

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA-TQM)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»**

ΕΛΕΝΗ Ζ.ΛΕΤΣΟΥ

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ
2013**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Ηγεσία και Παρακίνηση σε Επιχειρηματικό Περιβάλλον» έχει στόχο να μελετήσει τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα έτσι όπως διαμορφώνονται ανάλογα με τον τρόπο διοίκησης.

Περιλαμβάνει δύο μέρη εκ των οποίων το πρώτο μέρος αφορά την θεωρητική προσέγγιση βάσει βιβλιογραφικής ανασκόπησης και συλλογής δευτερογενών δεδομένων (άρθρα, επίσημους διαδικτυακούς τόπους), ενώ το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην εμπειρική έρευνα που βασίζεται σε συνεντεύξεις υπό μορφή ερωτηματολογίων και παρουσιάζει τα σχετικά αποτελέσματα.

Η εργασία αποτελείται συνολικά από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια της διοίκησης, επιχειρώντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή της διοίκησης. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τους όρους ηγεσία, ηγέτης, μάνατζερ και περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη-μάνατζερ, οι βασικές λειτουργίες της επιχείρησης και οι διοικητικές δεξιότητες του μάνατζερ. Μελετώνται οι θεωρίες της ηγεσίας και αναλύονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας όπως αναλύονται στη βιβλιογραφία.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την παρακίνηση, παρουσιάζοντας τις θεμελιώδεις θεωρίες παρακίνησης σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές. Επίσης, αναλύονται η συμπεριφορά και οι στάσεις των υφισταμένων στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στο τέλος του κεφαλαίου αναλύεται ο ρόλος της παρακίνησης στις οικονομικές μονάδες.

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης της εργασίας συσχετίζει τα θέματα ηγεσίας και παρακίνησης στο επιχειρηματικό περιβάλλον, παρουσιάζοντας την αποτελεσματικότητα του ηγέτη-μάνατζερ, τις διαστάσεις στη συμπεριφορά του ηγέτη και παρατίθεται μια μελέτη περίπτωσης ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Ακόμη, γίνεται αναφορά στις ανάγκες των εργαζομένων για παρακίνηση και στο τέλος του κεφαλαίου αναλύονται οι τεχνικές παρακίνησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται ο στόχος της έρευνας και η μεθοδολογία βάσει της οποίας διεξήχθη η παρούσα διερευνητική μελέτη. Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας βάσει στατιστικής ανάλυσης που παρουσιάζονται με μορφή γραφημάτων ποσοστών για τις αντίστοιχες απαντήσεις.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας και τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την συσχέτιση της θεωρίας με τα σχετικά ευρήματα. Από τα συμπεράσματα που προκύπτουν παίρνουμε πληροφορίες που αφορούν τον τρόπο που παρακινούνται οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τον τρόπο διοίκησης των στελεχών που τους διευθύνουν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ.....	1
1.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ-ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	8
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΗΓΕΣΙΑ-ΗΓΕΤΗΣ-ΜΑΝΑΤΖΕΡ	8
2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	14
2.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	16
2.4 ΤΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ – ΜΑΝΑΤΖΕΡ	17
2.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MC GREGOR	18
2.4.2 Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	20
2.4.3 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ Η ΠΛΕΓΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	21
2.4.4 ΤΟ ΤΡΙΣΔΙΑΣΤΑΤΟ ΠΛΕΓΜΑ	24
2.4.5 ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	26
2.4.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ FIEDLER	26
2.4.7 Η ΘΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ/ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	27
2.4.8 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ V.VROOM-ΡΗ ΥΕΤΤΟΝ	29
2.4.9 ΘΕΩΡΙΑ R QUINN	31
2.4.10 ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ	31
2.4.11 ΜΟΝΤΕΛΟ «ΚΑΘΕΤΗΣ ΔΥΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ».....	31
2.4.12 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	32
2.4.13 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	32
2.4.14 ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	33
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	35
3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	35
3.2 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	39
3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG.....	43
3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	46
3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MC CLELLAND.....	46
3.6 V-VROOM, ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ.....	47
3.7 PORTER-LAWLER, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ.....	48
3.8 J.ADAMS, ΘΕΩΡΙΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ.....	49
3.9 Ε. LOCKE, ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΟΥ.....	50
3.10 Β.SKINNER, ΘΕΩΡΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΘΙΣΜΟΥ.....	51
3.11 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	52
3.12 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	58
4.1 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ-MANATZEP ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	58
4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΩΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΕΝΑΣ ΗΓΕΤΗΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΟΣ.....	60
4.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	62
4.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	68
ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ «ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	69
A. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	69
5.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	69
5.2 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	70
5.3 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	70
B. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ.....	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	128
6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	128
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	130
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	133
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	140

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της περάτωσης της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να αναφερθώ στα πρόσωπα που συνέβαλλαν στην πραγματοποίησή της.

Θα ήθελα ιδιαίτερος να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Ε. Κονδύλη που με την καθοδήγηση και τις συμβουλές του συνέβαλλε σημαντικά σε κάθε φάση οργάνωσης και δημιουργίας της εργασίας.

Σημαντική υπήρξε και η βοήθεια των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα και ιδιαίτερος των καθηγητών που αποτελούν μέλη της Επιτροπής κύριο Δ. Γεωργακέλλο και κύριο Μ. Σφακιανάκη που μου μετέδωσαν ουσιαστικές και πολύτιμες γνώσεις κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου μαθημάτων.

Τέλος οφείλω πολλά ευχαριστώ στην κυρία Α. Μακρυνικόλα για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωση της Διπλωματικής εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 2.1: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	17
ΣΧΗΜΑ 2.2: ΣΥΝΕΧΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	21
ΣΧΗΜΑ 2.3: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ/ΠΛΕΓΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	22
ΣΧΗΜΑ 2.4: ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	29
ΣΧΗΜΑ 2.5: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ VROOM-ΥΕΤΤΟΝ	30
ΣΧΗΜΑ 3.1: ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΑ 3 ΣΤΑΔΙΑ	36
ΣΧΗΜΑ 3.2: ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	40
ΣΧΗΜΑ 3.3: ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΘΕΩΡΙΩΝ MASLOW-HERZBERG	45
ΣΧΗΜΑ 3.4:ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΚΑΤΑ VROOM.....	48
ΣΧΗΜΑ 3.5: ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	53

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1:ΥΠΟΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ.....	2
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1:ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ-ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	11
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1:ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	56

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ

Η διοικητική σκέψη ξεκίνησε να διαμορφώνεται ως επιστήμη κατά το τέλος του δεκάτου ενάτου αιώνα και τις αρχές του εικοστού. Εντούτοις, από αρχαιοτάτων χρόνων είχε επισημανθεί η σπουδαιότητα και είχε καθιερωθεί στην πράξη η εφαρμογή κανόνων διοίκησης οι οποίοι μέχρι σήμερα, όχι μόνο δεν απώλεσαν την ισχύ και το κύρος τους, αλλά αντίθετα, έχουν ενσωματωθεί και αποτελούν μέρος της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης.

Στην αρχαία Βαβυλωνία διοικούσε άλλοτε ο βασιλιάς, άλλοτε ο τύραννος, άλλοτε ο λαός και άλλοτε η σύγκλητος ανάλογα το πολιτισμό και τα θέλω του κάθε λαού. Η ουσία ήταν ότι ανεξάρτητα το πόσο δημοκρατική ή πόσο αυταρχική ήταν μια κοινωνία υπήρχε πάντα ο λαός ο οποίος είχε τα λιγότερα προτερήματα και κατευθυνόταν από τις επιθυμίες και τα πιστεύω της εξουσίας. Αυτοί που διοικούσαν είχαν και χρέμα και δόξα και ισχύ ενώ αυτοί που διοικούνταν κατευθύνονταν και όριζαν τη ζωή τους με βάση τα θέλω των δυνατών. Εξάιρεση αποτελεί στην Αρχαία Ελλάδα η Αθήνα, στην οποία θεωρητικά ο λαός διοικούσε όπου είχε την ισχύ, όμως το πρόβλημα ήταν ότι πάντα υπήρχαν κάποιοι που ξεχώριζαν και κατεύθυναν τους πολλούς, και αργότερα η Ρώμη η οποία όμως και αυτή πολλές φορές βρέθηκε στα χέρια τυράννων οι οποίοι πήραν στα χέρια τους την ισχύ μιας και μπόρεσαν να ελέγξουν το στρατό ή τη σύγκλητο¹.

Η διοίκηση ξεκίνησε να απασχολεί τους συγγραφείς πολλά χρόνια πριν. Συγκεκριμένα ο Όμηρος αναφέρεται στη διοίκηση μέσα από το πρόσωπο του Οδυσσέα παρουσιάζοντας την ως την λήψη ευφυών αποφάσεων για την επιβίωση στις δύσκολες στιγμές.

Ο Πιττακός αναφέρεται στη διοίκηση ως την σωστή χρήση της εξουσίας από τον ηγέτη. Ο Κλεόβουλος αναφέρει ότι ο διοικητής πρέπει να έχει την αγάπη του λαού για να μπορέσει να τον οδηγήσει. Αναφορές στη διοίκηση έχουν κάνει και άλλοι φιλόσοφοι όπως: ο Αριστοτέλης, ο Πλάτων, ο Ξενοφών.

Συγκεκριμένα ο Αριστοτέλης έχει αναφερθεί στην διοίκηση ως την οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών, την επιλογή τόπου εγκατάστασης, την διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων, την εξειδίκευση. Όλοι οι προηγούμενοι φιλόσοφοι έδωσαν τον ορισμό του διοικητή ως του ατόμου που μπορεί τις δύσκολες στιγμές να βρίσκει λύσεις

¹ Ζαβλανός Μ.Μ.,(2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, Σελ.261.

και να οργανώνει αυτούς που τους ακολουθούν, ενώ από την άλλη ορίζουν αυτούς που διοικούνται ως απλούς ανθρώπους οι οποίοι δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς την καθοδήγηση του ηγέτη/ διοικητή τους.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι όλοι οι λαοί μέσα στην ιστορία θεώρησαν τη διοίκηση ως βάση για τη πρόοδο τους. Λαοί που είχαν πολιτισμό όπως οι Αιγύπτιοι, οι Ρωμαίοι οι Μακεδόνες στήριξαν τις αυτοκρατορίες τους σε μεγάλες διοικητικές οντότητες όπως τον Μέγα Αλέξανδρο και τον Ιούλιο Καίσαρα, αλλά και σε ισχυρά πολιτεύματα που άλλοτε διοικούσαν οι πολλοί και άλλοτε ο ένας².

Με βάση την μέχρι τώρα ανάλυση καταλήγουμε ότι το Πολίτευμα μέσα στην ιστορία εμφανίζεται ως τρόπος Διοίκησης. Με τον όρο πολίτευμα εννοείται το σύνολο των θεσμών, σύμφωνα με τους οποίους κυβερνάται ένα κράτος, μια πολιτεία. Το συνταγματικό δίκαιο είναι η ιδιαίτερη τάξη, σύμφωνα με την οποία η εκάστοτε πολιτεία ρυθμίζει την οργάνωση της εξουσίας και την θέση των πολιτών μέσα σε αυτήν την τάξη. Ένας διαφορετικός, αλλά ισχύων, ορισμός για το πολίτευμα είναι το σύνολο των κανόνων που καθορίζουν ποια είναι τα άμεσα όργανα της πολιτείας, τον τρόπο εκλογής τους, τις μεταξύ τους σχέσεις και τον κύκλο αρμοδιότητάς τους, όπως επίσης και την σχέση των ατόμων προς την πολιτική εξουσία.

Εκείνος όμως που ασχολήθηκε συστηματικά με τα πολιτεύματα είναι ο Αριστοτέλης, ο οποίος φέρεται να έγραψε για τα πολιτεύματα 158 πολιτειών, αν και διασώθηκε μόνον η Αθηναίων πολιτεία.

ΠΟΛΙΤΕΥΜΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.: ΥΠΟΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ

ΜΟΝΑΡΧΙΑ	ΑΡΙΣΤΟΚΡΑΤΙΑ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΒΑΣΙΛΕΙΑ ΗΡΩΙΚΩΝ ΧΡΟΝΩΝ	ΟΛΙΓΑΡΧΙΑ	ΠΟΛΙΤΕΙΑ (ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ)
ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΚΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑ	ΑΡΙΣΤΟΚΡΑΤΙΑ- ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΔΟΧΗ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ- ΙΣΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ
ΠΑΜΒΑΣΙΛΕΙΑ	ΔΥΝΑΣΤΕΙΑ	ΟΧΛΟΚΡΑΤΙΑ

Πηγή: Σγουρίτσας Χ.Γ., *Πολίτευμα*, στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 20ος, Εκδόσεις Φοίνιξ, Αθήνα, Σελ.109.

² Σουρίτσας Χ.Γ., *Πολίτευμα*, στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 20ος, Εκδόσεις Φοίνιξ, Αθήνα, Σελ.109.

Ο Αριστοτέλης πρώτος όρισε το πολίτευμα ως [...την τάξην ταις πόλεσι την περί τας αρχάς, τίνα τρόπον νενέμηται και τι το κύριον της πολιτείας, και τι το τέλος της εκάστης κοινωνίας εστί..], (Πολιτικ. Γ' 5) ορισμός που ισχύει ακόμα και σήμερα.

Όταν ανώτατο όργανο της πολιτείας είναι ένα πρόσωπο, τότε το πολίτευμα καλείται μοναρχία. Όταν είναι περισσότερα του ενός προσώπου αλλά ανήκουν στην τάξη των αρίστων, τότε είναι αριστοκρατία. Τέλος όταν ανώτατο όργανο είναι το σύνολο των πολιτών, το πολίτευμα αποκαλείται δημοκρατία. Σύμφωνα με τον φιλόσοφο τα τρία αυτά πολιτεύματα είναι ορθά μόνον όταν αποβλέπουν στο κοινό συμφέρον, διαφορετικά αποτελούν παρεκβάσεις. Η παρέκβαση της μοναρχίας είναι η τυραννίδα, της αριστοκρατίας η ολιγαρχία και της δημοκρατίας η οχλοκρατία³.

1.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ-ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Αξιοσημείωτη στην επιστημονική διοίκηση είναι η συμβολή των παρακάτω θεωρητικών επιστημόνων:

1) Ο F.W.Taylor ο οποίος αναπτύσσοντας την εργασία του με τίτλο «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» αναζήτησε τον μόνο άριστο τρόπο καταμερισμού της εργασίας για κάθε έργο και διατύπωσε σαφείς οδηγίες για την εξειδίκευση με στόχο την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Καθόρισε τέσσερις αρχές του μάνατζμεντ⁴: 1) την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο, 2) την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, 3) την συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζομένους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο και 4) μια περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και οι δεύτεροι να εκτελούν εργασία.

2) Ο Henri Fayol παράλληλα με τον F.W.Taylor ανέπτυξε την θεωρία του σχετικά με τις αρχές οργάνωσης και τα καθήκοντα του μάνατζερ με καθολικότητα στην εφαρμογή. Η κύρια εργασία του Fayol, «Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ», εξετάζει την διοίκηση σαν ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων, που είχε εφαρμογή σε όλα τα είδη της ομαδικής δραστηριότητας. Προσδιορίζει τον ορισμό της διοίκησης με τις ακόλουθες

³ Σγουρίτσας Χ.Γ., *Πολίτευμα*, στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 20ος, Εκδόσεις Φοίνιξ, Αθήνα, Σελ.110.

⁴ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα,Κεφ.2, Σελ.43.

έννοιες⁵: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος. Και εδώ υπήρξε η πρώτη διατύπωση των καθηκόντων ενός μάνατζερ ο οποίος περιγράφεται σαν ένα άτομο που προγραμματίζει, οργανώνει, ηγείται και αξιολογεί. Μόνο που η διεύθυνση και ο έλεγχος είναι πιο κατευθυντήριες και τυπικές απόψεις από αυτό που σήμερα ονομάζουμε ηγεσία και αξιολόγηση. Σχετικά με τον συντονισμό, τον οποίο ο Fayol περιέγραψε ως κάτι που ενοποιεί και εναρμονίζει όλες τις δραστηριότητες και προσπάθειες, πρέπει να τονιστεί ότι διεισδύει στις άλλες τέσσερις βασικές λειτουργίες. Για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί πρέπει να συντονιστούν τα προγράμματα, η οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό και ο έλεγχος.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε δύο ακόμη θεσμούς που συνέβαλλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της οργάνωσης και της θεωρίας της διοίκησης οι οποίοι ήταν η εκκλησία και ο στρατός⁶. Σχετικά με την εκκλησία, ένα άριστο παράδειγμα αποτελεί η Καθολική Εκκλησία που έχει μια ιεραρχία πέντε επιπέδων της οποίας η αλυσίδα εξουσίας κινείται από τον Πάπα στους καρδινάλιους, τους αρχιεπισκόπους, τους επισκόπους και τέλος στους ενοριακούς ιερείς. Στον χώρο του μάνατζμεντ ιδιαίτερα σημαντική ήταν επίσης η συμβολή των στρατιωτικών οργανισμών. Η χρήση συμβουλών από επιτελικά όργανα, οι ομοιόμορφες μέθοδοι για εκτέλεση καθηκόντων και η πειθαρχία εφαρμόστηκαν από τον Μέγα Αλέξανδρο, τον Ιούλιο Καίσαρα, τον Αννίβα και τον Ναπολέοντα. Πιο πρόσφατα οι ένοπλες δυνάμεις αποτέλεσαν μια σημαντική πηγή για μελέτες σε θέματα ηγεσίας, εξουσίας και προστριβών.

3) Ο Max Weber ανέπτυξε μια θεωρία των δομών εξουσίας και περιέγραψε τις δραστηριότητες στους οργανισμούς με βάση τις σχέσεις εξουσίας⁷. Περιέγραψε μια γραφειοκρατία ως συγκείμενη από εξειδίκευση της εργασίας, καθορισμένη ιεραρχία εξουσίας, επίσημη σειρά κανόνων και διαδικασιών, απρόσωπες αλληλεπιδράσεις και επιλογή και προαγωγή βασισμένη στην αξία.

4) Ο Oliver Sheldon με το έργο του «Φιλοσοφία του Μάνατζμεντ» δημιούργησε απόκλιση από προηγούμενες γραπτές εργασίες πάνω στο θέμα, προσθέτοντας ηθική και κοινωνική ευθύνη στην επιστημονική μελέτη του μάνατζμεντ.

5) Ο J.D.Mooney μέσα από έρευνες σε διάφορους οργανισμούς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όλοι χρειάζονται συντονισμό, ένα σύστημα ιεραρχικών σχέσεων προϊσταμένου- υφισταμένου και καθόρισε με σαφήνεια τα καθήκοντα και τις ευθύνες για κάθε εργασία.

⁵ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.2,Σελ.44.

⁶ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.2,Σελ.43.

⁷ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.2, Σελ.45-46.

6) Η Mary Parker Follett προσέφερε σημαντικές υπηρεσίες στα θέματα της υποκίνησης, της ηγεσίας και της έννοιας της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς, συμβολή που την καθιέρωσε ως υποστηρικτή των επιστημών συμπεριφοράς.

7) Ο L.Urwick με το έργο του «Τα Στοιχεία της Διοίκησης» συνδύασε και συνέθεσε τις ιδέες του Taylor, του Fayol, του Mooney και της Follett σε ένα ενιαίο σύνολο, βρήκε πολλές ομοιότητες στην ορολογία τους, τις ολοκλήρωσε και τις αποκρυστάλλωσε σε ένα σχετικά ομοιόμορφο σώμα γνώσεων.

8) Ο C.I.Barnard με το έργο του «Οι λειτουργίες του Διοικητικού Στελέχους» περιγράφει τον μάνατζερ σαν πυρήνα ενός πολύπλοκου κοινωνικού συστήματος του οργανισμού.

9) Ο Herbert Simon είναι σύγχρονος συγγραφέας του κλάδου και έχει συμβάλει σε θέματα όπως μαθηματικά, υπολογιστές, κυβερνητική, καθώς και στις ψυχολογικές, κοινωνιολογικές και οικονομικές προσεγγίσεις στη διοίκηση με το βιβλίο του Διοικητική Συμπεριφορά.

Η ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ο καθηγητής Elton Mayo ύστερα από μια σειρά πειραμάτων που πραγματοποίησε σε εργαζόμενους στο εργοστάσιο Western Electric στο Hawthorn, οδηγήθηκε σε ορισμένα βασικά συμπεράσματα τα οποία αποτελούν την απαρχή για την δημιουργία της θεωρίας της «κίνησης ανθρωπίνων σχέσεων»⁸. Κατά τις απόψεις της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων, εκείνο το οποίο έχει σημασία για τον εργαζόμενο άνθρωπο και στο οποίο κυρίως αυτός προσβλέπει είναι η ποιότητα των σχέσεων προς τους συναδέλφους και προς τους προϊστάμενους του. Συνεπώς το ενδιαφέρον της διοίκησης πρέπει να κατευθύνεται προς την δημιουργία κοινωνικού κλίματος κατάλληλου να εξασφαλίσει αυξημένη ικανοποίηση του εργαζομένου, η οποία με την σειρά της θα συντελέσει στην αύξηση της αποδοτικότητάς του.

Η ΚΙΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Η συγκεκριμένη προσέγγιση αναφέρεται στην λήψη αποφάσεων από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων και στην ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της προσέγγισης αυτής, αφού η διοίκηση χαρακτηρίζεται από λήψεις αποφάσεων, πρέπει αυτή η διαδικασία να αποτελέσει πυρήνα της διοικητικής θεωρίας. Οι εργασίες των Simon, March, Forrester συνέβαλλαν σε αυτόν τον τομέα με την χρησιμοποίηση στατιστικής, μοντέλων μεγιστοποίησης, μοντέλων πληροφοριών, γραμμικού προγραμματισμού και βοήθησαν την ικανότητα των διοικούντων για πιο αποτελεσματικό προγραμματισμό και αξιολόγηση/έλεγχο.

⁸ Ιθακήσιος Δ., (2004), Σημειώσεις Πανεπιστημιακών Παραδόσεων στο μάθημα Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα, Σελ.115-120.

Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Σε αυτήν συνέβαλλαν οι επιστήμονες της συμπεριφοράς, όπως η Mary Parker Follett, C.I. Barnard και ο Elton Mayo, οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι προς τον στόχο και την επάρκεια. Θεωρούν την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σαν το κυριότερο μέσο για αυτόν τον σκοπό. Η συνεισφορά των επιστημόνων της συμπεριφοράς περιλαμβάνει: την οργανωτική αλλαγή, την υποκίνηση και ηγεσία, την επίλυση συγκρούσεων και την εναρμόνιση των στόχων του εργαζομένου με τους στόχους του οργανισμού.

Η ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η διαδικασία των συστημάτων αναπτύχθηκε μέσα στην δεκαετία του 1960. Οι οργανισμοί περιγράφονταν ως συστήματα που απορροφούν εισροές, τις επεξεργάζονται και παράγουν εκροές. Με άλλα λόγια, τα οργανωτικά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν ότι αποτελούνται από αλληλεξαρτούμενους παράγοντες, που περιλαμβάνουν άτομα, ομάδες, στάσεις, κίνητρα, τυπική δομή, αλληλεπιδράσεις, θέσεις και εξουσία. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει βοηθήσει στην ολοκλήρωση της θεωρίας της διοίκησης και στην αντίληψη των οργανισμών σαν δυναμικών και πολύπλοκων συστημάτων που πρέπει να αλληλεπιδρούν αρμονικά με ένα ευρύτερο σύστημα ή περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Ζαβλανός Μ.Μ.**,(2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, Σελ.261.
- **Σουρίτσας Χ.Γ.**, *Πολίτευμα*, στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 20ος, Εκδόσεις Φοίνιξ, Αθήνα, Σελ.109-110.
- **Κανελλόπουλος Χ.Κ.**,(1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Σελ.43-50.
- **Ιθακήσιος Δ.**,(2004), Σημειώσεις Πανεπιστημιακών Παραδόσεων στο μάθημα: «*Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*», Αθήνα, Σελ.115-120.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΗΓΕΣΙΑ-ΗΓΕΤΗΣ-MANATZER

Ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (συνεργάτες, υφιστάμενοι, οπαδοί), ώστε όλοι μαζί να πετύχουν προκαθορισμένους στόχους. Αποτελεί μια δυναμική διαδικασία όπου ο ηγέτης προβαίνει σε μια ενέργεια ή συμπεριφορά στην οποία ανταποκρίνεται ο υφιστάμενος, για να αντιδράσει εκ νέου ο ηγέτης (Χυτήρης Λ., 2006). Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία. Οι Bennis και Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου και ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Η ηγεσία (Μπουραντάς Δ., 2001) είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον Robert I. Taylor η ηγεσία δεν απορρέει από κάποια επίσημη εξουσία, απλά κάποιοι άνθρωποι καθοδηγούν τους άλλους, ουσιαστικά υπάρχουν κάποια προσωπικά γνωρίσματα για μερικούς ανθρώπους τα οποία κάνουν τη διαδικασία της ηγεσίας πιο εύκολη. Το χάρισμα, η πυγμή και η ευφυΐα, είναι κάποια από αυτά. Η ηγεσία δεν μπορεί να διδαχθεί μπορεί όμως μέσα από την μάθηση να βελτιωθεί αρκεί ο επίδοξος ηγέτης να έχει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και να βρίσκεται στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη στιγμή⁹.

Αρκετές φορές έχει αμφισβητηθεί ο όρος ηγέτης, ειδικά σε ιδιαίτερα υψηλά πνευματικές ομάδες οι οποίες θεωρείται ότι έχουν αρκετά υψηλή πνευματική ικανότητα οπότε και δεν χρειάζονται να έχουν κάποιο άτομο να τις καθοδηγεί και να τις επιβλέπει, διότι έχουν την δυνατότητα από μόνα τους να επιλύουν τα προβλήματα τα οποία τους παρουσιάζονται. Το θέμα είναι ότι ο ηγέτης ακόμα και αν εμφανίζεται κάτω από οποιαδήποτε σχήμα συμμετοχής ή αυταρχικής διοίκησης, ως πρόεδρος, ή αντιπρόσωπος, ή οργανωτής, η ανάγκη της σύνδεσης των ατόμων-προσώπων που αποτελούν τις ομάδες για να δραστηριοποιηθούν στην πραγμάτωση κάποιου στόχου, κάνει αναγκαία και την ύπαρξη της ηγεσίας.

⁹ Στάγκος Μ.Π.,(2000), «Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα».

Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor, Σελ 55-59.

Δεν είναι δυνατόν να οριοθετήσουμε τον όρο ηγεσία, ηγέτης, στυλ διοίκησης, αν δεν υπάρχουν συγκεκριμένα δεδομένα και σταθερές που προσδιορίζουν αυτούς τους όρους και αυτό γιατί ο επιτυχημένος «ηγέτης» και η επιτυχημένη «ηγεσία» προσδιορίζονται ανάλογα με τους σκοπούς, αλλά και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες κλήθηκε ο ηγέτης να δράσει. Προκειμένου να προσδιορίσουμε τον καλό ή τον κακό ηγέτη πρέπει να εξετάσουμε και τις συνθήκες που τον επηρέασαν ώστε να δράσει με τον συγκεκριμένο τρόπο. Αυτό πρέπει να ισχύει πάντα, οπουδήποτε δηλαδή υφίσταται ηγεσία και ηγέτης, πρέπει να αξιολογείται πάντα με βάση τις συνθήκες που δουλεύει, το γενικό περιβάλλον, δηλαδή το περιβάλλον το οποίο ίσως επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο διοικεί, αλλά και με το αποτέλεσμα της διοίκησής του. Το περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης έδρασε ή αναμένεται να δράσει, επηρεάζει και το αποτέλεσμα των πράξεων του. Έχει αποδειχτεί δηλαδή, ότι αυτό το οποίο κάνει ένα ηγέτη αποτελεσματικό σε μία κατάσταση, μπορεί να αποδειχτεί αναποτελεσματικό για κάποια άλλη. Επομένως μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι αναδειχθέντες ως μεγάλοι ηγέτες στην ιστορία, αναδείχτηκαν μεγάλοι γιατί συνάντησαν ευνοϊκές συγκυρίες σε σχέση με τα ειδικά χαρακτηριστικά του καθενός. Ειδικότερα, οι μεγάλοι ηγέτες, με βάση τους χαρακτηρισμούς, ήταν άνθρωποι με ποικιλία προσόντων και διαφορετικά χαρακτηριστικά στοιχεία που τους βοήθησαν να ασκήσουν επιτυχημένη διοίκηση σε όμοιες ή διαφορετικές καταστάσεις.

Με τον όρο ηγεσία στο χώρο των οικονομικών μονάδων εννοούμε την ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης). Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση. Να αναπτύσσουν ικανότητες, να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. «Οι μάνατζερ είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα να κινούνται σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν πάντα το σωστό»¹⁰.

Άρα οι έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» αποτελούν θέματα έρευνας στην διοικητική ψυχολογία, όμως συνδέονται και με θεμελιακά κοινωνικά φαινόμενα, όπως το πολιτικό εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας, αλλά και γενικότερα με το διοικητικό σύστημα. Μέσα στην ιστορία ο όρος ηγέτης έχει διαφοροποιηθεί πολλές φορές έχοντας πάρει πολλές μορφές και έχοντας οριστεί ανάλογα με τις συνθήκες της εποχής. Έτσι λοιπόν από το μοντέλο του αυταρχικού ηγέτη των παρελθόντων χρόνων προχωρήσαμε και φτάσαμε στον ανθρωπιστικό ηγέτη του σήμερα σε μία συμμετοχική οργάνωση.

¹⁰ Bennis W., (2000), «*On Becoming a Leader*», Mac Graw Hill, New York, Σελ.126-129.

Όπως αποδεικνύεται από τα παραπάνω είναι χρήσιμη η παρουσίαση των συμπερασμάτων, από την έρευνα των θεωρητικών τάσεων, σε σχέση με το θέμα ηγέτης και ηγεσία:

α) Συχνά αποφεύγεται η διάκριση μεταξύ ηγέτη εκλεγμένου από την ομάδα και ηγέτη που ασκεί διοίκηση με εξουσιοδότηση «άνωθεν». Αυτό γιατί θεωρούνται δύο ταυτόσημες έννοιες δηλαδή η επιλογή από άνωθεν ενός ηγέτη συνήθως ταυτίζεται με τις απόψεις της ομάδας. Αυτόν δηλαδή που χαρακτηρίζει για καλό ηγέτη η ομάδα, είναι αυτός που επιλέγει και η διοίκηση. Βέβαια αυτό δεν ισχύει πάντα.

β) Υπάρχει η τάση να αξιολογούμε έναν ηγέτη ως καλό ή κακό με βάση πάντα υλικά αγαθά, για παράδειγμα την ποσότητα παραγωγής στη βιοτεχνία και όχι τα χαρακτηριστικά που έχει ως άνθρωπος και την αποδοχή που έχει από το σύνολο των εργαζομένων. Ειδικά οι ελληνικές εταιρείες κρίνουν από το βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα των πράξεων του ηγέτη.

γ) Δεν αναγνωρίζεται ότι πολλές φορές στην πράξη, ο εκλεγμένος ηγέτης δεν ανταποκρίνεται πάντα με επιτυχία σε όλες τις καταστάσεις και ότι αυτός ανταποκρίνεται μόνο στα αισθήματα της ομάδας, αφού είναι γνωστό ότι μια άρρωστη ομάδα επιλέγει άρρωστο ηγέτη, για παράδειγμα η άρρωστη προπολεμική κοινωνία έδωσε εξουσία στον άρρωστο ηγέτη Αδόλφο Χίτλερ¹¹.

Τέλος με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η εξαγωγή ενός ορισμού της ηγεσίας που να ανταποκρίνεται σε όλες τις θεωρητικές θέσεις για την συγκεκριμένη έννοια, δεν είναι δυνατή, αφού εξαρτάται από την οπτική που εξετάζει κανείς το συγκεκριμένο ζήτημα. Ωστόσο, υφίσταται η ανάγκη της ύπαρξης της ηγεσίας, σαν ένα σύστημα ή μια σειρά λειτουργιών που συνδέει συνήθως ετερογενή στοιχεία σε μια ομάδα και τα προσανατολίζει σε κάποιο στόχο.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ-MANATZER (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ)

Σχετικά με την διάκριση ηγέτη-μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος), ο Rost (1991) υποστηρίζει ότι ο ηγέτης με τους υφισταμένους του εργάζονται προς την κατεύθυνση της αλλαγής, ενώ ο μάνατζερ με τους υφισταμένους του ενώνουν τις δυνάμεις τους για να πουλήσουν αγαθά και υπηρεσίες. Ο Zaleznik (1997), κάνοντας την διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ τονίζει ότι στον ηγέτη είναι έντονο το συναισθηματικό στοιχείο προσπαθώντας να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των υφισταμένων του ως προς τις πιθανές λύσεις συγκεκριμένων προβλημάτων, ενώ ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του χωρίς συναισθηματική δέσμευση¹².

¹¹ Στάγκος Μ.Π., (2000), «Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα»,

Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor, Σελ 55-59.

¹⁰Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα,

Κεφ.5, Σελ.163.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες από τις βασικότερες διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του διοικητικού στελέχους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1.: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ-MANATZER.

ΗΓΕΤΗΣ	MANATZER
Οραματιστής	Ορθολογιστής
Ένθερμος	Συμβουλευτικός
Δημιουργικός	Επίμονος
Ευέλικτος	Λύτης προβλημάτων
Εμπνέων	Ισχυρογνώμων
Καινοτόμος	Αναλυτικός
Θαρραλέος	Συγκροτημένος
Επινοητικός	Γνωστικός
Οραματιστής	Εξουσιαστικός
Φορέας αλλαγής	Ισορροπιστής
Προσωπική δύναμη	Δύναμη θέσης

Πηγή: Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ. 5, Σελ.163.

Προκειμένου να προσδιορίσουμε πιο αναλυτικά την διαφορά του ηγέτη από τον μάνατζερ, πρέπει να μελετήσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν την συμπεριφορά τους¹³.

- ΗΓΕΤΗΣ
 - ✓ Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν, και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
 - ✓ Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών.
 - ✓ Η επιβράβευση των ατόμων.
 - ✓ Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σε αυτή.
 - ✓ Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
 - ✓ Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες.
 - ◀✓ Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό.
 - ✓ Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας-κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.

¹³ Μπουραντάς Δ., (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Κεφ.8, Σελ.313-316.

- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ (ΜΑΝΑΤΖΕΡ)

- ✓ Καθορίζουν το έργο που έχουν να υλοποιήσουν στο χώρο της ευθύνης τους.
- ✓ Θέτουν στόχους στα άτομα και την ομάδα τους και σχεδιάζουν τα προγράμματα για την υλοποίησή τους.
- ✓ Αναθέτουν καθήκοντα στους συνεργάτες τους.
- ✓ Επιβλέπουν, παρακολουθούν την υλοποίηση του έργου και τους συνεργάτες.
- ✓ Καθοδηγούν, συμβουλεύουν, εμπνέουν, εμπνέουν τους συνεργάτες τους, ώστε να έχουν διάθεση να αποδώσουν.
- ✓ Ανταμείβουν θετικά ή αρνητικά τους συνεργάτες τους.
- ✓ Αξιολογούν τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των συνεργατών τους.
- ✓ Αναπτύσσουν, εκπαιδεύουν τους συνεργάτες τους.
- ✓ Ελέγχουν τα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές των συνεργατών.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω στοιχεία, ο ηγέτης αναγνωρίζει τις ανάγκες μας πριν εμείς τις εκφράσουμε και κινείται αυτόβουλος, μάλιστα πολλές φορές μας κάνει να πιστεύουμε ότι αυτό που αυτός θέλει, εμείς το είχαμε ανάγκη. Ενώ το διοικητικό στέλεχος (μάνατζερ) για να αποδώσει, πρέπει να κινηθεί σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια και αυτός απλώς να λειτουργήσει σωστά στα μονοπάτια τα οποία του χάραξε η εταιρεία.

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηγέτης και το διοικητικό στέλεχος (μάνατζερ) είναι: το όραμα, η ικανότητα επικοινωνίας, η εμπιστοσύνη, η κουλτούρα, η συνεργασία και το δίκτυο. Παρακάτω αναλύονται οι ομοιότητες και οι διαφορές που υπάρχουν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα¹⁴ :

Το Όραμα: Ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα από το όραμά του, κινητοποιεί και δείχνει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει. Ακόμα και αν δεν πετύχει τους στόχους του χαρακτηρίζεται σαν χαρισματικός από τη στιγμή που έπεισε την ομάδα του να ακολουθήσει το όραμά του.

Αντίθετα με τον ηγέτη ο μάνατζερ θέτει στόχους στην ομάδα του και σχεδιάζει τα προγράμματα για την υλοποίησή τους. Βασική προϋπόθεση για τον μάνατζερ ώστε να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένος είναι να πετυχαίνει τους στόχους του.

Η σημασία της επικοινωνίας: Ο ηγέτης έχει έμφυτη την έννοια της επικοινωνίας και μεταδίδει με σαφήνεια μηνύματα και οδηγίες στους υφισταμένους του.

Ενώ ο μάνατζερ διδάσκεται την έννοια της επικοινωνίας και επικοινωνεί με βάση το τι προβλέπεται από τους κανονισμούς της επιχείρησης.

Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσω πράξεων: Ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας του ακολουθώντας πιστά το όραμά του.

¹⁴ Μπουραντάς Δ.,(2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ.63-65.

Αντίθετα ο μάνατζερ, ακολουθώντας τις εντολές της εταιρείας που αντιπροσωπεύει, αναθεωρεί εύκολα τις απόψεις του γεγονός που τον οδηγεί στο να χάνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που διοικεί.

Διαμόρφωση κουλτούρας: Ο ηγέτης κάνει συστηματική προσπάθεια ώστε οι συνεργάτες του να ενστερνιστούν κοινώς συμφωνημένες αξίες, πιστεύω και σημασίες.

Αντίθετα ο μάνατζερ επιβάλλει τις θέσεις και τους στόχους της εταιρείας χωρίς να εξηγεί τους λόγους για τους οποίους ισχύουν και δεν κάνει καμία προσπάθεια για να τους τα μεταδώσει.

Η σημασία των συνεργατών: Ο ηγέτης ή ο μάνατζερ χρειάζονται τους συνεργάτες, δηλαδή τα άτομα που θα πιστέψουν σε αυτούς και θα τους βοηθήσουν να πετύχουν τους κοινούς στόχους τους.

Η σημασία του δικτύου: Για να επιτύχει ο ηγέτης ή ο μάνατζερ είναι αναγκαίο να υπάρχει ένα ισχυρό δίκτυο το οποίο να λειτουργεί άψογα, να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του δικτύου και επιθυμία πραγματοποίησης των κοινών στόχων. Βασικό είναι το δίκτυο να μπορεί να έχει πρόσβαση στην κορυφή και να έρχεται σε επαφή με τον ηγέτη ή μάνατζερ.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο μάνατζερ για να είναι επιτυχημένος πρέπει να έχει χαρακτηριστικά του ηγέτη, δηλαδή να έχει έμφυτα χαρακτηριστικά και την δυνατότητα να ξεφεύγει ορισμένες φορές από νόμους και κανονισμούς που του επιβάλλουν ώστε να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο με βάση τις απόψεις και το ένστικτο του. Για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά τα στυλ διοίκησης είναι απαραίτητος ο συνδυασμός των γνώσεων του μάνατζερ και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος ενεργεί με βάση το ένστικτό του χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα, γεγονός που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν¹⁵.

¹⁵ <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>

2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Για να προσδιορίσουμε τα καθήκοντα του ηγέτη και του μάνατζερ θα αναλύσουμε τις πέντε βασικές λειτουργίες διοίκησης της επιχείρησης οι οποίες είναι¹⁶: Προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος.

1.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο προγραμματισμός καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν. Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί να διαιρεθεί σε δύο φάσεις:

Η πρώτη φάση αναφέρεται στον καθορισμό της μακροχρόνιας κατεύθυνσης του οργανισμού και απαιτεί σημαντική σκέψη και ανάλυση από τα ανώτερα στελέχη. Επίσης, περιλαμβάνονται και αποφάσεις σχετικά με το μέγεθος του οργανισμού, την δυνατότητα για ανάπτυξη, τον βαθμό και την έκταση προς την οποία θέλει ο οργανισμός να αναπτυχθεί, την εξέταση των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων και των συνεπειών από την ανάληψη ή όχι μερικών δραστηριοτήτων. Η δεύτερη φάση αναφέρεται στην πραγματοποίηση των μακροχρόνιων σχεδίων η οποία επιτυγχάνεται όταν ληφθούν τα συγκεκριμένα είδη αποφάσεων που διατυπώνονται στην πρώτη φάση για να γίνει δυνατή η διατύπωση βραχυχρόνιων, συγκεκριμένων στόχων.

2.ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει:

A) Ανάλυση του προβλήματος

Η ανάλυση του προβλήματος και η επισήμανση μερικών από τους μακροχρόνιους παράγοντες είναι τα σημεία στα οποία πρέπει στην αρχή να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες του μάνατζερ.

B) Ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης

Μετά την διαπίστωση του προβλήματος ο μάνατζερ οφείλει όχι απλώς να αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας αλλά και να τους αναλύει με βάση τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

Γ) Υλοποίηση της απόφασης

Είναι αναγκαίο να περιλαμβάνεται ένα σχέδιο υλοποίησης ή εφαρμογής της απόφασης το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν.

3.ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οργάνωση είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, προσωπικού για να τις εκτελέσει και υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Τα κυριότερα πράγματα για τα οποία ενδιαφέρεται η οργάνωση, είναι η διαίρεση ή

¹⁶ Κανελλόπουλος Χ.Κ.,(1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.2, Σελ.23-28.

καταμερισμός εργασίας που πρέπει να γίνει, ο καθορισμός της ομαδοποίησης της εργασίας, η διαμόρφωση βαθμίδων εργασίας και η εξίσωση εξουσίας και ευθύνης.

Το εύρος ελέγχου ενός διοικητικού στελέχους ορίζει τον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά. Έτσι ανάλογα με τις εκτελούμενες δραστηριότητες, τις επιδεξιότητες των υφισταμένων, το μορφωτικό τους επίπεδο, την εμπειρία και άλλες μεταβλητές ή παράγοντες, μερικοί μάνατζερ, μπορούν να διευθύνουν αποτελεσματικά σαράντα, ενώ άλλοι απασχολούνται σε μεγάλο βαθμό με την εποπτεία μόνο τριών εργαζομένων. Η απόφαση σχετικά με αυτό το εύρος θα επηρεάσει άμεσα τον αριθμό των επιπέδων στην οργανωτική ιεραρχία και συνεπώς την πολυπλοκότητά της.

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Με αυτήν την λειτουργία κατευθύνουμε και εποπτεύουμε τους υφισταμένους για επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό. Το καθήκον αυτό συνίσταται στην εποπτεία, την υποκίνηση και επικοινωνία.

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται και αναμένουν εποπτεία. Η εποπτεία μπορεί να είναι αυστηρή ή χαλαρή. Και ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα υπάρχει ένας απεριόριστος αριθμός εποπτικών σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου. Η εποπτεία απαιτεί επιτήρηση της εργασίας, των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας.

Το καθήκον της διεύθυνσης περικλείει την ευθύνη για υποκίνηση των εργαζομένων, γιατί ανεξάρτητα από το πόσο σπουδαίοι είναι οι στόχοι και επαρκής η οργάνωση, τίποτα δεν γίνεται μέχρις ότου οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον οργανισμό ωθηθούν για να αποδώσουν.

Οι διοικούντες οφείλουν να διαθέτουν την ικανότητα για αποτελεσματική επικοινωνία με αυτούς που διοικούν γιατί με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η μύηση των εργαζομένων στο έργο καθώς και η πληροφόρηση για το πώς αποδίδει, λειτουργίες δηλαδή που αποτελούν σπουδαίο μέρος των καθηκόντων του μάνατζερ.

5. ΈΛΕΓΧΟΣ

Η συγκεκριμένη λειτουργία ανασκοπεί, ρυθμίζει και ελέγχει την απόδοση του εργαζομένου για να ελεγχθεί η συμμόρφωση προς κάποια πρότυπα που έχουν καθοριστεί με την λειτουργία του προγραμματισμού. Η διαδικασία του ελέγχου γίνεται ως εξής: Μετράται η απόδοση, συγκρίνεται με τα πρότυπα και σε περίπτωση που διαπιστωθούν σοβαρές αποκλίσεις τότε αναλαμβάνεται διορθωτική δράση. Η εκτίμηση της απόδοσης είναι δυνατόν να γίνει με βάση την ποσότητα, την ποιότητα ή τα κριτήρια κόστους.

2.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Τα βασικά σημεία της διοίκησης σε σχέση με την δύναμη παρακίνησης των υφισταμένων στον εργασιακό χώρο, αφορούν στις ικανότητες του ηγέτη που διοικεί. Συγκεκριμένα η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαιτεί από τον υπεύθυνο ή από τον ιδιοκτήτη της να λάβει μία σειρά αποφάσεων αλλά και να δίνει τις κατευθύνσεις για την πορεία που θα ακολουθήσει. Θα πρέπει να τονισθεί σε αυτό το σημείο ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης απαιτεί ορισμένες δεξιότητες από τον μάνατζερ οι οποίες τον βοηθούν στο δύσκολο έργο του. Αυτές είναι:

Τεχνικές Δεξιότητες: Είναι δεξιότητες που απαιτούνται για την σωστή ολοκλήρωση ορισμένων εξειδικευμένων εργασιών και προϋποθέτουν την γνώση συγκεκριμένων τεχνικών ή άλλων λεπτομερειών. Συνήθως, αφορούν την γνώση χειρισμού μηχανημάτων. Η κατοχή αυτών των δεξιοτήτων οι οποίες είναι διαφορετικές για κάθε θέση εργασίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη γνώση από το μάνατζερ των δυνατοτήτων του εξοπλισμού. Σε αυτή την περίπτωση θα είναι σε θέση να θέτει σωστούς και υλοποιήσιμους στόχους, να εκπαιδεύει σωστά το προσωπικό και να το καθοδηγεί.

Διαπροσωπικές Δεξιότητες: Αφορούν τις ικανότητες του μάνατζερ να επικοινωνεί με τους άλλους και κυρίως με τους εργαζομένους στην επιχείρηση ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν στη διοικητική ιεραρχία. Επίσης, αφορούν τις ικανότητες να οργανώνει, να κατανοεί, να καθοδηγεί και να παρακινεί άλλους ανθρώπους.

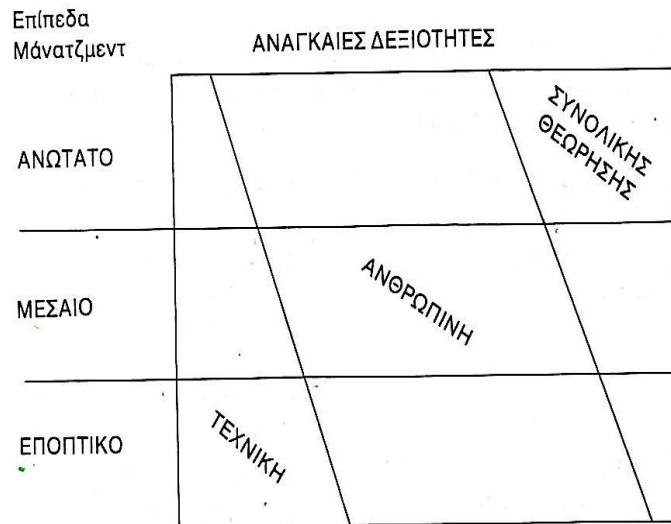
Δεξιότητες Συνολικής Θεώρησης: Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ή τον οργανισμό ως μία ολότητα, η οποία αποτελείται από πολλά διαφορετικά μέρη που λειτουργούν ως σύνολο. Κατά συνέπεια θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις μεταβολές που προκύπτουν από τη διαφοροποίηση ή μεταβολή ενός ή περισσότερων στοιχείων του συνόλου και το αντίκτυπο που θα έχουν σε αυτό. Με λίγα λόγια, ο μάνατζερ θα πρέπει να απομονώνει αφενός ένα τμήμα του οργανισμού προκειμένου να διαγνώσει ένα πρόβλημα και αφετέρου να αντιλαμβάνεται την συνολική εικόνα του οργανισμού.

Η κατάλληλη μείξη αυτών των δεξιοτήτων ποικίλλει καθώς ένα άτομο προχωρεί από εποπτικές θέσεις σε θέσεις ανωτέρου και ανωτάτου μάνατζμεντ.

Όπως φαίνεται στο σχήμα (2.1) καθώς κανείς προχωράει από χαμηλότερα σε υψηλότερα επίπεδα του οργανισμού, χρειάζεται λιγότερες τεχνικές δεξιότητες και όλο περισσότερες συνολικής θεώρησης δεξιότητες. Οι προϊστάμενοι στα κατώτερα επίπεδα χρειάζονται σημαντική τεχνική δεξιότητα γιατί συχνά απαιτείται από αυτούς να ασκήσουν και εκπαιδεύσουν τεχνικούς και άλλους υπαλλήλους του τομέα τους. Στο άλλο άκρο, οι διοικούντες στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού δεν χρειάζεται να γνωρίζουν πως εκτελούνται όλα τα συγκεκριμένα καθήκοντα στο επίπεδο εκτέλεσης. Όμως πρέπει να

διαθέτουν την ικανότητα να βλέπουν πως συσχετίζονται όλες αυτές οι λειτουργίες για επίτευξη των στόχων όλου του οργανισμού^{17 18}.

ΣΧΗΜΑ 2.1: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ



Πηγή: Κανελλόπουλος Χ.Κ.,(1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.2,Σελ.37.

2.4 ΤΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ-MANATZEP

Έχοντας αναφερθεί στις δεξιότητες και στα καθήκοντα του μάνατζερ, θα εστιάσουμε την προσοχή μας στο στυλ διοίκησής του που μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους σε έναν οργανισμό ή επιχειρηματικό περιβάλλον με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η απόδοση και η παραγωγικότητά τους. Επίσης, ο μάνατζερ επιδιώκει να εκπαιδεύσει τους υφισταμένους ώστε να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στα έργα που ήδη εκτελούν και να εξελιχθούν με βάση εργασίες ή καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου. Παρακάτω αναλύονται: η θεωρία διοίκησης του Mc Gregor, η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς, η θεωρία Laisser-Faire, το διοικητικό πλέγμα (Managerial Grid), το τρισδιάστατο πλέγμα (Redding), τα τέσσερα συστήματα διοίκησης (Likert), το

¹⁷ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.2,Σελ.36-38.

¹⁸ Χολέβας Ι., (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Σελ.43-44.

υπόδειγμα του Fiedler, η θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων, η θεωρία στόχων, το μοντέλο της «κάθετης δυαδικής σύνδεσης», η μετασχηματική ηγεσία, η χαρισματική ηγεσία, η θεωρία Quinn και η αυθεντική ηγεσία.

2.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR

Η εργασία του Douglas McGregor έχει μεγάλη επίδραση στην θεωρία και πρακτική της ηγεσίας.

ΘΕΩΡΙΑ X

Ο McGregor υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου βασίζονται σε μια σειρά ψεύτικων υποθέσεων περί της φύσης του ανθρώπου ως εργαζόμενου. Αυτή η σειρά υποθέσεων, με τον τίτλο Θεωρία X, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσεως, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες όπως¹⁹:

1. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορεί.
2. Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, δηλαδή της αντιπάθειας προς την εργασία οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
3. Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία, και πάνω από όλα θέλει σιγουριά.

Σε αυτή την περίπτωση αν ένας οργανισμός εφαρμόζει την Θεωρία X μπορεί μεν με τη «βία» να διατηρεί ένα ισορροπημένο εργασιακό κλίμα, αλλά είναι βέβαιο ότι κανείς εργαζόμενος δεν θα το έχει κάνει με τη θέληση του γεγονός που σίγουρα στο μέλλον θα δημιουργήσει προβλήματα στην εταιρεία.

Όπως ισχυρίζεται ο McGregor, η εγκυρότητα της Θεωρίας X είναι αμφισβητήσιμη. Η έννοια της έμφυτης νωθρότητας έρχεται σε σύγκρουση με τις επιστημονικές ενδείξεις και ακόμη με τον «κοινό νου» που βεβαιώνουν ότι η φυσική και η πνευματική ενεργητικότητα επιδιώκεται από τον άνθρωπο και είναι αναγκαία για την υγεία του. Επιπλέον υποδηλώνεται πως η συχνά παρατηρούμενη αδράνεια του εργαζόμενου, η έλλειψη φιλοδοξίας και η αποφυγή ανάληψης ευθύνης προέρχονται από τα συστήματα διοίκησης που βασίζονται στην Θεωρία X και δεν αποτελούν έμφυτα ανθρώπινα χαρακτηριστικά.

¹⁹Χυτήρης Λ.Σ.,(2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5, Σελ.176-178.

Σε αντίθεση με την απαισιόδοξη θεωρία X για την ανθρώπινη φύση, ο McGregor αντιπαράσσει μια νέα σειρά υποθέσεων που ονομάζει Θεωρία Y. Οι παραδοχές αυτές είναι οι εξής:

ΘΕΩΡΙΑ Y

1. Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό όσο είναι το παιχνίδι ή η αναπνοή. Η εργασία, καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες, μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό-κατεύθυνση και αυτό-έλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς προς τους οποίους έχει συναινέσει.
3. Η συναίνεση προς στόχους είναι μια λειτουργία αμοιβών που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Και οι πιο σημαντικές από αυτές τις αμοιβές, όπως η ικανοποίηση των αναγκών του εγώ (γότητρο-δύναμη) και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης (ικανότητα-επίτευγμα), μπορούν να είναι τα άμεσα προϊόντα προσπάθειας που κατευθύνεται προς τους στόχους του οργανισμού.
4. Το κανονικό ανθρώπινο ον, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.
5. Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας για την λύση προβλημάτων του οργανισμού είναι πλατιά και όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους

Σύμφωνα με την θεωρία X, η ευθύνη για την φτώχη απόδοση μπορεί να καταλογιστεί στην ανικανότητα των υπαλλήλων να επιδείξουν πρωτοβουλία και να αυτό παρακινηθούν. Αντιθέτως, η θεωρία Y αντιπροσωπεύει μια φωτισμένη άποψη της ανθρώπινης φύσης που υποδηλώνει ότι οι ανεπάρκειες της επιχείρησης πρέπει να αποδίδονται στην διοίκηση. Αν οι υπάλληλοι είναι σκνηροί, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, αν στερούνται πνεύματος συνεργασίας ή δημιουργικότητας τότε τα προβλήματα αυτά αποκαλύπτουν ότι η διοίκηση δεν απελευθέρωσε τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι υπάλληλοι.

Οι δύο αυτές απόψεις για την ανθρώπινη φύση αντιπροσωπεύουν πράγματι ουσιωδώς διαφορετικά πλαίσια αντίληψης, μέσα στα οποία προσπαθούν οι μάνατζερ να κατανοήσουν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Ο McGregor εξήγησε ότι οι απόψεις αυτές υπαγόρευσαν στους διοικούντες μια εντελώς διαφορετική τακτική, για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων. Οι περισσότερες τεχνικές οι οποίες συνδέονται με την αλλαγή και ανάπτυξη της επιχείρησης, βασίζονται στις παραδοχές της θεωρίας Y του McGregor.

2.4.2 Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Μια γενική ιδέα των σχέσεων μεταξύ των τριών βασικών στυλ ηγεσίας (Αυταρχικό-Δημοκρατικό-Χαλαρό) που παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα δείχνει τα ακόλουθα²⁰: Ο εξουσιαστικός ή αυταρχικός ηγέτης συμπεριφέρεται με έναν τρόπο που υποδεικνύεται από τις υποθέσεις της θεωρίας X και επιλύει όλα τα θέματα μόνος του, χωρίς καμία συμβολή των υφισταμένων. Στο αυταρχικό στυλ τα πάντα καθορίζονται από τον ηγέτη ο οποίος δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για το καθήκον και χρησιμοποιεί την δύναμή του για να επηρεάζει τους υφισταμένους του.

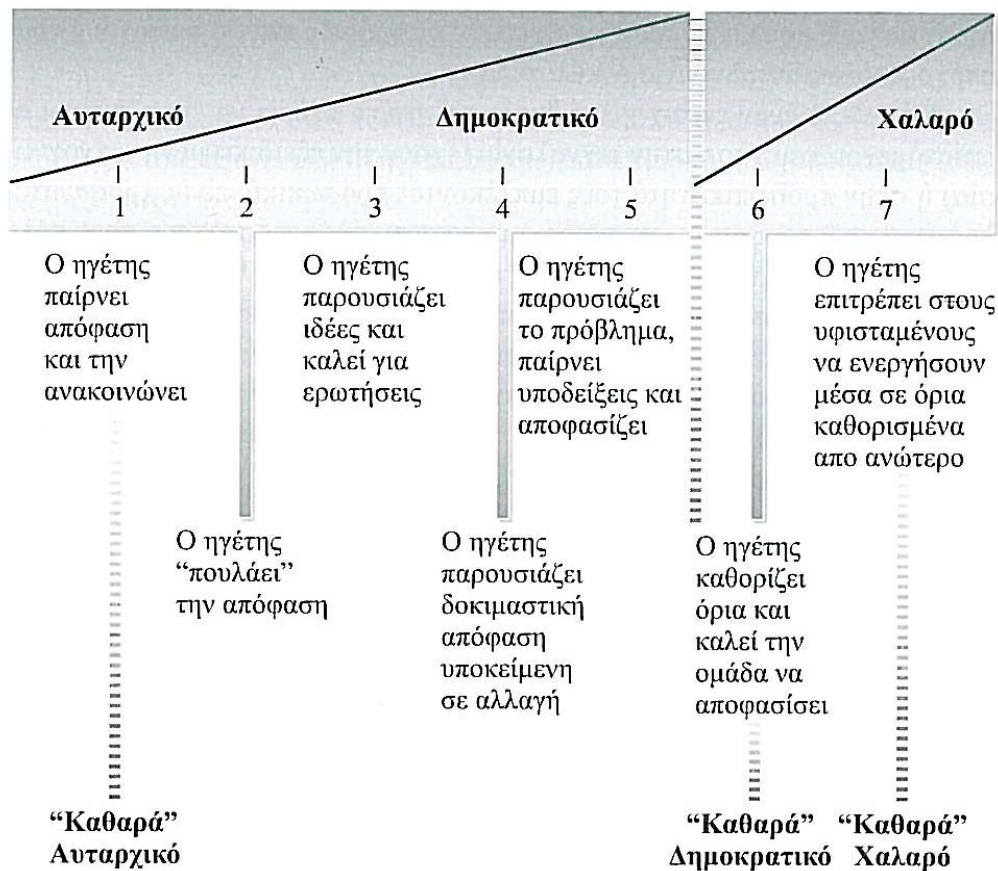
Το μέγεθος του αυταρχισμού μειώνεται καθώς ο μάνατζερ αυξάνει την συμμετοχή των υφισταμένων του (παραχωρώντας έτσι μέρος της εξουσίας του) στην λήψη αποφάσεων. Στην άλλη ακραία περίπτωση, που ο μάνατζερ μοιράζεται τελείως την εξουσία με τους υφισταμένους του, έχουμε το χαλαρό στυλ ηγεσίας (laisser faire). Σε αυτήν την περίπτωση καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής (δηλαδή γενικά σημεία πολιτικής) και γενικούς στόχους εργασίας και επιτρέπει στους υφισταμένους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους όπως αυτοί νομίζουν καλύτερα.

Κάτω από έναν επιτυχημένο «χαλαρό» ηγέτη πρέπει να είναι εκείνοι οι υφιστάμενοι, που χάρη στην τεχνολογία (έχουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή στην προσωπικότητα τους, είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωσιακούς και προσωπικούς τους στόχους στο να παίρνουν πρωτοβουλίες (υποθέσεις θεωρίας Y). Με τέτοιο τύπο υφισταμένων μια πλήρης συγκέντρωση εξουσιών στο πρόσωπο του μάνατζερ θα ήταν αντιπαραγωγική.

Μεταξύ των δύο ακραίων αυτών στυλ ηγεσίας είναι εκείνο όπου ο μάνατζερ συστηματικά μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας του με τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι το δημοκρατικό, όπου δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις. Εδώ ο μάνατζερ και οι υφιστάμενοι θεωρούνται σχετικά εξίσου ικανοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο δημοκρατικός μάνατζερ είναι περισσότερο ένας ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης παρά ο μάνατζερ που υιοθετεί ένα εξουσιαστικό ή χαλαρό στυλ ηγεσίας.

²⁰ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.14,Σελ.314-317.

ΣΧΗΜΑ 2.2.: ΣΥΝΕΧΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ



Πηγή: Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5, Σελ.181.

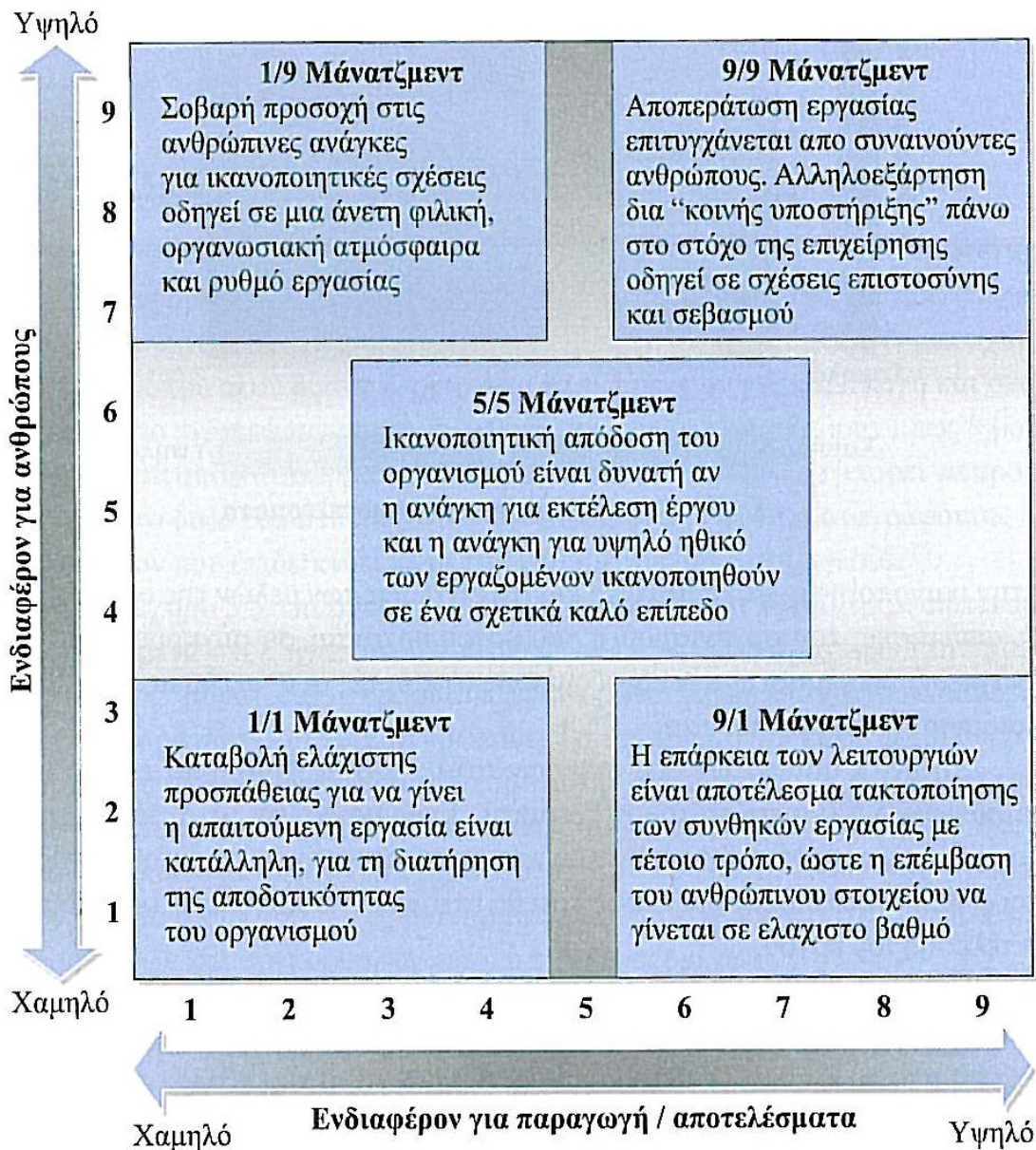
2.4.3ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ Η ΠΛΕΓΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ (MANAGERIAL GRID)

Η έρευνα των Blake, και Mouton ανέπτυξε ένα μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς. Η τυπολογία τους βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή και η δεύτερη τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης²¹.

²¹Horner M., (1997), «*Leadership theory: past, present and future*», Team Performance Management, Harvard University, Παράγραφος 3 (4): Σελ. 270–287.

Το Διοικητικό πλέγμα στον κάθετο άξονα μας δείχνει το ενδιαφέρον για το προσωπικό (εργαζομένους) ενώ στον οριζόντιο το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Δεδομένων εννέα δυνατών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στυλ ενός ηγέτη.

ΣΧΗΜΑ 2.3.: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ/ΠΛΕΓΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ



Πηγή: Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5,Σελ.180.

Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διοικούντες αποδίδουν καλύτερα κάτω από 9,9 στυλ σε αντίθεση με το 9,1 (προσανατολισμός προς το καθήκον) ή τον 1,9 (προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο). Το πλέγμα μας παρουσιάζει πέντε βασικά ηγετικά στυλ, για το καθένα δίνονται δύο ψηφία το πρώτο δηλώνει το ενδιαφέρον του μάνατζερ για την παραγωγή ή το καθήκον και το δεύτερο το ενδιαφέρον του για τις ανθρώπινες σχέσεις, αυτά είναι ²² ²³:

A) Ο Μάνατζερ του καθήκοντος (9,1)

Αυτός ο μάνατζερ έχει εννέα βαθμούς για το ενδιαφέρον του στην παραγωγή και το καθήκον και ένα βαθμό για το ενδιαφέρον του στις ανθρώπινες σχέσεις. Με άλλα λόγια ο 9,1 μάνατζερ ενδιαφέρεται κυρίως για εκροή και βλέπει πως η βασική ευθύνη του είναι η επιτυχία των στόχων παραγωγής. Θέλει να κάνουν αυτό που θέλει, όταν θέλει, χωρίς πολλές ερωτήσεις, ενώ αυτοί που φέρνουν κάποιες αντιρρήσεις αντικαθίστανται.

B) Ο Μάνατζερ της λέσχης (1,9)

Σε αντίθεση με το προηγούμενο στυλ αυτό το είδος «μάνατζερ λέσχης» έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος στην παραγωγή και ένα υψηλό βαθμό στις ανθρώπινες σχέσεις. Η φιλοσοφία του είναι πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία, το αποτέλεσμα θα είναι υψηλότερη παραγωγικότητα. Όταν δημιουργούνται ανθρώπινα προβλήματα και προστριβές, ελαχιστοποιούνται ή αγνοούνται. Αν ο μάνατζερ του 1,9 στυλ ερωτηθεί: «Ποια είναι η σπουδαιότερη ευθύνη σας;» πιθανότατα θα απαντήσει, «Να έχω τους υφισταμένους μου ευχαριστημένους». Αλλά όταν αυτό παραγίνεται, οι άνθρωποι που εργάζονται κάτω από τον 1,9 μάνατζερ θα αισθάνονται συνήθως μια απατηλή ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, γιατί δεν σχετίζονται προς τις συνθήκες εργασίας της παραγωγής. Έτσι μακροχρόνια δεν πετυχαίνονται στον οργανισμό ανθρώπινες σχέσεις με αξία.

Γ) Αδύνατος Μάνατζερ (1,1)

Ο Μάνατζερ αυτός αφήνει τα πράγματα όπως είναι, δεν ασχολείται ούτε με την παραγωγή ούτε με τους εργαζόμενους, αδυνατεί να κάνει το οτιδήποτε, οπότε και ο εργαζόμενος δουλεύει για να δουλεύει. Πιο συγκεκριμένα, ο αδύνατος μάνατζερ δεν φτάνει πουθενά, σχεδόν έχει παραιτηθεί μολοντί θα βρίσκεται γύρω εκεί για πολλά χρόνια. Αν οι εταιρείες είχαν περισσότερους από ένα αδύναμους μάνατζερ θα έκλειναν.

²² Pugh D.S.,(2000), «*Organization Theory, Selected Readings*», Harmondsworth: Penguin, Chicago, Σελ.62-69.

²³ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.14, Σελ.318-322.

Δ) Μάνατζερ του Εκκρεμούς (5,5)

Καταβάλλεται αρκετή προσπάθεια για να πετυχαίνει κανείς παραδεκτή παραγωγή, αλλά προχωρεί στον αναγκαίο βαθμό για να αναπτυχθεί καλό ηθικό. Αυτή είναι η θεωρία πίσω από το μάνατζμεντ του εκκρεμούς ή του μισού δρόμου. Ο 5,5 μάνατζερ μετακινεί συνεχώς την έμφαση και το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπων. Είναι όμως κοινά αποδεκτό ότι κατά βάθος είναι μάνατζερ καθήκοντος, απλώς διάβασε κάπου ή παρακολούθησε κάποιο σεμινάριο το οποίο τον επηρέασε και έμαθε ότι δεν μπορεί να παραμελεί τα αισθήματα των εργαζόμενων και έτσι έχει υιοθετήσει μια προσέγγιση συμβιβασμού.

Ε) Συνεργατικός Μάνατζερ (9,9)

Ο συνεργατικός μάνατζερ πιστεύει πως μπορεί να δημιουργηθεί μια κατάσταση δια της οποίας οι άνθρωποι μπορούν κάλλιστα να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες και στόχους, εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιδιώκει την ενοποίηση ή την ολοκλήρωση των ανθρώπων γύρω από την παραγωγή. Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, ο συνεργατικός μάνατζερ θα συναντηθεί με την ομάδα του, θα παρουσιάσει την κατάσταση, θα ενθαρρύνει την συζήτηση, και θα πάρει ιδέες και συγκατάθεση. Θα μεταβιβάσει ευθύνη και θα δώσει στους ανθρώπους του κάποια ελευθερία να εργαστούν.

2.4.4 ΤΟ ΤΡΙΣΔΙΑΣΤΑΤΟ ΠΛΕΓΜΑ (REDDING)

Ο W.J.Redding²⁴ συνέλαβε την έννοια του τρισδιάστατου πλέγματος, αφού δανείστηκε μερικές από τις ιδέες από το διοικητικό πλέγμα. Ένα κεντρικό μέρος της τρισδιάστατης θεωρίας είναι ένα μοντέλο οκτώ τρόπων διοικητικής συμπεριφοράς. Αυτά τα οκτώ στυλ προκύπτουν από οκτώ δυνατούς συνδυασμούς προσανατολισμού προς το καθήκον, προσανατολισμού προς τις σχέσεις, και αποτελεσματικότητας. Ο κύριος σκοπός αυτής της ιδέας του Redding είναι απόπειρα να δείξει στους ηγέτες ότι μπορούν να κινηθούν από ένα επίπεδο λίγης αποτελεσματικότητας προς ένα άλλο περισσότερης αποτελεσματικότητας με την αλλαγή των διοικητικών τους στυλ.

Τρισδιάστατοι Άξονες

Προσανατολισμός Καθήκοντος είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ κατευθύνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του προς την επιτυχία στόχων. Χαρακτηρίζεται από προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο.

Προσανατολισμός σχέσεων είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ έχει προσωπικές σχέσεις εργασίας. Χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψη για τα αισθήματα των υπαλλήλων.

²⁴ Κανελλόπουλος Χ.Κ.,(1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις

International Publishing, Αθήνα, Κεφ.14, Σελ.323-324.

Αποτελεσματικότητα είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ πετυχαίνει τις απαιτήσεις της θέσης του για αποτέλεσμα ή εκροή.

Ένας βαθμός προσανατολισμού προς το καθήκον (ΠΚ) ή προσανατολισμού προς τις σχέσεις (ΠΣ) ή ένας συνδυασμός και των δύο χρησιμοποιείται από τους ηγέτες στη διοίκηση. Ο Redding λέει πως οι μάνατζερ μερικές φορές δίνουν έμφαση στο ένα στοιχείο και μερικές φορές στο άλλο, αφού αυτά τα δύο στοιχεία συμπεριφοράς μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά ένα μικρό ή μεγάλο ποσό. Όταν ΠΚ και ΠΣ είναι σε υψηλό βαθμό, το στυλ που προκύπτει ονομάζεται ολοκληρωμένο (integrated). Όταν ΠΚ είναι υψηλός και ΠΣ χαμηλός το στυλ ονομάζεται αφοσιωμένο (dedicated). Όταν ΠΣ είναι υψηλός και ΠΚ χαμηλός το στυλ ονομάζεται συσχετισμένο (related). Τέλος, η χρήση του κάθε στοιχείου σε μικρό βαθμό είναι το ονομαζόμενο χωρισμένο (separated) στυλ.

Αυτά τα τέσσερα στυλ αντιπροσωπεύουν τέσσερα βασικά είδη συμπεριφοράς. Οποιοσδήποτε από τα στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μερικές καταστάσεις και όχι σε άλλες. Το καθένα από τα τέσσερα βασικά στυλ έχει λιγότερο αποτελεσματικό ισοδύναμο και ένα περισσότερο αποτελεσματικό ισοδύναμο. Όταν ένα από τα βασικά στυλ (ολοκληρωμένο) δεν χρησιμοποιείται κατάλληλα, προκύπτει ένα λιγότερο αποτελεσματικό στυλ (συμβιβαστικό). Όταν όμως χρησιμοποιείται κατάλληλα, φθάνουμε σε ένα περισσότερο αποτελεσματικό στυλ (εκτελεστικό).

Τα Τέσσερα Βασικά Στυλ

Τα τέσσερα βασικά στυλ με τα μεγαλύτερα και τα περισσότερο αποτελεσματικά ισοδύναμά τους είναι:

- A) Χωρισμένο (γραφειοκράτης, λιποτάκτης)
- B) Συσχετισμένο (αναπτυξιακός, ιεραπόστολος)
- Γ) Αφοσιωμένο (φιλόανθρωπος, αυταρχικός)
- Δ) Ολοκληρωμένο (εκτελεστικός, συμβιβαστικός)

Τακτοποιώντας τα περισσότερο και λιγότερο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας γύρω από τα τέσσερα βασικά στυλ, ο Redding εισάγει και την Τρίτη διάσταση της αποτελεσματικότητας. Η αποτελεσματικότητα του μάνατζερ δεν μπορεί να μετρηθεί απλώς με την έκταση που πετυχαίνει απαιτήσεις παραγωγής. Πρέπει να είναι ευέλικτος στην εκλογή των στυλ και πρέπει να αγωνίζεται για τα πιο αποτελεσματικά στυλ και επομένως την υψηλότερη απόδοση. Η ευελιξία του δεν χρησιμοποιείται για να διατηρεί ειρήνη ή να μειώνει πίεση, αλλά για να διατηρεί ένα κατάλληλο στυλ κάτω από πιεστικές καταστάσεις.

Η τρισδιάστατη θεωρία αναγνωρίζει ότι ένας μάνατζερ είναι δυνατόν να χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα στυλ. Ένας μάνατζερ που μπορεί να χρησιμοποιεί μια ποικιλία από περισσότερο αποτελεσματικά στυλ λέγεται ότι έχει *ευελιξία σε στυλ*. Ένας μάνατζερ που διατηρεί ένα μοναδικό στυλ έχει ένα *στυλ αντίστασης*. Μερικοί μάνατζερ αλλάζουν

στυλ για να μειώσουν πίεση πάνω στους εαυτούς τους μάλλον, παρά να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα στην κατάσταση. Αυτό ονομάζεται *συσσωρευτικό στυλ*. Μάνατζερ που διατηρούν ένα όχι κατάλληλο, λιγότερο αποτελεσματικό στυλ επιδεικνύουν *ακαμψία σε στυλ*.

2.4.5 ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ(LIKERT)

Ύστερα από έρευνες πάνω στα διοικητικά στυλ, ο Likert, κατέληξε στον παρακάτω κατάλογο τον οποίο τον ονόμασε τέσσερα συστήματα του μάνατζμεντ²⁵:

Σύστημα 1: Εκμεταλλευτικό - Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ δεν έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους τους. Ο έλεγχος επικεντρώνεται στον ανώτατο μάνατζερ.

Σύστημα 2: Φιλανθρωπικό - Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ έχουν συγκαταβατική πίστη και εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους, όπως συμβαίνει με το αφεντικό προς τους δούλους.

Σύστημα 3: Συμβουλευτικό. Οι μάνατζερ ναι μεν έχουν ουσιαστική αλλά όχι ολοκληρωμένη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφιστάμενους τους. Η άτυπη οργάνωση είναι δυνατόν να είναι παρούσα και μπορεί να ενισχύει ή να αντιστέκεται στην τυπική οργάνωση.

Σύστημα 4: Συμμετοχικό. Οι μάνατζερ έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους. Τυπική και άτυπη οργάνωση είναι το ίδιο. Όλοι βοηθούν να επιτύχει ο οργανισμός.

Ο Likert επίσης απομονώνει τρεις μεταβλητές που είναι αντιπροσωπευτικές ολόκληρης της έννοιας του Συστήματος 4 ή του συμμετοχικού μάνατζμεντ. Αυτές περιλαμβάνουν την χρήση από τον μάνατζερ υποστηρικτικών σχέσεων, την χρήση λήψης αποφάσεων και ομαδικών μεθόδων εποπτείας και τους στόχους της υψηλής εκτέλεσης.

2.4.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ FIEDLER

Ο Fiedler πίστευε ότι: «Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη. Εκτός ίσως από ορισμένες περιπτώσεις, δεν έχει έννοια να μιλάμε για έναν αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη. Μπορούμε μόνο να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση, και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη»²⁶. Σκοπός του υποδείγματος είναι να προσδιορίσει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος

²⁵ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.14, Σελ.325-326.

²⁶ Μπουραντάς Δ., (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ.61-63.

κατάστασης. Οι κεντρικές έννοιες πάνω στις οποίες στηρίζεται είναι το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση. Όσον αφορά την κατάσταση, προσδιορίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές:

- (α) τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας,
- (β) την δομή των καθηκόντων και
- (γ) την δύναμη της θέσης.

Ανάλογα με τις παραπάνω διαστάσεις ο Fiedler χαρακτηρίζει μια κατάσταση από «πολύ ευνοϊκή» έως «πολύ δυσμενή» για έναν ηγέτη. Μεταξύ των δύο άκρων υπάρχουν ενδιάμεσες καταστάσεις. Σε ότι έχει να κάνει με το στυλ της ηγεσίας ο Fiedler προσδιορίζει δυο κύρια στυλ ηγεσίας: (α) το στυλ ανθρώπινων σχέσεων ή προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και (β) προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα. Για τον Fiedler το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στους ανθρώπους σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει έμφαση στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, στο φιλικό περιβάλλον, στην μεταβίβαση εξουσίας, στην στήριξη συμμετοχής των μελών της ομάδας στον προγραμματισμό και εκτέλεση καθηκόντων. Αντίθετα, στο προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει τις πιο ευνοϊκές απαραίτητες υλικοτεχνικές συνθήκες για την μεγαλύτερη απόδοση.

2.4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ/ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Η θεωρία του « κύκλου ζωής » του ηγετικού στυλ, είναι μία επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας των Hersey και Blanchard (1969) και υποστηρίζει ότι, το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο. Επιπλέον σύμφωνα με την θεωρία του « κύκλου ζωής » του ηγετικού στυλ καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν την συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν την συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και την συμπεριφορά σχέσεων²⁷.

Πιο συγκεκριμένα αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετρίεται σε τέσσερα

²³Χυτήρης Λ.Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Σελ.57-63.

επίπεδα-από την χαμηλή ωριμότητα μέχρι την υψηλή ωριμότητα-τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα στυλ ηγεσίας. Στο παρακάτω σχήμα τα τέσσερα αυτά στυλ κατά αντίστοιχη σειρά είναι²⁸:

- A) Στυλ Διευθυντικό
- B) Στυλ Συμβουλευτικό
- Γ) Στυλ Υποστηρικτικό
- Δ) Στυλ Εξουσιοδοτικό

Έτσι με επίπεδο ωριμότητας Ω1 (χαμηλό) το διευθυντικό στυλ είναι το πιο κατάλληλο. Αυτό συμβαίνει διότι άτομα που είναι και μη ικανά προς εκτέλεση έργου και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσής του χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη.

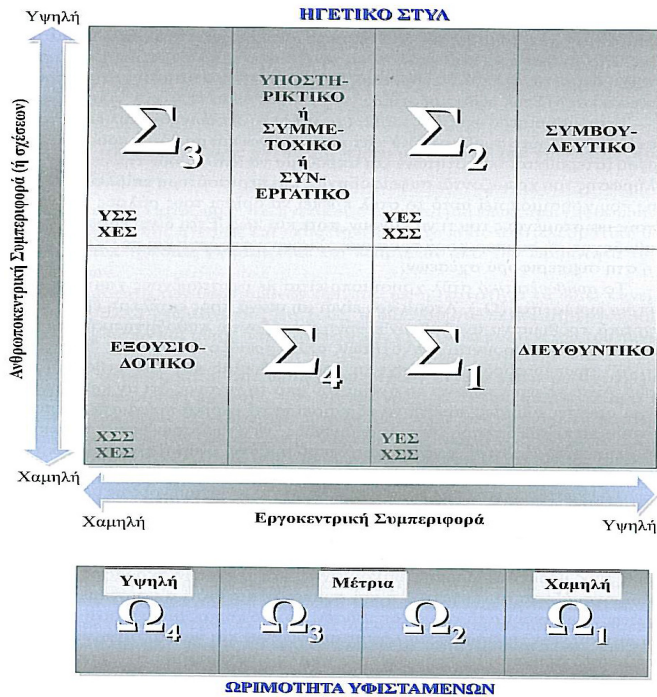
Το συμβουλευτικό στυλ χρησιμοποιείται με υφιστάμενους χαμηλής προς μέτριας ωριμότητας (Ω2). Άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά.

Το υποστηρικτικό στυλ είναι κατάλληλο για υφιστάμενους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα (Ω3). Επειδή οι υφιστάμενοι σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας έχουν την ικανότητα να κάνουν ότι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού, ο ηγέτης χρειάζεται να υποστηρίξει τις προσπάθειές τους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακρόασης.

Το εξουσιοδοτικό στυλ χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας (Ω4). Επειδή σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας τα άτομα είναι ικανά και αυτό-παρακινούνται, λίγη καθοδήγηση ή υποστήριξη χρειάζεται από τον ηγέτη.

²⁸Χυτήρης Λ.Σ.,(2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5, Σελ.186-188.

ΣΧΗΜΑ 2.4.: ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.



Πηγή: Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5,Σελ.188.

2.4.8 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ V. VROOM-PH YETTON

Στη συνέχεια οι V. Vroom και Ph Yetton 1973, πρότειναν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίσταση. Το υπόδειγμά τους εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια²⁹.

- Την ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας),
- Την αποδοχή της απόφασης, από τους υφισταμένους και τη διάθεση τους να την υλοποιήσουν,
- Τον χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με την λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο αποτελεσματικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ή πότε να πάρει την απόφαση μόνος του είναι πολύ σοβαρό θέμα

²⁹ Χυτήρης Λ.Σ.,(2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5, Σελ.183-185.

ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου.

Οι V. Vroom και Ph Yetton προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά πέντε στυλ ηγεσίας:

Δύο αυταρχικού τύπου (A1 και A2)

Δύο συμβουλευτικού τύπου(Σ1 και Σ2)

Ένα ομαδικού τύπου (O)

Στυλ A1: Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, με τις πληροφορίες που έχει εκείνη την στιγμή χωρίς να ζητά κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας.

Στυλ A2: Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.

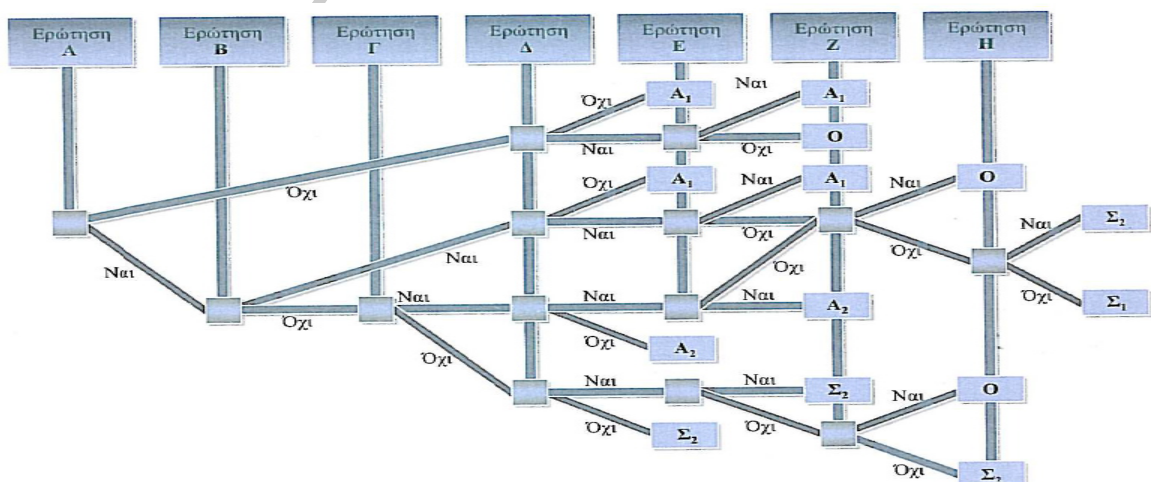
Στυλ Σ1: Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευτεί τους υφισταμένους-συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο.

Στυλ Σ2: Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων και στην συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.

Στυλ O: Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων, οι οποίες αποτελούν κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης.

ΣΧΗΜΑ 2.5.: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ VROOM-YETTON.



Πηγή: Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5, Σελ.185.

2.4.9 ΘΕΩΡΙΑ R. QUINN

Μια ακόμη ιδιαίτερα σημαντική και θεωρητικά τεκμηριωμένη πρόταση σχετικά με τους ηγετικούς ρόλους είναι αυτή του R. Quinn. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να αντιμετωπίσει παράδοξα φαινόμενα και αντιφατικότητες που κάνουν την ηγετική συμπεριφορά ιδιαίτερα πολύπλοκη. Γι' αυτό ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να ασκήσει ένα «ρεπερτόριο» ρόλων, που σε αρκετές περιπτώσεις είναι μεταξύ τους αντιφατικοί, χωρίς να κινδυνεύει να χάσει την ακεραιότητα, την αξιοπιστία και τον προσανατολισμό. Η λογική του Quinn είναι ότι η ζωή χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, από αρκετές αντιφατικότητες και παράδοξα. Συνεπώς δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί παρά από μια ηγετική συμπεριφορά επίσης πολύπλοκη ως προς το περιεχόμενο της που θα εκφράζει τις αντιφατικότητες και τα παράδοξα του περιβάλλοντος. Η έννοια της υπέρ-ηγεσίας αναπτύχθηκε από τους Manz και Slims το 1991. Η κεντρική ιδέα αυτής είναι ότι ο ηγέτης βοηθά τους συνεργάτες του να γίνουν ηγέτες του εαυτού τους.

2.4.10 Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ

Η θεωρία των στόχων αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας των προσδοκιών των V. Vroom και Ph Yetton που αναφέρεται στο ζήτημα της υποκίνησης. Η ανάπτυξη της θεωρίας αυτής οφείλεται κατά κύριο λόγο στους R. House και G. Evans (1974). Υποστηρίζεται ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους ή ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της οργάνωσης και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή την υλοποίηση των στόχων και κατά επέκταση την ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.4.11 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ «ΚΑΘΕΤΗΣ ΔΥΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ»

Ένας άλλος προβληματισμός πάνω στο ζήτημα της ηγεσίας αποτελεί το μοντέλο της «κάθετης δυαδικής σύνδεσης» που προτείνουν οι G. Graeu και G. Dansereau το 1976. Οι συγγραφείς αναλύουν τις σχέσεις του προϊσταμένου-ηγέτη με κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά και υποστηρίζουν ότι αυτές διαφέρουν μεταξύ τους. Δηλαδή ο προϊστάμενος-ηγέτης δεν συμπεριφέρεται με το ίδιο στυλ ή τρόπο προς όλους τους υφισταμένους του. Ο προϊστάμενος δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με έναν αριθμό υφισταμένων, στους οποίους αναθέτει ειδικά καθήκοντα και ευθύνες, τους δίνει μεγαλύτερη αυτονομία και πιθανόν προνόμια. Ενώ με τους υπόλοιπους υφισταμένους οι σχέσεις είναι λιγότερο «στενές» και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου μικρότερο. Οι συγγραφείς αποκαλούν τους πρώτους υφισταμένους «έσω ομάδα» ενώ τους δεύτερους «έξω ομάδα». Οι

έρευνες έχουν δείξει ότι πράγματι υπάρχουν αυτές οι ομάδες, όμως ακόμη δεν έχουν εξηγήσει σε σημαντικό βαθμό το φαινόμενο όπως για παράδειγμα γιατί διαμορφώνονται αυτές οι ομάδες, πώς επιλέγονται από τον προϊστάμενο τα μέλη τους κ.λπ.

2.4.12 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η έννοια της «μετασχηματιστικής» ηγεσίας επικοινωνεί ένα όραμα το οποίο εμπνέει και παρακινεί τους ανθρώπους να πετυχαίνουν κάτι το εξαιρετικό. Από τους πρώτους θεωρητικούς που αναφέρθηκαν σε αυτό το στυλ ηγεσίας ήταν ο Burns το 1978. Επίσης μέσα από αυτό το πλαίσιο, οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να παρατάξουν τους ανθρώπους και τα συστήματα έτσι ώστε να υπάρχει μια ακεραιότητα σε όλη την οργάνωση ως προς το όραμα. Αυτού του είδους οι ηγέτες έχουν όραμα και την ικανότητα να εμπνέουν τους οπαδούς τους να ενσωματώνουν υψηλότερες αξίες και έτσι με αυτό τον τρόπο να τους ωθούν προς την επίτευξη μίας σημαντικής πρόκλησης.

2.4.13 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Τα πολύ τελευταία χρόνια, η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των θεωρητικών. Ο Max Weber πρώτος στη δεκαετία του 1920 έχει αναφερθεί στη χαρισματική ηγεσία. Με την έννοια αυτή ήθελε να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την ιδιότητα να ελκύουν άλλα άτομα, με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς) την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάζει τα δεύτερα. Σύμφωνα με πολύ πρόσφατες εργασίες, το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία «ταιριάζουν» με ανάγκες, αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα, κ.λπ. των υφισταμένων (οπαδών) με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους, και κατευθύνσεις δράσης³⁰.

Μεταξύ των σύγχρονων ερωτημάτων για την ηγεσία είναι χρήσιμο να αναφερθεί και η έννοια της συμβολικής ηγεσίας. Πρόσφατα μερικοί συγγραφείς έχουν αναπτύξει μια αξιοπρόσεκτη επιχειρηματολογία η οποία υποστηρίζει ότι το πραγματικό νόημα της ηγεσίας βρίσκεται στη συμβολική της φύση και όχι στην ουσία της. Δηλαδή σημασία δεν έχει η ουσία των ενεργειών του ηγέτη αλλά τα όσα οι ενέργειες συμβολίζουν.

³⁰Μπουραντάς Δ., (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ.61-63.

2.4.14 ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μια επιπλέον σύγχρονη προσέγγιση των ηγετικών μοντέλων είναι αυτή της αυθεντικής ηγεσίας. Πρωτεργάτες στην δημιουργία του μοντέλου αυτού είναι οι Fred Luthans και Bruce J. Avolio (2003)³¹. Ως αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται εκείνοι οι οποίοι έχουν επιτύχει την αποδοχή του εαυτού τους και τις σωστές διαπροσωπικές σχέσεις. Βέβαια η έννοια του αυθεντικού ανθρώπου περιλαμβάνει θετική αντιμετώπιση και υγιή ψυχολογία που οδηγεί σε αυτογνωσία και αυτοαντίληψη και χαρακτηρίζει και τους ηγέτες και τους οπαδούς τους. Αυτός ο ορισμός ενσωματώνει ιδέες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και την μετασχηματική ηγεσία³². Επίσης η αυθεντική ηγεσία αφορά όλο το οργανωτικό κλίμα μαζί με τα χαρακτηριστικά των ηγετών και των οπαδών.

Η αυθεντική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, δέσμευσης και καλών εργασιακών σχέσεων. Εν τούτοις η αυθεντική ηγεσία επεκτείνεται πέρα από την αυθεντικότητα του ηγέτη ως πρόσωπο και στις σχέσεις με τους οπαδούς και τους υφισταμένους του. Μια αισθητική προσέγγιση στην αυθεντικότητα θα βοηθούσε να γίνουν κατανοητές οι αλληλεπιδράσεις των ηγετών-οπαδών καθώς και οι αισθήσεις που βασίζονται στην ερμηνεία της οργάνωσης³³.

³¹ Luthans F. & Avolio B., (2003), «*Authentic leadership: A positive development approach*», In K. S. Cameron,

J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, CA7 Berrett-Koehler, Σελ. 241–258.

³² Luthans F., Avolio B. & Walumbwa F.,(2004),

«*Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*»,

Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, Σελ.103-106.

³³ Dirks K.T. & Ferrin D.L.,(2002),

«*Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research*»

Journal of Applied Psychology, Columbia, Παράγραφος 87(4), Σελ. 611-628.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Χυτήρης Λ.Σ.**, (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Μπουραντάς Δ.**, (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Κανελλόπουλος Χ.Κ.**, (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.
- **Στάγκος Μ.Π.**, (2000), «*Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα*», Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor.
- **Bennis W.**, (2000), «*On Becoming a Leader*», Mac Grow Hill, New York.
- **Χολέβας Ι.**, (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Horner M.**, (1997), «*Leadership theory: past, present and future*», Team Performance Management, Harvard University.
- **Pugh D.S.**, (2000), «*Organization Theory, Selected Readings*», Harmondsworth: Penguin, Chicago.
- **Χυτήρης Λ.Σ.**, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Luthans F. & Avolio B.**, (2003), «*Authentic leadership: A positive development approach*», In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship, San Francisco, CA7 Berrett-Koehler.
- **Luthans F., Avolio B. & Walumbwa F.**, (2004), «*Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*», Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- **Dirks K.T. & Ferrin D.L.**, (2002), «*Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research*» Journal of Applied Psychology, Columbia.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα σημαντικό και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές όπως: φιλοδοξίες, παιδεία, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν η συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον έναν ή άλλον τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις/ανάγκες που το παρακινούν να συμπεριφερθεί κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς, όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις δυνάμεις (ανάγκες) που τους παρακινούν.

Θα ασχοληθούμε λοιπόν με την υποκίνηση, σαν μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης αλλά και της διαμόρφωσης του επιχειρησιακού κλίματος, γιατί κατευθύνει την συμπεριφορά και την δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης.

Συνεπώς στον εργασιακό χώρο ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της Διοίκησης, να προκαλέσει και διατηρήσει την διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο³⁴.

Δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε όμως τη δυσκολία που εμπεριέχει η διαδικασία της υποκίνησης και που δεν είναι άλλη από το να διαγνώσει ο μάνατζερ τις ανάγκες και τα κίνητρα που κινητοποιούν τον κάθε εργαζόμενο, γιατί η μορφή της παρακίνησης διαφέρει ανάλογα με το τι αποτελεί κίνητρο για κάθε εργαζόμενο.

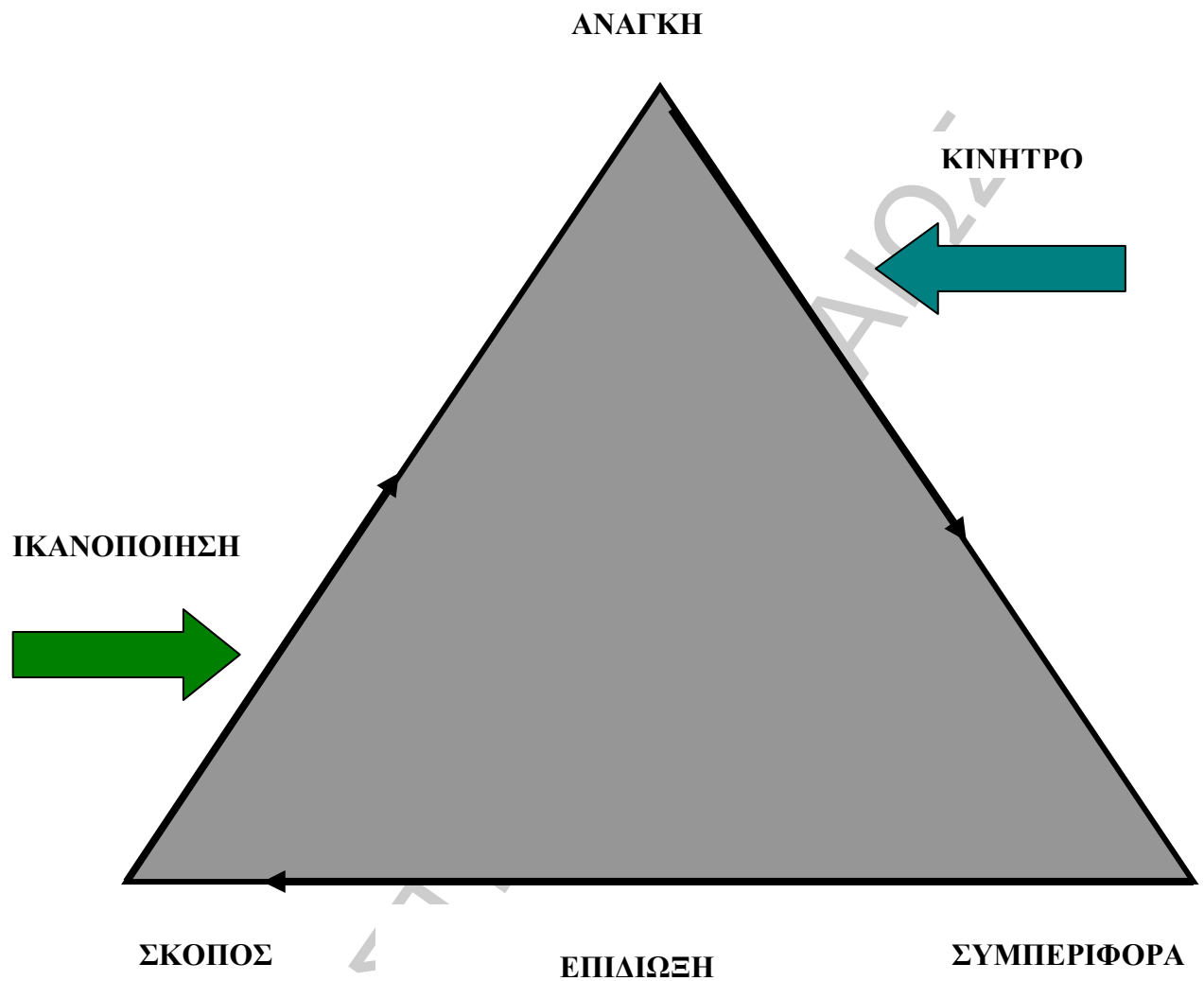
Το σύγχρονο μάνατζμεντ πιστεύει ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σε αυτόν (όπως για παράδειγμα σε μια εταιρεία, οργανισμό, υπουργείο, εκπαιδευτικό ίδρυμα).

Οι στόχοι των εργαζομένων ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών. Έτσι η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων δημιουργήθηκε από τις ανάγκες τους. Συγκεκριμένα υπάρχουν τρία στάδια, και παρουσιάζονται στο Σχήμα 2³⁵:

³⁴Χυτήρης Λ.Σ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα,Κεφ.9, Σελ.150.

³⁵Τζωρτζάκης Κ., (2000), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, Σελ. 241-242.

ΣΧΗΜΑ 3.1: ΚΙΝΗΤΡΑ-ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΤΑΔΙΑ



Πηγή: Μπουραντάς Δ., (1984), *Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα*, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα, Σελ. 104-105.

Οι ανάγκες είναι οι δυνάμεις που παρακινούν και διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης διαχρονικά στο ίδιο το άτομο. Κυμαίνονται από συγκεκριμένες βιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές. Όλες οι ανάγκες δεν έχουν την ίδια ένταση για όλα τα άτομα. Επομένως και η ικανοποίησή τους απαιτεί διαφορετικά μέσα τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Η χρήση ενός μέσου ή η απόκτηση ενός αγαθού μπορεί να ικανοποιήσει ταυτόχρονα περισσότερες της μιας ανάγκες, στο ίδιο ή σε διαφορετικά άτομα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι το κίνητρο είναι μια εξωτερική επιρροή όπου λαμβάνεται από τον παραλήπτη της, δραστηριοποιείται και τον υποκινεί. Για να επιτευχθούν, επομένως οι στόχοι της εταιρείας, θα πρέπει οι προϊστάμενοι να υποκινούν με τέτοιο τρόπο τους υφιστάμενους τους, προκειμένου να κάνουν ότι τους ανατεθεί με τη θέλησή τους.

Κάθε εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός για την εταιρεία του, πρέπει:

1. Να έχει τα προσόντα τα οποία απαιτεί η θέση του.
2. Να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί.
3. Να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για να είναι ο εργαζόμενος πιο παραγωγικός.

Η δημιουργία κινήτρων που παρακινούν έναν εργαζόμενο, να ενδιαφερθεί για την εργασία που του έχει ανατεθεί, αποτελεί πρόκληση για όλες τις εταιρείες της εποχής μας³⁶. Η παροχή κινήτρων από την εταιρεία προς τους εργαζόμενους παίζει μεγάλο ρόλο, και αυτό γιατί³⁷:

1. Το άτομο προκειμένου να επιλέξει να εργαστεί σε μια συγκεκριμένη εταιρεία χρειάζεται κίνητρα.
2. Από τη στιγμή που μια εταιρεία προσλαμβάνει ένα άτομο, θα πρέπει να του δώσει τα απαιτούμενα κίνητρα, προκειμένου να προσπαθήσει να παράγει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Είναι επομένως σημαντικό να προσδιορίσουμε ότι η πλήρης κατανόηση της παροχής κινήτρων απαιτεί να εκτιμήσουμε τόσο το περιεχόμενο όσο και την διαδικασία, δηλαδή να γνωρίζουμε τι αποτελεί κίνητρο και πώς μπορούν να δοθούν κίνητρα στους ανθρώπους.

Πρέπει να επισημανθεί ότι είναι απαραίτητο το προσωπικό μιας εταιρείας να νιώθει ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο προκειμένου να ανταποκρίνεται στους εξωγενείς αλλά και τους εσωτερικούς παράγοντες. Για να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος το αίσθημα ικανοποίησης (job satisfaction) από την εργασία και να παρακινηθεί πρέπει:

³⁶Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., (2001), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, Σελ.234-243.

³⁷Reid M.A. & Barrington H., (2000), «*Training Interventions Managing employee development*», Institute of Personnel Management, United Kingdom, Σελ.91-93.

1. Να εντοπιστεί το πρόβλημα προκειμένου να καθοριστούν οι διαδικασίες βελτιστοποίησης του εργασιακού περιβάλλοντος.
2. Να ενημερωθούν σωστά και υπεύθυνα τα στελέχη των τμημάτων με σκοπό να μπορέσουν να τις εφαρμόσουν τα συστήματα παρακίνησης.
3. Να γνωστοποιηθεί η επιτακτική ανάγκη του ανθρώπινου δυναμικού για βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος, καθώς και η παροχή υλικών και ηθικών κινήτρων.

Μια βασική παράμετρος η οποία και επηρεάζει το κλίμα σε μια εταιρεία είναι η υποκίνηση. Συγκεκριμένα σε μία οργάνωση οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά πρέπει να έχουν ηθικά και υλικά κίνητρα.

Επισυνάπτονται επιγραμματικά τα σημεία που με τη συνεχή συνεργασία της διοίκησης και των υφισταμένων αλλά και σωστή εφαρμογή σε όλα τα τμήματα του οργανισμού οδηγούμαστε στο επίπεδο παροχής των βέλτιστων κινήτρων:

1. Ανάλυση θεωριών του management που μελετούν την υποκίνηση των εργαζομένων.
2. Συσχέτιση των κινήτρων με την αποτελεσματικότητα υπαλλήλων.
3. Τι είναι η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων.
4. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα.
5. Πως ενεργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η παροχή των σωστών κινήτρων.
6. Οι στόχοι της εταιρείας και πως συνδέονται με τα κίνητρα.
7. Αναφορά σε τυπικές και άτυπες ομάδες.
8. Η ψυχολογία του εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο.

Η αποτίμηση της ενέργειας παροχής κινήτρων μας δίνει τα ακόλουθα:

1. Νέες κατευθύνσεις και νέες λύσεις.
2. Καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.
3. Βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας.
4. Έρευνα και συνεχή ανάπτυξη

Κάθε εταιρεία πληρώνει τους εργαζόμενους για τα προσόντα τους, αλλά και για το χρόνο που αφιερώνουν στην εργασία που παρέχουν για λογαριασμό της. Για να αποδώσουν όμως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα το οποίο θα πλαισιώνεται από κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές οι οποίες θα βοηθήσουν στην ενεργοποίηση των προσόντων, του κάθε εργαζόμενου.

Το βασικό που πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι ότι όσο και ιδανικό να είναι το κλίμα στο εσωτερικό μιας εταιρείας, αλλά και οι παροχές που δίνονται στους εργαζόμενους να

είναι οι κατάλληλες, αν οι τελευταίοι δεν θέλουν να αποδώσουν δεν πρόκειται να το κάνουν³⁸.

Αυτό που ισχύει σήμερα στην χώρα μας είναι ότι υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο έχει τα προσόντα και μπορεί να αποδώσει έργο εφόσον παρακινηθεί σωστά. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να δίνουν τα κίνητρα για εργασία. Θα πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλοι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που θα ενεργοποιήσουν αυτό το ανθρώπινο δυναμικό³⁹. Παρακάτω γίνεται πλήρης ανάλυση διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων όπως του Maslow, του Herzberg, του Alderfer, του McClelland αλλά και άλλων θεωρητικών επιστημόνων.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

3.2 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Η προσέγγιση της παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα: Τι παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται. Για να απαντηθεί το δεδομένο ερώτημα θα πρέπει να καθοριστούν ακριβώς οι ανάγκες των ανθρώπων. Οι ανάγκες για ασφάλεια και αναγνώριση είναι δύο παραδείγματα δυνάμεων που μπορεί να υποκινούν τους ανθρώπους και να καθορίζουν τις πράξεις τους. Η θεωρία με βάση το περιεχόμενο, που έχει προκαλέσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η θεωρία των αναγκών του Maslow. Η θεωρία του Maslow αναφέρει ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από πέντε κατηγορίες αναγκών:

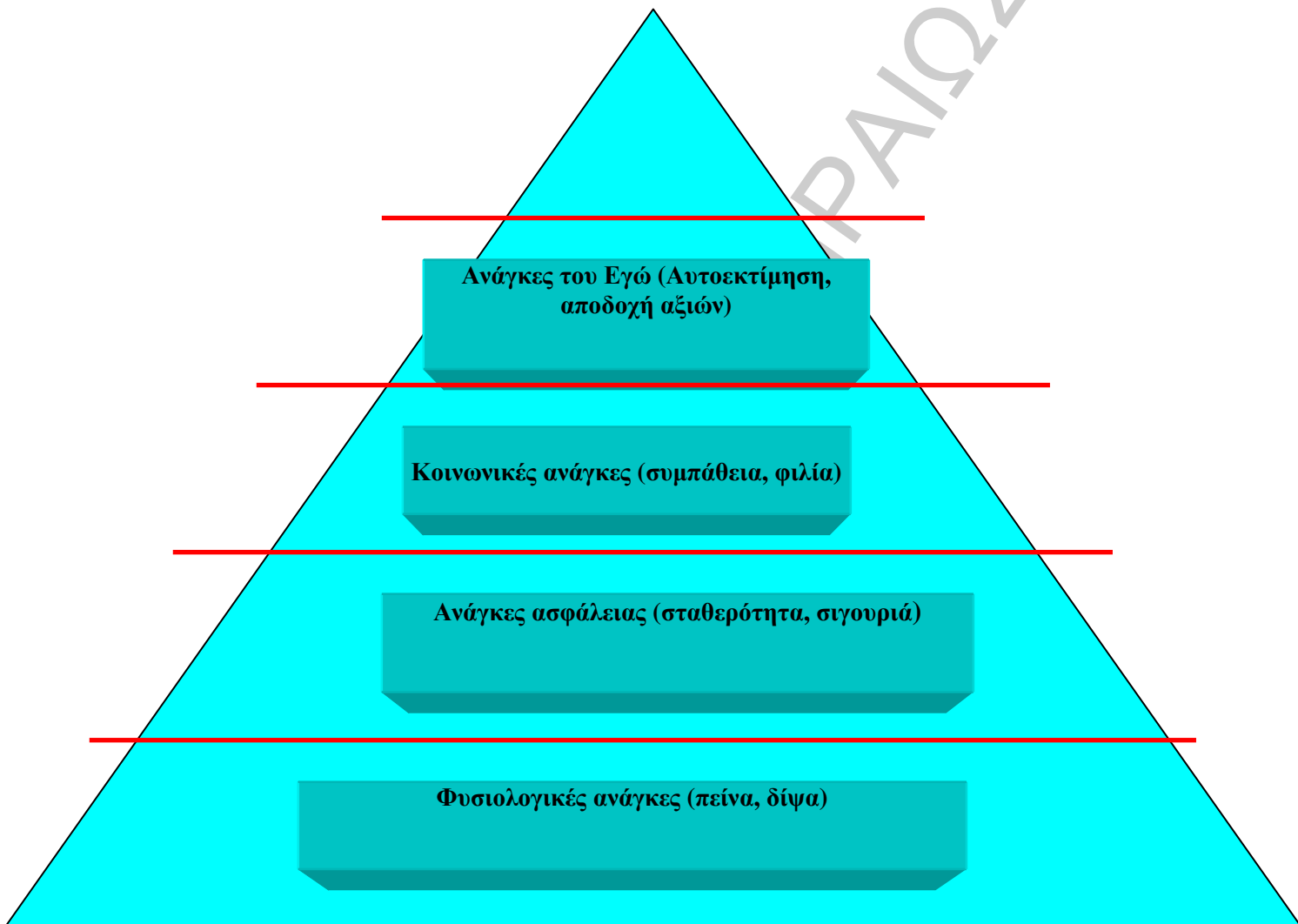
1. Φυσιολογικές ανάγκες: περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, αέρα.
2. Ανάγκες ασφάλειας: Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς και την ελευθερία από το φόβο. Τα παιδιά περισσότερο από τον καθένα έχουν ανάγκη να νιώθουν ασφαλή.
3. Κοινωνικές ανάγκες: Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή και σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.
4. Ανάγκες εκτίμησης: Περιλαμβάνουν την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτό-εκτίμησης όσο και την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.
5. Ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης: Περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και την υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός.

³⁸ Μπουραντάς Δ., (1984), *Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ.88-91.

³⁹ Τζωρτζάκης Κ., (2000), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, Σελ.55-58.

