



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**



**MBA**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»**

**ΝΙΚΟΛΕΤΑ ΕΛΕΥΘΕΡΑΚΗ ΜΔΕ2016**

**Επιβλέπωντας καθηγητής: Φιλόθεος Νταλιάνης**

**Πειραιάς, 2023**

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«Ηγεσία Ενδυνάμωσης και Παρακίνηση Εργαζομένων»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Νικολέτα Ελευθεράκη



*Στην οικογένεια μου και τον παππού μου...*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Οι σπουδές μου στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ολοκληρώνονται με ένα αίσθημα επίτευξης ενός δύσκολου στόχου. Με μεγάλη χαρά και αγωνία ανυπομονώ για τις επόμενες προκλήσεις που θα φέρει ο χρόνος.*

*Θα ήθελα να εκφράσω την θερμή μου ευχαριστία προς όλους όσους που με στηρίξαν και με καθοδηγήσαν σε αυτό το σημαντικό ταξίδι της μάθησης και της ανάπτυξης.*

*Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου, που μου προσέφεραν πολύτιμες γνώσεις για την επαγγελματική μου σταδιοδρομία. Το μεταπτυχιακό μου προσέφερε πολύτιμα εφόδια στο να αναζητώ λύσεις και να διαμορφώνω κριτική και δημιουργική σκέψη.*

*Μέσα από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, γνώρισα υπέροχους ανθρώπους που μερικούς τους οποίους μπορώ να αποκαλώ φίλους, ενώ με άλλους δρω και συνεργάζομαι, μέσα στην εθελοντική ομάδα του MBA's Society.*

*Δεν μπορώ παρά να αναφερθώ και στην αγαπημένη μου οικογένεια, η οποία πάντα πιστεύει σε μένα και με υποστηρίζει. Η εμπιστοσύνη σας ότι θα τα καταφέρω σε κάθε μου βήμα ήταν και εξακολουθεί να είναι η μεγαλύτερη πηγή έμπνευσής μου.*

*Τέλος, αισθάνομαι μεγάλη ευγνωμοσύνη για τους πολύ αγαπητούς μου φίλους, που πάντα με στηρίζουν σε δύσκολες στιγμές. Η παρουσία τους στη ζωή μου συνεχίζει να με ενδυναμώνει και να με ενθαρρύνει στην συνεχή εξέλιξη μου σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η υιοθέτηση του μοντέλου ηγεσίας ενδυνάμωσης, έχει σημαντική θετική επίδραση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, αφού εκείνοι αισθάνονται σημαντικοί και συνεισφέρουν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Σε ένα υγιές και συνεργατικό περιβάλλον, η παροχή κατάλληλων κινήτρων στους εργαζομένους, όπως αναγνώριση και ανταμοιβή, συντελεί στην δημιουργία της αίσθησης πως οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη. Η συνεισφορά, αυτή ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους και τους παροτρύνει να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες και είναι πιο πρόθυμοι να αφιερωθούν ενεργητικά στα καθήκοντά τους.

Σκοπός της υπάρχουσας μελέτης είναι να εξετάσει πως η ηγεσία επηρεάζει την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού. Η ανάλυση επιτεύχθηκε μέσω της μεθοδολογίας του ερωτηματολογίου δείγματος 81 συμμετεχόντων, εργαζόμενοι σε οργανισμούς από ποικίλους επιχειρηματικούς κλάδους. Μάλιστα, συλλέχθηκαν δημογραφικά στοιχεία, ενώ το δείγμα απάντησε σε ερωτήσεις που αφορούσαν την εργασιακή τους εμπειρία, τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους και την συνολική άποψη που έχουν όσον αφορά τωρινή τους θέση εργασίας.

Συνολικά, από τα αποτελέσματα της έρευνας απεικονίζεται πως οι δύο κλίμακες συσχετίζονται σε μέτριο βαθμό μεταξύ τους, αναδεικνύοντας πως η ηγεσία ενδυνάμωσης δεν επηρεάζει μόνο την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων αλλά και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

## ABSTRACT

The adoption of the empowerment leadership model has a significant positive impact on the productivity of employees, as they feel valued and contribute to the better functioning of the organization. In a positive and collaborative environment, providing appropriate motivations to employees, such as recognition and rewards, contributes to development of the sense that employees' opinions are considered. This contribution, enhances their self-confidence and encourages them to be equipped with more responsibilities and initiatives, making them more willing to actively dedicate themselves to their everyday tasks.

The purpose of the current study is to examine how leadership influences the motivation of the workforce. The analysis was conducted using the questionnaire methodology with a sample of 81 participants, who are employed in organizations from various business sectors. Demographic data were collected, and the sample responded to questions regarding their work experience, the behavior of their superiors, and their overall opinion regarding their current job position.

To conclude, the results of the research depict that the two scales are moderately correlated, highlighting that empowerment leadership not only affects the efficiency of employees but also the long-term viability of the organization.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : Η ΗΓΕΣΙΑ.....	11
1.1 Η ηγετική συμπεριφορά .....	11
1.2 Οι πηγές δύναμης του ηγέτη .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ .....	15
2.1 Η έννοια της «ενδυνάμωσης».....	15
2.2 Πλεονεκτήματα της «ενδυνάμωσης» των εργαζομένων .....	18
2.3 Η ενδυνάμωση των εργαζομένων ως παράγοντας αύξησης της εμπιστοσύνης μέσα στην επιχείρηση.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	23
3.1 Η έννοια και η σημασία της παρακίνησης .....	23
3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη Παρακίνηση .....	24
3.3 Θεωρία αυτοδιάθεσης .....	27
3.3.1 Ορισμός της αυτοδιάθεσης .....	27
3.3.2 Αυτόνομη/ Ελεγχόμενη Παρακίνηση.....	27
3.3.3 Η θεωρία του Maslow.....	29
3.3.4. Η θεωρία του Herzberg.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	33
4.1 Ερωτηματολόγιο.....	35
4.2 Κλίμακες.....	36
4.2.1 Κλίμακα Ηγεσίας Ενδυνάμωσης (Empowerment Leadership Questionnaire- ELQ).....	36
4.2.2 Κλίμακα Παρακίνησης Εργαζομένων (Multidimensional Work Motivation Scale- MWMS).....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	38
5.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....	39
5.2 Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση.....	40
5.3 Παρακίνηση Εργαζομένων .....	41
5.3.1 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση το φύλο.....	42

5.3.2 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	42
5.3.3 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση την κατοχή διοικητικής θέσης .....	43
5.4 Ηγεσία Ενδυνάμωσης.....	44
5.4.1 Ηγεσία Ενδυνάμωσης με βάση το φύλο .....	45
5.4.2 Ηγεσία Ενδυνάμωσης με βάση το μορφωτικό επίπεδο .....	45
5.4.3 Ηγεσία Ενδυνάμωσης με βάση τη κατοχή διοικητικής θέσης.....	46
5.5 Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	48
6.1 Ανασκόπηση Έρευνας.....	49
6.2 Περιορισμοί Έρευνας .....	50
6.3 Πρακτικές προεκτάσεις.....	51
7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή, ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται ως πρωταρχικός στην επιτυχία κάθε οργανισμού και επιχειρηματικής μονάδας. Η ικανότητα της ιεραρχίας και των υπεύθυνου δυναμικού να ενδυναμώνει και να παρακινεί τους εργαζομένους αποτελεί κεντρικό άξονα για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της, μέσα από την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Ο λόγος που επιλέχθηκε το θέμα αυτό είναι η σημασία της υιοθέτησης θετικών προτύπων ηγεσίας στις ομάδες του επιχειρηματικού κλάδου. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των ίδιων των εργαζομένων, αλλά και στην προσωπική τους ανάπτυξη και επίπεδο γνώσεων, ενισχύοντας την καινοτομία και βελτιώνοντας την ικανοποίησή τους.

Με την υιοθέτηση του παραπάνω μοντέλου, δημιουργείται ένα επαγγελματικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν εμπνευσμένοι, αξιότιμοι και ανάληψης ευθυνών. Η ενδυνάμωση εκτυλίσσεται σε ένα συνεργατικό πλαίσιο, επιτρέπει στους εργαζομένους να παίρνουν πρωτοβουλίες, να εκφράζουν τις ιδέες τους και να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων, παρέχοντας τους έτσι τα εργαλεία για να αναπτυχθούν στο έπακρο των δυνατοτήτων τους.

Αντίστοιχα, η παρακίνηση αποτελεί ένα κλειδί για τη διατήρηση του ενδιαφέροντος, της αφοσίωσης και της υψηλής απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Οι ηγέτες που υλοποιούν στρατηγικές παρακίνησης αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τις προσπάθειες των υπαλλήλων της ομάδας τους, ενισχύοντας έτσι το θετικό εργασιακό κλίμα. Η παρακίνηση περιλαμβάνει όχι μόνο τη χρηματική ανταμοιβή αλλά και την αναγνώριση, τη μεταβίβαση ευθυνών στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια, την ενθάρρυνση και τη δημιουργία ευκαιριών για εξέλιξη. Μέσω της παρακίνησης, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται, αφού τους προσφέρονται κίνητρα για συνεχή βελτίωση (Boudrias, 2010). Δημιουργείται έτσι, ένα υγιές συναγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να υπερβούν τα όριά τους για να επιτύχουν κοινούς εργασιακούς στόχους, που έχουν συμφωνηθεί με τον εκάστοτε ηγέτη- προϊστάμενο. Συνεπώς, οι άνθρωποι παραμένουν αφοσιωμένοι στα καθήκοντά τους, αλλά και στην ίδια την επιχείρηση (Kinlaw, 1995).

Οι μεταβλητές της έρευνας, δηλαδή η ηγεσία ενδυνάμωσης και η παρακίνηση εργαζομένων, αναδεικνύουν τη κρισιμότητα της διαχείρισης και της ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η δομή της εργασίας εμπλέκει την ανάλυση και την επεξήγηση των

δύο αυτών εννοιών, τόσο σε επίπεδο ορισμών για να κατανοηθούν πλήρως, όσο και σε επίπεδο ανάλυσης των θετικών παραγόντων και των επιδράσεων που προκαλούν στο επαγγελματικό περιβάλλον. Σκοπός της έρευνας, συνολικά, είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών και τον αντίκτυπο τους στην απόδοση των εργαζομένων.

Παρόμοιες έρευνες που έχουν διεξαχθεί και αναλύσει την ηγεσία σε όλο της το εύρος, και ειδικότερα τα θετικά μοντέλα ηγεσίας, αναδεικνύουν τη στενή σχέση μεταξύ της ηγεσίας ενδυνάμωσης και της αύξησης της παραγωγικότητας. Η καινοτομία ενισχύεται, αφού τα μέλη των ομάδων καλούνται να αντιμετωπίσουν δημιουργικά τις νέες προκλήσεις και να βελτιώνουν τις διαδικασίες. Για το λόγο αυτό οι σύγχρονοι ηγέτες- προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τη σημασία της δημιουργίας ενός κλίματος που ενθαρρύνει την ενδυνάμωση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αντιλαμβανόμενοι ότι αυτό αποτελεί το θεμέλιο για την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Η ΗΓΕΣΙΑ

### 1.1 Η ηγετική συμπεριφορά

Στο σύγχρονο επαγγελματικό κόσμο, έχει γίνει αντιληπτό, πως για να πετύχει μια εταιρεία τους στόχους της υπάρχει η ανάγκη, στελεχών που δεν θα ενσωματώνουν απλώς το ρόλο των προϊσταμένων και μάντζερ στις εσωτερικές ομάδες αλλά κυρίως τον ρόλο του ηγέτη. Ωστόσο, δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα κάποια μετρήσιμη κλίμακα της επιτυχημένης ηγεσίας (Stogdill, 1974).

Σε διεθνή κλίμακα «ηγετική φιγούρα καθίσταται ο άνθρωπος, ο οποίος λαμβάνοντας μεθοδικές αποφάσεις καταφέρνει να πείθει τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ένας ακόμα ορισμός που δόθηκε από τον Chemers (1997) αναφέρει την ηγεσία ως «μια κοινωνική διαδικασία επιρροής, κατά την διάρκεια της οποίας ένα άτομο έχει την δυνατότητα να προσφέρει υποστήριξη και βοήθεια σε άλλα άτομα για την επίτευξη κοινών στόχων». Έτσι αντιλαμβανόμαστε πως ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε χαρισματικός άνθρωπος που αντικατοπτρίζει τέτοια συμπεριφορά στους γύρω του και τα εφαρμόζει σε μια ομάδα (Μπουραντάς, 2001).

Για παράδειγμα, ηγετική φιγούρα μπορούμε να ορίσουμε και να ονομάσουμε οποιονδήποτε προϊστάμενο ανεξαρτήτως της ιεραρχικής κλίμακας, επιτυγχάνει υψηλότερες αποδόσεις κρατώντας παράλληλα ικανοποιημένο τον κύκλο συνεργατών του. Ένα κατατοπιστικό παράδειγμα καθίσταται ο αρχηγός μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την απόδοση των συμπαικτών του, αφού με τη συμπεριφορά του μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης προς τα υπόλοιπα μέλη ().

Αδιαμφισβήτητα, εκτός από τα παραπάνω, ανάμεσα στις αρμοδιότητες, του ηγέτη είναι πρώτα από όλα η ανάληψη ευθυνών και αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας έχουν ένα πρότυπο που καθοδηγεί και προσφέρει νέες οπτικές και γνώσεις, προς μία βελτιωμένη και αποδοτικότερη ομάδα.

Το πρώτο ρεύμα επιστημόνων που αποφάσισε να εξετάσει το ρόλο του ηγετικού προτύπου βασίστηκε στα ειδικά χαρίσματα που διέθετε το άτομο, όπως η αποφασιστικότητα, η αυθεντικότητα, η εξυπνάδα, ο δυναμισμός που εκπέμπει, η ακεραιότητα και η πειθώ του απέναντι στους γύρω του. Υπήρχε, η αντίληψη πως τα παραπάνω χαρακτηριστικά τείνουν να αναδεικνύουν ένα άτομο ηγέτη. Ωστόσο, λόγω της ποικιλομορφίας των χαρακτηριστικών

και γνωρισμάτων των προσώπων που είναι ηγέτες στην ομάδα τους, αμφισβητήθηκε αυτή η άποψη. Ως αποτέλεσμα, υπήρξε ένα δεύτερο κύμα αναλυτών, των αιτιών που συμβάλλουν στην εκούσια επιρροή των ατόμων από τους ηγέτες, και αυτό δεν είναι άλλο παρά οι εκροές των δραστηριοτήτων και των δράσεων που ο ηγέτης υλοποιεί. Συνεπώς, οι επιστημονικές μελέτες επικεντρώνονται στα αποτελέσματα των ενεργειών του ηγέτη (Dulewicz & Higgs, 2005).

Ορίζουμε, λοιπόν, ηγετικό πρότυπο το άτομο εκείνο που με την υλοποίηση μεθοδευμένων κινήσεων που επιδρούν πάνω στους συνεργάτες του, και τους πείθει εθελοντικά να του δείχνουν εμπιστοσύνη.

Ακολουθώντας την παραπάνω ανάλυση, για τον καθορισμό ενός ηγετικού μοντέλου, αξίζει να αναφερθούν και τα βασικά χαρακτηριστικά ενσάρκωσης ενός ατόμου ηγέτη. Τα στοιχεία αυτά σύμφωνα με τον Λαδόπουλο (1995) περιλαμβάνουν:

1. Διαμόρφωση ενός οράματος και μεθοδευμένη καθοδήγηση για την επίτευξή του στους συνεργάτες, για να τους εμπνεύσει και να τους δώσει νόημα στις καθημερινές εργασίες.
2. Η δημιουργία μίας αποδοτικής και συνεργατικής ομάδας, μέσω διαμόρφωσης θετικού κλίματος μέσα σε αυτή και αποφυγής οποιασδήποτε μορφής τοξικής συμπεριφοράς.
3. Η συμβολή και η συνεχής προσπάθεια για την ενδυνάμωση και τη παρακίνηση των μελών της ώστε να βελτιώνονται συνεχώς και να αναπτύσσονται σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.
4. Η υιοθέτηση της αστείρευτης βελτίωσης όχι μόνο των ανθρώπων, αλλά επίσης και των μέσων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται εσωτερικά, με νέες καινοτόμες απόψεις.
5. Η διαμόρφωση και καταγραφή των επιθυμητών στόχων και ο σχεδιασμός των ενεργειών για την δεδομένη υλοποίηση τους..
6. Η επιβράβευση των μελών.
7. Η επένδυση στην ανάπτυξη της ομαδικής κουλτούρας στο χώρο ευθύνης του.
8. Η παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της ομάδας, για την αντιμετώπιση των απειλών και αρνητικών χαρακτηριστικών της ομάδας, καθώς και η αξιοποίηση των ευκαιριών που μπορεί να προκύπτουν ανά διαστήματα.

Πολλές φορές μέσα στο επαγγελματικό περιβάλλον, είναι εμφανής η σύγχυση μεταξύ των της διαφοράς των όρων του ηγέτη και του προϊσταμένου, καθώς αρκετοί θεωρούν τις δύο παραπάνω έννοιες ταυτόσημες και χρησιμοποιούνται λανθασμένα. Η διαφορά τους βρίσκεται στην επίδραση που προκαλεί ο καθένας στους γύρω του: «ο ηγέτης εμπνέει», ενώ «ο προϊστάμενος διατάζει». Για να γίνει πιο ξεκάθαρη η διάκριση μεταξύ των εννοιών, πρέπει να τις εξετάσουμε στον πυρήνα βλέποντας συνοπτικά τις διαφορές τους

Τα συνήθη χαρακτηριστικά του προϊσταμένου αντικατοπτρίζονται στα εξής: (Algahtani & Ali, 2014)

1. Ο προϊστάμενος διορίζεται από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια
2. Στηρίζεται στην τυπική εξουσία που ορίζεται από τις διαδικασίες του οργανισμού
3. Ελέγχει τα μέλη της ομάδας
4. Εμπνέει φόβο
5. Μιλά στο μυαλό και τη λογική
6. Αποδέχεται και αναλαμβάνει να διαχειριστεί την υπάρχουσα κατάσταση

Αντίθετα τα χαρίσματα του ηγέτη (Horner, 1997) ενσαρκώνονται στα εξής (Burke, 2006):

1. Αναδεικνύεται μέσα από ένα σύνολο ανταγωνιστών και υποψηφίων
2. Έχει ανεπτυγμένη πειθώ στους γύρω του προς την αντιμετώπιση προβλημάτων
3. Είναι οραματιστής και εμπνέει τους συνεργάτες του
4. Είναι ένα πρόσωπο που δέχεται εκτίμησης και εμπιστοσύνης
5. Βλέπει καινοτόμες προοπτικές παρακινεί
6. Κερδίζει το σεβασμό
7. Μιλά στη καρδιά και τα συναισθήματα των μελών του περιβάλλοντος του

## 1.2 Οι πηγές δύναμης του ηγέτη

Ο ρόλος της ηγεσίας διαφέρει απόλυτα με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της άσκησης εξουσίας. Τα εργαλεία αυτά, ανταποκρίνονται στα εργαλεία που χρησιμοποιεί η ηγετική φιγούρα με σκοπό να ασκήσει επίδραση, να καθοδηγήσει και να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας ευθύνης του (Κανελλόπουλος, 1991).

Όπως αναφέρει και ο Weber (1978) δύναμη ορίζεται «η ικανότητα του ατόμου να επιβάλλει τα θέλω του, χάριν σε μία κοινωνική σχέση, παρά τις επιμέρους αντιστάσεις από την κοινωνική μερίδα». Κατά συνέπεια, σε αυτή τη συνθήκη απαιτούνται δύο η περισσότερα άτομα, ένα που να την ασκεί και ένα που να την υφίσταται. Συμπεραίνουμε επομένως ότι δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου ανώτερου κοινωνικά να επιβάλλει την επιθυμία του και τις αποφάσεις του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους (Green, 2008).

Αντιστρόφως, επιρροή είναι η συνθήκη χάρη στην οποία αλλάζει ο τρόπος σκέψης, οι ιδέες, και φυσικά ο τρόπος δράσης ενός ατόμου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο.

Τέλος, ως εξουσία ορίζεται το νόμιμο δικαίωμα που έχει δοθεί σε κάποιον να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει προς το συμφέρον του. Η εξουσία προκύπτει άμεσα από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική κλίμακα.

Επομένως, ο άνθρωπος που αναδύεται ως ηγέτης, θα πρέπει να γνωρίζει τις πηγές δύναμης από τις οποίες αντλεί την εξουσία και την δύναμη επίδρασης του (Μπουραντάς, 2002)

Οι τέσσερις βασικές πηγές δύναμης του ηγέτη καθίστανται οι κάτωθι (French & Raven 1959):

### **1. Της ανταμοιβής και της τιμωρίας.**

Ο ηγέτης μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των συνεργατών τους αλλά και αντίστοιχα να επιβάλλει κυρώσεις σε όσους δεν συμμορφώνονται ή εναντιώνονται με τους κανόνες της ομάδας.

### **2. Της αναφοράς ή αλλιώς του προτύπου.**

Η ηγετική φιγούρα είναι ένα φαινόμενο που υπάρχει από την εφηβική ηλικία των ατόμων, αφού τείνουν να έχουν συχνά ένα πρότυπο με το οποίο να ταυτίζονται. Επομένως, ο

απώτερος σκοπός κάθε ηγετικού προτύπου είναι να εμπνέει τους ακολούθους του, ώστε να αναδειχθεί ως αρχηγός (Μπουραντάς, 1992).

### **3. Των ειδικών.**

Όπως είναι προφανές, η αποδοχή και η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη βασίζεται και στις εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες που το άτομο αυτό μπορεί να προσφέρει και να μεταλαμπαδεύσει στα μέλη μιας ομάδας. Όπως για παράδειγμα σε μία συνάντηση ενός διοικητικού συμβουλίου, είναι λογικό να προΐσταται ένας οικονομολόγος, λόγω των ειδικών του γνώσεων σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και μάλιστα μάλιστα.

### **4. Των πληροφοριών.**

Ειδικά στις μέρες μας είναι μία πολύ σημαντική ικανότητα, η κατοχή και η διαχείριση των πληροφοριών. Ακόμα και ο έλεγχος του τρόπου με τον οποίο μεταβιβάζονται μέσα και στην ομάδα ή έναν ολόκληρο οργανισμό, αποτελεί σημαντικό προνόμιο ενός ηγέτη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ**

### **2.1 Η έννοια της «ενδυνάμωσης»**

Ο όρος “ενδυνάμωση” φαίνεται να ξεκίνησε να χρησιμοποιείται από τον 18<sup>ο</sup> αιώνα σε κινήματα που αφορούσαν την αμοιβαία αυτοβοήθεια των πολιτών (Adams, 2003), ενώ τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει ένα νέο μοντέλο εργασίας με τη συμμετοχή των εργαζομένων (Wilkinson, 1998). Ο όρος ηγεσία ενδυνάμωσης προτάθηκε από τον Manz (1990), ο οποίος έκτοτε την εντάσσει, ανάμεσα στις τέσσερις θεωρίες ηγεσίας: μετασχηματιστική, συναλλακτική και οργανωτική. Το στοιχείο που διαχωρίζει αυτό το μοντέλο ηγεσίας είναι η αυτόνομη επιρροή των υφισταμένων από τον ηγέτη και όχι το επίπεδο ελέγχου (Liu, 2015). Ένας από τους επικρατέστερους ορισμούς, αναφορικά με το μοντέλο της ηγεσίας ενδυνάμωσης, δόθηκε από τον Ozaralli (2015) «το σύνολο των συμπεριφορών ενός ηγέτη που συνεπάγονται τον διαμοιρασμό της εξουσίας ή ορίζουν περισσότερες ευθύνες και αυτονομία στους υφισταμένους, αυξάνει το επίπεδο της εσωτερικής τους παρακίνησης».

Τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά και η μεταστροφή των επιχειρήσεων από τη παραγωγή προϊόντων σε μία υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, έχει φέρει ισχυρή αναδιάρθρωση στα μοντέλα ιεραρχίας, αλλά και στην υιοθέτηση νέων μοντέλων ηγεσίας, με επίκεντρο τον εργαζόμενο. Για τον λόγο αυτό, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων βασίζονται στην παραγωγή υψηλότερων αποδόσεων, από αποτελεσματικές και ευέλικτες, αυτοδύναμες ομάδες (Arnold, 2000). Έτσι, οι προϊστάμενοι, σήμερα, αναλαμβάνουν τον ρόλο του ηγέτη μίας αυτοδύναμης ομάδας, με σκοπό να τη καθοδηγήσουν σε νέους ρόλους και ευθύνες, όπου τα μέλη θα κληθούν να συμμετέχουν πάρουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις (Manz & Sims, 1987).

Η ενδυνάμωση της ηγεσίας είναι μια πολλά υποσχόμενη στρατηγική για τους ηγέτες, ώστε να διαμορφώσουν θετικά τις στάσεις των εργαζομένων και τις συμπεριφορές τους, συμπεριλαμβανομένου του φόρτου εργασίας που υπάρχει και της διαχείρισης του περιορισμένου χρόνου. Οι ηγέτες που βασίζουν την πειθώ τους στην «ενδυνάμωση» μοιράζονται την εξουσία με τους υφισταμένους τους, δίνοντάς τους κρίσιμο ρόλο κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Εκείνοι επίσης, εκφράζουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εργαζομένων να εκτελούν τις εργασίες τους αυτόνομα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2013).

Η ενδυνάμωση περιλαμβάνει τέσσερις συμπεριφορές ηγετών. Εκείνους που αναδεικνύουν τη σημασία της δουλειάς των υφισταμένων τους, αυτούς που επιτρέπουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, εκείνους που τονίζουν τα δυνατά σημεία των εργαζομένων και τέλος αυτούς που εντοπίζουν τη δράση τους στην άρση των γραφειοκρατικών περιορισμών (Conger & Kanungo, 1988).

Με τη σειρά τους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ψυχολογικά ενδυναμωμένοι εάν αντιλαμβάνονται το νόημα, την ικανότητα, την αυτονομία και την επίδραση στην εργασία τους. Μελετώντας πιο προσεκτικά όμως την έννοια της ενδυνάμωσης, συναντούμε μια σχετική αλλά διαφορετική έννοια, την ανάθεση (Μούζα, 2006).

Κατά τη διάρκεια της ιστορικής αναδρομής της ηγεσίας, η αντιπροσώπευση ήταν ανέκαθεν κεντρικός πυρήνας. Οι ηγέτες γενικά, έρχονται αντιμέτωποι με ένα πρόβλημα και σκέφτονται πώς αυτό, μπορεί να αναλυθεί σε μια σειρά από σταδιακά, αλλά μεμονωμένα, απλούστερα καθήκοντα. Στη συνέχεια, αναθέτουν αυτές τις εργασίες σε διαφορετικά μέλη της ομάδας, ώστε να μπορούν να τις εκτελέσουν. Έτσι τη στιγμή που ένα μέλος της ομάδας ετοιμάζεται να ολοκληρώσει μια εργασία, η δουλειά του είναι τόσο απλουστευμένη, με



σκοπό να εκτελεί μερικές οδηγίες και να μην χρειάζεται κριτική σκέψη. Αυτό είναι το μεγαλύτερο μέρος της ηγεσίας στο πέρασμα των αιώνων (Χατζηπαντελή, 1999).

Το μοντέλο ενδυνάμωσης δεν αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο. Ένας ηγέτης που επιδιώκει να ενδυναμώσει την ομάδα του, λαμβάνει υπόψη ένα μεγαλύτερο εύρος παραγόντων, από την ανάθεση όσο των δυνατών πιο απλουστευμένων ενεργειών στη ομάδα του. Εξακολουθεί να προσπαθεί να χωρίσει το μεγαλύτερο πρόβλημα σε πιο διαχειρίσιμες εργασίες. Ωστόσο, όταν αναθέτει αυτές τις εργασίες στους υπαλλήλους, δεν τους δίνει απλώς οδηγίες, αντιθέτως, τους εξηγεί το μακροπρόθεσμο στόχο, που είναι ο επιθυμητός, και τους δείχνει την ευρύτερη εικόνα (Ασπρίδης, 2019). Κοινοποιεί τον κύριο στόχο στα μέλη της ομάδας, ώστε να ξέρουν προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθούν και αμέσως μετά τους εφοπλίζει με τα κατάλληλα εφόδια (Manz & Sims, 1987).

Μόλις ο ηγέτης αναφέρει σε ένα μέλος της ομάδας, τι προσπαθούν να επιτύχουν, και στη συνέχεια του αναθέσει μια εργασία, του δίνουν πολλά περισσότερα περιθώρια για να λάβουν έγκυρες αποφάσεις. Εάν πιστεύει ότι ο στόχος θα επιτευχθεί πιο αποτελεσματικά με έναν τρόπο, σε αντίθεση με τον άλλο, τότε μπορεί να επιλέξει αυτήν τη μέθοδο. Δεν χρειάζεται να επιβλέπεται από έναν διευθυντή, καθώς ο ηγέτης εμπιστεύεται τόσο την επιμέλειά του όσο και τις ικανότητές του στη λήψη αποφάσεων (Conger & Kanungo, 1988).

Εκεί έγκειται η κύρια διαφορά μεταξύ της διαχείρισης ανάθεσης και της διαχείρισης ενδυνάμωσης: η ανάθεση βασίζεται σε καθήκοντα, τα οποία πρέπει να εκτελούνται κατά γράμμα. Η ηγεσία που βασίζεται στην ενδυνάμωση βασίζεται σε αποφάσεις και σε εξουσία που αποδίδεται στον υπάλληλο της πρώτης γραμμής (Παπακωνσταντίνου, 2013).

Ενώ παρατηρείται πως υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία της ηγεσίας ενδυνάμωσης με άλλες μορφές ηγεσίας, καθίσταται σκόπιμο να διαχωρίσουμε την προσέγγιση της ηγεσίας ενδυνάμωσης, με σκοπό να κατανοήσουμε τα διακριτά χαρακτηριστικά που την αναδεικνύουν ξεχωριστή:

1. Συμμετοχική ηγεσία και ηγεσία ενδυνάμωσης

Ενώ κοινό στοιχείο των δύο στυλ ηγεσίας είναι η κοινή λήψη αποφάσεων φαίνεται πως στην ηγεσία ενδυνάμωσης υπάρχει και ένα μεγαλύτερο εύρος και χρησιμοποιείται σαν υποδιάσταση. Δηλαδή, είναι μεγάλης σημασίας για τον ηγέτη η κοινή συμμετοχή, αλλά όχι σε επαρκή βαθμό (Ahearne, 2005).

2. Χαρισματική ηγεσία και ηγεσία ενδυνάμωσης

Παρόλο που και οι δύο ηγέτες έχουν πρωταρχικό στόχο να λειτουργούν ως παράδειγμα για την ομάδα τους και να φέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, ο ηγέτης που ενδυναμώνει, δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων του κάθε μέλους ξεχωριστά, παρά σε όλο το σύνολο της ομάδας του.

### 3. Ηθική ηγεσία και ηγεσία ενδυνάμωσης

Παρατηρείται πως και τα δύο συλλ ηγεσίας βασίζονται σε χαρακτηριστικά του ηγέτη όπως δικαιοσύνη και αξιοπιστία, ωστόσο στην ηγεσία ενδυνάμωσης δεν είναι η ηθική ο κεντρικός πυρήνας ανάπτυξης και βελτίωσης των μελών της ομάδας του (Dione, 2014).

### 4. Αυτό-ηγεσία και ηγεσία ενδυνάμωσης

Τα δύο πρότυπα ηγεσίας έχουν κοινό στόχο το άτομο να έχει τον έλεγχο του εαυτού του. Ωστόσο, ο ηγέτης που υιοθετεί την ενδυνάμωση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη του ατόμου προς την αυτονομία εργασιών (Yun, 2006).

### 5. Συναλλαγή ηγέτη- μέλους και ηγεσία ενδυνάμωσης

Τα δύο πρότυπα ηγεσίας βασίζονται στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Στη περίπτωση της ηγεσίας ενδυνάμωσης, παρατηρείται πως η ποιοτική επικοινωνία έχει στόχο την ανάληψη ευθυνών και αποφάσεων από το πρόσωπο του ατόμου, με τη βοήθεια του ηγέτη (Amundsen & Martinsen, 2014).

## 2.2 Πλεονεκτήματα της «ενδυνάμωσης» των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Douglas McGregor (1960), ο οποίος έγραψε το βιβλίο "The Human Side of Enterprise", υπάρχουν δύο θεωρίες διαχείρισης: η Θεωρία Χ και η Θεωρία Υ. Αυτές οι θεωρίες βασίζονται στην οριοθέτηση της ηγεσίας στο έγκυρο συλλ ηγεσίας, το οποίο έχει ονομαστεί «Θεωρία Χ», και η λιγότερο έγκυρη και πιο προπονητική πλευρά της ηγεσίας, που αλλιώς ονομάζεται «Θεωρία Υ». Οι θεωρίες παρακίνησης θα μελετηθούν αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας αυτής.

Ένα από τα ενδιαφέροντα πράγματα που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι οι διευθυντές της Θεωρίας Υ θα είναι γενικά πιο καιροσκοπικοί και αισιόδοξοι με τους υπαλλήλους τους. Θα τους εμπιστεύονται επίσης περισσότερο και επομένως είναι πιο πιθανό να τους δώσουν τη δύναμη να λαμβάνουν βασικές αποφάσεις και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους (Χυτήρης, 1996).

Υπάρχουν τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά που μπορούν να αποδοθούν στον εργαζόμενο όταν αισθάνεται ότι είναι εξουσιοδοτημένος (Ζευγαρίδης, 2013):

- Ένας υπάλληλος που αισθάνεται ενδυναμωμένος θα νιώσει ότι η προσωπική του εργασία είναι σημαντική για τον οργανισμό.
- Ένας υπάλληλος που αισθάνεται ενδυναμωμένος θα μπορεί να εκτελεί καλύτερα καθήκοντα με επιτυχία.
- Ένας υπάλληλος που αισθάνεται ενδυναμωμένος θα είναι ελεύθερος να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα αρχίσει και θα ολοκληρώσει τις εργασίες που βρίσκονται υπ' ευθύνη του.
- Η προσωπική συμπεριφορά ενός εξουσιοδοτημένου υπαλλήλου θα συμβάλει σε σημαντικά αποτελέσματα εντός του οργανισμού.

Όταν πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις, λέμε ότι ο εργαζόμενος έχει εξουσιοδοτηθεί, και όταν ένας εργαζόμενος ενδυναμώνεται με αυτόν τον τρόπο είναι πιο αποδοτικός, επίμονος και καινοτόμος στην εργασία του (Robbins, 2002).

Διάφορες μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι η ενδυνάμωση των υφισταμένων παρέχει προστιθέμενη αξία στις δημιουργικές ιδέες του εργαζομένου. Τέτοια άτομα θα έχουν ένα υψηλότερο ποσοστό εγγενών κινήτρων και συνεπώς θα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εργασία τους. Θα συμμετάσχουν περισσότερο στη διαδικασία αναγνώρισης προβλημάτων, συλλογής πληροφοριών, ανάλυσής τους και εύρεσης καινοτόμων λύσεων σε προβλήματα, που είναι όλα μέρος της δημιουργικότητας (Παπακωνσταντίνου, 2013).

Φυσικά, δεν χρειάζονται όλες οι δουλειές δημιουργικότητα. Ωστόσο, όλες οι εργασίες θα αντιμετωπίσουν κάποιου είδους πρόβλημα αργά ή γρήγορα. Έτσι όταν αυτά τα προβλήματα εμφανιστούν στο προσκήνιο της επιχείρησης, χρειάζεται ο εκάστοτε υπάλληλος να είναι δημιουργικός στην αντιμετώπιση τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοί να τους αντιμετωπίσουν κατά μέτωπο να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις δικές τους λύσεις στα προβλήματα. Είναι οι πιο εξουσιοδοτημένοι υπάλληλοι μιας επιχείρησης που δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον προϊστάμενο να αναδειχθεί πραγματικά ως ηγέτης (Damanpour & Schneider, 2006).

Υπάρχουν και άλλα οφέλη που σχετίζονται με την ενδυνάμωση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, όπως τα παρακάτω (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997):

1. Η εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα για τους εργαζόμενους

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σημαίνει ότι ο ηγέτης κάνει τους στόχους και το σκοπό λειτουργίας της εταιρείας κατανοητούς. Σημαίνει επίσης πως καθίσταται κατανοητή η σημασία της δουλειά τους για την εταιρεία όταν πρόκειται για την επίτευξη όλων αυτών.

2. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Όταν οι υπάλληλοι έχουν εξουσιοδότηση, σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας τους συμβουλευεται περισσότερο για τις αποφάσεις που τους επηρεάζουν άμεσα εντός της εταιρείας (Μπουραντάς, 2001).

3. Οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται πιο σίγουροι για την απόδοσή τους

Όταν ο ηγέτης ενδυναμώνει τους υπαλλήλους του, θα τους ενημερώσει ότι πιστεύει σε αυτούς και στην ικανότητά τους να χειρίζονται τις πιο απαιτητικές εργασίες. Πιστεύει επίσης ότι μπορούν να βελτιωθούν, ακόμη και όταν κάνουν λάθη.

4. Οι εργαζόμενοι θα είναι ελεύθεροι από γραφειοκρατικούς περιορισμούς

Όταν ο ηγέτης ενδυναμώνει τους υπαλλήλους του, τους επιτρέπει να λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις που διασφαλίζουν ότι οι ανάγκες του πελάτη ικανοποιούνται. Διατηρεί επίσης απλούς τους κανονισμούς και τις πολιτικές, ώστε να είναι ελεύθεροι στον τρόπο με τον οποίο θα εκτελέσουν τη δουλειά τους, χωρίς να περιπλέκονται με γραφειοκρατικές διαδικασίες ακολουθώντας και το σύγχρονο μοντέλο επιχειρήσεων (Armour & Gordon, 2009).

5. Διαχείριση Ενδυνάμωσης

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι μια αρκετά δημοφιλής έννοια. Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί σε όλα τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα. Για αρχή, οι διευθυντές που δεν είναι πολύ αποτελεσματικοί στο στυλ διαχείρισης της Θεωρίας Υ, μπορεί πρώτα να χρειαστεί να εκπαιδευτούν για να υιοθετήσουν με επιτυχία την ενδυνάμωση προς τους υπαλλήλους τους και την εμπιστοσύνη όσον αφορά την εργασία τους. Θα πρέπει επίσης να μάθουν να μην τους επικρίνουν σκληρά, καθώς αυτό θα τους αποτρέψει από τη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, θα ήταν καλύτερο να συζητήσει μαζί τους τις αποφάσεις τους και πώς μπορούν να βελτιωθούν συνολικά (Robbins, 2002).

### 2.3 Η ενδυνάμωση των εργαζομένων ως παράγοντας αύξησης της εμπιστοσύνης μέσα στην επιχείρηση

Η έννοια της ενδυνάμωσης των μελών της ομάδας, συζητιέται πολύ αυτές τις μέρες, και για βάσιμους λόγους. Οι καλοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να ενδυναμώνουν τις ομάδες τους για να επιτύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα. Είναι κρίσιμο επομένως να σκεφτούμε τι σημαίνει ενδυνάμωση και πώς ένας ηγέτης μπορεί να την χρησιμοποιήσει καλύτερα και να αξιοποιήσει τη δύναμή του (Dessler, 2012).

Η ενδυνάμωση αποτελεί, ένα μέσο για να συμπεριληφθεί η ομάδα στη λήψη αποφάσεων, να της δοθεί ένας συμμετοχικός ρόλος που κεφαλαιοποιεί τη δική τους εμπειρία και κρίση και που αυξάνει την αίσθηση της ατομικής αξίας και της δέσμευσής τους στον οργανισμό. Η ενδυνάμωση δείχνει επίσης, ότι υπάρχουν καλές δεξιότητες ακρόασης και ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τη συμβολή όλων στην ομάδα εργασίας. Η ενδυνάμωση δημιουργεί εμπιστοσύνη, στην ικανότητά τους να εκτελούν τη συλλογική αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, δημιουργεί ουσιαστική εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό και δημιουργεί το δευτερεύον επίπεδο ηγεσίας που είναι απαραίτητο όταν ο ηγέτης δεν είναι παρών για βασικές αποφάσεις, ώστε ο οργανισμός να συνεχίσει να υλοποιεί τις καθημερινές εργασίες εξίσου αποτελεσματικά (Μάρκοβιτς, 2002).

Η ηγεσία αφορά κυρίως την ανθρώπινη διάσταση, και το μοντέλο ενδυνάμωσης δεν είναι πάντα απλό. Η ενδυνάμωση μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με την προσωπικότητα ορισμένων προϊσταμένων. Όταν κάποιος αναλαμβάνει επικεφαλής μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, μπορεί να πιστεύει ότι η παρουσία και οι αποφάσεις και μόνο, είναι υπεύθυνες για την επιτυχία της. Οι απαντήσεις είναι ξεκάθαρες. Κανείς δεν οδηγεί έναν οργανισμό στην επιτυχία μόνος του. Είναι η συλλογική αριστεία πολλών που χτίζει την επιτυχία. Όλοι ηγούνται με βάση τη σημαντική δουλειά όλων στην ομάδα που έχουν εργαστεί, συνεισφέρουν και έχουν δεσμευτεί για τους ίδιους κοινώς δηλωμένους στόχους (Μούζα, 2006).

Σε έναν οργανισμό, όσο ο ηγέτης ανεβαίνει στη διοικητική ιεραρχία, τόσο περισσότερο υπάρχει η αναγκαιότητα να βασίζεται στα ταλέντα και τις δεξιότητες των μελών της ομάδας του, που συνεισφέρουν στην επιτυχία και την καλύτερη απόδοση της. Επιπλέον, ένα μέρος της επιτυχίας των ηγετών, οφείλεται στην καθοδήγηση και την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας του. Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, έχει ενδυναμωθεί κάποια στιγμή χάριν σε

φωτισμένους ανώτερους ηγέτες που είδαν τις δυνατότητές τους και τους έδωσαν την ευκαιρία να αναλάβουν μεγάλες ευθύνες, με τις συνέπειες τους, να είναι αυτόνομοι, και συνέχισαν να εξελίσσονται για να πάρουν κάποια επιβράβευση (Boudrias, 2010). Έτσι, οι λόγοι για την ενδυνάμωση των ομάδων ξεκινούν με την κατανόηση της συλλογικής αριστείας σε κάθε οργανισμό που με τον καιρό ενδυναμώνει και την ίδια την αποστολή. Σημαντικό σημείο καμπής στην εξέλιξη των ομάδων, συνίσταται η αμοιβαία εμπιστοσύνη στα μέλη τους, που δόθηκε νωρίς στην καριέρα τους από ηγέτες που είδαν τις δυνατότητές τους και έδωσαν τη δύναμη να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τους και να σημειώνουν βήματα εξέλιξης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2013).

Οι ηγέτες που δεν πιστεύουν στην ιδέα της ενδυνάμωσης μπορούν να απομονωθούν από τις ομάδες τους και αυτό μπορεί να τους απομακρύνει από τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού. Μπορούν επίσης να γίνουν διευθυντές που επιμένουν ότι μόνο οι ιδέες τους είναι έγκυρες, εξετάζουν πολύ κριτικά τη δουλειά των άλλων και λαμβάνουν τις αποφάσεις τους αυτοβούλως. Μπορεί να μην επιτρέπουν τη δύναμη της συναίνεσης και μπορεί να αποστρέφονται τις νέες ιδέες. Η θετική δύναμη της καινοτομίας και της κριτικής σκέψης, που συχνά οδηγείται από κάτω προς τα πάνω, μπορεί να παραμεριστεί. Επομένως, η ενδυνάμωση δεν είναι απλώς μία καλή ιδέα, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για μια ομάδα υψηλής απόδοσης.

Η ενδυνάμωση δημιουργεί έναν υγιή, θετικό και τελικά επιτυχημένο οργανισμό – έναν οργανισμό στον οποίο υπάρχει ιδιοκτησία του οράματος και εμπιστοσύνη στην ηγεσία. Έτσι εάν ένας ηγέτης ακούει τους υφισταμένους του και στη συνέχεια ενεργεί λαμβάνοντας υπόψη τις στοχαστικές εισροές τους, ενδυναμώνει αυτούς και τον οργανισμό στον οποίο ηγείται (Armstrong, 2000).

Η ενδυνάμωση των ανθρώπων δεν είναι μια περιστασιακή πράξη για έναν ηγέτη, αλλά μια ολοκληρωμένη και συνεχής διαδικασία με ένα μέσο ελέγχου της αποτελεσματικότητας. Η ενδυνάμωση πρέπει να κερδίζεται, να επιδεικνύεται, να ελέγχεται συνεχώς, και πολλές φορές να εξελίσσεται κατάλληλα. Το μέσο για αυτόν τον σκοπό μπορεί να είναι ένας συνδυασμός μέτρων αποτελεσματικότητας, χρονοδιαγράμματος, καλής ακρόασης και προσαρμογής (Παπακωνσταντίνου, 2013).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

### 3.1 Η έννοια και η σημασία της παρακίνησης

Ο όρος της παρακίνησης των εργαζομένων περιγράφει πόσο αφοσιωμένος είναι ένας εργαζόμενος στη δουλειά του, πόσο αφοσιωμένος νιώθει με τους στόχους της εταιρείας και πόσο ενδυναμωμένος αισθάνεται στην ρουτίνα της καθημερινής του εργασίας. Η παρακίνηση για εργασία μπορεί να είναι εξωγενή ή εγγενή, που σημαίνει ότι οι πηγές παρακίνησης ενός εργαζομένου μπορεί να είναι αποτέλεσμα εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων. Ο εργαζόμενος με εξωτερικά κίνητρα επιθυμεί να εργάζεται παραγωγικότερα, με σκοπό για να κερδίσει αναγνώριση ή κάποια ανταμοιβή είτε σε οικονομικό είτε σε ιεραρχικό επίπεδο, από την εταιρεία. Παραδείγματα επιβράβευσης καθίστανται μηνιαίοι έπαινοι για τον υπάλληλο του μήνα ή το μπόνους στον υπάλληλο με τις υψηλότερες αποδόσεις όπως για παράδειγμα περισσότερες πωλήσεις σε ένα τμήμα. Αντίθετα, ένας εργαζόμενος με εγγενή κίνητρα εμπνέεται να πετύχει από την επιθυμία του για την αποδοχή των συνεργατών του, δύναμη, ανεξαρτησία και αυτονομία στον οργανισμό ή κάποιον άλλο εσωτερικό παράγοντα. Οι διευθυντές μπορούν να παρέχουν ενδιαφέρουσα και απαιτητική εργασία για να παρακινήσουν αυτούς τους υπαλλήλους (Shermerhorn, 2016).

Τα οφέλη της παρακίνησης των εργαζομένων δεν ανταποκρίνονται απλώς στο να διατηρούν τους εργαζομένους ευχαριστημένους στην εργασία και την αύξηση του ηθικού των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που υφίστανται παρακίνηση, παραμένουν επίσης συγκεντρωμένοι, καθώς έχοντας στόχο αυτήν την ανταμοιβή που τους δίνεται ή την αντίστοιχη αναγνώριση μέσα στον οργανισμό φαίνεται πως υλοποιούν τις εργασίες τους με υψηλότερη παραγωγικότητα. Αυτή η αυξημένη απόδοση των εργαζομένων στη ποιότητα εργασίας, συνεισφέρει στην μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης (Kinlaw, 199). Μάλιστα, η μερίδα εργαζομένων με κίνητρα και ικανοποίηση με τη δουλειά τους, μετριάζει επίσης τον κύκλο εργασιών και το συχνά υψηλό κόστος που σχετίζεται. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται πως οι απόψεις τους και η εργασία τους αυτή καθ' αυτή έχουν νόημα, αισθάνονται πιο άνετα να είναι δημιουργικοί και να συνεισφέρουν στη διοίκηση της εταιρείας με προτάσεις τους. Στο ίδιο πλαίσιο, αυτή η συνεισφορά των υπαλλήλων, μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να βελτιώσουν τη πορεία της εταιρείας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η παρακίνηση των εργαζομένων, αφορά σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο ενέργειας, σοβαρής δέσμευσης και αστείρευτης δημιουργικότητας που φέρνουν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού στις δουλειές τους. Είτε η οικονομία αναπτύσσεται είτε συρρικνώνεται, η εύρεση τρόπων παρακίνησης των εργαζομένων, καθίσταται κύριο μέλημα της διοίκησης. Οι ανταγωνιστικές θεωρίες τονίζουν τη σημασία τη παρακίνησης και της συμμετοχή των εργαζομένων (ενδυνάμωση). Ωστόσο, τα κίνητρα των εργαζομένων μπορεί μερικές φορές να είναι ιδιαίτερα προβληματικά για τις μικρές επιχειρήσεις. Ο ιδιοκτήτης έχει συχνά αφιερώσει χρόνια εργασίας για να ιδρύσει μια εταιρεία και επομένως δυσκολεύεται να αναθέσει ουσιαστικές ευθύνες σε άλλους. Αλλά οι επιχειρηματίες θα πρέπει να είναι προσεχτικοί με τέτοιες παγίδες, καθώς οι επιπτώσεις του χαμηλού κινήτρου των εργαζομένων στις μικρές επιχειρήσεις μπορεί να καταστούν επιβλαβείς. Τέτοια προβλήματα περιλαμβάνουν εφησυχασμό, αδιαφορία, ακόμη και εκτεταμένη αποθάρρυνση. Οι παραπάνω συμπεριφορές μπορούν να συσσωρευτούν σε κρίσεις σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ωστόσο, η μικρή επιχείρηση μπορεί επίσης να προσφέρει μια ιδανική ατμόσφαιρα για την παρακίνηση των εργαζομένων, αφού οι εργαζόμενοι βλέπουν άμεσα τα αποτελέσματα των συνεισφορών τους (Kroth, 2008). Η ανατροφοδότηση είναι γρήγορη και ορατή. Ένα εργατικό δυναμικό που λειτουργεί ομαλά και με παρακίνηση από τους ανωτέρους του, απαλλάσσει επίσης τον ιδιοκτήτη από τις καθημερινές υποχρεώσεις, με σκοπό να λαμβάνονται μακροπρόθεσμες στρατηγικές αποφάσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπλέον, η απτή και συναισθηματική ανταμοιβή μπορεί να σημαίνει διατήρηση των επιθυμητών εργαζομένων. Οι άνθρωποι ευδοκούν σε δημιουργικά περιβάλλοντα εργασίας και θέλουν να κάνουν τη διαφορά (Μάρκοβιτς, 2002)

### **3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη Παρακίνηση**

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων σήμερα. Ωστόσο, ορισμένες στρατηγικές επικρατούν, σε όλους τους οργανισμούς, που προσπαθούν να βελτιώσουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Οι καλύτερες προσπάθειες παρακίνησης των εργαζομένων θα επικεντρωθούν σε αυτό που οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικό. Μπορεί οι εργαζόμενοι στο ίδιο τμήμα του ίδιου οργανισμού να έχουν διαφορετικούς τρόπους παρακίνησης. Μάλιστα σημαντικό νούμερο οργανισμών σήμερα, διαπιστώνουν ότι η ευελιξία στον σχεδιασμό της εργασίας και στα συστήματα ανταμοιβής έχει οδηγήσει σε



αυξημένη μακροζωία των εργαζομένων στην εταιρεία, με βελτιωμένη παραγωγικότητα και φυσικά πιο ακμαίο ηθικό (Ξηροτύρη –& Κουφίδου, 1997).

### 1. Ενδυνάμωση

Η παροχή μεγαλύτερης ευθύνης και εξουσίας λήψης αποφάσεων, στους υπαλλήλους, αυξάνει το πεδίο ελέγχου τους στα καθήκοντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι και τους εξοπλίζει καλύτερα στην εκτέλεση αυτών των καθηκόντων. Ως αποτέλεσμα, τα αισθήματα απογοήτευσης που προκύπτουν από τη λογοδοσία για κάτι που ο υπάλληλος δεν έχει τους κατάλληλους πόρους για να χρησιμοποιήσει, μειώνεται. (Dessler, 2012).

