνη. Η εν λόγω ισότητα και δικαιοσύνη φαίνεται να είναι λιγότερη σημαντική για τους Ρώσους οι οποίοι στο παρελθόν ήρθαν αντιμέτωποι με την ανισότητα και συνεπώς, έχουν αναπτύξει μηχανισμούς αντιμετώπισης.

Μόνο λίγες έρευνες έχουν μελετήσει τη διαφορά των κινήτρων ανάλογα με την κουλτούρα και τον πολιτισμό. Η κατανόηση των διαφορετικών παραγόντων που παρακινούν τους ανθρώπους ανάλογα με την καταγωγή τους είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σήμερα, δεδομένου ότι υπάρχουν πολυεθνικές εταιρείες ανά το παγκόσμιο.

### **3.5 Χαρακτηριστικά ατόμου και παρακίνηση**

Οι ανάγκες των ανθρώπων διαφέρουν ως προς την ιεράρχηση τους και ως προς την ένταση του κινήτρου. Ο χαρακτήρας του ατόμου εκφράζεται μέσα από τη συμπεριφορά του, μέσα δηλαδή από τις ανάγκες του. Αφού ο καθένας μας έχει διαφορετικές ανάγκες, έτσι έχει και διαφορετικό χαρακτήρα. Άτομα με ανοικτή και κυρίαρχη συμπεριφορά αναζητούν την αναγνώριση στην εργασία. Άτομα με ανοικτή μη κυριαρχική συμπεριφορά αναζητούν την αποδοχή και τις ανθρώπινες σχέσεις. Άτομα με κλειστή κυρίαρχη συμπεριφορά αναζητούν

τα επιτεύγματα και τα αποτελέσματα. Άτομα με κλειστή μη κυρίαρχη συμπεριφορά αναζητούν σιγουριά (Μπουραντάς, 2005)..

Ο κάθε προϊστάμενος για να αναγνωρίσει το χαρακτήρα του κάθε εργαζομένου μπορεί να προβεί σε αξιολόγηση. Η αξιολόγηση αφορά τόσο τα αποτελέσματα των στόχων όσο και τις ικανότητες των εργαζομένων. Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται τα ισχυρά σημεία, οι δυνατότητες του, οι γνώσεις του εργαζομένου με σκοπό να καθοριστεί ένα πρόγραμμα ανάπτυξης. Μέσα από αυτή την αναγνώριση του χαρακτήρα και των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, η διοίκηση της επιχείρησης και οι προϊστάμενοι μπορούν να προσαρμόσουν τα κίνητρα και τις εργαλεία υποκίνησης (Μπουραντάς, 2005).

### **3.6 Παράγοντες και Εργαλεία υποκίνησης**

Οι κύριες πρακτικές και μέθοδοι για τη πρόκληση επιτυχίας είναι ο καθορισμός στόχων, οι ανατροφοδότηση, η επιβράβευση και η αναγνώριση. Με μετρήσιμους και προκλητικούς στόχους που προκύπτουν από τους στόχους της επιχείρησης, η πλειοψηφία των εργαζομένων κινητοποιούνται (Μπουραντάς, 2005). Ο καθορισμός συγκεκριμένων και ρεαλιστικών στόχων για κάθε εργαζόμενο ή για κάθε ομάδα εργαζομένων έχει σαν αποτέλεσμα την μεγαλύτερη απόδοση (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, 2004).

Η αναγνώριση των προσπαθειών και των επιδόσεων ενός εργαζομένου από τους προϊστάμενους και την επιχείρηση, αποτελεί μεγάλη ικανοποίηση και παράγοντα για παρακίνηση. Σημαντικοί τρόποι αναγνώρισης αποτελούν οι αμοιβές, οι ετήσιες αυξήσεις, οι συμβολικοί έπαινοι, οι επιβραβεύσεις, οι προαγωγές. Η αναγνώριση φαίνεται και μέσα από τη συμπεριφορά, μέσα δηλαδή από την εκτίμηση, το σεβασμό, την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη (Μπουραντάς, 2005).

Ένας άλλος παράγοντας που υποκινεί τους εργαζομένους είναι το ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας. Όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκουν οι εργαζόμενοι το περιεχόμενο της εργασίας τους, τόσο περισσότερο κέφι έχουν για να την υλοποιήσουν. Μέσα από την εναλλαγή θέσεων

και των εμπλουτισμό της εργασίας, αποφεύγεται η ρουτίνα και η ανιαρή δουλειά. Επίσης, όσο πιο σημαντική αισθάνεται την εργασία του κάποιος, τόσο περισσότερο νόημα βρίσκει σε αυτή. Συμμετοχή και ευθύνη: η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία των εργαζομένων για στην εργασία και στις ευθύνες τους, αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης (Μπουραντάς, 2005).

Ισχυρό κίνητρο είναι επίσης ο εμπλουτισμός γνώσεων, η εξέλιξη και η ανάπτυξη ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου. Το άτομο να αισθάνεται σιγουριά και αυτοεκτίμηση με αποτέλεσμα να αποδίδει περισσότερο. Το κίνητρο αυτό συνδέεται με την επαγγελματική εξέλιξη και τις προαγωγές (Μπουραντάς, 2005).

Εκτός από τον καθορισμό στόχων, την αναγνώριση, τον εμπλουτισμό γνώσεων και το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας, άλλα σημαντικά εργαλεία υποκίνησης είναι τα προγράμματα υποκίνησης, οι διαγωνισμοί και τα προγράμματα αναγνώρισης (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, 2004).

Τα προγράμματα και οι διαγωνισμοί υποκίνησης είναι εκδηλώσεις περιορισμένης διάρκειας και έχουν σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων, ώστε να πετύχουν μεγαλύτερη απόδοση από τα συνηθισμένα επίπεδα. Οι διαγωνισμοί μπορεί να είναι τριών μορφών: ατομικοί διαγωνισμοί που βραβεύονται όσοι εργαζόμενοι πιάσουν το στόχο τους, ατομικοί διαγωνισμοί που βραβεύονται μόνο εκείνοι με τα καλύτερα αποτελέσματα και ομαδικοί διαγωνισμοί που βραβεύονται είτε όλες οι ομάδες που πιάνουν τους στόχους τους είτε μόνο αυτές με τα καλύτερα αποτελέσματα (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, 2004).

Τα προγράμματα αναγνώρισης αφορούν τόσο την ποιοτική όσο και την ποσοτική εργασία του υπαλλήλου. Πρέπει να γίνουν μέρος της κάθε επιχείρησης καθώς οδηγούν σε συνεχή προσπάθεια για υψηλή απόδοση. Είναι πολύ αποτελεσματικά καθώς όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να αποτελούν σημείο αναφοράς και αναγνώρισης από τη διοίκηση (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, 2004).

Τα εργαλεία αυτά συνδέουν την απόδοση με τις ανταμοιβές, είτε είναι οικονομικές είτε όχι. Στην οικονομική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές, οι χρηματικές

αμοιβές συνδέονται με τις επιδόσεις των εργαζομένων. Η σπουδαιότητα των οικονομικών κινήτρων πηγάζει από το γεγονός ότι με το χρήμα μπορούν να ικανοποιηθούν πολλές ανάγκες έξω από το χώρο εργασίας. Εκτός αυτού, οι οικονομικές αμοιβές όταν συνδέονται με την αποδοτικότητα είναι και μια μορφή αναγνώρισης και επιβράβευσης. Η άλλη διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι η μη οικονομική επιβράβευση και αναγνώριση, όπως οι έπαινοι και οι συμβολικές πράξεις (Μπουραντάς, 2002). Τα άτομα για να έχουν ανάγκη να δράσουν και να υλοποιήσουν το έργο, πρέπει να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα κάποιες ανάγκες τους. Εάν η εργασία του ικανοποιεί πέραν των οικονομικών αμοιβών και τις υπόλοιπες του ανάγκες όπως εκτίμηση, σιγουριά, επιτυχία, κοινωνικές σχέσεις, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερο ικανοποιημένος και αφοσιωμένος. Έτσι, η διάθεση του να προσφέρει στην επιχείρηση είναι μεγαλύτερη (Μπουραντάς, 2005). Επίσης, υποστηρίζεται πως η συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας τον κάνει να αισθάνεται υπεύθυνος και να έχει διάθεση για περισσότερη απόδοση (Μπουραντάς, 2002).

# Κεφάλαιο 4: Επικοινωνία στις οργανώσεις

## 4.1 Επικοινωνία και αποτελεσματικότητα

Η επικοινωνία είναι το μέσο όπου οι εργαζόμενοι συνδέονται σε ένα οργανισμό, σχηματίζουν ομάδες, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν στόχους. Η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου υφισταμένου και το κλίμα στις επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Είναι χρήσιμη για τους ηγέτες καθώς μπορούν να δώσουν οδηγίες, να περάσουν οράματα, να γνωστοποιηθούν οι στόχοι στους υφισταμένους, να επιτευχθεί η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του κάθε εργαζομένου, να αναπτυχθεί καλό κλίμα και σχέσεις και να μην υπάρχουν διαφορές και προστριβές (Μπουραντάς, 2002).

Στο επίκεντρο της κάθε οργάνωσης θα πρέπει να βρίσκονται οι εργαζόμενοι σαν άνθρωποι. Η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί συνδετικό κρίκο των εργαζομένων μεταξύ τους. Η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι αυτή που θα ορίσει τη γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού στην οποία συνεπάγεται και το επικοινωνιακό κλίμα. Το επικοινωνιακό κλίμα σε μια επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι ανταλλάζουν πληροφορίες. Όταν η πληροφόρηση είναι άφθονη και υπάρχει ελευθερία έκφρασης, ειλικρίνεια και διάθεση συνεργασίας τότε το επικοινωνιακό κλίμα ορίζεται σαν ανοικτό. Όταν η πληροφόρηση είναι περιορισμένη, δεν υπάρχει ελευθερία έκφρασης και οι εργαζόμενοι δε λαμβάνουν τις πληροφορίες που χρειάζονται τότε το κλίμα χαρακτηρίζεται σαν κλειστό (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002).

Σε ένα ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα οι εργαζόμενοι εκφράζουν ελεύθερα την άποψη και τα παράπονα τους, συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και προτείνουν βελτιωτικά μέτρα στους προϊσταμένους τους. Ένα τέτοιο κλίμα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο ηθικό και στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Πρέπει να είναι συμμετοχικό, υποστηρικτικό και να εμπνέει εμπιστοσύνη. Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης, ένα τρόπο προώθησης της κριτικής σκέψης και ένα μέσο ελέγχου της αφοσίωσης των εργαζομένων (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002).

## **4.2 Μορφές επικοινωνίας εντός της επιχείρησης**

Η επικοινωνία είναι σημαντική για την ανάπτυξη και επιβίωση του οργανισμού. Χωρίς την επικοινωνία, η διοίκηση δεν μπορεί να έχει την απαραίτητη πληροφόρηση, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να καθοδηγήσει σωστά τους εργαζομένους και οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να ξέρουν τι κάνουν οι συνάδελφοι τους. Συχνά η δυσλειτουργία, οι συγκρούσεις, οι λανθασμένες αποφάσεις, η έλλειψη παρακίνησης και συντονισμού είναι αποτελέσματα της έλλειψης επικοινωνίας. Η επικοινωνία εντός της επιχείρησης μπορεί να χωριστεί σε επικοινωνία μέσα στη διοίκηση, επικοινωνία προς τα κάτω, επικοινωνία προς τα πάνω και άτυπη επικοινωνία (Μπουραντάς και Παπαλεξάνδρη, 1998).

Η επικοινωνία μέσα στη διοίκηση είναι πολύ σημαντική καθώς αποτελεί προϋπόθεση για την επικοινωνία με το προσωπικό της επιχείρησης. Αν η επικοινωνία σε αυτά τα επίπεδα δε λειτουργεί σωστά, τότε πιθανόν να μη λειτουργεί σωστά ούτε στα επίπεδα των απλών υπαλλήλων. Μέσα από το οργανόγραμμα, τον προσδιορισμό θέσεων και αρμοδιοτήτων, την αξιολόγηση των εργαζομένων και την αποθάρρυνση αυταρχισμού και τριβών μπορεί η επικοινωνία να εξασφαλίσει θετικά αποτελέσματα (Μπουραντάς και Παπαλεξάνδρη, 1998).

Η επικοινωνία προς τα κάτω είναι η πληροφόρηση από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους. Ο προϊστάμενος πρέπει να παρέχει στους υφισταμένους σωστή πληροφόρηση, θετική στάση και εμπιστοσύνη. Ο προϊστάμενος πρέπει να μοιράζεται

πληροφορίες με τους εργαζόμενους ανάλογα με τις ανάγκες τους για να αισθάνονται ότι είναι πληροφορημένοι με απώτερο σκοπό τη δημιουργία θετικού επικοινωνιακού κλίματος και αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Μπουραντάς και Παπαλεξάνδρη, 1998).

Η επικοινωνία προς τα πάνω είναι η πληροφόρηση που ξεκινά από τους υφισταμένους και καταλήγει στους προϊσταμένους. Δίνει την ευκαιρία να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και αισθάνονται ικανοποίηση. Από την άλλη δίνει την ευκαιρία και στους προϊσταμένους να έχουν μια καλύτερη εικόνα της κατάστασης. Η προς τα κάτω και η προς τα πάνω επικοινωνία είναι συμπληρωματικές μορφές απαραίτητες για τη δημιουργία ενός σωστού επικοινωνιακού κλίματος (Μπουραντάς και Παπαλεξάνδρη, 1998).

Η άτυπη επικοινωνία είναι η ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών της οργάνωσης έξω από τις επίσημες δομές και διαδικασίες. Όσο περιορισμένη είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο αναπτύσσεται η άτυπη επικοινωνία (Μπουραντάς και Παπαλεξάνδρη, 1998).



# Κεφάλαιο 5: Παραγωγικότητα

## Αποδοτικότητα

## Αποτελεσματικότητα

Η επιτυχία της επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί με ορισμένους δείκτες σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς και Παπαλεξάνδρη, 1998). Ένας γενικός ορισμός για την παραγωγικότητα είναι ότι αποτελεί τη σχέση μεταξύ των δημιουργούμενων εκροών από ένα σύστημα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και των εισροών που είναι απαραίτητες για την δημιουργία αυτών των εκροών. Η ευρύτερη έννοια της παραγωγικότητας, σχετίζεται με την αποτελεσματική χρήση των πόρων – Εργασία, Κεφάλαιο, Γη, Υλικά, Ενέργεια, Πληροφορίες – κατά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (Μανουσόπουλος, 2008). Αποδοτικότητα είναι η σχέση χρηματικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο, μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη σε αντίθεση με την παραγωγικότητα η οποία μετρά ποσότητα. Η έννοια της αποτελεσματικότητας είναι ευρύτερη διότι καλύπτει και δείκτες παραγωγικότητας (σύγκριση φυσικών μεγεθών) όσο και δείκτες αποδοτικότητας (σύγκριση οικονομικών μεγεθών) (Μπουραντάς και Παπαλεξάνδρη, 1998). Ο Μανουσόπουλος (2008) αναφέρει ότι είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η παραγωγικότητα δεν ταυτίζεται με την εντατικοποίηση της εργασίας αλλά η ουσία της είναι η αποδοτικότερη χρήση όλων των παραγωγικών συντελεστών όχι όμως με την έννοια της πιο σκληρής εργασίας.

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, είναι εξίσου σημαντικός ο ρόλος της ηγεσίας, η παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και το εργασιακό περιβάλλον

εντός της εταιρίας όσο και η σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε η αρμονική συνύπαρξη και η σωστή επικοινωνία να οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας και κατ' επέκταση την πραγμάτωση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

# Κεφάλαιο 6: Ανάλυση Μεθοδολογίας

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, διεξάχθηκε έρευνα με στόχο να εξεταστεί πώς η ηγεσία και η παρακίνηση επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσα από την συλλογή δεδομένων. Προκειμένου να ερευνηθεί η ηγεσία και η παρακίνηση και να εξευρεθούν οι τρόποι και τα κίνητρα που ενισχύουν την παραγωγικότητα, εκπονήθηκε έρευνα σε δύο πολυεθνικές εταιρείες και ακολούθησε σύγκριση των αποτελεσμάτων.

## 6.1 Μεθοδολογία

Η εταιρεία Α είναι διανομέας προϊόντων τεχνολογίας και πληροφορικής που συνδυάζει μια ευρεία γεωγραφική κάλυψη. Η εταιρεία διανέμει προϊόντα όπως τηλέφωνα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εξοπλισμό δικτύωσης σε εταιρικούς πελάτες και για χονδρική πώληση. Άρχισε να λειτουργεί το 1990 στη εξωτερικό και το 1995 μεταφέρθηκε στην Κύπρο. Τα κεντρικά γραφεία στην Κύπρο ελέγχουν και παρακολουθούν τις παγκόσμιες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η εταιρεία Β ιδρύθηκε στη Κύπρο πριν 30 χρόνια και είναι μια εταιρεία παγκόσμιας φήμης στη διαχείριση πλοίων. Με πάνω από 30 χρόνια εμπειρίας οι επαγγελματικές υπηρεσίες που παρέχει ικανοποιούν πάντα τις προσδοκίες των πελατών τους καθώς αναβαθμίζουν συνεχώς το σύστημα ποιότητας.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η ποσοτική, πρωτογενή έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η ποσοτική έρευνα έχει σταθερή μορφή και ο σχεδιασμός της επιδέχεται ελάχιστες αλλαγές εφόσον η έρευνα έχει ξεκινήσει. Βασικό στοιχείο της είναι η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου μέρους του πληθυσμού (Κυριαζή, 1999).

Το ερωτηματολόγιο είναι μια σειρά από δομημένες ερωτήσεις σχετικές με το θέμα της μελέτης, όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν γραπτά, με σκοπό τη συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών (Παπαναστασίου, 2005). Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου κλίμακας Likert. Η κλίμακα Likert είναι μία από τις πιο διαδεδομένες κλίμακες, αφού είναι εύκολη στην κατασκευή και ανάλυση της. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν με ένα από τα πέντε σημεία που δίδονται (Μιχαλοπούλου, 1992). Το ένα αντιστοιχεί στο Διαφωνώ απόλυτα, το 2 στο Διαφωνώ, το 3 στο Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 4 στο Συμφωνώ και το 5 στο Συμφωνώ απόλυτα.

Το δείγμα αποτελείται από 81 εργαζόμενους συνολικά και των δύο εταιρειών και κατηγοριοποιείται σε απλούς υπαλλήλους, διοικητικά στελέχη και διευθυντικά στελέχη. Με τον τρόπο αυτό συλλέχθηκαν απόψεις από κατηγορίες εργαζομένων με διαφορετική οπτική γωνία.

Από την εταιρεία Α συμπληρώθηκαν 43 ερωτηματολόγια σύνολο, 29 στην Ελληνική γλώσσα και 14 στην Αγγλική γλώσσα. Οι 22 ερωτώμενοι ήταν άνδρες και οι 21 γυναίκες. Το 7% του δείγματος ήταν ηλικίας από 18 μέχρι 25, το 37% ήταν ηλικίας 26-35, το 49% μεταξύ ηλικιών 36-45 και το υπόλοιπο 7% ήταν άνω των 55. Από τους 43 ερωτηθέντες το 79% ήταν υπάλληλοι, 14% ήταν προϊστάμενοι και το υπόλοιπο 7% κατείχε θέση διευθυντικού στελέχους στην εταιρεία. Το 21% εργαζόταν στην εταιρεία μέχρι τρία χρόνια, το 21% εργαζόταν στην εταιρεία από τρία με έξι χρόνια, το 28% εργαζόταν στην εταιρεία από έξι με εννέα χρόνια και το υπόλοιπο 30% εργαζόταν στην εταιρεία για πάνω από δέκα χρόνια. Από τους 43 ερωτηθέντες το 7% είχε απολυτήριο λυκείου, το 28% είχε δίπλωμα, το 35% είχε πτυχίο και το υπόλοιπο 30% είχε διδακτορικό.

Από την εταιρεία Β συμπληρώθηκαν 38 ερωτηματολόγια μόνο στην ελληνική γλώσσα. Οι 14 ήταν άνδρες και οι 24 γυναίκες. Το 21% του δείγματος ήταν ηλικίας 18-25 ετών, το 53% του δείγματος ήταν ηλικίας 26-35 ετών, το 18% ήταν ηλικίας 46-55 ετών και το 8% ήταν ηλικίας 46-55 ετών. Κανένας ερωτώμενος δεν ήταν άνω των 55 ετών. Το 84% ήταν υπάλληλοι, το 11% ήταν προϊστάμενοι και το υπόλοιπο 5% ήταν διευθυντικά στελέχη. Το 37% του δείγματος εργαζόταν στην εταιρεία μέχρι τρία χρόνια, το 11% εργαζόταν στην εταιρεία τρία με έξι χρόνια, το 16% εργαζόταν στην εταιρεία έξι με εννέα χρόνια και το υπόλοιπο 37% εργαζόταν στην εταιρεία πάνω από δέκα χρόνια. Το 5% του δείγματος είχε απολυτήριο Λυκείου, το 16% είχε δίπλωμα, το 47% είχε πτυχίο, και το 32% μεταπτυχιακό. Κανένας από τους ερωτώμενους δεν είχε διδακτορικό τίτλο.

## **6.2 Μέσα συλλογής δεδομένων**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ποσοτικό τρόπο με τη μέθοδο του δομημένου ερωτηματολογίου που συντάχθηκε από εμένα στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα, ενώ η συγγραφή του έγινε με τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται στους εργαζόμενους των συγκεκριμένων εταιρειών, στους οποίους ζητήθηκε να συμπληρώσουν ερωτήσεις σχετικά με το περιβάλλον της εταιρείας, τον προϊστάμενο τους, τα κίνητρα και την παραγωγικότητα. Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπάρχει ένα σύντομο σημείωμα το οποίο ενημερώνει τους εργαζομένους για το σκοπό της έρευνας και την απαραίτητη συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι απλές και κατανοητές.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη, το πρώτο περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων και γενικές πληροφορίες όπως φύλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας, επίπεδο σπουδών, θέση. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου για την ηγετική συμπεριφορά, την παρακίνηση και την παραγωγικότητα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ανώνυμα για να εξασφαλιστεί η όσον το δυνατόν καλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα των απαντήσεων. Η συμπλήρωση του ήταν προαιρετική. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ποσοτικοποιήθηκαν και διεξάχθηκαν χρήσιμα

αποτελέσματα τα οποία αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με τη βοήθεια του λογισμικού Microsoft Office Excel.

### **6.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε από εμένα προσωπικά με επισκέψεις στις δύο εταιρείες. Στην πρώτη επίσκεψη διανεμήθηκαν 80 ερωτηματολόγια σε τυχαίους εργαζόμενους σε κάθε εταιρεία σε όλα τα τμήματα, εξηγώντας τους τον σκοπό συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων. Αρχικά τους δόθηκε χρονικό περιθώριο μιας εβδομάδας για τη συμπλήρωση. Κάποια από τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν και συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της πρώτης επίσκεψης. Τοποθετήθηκε ένα σφραγισμένο κουτί στα γραφεία του τμήματος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και ενημερώθηκαν οι ερωτώμενοι πως όταν το συμπληρώσουν μπορούν να περάσουν και να το αφήσουν στο κουτί.

Στη συνέχεια, μια δεύτερη επίσκεψη σημειώθηκε και στις δύο επιχειρήσεις μία εβδομάδα αργότερα για συλλογή και των υπόλοιπων ερωτηματολογίων. Καθώς δεν είχε συλλεχθεί ικανοποιητικός αριθμός ερωτηματολογίων, έγινε ξανά μια προσωπική υπενθύμιση και παράταση της παράδοσης του ερωτηματολογίου μια εβδομάδα αργότερα. Έτσι, πραγματοποιήθηκε και μια τρίτη επίσκεψη στην κάθε επιχείρηση συλλέγοντας και τα τελευταία ερωτηματολόγια.

Συλλέχθηκαν συνολικά 83 ερωτηματολόγια και από τις δύο εταιρείες, 45 ερωτηματολόγια από την εταιρεία Α και 38 ερωτηματολόγια από την εταιρεία Β. Σε δύο από τα ερωτηματολόγια της εταιρείας Α που επιστράφηκαν συμπληρωμένα, διαπιστώθηκε ότι έλειπαν απαντήσεις και έτσι έχουμε σύνολο 81 έγκυρα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια 43 από την εταιρεία Α και 38 από την εταιρεία Β.

### **6.4 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας**

Ο σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι παράμετροι που μελετήθηκαν είναι:

- Ηγεσία
- Παρακίνηση εργαζομένων
- Επικοινωνία εντός της επιχείρησης
- Παραγωγικότητα και αποδοτικότητα

## 6.5 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα μελέτη ερευνά μόνο δύο εταιρείες καθώς η διεύθυνση σε ιδιωτικές εταιρείες με σκοπό να διενεργηθεί μια έρευνα είναι δύσκολη και αυτό περιορίζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η περεταίρω διερεύνηση μπορεί να αποτελέσει αρχή για μελλοντική έρευνα. Ένας άλλος περιορισμός είναι η επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων για την έκφραση συναισθημάτων και γνώμων για αυτά ακριβώς που πιστεύουν και αισθάνονται, από τη στιγμή που οι εταιρείες διατηρούν το δικαίωμα να ζητήσουν πρόσβαση στα αποτελέσματα. Ένα ποσοστό των εργαζομένων δεν ενδιαφέρθηκε να το συμπληρώσει, καθώς και ένα σημαντικό ποσοστό (27% κατά μέσο όρο) απαντούσε με την επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» διατηρώντας ουδέτερη στάση.

Περιορισμός υπήρξε και στην τριγωνοποίηση μεθόδων. Η χρήση περισσότερων μεθόδων είναι εξαιρετικά χρήσιμη σε μία έρευνα, καθώς συνδυάζει τα οφέλη της κάθε μεθόδου. Πρόκειται για έναν τρόπο εξασφάλισης της εγκυρότητας στις έρευνες και μπορεί να περιγραφεί ως η χρήση δύο ή περισσότερων μεθόδων για τη συλλογή των δεδομένων (Τριγωνοποίηση, n.d.). Η αρχική σκέψη ήταν να συμπληρωθούν ερωτηματολόγια σε συνδυασμό με δομημένες συνεντεύξεις αλλά η ιδέα αυτή απορρίφθηκε στη συνέχεια λόγω περιορισμένου χρονικού περιθωρίου για διεξαγωγή της έρευνας.

# Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα έρευνας

## 7.1 Αποτελέσματα Εταιρείας Α

Από την εταιρεία Α συμπληρώθηκαν 43 ερωτηματολόγια σύνολο, 29 στην Ελληνική γλώσσα και 14 στην Αγγλική γλώσσα.

### Γλώσσα

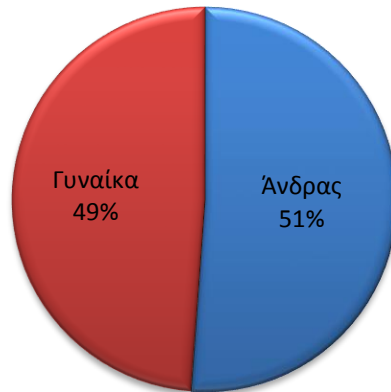


Διάγραμμα 1 Γλώσσα - Εταιρεία Α

Το 51% ερωτώμενοι ήταν άνδρες και το 49% γυναίκες. Το 49% ήταν ηλικιών 36-45, το 37% ηλικιών 26-35, το 7% ηλικιών 18 - 25 και το υπόλοιπο 7% ηλικιών 46 - 55.

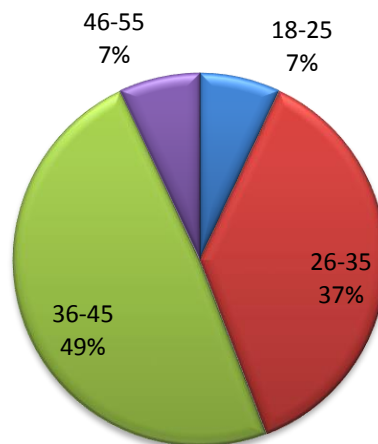


## Φύλο



Διάγραμμα 2 Φύλο – Εταιρεία Α

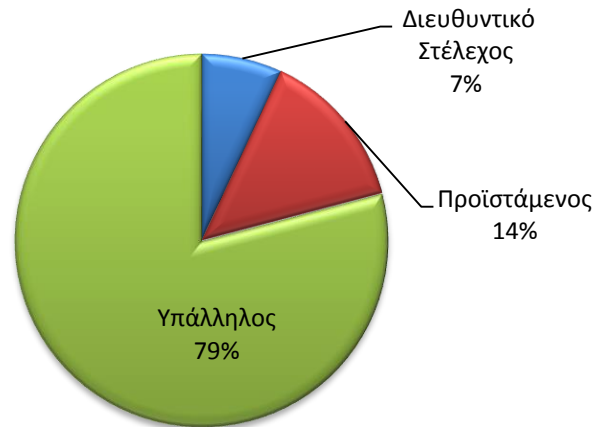
## Ηλικία



Διάγραμμα 3 Ηλικία – Εταιρεία Α

Από τους 43 ερωτώμενους, το 79% ήταν υπάλληλοι, το 14% προϊστάμενοι και το 7% κατείχαν θέση διευθυντικού στελέχους.

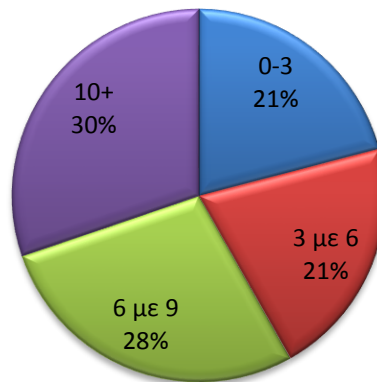
## Θέση στην εταιρεία



Διάγραμμα 4 Θέση στην εταιρεία – Εταιρεία Α

Το 30% εργαζόταν στην εταιρεία για πάνω από δέκα χρόνια, το 28% εργαζόταν στην εταιρεία από έξι με εννέα χρόνια, το 21% εργαζόταν στην εταιρεία μέχρι τρία χρόνια και το υπόλοιπο 21% εργαζόταν στην εταιρεία από τρία με έξι χρόνια.

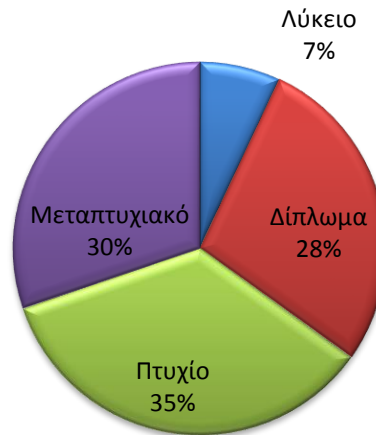
## Χρόνια εργασίας στην εταιρεία



Διάγραμμα 5 Χρόνια Εργασίας – Εταιρεία Α

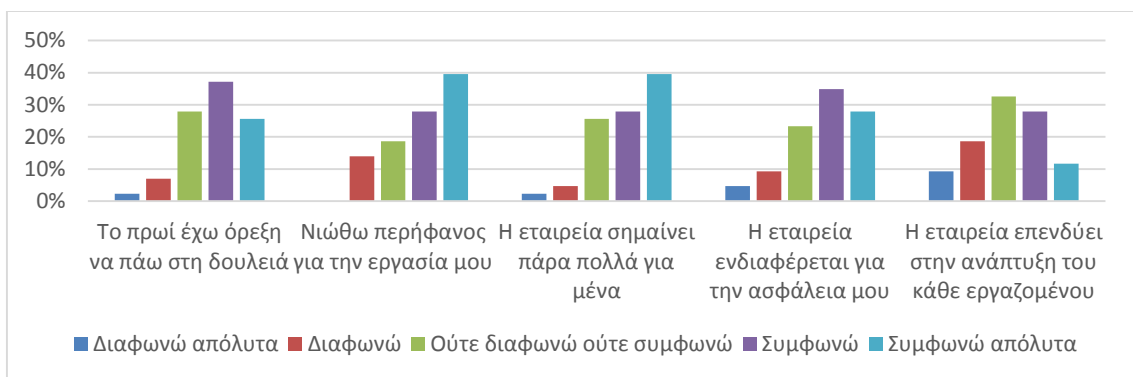
Από τους 43 ερωτώμενους, το 35% είχε πτυχίο, το 30% είχε μεταπτυχιακό, το 28% είχε δίπλωμα και το υπόλοιπο 7% είχε απολυτήριο λυκείου.

## Σπουδές



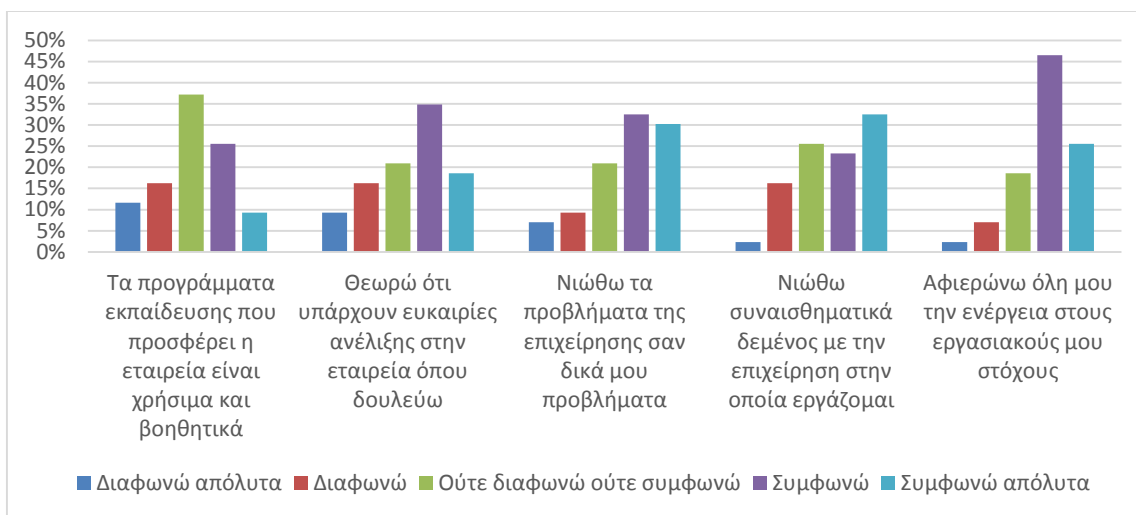
Διάγραμμα 6 Σπουδές – Εταιρεία Α

Στην ερώτηση "Το πρωί έχω όρεξη να πάω στη δουλειά", το 63% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 28% απάντησε ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, ενώ μόνο 9% διαφωνούσε / διαφωνούσε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω περήφανος για την εργασία μου", 68% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 19% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε και το 14% διαφωνούσε, ποσοστό αρκετά σημαντικό. Κανένας ερωτώμενος δεν διαφωνούσε απόλυτα με την ερώτηση. Στην ερώτηση "Η εταιρεία σημαίνει πάρα πολλά για μένα", το 68% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 26% ούτε διαφωνούσε ούτε συμφωνούσε και το υπόλοιπο το 7% διαφωνούσε / διαφωνούσε απόλυτα. Στην ερώτηση "Η εταιρεία ενδιαφέρεται για την ασφάλεια μου", το 63% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 23% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε και το υπόλοιπο το 14% διαφωνούσε / διαφωνούσε πλήρως. Στην ερώτηση "Η εταιρεία επενδύει στην ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου", το 40% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα, το 28% διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα και το 23% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί.



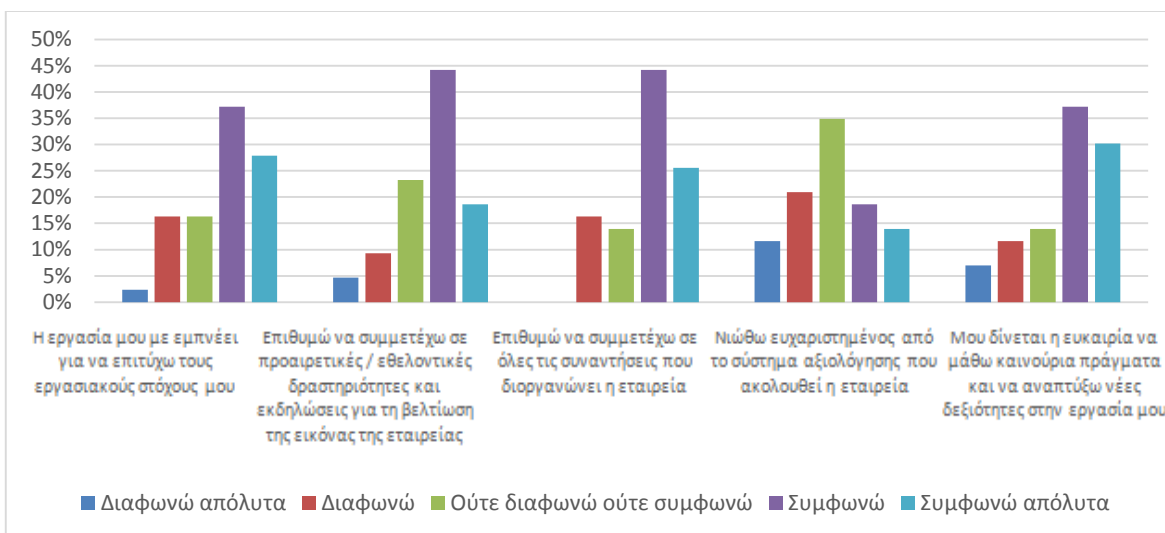
**Διάγραμμα 7 Αποτελέσματα ανά ερώτηση- Εταιρεία Α**

Στην ερώτηση "Τα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρει η εταιρεία είναι χρήσιμα και βοηθητικά", το 37% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 35% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα και το 28% διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση "Θεωρώ ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης στην εταιρεία όπου δουλεύω", το 44% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα, το 25% διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα και το 21% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε. Στην ερώτηση "Νιώθω τα προβλήματα της επιχείρησης σαν δικά μου προβλήματα", το 66% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 21% ούτε διαφωνούσε ούτε συμφωνούσε και το 16% διαφωνούσε / διαφωνούσε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι", το υπόλοιπο 66% συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα, το 26% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ και το 18% απάντησε διαφωνώ/διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Αφιερώνω όλη μου την ενέργεια στους εργασιακούς μου στόχους", το 73% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 19% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε και το 9% διαφωνούσε / διαφωνούσε απόλυτα.



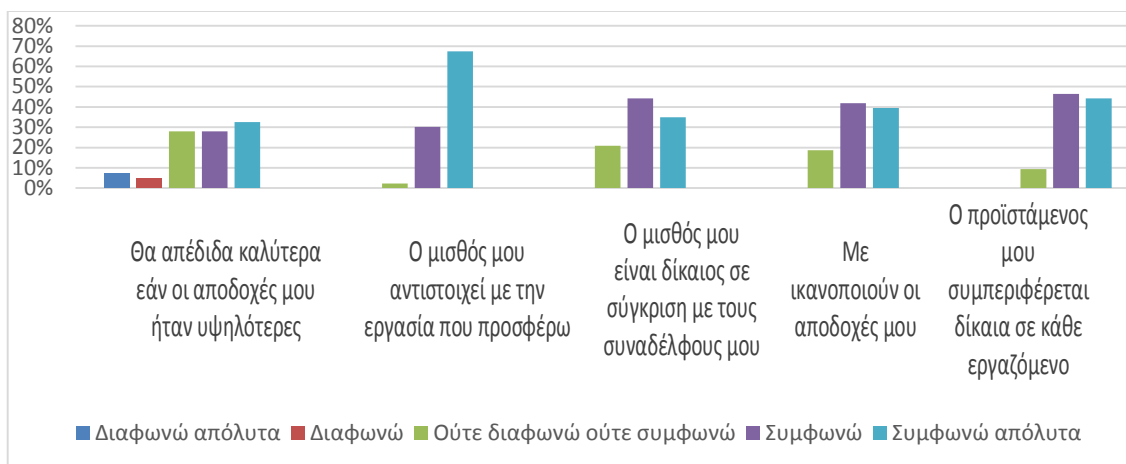
**Διάγραμμα 8 Αποτελέσματα ανά ερώτηση– Εταιρεία Α**

Στην ερώτηση "Η εργασία μου με εμπνέει για να επιτύχω τους εργασιακούς στόχους μου", το 65% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα, το 18% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα και το υπόλοιπο 16% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Στην ερώτηση "Επιθυμώ να συμμετέχω σε προαιρετικές / εθελοντικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις για τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας", το 63% συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα, το 23% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 14% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση "Επιθυμώ να συμμετέχω σε όλες τις συναντήσεις που διοργανώνει η εταιρεία", το 70% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 16% διαφωνούσε και το 14% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε. Κανένας ερωτώμενος δε διαφωνούσε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω ευχαριστημένος από το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η εταιρεία", το 35% ούτε διαφωνούσε ούτε συμφωνούσε, το 33% διαφωνούσε / διαφωνούσε απόλυτα και το υπόλοιπο 33% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα. Στην ερώτηση "Μου δίνεται η ευκαιρία να μάθω καινούρια πράγματα και να αναπτύξω νέες δεξιότητες στην εργασία μου", το 67% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 19% διαφωνούσε / διαφωνούσε απόλυτα και το υπόλοιπο 14% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε.



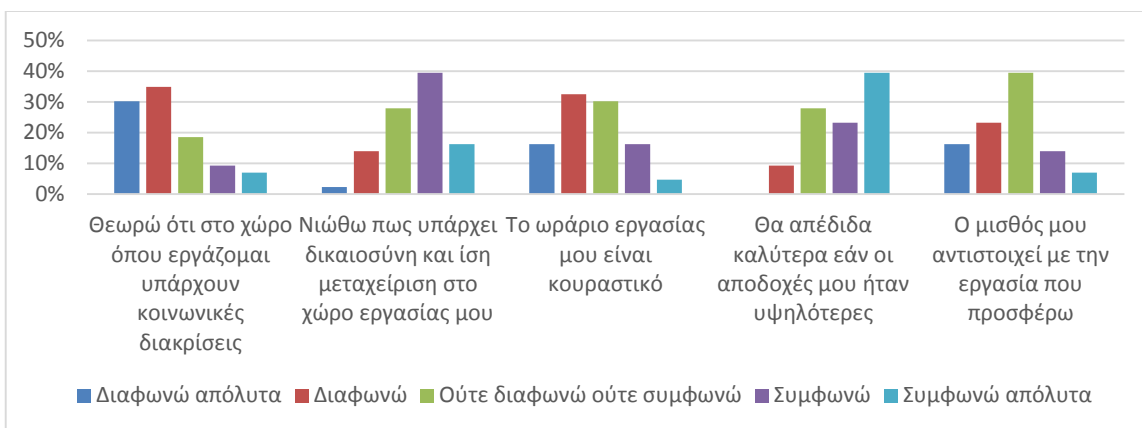
**Διάγραμμα 9 Αποτελέσματα ανά ερώτηση– Εταιρεία Α**

Στην ερώτηση "Θα απέδιδα καλύτερα εάν υπήρχαν καλύτερες συνθήκες εργασίας, όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογία, εξοπλισμός κλπ", το 61% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα, το 28% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε και το υπόλοιπο 12% διαφωνούσε / διαφωνούσε απόλυτα. Στην ερώτηση "Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όποτε τη χρειάζονται", το 67% συμφωνούσε απόλυτα, το 30% συμφωνούσε και το 2% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε. Κανένας ερωτώμενος δεν απάντησε διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου", το 79% απάντησε συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα και το υπόλοιπο 21% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω ότι οι συνάδελφοι μου με σέβονται", το 82% απάντησε συμφωνώ/συμφωνώ απόλυτα και το υπόλοιπο 19% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους μου", το 91% επέλεξε τις απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα ενώ το υπόλοιπο 9% επέλεξε την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα.



**Διάγραμμα 10 Αποτελέσματα ανά ερώτηση- Εταιρεία Α**

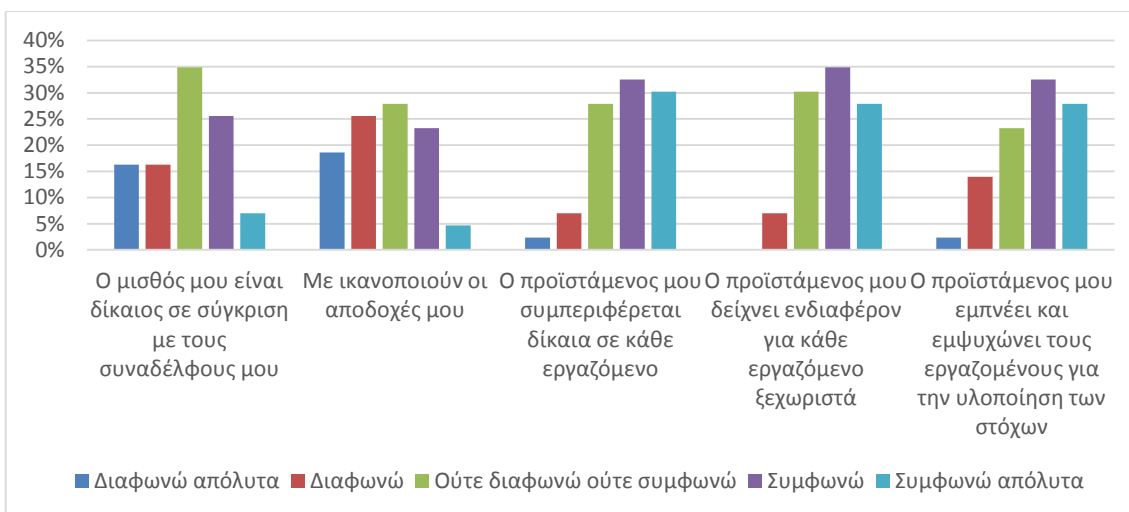
Στην ερώτηση "Θεωρώ ότι στο χώρο όπου εργάζομαι υπάρχουν κοινωνικές διακρίσεις", το 65% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα, το 19% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 16% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω πως υπάρχει δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας μου", το 66% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 28% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 16% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό", το 49% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα, το 30% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 21% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Θα απέδιδα καλύτερα εάν οι αποδοχές μου ήταν υψηλότερες", το 63% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 28% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 9% διαφώνησε. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο μισθός μου αντιστοιχεί με την εργασία που προσφέρω", το 40% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 39% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα και το 21% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα.



**Διάγραμμα 11 Αποτελέσματα ανά ερώτηση– Εταιρεία Α**

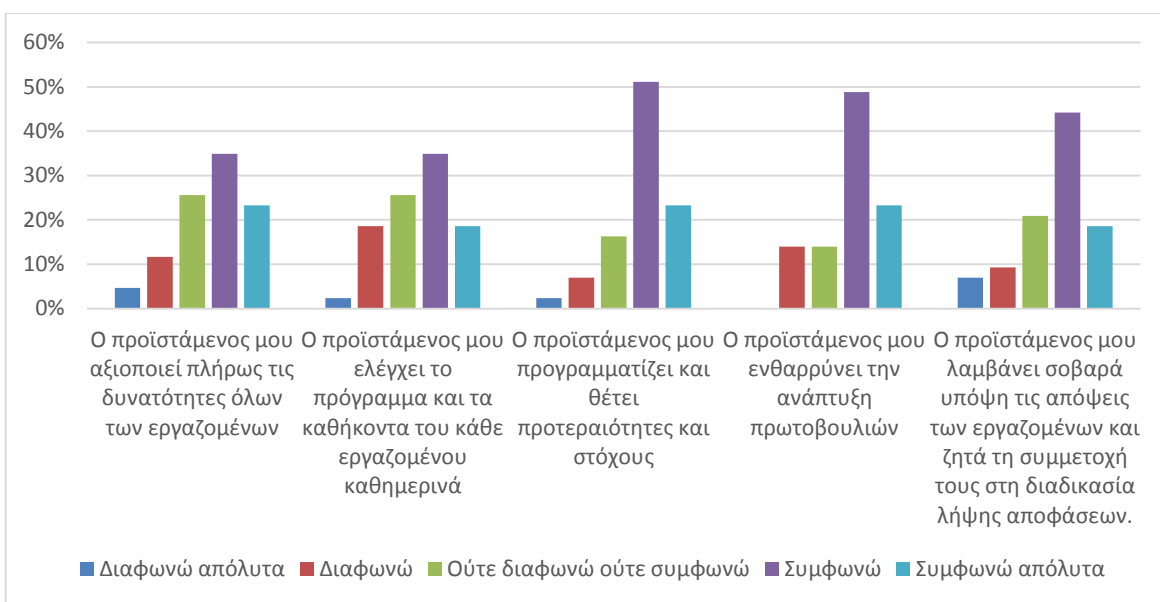
Στην ερώτηση "Ο μισθός μου είναι δίκαιος σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου", το 35% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 33% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 33% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Με ικανοποιούν οι αποδοχές μου", το 44% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα, το 28% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 28% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται δίκαια σε κάθε εργαζόμενο", το 63% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 28% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 9% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά", το 63% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 30% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 7% διαφώνησε. Κανένας ερωτώμενος δεν διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου εμπνέει και εμπυχώνει τους εργαζομένους για την υλοποίηση των στόχων", το 61% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 23% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 16% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα.





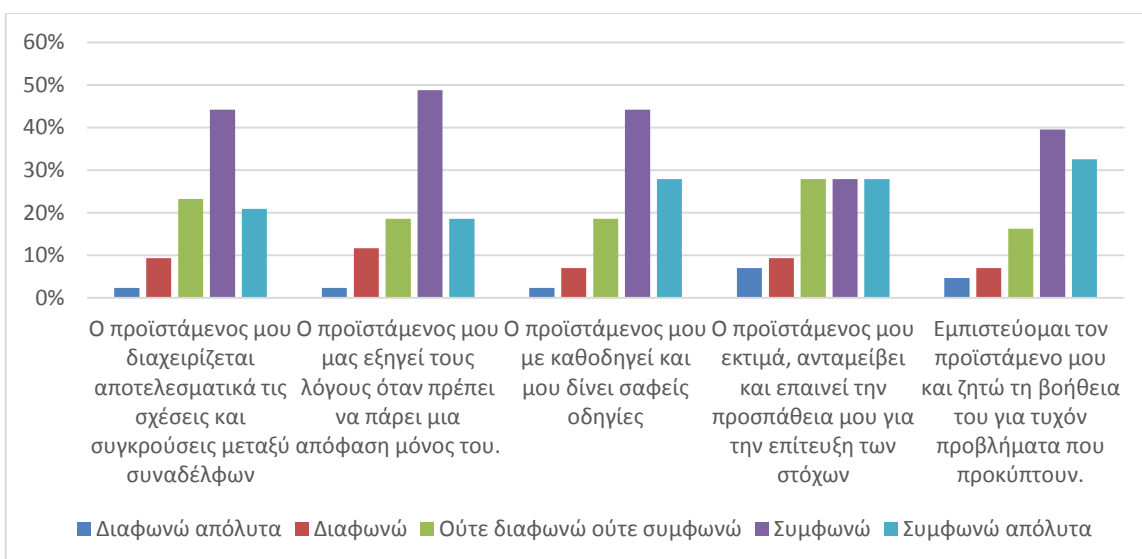
**Διάγραμμα 12 Αποτελέσματα ανά ερώτηση- Εταιρεία Α**

Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων", το 58% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 26% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο το 17% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου ελέγχει το πρόγραμμα και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου καθημερινά", το 53% επέλεξε τις απαντήσεις συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα, το 26% επέλεξε την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και το υπόλοιπο 21% επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ / διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου προγραμματίζει και θέτει προτεραιότητες και στόχους", το 75% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 16% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο το 9% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών", το 72% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 14% διαφώνησε και το υπόλοιπο 14% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων", το 63% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 21% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 16% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα.



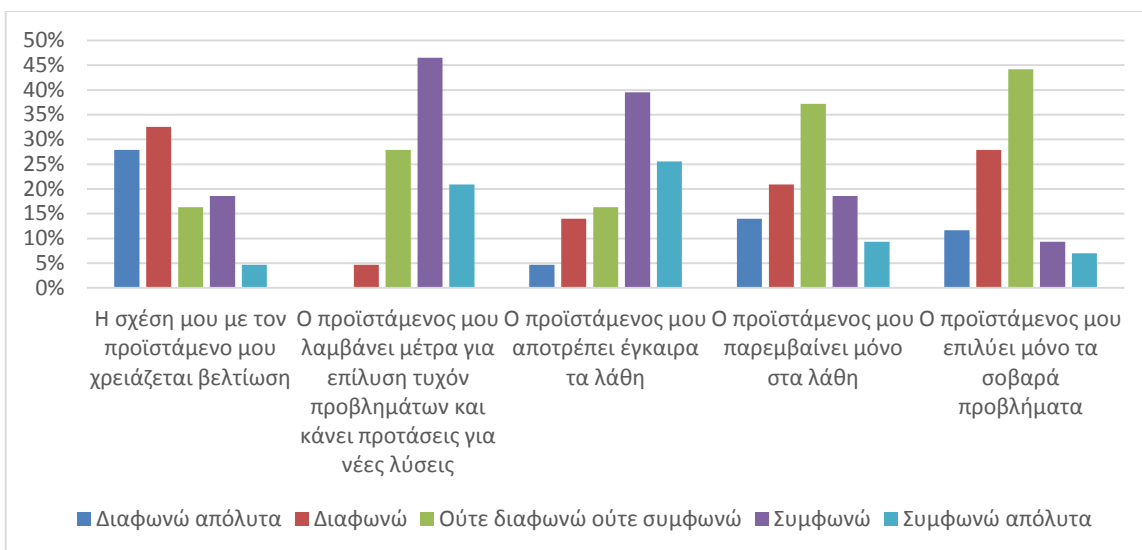
**Διάγραμμα 13 Αποτελέσματα ανά ερώτηση- Εταιρεία Α**

Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις και συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων", το 65% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 23% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 11% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου μας εξηγεί τους λόγους όταν πρέπει να πάρει μια απόφαση μόνος του", το 67% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 19% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 14% διαφώνησε/διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου με καθοδηγεί και μου δίνει σαφείς οδηγίες" το 72% επέλεξε τις απαντήσεις συμφωνώ/συμφωνώ απόλυτα, το 19% επέλεξε την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και το υπόλοιπο 9% επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ/διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου εκτιμά, ανταμείβει και επαινεί την προσπάθεια μου για την επίτευξη των στόχων", το 56% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 28% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 16% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου και ζητώ τη βοήθεια του για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν", το 72% απάντησε συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα, το 16% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και το υπόλοιπο 12% απάντησε διαφωνώ / διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου χρειάζεται βελτίωση", το 61% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα, το 24% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 16% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε.



**Διάγραμμα 14 Αποτελέσματα ανά ερώτηση– Εταιρεία Α**

Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων και κάνει προτάσεις για νέες λύσεις", το 67% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 28% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 5% διαφώνησε. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη", το 65% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 19% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα και το 16% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου παρεμβαίνει μόνο στα λάθη" το 37% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 35% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 28% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα", το 44% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 40% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 16% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα.



Διάγραμμα 15 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Α

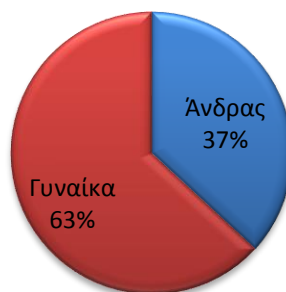
## 7.2 Αποτελέσματα εταιρείας Β

Από την εταιρεία Β συμπληρώθηκαν 38 ερωτηματολόγια μόνο στην ελληνική γλώσσα. Οι 63% ήταν γυναίκες και το 37% ήταν άνδρες.



Διάγραμμα 16 Γλώσσα - Εταιρεία Β

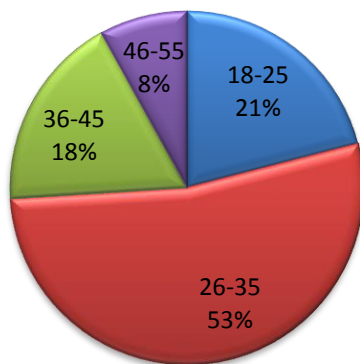
## Φύλο



Διάγραμμα 17 Φύλο – Εταιρεία Β

Το 53% του δείγματος ήταν ηλικίας 26-35 ετών, το 21% του δείγματος ήταν ηλικίας 18-25 ετών, το 18% ήταν ηλικίας 36-45 ετών και το 8% ήταν ηλικίας 46-55 ετών. Κανένας ερωτώμενος δεν ήταν άνω των 55 ετών.

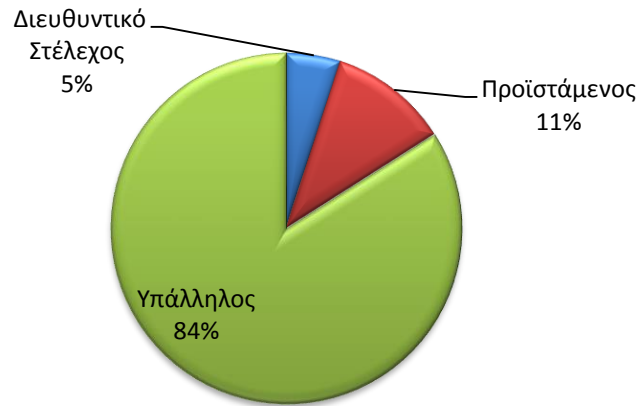
## Ηλικία



Διάγραμμα 18 Ηλικία – Εταιρεία Β

Το 84% ήταν υπάλληλοι, το 11% ήταν προϊστάμενοι και το υπόλοιπο 5% ήταν διευθυντικά στελέχη.

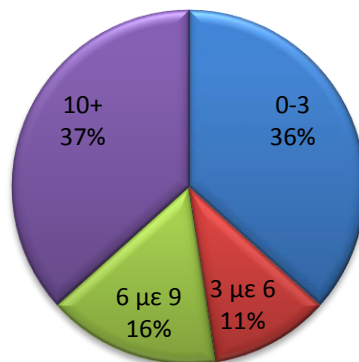
## Θέση στην εταιρεία



Διάγραμμα 19 Θέση στην εταιρεία – Εταιρεία Β

Το 37% του δείγματος εργάζεται στην εταιρεία μέχρι τρία χρόνια, το 37% εργάζεται στην εταιρεία πάνω από δέκα χρόνια, το 16% εργάζεται στην εταιρεία έξι με εννέα χρόνια και το υπόλοιπο το 11% εργάζεται στην εταιρεία τρία με έξι χρόνια.

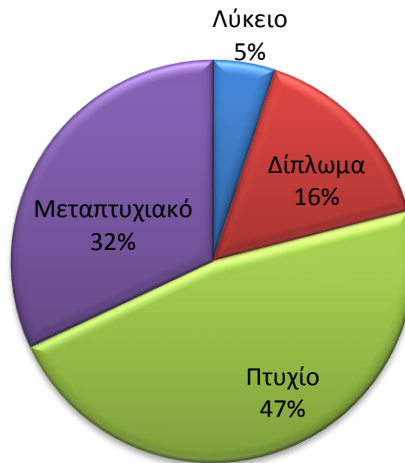
## Χρόνια εργασίας στην εταιρεία



Διάγραμμα 20 Χρόνια εργασίας – Εταιρεία Β

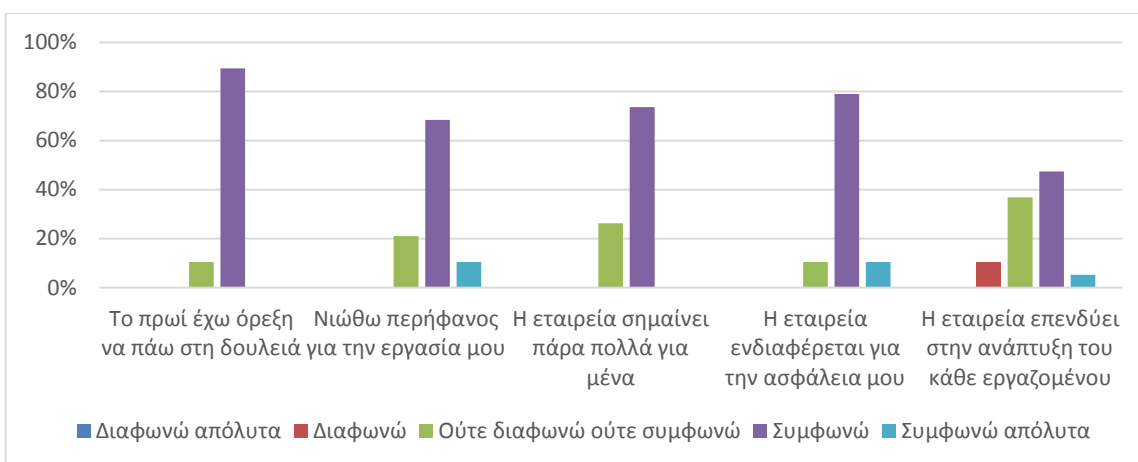
Το 47% του δείγματος είχε πτυχίο, το 32% είχε μεταπτυχιακό, το 16% είχε δίπλωμα και το 5% είχε απολυτήριο Λυκείου. Κανένας από τους ερωτώμενους δεν είχε διδακτορικό τίτλο.

## Σπουδές



Διάγραμμα 21 Σπουδές – Εταιρεία Β

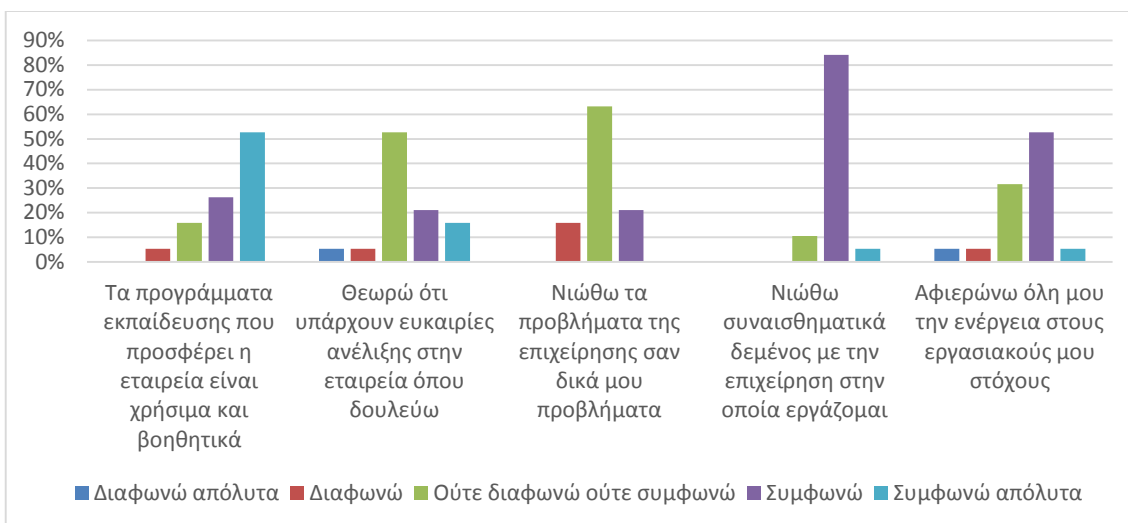
Στην ερώτηση "Το πρωί έχω όρεξη να πάω στη δουλειά" το 89% απάντησε συμφωνώ και το υπόλοιπο 11% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ και συμφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω περήφανος για την εργασία μου", το 68% συμφώνησε, το 21% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο το 11% συμφώνησε απόλυτα. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Η εταιρεία σημαίνει πάρα πολλά για μένα", το 74% επέλεξε την απάντηση συμφωνώ και το υπόλοιπο 26% επέλεξε την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ, διαφωνώ απόλυτα και συμφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Η εταιρεία ενδιαφέρεται για την ασφάλεια μου", το 79% συμφώνησε, το 11% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το άλλο 11% συμφώνησε απόλυτα. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ / διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Η εταιρεία επενδύει στην ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου", το 47% συμφώνησε, το 37% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 11% διαφώνησε και το 5% συμφώνησε απόλυτα. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε απόλυτα.



**Διάγραμμα 22 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β**

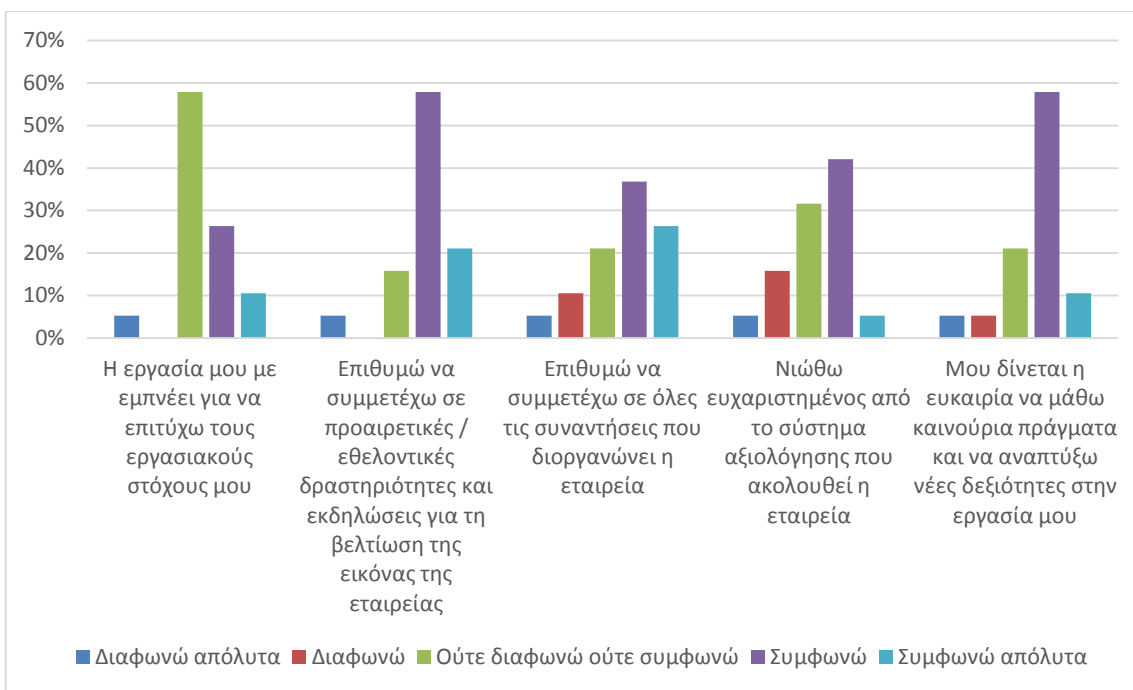
Στην ερώτηση "Τα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρει η εταιρεία είναι χρήσιμα και βοηθητικά", το 53% συμφώνησε απόλυτα, το 26% συμφώνησε, το 16% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 5% διαφώνησε. Κανένας από του ερωτώμενους δε διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Θεωρώ ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης στην εταιρεία όπου δουλεύω", το 53% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 37% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο το 10% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω τα προβλήματα της επιχείρησης σαν δικά μου προβλήματα", το 63% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 21% συμφώνησε και το υπόλοιπο 16% διαφώνησε. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε απόλυτα ούτε συμφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι", το 84% συμφώνησε, το 11% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 5% συμφώνησε απόλυτα. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Αφιερώνω όλη μου την ενέργεια στους εργασιακούς μου στόχους", το 53% συμφώνησε, το 32% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 10% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 5% συμφώνησε απόλυτα.





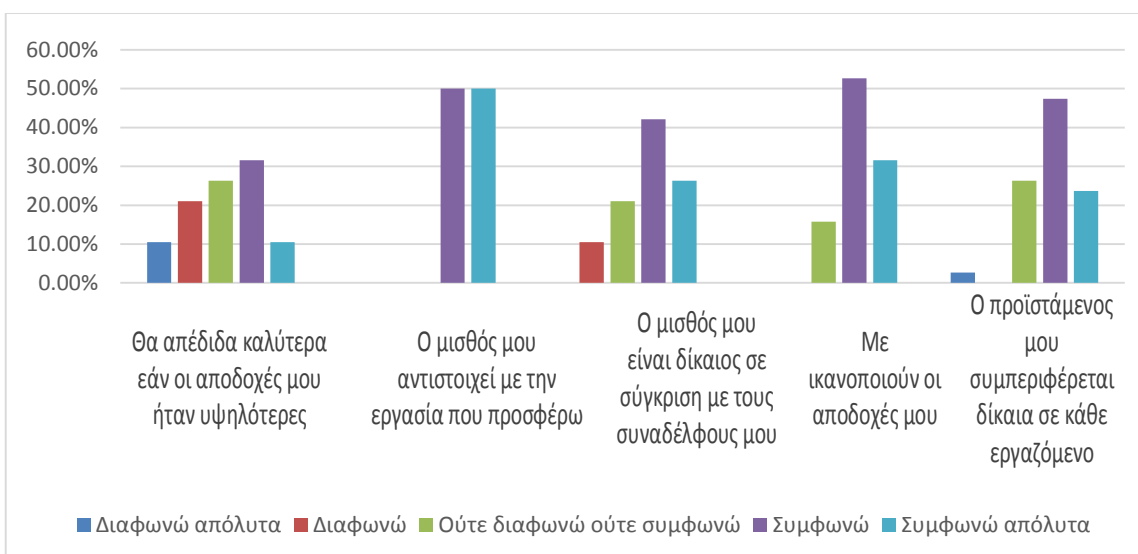
**Διάγραμμα 23 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β**

Στην ερώτηση "Η εργασία μου με εμπνέει για να επιτύχω τους εργασιακούς στόχους μου", το 58% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 37% συμφώνησε/συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 5% διαφώνησε απόλυτα. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε. Στην ερώτηση "Επιθυμώ να συμμετέχω σε προαιρετικές / εθελοντικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις για τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας", το 58% συμφώνησε, το 21% συμφώνησε απόλυτα, το 16% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 5% διαφώνησε απόλυτα. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε την απάντηση διαφωνώ. Στην ερώτηση "Επιθυμώ να συμμετέχω σε όλες τις συναντήσεις που διοργανώνει η εταιρεία", το 63% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 21% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 16% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω ευχαριστημένος από το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η εταιρεία", το 47% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 32% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 21% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Μου δίνεται η ευκαιρία να μάθω καινούρια πράγματα και να αναπτύξω νέες δεξιότητες στην εργασία μου", το 69% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 21% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο το 10% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα.



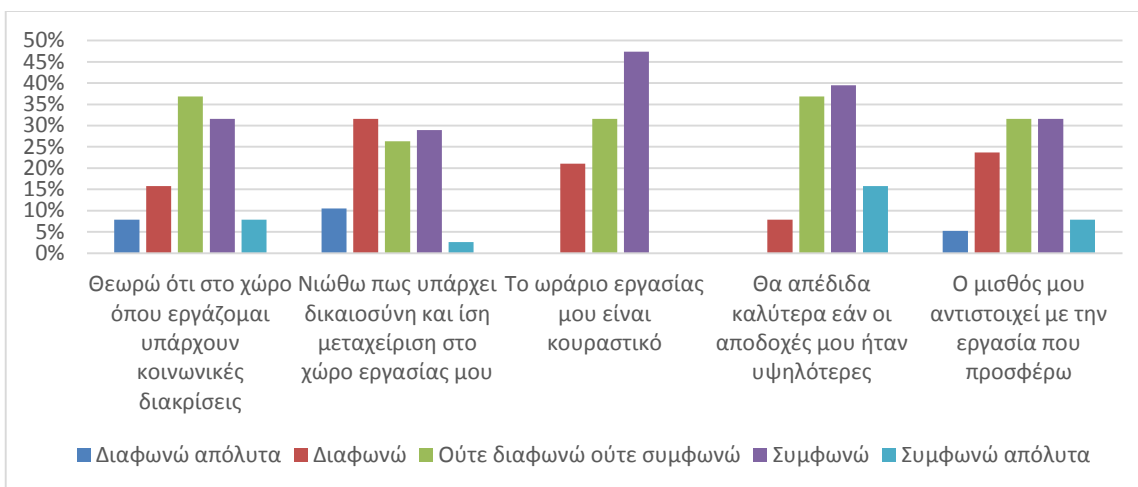
**Διάγραμμα 24 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β**

Στην ερώτηση "Θα απέδιδα καλύτερα εάν υπήρχαν καλύτερες συνθήκες εργασίας, όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογία, εξοπλισμός κλπ", το 42% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 32% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 26% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Στην ερώτηση "Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όποτε τη χρειάζονται", το 50% συμφώνησε και το υπόλοιπο 50% συμφώνησε απόλυτα. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Στην ερώτηση "Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου" το 68% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 21% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 11% διαφώνησε. Κανένας ερωτώμενος δε διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω ότι οι συνάδελφοι με σέβονται" το 84% απάντησε συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα και το υπόλοιπο 16% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Κανένας δεν απάντησε διαφωνώ / διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους μου", το 71% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 26% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 3% διαφώνησε απόλυτα.



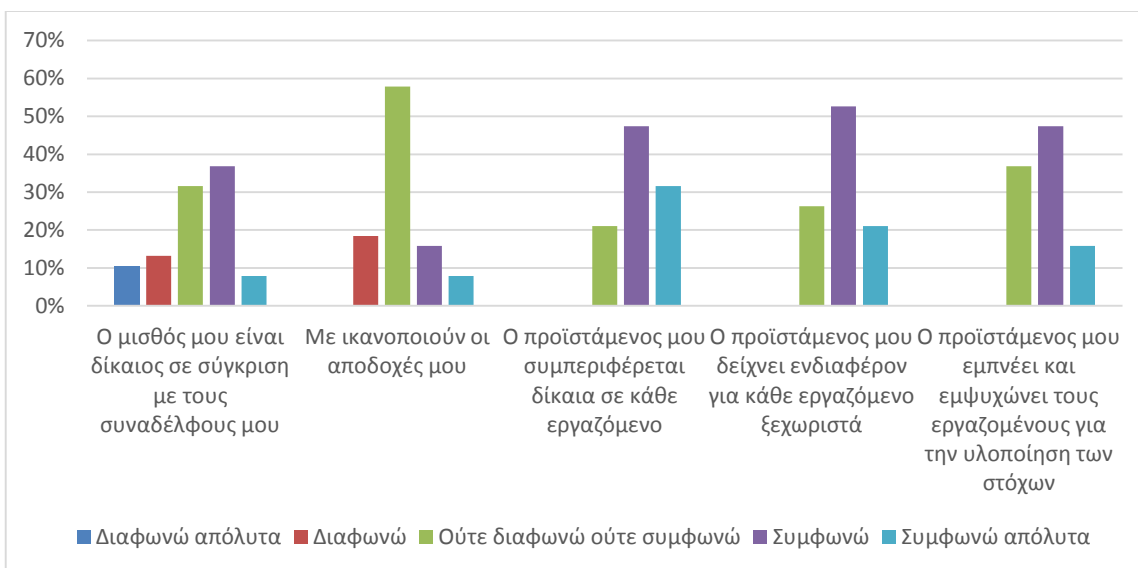
**Διάγραμμα 25 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β**

Στην ερώτηση "Θεωρώ ότι στο χώρο όπου εργάζομαι υπάρχουν κοινωνικές διακρίσεις", το 40% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 37% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 24% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Νιώθω πως υπάρχει δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας μου", το 43% διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα, το 31% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα και το υπόλοιπο 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Στην ερώτηση "Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό" το 47% συμφωνεί, το 32% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το υπόλοιπο 21% διαφωνεί. Κανένας ερωτώμενος δε διαφωνεί απόλυτα και δε συμφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση "Θα απέδιδα καλύτερα εάν οι αποδοχές μου ήταν υψηλότερες", το 55% συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα, το 37% ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν και το υπόλοιπο 8% διαφώνησαν. Στην ερώτηση "Ο μισθός μου αντιστοιχεί με την εργασία που προσφέρω", το 40% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα, το 32% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το υπόλοιπο 29% διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα.



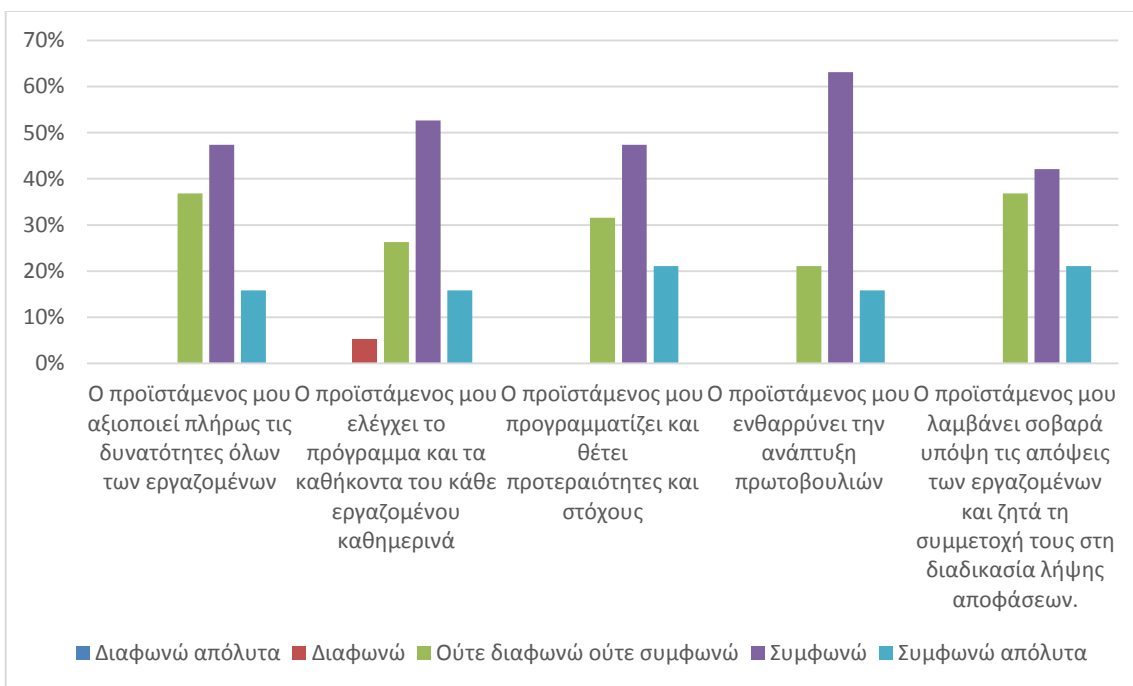
**Διάγραμμα 26 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β**

Στην ερώτηση "Ο μισθός μου είναι δίκαιος σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου", το 45% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα, το 32% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 24% διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση "Με ικανοποιούν οι αποδοχές μου", το 58% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 24% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα και το 18% διαφωνεί. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε την απάντηση διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται δίκαια σε κάθε εργαζόμενο", το 79% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα και το υπόλοιπο 21% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Κανένας ερωτώμενος δεν διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά", το 74% συμφωνούσε / συμφωνούσε απόλυτα και το υπόλοιπο 26% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε τις απαντήσεις διαφωνώ / διαφωνώ απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου εμπνέει και εμπυχώνει τους εργαζομένους για την υλοποίηση των στόχων", το 63% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα και το υπόλοιπο 37% δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα.



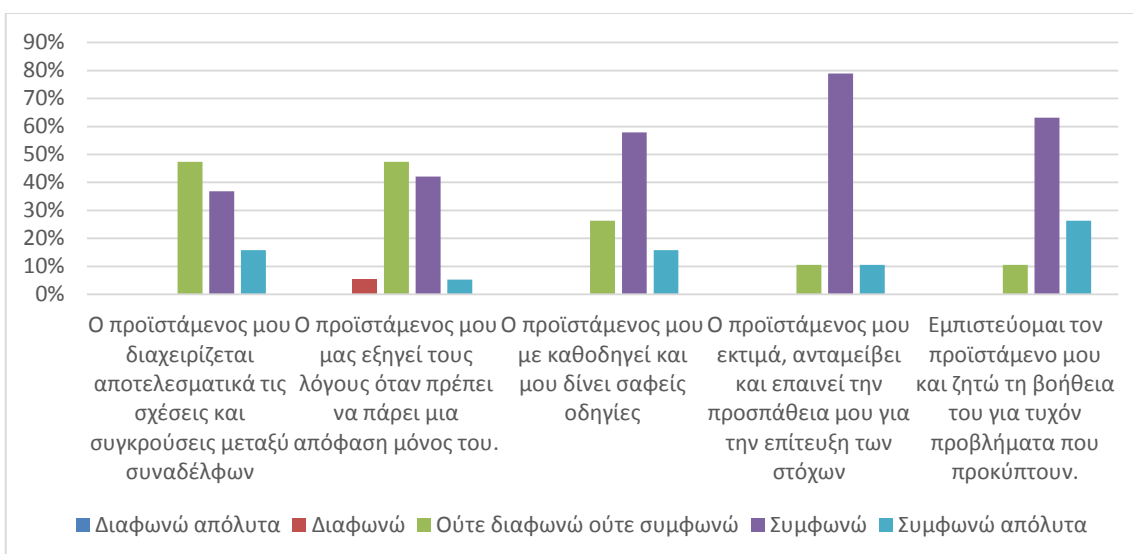
**Διάγραμμα 27 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β**

Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων", το 63% συμφωνεί / συμφωνεί και το υπόλοιπο απόλυτα 37% δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου ελέγχει το πρόγραμμα και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου καθημερινά", το 69% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα, το 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το υπόλοιπο 5% διαφωνεί. Κανένας ερωτώμενος δε διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου προγραμματίζει και θέτει προτεραιότητες και στόχους", το 68% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 32% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών", το 79% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 21% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων", το 63% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 37% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα.



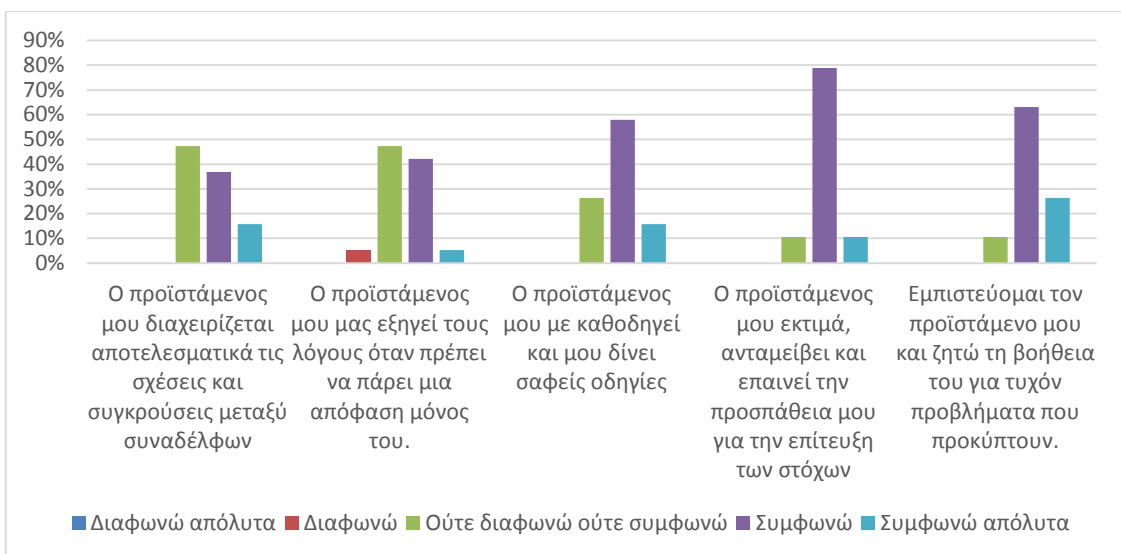
**Διάγραμμα 28 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β**

Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις και συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων" το 53% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 47% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου μας εξηγεί τους λόγους όταν πρέπει να πάρει μια απόφαση μόνος του", το 47% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα, το 47% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 6% διαφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου με καθοδηγεί και μου δίνει σαφείς οδηγίες", το 74% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα 26% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου και ζητώ τη βοήθεια του για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν", το 89% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 11% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα.



**Διάγραμμα 29 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β**

Στην ερώτηση "Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου χρειάζεται βελτίωση", το 47% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, το 32% συμφώνησε και το υπόλοιπο 21% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Κανένας ερωτώμενος δε συμφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων και κάνει προτάσεις για νέες λύσεις", το 68% συμφώνησε / συμφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 32% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη", το 63% συμφώνησε και το υπόλοιπο 37% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα και δε συμφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου παρεμβαίνει μόνο στα λάθη", το 37% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα, το 37% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 26% συμφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε συμφώνησε απόλυτα. Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα", το 42% διαφώνησε / διαφώνησε απόλυτα το 37% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και το υπόλοιπο 21% συμφώνησε. Κανένας από τους ερωτώμενους δε συμφώνησε απόλυτα.



Διάγραμμα 30 Αποτελέσματα ανά ερώτηση – Εταιρεία Β

### 7.3 Συγκριτικά αποτελέσματα

Στον πιο κάτω πίνακα, παρουσιάζονται και αναλύονται οι έννοιες του Μέσου Όρου (Average ή Mean) και της Τυπικής Απόκλισης (Standard Deviation). Η ταξινόμηση των ερωτήσεων που ακολουθούν έγινε από τον υψηλότερο μέσο όρο στο χαμηλότερο.

Οι ερωτήσεις με τον υψηλότερο μέσο όρο αφορούν τους συναδέλφους και τη σχέση εμπιστοσύνη τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τον προϊστάμενο. Είναι δηλαδή οι ερωτήσεις που αφορούν το είδος των ανθρώπινων σχέσεων που επικρατεί εντός της εταιρείας και τις καθημερινές επαφές. Σημαντική διαφορά στις απαντήσεις των δύο εταιρειών διακρίνεται στην ερώτηση "Υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους μου", καθώς ο μέσος όρος της εταιρείας Α είναι 4.35 ενώ της εταιρείας Β είναι 3.89. Διαφορές υπάρχουν και στις ερωτήσεις "Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου και ζητώ τη βοήθεια του για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν" και "Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου".



|   | All        |      |                   | A          |      |                   | B          |      |                   |
|---|------------|------|-------------------|------------|------|-------------------|------------|------|-------------------|
|   | Μέσος Όρος | SD   | Συμφωνώ απόλυτα % | Μέσος Όρος | SD   | Συμφωνώ απόλυτα % | Μέσος Όρος | SD   | Συμφωνώ απόλυτα % |
| Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όποτε τη χρειάζονται                                   | 4.58       | 0.52 | 59%               | 4.65       | 0.53 | 67%               | 4.50       | 0.51 | 50%               |
| Νιώθω ότι οι συνάδελφοι με σέβονται   | 4.19       | 0.71 | 36%               | 4.21       | 0.74 | 40%               | 4.16       | 0.68 | 32%               |
| Υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους μου  | 4.14       | 0.79 | 35%               | 4.35       | 0.65 | 44%               | 3.89       | 0.86 | 24%               |
| Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου και ζητώ τη βοήθεια του για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. | 4.01       | 0.90 | 30%               | 3.88       | 1.10 | 33%               | 4.16       | 0.59 | 26%               |
| Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου   | 4.00       | 0.85 | 31%               | 4.14       | 0.74 | 35%               | 3.84       | 0.95 | 26%               |
| Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται δίκαια σε κάθε εργαζόμενο                                   | 3.95       | 0.91 | 31%               | 3.81       | 1.03 | 30%               | 4.11       | 0.73 | 32%               |
| Νιώθω περήφανος για την εργασία μου   | 3.91       | 0.87 | 26%               | 3.93       | 1.08 | 40%               | 3.89       | 0.56 | 11%               |
| Ο προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά                           | 3.89       | 0.82 | 25%               | 3.84       | 0.92 | 28%               | 3.95       | 0.70 | 21%               |
| Ο προϊστάμενος μου με καθοδηγεί και μου δίνει σαφείς οδηγίες                                  | 3.89       | 0.84 | 22%               | 3.88       | 0.98 | 28%               | 3.89       | 0.65 | 16%               |
| Ο προϊστάμενος μου  | 3.88       | 0.84 | 22%               | 3.86       | 0.94 | 23%               | 3.89       | 0.73 | 21%               |

|  |      |      |     |      |      |     |      |      |     |
|--|------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|
| προγραμματίζ<br>ει και θέτει<br>προτεραιότητ<br>ες και<br>στόχους  |      |      |     |      |      |     |      |      |     |
| Ο<br>προϊστάμενος<br>μου<br>ενθαρρύνει<br>την ανάπτυξη<br>πρωτοβουλιώ<br>ν   | 3.88 | 0.81 | 20% | 3.81 | 0.96 | 23% | 3.95 | 0.61 | 16% |
| Η εταιρεία<br>σημαίνει<br>πάρα πολλά<br>για μένα   | 3.86 | 0.82 | 21% | 3.98 | 1.03 | 40% | 3.74 | 0.45 | 0%  |
| Η εταιρεία<br>ενδιαφέρεται<br>για την<br>ασφάλεια<br>μου   | 3.85 | 0.88 | 20% | 3.72 | 1.12 | 28% | 4.00 | 0.46 | 11% |
| Το πρωί έχω<br>όρεξη να πάω<br>στη δουλειά   | 3.83 | 0.75 | 14% | 3.77 | 1.00 | 26% | 3.89 | 0.31 | 0%  |
| Νιώθω<br>συναισθηματι<br>κά δεμένος με<br>την<br>επιχείρηση<br>στην οποία<br>εργάζομαι   | 3.80 | 0.90 | 20% | 3.67 | 1.17 | 33% | 3.95 | 0.40 | 5%  |
| Θα απέδιδα<br>καλύτερα εάν<br>οι αποδοχές<br>μου ήταν<br>υψηλότερες  | 3.79 | 0.96 | 28% | 3.93 | 1.03 | 40% | 3.63 | 0.85 | 16% |
| Ο<br>προϊστάμενος<br>μου εκτιμά,<br>ανταμείβει<br>και επαινεί<br>την<br>προσπάθεια<br>μου για την<br>επίτευξη των<br>στόχων    | 3.79 | 0.94 | 20% | 3.60 | 1.20 | 28% | 4.00 | 0.46 | 11% |
| Ο<br>προϊστάμενος<br>μου λαμβάνει<br>μέτρα για<br>επίλυση<br>τυχόν<br>προβλημάτων<br>και κάνει<br>προτάσεις για<br>νέες λύσεις | 3.79 | 0.70 | 14% | 3.84 | 0.81 | 21% | 3.74 | 0.55 | 5%  |
| Επιθυμώ να<br>συμμετέχω σε<br>προαιρετικές<br>/ εθελοντικές  | 3.75 | 0.99 | 20% | 3.63 | 1.05 | 19% | 3.89 | 0.92 | 21% |

|   |      |      |     |      |      |     |      |      |     |
|---|------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|
| δραστηριότητες και εκδηλώσεις για τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας   |      |      |     |      |      |     |      |      |     |
| Επιθυμώ να συμμετέχω σε όλες τις συναντήσεις που διοργανώνει η εταιρεία   | 3.74 | 1.07 | 26% | 3.79 | 1.01 | 26% | 3.68 | 1.14 | 26% |
| Ο προϊστάμενος μου εμπνέει και εμπυχώνει τους εργαζομένους για την υλοποίηση των στόχων   | 3.74 | 0.93 | 22% | 3.70 | 1.10 | 28% | 3.79 | 0.70 | 16% |
| Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. | 3.70 | 0.97 | 20% | 3.58 | 1.12 | 19% | 3.84 | 0.75 | 21% |
| Ο προϊστάμενος μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις και συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων                                   | 3.70 | 0.87 | 19% | 3.72 | 0.98 | 21% | 3.68 | 0.74 | 16% |
| Ο προϊστάμενος μου αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων  | 3.69 | 0.94 | 20% | 3.60 | 1.12 | 23% | 3.79 | 0.70 | 16% |
| Αφιερώνω όλη μου την ενέργεια στους εργασιακούς μου στόχους   | 3.68 | 0.95 | 16% | 3.86 | 0.97 | 26% | 3.47 | 0.89 | 5%  |

|  |      |      |     |      |      |     |      |      |     |
|--|------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|
| Μου δίνεται η ευκαιρία να μάθω καινούρια πράγματα και να αναπτύξω νέες δεξιότητες στην εργασία μου     | 3.68 | 1.09 | 21% | 3.72 | 1.22 | 30% | 3.63 | 0.94 | 11% |
| Ο προϊστάμενος μου αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη   | 3.65 | 0.90 | 14% | 3.67 | 1.15 | 26% | 3.63 | 0.49 | 0%  |
| Ο προϊστάμενος μου ελέγχει το πρόγραμμα και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου καθημερινά               | 3.63 | 0.95 | 17% | 3.49 | 1.08 | 19% | 3.79 | 0.78 | 16% |
| Τα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρει η εταιρεία είναι χρήσιμα και βοηθητικά                        | 3.62 | 1.20 | 30% | 3.05 | 1.13 | 9%  | 4.26 | 0.92 | 53% |
| Ο προϊστάμενος μου μας εξηγεί τους λόγους όταν πρέπει να πάρει μια απόφαση μόνος του.                  | 3.59 | 0.86 | 12% | 3.70 | 0.99 | 19% | 3.47 | 0.69 | 5%  |
| Η εργασία μου με εμπνέει για να επιτύχω τους εργασιακούς στόχους μου                                   | 3.56 | 1.02 | 20% | 3.72 | 1.12 | 28% | 3.37 | 0.88 | 11% |
| Θα απέδιδα καλύτερα εάν υπήρχαν καλύτερες συνθήκες εργασίας, όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογία, | 3.44 | 1.21 | 22% | 3.74 | 1.18 | 33% | 3.11 | 1.18 | 11% |

|  |             |             |            |             |             |            |             |             |            |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|
| εξοπλισμός κλπ   |             |             |            |             |             |            |             |             |            |
| Νιώθω τα προβλήματα της επιχείρησης σαν δικά μου προβλήματα              | 3.40        | 1.02        | 16%        | 3.70        | 1.21        | 30%        | 3.05        | 0.61        | 0%         |
| Θεωρώ ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης στην εταιρεία όπου δουλεύω         | 3.37        | 1.12        | 17%        | 3.37        | 1.23        | 19%        | 3.37        | 1.00        | 16%        |
| <b>Ο προϊστάμενος μου επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα</b>              | <b>3.32</b> | <b>1.01</b> | <b>14%</b> | <b>3.28</b> | <b>1.03</b> | <b>12%</b> | <b>3.37</b> | <b>1.00</b> | <b>16%</b> |
| Θεωρώ ότι στο χώρο όπου εργάζομαι υπάρχουν κοινωνικές διακρίσεις         | 3.31        | 1.21        | 20%        | 3.72        | 1.20        | 30%        | 2.84        | 1.05        | 8%         |
| Η εταιρεία επενδύει στην ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου                   | 3.30        | 0.99        | 9%         | 3.14        | 1.15        | 12%        | 3.47        | 0.76        | 5%         |
| <b>Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου χρειάζεται βελτίωση</b>            | <b>3.30</b> | <b>1.10</b> | <b>17%</b> | <b>3.60</b> | <b>1.22</b> | <b>28%</b> | <b>2.95</b> | <b>0.84</b> | <b>5%</b>  |
| Νιώθω πως υπάρχει δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας μου   | 3.20        | 1.09        | 10%        | 3.53        | 1.01        | 16%        | 2.82        | 1.06        | 3%         |
| <b>Ο προϊστάμενος μου παρεμβαίνει μόνο στα λάθη</b>                      | <b>3.19</b> | <b>1.10</b> | <b>15%</b> | <b>3.12</b> | <b>1.16</b> | <b>14%</b> | <b>3.26</b> | <b>1.03</b> | <b>16%</b> |
| Νιώθω ευχαριστημένος από το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η εταιρεία | 3.14        | 1.10        | 10%        | 3.02        | 1.20        | 14%        | 3.26        | 0.98        | 5%         |

|  |      |      |    |      |      |     |      |      |    |
|--|------|------|----|------|------|-----|------|------|----|
| Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό                        | 3.09 | 1.01 | 9% | 3.40 | 1.09 | 16% | 2.74 | 0.79 | 0% |
| Ο μισθός μου είναι δίκαιος σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου | 3.04 | 1.15 | 7% | 2.91 | 1.17 | 7%  | 3.18 | 1.11 | 8% |
| Ο μισθός μου αντιστοιχεί με την εργασία που προσφέρω           | 2.91 | 1.10 | 7% | 2.72 | 1.12 | 7%  | 3.13 | 1.04 | 8% |
| Με ικανοποιούν οι αποδοχές μου                                 | 2.90 | 1.03 | 6% | 2.70 | 1.17 | 5%  | 3.13 | 0.81 | 8% |

**Πίνακας 1 Σύγκριση και Ανάλυση αποτελεσμάτων – Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση**

Με υψηλό μέσο όρο ακολουθούν οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τον προϊστάμενο, την αντιμετώπιση, την σχέση και το χειρισμός των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι προϊστάμενοι των δύο εταιρειών συμπεριφέρονται δίκαια στον κάθε εργαζόμενο, καθοδηγούν, δίνουν σαφείς οδηγίες, προγραμματίζουν, θέτουν στόχους και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των δύο εταιρειών παρατηρείται στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται δίκαια σε κάθε εργαζόμενο" με μέσο όρο 3.81 για την εταιρεία Α και 4.11 για την εταιρεία Β.

Στη συνέχεια με σχετικά υψηλό μέσο όρο ακολουθούν οι ερωτήσεις που αφορούν τη σχέση υπαλλήλου και εταιρείας. Πρόκειται για τις ερωτήσεις που αφορούν της σύνδεση των υπαλλήλων με την εταιρεία και την εικόνα που προβάλλει η εταιρεία προς τα έξω. Σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε στο μέσο όρο των εταιρειών Α και Β στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος μου εκτιμά, ανταμείβει και επαινεί την προσπάθεια μου για την επίτευξη των στόχων" με τιμές 3.6 και 4 αντίστοιχα. Διαφορά παρατηρήθηκε και στο μέσο όρο της ερώτησης "Θα απέδιδα καλύτερα εάν οι αποδοχές μου ήταν υψηλότερες" με μέσο όρο 3.93 για την εταιρεία Α και 3.63 για την εταιρεία Β.

Στη συνέχεια, κατατάσσονται ερωτήσεις που αφορούν τον προϊστάμενο. Υψηλός είναι ο μέσος όρος των ερωτήσεων που αφορούν την εκτίμηση και την ανταμοιβή για την

προσπάθεια, τη λήψη μέτρων για τυχόν προβλήματα, τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση όλων των εργαζομένων από τον προϊστάμενο.

Με χαμηλότερο μέσο όρο ακολουθούν οι ερωτήσεις που αφορούν την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Παρατηρείται ότι το κίνητρο των μεγαλύτερων αποδοχών (μέσος όρος 3.79) κατατάσσεται υψηλότερα από το κίνητρο για βελτίωση των συνθηκών εργασίας (μέσος όρος 3.44). Σημαντική διαφορά στο μέσο όρο παρατηρείται στην ερώτηση "Αφιερώνω όλη μου την ενέργεια στους εργασιακούς μου στόχους" καθώς η εταιρεία Α έχει μέσο όρο 3.86 και η εταιρεία Β 3.47. Αξιοσημείωτη διαφορά έχουν τα αποτελέσματα της ερώτησης "Τα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρει η εταιρεία είναι χρήσιμα και βοηθητικά" καθώς η εταιρεία Α έχει μέσο όρο 3.05 ενώ η εταιρεία Β 4.26. Διαφορά παρατηρείται και στην ερώτηση "Θα απέδιδα καλύτερα εάν υπήρχαν καλύτερες συνθήκες εργασίας, όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογία, εξοπλισμός κλπ" καθώς ο μέσος όρος της εταιρείας Α είναι 3.74 ενώ της εταιρείας Β είναι 3.11.

Με χαμηλό μέσο όρο (3.4 και κάτω) ακολουθούν οι ερωτήσεις που αφορούν τις ευκαιρίες ανέλιξης, τη δίκαιη και ίση μεταχείριση καθώς και την ικανοποίηση από το μισθό. Διαφορά παρατηρείται στα αποτελέσματα της ερώτησης "Νιώθω τα προβλήματα της επιχείρησης σαν δικά μου προβλήματα" με μέσους όρους 3.7 (εταιρεία Α) και 3.05 (εταιρεία Β). Διαφορές παρατηρούνται και στα αποτελέσματα των δύο εταιρειών για τις ερωτήσεις "Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου χρειάζεται βελτίωση", "Νιώθω πως υπάρχει δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας μου", "Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό", "Ο μισθός μου αντιστοιχεί με την εργασία που προσφέρω" και "Με ικανοποιούν οι αποδοχές μου".

Οι ερωτήσεις με έντονα μαύρα γράμματα στον πίνακα ήταν αρνητές, γι' αυτό και τα αποτελέσματα έχουν αντιστραφεί. Οι αρνητικές απαντήσεις έδειχναν θετικές στάσεις ενώ οι θετικές απαντήσεις έδειχναν αρνητικές στάσεις. Για να μη δημιουργηθούν προβλήματα στην ανάλυση δεδομένων, οι ερωτήσεις μετατράπηκαν (όπου επιλογή 1 μετατράπηκε με 5, 2 με 4, το 3 παρέμενε 3, το 4 μετατράπηκε σε 2 και το 5 σε 1).

## 2.5 Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα

### 8.1 Συμπεράσματα έρευνας

Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, επιβεβαιώνεται ότι είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να νιώθουν περήφανοι για την εταιρεία που εργάζονται, έτσι ώστε να νιώθουν ασφάλεια και ευχαρίστηση. Μέσα από τις απαντήσεις των δύο εταιρειών, φαίνεται ότι οι υπάλληλοι νιώθουν οικεία και ευχάριστα στο χώρο που εργάζονται. Αυτό τους δημιουργεί τόσο το αίσθημα της αυτοεκτίμησης όσο και της περηφάνιας. Είναι η τροφή που χρειάζεται ένα άτομο για να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά στον χώρο εργασίας του.

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας Α σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης από τα προγράμματα εκπαίδευση και τις ευκαιρίες ανέλιξης. Αυτό δείχνει πως η εκπαίδευση που παρέχεται από την εταιρεία δεν είναι εφαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε εργαζομένου ή είναι ελλιπής. Η εταιρεία μπορεί να αναθεωρήσει και να βελτιώσει τα προγράμματα εκπαίδευσης της, βάσει των αναγκών του εργατικού της δυναμικού. Συγκριτικά, οι εργαζόμενοι της εταιρείας Β είναι πολύ ευχαριστημένοι από την ανάπτυξη και τα προγράμματα εκπαίδευσης, αλλά δεν θεωρούν πως υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων της εταιρείας Α δήλωσαν πως νιώθουν δεμένοι με την επιχείρηση, θεωρούν τα προβλήματα της εταιρείας ως δικά τους και αφιερώνουν όλη τους την ενέργεια στους εργασιακούς τους στόχους. Μια τέτοια δήλωση σημαίνει πως η ηγεσία της επιχείρησης κατάφερε να μεταδώσει το όραμα της στους εργαζομένους κάνοντας τους να νιώθουν μέρος της επιχείρησης και να επιθυμούν την κάθε επιτυχία της. Εφόσον οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα και σημαντική επιδιώκουν ένα καλύτερο μέλλον για την επιχείρηση συμμετέχοντας στη διαμόρφωση του



οράματος και των εταιρικών αξιών. Μέσα από τη δέσμευση που αισθάνονται με την επιχείρηση, δημιουργείται η επιθυμία της προσπάθειας και της συνεισφοράς, ούτως ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας B δε νιώθουν τα προβλήματα της επιχείρησης σαν δικά τους, ούτε εμπνέονται από τους εργασιακούς τους στόχους. Παρόλα αυτά νιώθουν δεμένοι με την επιχείρηση, αφιερώνουν την ενέργεια τους στους εργασιακούς τους στόχους και επιθυμούν συμμετέχουν σε συναντήσεις και εθελοντικές δραστηριότητες που διοργανώνει η εταιρεία. Βλέπουμε πως στην περίπτωση B, οι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερα κίνητρα και πιο ενδιαφέρουσα εργασία.

Τα συστήματα αξιολόγησης χρειάζονται βελτίωση σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας για την εταιρεία A. Η αξιολόγηση των εργαζομένων θεωρείται βασική λειτουργία μιας επιχείρησης και οφείλει να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και τεκμηριωμένη και να στηρίζει την υποκίνηση και αξιοποίηση του προσωπικού. Αντίθετες είναι οι απαντήσεις της εταιρείας B καθώς, οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το σύστημα αξιολόγησης.

Από τα ευρήματα προκύπτει ότι στο εργασιακό περιβάλλον των δύο εταιριών φαίνεται να υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις και σωστή συνεργασία. Ο σεβασμός, η προσφορά βοήθειας και το αίσθημα εμπιστοσύνης φαίνεται να κυριαρχούν. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης χρειάζεται κοινή προσπάθεια, επικοινωνία και συνεργασία. Αυτό δεν μπορεί να κατορθωθεί σε ατομικό επίπεδο αλλά μέσω της ομαδικής εργασίας, που προϋποθέτει σεβασμό προς τον συνάδελφο, επικοινωνία, εμπιστοσύνη, κατανόηση και αλληλοβοήθεια.

Είναι πολύ σημαντικό να μην υπάρχουν κοινωνικές διακρίσεις στον χώρο εργασίας και παράλληλα να υπάρχει ισότητα στον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων. Έτσι, νιώθουν ότι ανήκουν σε μία ομάδα ίσων, οι οποίοι έχουν τους ίδιους στόχους, την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας A αισθάνονται πως δεν υπάρχουν διακρίσεις αλλά μια ίση και δίκαιη μεταχείριση. Αυτό βοηθά στην ανάπτυξη σωστού εργασιακού κλίματος. Σε αντίθεση, οι απαντήσεις των υπαλλήλων της εταιρείας B δείχνουν πως η μεταχείριση δεν είναι δίκαιη και χρειάζεται βελτίωση. Μια τέτοια μεταχείριση δε παρακινεί τους εργαζομένους, ούτε τους βοηθά να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους.

Σημαντικό κίνητρο σύμφωνα με τους εργαζόμενους και των δύο εταιρειών είναι ο μισθός. Μέσα από τις απαντήσεις δε φαίνονται να είναι ευχαριστημένοι, αφού δηλώνουν πως δεν αντιστοιχεί στην εργασία που προσφέρουν και θα απέδιδαν καλύτερα εάν ήταν υψηλότερος. Επισημαίνουμε ότι κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και παρακινείται από διαφορετικά σημεία. Εν καιρώ οικονομικής κρίσης στην Κύπρο όμως, δικαίως θεωρείται ένα σημαντικό κίνητρο. Η επανεξέταση των κινήτρων μπορεί να βοηθήσει τις δύο επιχειρήσεις να κατανοήσουν τι παρακινεί τους εργαζόμενους τους. Μέσα από την αύξηση του μισθού ή τη χρηματική επιβράβευση με την επίτευξη των στόχων, οι υπάλληλοι θα αποκτήσουν κίνητρο για να αποδώσουν καλύτερα. Ένα ακόμη βασικό κίνητρο που εξετάστηκε είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας όπως οι κτιριακές εγκαταστάσεις, η τεχνολογία, ο εξοπλισμός. Μέσα από τις απαντήσεις της εταιρείας Α φαίνεται πως αυτό το κίνητρο θα βοηθήσει στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά είναι λιγότερο σημαντικό από την αύξηση των αποδοχών. Αντίθετες είναι οι απαντήσεις της εταιρείας Β, καθώς οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας σαν σημαντικό κίνητρο για αύξηση της απόδοσης.

Οι σχέσεις προϊστάμενων και υφισταμένων είναι ένας παράγοντας πολύ σημαντικός για την επιχείρηση. Επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων και την προώθηση της ομαδικότητας. Ο προϊστάμενος είναι αυτός που παραδειγματίζει με την συμπεριφορά του και με τον τρόπο που χειρίζεται την επιχείρηση, επηρεάζει με τις αποφάσεις του, καθοδηγεί, ορίζει και κατευθύνει. Στο πρόσωπο του οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκουν το σεβασμό, την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια. Είναι σημαντικό μέσω της δικής του πορείας να παραδειγματίζει και να εμπνέει τους υφιστάμενους και να έχει μια άριστη επικοινωνία μαζί τους. Μέσα από τις απαντήσεις και των δύο εταιρειών φαίνεται πως οι προϊστάμενοι συμπεριφέρονται δίκαια και δείχνουν ενδιαφέρον στο κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, εμπνέουν, εμπυχώνουν και αξιοποιούν τις δυνατότητες των εργαζομένων τους. Οι προϊστάμενοι ελέγχουν το πρόγραμμα, θέτουν προτεραιότητες, καθοδηγούν και δίνουν σαφείς οδηγίες. Οι εργαζόμενοι και των δύο επιχειρήσεων παίρνουν πρωτοβουλίες και συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό δείχνει στήριξη και εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους και τους δίνει ένα σημαντικό κίνητρο για να αισθάνονται σημαντικοί.

Νιώθοντας πως φέρουν ευθύνη για τις αποφάσεις της εταιρείας αυξάνεται η αυτοεκτίμηση τους.

Στην εταιρεία Α η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου σύμφωνα με τα αποτελέσματα είναι πολύ καλή, υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και ελευθερία στην προσφορά βοήθειας για τυχόν ανάγκη επίλυσης προβλημάτων. Στην εταιρεία Β η σχέση αυτή ίσως να χρειάζεται βελτίωση καθώς ένα σημαντικό ποσοστό κράτησε ουδέτερη στάση. Σημαντικός είναι και ο τρόπος που ο κάθε προϊστάμενος χειρίζεται την επίλυση προβλημάτων και την αποτροπή λαθών. Δεν πρέπει να παρεμβαίνει μόνο στα σημαντικά λάθη, πρέπει να προσπαθεί σαν καλός γνώστης να τα αποτρέψει με ομαλούς τρόπους, μη δημιουργώντας περαιτέρω προβλήματα. Σύμφωνα με τις απαντήσεις της έρευνας και των δύο εταιρειών τα αποτελέσματα φαίνονται πολύ θετικά, για την συμμετοχή του προϊσταμένου στα προβλήματα που παρουσιάζονται.

## **8.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Τα αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση και τους προϊσταμένους των δύο εταιρειών αλλά και γενικότερα. Θα ήταν χρήσιμο για μελλοντική έρευνα να αναλυθεί κατά πόσο η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο συγκρίνοντας πολυεθνικές με τοπικές επιχειρήσεις.

Η έρευνα αυτή διεξάχθηκε για σκοπούς ολοκλήρωσης διατριβής και είναι περιορισμένης έκτασης. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να συλλέξει και να αναλύσει ένα μεγαλύτερο δείγμα από περισσότερες εταιρείες καθώς και να προβεί σε σύγκριση του ιδιωτικού με τον κρατικό ή τον ημι-κρατικό τομέα.

# Βιβλιογραφία

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Davison, W. P., Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. *Journal of Marketing Research*. doi:10.2307/3150383

Fey, C. F. (2005). Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia. *International Business Review*, 14(3), 345-367.  
doi:10.1016/j.ibusrev.2005.03.004

Fisher, C. D., & Yuan, X. Y. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516-528. doi:10.1080/095851998341053

Harvey, J., Carter, S., & Mudimu, G. (2000). A comparison of work values and motives among Zimbabwean and British managers. *Personnel Review*, 29(6), 723-742.  
doi:10.1108/00483480010296933

Koontz, H., Weihrich, H., & O'Donnell, C. (1988). *Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.

Potter, J. (1996). *Discourse analysis and constructionist approaches: Theoretical background*. Richardson, J.T.E. (ed). *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*, 125-140.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *Int J of Manpower International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

doi:10.1108/01437729710169373

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different*. Boston: Harvard Business Review Case Services.

Αυλωνίτης, Γ, & Παπασταθοπούλου, Π. (2004). *Αποτελεσματική διοίκηση χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Δαλακούρα, Α. (n.d.). Παρουσίαση για *Ηγεσία*.

Κοτζαϊβάζογλου, Ι, & Πασχαλούδης, Δ. (2002). *Οργανωσιακή επικοινωνία*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κυριαζή, Ν. (1999). *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μανουσόπουλος, Γ. (2008). *Παραγωγικότητα & Διοίκηση με Αντικειμενικούς σκοπούς και συστήματα ανταμοιβής σαν κίνητρο παραγωγικότητας*.

Μιχαλοπούλου, Κ. (2002). *Κλίμακες Μετρήσεων Στάσεων*. Αθήνα: Οδυσσέας.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ, & Παπαλεξάνδρη, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

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

Παπαναστασίου, Κ, & Παπαναστασίου, Ε. (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*.  
Λευκωσία: Kailas Printers and Lithographers.

Στάμκος, Κ. (n.d.). *Leadership Theory and Styles*. Ανάκτηση στις April 17, 2016, από  
<http://www.about-business.gr/leadership-theory-and-styles/>

Τριγωνοποίηση. (n.d.). Ανάκτηση April 15, 2016, από  
<http://skillsacademic.weebly.com/taurhoiotagammaomeganuomicronpiomicron943etasigmaeta.html>

# Παράρτημα

## Ι. Πίνακες εταιρείας Α

Πίνακας 2 Δημογραφικά Στοιχεία Εταιρείας Α

| Επιλογές      | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|---------------|--------------|------------|
| <b>Γλώσσα</b> |              |            |
| Αγγλικό       | 33%          | 14         |
| Ελληνικό      | 67%          | 29         |

| Επιλογές    | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|-------------|--------------|------------|
| <b>Φύλο</b> |              |            |
| Άνδρας      | 51%          | 22         |
| Γυναίκα     | 49%          | 21         |

| Επιλογές      | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|---------------|--------------|------------|
| <b>Ηλικία</b> |              |            |
| 18-25         | 7%           | 3          |
| 26-35         | 37%          | 16         |
| 36-45         | 49%          | 21         |
| 46-55         | 7%           | 3          |
| 55+           | 0%           | 0          |

| Επιλογές                  | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|---------------------------|--------------|------------|
| <b>Θέση στην εταιρεία</b> |              |            |
| Διευθυντικό Στέλεχος      | 7%           | 3          |
| Προϊστάμενος              | 14%          | 6          |
| Υπάλληλος                 | 79%          | 34         |

| Επιλογές                             | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|--------------------------------------|--------------|------------|
| <b>Χρόνια εργασίας στην εταιρεία</b> |              |            |
| 0-3                                  | 21%          | 9          |
| 3 με 6                               | 21%          | 9          |
| 6 με 9                               | 28%          | 12         |
| 10+                                  | 30%          | 13         |

| Επιλογές       | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|----------------|--------------|------------|
| <b>Σπουδές</b> |              |            |
| Λύκειο         | 7%           | 3          |
| Δίπλωμα        | 28%          | 12         |
| Πτυχίο         | 35%          | 15         |
| Μεταπτυχιακό   | 30%          | 13         |
| Διδακτορικό    | 0%           | 0          |

Πίνακας 3 Αποτελέσματα Εταιρείας Α

|  | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ  | Ούτε διαφωνώ<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ   | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--|--------------------|----------|------------------------------|-----------|--------------------|
| Το πρωί έχω όρεξη<br>να πάω στη δουλειά  | 2%<br>1            | 7%<br>3  | 28%<br>12                    | 37%<br>16 | 26%<br>11          |
| Νιώθω περήφανος<br>για την εργασία μου   | 0%<br>0            | 14%<br>6 | 19%<br>8                     | 28%<br>12 | 40%<br>17          |
| Η εταιρεία σημαίνει<br>πάρα πολλά για<br>μένα  | 2%<br>1            | 5%<br>2  | 26%<br>11                    | 28%<br>12 | 40%<br>17          |
| Η εταιρεία<br>ενδιαφέρεται για<br>την ασφάλεια μου   | 5%<br>2            | 9%<br>4  | 23%<br>10                    | 35%<br>15 | 28%<br>12          |
| Η εταιρεία επενδύει<br>στην ανάπτυξη του<br>κάθε εργαζομένου                                   | 9%<br>4            | 19%<br>8 | 33%<br>14                    | 28%<br>12 | 12%<br>5           |
| Τα προγράμματα<br>εκπαίδευσης που<br>προσφέρει η<br>εταιρεία είναι<br>χρήσιμα και<br>βοηθητικά | 12%<br>5           | 16%<br>7 | 37%<br>16                    | 26%<br>11 | 9%<br>4            |
| Θεωρώ ότι<br>υπάρχουν ευκαιρίες<br>ανέλιξης στην<br>εταιρεία όπου<br>δουλεύω                   | 9%<br>4            | 16%<br>7 | 21%<br>9                     | 35%<br>15 | 19%<br>8           |
| Νιώθω τα<br>προβλήματα της<br>επιχείρησης σαν  | 7%<br>3            | 9%<br>4  | 21%<br>9                     | 33%<br>14 | 30%<br>13          |



|   |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>δικά μου προβλήματα</b>  | 3          | 4          | 9          | 14         | 13         |
| <b>Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι</b>  | <b>2%</b>  | <b>16%</b> | <b>26%</b> | <b>23%</b> | <b>33%</b> |
|   | 1          | 7          | 11         | 10         | 14         |
| <b>Αφιερώνω όλη μου την ενέργεια στους εργασιακούς μου στόχους</b>  | <b>2%</b>  | <b>7%</b>  | <b>19%</b> | <b>47%</b> | <b>26%</b> |
|   | 1          | 3          | 8          | 20         | 11         |
| <b>Η εργασία μου με εμπνέει για να επιτύχω τους εργασιακούς στόχους μου</b>   | <b>2%</b>  | <b>16%</b> | <b>16%</b> | <b>37%</b> | <b>28%</b> |
|   | 1          | 7          | 7          | 16         | 12         |
| <b>Επιθυμώ να συμμετέχω σε προαιρετικές / εθελοντικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις για τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας</b> | <b>5%</b>  | <b>9%</b>  | <b>23%</b> | <b>44%</b> | <b>19%</b> |
|   | 2          | 4          | 10         | 19         | 8          |
| <b>Επιθυμώ να συμμετέχω σε όλες τις συναντήσεις που διοργανώνει η εταιρεία</b>  | <b>0%</b>  | <b>16%</b> | <b>14%</b> | <b>44%</b> | <b>26%</b> |
|   | 0          | 7          | 6          | 19         | 11         |
| <b>Νιώθω ευχαριστημένος από το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η εταιρεία</b>   | <b>12%</b> | <b>21%</b> | <b>35%</b> | <b>19%</b> | <b>14%</b> |
|   | 5          | 9          | 15         | 8          | 6          |
| <b>Μου δίνεται η ευκαιρία να μάθω καινούρια πράγματα και να αναπτύξω νέες</b>   | <b>7%</b>  | <b>12%</b> | <b>14%</b> | <b>37%</b> | <b>30%</b> |

|  |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>δεξιότητες στην εργασία μου</b>   |            |            |            |            |            |
|  | 3          | 5          | 6          | 16         | 13         |
| <b>Θα απέδιδα καλύτερα εάν υπήρχαν καλύτερες συνθήκες εργασίας, όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογία, εξοπλισμός κλπ</b> | <b>7%</b>  | <b>5%</b>  | <b>28%</b> | <b>28%</b> | <b>33%</b> |
|  | 3          | 2          | 12         | 12         | 14         |
| <b>Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όποτε τη χρειάζονται</b>   | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>2%</b>  | <b>30%</b> | <b>67%</b> |
|  | 0          | 0          | 1          | 13         | 29         |
| <b>Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου</b>   | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>21%</b> | <b>44%</b> | <b>35%</b> |
|  | 0          | 0          | 9          | 19         | 15         |
| <b>Νιώθω ότι οι συνάδελφοι με σέβονται</b>   | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>19%</b> | <b>42%</b> | <b>40%</b> |
|  | 0          | 0          | 8          | 18         | 17         |
| <b>Υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους μου</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>9%</b>  | <b>47%</b> | <b>44%</b> |
|  | 0          | 0          | 4          | 20         | 19         |
| <b>Θεωρώ ότι στο χώρο όπου εργάζομαι υπάρχουν κοινωνικές διακρίσεις</b>  | <b>30%</b> | <b>35%</b> | <b>19%</b> | <b>9%</b>  | <b>7%</b>  |
|  | 13         | 15         | 8          | 4          | 3          |
| <b>Νιώθω πως υπάρχει δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας μου</b>  | <b>2%</b>  | <b>14%</b> | <b>28%</b> | <b>40%</b> | <b>16%</b> |
|  | 1          | 6          | 12         | 17         | 7          |
| <b>Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό</b>   | <b>16%</b> | <b>33%</b> | <b>30%</b> | <b>16%</b> | <b>5%</b>  |
|  | 7          | 14         | 13         | 7          | 2          |
| <b>Θα απέδιδα καλύτερα εάν οι αποδοχές μου ήταν</b>  | <b>0%</b>  | <b>9%</b>  | <b>28%</b> | <b>23%</b> | <b>40%</b> |

|   |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>υψηλότερες</b>   |            |            |            |            |            |
|   | 0          | 4          | 12         | 10         | 17         |
| <b>Ο μισθός μου αντιστοιχεί με την εργασία που προσφέρω</b>                                     | <b>16%</b> | <b>23%</b> | <b>40%</b> | <b>14%</b> | <b>7%</b>  |
|   | 7          | 10         | 17         | 6          | 3          |
| <b>Ο μισθός μου είναι δίκαιος σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου</b>                           | <b>16%</b> | <b>16%</b> | <b>35%</b> | <b>26%</b> | <b>7%</b>  |
|   | 7          | 7          | 15         | 11         | 3          |
| <b>Με ικανοποιούν οι αποδοχές μου</b>   | <b>19%</b> | <b>26%</b> | <b>28%</b> | <b>23%</b> | <b>5%</b>  |
|   | 8          | 11         | 12         | 10         | 2          |
| <b>Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται δίκαια σε κάθε εργαζόμενο</b>                              | <b>2%</b>  | <b>7%</b>  | <b>28%</b> | <b>33%</b> | <b>30%</b> |
|   | 1          | 3          | 12         | 14         | 13         |
| <b>Ο προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά</b>                      | <b>0%</b>  | <b>7%</b>  | <b>30%</b> | <b>35%</b> | <b>28%</b> |
|   | 0          | 3          | 13         | 15         | 12         |
| <b>Ο προϊστάμενος μου εμπνέει και εμπυχώνει τους εργαζομένους για την υλοποίηση των στόχων</b>  | <b>2%</b>  | <b>14%</b> | <b>23%</b> | <b>33%</b> | <b>28%</b> |
|   | 1          | 6          | 10         | 14         | 12         |
| <b>Ο προϊστάμενος μου αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων</b>                 | <b>5%</b>  | <b>12%</b> | <b>26%</b> | <b>35%</b> | <b>23%</b> |
|   | 2          | 5          | 11         | 15         | 10         |
| <b>Ο προϊστάμενος μου ελέγχει το πρόγραμμα και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου καθημερινά</b> | <b>2%</b>  | <b>19%</b> | <b>26%</b> | <b>35%</b> | <b>19%</b> |
|   | 1          | 8          | 11         | 15         | 8          |

|  |                |                 |                  |                  |                  |
|--|----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ο προϊστάμενος μου προγραμματίζει και θέτει προτεραιότητες και στόχους</b>  | <b>2%</b><br>1 | <b>7%</b><br>3  | <b>16%</b><br>7  | <b>51%</b><br>22 | <b>23%</b><br>10 |
| <b>Ο προϊστάμενος μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών</b>   | <b>0%</b><br>0 | <b>14%</b><br>6 | <b>14%</b><br>6  | <b>49%</b><br>21 | <b>23%</b><br>10 |
| <b>Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.</b> | <b>7%</b><br>3 | <b>9%</b><br>4  | <b>21%</b><br>9  | <b>44%</b><br>19 | <b>19%</b><br>8  |
| <b>Ο προϊστάμενος μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις και συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων</b>                                   | <b>2%</b><br>1 | <b>9%</b><br>4  | <b>23%</b><br>10 | <b>44%</b><br>19 | <b>21%</b><br>9  |
| <b>Ο προϊστάμενος μου μας εξηγεί τους λόγους όταν πρέπει να πάρει μια απόφαση μόνος του.</b>   | <b>2%</b><br>1 | <b>12%</b><br>5 | <b>19%</b><br>8  | <b>49%</b><br>21 | <b>19%</b><br>8  |
| <b>Ο προϊστάμενος μου με καθοδηγεί και μου δίνει σαφείς οδηγίες</b>  | <b>2%</b><br>1 | <b>7%</b><br>3  | <b>19%</b><br>8  | <b>44%</b><br>19 | <b>28%</b><br>12 |
| <b>Ο προϊστάμενος μου εκτιμά, ανταμείβει και επαινεί την προσπάθεια μου για την επίτευξη των στόχων</b>                                | <b>7%</b><br>3 | <b>9%</b><br>4  | <b>28%</b><br>12 | <b>28%</b><br>12 | <b>28%</b><br>12 |

|  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου και ζητώ τη βοήθεια του για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν.</b>       | <b>5%</b><br>2   | <b>7%</b><br>3   | <b>16%</b><br>7  | <b>40%</b><br>17 | <b>33%</b><br>14 |
| <b>Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου χρειάζεται βελτίωση</b>  | <b>28%</b><br>12 | <b>33%</b><br>14 | <b>16%</b><br>7  | <b>19%</b><br>8  | <b>5%</b><br>2   |
| <b>Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει μέτρα για επίλυση τυχόν προβλημάτων και κάνει προτάσεις για νέες λύσεις</b> | <b>0%</b><br>0   | <b>5%</b><br>2   | <b>28%</b><br>12 | <b>47%</b><br>20 | <b>21%</b><br>9  |
| <b>Ο προϊστάμενος μου αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη</b>  | <b>5%</b><br>2   | <b>14%</b><br>6  | <b>16%</b><br>7  | <b>40%</b><br>17 | <b>26%</b><br>11 |
| <b>Ο προϊστάμενος μου παρεμβαίνει μόνο στα λάθη</b>  | <b>14%</b><br>6  | <b>21%</b><br>9  | <b>37%</b><br>16 | <b>19%</b><br>8  | <b>9%</b><br>4   |
| <b>Ο προϊστάμενος μου επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα</b>  | <b>12%</b><br>5  | <b>28%</b><br>12 | <b>44%</b><br>19 | <b>9%</b><br>4   | <b>7%</b><br>3   |

## II. Πίνακες εταιρείας Β

Πίνακας 4 Δημογραφικά Στοιχεία Εταιρείας Β

| Επιλογές      | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|---------------|--------------|------------|
| <b>Γλώσσα</b> |              |            |
| Αγγλικό       | 0%           | 0          |
| Ελληνικό      | 38%          | 38         |

| Επιλογές    | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|-------------|--------------|------------|
| <b>Φύλο</b> |              |            |
| Άνδρας      | 37%          | 14         |
| Γυναίκα     | 63%          | 24         |

| Επιλογές      | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|---------------|--------------|------------|
| <b>Ηλικία</b> |              |            |
| 18-25         | 21%          | 8          |
| 26-35         | 53%          | 20         |
| 36-45         | 18%          | 7          |
| 46-55         | 8%           | 3          |
| 55+           | 0%           | 0          |

| Επιλογές                  | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|---------------------------|--------------|------------|
| <b>Θέση στην εταιρεία</b> |              |            |
| Διευθυντικό Στέλεχος      | 5%           | 2          |
| Προϊστάμενος              | 11%          | 4          |
| Υπάλληλος                 | 84%          | 32         |

| Επιλογές                             | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|--------------------------------------|--------------|------------|
| <b>Χρόνια εργασίας στην εταιρεία</b> |              |            |
| 0-3                                  | 37%          | 14         |
| 3 με 6                               | 11%          | 4          |
| 6 με 9                               | 16%          | 6          |
| 10+                                  | 37%          | 14         |

| Επιλογές       | Απαντήσεις % | Απαντήσεις |
|----------------|--------------|------------|
| <b>Σπουδές</b> |              |            |
| Λύκειο         | 5%           | 2          |
| Δίπλωμα        | 16%          | 6          |
| Πτυχίο         | 47%          | 18         |
| Μεταπτυχιακό   | 32%          | 12         |
| Διδακτορικό    | 0%           | 0          |

Πίνακας 5 Αποτελέσματα Εταιρείας Β

|  | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ     | Ούτε διαφωνώ<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ      | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--|--------------------|-------------|------------------------------|--------------|--------------------|
| Το πρωί έχω<br>όρεξη να πάω<br>στη δουλειά   | 0.00%<br>0         | 0.00%<br>0  | 10.53%<br>4                  | 89.47%<br>34 | 0.00%<br>0         |
| Νιώθω<br>περήφανος για<br>την εργασία μου  | 0.00%<br>0         | 0.00%<br>0  | 21.05%<br>8                  | 68.42%<br>26 | 10.53%<br>4        |
| Η εταιρεία<br>σημαίνει πάρα<br>πολλά για μένα  | 0.00%<br>0         | 0.00%<br>0  | 26.32%<br>10                 | 73.68%<br>28 | 0.00%<br>0         |
| Η εταιρεία<br>ενδιαφέρεται<br>για την<br>ασφάλεια μου  | 0.00%<br>0         | 0.00%<br>0  | 10.53%<br>4                  | 78.95%<br>30 | 10.53%<br>4        |
| Η εταιρεία<br>επενδύει στην<br>ανάπτυξη του<br>κάθε<br>εργαζομένου                             | 0.00%<br>0         | 10.53%<br>4 | 36.84%<br>14                 | 47.37%<br>18 | 5.26%<br>2         |
| Τα προγράμματα<br>εκπαίδευσης<br>που προσφέρει<br>η εταιρεία είναι<br>χρήσιμα και<br>βοηθητικά | 0.00%<br>0         | 5.26%<br>2  | 15.79%<br>6                  | 26.32%<br>10 | 52.63%<br>20       |
| Θεωρώ ότι<br>υπάρχουν<br>ευκαιρίες<br>ανέλιξης στην<br>εταιρεία όπου<br>δουλεύω                | 5.26%<br>2         | 5.26%<br>2  | 52.63%<br>20                 | 21.05%<br>8  | 15.79%<br>6        |

|   |              |               |               |               |               |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2            | 2             | 20            | 8             | 6             |
| <b>Νιώθω τα προβλήματα της επιχείρησης σαν δικά μου προβλήματα</b>  | <b>0.00%</b> | <b>15.79%</b> | <b>63.16%</b> | <b>21.05%</b> | <b>0.00%</b>  |
|   | 0            | 6             | 24            | 8             | 0             |
| <b>Νιώθω συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι</b>  | <b>0.00%</b> | <b>0.00%</b>  | <b>10.53%</b> | <b>84.21%</b> | <b>5.26%</b>  |
|   | 0            | 0             | 4             | 32            | 2             |
| <b>Αφιερώνω όλη μου την ενέργεια στους εργασιακούς μου στόχους</b>  | <b>5.26%</b> | <b>5.26%</b>  | <b>31.58%</b> | <b>52.63%</b> | <b>5.26%</b>  |
|   | 2            | 2             | 12            | 20            | 2             |
| <b>Η εργασία μου με εμπνέει για να επιτύχω τους εργασιακούς στόχους μου</b>   | <b>5.26%</b> | <b>0.00%</b>  | <b>57.89%</b> | <b>26.32%</b> | <b>10.53%</b> |
|   | 2            | 0             | 22            | 10            | 4             |
| <b>Επιθυμώ να συμμετέχω σε προαιρετικές / εθελοντικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις για τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας</b> | <b>5.26%</b> | <b>0.00%</b>  | <b>15.79%</b> | <b>57.89%</b> | <b>21.05%</b> |
|   | 2            | 0             | 6             | 22            | 8             |
| <b>Επιθυμώ να συμμετέχω σε όλες τις συναντήσεις που διοργανώνει η εταιρεία</b>  | <b>5.26%</b> | <b>10.53%</b> | <b>21.05%</b> | <b>36.84%</b> | <b>26.32%</b> |
|   | 2            | 4             | 8             | 14            | 10            |
| <b>Νιώθω ευχαριστημένος από το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η εταιρεία</b>   | <b>5.26%</b> | <b>15.79%</b> | <b>31.58%</b> | <b>42.11%</b> | <b>5.26%</b>  |



|  |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
|  | 2      | 6      | 12     | 16     | 2      |
| <b>Μου δίνεται η ευκαιρία να μάθω καινούρια πράγματα και να αναπτύξω νέες δεξιότητες στην εργασία μου</b>                    | 5.26%  | 5.26%  | 21.05% | 57.89% | 10.53% |
|  | 2      | 2      | 8      | 22     | 4      |
| <b>Θα απέδιδα καλύτερα εάν υπήρχαν καλύτερες συνθήκες εργασίας, όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογία, εξοπλισμός κλπ</b> | 10.53% | 21.05% | 26.32% | 31.58% | 10.53% |
|  | 4      | 8      | 10     | 12     | 4      |
| <b>Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όποτε τη χρειάζονται</b>   | 0.00%  | 0.00%  | 0.00%  | 50.00% | 50.00% |
|  | 0      | 0      | 0      | 19     | 19     |
| <b>Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου</b>   | 0.00%  | 10.53% | 21.05% | 42.11% | 26.32% |
|  | 0      | 4      | 8      | 16     | 10     |
| <b>Νιώθω ότι οι συνάδελφοι με σέβονται</b>   | 0.00%  | 0.00%  | 15.79% | 52.63% | 31.58% |
|  | 0      | 0      | 6      | 20     | 12     |
| <b>Υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους μου</b>  | 2.63%  | 0.00%  | 26.32% | 47.37% | 23.68% |
|  | 1      | 0      | 10     | 18     | 9      |
| <b>Θεωρώ ότι στο χώρο όπου εργάζομαι υπάρχουν κοινωνικές διακρίσεις</b>  | 7.89%  | 15.79% | 36.84% | 31.58% | 7.89%  |
|  | 3      | 6      | 14     | 12     | 3      |

|   |                    |                     |                     |                     |                     |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Νιώθω πως υπάρχει δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας μου</b> | <b>10.53%</b><br>4 | <b>31.58%</b><br>12 | <b>26.32%</b><br>10 | <b>28.95%</b><br>11 | <b>2.63%</b><br>1   |
| <b>Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό</b>                                | <b>0.00%</b><br>0  | <b>21.05%</b><br>8  | <b>31.58%</b><br>12 | <b>47.37%</b><br>18 | <b>0.00%</b><br>0   |
| <b>Θα απέδιδα καλύτερα εάν οι αποδοχές μου ήταν υψηλότερες</b>                | <b>0.00%</b><br>0  | <b>7.89%</b><br>3   | <b>36.84%</b><br>14 | <b>39.47%</b><br>15 | <b>15.79%</b><br>6  |
| <b>Ο μισθός μου αντιστοιχεί με την εργασία που προσφέρω</b>                   | <b>5.26%</b><br>2  | <b>23.68%</b><br>9  | <b>31.58%</b><br>12 | <b>31.58%</b><br>12 | <b>7.89%</b><br>3   |
| <b>Ο μισθός μου είναι δίκαιος σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου</b>         | <b>10.53%</b><br>4 | <b>13.16%</b><br>5  | <b>31.58%</b><br>12 | <b>36.84%</b><br>14 | <b>7.89%</b><br>3   |
| <b>Με ικανοποιούν οι αποδοχές μου</b>   | <b>0.00%</b><br>0  | <b>18.42%</b><br>7  | <b>57.89%</b><br>22 | <b>15.79%</b><br>6  | <b>7.89%</b><br>3   |
| <b>Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται δίκαια σε κάθε εργαζόμενο</b>            | <b>0.00%</b><br>0  | <b>0.00%</b><br>0   | <b>21.05%</b><br>8  | <b>47.37%</b><br>18 | <b>31.58%</b><br>12 |
| <b>Ο προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά</b>    | <b>0.00%</b><br>0  | <b>0.00%</b><br>0   | <b>26.32%</b><br>10 | <b>52.63%</b><br>20 | <b>21.05%</b><br>8  |
| <b>Ο προϊστάμενος μου εμπνέει και εμπυχώνει τους εργαζομένους</b>             | <b>0.00%</b>       | <b>0.00%</b>        | <b>36.84%</b>       | <b>47.37%</b>       | <b>15.79%</b>       |

|   |       |       |        |        |        |
|---|-------|-------|--------|--------|--------|
| για την υλοποίηση των στόχων  | 0     | 0     | 14     | 18     | 6      |
| Ο προϊστάμενος μου αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων  | 0.00% | 0.00% | 36.84% | 47.37% | 15.79% |
|   | 0     | 0     | 14     | 18     | 6      |
| Ο προϊστάμενος μου ελέγχει το πρόγραμμα και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου καθημερινά  | 0.00% | 5.26% | 26.32% | 52.63% | 15.79% |
|   | 0     | 2     | 10     | 20     | 6      |
| Ο προϊστάμενος μου προγραμματίζει και θέτει προτεραιότητες και στόχους  | 0.00% | 0.00% | 31.58% | 47.37% | 21.05% |
|   | 0     | 0     | 12     | 18     | 8      |
| Ο προϊστάμενος μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών   | 0.00% | 0.00% | 21.05% | 63.16% | 15.79% |
|   | 0     | 0     | 8      | 24     | 6      |
| Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. | 0.00% | 0.00% | 36.84% | 42.11% | 21.05% |
|   | 0     | 0     | 14     | 16     | 8      |
| Ο προϊστάμενος μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις και συγκρούσεις   | 0.00% | 0.00% | 47.37% | 36.84% | 15.79% |

|  |              |               |               |               |               |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>μεταξύ<br/>συναδέλφων</b>   |              |               |               |               |               |
|  | 0            | 0             | 18            | 14            | 6             |
| <b>Ο προϊστάμενος<br/>μου μας εξηγεί<br/>τους λόγους<br/>όταν πρέπει να<br/>πάρει μια<br/>απόφαση μόνος<br/>του.</b>                   | <b>0.00%</b> | <b>5.26%</b>  | <b>47.37%</b> | <b>42.11%</b> | <b>5.26%</b>  |
|  | 0            | 2             | 18            | 16            | 2             |
| <b>Ο προϊστάμενος<br/>μου με<br/>καθοδηγεί και<br/>μου δίνει σαφείς<br/>οδηγίες</b>  | <b>0.00%</b> | <b>0.00%</b>  | <b>26.32%</b> | <b>57.89%</b> | <b>15.79%</b> |
|  | 0            | 0             | 10            | 22            | 6             |
| <b>Ο προϊστάμενος<br/>μου εκτιμά,<br/>ανταμείβει και<br/>επαινεί την<br/>προσπάθεια μου<br/>για την επίτευξη<br/>των στόχων</b>        | <b>0.00%</b> | <b>0.00%</b>  | <b>10.53%</b> | <b>78.95%</b> | <b>10.53%</b> |
|  | 0            | 0             | 4             | 30            | 4             |
| <b>Εμπιστεύομαι<br/>τον προϊστάμενο<br/>μου και ζητώ τη<br/>βοήθεια του για<br/>τυχόν<br/>προβλήματα που<br/>προκύπτουν.</b>           | <b>0.00%</b> | <b>0.00%</b>  | <b>10.53%</b> | <b>63.16%</b> | <b>26.32%</b> |
|  | 0            | 0             | 4             | 24            | 10            |
| <b>Η σχέση μου με<br/>τον προϊστάμενο<br/>μου χρειάζεται<br/>βελτίωση</b>  | <b>5.26%</b> | <b>15.79%</b> | <b>47.37%</b> | <b>31.58%</b> | <b>0.00%</b>  |
|  | 2            | 6             | 18            | 12            | 0             |
| <b>Ο προϊστάμενος<br/>μου λαμβάνει<br/>μέτρα για<br/>επίλυση τυχόν<br/>προβλημάτων<br/>και κάνει<br/>προτάσεις για<br/>νέες λύσεις</b> | <b>0.00%</b> | <b>0.00%</b>  | <b>31.58%</b> | <b>63.16%</b> | <b>5.26%</b>  |
|  | 0            | 0             | 12            | 24            | 2             |

|   |                    |                     |                     |                     |                   |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Ο προϊστάμενος μου αποτρέπει έγκαιρα τα λάθη</b>         | <b>0.00%</b><br>0  | <b>0.00%</b><br>0   | <b>36.84%</b><br>14 | <b>63.16%</b><br>24 | <b>0.00%</b><br>0 |
| <b>Ο προϊστάμενος μου παρεμβαίνει μόνο στα λάθη</b>         | <b>15.79%</b><br>6 | <b>21.05%</b><br>8  | <b>36.84%</b><br>14 | <b>26.32%</b><br>10 | <b>0.00%</b><br>0 |
| <b>Ο προϊστάμενος μου επιλύει μόνο τα σοβαρά προβλήματα</b> | <b>15.79%</b><br>6 | <b>26.32%</b><br>10 | <b>36.84%</b><br>14 | <b>21.05%</b><br>8  | <b>0.00%</b><br>0 |