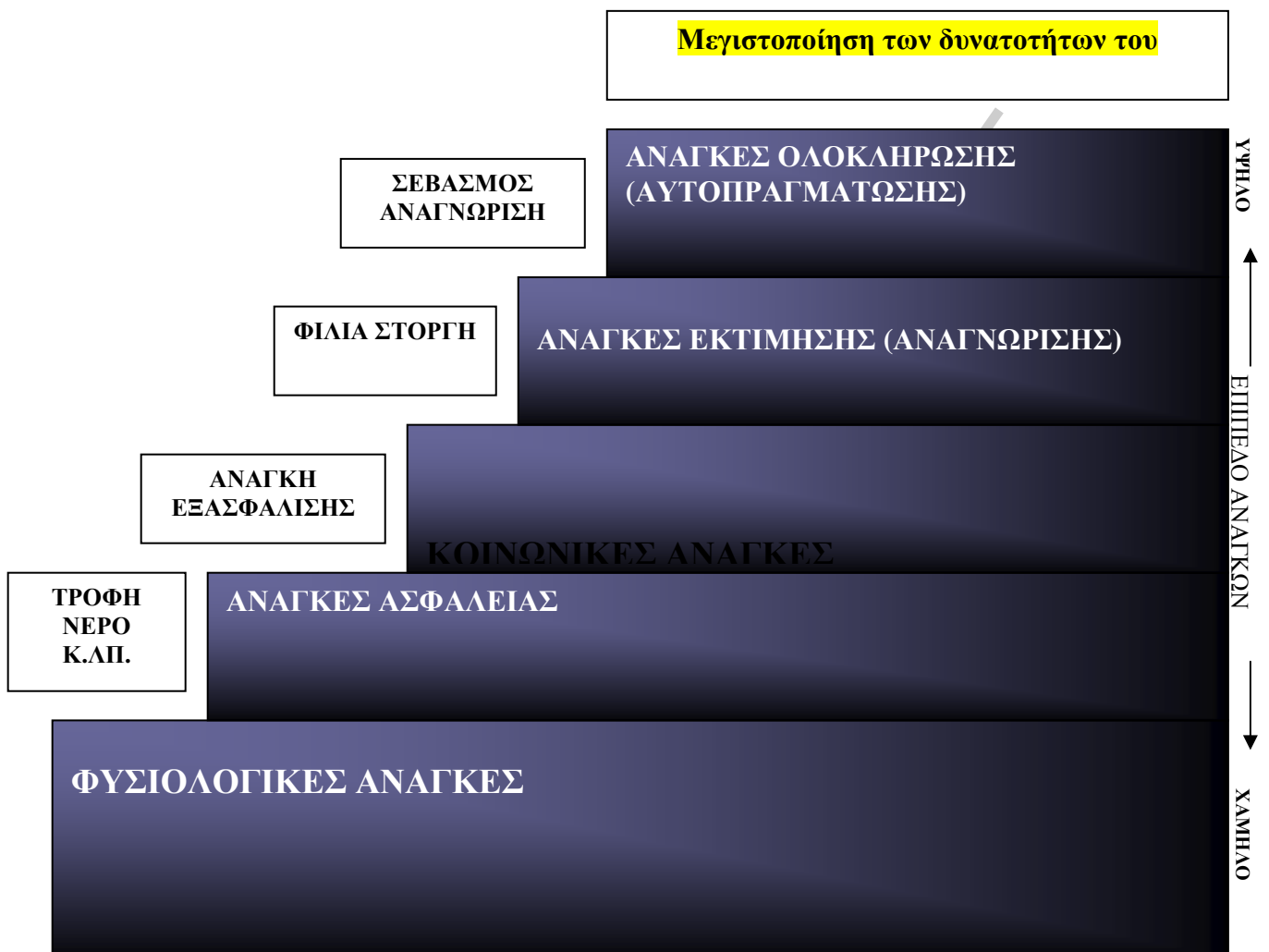
Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανάγκες σχηματίζουν μια ιεραρχία αυξανόμενης σημασίας από κάτω προς τα πάνω όπως φαίνεται στα παρακάτω σχήματα⁴⁰.

ΣΧΗΜΑ 3.2: ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ



Πηγή: Μπουραντάς Δ., (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ.301.

⁴⁰Μπουραντάς Δ., (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ 247-304.



Πηγή: Μπουραντάς Δ.,(2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ.304.

Ο Maslow τονίζει ότι για να προβούμε στην ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης, θα πρέπει να έχουμε πρώτα ικανοποιήσει όλες τις προηγούμενες.

Με βάση αυτό αναφέρει ότι η δύναμη της κάθε ανάγκης καθορίζεται όχι μόνον από τη θέση της στην ιεραρχία, αλλά και από το βαθμό στον οποίο έχει ικανοποιηθεί. Η σχετική ικανοποίηση μιας κατώτερης ανάγκης, δημιουργεί αίσθημα μη ικανοποίησης για το επόμενο υψηλότερο επίπεδο. Ο Maslow θεωρεί ότι ένα άτομο μπορεί να ανεβαίνει ή να κατεβαίνει τα διάφορα επίπεδα αναγκών.

Συγκεκριμένα αν κάποια στιγμή ελαχιστοποιηθεί για παράδειγμα το αίσθημα ασφάλειας, το οποίο στο παρελθόν είχε καλυφθεί, τότε αυτό θα ξαναγίνει κυρίαρχο στο συνολικό σύστημα κινήτρων του ατόμου. Το ανώτατο όριο στην πυραμίδα και στη σκάλα του Maslow, είναι το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης. Στο συγκεκριμένο στάδιο οι άνθρωποι νιώθουν την επιθυμία να εξελιχθούν, να φτάσουν στο απόγειο της προσωπικής επιτυχίας και ικανοποίησης⁴¹.

Η θεωρία του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμη, στην ψυχολογία, αλλά και στις επιχειρήσεις γιατί έδειξε ότι το άτομο, όταν έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα γεννιούνται άλλες. Οι απόψεις του παρακίνησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τα τυπικά (π.χ. λεφτά, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του⁴².

Η θεωρία του Maslow παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος μιας εταιρείας, και αυτό γιατί μπορούμε να δούμε στα διάφορα στάδια της πυραμίδας του, κατά πόσο επηρεάζει το εργασιακό κλίμα της εταιρείας. Έτσι λοιπόν στις δύο κατώτερες κλίμακες θεωρητικά δεν υπάρχει στην εποχή μας κανείς εργαζόμενος ο οποίος εργάζεται σε κάποια εταιρεία και έχει ανάγκη τροφής ή ασφάλειας. Οι «κοινωνικές ανάγκες» θα μπορούσαν να παίξουν κάποιο ρόλο υπό την έννοια ότι ένα άτομο το οποίο εργάζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας εταιρείας, και έχει αναπτύξει συγκεκριμένες κοινωνικές σχέσεις δύσκολα μετακινείται ή αλλάζει τις συγκεκριμένες συνθήκες τις οποίες δουλεύει.

Οι «ανάγκες εκτίμησης» όταν δεν ικανοποιούνται, δηλαδή όταν ένα άτομο δεν έχει την αποδοχή των συνεργατών του τότε δεν είναι παραγωγικό στον χώρο που εργάζεται. Τέλος οι «ανάγκες αυτοπραγμάτωσης» αφορούν περισσότερο τα υψηλόβαθμα στελέχη τα οποία ενδιαφέρονται περισσότερο για προσωπική άνοδο και επιτυχία παρά για τις γενικότερες συνθήκες του εργασιακού κλίματος⁴³.

⁴¹ Μπουραντάς Δ., (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ 247-304.

⁴² Κατσαλής Α., (2008), *Το Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Σελ.61-65.

⁴³ Kotler J., (2008), *«The Leadership factor»*, Free Press, New York, Σελ.132-136.

Παρότι η συγκεκριμένη θεωρία έχει αμφισβητηθεί από πολλούς θεωρητικούς στο παρελθόν, ισχύει και έχει εφαρμογή στην σκέψη για την παροχή των κινήτρων. Συγκεκριμένα η θεωρία του Maslow εφαρμόζεται ως εξής⁴⁴⁴⁵:

1. Τα διοικητικά στελέχη θεωρούν ότι τα κίνητρα δημιουργούνται από την παρουσία πολλών αναγκών. Η άποψη ότι μόνο μια ανάγκη φτάνει για τη δημιουργία κινήτρων, είναι πολύ απλουστευμένη.
2. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσδιορίσουν τις πιο σημαντικές ανάγκες των υφιστάμενων τους και να συνδέσουν αυτές τις ανάγκες με τα επιθυμητά κίνητρα. Για παράδειγμα αν υπάρχει η ανάγκη για εκτίμηση, θα πρέπει να δοθούν από την εταιρεία ανταμοιβές, για να δείξει την εκτίμηση της στο προσωπικό της.
3. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τα ίδια κίνητρα, κάτι που αποτελεί κίνητρο για τον έναν εργαζόμενο, δεν αποτελεί απαραίτητα και για κάποιον άλλον.
4. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να κατανοούν ότι οι ανάγκες ενός ατόμου, μεταβάλλονται στον χρόνο ανάλογα με τα δεδομένα που ζουν την δεδομένη στιγμή της ζωής τους.
5. Είναι ευθύνη του διοικητικού στελέχους να δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους. Αυτό μπορεί να απαιτεί την δημιουργία ευκαιριών για την ικανοποίηση αρκετών διαφορετικών αναγκών.

3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ F.HERZBERG

Ο Herzberg ανέπτυξε την δική του θεωρία παρακίνησης, η οποία βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα πάνω στις στάσεις, απέναντι στην εργασία. Στην πραγματικότητα, η θεωρία του είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow⁴⁶⁴⁷. Πραγματοποίησε μια έρευνα σε 200 υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονταν ως μηχανικοί και λογιστές με πλήρη απασχόληση σε επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας. Σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστώσει ποιες είναι οι δυνάμεις εκείνες που οδηγούν σε υψηλό ηθικό και οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση. Ο Herzberg κατέληξε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων.

⁴⁴ Miner G., (2005), «Theories of Organizational Behavior», Hinsdale III, The Dryden Press, Harvard University Σελ.245-249.

⁴⁵ Τζωρτζιάκης Κ., (2000), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, Σελ 248.

⁴⁶ Pugh D.S., (2000), «*Organization Theory, Selected Readings*», Harmondsworth: Penguin, Chicago, Σελ..393.

⁴⁷ Χυτήρης Α.Σ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.10,Σελ.161-163.

Οι «παράγοντες παρακίνησης» έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Αυτοί είναι οι παράγοντες εργασίας που ικανοποιούν τους εργαζόμενους και τους παρακινούν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, τους δίνουν κίνητρο, τους ευχαριστούν και διαμορφώνουν καλό εργασιακό κλίμα. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί σαν «παράγοντες παρακίνησης» και είναι οι εξής:

- Επίτευξη
- Αναγνώριση
- Φύση εργασίας
- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Ανάπτυξη-Εξέλιξη

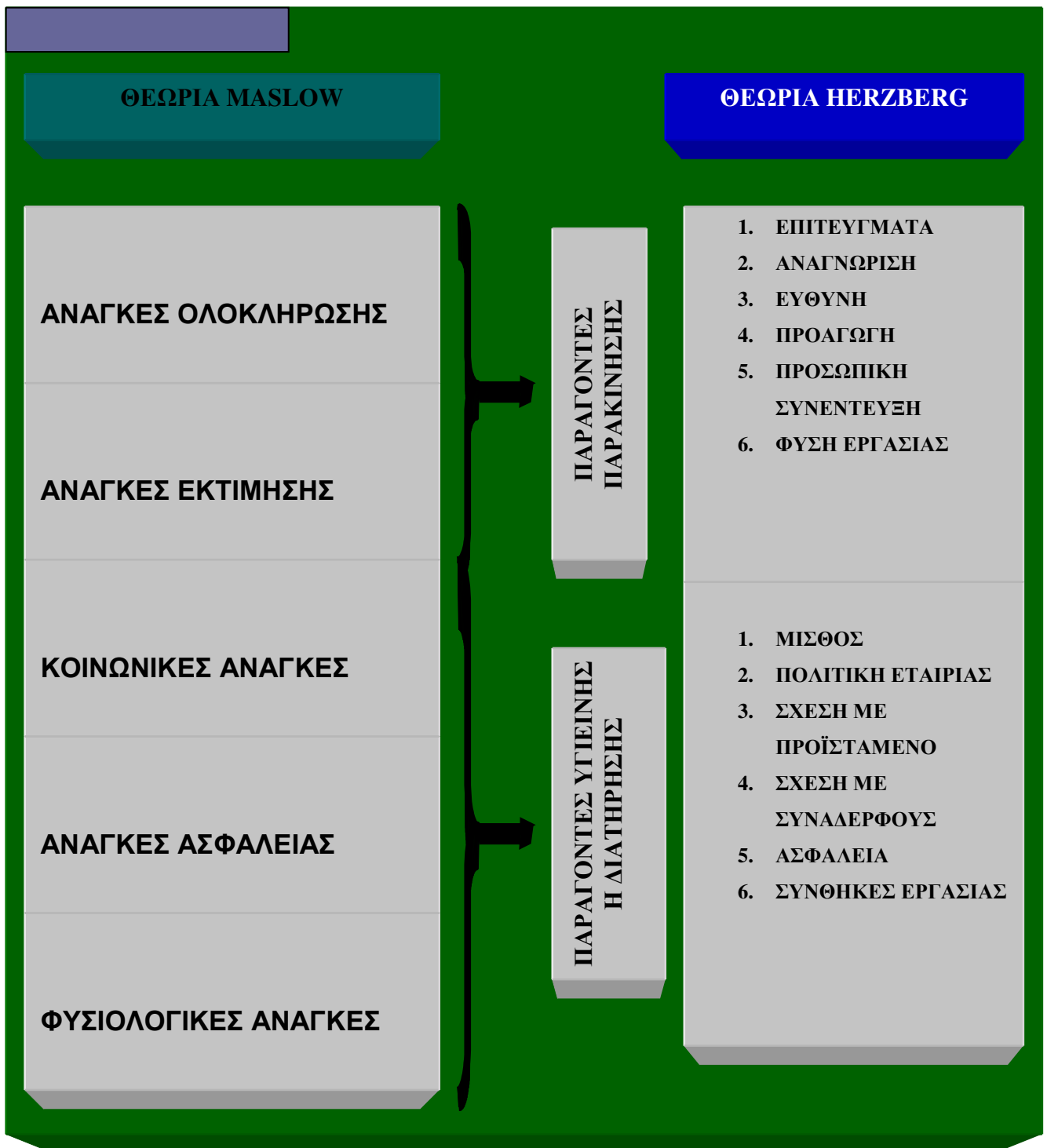
Οι παράγοντες παρακίνησης που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας ονομάζονται «παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας». Συγκεκριμένα αφορούν τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους μη δίνοντας κίνητρα και διαμορφώνουν κακό εργασιακό κλίμα και ταυτόχρονα μειώνουν την αποτελεσματικότητα στην εταιρεία. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Πολιτική και διοίκηση επιχείρησης
- Προϊστάμενος
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Προσωπική ζωή
- Σχέσεις με υφισταμένους
- Κοινωνική θέση
- Ασφάλεια

Η θεωρία του Herzberg σχετίζεται με την θεωρία του Maslow, αφού οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow, όπου τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν ανάγκες βιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές. Οι παράγοντες παρακίνησης από την άλλη πλευρά, λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου, όπου τα άτομα επιδιώκουν να αναπτυχθούν ψυχολογικά.

Κλείνουμε την αναφορά μας στους δύο μεγάλους θεωρητικούς κάνοντας ένα συσχετισμό των θεωριών τους, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

ΣΧΗΜΑ 3.3.: ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΘΕΩΡΙΩΝ MASLOW-HERZBERG



Πηγή: Pugh D.S., (2000), «*Organization Theory, Selected Readings*», Harmondsworth: Penguin, Chicago Σελ..393.

3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης η οποία πλησιάζει πολύ την θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει κατά το ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή σαν ERG ή «Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης» και πήρε αυτό το όνομα από τα αρχικά των λέξεων EXISTENCE-RELATEDNESS-GROWTH που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα ανθρώπινων αναγκών, σύμφωνα με τον Alderfer.

- Ύπαρξιακές ανάγκες (βιολογικές και ασφάλειας του Maslow)
- Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (διαπροσωπικές σχέσεις κατά τον Maslow)
- Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη και περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση)

Ο Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ένα ανώτερο επίπεδο. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, η απογοήτευση που δημιουργείται από την μη ικανοποίηση των αναγκών ενός επιπέδου μπορεί να οδηγήσει τα άτομα να επιδιώξουν την ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου. Μια σπουδαία παρατήρηση, την οποία κάνει ο Alderfer, είναι ότι περισσότερες από μια ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα.

Οι θεωρίες του Maslow και του Alderfer τονίζουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών. Δεν βοηθούν όμως στο να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών, ούτε η δύναμη αυτών των αναγκών σε ορισμένες χρονικές περιόδους. Ακόμη, δεν προσδιορίζουν το πιο σπουδαίο, το τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων, όταν αυτοί βρίσκονται μέσα στον χώρο δουλειάς⁴⁸.

3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ D. MC CLELLAND

Ο D. McClelland ανέπτυξε την δική του θεωρία, προτείνοντας ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, είναι επίκτητες-τις αποκτά ο άνθρωπος κατά την διάρκεια της ζωής του. Οι τρεις αυτές ανάγκες είναι⁴⁹:

⁴⁸Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5,Σελ.200-201.

⁴⁹Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5, Σελ.203-206.

Α) Ανάγκες για επίτευγμα: η επιθυμία να επιτύχει κανείς κάτι δύσκολο, να κάνει μια μεγάλη επιτυχία, να τα καταφέρει στα πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους άλλους.

Β) Ανάγκη για σχέσεις: η επιθυμία να κάνει το άτομο προσωπικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να συνάπτει ισχυρές φιλικές σχέσεις.

Γ) Ανάγκη για δύναμη (επιρροή): η επιθυμία να επηρεάζει κανείς ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να έχει εξουσία επάνω τους.

Ο D. McClelland μελετώντας για πάνω από είκοσι χρόνια την συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, αναφορικά με τις παραπάνω επίκτητες ανάγκες, κατέληξε ότι τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη πετυχαίνουν πολύ συχνά σε θέσεις εργασίας σχετικά με τις πωλήσεις και σε μεσαίου επιπέδου διοικητικές θέσεις. Είναι άτομα που θέτουν ρεαλιστικούς και μέτριας δυσκολίας στόχους ώστε να αυξάνουν την πιθανότητα να αντλήσουν ικανοποίηση από την επίτευξη τους. Επειδή η ανάγκη τους για επιτυχία είναι έντονη, δέχονται εύκολα συμβουλές και καθοδήγηση για την βελτίωση της απόδοσής τους. Ο McClelland υποστήριξε ότι η ανάγκη για επίτευξη μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί σε άτομα που δεν την αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό.

Όσον αφορά τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για σχέσεις διαπίστωσε ότι πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τον συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων. Ενώ τα άτομα που επιδιώκουν να ασκούν εξουσία είναι κατάλληλα για ανώτερες διευθυντικές θέσεις και τα καταφέρνουν σε θέματα προαγωγών και εξέλιξης.

3.6 V.VROOM-ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ

Μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία που ανέπτυξε ο V.Vroom όπου διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες και την φύση της παρακίνησης δεν εξηγούν πώς τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Μετά από μελέτη της έρευνας γύρω από την παρακίνηση, ο Vroom ανέπτυξε το δικό του υπόδειγμα παρακίνησης. Τα κύρια στοιχεία του υποδείγματος του Vroom είναι⁵⁰:

Προσδοκία: Ο αντιληπτικός, υποκειμενικός βαθμός πιθανότητας ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα ειδικό αποτέλεσμα. Όπως όλες οι πιθανότητες, λαμβάνει τιμή από μηδέν μέχρι ένα. Υποκειμενική αξία ίση με μηδέν, σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο ότι η ενέργειά του δεν θα οδηγήσει σε αποτέλεσμα, ενώ μια τιμή ίση με ένα, σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο πως οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Προτίμηση: Ο βαθμός επιθυμίας για συγκεκριμένα αποτελέσματα ή διαφορετικά ο βαθμός προτίμησης για ένα αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων.

⁵⁰Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5, Σελ.206-208.

Οργανικότητα: Η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου ότι υπάρχει σχέση μεταξύ αποτελεσμάτων α' επιπέδου (επιθυμητά από την επιχείρηση π.χ. παραγωγικότητα) και αποτελεσμάτων β' επιπέδου (επιθυμητών από τον εργαζόμενο π.χ. προαγωγή, βραβείο υπεραπόδοσης).

ΣΧΗΜΑ 3.4.: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΚΑΤΑ V.VROOM.



$$\text{ΠΚ (Παρακίνηση)} = f_i [\text{Π (Προσδοκία)} \times \text{Πρ (Βαθμός προτίμησης) }]$$

Πηγή: Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5,Σελ.207.

Το υπόδειγμα αυτό κάνει διάκριση μεταξύ αποτελέσματος πρώτου επιπέδου, το οποίο είναι ένας στόχος της επιχείρησης και αποτελέσματος δευτέρου επιπέδου, που είναι το αποτέλεσμα που επιθυμεί και επιδιώκει το άτομο.

Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών. Επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες-στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή του λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος π.χ. κόπωση, ανασφάλεια.

Είναι γεγονός ότι η θεωρία του Vroom αναγνωρίζει τις πολυπλοκότητες της παρακίνησης για εργασία και βοηθά τους επαγγελματίες και θεωρητικούς να τις καταλάβουν. Διότι είναι αλήθεια ότι οι άνθρωποι μετρούν τις πιθανότητες για την επίτευξη ενός αποτελέσματος και επίσης ότι έχουν προτιμήσεις μεταξύ διαφόρων αποτελεσμάτων. Μια ατέλεια αυτού του υποδείγματος θα μπορούσε να είναι η δυσκολία των επιχειρηματιών και των μάνατζερ να εφαρμόσουν ένα σύστημα παρακίνησης, που βασίζεται σε τέτοιες έννοιες όπως: προσδοκία, προτίμηση και υποκειμενική εκτίμηση.

3.7 PORTER-LAWLER, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ

Συνεχίζοντας την ανάλυση των θεωριών παρακίνησης δεν μπορεί να παραληφθεί το υπόδειγμα παρακίνησης των Porter και Lawler το οποίο αποτελεί μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom⁵¹. Στο συγκεκριμένο υπόδειγμα αναγνωρίζονται οι

⁵¹Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5, Σελ.211-212.

ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και διευκρινίζεται η σχέση που υπάρχει μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος και της πραγματοποιούμενης επίδοσης. Στο πολυμεταβλητό υπόδειγμά τους περιλαμβάνουν και τις τρεις μεταβλητές που χρησιμοποιεί ο Vroom, σύμφωνα με την παρακάτω αντιστοιχία:

Προσπάθεια = Δύναμη κατά τον Vroom

Υποκειμενική (Αντιληπτική) πιθανότητα Προσπάθειας - Ανταμοιβής = Προσδοκία κατά τον Vroom.

Αξία Ανταμοιβής = Προτίμηση κατά τον Vroom.

Από την ανάλυση των δεδομένων, οι δύο αυτοί θεωρητικοί της παρακίνησης, διαπίστωσαν ότι η παρακίνηση δεν σχετίζεται άμεσα με την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες ολοκληρωμένες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα όταν πρόκειται να αποφασίσουν αν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την υποκειμενική εκτίμηση της πραγματικής ανταμοιβής, την επίσης υποκειμενική εκτίμηση της πιθανότητας ότι η όποια προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβή, και την εκτίμηση του είδους και της ποσότητας των εξωτερικών και εσωτερικών ανταμοιβών. Στο υπόδειγμα αυτό τονίζεται ότι, για την απόδοση έργου, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατέχουν ένα ελάχιστο ικανοτήτων και χαρακτηριστικών και να έχουν μια καθαρή αντίληψη όσον αφορά τους εργασιακούς τους ρόλους.

3.8 J. ADAMS, ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

Επιπρόσθετα, ο J. Adams ανέπτυξε την θεωρία ισότητας όπου υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ όλων εκείνων των εισροών που συνεισφέρουν στην εργασία τους (δηλαδή κόπος, χρόνος, προσόντα, πείρα) και των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών που λαμβάνουν. Έτσι λοιπόν τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες ή συμπεριφορές για τις οποίες πιστεύουν ότι θα λάβουν δίκαιες ανταμοιβές⁵².

Τα κύρια στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι:

- **Ανταμοιβή:** Καθετί που συμβάλλει στην ικανοποίηση αναγκών.
- **Κόστος:** Ενέργεια, ως μέρος μιας διαδικασίας που απαιτείται για να πετύχουμε το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

⁵²Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5,Σελ.208-210.

- **Αποτέλεσμα:** Αναφέρεται στις ανταμοιβές μείον τα κόστη. Κάποιος έχει ένα κέρδος αν η διαφορά είναι θετική και ζημιά αν είναι αρνητική.
- **Πρότυπο σύγκρισης:** Σύγκριση αποτελεσμάτων και επιλογή εκείνου του αποτελέσματος που αντιπροσωπεύει μια «δίκαιη» ανταλλαγή.

Ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο δίνει έμφαση η θεωρία της ισότητας είναι ότι το άτομο εκτιμά το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει σε μια εργασία σε σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει αλλά και την συγκρίνει με άλλα άτομα που εκτελούν παρόμοια εργασία ή με την ανταμοιβή που λάμβανε όταν εκτελούσε σχετικές εργασίες στο παρελθόν. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι αν από την παραπάνω σύγκριση προκύψει ανισότητα τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ψυχολογική ένταση. Ο βαθμός της ψυχολογικής του έντασης εξαρτάται από τον βαθμό της θεωρούμενης ανισότητας.

Από την θεωρία ισότητας προκύπτουν δύο σημαντικά συμπεράσματα:

A) Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθειά τους.

B) Οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μια συγκριτική και σχετική βάση.

Αυτό που εκτιμούν είναι τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Δηλαδή παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

3.9 E.LOCKE, ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΟΥ

Άλλη μια θεωρία που συμβάλλει αρκετά στην κατανόηση της διαδικασίας παρακίνησης των εργαζομένων είναι αυτή του καθορισμού του στόχου, που ανέπτυξε ο E.Locke⁵³. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη-απαιτούμενη συμπεριφορά κάθε φορά. Έτσι αν κάποιος θέλει να επηρεάσει αυτούς για να επιδείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι σκόπιμο να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή και τον ίδιο τον στόχο ώσπου να γίνει πιο ελκυστικός στους εργαζόμενους.

Ο εργαζόμενος θα αποδεχθεί ένα στόχο και θα δεσμευθεί να τον επιτύχει όταν κατανοεί τι ακριβώς ή πόσο πρέπει να επιτύχει, αν κάποιος τον ενημερώνει για το πόσο καλά τα πηγαίνει και βέβαια αν ο ίδιος έχει συμμετάσχει στο να καθορισθεί ο συγκεκριμένος στόχος. Ο ανταγωνισμός που μπορεί να υπάρχει για την επίτευξη του στόχου δημιουργεί στο άτομο την πρόκληση, ενώ η «λογική» δυσκολία που υπάρχει για να επιτευχθεί ο στόχος ενθαρρύνει και προκαλεί το άτομο. Στο υπόδειγμα αυτό καθοριστικό ρόλο παίζει

⁵³Χυτήρης Λ.Σ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.10,Σελ.174-176.

⁵³Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.5,Σελ.216-218.

το χαρακτηριστικό «αποδοχή του στόχου», αφού αν ο στόχος δεν γίνει αποδεκτός, δεν έχει σημασία πόσο κατάλληλα ή ορθά είναι τα άλλα χαρακτηριστικά.

Επομένως ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μια αποδοτική συμπεριφορά πρέπει:

A) Να είναι καθορισμένος με σαφήνεια και να είναι συγκεκριμένος.

B) Να εμπεριέχει μια σχετική δυσκολία επίτευξης αλλά και να είναι εφικτός έτσι ώστε να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο.

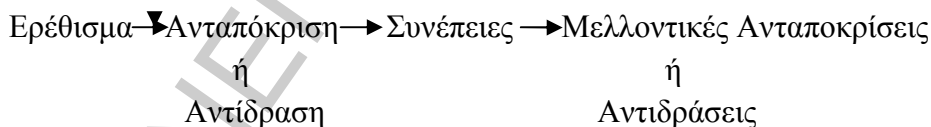
Γ) Να είναι αποδεκτός από τους εργαζομένους

Δ) Να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζομένους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί.

3.10 B. SKINNER-ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΘΙΣΜΟΥ

Τέλος ακόμη μια θεωρία παρακίνησης που έχει συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι του Skinner⁵⁴. Τα δύο κύρια στοιχεία της θεωρίας του είναι οι ιδέες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Για να ορισθούν αυτές οι έννοιες πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αποδίδονται στον άνθρωπο δύο τύποι συμπεριφοράς, η αποκρισιακή και η λειτουργική. Ο πρώτος (τύπος) παρουσιάζεται σαν συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος. Ο δεύτερος τύπος συμπεριφοράς παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε φανερό εξωτερικό ερέθισμα.

Όταν ο λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας που αλλάζει την πιθανότητα ότι αυτή η συμπεριφορά θα συμβεί ξανά, αυτή η συνέπεια καλείται ενισχυτική. Αν αυτή η συνέπεια αυξάνει την συχνότητα της συμπεριφοράς τότε καλείται θετική ενισχυτική. Αν μειώνει την συχνότητα συμπεριφοράς καλείται αρνητική ενισχυτική. Το επιχείρημα του Skinner είναι ότι αφού ανακαλύψουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές ή αρνητικές ενισχυτικές, για μια ειδική συμπεριφορά μπορούμε να χειρισθούμε την συχνότητα της συμπεριφοράς με κατάλληλο χειρισμό των ενισχυτικών. Δηλαδή η διαδικασία παρακίνησης κατά τον Skinner έχει ως εξής:



Το πιο σημαντικό σε αυτήν την θεωρία είναι ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στην συνειδητή διαδικασία (συνειδητό). Η ενίσχυση δεν είναι ένα δυσάρεστο ή ευχάριστο

⁵⁴Χυτήρης Λ.Σ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.10, Σελ.174-176.

συναίσθημα αλλά απλά αλλάζει την συχνότητα της συμπεριφοράς. Οι θεωρητικοί της συμπεριφοράς πιστεύουν ότι η λειτουργική συμπεριφορά προκαλείται από περιβαλλοντικά συμβάντα. Αυτή η φιλοσοφία ονομάζεται *περιβαλλοντικός προσδιορισμός*. Είναι το παρελθόν μας, όσον αφορά τις ενισχυτικές συνέπειες, που προκαλεί την τωρινή συμπεριφορά μας.

3.11 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μελετώντας τις θεωρίες για την παρακίνηση των υφισταμένων σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον έχει ιδιαίτερη σημασία να αναλύσουμε την συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων μέσα σε αυτό, γιατί οι στάσεις αποτελούν ένα άλλο ψυχολογικό χαρακτηριστικό των ατόμων. Στάση ονομάζεται η προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε κάποιον ή σε κάτι στο περιβάλλον του. Όταν μιλάμε για την στάση κάποιου έναντι της εργασίας εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος βλέπει την εργασία του, τις απαιτήσεις που έχει από την εργασία του και τις υποχρεώσεις που θεωρεί ως σωστές προς την εργασία, εκ των οποίων συλλογικά προκύπτουν τα όσα είναι διατεθειμένος να κάνει για την εργασία του⁵⁵.

Οι κύριες συνιστώσες των στάσεων είναι:

Α) Γνωστική συνιστώσα: Οι πεποιθήσεις και οι αξίες αντιπροσωπεύουν πληροφορίες για το αντικείμενο προσοχής ενός ατόμου. Πρόκειται για τις προηγούμενες συνθήκες της ίδιας της πραγματικής στάσης.

Β) Συναισθηματική συνιστώσα: Ένα συγκεκριμένο συναίσθημα, όσον αφορά στην προσωπική επίπτωση των προηγούμενων συνθηκών. Αυτή είναι η πραγματική στάση ως προς το αντικείμενο προσοχής ενός ατόμου.

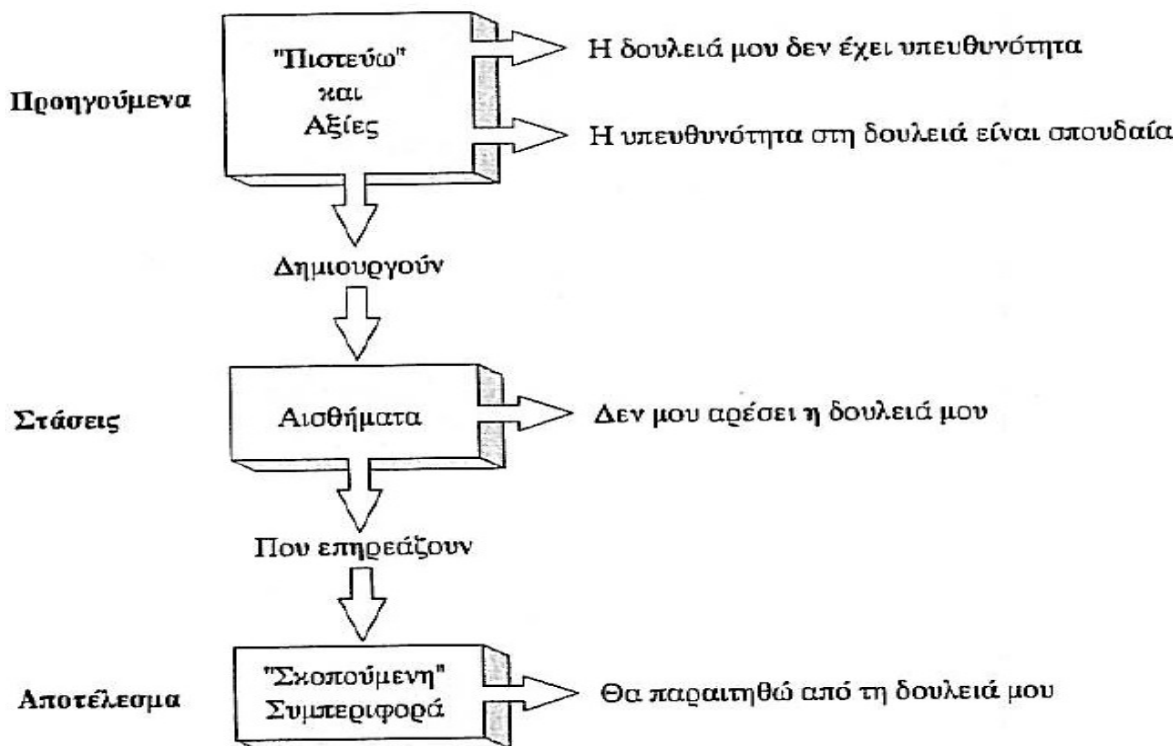
Γ) Συμπεριφορική συνιστώσα: η πρόθεση να συμπεριφερθεί το άτομο με τρόπο που να ανταποκρίνεται προς τα συναισθήματά του. Είναι η προδιάθεση να συμπεριφερθεί το άτομο με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Οι συνιστώσες των στάσεων συνδέονται συστηματικά μεταξύ τους με τον ακόλουθο τρόπο:

Οι πεποιθήσεις και οι αξίες δημιουργούν → Στάσεις οι οποίες προδιαθέτουν →
Για μια συμπεριφορά.

⁵⁵ Χυτήρης Λ.Σ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.6, Σελ.92-96.

ΣΧΗΜΑ 3.5.:ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ



Πηγή: Χυτήρης Λ.Σ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Κεφ.6, Σελ.93.

Ο δεσμός ανάμεσα στις στάσεις και την συμπεριφορά είναι αβέβαιος. Μια στάση καταλήγει σε σκοπούμενη συμπεριφορά. Αποτελεί μια από τις ευθύνες του μάνατζερ να αναγνωρίσει τις στάσεις και να κατανοεί τόσο τα γενεσιουργά αίτια τους, όσο και τις πιθανές τους συνέπειες. Η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται τις στάσεις των άλλων και η γνώση των δυνατοτήτων επηρεασμού των στάσεων προς κάποια επιθυμητή κατεύθυνση δίνει στον άνθρωπο ένα ισχυρό μέσο επίτευξης των επιδεικνυόμενων στόχων. Οι στάσεις συμπεραίνονται από τα λόγια και τις πράξεις των ανθρώπων. Για αυτόν τον λόγο «καταλογίζουμε» την ευθύνη για κάποια πράγματα ή αποτελέσματα στις στάσεις που έχουν υιοθετήσει οι εν λόγω άνθρωποι.

Η «θεωρία καταλογισμού ευθύνης» αποτελεί ιδιαίτερη προσπάθεια για τους ακόλουθους λόγους:

- A) Κατανόηση ενός συγκεκριμένου γεγονότος
- B) Εκτίμηση της ευθύνης για τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου γεγονότος
- Γ) Αξιολόγηση των προσωπικών χαρακτηριστικών των ανθρώπων που εμπλέκονται στο γεγονός αυτό.

Οι προσπάθειες αυτές συχνά μας ωθούν να συμπεράνουμε κάποιες στάσεις οι οποίες κατά την γνώμη μας εξηγούν το συγκεκριμένο γεγονός. Ένας μάνατζερ μπορεί να διακρίνει κάποια συμπεριφορά σε έναν εργαζόμενο και να προσπαθήσει να εξηγήσει το

φαινόμενο αυτό αποδίδοντάς το σε μια στάση του εργαζομένου. Το πρόβλημα είναι ότι ο καταλογισμός της ευθύνης σε μια στάση του εργαζομένου μπορεί να είναι ή να μην είναι ακριβής. Επομένως και η αντίδραση του μάνατζερ στην συγκεκριμένη κατάσταση μπορεί να μην είναι ορθή.

Ο Leon Festinger χρησιμοποιεί τον όρο *γνωστική ασυμφωνία* για να περιγράψει μια κατάσταση ασυνέπειας ανάμεσα στις στάσεις που υιοθετεί ένα άτομο και στην συμπεριφορά που επιδεικνύει. Η θεωρία του Leon Festinger προσφέρει μια άλλη προοπτική για τις στάσεις, ως ειδικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που εργάζονται. Μερικές από τις συνδεόμενες με την εργασία συνεπαγωγές της θεωρίας της γνωστικής ασυμφωνίας είναι οι ακόλουθες:

1. Η αναγνώριση ότι η συμπεριφορά, μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις των ανθρώπων, το ίδιο όπως και η στάση τους μπορεί να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους. Για παράδειγμα, ένα άτομο που επιτελεί πραγματικά ένα νέο έργο και διαπιστώνει ότι του αρέσει, μπορεί να μεταβάλλει την αρνητική στάση που είχε προηγουμένως απέναντι στο έργο αυτό.
2. Η αναγνώριση ότι μπορεί να αναπτυχθούν στάσεις συνεπείς με την αρχική συγκινησιακή αντίδραση ενός ατόμου απέναντι σε ένα νέο άτομο ή πράγμα. Έτσι ένας εργαζόμενος στον οποίο προκαλείται μια άμεση αρνητική αντίδραση όταν βλέπει για πρώτη φορά ένα νέο συνάδελφο του να έρχεται στη δουλειά του απεριποίητος, μπορεί να αναπτύξει την στάση ότι ο συνάδελφός του αυτός είναι αναξιόπιστος.

3.12 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αναλύσαμε ορισμένες βασικές θεωρίες της παρακίνησης οι οποίες αποτελούν την βάση για την ανάπτυξη και άλλων θεωριών. Μπορούμε να πούμε ότι αυτές οι θεωρίες έδωσαν μία άλλη μορφή στις οργανώσεις. Διεύρυναν τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά τον εφαρμοζόμενο τρόπο διοίκησης.

Για πρώτη φορά σκέφτηκαν και τις ανθρώπινες ανάγκες πέραν από τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν σκέψεις για⁵⁶:

- Κατάργηση ιεραρχίας
- Χαλάρωση ελέγχων
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων

⁵⁶ Παναγιωτόπουλου Ρ., (2007), «Η επικοινωνία στις οργανώσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Σελ.48.

Φυσικά, πρέπει να τονίσουμε ότι πίσω από όλα αυτά, πάντα κρυβόταν η επιθυμία για ανάπτυξη της εταιρείας. Το θέμα είναι ότι αυτές οι θεωρίες δεν το εξασφαλίζουν απόλυτα, ούτε για την οργάνωση, αλλά ούτε εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Είναι κατανοητό λοιπόν ότι η υποκίνηση μέσω των υλικών και ηθικών κινήτρων αποτελεί βάση για ευκολότερη και πιο άμεση βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε μια εταιρεία.

Είναι χρήσιμο για τους μάνατζερ να γνωρίζουν τις διάφορες θεωρίες που έχουν σχέση με την διοίκηση των εταιρειών. Η γνώση όμως μιας θεωρίας δεν είναι αρκετή για ένα διοικητικό στέλεχος. Σημαντικό είναι το στέλεχος να μπορεί να την εφαρμόσει. Συγκεκριμένα στην παρακίνηση των εργαζομένων, εκείνο που μετρά για ένα διοικητικό στέλεχος είναι όχι εκείνο που κάνει, αλλά το τι κάνουν οι υφιστάμενοι του. Εάν δηλαδή καταφέρνει να τους ενεργοποιήσει προκειμένου να λειτουργήσουν θετικά, για το καλό της εταιρείας.

Αυτό που πρέπει να γνωρίζει το μάνατζμεντ μιας εταιρείας είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες, και όπως λειτουργούν ερευνητικά σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών, έτσι πρέπει να διερευνούν και για τις ανάγκες των εργαζομένων, προσπαθώντας να τις ικανοποιήσουν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους.

Οι ηθικές και υλικές ανάγκες, διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Καμία θεωρία κινήτρων δεν μπορεί να αναλύσει τις ανάγκες των υφισταμένων όσο το ίδιο το μάνατζμεντ μιας εταιρείας, το οποίο έχει καθημερινή επαφή με τους εργαζομένους της. Αυτό γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του κάθε συνεργάτη-υφισταμένου της. Εάν δεν τις γνωρίζει, θα πρέπει να τις μάθει για να εφαρμόσει συγκεκριμένη πολιτική παρακίνησης.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συγκεκριμένους υλικούς και ηθικούς παράγοντες, που παρακινούν τον εργαζόμενο στην εργασία του (Τα στοιχεία προήλθαν από έρευνα που έγινε σε εργαζόμενους διάφορων επιχειρήσεων)⁵⁷:

⁵⁷ Miner G., (2005), «Theories of Organizational Behavior», Hinsdate III, The Dryden Press, Harvard University Σελ.103-106.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΥΛΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
1. Σταθερή εργασία.
2. Καλή αμοιβή
3. Καλές συνθήκες εργασίας
4. Ευκαιρία για εργασία ποιότητας
5. Ενδιαφέρουσα εργασία
6. Εξασφάλιση σύνταξης και άλλα ασφαλιστικά οφέλη
7. Όχι σκληρή εργασία
8. Γραπτές εντολές για την ανάθεση εργασίας
9. Να υπάρχει καθοδήγηση
10. Αρκετά διαλείμματα
11. Ελευθερία κινήσεων
ΗΘΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
1. Σεβασμός
2. Καλές σχέσεις με συναδέλφους
3. Να υπάρχει γνώση για το τι συμβαίνει στην εταιρία
4. Το αίσθημα ότι η δουλειά που γίνεται είναι σπουδαία
5. Έπαινοι
6. Συμμετοχές σε επιτροπές
7. Συμφωνία με στόχους εταιρίας
8. Ευκαιρία για αυτό-πραγμάτωση
9. Δυνατότητα προαγωγής

Πηγή: Miner G., (2005), «Theories of Organizational Behavior», Hinsdate III, The Dryden Press, chap 2.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Χυτήρης Λ.Σ.**, (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Τζωρτζάκης Κ.**, (2000), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- **Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.**, (2001), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- **Reid M.A. & Barrington H.**, (2000), «*Training Interventions Managing employee development*», Institute of Personnel Management, United Kingdom.
- **Μπουραντάς Δ.**, (1984), *Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα*, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
- **Μπουραντάς Δ.**, (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Άτσαλης Α.**, (2008), *Το Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
- **Kotler J.**, (2008), «*The Leadership factor*», Free Press, New York.
- **Miner G.**, (2005), «*Theories of Organizational Behavior*», Hinsdate III, The Dryden Press, Harvard University.
- **Pugh D.S.**, (2000), «*Organization Theory, Selected Readings*», Harmondsworth: Penguin, Chicago.
- **Χυτήρης Λ.Σ.**, (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Παναγιωτόπουλου Ρ.**, (2007), «*Η επικοινωνία στις οργανώσεις*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ-MANATZEP ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης-μάνατζερ επιτυγχάνει αποτελεσματική διοίκηση. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη-μάνατζερ καθορίζεται από το όραμα που αναπτύσσει, το οποίο πρέπει να έχει συγκεκριμένη κατεύθυνση και να παρακινεί τους εργαζομένους.

Επίσης το όραμα πρέπει να ανακοινώνεται στους υφισταμένους και να υποστηρίζεται από αυτούς. Οφείλει να είναι αναλυτικό και λεπτομερές, έτσι ώστε κάθε μέλος του οργανισμού να μπορεί να καταλάβει τον δικό του ρόλο στο σύνολο. Τέλος ένα όραμα πρέπει να είναι ανυψωτικό και εμπνευστικό.

Η αποτελεσματικότητα των ηγετών στους οργανισμούς δίνει το αίσθημα δύναμης και κύρους, επίσης δίνεται η ευκαιρία να βοηθήσει τους άλλους και παρέχεται η δυνατότητα για εξέλιξη. Επιπρόσθετα έχει την ευκαιρία να ελέγχει οικονομικούς και άλλους πόρους και ενισχύεται το αίσθημα ότι ανήκει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Παρακάτω αναλύονται οι βασικές διαστάσεις συμπεριφοράς του ηγέτη (Μπουραντάς Δημήτριος, 2005) οι οποίες είναι⁵⁸:

Παρακίνηση συνεργατών: Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά, αφορούν την εσωτερική παρακίνηση του εργαζόμενου και δημιουργούνται περισσότερο από την ηγετική συμπεριφορά των προϊστάμενων και λιγότερο εξασφαλίζονται από τα συστήματα και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Ανάπτυξη ομάδας και πνεύματος συνεργασίας: Η ομάδα χτίζεται-αναπτύσσεται από τον κάθε προϊστάμενο-ηγέτη στο χώρο του (συνέργεια).

Υποστήριξη συνεργατών: Ο προϊστάμενος-ηγέτης, ενισχύει την αυτοπεποίθηση των ανθρώπων, εξασφαλίζει την ελευθερία των πρωτοβουλιών και του οργανωτικού πλαισίου (ορίζοντας με σαφήνεια τους «κανόνες το παιχνιδιού») και δημιουργεί το κλίμα εμπιστοσύνης, χωρίς το φόβο του λάθους και του εργασιακού άγχους.

⁵⁸ Μπουραντάς Δ.,(2005), *Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Σελ.32-35.

Αποτελεσματική υλοποίηση έργου:(υλοποιητής-«doer»). Βασική λειτουργία αυτού αποτελεί ο προγραμματισμός («επείγον και το σημαντικό»). Βασικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός (π.χ. δαπάνες, έσοδα, κέρδη). Ταυτόχρονα με τον προγραμματισμό, είναι απαραίτητη και σημαντική η λειτουργία του ελέγχου (παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων εντοπίζοντας αποκλίσεις και εξασφαλίζοντας τις διορθωτικές-βελτιωτικές ενέργειες).

Κρίσιμη είναι και η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας εντός και εκτός της επιχείρησης, των ιδεών των εργαζομένων της οργανωτικής ομάδας, των υποδειγματικών πρακτικών και των συγκρίσεων (benchmarking) με αντίστοιχες οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης και του ανταγωνισμού. Σημαντικό επίσης είναι η έγκαιρη δράση, να εξασφαλίζει τις διαδικασίες και συνθήκες ώστε και η οργανωτική του μονάδα και οι συνεργάτες του να ασπάζονται τη νοοτροπία και να αποκτούν τις ικανότητες που απαιτούνται για να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα πριν συμβούν, και όχι «πυροσβεστικά».

Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών: Ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να περιλαμβάνει στη διοικητική-ηγετική του ατζέντα και να κάνει πράξη το σύνθημα «σκέφτομαι και δρω με τον πελάτη (εσωτερικό και εξωτερικό) στο μυαλό». Σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση όλοι πρέπει να κάνουν πωλήσεις, ακόμα και ο εργαζόμενος στο τηλεφωνικό κέντρο.

Διοίκηση συντονισμού: Ο συντονισμός αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του ρόλου του μάνατζερ, με τον οποίο επιτυγχάνεται η ενοποίηση των «μερών» της επιχείρησης σε μια ολότητα.

Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας: Ο ηγέτης έχοντας σαφή άποψη για την κατάλληλη ή επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης ή της μονάδας μπορεί και πρέπει να τη διαδώσει και να την εδραιώσει.

Προσωπική ανάπτυξη: Αναφέρεται στην ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων του ηγέτη με τη συνεχή μάθηση («γηράσκω αεί διδασκόμενος»), αλλά και την εξασφάλιση της ψυχικής και σωματικής του υγείας.

Ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων: Η εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων και η συνεχής ανάπτυξή τους είναι βασική παράμετρος της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης. Η μόνη ανεκτίμητη κληρονομιά που μπορεί να αφήσει πίσω του ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποι-στελέχη.

Διοίκηση στρατηγικής: Ο ρόλος των ανώτατων στελεχών σε ότι αφορά τη σωστή στρατηγική στο σωστό χρόνο και στη διαμόρφωση του πιο κατάλληλου-αποτελεσματικού οργανωσιακού πλαισίου.

Διοίκηση καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών: Για αυτό το ρόλο ιδιαίτερα χρήσιμο είναι η «οργανωσιακή μάθηση» και η «διοίκηση των αλλαγών».

Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηρικτών» και της εικόνας φήμης: Εξασφαλίζοντας καλή συνεργασία, τις απαραίτητες πληροφορίες-γνώσεις-ιδέες και ενισχύοντας τη δύναμη και επιρροή του ηγέτη.

Σύμφωνα με την έρευνα που έκαναν οι Kouzes & Posner (2002)⁵⁹ για τους αποτελεσματικούς ηγέτες, το συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι η αποτελεσματική ηγεσία αναφέρεται τόσο στις γνωστικές ιδιότητες του ηγέτη όσο και με την προσωπικότητά του.

Οι ίδιοι συγγραφείς τονίζουν και το θέμα της αξιοπιστίας στον εργασιακό χώρο. Η παρατήρηση αυτή συνδέεται με παλαιότερη εργασία των Argyris & Schon (1976)⁶⁰ όπως αυτή αναφέρεται στους Large et al (2005)⁶¹ που αναφέρει ότι η συμπεριφορά των ηγετών αντανακλά τα πιστεύω τους.

Επίσης τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του ηγέτη που επηρεάζουν κατά πολύ την αποτελεσματικότητά του, είναι η πρωτοβουλία ή η σαφήνεια στη δομή και η μέριμνα ή η θεώρηση του ατόμου. Όπως προκύπτει η πρωτοβουλία και η σαφήνεια του ηγέτη για την δομή, το ενδιαφέρον που επιδεικνύει, αλλά και η θεώρηση του ατόμου αποτελούν θεμελιώδη χαρακτηριστικά του. Τους προϊσταμένους απασχολεί η διάσταση της πρωτοβουλίας και σαφήνειας στη δομή, ενώ τους υφισταμένους απασχολεί η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου. Η συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη σχετίζεται με την άριστη απόδοσή του και στις δύο διαστάσεις. Τέλος, οι μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στην συμπεριφορά των μελών της ομάδας, όπως επίσης και τα ίδια τα χαρακτηριστικά της ομάδας, αρμονία, ειλικρίνεια και σαφήνεια στις διαδικασίες, συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τον τρόπο ηγεσίας του ηγέτη.

4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΩΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΕΝΑΣ ΗΓΕΤΗΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΟΣ.

Η έννοια του ηγέτη ως στρατηγού ορίζεται στο βιβλίο του Sun Tzu «Η τέχνη του πολέμου». Ουσιαστικά ο ηγέτης, για τον Ασιάτη συγγραφέα, είναι το άτομο το οποίο μπορεί να επιβάλλεται ακόμα και αν χρειαστεί να πάρει άμεσες και καταλυτικές αποφάσεις, τις οποίες οποιοσδήποτε άλλος άνθρωπος θα δυσκολευόταν να πάρει είτε για να μη προκαλέσει είτε για να μη δυσαρεστήσει κάποιους οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη ισχύ από αυτόν.

Συγκεκριμένα μέσα από τα κεφάλαια του βιβλίου του, ο συγγραφέας αναφέρθηκε γενικά στη τέχνη του πολέμου. Όμως αν διαβάσουμε προσεκτικά τις αναφορές του, θα δούμε ότι παντού μέσα στο βιβλίο του, σύμφωνα με τις απόψεις του ο ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει τις πολεμικές πράξεις αλλά και τη τεχνική που θα ακολουθήσει ο στρατός. Μέσα από ένα παράδειγμα το οποίο ο ίδιος αναφέρει στο βιβλίο του θα κατανοήσουμε

⁵⁹Kouzes J. & Posner B., (2002), «*Leadership Challenge*», Jossey – Bass, San Francisco, Σελ.78-81.

⁶⁰Argyris C. & Schon D., (1976),«*Theory in Practice*», Jossey-Bass, San Francisco, Σελ.106-108.

⁶¹Large S., Macleod A., Cunningham G., & Kitson A., (2005), «*A multiple-case study evaluation of the RCN. Clinical Leadership Programme in England*», London : Royal College of Nursing, Σελ.316-318.

καλύτερα το ρόλο του ηγέτη στρατηγού, δηλαδή του ηγέτη ο οποίος δεν διαχειρίζεται απλά μια ομάδα αλλά ουσιαστικά από αυτόν ορίζεται η τύχη της.

Το γεγονός το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε ως παράδειγμα χρονολογείται το 320 π.χ. και αναφέρεται στη συνάντηση του συγγραφέα με τον αυτοκράτορα. Όταν ο τελευταίος του ζήτησε να του δείξει τις ηγετικές του ικανότητες μαθαίνοντας στις γυναίκες του παλατιού να ανταποκρίνονται σε στρατιωτικά παραγγέλματα, αυτός επέλεξε τις δύο πιο αγαπημένες παλλακίδες του βασιλιά και αφού χώρισε τις υπόλοιπες σε δυο λόχους τις ρώτησε αν γνωρίζουν τη διαφορά του «Μπροστά», «Πίσω», «Αριστερά», «Δεξιά». Αυτές απάντησαν θετικά και τότε τους έδωσε μέσω των δύο παλλακίδων που είχε ορίσει ως υπεύθυνες κάποιο παράγγελμα. Όταν δόθηκε η πρώτη διαταγή οι κοπέλες αντί να εκτελέσουν ξέσπασαν σε χαμόγελα.

Τότε ο Sun Tzu ανέφερε ότι αν τα παραγγέλματα δεν είναι σαφή τότε το λάθος είναι του στρατηγού, για αυτό τα εξήγησε ακόμη πέντε φορές και ξανάδωσε το παράγγελμα. Οι παλλακίδες ξανά ξέσπασαν στα γέλια. Τότε ο Sun Tzu ανέφερε ότι αν τα παραγγέλματα είναι κατανοητά αλλά δεν υπάρχει πειθαρχία και παρακίνηση στο στράτευμα τότε το λάθος είναι των αξιωματικών. Λέγοντας αυτά ζήτησε να αποκεφαλίστούν οι δύο επικεφαλής των λόχων.

Ο αυτοκράτορας παρατηρώντας ότι θα αποκεφαλίστούν οι δυο παλλακίδες του, ανέφερε στο Sun Tzu, ότι αν γινόταν κάτι τέτοιο θα δυσαρεστούνταν. Ο συγγραφέας απάντησε στον αυτοκράτορα ότι αφού τον είχε ορίσει διοικητή, δεν ήταν υποχρεωμένος να υπακούσει τον αυτοκράτορα εφόσον θεωρούσε ότι αυτή του η κίνηση θα βοηθούσε τις παλλακίδες να λειτουργήσουν σαν εκπαιδευμένο στράτευμα.

Οι δύο παλλακίδες αποκεφαλίστηκαν και οι υπόλοιπες εκτέλεσαν κανονικά τα παραγγέλματα του Sun Tzu. Το συγκεκριμένο παράδειγμα μας δείχνει ότι για να μπορέσει ένας ηγέτης να λειτουργήσει σαν στρατηγός για το προσωπικό του, θα πρέπει να έχει τις ακόλουθες αρχές⁶²:

1. Να διανέμει καθήκοντα για να είναι πιο λειτουργικός.
2. Να γνωρίζει τις ικανότητες και τις γνώσεις των υφισταμένων του για να μπορεί να παρακινεί για επίτευξη των στόχων που μπορούν να πετύχουν.
3. Να παίρνει καίριες αποφάσεις ακόμα και αν χρειάζεται να γίνει σκληρός ή να αντικρουστεί με τη διοίκηση.
4. Να γνωρίζει το ρόλο του και τη θέση του και να προσπαθεί να έχει το σεβασμό των υφισταμένων του.

⁶²Sun Tzu ,(2003), *Η τέχνη του Πολέμου*, Εκδόσεις Περίπλους, Αθήνα, Σελ.8-12.

4.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Δεδομένου ότι οι ηγέτες με τις πολύπλευρες δεξιότητες καταφέρνουν να παρακινούν τους υφισταμένους αποτελεσματικά προς επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί οι δύο κυρίαρχες απόψεις είναι:

- Η δραστηριοποίηση ξεκινά από το ίδιο το άτομο.
- Η δραστηριοποίηση προέρχεται από πηγές εκτός από το άτομο.

Παρακάτω εξετάζονται αυτές οι απόψεις και διαπιστώνεται ότι η δραστηριοποίηση σε μια οργάνωση περιλαμβάνει δυνάμεις και μέσα και έξω από τα άτομα.

1.Εσωτερική δραστηριοποίηση

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθορίζοντας τις σκέψεις και την συμπεριφορά του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα κυριότερα από τα οποία είναι⁶³:

- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του. Άλλα άτομα μπορεί να προσπαθούν και να το επηρεάζουν, αλλά στο τέλος η απόφαση για το τι θέλει το ίδιο βασίζεται μόνο σε αυτό.
- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες καθενός είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.
- Ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις ανάγκες και επιθυμίες του σε διαφορετικούς χρόνους.

Εφόσον τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις κοινές ανάγκες των εργαζομένων, μπορούν να επιδιώξουν και να δραστηριοποιήσουν τους υφισταμένους τους ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος των σκοπών της οργάνωσης παρά τις διαφορές των εργαζομένων μεταξύ τους και των αναγκών τους. Ακόμη η γνώση της κοινότητας των αναγκών επιτρέπει στους εργαζομένους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης. Από την επιτυχή ικανοποίηση των αναγκών μπορούν να ωφεληθούν και η οργάνωση και τα μέλη της.

⁶³Κανελλόπουλος Χ.Κ.,(1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, Κεφ.16, Σελ.378-383.

2.Εξωτερική δραστηριοποίηση

Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριοποίησης δεν αρνείται την εσωτερική παρακίνηση αλλά αντίθετα βασίζεται σε αυτήν και προχωράει πιο πέρα. Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριοποίησης περιλαμβάνει δυνάμεις που προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο και τους παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του το ηγετικό στέλεχος και οι οποίοι αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία.

Εφόσον οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά σε οτιδήποτε κάνει ο προϊστάμενος τους, θα πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης που προκαλούν θετικές αντιδράσεις από τους εργαζομένους προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι είτε θετικά και επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά που τιμωρούν ή απειλούν να τιμωρήσουν κάποιον με κακή απόδοση.

3.Απαραίτητα κίνητρα

Ύστερα από έρευνα ο Herzberg κατάληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εκείνοι που δημιουργούν ικανοποίηση και οι άλλοι που φέρνουν δυσαρέσκεια.

Στους πρώτους που καλούνται κίνητρα ή εσωτερικοί παράγοντες υπάγονται η επιτυχία, η αναγνώριση, εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη.

Στους δεύτερους παράγοντες που αποκαλούνται παράγοντες συντήρησης ή εξωτερικοί περιλαμβάνονται η πολιτική της εταιρείας και η διοίκηση, η τεχνική εποπτεία, ο μισθός, οι προσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο και οι συνθήκες εργασίας.

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται και για τις δύο πλευρές των στάσεων των υφισταμένων τους, δηλαδή για ότι τους ευχαριστεί αλλά επίσης και για ότι τους δυσαρεστεί.

4.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν ορισμένες από τις βασικότερες τεχνικές παρακίνησης των υφιστάμενων στον εργασιακό χώρο και θα επισημανθεί η σπουδαιότητα που κατέχουν. Οι τεχνικές παρακίνησης είναι⁶⁴:

Α) ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα του είδους αυτών (οικονομικές, μη οικονομικές). Αυτή η σύνδεση προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και την συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Μια βασική πρακτική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι η οικονομική. Αυτή στην πράξη υλοποιείται μέσω της σύνδεσης των οικονομικών αμοιβών του εργαζομένου με τις επιδόσεις του. Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούν το μέσο για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου έξω από τον χώρο εργασίας του. Επιπρόσθετα, όταν συνδέονται με την απόδοση προσλαμβάνουν και την έννοια της επιβράβευσης και αναγνώρισης και μπορούν να αποτελούν παράγοντα κίνητρο.

Μια άλλη διάσταση όμως της σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Βασικό στοιχείο εδώ είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση μέσω της συμπεριφοράς του προϊσταμένου αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Οι έπαινοι και άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και το κάνουν να αισθάνεται αφοσιωμένο ή δεσμευμένο στους στόχους.

Ομαδικά κίνητρα-Συμμετοχές στα αποτελέσματα

Η δημιουργία συλλογικών συστημάτων οικονομικών κινήτρων συνδέεται με την συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Κοινά και βασικά χαρακτηριστικά αυτών των συστημάτων είναι η αμοιβή των εργαζομένων πέραν της αμοιβής με βάση το χρόνο, με ποσό που προκύπτει από την βελτίωση της παραγωγικότητας, της προστιθέμενης αξίας, των πωλήσεων, των κερδών της επιχείρησης. Ιδιαίτερη έκταση στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες έχουν πάρει τα συστήματα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων με ικανοποιητικές επιδράσεις στην παρακίνηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

⁶⁴ Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, Κεφ.7, Σελ.282-303.

Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας και ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Αρκετές μεγάλες εταιρείες έχουν εφαρμόσει ως τεχνική παρακίνησης την διανομή μετοχών στους εργαζομένους. Αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι εκτός από την επίδραση στην παρακίνηση, επηρεάζει αρκετά την αφοσίωση ή δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Εκτός της συμμετοχής στο κεφάλαιο, τα τελευταία χρόνια αρκετές εταιρείες αναθέτουν ολόκληρες επιχειρηματικές δραστηριότητες σε στελέχη τους τα οποία τις αναλαμβάνουν με την έννοια του επιχειρηματία, δηλαδή έχουν την απόλυτη ευθύνη και εξουσία πάνω σε αυτές και ασφαλώς συμμετέχουν στον επιχειρηματικό κίνδυνο.

B) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Η διοίκηση με στόχους ή αποτελέσματα (Management by Objectives-MBO) αποτελεί ένα σύστημα που τις τελευταίες δεκαετίες κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη και πρακτική. Τα σημαντικά στοιχεία του συστήματος είναι από τη μια η διοικητική φιλοσοφία που το διακρίνει και από την άλλη η διαδικασία καθορισμού των στόχων που προτείνει. Η φιλοσοφία του συστήματος της διοίκησης με στόχους συνίσταται συνοπτικά σε δύο βασικές αρχές. Πρώτον, η διοίκηση για να φθάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να θέσει συγκεκριμένους στόχους στους εργαζομένους έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τι προσδοκά η επιχείρηση από εκείνον και πως θα τον αξιολογήσει. Δεύτερον, βασική αρχή της διοίκησης με στόχους είναι η ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου στον καθορισμό των στόχων τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την αποτελεσματική υλοποίησή τους. Συνεπώς ο τρόπος διοίκησης με στόχους (MBO) αποσκοπεί στην εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση των εργαζομένων.

Αναφορικά με την διαδικασία καθορισμού στόχων τα βασικά βήματα είναι: η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους γενικούς στόχους, οι γενικοί στόχοι επιμερίζονται για να καθορισθούν οι στόχοι των διαφόρων τμημάτων, ο προϊστάμενος κάθε τμήματος επιμερίζει τους στόχους σε κάθε υφιστάμενο ανάλογα με τις δυνατότητές του, ο προϊστάμενος συζητάει και αναλύει τους στόχους με τον κάθε υφιστάμενο και τέλος ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος παρακολουθούν από κοινού την εξέλιξη των στόχων.

Σε τελευταίο στάδιο ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος κάνουν την τελική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, τα συγκρίνουν με τον στόχο και εντοπίζουν αποκλίσεις και διαφορές.

Αυτό που είναι σημαντικό και πρέπει να υπογραμμίσει στην παραπάνω διαδικασία είναι ότι ο καθορισμός των στόχων γίνεται μέσα από μια κυκλική ή αμφίδρομη διαδικασία. Δηλαδή η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους γενικούς στόχους, όμως η σύνθεση των επιμέρους στόχων του κάθε στελέχους και εργαζομένου που τίθεται μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας μπορεί να επαναπροσδιορίσει τους γενικούς στόχους της επιχείρησης ή των τμημάτων. Έτσι η διαδικασία καθορισμού στόχων αρχίζει λογικά από την ανώτατη διοίκηση, όμως οι οριστικοί στόχοι διαμορφώνονται μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων.

Γ) ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ-ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η συμμετοχή του ίδιου του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο χώρο της εργασίας του τον κάνουν να αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος, να παρακινείται για μεγαλύτερη απόδοση. Πρακτικά η υλοποίηση της θέσης αυτής στον επιχειρηματικό χώρο, έχει μέχρι τώρα επιχειρηθεί με δύο τρόπους, πρώτο τις αυτόνομες και ημι-αυτόνομες ομάδες εργασίας και δεύτερο με τους κύκλους ποιότητας. Οι αυτόνομες ομάδες εργασίας εφαρμόστηκαν από αρκετές εταιρείες, χωρίς όμως η χρήση τους να γενικευθεί. Η αυτόνομη ομάδα συνίσταται σε δύο βασικά στοιχεία: α) ο σχεδιασμός της εργασίας δεν γίνεται με βάση το άτομο αλλά την ομάδα, δηλαδή δεν υπάρχουν θέσεις εργασίας που καταλαμβάνει το κάθε άτομο, αλλά προσδιορίζεται από ένα έργο ή μια δραστηριότητα την εκτέλεση της οποίας αναλαμβάνει μια ομάδα. β) η ομάδα έχει την ευθύνη και εξουσία για το πώς, πότε και ποιοι θα εκτελέσουν το έργο, δηλαδή λειτουργεί με μια ουσιαστική αυτονομία από την διοίκηση μέσα στο πλαίσιο όμως των στόχων της επιχείρησης και σε συντονισμό και συνεργασία με άλλες ομάδες. Ο κύκλος ποιότητας θα μπορούσε να οριστεί σαν μια ομάδα από τέσσερις ως δέκα εργαζομένους της ίδιας περιοχής της επιχείρησης ή του τμήματος, οι οποίοι συναντώνται εθελοντικά με σκοπό τον εντοπισμό των προβλημάτων που αφορούν στην εργασία τους, την ανάκαμψη των αιτιών αυτών και την ανάπτυξη λύσεων και καινοτομιών που προτείνονται στην διοίκηση. Ουσιαστικά, ο κύκλος ποιότητας είναι μια μέθοδος άμεσα συμμετοχικού μάνατζμεντ στην πράξη. Περιλαμβάνει δύο κατηγορίες στόχων που δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η πρώτη κατηγορία στόχων αφορούν στην βελτίωση του αποτελέσματος και των συνθηκών της εργασίας των μελών του και η δεύτερη στην ικανοποίηση και συμπεριφορά των μελών του κύκλου ποιότητας.

Δ) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΤΟΜΟΥ

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παρακίνηση να σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνουν την παρακινητική τους δύναμη. Το «μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας» των Hackman και Oldham προσφέρει ένα σχετικά πλήρες και αρκετά πρακτικό πλαίσιο που οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους μπορούν να χρησιμοποιήσουν για την βελτίωση της παρακίνησης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας διακρίνεται από πέντε βασικά χαρακτηριστικά ή διαστάσεις, τα οποία είναι:

- Ποικιλία καθηκόντων
- Ταυτότητα καθηκόντων
- Σπουδαιότητα καθηκόντων
- Αυτονομία
- Αναπληροφόρηση

Σχετικό ζήτημα με το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας είναι ασφαλώς και η προσαρμογή μεταξύ αυτού και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου που την καταλαμβάνει, και φυσικά οι επιχειρήσεις και τα στελέχη πρέπει να φροντίζουν για την εξάλειψη της σύγχυσης ή σύγκρουσης ρόλων. Σύγχυση ρόλων σημαίνει ότι ο ρόλος που καλείται να παίξει ο εργαζόμενος είναι ασαφής, ενώ σύγκρουση υπάρχει όταν η υλοποίηση ενός ρόλου επιδρά αρνητικά στην υλοποίηση ενός άλλου.

Ε) ΡΟΛΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων προσδιορίζεται από παράγοντες που καθορίζονται πρώτον από επίπεδο επιχείρησης και δεύτερον στο επίπεδο του κάθε προϊσταμένου, ο οποίος έχει την ευθύνη της διοίκησης και της παρακίνησης των συνεργατών του. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ιδιαίτερα σημαντικός και ουσιαστικά η παρακίνηση του κάθε υφισταμένου προσδιορίζεται από την συμπεριφορά του προϊσταμένου του. Ο προϊστάμενος μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στους παρακάτω παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση των συνεργατών του:

- ✓ Την ανάθεση προκλητικών στόχων
- ✓ Την αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων
- ✓ Την ενίσχυση της αυτό-εκτίμησης των εργαζομένων
- ✓ Την έκφραση εκτίμησης και σεβασμού προς τους συνεργάτες
- ✓ Την συμμετοχή
- ✓ Την ελευθερία πρωτοβουλιών
- ✓ Το καλό κλίμα εργασίας
- ✓ Την αναπληροφόρηση
- ✓ Την συνεχή μάθηση και κατάρτιση των εργαζομένων
- ✓ Την σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα ώστε να δημιουργείται νόημα στην εργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Kouzes J. & Posner B.**, (2002), «*Leadership Challenge*», Jossey – Bass, San Francisco.
- **Argyris C. & Schon D.**, (1976), «*Theory in Practice*», Jossey-Bass, San Francisco.
- **Large S., Macleod A., Cunningham G., & Kitson A.**, (2005), «*A multiple-case study evaluation of the RCN. Clinical Leadership Programme in England*», London : Royal College of Nursing.
- **Μπουραντάς Δ.**, (2005), *Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- **Sun Tzu** , (2003), *Η τέχνη του Πολέμου*, Εκδόσεις Περίπλους, Αθήνα.
- **Κανελλόπουλος Χ.Κ.**,(1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.
- **Μπουραντάς Δ.**, (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ «ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

A. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που παρακινούν τους υφισταμένους στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η συμβολή των προϊσταμένων-διευθυντών. Η επιλογή του δείγματος έγινε με στόχο να μελετηθούν τα θέματα παρακίνησης σε μεγάλες οικονομικές μονάδες.

Για το ερευνητικό κομμάτι της πτυχιακής εργασίας, κρίθηκε απαραίτητη η σύνταξη ενός ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από υφισταμένους που εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Αθήνα. Αρχικά ο σχεδιασμός και η δοκιμή του ερωτηματολογίου έγινε κατά την χρονική περίοδο Μαρτίου 2013 και η συμπλήρωσή τους Απριλίου-Μαΐου 2013 η οποία ολοκληρώθηκε μέχρι το τέλος Ιουνίου 2013.

Δόθηκαν: 55 ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα στον ιδιωτικό τομέα οι υπάλληλοι που απάντησαν ήταν από τον ΟΤΕ και την Alpha Bank και στον δημόσιο τομέα από την ΔΕΗ, την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Παρακάτω παρατίθενται τα ποσοστά των υπαλλήλων σε κάθε τομέα και επιχείρηση:

Ιδιωτικός Τομέας	Αριθμός Υπαλλήλων	Ποσοστό
ΟΤΕ	16	29,09%
ALPHA BANK	12	21,81%
Σύνολο	28	50,9%

Δημόσιος Τομέας	Αριθμός Υπαλλήλων	Ποσοστό
ΔΕΗ	12	21,81%
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	15	27,27%
Σύνολο	27	49,08%

5.2 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 32 ερωτήσεις κλειστού τύπου εκ των οποίων οι 6 αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία.

Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις που περιελάμβανε το ερωτηματολόγιο είχαν ως στόχο να διαπιστωθεί ποιοι παράγοντες παρακινούν τους υφισταμένους μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και ποια κίνητρα χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη-προϊστάμενοι για να επιτύχουν την μέγιστη αποδοτικότητα. Επίσης, συσχετίστηκαν θέματα παρακίνησης με τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες.

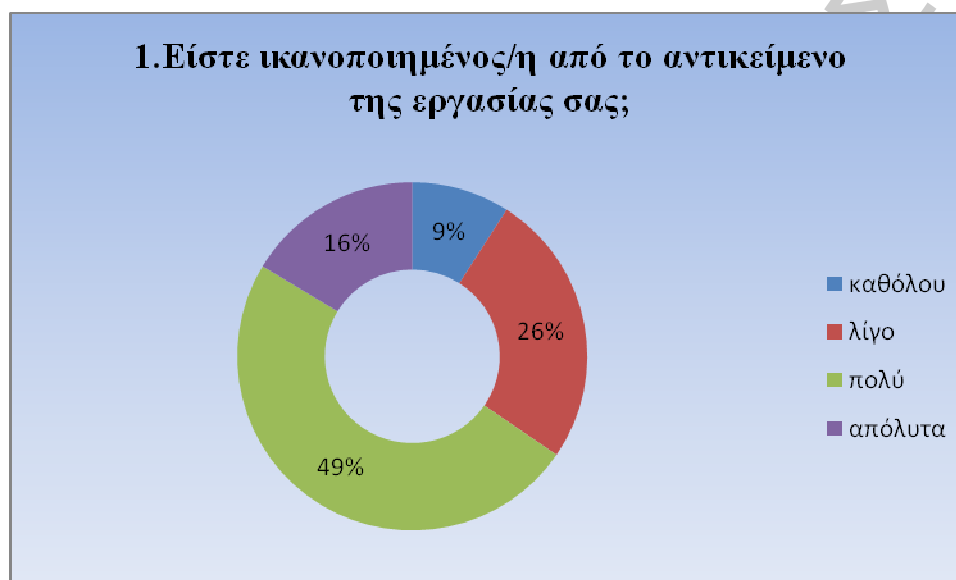
5.3 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των 55 ερωτηματολογίων, το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε τόσο για την εισαγωγή των στοιχείων όσο και για την παρουσίαση των διαγραμμάτων ήταν το Microsoft Office Excel 2007.

Παρακάτω παρατίθενται τα γραφήματα όπου γίνεται η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα. Η σειρά με την οποία παρουσιάζονται οι κατανομές είναι η ίδια με αυτή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Β.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

1.Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	5	9%
Λίγο	14	26%
Πολύ	27	49%
Απόλυτα	9	11%
Σύνολο	55	100%

Οι περισσότεροι υφιστάμενοι σε ποσοστό 49% είναι πολύ ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, το 11% αυτών δήλωσε ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και το 26% είναι λίγο ικανοποιημένοι, ενώ το 9% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα είναι ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους.

2.Νιώθετε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	5	9%
Λίγο	16	29%
Πολύ	28	51%
Απόλυτα	6	11%
Σύνολο	55	100%

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων σε ποσοστό 51% δήλωσαν ότι νιώθουν πολύ ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους, το 11% αυτών είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και το 29% λίγο ικανοποιημένοι, ενώ το 9% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα είναι ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους.

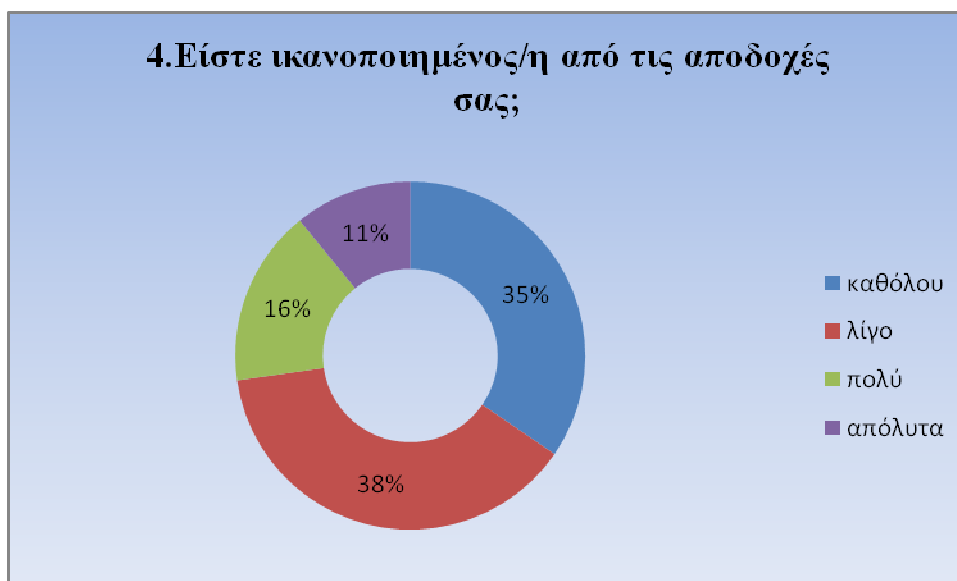
3.Ενθαρρύνεστε από τους ανωτέρους σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	5	9%
Λίγο	20	37%
Πολύ	21	38%
Απόλυτα	9	16%
Σύνολο	55	100%

Οι περισσότεροι υφιστάμενοι σε ποσοστό 38% δήλωσαν ότι ενθαρρύνονται πολύ από τους ανωτέρους του για την ανάληψη πρωτοβουλιών, το 16% αυτών ενθαρρύνονται απόλυτα, το 37% ενθαρρύνονται λίγο, ενώ το 9% δεν ενθαρρύνονται καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα ενθαρρύνεται από τους ανωτέρους του για την ανάληψη πρωτοβουλιών.

4.Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;



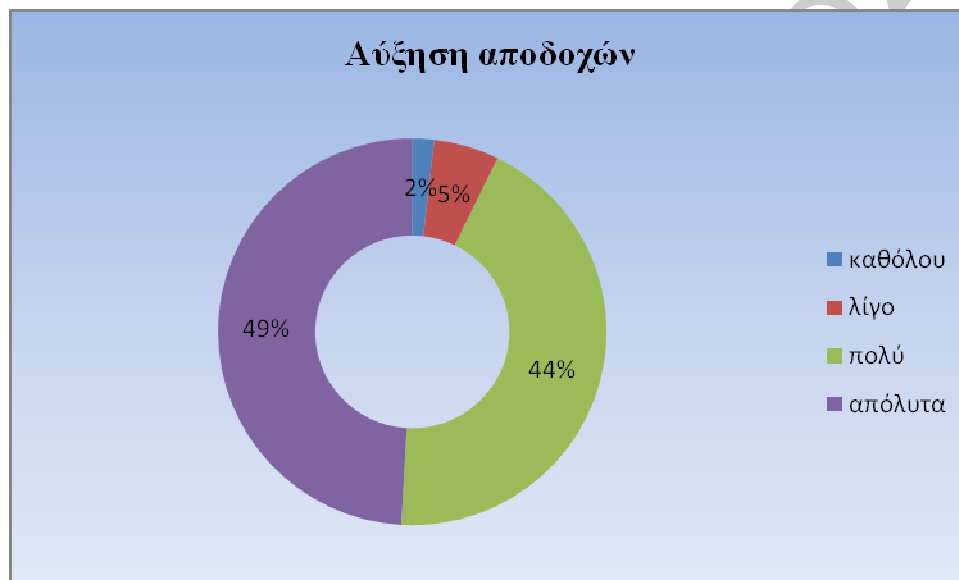
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	19	35%
Λίγο	21	38%
Πολύ	9	16%
Απόλυτα	6	11%
Σύνολο	55	100%

Οι περισσότεροι υφιστάμενοι σε ποσοστό 38% είναι λίγο ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους και το 35% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Ενώ το 16% δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 11% απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα δεν είναι ικανοποιημένοι από τις αποδοχές του.

5. Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο;

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων

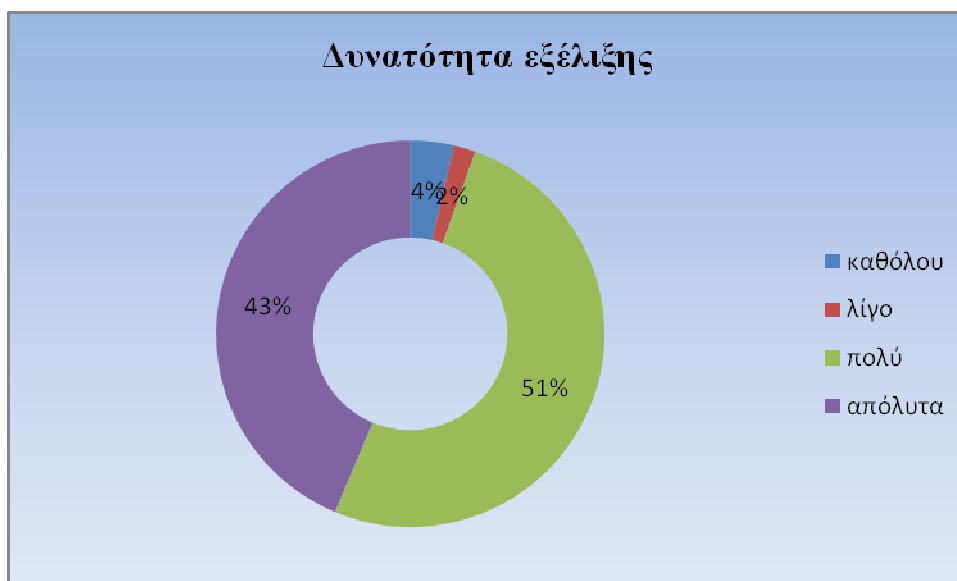
Αύξηση αποδοχών



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Λίγο	3	5%
Πολύ	24	44%
Απόλυτα	27	49%
Σύνολο	55	100%

Η αύξηση αποδοχών θα παρακινούσε απόλυτα το 49% των ερωτηθέντων, πολύ το 44%, λίγο το 5%, ενώ δεν θα παρακινούσε καθόλου το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν αυξάνονταν οι αποδοχές του.

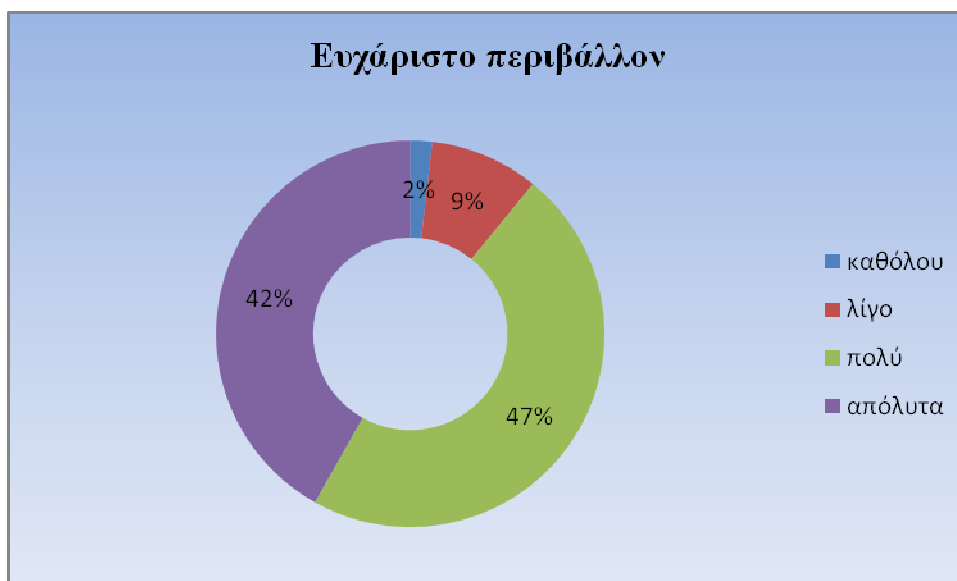
Δυνατότητα εξέλιξης



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Λίγο	2	4%
Πολύ	25	46%
Απόλυτα	27	50%
Σύνολο	55	100%

Η δυνατότητα εξέλιξης θα παρακινούσε απόλυτα το 50% των ερωτηθέντων, πολύ το 46%, λίγο το 4%, ενώ δεν θα παρακινούσε καθόλου το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν υπήρχε δυνατότητα εξέλιξης γεγονός που επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό μέρος της μελέτης μας.

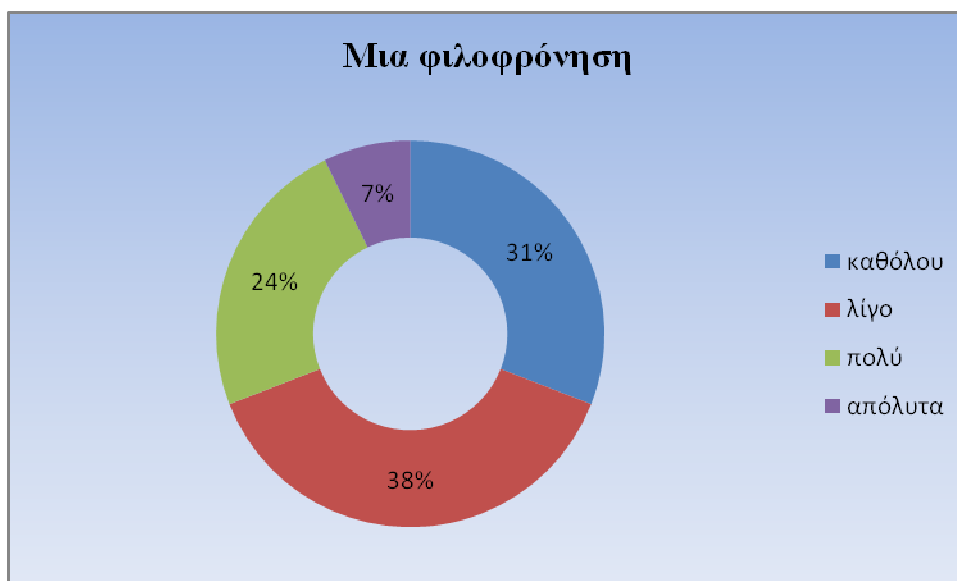
Ευχάριστο περιβάλλον



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Λίγο	5	9%
Πολύ	26	47%
Απόλυτα	23	42%
Σύνολο	55	100%

Το ευχάριστο περιβάλλον θα παρακινούσε πολύ το 47% των εργαζομένων, απόλυτα το 42% και λίγο το 9%, ενώ δεν θα παρακινούσε καθόλου το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν το περιβάλλον στην εργασία τους ήταν περισσότερο ευχάριστο.

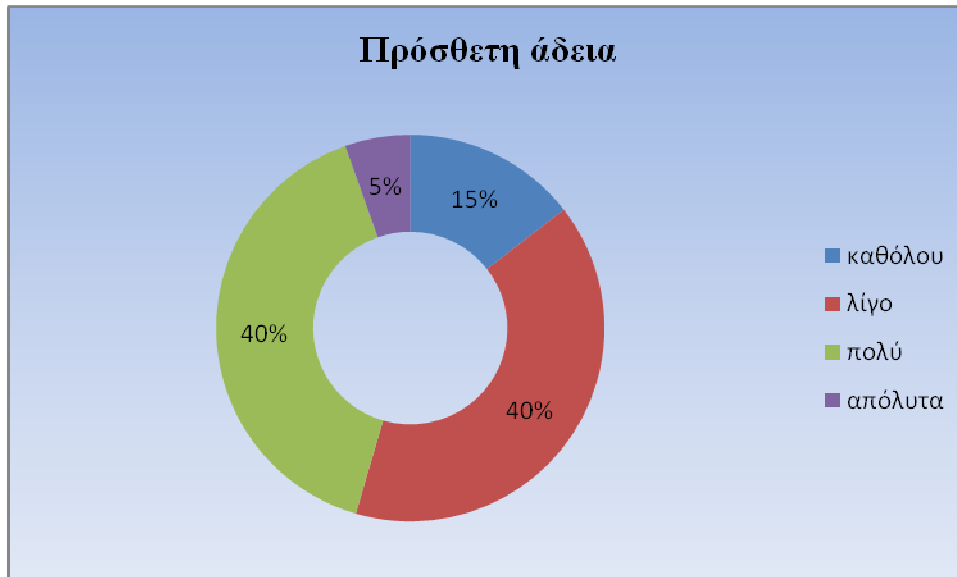
Μια φιλοφρόνηση



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	17	31%
Λίγο	21	38%
Πολύ	13	24%
Απόλυτα	4	7%
Σύνολο	55	100%

Μια φιλοφρόνηση για εργασία με περισσότερο ζήλο θα παρακινούσε λίγο το 38% των υφισταμένων, καθόλου το 31% και ακολουθεί το 24% των εργαζομένων που δήλωσε ότι θα παρακινούνταν πολύ και το 7% απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα δεν θα παρακινούνταν να δουλέψει αν απλά δεχόταν μια φιλοφρόνηση από τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή του.

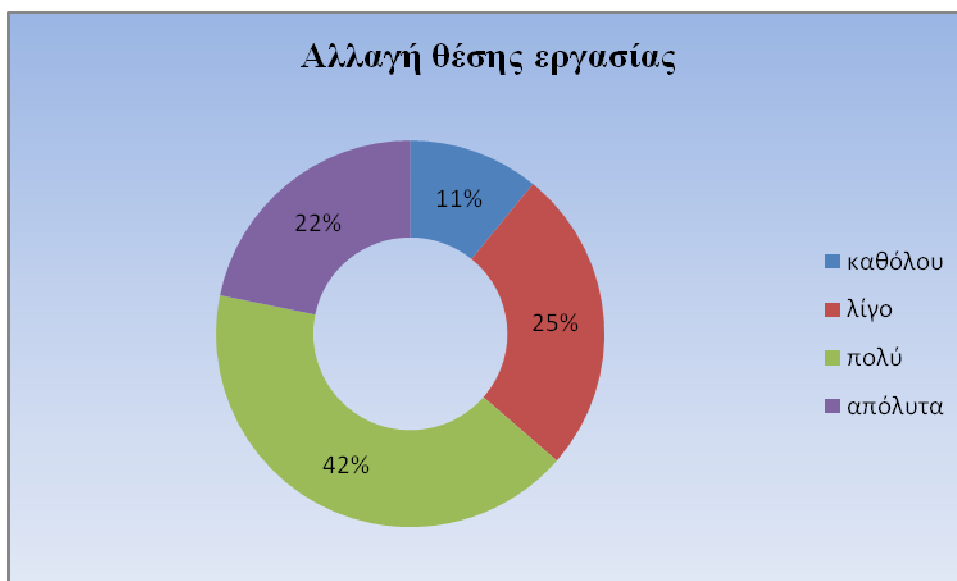
Πρόσθετη άδεια



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	15%
Λίγο	22	40%
Πολύ	22	40%
Απόλυτα	3	5%
Σύνολο	55	100%

Η πρόσθετη άδεια θα βοηθούσε λίγο το 40% των υφισταμένων, το ίδιο ποσοστό (40%) απάντησε ότι θα τους βοηθούσε πολύ και μόλις το 5% αυτών δήλωσε πως θα τους επηρέαζε σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 15% απάντησε πως δεν θα τους παρακινούσε καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα δεν θα παρακινούνταν να δουλέψει αν απλά κέρδιζε μια μέρα άδεια παραπάνω.

Αλλαγή θέσης εργασίας

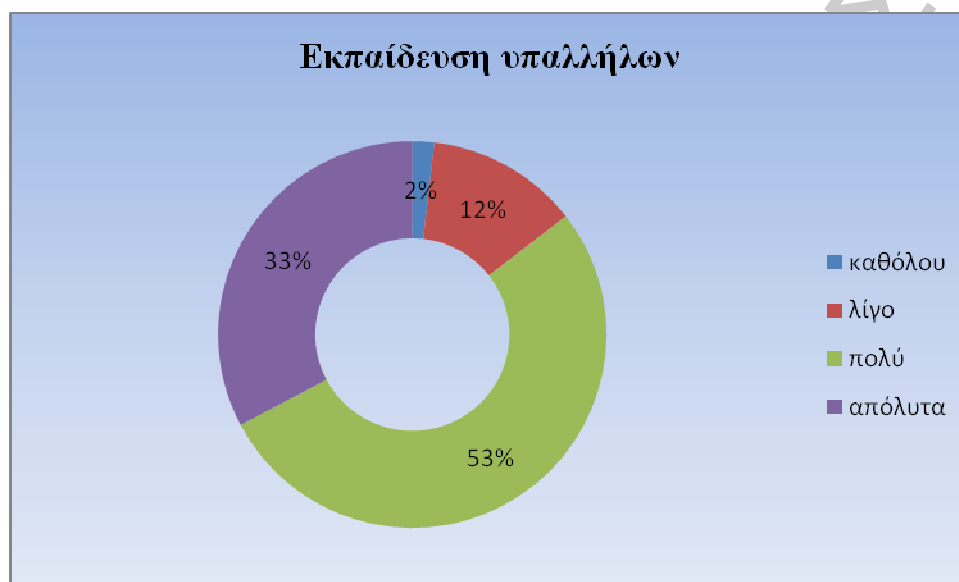


	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	6	11%
Λίγο	14	25%
Πολύ	23	42%
Απόλυτα	12	22%
Σύνολο	55	100%

Η αλλαγή στην θέση εργασίας θα παρακινούσε πολύ το 42% των εργαζομένων και απόλυτα το 22% αυτών. Ενώ μικρότερη επίδραση έχει για το 25% των ερωτηθέντων και καμία απολύτως επιρροή για το 11%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα επηρεαζόταν θετικά αν υπήρχε δυνατότητα να αλλάξει θέση εργασίας.

6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν;

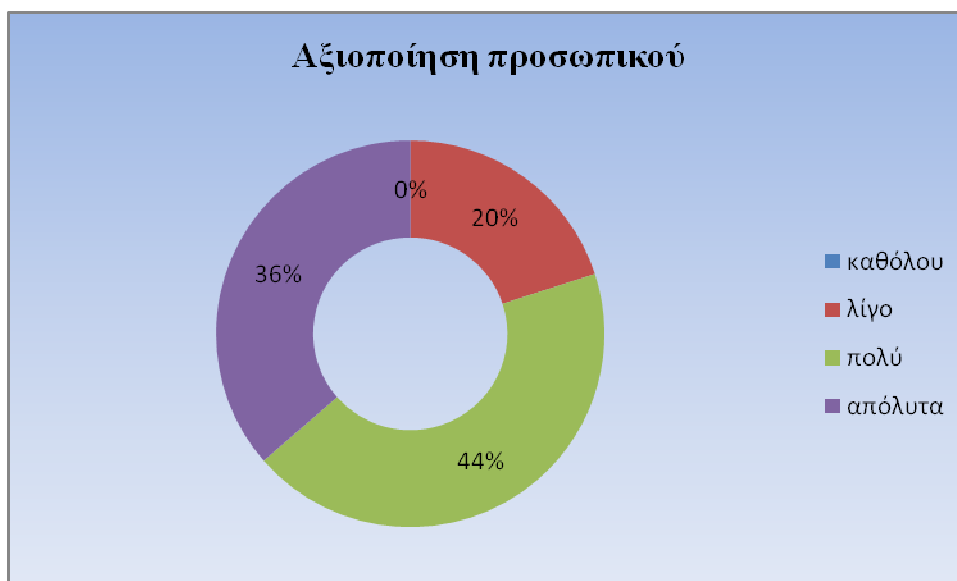
Εκπαίδευση υπαλλήλων



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Λίγο	7	12%
Πολύ	29	53%
Απόλυτα	18	33%
Σύνολο	55	100%

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων βοηθάει πολύ το 53% των εργαζομένων, απόλυτα το 33%, λίγο το 12% και δεν επηρεάζει καθόλου το 2% καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει παραπάνω εάν εκπαιδευόταν.

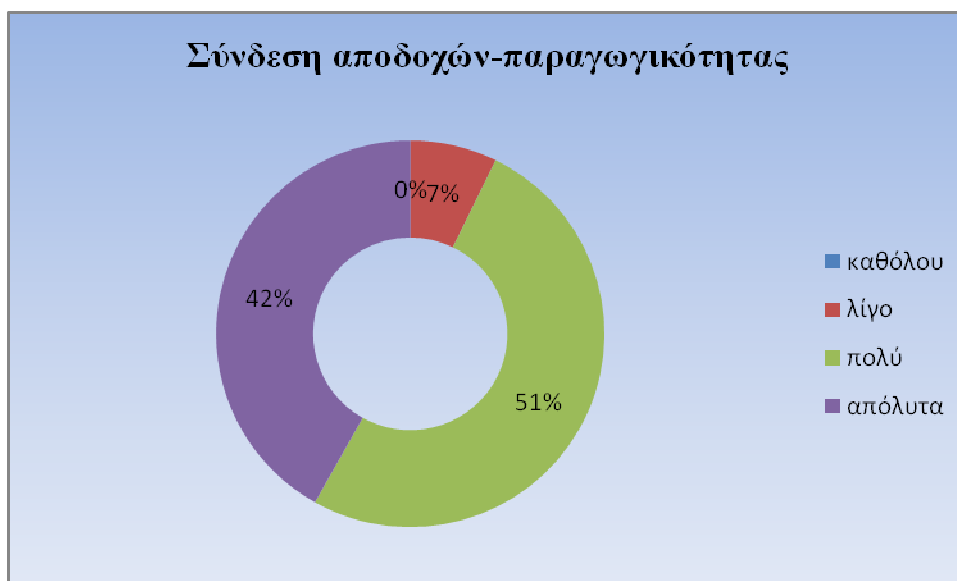
Αξιοποίηση προσωπικού



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	0	0%
Λίγο	11	20%
Πολύ	24	44%
Απόλυτα	20	36%
Σύνολο	55	100%

Η αξιοποίηση προσωπικού βοηθάει πολύ το 44% των υφισταμένων, απόλυτα το 36%, ενώ μικρότερη επίδραση έχει για το 20%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν υπήρχε δυνατότητα να αξιοποιηθεί μέσα στον οργανισμό.

Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	0	0%
Λίγο	4	7%
Πολύ	28	51%
Απόλυτα	23	42%
Σύνολο	55	100%

Η σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας επηρεάζει πολύ το 51% των εργαζομένων, απόλυτα το 42%, ενώ λιγότερο επηρεάζεται το 7%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν συνδυάζονταν οι αποδοχές με την παραγωγικότητα.

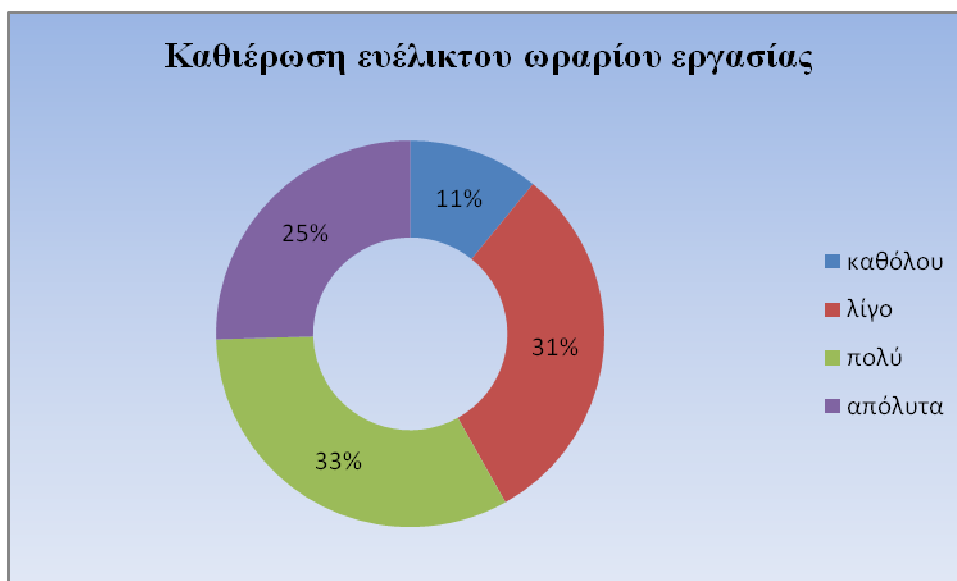
Καθορισμός καθηκόντων και αρμοδιοτήτων



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	5	9%
Λίγο	14	25%
Πολύ	30	55%
Απόλυτα	6	11%
Σύνολο	55	100%

Ο καθορισμός καθηκόντων-αρμοδιοτήτων θα βοηθούσε πολύ το 55% των εργαζομένων, απόλυτα το 11%, λίγο το 25%, ενώ δεν θα παρακινούσε καθόλου καθόλου το 9%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν καθορίζονταν τα καθήκοντά τους συγκεκριμένα στον οργανισμό, όπου όλοι θα γνώριζαν τα καθήκοντά και τις αρμοδιότητές τους.

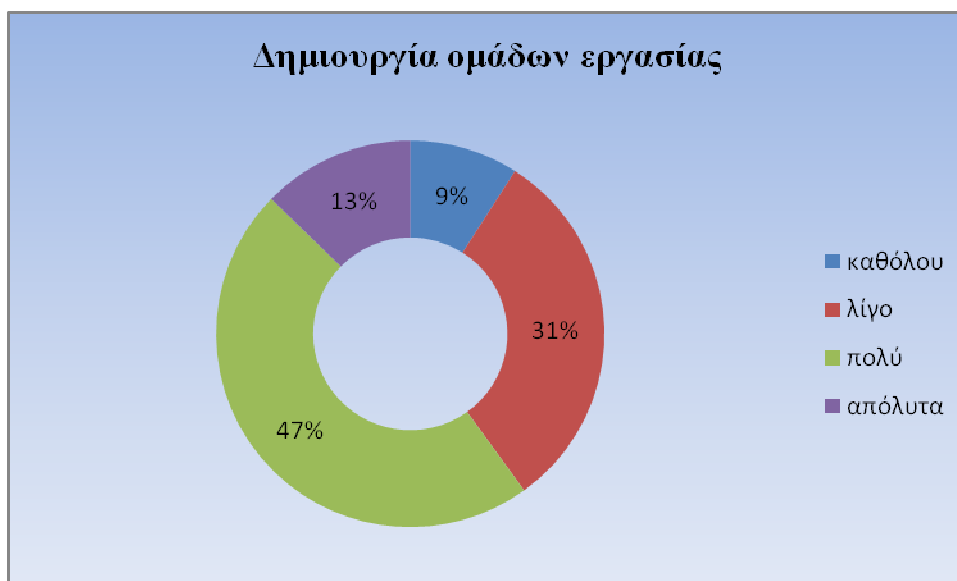
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	6	11%
Λίγο	17	31%
Πολύ	18	33%
Απόλυτα	14	25%
Σύνολο	55	100%

Η καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας θα επηρέαζε πολύ το 33% και απόλυτα το 25% των εργαζομένων, λιγότερο θα επηρεαζόταν το 31%, ενώ δεν θα επηρέαζε καθόλου το 11%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν καθιερωνόταν ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας.

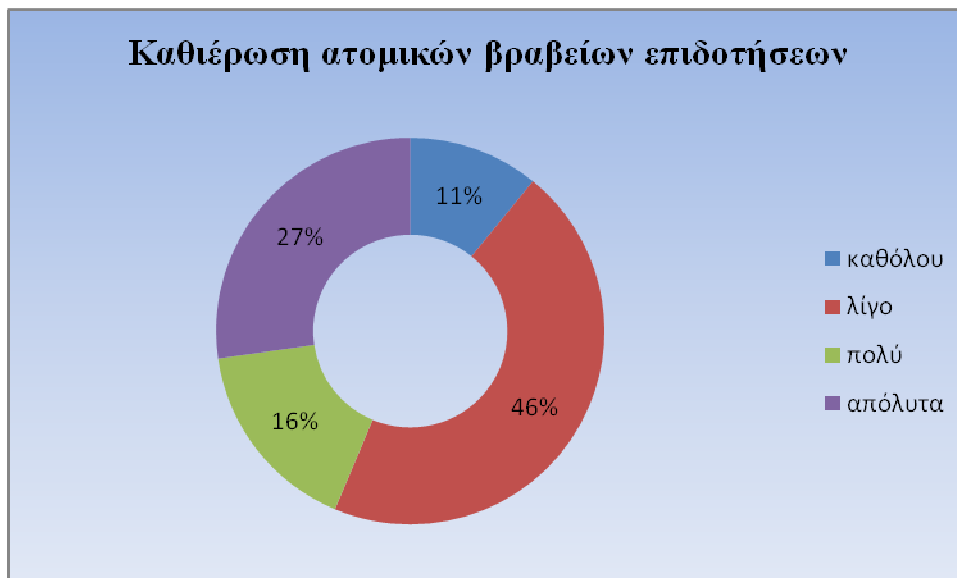
Δημιουργία ομάδων εργασίας



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	5	9%
Λίγο	17	31%
Πολύ	26	47%
Απόλυτα	7	13%
Σύνολο	55	100%

Η δημιουργία ομάδων εργασίας επηρεάζει πολύ το 47% των υφισταμένων, το 13% απόλυτα, το 31% επηρεάζεται λιγότερο, ενώ το 9% δεν επηρεάζεται καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν υπήρχε ομαδικό πνεύμα στη δουλειά και γενικά εργαζόταν με ομάδες εργασίας.

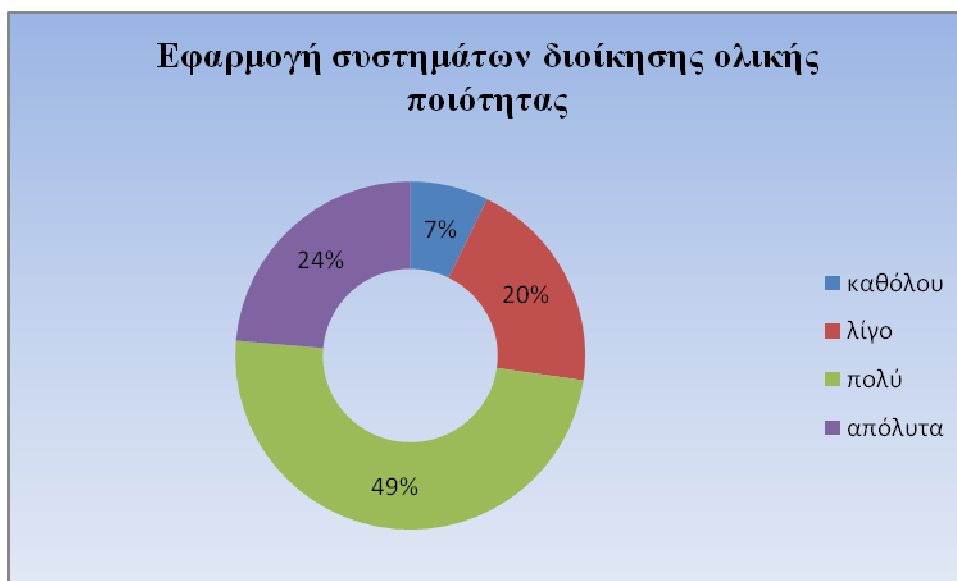
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδοτήσεων



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	6	11%
Λίγο	25	46%
Πολύ	9	16%
Απόλυτα	15	27%
Σύνολο	55	100%

Η καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδοτήσεων παρακινεί σε μικρό βαθμό το 46% των εργαζομένων, καθόλου το 11%, ενώ το 16% δήλωσε ότι παρακινείται πολύ και το 27% απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα δεν θα παρακινούνταν αρκετά να δουλέψει αν υπήρχαν βραβεία επιδοτήσεων.

Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας

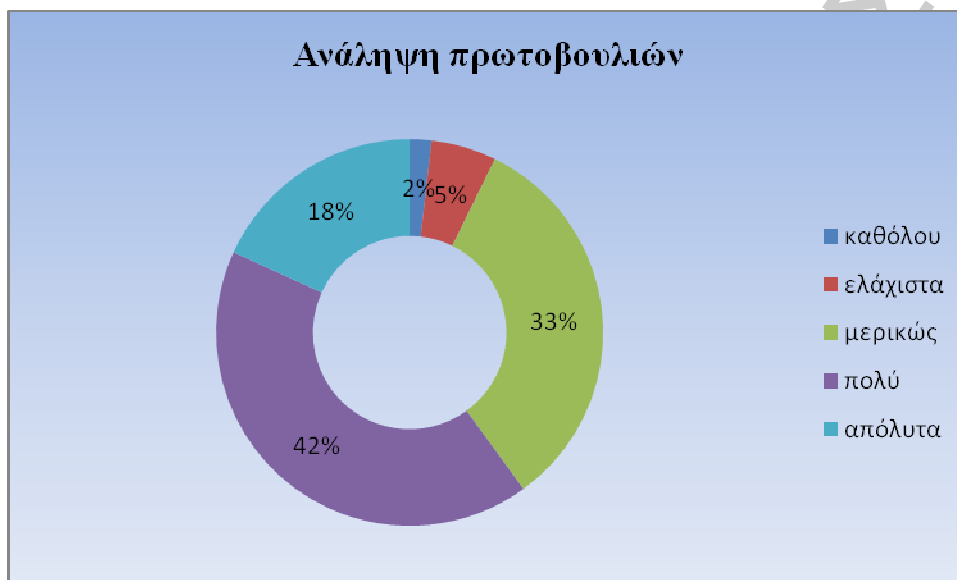


	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	4	7%
Λίγο	11	20%
Πολύ	27	49%
Απόλυτα	13	24%
Σύνολο	55	100%

Η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας παρακινεί σε σημαντικό βαθμό το 49% των υφισταμένων και το 24% απόλυτα. Ενώ λιγότερο επηρεάζεται το 20% των εργαζομένων και το 7% αυτών καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θα παρακινούνταν να δουλέψει αν εφαρμόζονταν συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας.

7. Ιεραρχήστε τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό ως τον πιο ασήμαντο για εσάς.

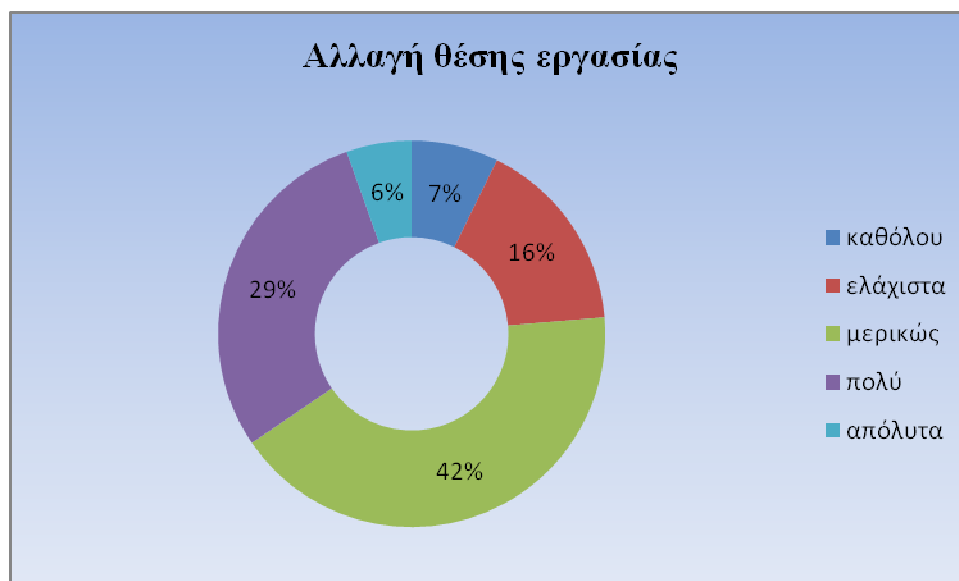
Ανάληψη πρωτοβουλιών



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Ελάχιστα	3	5%
Μερικώς	18	33%
Πολύ	23	42%
Απόλυτα	10	18%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών ως τρόπο παρακίνησης, το 42% δήλωσε ότι την θεωρεί πολύ σημαντική και το 18% απόλυτα. Λιγότερο σημαντική θεωρείται σύμφωνα με το 33%, ενώ ελάχιστα επηρεάζει το 5% και καθόλου το 2%.

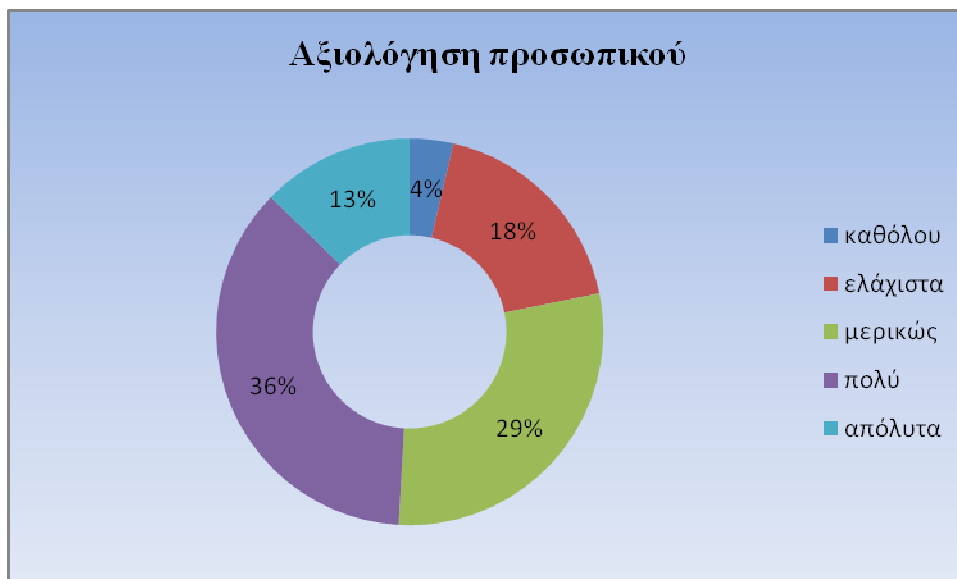
Αλλαγή θέσης εργασίας



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	4	7%
Ελάχιστα	9	16%
Μερικώς	23	42%
Πολύ	16	29%
Απόλυτα	3	6%
Σύνολο	55	100%

Όσον αφορά την αλλαγή θέσης εργασίας το 42% των υφισταμένων δήλωσε ότι επηρεάζεται μερικώς, το 29% πολύ και το 6% απόλυτα, ενώ το 16% επηρεάζεται ελάχιστα και το 7% καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί την αλλαγή θέσης εργασίας μερικώς σημαντική.

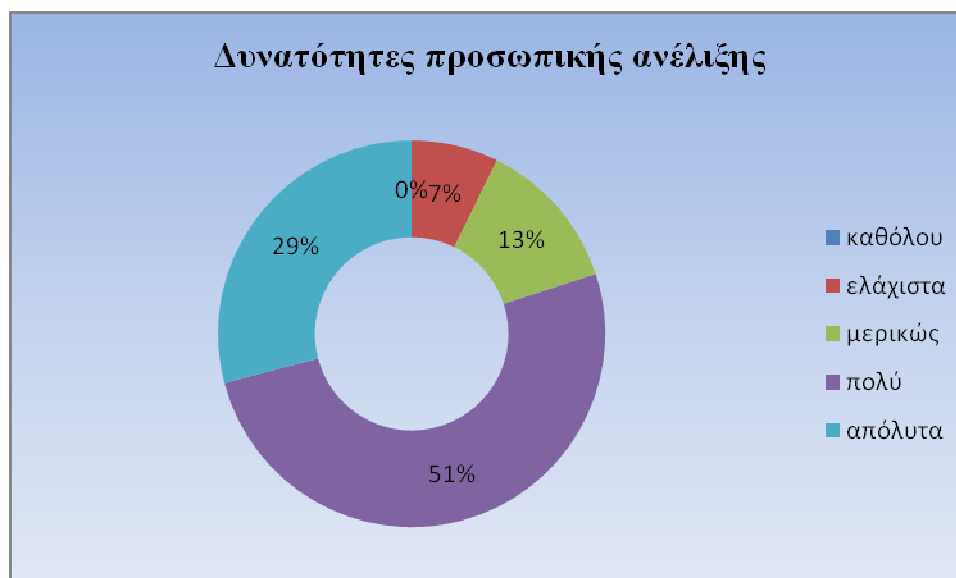
Αξιολόγηση προσωπικού



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	2	4%
Ελάχιστα	10	18%
Μερικώς	16	29%
Πολύ	20	36%
Απόλυτα	7	13%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με την αξιολόγηση προσωπικού, το 36% των υφισταμένων απάντησε ότι επηρεάζεται πολύ, το 13% απόλυτα, το 29% μερικώς, ενώ το 18% επηρεάζεται ελάχιστα και το 4% καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί την αξιολόγηση προσωπικού πολύ σημαντική για την παρακίνησή του.

Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	0	0%
Ελάχιστα	4	7%
Μερικώς	7	13%
Πολύ	28	51%
Απόλυτα	16	29%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με τις δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης, το 51% των εργαζομένων παρακινείται πολύ, το 29% απόλυτα και το 13% μερικώς, ενώ ελάχιστα παρακινείται το 7%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί τις δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης πολύ σημαντικές για την παρακίνησή του.

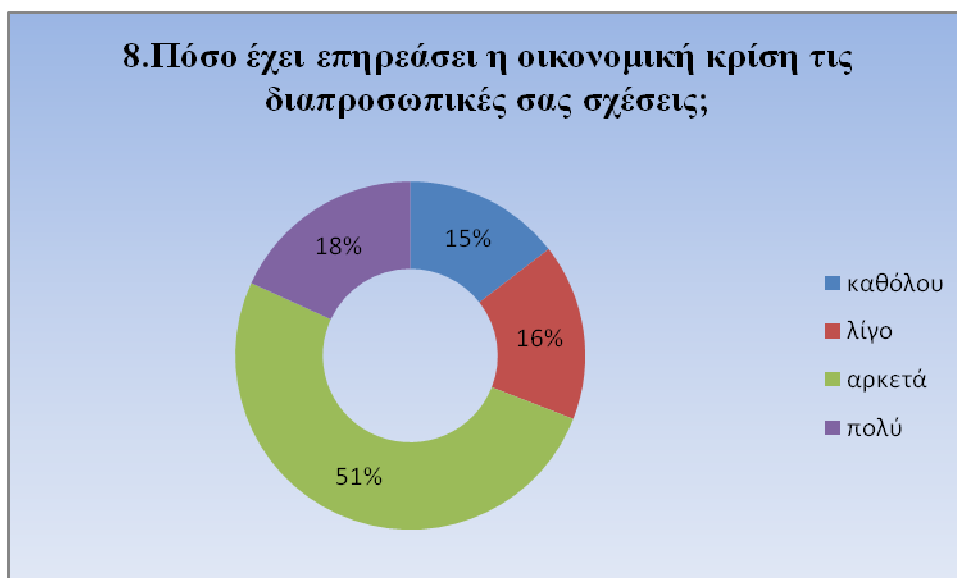
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	0	0%
Ελάχιστα	3	5%
Μερικώς	16	29%
Πολύ	12	35%
Απόλυτα	17	31%
Σύνολο	55	100%

Όσον αφορά στην ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων το 35% των υφισταμένων δήλωσε ότι επηρεάζεται πολύ, το 31% απόλυτα και το 29% μερικώς, ενώ ελάχιστα επηρεάζεται το 5%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί την ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων πολύ σημαντική για την παρακίνησή του.

8. Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις διαπροσωπικές σας σχέσεις;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	15%
Λίγο	9	16%
Πολύ	28	51%
Απόλυτα	10	18%
Σύνολο	55	100%

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις πολύ σύμφωνα με το 51%, απόλυτα σύμφωνα με το 18% και λίγο σύμφωνα με το 16%, ενώ το 15% δήλωσε πως δεν τους έχει επηρεάσει καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις διαπροσωπικές του σχέσεις σε μεγάλο βαθμό.

9. Ποια είναι η διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ Χειρότερη	10	18%
Χειρότερη	31	56%
Ίδια	13	24%
Καλύτερη	1	2%
Πολύ Καλύτερη	0	0%
Σύνολο	55	100%

Η διαφορά της τωρινής οικονομικής κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος είναι σύμφωνα με το 56% των υφισταμένων χειρότερη και με το 18% πολύ χειρότερη. Στην ίδια κατάσταση βρίσκεται το 24% και μόλις το 2% αυτών δήλωσε πως είναι σε καλύτερη κατάσταση. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει δυσμενώς την τωρινή οικονομική του κατάσταση συγκριτικά με την οικονομική κατάσταση των προηγούμενων ετών.

10. Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	14%
Λίγο	12	22%
Αρκετά	22	40%
Πολύ	13	24%
Σύνολο	55	100%

Οι περισσότεροι υφιστάμενοι (40%) δήλωσαν ότι αισθάνονται αρκετά ανασφαλείς για την διατήρηση της θέσης εργασίας, το 24% απάντησε πολύ και το 22% λίγο, ενώ το 14% αυτών δεν αισθάνονται καθόλου ανασφάλεια. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί αρκετά έως πολύ επισφαλής την θέση εργασίας του.

11.Θεωρείτε ότι σε περίοδο κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	35	64%
Όχι	20	36%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με το αν σε περίοδο κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα το 64% απάντησε θετικά και το 36% αρνητικά. Όπως διαπιστώνεται, η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι σε περίοδο κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα.

12.Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας μετά τη κρίση έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	10	18%
Λίγο	28	51%
Αρκετά	22	40%
Πολύ	13	24%
Σύνολο	55	100%

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μετά τη κρίση έχουν γίνει λίγο ανταγωνιστικές σύμφωνα με το 51% των ερωτηθέντων, αρκετά ανταγωνιστικές σύμφωνα με το 40% αυτών και πολύ ανταγωνιστικές σύμφωνα με το 24%, ενώ το 18% δήλωσε ότι δεν έχουν γίνει καθόλου ανταγωνιστικές. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι μετά τη κρίση οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές.

13.Πιστεύετε ότι μετά τη κρίση εκτελείτε την εργασία σας με περισσότερο παραγωγικό τρόπο;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	14	25%
Λίγο	19	35%
Αρκετά	21	38%
Πολύ	1	2%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με το αν μετά τη κρίση εκτελείται η εργασία με περισσότερο παραγωγικό τρόπο το 38% των υφισταμένων απάντησε αρκετά, το 35% λίγο, το 25% καθόλου και το 2% πολύ. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι μετά τη κρίση εκτελούν την εργασία με λιγότερο παραγωγικό τρόπο.

14.Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι:

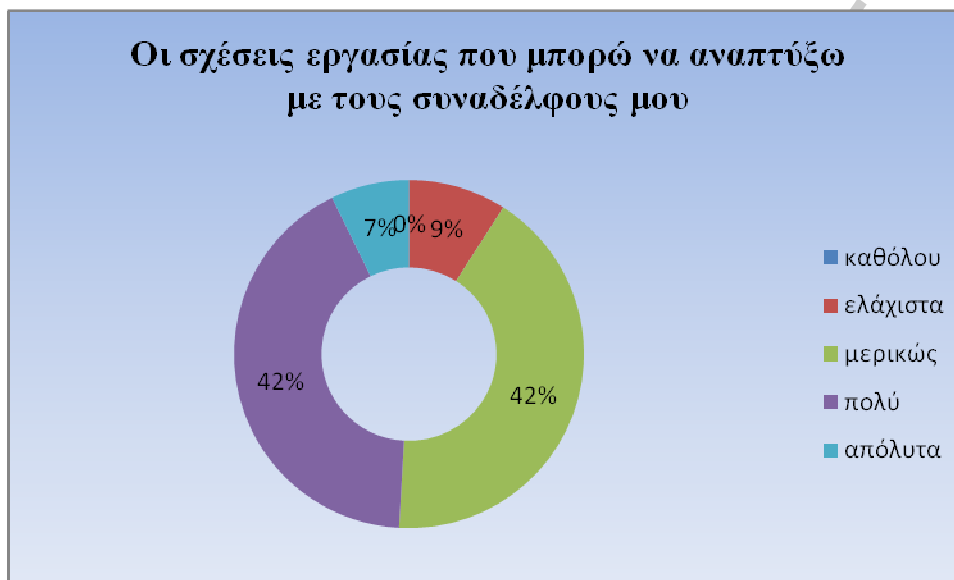


	Συχνότητα	Ποσοστό
ΠολύΧαμηλό	9	16%
Χαμηλό	31	56%
Υψηλό	12	22%
ΠολύΥψηλό	3	6%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας το 56% είπε ότι είναι χαμηλό και το 16% πολύ χαμηλό, ενώ το 22% δήλωσε πως είναι υψηλό και το 6% πολύ υψηλό. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι μετά τη κρίση το επίπεδο της ατομικής παρακίνησής του είναι πολύ χαμηλό.

15.Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων ;

Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	0	0%
Ελάχιστα	5	9%
Μερικώς	23	42%
Πολύ	23	42%
Απόλυτα	4	7%
Σύνολο	55	100%

Σαν παράγοντας παρακίνησης οι σχέσεις εργασίας που αναπτύσσονται με τους συναδέλφους επηρεάζει μερικώς το 42%, το ίδιο ποσοστό σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν επηρεάζεται πολύ και το 7% απόλυτα, ενώ το 9% επηρεάζεται ελάχιστα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι οι σχέσεις εργασίας που αναπτύσσονται με τους συναδέλφους, τους παρακινεί στη δουλειά τους.

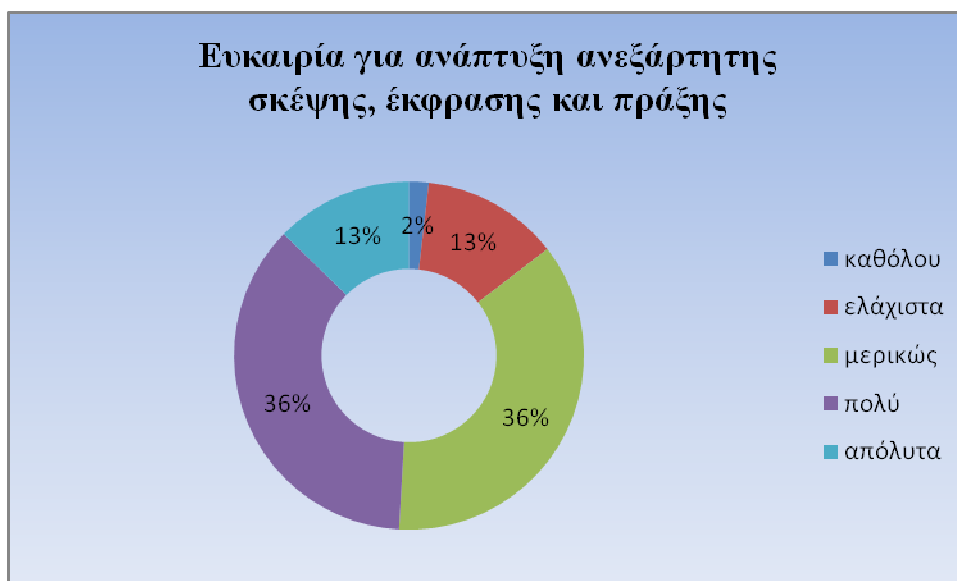
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Ελάχιστα	3	6%
Μερικώς	9	16%
Πολύ	26	47%
Απόλυτα	16	29%
Σύνολο	55	100%

Για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας το 47% είπε πολύ και το 29% απόλυτα. Μερικώς επηρεάζεται το 16% των υφισταμένων, ελάχιστα το 6% και καθόλου το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι οι σχέσεις εργασίας που αναπτύσσονται με τους συναδέλφους, τους παρακινεί στη δουλειά τους.

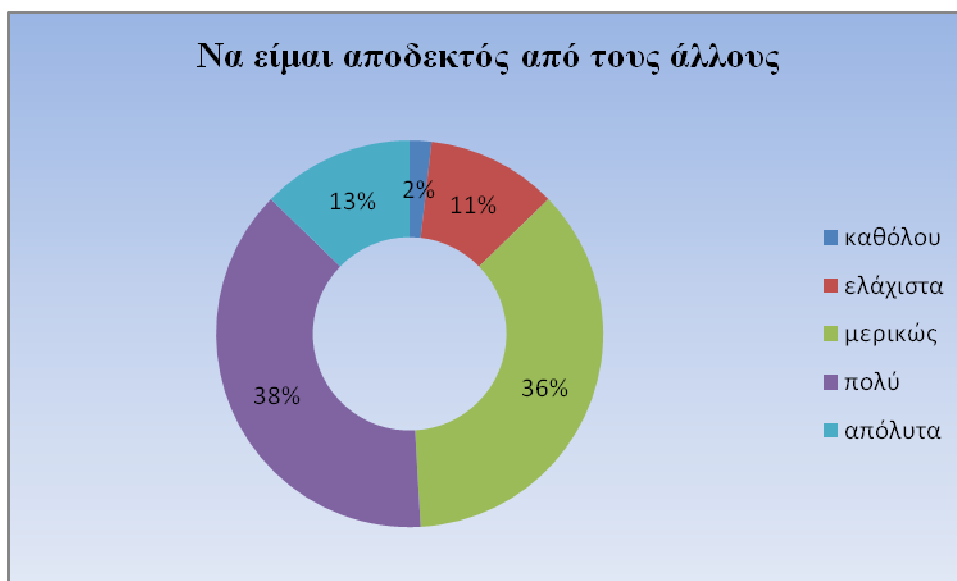
Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Ελάχιστα	7	13%
Μερικώς	20	36%
Πολύ	20	36%
Απόλυτα	7	13%
Σύνολο	55	100%

Όσον αφορά στην ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης, το 36% δήλωσε ότι επηρεάζεται μερικώς, το ίδιο ποσοστό αυτών δηλώνει ότι επηρεάζεται πολύ και το 13% απόλυτα. Ελάχιστα επηρεάζεται το 13% και καθόλου το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι η ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης, τους παρακινεί στη δουλειά τους.

Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Ελάχιστα	6	11%
Μερικώς	20	36%
Πολύ	21	38%
Απόλυτα	7	13%
Σύνολο	55	100%

Το να είναι κάποιος αποδεκτός από τους άλλους επηρεάζει πολύ το 38%, απόλυτα το 13% απόλυτα και μερικώς το 36%. Ενώ το 11% επηρεάζεται ελάχιστα και το 2% καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι η αποδοχή από τους άλλους, τους παρακινεί στη δουλειά τους.

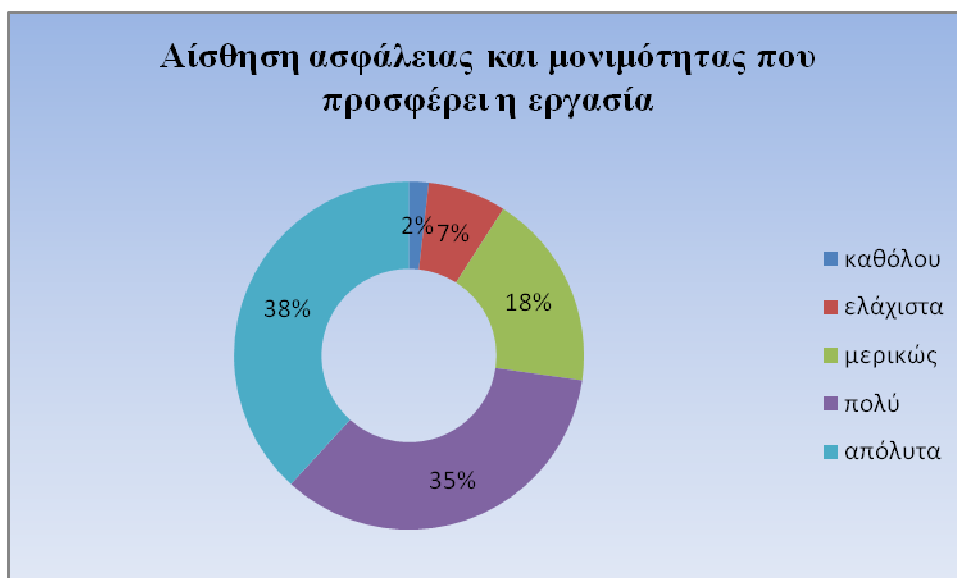
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών κοινωνικών σχέσεων



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	2	4%
Ελάχιστα	10	18%
Μερικώς	27	49%
Πολύ	13	24%
Απόλυτα	3	5%
Σύνολο	55	100%

Όσον αφορά την ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών κοινωνικών σχέσεων, το 49% είπε μερικώς, το 24% πολύ και το 5% απόλυτα. Ελάχιστα επηρεάζεται το 18% των ερωτηθέντων και το 4% καθόλου. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι η ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών κοινωνικών σχέσεων, τους παρακινεί στη δουλειά τους.

Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Ελάχιστα	4	7%
Μερικώς	10	18%
Πολύ	19	35%
Απόλυτα	21	38%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με την αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία, το 38% δήλωσε ότι επηρεάζεται απόλυτα και το 35% πολύ. Λιγότερο επηρεάζεται το 18%, ελάχιστα το 7% και καθόλου το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία, τους παρακινεί στη δουλειά τους.

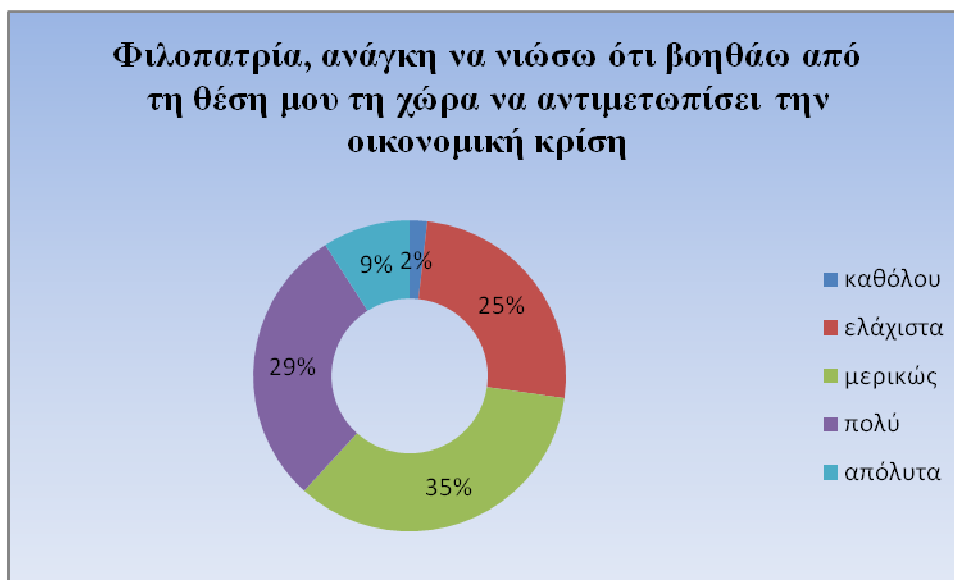
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συναθρώπους μου



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	2	4%
Ελάχιστα	4	7%
Μερικώς	16	29%
Πολύ	24	44%
Απόλυτα	9	16%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με την ευκαιρία που προσφέρει η εργασία να βοηθήνε οι ερωτώμενοι τους συναθρώπους τους το 44% απάντησε πολύ, το 16% απόλυτα και το 29% μερικώς. Ελάχιστα επηρεάζεται το 7% των ερωτηθέντων και καθόλου το 4%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι η ευκαιρία που προσφέρει η εργασία να βοηθήνε τους συναθρώπους τους, τους παρακινεί στη δουλειά τους.

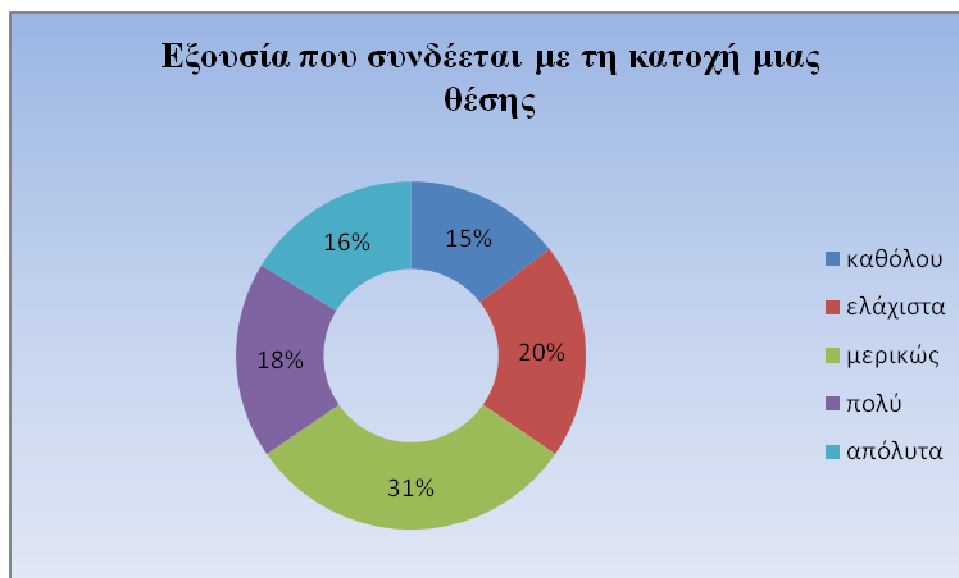
Φιλοπατρία , ανάγκη να νιώσω ότι βοηθάω από τη θέση μου τη χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	2%
Ελάχιστα	14	25%
Μερικώς	19	35%
Πολύ	16	29%
Απόλυτα	5	9%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με τη φιλοπατρία, ως ανάγκη να νιώσουν ότι βοηθάνε από τη θέση τους τη χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση, το 35% δήλωσε μερικώς, το 29% πολύ και το 9% απόλυτα. Ελάχιστα επηρεάζεται το 25% και καθόλου το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρούν ότι η φιλοπατρία βοηθάει ώστε να αντιμετωπίσει η χώρα την οικονομική κρίση.

Εξουσία που συνδέεται με τη κατοχή μιας θέσης



	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	15%
Ελάχιστα	11	20%
Μερικώς	17	31%
Πολύ	10	18%
Απόλυτα	9	16%
Σύνολο	55	100%

Όσον αφορά στην εξουσία που συνδέεται με τη κατοχή μιας θέσης, το 31% δήλωσε ότι επηρεάζεται μερικώς, το 20% ελάχιστα και το 15% καθόλου. Περισσότερη επίδραση έχει για το 18% των ερωτηθέντων και ακόμα μεγαλύτερη για το 16% όπου επηρεάζονται απόλυτα από τον συγκεκριμένο παράγοντα παρακίνησης. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα δεν θεωρούν ότι εξουσία που συνδέεται με τη κατοχή μιας θέσης, βοηθάει ώστε να αντιμετωπίσει η χώρα την οικονομική κρίση.

16. Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρω είναι ανάλογες με αυτή.



	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	8	14%
Διαφωνώ	28	51%
Συμφωνώ	18	33%
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2%
Σύνολο	55	100%

Η πλειοψηφία των υφισταμένων (51%) διαφωνεί ότι οι ανταμοιβές (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρει είναι ανάλογες με αυτή και το 14% διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 33% συμφωνεί και το 2% συμφωνεί απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα δεν θεωρεί ότι οι ανταμοιβές (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρει είναι ανάλογες με αυτή.

17. Αν συγκρίνω τις αμοιβές μου (οικονομικές και μη) με βάση την εργασία μου, με τις αμοιβές συναδέλφων μου, που κάνουν ανάλογη η ίδια εργασία με τη δική μου στον ίδιο οργανισμό θα έλεγα ότι είναι:



	Συχνότητα	Ποσοστό
ΠολύΧαμηλότερες	2	3%
Χαμηλότερες	17	31%
Ίδιες	34	62%
Υψηλότερες	2	4%
ΠολύΥψηλότερες	0	0%
Σύνολο	55	100%

Οι αμοιβές αναλογικά με των συναδέλφων είναι σύμφωνα με το 62% ίδιες, χαμηλότερες σύμφωνα με το 31% και πολύ χαμηλότερες σύμφωνα με το 3%, ενώ μόλις το 4% θεωρεί ότι είναι υψηλότερες. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι οι ανταμοιβές (οικονομικές και μη) με τις ανάλογες των συναδέλφων του είναι ίδιες.

18.Θεωρώ ότι οι σημερινές μου αμοιβές (οικονομικές και μη) με τις αντίστοιχες των ατόμων με ίδια προσόντα και ειδικότητα στον ίδιο εργασιακό τομέα είναι:



	Συχνότητα	Ποσοστό
ΠολύΧαμηλότερες	3	5%
Χαμηλότερες	14	25%
Ίδιες	30	55%
Υψηλότερες	8	15%
ΠολύΥψηλότερες	0	0%
Σύνολο	55	100%

Οι αμοιβές αναλογικά με τις αντίστοιχες των ατόμων με ίδια προσόντα και ειδικότητα στον ιδιωτικό τομέα είναι ίδιες σύμφωνα με το 55%, χαμηλότερες σύμφωνα με το 25% και πολύ χαμηλότερες σύμφωνα με το 5%, ενώ το 15% αυτών θεωρεί πως είναι υψηλότερες. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι οι αμοιβές αναλογικά με τις αντίστοιχες των ατόμων με ίδια προσόντα και ειδικότητα στον ιδιωτικό τομέα είναι ίδιες.

19. Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο



	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	3	6%
Διαφωνώ	29	53%
Συμφωνώ	20	36%
Συμφωνώ Απόλυτα	3	5%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με το αν η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο, το 53% διαφώνησε και το 6% διαφώνησε απόλυτα. Ενώ το 36% συμφωνεί με την συγκεκριμένη θέση και το 5% συμφωνεί απόλυτα.

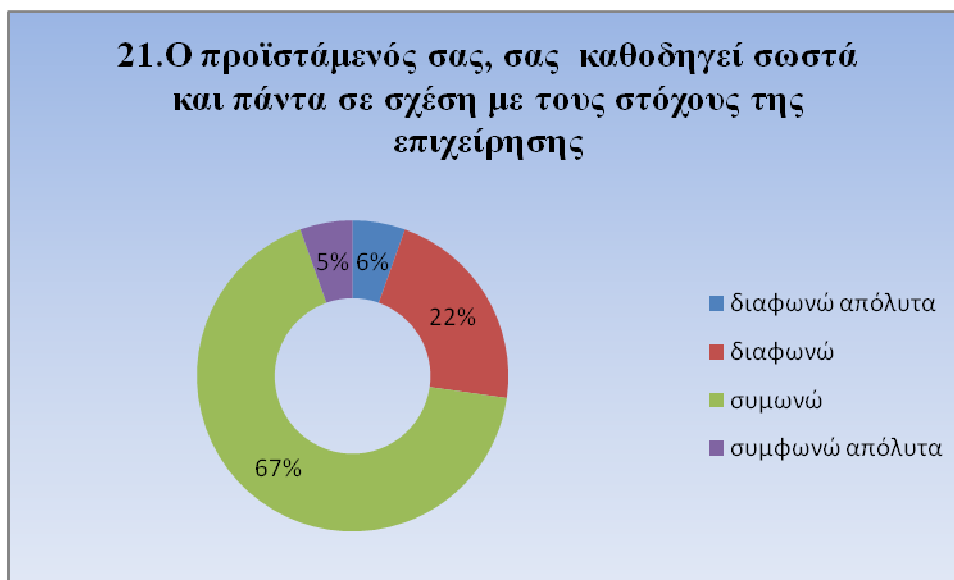
20. Είστε ικανοποιημένοι από το διοικητικό μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενός σας;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	8	15%
Διαφωνώ	11	20%
Συμφωνώ	32	58%
Συμφωνώ Απόλυτα	4	7%
Σύνολο	55	100%

Το 58% των υφισταμένων συμφωνεί απόλυτα με το διοικητικό μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενος και το 7% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 20% διαφωνεί και το 15% διαφωνεί απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα είναι ικανοποιημένοι από το διοικητικό μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενος.

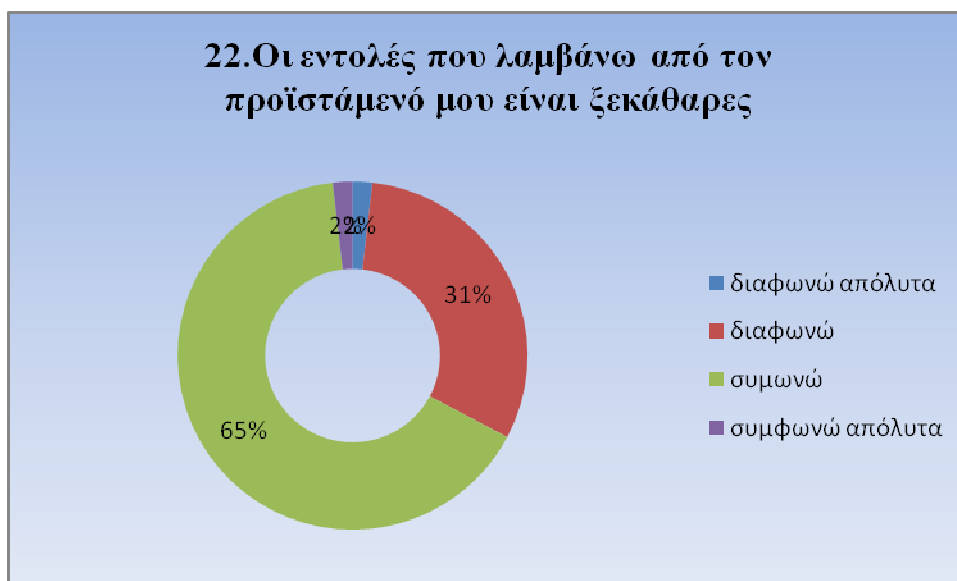
21. Ο προϊστάμενός σας, σας καθοδηγεί σωστά και πάντα σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης;



	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	3	6%
Διαφωνώ	12	22%
Συμφωνώ	37	67%
Συμφωνώ Απόλυτα	3	5%
Σύνολο	55	100%

Σχετικά με το αν ο προϊστάμενός, καθοδηγεί σωστά και πάντα σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης το 67% συμφωνεί και το 5% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 22% διαφωνεί και το 6% διαφωνεί απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα είναι ικανοποιημένοι από την καθοδήγηση που δέχεται από τον προϊστάμενό του σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης.

22. Οι εντολές που λαμβάνω από το προϊστάμενό μου είναι ξεκάθαρες



	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2%
Διαφωνώ	17	31%
Συμφωνώ	36	65%
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2%
Σύνολο	55	100%

Το 65% των υφισταμένων δήλωσε πως οι εντολές που λαμβάνει από τον προϊστάμενο είναι ξεκάθαρες και το 2% συμφώνησε απόλυτα με την συγκεκριμένη θέση, ενώ το ίδιο ποσοστό διαφωνεί απόλυτα με αυτό και το 31% αυτών διαφωνεί. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα θεωρεί ξεκάθαρες τις εντολές του προϊσταμένου του.

23. Ο προϊστάμενος μου συνηθίζει να με συμβουλευέται πριν πάρει μια απόφαση



	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	9	16%
Διαφωνώ	30	55%
Συμφωνώ	15	27%
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2%
Σύνολο	55	100%

Σε σχέση με το αν ο προϊστάμενος συνηθίζει να συμβουλευέται το προσωπικό πριν πάρει μια απόφαση, το 55% διαφώνησε, το 16% διαφώνησε απόλυτα, ενώ το 27% συμφώνησε και το 2% συμφώνησε απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα διαφωνεί με το ότι ο προϊστάμενος συνηθίζει να συμβουλευέται το προσωπικό πριν πάρει μια απόφαση.

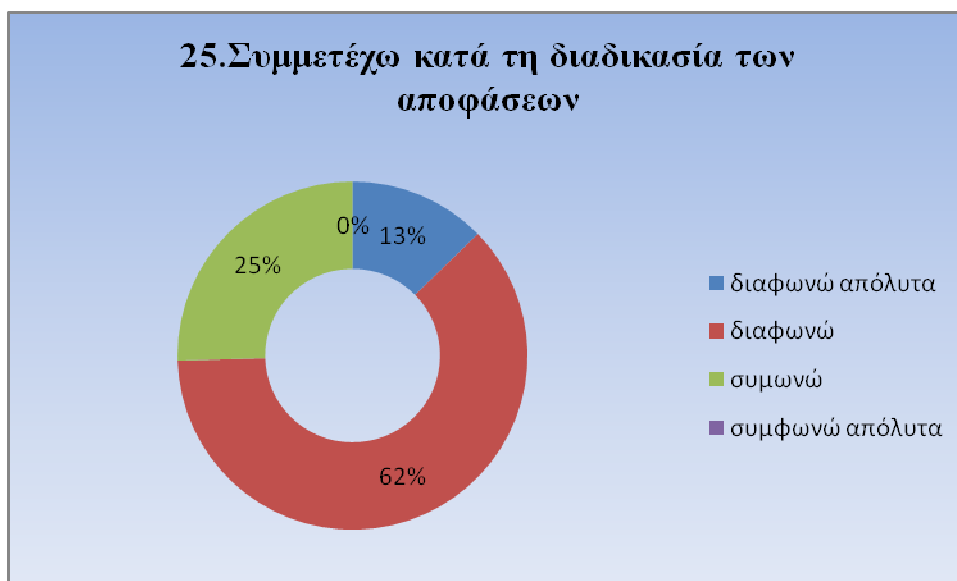
24. Ο προϊστάμενος μου συνηθίζει να μου δίνει το περιθώριο να λαμβάνω μέρος στη διαδικασία των αποφάσεων που λαμβάνονται για το τμήμα μου



	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	7	13%
Διαφωνώ	30	54%
Συμφωνώ	13	24%
Συμφωνώ Απόλυτα	5	9%
Σύνολο	55	100%

Σε σχέση με το αν ο προϊστάμενος συνηθίζει να δίνει το περιθώριο να παίρνουν μέρος στη διαδικασία των αποφάσεων που λαμβάνονται για το τμήμα τους, το 54% διαφώνησε, το 13% διαφώνησε απόλυτα, τα ενώ το 24% συμφώνησε και το 9% συμφώνησε απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα διαφωνεί με το ότι ο προϊστάμενος συνηθίζει να δίνει το περιθώριο να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία των αποφάσεων που λαμβάνονται για το τμήμα τους.

25. Συμμετέχω κατά τη διαδικασία των αποφάσεων



	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	7	13%
Διαφωνώ	34	62%
Συμφωνώ	14	25%
Συμφωνώ Απόλυτα	0	0%
Σύνολο	55	100%

Το 62% διαφώνησε ότι συμμετέχει κατά τη διάρκεια των αποφάσεων και το 13% διαφώνησε απόλυτα, ενώ το 25% συμφώνησε. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα διαφώνησε με το ότι συμμετέχει κατά τη διάρκεια των αποφάσεων.

26.Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία στην εταιρία την οποία εργάζομαι με παρακινεί ώστε να είμαι πιο αποδοτικός

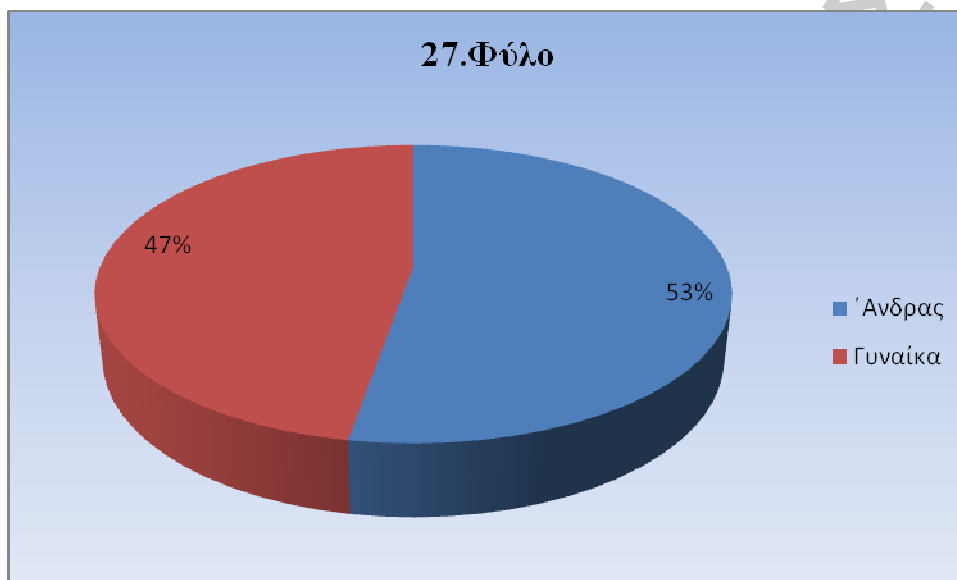


	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	5	9%
Διαφωνώ	25	46%
Συμφωνώ	21	38%
Συμφωνώ Απόλυτα	4	7%
Σύνολο	55	100%

Το 46% διαφώνησε με τον τρόπο που λειτουργεί η ηγεσία στην εταιρία ώστε να τους παρακινεί για να είναι πιο αποδοτικοί και το 9% διαφώνησε απόλυτα, ενώ το 38% συμφώνησε και το 7% συμφώνησε απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα διαφωνεί με το ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία στην εταιρία και τους παρακινεί τους κάνει περισσότερο αποδοτικούς.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

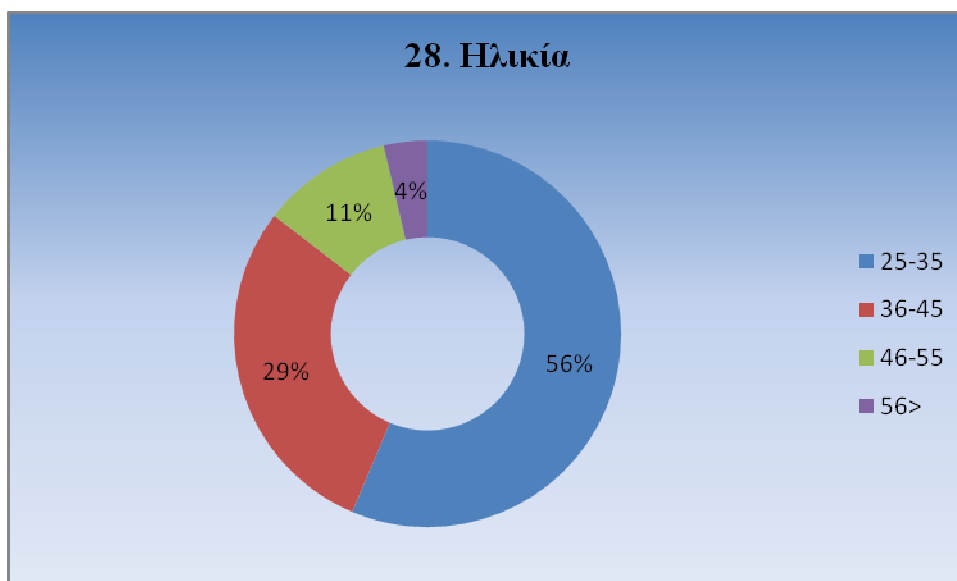
27.Φύλο



	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	29	53%
Γυναίκα	26	41%
Σύνολο	55	100%

Από το παραπάνω γράφημα, διαπιστώνεται ότι οι άνδρες υπερτερούν έναντι των γυναικών με ποσοστό 53% ,ενώ οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 41%.

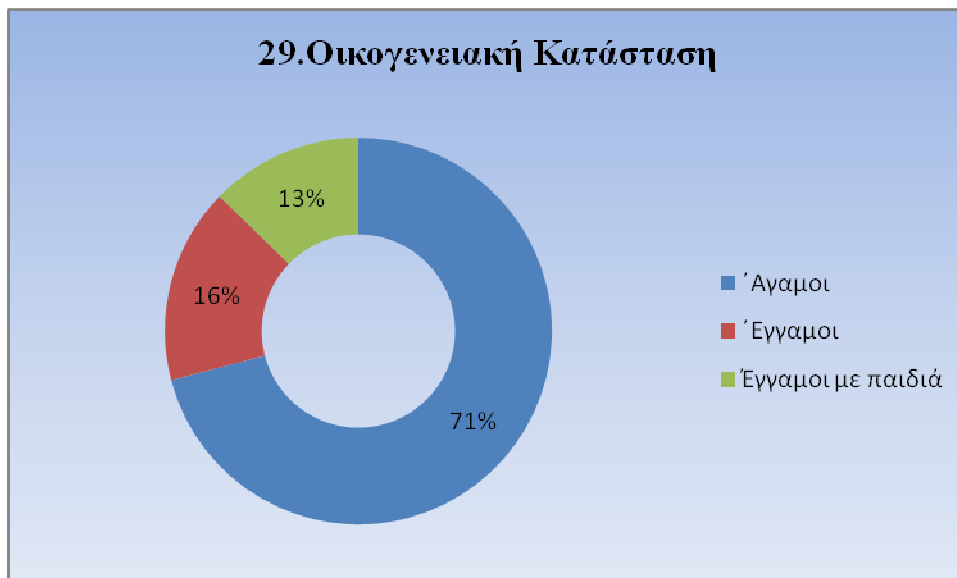
28. Ηλικία



	Συχνότητα	Ποσοστό
25-35	31	56%
36-45	16	29%
46-55	6	11%
56>	2	4%
Σύνολο	55	100%

Όσον αφορά στις ηλικίες των ερωτηθέντων, το 56% είναι από 25-35 ετών, το 29% από 36 έως 45 ετών, το 11% από 46 έως 55 ετών και το 4% από 56 ετών και πάνω. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι από 25 έως 35 ετών, ακολουθούν όσοι είναι από 36 έως 45 ετών, έπειτα όσοι είναι από 46 έως 55 ετών, ενώ πολύ λίγοι είναι πάνω από 56 ετών. Επομένως οι περισσότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται στην πιο παραγωγική τους ηλικία.

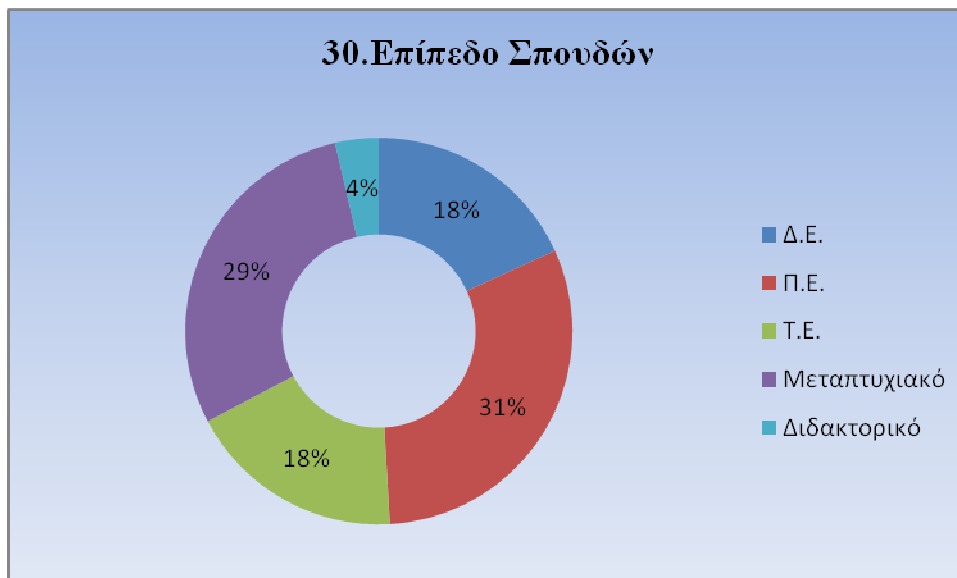
29. Οικογενειακή κατάσταση



	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμοι	39	71%
Έγγαμοι	9	16%
Έγγαμοι με παιδιά	7	13%
Σύνολο	55	100%

Το 71% είναι άγαμοι, το 16% είναι έγγαμοι και το 13% είναι έγγαμοι με παιδιά. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι, που είναι ηλικίας από 25 έως 35 ετών είναι άγαμοι, ακολουθούν οι έγγαμοι ενώ λιγότεροι είναι οι έγγαμοι με παιδιά.

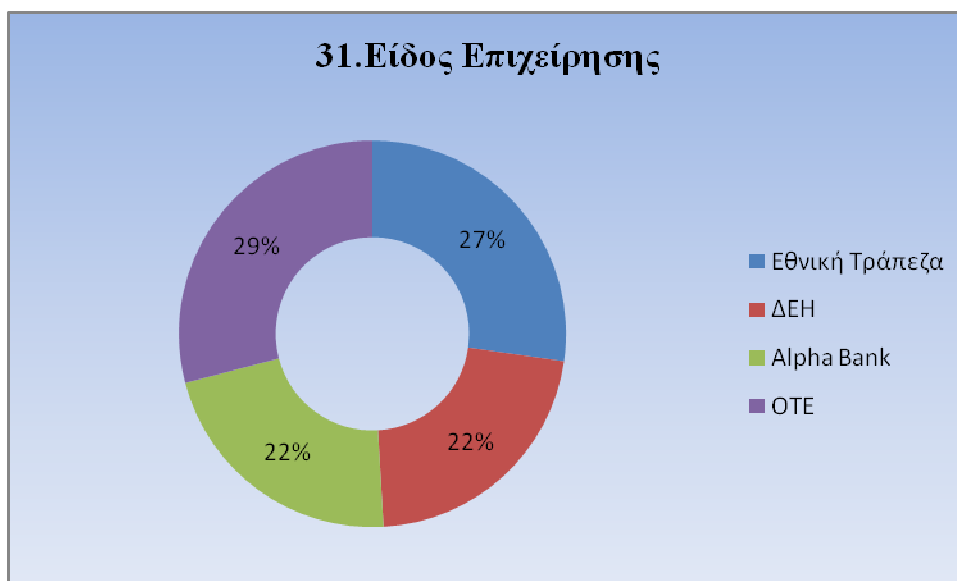
30.Επίπεδο σπουδών



	Συχνότητα	Ποσοστό
Δ.Ε.	10	18%
Π.Ε.	17	31%
Τ.Ε.	10	18%
Μεταπτυχιακό	16	29%
Διδακτορικό	2	4%
Σύνολο	55	100%

Οι περισσότεροι υφιστάμενοι σε ποσοστό 31% έχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ακολουθούν με ποσοστό 29% όσοι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και σε ποσοστό 18% βρίσκονται όσοι έχουν τελειώσει τεχνολογικά ιδρύματα και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Μόλις το 4% αυτών κατέχει και διδακτορικό. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και κάποιοι κατέχουν και Μεταπτυχιακό, ενώ πολύ λίγοι έχουν διδακτορικό.

31.Είδος Επιχείρησης



	Συχνότητα	Ποσοστό
Εθνική Τράπεζα	15	27%
ΔΕΗ	12	22%
Alpha Bank	12	22%
ΟΤΕ	16	29%
Σύνολο	55	100%

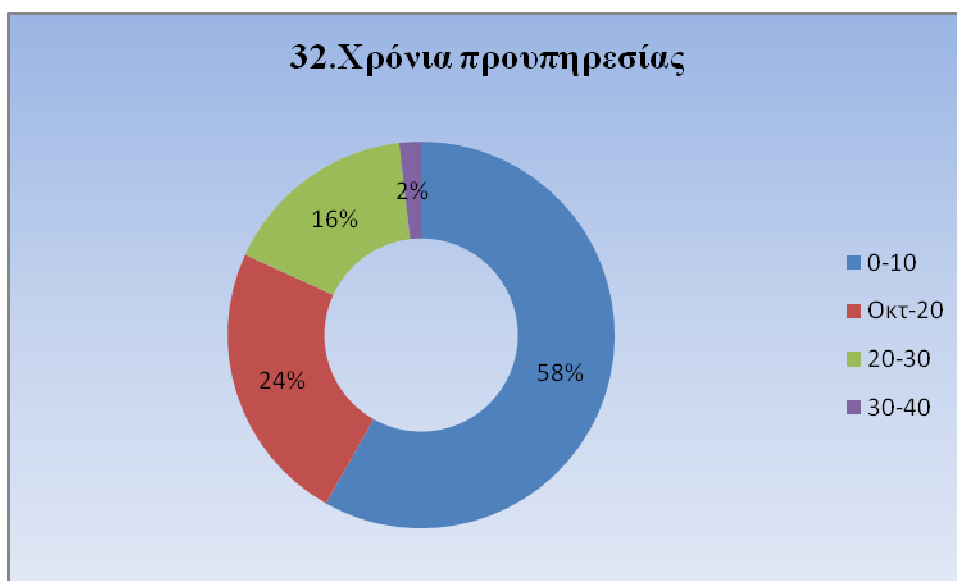
Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ήταν από τον ΟΤΕ (29%) και την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (27%) και ακολουθούν όσοι εργάζονται στην Alpha Bank και στην ΔΕΗ με ποσοστό (22%).

32.Χρόνια προϋπηρεσίας



	Συχνότητα	Ποσοστό
Ιδιωτικός Τομέας	28	51%
Δημόσιος Τομέας	27	49%
Σύνολο	55	100%

Όπως διαπιστώνεται από το παραπάνω γράφημα το 51% απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα (OTE και Alpha Bank) και το 49% στον δημόσιο τομέα (ΔΕΗ και Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος).



	Συχνότητα	Ποσοστό
0-10	32	58%
10-20	13	24%
20-30	9	16%
30-40	1	2%
Σύνολο	55	100%

Το 58% έχει προϋπηρεσία από 0-10 χρόνια, το 24% από 10-20 χρόνια, το 16% από 20-30 χρόνια και το 2% από 30-40 χρόνια. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν προϋπηρεσία από 0 έως 10 χρόνια, ακολουθούν όσοι εργάζονται από 10 έως 20 χρόνια έπειτα από 20 έως 30 χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εν λόγω μελέτη για την «Ηγεσία και Παρακίνηση σε Επιχειρηματικό Περιβάλλον» στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα προβάλλει τα στοιχεία που λειτουργούν ως τεχνικές και προσδιορίζει τα κίνητρα που χρησιμοποιούν τα στελέχη προκειμένου να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν έχουν ως εξής:

Οι περισσότεροι υφιστάμενοι (65%) απάντησαν ότι νιώθουν πολύ ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους και εξίσου ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους (62%). Αξίζει να αναφερθεί ότι στο ερώτημα για το αν ενθαρρύνονται από τους ανωτέρους τους για ανάληψη πρωτοβουλιών οι περισσότεροι (54%) απάντησαν θετικά. Ακολουθούν ως κίνητρα που καλύπτουν ανώτερες ψυχολογικές ανάγκες: το συναίσθημα αναγνώρισης από τους άλλους (51%), οι τυπικές σχέσεις που μπορούν να αναπτύξουν με τους συναδέλφους τους (49%), η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης (49%) και οι στενές φιλικές κοινωνικές σχέσεις (29%).

Όταν ζητήθηκε να ιεραρχηθούν οι τρόποι παρακίνησης δόθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις: η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης (80%), η ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων (66%) η ανάληψη πρωτοβουλιών (60%), η αξιολόγηση προσωπικού (49%). Σε σχέση με τα προηγούμενα που τα ιεραρχούν ως σημαντικότερα η αλλαγή θέσης εργασίας ακολουθεί με ποσοστό 35%. Κάποιοι σε ποσοστό 34% δήλωσαν ότι παρακινούνται ελάχιστα από την εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης.

Σχετικά με θέματα αμοιβών η πλειοψηφία (73%) δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους. Η συντριπτική πλειοψηφία (93%) δήλωσε πως η αύξηση των αποδοχών θα τους ενθάρρυνε σημαντικά και θα παρακινούνταν για να εργαστούν με περισσότερο ζήλο.

Θεωρούν ότι: α) οι ανταμοιβές τους δεν είναι ανάλογες με την εργασία που προσφέρουν (65%), β) οι αμοιβές τους σε σχέση με τις αμοιβές των συναδέλφων τους για ίδια εργασία είναι ίδιες σε ποσοστό 62% όπως επίσης ότι γ) δεν διαφέρουν οι σημερινές αμοιβές τους με τις αμοιβές των εργαζόμενων στον ίδιο εργασιακό τομέα με ίδια προσόντα και ειδικότητα (55%).

Επίσης, οι περισσότεροι υφιστάμενοι (94%) δήλωσαν ότι θα παρακινούνταν να εργαστούν με περισσότερο ζήλο αν υπήρχε δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην οικονομική μονάδα που εργάζονται και ένα επίσης μεγάλο ποσοστό αυτών (89%) απάντησε ότι το ευχάριστο περιβάλλον συμβάλλει θετικά στην παρακίνησή τους. Η φιλοφρόνηση από τους διευθυντές-προϊσταμένους ελάχιστα λειτουργεί ως κίνητρο για τους περισσότερους υφισταμένους (69%). Όμοια πρόσθετες ημέρες άδειας δεν θα παρακινούσε τους

περισσότερους εργαζόμενους (55%). Αυτό όμως που παρακινεί τους περισσότερους εργαζόμενους (64%) είναι η αλλαγή της θέσης εργασίας.

Θεωρούν ότι η απόδοση στην εργασία τους επηρεάζεται θετικά από: την εκπαίδευση (86%), την αξιοποίηση προσωπικού (80%), το πριμ παραγωγικότητας (93%). Τεχνικές που τους παρακινούν περισσότερο είναι: η περιγραφή και προδιαγραφή εργασίας (66%), το ευέλικτο ωράριο (58%), η δημιουργία ομάδας εργασίας (60%), η εφαρμογή συστημάτων ολικής ποιότητας (73%). Δεν εγκρίνουν την καθιέρωση ατομικών βραβείων/επαίνων απόδοσης (57%).

Η οικονομική κρίση έχει επιδεινώσει: τις διαπροσωπικές σχέσεις (69%), την δική τους οικονομική κατάσταση (74%), την ασφάλεια στην διατήρηση της θέσης εργασίας (64%). Δηλώνουν ότι το χρήμα αυτή την στιγμή είναι το ισχυρότερο κίνητρο στον εργασιακό τους χώρο (64%). Εν μέσω οικονομικής κρίσης οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι: δεν βιώνουν ανταγωνιστικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (69%), δεν αποτελεί κίνητρο για να εκτελούν την εργασία τους με πιο παραγωγικό τρόπο (60%) και δεν θεωρούν ότι πιέζονται από τους διευθυντές τους να εργαστούν αποδοτικότερα (72%).

Στην περίοδο αυτή εκτός από τα οικονομικά κίνητρα θα τους παρακινούσαν: η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας (76%), η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία (73%) καθώς και η ευκαιρία που προσφέρει η εργασία για βοήθεια στους συνανθρώπους (60%).

Επίσης θεωρούν (59%) ότι δεν παρακινούνται από τον ίδιο τους τον εαυτό μέσα σε αυτήν την οικονομική συγκυρία αλλά από τα κίνητρα που τους δίνονται μέσα στον εργασιακό χώρο. Επίσης, θεωρούν την φιλοπατρία (38%) αναγκαίο στοιχείο για να βοηθήσουν την χώρα τους να αντιμετωπίσει τις παρούσες δυσκολίες.

Στο πως παρακινούν οι διευθυντές-προϊστάμενοι τους υφισταμένους ανάλογα με τον τρόπο που τους διευθύνουν απάντησαν ότι: είναι αποδεκτό το διοικητικό μοντέλο ηγεσίας (65%), αντιμετωπίζουν θετικά τον τρόπο καθοδήγησης σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης (72%) και οι οδηγίες και εντολές που λαμβάνουν στα πλαίσια της εργασίας τους είναι σαφείς και συγκεκριμένες (67%).

Παρόλο που αποδέχονται τον τρόπο διοίκησης των διευθυντών-προϊσταμένων εντούτοις διαφωνούν αρκετά όταν ο προϊστάμενος δεν τους συμβουλευεται για να πάρει μια απόφαση (71%) και όταν δεν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για το τμήμα (67%) τους και για άλλα θέματα (75%). Τέλος, η πλειοψηφία των υφισταμένων (55%) θεωρεί ότι δεν παρακινείται επαρκώς και με σωστό τρόπο από τους διευθυντές-προϊσταμένους της εταιρείας που εργάζεται με αποτέλεσμα να μην αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων.

Από τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι το προφίλ των υφισταμένων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν: Άντρες σε ποσοστό 56% και γυναίκες σε ποσοστό 44%, οι ηλικίες αυτών που απάντησαν κυμαίνονταν μεταξύ 25 και 35 ετών δηλαδή βρίσκονται σε παραγωγική φάση για εργασία και δημιουργία. Είναι εντυπωσιακό ότι η συντριπτική πλειοψηφία (71%) ήταν άγαμοι και μόνο το 13% ήταν έγγαμοι με 1 έως 3 παιδιά. Οι περισσότεροι ήταν πτυχιούχοι ΑΕΙ (31%) και ορισμένοι κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (29%). Οι εργαζόμενοι προέρχονταν από τον ιδιωτικό τομέα (ΟΤΕ, Alpha Bank) σε ποσοστό 51% και από τον δημόσιο τομέα (ΔΕΗ, Εθνική Τράπεζα) σε ποσοστό 49% και κατείχαν την ίδια θέση εργασίας σε ποσοστό 58% με μ.ο. έως 10 χρόνια.

6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η παρακίνηση είναι ένα δυναμικό στοιχείο σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν τα άτομα που συμμετείχαν. Οι εργαζόμενοι που απάντησαν ήταν άτομα νεαρής ηλικίας στο μεγαλύτερο ποσοστό με πανεπιστημιακή μόρφωση και κάποιοι με μεταπτυχιακές σπουδές, είναι ανύπαντροι (στοιχείο ίσως αναμενόμενο σε άντρες και γυναίκες ηλικίας 25-35 ετών εφόσον την τελευταία 20ετία έχει παρατηρηθεί αύξηση των ορίων ηλικίας γάμου και τεκνοποιίας). Πιθανόν το παραπάνω εύρημα να σχετίζεται και με την οικονομική κρίση όμως ως άτομα ανώτερης μόρφωσης και με θέσεις ευθύνης στον εργασιακό χώρο δείχνουν να αξιοποιούν δημιουργικά την εργασιακή τους εμπειρία και να αμελούν θέματα της προσωπικής τους ζωής.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν χωρίς δυσκολία και θεωρούμε ότι με τις απαντήσεις τους συνεισφέρουν σημαντικά στα θέματα παρακίνησης και συνεργάστηκαν με προθυμία και ταχύτητα για την ολοκλήρωση της μελέτης.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας δείχνουν ότι οι υφιστάμενοι επιζητούν τρόπους και μέσα παρακίνησης που αυξάνουν την αποδοτικότητά τους στον τομέα της εργασίας τους. Προσπαθώντας να συνδέσουμε τις θεωρίες που υποκινούν τα άτομα, τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι οι περισσότεροι επιζητούν συναισθήματα εκτίμησης και αναγνώρισης, γεγονός που επαληθεύεται και από την θεωρία του Maslow σχετικά με τις ανάγκες {α}«του ανήκειν» στην ομάδα, β)«εκτίμησης»} που λειτουργούν ως κίνητρα στα άτομα όταν έχουν καλυφθεί άλλες κατώτερου επιπέδου ανάγκες. Οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι οι συνθήκες εργασίας, η ομάδα εργασίας, το συναίσθημα ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, οι σχέσεις με τους συναδέλφους (τυπικές ή άτυπες) επιβεβαιώνει και το πείραμα του Elton Mayo και λειτουργούν ως παρακίνηση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους όλοι οι πιο πάνω παράγοντες δρουν θετικά ως παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης εφόσον καλύπτουν επιτακτικές ανάγκες ζωής και εργασίας τους (απάντησαν θετικά σχεδόν όλοι). Όσον αφορά τον παράγοντα χρήμα υπό την μορφή μισθού γίνεται φανερό ότι παίζει κυρίαρχο ρόλο ιδιαίτερα τώρα σε περίοδο οικονομικής κρίσης αφού όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για εργασία. Το χρήμα «αξιόπιστο και παντοδύναμο» υποκινητικό εργαλείο κυριαρχεί στις απαντήσεις των ερωτηθέντων εφόσον είναι το μέσο για καλύτερευση της οικονομικής θέσης τους. Ως γνωστόν το

χρήμα με δύναμη συμβολική έχει και φανερή αξία στην αγορά. Στην σημερινή εποχή όταν τονίζουν οι ερωτηθέντες την ισχυρή υποκινητική δύναμη του χρήματος εννοούν την αγοραστική δύναμη που καθιστά βιώσιμη την ύπαρξή τους. Άρα επαληθεύεται και πάλι η θεωρία του Herzberg ότι σε αυτήν την άσχημη οικονομική συγκυρία το χρήμα έχει κυρίαρχο ρόλο ως παράγων υγιεινής ή διατήρησης και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την παραμονή τους στη θέση εργασίας. Οι προαγωγές, η εξέλιξη στην δουλειά τους, η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας, η ανάληψη ευθυνών, η ποικιλία στην εργασία τους (εναλλαγή θέσεων εργασίας, εμπλουτισμός εργασίας), η ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων, η θετική αξιολόγηση απόδοσής τους καλύπτει τις ανάγκες αναγνώρισης, επιτεύγματος και ικανοποίησης του έργου που επιτελούν και δρουν ως κίνητρα επαληθεύοντας τις σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως κάτι που τους ευχαριστεί και τους παρακινεί όπως στην συγκεκριμένη ερευνητική μελέτη και επηρεάζονται από το καλό εργασιακό κλίμα και τον τρόπο καθοδήγησής από τον προϊστάμενο τους, δηλώνοντας ικανοποιημένοι με το διοικητικό μοντέλο που ακολουθεί, επαληθεύουν τον τρόπο θεώρησης κατά την θεωρία του McGregor (θεωρία Y). Συνεπώς σε αυτές τις μεγάλες επιχειρήσεις (ΔΕΗ, ΟΤΕ, Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank) είναι σημαντικό ότι τα στελέχη στις ηγετικές θέσεις διευθύνουν σύμφωνα με τα περιστασιακά στυλ ηγεσίας δηλαδή ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν μέσα στην οικονομική μονάδα όπου το στυλ ηγεσίας ανάλογα με το μέτρο πίεσης και τις άνωθεν εντολές διαμορφώνεται άλλοτε δημοκρατικό και άλλοτε αυταρχικό.

Παρόλο που οι περισσότεροι υφιστάμενοι συμφωνούν με τον τρόπο διοίκησης των ηγετικών στελεχών των οικονομικών μονάδων που εργάζονται και θεωρούν ότι καθοδηγούνται σωστά σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης λαμβάνοντας ξεκάθαρες εντολές, εντούτοις εμφανίζονται δυσαρεστημένοι επειδή δεν συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό επιβεβαιώνει το στυλ ηγεσίας «μάνατζερ καθήκοντος» στην θεωρία του διοικητικού πλέγματος όπου δίνεται μεγαλύτερη προτεραιότητα στους στόχους και στα θέματα που αφορούν την παραγωγή παρά στις ανάγκες των υφισταμένων να νιώθουν ότι οι προϊστάμενοί τους, τους εμπιστεύονται και αναγνωρίζουν την αξία τους ώστε να έχουν την δυνατότητα να προβάλλουν στοιχεία των ικανοτήτων τους.

Αυτό ενδεχομένως συμβαίνει σε περιπτώσεις όπου ο διευθυντής-προϊστάμενος πρέπει να πάρει μια γρήγορη απόφαση για θέματα κρίσιμα και σημαντικά και θέλει να είναι βέβαιος ότι θα παρθούν οι σωστές αποφάσεις την δεδομένη χρονική στιγμή. Επιπρόσθετα, ο διευθυντής-προϊστάμενος ίσως να μην μπορεί να λάβει υπόψη του τις θέσεις-προτάσεις των υφισταμένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων λόγω έλλειψης πείρας και ένας ακόμη λόγος είναι ότι οι υφιστάμενοι αν και νέοι γνωρίζουν την εργασία τους χωρίς όμως την αναγκαία γενική γνώση που απαιτείται για την λήψη πολλών κρίσιμων αποφάσεων.

Θεωρούμε ότι η μέγιστη αποδοτικότητα των υφισταμένων επιτυγχάνεται όταν οι παράγοντες παρακίνησης βελτιστοποιηθούν και λειτουργήσουν συνδυαστικά τα εσωτερικά κίνητρα με το διοικητικό μοντέλο ηγεσίας του οργανισμού.

Συνεπώς πιστεύουμε ότι αξιοποιώντας τις απαντήσεις των υφισταμένων σχετικά με την ελλιπή παρακίνηση από τους διευθυντές-προϊσταμένους και αφού προσδιοριστούν τα στυλ διοίκησης που εφαρμόζονται, οι προτάσεις μας για περαιτέρω διερεύνηση θα πρέπει να εστιάζονται στα προηγούμενα στοιχεία που αφού συνεκτιμηθούν με τα νέα δεδομένα (ερωτηματολόγιο για διευθυντές-προϊσταμένους). Οι προτάσεις θα αφορούν εκπαιδευτικά προγράμματα ηγετικών στελεχών, αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού με στόχο να βελτιωθούν τα συστήματα διοίκησης και παρακίνησης στις επιχειρησιακές μονάδες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ,ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ).

ΟΔΗΓΙΕΣ

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας τη κλίμακα από το ένα έως το 5 έως εξής:

1=καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3=Μερικώς,4= Πολύ 5= Απόλυτα

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;

1 2 3 4

2. Νιώθετε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας;

1 2 3 4

3. Ενθαρρύνεστε από τους ανώτερούς σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών;

1 2 3 4

4. Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;

1 2 3 4

5. Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο;

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων

Αύξηση αποδοχών

1 2 3 4

Δυνατότητα εξέλιξης

1 2 3 4

Ευχάριστο περιβάλλον

1 2 3 4

Μια φιλοφρόνηση

1 2 3 4

Πρόσθετη άδεια

1 2 3 4

Αλλαγή θέσης εργασίας

1 2 3 4

6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν;

Εκπαίδευση υπαλλήλων

1 2 3 4

Αξιοποίηση προσωπικού

1 2 3 4

Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας

1 2 3 4

Καθορισμός καθηκόντων και αρμοδιοτήτων

1 2 3 4

Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας

1 2 3 4

Δημιουργία ομάδων εργασίας

1 2 3 4

Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδοτήσεων

1 2 3 4

Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας

1 2 3 4

7. Ιεραρχήστε τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό ως τον πιο ασήμαντο για εσάς .

Ανάληψη πρωτοβουλιών

1 2 3 4 5

Αλλαγή θέσης εργασίας

1 2 3 4 5

Αξιολόγηση προσωπικού

1 2 3 4 5

Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης

1 2 3 4 5

Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων

1 2 3 4 5

8. Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις διαπροσωπικές σας σχέσεις;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ

9. Ποια είναι η διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;

Πολύ χειρότερη Χειρότερη Ίδια Καλύτερη Πολύ καλύτερη

10. Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ

11. Θεωρείτε ότι σε περίοδο κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;

Ναι Όχι

12. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας μετά τη κρίση έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ

13. Πιστεύετε ότι μετά τη κρίση εκτελείτε την εργασία σας με περισσότερο παραγωγικό τρόπο;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ

14. Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι:

Πολύ χαμηλό Χαμηλό Υψηλό Πολύ υψηλό

15. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων ;

Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου

1 2 3 4 5

Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας

1 2 3 4 5

Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης

1 2 3 4 5

Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους

1 2 3 4 5

Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών κοινωνικών σχέσεων

1 2 3 4 5

Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία

1 2 3 4 5

Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου

1 2 3 4 5

Φιλοπατρία , ανάγκη να νιώσω ότι βοηθάω από τη θέση μου τη χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση

1 2 3 4 5

Εξουσία που συνδέεται με τη κατοχή μιας θέσης

1 2 3 4 5

16. Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρω είναι ανάλογες με αυτή.

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

17. Αν συγκρίνω τις αμοιβές μου (οικονομικές και μη) με βάση την εργασία μου, με τις αμοιβές συναδέλφων μου, που κάνουν ανάλογη η ίδια εργασία με τη δική μου στον ίδιο οργανισμό θα έλεγα ότι είναι:

Πολύ χαμηλότερες Χαμηλότερες Ίδιες

Υψηλότερες Πολύ υψηλότερες

18. Θεωρώ ότι οι σημερινές μου αμοιβές (οικονομικές και μη) με τις αντίστοιχες των ατόμων με ίδια προσόντα και ειδικότητα στον τομέα που εργάζομαι είναι:

Πολύ χαμηλότερες Χαμηλότερες Ίδιες

Υψηλότερες Πολύ υψηλότερες

19. Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο;

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

20. Είστε ικανοποιημένοι από το διοικητικό μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενός σας;

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

21. Ο προϊστάμενός σας, σας καθοδηγεί σωστά και πάντα σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης;

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

22. Οι εντολές που λαμβάνω από το προϊστάμενό μου είναι ξεκάθαρες

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

23. Ο προϊστάμενος μου συνηθίζει να με συμβουλευτεί πριν πάρει μια απόφαση

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

24. Ο προϊστάμενος μου συνηθίζει να μου δίνει το περιθώριο να λαμβάνω μέρος στη διαδικασία των αποφάσεων που λαμβάνονται για το τμήμα μου

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

25. Συμμετέχω κατά τη διαδικασία των αποφάσεων

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

26. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία στην εταιρία την οποία εργάζομαι με παρακινεί ώστε να είμαι πιο αποδοτικός

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

27. Φύλο

Ανδρας
Γυναίκα

28. Ηλικία

25-35 46-55
36-45 56>

29. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος Αριθμός παιδιών
Άγαμος

30. Επίπεδο σπουδών

Δ.Ε. Μεταπτυχιακό
Π.Ε. Διδακτορικό
Τ.Ε.

31. Είδος Επιχείρησης

Εθνική Τράπεζα Alpha Bank
ΔΕΗ ΟΤΕ

Εργασιακή Θέση

32. Χρόνια προϋπηρεσίας

Στον ιδιωτικό τομέα Έτη απασχόλησης
Στο δημόσιο τομέα Έτη απασχόλησης

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

A) ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Argyris C. & Schon D.**, (1976), «*Theory in Practice*», Jossey-Bass, San Francisco.
- **Avolio B., Luthans F., & Walumbwa F.**, (2004), «*Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*», Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- **Bennis W.**, (2000), «*On Becoming a Leader*», Mac Grow Hill, New York.
- **Cunningham G., Kitson A., Large S., & Macleod A.**, (2005), «*A multiple-case study evaluation of the RCN. Clinical Leadership Programme in England*», London : Royal College of Nursing.
- **Dirks K.T & Ferrin D.L.**, (2002), «*Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research*», Journal of Applied Psychology, Columbia.
- **Horner M.**, (1997), «*Leadership theory: past, present and future*», Team Performance Management, Harvard University.
- **Kotler J.**, (2008), «*The Leadership factor*», Free Press, New York.
- **Kouzes J. & Posner B.**, (2002), «*Leadership Challenge*», Jossey – Bass, San Francisco.
- **Miner G.**, (2005), «*Theories of Organizational Behavior*», Hinsdate III, The Dryden Press, Harvard University.
- **Pugh D.S.**, (2000), «*Organization Theory, Selected Readings*», Harmondsworth: Penguin, Chicago.
- **Reid M.A. & Barrington Harry**, (2000), «*Training Interventions Managing employee denelopment*», Institute of Personnel Management, United Kingdom.
- **Sun Tzu** , (2003), *Η τέχνη του Πολέμου*, Εκδόσεις Περίπλους, Αθήνα.

B) ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Ζαβλανός Μ.Μ.**,(2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- **Ιθακήσιος Δ.**, (2004), Σημειώσεις Πανεπιστημιακών Παραδόσεων στο μάθημα: «*Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*», Αθήνα.
- **Κανελλόπουλος Χ.Κ.**, (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις

International Publishing, Αθήνα.

- **Κατσαλής Α.**, (2008), *Το Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Μπουραντάς Δ.**, (1984), *Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Μπουραντάς Δ.**, (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Μπουραντάς Δ.**, (2005), *Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- **Παναγιωτόπουλου Ρ.**, (2007), *«Η επικοινωνία στις οργανώσεις»*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- **Σγουρίτσας Χ.Γ.**, *Πολίτευμα*, στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 20ος, Εκδόσεις Φοίνιξ, Αθήνα.
- **Στάγκος Μ.Π.**, (2000), *«Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα»*, Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor.
- **Τζωρτζάκη Α. και Τζωρτζάκης Κ.**, (2001), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- **Τζωρτζάκης Κ.**, (2000), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- **Χολέβας Ι.**, (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Χυτήρης Λ.Σ.**, (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Χυτήρης Λ.Σ.**, (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Χυτήρης Λ.Σ.**, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Γ) ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