### 2. Δημιουργικότητα και Καινοτομία

Σε πολλές εταιρείες, οι εργαζόμενοι με δημιουργικές ιδέες δεν τις εκφράζουν στη διοίκηση από φόβο ότι η συμβολή τους θα αγνοηθεί ή θα γελοιοποιηθεί. Η έγκριση της εταιρείας και η τήρηση της γραμμής της εταιρείας έχουν ριζώσει στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον που υποφέρουν τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο οργανισμός. Όταν η δύναμη της δημιουργίας στον οργανισμό ωθείται από το ανώτερο προσωπικό στη γραμμή, δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους που γνωρίζουν καλύτερα μια δουλειά, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να χρησιμοποιήσουν τις ιδέες τους για να τη βελτιώσουν. Η δύναμη της δημιουργίας παρακινεί τους εργαζόμενους και ωφελεί τον οργανισμό προς ένα πιο ευέλικτο εργατικό δυναμικό, που χρησιμοποιεί πιο συνετά την εμπειρία και τη τεχνογνωσία των υπαλλήλων του. Έτσι αυξάνει την ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων. Αυτές οι βελτιώσεις δημιουργούν ένα καινοτόμο και θετικό κλίμα, που μπορεί να δώσει σε μια εταιρεία τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και να διατηρεί ένα πλεονέκτημα σε αυτήν (Damanpour & Schneider, 2006).

### 3. Δια βίου μάθηση

Εάν δοθούν στους εργαζόμενους τα εργαλεία και οι ευκαιρίες για να επιτύχουν περισσότερα, οι ίδιοι θα ανταποκριθούν στην πρόκληση. Οι εταιρείες μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να επιτύχουν περισσότερα, δεσμευόμενοι για διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Τα προγράμματα διαπίστευσης για υπαλλήλους είναι ένας ολοένα πιο δημοφιλής και αποτελεσματικός τρόπος για την αύξηση του επιπέδου τεχνογνωσίας και των κινήτρων των εργαζομένων. Συχνά, αυτά τα προγράμματα βελτιώνουν τη στάση των εργαζομένων προς τον πελάτη και την εταιρεία, ενώ ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους. Υποστηρίζοντας αυτόν τον ισχυρισμό, μια

ανάλυση παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα για μάθηση, αναδείχθηκε η θεωρία ότι σχετίζεται άμεσα με τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες στην εκπαίδευση πιστεύουν ότι μια τέτοια συμμετοχή θα επηρεάσει τη χρησιμότητα της εργασίας ή της σταδιοδρομίας τους. Με άλλα λόγια, εάν το σώμα της γνώσης που αποκτήθηκε μπορεί να εφαρμοστεί στην εργασία που πρέπει να επιτευχθεί, τότε η απόκτηση αυτής της γνώσης θα είναι ένα σημαντικό γεγονός για τον εργαζόμενο και τον εργοδότη (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2013).

#### 4. Οικονομικά κίνητρα

Παρά την υπεράσπιση των εναλλακτικών κινήτρων, τα χρήματα εξακολουθούν να καταλαμβάνουν κρίσιμο παράγοντα επιρροής και κινήτρου στους υπαλλήλους. Η κατανομή των κερδών μιας εταιρείας και μάλιστα με μέλημα και τους εργαζομένους, τους παρακινεί να παράγουν ένα ποιοτικό προϊόν, να παρέχουν ποιοτική υπηρεσία ή να βελτιώσουν την ποιότητα μιας διαδικασίας εντός της εταιρείας. Ότι ωφελεί την εταιρεία ωφελεί άμεσα τον εργαζόμενο (Taylor, 1913). Χρηματικές και άλλες ανταμοιβές δίνονται στους εργαζόμενους για τη δημιουργία ιδεών εξοικονόμησης κόστους ή βελτίωσης της διαδικασίας, για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και τη μείωση των απουσιών. Όταν η αμοιβή ενός υπαλλήλου, συνδέεται με κάποια νέα επίτευξη στόχου είτε κάποια νέα προοπτική, τότε είναι πιο αποτελεσματικά τα χρήματα ως μορφή κινήτρου. Ωστόσο, εάν δεν συνδυαστεί με άλλα, μη χρηματικά κίνητρα, τα κίνητρα του είναι βραχύβια. Επιπλέον, τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να αποδειχθούν αντιπαραγωγικά εάν δεν διατεθούν σε όλα τα μέλη του οργανισμού (Χυτήρης, 1996).

#### 5. Άλλα μη οικονομικά κίνητρα

Τα νομισματικά συστήματα είναι ανεπαρκείς παράγοντες παρακίνησης, εν μέρει επειδή οι προσδοκίες συχνά υπερβαίνουν τα αποτελέσματα και επειδή η διαφορά μεταξύ των μισθωτών μπορεί να διχάζει παρά να ενώνει τους εργαζόμενους. Οι αποδεδειγμένες μη οικονομικές θετικές μέθοδοι παρακίνησης, ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα και περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την ευθύνη και την πρόοδο. Οι διευθυντές που αναγνωρίζουν τις «μικρές νίκες» των εργαζομένων, προωθούν συμμετοχικά περιβάλλοντα και αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους με δικαιοσύνη και σεβασμό, θα αντιληφθούν ότι οι υπάλληλοί τους έχουν περισσότερα κίνητρα. Οι πιο αποτελεσματικές ανταμοιβές, όπως επαινετικές επιστολές και άδεια από την εργασία, ενισχύουν τη προσωπική ολοκλήρωση και τον αυτοσεβασμό. Μακροπρόθεσμα, οι ειλικρινείς έπαινοι και οι προσωπικές χειρονομίες είναι πολύ πιο αποτελεσματικές και πιο οικονομικές από τις χρηματικές

απονομές και μόνο. Στο τέλος, ένα πρόγραμμα που συνδυάζει συστήματα χρηματικής ανταμοιβής και ικανοποιεί εγγενείς ανάγκες αυτοπραγμάτωσης μπορεί να είναι η πιο ισχυρή μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων (Byron & Khazanchi, 2012).

### **3.3 Θεωρία αυτοδιάθεσης**

#### **3.3.1 Ορισμός της αυτοδιάθεσης**

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης, συνιστά μία μακρο-θεωρία της συστηματικής, ανθρώπινης παρακίνησης, που εξηγεί την ανάγκη για ευημερία σε ένα κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Η συγκεκριμένη θεωρία, είναι αποτέλεσμα έρευνας σχετικά με τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα (Deci, 2017).

Σε ένα επαγγελματικό οικοσύστημα η παρακίνηση των εργαζομένων ανταποκρίνεται σε δύο σημεία- άξονες: Ο πρώτος άξονας καθίσταται το αυτόνομο και ελεγχόμενο κίνητρο και ο δεύτερος άξονας αποτελείται από το ενδογενή και το εξωγενή κίνητρο. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να καλύψουν τρεις βασικές ψυχολογικές ανάγκες: ανάγκη για αυτονομία (autonomy), επάρκεια (relatedness) και ικανότητα (competence) (Niezurawska, 2021). Μάλιστα, η αυτονομία αναφέρεται στην ανάγκη να αισθάνονται σε έλεγχο της δικής τους συμπεριφοράς και αποφάσεων. Η επάρκεια, επίσης, αναφέρεται στην ανάγκη για κοινωνική σύνδεση και θετικές σχέσεις με άλλους. Τέλος, η ικανότητα ανταποκρίνεται στην ανάγκη τα άτομα, να αισθάνονται αποτελεσματικοί και ικανοί στην εργασία τους. Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται, οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους, καλύτερες επιδόσεις και αυξημένη ευημερία (Deci & Ryan, 1985)

#### **3.3.2 Αυτόνομη/ Ελεγχόμενη Παρακίνηση**

Αυτόνομη χαρακτηρίζεται η παρακίνηση από ανθρώπους που είναι αφοσιωμένοι σε μία δραστηριότητα με την απόλυτη επιθυμία επιλογής. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον η αυτονομία σχετίζεται με δραστηριότητες ενδο-κινήτρου. Οι σημαντικότερες δραστηριότητες όμως σε ένα εργασιακό περιβάλλον, υπό τις σωστές συνθήκες, να είναι και δραστηριότητες εξω-κινήτρου σχετιζόμενες όμως με αυθεντικότητα. Ένας υπάλληλος μπορεί να βελτιστοποιήσει τη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά του, όταν

αντιλαμβάνεται την αξία της εργασίας του και αισθάνεται ευθύνη για τα αποτελέσματα που φέρει, καθώς επίσης και η ξεκάθαρη ανατροφοδότηση από τους ανωτέρους του και υποστήριξη. Με αυτούς τους τρόπους είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο αυτόνομοι.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, όταν το κίνητρο είναι ελεγχόμενο μέσω δυνητικών ανταμοιβών, τότε η αφοσίωση στους εξωγενείς παράγοντες μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία μόνο βραχυπρόθεσμων στόχων και να έχουν αρνητικά αποτελέσματα τόσο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων όσο και στην εργασιακή αφοσίωση.

### 1. Εσωτερική Παρακίνηση (Intrinsic motivation)

Εμφανίζεται όταν το άτομο παρακινείται εσωτερικά, από αυθεντικές εμπειρίες ενδιαφέροντος και ευφορίας σχετιζόμενη με τη δραστηριότητα την οποία καλούνται να αναλάβουν και παρέχει την ανταμοιβή. Συχνά συσχετίζεται με την αυθεντικότητα και την χαρά των παιδιών που με ενθουσιασμό αφοσιώνονται σε δραστηριότητες χωρίς εξωτερικές ανταμοιβές.

Ίσως το μοναδικό φαινόμενο που έχει τη δυνατότητα να απεικονίσει στο έπακρο τις ικανότητες του ανθρώπου προς το καλύτερο όσο το ενδογενή κίνητρο, η ανθρώπινη επιθυμία να εξερευνήσεις νέους ορίζοντες και να λάβει μέρος σε νέες προκλήσεις. Ακόμα κι από μικρή ηλικία είναι εμφανής η προδιάθεση του ατόμου στη απορρόφηση γνώσης, εξέλιξης και αυθόρμητου ενδιαφέροντος, παράγοντες απαραίτητοι για την κοινωνική ανάπτυξη στο ταξίδι της ζωής. (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993).

Η εσωτερική παρακίνηση, είναι εμφανής στις καθημερινές δραστηριότητες των υπαλλήλων, αφού υπάρχει αυτού του είδους παρακίνηση, και μάλιστα φέρει εμφανώς θετικά αποτελέσματα και υψηλή ποιότητα απόδοσης.

Αδιαμφισβήτητα, στην επίτευξη των παραπάνω συμβάλλουν καθοριστικά από υποστηρικτικές καταστάσεις και μάλιστα θεωρία του ενδογενή κινήτρου εμβαθύνει στους παράγοντες που το ενισχύουν και το διατηρούν. (Ryan, 1997);

Το ίδιο αποτέλεσμα φέρουν στο άτομο το αίσθημα της επιλογής και της αποδοχής, όπως επίσης και πιθανές ευκαιρίες για αυτό-κατεύθυνση, αφού ο εργαζόμενος υποστηρίζεται και νιώθει αυτονομία (Deci & Ryan, 1985).

Ένας τελευταίος παράγοντας που θεωρείται αποτελεσματικός για το ενδογενή κίνητρο καθίσταται η ασφάλεια και η σχεσιμότητα (relatedness), αφού η θεωρία παρακίνησης έχει δείξει από ενδελεχείς έρευνες πως όταν δεν υπάρχει η εγγύς υποστήριξη από πρόσωπο σε κοντινή σχέση η αποδοτικότητα του ατόμου είναι πολύ χαμηλή (Anderson, 1976)

## 2. Εξωτερική Παρακίνηση (Extrinsic motivation)

Το εξωγενή κίνητρο είναι εμφανές στη συμπεριφορά του ατόμου όταν κατορθώνει ένα σημαντικό αποτέλεσμα σε μία δραστηριότητα και κερδίζει κάτι χειροπιαστό. Όσο κι αν κάποιοι συγγραφείς αναγνωρίζουν το παραπάνω κίνητρο ως 'κακό' (Gerhart & Fang, 2015), η θεωρία της αυτοδιάθεσης διατηρεί την άποψη ότι απλά περιλαμβάνει άλλου είδους λειτουργικότητα που επίσης μπορεί να οδηγήσει στην άνθιση του εγγενή κινήτρου (Deci, 1972). Πιο συγκεκριμένα όταν σ ένα εργασιακό περιβάλλον υπάρχει εξωτερική ρύθμιση το άτομο νιώθει πως ελέγχεται από τρίτους και ενώ μπορεί να παρακινήσει συγκεκριμένες συμπεριφορές του ανθρώπου, υπονομεύει τη μακροχρόνια αυτονομία του εργαζομένου και την ευζωία του μέσα στον εργασιακό πυρήνα. Οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με αυτές τις διατάξεις όταν παράγουν αξία για κάποιον συγκεκριμένο άνθρωπο τον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται δεμένος. Ρυθμίσεις στις οποίες ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πλήρως την αξία και τη κρισιμότητα του ρόλου του αναγνωρίζονται πιο αυτόνομες. Εν κατακλείδι, καθίσταται μεγίστης σημασίας το αίσθημα του ανήκειν και της σχετικότητας.

### 3.3.3 Η θεωρία του Maslow

Ο Abraham Maslow, μέσα από τη διαχρονική θεωρία του στην οποία διαχωρίζεται πως οι άνθρωποι ιεραρχούν τις ανάγκες τους και παρακινούνται εξ 'αυτών μέσα από πέντε βασικές κατηγορίες: φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωση.

Με στόχο την κατανόηση της παρακίνησης του ανθρώπου, ο Maslow διαβαθμίζει τις ανάγκες και τις οργανώνει με συγκεκριμένο τρόπο. Σύμφωνα με αυτόν τον διαχωρισμό, όταν ο άνθρωπος ικανοποιεί μία χαμηλότερη σε βαθμίδα ανάγκη, η υψηλότερη ιεραρχικά ανάγκη αποτελεί παρακίνηση για τον άνθρωπο σε μία δεδομένη χρονική

Αυτές είναι οι πέντε κατηγορίες αναγκών σύμφωνα με τον Maslow (Παπακωνσταντίνου, 2013):

### 1. Φυσιολογικές ανάγκες

Ο Maslow, σύμφωνα με τη θεωρία του, αναγράφει πως οι πιο κρίσιμες ανάγκες είναι οι φυσιολογικές, καθώς το άτομο θα έχει πρωταρχικό μέλημα να καλύψει αυτό το είδος αναγκών. Παραδείγματος χάρη ένας άνθρωπος που δεν καλύπτει το αίσθημα της πείνας του, δεν μπορεί να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του σε καμία άλλη βαθμίδα αναγκών. Το ίδιο ισχύει και με την ανάγκη του ύπνου.

### 2. Ανάγκες ασφάλειας

Στην αμέσως επόμενη κλίμακα των φυσιολογικών αναγκών βρίσκεται η ανάγκη για ασφαλές περιβάλλον. Οι ανάγκες του ανθρώπου εδώ, προκύπτουν μάλιστα από την προσχολική παιδική ηλικία, καθώς το άτομο συνήθως αντιδρά καχύποπτα και με φόβο ή άγχος όταν δεν ικανοποιούνται (Μούζα, 2006).

### 3. Κοινωνικές ανάγκες

Στην αμέσως υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα, περιλαμβάνεται το αίσθημα του ανήκειν και της αποδοχής από τον κοινωνικό περίγυρο. Μάλιστα σε αυτήν την κλίμακα περιλαμβάνεται και η ανάγκη ένδειξης και παραλαβής αγάπης.

Από την εποχή του Maslow, οι μελετητές συνεχίζουν να διερευνούν πώς οι ανάγκες του ανήκειν επηρεάζει την ευημερία. Για παράδειγμα, το να έχεις κοινωνικές συνδέσεις έχει θετική επιρροή στη καλή σωματική υγεία και, αντιστρόφως, το να νιώθεις απομόνωση (έχει αρνητικές επιδράσεις στη υγεία και την ευφορία (Χατζηπαντελή, 1999).

### 4. Ανάγκες εκτίμησης

Στην προτελευταία κλίμακα αναγράφονται οι ανάγκες εκτίμησης, δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει καλά με τον εαυτό του. Ο Maslow, αναφέρει πως οι ανάγκες εκτίμησης περιλαμβάνουν δύο συνιστώσες: Η πρώτη αφορά το αίσθημα αυτοπεποίθησης και η δεύτερη το αίσθημα αξίας και εκτίμησης από τις κοινωνικές ομάδες που ανήκει. Το αίσθημα δηλαδή πως οι επιτυχίες και η συνεισφορά λαμβάνουν αναγνώριση από τους γύρω του. Όσο ικανοποιούνται οι παραπάνω ανάγκες ο άνθρωπος αναπτύσσει την αυτοπεποίθησή του και αντιμετωπίζει τη συμβολή του ως κρίσιμη και πολύτιμη. Αντιθέτως, όταν οι ανάγκες εκτίμησης παραμένουν ανικανοποίητες, μπορεί να βιώσουν αυτό που ο ψυχολόγος Άλφρεντ Άντλερ αποκάλεσε «αισθήματα κατωτερότητας» (Ασπρίδης, 2019).

## 5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Η αυτοπραγμάτωση αναφέρεται στο αίσθημα πληρότητας ή στο να ανταποκρίνεται το άτομο στις δυνατότητές του. Ο πυρήνας της αυτοπραγμάτωσης είναι πως αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο από τον καθένα. Για ένα άτομο, η αυτοπραγμάτωση μπορεί να περιλαμβάνει τη βοήθεια άλλων, ενώ για ένα άλλο άτομο, μπορεί να περιλαμβάνει την επιτυχία σε έναν άλλο τομέα δραστηριοποίησης όπως για παράδειγμα τον καλλιτεχνικό ή τον δημιουργικό. Ουσιαστικά, αυτοπραγμάτωση σημαίνει να νιώθουμε ότι κάνουμε αυτό που πιστεύουμε ότι έχουμε σκοπό να κάνουμε.

Ο Maslow υπέθεσε ότι υπήρχαν αρκετές προϋποθέσεις για την ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών. Για να το κατανοήσουμε μπορούμε να δούμε ως παράδειγμα το δικαίωμα στην ελεύθερη έκφραση και τον βιοπορισμό του ατόμου μέσα σε μία κοινωνία που δρά υπό θεσμούς και νόμους, υπέρ της δικαιοσύνης, γεγονός που διευκολύνει το άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Σύμφωνα, επίσης με τη θεωρία του, ο Maslow πίστευε ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να διευρύνουν τους ορίζοντες τους και να κατανοούν καλύτερα τον κόσμο γύρω τους. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι αλλάζει συνεχώς το εξωτερικό περιβάλλον και προσπαθούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους. Για παράδειγμα, το να μαθαίνουν περισσότερα για τον κόσμο μπορεί να τους βοηθήσει να νιώθουν πιο ασφαλείς και να κατέχουν μεγαλύτερη γνώση και κατανόηση, σε ένα συγκεκριμένο θέμα με το οποίο μάλιστα το άτομο να παθιάζεται, λόγω ενδιαφέροντος και να συμβάλει στην αυτοπραγμάτωση του. Ωστόσο, ο Maslow πίστευε επίσης ότι αυτή η ανάγκη για ανάπτυξη γνώσης είναι επίσης μια ανάγκη εκ γενετής (Μπουραντάς, 2001).

Παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη θεωρία, έχει θεμελιωθεί με βάση τη κατανομή των αναγκών σε μία ιεραρχική κλίμακα, σημειώνεται πως δεν καθίσταται απαραίτητο όλα τα ανθρώπινα όντα να ικανοποιήσουν πλήρως μία βαθμίδα αναγκών, για να προχωρήσουν στην επόμενη.. Ο Maslow προτείνει ότι, ανά πάσα στιγμή, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων τείνει να ικανοποιεί εν μέρει καθεμία από τις ανάγκες του - και ότι οι ανάγκες στη χαμηλότερη βαθμίδα ιεραρχίας είναι συνήθως εκείνες προς τις οποίες οι άνθρωποι έχουν σημειώσει τη μεγαλύτερη πρόοδο (Παπακωνσταντίνου, 2013).

### 3.3.4. Η θεωρία του Herzberg

Το 1959, ο Frederick Herzberg, πρότεινε μια θεωρία δύο παραγόντων ή τη θεωρία κινήτρων-υγιεινής. Σύμφωνα με τη θεωρία που αναλύεται παρακάτω, υπάρχουν ορισμένες εργασιακές μεταβλητές που οδηγούν σε ικανοποίηση, ενώ παράλληλα άλλες μεταβλητές που εμποδίζουν τη δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τον Herzberg, το αντίθετο του «Ικανοποίηση» είναι «Καμία ικανοποίηση» και το αντίθετο του «Δυσαρέσκεια» είναι «Καμία δυσαρέσκεια» (Herzberg, 2011).

Η ταξινόμηση των μεταβλητών που συζητούνται επιτυγχάνεται σε δύο μεταβλητές:

#### 1. Παράγοντες υγιεινής

Παράγοντες υγιεινής καθίστανται εκείνοι οι εργασιακοί παράγοντες που αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτά δεν οδηγούν σε θετική ικανοποίηση μακροπρόθεσμα. Αν όμως αυτοί οι παράγοντες απουσιάζουν, τότε το αποτέλεσμα είναι η δυσαρέσκεια του υπαλλήλου. Αναλυτικότερα, οι συγκεκριμένοι παράγοντες, προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και όταν ικανοποιούνται σε έναν επαρκή βαθμό παρέχουν ασφάλεια και ικανοποίηση στο εργατικό δυναμικό. Συνώνυμο των παραγόντων υγιεινής, αποτελούν οι παράγοντες δυσαρέσκειας ή συντήρησης, καθώς αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να μην προκαλείται η δυσαρέσκεια. Σε αυτές τις μεταβλητές υπάγονται οι (Παπαλεξανδρή, 2003):

- Αμοιβές – Στους μισθωτούς υπαλλήλους θα πρέπει να κατανέμεται το κατάλληλο ποσό, σύμφωνα πάντα με το ανταγωνισμό στον ίδιο κλάδο.
- Οργανωσιακές και διοικητικές πολιτικές – Η πολιτική που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός οφείλει να είναι συνυφασμένη με ευελιξία, διαφάνεια και δίκαιους όρους. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφέρει αναλυτικούς όρους σε περιεχόμενο όπως περιπτώσεις ευέλικτου ωράριου εργασίας, ενδυματολογικό κώδικα, διαλείμματα του προσωπικού, άδειες κ.λπ.
- Πρόσθετες παροχές – Θετική επίδραση έχει στο εργατικό δυναμικό η προσφορά προγραμμάτων ιδιωτικής ασφάλισης και περίθαλψης, αντίστοιχες παροχές στα μέλη των οικογενειών τους, όπως επίσης και προγράμματα υποστήριξης των εργαζομένων κ.λπ.
- Συνθήκες εργασίας σε ασφαλές περιβάλλον- Για την λειτουργία μίας επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση η παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας



για τους υπαλλήλους τη, τόσο από άποψη υγιεινής και καθαριότητας όσο και από άποψη κτηριακών υποδομών και εξοπλισμού εργασίας.

- Κατάσταση – Το προσωπικό της εταιρίας θα πρέπει να διατηρεί την ίδια κατάσταση σε όλη τη διάρκεια της εργασίας του και να παραμένει αναλλοίωτη από επιβλαβείς παράγοντες.
- Διαπροσωπικές σχέσεις – Οι εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων ανεξαρτήτως ηλικίας και ιεραρχίας θα πρέπει να είναι η κατάλληλη όπως ορίζεται και από τη πολιτική, αλλά και αποδεκτή από όλο το εύρος της επιχείρησης. Οποιοδήποτε είδος παρενόχλησης, σύγκρουσης είτε ταπείνωσης δεν πρέπει να είναι αποδεκτό.

## 2. Παρακινήτικοί παράγοντες

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, οι παράγοντες που αναλύθηκαν παραπάνω δεν υφίστανται στην κατηγορία των κινήτρων. Οι παρακινήτικοί παράγοντες ασκούν θετική επίδραση στους εργαζομένους, προς την ικανοποίηση τους αλλά και τη βελτίωση της απόδοσης. Οι υπάλληλοι θεωρούν αυτούς τους παράγοντες εγγενώς ανταποδοτικούς. Τα κίνητρα συμβόλιζαν τις ψυχολογικές ανάγκες που έγιναν αντιληπτές ως πρόσθετο όφελος. Οι παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνουν (Χυτήρης, 1996):

- Αναγνώριση – Η επιχείρηση οφείλει να επιβραβεύει με αναγνώριση και τιμές τις επιτυχίες των υπαλλήλων του.
- Αίσθηση επιτυχίας - Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται την επιτυχία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Ευκαιρίες ανάπτυξης και προώθησης – Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, ο υπάλληλος πρέπει να παρακινείται από τις ευκαιρίες ανέλιξης και ανάπτυξης, με σκοπό να σημειώνει συνεχώς βελτίωση στην καθημερινή του εργασία.
- Ευθύνη – Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι υπάλληλοι είναι αναγκαίο να λαμβάνουν τις ευθύνες της εργασίας τους, τόσο για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής ποιότητας όσο και τη λήψη αυτοβούλων αποφάσεων. Έτσι, τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια ελαχιστοποιούν και τον συνεχή έλεγχο για τις εσωτερικές διαδικασίες και επιτυγχάνει τη συνεργασία με τους υπαλλήλους προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Κρισιμότητα της εργασίας – Η ανάληψη των καθημερινών δραστηριοτήτων και εργασιών του προσωπικού, πρέπει να προκαλεί ουσιαστικό ενδιαφέρον από τη μεριά του υπαλλήλου για να παρακινείται.

Η θεωρία που αναλύεται παραπάνω και αφορά τους δύο παράγοντες σημειώνει τους συγκεκριμένους περιορισμούς (Ασπρίδης, 2019):

- Παραβλέπονται οι μεταβλητές της κατάστασης.
- Η θεωρία βασίζεται στη συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας. Ωστόσο, η έρευνα που διεξήχθη από τον Herzberg έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση, παραβλέποντας πλήρως την αποδοτικότητα.
- Δεν υπάρχει βέβαιη και σαφής αξιοπιστία της θεωρίας. Για το λόγο αυτό και η περαιτέρω ανάλυση πρέπει να γίνει από τους αξιολογητές.
- Στη μέθοδο που ακολουθήθηκε δεν υπήρξε σε ολοκληρωμένο βαθμό η ανάλυση της ικανοποίησης. Καθίστανται σαφές πως ο υπάλληλος θεωρεί τον εαυτό του ικανοποιημένο από τη δουλειά του σε ένα γενικό πλαίσιο, αλλά όχι σε όλο το εύρος του.
- Η θεωρία των δύο παραγόντων, δεν είναι πλήρως αμερόληπτη, αφού το δείγμα των ερωτώμενων απαντούν με τη φυσική και χωρίς σκέψη αντίδραση τους, τόσο για τον βαθμό ικανοποίησης τους, όσο και το βαθμό δυσαρέσκειας τους. Η δυσαρέσκεια οφείλεται, όπως είναι αντιληπτό στους εξωτερικούς παράγοντες, που σχετίζονται με την κατανομή των μισθών και τις ποιοτικές ή όχι σχέσεις με τους συνεργάτες.
- Η θεωρία αγνοεί τους υπαλλήλους.

Τέλος η θεωρία αυτή υπονοεί ότι τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια του οργανισμού οφείλουν να ορίζουν εξ αρχής τις εσωτερικές διαδικασίες τους, με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει διαρκής παρακίνηση στους εργαζομένους σε θέματα ανταμοιβών, ανάθεσης ποιοτικής εργασίας, και φυσικά σε θέματα ασφάλειας της εργασίας (Dessler, 2012).

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Σκοπός της υπάρχουσας μελέτης είναι να εξετάσει πως η ηγεσία επηρεάζει την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού. Χρησιμοποιώντας ποσοτική ανάλυση ως μεθοδολογία, εξετάζουμε πώς η μορφή ηγεσίας αυτή επηρεάζει και σε τι βαθμό την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Ως εργαλείο συλλογής των απαραίτητων δεδομένων για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο του ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε χάρη στη δυνατότητα γρήγορης συλλογής και ευκολίας επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων, παρέχοντας ολοκληρωμένη κατανόηση.

Επιπλέον, είναι εύχρηστο και κατανοητό επιτρέποντας τη συμμετοχή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου ατόμων ανεξαρτήτως εκπαιδευτικού υποβάθρου, παρέχοντας τους αρκετό χρόνο για να απαντήσουν, διατηρώντας την ανωνυμία των ερωτηθέντων. Τέλος, το ερωτηματολόγιο αποτελεί τον πιο εύκολο τρόπο σύγκρισης μεταξύ διάφορων ομάδων και στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms και η διανομή έγινε ηλεκτρονικά μέσω της παροχής συγκεκριμένου συνδέσμου σε εργαζόμενους σε διάφορους τομείς και επιχειρήσεις, προερχόμενους από κλάδους όπως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, εμπορικές, δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις που ανήκουν στον βιομηχανικό κλάδο. Οι συμμετέχοντες είχαν ένα χρονικό παράθυρο 2 μηνών για να υποβάλουν τις απαντήσεις τους, και η επεξεργασία των δεδομένων υλοποιήθηκε μέσω του εργαλείου JASP (έκδοση 12), ώστε να διαπιστωθεί η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα χρησιμοποιήθηκε χάρη στην επιστημονική ακρίβεια και αξιοπιστία που το διακατέχει, καθώς επίσης και λόγω της οπτικοποίησης των δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων και την καλύτερη κατανόηση τους.

#### 4.1 Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τέσσερις ενότητες. Στη πρώτη ενότητα, ο εργαζόμενος έδινε τη συγκατάθεση του να συμμετάσχει στην έρευνα (Κλειστή ερώτηση τύπου «Ναι» ή «Όχι»). Απαντώντας «Ναι», ο ερωτώμενος αποδέχεται την λήψη των στοιχείων και δεδομένων που εισάγει και μεταφέρεται στην κύρια φόρμα, προκειμένου να συμμετάσχει στην έρευνα.

Η δεύτερη ενότητα περιελάμβανε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και ερωτήσεις αναφορικά με την εργασιακή κατάσταση, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη εργασιακής εμπειρίας (συνολικά αλλά και στην τωρινή επιχείρηση), ο τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται καθώς επίσης και αν η θέση του εκάστοτε ατόμου είναι διοικητική ή όχι.

Στη τρίτη ενότητα περιλήφθηκαν 18 ερωτήσεις αντικατοπτρίζουν το είδος της σχέσης που έχουν αναπτύξει με την επιχείρηση που εργάζονται και κατά πόσο επηρεάζουν στο να εμπλέκονται ενεργά στην εργασία τους. Στην συγκεκριμένη ενότητα οι απαντήσεις δίνονταν

με βάση κλίμακα τύπου Likert από το 1 έως το 7, με τον αριθμό 1 να αντιστοιχεί στο «Καθόλου» και τον αριθμό 7 στο «Εντελώς» (7-βάθμια Κλίμακα Likert).

Καταλήγοντας στην τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, το δείγμα εισάγει δεδομένα σε 38 ερωτήσεις, οι οποίες καθορίζουν την εικόνα των εργαζομένων προς τον προϊστάμενο τους. Σε αυτήν την ενότητα οι απαντήσεις δίνονταν με βάση κλίμακα από το 1 έως το 5, με τον αριθμό 1 να αντιστοιχεί στο «Ή ποτέ» και τον αριθμό 5 στο «Πάντα» (5-βάθμια Κλίμακα Likert).

## 4.2 Κλίμακες

### 4.2.1 Κλίμακα Ηγεσίας Ενδυνάμωσης (Empowerment Leadership Questionnaire- ELQ)

Η παρούσα έρευνα βασίστηκε στην κλίμακα της ηγεσίας ενδυνάμωσης του Josh A. Arnold (The empowering leadership questionnaire, 2000), με σκοπό να διαπιστωθεί η υιοθέτηση της ή όχι από τους ηγέτες στις επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, σήμερα.

Η συγκεκριμένη έρευνα του Josh A. Arnold είχε ως απώτερο στόχο την ανάπτυξη ενός νέου εργαλείου για τη μέτρηση της ενδυναμωτικής συμπεριφοράς των ηγετών σε οργανωσιακές μονάδες. Μάλιστα, η μελέτη αποτελούταν από τρεις διαφορετικές φάσεις κατά τις οποίες υλοποιήθηκαν συνεντεύξεις με ηγέτες και μέλη ομάδων και στη συνέχεια, οι συμπεριφορές που αναδείχθηκαν ταξινομήθηκαν σε οκτώ κατηγορίες συμπεριφοράς του ενδυναμωτικού ηγέτη (Manz & Sims 1987).

Έτσι, η κλίμακα "Empowering Leadership Questionnaire" (ELQ) δοκιμάστηκε σε διάφορους οργανισμούς και επιβεβαιώθηκε ένα πενταδιάστατο μοντέλο, με τις διατάσεις «Καθοδήγηση με βάση το παράδειγμα» (Leading by Example) με 5 στοιχεία, «Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων» (Participative Decision Making) αποτελούμενη από 6 στοιχεία, «Ενθάρρυνση» (Coaching) συνίσταται από 11 στοιχεία, «Ενημέρωση» (Informing) με 6 στοιχεία και «Ένδειξη Ενδιαφέροντος/Αλληλεπίδραση με την Ομάδα (Showing Concern/Interacting with the Team)» που αποτελείται από 10 στοιχεία.

Ενδεικτικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο αποτελούν τα εξής: ο προϊστάμενος μου...«Αποτελεί ένα καλό παράδειγμα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται», «Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας μου να λύσουν προβλήματα μαζί», «Υποστηρίζει τις

προσπάθειες της ομάδας», «Εξηγεί τις αποφάσεις και τις ενέργειές του/της στην ομάδα μου», «Γνωρίζει την πρόοδο εργασίας που έχει γίνει στην ομάδα μου».

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως μετά από σύγκριση των διαστάσεων της κλίμακας ELQ με άλλες κλίμακες που μετρούν τη συμπεριφορά των ηγετών, παρατηρήθηκε ότι κάποιες διαστάσεις επικαλύπτονται με προηγούμενες μετρήσεις, αλλά ότι η ενδυναμωτική συμπεριφορά των ηγετών δεν εξηγείται πλήρως από τις προηγούμενες κλίμακες.

Από την ανάλυση που διεξάχθηκε (Πίνακας 4.2.1) βλέπουμε πως ο δείκτης Cronbach's alpha στη κλίμακα ενδυνάμωσης ηγεσίας ELQ είναι ίσος με 0.94, γεγονός που τη καθιστά πλήρως αξιόπιστη. Ομοίως και οι υποκλίμακες της καθίσταται αξιόπιστες, αφού τα αποτελέσματα είναι τα εξής όπως φαίνεται κι από τον παρακάτω πίνακα: Leading by example- 0.90 , Participating in decision making- 0.94, Coaching- 0.96, Informing- 0.94, Showing Concern- 0.96.

**Πίνακας 4.2.1 Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας ηγεσίας ενδυνάμωσης**

Empowerment Leadership			Leading by Example			Participating in Decision Making		
Estimate	Cronbach's α		Estimate	Cronbach's α		Estimate	Cronbach's α	
Point estimate	0.94		Point estimate	0.90		Point estimate	0.92	
95% CI lower bound	0.92		95% CI lower bound	0.86		95% CI lower bound	0.89	
95% CI upper bound	0.96		95% CI upper bound	0.93		95% CI upper bound	0.94	
<b>Coaching</b>			<b>Informing</b>			<b>Showing Concern</b>		
Estimate	Cronbach's α		Estimate	Cronbach's α		Estimate	Cronbach's α	
Point estimate	0.96		Point estimate	0.94		Point estimate	0.96	
95% CI lower bound	0.94		95% CI lower bound	0.92		95% CI lower bound	0.94	
95% CI upper bound	0.97		95% CI upper bound	0.96		95% CI upper bound	0.97	

#### 4.2.2 Κλίμακα Παρακίνησης Εργαζομένων (Multidimensional Work Motivation Scale- MWMS)

Η δεύτερη κλίμακα στην οποία βασίστηκε η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί η Multidimensional Work Motivation Scale- MWMS από την Adalgisa Battistelli (2015) , με

σκοπό να διαπιστωθούν τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους στο εργασιακό τους περιβάλλον, σήμερα.

Το παρόν έργο αναλάμβανε να δημιουργήσει μια συνοπτική έκδοση της Κλίμακας Πολυδιάστατης Κινητοποίησης στην Εργασία (Multidimensional Work Motivation Scale - MWMS) και να εξετάσει τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά του οργάνου με τη χρήση δεδομένων από 1.035 εργαζομένους σε τρεις μεσογειακές χώρες (Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία). Το αποτέλεσμα αυτής της ανάλυσης υπέδειξαν κοινά πολιτιστικά στοιχεία και επιρροές στο επαγγελματικό οικοσύστημα.

Βασικό στοιχείο, μάλιστα, όπως έχει αναφερθεί της θεωρίας παρακίνησης αποτελεί ο αυτοπροσδιορισμός, που υποδηλώνει την αίσθηση ελευθερίας στην επιλογή και την αίσθηση ελευθερίας στο να εκτελεί κάποιος αυτό μια δική του απόφαση (Battistelli al. 2015). Αυτή η θεωρητική προοπτική προτείνει τρεις βασικές διαστάσεις της παρακίνησης, ανάλογα με το επίπεδο αυτοπροσδιορισμού: external, introjected, amotivation. Η εσωτερική (introjected) χαρακτηρίζεται από την πραγματοποίηση μιας συμπεριφοράς απλώς για την χαρά και την ικανοποίηση που προκύπτει από αυτήν (Deci & Ryan, 1985). Η εξωτερική (external) παρακίνηση περιλαμβάνει διάφορες μορφές και επικεντρώνεται σε ανταμοιβές ή τιμωρίες.

Το τελικό μοντέλο που εφαρμόστηκε στη συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις παρακίνησης: «Εξωτερική», με 6 στοιχεία, «Εσωτερική», με 4 στοιχεία, «Αυτόνομη», που αποτελείται από 5 στοιχεία και «Έλλειψη παρακίνησης», με 3 στοιχεία.

Ενδεικτικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο αποτελούν τα εξής:

«Για να πάρω την έγκριση των άλλων», «Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου», «Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος», «Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς».

Στην συγκεκριμένη ενότητα οι απαντήσεις δίνονταν με βάση κλίμακα βαθμολόγησης από το 1 (=Καθόλου) έως το 7 (=Εντελώς).

Από τις αναλύσεις που λάβαμε, βλέπουμε πως ο δείκτης Cronbach's alpha στη κλίμακα παρακίνησης είναι ίσος με 0.85, γεγονός που τη καθιστά πλήρως αξιόπιστη. Ομοίως και οι υποκλίμακες της καθίσταται εξίσου αξιόπιστες, αφού τα αποτελέσματα είναι τα εξής όπως φαίνεται κι από τον παρακάτω πίνακα: Εξωτερική Παρακίνηση (External)- 0.78 , Εσωτερική

Παρακίνηση (Intojection)- 0.90, Αυτόνομη Παρακίνηση (Autonomous)- 0.92, Έλλειψη Παρακίνησης (Amotivation)- 0.71.

**Πίνακας 4.2.2 Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας παρακίνησης**

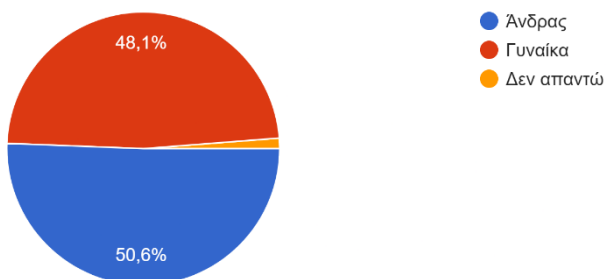
MWMS		External		Intojection	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.85	Point estimate	0.78	Point estimate	0.90
95% CI lower bound	0.80	95% CI lower bound	0.69	95% CI lower bound	0.86
95% CI upper bound	0.89	95% CI upper bound	0.85	95% CI upper bound	0.93
		Autonomous		Amotivation	
		Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
		Point estimate	0.92	Point estimate	0.71
		95% CI lower bound	0.88	95% CI lower bound	0.56
		95% CI upper bound	0.94	95% CI upper bound	0.81

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

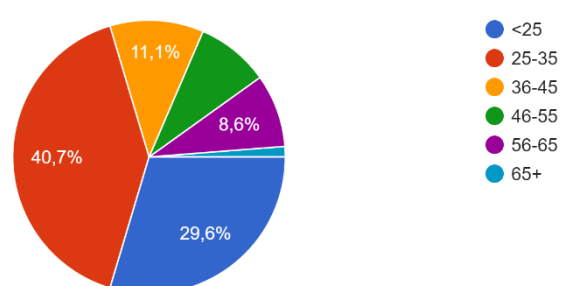
### 5.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το τελικό δείγμα του ερωτηματολογίου προέκυψε από τις απαντήσεις 81 ατόμων. Από τα άτομα αυτά, οι 41 ήταν άνδρες, οι 39 γυναίκες, ενώ 1 συμμετέχων επέλεξε να μην απαντήσει στην ερώτηση (Διάγραμμα 5.1.1). Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από τα 18 έως και άτομα άνω των 65 ετών με τους 33 να βρίσκονται στις ηλικίες 25 έως 35, ενώ 23 ακόμα σε ηλικίες 18 έως 24. (Διάγραμμα 5.1.2).

**Διάγραμμα 5.1.1 Φύλο δείγματος**



**Διάγραμμα 5.1.2 Ηλικία δείγματος**



Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν επίσης, σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο τους, τα έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας, όπως επίσης και τα έτη που εργάζονται στη τωρινή τους θέση. Οι 33 συμμετέχοντες του δείγματος, δήλωσαν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα, 31 άτομα δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και 10 άτομα αποτελούν απόφοιτους επαγγελματικής εκπαίδευσης. Το δείγμα του ερωτηματολογίου ρωτήθηκε και για τη συνολική εργασιακή εμπειρία του που όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5.1.3) η μέση τιμή είναι τα 12,32 έτη ενώ το δείγμα με την μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία αγγίζει τα 40 έτη.

**Πίνακας 5.1.3 Συνολική Εργασιακή Εμπειρία Δείγματος**

<b>Valid</b>	<b>81</b>
<b>Missing</b>	<b>0</b>
<b>Mean</b>	<b>11.76</b>
<b>Std. Deviation</b>	<b>12.11</b>
<b>Minimum</b>	<b>0</b>
<b>Maximum</b>	<b>40</b>

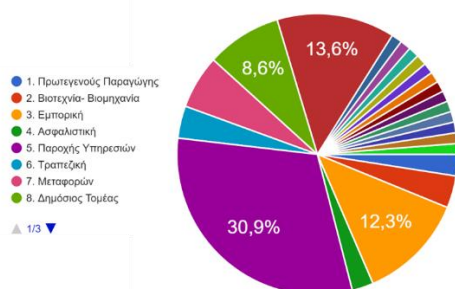
## 5.2 Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση

Για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την τωρινή εργασιακή εμπειρία το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει σε ερωτήσεις που αφορούν τον κλάδο στον οποίο εργάζονται, τη κατοχή ή όχι διοικητικής θέσης καθώς επίσης και το συνολικό διάστημα που εργάζονται στη τωρινή τους θέση.

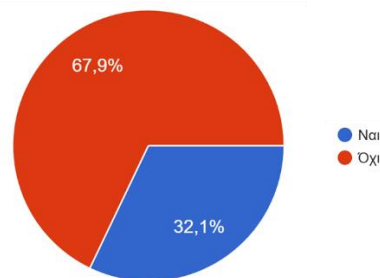
Αναφορικά με τον τομέα στον οποίο εργάζονται παρατηρούμε πως 25,03 άτομα εργάζονται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών ενώ σε μικρότερο ποσοστό 11,02 άτομα εργάζονται στις ένοπλες δυνάμεις & τα σώματα ασφαλείας (Διάγραμμα 5.2.1), ενώ σε μικρότερα ποσοστά ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε βιομηχανικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις όπως επίσης και στον δημόσιο τομέα. Παράλληλα το δείγμα έδειξε πως τα 55 από τα 81 άτομα δεν κατέχουν διοικητική θέση στην εταιρεία που δουλεύουν (Διάγραμμα 5.2.2).



**Διάγραμμα 5.2.1 Τρέχων Τομέας απασχόλησης**



**Διάγραμμα 5.2.2 Κατοχή διοικητικής θέσης**



### 5.3 Παρακίνηση Εργαζομένων

**Πίνακας 5.3 Παρουσία παρακίνησης εργαζομένων**

	MAWS	External	Introjected	Autonomous	Amotivation
<b>Valid</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>
<b>Missing</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mean</b>	<b>3.31</b>	<b>3.00</b>	<b>4.14</b>	<b>4.00</b>	<b>1.71</b>
<b>Std. Deviation</b>	<b>0.92</b>	<b>1.23</b>	<b>1.86</b>	<b>1.66</b>	<b>1.12</b>
<b>Minimum</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
<b>Maximum</b>	<b>5.39</b>	<b>6.50</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>6.33</b>

Τα συμπεράσματα μας προκύπτουν από τον παραπάνω πίνακα που απεικονίζει τις απαντήσεις του των συμμετεχόντων αναφορικά με τον βαθμό που έχουν βιώσει παρακίνηση στο τωρινό τους εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες φαίνεται να έχουν βιώσει μέτρια έως υψηλή παρακίνηση από το περιβάλλον τους (Μ.Ο= 3.31). Σύμφωνα, επίσης, με τις μέσες τιμές και στις υποκλίμακες, φαίνεται να υπάρχει μεγάλος βαθμός παρακίνησης από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (introjected) (Μ.Ο= 4.14), ενώ στην δεύτερη θέση έρχεται η αυτόματη παρακίνηση (autonomous) (Μ.Ο= 4.0). Παράλληλα παρατηρούμε χαμηλή μέση τιμή στην έλλειψη παρακίνησης (amotivation) (Μ.Ο = 1.71) (Πίνακας 5.3)

Εμβαθύνοντας στα αποτελέσματα της έρευνας θα αναλύσουμε παρακάτω τα δεδομένα με βάση κάποια δημογραφικά στοιχεία, με απώτερο σκοπό να κατανοήσουμε αν και κατά πόσο επηρεάζονται τα αποτελέσματα.

### 5.3.1 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση το φύλο

Ξεκινώντας από το φύλο των εργαζομένων που συμμετείχε, φάνηκε πως σε ίδιο επίπεδο έχουν βιώσει την παρακίνηση με ελάχιστη διαφορά να προηγούνται οι γυναίκες (Μ.Ο= 3.49) από τους άνδρες (Μ.Ο = 3.14). Τα αποτελέσματα από τις υποκλίμακες έδειξαν να επιβεβαιώνουν τη διαπίστωση πως οι γυναίκες αισθάνονται υψηλότερη παρακίνηση από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον σε σχέση με τους άνδρες. Στην υποκλίμακα της αυτόνομης παρακίνησης, ωστόσο, φαίνεται οι άνδρες προηγούνται (Μ.Ο = 4.11) από τις γυναίκες (Μ.Ο =3.86).

**Πίνακας 5.3.1 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση το φύλο**

	MAWS		External		Introjected		Autonomus		Amotivation	
	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	41	39	41	39	41	39	41	39	41	39
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.14	3.49	2.76	3.30	3.57	4.67	4.11	3.86	1.69	1.69
Std. Deviation	1.03	0.77	1.20	1.20	1.84	1.70	1.72	1.63	1.07	1.18
Minimum	1.00	1.61	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.11	5.39	6.00	6.50	6.75	7.00	7.00	6.40	6.00	6.33

### 5.3.2 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

Εστιάζοντας στο εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και το βαθμός παρακίνησης τους από το εργασιακό περιβάλλον, όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο αυξάνεται αναλόγως και ο βαθμός παρακίνησης. Σύμφωνα με το δείγμα μεγαλύτερο βαθμό παρακίνησης βλέπουμε από το δείγμα που δήλωσε την επιλογή Πανεπιστημιακών σπουδών (Μ.Ο = 3.44), όπως επίσης και μεταπτυχιακών ή διδακτορικών σπουδών (Μ.Ο = 3.43) σε σύγκριση με δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Μ.Ο = 2.80) ή επαγγελματική εκπαίδευση (Μ.Ο = 2.90).

Χαρακτηριστικό είναι πως οι υποκλίμακες με τους μεγαλύτερους μέσους όρους αποτελούν η παρακίνηση από το εσωτερικό περιβάλλον (introjected) που μάλιστα εκδηλώνεται από το δείγμα με πανεπιστημιακή εκπαίδευση (Μ.Ο = 4.64), ενώ ακολουθείται η υποκλίμακα της αυτόνομης παρακίνησης και μάλιστα από τους συμμετέχοντες που έχουν ολοκληρώσει

μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές (Μ.Ο = 4.23). Αναφορικά με τις υπόλοιπες υποκλίμακες παρατηρούμε πως στην εξωτερική παρακίνηση παρατηρείται να έχει μεγαλύτερη επίδραση στο δείγμα που επέλεξε την απάντηση μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές (Μ.Ο = 3.15), ενώ στην κλίμακα της μη ύπαρξης παρακίνησης πάλι φαίνεται να υπερέρχει η ίδια κατηγορία συμμετεχόντων με υψηλότερο βαθμό (Μ.Ο = 2.01).

**Πίνακας 5.3.2 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση το μορφωτικό επίπεδο**

	MAWS				External				Intojected				Autonomus				Amotivation			
	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ΑΣΣΥ	MSc/PhD
Valid	7	10	33	31	7	10	33	31	7	10	33	31	7	10	33	31	7	10	33	31
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.80	2.90	3.44	3.43	2.24	2.88	3.06	3.15	3.82	3.35	4.64	3.93	3.43	3.42	4.07	4.23	1.52	1.47	1.54	2.01
Std. Deviation	1.01	0.88	0.79	0.99	1.35	1.28	1.21	1.21	2.45	2.00	1.71	1.77	1.53	1.93	1.46	1.81	0.57	0.69	1.04	1.35
Minimum	1.50	1.72	1.89	1.00	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	3.94	4.22	5.11	5.39	4.33	5.50	6.50	6.00	6.50	6.75	7.00	7.00	5.00	6.60	6.40	7.00	2.33	2.67	6.33	6.00

### 5.3.3 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση την κατοχή διοικητικής θέσης

Απαντώντας στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν στο τωρινό τους εργασιακό περιβάλλον κατέχουν ή όχι διοικητική θέση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που λάβαμε, όπως βλέπουμε και στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5.3.3), φαίνεται πως οι εργαζόμενοι που δεν κατέχουν διοικητική νιώθουν μεγαλύτερη παρακίνηση (Μ.Ο = 3.43) σε σχέση με το δείγμα που κατέχει υψηλότερη θέση στην ιεραρχία (Μ.Ο = 3.07). Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στις υποκλίμακες, εκτός από την υποκλίμακα της αυτόνομης παρακίνησης που εκεί τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι άνθρωποι με υψηλότερη θέση στην ιεραρχία φαίνεται να έχουν υψηλότερο ποσοστό αυτόνομης παρακίνησης (Μ.Ο = 4.09) σε σχέση με τους μη έχοντες διοικητική θέση (Μ.Ο = 3.95).

**Πίνακας 5.3.3 Παρακίνηση εργαζομένων με βάση τη κατοχή διοικητικής θέσης**

	MAWS		External		Introjected		Autonomus		Amotivation	
	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι
Valid	55	26	55	26	55	26	55	26	55	26
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.43	3.07	3.23	2.53	4.36	3.67	3.95	4.09	1.73	1.67
Std. Devia	0.86	1.00	1.23	1.12	1.84	1.85	1.64	1.74	1.11	1.17
Minimum	1.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.39	5.11	6.50	6.00	7.00	6.75	6.40	7.00	6.33	6.00

#### 5.4 Ηγεσία Ενδυνάμωσης

Μέσα από τις απαντήσεις του δείγματος διαπιστώθηκε αν και σε τι κλίμακα οι προϊστάμενοι τους είχαν υιοθετήσει το πρότυπο ηγεσίας ενδυνάμωσης. Παρατηρώντας τα αποτελέσματα, από μια πρώτη εικόνα, η συναναστροφή με προϊσταμένους που υιοθετούν πρότυπα ενδυνάμωσης είναι σε έναν μέτριο προς υψηλό βαθμό (M.O = 3.53). Σύμφωνα, επίσης, με τις μέσες τιμές και στις υποκλίμακες, τα χαρακτηριστικά που φάνηκε να εντοπίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στους ηγέτες ενδυνάμωσης αφορούν κυρίως τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων (participating in decision making) με τους εργαζομένους (M.O = 3.66), ενώ αμέσως μετά ακολουθεί η καθοδήγηση των προϊσταμένων (coaching) (M.O =3.58) (Πίνακας 5.4).

**Πίνακας 5.4 Παρουσία ηγεσίας ενδυνάμωσης**

	ELQ	Leading By Example	Participating in Decision Making	Coaching	Informing	Showing Concern
Valid	81	81	81	81	81	81
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.53	3.53	3.66	3.58	3.45	3.52
Std. Deviation	0.97	1.11	1.03	1.02	1.14	1.12
Minimum	1.18	1.00	1.17	1.09	1.00	1.00
Maximum	4.95	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

### 5.4.1 Ηγεσία Ενδυνάμωσης με βάση το φύλο

Ξεκινώντας την ανάλυση της κλίμακας της ηγεσίας ενδυνάμωσης, αποσκοπούμε να παρατηρήσουμε κατά πόσο τα δεδομένα αλλάζουν με βάση το φύλο. Συγκεκριμένα, βλέπουμε πως και τα δύο φύλα έχουν βιώσει την ηγεσία ενδυνάμωσης στην εργασία τους σε μέτριο προς υψηλό βαθμό, με ελάχιστη διαφορά υπέρ των γυναικών (M.O = 3.60) παρά των ανδρών (M.O = 3.43). Προχωρώντας στις υποκλίμακες παρατηρούμε να διατηρείται το παραπάνω μοτίβο με τις γυναίκες να υπερτερούν με ελάχιστη διαφορά στην συμμετοχική λήψη αποφάσεων (M.O = 3.68), την καθοδήγηση (M.O = 3.69) με την υψηλότερη τιμή να είναι στην υποκλίμακα της ένδειξης ενδιαφέροντος από μεριάς ηγετών (M.O = 3.70), ενώ αντίστοιχα οι τιμές των ανδρών διαφέρουν στην συμμετοχική λήψη αποφάσεων (M.O = 3.61), την καθοδήγηση (M.O = 3.44) και την ένδειξη ενδιαφέροντος (M.O = 3.32). Ωστόσο, το ανδρικό δείγμα φαίνεται πως υπερτερεί στις υποκλίμακες του ηγέτη που καθοδηγεί (M.O = 3.52) αλλά και στον ηγέτη που ενημερώνει (M.O = 3.44) με ελάχιστη διαφορά από το γυναικείο που σημειώνουν τις τιμές M.O = 3.51 και M.O = 3.42 αντίστοιχα.

**Πίνακας 5.4.1 Ηγεσία ενδυνάμωσης με βάση το φύλο**

	ELQ		Leading by Example		Participating in Decision Making		Coaching		Informing		Showing Concern	
	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	41	39	41	39	41	39	41	39	41	39	41	39
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.43	3.60	3.52	3.51	3.61	3.68	3.44	3.69	3.44	3.42	3.32	3.70
Std. Deviation	1.08	0.83	1.15	1.07	1.16	0.88	1.11	0.90	1.25	1.02	1.22	0.98
Minimum	1.18	1.71	1.00	1.20	1.17	1.83	1.09	1.55	1.00	1.00	1.00	1.90
Maximum	4.95	4.84	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

### 5.4.2 Ηγεσία Ενδυνάμωσης με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Σε δεύτερο χρόνο θα αναλύσουμε την ηγεσία ενδυνάμωσης που έχουν βιώσει οι συμμετέχοντες με βάση το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Όπως παρατηρούμε και στον Πίνακα 5.4.2, το δείγμα που έχει βιώσει την ενδυνάμωση από τον προϊστάμενο τους είναι οι δύο ακραίες τιμές μας το δείγμα με δευτεροβάθμια εκπαίδευση (M.O = 3.59) και το δείγμα απόφοιτοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (M.O = 3.58), ενώ ακολουθούν οι πανεπιστημιακοί απόφοιτοι (M.O = 3.50) και οι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης (M.O = 3.44). Παρατηρώντας τις υποκλίμακες, σε κάθε μία ξεχωριστά σημειώνεται και

διαφορετική μερίδα δείγματος να λαμβάνει την υψηλότερη τιμή ικανοποίησης. Δηλαδή στην υποκλίμακα της παραδειγματικής ηγεσίας το δείγμα με τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης είναι οι απόφοιτη πανεπιστημιακής παιδείας (M.O = 3.65). Στην υποκλίμακα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων τον μεγαλύτερο βαθμό ηγεσίας απολαμβάνει το δείγμα με μεταπτυχιακές/διδακτορικές σπουδές (M.O = 3.83) όπως επίσης και στην ένδειξη ενδιαφέροντος (M.O = 3.64), ενώ το δείγμα με δευτεροβάθμια εκπαίδευση σημειώνει τη μεγαλύτερη βαθμίδα ενδυναμωτικής συμπεριφοράς στις υποκλίμακες της καθοδήγησης (M.O = 3.82) και της ενημέρωσης (M.O = 3.60).

#### Πίνακας 5.4.2 Ηγεσία ενδυνάμωσης με βάση το μορφωτικό επίπεδο

	ELQ				Leading by Example				Participating in Decision Making				Coaching				Informing				Showing Concern			
	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ/ ΤΕΙ/ ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ ΑΣΣΥ	MSc/PhD	Δευτερ. Εκπαίδευση	Επαγγελμ. Εκπαίδευση	ΑΕΙ/ΑΣΕΙ /ΤΕΙ/ ΑΣΣΥ	MSc/PhD
Valid	7	10	33	31	7	10	33	31	7	10	33	31	7	10	33	31	7	10	33	31	7	10	33	31
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.59	3.44	3.50	3.58	3.29	3.50	3.65	3.47	3.69	3.55	3.53	3.83	3.82	3.48	3.54	3.59	3.60	3.17	3.54	3.42	3.59	3.52	3.41	3.64
Std. Deviation	0.98	1.06	0.98	0.97	1.19	1.05	1.04	1.21	1.07	1.13	1.01	1.04	1.03	1.16	1.04	0.99	1.03	1.27	1.16	1.15	0.98	1.27	1.17	1.09
Minimum	1.79	1.92	1.29	1.18	1.60	2.00	1.60	1.00	1.50	1.17	1.33	1.33	1.91	1.82	1.27	1.09	2.00	1.17	1.00	1.00	2.00	1.60	1.20	1.00
Maximum	4.71	4.95	4.89	4.87	5.00	5.00	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	5.00	4.82	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.60	5.00	5.00	5.00

#### 5.4.3 Ηγεσία Ενδυνάμωσης με βάση τη κατοχή διοικητικής θέσης

Η τελευταία παράμετρος που θα εξετάσουμε είναι η κατοχή ή όχι ιεραρχικής θέσης, από τους συμμετέχοντες. Όπως βλέπουμε και στον Πίνακα 5.4.3. Μάλιστα, είναι προφανές πως το δείγμα χωρίς κάποια ιεραρχική θέση τείνει να δέχεται περισσότερο συμπεριφορά ηγεσίας ενδυνάμωσης (M.O = 3.61), σε σχέση με τους έχοντες (M.O = 3.37). Αναλόγως βλέπουμε πως και στις υποκλίμακες το δείγμα που δεν κατέχει ιεραρχική θέση έχει δεχτεί σε υψηλότερο βαθμό ενδυναμωτική συμπεριφορά από τον προϊστάμενο του με μεγαλύτερη διαφορά στην υποκλίμακα της ένδειξης ενδιαφέροντος που το δείγμα που δεν κατέχει ιεραρχική θέση σημειώνει (M.O = 3.65), ενώ το δείγμα που κατέχει σημειώνει (M.O = 3.26).

**Πίνακας 5.4.3 Ηγεσία ενδυνάμωσης με βάση τη κατοχή διοικητικής θέσης**

	ELQ		Leading by Example		Participating in		Coaching		Informing		Showing Concern	
	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι
Valid	55	26	55	26	55	26	55	26	55	26	55	26
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.61	3.37	3.57	3.45	3.73	3.51	3.67	3.38	3.50	3.35	3.65	3.26
Std. Deviation	0.92	1.05	1.13	1.09	1.03	1.03	0.95	1.15	1.13	1.19	1.01	1.32
Minimum	1.29	1.18	1.20	1.00	1.17	1.33	1.27	1.09	1.00	1.00	1.20	1.00
Maximum	4.89	4.95	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

## 5.5 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Για να εξετάσουμε την συσχέτιση των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο προγράμματος JASP (έκδοση 14). Αναλύοντας τα αποτελέσματα από τη συλλογή δεδομένων του δείγματος (Πίνακας), παρατηρούμε πως η μοναδική αρνητική συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στην υποκλίμακα της μη παρακίνησης (amotivation) και με την κλίμακα (και τις υποκλίμακες) της ηγεσίας ενδυνάμωσης. Χαμηλή συσχέτιση υπάρχει ωστόσο με τη κλίμακα της παρακίνησης (0.02) και της υποκλίμακας της εσωτερικής παρακίνησης (0.08), ενώ η υψηλότερη αρνητική συσχέτιση παρατηρείται με την αυτόνομη παρακίνηση (-0.38). Παράλληλα εντοπίζεται πολύ υψηλή συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας ηγεσίας ενδυνάμωσης και τις υποκλίμακες της με μεγαλύτερη συσχέτιση να αναγνωρίζεται μεταξύ με την υποκλίμακα της καθοδήγησης (0.95) και της ένδειξης ενδιαφέροντος (0.95).

Όπως εντοπίζεται στα αποτελέσματα η συσχέτιση των δύο κύριων κλιμάκων της ηγεσίας ενδυνάμωσης (ELQ) και της παρακίνησης (MAWS) δεν είναι αρκετά υψηλή (0.27). Μάλιστα βλέπουμε την ηγεσία ενδυνάμωσης να σημειώνει υψηλότερη συσχέτιση με τις υποκλίμακες όπως αυτήν την αυτόνομη παρακίνησης (0.44) και της εσωτερικής (0.35).

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, λοιπόν, όπως βλέπουμε υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των κλιμάκων της ηγεσίας ενδυνάμωσης και της παρακίνησης των εργαζομένων όπως και είναι λογικό, καθώς το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας φαίνεται να προωθεί και την θέληση και παρακίνηση των εργαζομένων.

**Πίνακας 5.5.1 Συσχέτιση Μεταβλητών**

Variable	Pearson's r	p-value	Φύλο	Ηλικία	Μορφωτικό επίπεδο	Ηγεσία Ενδυνάμωσης	Καθοδήγηση με παράδειγμα	Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων	Ενθάρρυνση	Ενημέρωση	Ένδειξη Ενδιαφέροντος	Παρακίνηση Εργαζομένων	Εξωτερική Εσωτερική	Αυτόνομη	Έλλειψη παρακίνησης
1. Φύλο	Pearson's r	—	—												
	p-value	—	—												
2. Ηλικία	Pearson's r	0.40	—												
	p-value	< .001	—												
3. Μορφωτικό επίπεδο:	Pearson's r	0.09	-0.07	—											
	p-value	0.42	0.53	—											
4. Ηγεσία Ενδυνάμωσης	Pearson's r	-0.07	-0.17	0.04	—										
	p-value	0.52	0.12	0.70	—										
5. Καθοδήγηση με παράδειγμα	Pearson's r	0.02	-0.11	0.04	0.84	—									
	p-value	0.84	0.33	0.70	< .001	—									
6. Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων	Pearson's r	-0.01	-0.12	0.12	0.82	0.61	—								
	p-value	0.90	0.27	0.30	< .001	< .001	—								
7. Ενθάρρυνση	Pearson's r	-0.10	-0.19	-7.25×10 <sup>-3</sup>	0.95	0.76	0.73	—							
	p-value	0.35	0.09	0.95	< .001	< .001	< .001	—							
8. Ενημέρωση	Pearson's r	0.03	-0.10	0.01	0.90	0.75	0.67	0.83	—						
	p-value	0.82	0.37	0.89	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—					
9. Ένδειξη Ενδιαφέροντος	Pearson's r	-0.15	-0.21	0.06	0.95	0.75	0.76	0.87	0.82	—					
	p-value	0.17	0.06	0.58	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—				
10. Παρακίνηση Εργαζομένων	Pearson's r	-0.20	-0.10	0.25	0.23	0.14	0.31	0.22	0.19	0.20	—				
	p-value	0.07	0.36	0.02	0.04	0.22	4.50×10 <sup>-3</sup>	0.05	0.08	0.07	< .001	—			
11. Εξωτερική	Pearson's r	-0.24	-0.25	0.21	0.11	0.04	0.19	0.12	3.27×10 <sup>-3</sup>	0.11	0.73	—			
	p-value	0.03	0.03	0.05	0.35	0.73	0.08	0.30	0.98	0.32	< .001	< .001	—		
12. Εσωτερική	Pearson's r	-0.28	0.05	0.05	0.12	0.06	0.15	0.10	0.13	0.10	0.78	0.32	—		
	p-value	0.01	0.66	0.63	0.30	0.62	0.18	0.36	0.23	0.40	< .001	3.47×10 <sup>-3</sup>	< .001	—	
13. Αυτόνομη	Pearson's r	0.08	-7.47×10 <sup>-3</sup>	0.19	0.44	0.41	0.47	0.39	0.42	0.36	0.60	0.24	0.31	—	
	p-value	0.47	0.95	0.09	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	1.08×10 <sup>-3</sup>	< .001	0.03	5.62×10 <sup>-3</sup>	< .001	—
14. Έλλειψη παρακίνησης	Pearson's r	0.01	-0.04	0.16	-0.24	-0.33	-0.17	-0.22	-0.22	-0.19	0.07	-0.06	0.08	-0.38	—
	p-value	0.91	0.74	0.16	0.03	2.44×10 <sup>-3</sup>	0.13	0.05	0.04	0.08	0.51	0.62	0.50	< .001	—



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 Ανασκόπηση Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η εστίαση στην ανάλυση των ωφελειών που προκύπτουν από την υιοθέτηση της ηγεσίας ενδυνάμωσης προς τους εργαζομένους, αλλά και το επίπεδο που επηρεάζει τη παρακίνηση τους στον οργανισμό. Για τη συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου το οποίο συμπλήρωσαν 81 άτομα.

Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν την εμπειρία τους με προϊσταμένους με συμπεριφορά ενδυναμωτική βάσει της αντίληψής τους για τη συμπεριφορά των ιεραρχικά ανωτέρων τους. Αφού λάβαμε υπόψη δημογραφικά χαρακτηριστικά, παρατηρήθηκε ότι η εμπειρία αυτή παρουσιάζει μετριοπαθείς διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών με τις γυναίκες να υπερέχουν σε ένα βαθμό στο δείγμα. Και τα δύο φύλα φαίνεται να δέχονται αυτό το μοντέλο ηγεσίας από τους ανωτέρους τους. Επίσης, είναι αρκετά προφανές πως ανεξαρτήτου εκπαιδευτικού υποβάθρου, υπάρχουν ελάχιστες διαφορές στους εργαζομένους που έχουν βιώσει αυτό το μοντέλο ηγεσίας.

Το ίδιο ισχύει και για την παρακίνηση των εργαζομένων σε όλο το εύρος της ιεραρχίας στον οργανισμό.

Βλέπουμε λοιπόν, πως στις μέρες μας κυριαρχεί η υιοθέτηση της ηγεσίας ενδυνάμωσης και πως οι εταιρείες παρέχουν παρακίνηση στο εργατικό δυναμικό τους.

Τέλος, τα αποτελέσματα της δειγματοληψία απεικονίζουν πως οι συμμετέχοντες τείνουν να βιώνουν σε υψηλό βαθμό την ηγεσία ενδυνάμωσης και να αισθάνονται πως παρακινούνται στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ωστόσο, δεν μπορούμε να είμαστε βέβαιοι εάν τα αποτελέσματα θα ήταν παρόμοια ή διαφορετικά εάν το δείγμα ήταν μεγαλύτερο ή εάν παρουσίαζε μεγάλες αποκλίσεις στις υποκλίμακες, αναλόγως των παραμέτρων.

## 6.2 Περιορισμοί Έρευνας

Η τρέχουσα έρευνα που διεξάχθηκε, ωστόσο, παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Σε πρώτο στάδιο, η χρήση του εργαλείου του ερωτηματολογίου και ιδίως σε ανώνυμη μορφή, δεν επιτρέπει τη δυνατότητα περαιτέρω διευκρινίσεων στις απαντήσεις του δείγματος, αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Επιπλέον, ο αριθμός των συμμετεχόντων στη δειγματοληψία ήταν αρκετά μικρός λόγω του περιορισμένου χρόνου που δόθηκε για τη συμπλήρωσή τους. Καθίσταται αναγκαίο να λάβουμε υπόψιν και τη περιορισμένη γεωγραφική κάλυψη, καθώς το δείγμα κατοικεί και δραστηριοποιείται στο Νομό Αττικής. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το περιορισμό του δείγματος σε ένα μικρό εύρος επιχειρήσεων και κλάδων που αντιπροσωπεύουν, δεν επιτρέπει την απόλυτη αντιπροσώπευση όλων των εργαζομένων.

Επιπλέον, μετά από ενδελεχή έρευνα παρατηρήθηκε πως υπάρχει έλλειψη σύγχρονης βιβλιογραφίας. Για τον λόγο αυτό, έχει χρησιμοποιηθεί βιβλιογραφία από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και έπειτα τόσο σε έρευνες όσο και δημοσιεύσεις.

## 6.3 Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα έρευνα εξέτασε το φαινόμενο της ηγεσίας ενδυνάμωσης και στον τρόπο που επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Η ηγεσία ενδυνάμωσης αντιπροσωπεύει ένα θέμα που έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο της ακαδημαϊκής κοινότητας όσο και του επαγγελματικού οικοσυστήματος και για το λόγο αυτό προσφέρει πολλές δυνατότητες για μελλοντική έρευνα. Συνεπώς, υπάρχει πεδίο για περαιτέρω μελέτη, είτε σε συνδυασμό είτε σαν ανεξάρτητες παράμετροι, λαμβάνοντας υπόψη και άλλες μεταβλητές (γεωγραφικές περιοχές, δημογραφικά στοιχεία).

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, οι κλίμακες εξετάστηκαν σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο αναφορικά με τους κλάδους ωστόσο υπάρχουν περιθώρια εισαγωγής και μεγαλύτερης ποικιλομορφίας, όπως για παράδειγμα κάποιων νοσοκομειακών μονάδων, με στόχο να κατανοήσουμε κατά πόσο σε ένα τόσο ταχύ και μεταβαλλόμενο περιβάλλον το μοντέλο ηγεσίας ενδυνάμωσης είναι εφαρμόσιμο.

Επιπλέον, και στις δύο κλίμακες θα ήταν ενδιαφέρον να διεξαχθούν έρευνες σε ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, με σκοπό να αντιληφθούμε και την προοπτική εξέλιξης των ίδιων των

ηγετών που υιοθετούν αυτό το μοντέλο. Με αυτόν τον τρόπο θα είχαμε πρόσβαση σε πληροφορίες όπως το πως οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι προϊστάμενοι επηρεάζουν και σε τι βαθμό τους εργαζομένους και σε τι βαθμό αυτές ανταποκρίνεται στην ήδη υπάρχουσα ανάλυση μας.

Ένα θέμα που αξίζει περαιτέρω έρευνα είναι εάν η εμπειρία ηγεσίας ενδυνάμωσης σε μία επιχείρηση οδηγεί τους εργαζομένους στο να παραμείνουν στην συγκεκριμένη εταιρεία και να εδραιωθούν ή αν συνεχώς θέλουν να βελτιώνονται και αν θα τους οδηγήσει στο να αναζητάνε νέες ανώτερες ιεραρχικά θέσεις σε διαφορετικές εργασιακές μονάδες.

Μια πτυχή που αξίζει περαιτέρω διερεύνησης είναι η συνεχής αξιολόγηση της ηγεσίας ενδυνάμωσης. Αυτή, μπορεί να περιλαμβάνει την τακτική παρακολούθηση της ανάδοχης και της εφαρμογής αυτής της ηγεσίας στον χώρο εργασίας και να βοηθήσει στην προσαρμογή της στις ανάγκες των εργαζομένων και στην βελτίωση της απόδοσης.

Μία τελευταία παράμετρος που αξίζει να αναλυθεί μελλοντικά, αποτελεί η ανάλυση του αντικτύπου της ηγεσίας ενδυνάμωσης στην υγεία των εργαζομένων. Κρίσιμη θεωρείται η έρευνα που αφορά τη μέτρηση των επιπτώσεων της ηγεσίας ενδυνάμωσης στην ψυχολογική κατάσταση, την αντίσταση στο άγχος, τη σωματική υγεία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια τέτοια έρευνα θα βοηθούσε στην κατανόηση των μηχανισμών με τους οποίους η ηγεσία ενδυνάμωσης μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων.

Όπως αποδείχτηκε από την παρούσα ανάλυση, υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και της παρακίνησης, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα στην επαγγελματική κουλτούρα και συμβάλλει στην ευφορία όλων των μελών. Η συνεχής βελτίωση και η ανάπτυξη αυτών των προσεγγίσεων θα μπορούσαν να ενισχύσουν την κατανόησή μας για τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία ενδυνάμωσης επηρεάζει τον εργασιακό χώρο και την υγεία των εργαζομένων.

#### **6.4 Πρακτικές προεκτάσεις**

Τα τελευταία χρόνια αντιλαμβανόμαστε πως μία μεγάλη μερίδα επιχειρήσεων επικεντρώνεται όλο και περισσότερο σε ένα μοντέλο εργασίας όπου στο επίκεντρο είναι ο εργαζόμενος. Οι πρακτικές προεκτάσεις, λοιπόν, θα πρέπει να βασίζονται στην προώθηση ενός θετικού προτύπου ηγεσίας και τη δημιουργία ενός ασφαλούς οικοσυστήματος μέσα

στο οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να δρα και να εξελίσσεται. Αυτή η υγιής εργασιακή σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων προωθεί και αναπτύσσει τη κουλτούρα της επιχείρησης και αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα της.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις καθίσταται αναγκαίο να αντιλαμβάνονται τα θετικά στοιχεία της διατήρησης της κουλτούρας ανάπτυξης. Υπό την αιγίδα και την υποστήριξη της επιχείρησης οι προϊστάμενοι-ηγέτες της κάθε ομάδας πρέπει να ενσωματώσουν στην ομαδική τους κουλτούρα τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ενδυνάμωσης. Για παράδειγμα η συμμετοχική λήψη αποφάσεων θα εμφυσήσει στα μέλη της ομάδας αίσθημα ευθύνης και αφοσίωσης, προς τους κοινούς στόχους. Παράλληλα, η ενθάρρυνση και η καθοδήγηση του ηγέτη, θα συνδράμει στην εξέλιξη των μελών σε προσωπικό και ιεραρχικό επίπεδο. Ομοίως, το να θεωρείται ο ηγέτης πρότυπο για την ομάδα, εμπνέει τα στελέχη της και τις φιλοδοξίες τους.

Για να προωθήσει η επιχείρηση, την εφαρμογή του προτύπου ηγεσίας ενδυνάμωσης θα πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική εκπαίδευσης στους ηγέτες και τις ομάδες τους. Συγκεκριμένα, θα είναι καλό να διεξάγονται ατομικές εξατομικευμένες εκπαιδεύσεις για τους ηγέτες που να αφοσιώνονται στις ανάγκες και τις ικανότητες τους, αλλά και ομαδικές δραστηριότητες που θα ενισχύουν τη συνεργασία και την απόκτηση κοινών εμπειριών. Τέλος, η ενδυνάμωση και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων καθίσταται απαραίτητη, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων ακρόασης και ενθάρρυνσης, αλλά την ανάπτυξη των ικανοτήτων για αποδοτικότερη επικοινωνία μεταξύ τόσο των μελών όσο και όλων των ομάδων της επιχείρησης.

## Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας της Νικολέτας Ελευθεράκη

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της Διπλωματικής Εργασίας, με θέμα την Ηγεσία, στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA FULL TIME του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Η έρευνα αφορά άτομα ηλικίας άνω των 18 ετών που εργάζονται ή έχουν εργαστεί στο παρελθόν. Για οποιαδήποτε ερώτηση επικοινωνήστε στο εξής email:

[nikoleleftheraki@outlook.com](mailto:nikoleleftheraki@outlook.com)

[nikoleleftheraki@gmail.com](mailto:nikoleleftheraki@gmail.com) [Εναλλαγή λογαριασμού](#)



 Δεν κοινοποιήθηκε

\* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Θα θέλατε να συμμετάσχετε στην έρευνα; \*

Ναι

Όχι

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

## Ενότητα 2- Δημογραφικά Στοιχεία

### 1. Φύλο \*

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Δεν απαντώ

### 2. Ηλικία \*

- <25
- 25-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 65+

3. Μορφωτικό επίπεδο: \*

- 1. Καμία τυπική εκπαίδευση
- 2. Βασική εκπαίδευση (Δημοτικό σχολείο)
- 3. Κατώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο)
- 4. Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)
- 5. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ/Τεχνική Σχολή)
- 6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΣΕΙ, ΤΕΙ, ΑΣΣΥ)
- 7. Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)

4. Συνολικά έτη εργασιακής/επαγγελματικής εμπειρίας. \*

Παρακαλώ αναγράψτε μόνο τον αριθμό, π.χ. 12

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

4. Συνολικά έτη εργασιακής/επαγγελματικής εμπειρίας. \*

Παρακαλώ αναγράψτε μόνο τον αριθμό, π.χ. 12

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

5. Σε τι είδους επιχείρηση εργάζεστε; \*

- 1. Πρωτεγενούς Παραγωγής
- 2. Βιοτεχνία- Βιομηχανία
- 3. Εμπορική
- 4. Ασφαλιστική
- 5. Παροχής Υπηρεσιών
- 6. Τραπεζική
- 7. Μεταφορών
- 8. Δημόσιος Τομέας
- 9. Ένοπλες Δυνάμεις και Σώματα Ασφαλείας
- Άλλο: \_\_\_\_\_

6. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε σε αυτή την επιχείρηση; \*

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

7. Κατέχετε διοικητική θέση εργασίας; \*

- Ναι
- Όχι

Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας



## Ενότητα 4

Ξεκινώντας, σκεφτείτε το εργασιακό σας περιβάλλον και τους λόγους για τους οποίους συνεχίζετε να εργάζεστε στη θέση εργασίας σας

Β. Κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλετε προσπάθειες/ να εμπλακείτε ενεργά στη δουλειά σας; \*

1- Καθόλου, 2- Πολύ Λίγο, 3- Λίγο, 4- Μέτρια, 5- Πολύ, 6- Πάρα Πολύ, 7-Εντελώς

	1	2	3	4	5	6	7
8. Για να πάρω την έγκριση των άλλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Για να αποφύγω τη κριτική των άλλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου

13. Γιατί κινδυνεύω να χάσω τη δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή

14. Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ

15. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου

16. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου

17. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος/η

18. Γιατί είμαι γεννημένος/η για αυτό το είδος δουλειάς

19. Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω το χρόνο μου στη δουλειά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ενότητα 5

Ξεκινώντας, σκεφτείτε τον/την προϊστάμενο/η με τον/την οποίο/α έχετε συνεργαστεί και απαντήστε σε κάθε ερώτηση σχετικά με εκείνον/η. Εάν δεν εργάζεστε πλέον με το άτομο αυτό, απαντήστε όπως θα απαντούσατε εάν ακόμη συνεργαζόσασταν. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, υποδείξτε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες θέσεις

Γ. Κατά πόσο οι ακόλουθες ερωτήσεις ανταποκρίνονται στον/ην προϊστάμενο/η \* με τον/την οποίο/α συνεργάζεστε;

1- Ποτέ, 2- Σπάνια, 3- Μερικές φορές, 4- Συχνά, 5- Πάντα

	1	2	3	4	5
26. Θέτει υψηλά πρότυπα απόδοσης μέσω της δικής του/της συμπεριφοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Εργάζεται όσο σκληρά μπορεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Εργάζεται τόσο σκληρά όσο κανένας άλλος στη δική μου ομάδα (εργασίας)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Αποτελεί ένα καλό παράδειγμα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται

30. Ηγείται δίνοντας το καλό παράδειγμα

31. Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράζουν τις ιδέες/προτάσεις τους

32. Ακούει τις ιδέες και τις προτάσεις της ομάδας μου

33. Χρησιμοποιεί τις προτάσεις της ομάδας μου για να λάβει αποφάσεις που μας επηρεάζουν

34. Δίνει την ευκαιρία σε όλα τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν την άποψή τους

35. Λαμβάνει υπόψη τις ιδέες της ομάδας μου ακόμα και όταν διαφωνεί με αυτές

36. Λαμβάνει αποφάσεις που βασίζονται μόνο στις δικές του/της ιδέες

37. Βοηθάει την ομάδα μου να αναγνωρίσει τα σημεία που χρειαζόμαστε περισσότερη εκπαίδευση

38. Προτείνει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης της ομάδας μου

39. Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας μου να λύσουν προβλήματα μαζί

40. Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να ανταλλάζουν πληροφορίες μεταξύ τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Προσφέρει βοήθεια στα μέλη της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Μαθαίνει στα μέλη της ομάδας πώς να λύνουν μόνοι τους τα προβλήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Παρακολουθεί προσεκτικά τις προσπάθειες της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Αναφέρει στην ομάδα πότε έχει καλή απόδοση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Υποστηρίζει τις προσπάθειες της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Βοηθάει την ομάδα να επικεντρώνεται στους στόχους της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Βοηθάει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας

48. Εξηγεί τις αποφάσεις της εταιρείας

49. Εξηγεί τους στόχους της εταιρείας

50. Εξηγεί τη συνεισφορά της ομάδας μου στην εταιρεία

51. Εξηγεί τον σκοπό των πολιτικών της εταιρείας στην ομάδα μου

52. Εξηγεί τους κανόνες και τις προσδοκίες στην ομάδα μου

53. Εξηγεί τις αποφάσεις και τις ενέργειές του/της στην ομάδα μου



54. Ενδιαφέρεται για τα προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα μέλη της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία των μελών της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Αντιμετωπίζει ισότιμα τα μέλη της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Αφιερώνει χρόνο για να συζητήσει υπομονετικά τις ανησυχίες των μελών της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Δείχνει ενδιαφέρον για την επιτυχία των μελών της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Κρατάει επικοινωνία με την ομάδα μου

60. Τα πάει καλά με τα μέλη της ομάδας μου

61. Δίνει ειλικρινείς και δίκαιες απαντήσεις στα μέλη της ομάδας

62. Γνωρίζει την πρόοδο εργασίας που έχει γίνει στην ομάδα μου

63. Βρίσκει τον χρόνο να συζητήσει με τα μέλη της ομάδας

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google. [Αναφορά κακής χρήσης](#) - [Όροι Παροχής Υπηρεσιών](#) - [Πολιτική απορρήτου](#)

Google Φόρμες

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΗ BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams, Robert (2003). "Social work and empowerment."
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales
- Algahtani, Ali (2014) "Are leadership and management different? A review." Journal of management policies and practices
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*,
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014a). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014b). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction
- Armour, J., & Gordon, J. N. (2009). The Berle-Means corporation in the 21st century.
- Armstrong M., (2000), Human resource management practice, Kogan Page
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C.(2013). Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes
- Boudrias, J., Brunet, L., Morin, A.J., & Savoie, S. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioral Science*
- Burke, C. et al. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*
- Chemers, M. (1997) An integrative theory of leadership, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum associates
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Cheong, Minyoung, et al. (2019) "A review of the effectiveness of empowering leadership." *The Leadership Quarterly* 30.1

Conger J. A. and Kanungo R. N. (1988) 'The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice', *Academy of Management Review*

Damanpour F. and Schneider, M. (2006) 'Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers', *British Journal of Management*

Deci EL, Ryan RM. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum

Deci EL. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Anderson, R., Manoogian, S. T., & Reznick, J. S. (1976). The undermining and enhancing of intrinsic motivation in preschool children

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum

Deci, E. L., Gagné, M., Ryan, R. M., Leone, D. L., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (2001a). *Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again*

Deci, E., Olafsen, A. and Ryan, R. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*

Dessler, G. (2012). *Fundamentals of Human Resource Management*. Pearson.

Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., Yammarino,

Dulewicz, Victor, and Malcolm Higgs. "Assessing leadership styles and organizational context." *Journal of managerial psychology*

F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The*

Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*

French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*

Gagné, M., Parker, S.K., Griffin, M.A. et al. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory

Gerhart B, Fang M. 2015. Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs.

Green, Jeffrey Edward. "Max Weber and the reinvention of popular power." *Max Weber Studies* 8.2 (2008).

Herzberg F. (2011) *The motivation to work*

Herzeberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons, New York.

Hrner, M. (1997). *Leadership Theory: past, present and future*. *Team Performance Management*

Kinlaw, D.C. (1995). *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*.

Kroth, M. (2008) "The Manager as Motivator"

Kuvaas, B. (2006a). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation.

Kuvaas, B. (2006b). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research

leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* Leadership Quarterly

Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R. and Sims, H.P.Jr (2003) 'Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective'

Liu, Y. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*

Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative science quarterly*.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). The new super leadership: Leading others to lead themselves. Berrett Koehler publishers.

Manz, C. C., Keating, D. E., & Donnellon, A. (1990). Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition. *Organizational dynamics*.

McGregor, Douglas. "Theory X and theory Y." *Organization theory* 358.374 (1960): 5.

Nieżurawska, J., Kycia, R.A., Ludviga, I. et al. (2021) Structured multi-criteria model of self-managed motivation in organizations based on happiness at work

Ozaralli N. (2015) 'Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment', *Social and Behavioral Sciences*

Robins, S.P (2002) "Organizational Behavior". U.K Prentice Hall

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation development and wellness. Guilford Press, New York

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*,

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). Self-Determination Theory. Institute for Positive Psychology and Education, Australian Catholic University

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Szulawski M, Kaźmierczak I, Prusik M (2021) Is self-determination good for your effectiveness? A study of factors which influence performance within self-determination theory. Turnover intention. The Leadership Quarterly

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice.

Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P., Jr. (2006). "The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership". *Journal of Managerial Psychology*

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ασπρίδης Γ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

Ζευγαρίδης Σ., (2013), Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση

Κανελλόπουλος Χ.,(1991), Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανατζμεντ. Θεωρία και πράξη, εκδόσεις Κριτική

Λαδόπουλος Ι., (1995), Θέματα διοίκησης προσωπικού και διοίκησης επιχειρήσεων, εκδόσεις Το οικονομικό

Λύτρας, Π. (1992). Εργασιακές Σχέσεις: Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικά ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων, με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων, Εκδόσεις Interbooks

Μαρκοβίτης, Γ. (2002) " Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού". " Παρακίνηση - Εξουσία»», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις University Studio Press

Μούζα Α., (2006), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Υποστηρίζεται από ειδικό software για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

Μπουραντάς Δ., (1992), Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις Team

Μπουραντάς Δ., (2001), Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Εκδόσεις Μπένου

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (1997), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Ανίκουλα

Παπακωνσταντίνου Γ., (2013), Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης, εκδόσεις Gutenberg

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Μπένου

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2013), Οργάνωση και διοίκηση, εκδόσεις Rosili

Χατζηπαντελή Π., (1999), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο

Χυτήρης Λ., (1996), Οργανωτική συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks