

7/16/2013



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Διοίκηση προσωπικού στην
εταιρική λήψη και εφαρμογή
αποφάσεων και αλλαγών

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Μελέτη περίπτωσης πολυεθνικής εταιρείας.
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΠΟΛΥΖΟΥ ΑΡΙΣΤΕΑ ΧΡΙΣΤΙΝΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ : ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών της Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας μου, κυρία Χατζηδήμα Σταματίνα, που μου προσέφερε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα αντικείμενο, το οποίο ανταποκρίνεται απολύτως στα επιστημονικά και προσωπικά μου ενδιαφέροντα, καθώς και για την καθοδήγησή της και τις πολύτιμες συμβουλές της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου και τους συναδέλφους μου για την υποστήριξη και την κατανόησή τους, καθώς και την οικογένειά μου για τη διαχρονική υλική και ηθική συμπαράσταση ως προς κάθε επιλογή μου. Αφιερώνω την παρούσα εργασία στη γιαγιά μου, **Αριστέα**.*

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract.....	7
Μέρος Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	7
Κεφάλαιο 1.....	7
1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	8
1.1. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	8
1.2. Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	9
1.3. Επιχειρησιακή στρατηγική και στρατηγική ανθρωπίνων πόρων.....	10
1.4. Ορισμός της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	11
1.5. Στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	12
Κεφάλαιο 2.....	13
2. Η επιχειρησιακή επικοινωνία	13
2.1. Η έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας	13
2.2. Χρησιμοποίηση και σκοποί της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	16
2.3. Η επιχειρησιακή επικοινωνία ως σύστημα.....	19
2.4. Μορφές της επιχειρησιακής επικοινωνίας	20
2.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επικοινωνίας.....	21
2.6. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας....	23
Κεφάλαιο 3.....	25
3. Ηγεσία	25
3.1. Ορισμός Ηγεσίας.....	25
3.2. Ο ρόλος της ηγεσίας – μορφές ηγεσίας	26
3.2.1. Συναλλακτική ηγεσία.....	27
3.2.2. Μετασχηματιστική ηγεσία	28
3.3. Ο ρόλος της ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων	30
3.3.1. «Συμπεριφορικές» θεωρίες ηγεσίας.	30

3.3.2. Στυλ ηγεσίας του <i>Likert</i>	31
3.3.3. Διοικητική σχάρα των <i>Blake-Mouton</i>	33
3.3.4. Το μοντέλο των <i>Vroom-Yetton</i>	34
Κεφάλαιο 4	35
4. Διοίκηση αλλαγών	35
4.1. Εισαγωγή - Ορισμός - Λόγοι αλλαγής	35
4.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις διαδικασίας αλλαγής	36
4.3. Διαδικασία Αλλαγής	38
4.4. Η αντίσταση στην Αλλαγή	39
4.5. Στρατηγικές Αλλαγής	40
4.6. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή των αλλαγών	41
Κεφάλαιο 5	44
5. Εργασιακή ικανοποίηση	44
5.1. Έννοια και Ορισμοί της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	44
5.2. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης για την επιχείρηση	45
5.3. Θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση	47
5.3.1. Η θεωρία του <i>Taylor</i> και το επιστημονικό <i>management</i>	48
5.3.2. Η θεωρία του <i>Mayo</i>	48
5.3.3. Η θεωρία του <i>Maslow</i> περί βασικών αναγκών	49
5.3.4. Η θεωρία του <i>X</i> και <i>Y</i> του <i>McGregor</i>	50
5.3.5. Η θεωρία των τριών αναγκών του <i>McClelland</i>	50
5.3.6. Η θεωρία του δικαίου του <i>Adams</i>	51
5.3.7. Η θεωρία της προσδοκίας του <i>Vroom</i>	52
5.3.8. Η θεωρία των δύο παραγόντων του <i>Hertzberg</i>	52
5.3.9. Η θεωρία καθορισμού στόχων του <i>Locke</i>	53
5.3.10. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των <i>Hackam</i> και <i>Oldham</i>	53

5.4. Ο ρόλος της ηγεσίας στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης.....	54
Μέρος Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	56
6. Επισκόπηση.....	56
7. Μεθοδολογία.....	56
7.1. Περιγραφή του δείγματος.....	56
7.2. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	60
8.3. Αξιοπιστία.....	66
8.4. Συσχετίσεις μεταβλητών.....	67
8.5. Στατιστικά σημαντικές διαφορές.....	70
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	81
Βιβλιογραφία.....	82

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες, εκφάνσεις της εργασιακής ζωής των ατόμων, όπως οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, η ασφάλεια της επαγγελματικής ζωής τους, η αποδοτικότητά τους, καθώς και η ψυχική και σωματική τους υγεία, διερευνώνται συστηματικά στο διεθνή χώρο.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να ερευνήσει ορισμένους παράγοντες που ασκούν επιρροή στην ποιότητα της επαγγελματικής ζωής των εργαζόμενων στον ιδιωτικό τομέα, εξερευνώντας έτσι τη σημερινή ελληνική κοινωνική και επαγγελματική πραγματικότητα.

Ως εκ τούτου, επιχειρήθηκε η διερεύνηση των φαινομένων της επιχειρησιακής επικοινωνίας, της ηγεσίας, της διοίκησης αλλαγών καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ παράλληλα επιδίωξη αποτέλεσε και η συσχέτιση αυτών των φαινομένων με συγκεκριμένα δημογραφικά δεδομένα όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο.

Η έρευνα διεξήχθη στο Νομό Αττικής σε τυχαίο δείγμα 50 εργαζόμενων στο ιδιωτικό τομέα και συγκεκριμένα στην εταιρεία MARS HELLAS. Η μέτρηση των κλιμάκων έγινε μέσω ερωτηματολογίου με πενταβάθμια κλίμακα Likert.

Τα αποτελέσματα της έρευνας στην πλειοψηφία τους επιβεβαίωσαν τις περισσότερες αρχικές υποθέσεις της έρευνάς μας, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας με την επιχειρησιακή επικοινωνία, τη διοίκηση αλλαγής και την εργασιακή ικανοποίηση, όπως και μεταξύ της διοίκησης αλλαγών με την εργασιακή ικανοποίηση.

Παράλληλα, εμφανίστηκαν ορισμένες συσχετίσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών με δημογραφικά στοιχεία όπως αρνητική συσχέτιση μεταξύ φύλου με την κλίμακα Επιχειρησιακή Επικοινωνία όπως και με την κλίμακα Ηγεσία.

Τέλος, διαπιστώθηκαν και ορισμένες στατιστικά σημαντικές διαφορές, όπως ανάμεσα στη μεταβλητή Επιχειρησιακής Επικοινωνίας και του φύλου, και της Ηγεσίας και του φύλου, αλλά και μεταξύ της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας και του μορφωτικού επιπέδου, όπως και μεταξύ της Διοίκησης Αλλαγών με το μορφωτικό επίπεδο.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Ηγεσία, Διοίκηση Αλλαγών, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εταιρική Στρατηγική, Κίνητρα, Λήψη Αποφάσεων.

Abstract

In recent years, phenomena concerning the working lives of people, including employee relations, safety professional life, efficiency and mental and physical health, concern the researchers and managers internationally, in an increasing way.

The purpose of this study is to investigate some factors that influence the quality of working life of employees in the private sector, through an exploration of the current Greek social and professional reality.

Therefore, it was attempted to make a research concerning the phenomenon of organizational communication, leadership, change management and job satisfaction, while a main objective was to investigate the correlation of these phenomena with specific demographic data such as gender, age, marital status and educational level.

The survey was conducted in Attica in a random sample of 50 employees in the private sector, specifically in the company MARS HELLAS. The measurement of the scales was conducted with the use of a five-point Likert scale questionnaire.

The majority of the survey results confirmed most of the initial hypotheses of our research, leading to the conclusion that there is a statistically significant positive correlation between leadership and operational communication, change management and job satisfaction, and between the administrative changes and job satisfaction.

In addition, some correlations between the independent variables and demographics were spotted, such as a negative correlation between gender and Corporate Communication scale and Leadership scale.

Finally, there were some significant differences between the independent variables and demographics, such as Business Communication and gender and leadership and gender, but also between Business Communication and educational level, and between the change management and educational level.

Keywords: Human Resource Management, Business Communication, Leadership, Change Management, Job Satisfaction, Corporate Strategy, Motivation, Decision Making.

Μέρος Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Ως εκ τούτου, από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, πλέον αποτελεί πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού (Ferris, G. et al. 1999).

1.1. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Κατά καιρούς, ποικίλες έννοιες και αντιλήψεις έχουν χρησιμοποιηθεί προκειμένου να οριστεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ), χωρίς να έχει δοθεί τελικά κάποιος κοινά αποδεκτός όρος.

Κατά πολλούς αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία, η οποία επιφέρει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών, προκειμένου να αναπτυχθεί μια ικανή εργατική δύναμη. Συγκεκριμένα, εντοπίζεται μία βασική πρόκληση στη ΔΑΠ να επιτύχει «την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Άλλοι μελετητές αντιμετωπίζουν τη ΔΑΠ ως τη λειτουργία της διοίκησης που είναι αρμόδια να μελετά, να εφαρμόζει και να εποπτεύεται το σύνολο των σχετικών με την διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης δραστηριοτήτων. Η ΔΑΠ, επίσης, παρουσιάζεται συχνά ως ο διοικητικός παράγοντας που αποβλέπει στην ενδυνάμωση της εργατικότητας ώστε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. 2002). Ορισμένοι ερευνητές αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους όπως τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές, οπότε είναι δυνατόν να «αγοραστούν» και να «πουληθούν», επομένως είναι απαραίτητο να μεγιστοποιείται η αξία τους (Bowen, D. et al., 2002).

Απαραίτητη προϋπόθεση φυσικά για τα παραπάνω είναι η προσέλκυση και εν συνεχεία η κατάλληλη επιλογή και αξιοποίηση των ανθρώπινων ικανοτήτων στον

χώρο της εργασίας. Η ΔΑΠ καλείται, παράλληλα με αυτές τις δραστηριότητες, ως διοικητική λειτουργία, να υπερασπίζεται τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους (Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. 2002).

Συνοπτικά αναφέρεται ότι οι βασικές ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, πάνω στις οποίες αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό των αναγκών, το σχεδιασμό, την επιλογή, πρόσληψη και ανάπτυξη προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη βελτίωση των πρακτικών του οργανισμού και τέλος τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων (Harris, M. 2000). Με την αξιοποίηση επομένως των δυνατοτήτων του προσωπικού, η ΔΑΠ στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

1.2. Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ευρεία έννοια της διοίκησης περιλαμβάνει την οργάνωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της ανθρώπινης πρωτοβουλίας, καθώς και την αποτελεσματική χρήση όλων των παραγωγικών πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι, ενώ αφορά και στη διαδικασία κατά την οποία συνεργάζονται οι διάφορες ομάδες της επιχείρησης με στόχο να εκπληρωθούν οι κοινοί στόχοι και να ληφθούν σωστές αποφάσεις (Keiser, J. 1998).

Απαραίτητος παράγοντας για τα παραπάνω είναι βέβαια η ανθρώπινη εργασία και προσπάθεια, γεγονός το οποίο καθιστά ιδιαίτερης σημασίας τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, καθότι επιδρά στη βελτίωση του εργατικού δυναμικού και στην αύξηση της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. Επομένως η σπουδαιότητα της ΔΑΠ είναι στρατηγικής σημασίας, εφόσον οι διάφορες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζει επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, όχι μόνο οικονομικά, αλλά και στρατηγικά, μέσα από την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Ferris, G. et al. 1999).

Παράλληλα, ρόλος της ΔΑΠ είναι να αξιοποιείται το ανθρώπινο στοιχείο με τρόπο που να διασφαλίζονται οι αρμονικές σχέσεις των ατόμων και των ομάδων ως προσωπικό και να ικανοποιούνται παράλληλα τα συμφέροντα των εργαζομένων και της επιχείρησης, ώστε τελικά να επιτυγχάνεται η συνεργασία των διοικητικών

λειτουργιών μιας επιχείρησης συνολικά. Ως εκ τούτου, είναι απαιτητό η ΔΑΠ να στελεχώνεται από διαρκώς εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο θα περιλαμβάνει ικανά διευθυντικά στελέχη που θα διαχειρίζονται σημαντικά θέματα διοίκησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. 2001).

1.3. Επιχειρησιακή στρατηγική και στρατηγική ανθρωπίνων πόρων

Μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διαφοροποίηση αποτελούν κύριο ζητούμενο για μία επιχείρηση, κάτι το οποίο, όπως αναφέρθηκε, είναι δυνατό να επιτευχθεί με τη σωστή ΔΑΠ.

Η εταιρεία, επιδιώκοντας να διαφοροποιηθεί, καλείται να κάνει την κατάλληλη επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και την πλήρη αξιοποίηση του, κάτι το οποίο δεν είναι πάντα όμως εφικτό, ειδικά σε σχέση με τους χρηματοοικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους. Απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί αυτό είναι η υιοθέτηση από πλευράς της εταιρείας της ανάλογης κουλτούρας, αλλά και η ώθηση των ανθρώπων της στην καινοτομία, την αυτονομία και τον πειραματισμό με νέες ιδέες.

Για να είναι επιτυχημένη η εταιρική στρατηγική, είναι απαραίτητο οι άνθρωποι να είναι σε θέση να την εφαρμόσουν και να την υποστηρίξουν, κάτι το οποίο είναι εφικτό αν το τμήμα ΔΑΠ έχει πρώτα επιλέξει με προσοχή τα άτομα με τα οποία θα στελεχωθεί η κάθε θέση, αλλά και ακολούθως, έχει επιμεληθεί για την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξής τους. Φυσικά είναι απαραίτητο το τμήμα ΔΑΠ να ανταμείψει με τον κατάλληλο τρόπο κάθε στέλεχος και τέλος, να επιδιώξει με κάθε τρόπο την συμμετοχή τους.

Όταν υπάρχει ταύτιση των προσωπικών στόχων κάθε εργαζομένου και των στόχων εξέλιξης της εταιρείας, η συνεργασία γίνεται αποτελεσματικότερη και ο εργαζόμενος υποκινείται για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Ως εκ τούτου, είναι σε θέση να αναλάβει νέα καθήκοντα, ωθώντας έτσι την εταιρεία να του παρέχει τις ευκαιρίες που επιθυμεί ο εργαζόμενος, επιφέροντας τελικά και την ικανοποίησή του, γεγονός το οποίο βελτιώνει και την αποδοτικότητά του (Παπαλεξανδρή, Ν. et al., 2001).

Σύμφωνα με έρευνες, συνήθως οι στόχοι της εταιρείας και του εργαζόμενου δε συγκλίνουν. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους, που έχουν να κάνουν με το

άτομο, αλλά και με την εταιρεία, όπως λιγότερες προοπτικές ανέλιξης από ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν, κακή επικοινωνία σε ότι αφορά στις επιθυμίες ατόμου και στους στόχους της επιχείρησης, αλλά και υποτίμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων ή αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως μονόδρομη διαδικασία, που δεν επηρεάζεται από τον εργαζόμενο.

Στο εν λόγω ζήτημα, η σημασία της ΔΑΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθότι διαδραματίζει κεντρικό και κρίσιμο στη λειτουργία της επιχείρησης ρόλο. Παρόλο που συχνά θεωρείται ότι η ΔΑΠ εξαρτάται από την εταιρική στρατηγική, ουσιαστικά η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη. Συγκεκριμένα, η στρατηγική της επιχείρησης και η ΔΑΠ τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι και οι γνώσεις και οι δεξιότητες που κατέχουν αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή στηρίζεται κατά διαρκώς αυξανόμενο τρόπο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων ΔΑΠ και στο επίπεδο στο οποίο συνεισφέρουν στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (Παπαλεξανδρή, Ν. et al., 2001).

Εξάλλου, έχει παρατηρηθεί ότι, ένας λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι πόροι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μείζονος σπουδαιότητας κατά την εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής είναι το γεγονός ότι η εφαρμογή της ουσιαστικά εξαρτάται από τους ανθρώπους που καλούνται να την υλοποιήσουν. Σε κάθε περίπτωση αλλαγής, λοιπόν, δεν είναι δυνατό να αγνοείται η τάση του ανθρώπινου δυναμικού να αντιστέκεται στην αλλαγή, από όπου κι αν προέρχεται αυτή. Ως εκ τούτου, κάθε πρακτική ΔΑΠ θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο σύμφωνο με την εταιρική στρατηγική, καθότι, ακόμα και η πιο προσεκτικά σχεδιασμένη εταιρική στρατηγική, αν δε λάβει ανάλογη υποστήριξη από την ΔΑΠ, κατά πάσα πιθανότητα αναμένεται να αποτύχει (Gunnigle, P. & Moore, S. 1994).

1.4. Ορισμός της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η στρατηγική ΔΑΠ χαρακτηρίζεται από τέσσερις κύριες διαστάσεις, τη στελέχωση (staffing), τη συμμετοχή (involvement), την εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development) και την ανταμοιβή (rewarding).

Πιο συγκεκριμένα, η συμμετοχή ερμηνεύει κατά πόσο οι εργαζόμενοι της εταιρείας επιδιώκουν να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατά πόσο η εταιρεία τους παρέχει την αυτονομία που χρειάζεται προκειμένου να συμμετέχουν όσο πιο ενεργά γίνεται στις λειτουργίες της εταιρείας. Οι εταιρείες που επιδιώκουν να μεγιστοποιούν την απόδοσή τους στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, στην ουσία αποζητούν να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους, κάτι το οποίο είναι εφικτό μόνο όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε υψηλό βαθμό και είναι ικανοί να αντιληφθούν ότι η απόδοση της επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την απόδοσή τους.

Η στελέχωση περιλαμβάνει τις επιλογές της εταιρείας αναφορικά με τη μείωση ή όχι του αριθμού των εργαζομένων της, η ανταμοιβή, η οποία μπορεί να είναι χρηματική και όχι μόνο, συνεπάγεται την ηθική ικανοποίηση του ατόμου από την απόδοσή του, τις ευκαιρίες για προαγωγή, το σεβασμό των συναδέλφων, την επιβράβευση του προϊσταμένου και την ευκαιρία να αναπτύξει περισσότερο τις δεξιότητες και ικανότητές του σε ένα περιβάλλον όπου αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια, και τέλος η εκπαίδευση και ανάπτυξη εκφράζει τις δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία (Ding, Z. D. et. Al, 2004).

1.5. Στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Κατ' αρχή, βασική επιδίωξη της ΔΑΠ είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Προκειμένου μια επιχείρηση να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, είναι απαραίτητο να απασχολεί άτομα ικανά να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα βέβαια είναι η δημιουργία ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και θα της επιτρέψει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Κάτι τέτοιο είναι εφικτό μέσα από την προσέλκυση και την επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα τα αναπτύξει και θα τα διαχειριστεί.

Παράλληλα, επιδιώκει τη βελτίωση αφενός της ποιότητας, δηλαδή του συνόλου των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος που το κάνουν ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στις ανάγκες των καταναλωτών και αφετέρου της παραγωγικότητας της επιχείρησης, δηλαδή της αξίας των εκροών που παράγονται σε σχέση με την αξία των

εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους. Τους παράγοντες αυτούς μπορεί να τους χειριστεί σε μεγάλο βαθμό η ΔΑΠ, συχνά αλλάζοντας το σύστημα προσλήψεών της, επενδύοντας περισσότερο στην εκπαίδευσή και ανάπτυξη του προσωπικού, κάνοντας αλλαγές στο σύστημα αμοιβών και διαχειριζόμενη άλλες παρόμοιες αλλαγές στο σύνολο της επιχείρησης .

Φυσικά έργο της ΔΑΠ είναι και η τήρηση των νομικών υποχρεώσεων της επιχείρησης, τις οποίες αποκτά λόγω της ιδιότητάς της ως εργοδότη, όπως είναι για παράδειγμα οι ώρες απασχόλησης, το επίπεδο των αμοιβών, ο ορισμός της σύμβασης εργασίας και οι διαδικασίες απόλυσης και συνταξιοδότησης, αλλά και των και κοινωνικών υποχρεώσεων, όπως είναι η ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, η μέριμνα για τα κοινωνικά ζητήματα και η ανταπόκριση στις ανάγκες του τόπου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Ένα επιπλέον βασικό ζήτημα το οποίο περιλαμβάνεται στις αρμοδιότητες της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η παροχή εκπαίδευσης ανάλογης της θέσης που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Κάτι τέτοιο προσφέρει οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο, καθώς βελτιώνει την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέλος, η ΔΑΠ καλείται να συνεισφέρει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Εξάλλου, αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της και το κύριο αποτέλεσμα που επιδιώκει για το σύνολο της επιχείρησης (Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. 2002)

Κεφάλαιο 2

2. Η επιχειρησιακή επικοινωνία

2.1. Η έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επιχειρησιακή επικοινωνία, αποτελεί μία επικοινωνιακή πολιτική ή στρατηγική της επιχείρησης στην επικοινωνία και περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των διαδικασιών, μεθόδων, τρόπων και μέσων επικοινωνίας τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να διασφαλίσει την αποτελεσματική της λειτουργία. Αυτή σχετίζεται με κάθε λειτουργία της επιχείρησης, όπως με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των εργασιακών σχέσεων ή τις στρατηγικές του μάρκετινγκ και των δημοσίων σχέσεων (Πασχαλίδης, Δ. & Κοτζαϊβάζογλου, Ι., 2002). Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τη βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων που προσφέρει, η οποία βασίζεται στην εφαρμογή της σωστής επιχειρησιακής επικοινωνίας, καθότι αυτή συμβάλλει στη δημιουργία εμπορικών σχέσεων μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων που επικοινωνούν μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Παράλληλα, επαναλαμβάνοντας αυτή την επικοινωνιακή συμπεριφορά, τελικά δημιουργείται και εδραιώνεται η εταιρική κουλτούρα (Webb, R.J. 2002). Τελικά, ανάλογα με αυτή, εφαρμόζονται διαφορετικές λύσεις από εταιρεία σε εταιρεία, για παρόμοια θέματα και παρέχονται διαφορετικά κίνητρα ή προκλήσεις (Hinner, 2005).

Πιο συγκεκριμένα, η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι «η ανταλλαγή γνώμων, απόψεων, ιδεών, πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων προσωπικά ή απρόσωπα με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, με σκοπό την πραγματοποίηση των σκοπών και στόχων της επιχείρησης» (Rosenblatt, S.B. et al. 1977). Επομένως, η επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία τροφοδότησης και ανατροφοδότησης, σύμφωνα με την οποία οργανώνονται και συνδέονται τα τμήματα μιας επιχείρησης, ώστε τελικά να επιτευχθεί η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της.

Πιο αναλυτικά, ο παραπάνω ορισμός μας επιτρέπει να συμπεράνουμε αρχικά ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να έχει προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη αλλά όχι κοινωνική, εκτός και αν συμπίπτει με τους στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα, είναι αναγκαία η ανταλλαγή, εφόσον πρέπει δύο ή περισσότερα άτομα να συμμετέχουν στην επικοινωνία, τουλάχιστον ο πομπός και ο δέκτης. Οι ιδέες, γνώμες, πληροφορίες, οδηγίες αποτελούν το περιεχόμενο του μηνύματος, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με το σκοπό και την περίπτωση για την οποία γίνεται η επικοινωνία. Επίσης, στην επικοινωνία είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν οποιαδήποτε σύμβολα ή σήματα για την κωδικοποίηση και σχηματισμό του μηνύματος, τα οποία μπορεί να είναι συγκεκριμένα ή αφηρημένα, ή να αποτελούν μία σειρά λέξεων ή κινήσεων. Τέλος, η

επιχείρηση είναι απαραίτητο να προσδιορίζει σαφώς τους σκοπούς και στόχους που επιδιώκει, διακρίνοντάς τους σε δύο κατηγορίες, τους στόχους παραγωγής και τους στόχους συντήρησης. Οι πρώτοι καθορίζουν τα επίπεδα λειτουργίας της, ενώ οι δεύτεροι αποσκοπούν στη διατήρηση των επιπέδων. Η επιχειρησιακή επικοινωνία επομένως είναι η διαδικασία πραγματοποίησης των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι κύριο συστατικό της είναι το άτομο, καθότι δημιουργεί και αναπτύσσει το σύστημα επικοινωνίας και συμμετέχει σε αυτό είτε ως πομπός, είτε ως δέκτης των μηνυμάτων (Πασχαλίδης, Δ. & Κοτζαϊβάζογλου, Ι., 2002), αλλά και η ροή πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση, ο μετασχηματισμός τους και η αξιοποίηση του τελικού προϊόντος, δηλαδή της γνώσης, ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για όλους τους επιχειρησιακούς τομείς.

Η επικοινωνία επιτρέπει τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης, συνθέτοντας κατ' αυτό τον τρόπο την οργάνωση, καθότι από αυτές προκύπτουν οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν και δεσμεύουν τα άτομα για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης. Αυτές, δομούνται με τη χρήση της γλώσσας, του μέσου με το οποίο η επικοινωνία γίνεται πράξη. Ως εκ τούτου, οι πολύπλοκες ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση με στόχο την επίτευξη των στόχων της, οργανώνονται συστηματικά χάρη στην επικοινωνία.

Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια είναι να συμμετέχουν τα άτομα σε αυτή χωρίς εμπόδια, προκειμένου να δημιουργούνται θετικές σχέσεις και συνεργασία. Σύμφωνα με έρευνες, η δημοκρατική ή ανοικτή επιχειρησιακή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων- υφισταμένων επιφέρει ικανοποίηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την υποκίνηση και δημιουργικότητά τους (Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. 2000).

Η σημασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι μεγάλη, δεδομένης της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, η οποία απαιτεί ευελιξία από πλευράς των επιχειρήσεων, και προστάζει να ανανεώνονται εύκολα και να προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις έτσι ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικές (Kolb, J.A. 1996). Η επικοινωνία, λοιπόν, αποτελεί το κλειδί για την αλλαγή και προσαρμογή των επιχειρήσεων στο διαρκώς ανανεωμένο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Εξάλλου, η χρήση της τεχνολογίας διευκολύνει στην αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος επιχειρησιακής επικοινωνίας ανεξαρτήτως της δομής και του μεγέθους της, επιτρέποντας την αποτελεσματική λειτουργία της.

2.2. Χρησιμοποίηση και σκοποί της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι απαραίτητη για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί της επιχείρησης, εφόσον επιτρέπει στα στελέχη να συγκεντρώσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, να λάβουν τις αντίστοιχες αποφάσεις, να ελέγχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και να επηρεάσουν τους εργαζόμενους, πείθοντας και παρακινώντας τους να πράξουν σύμφωνα με τις επιθυμίες των στελεχών (Cushman, D. P. 2000).

Οι όροι οργάνωση, επικοινωνία και πληροφορία, οι οποίοι είναι μεταξύ τους αλληλένδετοι, είναι βασικοί για την κατανόηση της επιχειρησιακής επικοινωνίας και της συνεισφορά της στην επίτευξη στόχων.

Συγκεκριμένα, η οργάνωση περιλαμβάνει ως σημαντικότερο στοιχείο την ύπαρξη δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία αντιλαμβάνονται ότι συγκεκριμένοι σκοποί τους είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν ευκολότερα μέσα από την αλληλεξάρτηση και συνεργασία, ακόμα και αν προκύπτουν ασυμφωνία ή σύγκρουση απόψεων. Παράλληλα, παραλαμβάνει τα απαραίτητα υλικά, ενέργεια και πληροφορίες από το περιβάλλον, τα εισερχόμενα, και μέσα από διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου της συνεργασίας τις οποίες δημιουργούν, συνεργάζονται για να τα επεξεργαστούν. Τέλος, επιστρέφουν τα επεξεργασμένα στοιχεία στο περιβάλλον, επιδιώκοντας την επίτευξη των σκοπών για τους οποίους δημιουργήθηκε η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση τους (Cooren, F. & Taylor, J.R., 1997).

Επομένως, τα κύρια στοιχεία της οργάνωσης είναι το μέγεθος, η αλληλεξάρτηση, τα εισερχόμενα, η επεξεργασία και τα εξερχόμενα.

Όσον αφορά στο μέγεθος, το οποίο είναι το στοιχείο κλειδί της οργάνωσης, εφόσον επηρεάζει όλες τις διαδικασίες της, πρέπει αυτό να περιλαμβάνει σίγουρα δύο άτομα, και όσο περισσότερα άτομα περιλαμβάνει, μεγαλώνοντας δηλαδή, τόσο πιο πολύπλοκη γίνεται η ίδια, αλλά και ο συντονισμός και ο έλεγχος των μελών τους, καθότι, όταν τα μηνύματα για συντονισμό, για να μεταδοθούν θα πρέπει να περάσουν από πολλούς ανθρώπους, υπάρχει πιθανότητα να καταστραφούν, με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει η προσπάθεια συντονισμού. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στα μηνύματα ελέγχου, τα οποία θα πρέπει να μεταδοθούν σε πολλούς μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, καθότι, όσο μεγαλώνει η οργάνωση, τόσο μεγαλύτερες είναι οι χρονικές απαιτήσεις για να διαδοθούν τα μηνύματα και να μετακινηθούν τα υλικά.

Το δεύτερο σπουδαίο στοιχείο της οργάνωσης είναι η αλληλεξάρτηση, η οποία εκφράζει ένα σύνολο συμπεριφορών, ξεχωρίζοντας τη συλλογή μεμονωμένων ατόμων από ένα οργανωμένο άθροισμα ατόμων. Η οργάνωση των ατόμων και η πραγματοποίηση δύσκολων και μεγάλων σκοπών είναι αδύνατη χωρίς τη σύνδεση και αλληλεξάρτηση τους, καθότι αυτές επιφέρουν την ανάληψη υποχρεώσεων ώστε να πραγματοποιηθούν οι σκοποί των οργανώσεων. Η αλληλεξάρτηση δημιουργείται χάρη στην αντίληψη ότι τουλάχιστον ορισμένοι από τους σκοπούς τους πραγματοποιούνται ευκολότερα με συνολικές συνδυασμένες, όχι με μεμονωμένες ενέργειες κάθε μέλους, ενώ βασίζεται στην εξουσία, δηλαδή στο δεσμό μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, με τους πρώτους να προσπαθούν να ελέγξουν τους δεύτερους, οι οποίοι δέχονται τον έλεγχο αυτό γιατί θεωρούν ότι οι σκοποί τους επιτυγχάνονται ευκολότερα μετά από καθοδήγηση και κατεύθυνση. Τέλος, είναι γεγονός ότι πολλοί μαζί επιτυγχάνουν περισσότερα με συνδυασμένες ενέργειες, καθώς ο ένας υποστηρίζει τον άλλον ψυχολογικά, ενώ και η εικόνα του καθενός είναι περισσότερο θετική, από εκείνη την εικόνα που παρουσιάζει το άτομο, όταν ενεργεί ανεξάρτητα μόνο του (Van Every, E.J. & Taylor, J.R., 1998).

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η επεξεργασία των εισερχόμενων, δηλαδή των ακατέργαστων υλικών, της ενέργειας και των πληροφοριών, δηλαδή το πέρασμά τους από σημείο σε σημείο μέσα στην οργάνωση μέχρι την έξοδο τους. Οι διάφορες διαδικασίες που ακολουθούνται από τα μέλη της οργάνωσης για την επεξεργασία ελέγχονται και συντονίζονται με τρόπο κατάλληλο για την πραγματοποίηση των στόχων της οργάνωσης, ενώ οι διάφορες εργασίες που εκτελούν τα μέλη διαμορφώνονται με τρόπο ώστε βάσει αυτών να καθορίζεται και η ανταμοιβή τους (μισθός, ικανοποίηση κ.λπ.), δηλαδή το αντάλλαγμα για το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν.

Ο ρόλος των διαδικασιών ελέγχου είναι η ομαλοποίηση και κατεύθυνση της επεξεργασίας των εισερχομένων στο σύστημα της οργάνωσης, και σύμφωνα με αυτές περιγράφονται οι εργασίες, επιβάλλονται τα κριτήρια ποιότητας, ερευνώνται και διορθώνονται τα λάθη και γίνονται όλες εκείνες οι ενέργειες για την πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης.

Η εναρμόνιση και ο συντονισμός αποτελούν τη στρατηγική σύμφωνα την οποία το κάθε μέλος της οργάνωσης και κάθε στοιχείο αυτής εργάζεται αρμονικά με τα άλλα, και για να είναι εφικτό κάτι τέτοιο, τα καθήκοντα θα πρέπει να εκτελούνται με την κατάλληλη σειρά.

Τέλος, όσον αφορά στα εξερχόμενα στοιχεία στο περιβάλλον, αυτά είναι το τελικό προϊόν της οργάνωσης, αποτελώντας το σημείο στον οργανωτικό κύκλο, όπου τα μέλη περιμένουν να απολαύσουν διάφορες παροχές ή επιθυμίες, τις οποίες αναζητούν και επιδιώκουν κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στην οργανωτική διαδικασία. Μία διαρκώς αυξανόμενη ποσότητα εξερχόμενων από κάθε εισερχόμενη μονάδα, επιφέρει και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, επιτυγχάνοντας επομένως ευκολότερα την ικανοποίηση των σκοπών. Βέβαια, για να έχει την ευκαιρία η οργάνωση να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος, είναι αναγκαίο ένα ευέλικτο σύστημα από εισερχόμενες και εξερχόμενες πληροφορίες (Weick, K. E. 1979).

Στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί η διαφορά μεταξύ των εννοιών επικοινωνία και πληροφορίες. Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες προϋποθέτουν επικοινωνία. Η επικοινωνία περιλαμβάνει διαπροσωπική ανταλλαγή και παίρνει τη μορφή ενός σχεδίου, ενώ οι πληροφορίες είναι λογικές αλλά πρέπει να ερμηνευθούν και συγκεκριμένες ή προσανατολισμένες σε ένα θέμα.

Τα στελέχη μίας επιχείρησης παίρνουν αποφάσεις στηριζόμενα τον τρόπο ερμηνείας των πληροφοριών, οι οποίες προέρχονται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές (όπως είναι τα επιμελητήρια, οι κυβερνητικοί οργανισμοί, τα πανεπιστήμια) μετατρέπονται ή προσαρμόζονται και κατόπιν μεταδίδονται σε άλλους για να πράξουν κάτι. Οι πληροφορίες οι οποίες ανταλλάσσονται μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης όταν είναι πλήρεις και έγκυρες, επιφέρουν την ικανοποίησή τους από την επιχειρησιακή επικοινωνία και επιμόνως βελτιώνουν την απόδοσή τους.

Παράλληλα, οι πληροφορίες αποτελούν ένα μέσο ελέγχου της οργάνωσης. Η πληροφορία, για παράδειγμα, σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζεται σε αυτές, λαμβάνοντας σωστές αποφάσεις σχετικά με το επιθυμητό επίπεδο αποθεμάτων σε όργανα, υλικά και εργατικό δυναμικό, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της παραγωγής. Όσο ταχύτερη είναι η αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για πληροφόρηση. Η ύπαρξη υψηλής αβεβαιότητας απαιτεί νέες πληροφορίες, ώστε αυτή να μειωθεί και να επιτρέπεται η ομαλή λειτουργία των εργαζομένων (Weick, K. E. 1979).

Επιπρόσθετα, η συμπεριφορά και η στάση των εργαζομένων επηρεάζεται έντονα από τα στελέχη της επιχείρησης μέσω της κατάλληλης επιχειρησιακής επικοινωνίας, δεδομένου ότι γενικά η επικοινωνία χρησιμοποιείται για να επηρεάσει τα άτομα ή τις ομάδες ατόμων, προσωπικά ή απρόσωπα, άμεσα ή έμμεσα, εσωτερικά

ή εξωτερικά, δηλαδή να τα υποκινεί ή να ελέγχει τη συμπεριφορά τους προς καθορισμένη κατεύθυνση.

Επομένως, η επιχειρησιακή επικοινωνία και οι πληροφορίες διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των διοικητικών λειτουργιών οι οποίες είναι ο προγραμματισμός, δηλαδή η απόκτηση και συσχέτιση των πληροφοριών με τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, η οργάνωση, η οποία περιλαμβάνει το σχεδιάγραμμα βάσει του οποίου λειτουργούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία και οι διαδικασίες, για να πραγματοποιηθούν οι καθορισμένοι σκοποί της επιχείρησης, η διεύθυνση, η οποία θέτει σε λειτουργία την οργάνωση των ανθρώπων, υλικών και διαδικασιών, ο συντονισμός, με τον οποίο συντονίζονται και εναρμονίζονται όλες οι λειτουργίες και ο έλεγχος ο οποίος είναι η τελική διαδικασία, που κάνει τη λειτουργία της διοίκησης δυναμική. Τέλος, η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα με το οποίο πληροφορείται η διοίκηση σχετικά με την ποιότητα εκτέλεσης των προγραμματισμένων ενεργειών. Με τη χρήση του συστήματος πληροφοριών μεταφέρονται πληροφορίες και μηνύματα στους υπευθύνους για τα αποτελέσματα, προκειμένου να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα.

2.3. Η επιχειρησιακή επικοινωνία ως σύστημα

Η επιχειρησιακή επικοινωνία συνδέει τα όργανα της επιχείρησης όποιο και να είναι το μέγεθος, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει, ή η γεωγραφική θέση της επιχείρησης και παρέχει τα μέσα με τα οποία οι managers πραγματοποιούν τα καθήκοντά τους. Όμως είναι γεγονός ότι η οργάνωση και η επικοινωνία είναι έννοιες αλληλένδετες, γεγονός το οποίο υποδεικνύει ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί ως σύστημα. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση αποτελείται από συσχετιζόμενα μεταξύ τους μέρη και είναι μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος οργάνωσης μέσα στο συνολικό περιβάλλον (Cheney, G. et al, 1997) και χρησιμοποιεί την επιχειρησιακή επικοινωνία για να διατηρήσει την ισορροπία της με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές τους.

Όμως πρωτίστως η επιχείρηση πρέπει να βρει την ισορροπία με τον εαυτό της, δημιουργώντας μία αρμονική σχέση ανάμεσα στον επιχειρηματία, τη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Σε δεύτερο επίπεδο πρέπει να ισορροπεί με το άμεσο περιβάλλον της, αναπτύσσοντας αρμονικές σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους

διανεμητές και τους ανταγωνιστές της και τέλος με το έμμεσο ή τελικό περιβάλλον, τους κοινωνικούς, πολιτικούς, τεχνολογικούς και οικονομικούς παράγοντες. Συνεπώς, η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για τη διατήρηση της ισορροπίας της επιχείρησης με το περιβάλλον της και τη διάσωση και διατήρηση της λειτουργίας της. Σημαντική λεπτομέρεια είναι ότι τα συστήματα διακρίνονται στα σχεδιαγράμματα, στα κυβερνητικά ή κλειστά, στα ανοικτά και στα κοινωνικά συστήματα, τα οποία περιλαμβάνονται σε κάθε επιχείρηση, έχοντας ως συνδετικό κρίκο την επικοινωνία, εφόσον αυτή δημιουργεί σχέσεις μεταξύ των συστημάτων ή υποσυστημάτων που δρουν εντός και εκτός της επιχείρησης (Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. 2005).

Έτσι η επιχείρηση χρησιμοποιεί το σύστημα της επιχειρησιακής επικοινωνίας, το οποίο περιλαμβάνει το δίκτυο πληροφοριών, ώστε να προβαίνει σε αξιολόγηση και εκτίμηση των καταστάσεων και αποτελεσμάτων, σε αρχειοθέτηση των σημαντικών στοιχείων και χρήση τους όταν αυτή τα χρειάζεται και στην παροχή, ανά πάσα στιγμή, των απαραίτητων πληροφοριών στα άτομα ή τους φορείς που τις χρειάζονται, ώστε να πάρουν σωστές αποφάσεις, κατά κύριο λόγο με τη χρήση των υπολογιστών. Οι πηγές των πληροφοριών που εισέρχονται στο σύστημα ή στο δίκτυο των πληροφοριών είναι εσωτερικές ή εξωτερικές, και στη συνέχεια ακολουθεί επεξεργασία των πληροφοριών, έλεγχος και διαθεσιμότητα προς χρησιμοποίηση, όπως συμβαίνει στα ανοικτά συστήματα. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι αλλαγές που συμβαίνουν στο ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον (Weick, K. E. 1979).

2.4. Μορφές της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επιλογή των μορφών της επιχειρησιακής επικοινωνίας γίνεται από την επιχείρηση ανάλογα με την περίπτωση, καθότι, ανάλογα με τον τρόπο μεταφοράς του μηνύματος από την πηγή στο δέκτη, η επικοινωνία αποκτά συγκεκριμένη μορφή. Για παράδειγμα, θέματα εμπιστευτικά είναι προτιμότερο να συζητούνται προφορικά κατ'

ιδίαν ή να υποβάλλονται σε γραπτή μορφή με την ένδειξη εμπιστευτικό ή προσωπικό ή απόρρητο.

Συγκεκριμένα οι μορφές επικοινωνίας περιλαμβάνουν τη μη λεκτική (όπως κινήσεις των χεριών, εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, στάσεις του σώματος), την προφορική, κατά την οποία γίνεται συζήτηση ή διάλογος μεταξύ πηγής και δέκτη του μηνύματος (όπως οι διαλέξεις, οι συνεντεύξεις, οι ομιλίες), τη γραπτή, κατά την οποία το μήνυμα μεταφέρεται από την πηγή στο δέκτη με τη χρησιμοποίηση του τύπου (όπως είναι οι επιστολές, οι αναφορές, οι εισηγήσεις, τα ενημερωτικά σημειώματα), η οπτική (όπως οι εικόνες, τα σύμβολα, οι φωτογραφίες, οι διαφάνειες, τα χρώματα, το πακετάρισμα των προϊόντων), η ακουστική, κατά την οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη μόνο δια της ακοής του (όπως το τηλέφωνο, το ραδιόφωνο και γενικά το άκουσμα κάποιου ήχου, φωνής, ομιλίας ή τραγουδιού, χωρίς να βλέπουμε την πηγή του μηνύματος), η οπτικοακουστική μορφή, που συνδυάζει την προφορική και γραπτή μορφή (όπως η τηλεόραση, ο κινηματογράφος, το video, το DVD) και η ηλεκτρονική, ως αποτέλεσμα της ολοένα αυξανόμενης χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας από τα άτομα και τις επιχειρήσεις. Η διάδοση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των σύγχρονων τηλεπικοινωνιών, προκάλεσαν μεταβολές στον τρόπο και τα μέσα επικοινωνίας, στον τρόπο ζωής και στην άσκηση της επιχειρηματικής και εμπορικής δραστηριότητας (Αβούρης, Ν. 2000), παρέχοντας διαρκώς αυξανόμενες on line υπηρεσίες, και διευκολύνοντας την επικοινωνία με τη βοήθεια του e-mail.

2.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επικοινωνίας

Οι μορφές επικοινωνίας, κατηγοριοποιημένες σε γραπτή και προφορική και ακουστική επικοινωνία, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω, παρουσιάζουν ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, με βάση τα οποία είναι δυνατό να γίνει πιο εύκολα η επιλογή της κατάλληλης μορφής και επομένως, να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Συγκεκριμένα, η ακουστική επικοινωνία είχε πάντα εξέχουσα σημασία, σύμφωνα και με μία πολύ παλιά έρευνα από τον Rankin (1930), όπου αποδείχθηκε ότι ένας υπάλληλος καταναλώνει το 45% του χρόνου της επικοινωνίας για να ακούει. Επομένως, ένας manager μπορεί να βελτιώσει τη διοίκηση των υφισταμένων του, βελτιώνοντας την ικανότητα της ακουστικής επικοινωνίας, τηρώντας ορισμένες αρχές όπως (DeVito, 2006) η γνωριμία των ατόμων με τα οποία θα μιλήσει, καθώς και το τι έχουν να πουν, η προσεκτική ακρόαση, η οποία αυξάνει τις πληροφορίες οπότε βελτιώνει τις αποφάσεις, αλλά οδηγεί και το συνομιλητή σε προσεκτική ακρόαση επίσης, η ενσυναίσθηση, δηλαδή η τοποθέτηση του εαυτού στη θέση του άλλου, ιδίως σε περιπτώσεις όπου ένα άτομο εκμυστηρεύεται προσωπικά προβλήματα ή λάθη, καθώς αισθάνεται μειονεκτικά. Τέλος, ο manager απαιτείται να ανατρέψει το συνηθισμένο ρόλο της εξουσίας και της αρχής, για να ακούει σωστά.

Επομένως, κάθε εργαζόμενος, και κατά κύριο λόγο ο manager, θα πρέπει να διαθέτει μία από τις σημαντικότερες ικανότητες, την ακουστική ικανότητα, εφόσον, όπως προκύπτει από έρευνες, κατανέμει το χρόνο του 45% για να ακούει προσεκτικά, 30% για να μιλάει, 16% για να διαβάζει και 9% για να γράφει.

Όσον αφορά στη γραπτή επικοινωνία, τα πλεονεκτήματα που εντοπίζονται είναι ότι θεωρείται αποτελεσματικότερη για γεγονότα και γνώμες, ή για δύσκολα ή περίπλοκα μηνύματα, μπορεί να ξαναελεγχθεί, είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις που απαιτείται αρχειοθέτηση των γραπτών στοιχείων, μπορεί να γραφτεί και να διαβαστεί από τα άτομα όταν εκείνα έχουν καλή διάθεση, οπότε θα είναι αποτελεσματικότερη η μετάδοση του μηνύματος, μπορεί να σχεδιαστεί προσεκτικά και να αναθεωρηθεί, αλλά και να διορθωθούν τα λάθη πριν μεταβιβαστεί το μήνυμα (Collins, M. 1995). Τα μειονεκτήματά της είναι ότι είναι χρονοβόρα και κοστίζει, η αναπληροφόρηση πολλές φορές απουσιάζει ή μπορεί να δοθεί αρκετά καθυστερημένα, η αλληλεπίδραση είναι δυσκολότερη, εφόσον στερείται μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία την ενισχύουν, είναι μία μορφή επικοινωνίας που δε χαρακτηρίζεται από συναισθηματικότητα και ζεστασιά, ορισμένα άτομα δεν διαβάζουν ή δεν τους αρέσει το διάβασμα, ενώ τέλος δεν είναι δυνατό να γνωρίζουμε κατά πόσο το μήνυμα έχει διαβαστεί.

Σχετικά με την προφορική επικοινωνία έχουν εντοπιστεί πλεονεκτήματα όπως ότι επιτυγχάνει καλύτερη πρόκληση αισθημάτων και συγκινήσεων, είναι πιο προσωπική και ιδιωτική, περιέχει μεγαλύτερη αλληλεπίδραση και αναπληροφόρηση, επιφέρει αυξημένη επιρροή, είναι λιγότερο κοστοβόρα και διευκολύνει τη διόρθωση

και προσαρμογή του μηνύματος ανάλογα με την αλληλεπίδραση και τα μη λεκτικά μηνύματα που ακολουθούν. Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγεται η δυσκολία της παράλληλης σκέψης και ομιλίας, η δυσκολία διόρθωσης κάποιας πληροφορίας η οποία έχει ήδη δοθεί και η δυσκολία απόδειξης ότι κάτι έχει όντως ειπωθεί, σε περίπτωση αμφισβήτησης (Adler, R. B. & Elmhorst, J. M. 2005).

Πλέον, η πιο σύγχρονη μορφή επικοινωνίας από την άποψη του μέσου που χρησιμοποιείται είναι η ηλεκτρονική επικοινωνία, δηλαδή η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, των λογισμικών συστημάτων και του διαδικτύου. Αυτή συνδυάζει τη γραπτή, οπτική (σχήματα, εικόνες, χρώματα κ.λπ.) και ακουστική επικοινωνίας, διευκολύνοντας την ανθρώπινη επικοινωνία γενικά και ειδικότερα την επιχειρησιακή επικοινωνία, και κάνοντάς την πιο ευχάριστη και κατά κύριο λόγο έγκαιρη και αξιόπιστη, εφόσον επιλέγονται οι σωστές πληροφορίες μέσα από τον τεράστιο όγκο πληροφοριών που διακινείται καθημερινά μέσω του διαδικτύου. Όταν κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται, οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις διευκολύνονται στη λήψη σωστών αποφάσεων μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα και διαθέτουν την ευκαιρία να επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά, κυρίως μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) (Στειακάκης, Εμ. & Κατζός, Ν. 2002). Συχνά, οι επιχειρήσεις μέσω του διαδικτύου, μπορούν να αναθέτουν εργασίες σε εργαζόμενους στο σπίτι (τηλε-εργασία).

Η ηλεκτρονική επικοινωνία είναι επομένως, η πιο σύγχρονη και αποτελεσματική επικοινωνία, προπάντων από την άποψη της ταχείας πραγματοποίησης των σκοπών της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

2.6. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να παρεμποδιστεί μεταξύ τμημάτων, προϊσταμένων και υφισταμένων ή ατόμων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου καθώς και μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Εκτός από τα εμπόδια που αφορούν γενικά την επικοινωνία, δηλαδή τα φυσικά (θόρυβος, απόσταση, έλλειψη μέσων επικοινωνίας), τα προσωπικά, λόγω διαφορών στην προσωπικότητα των ατόμων (διαφορετικά ενδιαφέροντα, άλλες ανάγκες και επιθυμίες, διαφορετική εκπαίδευση, διαφορετικός βαθμός ευφυΐας), τα εννοιολογικά,

δηλαδή η διαφορετική έννοια της κάθε λέξης, οι διαφορετικές γλώσσες (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005), παρατηρούνται και τα επιχειρησιακά εμπόδια, τα οποία αφορούν ιδιαίτερα την επιχείρηση. Αναφέρονται τα παρακάτω:

Το βασικότερο εμπόδιο αυτού του τύπου είναι η έλλειψη ξεκάθαρης πολιτικής στην επικοινωνία με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχείρηση πρέπει να βελτιώνει όλα τα κανάλια επικοινωνίας, δίνοντας στους εργαζόμενους οποιαδήποτε πληροφορία χρειάζονται ή θέλουν, καθότι κάτι τέτοιο αυξάνει το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση και την παραγωγικότητά τους (Deetz, S.A. 1997). Επομένως, είναι αναγκαία η δημιουργία του κατάλληλου ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν ότι η προς όλες τις κατευθύνσεις, και κυρίως η προς τα πάνω επικοινωνία είναι επιθυμητή και επιδιώκεται. Παράλληλα, με την καλύτερη πληροφόρηση των εργαζομένων μειώνεται ο βαθμός αβεβαιότητας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Weick, K. E. 1979). Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία έχει θετικό αποτέλεσμα και ως προς την εξωτερική επικοινωνία.

Σημαντικό εμπόδιο στην επικοινωνία είναι και η αυταρχική συμπεριφορά της διοίκησης, όταν δεν ενθαρρύνεται η προς τα πάνω επικοινωνία, η οποία είναι σημαντική για τη διοίκηση της επιχείρησης, διότι αποδεικνύει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αποδέχονται τις ιδέες, την πολιτική και τους κανόνες της εργασίας. Η ελευθερία του λόγου και η ειλικρίνεια στη συζήτηση παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και κάνουν γνωστές πιθανές προβληματικές περιοχές πριν δημιουργηθούν τα προβλήματα, ενώ παράλληλα μειώνεται ο βαθμός αβεβαιότητας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Weick, K. E. 1979). Η μεγάλη σπουδαιότητα της προς τα πάνω επικοινωνίας εντοπίζεται στο γεγονός ότι παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση της επιχείρησης, ενισχύει την απαλλαγή της εργασίας από την αβεβαιότητα, υποστηρίζει την αποτελεσματικότητα της προς τα κάτω επικοινωνίας, αυξάνει την αίσθηση συμμετοχής των εργαζομένων και προτείνει τη χρησιμοποίηση ανταμοιβών στην προς τα κάτω επικοινωνία.

Παράλληλα, η μη αποσαφηνισμένη εξουσία και ευθύνες λόγω του σχεδιασμού του διαγράμματος της οργάνωσης συνεπάγεται την παράκαμψη κατά την επικοινωνία ορισμένων ατόμων ή οργανωτικών, με αποτέλεσμα συχνά να γίνονται κέντρα δύναμης, εξαιτίας των τεχνικών γνώσεων προσέγγισης στις πληροφορίες και των ηγετικών ικανοτήτων. Ως εμπόδιο γίνεται αντιληπτή και η ύπαρξη πολλών οργανωτικών επίπεδων, μέσου των οποίων πρέπει να μεταδοθεί ένα μήνυμα, καθότι προκαλεί συχνά την απώλεια ή διαστρέβλωση του μηνύματος, την καθυστέρηση ή

ακόμα και την απώλεια του. Επίσης, η αυξημένη απόσταση την οποία πρέπει να διανύσει ένα μήνυμα αυξάνει τον κίνδυνο να τροποποιηθεί, συντομευθεί και παρερμηνευθεί σε τέτοιο βαθμό που να μην αναγνωρίζεται από τον αρχικό αποστολέα.

Η ανεπαρκής εκπαίδευση στην επικοινωνία, κάτι το οποίο συχνά παρατηρείται σε επιχειρήσεις, αναστέλλει τη βελτίωση, όχι μόνο των διοικητικών σκοπών, αλλά και της συμπεριφοράς των εργαζομένων απέναντι σε αυτή (Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. 2000).

Τέλος, η έλλειψη ανοικτής επικοινωνίας ή δημοκρατικής επικοινωνίας δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να αντιληφθούν το πόσο μακριά θέλει η επιχείρηση να φθάσουν αυτοί. Οι εργαζόμενοι έχει αποδειχθεί ότι πρέπει να συμμετέχουν χωρίς εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία, για να πραγματοποιούν τις εργασίες τους, να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ τους καθώς και η αίσθηση συμμετοχής στα διαδραματιζόμενα μέσα στην επιχείρηση (Schriesheim, C.A. et al. 1999).

Κεφάλαιο 3

3. Ηγεσία

3.1. Ορισμός Ηγεσίας

Ο ορισμός της συγκεκριμένης έρευνας διαφέρει από ερευνητή σε ερευνητή, ανάλογα με τις απόψεις τους (Ζαβλανός, Μ. 2002). Συγκεκριμένα, οι Katz και Kahn

εντοπίζουν την ουσία της ηγεσίας «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου».

Σύμφωνα με τους Boles & Davenport, η ηγεσία ορίζεται ως «η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτήν αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας», ενώ οι Hersey και Blanchard την αντιλαμβάνονται ως «διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν την επιχείρηση», οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι η διαδικασία της ηγεσίας αποτελείται όχι μόνο από τον ηγέτη, αλλά και από τους υφιστάμενους και άλλες μεταβλητές σχετικές με τη κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

Ο Stogdill αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων», ενώ ο Terry ότι «Ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού» και οι Kootz και O' Donnell ότι «Ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου».

Είναι εμφανές από τους ορισμούς που προηγήθηκαν ότι η ηγεσία (Leadership) διαφέρει από τη διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως υποστηρίζει την αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν και τελικά και της λειτουργίας της επιχείρησης. Αντίθετα, η διοίκηση διαθέτει περισσότερο εφαρμοστικό ρόλο, καθότι εστιάζει στη διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της επιχείρησης.

3.2. Ο ρόλος της ηγεσίας – μορφές ηγεσίας

Οι ηγέτες κατ' αρχήν καλούνται να επηρεάσουν τις αξίες, τα κίνητρα, τις συμπεριφορές και την σκέψη της επιχείρησης (Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2007),

αλλά και να επιφέρουν τη διαδικασία αλλαγής σε έναν οργανισμό που «μαθαίνει», βασιζόμενοι στη θέση ισχύος που διαθέτουν σε αυτό (Johnson, J. R. 2002). Επιπλέον πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να σκέφτονται στρατηγικά και να εστιάζουν στη σωστή κατεύθυνση, απομακρύνοντας τα εμπόδια και λειτουργώντας αυτόνομα (Davis, D., & Daley, B. 2008). Ακόμα, απαιτείται να ακούν τους εργαζόμενους και να μην κατακρίνουν διαφορετικές απόψεις, να ενθαρρύνουν τις νέες οπτικές, να θέτουν ερωτήματα και να προσφέρουν τον απαραίτητο χρόνο σε σχέση με την απόδοση και επίλυση των προβλημάτων (Garvin, D. A. et al. 2008).

Σύμφωνα με τους ρόλους που διαπιστώνεται ότι έχουν οι ηγέτες, προκύπτουν και δύο μορφές ηγεσίας, η συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία, με το συναλλακτικό ηγέτη να ενδιαφέρεται κατά κύριο λόγο για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των υφισταμένων και το μετασχηματιστικό ηγέτη να εστιάζει στις ηθικές αρχές, τα κίνητρα και τους προβληματισμούς των υφισταμένων (Bass, B.M. 1985). Οι μορφές αυτές είναι διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές, με αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα στον ηγέτη να χρησιμοποιεί στοιχεία και από τις δύο. Η άποψη αυτή έρχεται σε σύγκρουση με την αντίληψη του Burns J. M. (1978) για τις έννοιες αυτές, τις οποίες παρουσίασε ως δυο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης. Οπότε ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός.

3.2.1. Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) αποτελεί μια διαδικασία «ανταλλαγής», η οποία στηρίζεται στην εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων και ως επί το πλείστο σχετίζεται με τον καθορισμό στόχων και το διαρκή έλεγχο των αποτελεσμάτων, ωθώντας πολλούς ερευνητές στο να τη θεωρούν πρόδρομο και προστάδιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες της μορφής αυτής είναι τρεις. Κατ' αρχήν αναφέρεται η ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής (contingent reward leadership), η

οποία αναφέρεται σε συμπεριφορές ηγετών που δίνουν έμφαση στη διευκρίνιση ρόλων και απαιτούμενων καθηκόντων ενώ παρέχουν στους εργαζόμενους υλικές και ψυχολογικές αμοιβές που εξαρτώνται από την εκπλήρωση των συμβατικών τους υποχρεώσεων. Παράλληλα, παράγοντα αποτελεί και η ενεργή διοίκηση εξάιρεσης (management-by-exception active), η οποία αναφέρεται στην ενεργή επαγρύπνηση του ηγέτη, ο οποίος έχει ως στόχο τη διασφάλιση της επίτευξης των standards, και τέλος η παθητική διοίκηση εξάιρεσης (management-by-exception passive), κατά την οποία οι ηγέτες επεμβαίνουν μόνο σε περίπτωση μη συμμόρφωσης ή εμφάνισης λαθών (Antonakis J. et al. 2003).

Η συναλλακτική ηγεσία επομένως εστιάζει κατά κύριο λόγο στα εξωτερικά κίνητρα και τις ανάγκες, απαιτώντας την ύπαρξη ενός κλίματος ανταλλαγής το οποίο θα διευκολύνει την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Αποτέλεσμα είναι η δημιουργία μίας μορφής συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων να προσφέρουν και οι δύο ότι απαιτείται για την ανάπτυξη και βελτίωση της επιχείρησης, με αντάλλαγμα την αμοιβή της καλής εργασίας με θετική ενίσχυση (συνήθως οικονομική). Οι συναλλακτικοί ηγέτες κατ' ουσία ερευνούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και επιδιώκουν την ικανοποίησή τους ζητώντας ως αντάλλαγμα έργο, δίνοντας έτσι στην έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας μια λανθάνουσα μορφή εμπορικής συναλλαγής.

3.2.2. Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), η οποία είναι λιγότερο προβλέψιμη από τη συναλλακτική, επιτρέπει την ώθηση των ατόμων σε ενέργειες που υπερβαίνουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εγείρουν τη συνείδηση των υφισταμένων για νέα αποτελέσματα – στόχους, παρακινώντας τους να παραμερίσουν τα ατομικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού, με αποτέλεσμα να επιφέρουν συναισθηματικό αντίκτυπο στους υφισταμένους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν όραμα για το μέλλον, το οποίο είναι ικανοί να μεταφέρουν στους υφισταμένους, ωθώντας τους στον ενστερνισμό του.

Συχνά παρατηρείται μία απόκλιση του ηγέτη αυτού από τις παραδοσιακές μορφές οργάνωσης, οπότε είναι καταλληλότερος για ηγεσία σε μια κοινωνική δράση παρά σε μια τυπική οργάνωση (Daft, R. 2004).

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τις τρεις παρακάτω βασικές διαστάσεις:

Η πρώτη διάσταση είναι το χάρισμα, το οποίο, κατά τους υφισταμένους, όταν εντοπίζεται στον ηγέτη, αντιμετωπίζεται ως βασικός παράγοντας επιτυχίας. Ο λόγος είναι ότι, δεδομένου ότι οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν μεγάλη δύναμη και επιρροή, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μία ταύτιση μαζί τους και επιδεικνύουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης απέναντι τους. Επομένως, οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν και εξάπτουν την ιδέα στους υφισταμένους ότι είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν σπουδαία πράγματα αν καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια.

Ο χαρισματικός ηγέτης αντανακλά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία ταυτίζονται με τις ανάγκες, τις αξίες, τα πιστεύω, τις αντιλήψεις και τα πρότυπα των υφισταμένων, με αποτέλεσμα να κατορθώνει να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους εμπνέοντας, δίνοντας σωστές κατευθύνσεις δράσης, θέτοντας στόχους και δημιουργώντας οράματα και ιδανικά.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη είναι η αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητές του, το όραμα, το οποίο είναι αποτέλεσμα της διαμόρφωσης μιας επιθυμητής εικόνας στο μέλλον διαφορετικής και καλύτερης από την υπάρχουσα, συμπεριλαμβάνοντας σε αυτή προσωπικά οράματα και στόχους των εργαζομένων, η ισχυρή αφοσίωση, δηλαδή η πίστη στο όραμα και η αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα, το γεγονός ότι αποτελεί φορέα ριζικών αλλαγών του κατεστημένου, η μη συμβατική, ιδιόρρυθμη συμπεριφορά που δεν περιορίζεται σε κατεστημένα ή στερεότυπα, αλλά είναι ριζοσπαστική και μη συμβατική, και τέλος η ικανότητα επικοινωνίας, ακρόασης και μετάδοσης μηνυμάτων (Bass, B.M. 1985). Το χάρισμα αποτελεί μία έκφραση διαπροσωπικής έλξης που εμπνέει υποστήριξη και αποδοχή, και συνεπάγεται την ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους, με αποτέλεσμα η επιρροή να θεωρείται το βασικό συστατικό αυτής της άποψης (Hellriegel, D. & Slocum, J. 2004).

Η χαρισματική ηγεσία υπερβαίνει τη συναλλακτική, καθότι συνεπάγεται την ικανότητα παρακίνησης των ατόμων να κάνουν περισσότερα από όσα συνήθως αναμένονται. Ο αντίκτυπος των χαρισματικών ηγετών διαφαίνεται συνήθως στη

δήλωση ενός υψηλού οράματος της επιθυμητής εικόνας για το μέλλον με το οποίο ταυτίζονται οι εργαζόμενοι, στη διαμόρφωση ενός εταιρικού συστήματος αξιών που όλοι υποστηρίζουν, στην εμπιστοσύνη των συνεργατών και στην προσέλκυση οπαδών που εμπιστεύονται απόλυτα σε αντάλλαγμα (Daft, R. 2004).

Η δεύτερη διάσταση είναι η εξατομικευμένη φροντίδα, δηλαδή η αφιέρωση μεγάλης προσοχής στις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων και η ενέργεια ως μέντορες προς όσους χρειάζονται βοήθεια προκειμένου να αναπτυχθούν. Επομένως, η έννοια αυτή περιλαμβάνει όχι μόνο την ισότιμη μεταχείριση των οπαδών, αλλά και ένα αναπτυξιακό χαρακτήρα, όπου, σύμφωνα με τις ανάγκες των οπαδών για ανάπτυξη, τους παρέχεται καθοδήγηση ώστε να αυξήσουν τα επίπεδα των δυνατοτήτων τους (Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994).

Η τρίτη διάσταση είναι τα διανοητικά ερεθίσματα, δηλαδή η προθυμία και ικανότητα των ηγετών να δείξουν στους υφισταμένους τους νέους τρόπους επίλυσης των υπάρχοντων προβλημάτων και να τους μάθουν να αποδέχονται τις δυσκολίες ως προβλήματα προς επίλυση και να εστιάζουν σε ορθολογικές απαντήσεις.

Έχει αποδειχθεί πως, ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κάνουν τους απασχολούμενους όχι μόνο να αποδίδουν καλύτερα, αλλά και να είναι πολύ περισσότερο ικανοποιημένοι από το σύστημα απόδοσης της επιχείρησης. Μία επιχείρηση που λειτουργεί υπό συνθήκες μετασχηματιστικής ηγεσίας από «επάνω προς τα κάτω», μεταφέρει μηνύματα σε όλο το προσωπικό, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους χρηματοδότες, την κοινωνία στο σύνολό της και στρέφει το ενδιαφέρον της στο μέλλον, οπότε είναι δεδομένο πλέον ότι διαθέτει προσωπικό που κατευθύνεται συνολικά προς το κοινό όφελος και ότι δίνει μεγάλη αξία στους πνευματικούς της πόρους, στην ευελιξία και στην ανάπτυξη των ανθρώπων της (Bass, B. M., 1990).

3.3. Ο ρόλος της ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων

3.3.1. «Συμπεριφορικές» θεωρίες ηγεσίας.

Στη συνέχεια αναλύονται τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό στυλ, το δημοκρατικό στυλ και το εξουσιοδοτικό στυλ.

Το αυταρχικό στυλ προϋποθέτει ότι η εξουσία και η δυνατότητα λήψης αποφάσεων στο σύνολό της συγκεντρώνεται στον προϊστάμενο ή το διευθυντικό στέλεχος. Όλες οι λεπτομέρειες στο πλαίσιο εργασίας των υφισταμένων

προσδιορίζεται, έτσι ώστε αυτοί να πράττουν μόνον ότι τους διατάζει. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι ευνοεί τη λήψη άμεσων αποφάσεων, όπως και τη γρήγορη αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης, όμως μειονεκτεί στη μη παροχή ευκαιριών στους υφιστάμενους να συνεισφέρουν στη διοίκηση της επιχείρησης, όποτε η επιχείρηση χάνει την ευκαιρία αξιοποίησης της πολύτιμης πείρας και ικανοτήτων του προσωπικού. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι συνήθως αντιδρούν σε αυτό σύστημα, γεγονός το οποίο εντείνεται όταν χρησιμοποιούνται αρνητικές μορφές υποκίνησης οι οποίες προκαλούν απογοητεύσεις και κατ' επέκταση χαμηλό ηθικό στους εργαζομένους, ενώ παράλληλα επιτρέπει την πρόκληση συγκρούσεων.

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας δίνει λιγότερη έμφαση στη μονομερή άσκηση εξουσίας από τον ηγέτη, ενώ στηρίζεται περισσότερο στη συναίνεση των υφισταμένων. Ο ηγέτης διαδραματίζει το ρόλο του συντονιστή στις ομαδικές συζητήσεις, όπου οι υφιστάμενοι και το διευθυντικό στέλεχος συσκέπτονται για θέματα που απαιτούν τη λήψη αποφάσεων, ενώ ασκεί χαλαρή επίβλεψη στους υφισταμένους, επιτρέποντας τους τη μάθηση μέσω λαθών. Το εν λόγω σύστημα ικανοποιεί τις ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού, όποτε χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό στις επιχειρήσεις.

Το στυλ ελεύθερης επιλογής περιλαμβάνει το ρόλο του ηγέτη ως το άτομο που εξασφαλίζει τη σχέση των μελών της ομάδας και τους παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες και υποστήριξη προκειμένου να εκπληρώσουν την εργασία τους. Η χρήση εξουσίας αποφεύγεται, όποτε ο ηγέτης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ομάδα, τόσο ως προς τους σκοπούς, όσο και ως την επεξεργασία των προβλημάτων που απασχολούν την ομάδα. Τα μέλη της ομάδας εκπαιδεύονται αμοιβαία και υποκινούνται για εργασία μόνα τους. Στην πράξη, το στυλ αυτό εφαρμόζεται πολύ σπάνια, καθότι υποβαθμίζει ή αγνοεί τη συμβολή του προϊσταμένου στη λήψη των αποφάσεων, σχεδόν κατά τον ίδιο τρόπο που το αυταρχικό σύστημα αγνοεί τη συμμετοχή των υφισταμένων, εκμηδενίζοντας έτσι τις πρωτοβουλίες του για λήψη αποφάσεων (Σαρμανιώτης, Χ. 2005).

3.3.2. *Στυλ ηγεσίας του Likert*

Ο Likert ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας, αναπτύσσοντας μία θεωρία στηριζόμενος στα παρακάτω τέσσερα συστήματα ηγεσίας (Μπουραντάς, Δ. 2005).

Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό συστήματα, οι στόχοι της επιχείρησης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και φτάνουν στους εργαζομένους με την μορφή διαταγών. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.

Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό συστήματα, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του έτσι ώστε να δείξει ότι είναι μεν προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρώς αποκλειστικά για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό είναι δυνατή μία μορφή επικοινωνίας και αυξάνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης, μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η χρήση της τιμωρίας ως τρόπο συμμόρφωση είναι μόνο περιστασιακή. Ο ηγέτης εμπιστεύεται τα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, με συμμετοχή των μελών της ομάδας και σύμφωνα με την αρχή της πλειοψηφίας. Βασικοί παράγοντες είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Διαπίστωσε παράλληλα ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το συμμετοχικό, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων που το υιοθετούν, και διαθέτει τις πιο εύκολα εφαρμόσιμες αρχές από οποιοδήποτε τύπο και κατάσταση της επιχείρησης.

Σημαντικό στοιχείο της θεωρίας του Likert είναι ότι η σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας δεν είναι αιτιατή αλλά προκύπτει ως αποτέλεσμα της παρέμβασης μιας κατηγορίας μεταβλητών που αποκαλούνται παρεμβάλλουσες και χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες, τις αιτιατές (casual variables), ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας και τις εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας, όπου ανήκουν αρχές όπως οι στάσεις των ατόμων και η παρακίνηση.

Σύμφωνα με όσα προηγήθηκαν, οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα διατυπώνονται ως εξής: Αρχικά, ο ηγέτης πρέπει να αποσκοπεί στην ενθάρρυνση και ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, θεωρώντας τη το κυρίαρχο στοιχείο. Η λήψη αποφάσεων επομένως γίνεται μέσα από την ομάδα, τα μέλη της οποίας δέχονται και ορισμένες οδηγίες και παρατηρήσεις από τον ηγέτη. Παράλληλα, είναι σημαντική και η παρακίνηση, καθότι είναι απαραίτητη για τον

οργανισμό η ύπαρξη συνθηκών κατάλληλων για την ενίσχυση της θέλησης των ατόμων για εργασία, μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων. Στη συνέχεια υπογραμμίζεται η αξία της θέσπισης υψηλών στόχων, οι οποίοι τίθενται μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες, προκειμένου να βελτιώνεται η αυτοπεποίθηση των μελών της ομάδας, αλλά και να αυξάνεται η ικανοποίηση που λαμβάνουν με την επίτευξή τους. Τέλος, ο συντονισμός των μελών της ομάδας και των ομάδων μεταξύ τους είναι σημαντικό καθήκον για τον ηγέτη.

3.3.3. Διοικητική σχάρα των Blake-Mouton

Η θεωρία των Blake-Mouton προσανατολίζεται σε δύο διαστάσεις, όπως φαίνεται στο σχήμα 1 παρακάτω. Σύμφωνα με την πρώτη διάσταση, ο ηγέτης εστιάζει στην επίτευξη των σχετικών με την παραγωγή στόχων, ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα (Moorhead, G., & Griffin, R. 1998).

Σχήμα 1: Διαστάσεις της διοικητικής σχάρας των Blake-Mouton

Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους	Υψηλό	0,9					9,9
			5,5				
	Χαμηλό	1,1					
		Ενδιαφέρον για την παραγωγή					
		Χαμηλό					Υψηλό

Όπως φαίνεται στο σχήμα 1, σύμφωνα με τους Blake-Mouton, εμφανίζονται 5 αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας. Το πρώτο είναι το στυλ 0,9, το οποίο, όταν υιοθετείται από τον ηγέτη, εκφράζει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα και πίστη ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης των μελών της. Στη συνέχεια, ο ηγέτης που ακολουθεί το στυλ 9,1 επικεντρώνεται στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής και οι νέες διαδικασίες. Το πιο αναποτελεσματικό στυλ θεωρείται το 1,1, καθότι ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται ούτε για τους εργαζομένους, για τον ανθρώπινο παράγοντα δηλαδή, αλλά ούτε και για την παραγωγή. Μια ενδιάμεση

κατάσταση εκφράζεται με το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5, όπου ο ηγέτης δίνει έμφαση στην παραγωγή και στους εργαζομένους, άλλοτε ατομικά άλλοτε συνολικά. Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake-Mouton είναι το 9,9, στο οποίο επιδιώκεται από τον ηγέτη αφενός η ικανοποίηση των υφισταμένων του, αφετέρου η επίτευξη του στόχου, δηλώνοντας έτσι ότι η επίτευξη του στόχου δεν προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζομένους (Moorhead, G., & Griffin, R. 1998).

3.3.4. Το μοντέλο των Vroom-Yetton

Οι Vroom-Yetton συμπέραναν ότι τα προηγούμενα μοντέλα αδυνατούν να συμπεριλάβουν μια σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της κατάστασης στην οποία βρίσκεται, οπότε με το μοντέλο το οποίο ανέπτυξαν επιδίωξαν να καλύψουν το κενό αυτό. Σε αυτό εμπεριέχονται 5 στυλ ηγεσίας, με ταξινόμηση σύμφωνα με τη συμμετοχή ή μη των ατόμων στην λήψη των αποφάσεων.

Αρχικά αναφέρεται το πρώτο αυταρχικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του μια απόφαση βασιζόμενος στις πληροφορίες που διαθέτει και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στους υφισταμένους του. Κατά το δεύτερο αυταρχικό στυλ, ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις βασιζόμενος όχι μόνο στις πληροφορίες που διαθέτει έχει αλλά και στις πληροφορίες που συγκεντρώνει από τους υφισταμένους του. Σύμφωνα με το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, ο ηγέτης λαμβάνει μεν μόνος του τις αποφάσεις αλλά αφότου συζητήσει και συμβουλευτεί τον κάθε υφιστάμενό ατομικά. Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ περιλαμβάνει τη συζήτηση του προβλήματος μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας εργασίας, οπότε ο ηγέτης ζητά την γνώμη των ομάδων, όμως την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του. Τέλος, σύμφωνα με το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ γίνεται συλλογική λήψη των αποφάσεων, αφότου ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα στην ομάδα και το συζητά μαζί της.

Οι Vroom-Yetton υποστήριξαν ότι οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να υιοθετούν διαφορετικό στυλ ηγεσίας κάθε φορά, επιλέγοντας το αποτελεσματικότερο από τα παραπάνω σύμφωνα με ορισμένες αρχές όπως ο ορισμός του προβλήματος, οι πληροφορίες που διαθέτει για το πρόβλημα, η σπουδαιότητα της συναίνεσης για το συγκεκριμένο πρόβλημα, η ύπαρξη συγκρούσεων που πηγάζουν από το συγκεκριμένο πρόβλημα και ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης (Χυτήρης, Λ. 2001).

Κεφάλαιο 4

4. Διοίκηση αλλαγών

4.1. Εισαγωγή - Ορισμός - Λόγοι αλλαγής

Η Διοίκηση Αλλαγών, η οποία αποτελεί ένα από τα πιο εξελισσόμενα γνωστικά πεδία της διοικητικής επιστήμης, ορίζεται ως η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής προκειμένου τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να συνεργασθούν για την υποβοήθηση των απαραίτητων διαδικασιών που αφορούν στην επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή (Jones, J. & Powers, E. 2004). Αποτελεί επομένως μια μετάβαση από ένα σύνολο επιχειρησιακών συνθηκών σε ένα άλλο, στοχεύοντας κατά κύριο λόγο στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης.

Τα αίτια αλλαγής εντοπίζονται στους εξωτερικούς παράγοντες, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και εσωτερικούς παράγοντες που οφείλονται στην εσωτερική λειτουργία αυτής. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις κατηγορίες των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των τεχνολογικών εξελίξεων, των θεσμικών - λειτουργικών και κανονιστικών πλαισίων, των αλλαγών της διεθνούς και εγχώριας αγοράς και των πολιτικοοικονομικών παραγόντων (Jones, J. & Powers, E. 2004).

Πιο συγκεκριμένα, οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία της επιχείρησης, τις μεταβολές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου (όπως ηλικίες, φύλο), τις αλλαγές στις προτιμήσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών, την εξέλιξη της τεχνολογίας, τα έκτακτα γεγονότα (όπως ένα φυσικό φαινόμενο, ο πόλεμος, μια πολιτική αναταραχή) και την ένταση του ανταγωνισμού ή οποιαδήποτε ενέργεια ή απόφαση ανταγωνιστών ή συμμάχων.

Οι εσωτερικοί παράγοντες εντοπίζονται στην ανεπάρκεια του εργατικού δυναμικού και το επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσης, στον τεχνολογικό εξοπλισμό που επηρεάζει το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων, στις διαδικασίες παραγωγής που κρίνονται ελλιπείς ή ανοργάνωτες, την προβληματική διαχείριση αρμοδιοτήτων και ρόλων στην επιχείρηση, την αρνητική αντίληψη των εργαζομένων

για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τα διάφορα εσωτερικά θέματα που θίγουν το κύρος και το προφίλ της επιχείρησης και την ευθυγράμμιση των ατομικών προτεραιοτήτων με αυτές της επιχείρησης.

4.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις διαδικασίας αλλαγής

Η πρώτη προσπάθεια ερμηνείας και θεωρητικοποίησης της διαδικασίας της αλλαγής ήταν με τη θεωρία της προγραμματισμένης αλλαγής, μεταξύ 1940 και 1980. Κύριος υποστηρικτής υπήρξε ο Lewin (1950), ο οποίος εντόπιζε την προγραμματισμένη αλλαγή στην επίλυση ζητημάτων που αφορούν στις ομαδικές συγκρούσεις και στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας, επιφέροντας σύγκλιση και επαφή μεταξύ διοικητών, υπαλλήλων και συμβούλων αλλαγής. Επίσης, προϋποθέτει και κινείται στην λογική της σταδιακής αλλαγής από περιοχή σε περιοχή δεδομένου ότι η επιχείρηση διαθέτει πολλές περιοχές εγκατάστασης.

Διακρίνονται τέσσερις φάσεις ως χαρακτηριστικές της προγραμματισμένης αλλαγής. Στην πρώτη φάση της ανάλυσης-έρευνας, η επιχείρηση ερευνά και αποφασίζει εάν θέλει να αλλάξει στοιχεία των διαδικασιών της, πόσοι και ποιοι πόροι θα απασχοληθούν για αυτό, μέσω της σύναψης συμφωνίας με εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος θα ενστερνιστεί τα συμφέροντα και τους στόχους αμφότερων πλευρών.

Ακολουθεί η φάση του σχεδιασμού, κατά την οποία συλλέγεται η κατάλληλη και επαρκής πληροφόρηση που επιτάσσει την ανάγκη αλλαγής, προσδιορίζονται οι στόχοι και οι μέθοδοι της διαδικασίας αλλαγής και ορίζονται οι άνθρωποι-κλειδιά για την παρακολούθηση της εξέλιξης του επιχειρησιακού σχεδίου αλλαγής.

Στη συνέχεια, στη φάση της δράσης εφαρμόζεται το παραπάνω σχέδιο, παρακολουθούνται οι προγραμματισμένες αλλαγές και παράγεται ανατροφοδότηση (feedback) για τα αποτελέσματα τους, ώστε να εφαρμοσθούν προγράμματα αναπροσαρμογής του σχεδίου με διορθώσεις και επαναπροσδιορισμούς.

Τέλος, στο στάδιο της ολοκλήρωσης, με προϋπόθεση την επιτυχή ολοκλήρωση των προγραμματισμένων αλλαγών, επιδιώκεται η ενσωμάτωση τους ως μέρος του οργανισμού και η καθημερινή διατήρηση και υποστήριξη των νέων συνθηκών και δεδομένων (Χυτήρης, Λ. 2001).

Γενικότερα, η Προγραμματισμένη Αλλαγή είναι διαδραστική και ορίζει την διαπίστωση του προβλήματος και την περαιτέρω δράση και εκτίμηση του σχεδίου, θεωρώντας πως από την στιγμή που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή, θα πρέπει να

αυτοδιατηρηθεί. Αποτελεί επομένως μια ανθρωποκεντρική και άκρως δημοκρατική θεώρηση της διαδικασίας αλλαγής, αποβλέποντας στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Εξάλλου, ο Lewin επιδίωξε να επιλύσει τα θέματα με την κοινωνική δράση και το διάλογο, αντιλαμβανόμενος ότι η επιτυχημένη αλλαγή μπορεί να επέλθει ως αποτέλεσμα της συνειδητοποίησης του προβλήματος από την πλευρά του άμεσα ενδιαφερόμενου, της προβολής εναλλακτικών λύσεων και της επιλογής του επιθυμητού τρόπου δράσης.

Η αλλαγή επίσης θεωρείται ως μια καθημερινή και στιγμιαία αντιμετώπιση προβλημάτων και στόχων, που αντιμετωπίζει το άτομο και ως εκ τούτου, η διοίκηση δέχεται πίεση και η επιχείρηση αλλάζει. Η στρατηγική αλλαγή αποτυπώνεται με αποτελεσματικότερο τρόπο όταν χρησιμοποιείται συνεχής και ομόφωνη προσέγγιση χτισίματος. Αντίθετα με την προγραμματισμένη αλλαγή, θεωρείται έκτακτη αλλαγή, καθότι είναι μία συνεχής και δυναμική διαδικασία που επιβάλλεται και δεν προκύπτει ως αποτέλεσμα προγραμματισμού και προϋπολογισμού ενεργειών. Συνήθως αυτή η αλλαγή δε γίνεται άμεσα αντιληπτή αφού περιλαμβάνει μικρό-αλλαγές που εμφανίζονται καθημερινά κατά την παραγωγική διαδικασία. Μολονότι σε θεωρητικό επίπεδο απορρίπτονται οι καθιερωμένοι κανόνες αλλαγής, γίνεται αποδεκτή η ύπαρξη καθοδήγησης της διαδικασίας αλλαγής από αυτούς, λαμβάνοντας υπόψη όρους όπως η κουλτούρα, οργανωσιακή μάθηση, οι πολιτικές και οι δομές.

Τέλος, διατυπώνεται και το μοντέλο της συνεχούς μορφοποίησης, της επισήμανσης δηλαδή της ανάγκης να μπορεί η επιχείρηση να μεταβάλλεται διαρκώς και να μην παραμένει στατική σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Υποστηρίζεται ότι η επιχείρηση μπορεί να είναι κερδοφόρα και κατά κύριο λόγο να επιβιώνει μόνο εφόσον διαθέτει την ικανότητα να ελίσσεται και να μορφοποιεί τα δεδομένα της όπως αρμόζουν οι ρυθμοί του κλάδου της και της αγοράς (Greenwald, A. G. et al. 1996). Η συνεχής μορφοποίηση αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως επιλογή των ανώτερων κλιμάκων και όχι ως έκφραση προβλημάτων από τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχικής βαθμίδας της επιχείρησης.

Γενικά θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η αλλαγή αποτελεί μια ανοιχτή και συνεχή διαδικασία με την οποία διαφοροποιούνται οι συνθήκες και οι καταστάσεις, μία διαδικασία μάθησης και εκπαίδευσης και όχι απλά ως μια μέθοδος αλλαγής των οργανωσιακών δομών και πρακτικών.

4.3. Διαδικασία Αλλαγής

Για να επέλθει η αλλαγή θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένα βήματα, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Αρχικά, πρέπει να διαπιστωθεί η αναγκαιότητα αλλαγής, προκειμένου να ορισθεί το πρόβλημα το οποίο απαιτεί επίλυση, και να ακολουθήσει εκτίμηση του κατά πόσο οι τρέχουσες εργασίες και δομές αντιστοιχούν στους στόχους του τμήματος και του συνόλου της επιχείρησης. Προϋπόθεση για αυτό είναι να οριστούν κατ' αρχήν οι παράγοντες συνεισφοράς στην αποτελεσματικότητα των εργασιών και των δομών, αλλά και οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν για να συλλεχθούν οι εισροές από τους εργαζόμενους (όπως είναι τα ερωτηματολόγια, οι συναντήσεις, οι έρευνες και ομάδες επίλυσης θεμάτων), συνεισφέροντας στην άντληση πληροφοριών και στην ανατροφοδότηση της αλλαγής που πρόκειται να εκτελεστούν.

Έπειτα καθορίζονται οι δομές ή τα μοντέλα υποστήριξης των επιδιωκόμενων στόχων. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να ληφθούν υπόψη ο μερισμός των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση, το είδος δηλαδή των λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, οι ομάδες που θα τις υλοποιήσουν, η ομαδοποίησή τους και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους, αλλά και οι υπάρχουσες κάθετες και οριζόντιες ιεραρχικές σχέσεις, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επικοινωνιακού χαρακτήρα, σύμφωνα με τις οποίες ορίζονται οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων και οι πηγές των πληροφοριών. Επίσης πρέπει να συμπεριληφθούν οι εσωτερικές πολιτικές των τμημάτων (όπως είναι οι αποφάσεις, οι κανόνες, οι κατευθυντήριες γραμμές, το προσωπικό, τα χρονοδιαγράμματα και η έρευνα), αλλά και να εκτιμηθεί η παρούσα κατάσταση των τμημάτων (όπως οι ικανότητες, δυνατότητες, εμπειρίες και συμπεριφορικές ιδιαιτερότητες τους).

Στη συνέχεια αναλύεται το προτεινόμενο πρόγραμμα αλλαγής, έπειτα από μελέτη των λόγων της αλλαγής, του χρονοδιαγράμματος, των οργανογραμμάτων πριν και μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, περιγράφονται οι νέες θέσεις εργασίας και εκτιμούνται οι κίνδυνοι και οι πιθανές αλλαγές στα εργασιακά καθήκοντα.

Κλειδί για την επιτυχία της αλλαγής, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση είναι δεκτική σε αλλαγή, είναι η εκπαίδευση, έστω και σε στοιχειώδες επίπεδο. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο ορισμός του υπεύθυνου της εκπαίδευσης, ο οποίος καλείται να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τέλος, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί σε οποιεσδήποτε διενέξεις και συγκρούσεις προκόψουν κατά τη διάρκεια, καθότι αποτελούν πιθανούς λόγους αποτυχίας του προγράμματος. (Humphreys, J. 2007)

4.4. Η αντίσταση στην Αλλαγή

Η έκβαση της διαδικασίας αλλαγής μπορεί να αξιολογηθεί μόνο μέσω εξέτασης των αποτελεσμάτων και των συνεπειών της, κάτι το οποίο, για να γίνει εμφανές, απαιτεί όχι μόνο την ολοκλήρωση των προγραμματισμένων προσπαθειών, αλλά και το πέρας ενός ικανοποιητικού χρονικού διαστήματος από την έναρξη των διαδικασιών αναδιοργάνωσης.

Βέβαια, συχνά εμφανίζεται έντονη αντίσταση στην αλλαγή, δηλαδή δυσκολία αποδοχής του ανθρώπινου παράγοντα να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο μέχρι σήμερα διεκπεραίωνε τις υποθέσεις του. Λόγω αυτής επιδιώκεται σταθερότητα εργασίας και λειτουργίας της επιχείρησης, δημιουργώντας ανάγκη για εύρεση της χρυσής τομής ανάμεσα στην αλλαγή και στο βαθμό που η αντίδραση σε αυτήν θα κρατήσει και θα διατηρήσει την σταθερή πορεία στην επιχείρηση. Οι έντονες και ταυτόχρονες αλλαγές προκαλούν δυσλειτουργίες οι οποίες θα πρέπει να αποφεύγονται, ενώ είναι σημαντικό να γίνεται αντιληπτό ότι η σταθερότητα δε συνεπάγεται απαραίτητα αδράνεια και ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αντιδρά στην αλλαγή καθεαυτή, αλλά κατά κύριο λόγο στο σύνολο των ασαφών αποτελεσμάτων και των τυχόν αρνητικών επιπτώσεών της (Waddell, S. 1998).

Η αντίσταση στην αλλαγή συνήθως δεν είναι παρά ένα σύμπτωμα βαθύτερων και βασικότερων προβλημάτων τα οποία επισκιάζουν την κατάσταση συνολικά, δηλαδή ένα προειδοποιητικό σήμα το οποίο κατευθύνει την χρονοδιάθρωση των αλλαγών. Επομένως, ενισχύει την απόδοση έμφασης σε με διαστάσεις της αλλαγής οι οποίες δεν είναι απαραίτητες ή έχουν γίνει λανθασμένα αντιληπτές ή στις οποίες δεν έχει δοθεί ανάλογη ή σωστή προσοχή. Η αντίδραση αυτή λοιπόν μπορεί να επιτρέψει τον εντοπισμό της υποβόσκουσας αιτίας των αρνητικών αυτών μηνυμάτων (Jordan, 2004).

Διαπιστώνεται επομένως ότι η αντίδραση στην αλλαγή συνεισφέρει θετικά σε αυτή, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην αναδιοργάνωση ως εισροή ενέργειας. Όταν απαιτείται ανάπτυξη και εξέλιξη, συχνά εμφανίζεται από πλευρά των εργαζόμενων απάθεια και συγκατάθεση. Αυτή όμως η οικειοθελής και αθόρυβη συνομολογία του

ανθρώπου όταν του απαιτηθεί μια διορθωτική εργασία ή μια αλλαγή στις συνήθειές του θεωρείται ανησυχητικό προγεγονός για την έκβαση του αποτελέσματος. Ο λόγος είναι ότι, προκειμένου να προβεί ο εργαζόμενος σε αλλαγές ή να τις δεχτεί, απαιτείται μια κινητοποίηση και έκφραση συναισθημάτων και απόψεων, και μία λήψη θέσης έναντι των σχεδίων. Επομένως η εμφάνιση αντίδρασης στην αλλαγή αποτελεί ένδειξη ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει, υποδεικνύοντας θετική εξέλιξη (Sirkin, H.L. et al, 2005).

Εξάλλου, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί παθητικότητα, η πραγματοποίηση της αλλαγής δεν είναι πάντα εφικτή, δεδομένου ότι κάνει την αλλαγή αντιπαραγωγική, σποραδικά εκτελέσιμη και ανεπαρκώς εκμεταλλεύσιμη. Αντίθετα, η αντίδραση συνεπάγεται ενεργητικότητα, οπότε προκαλείται ανάγκη για εις βάθος επεξεργασία του προβλήματος και επανεξέταση της αρχικής πρότασης αλλαγής (Kotter, J.P. 2001).

Τα αίτια της αντίστασης στην αλλαγή εντοπίζονται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πολλές φορές δεν εκτιμούν αρκετά την αναγκαιότητα της αλλαγής ή της δίνουν δεύτερη προτεραιότητα σε σχέση με άλλα θέματα, δεν κατανοούν απόλυτα τις προτεινόμενες λύσεις ή τις θεωρούν μη αναγκαίες, διαφωνούν ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστεί η αλλαγή, αρνούνται να αποδεχθούν το γεγονός ότι αυτό το οποίο κάνουν μέχρι σήμερα χρήζει βελτίωσης διότι δεν είναι απόλυτα ορθό, δε δείχνουν εμπιστοσύνη σε άτομα της επιχείρησης επειδή απέτυχαν σε προηγούμενη διαδικασία αλλαγής, θεωρούν ότι υπάρχει έλλειψη πηγών για την ολοκλήρωση της αλλαγής, φοβούνται την πιθανότητα ανεργίας, υποβιβασμού στο ιεραρχικό κλιμάκιο ή μετάθεσης, αλλά και μη δυνατότητας ανταπόκρισης στις νέες καταστάσεις ή απλά συνήθειας στην εργασία με τις ισχύουσες (Μπαρούτας, Σ. 2010).

Συνοπτικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι εντοπίζονται τέσσερις γενικές κατηγορίες αιτιών αντίδρασης στην αλλαγή, η συνήθεια στην παρούσα κατάσταση (εργαζόμενοι, αντικείμενο εργασίας, κτλ), η εξάρτηση από συγκεκριμένη εργασιακή σχέση με προϊστάμενους ή συναδέλφους, η απειλή της ψυχολογικής ηρεμίας και ισορροπίας από το κάτι καινούργιο και διαφορετικό, και οι αξίες και αρχές του ατόμου.

4.5. Στρατηγικές Αλλαγής

Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ο ηγέτης της αλλαγής αποτελούν σπουδαίο εργαλείο. Εντοπίζονται 4 κύριες στρατηγικές αλλαγής, οι οποίες

διακρίνονται σύμφωνα με τις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και τη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς: η εμπειρική – λογική, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι είναι λογικοί και ακολουθούν τα ενδιαφέροντά τους, οπότε η αλλαγή βασίζεται στις πληροφορίες και τα κίνητρά που θα δοθούν στους εργαζομένους, η κανονιστική – επανεκπαιδευσιμη, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι, ως κοινωνικά όντα, ακολουθούν συγκεκριμένους πολιτιστικούς κανόνες και αξίες, οπότε η αλλαγή βασίζεται στην προσαρμογή νέων κανόνων και αξιών στην επιχείρηση, η δυναμική – εξαναγκαστική, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι συμμορφώνονται και συνήθως κάνουν ότι τους λένε ή ότι τους αναγκάζουν να κάνουν, οπότε η αλλαγή στηρίζεται στην εξουσία και τον επαναπροσδιορισμό αξιών και τέλος η περιβαλλοντική – προσαρμόσιμη, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι εναντιώνονται στις αλλαγές αλλά προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις, οπότε η αλλαγή στηρίζεται στο χτίσιμο νέων οργανισμών, όπου βαθμιαία οι άνθρωποι μεταφέρονται από τις παλαιές στις νέες αξίες (Johnson, G. et al., 2005)

Γενικά δεν είναι δυνατό να εντοπιστεί κάποια απλή μέθοδος αλλαγής, οπότε η μίξη των στρατηγικών θεωρείται η καλύτερη μέθοδος για επίτευξη αυτού του στόχου. Οι κύριοι παράγοντες για την επιλογή των στρατηγικών αυτών είναι αρχικά ο βαθμός αντίστασης. Η έντονη αντίσταση απαιτεί δυναμική - εξαναγκαστική και περιβαλλοντική - προσαρμόσιμη στρατηγική, ενώ η μικρή αντίσταση απαιτεί εμπειρική - λογική και κανονιστική επανεκπαιδευσιμη στρατηγική. Στη συνέχεια αναφέρεται το πλήθος των ατόμων που αφορά η αλλαγή, το οποίο, αν είναι μεγάλο, είναι αναγκαία η μίξη και των τεσσάρων στρατηγικών, όπως και οι χρονικοί περιορισμοί, εκ των οποίων οι μικροί απαιτούν δυναμική - εξαναγκαστική στρατηγική, οι μεγάλοι χρειάζονται συνδυασμό των άλλων τριών στρατηγικών. Παράλληλα, σημαντική είναι και η γνώμη ειδικού. Όταν οι ειδικοί διαφωνούν στο συνδυασμό των στρατηγικών, ακολουθείται η δυναμική - εξαναγκαστική στρατηγική, αλλά και η εξάρτηση, είτε της επιχείρησης από τα στελέχη της, οπότε η επέμβαση του manager είναι δύσκολη, ή αντίστροφα, των στελεχών από την επιχείρηση, οπότε η ικανότητα για αντίσταση ή αντίδραση είναι περιορισμένη, και τέλος τα οικονομικά συμφέροντα, τα οποία, όταν είναι υψηλά, απαιτείται συνδυασμός και των τεσσάρων στρατηγικών (Skogstad, A. & Einarsen, S. 1999).

4.6. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή των αλλαγών

Το management της αλλαγής απαιτεί από τους ηγέτες να έχουν ένα σημαντικό μεγάλο εύρος ικανοτήτων. Κατ' αρχάς οφείλουν να έχουν πολιτικές ικανότητες, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν, μεταξύ άλλων, και κοινωνικά συστήματα, όπου διακινούνται ιδέες. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερης σημασίας είναι και η αναλυτική ικανότητα, καθότι ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει τις συνέπειες της αλλαγής σε επίπεδο εργασιακών διαδικασιών, αλλά και σε χρηματοοικονομικό επίπεδο. Παράλληλα, απαιτείται η ικανότητα διαχείρισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επικοινωνίας. Μέσα στις αρμοδιότητες του ηγέτη είναι και το να αφογκράζεται τις διαφορετικές απόψεις, εφόσον ο κάθε εργαζόμενος βλέπει την αλλαγή από τη δική του οπτική γωνία, και στη συνέχεια να επιλύει τις διαμάχες. Ως εκ τούτου, καθίσταται δυνατή η αποδοχή νέων ιδεών και η περαιτέρω υλοποίησή τους. Βέβαια, σπουδαίες θεωρούνται και οι συστημικές ικανότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν την τοποθέτηση και χρήση των πόρων και των διαδικασιών για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η σωστή τοποθέτηση τους είναι ρόλος που αναλαμβάνει ο ηγέτης. Τέλος, ένας ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από επιχειρηματικές ικανότητες, διότι η γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης και των αρμοδιοτήτων του κάθε τμήματος, του επιτρέπει να αξιολογήσει καλύτερα τον αντίκτυπο της αλλαγής, συνολικά στον οργανισμό αλλά και σε κάθε λειτουργία του ξεχωριστά (Johnson, G. et al. 2005).

Γενικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η αντιμετώπιση της αλλαγής είναι περισσότερο θέμα ηγετικών, παρά διοικητικών ικανοτήτων. Ο manager που δεν είναι και ηγέτης πιθανόν να κάνει κοινότυπα λάθη στην προσπάθειά του να διαχειριστεί την αλλαγή. Η μη επαρκής επικοινωνία και η αποστολή ασυσχέτιστων μηνυμάτων σε συνδυασμό με την συχνή αλλαγή στόχων και προτεραιοτήτων, οδηγούν στην αποτυχία του όλου εγχειρήματος (Jones, G.R. & George J.M. 2003). Ο πραγματικός ηγέτης, λοιπόν, προκειμένου να αποφύγει τα παραπάνω σφάλματα, οφείλει να ενστερνιστεί την ιδέα της αλλαγής, οπότε είναι αναγκαίο να εστιάσει στα πέντε παρακάτω χαρακτηριστικά.

Πρώτον, ιδιαίτερης σημασίας θεωρείται η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου οράματος που θα καθοδηγεί τον ηγέτη, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά του. Αυτό καθοδηγείται από μία κατηγορία συγκεκριμένων δυνατών αξιών, οι οποίες παρέχουν τις προϋποθέσεις για συνεχή ανάπτυξη, κατευθύνοντας τελικά και την πραγματοποίηση του οράματος. Στη συνέχεια, υπογραμμίζεται η αποδοχή της αλλαγής μέσω της υιοθέτησης μιας περισσότερο δεκτικής στάσης, αλλά και με την

υπόδειξη προθυμίας από την πλευρά αυτού που την καθοδηγεί να αλλάξει και ο ίδιος. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να διερωτάται τι πρέπει να αλλάξει στον εαυτό του προκειμένου να βοηθήσει να αλλάξουν και οι υφιστάμενοί του.

Επιπλέον, η δράση που αναλαμβάνει ο αυθεντικός ηγέτης είναι και το στοιχείο που τον διαφοροποιεί έντονα από τους κοινούς managers. Εξάλλου, ο πραγματικός ηγέτης κάνει πραγματικότητα αυτά που σκέφτεται κάτι το οποίο είναι όμως εφικτό μόνο με την ύπαρξη του στοιχείου της αυτοπειθαρχίας. Η φύση των ανθρώπων είναι η ίδια, όμως οι συνήθειες τους διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, και όταν αυτές έχουν σχηματιστεί σωστά, οι άνθρωποι μπορούν να υλοποιούν όσα οι περισσότεροι δε θέλουν να κάνουν, κάνοντάς τους τελικά επιτυχημένους. Η αλλαγή των άσχημων συνήθειων απαιτεί κατ' αρχήν των αναγνώριση τους και εν συνεχεία τη διόρθωση των πρακτικών που τις επιφέρουν. Φυσικά, η έννοια της πειθαρχίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, καθότι ωθεί τη συνέχιση της αλλαγής, ακόμα και αφότου ο αρχικός ενθουσιασμός του όλου εγχειρήματος έχει παρέλθει.

Το τελευταίο συστατικό της αλλαγής συνίσταται στη συνεχή ανάπτυξη, καθότι επιτρέπει στους ηγέτες να εξελιχθούν περαιτέρω. Παράλληλα, οι ηγέτες βλέπουν πέρα από τα τωρινά προβλήματα και περιορισμούς, προκειμένου να ωθήσουν τους υφισταμένους τους στην ανακάλυψη των ικανοτήτων τους. Έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά τους, ενώ ταυτόχρονα αξιολογείται η μέχρι τώρα κατεύθυνσή τους, προκειμένου να διατηρήσουν το συντονισμό τους με την αλλαγή που επιτελούν.

Συμπεραίνουμε από όσα προηγήθηκαν ότι η αλλαγή σε μία επιχείρηση συνεπάγεται και κάποιες προκλήσεις, καθότι ο σημερινός εργαζόμενος δεν αρέσκεται στο να παίρνει συνέχεια διαταγές και να εκτελεί τυποποιημένα καθήκοντα. Επομένως, ο ηγέτης καλείται να εκπνέει τον υφιστάμενό του, προκειμένου να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στη δημιουργία του μέλλοντος της εταιρίας. Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση τόσο να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όσο και να επιλέγει εκείνες που θα προωθήσουν την αλλαγή.

Τέλος, ο σημερινός ηγέτης καλείται να κτίσει μια δέσμευση για την ανάγκη της αλλαγής που να είναι ευρέως αποδεκτή από όλο τον οργανισμό. Καθώς λοιπόν ο ηγέτης προάγει την κατανόηση και δημιουργεί δέσμευση, η αρχική έντονη αντίσταση για αλλαγή, που προκαλείται από το φόβο του αγνώστου, εγκαταλείπεται και αντικαθίσταται από τη θέληση να δημιουργηθούν νέες κατευθυντήριες γραμμές που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην αλλαγή.

Κεφάλαιο 5

5. Εργασιακή ικανοποίηση

5.1. Έννοια και Ορισμοί της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Παρόλο που δεν υπάρχει παγκόσμιος ορισμός της, μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο θετικών και αρνητικών συναισθημάτων μέσα απ' τα οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους (Mumford, 1991).

Ένας προσδιορισμός της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά της ίδιας της δουλειάς και του εργασιακού περιβάλλοντος που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν αμοιβές, εκπλήρωση, ικανοποίηση ή αντίστροφα, συναισθήματα οργής και δυσαρέσκειας, σύμφωνα με τους Churchill και τους συνεργάτες του (1974), αλλά και τη συναισθηματική κατάσταση η οποία απορρέει από την αποδοχή της εργασίας από την άλλη, κατά τον Locke (1976). Οι Price, J.L. & Muller, C.W. (1986) αναγνωρίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως το βαθμό που γίνεται αρεστή η εργασία στο άτομο, ενώ κατά άλλους ερευνητές θεωρείται ότι συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο το άτομο αντλεί ικανοποίηση από τη δουλειά του, κάτι το οποίο στη συνέχεια επιδρά στην προσωπική του ευημερία και τη γενικότερη ικανοποίηση απ' τη ζωή του εργαζόμενου (Spector, P. E. 1997).

Η διεθνής βιβλιογραφία περιλαμβάνει πολλές θεωρίες και ορισμούς σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, με τους επικρατέστερους, όπως αναφέρθηκαν από γνωστούς ερευνητές, να παρουσιάζονται παρακάτω.

Αρχικά, η επαγγελματική ικανοποίηση, σύμφωνα με τον Locke (1976), είναι μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση του ατόμου για το επάγγελμά του ή την εργασιακή του πείρα, ενώ κατά τον Kohler (1988) θεωρείται ως μία πολυδιάστατη έννοια που αντιπροσωπεύει την ολική στάση και τα συναισθήματά του ατόμου για συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματός του. Υποστηρίζει ότι είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης διαφορετικών πτυχών του

επαγγέλματος, όπως είναι οι ευκαιρίες για δημιουργικότητα, η ποικιλία καθηκόντων, η αυτονομία, οι ευκαιρίες για εμπλουτισμό της γνώσης του ατόμου, η πολυπλοκότητα της εργασίας, η «ποσότητα» της εργασίας, ο μισθός, οι προαγωγές, η επίβλεψη αλλά και οι συνάδελφοι. Ένας άλλος ορισμός περιλαμβάνει τη συναισθηματική ανταπόκριση ενός ατόμου προς τα καθήκοντά του και προς τις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες της εργασίας του, ή εμπεριέχει τη σχέση της με τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία τους και τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας τους (Spector, P. E. 1997).

Σύμφωνα με τον Alderfer, C. (1969), το άτομο είναι δυνατό να αντλεί ικανοποίηση όταν συμπίπτουν οι ανάγκες του, τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες εργασίας όσο περισσότερο γίνεται, γεγονός το οποίο περιορίζει το πιθανό χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του και της εργασιακής πραγματικότητας. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και με τον ορισμό του Abu-Bader, S.H. (2000), σύμφωνα με τον οποίο η επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια επέρχεται από τη σχέση μεταξύ των προσδοκιών των ατόμων για την εργασία τους και των πραγματικών οφελών που μπορούν να εισπράξουν από αυτήν. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του αποτελεί στην ουσία μία συμπεριφορά ή στάση, η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα, η Εργασιακή Ικανοποίηση περιγράφει τα ατομικά συναισθήματα, τις στάσεις ή τις προτιμήσεις αναφορικά με μια εργασία και επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων, με κυριότερη τις ατομικές διαφορές, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν την ικανοποίηση ως συνδυασμός (Κάντας, Α. 1998).

Τέλος, αναφέρεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνεται σε εσωγενή, η οποία σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται στις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθεαυτή τη διεξαγωγή της, όπως είναι η ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο εκτέλεσης του έργου, ο βαθμός υπευθυνότητας, η ποικιλία δραστηριοτήτων, η χρήση δεξιοτήτων και η εποπτεία, αλλά και σε εξωγενή, η οποία σχετίζεται με το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, το ωράριο, την ασφάλεια και τις αμοιβές (Κάντας, Α. 1998).

5.2. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης για την επιχείρηση

Είναι διαπιστωμένη η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης από τη ζωή αλλά και φυσικής και ψυχικής υγείας. Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά τη λειτουργία της επιχείρησης και αποτελεί μέσο διάγνωσης πιθανών προβληματικών περιοχών (Spector, P. E. 1997).

Παράλληλα, σύμφωνα με έρευνες, έχει διαπιστωθεί η μεγάλη σημασία της επένδυσης σε στελέχη και υπαλληλικό προσωπικό, δεδομένου του σπουδαίου ρόλου που διαδραματίζει η συνεισφορά των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι προεκτάσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων για μία επιχείρηση είναι ποικίλες, καθότι, προκειμένου να προκύψουν οι απαραίτητες συνθήκες για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και ως εκ τούτου και των εσόδων ή των οφελών, είναι αναγκαία η ύπαρξη ικανού προσωπικού, το οποίο είναι ικανοποιημένο σε μεγάλο βαθμό από την εργασία του. Εξάλλου, δεν είναι εφικτή η προσέγγιση ανταγωνιστικών επίπεδων εξυπηρέτησης πελατών από τις επιχειρήσεις χωρίς να υπάρχει αίσθηση ικανοποίησης στο προσωπικό (Garcia-Bernal, J. et al, 2002).

Η επαγγελματική ικανοποίηση ως σημαντικός παράγοντας για μία επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κατ' επέκταση να απαγκιστρωθεί η εργασία από τη σφαίρα της οικονομικής αναγκαιότητας και να μετουσιωθεί σε ένα μέσο ατομικής και κοινωνικής αυτοπραγμάτωσης. Ως εκ τούτου, στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ως βάση των πρακτικών management στην διαδικασία της οργάνωσης και της διοίκησης προσωπικού τοποθετείται η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, καθιερώνονται ως προσφιλείς τακτικές των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού τα προγράμματα κινήτρων και συστημάτων πληρωμών, αλλά και η πρόκληση δέσμευσης στους εργαζόμενους, προκειμένου να θεωρούν την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται ως «οικογένεια» και να ταυτίζουν τους προσωπικούς τους στόχους με τους στόχους της εταιρίας. Σε αυτήν την περίπτωση, η αφοσίωση μπορεί να συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση είτε θετικά, ως αποτέλεσμα της επαγγελματικής ικανοποίησης του ατόμου, οπότε και συνδέεται με την παραγωγικότητα και την υγεία, είτε αρνητικά, οπότε περιλαμβάνει αρνητικούς δείκτες όπως συχνές απουσίες, σαμποτάζ και βία. Αρκετά σύνηθες είναι επίσης το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να αποδίδουν την επιτυχία στην δική τους προσπάθεια, όταν οι συνθήκες εργασίας τους είναι καλές, ή στη διοίκηση της εταιρίας όταν τα πράγματα δυσχεραίνουν (Ταλιαδώρου, Α. 2004).

Επιπρόσθετα, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι σημαντική για την επιχείρηση καθότι υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο διαχειρίζεται τις καταστάσεις σε ένα σημαντικό τομέα της ζωής του, κάτι το οποίο ενδιαφέρει σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση. Η μη ικανοποίηση από την εργασία πολλές φορές είναι ενδεικτική για τα προβλήματα στην ατομική και επαγγελματική ζωή, ενώ οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι επιτρέπουν τη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Εντοπίζονται δύο κατηγορίες στις οποίες μπορούν να ταξινομηθούν τα αίτια ή οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση ενός ατόμου. Αφενός, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, που περιλαμβάνουν τις εξωτερικές επιδράσεις τις οποίες δέχεται το άτομο από το περιβάλλον της εργασίας του, αφορούν στα δομικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, δηλαδή στο φυσικό περιβάλλον εργασίας και τις σχέσεις με συναδέλφους, στους ρόλους των εργαζόμενων στην επιχείρηση, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να είναι ξεκάθαροι προς αποφυγή των συγκρούσεων εξαιτίας της σύγχυσης και αμφισημίας των ρόλων, στο στρες, δηλαδή την πίεση που συχνά υφίστανται τα άτομα στον χώρο εργασίας τους και τέλος στη δυνατότητα συνδυασμού επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μεταξύ άλλων με την εφαρμογή πολιτικών ευελιξίας στο ωράριο, την παροχή αδειών και τη δημιουργία δομών για την φύλαξη των παιδιών (Spector, P. E. 1997). Αφετέρου, αναφέρονται οι ατομικοί παράγοντες, που περιλαμβάνουν τα εσωτερικά κίνητρα και τα προσωπικά βιώματα που φέρνει το άτομο μαζί του στην εργασία.

Παρόλα αυτά, η προσπάθεια από πλευράς της διοίκησης να προσφέρει επαγγελματική ικανοποίηση στους εργαζομένους μέσω δεσμεύσεων για παροχές σε υλικό ή ηθικό επίπεδο, όπως αυτές παρουσιάστηκαν παραπάνω, θα πρέπει να είναι φειδωλή, προκειμένου να μην προκαλεί υπερβολικές προσδοκίες σε αυτούς.

5.3. Θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση

Οι θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες, τις οντολογικές θεωρίες, οι οποίες προσεγγίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα ικανοποίησης συγκεκριμένων ανθρώπινων αναγκών μέσω της εργασίας, και στις διαδικαστικές θεωρίες που δίνουν έμφαση στο βαθμό ικανοποίησης των

προσδοκιών και των αξιών του εργαζόμενου από την εργασία του. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές από αυτές.

5.3.1. Η θεωρία του Taylor και το επιστημονικό management.

Η θεωρία του Taylor, όπως τη διαμόρφωσε το 1911, βασίζεται στον καταμερισμό της εργασίας. Συγκεκριμένα, προκειμένου να επιτευχθούν οι μέγιστες αποδόσεις από πλευράς των εργαζομένων στην Αγγλική βιομηχανία, σε συνδυασμό με την επαγγελματική ικανοποίησή τους, κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία σε κάθε μονάδα «υπηρεσιών σχεδιασμού», οι οποίες ήταν υποχρεωμένες να αναπτύσσουν επιστημονικές μεθόδους για την εκτέλεση κάθε εργασίας, να ορίζουν στόχους για την παραγωγικότητα και αντίστοιχα συστήματα ανταμοιβών για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και τέλος να εκπαιδεύουν το προσωπικό στις απαιτούμενες μεθόδους για να επιτευχθούν οι στόχοι (Sandrone, V. 1997).

5.3.2. Η θεωρία του Mayo

Ο Mayo υποστήριξε ότι καθοριστικό παράγοντα υποκίνησης και επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, τόσο μεταξύ τους, όσο και με την διοίκηση, όπως προέκυψε από τη διεξαγωγή ενός πειράματος σε μια ομάδα έξι γυναικών που εργάζονταν στην Western Electric Company στο Σικάγο. Αυτές τις απομόνωσαν από τους υπόλοιπους εργαζόμενους και άλλαξαν τις συνθήκες εργασίας τους, εγκαθίδρυσαν καινούριο σύστημα αμοιβών, μεγαλύτερα διαλείμματα, φαγητό και άλλες παρόμοιες ενέργειες και παρακολούθησαν την παραγωγικότητα και το ηθικό της ομάδας για πέντε χρόνια, διαπιστώνοντας ότι η παραγωγικότητά τους βελτιώθηκε.

Αφού ολοκληρώθηκε το πείραμα, ο Mayo θεώρησε ότι απέδειξε το επιθυμητό αποτέλεσμα και επέστρεψε τις εργαζόμενες στις προηγούμενες συνθήκες εργασίας τους (εργασία έξι ημέρες την εβδομάδα, χωρίς διαλείμματα για φαγητό, ξεκούραση κτλ.), οπότε και παρατήρησε με έκπληξη ότι εκείνη την περίοδο η αποδοτικότητα των γυναικών έφτασε στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα. Ως εκ τούτου, άρχισε να αναθεωρεί τα συμπεράσματά του και να διαπιστώνει ότι οι γυναίκες αρχικά αισθάνονταν σπουδαίες απλά και μόνο γιατί είχαν διαχωριστεί από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, στη συνέχεια όμως ανέπτυξαν μεταξύ τους πολύ καλές διαπροσωπικές

σχέσεις, απέκτησαν αυτοτέλεια στην δουλειά τους και δημιούργησαν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Προέκυψε λοιπόν το συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις και ότι η ισχύς της ομάδας δεν πρέπει ποτέ να υποτιμάται (Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. 2001).

5.3.3. Η θεωρία του Maslow περί βασικών αναγκών

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, A. (1954) σχετικά με την ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών, στη βάση της πυραμίδας τοποθετούνται οι φυσιολογικές ανάγκες, που σχετίζονται με την επιβίωση του ανθρώπου (όπως το νερό, η τροφή ή η στέγη). Αφού πρώτα ικανοποιήσει αυτές, το άτομο μπορεί στη συνέχεια να αισθανθεί ότι έχει περαιτέρω ανάγκες, οπότε προχωρούμε στο επόμενο επίπεδο, όπου τοποθετούνται οι ανάγκες για ασφάλεια, φυσική, ψυχολογική ή οικονομική, δηλαδή οι ανάγκες για προστασία από τους κινδύνους. Σε σχέση με την επαγγελματική κατάσταση, αυτό υποδεικνύει την ανάγκη του ατόμου αρχικά να εξασφαλίσει μια θέση εργασίας με ένα εισόδημα ικανοποιητικό και στη συνέχεια να διατηρήσει αυτό το εισόδημα. Ακολουθεί το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας, όπου ιεραρχούνται οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου για αποδοχή, για αγάπη και να ανήκει σε κάποια ομάδα. Στο τέταρτο επίπεδο τοποθετούνται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, καθότι τα άτομα αποζητούν την αποδοχή, τον σεβασμό, την αναγνώριση. Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας ιεραρχούνται οι ανάγκες της αυτοεκπλήρωσης, οι οποίες σχετίζονται με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου ή την εκπλήρωση των στόχων του.

Οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτες είναι εκείνες που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας και έπειτα πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ανώτερων κατά σειρά επιπέδων. Επομένως, αφότου εκπληρωθούν οι βασικές ανάγκες του ατόμου, δεν λειτουργούν πλέον ως κίνητρο, οπότε παύουν πλέον να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι δυνατό να συμπεράνουμε ότι ένας εργαζόμενος αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν η εργασία του οδηγεί στην εκπλήρωση όλο και περισσότερων αναγκών του.

Η συγκεκριμένη θεωρία, παρότι δεν αποδεικνύεται πλήρως, γίνεται εύκολα κατανοητή αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι υποκινούνται όταν τους

δίνονται τίτλοι διάκρισης, ενώ πλήθος ατόμων ασχολούνται με έντονο ενθουσιασμό με εξωεπαγγελματικές δραστηριότητες, ενθουσιασμό τον οποίο πραγματικά αδυνατούν να εξωτερικεύσουν και στην εργασία τους (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. 1997)

5.3.4. Η θεωρία του X και Y του McGregor.

Η θεωρία του X και Y, όπως διαμορφώθηκε από τον McGregor το 1960, κατατάσσει τους εργαζόμενους είτε στον ένα είτε στον άλλο τύπο, οι οποίοι είναι εκ διαμέτρου αντίθετοι. Οι εργαζόμενοι που κατατάσσονται στον τύπο X περιγράφονται ως άτομα που δεν τους ταιριάζει η εργασία και προσπαθούν με κάθε ευκαιρία να την αποφύγουν, δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν αρέσκονται στην ανάληψη υπευθυνότητας και επιθυμούν εργασία εκ του ασφαλούς. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που κατατάσσονται στον τύπο Y θεωρούν την εργασία ως κάτι φυσιολογικό, όπως η ξεκούραση, δεν αντιπαθούν την εργασία και, ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες, τη θεωρούν πηγή ικανοποίησης ή τιμωρίας, ενώ επιδιώκουν να αποκτήσουν υπευθυνότητες εφόσον λαμβάνουν κάποια υποκίνηση.

Έτσι λοιπόν προκύπτουν και διαφορετικές μορφές management. Για τους εργαζόμενους της κατηγορίας X πρέπει να στοχεύει στην υποκίνηση των εργαζομένων μέσω της επιβράβευσης τους, ενώ η πρόκληση για τους εργαζόμενους της κατηγορίας Y είναι η δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας στα πλαίσια της οποίας οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αναπτύξουν την δημιουργικότητά τους (Μπουραντάς, Δ. 2002).

5.3.5. Η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland

Ο McClelland το 1961 εντόπισε τρεις βασικές ανάγκες τις οποίες καλείται να καλύπτει κάθε εργαζόμενος μέσα από την εργασία του, την ανάγκη για επίτευξη, η οποία περιλαμβάνει την προσωπική υπευθυνότητα, την ανατροφοδότηση, και την μείωση κινδύνου, την ανάγκη για ισχύ, η οποία περιλαμβάνει την δυνατότητα επιρροής και την δυνατότητα για διάκριση και ανάδειξη, και τέλος την ανάγκη για

αποδοχή, η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία φιλικών σχέσεων και το κλίμα συνεργασίας (Borkowski, N. 2005).

5.3.6. Η θεωρία του δικαίου του Adams

Παράλληλα, αναφέρονται οι μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες, οι οποίες εστιάζουν στις συμπεριφορές.

Σύμφωνα με θεωρία του δικαίου του Adams το 1963, ο εργαζόμενος συγκρίνει τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του στην εργασία (όπως αμοιβές, αναγνώριση, εξέλιξη), με αυτά της προσπάθειας των συναδέλφων του και, σε περίπτωση που αντιληφθεί ότι υφίσταται αδικία, ενεργεί με διάφορους τρόπους έτσι ώστε να αντισταθεί (για παράδειγμα μειώνει την παραγωγικότητα, υποβιβάζει την ποιότητα, απουσιάζει συχνότερα από την εργασία, ακόμα και παραιτείται εθελοντικά) (Borkowski, N. 2005). Εάν για παράδειγμα ο εργαζόμενος νιώσει ότι αμείβεται λιγότερο σε σχέση με έναν άλλο συνάδελφό του με τον οποίο παράγει το ίδιο αποτέλεσμα, αισθάνεται έλλειψη δικαιοσύνης και προσπαθεί να αποκαταστήσει την αδικία παράγοντας λιγότερο. Αντίθετα, αν το αποτέλεσμα της σύγκρισης είναι η διαπίστωση ότι αμείβεται περισσότερο από κάποιον άλλο συνάδελφό του ο οποίος παράγει περισσότερο, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται δυσαρέσκεια λόγω ενοχών, οπότε θα προσπαθήσει να αποκαταστήσει την αδικία αυξάνοντας την απόδοσή του.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελούσε ανέκαθεν σημαντικό παράγοντα έρευνας και έχει κατηγοριοποιηθεί σε δύο είδη, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η επιχείρηση είναι δίκαιη απέναντί του σε ότι αφορά στα αποτελέσματα (διανεμητική δικαιοσύνη), και σε ότι αφορά στον τρόπο λήψης αποφάσεων (διαδικαστική δικαιοσύνη).

Η βάση της θεωρίας της δικαιοσύνης είναι οι εισροές (η προσπάθεια, οι ικανότητες, η εμπειρία) και οι εκροές (οι αμοιβές, η αναγνώριση, οι προαγωγές). Ο εργαζόμενος συγκρίνει τον εαυτό του με τους συναδέλφους του και επιθυμεί οι προσπάθειές του να κρίνονται δίκαια σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων του (Tosi, H. L. et al. 2000). Επομένως γίνεται σύγκριση μεταξύ των λαμβανόμενων εκροών και εισροών και των αντίστοιχων των συναδέλφων του. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί η ύπαρξη ανισορροπίας, επιδιώκεται η αποκατάστασή της κάποιιο τρόπο.

5.3.7. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Ο Vroom, V. (1964) διατύπωσε τη θεωρία των προσδοκιών, κατά την οποία το άτομο, προκειμένου να συμπεριφερθεί κατά έναν ορισμένο τρόπο, πρέπει να υποκινηθεί από αποτελέσματα τα οποία το ίδιο το άτομο αντιλαμβάνεται ως επιθυμητά και να του δημιουργηθεί η πεποίθηση ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατό να επιτευχθούν. Ο εργαζόμενος λοιπόν αξιολογεί το προσφερόμενο κίνητρο και, εφόσον τον ικανοποιεί, δρα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι το άτομο αισθάνεται ικανοποίηση εφόσον κάποια συγκεκριμένη ανταμοιβή έχει αξία γι' αυτό, ενώ αν δεν έχει καμία αξία ή έχει αρνητική αξία, τότε το άτομο δεν θα υποκινηθεί.

Ως εκ τούτου, κάθε εργαζόμενος δρα με συγκεκριμένο τρόπο, σύμφωνα με την προσδοκία ενός προκαθορισμένου αποτελέσματος που θεωρεί ότι θα έχουν οι πράξεις του και την ελαστικότητα αυτού του αποτελέσματος (όπως είναι οι αμοιβές, η αναγνώριση και η εξέλιξη) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. 2001).

5.3.8. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Βασίζομενος στη θεωρία του Maslow, ο Herzberg το 1966 δόμησε τη θεωρία των δύο παραγόντων, τους Παράγοντες Υγιεινής και τους Παράγοντες Παρακίνησης, οι οποίοι προκαλούν είτε δυσαρέσκεια είτε εργασιακή ικανοποίηση. Στους παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι είναι εξωγενείς παράγοντες, περιλαμβάνονται οι πολιτικές της επιχείρησης, η εποπτεία από τον προϊστάμενο, οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας, οι συνθήκες εργασίας και οι αμοιβές. Αν αυτοί απουσιάζουν από το περιβάλλον της εργασίας, τότε προκαλείται δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Οι παράγοντες παρακίνησης (ή κίνητρα) είναι εγγενείς παράγοντες και προκαλούν ικανοποίηση, ενώ σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, την επίτευξη, την αναγνώριση των προσπαθειών, την υπευθυνότητα και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, τις δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης του εργαζόμενου.

Εντούτοις, η απομάκρυνση των αιτιών της δυσαρέσκειας, δηλαδή των παραγόντων υγιεινής, δε συνεπάγεται εργασιακή ικανοποίηση αλλά οδηγεί σε ουδέτερη κατάσταση. Επομένως, η ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής απλώς

εμποδίζει τη δυσαρέσκεια, ενώ η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί την ύπαρξη παραγόντων παρακίνησης (Μπουραντάς, Δ. 2002).

5.3.9. Η θεωρία καθορισμού στόχων του Locke

Σύμφωνα με τον Locke, E. (1976), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση η οποία πηγάζει από την εκτίμηση του ατόμου ότι μπορεί μέσω της εργασίας του να εκπληρώσει τις αξίες του. Οι ενέργειες κάθε εργαζόμενου πρέπει να κατευθύνονται προς έναν στόχο, ο οποίος αποτελεί την κινητήρια δύναμη. Προϋποθέσεις για την επίτευξη ικανοποιητικού αποτελέσματος είναι η ύπαρξη επαρκούς πρόκλησης, η οποία εκφράζεται με την μορφή ενός συγκεκριμένου και δύσκολου στόχου. Από την πλευρά του, ο εργαζόμενος πρέπει αρχικά να αποδέχεται τον στόχο, και στη συνέχεια να προσηλώνεται στην επίτευξή του, να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες προκειμένου, με την κατάλληλη υποστήριξη από την επιχείρηση να φτάσει στην επίτευξή του. Οι στόχοι είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους όταν συνάδουν με την προσωπικότητα και τις αξίες τους. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί επίσης η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνει ο εργαζόμενος όσον αφορά την απόδοσή του (Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990). Όταν η επίτευξη του στόχου επιφέρει την ανταμοιβή, τότε ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης είναι υψηλός και ο εργαζόμενος μπορεί να αποδεχθεί ακόμα μεγαλύτερες προκλήσεις.

5.3.10. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackam και Oldham

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας προτάθηκε από τους Hackam και Oldham (1975), εξηγώντας με αυτό πώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της στάσης του εργαζόμενου απέναντι σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας και επηρεάζεται από τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας: την

ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, την ταυτότητα του έργου (δηλαδή τον βαθμό συναίσθησης της ευθύνης που έχει ένας εργαζόμενος σε σχέση με τα καθήκοντά του), τη σπουδαιότητα του έργου (δηλαδή την επίδραση που έχει μια εργασία στους άλλους), την αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και την ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Επομένως, ένας εργαζόμενος που προτιμά τις προκλήσεις είναι πιο ικανοποιημένος όταν του ανατίθενται καθήκοντα αυξημένου βαθμού πολυπλοκότητας ή ακόμα και διοικητικές θέσεις, ενώ αποφεύγει τις απλές δουλειές (Spector, P. E. 1997).

5.4. Ο ρόλος της ηγεσίας στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης

Οτιδήποτε μπορεί να κάνει μία εταιρία για να βελτιώσει τον εργασιακό χώρο για τους υπαλλήλους της συνδράμει στην ενίσχυση της ευημερίας, στην εξισορρόπηση μεταξύ της ζωής και της εργασίας και στη μείωση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Μελετώντας τους λόγους που καθορίζουν την εξισορρόπηση της εργασίας και της ζωής του εργαζομένου, και κατ' επέκταση την ευημερία τους, οι managers καλούνται να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για την εξομάλυνση αυτών των αντιθέσεων.

Όταν ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες του προσωπικού του και του παρέχει μια κάποια αυτονομία στη δράση, αλλά και δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, σε αντίθεση με τα αποτελέσματα που επιφέρει μια αδιάφορη ηγεσία (Arnold, J. et al., 1998).

Όταν επομένως η εργασία παρέχει στον εργαζόμενο ευκαιρίες για ανάπτυξη, επίτευξη, υπευθυνότητα, αυτονομία, αναγνώριση και ανατροφοδότηση ως προς την παραγωγή, του προσφέρει τις προκλήσεις που απαιτούνται ώστε να μη ματαιώνονται οι προσδοκίες του και γενικά συντελεί στην αυτοπραγμάτωση και την αυτοεκπλήρωσή του.

Έχει ακόμη διαπιστωθεί ότι η δυνατότητα για έλεγχο από πλευράς των εργαζομένων στις ικανότητες και δυνατότητές τους και για λήψη πρωτοβουλιών ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση, δεδομένου ότι, υπό αυτές τις συνθήκες, τα άτομα βιώνουν την εργασία τους ως κάτι σημαντικό στο οποίο έχουν προσωπική εμπλοκή.

Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι επιδρά θετικά η παροχή ευκαιριών από πλευράς της ομάδας για κοινωνική αλληλεπίδραση και η ύπαρξη σύμπνοιας στάσεων, κοινών στόχων και συνεργατικότητας.

Οι ηγέτες που ενδιαφέρονται για την αντιμετώπιση της εμφάνισης φαινομένων όπως η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας είναι θεμιτό να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους γονείς και να υιοθετούν «family friendly» πολιτικές, όπως το ευέλικτο ωράριο και ο παιδικός σταθμός μέσα στην επιχείρηση, προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον στοιχεία του περιεχομένου εργασίας που σχετίζονται θετικά με την ευημερία είναι η πληρωμή και οι δυνατότητες προαγωγής. Οι άνθρωποι που σημειώνουν καλύτερες αποδόσεις αρέσκονται περισσότερο στην εργασία τους εξαιτίας των αμοιβών που συχνά συνδέονται με την καλή επίδοση.

Παράλληλα, οι εταιρίες χρειάζονται υγιή άτομα, επομένως η ύπαρξη προγραμμάτων υγείας και ευζωίας που βελτιώνουν τη γενικότερη υγεία και παρέχουν στους εργαζόμενους δυνατότητα για άσκηση, μειώνουν σημαντικά το κόστος που απαιτείται για τη φροντίδα τους, αυξάνουν την επίδοση και το ηθικό της εργασίας και μειώνουν τις απουσίες.

Επιπρόσθετα, ενέργειες που συνίστανται στην προσφορά λογικών εξηγήσεων στους υπαλλήλους αναφορικά με αποφάσεις που λαμβάνονται οδηγούν στη μείωση των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Greenberg, J. 1990)

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης είναι το είδος και η φύση της εργασίας, η αυτονομία που έχει ο εργαζόμενος, ο βαθμός της υπευθυνότητας που σχετίζεται με την εργασία, η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου καθώς και οι δυνατότητες προαγωγής. Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να αισθάνεται ότι επικρατεί δικαιοσύνη σχετικά με τις απολαβές του κάθε εργαζομένου και ότι με τις ενέργειες που κάνει ο manager διαφυλάσσονται οι οργανωτικές αξίες και η ξεκάθαρη διαδικαστική δικαιοσύνη.

Για να διατηρηθούν αυξημένα τα επίπεδα ευημερίας, ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι επηρεάζει τα θέματα της επιχείρησης και ότι ο λόγος του έχει βαρύτητα. Η επίδραση επομένως των δομών της επιχείρησης, των καναλιών επικοινωνίας της, της συμμετοχής που έχει το άτομο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της αυτονομίας που δίνεται στον εργαζόμενο είναι ιδιαίτερα σημαντική, οπότε ο ηγέτης οφείλει να ενισχύει την επικοινωνία και την αυτονομία.

Μέρος Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

6. Επισκόπηση

Με την παρούσα έρευνα επιχειρείται η μελέτη των φαινομένων της επιχειρησιακής επικοινωνίας, της ηγεσίας, της διοίκησης αλλαγών και της εργασιακής ικανοποίησης, λαμβάνοντας υπόψη δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, και το μορφωτικό επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα, πέρα από την βιβλιογραφική επισκόπηση των παλαιότερων μελετών σχετικά με τα εν λόγω φαινόμενα, αλλά και την περαιτέρω θεωρητική ανάλυση των χαρακτηριστικών, των αιτιών και των συνεπειών τους, στοχεύει στο να διερευνήσει κατά πόσο υπάρχουν συσχετίσεις ανάμεσα στα σημαντικά αυτά εργασιακά φαινόμενα που επηρεάζουν το βαθμό ευημερίας των εργαζομένων, αλλά και αναφορικά με τα προαναφερθέντα δημογραφικά στοιχεία.

Οι κύριες υποθέσεις της παρούσας έρευνας, όπως προκύπτουν και από το θεωρητικό υπόβαθρο είναι οι ακόλουθες:

1. Η επιχειρησιακή επικοινωνία συσχετίζεται θετικά με την ηγεσία
2. Η επιχειρησιακή επικοινωνία συσχετίζεται θετικά με τη διοίκηση αλλαγών
3. Η επιχειρησιακή επικοινωνία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση
4. Η ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη διοίκηση αλλαγών
5. Η ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση
6. Η διοίκηση αλλαγών συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

7. Μεθοδολογία

7.1. Περιγραφή του δείγματος

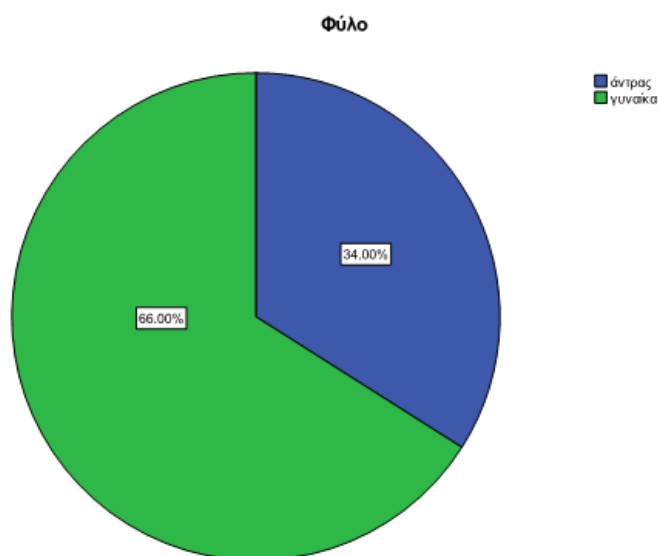
Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 50 εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, (17 άνδρες και 33 γυναίκες). Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται η κατανομή συχνοτήτων των εργαζόμενων σύμφωνα με το φύλο τους (τα ποσοστά είναι 34% άνδρες και 66% γυναίκες), ενώ υπογραμμίζεται πως όλοι οι εργαζόμενοι δήλωσαν το φύλο τους.

Πίνακας 1 Κατανομή συχνοτήτων του φύλου.

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid άντρας	17	34.0	34.0	34.0
γυναίκα	33	66.0	66.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Σχήμα 2: Κατανομή συχνοτήτων του φύλου.



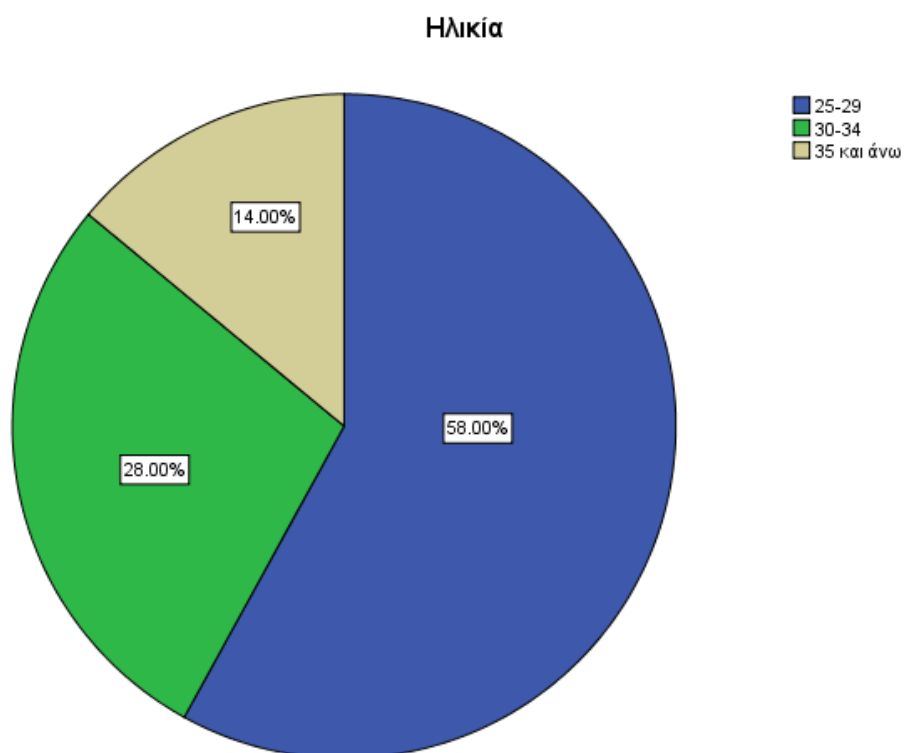
Ο πίνακας 2 παρουσιάζει την κατανομή της ηλικίας των εργαζόμενων. Διαπιστώνεται ότι η κατηγορία ηλικίας μεταξύ 25 και 29 ετών είναι η πιο συχνά εμφανιζόμενη (58%), ενώ λιγότερο συχνά εντοπίζονται οι ηλικίες από 35 και άνω (14%).

Πίνακας 2. Κατανομή συχνοτήτων της Ηλικίας

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-29	29	58.0	58.0	58.0
	30-34	14	28.0	28.0	86.0
	35 και άνω	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Σχήμα 3. Κυκλικό διάγραμμα της Ηλικίας



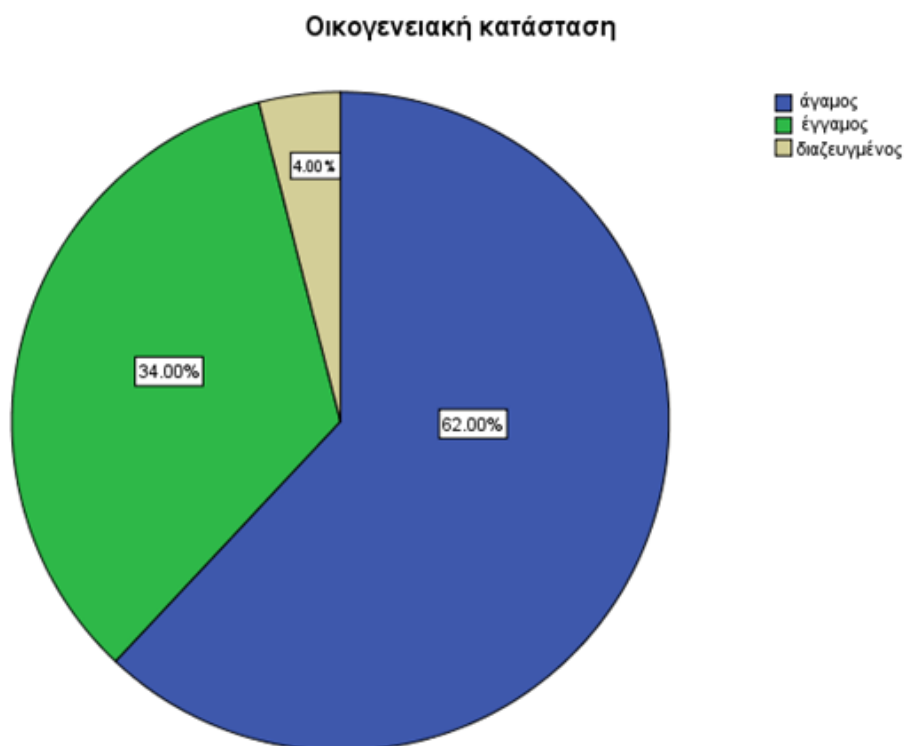
Παρατηρώντας τον πίνακα συχνοτήτων 3 που παρουσιάζει την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων, βλέπουμε ότι στο σύνολο του δείγματος το 62% είναι έγγαμοι, το 34% είναι άγαμοι και το 2% είναι διαζευγμένοι.

Πίνακας 3. Κατανομή συχνοτήτων Οικογενειακής Κατάστασης.

Οικογενειακή κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid άγαμος	31	62.0	62.0	62.0
έγγαμος	17	34.0	34.0	96.0
διαζευγμένος	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Σχήμα 4. Κυκλικό διάγραμμα Οικογενειακής Κατάστασης.



Αναφορικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, βλέπουμε ότι το 13% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 52% απόφοιτοι ΑΕΙ, το 18% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος και το 4% είναι κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος.

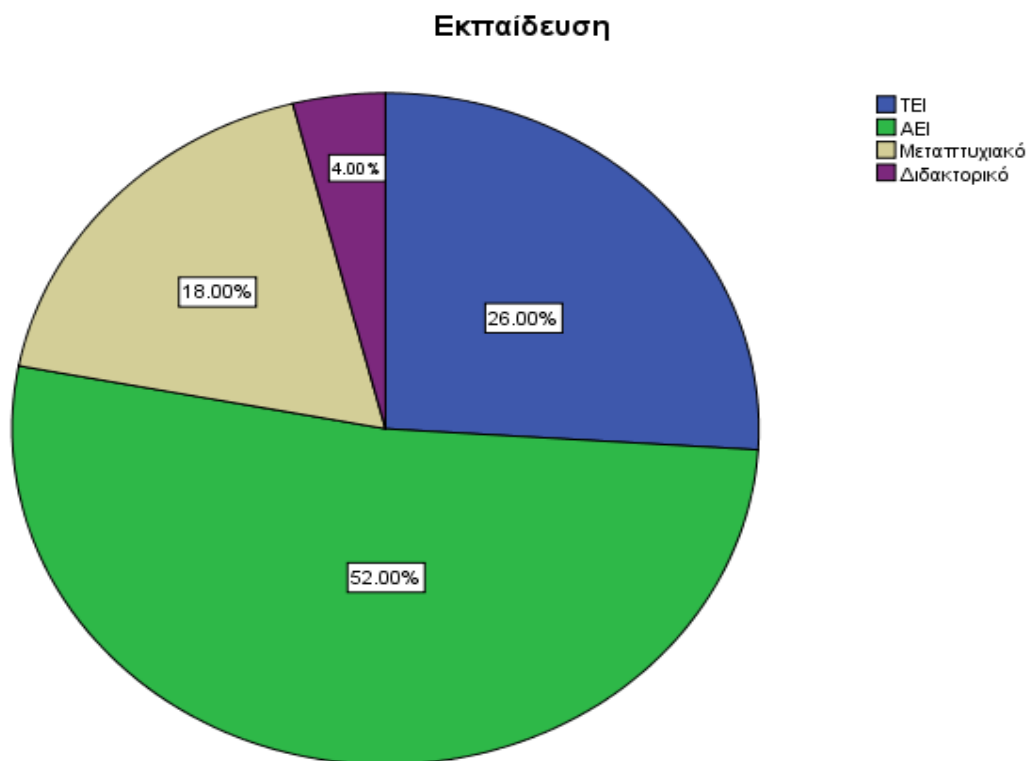
Πίνακας 4. Κατανομή συχνοτήτων του μορφωτικού επιπέδου

Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΤΕΙ	13	26.0	26.0	26.0

ΑΕΙ	26	52.0	52.0	78.0
Μεταπτυχιακό	9	18.0	18.0	96.0
Διδακτορικό	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Σχήμα 5. Ραβδόγραμμα του μορφωτικού επιπέδου



7.2. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε την περίοδο μεταξύ Απριλίου και Μαΐου 2013, σε εργαζόμενους της εταιρίας MARS HELLAS του Νομού Αττικής. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους εργαζόμενους που έλαβαν μέρος στην έρευνα στο γραφείο, την ώρα του διαλείμματος από την εργασία χωρίς την παρουσία

της ερευνήτριας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και η ερευνήτρια τους επισήμανε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Κατά τη συμπλήρωση του ήταν διαθέσιμη για να λύνει τυχόν απορίες τηλεφωνικά. Ο χρόνος που απαιτήθηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν κατά μέσο όρο 15 λεπτά, ενώ σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι δεν αντιμετώπισαν προβλήματα κατά την απάντηση των ερωτήσεων.

8. Αποτελέσματα έρευνας

8.1. Περιγραφική στατιστική

Από τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας, προέκυψαν οι τιμές (σύνολο του δείγματος, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, διακυμάνσεις κλπ) των συνολικών ποσών των 4 κλιμάκων που μελετάμε, όπως περιγράφονται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5: Στατιστικός πίνακας των ανεξάρτητων μεταβλητών

	Επιχειρησιακή Επικοινωνία	Ηγεσία	Εργασιακή Ικανοποίηση	Διοίκηση Αλλαγών
N Valid	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0
Mean	48.02	55.34	46.66	50.70
Median	48.00	55.00	47.00	51.50
Mode	47	55	48	52
Std. Deviation	5.192	9.198	4.350	4.833
Variance	26.959	84.596	18.923	23.357

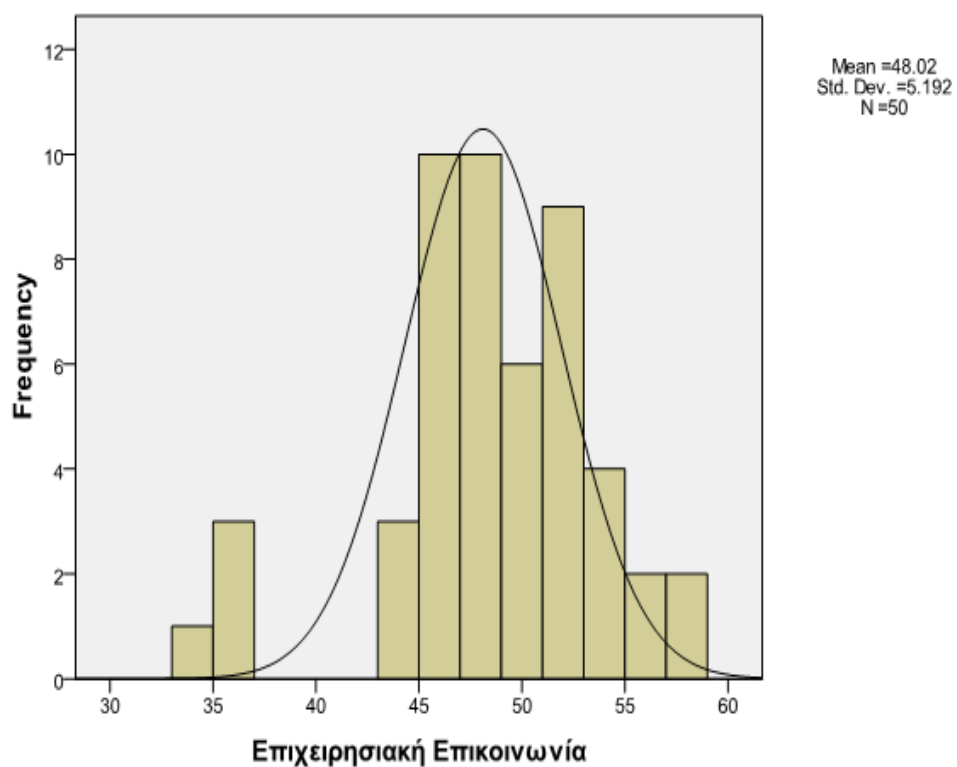
Οι συνολικές τιμές των κλιμάκων, λοιπόν, είναι για την κλίμακα της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας μέσος όρος 48.02, διάμεσος 48.00, επικρατούσα τιμή 47, διακύμανση 26.959 και τυπική απόκλιση 5.192, για την κλίμακα της ηγεσίας μέσος όρος 55.34, διάμεσος 55,00, επικρατούσα τιμή 55, διακύμανση 84.596 και τυπική απόκλιση 9.198, για την κλίμακα Διοίκηση Αλλαγών μέσος όρος 50.70, διάμεσος 51.50, επικρατούσα τιμή 52, διακύμανση 23.357 και τυπική απόκλιση 4.833

και τέλος για την κλίμακα της Εργασιακής Ικανοποίησης μέσος όρος 22.08, διάμεσος 22.50, επικρατούσα τιμή 22, διακύμανση 18.116 και τυπική απόκλιση 4.256.

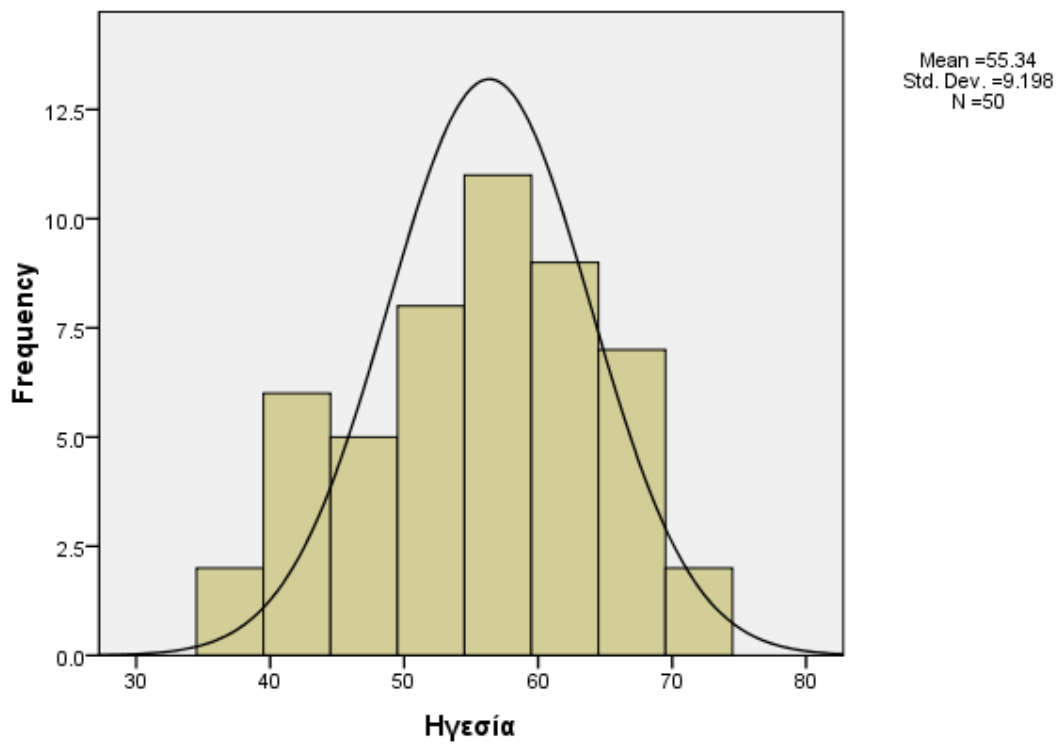
8.2. Κανονικότητα

Τα σχήματα 6-9 παρουσιάζουν τις κατανομές των ανεξάρτητων μεταβλητών που μελετούμε.

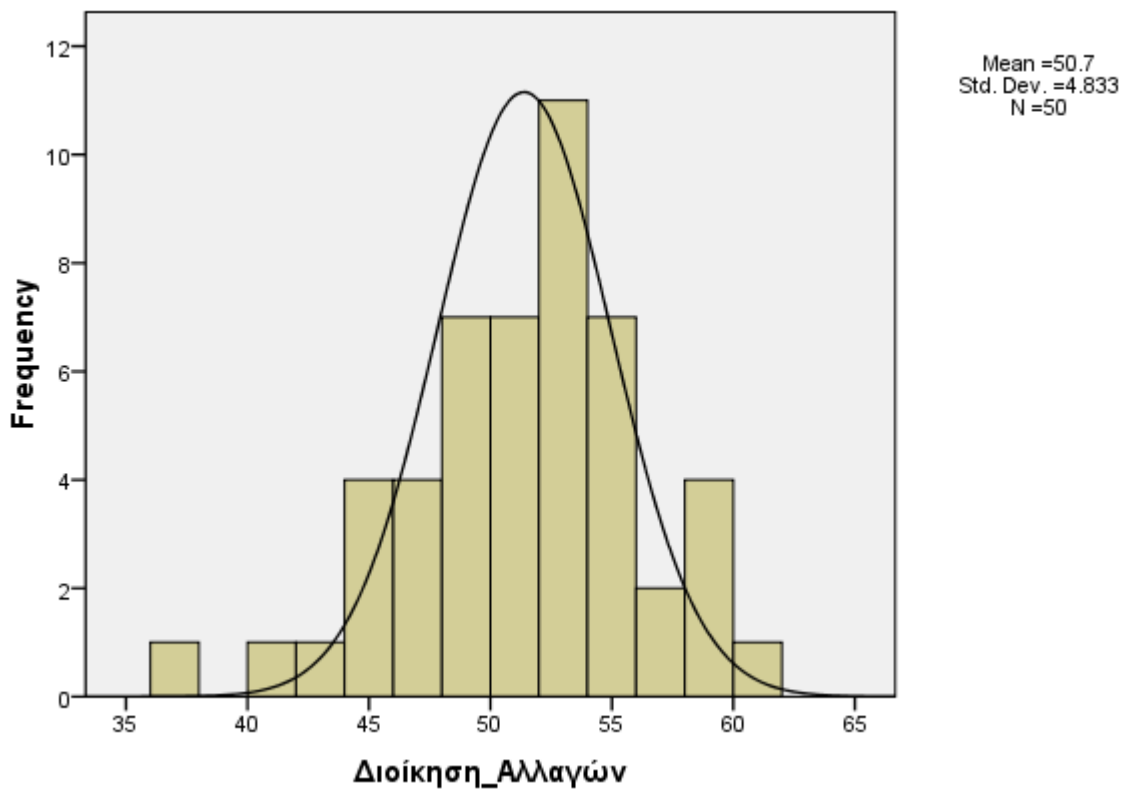
Σχήμα 6: Κατανομή συχνοτήτων της μεταβλητής Επιχειρησιακή Επικοινωνία



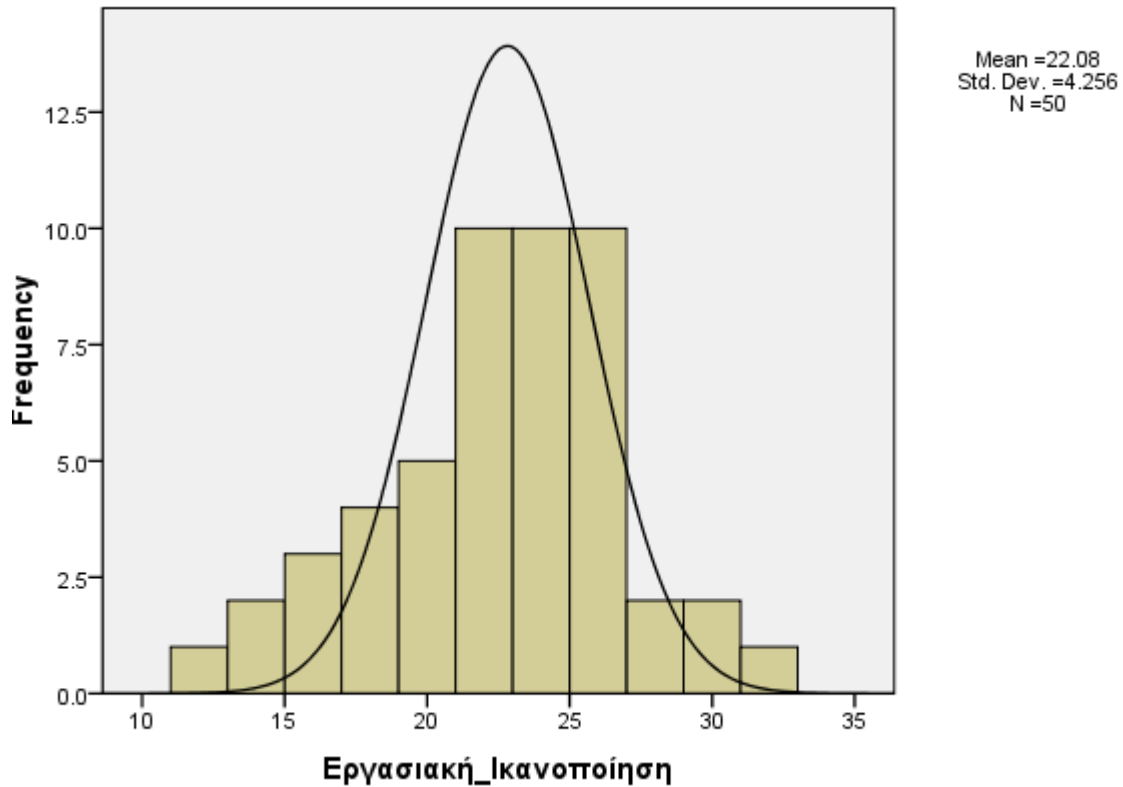
Σχήμα 7: Κατανομή συχνοτήτων της μεταβλητής Ηγεσία



Σχήμα 8: Κατανομή συχνοτήτων της μεταβλητής Διοίκηση Αλλαγών



Σχήμα 9: Κατανομή συχνοτήτων της μεταβλητής Εργασιακή Ικανοποίηση



Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, σε συνδυασμό με τον έλεγχο κανονικότητας κατανομής Kolmogorov-Smirnov, αποδεικνύουν κατά πόσο η κατανομή του δείγματος, αναφορικά με τις παρούσες κλίμακες, δεν πληροί τα κριτήρια της κανονικότητας.

Συγκεκριμένα, για να διαπιστώσουμε κατά πόσο η κατανομή των μεταβλητών είναι κανονική διεξάγουμε το Kolmogorov-Smirnov Test. Σε αυτό, αν η p-value είναι μικρότερη από το 0.05, τότε απορρίπτουμε την υπόθεση της κανονικότητας των δεδομένων. Άρα η υπόθεση ότι οι μετρήσεις της μεταβλητής κατανέμονται κανονικά απορρίπτεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0.05$ ή $\alpha=5\%$ και μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι αυτές οι μετρήσεις δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Αν όμως τα παρατηρηθέντα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας (p-value) είναι μεγαλύτερα του 0.05, η υπόθεση της κανονικότητας για τη μεταβλητή δεν απορρίπτεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0.05$ ή $\alpha=5\%$, οπότε υπάρχουν ενδείξεις ότι οι μετρήσεις που αφορούν τη μεταβλητή ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 6, η Επιχειρησιακή Επικοινωνία και η Εργασιακή Ικανοποίηση δεν κατανέμονται κανονικά, καθότι p-value < 0.05, αντίθετα, οι

κλίμακες Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγών κατανέμονται κανονικά, καθότι $p\text{-value} > 0.05$.

Πίνακας 6: Έλεγχος κανονικότητας κατανομής Kolmogorov-Smirnov για ανεξάρτητες μεταβλητές

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Επιχειρησιακή Επικοινωνία	.140	50	.015	.930	50	.006
Ηγεσία	.082	50	.200*	.978	50	.458
Διοίκηση_Αλλαγών	.106	50	.200*	.977	50	.437
Εργασιακή_Ικανοποίηση	.153	50	.005	.972	50	.277

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία, αυτά δεν κατανέμονται κανονικά, καθότι $p\text{-value} = 0 < 0.05$ (Πίνακας 7)

Πίνακας 7: Έλεγχος κανονικότητας κατανομής Kolmogorov-Smirnov για δημογραφικά στοιχεία

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Φύλο	.421	50	.000	.599	50	.000
Ηλικία	.358	50	.000	.716	50	.000
Οικογενειακή κατάσταση	.363	50	.000	.631	50	.000
Εκπαίδευση	.280	50	.000	.835	50	.000

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Φύλο	.421	50	.000	.599	50	.000
Ηλικία	.358	50	.000	.716	50	.000
Οικογενειακή κατάσταση	.363	50	.000	.631	50	.000
Εκπαίδευση	.280	50	.000	.835	50	.000

a. Lilliefors Significance Correction

8.3. Αξιοπιστία

Στην παρούσα εργασία, η αξιοπιστία των βαθμολογιών υπολογίστηκε με βάση τον συντελεστή άλφα του Cronbach (Cronbach's α) για την κάθε κλίμακα. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων της αξιοπιστίας των θεμάτων των ψυχομετρικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν παρουσιάζονται στους πίνακες 8-11. Συγκεκριμένα βρέθηκε για την κλίμακα Επιχειρησιακή Επικοινωνία $\alpha = 0,747$, ενώ για την Ηγεσία $\alpha = 0,923$, για την Διοίκηση Αλλαγών $\alpha = 0,718$ και για την Εργασιακή Ικανοποίηση $\alpha = 0,819$. Επομένως, διαπιστώνουμε ότι οι κλίμακες είναι αρκετά αξιόπιστες, εφόσον Cronbach's Alpha > 0.07 .

Πίνακας 8: Μέτρηση αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach's α για την Επιχειρησιακή Επικοινωνία

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	13

Πίνακας 9: Μέτρηση αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach's α για την Ηγεσία

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	17

Πίνακας 10: Μέτρηση αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach's α για την Διοίκηση Αλλαγών

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.718	12

Πίνακας 11: Μέτρηση αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach's α για την Εργασιακή Ικανοποίηση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	7

8.4. Συσχετίσεις μεταβλητών

Όπως διαπιστώθηκε ανωτέρω, η παρούσα έρευνα δεν πληροί απόλυτα τα κριτήρια της κανονικότητας, όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία και δύο από τις τέσσερις κλίμακες. Ως εκ τούτου οι συσχετίσεις των μεταβλητών εξετάστηκαν στην στατιστική ανάλυση μέσω του συντελεστή ρ του Spearman, δεδομένου ότι χρησιμοποιούνται μη παραμετρικά κριτήρια και μέθοδοι ανάλυσης.

Είναι εμφανές λοιπόν ότι, σύμφωνα με τον συντελεστή ρ του Spearman, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα σε ορισμένες κλίμακες που μελετώνται, εφόσον $\text{sig} \leq 0.05$ σε αυτές τις περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον πίνακα 12, όσον αφορά στη συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων κλιμάκων τις οποίες μελετούμε, η Ηγεσία παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την Επιχειρησιακή Επικοινωνία (Spearman's $\rho = 0,251$ και $\text{sig} = 0,28$), με τη Διοίκηση Αλλαγών (Spearman's $\rho = 0,274$ και $\text{sig} = 0,044$) και με την Εργασιακή Ικανοποίηση (Spearman's $\rho = 0,$

	Sig. (2-tailed)	.621	.044	.	.000	.241	.404	.233	.438
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Εργασιακή Ικανοποίηση	Correlation Coefficient	.111	.327*	.947**	1.000	-.179	.105	-.155	.153
	Sig. (2-tailed)	.445	.020	.000	.	.213	.470	.283	.288
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Φύλο	Correlation Coefficient	-.277	-.315*	-.169	-.179	1.000	.094	.143	.208
	Sig. (2-tailed)	.041	.026	.241	.213	.	.514	.322	.147
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Ηλικία	Correlation Coefficient	-.051	.045	.121	.105	.094	1.000	.124	-.055
	Sig. (2-tailed)	.722	.755	.404	.470	.514	.	.391	.706
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Οικογενειακή κατάσταση	Correlation Coefficient	-.038	-.054	-.172	-.155	.143	.124	1.000	.119
	Sig. (2-tailed)	.793	.709	.233	.283	.322	.391	.	.409
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Εκπαίδευση	Correlation Coefficient	-.288*	-.235	.112	.153	.208	-.055	.119	1.000
	Sig. (2-tailed)	.043	.101	.438	.288	.147	.706	.409	.
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8.5. Στατιστικά σημαντικές διαφορές

Προκειμένου να συγκριθούν δύο δείγματα μη συσχετισμένων / μη σχετικών τιμών, προχωρήσαμε στον έλεγχο T-test (Independent Samples T-test). Η επιλογή αυτή έγινε παρόλο που τα δείγματα δεν παρουσιάζουν κανονική κατανομή λόγω του γεγονότος ότι η εν λόγω μέθοδος είναι αρκετά ανεκτική σε τέτοιου είδους παραβιάσεις. Σε δείγματα αρκετά μεγάλα, που ξεπερνούν τα 30 υποκείμενα, όπως και στην περίπτωσή μας που η έρευνα διεξάγεται σε 50 άτομα, η παραβίαση της υπόθεσης της κανονικότητας δεν αναμένεται να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα (Gravetter, F.J. & Wallnau, L.B., 2000; Stevens, J. 1996).

Ο πίνακας Group Statistics μας δίνει τις βασικές στατιστικές για τα δύο συγκρινόμενα δείγματα. Σε περίπτωση που παρατηρούμε ότι η μέση τιμή των γυναικών διαφέρει από αυτή των αντρών, η οποία αφορά στα δύο συγκεκριμένα δείγματα, πρέπει να διαπιστώσουμε αν αυτή η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική, ώστε να γενικεύεται για τους πληθυσμούς των γυναικών και των αντρών. Έτσι μελετάται ο πίνακας Independent Samples Test, ο οποίος αναγράφει τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου t για ανεξάρτητα δείγματα. Διαπιστώνεται ότι υπάρχουν δύο είδη t – test ανεξάρτητων δειγμάτων. Θα χρησιμοποιήσουμε ένα από τα δύο ανάλογα με το αν υπάρχει ή όχι σημαντική διαφορά μεταξύ των (εκτιμώμενων) διακυμάνσεων για τις δύο πληθυσμιακές ομάδες. Γι' αυτό θα κάνουμε τον έλεγχο "Levene's Test". Αν το significance είναι μικρό ($< 0,05$), τότε θεωρούμε ότι οι δυο διασπορές παρουσιάζουν σημαντική διαφορά. Σε αυτή την περίπτωση, για τον t-έλεγχο των μέσων τιμών κατάλληλα είναι τα αποτελέσματα της πρώτης γραμμής («Equal variances assumed»).

Αντίθετα, αν είναι $> 0,05$ τότε θεωρούμε ότι οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες. Σε αυτή την περίπτωση, για τον t-έλεγχο των μέσων τιμών κατάλληλα είναι τα αποτελέσματα της δεύτερης γραμμής («Equal variances not assumed»).

Στην περίπτωσή μας, όπως είναι εμφανές στον πίνακα 13, έχουμε $N=33$ γυναίκες, των οποίων η τιμή της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας είναι κατά μέσο όρο 46.94, με τυπική απόκλιση 5.629 μονάδες, η Ηγεσία είναι κατά μέσο όρο 53.12, με τυπική απόκλιση 9.079 μονάδες, η Διοίκηση Αλλαγών είναι κατά μέσο όρο 50, με

τυπική απόκλιση 5.454 μονάδες και η Εργασιακή Ικανοποίηση είναι κατά μέσο όρο 550.12, με τυπική απόκλιση 5.487 μονάδες. Το δείγμα των αντρών περιλαμβάνει N=17, των οποίων η μέση τιμή για την Επιχειρησιακή Επικοινωνία είναι κατά μέσο όρο 50.12, με τυπική απόκλιση 3.480 μονάδες, για την Ηγεσία είναι κατά μέσο όρο 59.65, με τυπική απόκλιση 8.023 μονάδες, για τη Διοίκηση Αλλαγών είναι κατά μέσο όρο 52.06, με τυπική απόκλιση 3.010 μονάδες και για την Εργασιακή Ικανοποίηση είναι κατά μέσο όρο 48.29, με τυπική απόκλιση 2.365 μονάδες. Παρατηρούμε ότι η μέση τιμή των αντρών είναι λίγο μεγαλύτερη απ' ότι των γυναικών.

Πίνακας 13: Μέσοι όροι κλιμάκων σε σχέση με το φύλο

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Επιχειρησιακή Επικοινωνία	άντρας	17	50.12	3.480	.844
	γυναίκα	33	46.94	5.629	.980
Ηγεσία	άντρας	17	59.65	8.023	1.946
	γυναίκα	33	53.12	9.079	1.580
Διοίκηση Αλλαγών	άντρας	17	52.06	3.010	.730
	γυναίκα	33	50.00	5.454	.949
Εργασιακή Ικανοποίηση	άντρας	17	48.29	2.365	.574
	γυναίκα	33	46.12	5.487	.955

Στη συνέχεια διεξάγουμε το Independent Samples Test. Στην περίπτωση μας και για τις τιμές της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας και Ηγεσίας έχουμε sig = 0,180 και 0,339 αντίστοιχα, επομένως $> 0,05$ οπότε και θεωρούμε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Κατά συνέπεια, για τον t-έλεγχο των μέσων τιμών κατάλληλα είναι τα

αποτελέσματα της πρώτης γραμμής («Equal variances assumed»). Για τις τιμές όμως της Διοίκησης Αλλαγών και Εργασιακής Ικανοποίησης έχουμε sig = 0,014 και 0,007 αντίστοιχα, επομένως < 0,05 οπότε και θεωρούμε ότι οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες, οπότε για τον t-έλεγχο αυτών των μέσων τιμών κατάλληλα είναι τα αποτελέσματα της δεύτερης γραμμής («Equal variances not assumed»).

Έπειτα κάνουμε σύγκριση των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Επειδή sig. (2-tailed) = 0,039 και 0,016 για την Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Ηγεσία αντίστοιχα, τιμές μικρότερες του 0,05, απορρίπτουμε την υπόθεση των ίσων μέσων τιμών και αποδεχόμαστε την εναλλακτική για στατιστικά σημαντικές διαφορετικές μέσες τιμές. Άρα, κατά μέσο όρο, το επίπεδα Επιχειρησιακής Επικοινωνίας και Ηγεσίας των ανδρών διαφέρουν στατιστικά σημαντικά (στο επίπεδο του 5%) από το βαθμό των γυναικών.

Για τη Διοίκηση Αλλαγών και την Εργασιακή Ικανοποίηση έχουμε Επειδή sig. (2-tailed) = 0,092 και 0,057 αντίστοιχα τιμές μεγαλύτερες του 0,05, οπότε αποδεχόμαστε την υπόθεση των ίσων μέσων τιμών. Άρα, κατά μέσο όρο, το επίπεδα των ανδρών στην Διοίκηση Αλλαγών και την Εργασιακή Ικανοποίηση δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά (στο επίπεδο του 5%) από το βαθμό των γυναικών.

Πίνακας 14: Μη συσχετισμένος έλεγχος t (T-test) των ανεξάρτητων μεταβλητών και φύλο

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Επιχειρησιακή Επικοινωνία	Equal variances assumed	1.850	.180	2.122	48	.039	3.178	1.497	.167	6.189

	Equal variances not assumed			2.458	46.217	.018	3.178	1.293	.575	5.781
Ηγεσία	Equal variances assumed	.932	.339	2.501	48	.016	6.526	2.610	1.279	11.773
	Equal variances not assumed			2.603	36.196	.013	6.526	2.507	1.443	11.609
Διοίκηση Αλλαγών	Equal variances assumed	6.523	.014	1.443	48	.156	2.059	1.427	-.811	4.928
	Equal variances not assumed			1.719	47.687	.092	2.059	1.198	-.350	4.467
Εργασιακή Ικανοποίηση	Equal variances assumed	7.948	.007	1.554	48	.127	2.173	1.398	-.639	4.984
	Equal variances not assumed			1.950	47.015	.057	2.173	1.114	-.069	4.414

Η στατιστική επεξεργασία των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος τα οποία υπολείπονται έγινε μέσω της ανάλυσης διακύμανσης με έναν παράγοντα (One-Way Anova) και παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια, σύμφωνα με τους πίνακες 15-21.

Αρχικά διεξάγουμε τον έλεγχο Levene (πίνακας Test of Homogeneity of Variances). Σε περίπτωση που αυτός δίνει $\text{sigLevene} < 0,05$, κάνουμε Ανάλυση διακύμανσης Anova. Στο συγκεκριμένο πίνακα, όταν διαπιστώνουμε ότι $\text{sigAnova} > 0,05$, θεωρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη μεταβλητή και το δημογραφικό στοιχείο. Σε περίπτωση που έχουμε $\text{sigAnova} > 0,05$, θεωρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη μεταβλητή και το δημογραφικό στοιχείο.

Όταν όμως ο έλεγχος Levene μας δίνει $\text{sigLevene} < 0,05$, διεξάγουμε Ανάλυση διακύμανσης Welch (πίνακας Robust Tests of Equality of Means). Και πάλι, όταν διαπιστώνουμε ότι $\text{sigWelch} < 0,05$, θεωρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη μεταβλητή και το δημογραφικό στοιχείο. Σε περίπτωση που έχουμε $\text{sigWelch} > 0,05$, θεωρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη μεταβλητή και το δημογραφικό στοιχείο.

Στην περίπτωση μας, μελετώντας τη διαφορά των μέσων όρων για κάθε κλίμακα ανάλογα με την ηλικία, σε κάθε περίπτωση έλεγχος Levene μας δίνει $\text{sigLevene} > 0,05$, οπότε μέσα από την Ανάλυση διακύμανσης Anova διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μεταβλητές και την ηλικία, καθότι $\text{sigAnova} > 0,05$ σε κάθε περίπτωση (πίνακες 15-16).

Πίνακας 15: Έλεγχος Levene για τις ανεξάρτητες μεταβλητές και ηλικία

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Επιχειρησιακή Επικοινωνία	.770	2	47	.469
Ηγεσία	.286	2	47	.753
Διοίκηση Αλλαγών	1.578	2	47	.217
Εργασιακή Ικανοποίηση	1.707	2	47	.193

Πίνακας 16: Ανάλυση διακύμανσης Anova για τις ανεξάρτητες μεταβλητές και ηλικία

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Επιχειρησιακή Επικοινωνία	Between Groups	8.741	2	4.371	.157	.856
	Within Groups	1312.239	47	27.920		
	Total	1320.980	49			
Ηγεσία	Between Groups	101.405	2	50.702	.589	.559
	Within Groups	4043.815	47	86.039		
	Total	4145.220	49			
Διοίκηση Αλλαγών	Between Groups	28.695	2	14.347	.604	.551
	Within Groups	1115.805	47	23.741		
	Total	1144.500	49			
Εργασιακή	Between Groups	25.527	2	12.764	.555	.578

Ικανοποίηση	Within Groups	1080.493	47	22.989		
	Total	1106.020	49			

Το ίδιο γίνεται εμφανές και στην περίπτωση της οικογενειακής κατάστασης, όπου η Ηγεσία, η Διοίκηση Αλλαγών και η Εργασιακή Ικανοποίηση δίνουν sig Anova > 0,05 και η Επιχειρησιακή Επικοινωνία, με sig Levene = 0,041 < 0,05 δίνει sig Welch > 0,05 (πίνακες 17-19). Επομένως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων όρων μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και οικογενειακής κατάστασης.

Πίνακας 17: Έλεγχος Levene για τις ανεξάρτητες μεταβλητές και οικογενειακή κατάσταση

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Επιχειρησιακή Επικοινωνία	3.422	2	47	.041
Ηγεσία	.122	2	47	.885
Διοίκηση Αλλαγών	1.357	2	47	.267
Εργασιακή Ικανοποίηση	1.987	2	47	.148

Πίνακας 18: Ανάλυση διακύμανσης Anova για τις ανεξάρτητες μεταβλητές και οικογενειακή κατάσταση

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ηγεσία	Between Groups	23.618	2	11.809	.135	.874

	Within Groups	4121.602	47	87.694		
	Total	4145.220	49			
Διοίκηση Αλλαγών	Between Groups	46.587	2	23.294	.997	.377
	Within Groups	1097.913	47	23.360		
	Total	1144.500	49			
Εργασιακή Ικανοποίηση	Between Groups	52.894	2	26.447	1.180	.316
	Within Groups	1053.126	47	22.407		
	Total	1106.020	49			

Πίνακας 19: Ανάλυση διακύμανσης Welch για Επιχειρησιακή Επικοινωνία και οικογενειακή κατάσταση

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Επιχειρησιακή	Welch	.139	2	2.611	.876
Επικοινωνία	Brown-Forsythe	.140	2	2.736	.875

a. Asymptotically F distributed.

Στην περίπτωση του επιπέδου εκπαίδευσης, οι μεταβλητές Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση δίνουν $\text{sigAnova} > 0,05$, επομένως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε αυτές ανάλογα με τη μόρφωση. Οι μεταβλητές Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Διοίκηση Αλλαγών όμως δίνουν $\text{sigAnova} = 0,029$ και $0,44$ αντίστοιχα, επιτρέποντας μας να συμπεράνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους Επιχειρησιακής Επικοινωνίας και Διοίκησης Αλλαγών ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο (πίνακες 20-21).

Πίνακας 20: Έλεγχος Levene για τις ανεξάρτητες μεταβλητές και επίπεδο εκπαίδευσης

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Επιχειρησιακή Επικοινωνία	2.365	3	46	.083
Ηγεσία	2.213	3	46	.099
Διοίκηση Αλλαγών	.123	3	46	.946
Εργασιακή Ικανοποίηση	.372	3	46	.773

Πίνακας 21: Ανάλυση διακύμανσης Anova για τις ανεξάρτητες μεταβλητές και επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Επιχειρησιακή Επικοινωνία	Between Groups	233.014	3	77.671	3.284	.029
	Within Groups	1087.966	46	23.651		
	Total	1320.980	49			
Ηγεσία	Between Groups	362.562	3	120.854	1.470	.235
	Within Groups	3782.658	46	82.232		
	Total	4145.220	49			
Διοίκηση Αλλαγών	Between Groups	173.791	3	57.930	2.745	.044
	Within Groups	970.709	46	21.102		
	Total	1144.500	49			
Εργασιακή Ικανοποίηση	Between Groups	133.712	3	44.571	2.109	.112
	Within Groups	972.308	46	21.137		
	Total	1106.020	49			

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στην παρούσα έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες (66%) και οι άνδρες ήταν 34%. Επιπλέον παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν άγαμοι (62%) και το ποσοστό των έγγαμων ατόμων ανερχόταν σε 34%. Αυτό είναι αναμενόμενο, καθότι οι απαιτήσεις της εταιρείας και ο φόρτος εργασίας είναι τέτοιες, που δύσκολα μπορεί να ανταποκριθεί ένα άτομο με οικογένεια. Το νεαρό της ηλικίας των εργαζόμενων κυρίως λόγω της ανάγκης για παραγωγικότητα, η οποία είναι μεγαλύτερη σε νεαρότερα άτομα, δικαιολογεί τα προαναφερθέντα ποσοστά. Έτσι λοιπόν, παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων ανήκε στην ομάδα 25-29 ετών κατά 58%. Η φύση και ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία αλλά και το μεγάλο ποσοστό των νεαρών ατόμων στην εταιρία δικαιολογούν και την κατοχή πανεπιστημιακού πτυχίου (ΑΕΙ) σε ποσοστό 52%, ακολουθούμενο από την κατοχή Μεταπτυχιακού διπλώματος σε ποσοστό 18%.

Είναι εμφανές ότι η εν λόγω εταιρία επιδιώκει να διαθέτει στο εργατικό της δυναμικό άτομα με ενέργεια, όρεξη, διάθεση, ικανότητες, προσόντα και δύναμη, ώστε να αποδίδουν όσο το δυνατόν περισσότερο και να αποφέρουν ικανοποιητικότερο αποτέλεσμα μέσα από την εργασία τους, οπότε θεωρεί ότι αυτές

τις προδιαγραφές τις πληρούν άτομα νέα, μορφωμένα, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις.

Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός πως κάποιοι από τους δημογραφικούς παράγοντες που διερευνήθηκαν σε σχέση με τις μεταβλητές μας παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Υπήρξε λοιπόν στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη μεταβλητή Επιχειρησιακής Επικοινωνίας και του φύλου, και της Ηγεσίας και του φύλου, αλλά και μεταξύ της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας και του μορφωτικού επιπέδου, όπως και μεταξύ της Διοίκησης Αλλαγών με το μορφωτικό επίπεδο. Καμία από τις μεταβλητές μας όμως δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους ανάλογα με την ηλικία ή την οικογενειακή κατάσταση.

Από την άλλη πλευρά, βλέπουμε ότι καμία από τις μεταβλητές μας δεν σχετίζεται σημαντικά με την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση. Παρατηρήθηκε μόνο αρνητική συσχέτιση μεταξύ φύλου με την κλίμακα Επιχειρησιακή Επικοινωνία όπως και με την κλίμακα Ηγεσία αλλά και μεταξύ εκπαίδευσης και της κλίμακας Επιχειρησιακή Επικοινωνία. Οπότε συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι γίνονται αποδέκτες των φαινομένων αυτών και επηρεάζονται διαφορετικά, ανάλογα με το φύλο τους. Το αποτέλεσμα αυτό είναι συμβατό με την παραπάνω παρατήρηση, ότι η μέση τιμή των αντρών είναι λίγο μεγαλύτερη απ' ότι των γυναικών σε στατιστικά σημαντικό βαθμό. Επομένως οι άντρες απολαμβάνουν μεγαλύτερη Επιχειρησιακή Επικοινωνία και πιο σωστή Ηγεσία σε σχέση με τις γυναίκες. Επίσης, όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο, τόσο λιγότερο γίνεται αντιληπτή η ύπαρξη επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Η εν λόγω έρευνα επέφερε επίσης πλήθος ιδιαίτερα σημαντικών ευρημάτων, με ορισμένα από αυτά να επιβεβαιώνουν τις αρχικές υποθέσεις της μελέτης και άλλα να τις απορρίπτουν.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα του ελέγχου r_{ho} του Spearman για τις ανεξάρτητες μεταβλητές έδειξαν τις παρακάτω συσχετίσεις ανάμεσα σε ζευγάρια κλιμάκων ή δημογραφικών στοιχείων:

Σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ κλιμάκων, η Ηγεσία παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την Επιχειρησιακή Επικοινωνία, με τη Διοίκηση Αλλαγών και με την Εργασιακή Ικανοποίηση. Επίσης, η Διοίκηση Αλλαγών σχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση.

Έτσι λοιπόν διαπιστώνεται ότι το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία συσχετίζεται θετικά με την ηγεσία επιβεβαιώνεται, όπως εξάλλου ήταν αναμενόμενο, δεδομένου ότι έχει αποδειχθεί ότι η αυταρχική συμπεριφορά της διοίκησης δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα στην επικοινωνία, αλλά παράλληλα είναι και η προς τα πάνω επικοινωνία απαραίτητη για τη διοίκηση της επιχείρησης, καθότι, μέσα από την ελευθερία του λόγου και η ειλικρίνεια στη συζήτηση, η ηγεσία έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει σημαντικά προβλήματα και να τα αντιμετωπίζει (Weick, K. E. 1979).

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία συσχετίζεται θετικά με τη διοίκηση αλλαγών, δεδομένου ότι η προς τα πάνω επικοινωνία αποδεικνύει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αποδέχονται τις ιδέες, την πολιτική και τους κανόνες της εργασίας (Weick, K. E. 1979) δεν επιβεβαιώνεται, επομένως απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική, ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία δεν παρουσιάζει συσχέτιση με τη διοίκηση αλλαγών .

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση, ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση συμβαδίζει με την άποψη των Schriesheim, C.A. et al. (1999), κατά τους οποίους, όταν δεν υπάρχει ανοικτή ή δημοκρατική επικοινωνία, οι εργαζόμενοι δεν είναι δυνατό να αντιληφθούν το πόσο μακριά θέλει η επιχείρηση να φθάσουν αυτοί, όμως είναι αποδεδειγμένο ότι η άνευ εμποδίων συμμετοχή τους στην επιχειρησιακή επικοινωνία, προκειμένου να εκπληρώσουν τις εργασίες τους, προωθεί, αλλά και απαιτεί την καλή συνεργασία μεταξύ τους καθώς και την αίσθηση ότι συμμετέχουν σε ότι συμβαίνει στο εσωτερικό της επιχείρησης, παρέχοντας τους έτσι εργασιακή ικανοποίηση (Schriesheim, C.A. et al. 1999). Εντούτοις, στην έρευνα που προηγήθηκε δε διαπιστώθηκε αυτού του είδους η συσχέτιση, οπότε απορρίπτουμε την υπόθεση και αποδεχόμαστε ότι οι δύο αυτές μεταβλητές δε σχετίζονται θετικά.

Σύμφωνα με τους Jones, G.R. & George J.M. 2003, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται η αλλαγή έχει να κάνει κατά κύριο λόγο με την ηγεσία, καθότι τα λάθη ενός manager που δεν είναι ηγέτης κατά την επιδίωξη του να διαχειριστεί την αλλαγή, όπως η αποστολή ασυσχέτιστων μηνυμάτων και η συχνή αλλαγή στόχων και προτεραιοτήτων μπορεί να παρεμποδίσουν την επικοινωνία, επιφέροντας την αποτυχία της όλης προσπάθειας της αλλαγής (Jones, G.R. & George J.M. 2003). Στην έρευνα μας, η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε, καθότι εντοπίστηκε όντως θετική συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης αλλαγής.

Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε το κατά πόσο η ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, σε συνάφεια με την έρευνα των Arnold, J. et al., 1998, οι οποίοι απέδειξαν ότι, όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται έμπρακτα και εμφανώς για αυτά που χρειάζονται οι εργαζόμενοι και τους παρέχει την απαραίτητη αυτονομία για να δράσουν, αλλά και το δικαίωμα να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, η επαγγελματική ικανοποίηση τους αυξάνεται, ενώ αντίθετα, μια αδιάφορη ηγεσία επιφέρει τα αντίστροφα αποτελέσματα. Ανάλογα, και στην εν λόγω έρευνα αποδείχθηκε το ίδιο, οπότε η ηγεσία παρουσίασε θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος, η έκτη ερευνητική υπόθεση ότι η διοίκηση αλλαγών συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση εβιβεβαιώθηκε, ερχόμενη σε συμφωνία με τη θέση ότι με την κατάλληλη διοίκηση αλλαγών ενισχύεται η κατανόηση και μειώνεται η αρχική έντονη αντίσταση για αλλαγή ως αποτέλεσμα του φόβου του αγνώστου, επιφέροντας θέληση για δημιουργία νέων κατευθυντήριων γραμμών που θα προκαλέσουν τα επιτυχή αποτελέσματα του εγχειρήματος της αλλαγής στην επιχείρηση, ενισχύοντας κατ' αυτό τον τρόπο την ικανοποίηση των εργαζομένων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε πως η έρευνά μας επέφερε αποτελέσματα τα οποία συμβαδίζουν σχεδόν απόλυτα με τη βιβλιογραφία, ενώ παράλληλα την εμπλουτίζουν με επιπλέον αποτελέσματα, λειτουργώντας ενισχυτικά στις ήδη υπάρχουσες κατευθύνσεις των προηγούμενων ερευνών.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως προκειμένου να είναι εφικτή η ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την αλλαγή, απαραίτητο στοιχείο είναι η εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων ηγεσίας, γεγονός το οποίο θα συνεπάγεται και άμεσα μία ορθότερη διοίκηση των αλλαγών. Φυσικά, τα παραπάνω δεν είναι δυνατό να επιτευχθούν χωρίς το σπουδαίο στοιχείο της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

Υπό τις παραπάνω συνθήκες θα καθίσταται εφικτή η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, επιφέροντας θετικά αποτελέσματα κατά πρώτο λόγο στον εργαζόμενο και κατ' επέκταση στον οργανισμό. Συνεπώς προκύπτει ως πρόταση η μελλοντική μελέτη της συσχέτισης των εν λόγω κλιμάκων με την ευημερία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

- Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12, pp. 146-158.
- Abu-Bader, S.H. (2000). Work Satisfaction, Burnout and Turnover among Social Workers in Israel, *International Journal of Social Welfare*, 9, pp. 191-200.
- Adler, R. B. & Elmhorst, J. M. (2005). *Communicating at work: principles and practices for business and the professions*. 8th ed., New York: Mc Graw Hill
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Need. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), pp. 142-175.
- Antonakis J., Avolio B.J. & Sivasubramaniam N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), pp. 261-295.
- Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson I.T. (1998) *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the workplace*. Harlow: Pearson Education.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31
- Borkowski, N. (2005), *Organizational Behavior in Health Care, in: 3 Needs Theory* (McClelland) Sudbury Massachusetts: Jones & Bartlett Publishers, Inc.
- Bowen, D. Galang, C. & Pillai R. (2002), The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance, *Human Resource Management*, 41 (1), pp.100-125
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cheney, G., Zom, T.E. Christensen, C.T. & Ganesh, S. (2003). *Organizational Communication Man Age of Globalization: Issues Reflections, Practices*, U.K.
- Churchill, G.A. Ford, N.M. & Walker, O.C. (1974), Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11 (3), pp.323-32.
- Collins, M. (1995). *How to Make Money Writing Corporate Communication*. Perigee Book, U.S.A.
- Cooren, F. & Taylor, J.R. (1997). Organization as an effect of mediation: Refining the link between organization and communication. *Communication Theory*, 7(3), pp. 219-260.
- Cushman, D. P. (2000). Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory. *Management Communication Quarterly*, 13, pp. 486-501.
- Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design*. (8th Ed.) International Thomson Publishing Company.
- Davis, D., & Daley, B. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*. 11 (1), pp. 51-66.
- Deetz, S.A. (1997). Communication in an age of negotiation: International communication association presidential address. *Journal of Communication*, 47 (4), pp. 118-135.
- Ding, Z. D. Ge, L. G. Warner, M. (2004), HRM in China after the Asian Financial Crisis: Beyond the State Sector. *International Studies of Management and Organization*, 34 (1), pp.10-31.

- Ferris, G. Hochwarter, W. Buckley, R. Harrell-Cook, G. & Frink, D. (1999), Human Resources Management: Some New Directions, *Journal of Management*, 25 (3), pp.305-417
- Garcia-Bernal J., Gargallo-Castel A., Marzo-Navarro M. & Rivera-P.Torres (2002), Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 29 (4), pp. 279-288.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*. 86 (3), pp. 109-116.
- Greenberg, J. (1990). Organisational Justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), pp. 399-432
- Greenwald, A. G., Draine, S. C. & Abrams, R. L. (1996). Three cognitive markers of unconscious semantic activation. *Science*, 273, 1699-1702.
- Gunnigle, P. & Moore, S. (1994), Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications, *Personnel Review*, 23 (1), pp.63-84.
- Harris, M. (2000), *Human Resource Management, A practical approach*, New York: Dryden Press
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior*, Cincinnati, OH: South-Western College Publication.
- Hinner, M.B. (2005). *Introduction to Business Communication*. New York: Peterlang.
- Humphreys, J. (2007), Adapting the congruent temperament model with culturally specific work motivation elements, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (3), pp.202 – 216.
- Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. (2005), *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, Essex: Prentice Hall - Financial Times
- Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organization: Portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 23 (5), pp. 241-249.
- Jones, G.R. & George J.M. (2003), *Contemporary Management*, Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin.
- Jones, J. & Powers, E. (2004), Change Management: The Three Elements of Transformation. *Strategy & Business*, 37, pp. 101-104
- Jordan, P. J (2004), Dealing with Organizational Change: Can Emotional Intelligence enhance Organizational Change? *International Journal of Organizational Behavior*, 8 (1), 456-471

- Keiser, J. (1998). *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη*, επιμ. Κιλπίρης Φ., Έλλην, Αθήνα
- Kolb, J.A. (1996). Let's bring structure back. *Management Communication Quarterly*, 9(4): 452-465.
- Kotter, J.P. (2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*, Κριτική, Αθήνα
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1 (4), pp. 240-246.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mumford, E. (1991) Job Satisfaction: A Method of Analysis, *Personnel Review*, 20 (3), pp.11 – 19
- Rosenblatt, S.B., Cheatham, J.W. & Watt, J.T. (1977). *Communication in Business*, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Sandrone V (1997). F. W. Taylor and Scientific Management [online]. Available from <http://www.Skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader – member exchange research: A comprehensive review of theory, measurement and data – analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10 (1), pp. 63-113
- Simons, J.A. Donald, I.B. & Drinnien, B.A. (1987). *Maslow's Hierarchy Needs – the search for Understanding*, New York: West Publishing Company.
- Sirkin, H.L. Keenan, P. & Jackson, A. (2005), The Hard side of Change Management, *Harvard Business Review*, 83(10), pp. 108-18.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (1999), The importance of a change-centered leadership style in four organizational cultures, *Scandinavian Journal of Management*, 15 (3), p.289-306
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: *Application, Assessment, Causes and Consequences (Advanced Topics in Organizational Behaviours)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Tosi, H. L. Werner, S. Katz, J. P. & Gomez-Mejia, L. R. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pays studies. *Journal of Management*, 26(2), pp. 301-339.

- Van Every, E.J. & Taylor, J.R (1998). Modeling the organization as a system of communication activity: A dialogue about the language action perspective. *Management Communication Quarterly*, 12(1), pp. 128-147.
- Waddell, S. 1998, Resistance: a constructive tool for change management, *Journal of Management History*, 36 (8), pp.543 – 548
- Webb, R.J. (2002). *Total Quality Management: An Organizational Communication Analysis*. Ph.D Dissertation, University of Texas at Austin.
- Weick, K. E. (1979). *The Social-psychology of Organizing*. Readings. MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Αβούρης, Ν. (2000). *Εισαγωγή στην Επικοινωνία Ανθρώπου – Υπολογιστή*, Διάυλος, Αθήνα.
- Ζαβλανός Μ. (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Σταμούλης, Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία* (Μέρος 1ο), Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*, Art of Text, Θεσσαλονίκη
- Μπαρούτας, Σ. (2010), *Ηγεσία & Αλλαγή*, Μάλλιαρης, Θεσσαλονίκη
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2005). *Επικοινωνία Ανθρώπινη / Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές*. University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Κριτική, Αθήνα
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Ανίκουλα, Αθήνα.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η πρόκληση του 21ου αι. στο εργασιακό περιβάλλον*. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαλεξανδρή, Ν. Χαλικιάς, Γ. & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001), *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Μπένου, Αθήνα.
- Πασχαλίδης, Δ. & Κοτζαϊβάζογλου, Ι. (2002). *Οργανωσιακή Επικοινωνία. Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση*. Πατάκη, Αθήνα
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005), *Management*, Γκιούρδας, Αθήνα.
- Στειακάκης, Εμ. & Κατζός, Ν. (2002). *Management, Μία Σύγχρονη Άποψη*. Ζήτη, Θεσσαλονίκη.

- Ταλιαδώρου Α., 2004, *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση. Η σημασία της για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση.* (online) available at: <http://istoselides.gr/news/article.php?i=2390> (accessed: 08/05/05).
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα