**Neapolis University**

**HEPHAESTUS Repository** **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2019

# þÿ — “ • £ ™ ‘ š ‘ ™ ‘ ¡ ‘ š ™ • — £ — . Ÿ ¡ Ÿ

# þÿ — “ • ¤ — . ¤ • § • ™ š • £ ‘ ¡ ‘ š ™ • — £ —

# þÿ ™ ” ™ © ¤ ™ š Ÿ ¤ Ÿ œ • ‘

## þÿ ¤ Á Í Æ É ½ ¿ Â , ± ½ ± ³ ¹ Î Ä · Â

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â • À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/11442

*Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository*

# ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## «ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.»

Του

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΤΡΥΦΩΝΟΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΤΟΣ 2019**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

# «ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.»

Του

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΤΡΥΦΩΝΟΣ**

**Υποβληθείσα στη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρησεων**

**ΜΑΙΟΣ 2019**

© Παναγιώτης Τρύφωνος 2019

# ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ ο Παναγιώτης Τρύφωνος δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποτέλεσμα δικής μου έρευνας. Η εργασία αυτή έχει διεκπεραιωθεί υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση του Δρ. Χρίστου Παπαδημητρίου, καθηγητή της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Νεάπολης, Πάφος-Κύπρος, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού μου προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε κανένα άλλο Πανεπιστήμιο για την απόκτηση οποιουδήποτε μεταπτυχιακού προγράμματος, τίτλου ή διπλώματος.

Παναγιώης Τρύφωνος

1173101408/837302

Υπογραφή

Ημερομηνία

# ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Με την παρούσα δήλωση πιστοποιούμαι ότι η παρούσα εργασία έχει διεκπεραιωθεί σύμφωνα με τους κανονισμούς του Πανεπιστημίου Νεάπολης, Πάφος – Κύπρος και έχει γίνει αποδεκτή.

Δρ. Χρίστος Παπαδημητρίου

Υπογραφή

Ημερομηνία

# «ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.»

**Διπλωματική Εργασία**

*Ονοματεπώνυμο Επιβλέποντος Καθηγητή: Δρ. Χρίστος Παπαδημητριου*

*Ονοματεπώνυμο Κοσμήτορα Σχολής: Δρ. Σπύρος Βλιάμος*

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο κόσμο, που αλλάζει συνεχώς, και γίνεται ολοένα και περισσότερο αβέβαιος, πολύπλοκος και ανταγωνιστικός, η ηγεσία-ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών των επιχειρήσεων σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες-συνιστά βασική παράμετρο επιτυχίας των επιχειρήσεων. Είναι δεδομένο, πως στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η καριέρα και η επιτυχία των στελεχών, καθορίζονται από τη σκληρή δουλειά, τις επαγγελματικές δεξιότητες, καθώς και από τη διάθεση και την ικανότητα να αναπτύξουν αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.

Σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή των ηγετών διαδραματίζει η παρακίνηση. Η παρακίνηση ενεργοποιεί τους εργαζόμενους και τους κρατάει σε εγρήγορση. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές μορφές παρακίνησης και καθεμία λειτούργει με διαφορετικό τρόπο σε κάθε άτομο. Χρέος του καλού ηγέτη είναι να εντοπίσει τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και να προσδιορίσει τη μορφή παρακίνησης που θα εφαρμόσει προκειμένου να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνάμεις του, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να πετύχει τους στόχους του.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάστει ο βαρυσήμαντος ρόλος που καλείται να επιτελέσει ένας ηγέτης ώστε να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους που έχει στην διάθεση του.Επισης θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί η σημαντικότητα της παρακίνησης στους εργαζόμενους με απωτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της εκάστοτε εταιρείας.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύεται η εννοια της ηγεσίας. Παρουσιάζεται ο ορισμός, και οι θεωρίες περι Ηγεσίας , καθώς και οι Ηγετικοί ρόλοι. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τον χαρακτήρα της Ηγεσίας, δηλάδή ποια είναι τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς, ποιά τα χαρακτηρτιστικα και η προσωπικότητα του ηγέτη και πως αναπτύσεται μια ηγετική συμπεριφορά.

Στη συνέχεια στο κεφαλαιο τρία γίνεται λόγος για την παρακίνηση. Παρουσιάζεται ο ορισμός της παρακίνησης , και αναλύονται οι μεθόδοι και θεωρίες της παρακίνησης .

Το τέταρτο κεφάλαιο ειναι η μεθοδολογια που χρησιμοποιηθηκε για την έρευνα. Παρουσιαζεται ο σκοπός, οι μέθοδοι ερευνών, γίνεται ανάλυση του ερωτηματολογίου καθώς και η διαδικασία που ακολουθήθηκε και τα προβλήματα που προέκυψαν. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος , με την χρήση ερωτηματολογίου, οπου έγινε χρήση της κλίμακας πολλαπλής επιλογής Likert.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της έρευνας με αποτελέσματα, πίνακες και διαγράμματα. Αναλύονται και σχολίαζονται όλες οι ενότητες και οι ερωτήσεις και εν κατακλείδι εξάγονται συμπεράσματα για την εταιρεία στην οποια διενεργηθηκε η έρευνα.

# Abstract

In the modern world, which is constantly changing, becoming increasingly uncertain, complex and competitive, the leadership - as a function and behavior of business executives in all hierarchical ranks - is a key success factor for business. It is a fact that in the modern business environment the efficiency, effectiveness, career and success of executives are determined by hard work, professional skills, and by the mood and the ability to develop effective leadership behavior.

An important role in this effort of the leaders is motivation. Incitement activates workers and keeps them alert. However, there are many forms of motivation and each one works differently for each individual. It is the duty of the good leader to identify the needs of each employee and identify the form of motivation he will take to help the worker make the most of his strength to meet his needs and achieve his goals.

The purpose of this paper is to highlight the crucial role a leader has to do to effectively motivate the workers at his disposal. It will also be attempted to show the importance of motivation to the workers with a view to achieving the goals of the company.

In the first chapter, the concept of leadership is analysed. The definition, Leadership theories, as well as Leadership roles are presented. The second chapter concerns the character of Leadership, ie what are the characteristics of leadership behaviour, what are the characteristics and personality of the leader, and how a leadership is developing.

Then Chapter Three talks about motivation. The definition of motivation is presented, and the methods and theories of motivation are analysed.

The fourth chapter is the methodology used for research. The purpose, the methods of research, the analysis of the questionnaire as well as the process followed and the results that have emerged are presented. For the survey, the quantitative method was followed, using a questionnaire, where the Likert multiple selection scale

Finally, in the fifth chapter is presented the research with results, tables and diagrams. All units and questions are analyzed and commented, and conclusions are finally drawn for the company surveyed.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο ενός μεταπτυχιακού που θεωρώ ότι θα μου φανεί πάρα πολύ χρήσιμο στην εκπλήρωση των στόχων που έχω θέσει καθώς και στην περαιτέρω εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας.

Για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού, εκτός από τον προσωπικό χρόνο που διέθεσα και την τεράστια προσπάθεια που κατέβαλα, με βοήθησε ιδιαίτερα και η οικογένεια μου ,και ιδιαίτερα η σύζυγος μου, κυρίως με την υπομονή και την κατανόηση που υπέδειξε, αλλά και την ηρεμία που μου παρείχε για να μπορω να αφοσιωθώ στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού μου.

Πάρα πολύ σημαντική, επίσης, ήταν και η βοήθεια και καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ Παπαδημητριόυ Χρίστου που με τις χρήσιμες οδηγίες του και την άμεση ανταπόκριση του συνέβαλε να ολοκληρωθεί η παρούσα διπλωματική εργασία.

Θα ήθελα να αφιερώσω την διατριβή μου στην σύζυγό μου και στα δυο μου παιδία με όλη μου την αγάπη,με την υπόσχεση οτι θα αναπληρώσω στο μέγιστο τις χαμένες στίγμες που δεν έζησα μαζί τους στην προσπάθεια ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού μου.

# Περιεχόμενα

**Σελίδα**


ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... 14

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1** :ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ..... 17

1.1 Ορισμός της ηγεσίας..... 17

1.2 Θεωρίες ηγεσίας..... 19

1.2.1 Θεωρίες χαρακτηριστικων..... 19

1.2.2 Συμπεριφορικές θεωρίες..... 19

1.2.3 Ενδεχομενικές θεωριες..... 20

1.2.4 θεωρια συναλλαγης ηγετη-μελους..... 21

1.2.5 Χαρισματική ηγεσία..... 22

1.2.6 Μετασχηματιστική ηγεσια..... 23

1.2.7 Αυθεντικη ηγεσια..... 24

1.3 Ηγετικοί ρόλοι..... 24

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2** : ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΗΓΕΣΙΑΣ..... 26

2.1 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς..... 26

2.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η προσωπικότητα του ηγέτη.. 29

2.3 Η ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς..... 31

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3** : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ..... 31

3.1 Ορισμός..... 31

3.2 Μεθόδοι παρακίνησης..... 32

3.2.1 Εναλλαγή θέσεων εργασίας..... 33

3.2.2. Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας..... 33

3.2.3 Ευέλικτο ωράριο εργασίας..... 33

3.2.4 Επιμερισμός θέσης εργασίας..... 33

3.2.5 Τηλεργασία..... 33

3.2.6 Συμμετοχή των υπαλλήλων..... 33

3.2.7 Χρήση ανταμοιβών και παρακίνηση υπαλληλων..... 34

3.3 Θεωριες Παρακινησης..... 34

3.3.1 Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow..... 34

3.3.2 Θεωρία Χ, Ψ..... 34

3.3.3 Θεωρία δυο παραγόντων..... 35

# Περιεχόμενα

Σελίδα


3.3.4 Θεωρία των αναγκών του McClelland..... 35

3.3.5 Θεωρία της αυτοδιάθεσης..... 35

3.3.6 Θεωρία στοχοθέτησης..... 36

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... 36

4.1 Εισαγωγή..... 36

4.2 Σκοπός της Ερευνας..... 37

4.3 Μέθοδοι Έρευνας..... 37

4.4 Αναλυση Ερωτηματολογιου..... 39

4.5 Διαδικασια Ερευνας..... 41

4.6 Προβληματα στην διεκπαιρεωση της ερευνας..... 41

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5** : ΕΡΕΥΝΑ..... 42

5.1 Εισαγωγή..... 42

5.2 Αποτελέσματα-Ανάλυση-Συμπεράσματα..... 43

5.2.1 Ενότητα 1..... 43

5.2.2 Ενοτητα 10..... 45

5.2.3 Ενοτητα 2..... 51

5.2.4 Ενοτητα 3..... 53

5.2.5 Ενοτητα 4..... 53

5.2.6 Ενοτητα 5..... 55

5.2.7 Ενοτητα 6..... 59

5.2.8 Ενότητα 7..... 63

5.2.9 Ενότητα 8..... 63

5.2.10 Ενότητα 9..... 63

5.3 Συσχετίσεις..... 64

5.4 Συζήτηση- Γενικά Συμπεράσματα..... 83

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 87

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1, ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ..... 91

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2, ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....101

# Κατάλογος Πινάκων

**Σελίδα**

ΣΧΗΜΑ 1: Μοντελο διαρκους επιχειρηματικης επιτυχιας..... 15

ΣΧΗΜΑ 2: ‘Ευρος Ηγεσίας. ,« Ηγεσία, Η Πυξίδα Του Εκπαιδευτικού Οργανισμού.» 16

ΣΧΗΜΑ 3: Τι μπορουν να επηρεασουν οι ηγετες;..... 18

ΣΧΗΜΑ 4: Μοντελο fiedler..... 21

ΣΧΗΜΑ 5: Ο χαρισματικος ηγετης..... 22

ΣΧΗΜΑ 6 : Μετασχηματιστική ηγεσία..... 23

ΣΧΗΜΑ 7 : Θεωρίες ηγεσίας (Tannebaum-Scmidt model)..... 27

ΣΧΗΜΑ 8 : Hersey-Blanchard Situational Leadership Model..... 28

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Η ηγετική συμπεριφορά σχετίζεται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου και αναπτύσσεται με την άσκηση και την εμπειρία. Κάθε σύγχρονο επιχειρησιακό στέλεχος οφείλει να συνεισφέρει στη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης, μέσω της άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης και ηγεσίας. Το δύσκολο εγχείρημα είναι να διατηρηθεί η επιτυχημένη πορεία, μιας επιχείρησης. Η αναζήτηση του μοντέλου της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης, αποτελεί, στη σύγχρονη εποχή, μια αναγκαιότητα. Αρκετές ερευνητικές μελέτες έχουν διεξαχθεί σχετικά με το ζήτημα της διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων και των παραγόντων που συμβάλλουν σε αυτή. Το πλήθος των παραγόντων και η πολυπλοκότητα των σχέσεων καθιστούν το ζήτημα δυσεπίλυτο. Καίριο ρόλο στην διαρκή επιχειρησιακή επιτυχία διαδραματίζει η ηγεσία και η διαμόρφωση ηγετικής συμπεριφοράς από τα στελέχη, ώστε να εξελίσσουν τους εαυτούς τους και να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να αναπτύσσεται και να εργάζεται για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τα στελέχη οφείλουν να λειτουργούν ως μάνατζερ και ως ηγέτες.

Από τις μελέτες διαπιστώθηκε πως η διαρκής επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και προσδιορίζεται από τις ακόλουθες παραμέτρους:

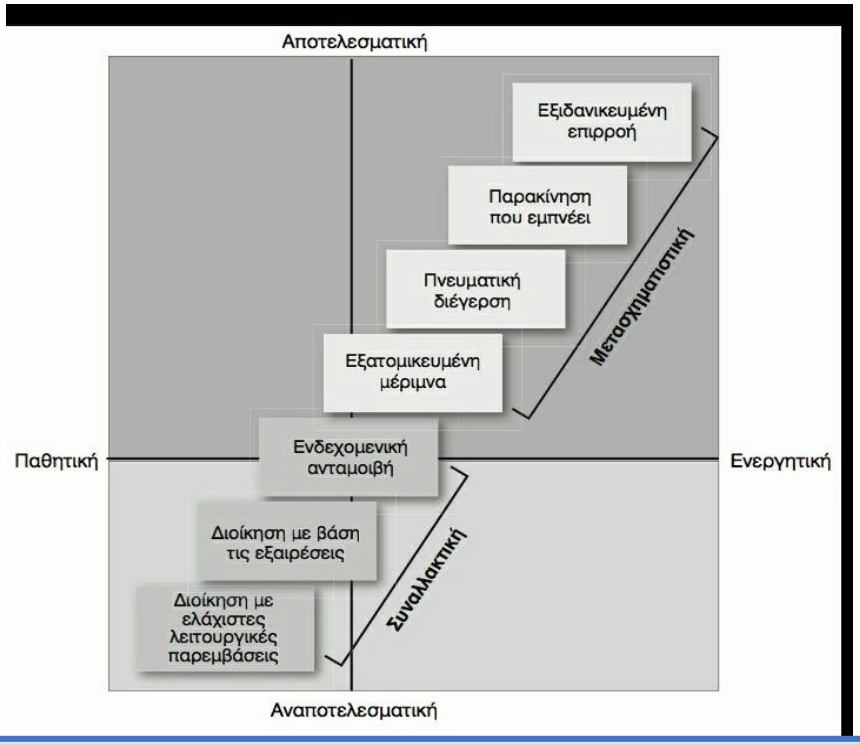
1. Θεμελιώδης ιδεολογία.
2. Στρατηγική.
3. Δομές, διεργασίες. (οργάνωση).
4. Τεχνολογία.
5. Ανθρώπινο δυναμικό.
6. Κουλτούρα.
7. Ικανότητα οργανωσιακής μάθησης.

Οι παραπάνω παράμετροι αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, συνιστώντας ένα σύστημα. Σε αυτό το λογικό πλαίσιο η ηγεσία αποτελεί το πρωταρχικό αίτιο της διαρκούς επιτυχίας, καθώς προσδιορίζει τη μορφή των υπόλοιπων παραμέτρων. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, καθώς καθορίζουν την ταχύτητα προσαρμογής, την ευελιξία, την αδιάκοπη μεταβολή, τις γνώσεις, τις ιδέες, τις καινοτομίες, τις συνέργειες.

Στην παρούσα εργασία διερευνάται ο ρόλος της ηγεσίας αναφορικά με την επιτυχημένη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο οικονομικό στίβο. Συζητείται αρχικά, η έννοια της ηγεσίας, ο ρόλος των ηγετών στην επιτυχημένη λειτουργία των επιχειρήσεων, παρουσιάζονται οι μορφές και τα στυλ ηγεσίας, αναφέρονται οι θεωρίες σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά, τονίζεται η έννοια της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, και η σημασία της στην επιχειρησιακή εξέλιξη. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, στηρίζεται στην πεποίθηση πως οι άνθρωποι συνιστούν την πρωταρχική παράμετρο για τη διαρκή επιχειρησιακή επιτυχία, δεδομένου πως οι υπόλοιπες παράμετροι της επιτυχίας εξαρτώνται από τους ανθρώπους.. Η στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης, συνίσταται στο γεγονός πως οι άνθρωποι μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες συνεχούς εξέλιξης-μάθησης και αλλαγών, καινοτομίες ανάπτυξης. Οι σύγχρονες τάσεις, όπως είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων και το management ταλέντων, εκφράζουν αυτή τη στρατηγική σημασία των ανθρώπινων πόρων για τη διαρκή επιτυχία στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον. (Towler, A.J., 2003)

**ΣΧΗΜΑ 1**: «*Μοντελο Διαρκούς Επιχειρηματικής Επιτυχίας*». *Πηγή: παρουσίαση Καθ. Δημήτρη Μπουράντα (Οικονομικο Παν/μιο Αθηνών),με θεμα «Ηγεσία αλλαγών για επιχειρηματική Ηγεσια»*

**ΣΧΗΜΑ 2:** «*Ευρος Ηγεσίας», πηγη:« Ηγεσία, Η Πυξίδα Του Εκπαιδευτικού Οργανισμού.»* (***Δρ.Αναστασία Αθανασούλα–Ρέππα,Επιστημονικό Δίκτυο εκπαιδευσης ενηλικων Κρήτης)***




Οι ηγέτες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την σκέψη, τις στάσεις, τις συμπεριφορές, τα συναισθήματα των στελεχών της επιχείρησης, ώστε να αντλούν το βαθμό εκείνο της παρακίνησης για να εκπληρώσουν τους εταιρικούς στόχους. Οι άνθρωποι, οι πολυτιμότεροι πόροι μιας επιχείρησης, θα πρέπει να υιοθετούν συμπεριφορές και νοοτροπίες, σχετικά με τη συνεχή ανάγκη εκπαίδευσης και προσαρμογής, καθώς και με την αποδοχή και υποστήριξη της αλλαγής. Είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός οργανωσιακού κλίματος, που θα διασφαλίζει τη δέσμευση των εργαζομένων στους επιχειρησιακούς στόχους και θα ενισχύει την αξιοποίηση των δημιουργικών ατόμων και ταλέντων στην επιχείρηση. (Κουρτσοπούλου Α., 2017)

Συμπερασματικά, η ηγεσία συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών, στην χάραξη μιας πορείας, στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, να ολοκληρώσουν την προσπάθεια, να υπερνικήσουν τα προβλήματα, ώστε να υλοποιηθούν τα οράματα-οι επιχειρησιακοί στόχοι.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.

## 1.1 Ορισμός της ηγεσίας.

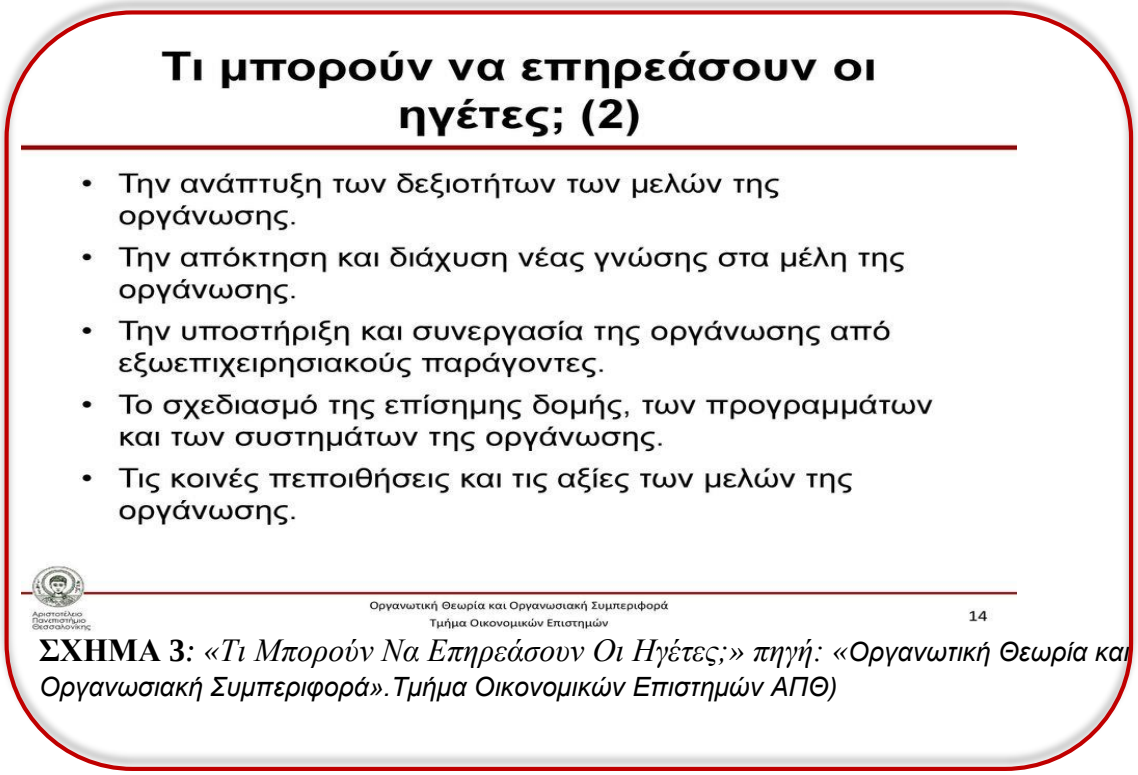
Η διοίκηση, σχετίζεται με τον χειρισμό σύνθετων καταστάσεων. Η καλή διοίκηση επιφέρει την τάξη και τη σταθερότητα, δημιουργώντας επίσημα προγράμματα, σχεδιάζοντας δομές επιχειρήσεων και παρακολουθώντας τα αποτελέσματα. Η ηγεσία, σε αντίθεση, σχετίζεται με τον χειρισμό των αλλαγών. Ο ηγέτης προσδιορίζει την κατεύθυνση δράσης, αναπτύσσοντας παράλληλα ένα όραμα για το μέλλον. Παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, μεταδίδοντας το όραμα και εμπνέοντας το να υπερνικήσουν τις πιθανές δυσκολίες στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.( Kotter J. 2001).

Ως ηγεσία προσδιορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής στην υλοποίηση ενός οράματος, μιας σειράς στόχων. Η πηγή της επιρροής μπορεί να είναι επίσημη, όπως στην περίπτωση του μάνατζερ σε μια εταιρεία. Η παραχώρηση δικαιωμάτων στους μάνατζερ δε σημαίνει αναγκαστικά πως θα ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία. Η ανεπίσημη-άτυπη ηγεσία, είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής, που προκύπτει ανεξάρτητα της επίσημης δομής της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, ο όρος ΄ηγεσία΄ (leadership), είναι ένας πολύπλοκος και σύγχρονος όρος, που πρωτοεμφανίστηκε στην Αγγλία στις αρχές του 21$^{ου}$ αιώνα. Σύμφωνα με τον Hollander (1965), ηγεσία είναι η διεργασία σύμφωνα με την οποία ένα άτομο-ηγέτης-επηρεάζει την ομάδα με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών επιχειρησιακών στόχων. Σύμφωνα με τον Yukl (1969), στην έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνονται διαδικασίες επιρροής, δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Χολέβα Γ.(1997), στην έννοια της ηγεσίας περιέχονται 3 έννοιες: οι άνθρωποι, η ικανότητα επιρροής, και οι στόχοι.

Η ηγεσία-σύμφωνα με ένα σύγχρονο ορισμό- είναι η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς των ανθρώπων, ώστε να αγωνίζονται με την θέλησή τους και με ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με την ηγεσία, επιδρά κανείς καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο εκούσια και πρόθυμα, μια ομάδα ανθρώπων, υιοθετεί ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Με την ηγεσία οι δραστηριότητες μιας ομάδας ατόμων επηρεάζονται με συνέπεια τη δημιουργία υψηλών προσδοκιών σχετικά με την επίλυση προβλημάτων και την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών. Η αποτελεσματική ηγεσία, ως διαδικασία, επηρεάζει την σκέψη, τη δράση, τις στάσεις, τις συμπεριφορές ομάδας ανθρώπων-μικρής, μεγάλης, τυπικής, άτυπης-από ένα άτομο-ηγέτη, με αποτέλεσμα, να συμμετέχουν με αφοσίωση και με την κατάλληλη συνεργασία, από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων με σκοπό την ευημερία και την ανάπτυξη.

Στις λειτουργίες της ηγεσίας εμπεριέχονται η καθοδήγηση, η ανάπτυξη των ατόμων-της ομάδας-η εμψύχωση, η δημιουργία-ανάπτυξη οράματος, η παρακίνηση. Ο ηγέτης εμπνέει, πείθει, διαπερνά όραμα, αποκτά εμπιστοσύνη, εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό, διευρύνει τους ορίζοντες, διερευνά την πραγματικότητα, έχει μακροπρόθεσμη προοπτική. Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των κινήτρων, ώστε να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι, στην επιλογή των στόχων και των στρατηγικών, στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ατόμων-στελεχών, στη διάχυση νέας γνώσης, στη διαμόρφωση πεποιθήσεων και αξιών των επιχειρησιακών στελεχών.




**ΣΧΗΜΑ 3**: *«Τι Μπορούν Να Επηρεάσουν Οι Ηγέτες;» πηγή: «Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά».Τμήμα Οικονομικών Επιστημών ΑΠΘ)*

## 1.2 Θεωρίες ηγεσίας.

### 1.2.1 Θεωρίες χαρακτηριστικών:

Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, εστιάζουν στα προσωπικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Η διερεύνηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τα κοινωνικά, φυσικά, πνευματικά στοιχεία-προσόντα που διακρίνουν τους ηγέτες, συνιστούν αντικείμενο των θεωριών ηγεσίας.

Μετά τη δεκαετία του 1990, πολυάριθμες έρευνες, συνέβαλαν στη διαμόρφωση-οργάνωση των χαρακτηριστικών των ηγετών, με βάση το πλαίσιο προσωπικότητας των 5 μεγάλων παραγόντων. Μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας, σχετικά με την ηγεσία, έδειξε πως η εξωστρέφεια συνιστά το πιο σημαντικό γνώρισμα των αποτελεσματικών ηγετών. Φαίνεται πως η εξωστρέφεια συσχετίζεται περισσότερο με την ανάδειξη του ηγέτη και λιγότερο με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των ηγετών είναι η εξωστρέφεια, η ικανότητα επιβολής, η πειθαρχία, η ευσυνειδησία (δυνατότητα τήρησης των δεσμεύσεων), η δημιουργικότητα, η ευελιξία, η συναισθηματική νοημοσύνη.

Σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, φαίνεται από μελέτες, πως είναι καθοριστική για την αποτελεσματική ηγεσία. Βασικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες, που διαθέτουν ενσυναίσθηση, μπορούν να διαισθάνονται τις ανάγκες των άλλων ατόμων, να κατανοήσουν τις αντιδράσεις των άλλων. Η φροντίδα για τα άλλα άτομα, είναι πολλές φορές αρκετή για να δημιουργήσει αφοσιωμένη συμπεριφορά..

### 1.2.2 Συμπεριφορικές θεωρίες:

Σύμφωνα με τις συμπεριφορικές μελέτες, οι άνθρωποι μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να γίνουν ηγέτες. Οι πιο γνωστές συμπεριφορικές θεωρίες προήλθαν από τις μελέτες του Ohio State University, στο τέλος του 1940. Οι θεωρίες αυτές επιχείρησαν να προσδιορίσουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές της ηγεσίας. Κατέληξαν σε δυο:

- Δόμηση του έργου. (initiating structure).
- Μέριμνα για το άτομο. (consideration).

**Η δόμηση του έργου** είναι το μέτρο σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης ορίζει και δομεί το δικό του ρόλο και το ρόλο των υπαλλήλων, αναφορικά με την πραγμάτωση των επιχειρησιακών στόχων. Αναφέρεται στη συμπεριφορά οργάνωσης της δουλειάς, των εργασιακών σχέσεων, τον καθορισμό των στόχων. Ηγεσία με ισχυρή συμπεριφορά, σημαίνει καθορισμός ορισμένων εργασιών για τα άτομα της ομάδας, προσδοκία επίτευξης και διατήρησης ορισμένων προτύπων απόδοσης και επιθυμία τήρησης των δεσμεύσεων και των προθεσμιών.

**Η μέριμνα για το άτομο**, είναι το μέτρο που εκφράζει την ύπαρξη στις εργασιακές σχέσεις, αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμου για τις απόψεις-ιδέες του

προσωπικού, ενδιαφέρον για τα συναισθήματά τους. Ηγεσία με υψηλή ατομική μέριμνα σημαίνει φιλικότητα, προσέγγιση από τους υπαλλήλους, βοήθεια στο προσωπικό να επιλύσει τα προβλήματά του, ισότητα στην αντιμετώπιση των υπαλλήλων, εκτίμηση και αλληλεγγύη.

### 1.2.3 Ενδεχομενικές θεωρίες:

Η ανάδειξη και η παρακμή-πτώση ηγετών, υποδεικνύουν πως η πρόβλεψη της επιτυχημένης ηγεσίας είναι περίπλοκη. Δεν αρκεί μόνο η εντόπιση κάποιων χαρακτηριστικών, γνωρισμάτων και συμπεριφορών.

Ο Fiedler έχει την άποψη πως βασική παράμετρος επιτυχημένης ηγεσίας είναι το στυλ ηγεσίας. Προκειμένου να προσδιορίσει το στυλ, ηγεσίας, ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο για τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδελφο (least preffered co-worker-LPC). Με το ερωτηματολόγιο αυτό, εκτιμάται αν ένα άτομο είναι προσανατολισμένο στην εργασία ή στη σχέση. Το ερωτηματολόγιο ζητά από τους ερωτώμενους να σκεφθούν όλους τους συναδέλφους και να περιγράψουν το πρόσωπο με το οποίο απολάμβαναν λιγότερο να εργάζονται.

Αφότου προσδιοριστεί το στυλ ηγεσίας ενός ατόμου, με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου, στη συνέχεια συσχετίζουμε τον ηγέτη με τη δεδομένη κατάσταση.

Σύμφωνα με τον Fiedler υπάρχουν 3 ενδεχομενικές-καταστασιακές διαστάσεις:

1. Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους. Πρόκειται για το βαθμό πίστης, εμπιστοσύνης, σεβασμού των μελών στον ηγέτη.
2. Η δόμηση των καθηκόντων. Πρόκειται για την ένταξη των καθηκόντων εργασίας σε μια διαδικασία.
3. Η εξουσία θέσης. Είναι η επιρροή του ηγέτη σε θέματα όπως: πρόσληψη, απόλυση, πειθαρχία, προαγωγή, μισθολογική αύξηση.

Οι πολύ καλές σχέσεις ηγέτη-μέλους, η δόμηση της εργασίας, η ισχυρή εξουσία θέσης, ευνοούν την ύπαρξη πολύ καλού ελέγχου της κατάστασης. (ευνοϊκή κατάσταση). Σε μη ευνοϊκή κατάσταση ο ηγέτης έχει πολύ μικρό έλεγχο.

Ο συνδυασμός των 3 παραπάνω ενδεχομενικών διαστάσεων, οδηγεί σε 8 πιθανές καταστάσεις, όπου είναι δυνατό να βρεθεί ο ηγέτης. Σύμφωνα με το μοντέλο Fiedler προτείνεται η αντιστοίχιση της βαθμολογίας ενός ατόμου, με τις 8 καταστάσεις, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Από τη μελέτη του μοντέλου προκύπτει πως ηγέτες προσανατολισμένοι στο καθήκον αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις εξαιρετικά ευνοϊκές ή εξαιρετικά μη ευνοϊκές γι' αυτούς.

Η αξιολόγηση του μοντέλου Fiedler υποστηρίζει τη σημασία του. Υπάρχουν επαρκή δεδομένα που υποστηρίζουν τα συμπεράσματά του. Ωστόσο στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται το δυσνόητο των ενδεχομενικών μεταβλητών, η ασαφής λογική του ερωτηματολόγιου.

Το μοντέλο Fiedler

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ευχάριστος | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Δυσάρεστος |
| | | | | | | | | | |
| Φιλικός | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Εχθρικός |
| Απορριπτικός | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Δεκτικός |
| Αγχώδης | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Ήρεμος |
| Απόμακρος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Προσιτός |
| Συνεργάσιμος | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Μη συνεργάσιμος |
| Βαρετός | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Ενδιαφέρων |

***Σκεφτείτε έναν συνεργάτη με τον οποίο συνεργαστήκατε τελευταία και η συνεργασία σας ήταν ελάχιστα αποδοτική. Περιγράψτε τον σημειώνοντας την κατάλληλη απάντηση σε καθεμιά από τις κλίμακες που ακολουθούν.***

**ΣΧΗΜΑ 4:** *ΜΟΝΤΕΛΟ FIEDLER*

*Πηγή:*(https://slideplayer.gr/slide/11859846/)

### 1.2.4 Θεωρία συναλλαγής ηγετή-μέλους:

Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (leader-member exchange theory-LMX), υποστηρίζει πως λόγω πίεσης χρόνου οι ηγέτες αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη σχέση με μια μικρή ομάδα υφιστάμενων. Τα άτομα αυτά συνιστούν την έσω ομάδα, και χαίρουν ιδιαίτερης εμπιστοσύνης, αποσπούν μεγάλο μέρος της προσοχής του ηγέτη, και αποκτούν ειδικά προνόμια. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι συνιστούν την έξω ομάδα.

Σύμφωνα με την θεωρία, στην αρχή της αλληλεπίδρασης ηγέτη-υφιστάμενου, ο ηγέτης ταξινομεί τον υφιστάμενο στην έσω ή έξω ομάδα. Η σχέση αυτή παραμένει σταθερή στον χρόνο. Ο ηγέτης προάγει τη συναλλαγή ηγέτη-μέλους, και ανταμείβει τους υπάλληλους της έσω ομάδας.

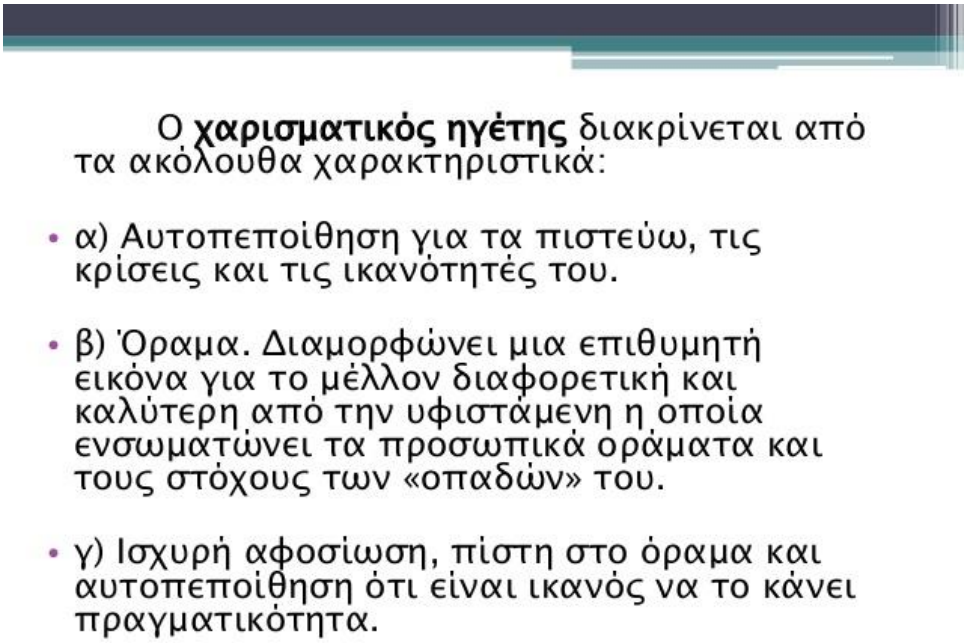
Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης επιλέγει την κατάταξη σε κατηγορίες είναι ασαφής. Τα μέλη της έσω-ομάδας έχουν ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, στάσης, και προσωπικότητας, παρόμοια με αυτά του ηγέτη, καθώς και υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων σε σχέση με τα μέλη της έξω-ομάδας.

Φαίνεται πως οι ηγέτες κάνουν διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους, οι οποίες δεν είναι τυχαίες. Τα μέλη της έσω-ομάδας εμφανίζουν υψηλότερους δείκτες επίδοσης.

### 1.2.5 Χαρισματική ηγεσία:

Πρόκειται για σύγχρονη θεωρία ηγεσίας. Αντιμετωπίζει τον ηγέτη ως άτομο που εμπνέει τους υφιστάμενους διαμέσου των λόγων, των ιδεών, των συμπεριφορών του. Παραδείγματα χαρισματικών ηγετών είναι: J. Kennedy, R.Reagan, B. Clinton, S.Jobs.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη εξαιρετικών ηγετικών ικανοτήτων παρατηρώντας ορισμένες συμπεριφορές. Τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών είναι ή ύπαρξη οράματος, η προθυμία ανάληψης προσωπικών κινδύνων για την πραγμάτωση του οράματος, η επίδειξη ευαισθησίας στις ανάγκες των υπαλλήλων, η εμφάνιση εντυπωσιακής συμπεριφοράς.




**ΣΧΗΜΑ 5**: «*Ο χαρισματικός ηγέτης*»

*Πηγή:* (http://mihpap.blogspot.com/search/label/ )

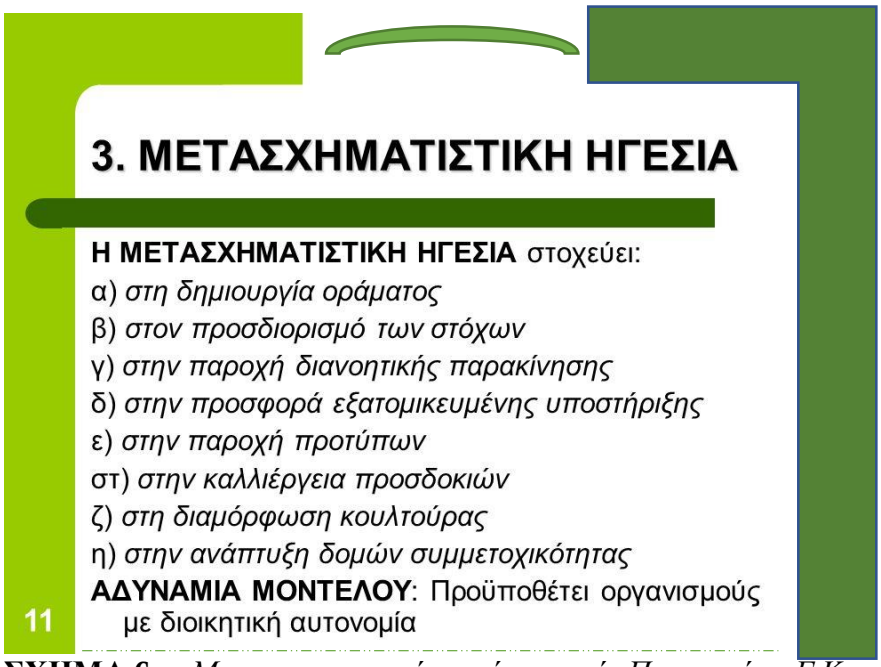
### 1.2.6 Μετασχηματιστική ηγεσια:

Αποτελεί σύγχρονη θεωρία ηγεσίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (transformational leaders), εμπνέουν τους υφιστάμενους τους να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον, για όφελος της επιχείρησης, και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους υφισταμένους τους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρέχει όραμα και την αίσθηση της αποστολής, εμπνέει σεβασμό, δημιουργεί εμπιστοσύνη. Παρακινεί, μεταδίδει υψηλές προσδοκίες, προάγει τον ορθολογισμό, την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων, παρέχει προσωπική φροντίδα, κατευθύνει, συμβουλεύει.

Η μετασχηματιστική ηγεσία παράγει επίπεδα προσπάθειας και επίδοσης υψηλότερα απ'ότι μόνη της η συναλλακτική ηγεσία. Οι καλύτεροι ηγέτες είναι συναλλακτικοί και μετασχηματιστικοί ταυτόχρονα. (Judge, T., Bono J.E., 2000)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, επειδή είναι περισσότερο δημιουργικοί και ενθαρρύνουν τους συνεργάτες τους. Είναι δυνατό να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων, εμπνέοντας την ομάδα και δημιουργώντας την αίσθηση της επιτυχίας. Οι υφιστάμενοι, είναι πιθανό να επιδιώξουν φιλόδοξους στόχους, να συμφωνήσουν με τους στρατηγικούς επιχειρησιακούς στόχους. Η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί αφοσίωση στους υφιστάμενους, και εμπνέει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον ηγέτη.

Ωστόσο αυτή η μορφή ηγεσίας, δεν είναι εξίσου αποτελεσματική σε όλες τις περιπτώσεις. Έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στο τελικό αποτέλεσμα σε μικρές ιδιωτικές εταιρείες, σε σχέση με πιο σύνθετους οργανισμούς. Ενδεχόμενα η αμεσότερη αλληλεπίδραση του ηγέτη με το προσωπικό, είναι σημαντική για την αποτελεσματική δράση.




**ΣΧΗΜΑ 6** : «*Μετασχηματιστική ηγεσία*». *πηγή: Παρουσιάση Γ.Κωνσταντινιδης Καθ. Β/μιας εκπαίδευσης, Κιλκις (*https://slideplayer.gr/slide/2850273/)

### 1.2.7 Αυθεντική ηγεσία.

Οι αυθεντικοί ηγέτες γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες τους και ενεργούν σύμφωνα με αυτά. Εμπνέουν εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη συνιστά βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας. Η ρήξη της εμπιστοσύνης έχει συχνά δυσμενείς συνέπειες στην επίδοση της ομάδας. Η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε ηγέτες και υπαλλήλους, έχει θετικά αποτελέσματα αναφορικά με την απασχόληση:

1. Η εμπιστοσύνη ευνοεί την ανάληψη ρίσκου-κινδύνων.
2. Διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ προισταμένων και υπαλλήλων.
3. Ενισχύει την παραγωγικότητα. Οι υφιστάμενοι που εμπιστεύονται τους προιστάμενους έχουν υψηλότερες επιδόσεις στην εργασία.
4. Αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας.

## 1.3 Ηγετικοί ρόλοι:

Οι ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές, σύμφωνα με τους Kouzes, Posner, αναφέρονται στην πρόκληση καινοτομιών, στην έμπνευση κοινού οράματος, στην ενεργοποίηση των συνεργατών, στην χάραξη-διαμόρφωση σχεδίου δράσης, στην ενθάρρυνση και υποστήριξη των συνεργατών.

Σε μια προσπάθεια κωδικοποίησης της συμπεριφοράς των ηγετών, ο Quin, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Michigan, προτείνει και περιγράφει καποιους ηγετικούς ρόλους, που πρέπει να υιοθετεί ο προιστάμενος-ηγέτης. Το μοντέλο του Quin, είναι τεκμηριωμένο και θεωρητικά στιβαρό, αλλά ταυτόχρονα δυσνόητο, και δύσχρηστο στην πράξη.

Με βάση το θεωρητικό μοντέλο του Quin, ο ηγέτης έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής πραγμάτωσης ορισμένου έργου και της επίτευξης καθορισμένων στόχων σε ορισμένο χρόνο. Ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων ο ηγέτης δημιουργεί το μέλλον, διαμορφώνοντας έναν καλύτερο οργανισμό που θα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Ο ηγέτης πρέπει να επιτύχει αποτελέσματα, **μέσω των ανθρώπων** και μέσω των **συστημάτων** (στρατηγικές, σχέδια, μέθοδοι, διεργασίες, τεχνολογία, εργαλεία, υποδομές). Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι ηγετικοί ρόλοι:

1. **Παρακίνηση συνεργατών:** ο αποτελεσματικός ηγέτης παρακινεί τους υφιστάμενους, διαμορφώνοντας τη διάθεση να καταβληθούν προσπάθειες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
2. **Υποστήριξη-ενθάρρυνση συνεργατών**: ο ηγέτης καθοδηγεί, ενθαρρύνει, διευκολύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλίας, εμψυχώνει, ενημερώνει και υποστηρίζει τους υφιστάμενους στην εργασία τους.
3. **Δημιουργία κλίματος συνεργασίας**: η ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας, αποτελούν έργο του ηγέτη. Η

δημιουργια συνεργασιας δεν είναι ευκολη υποθεση γιατι τα συνεργάσιμα άτομα τείνουν να είναι κοινωνικά, ευαισθητοποιημένα, χρήσιμα και συμπονετικά, ενώ τα μη συνεργάσιμα άτομα τείνουν να είναι ατικοινωνικα, να μην ασχολούνται με άλλους ανθρώπους, να μην βοηθούν και να εκδικηθούν.Ο σωστος ηγέτης πρέπει να καταφέρει να καλλιεργήσει την συνεργασία στα μη κοινωνικα ατόμα για να μπορεί να επιτυχει το σκοπο του (Sperry L. 1997)

4. **Υλοποίηση έργου**: εδώ εντάσσονται ενέργειες στοχοθεσίας, προγραμματισμού, αξιολόγησης, παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.
5. **Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών**: η πελατοκεντρική συμπεριφορά συνιστά παράγοντα επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής. Βασικό μέλημα μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι η εξασφάλιση ποιοτικής εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, έλεγχος και αδιάκοπη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης, επικοινωνία με τους πελάτες, διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης.
6. **Διοίκηση στρατηγικής**: ο ηγέτης διαμορφώνει την επιχειρησιακή στρατηγική σε συνεργασία με άλλα στελέχη. Επιλέγει αγορές-στόχους, αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους, διαμορφώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο ηγέτης εντοπίζει τις ευκαιρίες της αγοράς, τις απειλές-κινδύνους, παρακολουθεί την εξέλιξη του ανταγωνισμού, συντελεί στη διαμόρφωση των στρατηγικών αποφάσεων και των επιχειρηματικών ιδεών.
7. **Διοίκηση καινοτομίας και συνεχούς εξέλιξης:** ο ηγέτης ευθύνεται για τη συνεχή βελτίωση των υποδομών, των μεθόδων, των διαδικασιών, των συστημάτων της επιχείρησης. Συμβάλλει στην αδιάκοπη διαμόρφωση στρατηγικών, καινοτομιών, στην διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και της διαρκούς επιτυχίας. Ο ηγέτης οφείλει να ενθαρρύνει τις νέες ιδέες των συνεργατών του, να αξιοποιεί δημιουργικές προτάσεις, να σχεδιάζει συνεχώς βελτιώσεις.
8. **Ανάπτυξη-εξέλιξη των συνεργατών:** η ανάπτυξη, η βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων της επιχείρησης, και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού εντάσσονται στο πεδίο ευθύνης του ηγέτη.
9. **Προσωπική βελτίωση-ανάπτυξη δεξιοτήτων:** η συνεχής μάθηση και εξέλιξη, στη σύγχρονη εποχή, συνιστούν βασικές προυποθέσεις επαγγελματικής επιτυχίας. Είναι σημαντική η αδιάκοπη ανάπτυξη των γνώσεων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων ενός ηγέτη, καθώς επίσης και η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. (work life balance).
10. **Διαμόρφωση κουλτούρας:** βασικός διαμορφωτής της κουλτούρας της επιχείρησης είναι ο ηγέτης με τη συμπεριφορά, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του. Το παράδειγμα του ηγέτη, οι αξιολογήσεις του, οι ενέργειές του, οι σχέσεις του με το προσωπικό, διαμορρφώνουν την ενδοεταιρική κουλτούρα.

11. **Ανάπτυξη δικτύου συνεργατών, διαμόρφωση της εταιρικής φήμης:** η συνεργασία των επιχειρήσεων, στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, διαμορφώνει συνέργειες, και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν δίκτυο σχέσεων, συμμαχιών, σε ένα κόσμο συνεργατών, προμηθευτών, συμβούλων, διαφημιστών, μέσων μαζικής ενημέρωσης. Τα ηγετικά στελέχη ευθύνονται για την ανάπτυξη και διαχείριση αυτών των σχέσεων και συναλλαγών.Μέσα από αυτές τις σχέσεις, ο ηγέτης αντλεί πληροφορίες, επιλύει προβλήματα, διαμορφώνει ιδέες. (Jung, D.I. και Avolio, B.J., 2000.)

Η ηγετική συμπεριφορά συνιστά μια κοινωνική πραγματικότητα. Είναι πολυσύνθετη και πολυδιάστατη. Πέρα από τους προαναφερόμενους ηγετικούς ρόλους, υπάρχουν και ενέργειες που δεν μπορούν να προβλεφτούν. Η ηγετική συμπεριφορά συνιστά μια ολότητα. Η ανάλυση και η κωδικοποίησή της σε επιμέρους ηγετικούς ρόλους, εξυπηρετεί την κατανόησή της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

### 2.1 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς.

Το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς είναι οι ασκούμενοι ηγετικοί ρόλοι. Ο χαρακτήρας της ηγεσίας είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της ώστε να κερδίζει την εμπιστοσύνη και τη διάθεση των ανθρώπων. Για την ηγετική συμπεριφορά, που απευθύνεται στο συναίσθημα, στην ψυχή και στην καρδιά, των ατόμων, το στυλ και ο τρόπος που λαμβάνει χώρα είναι σημαντικά. Κρίσιμα στοιχεία για την αποτελεσματική ηγεσία, θεωρούνται η ευαισθησία, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η αυστηρότητα, η ταπεινότητα, το ήθος και η ακεραιότητα του χαρακτήρα.

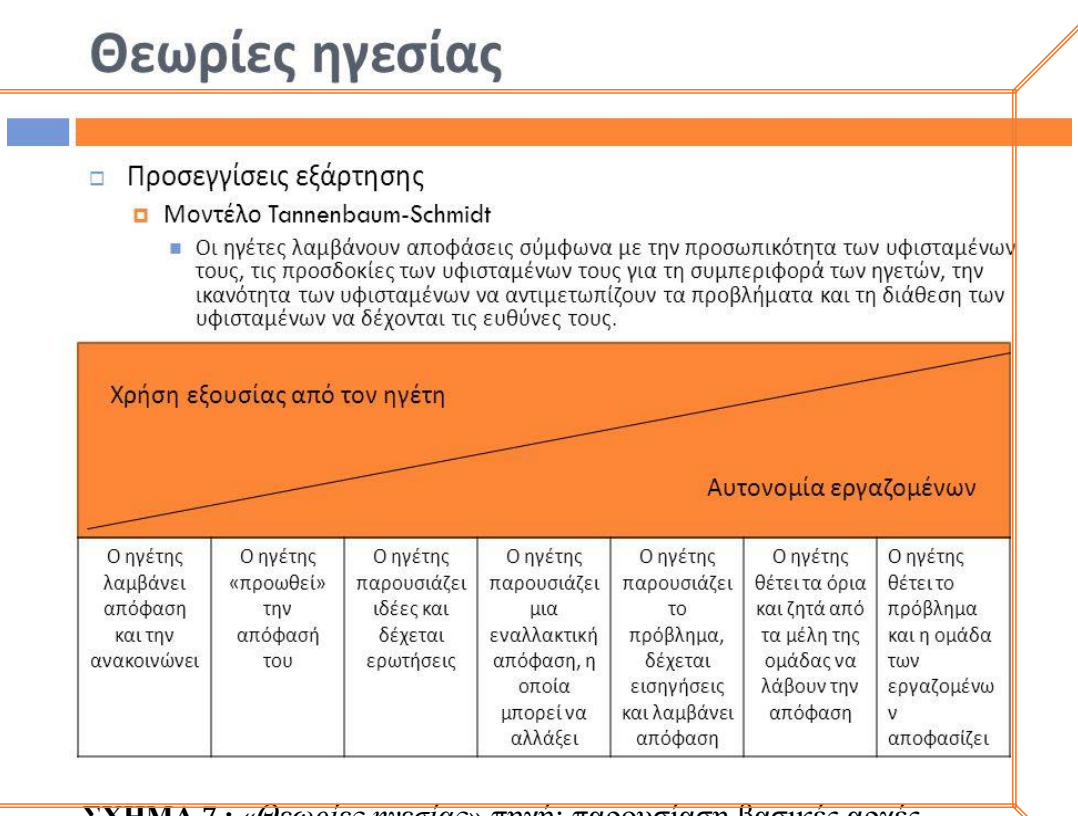
Η γνώση των στοιχείων αυτών είναι πρακτικά χρήσιμη, καθώς ενισχύει την αυτογνωσία, την ανεύρεση των αδυναμιών, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
Συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι τα ακόλουθα:

1. Ηγετικό στυλ κατάλληλο για κάθε περίπτωση.
2. Ευαισθησία και ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.
3. Αυστηρότητα.
4. Ηθική.
5. Ταπεινότητα.

Το στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το εννοιολογικό μοντέλο των Tannembaum, Schmidt, κυμαίνεται μεταξύ δυο ακραίων καταστάσεων: του αυταταρχικού στυλ με πλήρη άσκηση εξουσίας στους υφιστάμενους και περιορισμένη ελευθερία, και του απόλυτα φιλελεύθερου που επιτρέπει πλήρη ελευθερία σκέψης και δράσης.

Στην πράξη, συναντουμαι συχνότερα τα ακόλουθα ηγετικά στυλ:

- Ο ηγέτης πείθει, αφού αποφασίσει.
- Ο ηγέτης διαλέγεται. Εκθέτει τις αποφάσεις του, συζητά τρόπους υλοποίησης.
- Ο ηγέτης διατάσσει. Αφότου αποφασίσει, ανακοινώνει την απόφασή του στους υφιστάμενους για να εφαρμοστεί.
- Ο ηγέτης εξουσιοδοτεί. Επιτρέπει στους υφιστάμενους να δράσουν ελεύθερα, σύμφωνα με την κρίση τους.
- Ο ηγέτης συμβουλεύεται. Συγκεντρώνει απόψεις από το προσωπικό, και τις λαμβάνει υπόψη.
- Ο ηγέτης δοκιμάζει. Ενδεχόμενα οι αποφάσεις του να αλλάξουν μετά από συζήτηση.

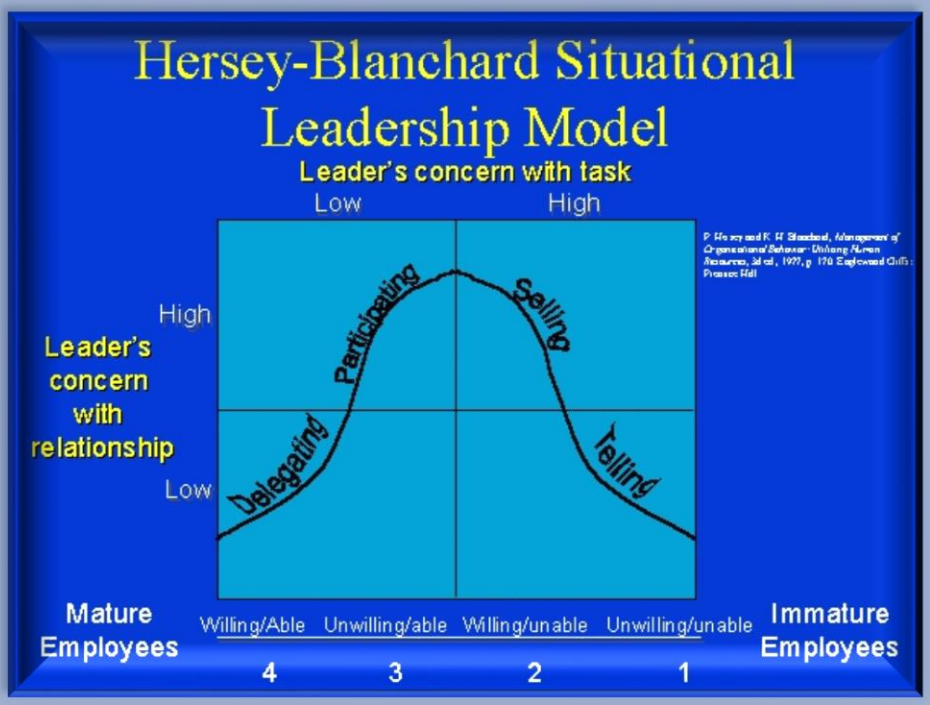



**ΣΧΗΜΑ 7 :** «*Θεωρίες ηγεσίας*» πηγή: παρουσίαση βασικές αρχές, Διοικησης Διαχειρισης, Υπηρεσιων Υγεας, Μ.Καλογεροπουλου (https://slideplayer.gr/slide/11434954/

Η καταλληλότητα του ηγετικού στυλ, εξαρτάται από την περίσταση. Το αποτελεσματικό ηγετικό στυλ ταιριάζει στο περιβάλλον άσκησης. Επίσης το στυλ πρέπει να ταιριάζει με το έργο που υλοποιεί ο ηγέτης. Κριτήρια επιλογής του ηγετικού στυλ είναι το επείγον του έργου, η εμπιστευτικότητα του έργου, οι συνέπειες λανθασμένων αποφάσεων, η πιθανότητα διαφωνιών-συγκρούσεων, η ύπαρξη σοβαρής κρίσης.

Το μοντέλο των Hersey, Blanchard, ενισχύει την ευελιξία του ηγέτη, ώστε να επιλέγει και να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε ποικίλες συνθήκες. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ηγετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό στα καθήκοντα και στις ανθρώπινες σχέσεις. Ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στα καθήκοντα δηλώνει σαφή προσδιορισμό των ρόλων των υφιστάμενων και αυστηρό ορισμό των τρόπων δράσης. Ηγεσία προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις, σημαίνει υποστήριξη, ενθάρρυνση των υφιστάμενων, ανάπτυξη φιλικών σχέσεων, παρακίνηση.

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, η αποτελεσματικότητα του καθενός στυλ ηγεσίας, εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων. Στην περίπτωση που υπάρχει η αναγκαία ωριμότητα των συνεργατών, φαίνεται πως το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το περισσότερο αποτελεσματικό στυλ. Επομένως η βελτίωση του επιπέδου ωριμότητας των συνεργατών είναι σημαντική.




**ΣΧΗΜΑ 8** : *Hersey-Blanchard Situational Leadership Model,*

Επιπρόσθετα, η ύπαρξη ευαισθησίας για τους ανθρώπους συνιστά προυπόθεση ανάπτυξης σχέσης επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. Στην πράξη η ευαισθησία για τους ανθρώπους εκφράζεται με το ενδιαφέρον ουσιαστικότερης γνωριμίας, βαθιάς κατανόησης των προβλημάτων τους, σεβασμού της διαφορετικότητας του χαρακτήρα και των βασικών δικαιωμάτων τους. Ταυτόχρονα με την ανθρώπινη ευαισθησία, η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα.

Οι ηγετικοί ρόλοι, είναι αδύνατο να εφαρμοστούν αποτελεσματικά, χωρίς την ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη διαμορφώνεται από την ικανότητα, και καθορίζεται από την ακεραιότητα του ηγέτη. Η ακεραιότητα είναι απόρροια στοιχείων της προσωπικότητας του ηγέτη, των εσωτερικών πεποιθήσεων και αξιών και εκφράζεται μέσω της ηγεσίας. Βασικά στοιχεία της ακεραιότητας είναι η αξιοπιστία, η συνέπεια, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια, η εντιμότητα, η αντικειμενικότητα.

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την επιλογή του κατάλληλου στυλ -αυταρχικό, συμμετοχικό, δημοκρατικό- ταυτόχρονα με ένα συνδυασμό θεμελιωδών γνωρισμάτων όπως της ευαισθησίας, της αυστηρότητας, της ακεραιότητας, της ταπεινότητας.

## 2.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά του Ηγέτη. Η προσωπικότητα του Ηγέτη.

Ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα. Προκειμένου να ασκεί αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά πρέπει να διαθέτει ορισμένα προσόντα-ικανότητες, καθώς και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Ο χαρισματικός ηγέτης εχει εξαιρετική αυτοπεποίθηση, έχει ισχύρα κίνητρα να επιτύχει και να επιβεβαιωσει την επιρροή που θα ασκήσει στο προσωπικό καθώς και ισχυρή πεποίθηση για την ηθική ορθότητα των επιχειρημάτων του (House R. 1977)

Με βάση την επιστημονική βιβλιογραφία, διακρίνονται ένας μικρός αριθμός γνωρισμάτων της προσωπικότητας, που προσδιορίζουν τον αποτελεσματικό ηγέτη. Οι δυο βασικές ιδιότητες του ηγέτη είναι η **διάθεση για άσκηση** ηγεσίας και η **ικανότητα άσκησης** ηγεσίας. Η διάθεση άσκησης ηγεσίας, προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από στοιχεία της προσωπικότητας, όπως ανάγκες, κίνητρα, πεποιθήσεις, αξίες. Η ικανότητα άσκησης ηγεσίας, συνίσταται από ένα σύνολο επιμέρους ικανοτήτων (λήψη δημιουργικών αποφάσεων, συστηματική σκέψη, επικοινωνιακές δεξιότητες, συναισθηματική νοημοσύνη).

Οι ηγέτες είναι ανθρωποι που νιώθουν διαφορετικοί απο το περιβάλλον τους. Μπορει να εργάζονται σε εναν οργανισμό αλλα ουσιαστικά δεν ανηκουν ποτε σε αυτόν. Η αίσθηση του ποιος είναι, δεν εξαρτάται από την ιδιότητα μέλους, τους ρόλους εργασίας ή άλλους κοινωνικούς δείκτες ταυτότητας. Αυτή η αντίληψη της ταυτότητας τους αποτελει τη θεωρητική βάση για να εξηγηθεί γιατί ορισμένα άτομα επιζητούν ευκαρίες για αλλαγη. Οι μέθοδοι για αυτη την αλλαγη μπορει να ποικίλουν αλλα το αντικείμενο είναι το ίδιο: να αλλαξει τις ανθρώπινες πολιτικές και οικονομικες σχέσεις. ( Zaleznik A. 1977)

Η διάθεση άσκησης ηγεσίας πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου να έχει αποτελέσματα. Η ύπαρξη υψηλών προσδοκιών δημιουργεί ευχαρίστηση, καλλιεργεί την αίσθηση μιας ευρύτερης αποστολής. Η ανάγκη αυτή συνδέεται με ιδανικά και αξίες, που ένα άτομο διαθέτει, και που μέσω της ηγεσίας προσδοκά και επιδιώκει να κάνει πράξη. Η αίσθηση της αποστολής, το όραμα ενός καλύτερου μέλλοντος, η

ανάληψη πρωτοβουλιών, η σκληρή εργασία, η επιμονή και το πάθος συνιστούν την κινητήρια δύναμη της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Η διάθεση του ατόμου για άσκηση ηγεσίας επηρεάζεται θετικά από την ανάγκη αυτοεκτίμησης, και αναγνώρισης από τα άλλα άτομα. Αυτές οι ανάγκες το ωθούν να εξελίσσεται επαγγελματικά, να επιδιώκει τη διάκριση, την επιτυχία, την πρόοδο.

Η ηγεσία συνεπάγεται αμφισβήτηση, πρόκληση του κατεστημένου, ανάληψη πρωτοβουλιών, οράματα, δύσκολη και προκλητική στοχοθεσία, αντιμετώπιση δύσκολων και αβέβαιων καταστάσεων, αποτυχιών.

Στις ηγετικές ικανότητες περιλαμβάνονται η ικανότητα ανάπτυξης των ατόμων, η ικανότητα διδασκαλίας, ανάθεσης αρμοδιοτήτων, προγραμματισμού, επίλυσης προβλημάτων. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, ώστε να υπάρχει διαπραγματευτική δυνατότητα, δημιουργία συνεργασιών, παρακίνηση, έμπνευση.

Η **ικανότητα λήψης** αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, βοηθά στην αντιμετώπιση δυσκολιών, στην ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.

Η **συστημική σκέψη** βοηθά στη διαμόρφωση αναλυτικού και συνθετικού συλλογισμού, στη διαμόρφωση στρατηγικής, στη συνεχή μάθηση.

Η **συναισθηματική νοημοσύνη** του ηγέτη, ένα ακόμη γνώρισμα, βοηθά τον ηγέτη να κατανοήσει τον εαυτό του, και τα άλλα άτομα, να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα. Ως ευρεία έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη, περιλαμβάνει σειρά ικανοτήτων, όπως είναι η αυτογνωσία, η αυτορύθμιση, η ενσυναίσθηση.

Η **αυτεπίγνωση** συνιστά βασική προυπόθεση προσωπικής ανάπτυξης και ατομικής βελτίωσης. Συμβάλλει στη λήψη ορθών αποφάσεων, και προσωπικών επιλογών.

Ο **αυτοέλεγχος** και η **ορθή διαχείριση** του συγκινησιακού εαυτού, συνιστούν απαραίτητα προσόντα του ηγέτη.

Ορισμένες φορές, τα ηγετικά στελέχη αποτυγχάνουν (leadership derailment). Σύμφωνα με μελέτες των McCall, M.Lombardo, από το center for creative leadership, οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας είναι:

1. Αλαζονεία, υπεροψία.
2. Εγωκεντρική φιλοδοξία.
3. Αδυναμία επιλογής καλών υπαλλήλων.
4. Αναποτελεσματική μακροπρόθεσμη στρατηγική.
5. Αδυναμία επίλυσης προβλημάτων.
6. Αυταρχικό στυλ.
7. Ανυπαρξία συναισθηματικής νοημοσύνης.
8. Προβληματική λήψη αποφάσεων.
9. Έλλειψη μάθησης, αδυναμία προσαρμογής στις εξελίξεις.
10. Αδυναμία αποτελεσματικής διοίκησης.
11. Απουσία ανάπτυξης διαδόχων..

## 2.3 Η ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων επιτυγχάνεται μέσω της εμπειρίας και της άσκησης ηγετικής συμπεριφοράς. Η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα της ανώτατης διοίκησης. Τελική επιδίωξη της ανάπτυξης της ηγεσίας είναι η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη, ώστε να διασφαλίζεται διαρκής ανταγωνιστικότητα και διαρκής επιχειρησιακή επιτυχία. Η ύπαρξη ευνοικού, υποστηρικτικού οργανωσιακού-επιχειρησιακού πλαισίου διασφαλίζει την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. (Judge T, 2011).

Τα προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας πρέπει να είναι ολοκληρωμένα, να περιέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα, συμβουλευτική, καθοδήγηση-coaching, mentoring, εκθεάσεις σε μαθησιακές εμπειρίες, και να περιλαμβάνουν ενέργειες που να διαμορφώνουν την κουλτούρα και το οργανωσιακό πλαίσιο.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσδιορίσουν το επιθυμητό και ιδανικό ηγετικό πρότυπο, τον επιθυμητό χαρακτήρα ηγεσίας, τις ηγετικές δεξιότητες που απαιτείται να έχουν τα στελέχη. Το ιδανικό πρότυπο ηγεσίας συνίσταται σε πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς που η επιχείρηση θεωρεί πως είναι αναγκαία για την επιτυχία της. Στη συνέχεια διαμορφώνεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανάπτυξης της ηγεσίας, με αναπτυξιακές δραστηριότητες των ηγετικών γνωρισμάτων των στελεχών, με ενέργειες προσαρμογής των συστημάτων και των τακτικών, ώστε να υποστηρίζεται η άσκηση ηγεσίας στην πράξη. Επίσης, διαμορφώνονται μηχανισμοί ελέγχου της άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας στην πράξη.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

## 3.1 Ορισμός

Η ηγεσία, όπως προαναφέρθηκε, επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων, τα παρακινεί να δραστηριοποιηθούν για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ορίζουμε την παρακίνηση, ως τις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση, την επιμονή των προσπαθειών του ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου. (Judge T, Bono J. 2000).

Η ικανοποίηση απο την εργασία αντιπροσωπεύει την σχέση των εργαζομένων και της εργασίας τους στο περιβάλλον, με την επιδίωξη της συνέπειας μεταξύ του τι θέλουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους και των υπαλλήλων που αισθάνονται ότι τους αποδέχονται. Θεωρείται ότι τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την οργάνωσή τους επηρεάζουν την προσπάθεια, τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητα που οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να παράσχουν στον εργοδότη. (Wright B. 2003).

Η έρευνα σχετικά με την έννοια της παρακίνησης εστιάζεται σε προσεγγίσεις που συνδέουν τις **παρακινητικές έννοιες** με τις αλλαγές στον **τρόπο δόμησης της εργασίας**.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας δομούν ένα θεωρητικό μοντέλο, που αναπτύχθηκε από τους J. R. Hackman, G. Oldham, (job characteristics model-JCM). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η οποιαδήποτε εργασία περιγράφεται και χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες συνιστώσες:

- Ποικιλία δεξιοτήτων.
- Σπουδαιότητα εργασίας.
- Αυτονομία.
- Ανατροφοδότηση.
- Ταυτότητα έργου

Είναι αξιοσημείωτο πως η **ποικιλία δεξιοτήτων**, η **ταυτότητα του έργου**, και η **σπουδαιότητα της εργασίας** συνδυάζονται δημιουργώντας αξιόλογη εργασία που ο εργαζόμενος θεωρεί ως σημαντική, πολύτιμη και χρήσιμη. Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας, υποστηρίζεται πως τα άτομα εισπράττουν εσωτερικές ανταμοιβές όταν μαθαίνουν πως οι ίδιοι-βιωμένη ευθύνη-είχαν καλή επίδοση στην εργασία για την οποία ενδιαφερόντουσαν-βιωμένη σημαντικότητα. Όσο περισσότερο υπάρχουν αυτές οι τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, τόσο υψηλότερη θα είναι η παρακίνηση, η επίδοση, η ικανοποίηση των εργαζόμενων, και τόσο χαμηλότερα θα είναι τα ποσοστά απουσίας από την εργασία και η πιθανότητα αποχώρησης από αυτή. Άτομα με υψηλή ανάγκη αυτοέκφρασης και εξέλιξης, είναι πιθανότερο να βιώσουν τις ζωτικής σημασίας ψυχολογικές καταστάσεις εφόσον οι εργασίες τους ενισχύονται και να ανταποκριθούν σε αυτές θετικότερα, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους με χαμηλή ανάγκη εξέλιξης.

Αρκετά ευρήματα υποστηρίζουν πως η παρουσία μιας σειράς γνωρισμάτων-ποικιλία, ταυτότητα, σπουδαιότητα, αυτονομία, ανατροφοδότηση-παράγει υψηλή και ικανοποιητική εργασιακή επίδοση. (S. Robbins, T. Judge, 2011).

## 3.2 <u>Μεθόδοι παρακίνησης</u>

Προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι στην επιτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους, εφαρμόζονται ποικίλες μέθοδοι επανασχεδιασμού των εργασιών:

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας.**
- **Εμπλουτισμός θέσης εργασίας.**
- **Ευέλικτο ωράριο εργασίας.**
- **Επιμερισμός της εργασιακής θέσης.**
- **Τηλεργασία.**
- **Συμμετοχή υπαλλήλων.**
- **Ανταμοιβή υπαλλήλων.**

Αναλυτικότερα:

**3.2.1 Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** επιτελείται περιοδική μετακίνηση ενός εργαζόμενου από μια εργασία σε άλλη με παρόμοιες απαιτήσεις, στο ίδιο οργανωσιακό επίπεδο. Οι θετικές ιδιότητες της εναλλαγής θέσεων είναι ότι ελαττώνει την ρουτίνα και την πλήξη, αυξάνει την παρακίνηση, βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη συμβολή της εργασίας τους στην εταιρεία. Ωστόσο η εναλλαγή παρουσιάζει και αδυναμίες. Το κόστος εκπαίδευσης αυξάνεται και η παραγωγικότητα μειώνεται με τη μετακίνηση των εργαζόμενων. Οι προιστάμενοι θα χρειαστεί να διαθέσουν χρόνο στην εκπαίδευση του εργαζόμενου στη νέα θέση.

**3.2.2. Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας:** διευρύνει την εργασία, αυξάνει την αυτονομία του υπαλλήλου, αυξάνει την ευθύνη. Ο εμπλουτισμός επιτυγχάνεται με συνδυασμό εργασιών, και σχηματισμό νέου και μεγαλύτερου αντικείμενου εργασίας.. Η κάθετη διεύρυνση της εργασίας δίνει στους υπαλλήλους νέες ευθύνες και αρμοδιότητες. Η παρουσία καναλιών ανατροφοδότησης δίνει στους υπαλλήλους πληροφόρηση σχετικά με την επίδοσή τους στην εργασία. Η αύξηση της σπουδαιότητας της εργασίας συντελεί στον εμπλουτισμό.

**3.2.3 Ευέλικτο ωράριο εργασίας:** είναι ιδιαίτερα δημοφιλές. Ελαττώνει τις απουσίες από την εργασία, αυξάνει την παραγωγικότητα, ελαττώνει το κόστος υπερωριών, αυξάνει την ευθύνη και την αυτονομία των εργαζόμενων. Οι υπάλληλοι μπορούν να προγραμματίσουν το ωράριο εργασίας τους, ώστε να συγχρονίζεται με τις προσωπικές απαιτήσεις. Συντελεί στην ισορροπία εργασιακού και προσωπικού χρόνου. Ωστόσο δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις εργασίες.

**3.2.4 Επιμερισμός θέσης εργασίας:** επιτρέπει σε δυο ή περισσότερα άτομα να μοιραστούν μια θέση 40ωρης απασχόλησης την εβδομάδα. Το 20% των μεγάλων επιχειρήσεων παρέχουν τη δυνατότητα επιμερισμού μιας εργασιακής θέσης. Ο επιμερισμός αυξάνει την ευελιξία, την παρακίνηση, την ικανοποίηση. Ωστόσο είναι δύσκολη η ανεύρεση συμβατών συνεργατών, για μια θέση.

**3.2.5 Τηλεργασία:** ευέλικτο ωράριο, απουσία μετακινήσεων, ελάχιστες έως μηδαμινές παρεμβολές συναδέλφων. Πρόκειται για την εργασία από το σπίτι, με την χρήση υπολογιστή. Οργανισμοί που ενθαρρύνουν την τηλεργασία είναι οι AT, IBM, AMERICAN EXPRESS, SUN MICROSYSTEMS. Η τηλεργασία αφορά συνήθως εργασίες διαχείρισης πληροφοριών, πνευματικά επαγγέλματα (συγγραφείς, πωλητές, αναλυτές, αντιπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών, υπεύθυνοι τεχνικής υποστήριξης). Μειονέντημα της τηλεργασίας είναι η μικρότερη εποπτεία των υπαλλήλων, καθώς και η ανάπτυξη αισθήματος κοινωνικής απομόνωσης, γεγονός που ελαττώνει την εργασιακή ικανοποίηση.

**3.2.6 Συμμετοχή των υπαλλήλων:** στη συμμετοχική διαδικασία οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για την επιτυχία της επιχείρησης . σε αυτή την περίπτωση πρεπει να δίνεται στο εργαζόμενο το αίσθημα οτι καθορίζει μερικα μέτρα για το τι κάνουν στην δουλεια τους, για παραδειγμα πρεπει να δωσεις στον εργαζομενο να καταλαβει οτι με το να βάζει 10000 βιδες την ημερα με ενα εργαλειο συμμετεχει στην

δημιουργια ενος αυτοκινήτου ( Herzberg F. 2003) Οι μελέτες έχουν δείξει πως η συμμετοχική διοίκηση έχει περιορισμένη επίδραση στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων, στην παρακίνηση, στην εργασιακή ικανοποίηση. Η επίδραση της αντιπροσωπευτικής συμμετοχής των υπαλλήλων φαίνεται ότι είναι ελάχιστη. (Mitchel T.R., 1997).

**3.2.7 Χρήση ανταμοιβών και παρακίνηση υπαλλήλων:** η αμοιβή δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο λειτουργεί παρακινητικά για τους εργαζόμενους. Το ποσό της αμοιβής επηρεάζει το βαθμό παρακίνησης. Τα σχέδια αμοιβής με το κομμάτι, η αξιοκρατική αμοιβή, τα μπόνους, η συμμετοχή στα κέρδη, η κατανομή οφέλους, η απόκτηση μετοχών, συνιστούν προγράμματα μεταβλητής αμοιβής που συνδέουν την αμοιβή με κάποιο ατομικό μέτρο επίδοσης. Τα προγράμματα μεταβλητής αμοιβής, όταν σχεδιάζονται σωστά, έχουν θετική επίδραση στην παρακίνηση. (Mitchel T.R., 1997).

Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας υποδεικνύει πως οι περισσότεροι υπάλληλοι παρακινούνται εντονότερα, όταν τα βασικά εργασιακά καθήκοντα είναι ελκυστικά. Επίσης, οι κοινωνικές πτυχές καθώς και το εργασιακό περιβάλλον, είναι σημαντικά σχετικά με την παρακίνηση.

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η παρακίνηση ως έννοια και η σύνδεσή της με την επίδοση στην εργασία, προτάθηκαν ποικίλες θεωρίες, που θα αναφερθούν συνοπτικά στη συνέχεια.

## 3.3 Θεωρίες Παρακίνησης.

### 3.3.1 Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow .

Ο Maslow διατύπωσε την υπόθεση πως σε κάθε άνθρωπο ενυπάρχει μια ιεραρχία πέντε αναγκών:

a. Βιολογικές. (πείνα, δίψα, στέγη).
b. Ασφάλειας.
c. Κοινωνικές. (στοργή, αίσθημα ανήκειν, αποδοχή, αγάπη).
d. Εκτίμησης. (αυτοσεβασμός, αυτονομία, κύρος).
e. Αυτοπραγμάτωσης.

Οι ανικανοποίητες ανάγκες δημιουργούν παρακίνηση. Μια ανάγκη που ικανοποιείται σε σημαντικό βαθμό δεν λειτουργεί παρακινητικά. Η θεωρία αυτή είναι εμπειρικά λογική. Δεν υφίσταται όμως τεκμηρίωση.

### 3.3.2 Θεωρία Χ, Ψ.

Με βάση αυτή την θεωρία Χ, οι μάνατζερ πιστεύουν πως οι υπάλληλοι έχουν μια εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, και πρέπει να καθοδηγούνται για να την επιτελέσουν. Με βάση την θεωρία Ψ, οι μάνατζερ υποθέτουν πως οι υπάλληλοι θεωρούν την εργασία εξίσου φυσιολογική με την ανάπαυση, και το μέσο άτομο μπορεί να μάθει να αποδέχεται. Οι θεωρίες αυτές υπολείπονται εμπειρικής υποστήριξης.

### 3.3.3 **Θεωρία δυο παραγόντων.**

Ο ψυχολόγος Frederick-Herzberg πρότεινε την θεωρία 2 παραγόντων, ή θεωρία παρακίνησης-υγιεινής. Με την πεποίθηση πως η σχέση ενός ατόμου με την εργασία είναι βασική και η στάση έναντι στην εργασία καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία, διερευνάται η ερώτηση: τι αναζητούν οι άνθρωποι από την εργασία; ενδογενείς παράγοντες (ανέλιξη, αναγνώριση, ευθύνη, επιτεύξεις) που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Frederick Herzberg, οι παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση είναι διακριτοί, από αυτούς που οδηγούν σε εργασιακή δυσαρέσκεια. Οι μάνατζερ που επιδιώκουν την εξάλειψη των παραγόντων δυσαρέσκειας, έχουν ως αποτέλεσμα την επικράτηση ηρεμίας, και όχι απαραίτητα την παρακίνηση. Έτσι χαρακτήρισε τις συνθήκες: ποιότητα επίβλεψης, αμοιβή, πολιτική εταιρείας, εργασιακές συνθήκες, ασφάλεια, ως παράγοντες υγιεινής. Αν θέλει κανείς να παρακινήσει τους εργαζόμενους, με βάση αυτή την θεωρία, πρέπει να επικεντρωθεί σε παράγοντες σχετικούς με την εργασία, όπως ευκαιρίες προαγωγής, προσωπικής εξέλιξης, αναγνώριση, επιτεύξεις. (Winter D, 2002).

Η θεωρία αυτή έχει αρκετούς επικριτές επειδή:

1. Η αξιοπιστία της μεθόδου είναι αμφίβολη.
2. Δεν χρησιμοποιείται ένα συνολικό μέτρο ικανοποίησης.
3. Η ερευνητική μέθοδος εξέτασε μόνο την ικανοποίηση , και όχι την παραγωγικότητα.

### 3.3.4 **Θεωρία των αναγκών του McClelland.**

Εστιάζεται σε 3 ανάγκες:

1. Ανάγκη επίτευξης. (επιδίωξη επιτυχίας).
2. Ανάγκη εξουσίας.
3. Ανάγκη δημιουργίας κοινωνικών δεσμών.

Η θεωρία έχει καλή ερευνητική υποστήριξη. (McClelland, 1994)

### 3.3.5 **Θεωρία της αυτοδιάθεσης.**

Προτείνει πως οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, και οτιδήποτε κάνει μια εργασία να μοιάζει περισσότερο με υποχρέωση υπονομεύει την παρακίνηση.

Μεγάλος αριθμός μελετών υποστηρίζει την θεωρία. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης σχετίζεται με τις εργασιακές ανταμοιβές. (McClelland, 1994)

### 3.3.6 Θεωρία στοχοθέτησης.

Η στοχοθέτηση είναι πιο αποτελεσματική στη βελτίωση της παρακίνησης, όταν παρέχονται ανταμοιβές στην επίτευξη των στόχων. Οι εξωγενείς ανταμοιβές, ο λεκτικός έπαινος, η ανατροφοδότηση, βελτιώνουν την ενδογενή παρακίνηση-intrinsic motivation. Οι συγκεκριμένοι στόχοι παράγουν υψηλότερο επίπεδο επίδοσης συγκριτικά με το γενικό στόχο. Οι δύσκολοι και προκλητικοί στόχοι παρακινούν έντονα. Η αυτοπαραγόμενη ανατροφοδότηση μέσω της οποίας οι υπάλληλοι παρακολουθούν την πρόοδό τους αποτελεί ισχυρό παράγοντα παρακίνησης συγκριτικά με την εξωτερική ανατροφοδότηση.

Η θεωρία αυτή θεμελιώνεται με μεγάλο αριθμό ερευνητικών εργασιών. Στην πράξη η αξιοποίηση της στοχοθέτησης επιτελείται με ένα πρόγραμμα βάσει στόχων (management by objectives-MBO). (Hofstede G, 1980).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

## 4.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία αποτελεί την πορεία που ακολουθεί η επιστημονική σκέψη, προκειμένου να προσεγγίσει το ειδικό της αντικείμενο. Με άλλα λόγια, ως μεθοδολογία θα μπορούσε να οριστεί «το σύστημα διαδικασίων, ενεργειών, μεθόδων και τεχνικών που υλοποιούνται με λογική σειρά και στοχεύουν στη διερεύνηση ενός προβλήματος»

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί στην εκάστοτε έρευνα αποτελεί εναν απο τους σημαντικότερους παράγοντες στο αποτέλεσμα μιας έρευνας. Η επιτυχία ή μη μιας έρευνας εξαρτάται απο τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, οι οποίες μέθοδοι θα εξαγαγουν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα για το θέμα το οποίο αναλύεται.

«*Η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές, στα μέσα, στα υλικά και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνας του» (Δημητρόπουλος, 2004 «Εισαγωγή στην μεθοδολογια της Επιστημονικης έρευνας», σελ.47).* Αυτό σημαίνει οτι η μεθοδολογία της έρευνας είναι η κατανόηση της επιστημονικής ερευνητικής διαδικάσίας. Στην ουσία , απαντά στα ερωτήματα «**Πως** θα σχεδιαστεί και πως θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα».

Ποιος όμως ειναι ο ορίζοντας της λέξης «Ἔρευνα»;

*«Έρευνα είναι η δημιουργική εργασία που αναλαμβάνεται σε συστηματική βάση με σκοπό την αύξηση του αποθέματος γνώσης. Στην έρευνα, μπορεί να μην προσδοκάται (βασική έρευνα) ή να προσδοκάται (εφαρμοσμένη έρευνα) η χρήση του αποθέματος γνώσης για την επινόηση νέων εφαρμογών.» (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης- Επιτροπή Ερευνών, 2009, Κώδικας Δεοντολογίας στην Έρευνα, Εκδοση 2η, σελ.7)*

Η μεθοδολογία της έρευνας μελετάει ζητήματα, όπως:

1. Για ποιο σκοπό έχει αναληφθεί μια ερευνητική μελέτη;
2. Πώς έχει οριστεί το ερευνητικό πρόβλημα της έρευνας;
3. Με ποιο τρόπο και πώς έχει διατυπωθεί η ερευνητική υπόθεση;
4. Ποια δεδομένα έχουν συλλεχθεί;
5. Ποια συγκεκριμένη μέθοδος έρευνας/ συγκεκριμένη τεχνική έχει προκριθεί;
6. Ποια μέθοδος ανάλυσης δεδομένων έχει χρησιμοποιηθεί;

## 4.2 Σκοπός της Ερευνας

Αρχικός σκοπός της έρευνας θα είναι η επιβεβαίωση ή οχι του θεωρητικού μέρους της διπλωματικής εργασίας που προηγείται, καθώς και το κατα πόσο ισχύουν τα λεχθέντα στην επιχειρηση που θα γίνει η έρευνα.

Απώτερος σκοπός είναι να αναλυθεί και να εξαχθούν συμπεράσματα για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων σε μια ιδιωτική επιχείρηση . Αυτο περιλαμβανεί ικανοποιηση απο τις αποδοχες και τα οφέλη, τις δυνατότητες προαγωγής, ανέλιξης, αναγνώρισης, παρακίνησης και συμμετοχης στις λήψη αποφάσεων στην εταιρεία, καθως και για τους εργασιακούς παράγοντες , την ικανοποιήση απο τους προισταμένους , τις συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους.

## 4.3 Μέθοδοι Έρευνας

Γενικά, οι μεθόδοι που χρησιμοποιούνται σε επιστημονικές έρευνες είναι τρεις, οι ποιοτικές, οι ποσοτικές και οι μικτές προσεγγισεις έρευνας.

Ο πιο αντιπροσωπευτικός ορισμός για την **ποιοτική έρευνα** είναι αυτός, των Denzin και Lincoln 2005, σύμφωνα με τους οποίους «*Η ποιοτική έρευνα είναι μία δραστηριότητα που τοποθετεί τον παρατηρητή μέσα στον κόσμο. Αυτός ο κόσμος, αποτελείται από ένα σύνολο ερμηνειών και υλικών πρακτικών που τον κάνει ορατό. Αυτές οι πρακτικές μετατρέπουν τον κόσμο σε παραστάσεις, που συμπεριλαμβάνουν σημειώσεις, συνεντεύξεις, φωτογραφίες, ηχογραφήσεις και υπομνήματα. Σε αυτό το επίπεδο, η ποιοτική έρευνα αναλαμβάνει να κάνει μία ερμηνευτική, νατουραλιστική προσέγγιση του κόσμου αυτού. Αυτό σημαίνει πως οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στο φυσικό τους κόσμο και προσπαθούν να τα ερμηνεύσουν από τη σκοπιά των ίδιων των ανθρώπων» (Denzin & Lincoln, 2005: 3, Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research).*

Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Ο ερευνητής με την ποιοτική έρευνα απαντάει σε ερωτήματα που σχετίζονται με το «Γιατί;» και το «Πώς;» των φαινομένων αυτών. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική (exploratory) μέθοδο.Βασίζεται σε συνεντεύξεις, ανάλυση κειμένων, παρατήρηση, ανάλυση αρχειακού υλικού κ.λπ.,

τεχνικές που δε βασίζονται σε μαζικές καταγραφές και σε ποσοτικά δεδομένα. Αναλυει σε βάθος στάσεις, αντιλήψεις, κίνητρα, καθώς και τις συμπεριφορές των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης είναι η κατανόηση μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς μέσα απο τις εμπειρίες των ατόμων .

Οι ποιοτικές μέθοδοι προσφέρουν πληροφορίες μόνο για τις ειδικές περιπτώσεις που μελετώνται, και οποιαδήποτε περαιτέρω συμπεράσματα είναι μόνο υποθέσεις. Στο σημείο αυτό οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ελέγξουν, ποιες από αυτές τις υποθέσεις είναι αληθινές. (Wikipedia, 2010)

Η **ποσοτική έρευνα** αναφέρεται στην διερεύνηση διαφόρων φαινομέων με στατιστικες μέθόδους και αριθμητικά δεδομένα.Χρησιμοποιείται ένα δέιγμα παρατηρήσεων μου μπορει να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό , με σκοπό τα αποτελέσματα να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό. Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι να ανακαλύψει τις αιτίες της αλλαγής των κοινωνικών φαινομένων μέσω αντικειμενικής μέτρησης και αριθμητικής ανάλυσης. Στο είδος της έρευνας αυτής χρησιμοποιείται συνήθως η Deductive reasoning, δηλαδή ο ερευνητής αρχίζει με μία ήδη υπάρχουσα θεωρία – αναμένει μία απάντηση. Η Ποσοτική ανάλυση αποβλέπει στην επαλήθευση μιας υπόθεσης μέσω αριθμητικών στοιχείων Η συλλογη των δεδομένων γίνεται συνήθως με ερωτηματολόγια , κλίμακες κ.λ.π Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συγκέντρωση πληροφοριών που προκύπτουν από μετρήσεις δεδομένων (με τη μορφή ποσοτικών ή ποιοτικών μεταβλητών) και στην ανάλυσή τους με στατιστικές τεχνικές. Ο στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν τα μαθηματικά πρότυπα, οι θεωρίες ή/ και οι υποθέσεις σχετικά με το φαινόμενο που εξετάζεται. Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται κυρίως στις Κοινωνικές Επιστήμες όπως η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, και η πολιτική επιστήμη.

Τέλος,οι **Μικτές προσεγγίσεις** συνδυάζουν ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους κατά το μεθοδολογικό τους σχεδιασμό. Η εφαρμογή μικτών μεθόδων στο πλαίσιο έρευνας αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο και θεωρείται αξιόπιστη, γιατι με αυτό το τρόπο αξιοποιούνται καλύτερα τα πλεονεκτήματα της κάθε μεθόδου και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα οι αδυναμίες της κάθε μιας. Το πρόβλημα όμως με τις μικτές προσεγγισεις είναι οτι υπάρχει έλλειψη πραγματικής καθοδήγησης στη σχετική βιβλιογραφία σχετικά με το πώς να συνδυάζει κανείς ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις και με το πώς ενσωματώνει στην πρακτική τα ποιοτικά και ποσοτικά ευρήματα

Για την αποπεράτωση της παρούσας εργασίας θα πραγματοποιηθεί μια ποσοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων τα οποια θα διανεμηθούν σε μεγάλη επιχείρηση της Λεμεσού, έτσι ώστε να υπάρξει αντιπροσωπευτικό δείγμα . Τα ερωτηματολόγια θα στάλουν απο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας ηλεκτρονικά στα προσωπικά τους email για να απαντηθούν, αλλα σε κάποια τμήματα θα δοθούν σε έντυπη μορφή σε κλειστο φάκελο γιατι δεν υπάρχει δυνατότητα ηλεκτρονικης συμπλήρωσης. Για τον λόγο οτι πιθανόν να μην υπάρξει η απαιτούμενη

ανταπόκριση απο τους εργαζόμενους για απάντηση του ερωτηματολογίου, θα δοθεί ένα ποσοστό της τάξεως του 20% περισσότερα ερωτηματολόγια απο τον απαιτουμενο αριθμό έτσι ωστε να μπορουμε να λάβουμε το απαραίτητο επιθυμητό δείγμα, για να είναι έγκυρη και αντικειμενική η ανάλυση και τα αποτελεσματα της έρευνας. Όταν θα έχουμε τα δείγματα απαντήμενα , θα κωδικοποιηθουν οι απαντήσεις και θα εξαχθουν τα συμπερασματα,

Τα δεδομένα θα αναλυθούν με τη χρήση του προγράμματος SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) αφού πρωτα γίνει η απαραίτητη κωδικοποίηση τους.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης και η παρουσίαση τους θα γίνει με την χρήση γραφικών μεθόδων όπως τα ραβδογράμματα και τα κυκλικά διαγράμματα , όπου θα εμφανίζεται η συχνότητα καθε τιμής της μεταβλητής, το ποσοστό του συνολικού αριθμού των παρτηρήσεων που έχει προκύψει απο κάθε κατηγορία κ.ο.κ. Επίσης θα γίνουν και συσχετίσεις αναμεσα σε ερωτησεις απο τις ενότητες του ερωτηματολογιου με την στατισιτκη ανάλυση των Chi-Square Tests όπου θα μας δείξουν κατα ποσο υπάρχει ή οχι σχέση ανάμεσα στις δυο ερωτήσεις που θα επιλεγουν (πχ αν έχουν σχέση τα χρόνια εργάσιας με την ικανοποίηση απο τον μισθό των υπαλλήλων).

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια, αυτά είναι το **στάδιο σχεδιασμού** και το **στάδιο υλοποίησης.** Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάση υποθέσεων εργασίας, ακολούθως δε επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησης της και σχεδιάζεται η βήμα προς βήμα υλοποίησή της. Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων.

## 4.4 Αναλυση Ερωτηματολογιου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται απο 45 ερωτήσες. Οι πρώτες 6 ερωτήσεις αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και στη συνέχεια , οι υπόλοιπες ειναι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής της κλίμακας Likert. Οι επιλογές που υπάρχουν είναι οι εξης: 1= Διαφωνω απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= ουτε διαφωνώ, ούτε συμφωνω, 4=Συμφωνω και 5= συμφωνω απόλυτα. Στο τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου , όπου υπαρχουν 3 ερωτησεις που αφορούν γενικές απόψεις ,οι επιλογές απάντησης διαφοροποιούνται ως εξής: 1=καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ. Έχουν επιλεγεί αυτές οι κλιμάκες βαθμολόγησης , οι οποίες περιλαμβάνουν συγκεκριμένες απαντήσεις , που στόχο έχουν να διευκολύνουν στη συνέχεια την επεξεργασία, ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων . Αν επιλέγαμε ένα ευρύτερο φάσμα απαντήσεων όπου ο ερωτούμενος θα μπορούσε να απαντήσει και με δικά του σχόλια , τότε η διαδικασία ανάλυσης θα ηταν πολυ πιο δύσκολη.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται απο 10 ενότητες.

- Ενότητα 1: δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων και αποτελείται απο 6 ερωτήσεις
- Ενότητα 2: Αναφέρεται στην ικανοποίηση για τις αποδοχές και τα οφέλη που έχουν οι εργαζόμενοι απο την εταιρεία τους. Αποτελείται απο 4 ερωτήσεις
- Ενότητα 3: Δυνατότητες προαγωγής εξέλιξης και αναγνώρισης. Απαρτίζεται απο 5 ερωτήσεις και αναφέρεται στο κατα πόσο υπάρχουν οι πιο πανω δυνατότητες μέσα στην εταιρεία για τους εργαζόμενους άν και εφόσον ασκούν σωστα τα καθήκοντα τους
- Ενότητα 4 : Παρακίνηση-Συμμετοχή και ανάλυψη πρωτοβουλίων. Η ενότητα αυτη αποτελείται απο 3 ερωτήσεις που αναφέρονται ξεκάθαρα στα σημεία της ενότητας
- Ενότητα 5: Εργασιακοί παράγοντες. Η ενότητα αυτη έχει 7 ερωτήσεις που αφορούν θέματα εμπιστοσύνης προς την διοίκηση της εταιρείας,το πως η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους, κατα πόσο αξιοποιεί τα προσόντα τις δεξιότητες και τις ικανότητες του προσωπικού, και αν το προσωπικό αισθάνεται ασφάλεια, είναι ικανοποιημένο απο τη φυση της εργασίας του και τις συνθήκες που επικρατούν
- Ενότητα 6: Προιστάμενος-ηγέτης. Η ενότητα αυτή των 7 ερωτήσεων καθρεφτίζει την εικόνα που έχει ο εργάζομενος για τον προισταμενο του. Κατα πόσο τον θεωρεί ικανό και άξιο να αντεπεξέλθει στα καθήκοντα του και αν μπορεί να αποτελεί εναν σωστό ηγέτη και οχι απλά εναν εργοδότη ή εναν προιστάμενο.Αναφέρεται στις σχέσεις του προιστάμενου με τον υφιστάμενο, και κατα πόσον μπορει να υπάρξει λειτουργικη και αποδοτική σχέση μετάξυ τους.
- Ενότητα 7: Συνθήκες εργασίας. Οι 3 ερωτήσεις που συγκροτούν αυτή την ενότητα αφορουν αποκλειστικα συνθήκες εργασίας οπως ωράρια, όγκος εργασίας και διαφωνιες/διαμάχες στο χωρο εργασίας
- Ενότητα 8: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη. 3 ερωτήσεις που αναφέρονται στο κατα πόσο η εταιρεία παρέχει στο προσωπικό την απαραίτητη εκπαίδευση και ανάπτυξη, στο χώρο εργασίας, που θα βοηθήσει περαιτέρω στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας
- Ενότητα 9: Σχέσεις με συναδέλφους. Εδώ υπάρχουν 4 ερωτήσεις που δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράσουν την γνώμη που έχουν για τους συναδέλφους τους και αν οι σχέσεις του είναι καλές και μπορουν να συνυπάρξουν στον ίδιο χώρο εργασίας
- Ενότητα 10: Γενικές απόψεις. Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελειται απο 3 ερωτήσεις που στην ουσία συνοψίζουν τα βασικότερα σημεία της όλης έρευνας. Με μια κλίμακα με επιλογές απο το «Καθόλου» μέχρι το «Πάρα πολύ» ο ερωτηθείς καλείται να απαντήσει ποσο ικανοποιημένος είναι συνολικά απο την εργασία του, ποσο ξεκάθαροι και επιτεύξιμοι είναι οι στόχοι του

οργανισμού και τέλος να εκφράσει την γνώμη του για το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν σωστοί ηγέτες στο χώρο εργασίας .

Το ερωτηματολόγιο αρχικά δημιουργηθηκε σε εντυπη μορφή για να δοθει δια χειρώς, αλλα στη συνεχεία εγινε και σε ηλεκτρονική μορφή στην εφαρμογή Google Forms. Η ηλεκτρονική μορφή ενος ερωτηματολογίου δίνει την δυνατότητα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας να αποστείλει στο email του εργαζόμενου την έρευνα, και ο ερωτούμενος να απαντήσει ηλεκτρονικά.

## 4.5 Διαδικασια Ερευνας

1. Δημιουργία ερωτηματολογίου με προσεκτική επιλογή των ερωτήσεων ετσι ωστε να καλύπτουν το φάσμα της θεματολογίας.
2. Διανομή ερωτηματολογίων στους υπαλλήλους της εταιρείας ανεξαρτήτως βαθμίδας και φύλου , τοσο σε έντυπη μορφή όσο και σε ηλεκτρονική οπου ήταν δυνατον ανάλογα με τα τμήματα και τη φύση της εργασιας ( σ.σ σε αυτή τη φάση της διαδικασίας προέκυψαν κάποιες δυσκολίες με την υπο επιλογη εταιρεία που θα αναλυθούν πιο κάτω)
3. Αναμονή συμπλήρωσης και παράδοσης των ερωτηματολογίων
4. Παραλαβή και κωδικοποιήση αποτελεσμάτων
5. Ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων

## 4.6 Προβλήματα στην διεκπαιρέωση της έρευνας

Αρχίκα είχε επιλεγεί μια απο τις πιο μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσίων υγείας για να δοθεί το ερωτηματολογίο στους εργαζόμενους . Επιλέγηκε αυτη η επιχείρηση επείδη εργοδοτεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων και θεωρητικά θα ήταν έυκολο να συλλέξουμε τον αριθμό δείγματων που χρειαζόμασταν . Για να θεωρείτε μια έρευνα έγκυρη και αξιόπιστη χρειάζονται τουλάχιστον 150 δείγματα. Σε συνάντηση που έγινε με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταίρειας με ενημέρωσαν οτι για να προχωρήσουμε στην επίδοση των ερωτηματολογίων έπρεπε να έχουμε την έγκριση απο το Διοικητικό Συμβούλιο. Δυστυχώς δεν πήραμε την έγκριση που χρειαζόμασταν. Η δικαιολογια της εταιρειάς ήταν οτι λόγο αυξημένου φόρτου εργασίων δεν μπορούσαν να διεκπαιρεόσουν μια τέτοια έρευνα την συγκεκριμένη περίοδο.

Στη συνέχεια έγινε προσέγγιση σε δύο φαρμακευτικές εταιρείες που εδράζονται στη Λεμεσο, αλλα πάλι είχαμε αρνητική κατάληξη. Η πρώτη μας είπε οτι αποφεύγουν να δέχονται την διεξαγωγη τέτοιων ερευνών στο προσωπικό και η δεύτερη οτι επειδή αυτή την περίοδο διεκπεραίωναν άλλη έρευνα στο προσωπικό , δεν μπορούσαν να αναλάβουν και δεύτερη.

Στάληκαν επιστολές για συνάντηση σε ακόμα 2 μεγαλες εταιρείες , η μια μεγάλη αλυσιδα υπεραγορών και η άλλη μεγάλη ξενοδοχιακή μονάδα της Λεμεσου , χωρίς να υπάρξει καμια ανταπόκριση.

Εν τέλει , η έγκριση δόθηκε απο μια άλλη ξενοδοχειακή μονάδα της Λεμεσου η οποία εργοδοτεί πέραν των 400 ατόμων προσωπικό. Τα ερωτηματολογία μοιράστηκαν στο προσωπικό δια χειρός και μετα απο 3 μέρες έγινε η συλλογή τους .

Συμπερασματικά μπορουμε να πουμε οτι το πιο δύσκολο κομμάτι της όλης έρευνας είναι να βρείς εταιρεία ή επιχείρηση που να σε δεχτεί ως ερευνητή και να επιτρέψει να κάνεις έρευνα ερωτηματολογίου στο προσωπικό τους. Ιδιαίτερα όταν η έρευνα αφορά θέματα εργασιακής ικανοποίησης οι εταιρείες παρουσιάζονται πιο επιφυλακτικές στο να επιτρέψουν να γίνει η έρευνα . Πιθανόν η αιτία αυτής της διστακτηκότητας να είναι τα αποτελέσματα που θα δώσει η έρευνα που πιθανόν να μην είναι αυτά που θελει η εταιρεία να παρουσιασει προς γνώση στο ευρύτερο κοινό. Απο την άλλη όμως όψη του νομίσματος, αν οι επιχειρήσεις θέλουν να δουλεύουν σωστα , να ευημερούν και να γίνονται καλύτερες πρέπει να πραγματοποιούν τέτοιες έρευνες, γιατι έτσι θα μπορούν να δουν που υπάρχει κάποιο πρόβλημα και να το διορθώσουν. Άλλωστε ο πιο αυστηρός κρίτης σε μια επιχείρηση, που θα βοηθήσει αυτή να προχωρήσει μπροστά δεν είναι άλλος απο τον ίδο τον εργαζόμενο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΡΕΥΝΑ

## 5.1 Εισαγωγή

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελείται από 45 ερωτήσεις: Οι πρώτες 6 ερωτήσεις αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Οι επόμενες 36 ερωτήσεις (10 ενότητες) είναι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής τύπου κλίμκας Likert. Οι επιλογές που υπάρχουν είναι οι εξής: 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5= συμφωνώ απόλυτα.

Στο τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου υπάρχουν 3 ερωτήσεις που αφορούν γενικές απόψεις, με επιλογές απάντησης που διαφοροποιούνται ως εξής: 1=καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ.

Έχουν επιλεγεί αυτές οι κλίμακες βαθμολόγησης, οι οποίες περιλαμβάνουν συγκεκριμένες απαντήσεις, που στόχο έχουν να διευκολύνουν στη συνέχεια την επεξεργασία, ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων. Αν επιλέγαμε ένα ευρύτερο φάσμα απαντήσεων όπου ο ερωτόμενος θα μπορούσε να απαντήσει και με δικά του σχόλια, τότε η διαδικασία ανάλυσης θα ήταν πολύ πιο δύσκολη.

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση του στατιστικού λογισμικού «SPSS-25». Οι συνεχείς μεταβλητές εκφράστηκαν στη μορφή «μέση τιμή» και «τυπική απόκλιση», ενώ οι διακριτές σε «συχνότητα» και «σχετική συχνότητα (%)».

## 5.2 Αποτελέσματα-Ανάλυση-Συμπεράσματα

### 5.2.1 Ενότητα 1 (βλέπε πίνακα και γραφήματα παράρτημα 2):

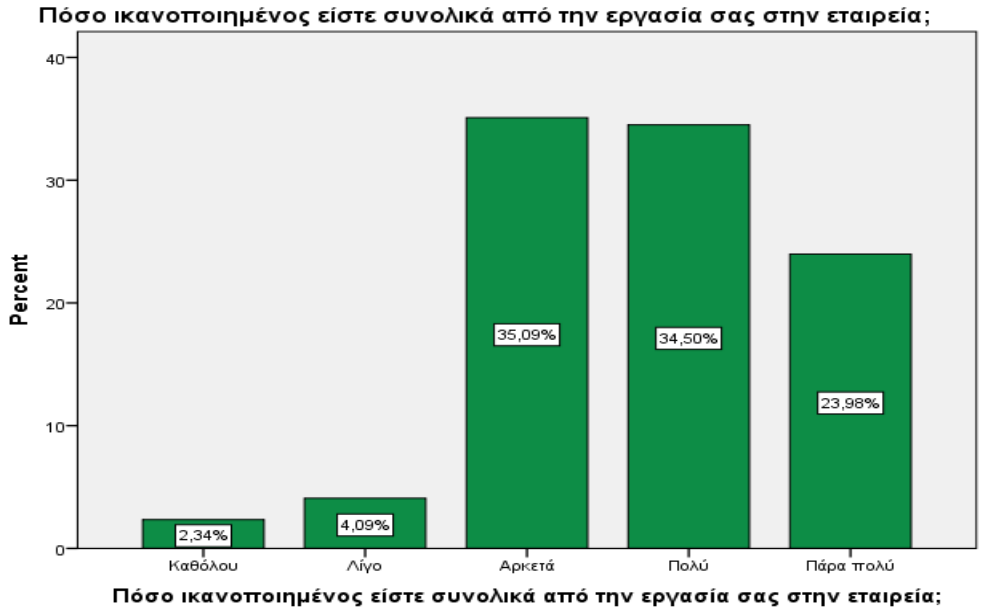
- Όσο αφορα το φύλο παρατηρούμε οτι υπάρχει μια απόλυτη ισορροπία μεταξυ των 2 φύλων , πράγμα το οποίο βοηθά ώστε η έρευνα να είναι αντικειμενική ως προς την άποψη διακρίσεων λόγο φύλου σε διάφορους τομείς στην εταιρεία οπως π.χ μισθοδοσία και ανέλιξη. Το οτι υπήρξε σχεδον ιδιος αριθμός στα 2 φύλα στο δείγμα μας είναι τυχαίο γεγονός .
- Σχετικά με τις ηλικίες των ερωτηθέντων διαφαίνεται οτι περίπου το 70% είναι μεταξυ 26-50 χρόνων , και το υπολοιπο 30% σχεδόν μοιράζεται σε ηλικίες απο 18-25 και 50+, γεγονός που δείχνει οτι κατα κύριο λόγο οι εργαζόμενοι είναι σχετικα νεαρής και μέσης ηλικίας.
- Τα χρόνια υπηρεσίας του δείγματος στην πλειοψηφία τους ( περισσότερο απο 60%) κυμαίνονται απο 4-15+ χρόνια. Αυτο δείχνει μια εικόνα γενίκης ικανοποίησης του προσωπικού απο την εργάσια του, αφου παράμενει για αρκετά χρόνια στην ίδια εταιρεία. Συγκρίνοντας με τις ηλικίες τους βλέπουμε οτι μπαινουν στην εταιρεία απο σχετικά νεαρή ηλίκια και μένουν για χρόνια , πιθανόν μεχρι και την συνταξιοδότησή τους.
- Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει κατα κυριο λόγο (82,5%) υπαλλήλους και ενα ποσοστο της ταξεως του 17,5% προισταμένους τμημάτων και ανώτερα στελέχη. Αυτό δείχνει οτι δεν μπορεί να υπάρξει μεροληψία υπερ της εταιρείας στα αποτελέσματα απο ανώτερα στελέχη γιατι το ποσοστό τους είναι σχετικά χαμηλό
- Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται οι γενικές βαθμολογίες που υπολογίστηκαν για τις ενότητες 2-9 του ερωτηματολογιου. Η ενότητα 1 είναι τα δημογραφικά στοιχεία που αναλύθηκαν πιο πανω και η ενότητα 10 που περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις γενικού περιεχομένου θα αναλυθεί στην συνέχεια.

| | Mean | Standard Deviation |
|---|---|---|
| Ικανοποίηση για τις αποδοχές και τα οφέλη που μου παρέχονται | 55.1 | 22.6 |
| Δυνατότητες προαγωγής εξέλιξης και αναγνώρισης | 60.3 | 19.0 |
| Παρακίνηση-Συμμετοχή και ανάλυψη πρωτοβουλίων | 62.8 | 21.3 |
| Εργασιακοί παράγοντες | 73.0 | 19.1 |
| Προϊστάμενος-ηγέτης | 61.8 | 15.2 |
| Συνθήκες εργασίας | 57.5 | 18.4 |
| Εκπαίδευση και Ανάπτυξη | 72.5 | 22.9 |
| Σχέσεις με συναδέλφους | 57.7 | 13.6 |

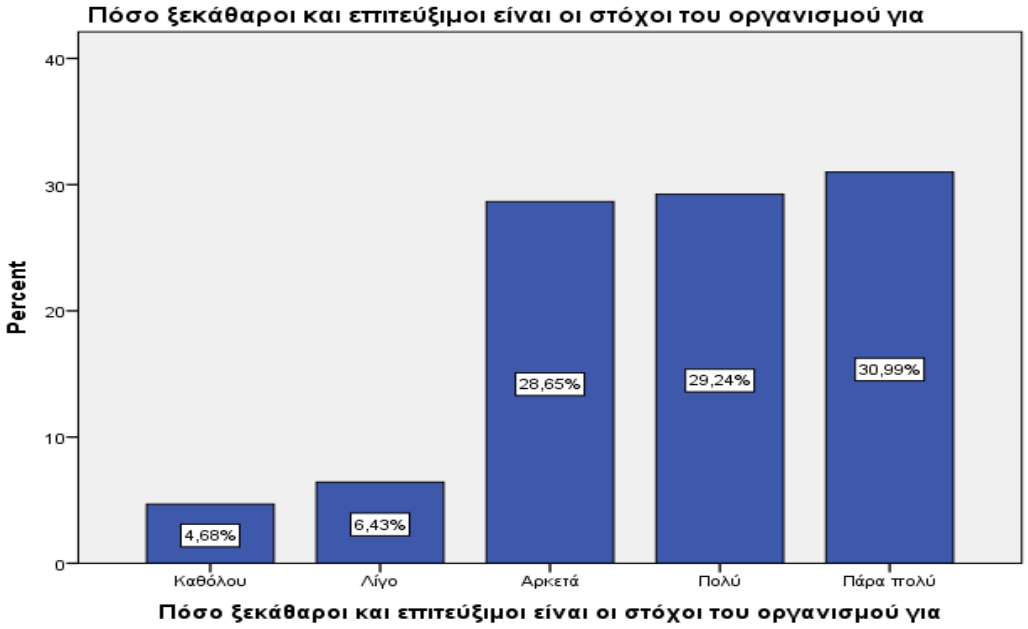
- Στον επόμενο πίνακα και γραφήματα που ακολουθούν καταγράφονται οι βαθμολογίες που υπολογίστηκαν για κάθε μία από τις 3 τελευταίες ερωτήσεις (ενότητα 10). Η πρώτη μέτρηση (Count) είναι ο αριθμός των απαντήσεων για κάθε επιλογή και η δεύτερη μέτρηση ( Column N ) είναι η ποσοστιαία αναλογία για κάθε μια απο τις επιλογές. Στην ενότητα αυτή υπάρχουν 3 γενικές ερωτήσεις που στην ουσία συνοψίζουν τις ερωτήσεις όλου του ερωτηματολογίου. Χρησιμοποιήθηκε διαφορετική κλίμακα βαθμολόγησης γιατί αφορούν ζητήματα ικανοποίησης και κατανόησης

| | | N | N % |
|---|---|---|---|
| Πόσο ικανοποιημένος είστε συνολικά από την εργασία σας στην εταιρεία; | Καθόλου | 4 | 2,3% |
| | Λίγο | 7 | 4,1% |
| | Αρκετά | 60 | 35,1% |
| | Πολύ | 59 | 34,5% |
| | Πάρα πολύ | 41 | 24,0% |
| Πόσο ξεκάθαροι και επιτεύξιμοι είναι οι στόχοι του οργανισμού για εσένα; | Καθόλου | 7 | 4,1% |
| | Λίγο | 12 | 7,0% |
| | Αρκετά | 49 | 28,7% |
| | Πολύ | 50 | 29,2% |
| | Πάρα πολύ | 53 | 31,0% |
| Πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν σωστοί ηγέτες στο χώρο εργασίας σας; | Καθόλου | 5 | 2,9% |
| | Λίγο | 0 | 0,0% |
| | Αρκετά | 13 | 7,6% |
| | Πολύ | 23 | 13,5% |
| | Πάρα πολύ | 130 | 76,0% |

### 5.2.2 Ενότητα 10

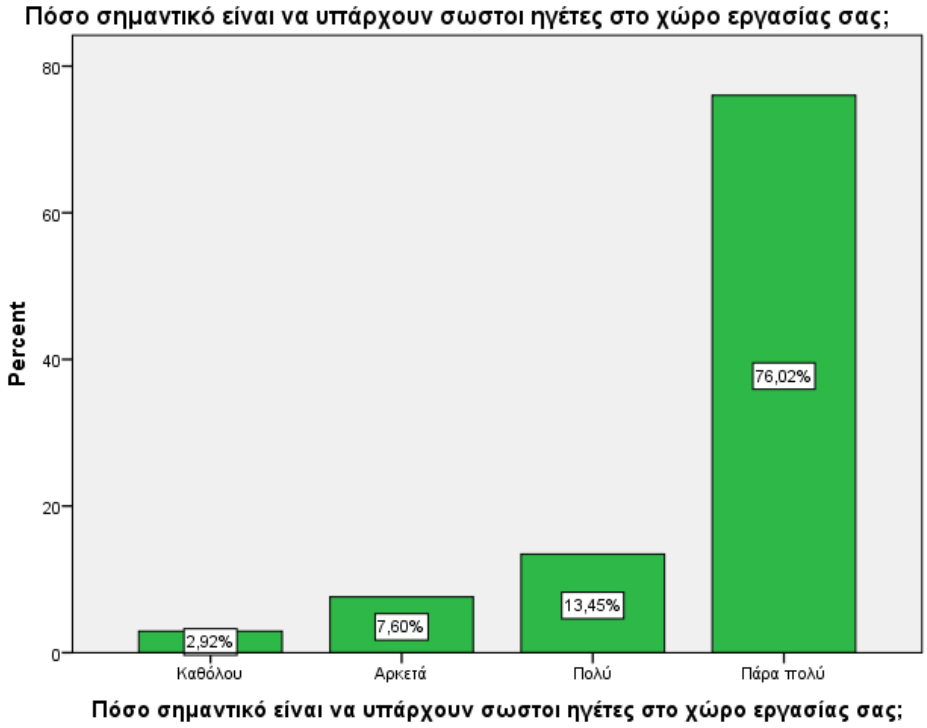



- Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό συνολικά απο την εργασία του, ενα ποσοστο του 58.5% απάντησε οτι είναι πολύ και πάρα πολυ ικανοπιημένο ενω 35.1% αρκετά ικανοποιημένο. Σαν γενική εικόνα αυτο καταδεικνύει οτι η υπο εξέταση εταιρεία αποτελεί υποδείγμα σωστά οργανωμένου εργοδότη που καταφέρνει να διατηρεί το προσωπικό του ικανοποίημενο με τις συνθηκες και τους όρους εργασίας του.




- Οταν 152 άτομα απο τα 171 απαντούν απο 'αρκετά-πάρα πολύ' στην ερώτηση 'ποσο ξεκάθαροι και επιτεύξιμοι είναι οι στόχοι της εταιρείας για εσένα', αυτο φανερώνει οτι η εταιρεία έχει επιτύχει πλήρως στο κομμάτι της

εκπάιδευσης του προσωπικού ως προς το ποια είναι τα καθήκοντα ,οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες του, με άμεσο επακόλουθο την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.




- Στην 3η και τελευταία ερώτηση της ενότητας, αλλά και του ερωτηματολόγιου, το προσωπικό καλείται να απαντήσει πόσο σημαντική θεωρεί την ύπαρξη σωστών ηγετών στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν οτι μόνο 5 άτομα απο τους 171 θεωρούν ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό να υπάρχουν σωστοι ηγέτες. Άρα με ποσοστό 97.1% να θεωρεί αρκετά εως πάρα πολυ αναγκαίο το γεγονος, δείχνει οτι το προσωπικό είναι πλήρως συνειδητοποιημένο στην αναγκαιότητα ύπαρξης ηγέτη που θα μπορεί να τους εμπνέει και να τους καθοδηγεί σωστά

- Πιο κάτω παρουσιάζονται οι πίνακες αποτελεσμάτων και τα γραφήματα με σχόλια όλων των ερωτήσεων, αναλυτικά , για τις ενότητες 2-9.

| | | Count | Column N % |
|---|---|---|---|
| 2.1 Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό. | Διαφωνώ | 21 | 12,3% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 19 | 11,1% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 57 | 33,3% |
| | Συμφωνώ | 55 | 32,2% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 19 | 11,1% |
| 2.2 Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι υψηλότερο σε σχέση με τις αποδοχές που προσφέρουν άλλες εταιρείες για την ίδια εργασία | Διαφωνώ | 22 | 12,9% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 23 | 13,5% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 64 | 37,4% |
| | Συμφωνώ | 44 | 25,7% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 18 | 10,5% |
| 2.3 Αισθάνομαι ότι αμοιβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω | Διαφωνώ | 25 | 14,6% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 17 | 9,9% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 64 | 37,4% |
| | Συμφωνώ | 51 | 29,8% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 14 | 8,2% |
| 2.4 Τα οφέλη που μου παρέχονται είναι εξίσου καλά με αυτά προσφέρουν άλλες εταιρείες στον ιδιωτικό τομέα | Διαφωνώ | 23 | 13,5% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 11 | 6,4% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 49 | 28,7% |
| | Συμφωνώ | 57 | 33,3% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 31 | 18,1% |
| 3.1. Η εταιρεία προσφέρει δίκαιη πολιτική προαγωγών και υπηρεσιακής εξέλιξης | Διαφωνώ | 15 | 8,8% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 10 | 5,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 67 | 39,2% |
| | Συμφωνώ | 53 | 31,0% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 26 | 15,2% |
| 3.2 Η διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία. | Διαφωνώ | 14 | 8,2% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 9 | 5,3% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 45 | 26,3% |
| | Συμφωνώ | 66 | 38,6% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 37 | 21,6% |
| 3.3 Η εργασία μου, μου προσφέρει τη δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη | Διαφωνώ | 19 | 11,1% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 10 | 5,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 46 | 26,9% |
| | Συμφωνώ | 51 | 29,8% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 45 | 26,3% |
| 3.4 Όταν κάνω σωστά την δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε | Διαφωνώ | 15 | 8,8% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 9 | 5,3% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 56 | 32,7% |
| | Συμφωνώ | 60 | 35,1% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 31 | 18,1% |
| 3.5 Δεν αισθάνομαι οτι η εργασία που κάνω εκτιμάται . | Διαφωνώ | 35 | 20,5% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 29 | 17,0% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 56 | 32,7% |
| | Συμφωνώ | 26 | 15,2% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 25 | 14,6% |
| 4.1 Η εταιρεία υποστηρίζει την συμμετοχή μου στην λήψη αποφάσεων. | Διαφωνώ | 15 | 8,8% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 16 | 9,4% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 58 | 33,9% |
| | Συμφωνώ | 65 | 38,0% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 17 | 9,9% |
| 4.2 Ο βαθμός ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας μου, είναι ικανοποιητικός. | Διαφωνώ | 11 | 6,4% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 7 | 4,1% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 54 | 31,6% |
| | Συμφωνώ | 68 | 39,8% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 31 | 18,1% |
| 4.3 Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατα την γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικος | Διαφωνώ | 17 | 9,9% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 6 | 3,5% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 50 | 29,2% |
| | Συμφωνώ | 61 | 35,7% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 37 | 21,6% |
| 5.1. Νιώθω περήφανος που έχω την δυνατότητα να εργάζομαι στην συγκεκριμένη εταιρεία | Διαφωνώ | 6 | 3,5% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 2 | 1,2% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 38 | 22,2% |
| | Συμφωνώ | 63 | 36,8% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 62 | 36,3% |
| 5.2 Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στην διοίκηση της εταιρείας. | Διαφωνώ | 10 | 5,8% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 3 | 1,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 50 | 29,2% |
| | Συμφωνώ | 53 | 31,0% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 55 | 32,2% |
| 5.3 Η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της με πιο προνομιακό τρόπο σε σχέση με άλλες εταιρείες. | Διαφωνώ | 13 | 7,6% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 10 | 5,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 48 | 28,1% |
| | Συμφωνώ | 52 | 30,4% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 48 | 28,1% |
| 5.4.Η εταρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία μου | Διαφωνώ | 14 | 8,2% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 10 | 5,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 48 | 28,1% |
| | Συμφωνώ | 57 | 33,3% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 42 | 24,6% |
| 5.5 Αισθάνομαι ασφάλεια στην εργασιά, όσο κάνω καλά τη δουλειά που μου έχει ανατεθεί. | Διαφωνώ | 4 | 2,3% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 3 | 1,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 21 | 12,3% |
| | Συμφωνώ | 79 | 46,2% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 64 | 37,4% |
| | Διαφωνώ | 8 | 4,7% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 6 | 3,5% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5.6 Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι ικανοποιητικές | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 22 | 12,9% |
| | Συμφωνώ | 86 | 50,3% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 49 | 28,7% |
| 5.7.Το αντικείμενο της εργασίας μου παρουσιάζει ενδιαφέρον και μου αρέσει. | Διαφωνώ | 2 | 1,2% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 4 | 2,3% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 27 | 15,8% |
| | Συμφωνώ | 74 | 43,3% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 64 | 37,4% |
| 6.1 Είμαι ικανοποιημένος από την υπηρεσιακή συμπεριφορά των προϊσταμένων μου. | Διαφωνώ | 10 | 5,8% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 7 | 4,1% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 35 | 20,5% |
| | Συμφωνώ | 62 | 36,3% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 57 | 33,3% |
| 6.2 Η ενημέρωση που λαμβανω από τον/την προϊστάμενό μου σε θέματα της δουλειάς μου ΔΕΝ είναι επαρκής | Διαφωνώ | 48 | 28,1% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 47 | 27,5% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 34 | 19,9% |
| | Συμφωνώ | 29 | 17,0% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 13 | 7,6% |
| 6.3 Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου | Διαφωνώ | 9 | 5,3% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 9 | 5,3% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 58 | 33,9% |
| | Συμφωνώ | 58 | 33,9% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 37 | 21,6% |
| 6.4 Νιωθω άνετα να απευθυνθώ στους προϊσταμένους / ανωτέρους μου όποτε αντιμετωπιζω κάποιο πρόβλημα στην εργασία μου. | Διαφωνώ | 8 | 4,7% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 4 | 2,3% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 22 | 12,9% |
| | Συμφωνώ | 71 | 41,5% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 66 | 38,6% |
| 6.5 θεωρώ οτι ο/η προϊστάμενος μου έχει τις ικανότητες ενος ηγέτη. | Διαφωνώ | 10 | 5,8% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 8 | 4,7% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 28 | 16,4% |
| | Συμφωνώ | 64 | 37,4% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 61 | 35,7% |
| 6.6 Ο/Η προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσο αφορά κάποια προσωπικά μου ζητήματα που πιθανον να επηρεαζουν την απόδοση μου στην εργασία. | Διαφωνώ | 48 | 28,1% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 54 | 31,6% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 31 | 18,1% |
| | Συμφωνώ | 25 | 14,6% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 13 | 7,6% |
| 6.7 Ο/Η προϊστάμενος μου ειναι ικανος στο να επιτύχει αλλαγες στον εργασιακο χώρο, εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους που θα βελτιώσουν την απόδοση στην εργασία. | Διαφωνώ | 11 | 6,4% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 5 | 2,9% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 33 | 19,3% |
| | Συμφωνώ | 71 | 41,5% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 51 | 29,8% |
| | Διαφωνώ | 12 | 7,0% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7.1 Ο αριθμός των ωρών καθημερινής εργασίας είναι ικανοποιητικός. | Διαφωνώ απόλυτα | 7 | 4,1% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 34 | 19,9% |
| | Συμφωνώ | 73 | 42,7% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 45 | 26,3% |
| 7.2 Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός | Διαφωνώ | 21 | 12,3% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 11 | 6,4% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 45 | 26,3% |
| | Συμφωνώ | 58 | 33,9% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 36 | 21,1% |
| 7.3 Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στον χώρο εργασίας | Διαφωνώ | 48 | 28,1% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 39 | 22,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 43 | 25,1% |
| | Συμφωνώ | 27 | 15,8% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 14 | 8,2% |
| 8.1. Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής κατάρτισης (σεμινάρια, ημερίδες, κ.λ.π). | Διαφωνώ | 17 | 9,9% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 7 | 4,1% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 27 | 15,8% |
| | Συμφωνώ | 54 | 31,6% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 66 | 38,6% |
| 8.2 Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων. | Διαφωνώ | 11 | 6,4% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 7 | 4,1% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 41 | 24,0% |
| | Συμφωνώ | 59 | 34,5% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 53 | 31,0% |
| 8.3. Η εκπαίδευση που παρεχει η εταιρεία στους εργαζόμενους, βοηθά ετσι ωστε η εργασία να είναι πιο αποτελεσματική και να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. | Διαφωνώ | 11 | 6,4% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 4 | 2,3% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 28 | 16,4% |
| | Συμφωνώ | 70 | 40,9% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 58 | 33,9% |
| 9.1 Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι και απολαμβάνω την συνεργασία μαζί τους. | Διαφωνώ | 3 | 1,8% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 3 | 1,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 37 | 21,6% |
| | Συμφωνώ | 58 | 33,9% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 70 | 40,9% |
| 9.2. Η συνεργασία, η επικοινωνια και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου ειναι σε ικανοποιητικό βαθμό | Διαφωνώ | 7 | 4,1% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 5 | 2,9% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 44 | 25,7% |
| | Συμφωνώ | 52 | 30,4% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 63 | 36,8% |
| 9.3. Δεν νιώθω άνετα να ζητήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου για θέματα εργασίας. | Διαφωνώ | 37 | 21,6% |
| | Διαφωνώ απόλυτα | 57 | 33,3% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 38 | 22,2% |
| | Συμφωνώ | 22 | 12,9% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 17 | 9,9% |
| | Διαφωνώ | 31 | 18,1% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9.4 Υπάρχουν διαφωνίες ανάμεσα στους συναδέλφους στο χώρο εργασίας. | Διαφωνώ απόλυτα | 39 | 22,8% |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 54 | 31,6% |
| | Συμφωνώ | 29 | 17,0% |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 18 | 10,5% |
| | | | |

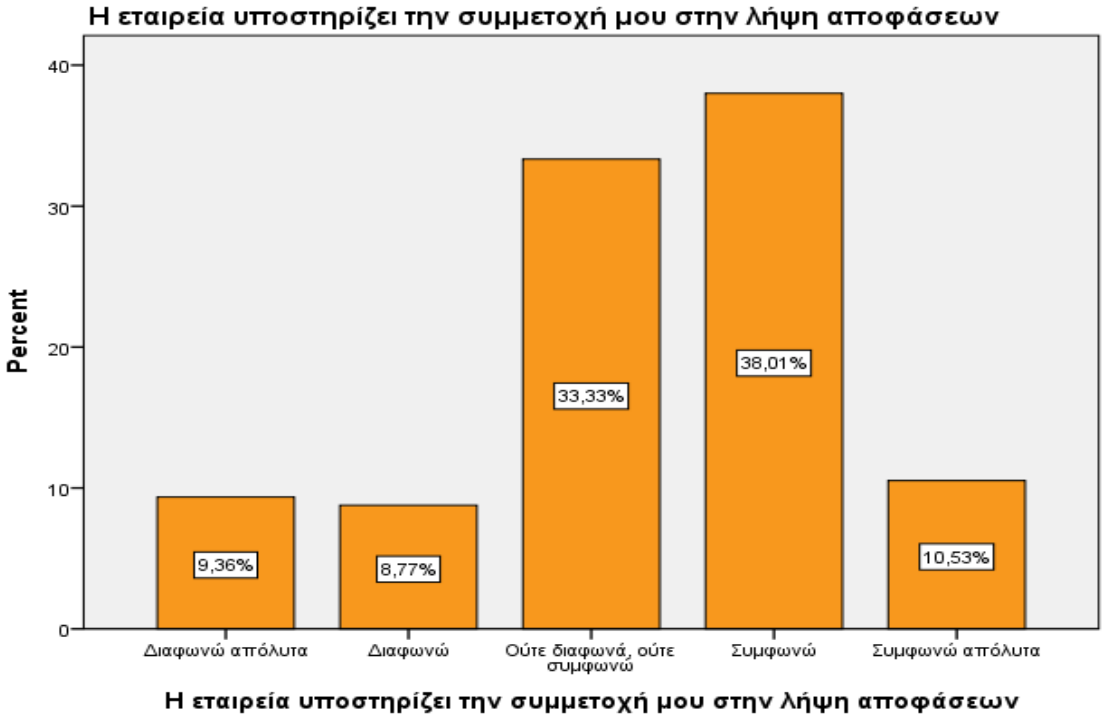
**5.2.3 <u>Ενότητα 2</u>** (βλέπε διαγράμματα πάρατημα 2)

- Σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού για τις απολαβές του , παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό 33,3 % έχει μια ουδέτερη θέση (ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ) ενώ με επιπλεόν 10%, δηλαδη 43,3% απάντησαν ότι συμφωνούν-συμφωνούν απόλυτα, άρα είναι ικανοποιημένοι με τις απολάβες τους. Υπάρχει και ενα ποσοστό της τάξεως του 23,4% που δεν έιναι ικανοποιημένοι με τις απολαβές τους, ποσοστό που κινείται σε αναμενόμενα πλαίσια.
- Σε ερώτηση που συγκρίνει το ύψος αποδοχών της εταιρείας με αλλες αντίστοιχες εταιρείες 62 άτομα συμφωνούν οτι η εταιρεία τους παρέχει υψηλότερες αποδόχες απο άλλες αντίστοίχες, ενω και πάλι παρατηρούμε οτι αντίστοιχο δείγμα 64 ατόμων επέλεξαν την ουδετέρη απάντηση . Το οτι υπάρχει ενα αρκετά υπολογισιμο ποσοστο που τηρούν μια ουδέτερη σταση στο έρωτημα , πιθανόν να οφείλεται στο οτι δέν γνωρίζουν το ύψος των αποδοχων άλλων εταιρείων , έτσι ωστε να μπορουν να εκφαίρουν άποψη.
- Στο κατα πόσο θεωρούν οτι αμοίβονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν 65 άτομα απάντησαν οτι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα (38%) σε αντίθεση με 42 άτομα που διαφωνούν (26,4%) . Η διαφορά των 12 περίπου ποσοστιαίων μονάδων που χωρίζει τις 3 κατηγορίες δεν θεωρείται μεγάλη για να εξάγουμε σωστά συμπεράσματα. Επίσης και πάλι παρατηρούμε οτι ενα μεγαλο μέρος (64 άτομα ) τηρούν ουδέτερη στάση , γεγονός που φανερώνει οτι οι ερωτηθέντες είναι επιφυλακτικοί στο να απαντήσουν για ζητήματα που αφορουν τις αμοιβές τους.
- Στην τελευταία ερώτηση της ενότητας που αφορά αποδοχές και οφέλη οι ερωτούμενοι καλούνται να απαντήσουν αν θεωρούν οτι τα οφέλη που τους παρέχονται είναι εξίσου καλά με αλλες αντίστοιχες εταιρείες. Με ποσοτό πανω απο το 50%, και συγκεκριμένα 51,4% θεωρούμε οτι το προσωπικό στην πλειοψήφια του είναι ικανοποιημενό με τα οφέλη που απολαμβάνει.

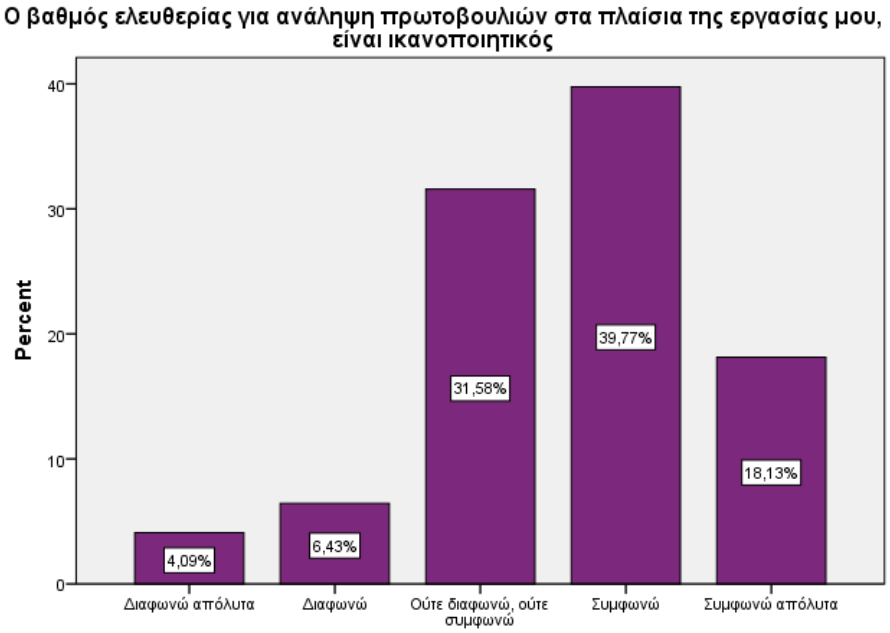
**5.2.4 <u>Ενότητα 3</u>** (βλέπε διαγράμματα παράρτημα 2)

- Σε ερώτηση σχετικά με τη πολιτική της εταιρείας σε θέματα προαγωγών και ανέλιξης, παρατηρούμε οτι σχεδόν η πλειοψηφία , 46,2% (79 άτομα) συμφωνούν οτι υπάρχει δίκαιη πολιτική , και δεν γίνονται διακρίσεις. Υπαρχει και ενα σχετικά μικρό ποσοστό 14,6% που θεωρεί οτι η πολιτική της εταιρείας δεν είναι δίκαιη . Γενικά μπορούμε να πούμε οτι σε αυτό το θέμα η επιχείρηση έχει επιτυχεί .
- Με ποσοστό 60,2% που «συμφωνούν-συμφωνουν απόλυτα» και 26,3% που ουτε διαφωνούν, ουτε συμφωνούν, μπορούμε με σιγουρία να πούμε οτι η διαδικασία ανέλιξης και εξέλιξης στην εταιρεία γίνεται σωστά με γνώμονα τα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία του προσωπικού.
- Απο την 3η ερώτηση της ενότητας συμπεραίνουμε οτι η υπο εξέταση επιχείρηση προσφέρει την δυνατότητα στους υπαλλήλους της για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη , χωρίς να παραμένει το προσωπικό στάσιμο και επομένως και απαθές. Αυτό το επιβεβαιώνει η πλειοψηφία του δείγματος (56,1%) 96 άτομα που απάντησαν οτι συμφωνούν.
- Σε θέματα αναγνώρισης (feedback) προς το προσωπικό απο την εταιρεία οταν η δουλεια γίνεται σωστά και πάλι βλέπουμε οτι το προσωπικό είναι ικανοποιήμενο στην πλειοψηφία του, αν λάβουμε υπόψην το 53,2 % που απάντησαν θετικά στην 4$^{η}$ ερώτηση της ενότητας.
- Το είδος της τελευταίας ερώτησης της ενότητας, το οτι δηλαδή ξεκινά με το «δεν» , μπορούμε να σχολιάσουμε οτι πιθανόν να μπέρδεψαι το δείγμα μας ώστε να απαντήσει αυτο που πραγματικά ηθελε. Το γεγονός αυτό φαίνεται αν παρατηρήσουμε τα ποσοστά στις απαντήσεις. 37,5% απάντησε οτι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, 32,7% οτι ουτε διαφωνει ουτε συμφωνει, και 29,8% οτι συμφωνει και συμφωνεί απόλυτα. Οι μετρήσεις είναι σχετικά κοντίνες, αρα δεν μπορούμε να εξαγάγουμε κάποιο θετικό ή αρνητικό συμπέρασμα.

### 5.2.5 <u>Ενότητα 4</u>

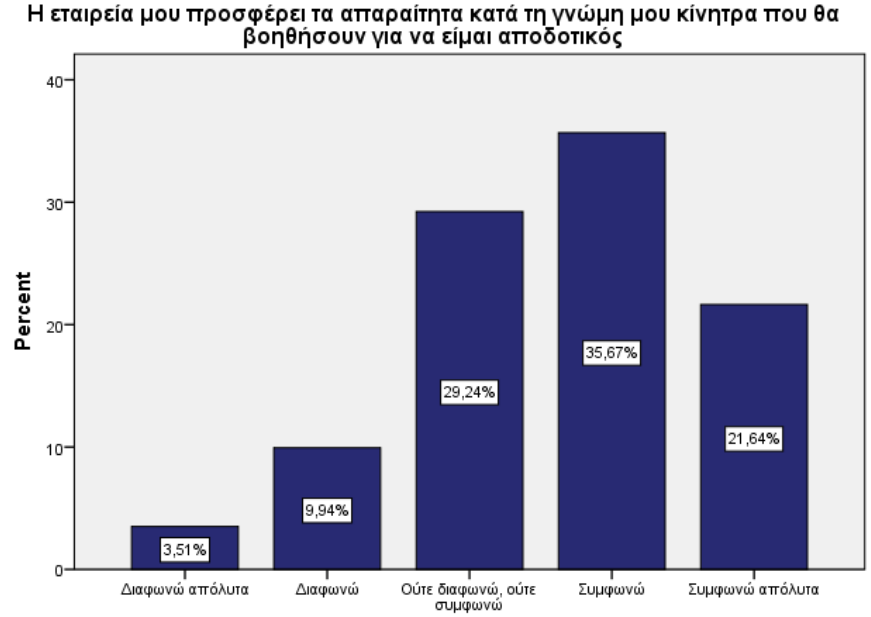



- Στην ερώτηση κατα πόσο η εταιρεία υποστηριζει την συμμετοχή του εργαζόμενου στην λήψη αποφάσεων, μόνο 31 άτομα απάντησαν οτι διαφωνούν με το γεγονός, ενω 82 άτομα (48,5%) συμφωνούν. Άξιο παρατήρησης εδω είναι η διαφορα που υπάρχει αναμεσα στην επιλογη «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα». Παρατηρούμε μια διαφορά της τάξεως του 28,%, που συνήθως η διαφορά των δυο αυτών επιλογών κυμαίνεται σε πολυ πιο χαμηλά επίπεδα.




**Ο βαθμός ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας μου, είναι ικανοποιητικός**

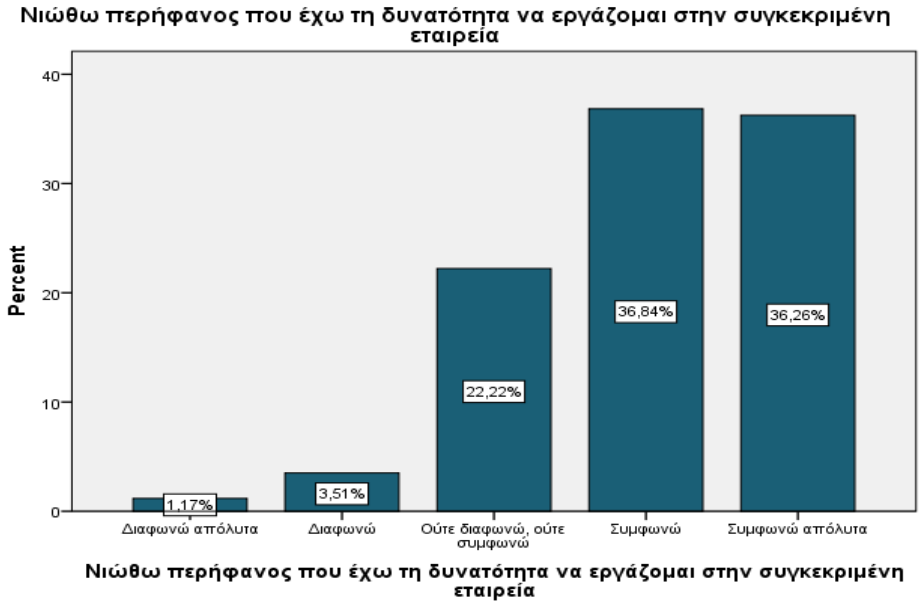
- Ο βαθμός ελευθερίας για ανάλυψη πρωτοβουλιών απο τους εργαζόμενους στα πλαίσια της εργάσιας τους φαίνεται να είναι πολυ ικανοποιητικός αφου πέραν απο τους μισους ( 57,9%-99άτομα ) ερωτηθέντες συμφωνεί στο γεγονός. Σημαντική είναι για ακόμη μια φορά η ουδέτερη σταση 54 ατόμων , πράγμα το οποίο θα μπορουσε να επηρεάσει το αποτέλεσμα αυτής αλλα και κάθε ερώτηση



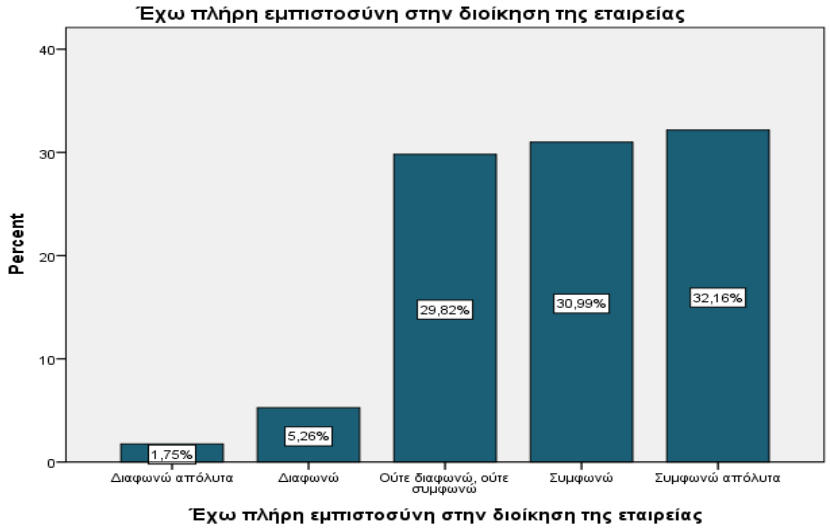

**Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατά τη γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικός**

- Όσον αφορα την ύπαρξη κινήτρων στο χώρο εργασίας που θα αυξήσουν την αποδοτικότητα του προσωπικού βλέπουμε οτι και παλι σχεδον 100 άτομα απαντούν οτι είναι σύμφωνοι, δηλαδή όντως η εταιρεία παρέχει τα σωστά κίνητρα που θα βοηθησουν το προσωπικό να είναι αποδοτικό. Αρα και σε αυτον τον τομέα η εταιρεία ευημερεί.

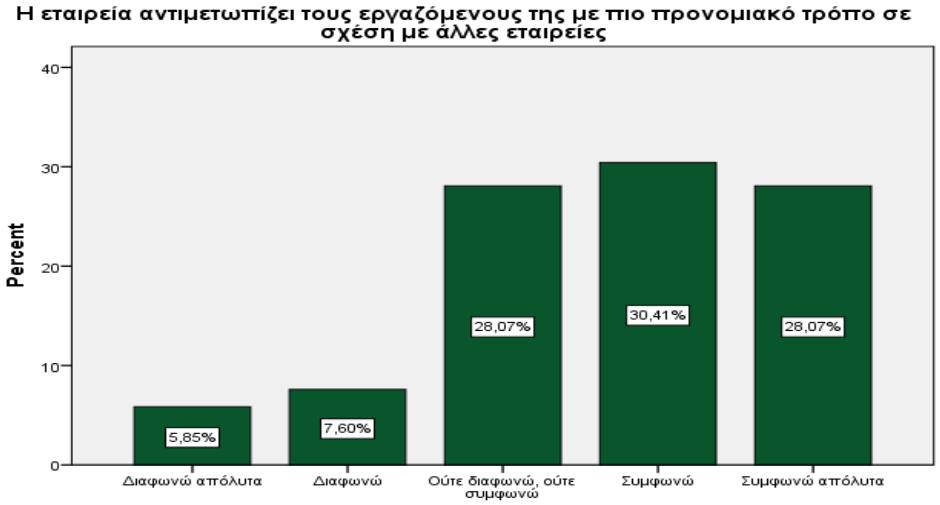
## ➢ 5.2.6 Ενότητα 5




➢ Η ενότητα 5 του ερωτηματολογίου αφορά εργασιακούς παράγοντες. Η πρώτη ερώτηση αφορά το πόσο περήφανος νιώθει ο εργαζόμενος για την εταιρεία του. Με ποσοστό 73,1% και 125 άτομα να νιώθουν περήφανοι που έχουν την δυνάτοτητα να εργάζονται στην συγκεκριμενη εταιρεία , μπορουμε να πούμε με βεβαιότητα οτι ο εργοδότης έχει κερδίσει το «στοίχημα» να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους που νοίαζονται πραγματικά για την εταιρεία τους




➢ Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης , αναμενόμενα είναι και τα αποτελέσματα της ερώτησης για το άν έχουν εμπιστοσύνη στη διοίκηση της εταιρείας. Και εδώ ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 63,15% , με 108 απο τους 171 ερωτηθέντες δείχνει πλήρη εμπιστοσύνη στον εργοδότη του και στις αποφάσεις διοίκησης που παίρνει.

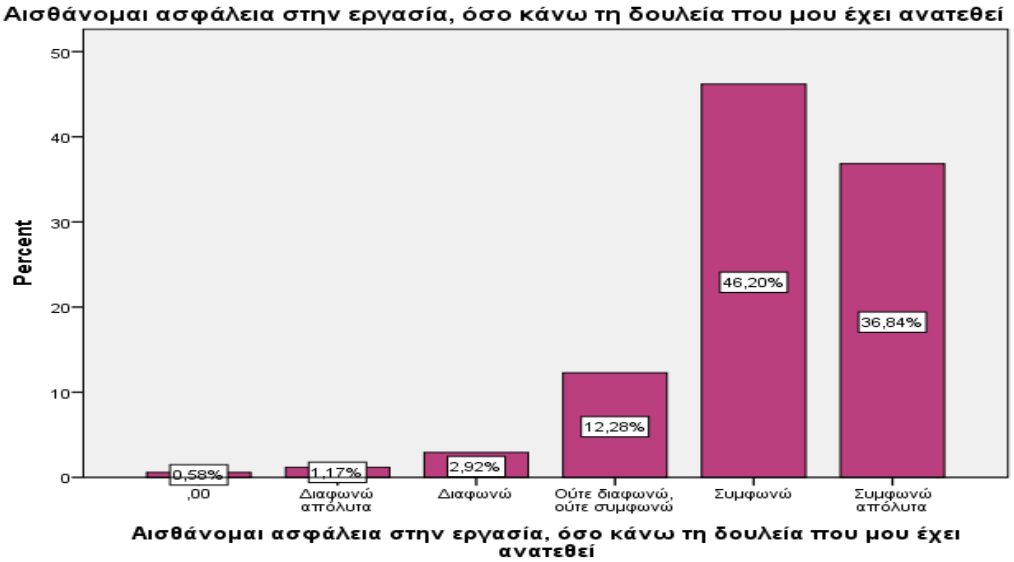



Η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους της με πιο προνομιακό τρόπο σε σχέση με άλλες εταιρείες

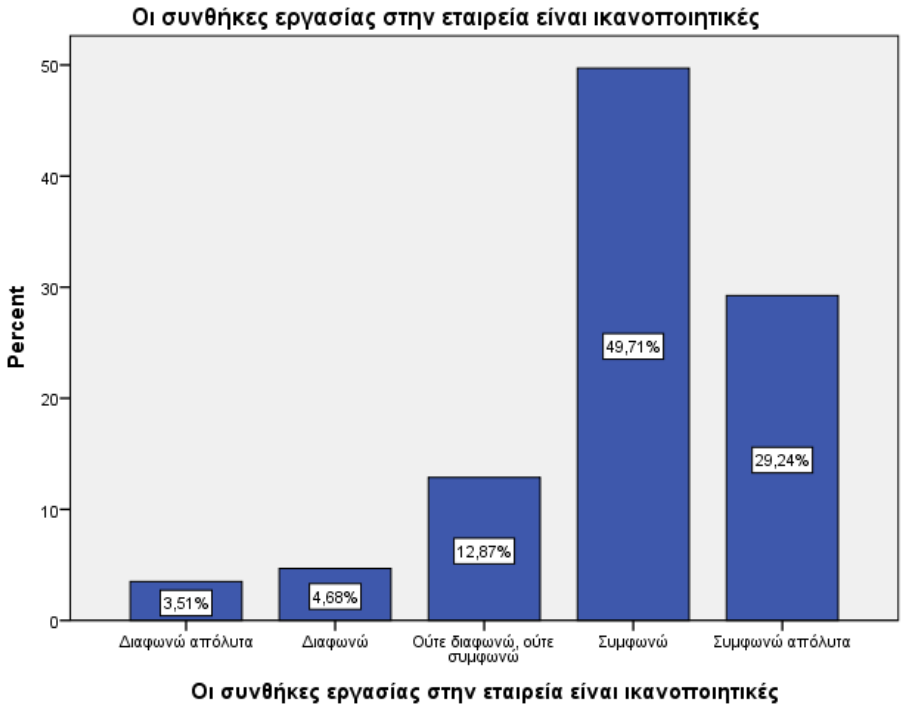
➢

Η εταιρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία μου

Οι δύο πιο πανω ερωτήσεις της ενότητας αφορούν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους της, αν δηλαδη τους αντιμετωπίζει με προνομιακό τρόπο , αν αξιοποιεί τα προσόντα , τις δεξιότητες και την εμπειρία του προσωπικου. Για ακόμα μια φορά τα αποτελέσματα δείχνουν οτι με παρόμοιο ποσοστό (58,5% για την πρώτη και 57,9% για την δεύτερη) οι εργαζόμενοι φαίνεται να συμφωνούν οτί όντος η εταιρεία λειτουργεί με σωστες διαδικασίες, λαμβάνοντας υπόψην ότι ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί ξεχωριστή μόναδα για την επιχείρηση, και με βάση τα χαρακτηριστικά του πρέπει να αντιμετωπιζεται αναλόγως. Αξιοσημείωτο το γεγονός οτι και στις 2 πιο πανω ερώτησεις τα άτομα που απάντησαν «ουτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» είναι ακριβώς τα ίδια (28,1%).

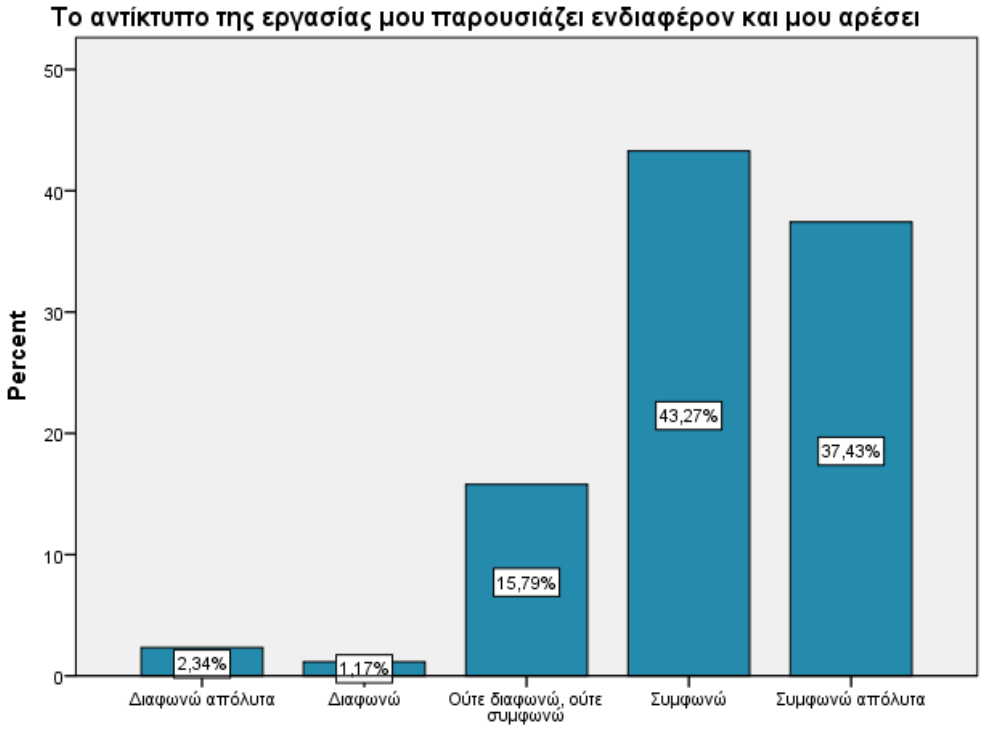



- Με συντριπτική πλειοψηφία και ποσοστό που αγγιζει το 83,04% το προσωπικό εκφραζει οτι νίωθει ασφάλεια στην εργασία του, όσο κάνει σωστά την δουλεια του. Αυτό μας δείχνει οτι στην εταιρεία περιπτώσεις απολύσεων προσωπικού είναι ακραίες , αν δεν υπαρχεί κάποιο πειθαρχικό παράπτομα . Η εταιρεία δίνει ευκαιρίες στο προσωπικό βελτίωσης της εργασίας του αν προκύψουν καποια λάθη και δεν προβαίνει σε απολύσεις ανευ λόγου και αιτίας.




- Στην ερώτηση αυτή ο εργαζόμενος καλέιται να απάντησει πόσο ικανοποιημένος είναι απο τις συνθήκες εργασίας στην εταιρεία του. 135

άτομα εκ των 171 απαντουν οτι είναι ικανοποιημένοι μέχρι πλήρως ικανοποιημένοι , 14 ατομα απαντούν οτι δεν τους ικανοποιούν οι συνθήκες εργασίας και 22 δεν εκφέρουν άποψη. Τα αποτελέσματα αυτα μας δείχνουν οτι ο εργόδότης κατάφεραι να δημιουργήσει ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες που χρείαζεται ο εργαζόμενος, έτσι ωστε να μπορεί να δουλεύει σωστά και να είναι αποδοτικός.

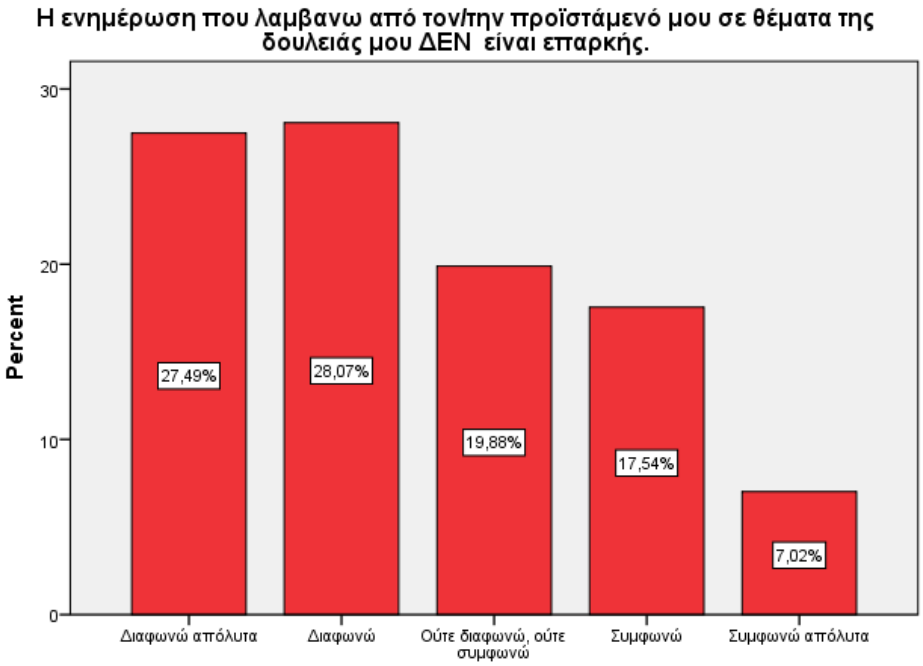


Το αντίκτυπο της εργασίας μου παρουσιάζει ενδιαφέρον και μου αρέσει

- Η τελευταία ερώτηση της ενότητας, συνοψίζει την όλη ουσία της ενότητας. Με το να έχεις δηλαδή το προσωπικό σου ικανοποιημένο απο τις συνθήκες εργασίας του, με το να αισθάνεται ασφάλεια και να έχει πλήρη εμπιστοσύνη στη διοίκηση , και με το να αισθάνεται οτι αξιοποιούνται τα προσοντα, και περαιτέρω να είναι περήφανος που δουλεύει στη συγκεκριμενη εταιρεία, αναμενόμενο είναι και το αποτελεσμα της ερώτησης «αν το αντικείμενο της εργασίας του παρουσιαζει ενδιαφέρον και του αρέσει». Για αλλη μια φορά οι θετικές απαντήσεις ακουμπούν το 80,7% .

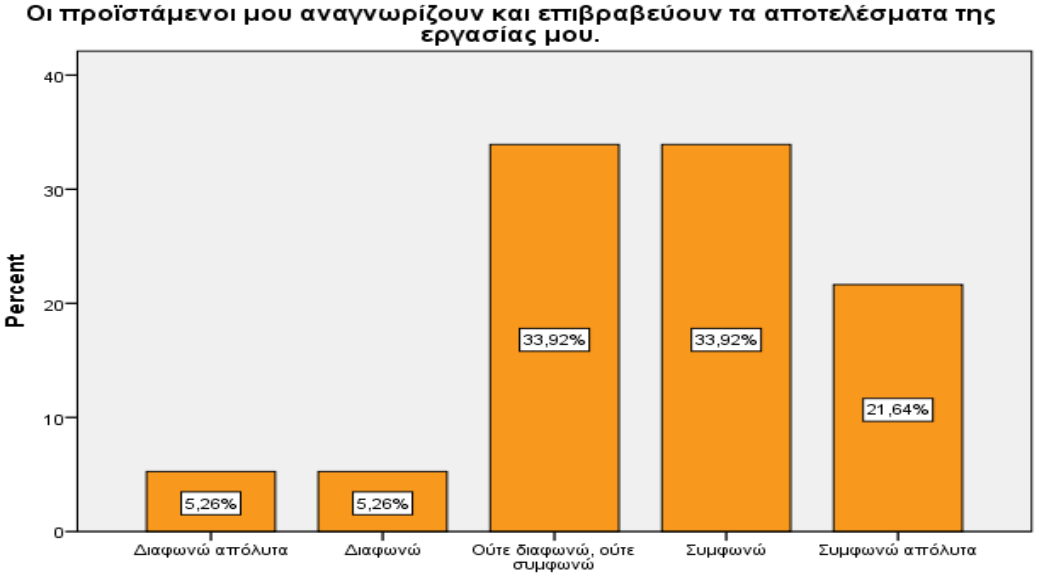
### 5.2.7 <u>Ενότητα 6</u>

- Η 6η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αξιολογούν τους προισταμένους της εταιρείας, κατα ποσο λειτουργούν σωστά ως προιστάμενοι και περαιτέρω ως ηγέτες. Η 1η ερώτηση είναι γενική , και ο ερωτόμενος καλείται να απαντήσει πόσο ικανοποιημενος ειναι απο την συμπεριφορά των προισταμένων του. Παρατηρούμε και πάλι ενα υψηλό ποσοστό του δείγματος (69,6%) να είναι ικανοποιημένο με τους εκάστοτε προισταμένους του. Ενα μικρό ποσοστο της τάξης του 10% απάντησε οτι δεν είναι καθολου ικανοποιημενο με τους προιστάμενους του.



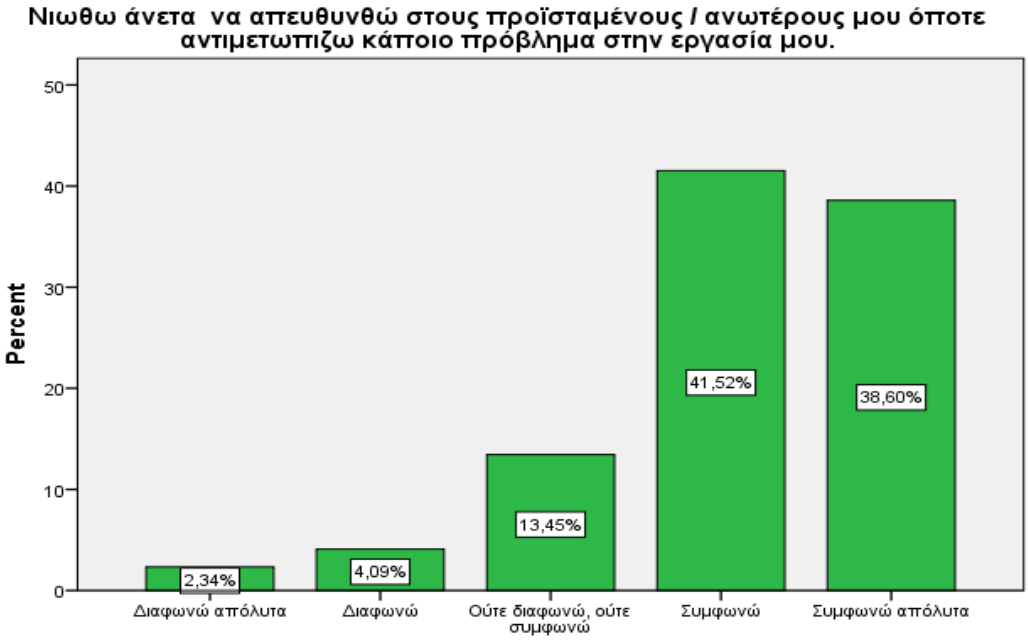

**Η ενημέρωση που λαμβανω από τον/την προϊστάμενό μου σε θέματα της δουλειάς μου ΔΕΝ είναι επαρκής.**

- Σε αυτή την ερώτηση , με τις απαντήσεις «διαφωνω-διαφωνω απόλυτα» να έχουν την πλειοψηφία με 55,6%, συμπεραίνουμε οτι η εταιρεία και οι προστάμενοι της ενημέρωνουν το προσωπικό σε θέματα της δουλειάς , χωρις να έχουν λόγο να αποκρύψουν κάτι.

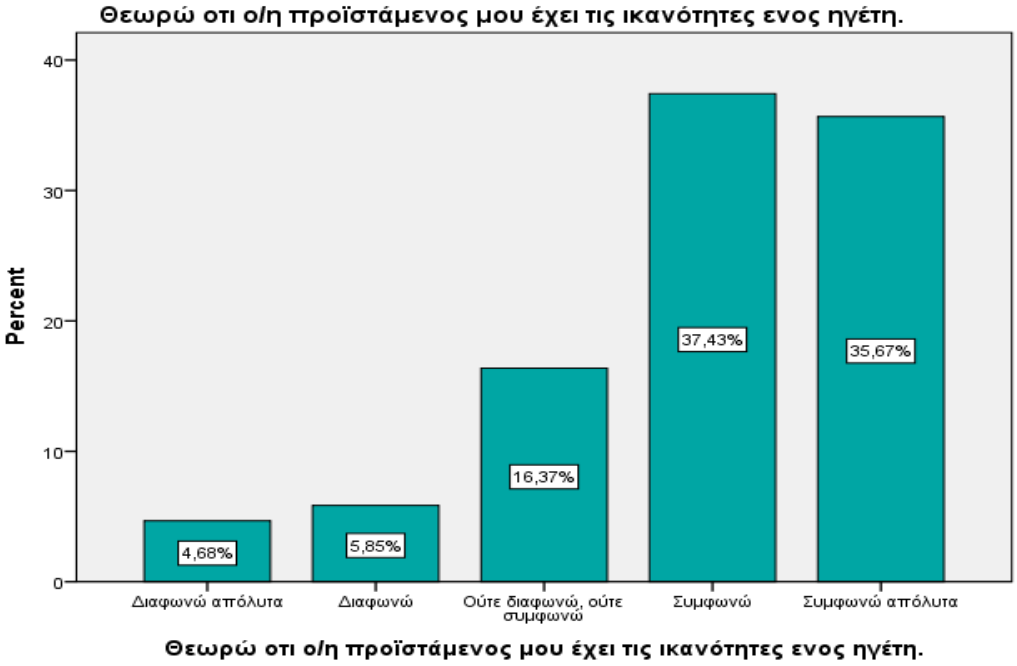



**Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου.**

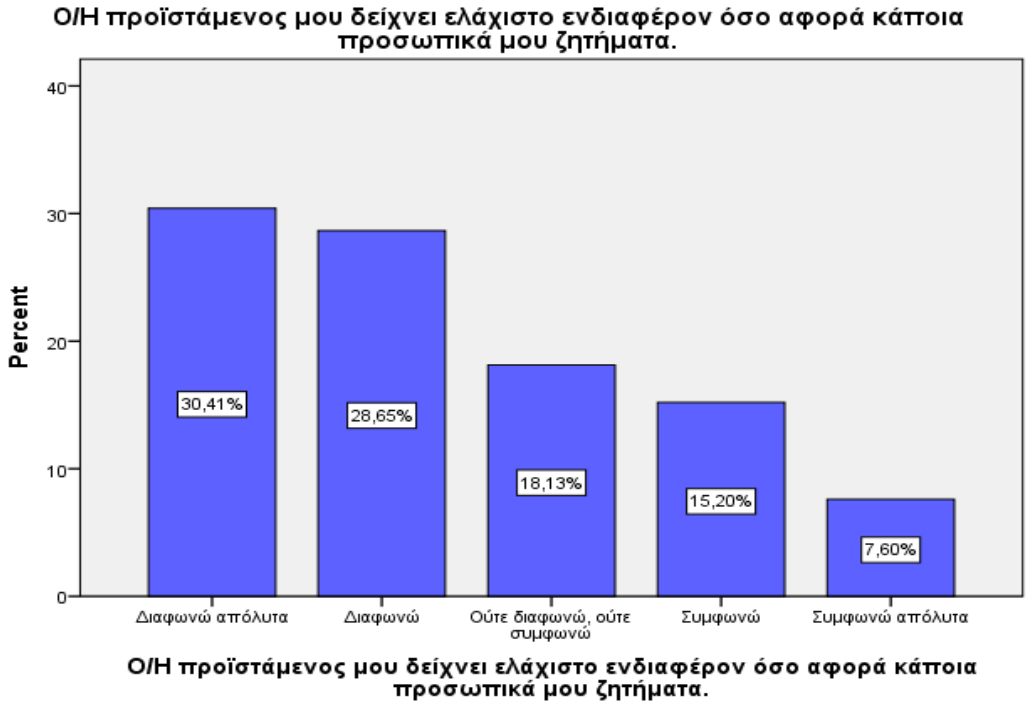
- Σε θέματα αναγνώρισης και επιβράβευσης παρατηρούμε οτι η επιλογή «ουτε διαφωνώ,ουτε συμφωνώ» και η επιλογή «Συμφωνώ» έχουν ακριβώς τις ίδιες απαντήσεις , 58 ατομα και 33,9%, γεγόνος που δείχνει μια αντίθεση στις απόψεις, αλλα , αν πάρουμε σαν συνολο τις θετικες απαντήσεις το ποσοστό ξεπερνα για ακομα μια φορά το 50%, αρα θεωρούμε οτι υπάρχει η αναγνώριση και η επιβράβευση.



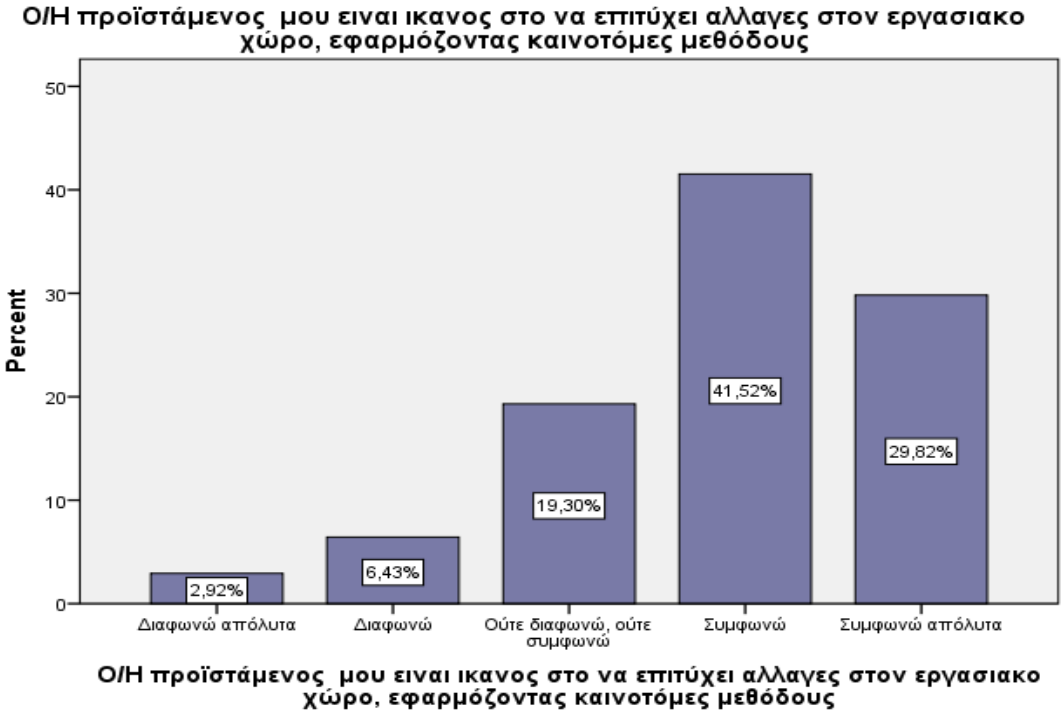

- Με ποσοστό θετικών απαντήσεων 80,1%, συμπεραίνουμε οτι υπάρχουν πολυ καλές σχέσεις ανάμεσα σε υπαλλήλους και προιστάμενους, με τους δεύτερους να νίωθουν ανέτα να μιλήσουν στους υπευθύνους τους για θέματα που αφορουν την εργασία τους




- 125 άτομα απο τους 171 θεωρουν οτι ο προιστάμενος τους έχει τις ικανότητες ενος ηγέτη , 28 έχουν ουδέτερη στάση και 18 διαφωνούν . Βέβαια σε αυτή την ερώτηση το κάθε άτομο που απαντά κρίνει υποκειμενικά για το ποιες ικανότητες θεωρεί οτι πρέπει να έχει ο ηγέτης. Αλλά επειδή η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά, θεωρούμε οτι οι προισταμένοι στην εταιρεία μπορούν να θεωρηθούν και ως ικανοί ηγέτες.




- Εδω, το αποτέλεσμα μας δείχνει οτι οι προιστάμενοι είναι ανθρωποκεντρικοί. Δείχνουν, δηλαδη, το απαραίτητο ενδιαφέρον στους υφιστάμενους τους και προσπαθούν να τους βοηθήσουν σε προσωπικά τους ζητήματα, που πιθανόν να επηρεασουν την απόδοση τους στην εργασία.




- Με δεδομένο απο προηγούμενη ερωτήση , οτι το προσωπικό στην πλειοψηφία του θεωρεί οτι οι προιστάμενοι τους έχουν ικανότητες ηγέτη , αναμένομενο είναι και το θετικό ποσοστό 71,3% στην ερώτηση αυτή για το κατα πόσο μπορεί να καινοτομήσει ο προιστάμενος-ηγέτης.

**5.2.8 <u>Ενότητα 7</u>** (βλέπε γραφήματα παράρτημα 2)

- Στις πρώτες 2 ερωτήσεις της ενότητας καλούντε να απαντήσουν κατα πόσο ο αριθμός των ωρών εργασίας τους αλλα και ο καθημερινός όγκος είναι ικανοποιητικός/φυσιολογικός. Αυτό που παρατηρουμε είναι οτι υπάρχει μια διαφορά 14% ( 69% , 55%) στις θετικές επιλογές με μεγαλυτερο ποσοστό στην ικανοποιηση απο τις ωρες εργασίας αλλα οχι απο τον ογκο. Δηλαδή κάποιοι θεωρουν οτι ο όγκος εργασίας δεν ειναι φυσιολογικός αναλόγως των ωρων εργασίας.
- Σε 3η ερώτηση της ενότητας αν υπάρχουν διαφωνίες και διαμάχες στο χώρο εργασίας παρατηρουμε οτι οι απαντήσεις μοιράζονται σε όλο το φάσμα των επιλογών. Οι επιλογες «διαφωνώ» και «διαφωνώ απόλυτα» επιλέγηκαν απο 48 και 39 άτομα αντίστοιχα, η ουδέτερη επιλογή απο 43 άτομα, ενω οι επιλογές «Συμφωνώ-απολυτα» μαζί απαντήθηκαν απο 41 ατομα. Επομένως στην ερώτηση αυτη η «πιττα» μοιράζεται σε ίσα κομματια , και είναι η μόνη ερώτηση που είχαμε αυτό το φαινόμενο.

**5.2.9 <u>Ενότητα 8</u>** (βλέπε γραφήματα παράρτημα 2)

- Η ενότητα 8 του ερωτηματολογίου αφορά σε θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Παρατηρώντας απο κοινού και τις 3 ερωτήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε οτι στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης η εταιρεια έχει επιτύχει στο να εκπαιδεύει σωστά το προσωπικό σε θέματα της εργασίας τους αλλα κυριώς κατάφεραι να κάνει το προσωπικό να κατανοήσει οτι η εκπαίδευση που δέχεται βοηθά να αναπτύσονται οι δεξιότητες και οι ικανότητες τους , με άμεσο αντίκτυπο να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού

**5.2.10 <u>Ενότητα 9 (</u>**βλέπε γραφήματα παράρτημα 2)

- Στην 9η ενότητα οι υπαλλήλοι καλούντε να απαντήσουν 4 ερωτήσεις που αφορούν τις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους. Στην 1η ερώτηση απαντούν αν απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. 128 ατομα και ποσοστό 74,8% απαντούν οτι «συμφωνούν-συμφωνούν απόλυτα» δηλαδή απολαμβάνουν την συνεργασία μεταξυ τους, μονο 6 άτομα απο τα 171 δηλώνουν το αντίθετο, ενω 37 άτομα ουτε συμφωνούν ουτε διαφωνούν. Αυτό δείχνει οτι οι σχέσεις των υπαλλήλων είναι πολυ καλές, φιλικές και υπάρχει απόλυτη συνεργασία.
- Οπώς και στην προηγουμένη ερώτηση , έτσι και στην 2η , ποσοστό 67,2% και 115 ατομα, συμφωνούν οτι υπάρχει η ομαδικότητα και η επικονωνία στον χώρο εργασίας
- Παρ' όλο που στις προηγούμενες ερωτήσεις η πλειοψηφία απάντησε οτι υπαρχει συνεργασία και ομαδικότητα ανάμεσα στο προσωπικό, σε 3η ερώτηση αν νιωθουν άνετα να ζητήσουν την γνώμη συναδέλφων σε θέματα εργασίας, παρατηρούμε οτι οι απόψεις διχάζονται. 94 άτομα απάντησαν οτι δεν έχουν προβλημα να ζητησουν την γνωμη συναδέλφων , ενω 77 απάντησαν οτι δεν ζητούν εύκολα την άποψη των συναδέλφων ή απαντησαν ουδέτερα, δηλαδή ουτε συμφωνούν ουτε διαφωνούν με την ερώτηση. Εδώ μπορουμε να συμπεράνουμε οτι οι άνθρωποι μπορουν να

λειτουργούν σαν ομαδα και να έχουν επικοινωνία, αλλα απο τη φύση τους πιστεύουν οτι το να ζητησουν τη γνώμη κάποιου αλλου για θέματα έργασίας πιθανόν να εκλυφθέι ως αδυναμία εκτέλεσης της εργασίας τους, που πιθανόν να τους δημιουργήσει κάποιο προβλημα .

- Στην ερώτηση αν υπάρχουν διαφωνίες ανάμεσα στους συναδέλφους, παρατηρουμε οτι το μεγαλυτέρο ποσοστό (31,6%) έχει λάβει η ουδέτερη απάντηση. 54 άτομα δηλάδη δεν θέλουν να εκφέρουν άποψη σε αυτο. Οι δυο πρώτες απαντήσεις συγκεντρώνουν 40,9%, αρα πιστέυουν οτι δεν υπάρχουν διαφωνίες στο χώρο εργασίας, ενω 27,5% συμφωνούν στην ύπαρξη διαφωνιών. Σαν γενικη εικόνα συμπεραίνουμε οτι η πλειοψηφία θεωρεί οτι δεν υπάρχουν διαφωνίες ανάμεσα στους συναδέλφους στο χώρο εργάσιας.,

## 5.3 Συσχετίσεις

1. Υπάρχει σχέση μεταξύ των ετών εργασίας των συμμετεχόντων στην εταιρεία και στο αν αισθάνονται ότι αμοίβονται δίκαια για τη δουλεία που κάνουν;
   Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:
   **H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των ετών εργασίας των συμμετεχόντων στην εταιρεία και στο αν αισθάνονται ότι αμοίβονται δίκαια για τη δουλεία που κάνουν.
   **H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ των ετών εργασίας των συμμετεχόντων στην εταιρεία και στο αν αισθάνονται ότι αμοίβονται δίκαια για τη δουλεία που κάνουν.
   Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των ετών εργασίας των συμμετεχόντων στην εταιρεία και στο αν αισθάνονται ότι αμοίβονται δίκαια για τη δουλεία που κάνουν ($X^2_{16} = 31.471, sig. = 0.012 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρία; * Αισθάνομαι ότι αμοίβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

Count

| | | Αισθάνομαι ότι αμοίβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνω απολυτα | Total |
| Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρία; | 0 - 3 έτη | 3 | 12 | 26 | 20 | 3 | 64 |
| | 4 - 7 έτη | 4 | 7 | 14 | 15 | 6 | 46 |
| | 8 - 11 έτη | 4 | 4 | 12 | 9 | 0 | 29 |
| | 12 - 15 έτη | 6 | 0 | 4 | 2 | 3 | 15 |
| | Άνω των 15 ετών | 0 | 2 | 8 | 5 | 2 | 17 |
| Total | | 17 | 25 | 64 | 51 | 14 | 171 |

| Chi-Square Tests | | | |
|---|---|---|---|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 31,471[a] | 16 | ,012 |
| Likelihood Ratio | 31,729 | 16 | ,011 |
| Linear-by-Linear Association | ,033 | 1 | ,855 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

2. Υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων και στο ότι δεν αισθάνονται ότι η εργασία που κάνουν εκτιμάται;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:

**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων και στο ότι δεν αισθάνονται ότι η εργασία που κάνουν εκτιμάται.

**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων και στο ότι δεν αισθάνονται ότι η εργασία που κάνουν εκτιμάται.

Από τον παρακάτω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων και στο ότι δεν αισθάνονται ότι η εργασία που κάνουν εκτιμάται ($X_{12}^2 = 17.082, sig. = 0.147 > 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Ηλικία * Δεν αισθάνομαι ότι η εργασία που κάνω εκτιμάται | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

Count

| | | Δεν αισθάνομαι ότι η εργασία που κάνω εκτιμάται | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διιαφωνώ, ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα | Total |
| Ηλικία | 18 – 25 ετών | 5 | 5 | 8 | 2 | 5 | 25 |
| | 26 - 35 ετών | 6 | 17 | 13 | 8 | 10 | 54 |
| | 36 - 50 ετών | 14 | 9 | 28 | 7 | 6 | 64 |
| | Άνω των 50 ετών | 6 | 4 | 7 | 7 | 4 | 28 |
| Total | | 31 | 35 | 56 | 24 | 25 | 171 |

**Chi-Square Tests**

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 17,082[a] | 12 | ,147 |
| Likelihood Ratio | 16,770 | 12 | ,158 |
| Linear-by-Linear Association | ,073 | 1 | ,787 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

3. Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό» και η «διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία»;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:

**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό» και η «διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία».

**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό» και η «διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία».

Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό» και η «διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία» ($X^2_{16} = 64.003, sig. = 0.000 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό * Η διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

Count

| | | Η διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ουτε διαφωνω ουτε συμφωνω | συμφωνω | Συμφωνω απολυτα | Total |
| Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό | Διαφωνώ απόλυτα | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| | Διαφωνώ | 2 | 4 | 9 | 5 | 1 | 21 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 2 | 5 | 20 | 23 | 7 | 57 |
| | Συμφωνώ | 0 | 2 | 12 | 28 | 13 | 55 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 0 | 0 | 0 | 6 | 13 | 19 |
| Total | | 8 | 15 | 45 | 66 | 37 | 171 |

| Chi-Square Tests | | | |
|---|---|---|---|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 64,003[a] | 16 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 62,257 | 16 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 39,583 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

4. Υπάρχει σχέση μεταξύ του βαθμού ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας των συμμετεχόντων και ότι έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στην διοίκηση της εταιρείας;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:
**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του βαθμού ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας των συμμετεχόντων και ότι έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στην διοίκηση της εταιρείας.
**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ του βαθμού ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας των συμμετεχόντων και ότι έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στην διοίκηση της εταιρείας.

Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του βαθμού ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας των συμμετεχόντων και ότι έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στην διοίκηση της εταιρείας ($X_{16}^2 = 70.311, sig. = 0.000 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Ο βαθμός ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας μου, είναι ικανοποιητικός * Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στην διοίκηση της εταιρείας | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

| | | Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στην διοίκηση της εταιρείας | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνω απολυτα | Total |
| Ο βαθμός ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας μου, είναι ικανοποιητικός | Διαφωνώ απόλυτα | 2 | 1 | 3 | 1 | 0 | 7 |
| | Διαφωνώ | 0 | 2 | 6 | 1 | 2 | 11 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 1 | 4 | 19 | 18 | 12 | 54 |
| | Συμφωνώ | 0 | 2 | 20 | 27 | 19 | 68 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 0 | 0 | 3 | 6 | 22 | 31 |
| Total | | 3 | 9 | 51 | 53 | 55 | 171 |

**Chi-Square Tests**

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 70,311[a] | 16 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 51,682 | 16 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 36,599 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

5. Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι ικανοποιητικές» και «Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός»;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:
**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι ικανοποιητικές» και «Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός».
**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι ικανοποιητικές» και «Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός»

Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι ικανοποιητικές» και «Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός»
($X_{16}^2 = 45.935, sig. = 0.000 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι ικανοποιητικές * Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός. | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

| | | Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | Συμφωνω | Συμφωνω απόλυτα | Total |
| Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι ικανοποιητικές | Διαφωνώ απόλυτα | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 6 |
| | Διαφωνώ | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 2 | 4 | 9 | 5 | 2 | 22 |
| | Συμφωνώ | 6 | 13 | 26 | 32 | 8 | 85 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 2 | 7 | 17 | 23 | 50 |
| Total | | 11 | 21 | 45 | 58 | 36 | 171 |

| Chi-Square Tests | | | |
|---|---|---|---|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 45,935[a] | 16 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 44,971 | 16 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 12,607 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 171 | | |
| | | | |

6.Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Η εταιρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητας και την εμπειρία μου» και «Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου»;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:
**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Η εταιρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητας και την εμπειρία μου» και «Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου».
**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Η εταιρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητας και την εμπειρία μου» και «Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου».
Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Η εταιρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητας και την εμπειρία μου» και «Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου»
($X_{16}^2 = 51.922, sig. = 0.000 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Η εταιρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία μου * Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου. | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

| | | Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ουτε διαφωνω ουτε συμφωνω | συμφωνω | Συμφωνω απολυτα | Total |
| Η εταιρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία μου | Διαφωνώ απόλυτα | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 |
| | Διαφωνώ | 0 | 2 | 6 | 6 | 0 | 14 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 2 | 4 | 25 | 14 | 3 | 48 |
| | Συμφωνώ | 2 | 2 | 17 | 25 | 13 | 59 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 0 | 7 | 12 | 19 | 40 |
| Total | | 9 | 9 | 58 | 58 | 37 | 171 |

| Chi-Square Tests | | | |
|---|---|---|---|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 51,922[a] | 16 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 50,349 | 16 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 22,990 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

7. Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Νιώθω άνετα να απευθύνω στους προϊσταμένους / ανώτερους μου όποτε αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στην εργασία μου» και «Ο/ Η προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσο αφορά κάποια προσωπικά μου ζητήματα»;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:
**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Νιώθω άνετα να απευθύνω στους προϊσταμένους / ανώτερους μου όποτε αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στην εργασία μου» και «Ο/ Η προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσο αφορά κάποια προσωπικά μου ζητήματα»
**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Νιώθω άνετα να απευθύνω στους προϊσταμένους / ανώτερους μου όποτε αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στην εργασία μου» και «Ο/ Η προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσο αφορά κάποια προσωπικά μου ζητήματα».
Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Νιώθω άνετα να απευθύνω στους προϊσταμένους / ανώτερους μου όποτε αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στην εργασία μου» και «Ο/ Η προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσο αφορά κάποια προσωπικά μου ζητήματα» ($X^2_{16} = 64.789, sig. = 0.000 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Νιωθω άνετα να απευθυνθώ στους προϊσταμένους / ανωτέρους μου όποτε αντιμετωπιζω κάποιο πρόβλημα στην εργασία μου. * Ο/Η προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσο αφορά κάποια προσωπικά μου ζητήματα. | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

| | | Ο/Η προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσο αφορά κάποια προσωπικά μου ζητήματα. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ουτε διαφωνω ουτε συμφωνω | Συμφωνω | Συμφωνω Απολυτα | Total |
| Νιωθω άνετα να απευθυνθώ στους προϊσταμένους / ανωτέρους μου όποτε αντιμετωπιζω κάποιο πρόβλημα στην εργασία μου. | Διαφωνώ απόλυτα | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 |
| | Διαφωνώ | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 7 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 4 | 5 | 11 | 3 | 0 | 23 |
| | Συμφωνώ | 12 | 30 | 13 | 15 | 1 | 71 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 33 | 11 | 5 | 7 | 10 | 66 |
| Total | | 52 | 49 | 31 | 26 | 13 | 171 |

| Chi-Square Tests | | | |
|---|---|---|---|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 64,789[a] | 16 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 62,195 | 16 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 1,968 | 1 | ,161 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

8. Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατά την γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικός» και «Ο/Η προϊστάμενος μου είναι ικανός στο να επιτύχει αλλαγές στον εργασιακό χώρο, εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους που θα βελτιώσουν την απόδοση στην εργασία»;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:
**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατά την γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικός» και «Ο/Η προϊστάμενος μου είναι ικανός στο να επιτύχει αλλαγές στον εργασιακό χώρο, εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους που θα βελτιώσουν την απόδοση στην εργασία»
**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατά την γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικός» και «Ο/Η προϊστάμενος μου είναι ικανός στο να επιτύχει αλλαγές στον εργασιακό χώρο, εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους που θα βελτιώσουν την απόδοση στην εργασία».
Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατά την γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικός» και «Ο/Η προϊστάμενος μου είναι ικανός στο να επιτύχει αλλαγές στον εργασιακό χώρο, εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους που θα βελτιώσουν την απόδοση στην εργασία» ($X^2_{16} = 42.238, sig. = 0.000 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατά τη γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικός * Ο/Η προϊστάμενος μου ειναι ικανος στο να επιτύχει αλλαγες στον εργασιακο χώρο, εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

| | | Ο/Η προϊστάμενος μου ειναι ικανος στο να επιτύχει αλλαγες στον εργασιακο χώρο, εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ουτε διαφωνω, ουτε συμφωνω | Συμφωνω | Συμφωνω απόλυτα | Toatal |
| Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατά τη γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικός | Διαφωνώ απόλυτα | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| | Διαφωνώ | 3 | 4 | 2 | 8 | 0 | 17 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 1 | 3 | 15 | 23 | 8 | 50 |
| | Συμφωνώ | 0 | 4 | 10 | 33 | 14 | 61 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 0 | 0 | 4 | 6 | 27 | 37 |
| Total | | 5 | 11 | 33 | 71 | 51 | 171 |

| Chi-Square Tests | | | |
|---|---|---|---|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 77,377[a] | 16 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 71,697 | 16 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 33,499 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

9. Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στον χώρο εργασίας» και «Η συνεργασία, η επικοινωνία και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου είναι σε ικανοποιητικό βαθμό»;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:
**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στον χώρο εργασίας» και «Η συνεργασία, η επικοινωνία και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου είναι σε ικανοποιητικό βαθμό»
**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στον χώρο εργασίας» και «Η συνεργασία, η επικοινωνία και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου είναι σε ικανοποιητικό βαθμό».
Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στον χώρο εργασίας» και «Η συνεργασία, η επικοινωνία και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου είναι σε ικανοποιητικό βαθμό ($X^2_{16} = 77.377, sig. = 0.000 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στον χώρο εργασίας * Η συνεργασία, η επικοινωνια και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου ειναι σε ικανοποιητικό βαθμό | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

| | | Η συνεργασία, η επικοινωνια και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου ειναι σε ικανοποιητικό βαθμό | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ουτε διαφωνω, ουτε συμφωνω | Συμφωνω | Συμφωνω απόλυτα | Total |
| Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στον χώρο εργασίας | Διαφωνώ απόλυτα | 2 | 2 | 5 | 4 | 26 | 39 |
| | Διαφωνώ | 1 | 0 | 7 | 20 | 20 | 48 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 0 | 2 | 21 | 16 | 4 | 43 |
| | Συμφωνώ | 1 | 2 | 7 | 10 | 7 | 27 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 1 | 5 | 2 | 5 | 14 |
| Total | | 5 | 7 | 45 | 52 | 62 | 171 |

| Chi-Square Tests | | | |
|---|---|---|---|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 49,238[a] | 16 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 54,872 | 16 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 10,738 | 1 | ,001 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

10. Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι και απολαμβάνω την συνεργασία μαζί τους» και «Δεν νιώθω άνετα να ζητήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου για θέματα εργασίας»;

Αρχικά θα οριστούν οι ερευνητικές υποθέσεις:
**H**$_0$: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι και απολαμβάνω την συνεργασία μαζί τους» και «Δεν νιώθω άνετα να ζητήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου για θέματα εργασίας»
**H**$_1$: Υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι και απολαμβάνω την συνεργασία μαζί τους» και «Δεν νιώθω άνετα να ζητήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου για θέματα εργασίας»
Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δηλώσεων «Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι και απολαμβάνω την συνεργασία μαζί τους» και «Δεν νιώθω άνετα να ζητήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου για θέματα εργασίας» ($X^2_{16} = 72.063,\ sig. = 0.000 < 0.05$).

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι και απολαμβάνω την συνεργασία μαζί τους. * Δεν νιώθω άνετα να ζητήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου για θέματα εργασίας. | 171 | 100,0% | 0 | 0,0% | 171 | 100,0% |

Count

| | | Δεν νιώθω άνετα να ζητήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου για θέματα εργασίας. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ουτε διαφωνω ουτε συμφωνω | Συμφωνω | Συμφωνω απόλυτα | Total |
| Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι και απολαμβάνω την συνεργασία μαζί τους. | Διαφωνώ απόλυτα | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | Διαφωνώ | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 3 | 9 | 17 | 7 | 1 | 37 |
| | Συμφωνώ | 11 | 21 | 12 | 11 | 3 | 58 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 42 | 6 | 6 | 4 | 12 | 70 |
| Total | | 57 | 37 | 38 | 22 | 17 | 171 |

| Chi-Square Tests | | | |
|---|---|---|---|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 72,063[a] | 16 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 75,137 | 16 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 6,886 | 1 | ,009 |
| N of Valid Cases | 171 | | |

## 5.4 Συζήτηση- Γενικά Συμπεράσματα

Στην παρούσα μελέτη διερευνήθηκαν οι παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζόμενων και σε συνέπεια την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων σε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα της Λεμεσου.

Στο σύνολο των ατόμων της μελέτης-171 άτομα, 85 άνδρες και 86 γυναίκες-λαμβάνοντας υποψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, καταγράφονται και διερευνώνται οι παράμετροι παρακίνησης των εργαζόμενων στη δουλειά, που επηρεάζουν την ατομική και την επιχειρησιακή αποδοτικότητα.

Σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα παίζουν η ύπαρξη προιστάμενου-ηγέτη (61,8%), η παρακίνηση του προσωπικού (62,8%), οι παρεχόμενες δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης (72,5%), οι συναδελφικές σχέσεις (57,7%), και λιγότερο η ικανοποίηση από τις αποδοχές (55,1%).

Στην παρούσα μελέτη φαίνεται πως η ικανοποίηση στην εργασία σχετίζεται με την ύπαρξη ξεκάθαρων και αντιληπτών επιχειρησιακών στόχων, καθώς και με την παρουσία σωστών ηγετών στη διοίκηση της επιχείρησης, (76%), γεγονότα που τα υποστηρίζει και η βιβλιογραφία, όπως προαναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος.

Συγκεκριμένα, μπορούμε να συμπεράνουμε οτι η υπο μελέτη εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ως πρότυπο μιας σωστά οργανωμένης επιχείρησης, όπου όλα τα τμήματα της συνεργάζονται σώστα, με αποτελέσμα το προσωπικό της να παρουσιάζεται πλήρως ικανοποιήμενο απο τις συνθήκες και τους όρους εργασίας του,και να εργάζεται με σκοπό την επιτευξη των στόχων της εταιρείας.

Οι αποδοχές και τα ωφελήματα των εργαζομένων φαίνεται να ξεπερνούν το μεσό όρο αποδοχών σε σχέση με άλλες εταιρείες της ίδιας βιομηχανίας. Οι εργαζόμενοι παρουσιαάζονται στην πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι απο τις απολαβές και τα ωφελήματα τους και συγκρίνοντας με άλλες εταιρείες της ίδιας βιομηχανίας πίστεύουν οτι ο εργόδοτης τους , τους παρέχει καλύτερα οφέληματα. Αυτό λειτουργέι ως ένα πολύ σημαντικό κίνητρο, που «κινεί» τους εργαζόμενους να νοίαζονται και να έχουν ζήλο για την δουλεία τους.

Στο τομέα των προαγωγών και της ανέλιξης, με βαση πάντα τα αποτελεσμάτα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καταφέρνει να έχει μια σωστή οργάνωση, όπου τα προσόνται και οι ικανότητες του υπαλλήλου, είναι αυτά που θα καθορίσουν την περαιτερω ανέλιξη του. Διαφαίνεται οτι δεν υπάρχουν στην εταιρεία ζητήματα διακρίσεων ή οποιασδήποτε μορφής ρατσιστικής διάκρισης σε θάματα που έχουν να κάνουν με την ανέλιξη του εκάστοτε εργαζόμενου. Με σωστό προγραμματισμό και μέθοδο το τμήμα διοίκησης του προσωπικού είναι σε θεση να μπορεί να έχει ικανοποιήμένο στην πλειοψηφία του το προσωπικό τοσο σε θέματα προαγωγής όσο και σε θάμετα ανελιξης στην ιεραρχία. Επίσης υπάρχει ,κατα γενική ομολογία ,το σημαντικό κίνητρο της αναγνώρισης (Feedback) ,με το οποιο το προσωπικό νοίωθει οτι εκτιμαται αυτό που κάνει , και εργάζεται με περισσοτερη όρεξη . Η υπάρξη του φαινομένου της αναγνώρισης της εργασίας συνδέεται με την ψυχική ηρεμία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα, και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στον ίδιο εργασιακό χωρό, με αποτέλεσμα να αποφευγέται η συχνή αντικατάσταση

προσωπικού ,χαμηλό δηλαδή turn over. Άλλωστε αυτό φαίνεται αν δούμε τα χρόνια εργασίας που έχουν στην εταιρεία οι περισσοτεροι εργαζομένοι.

Στην υπο εξέταση εταιρεία φαίνεται οτι η διοίκηση εχεί κατάλαβει οτι ο εργαζόμενος είναι αυτός που θα την βοηθήσει να ευημερήσει και να πρωταγωνιστήσει στον τομέα της. Κατάλαβε την σπουδαιότητα και την δύναμη που έχει το προσωπικό να καθορίζει την καλή ή κακη πορεία της επιχείρησης. Αυτό στηρίζεται στο γεγονός οτι, με βάση πάντα τα αποτελεσμάτα της έρευνας, οι ερωτηθέντες απάντησαν οτι η εταιρεία υποστήρίζει την συμμετοχη τους στη λήψη αποφάσεων που αφορούν σε θέματα εργασίας και βελτίωσης αυτής. Σωστά λαμβάνεται υπόψην η άποψη του εργαζόμενου, γιατί ο υπάλληλος είναι αυτός που βλέπει ενω εργάζεται ποια είναι τα προβλήματα, τί χρειάζεται να αλλαξει , τι να βελτίωθει έτσι ωστε η εικόνα της μόναδας να αλλαξει προς το καλύτερο. Σε συνδιασμό με το πίο πανω, έρχεται να προστεθέι στο πάζλ και το γεγονός οτι το προσωπικό έχει ενα βαθμό ελευθερίας σε ανάληψη πρωτοβουλίων. Δηλαδή αν ο εργαζόμενος κρίνει οτι σε κάποια στιγμή κατα την διάρκεια της εργασίας χρειάζεται να κάνει κάτι διαφορετικό απο την καθορισμένη καθηκοντολογία του, που θα βοηθήσει να ικανοποίησει περισσότερο τον πελάτη , μπορει να το κάνει χωρίς να χρειαστεί να παρει την αδεία απο κάποιο προιστάμενο του. Με αυτή του την κίνηση θα προσθέσει άλλο ένα θετικό πρόσιμο στην είκονα που θα δημιουργήσει ο πελάτης αρχίκα για τον ίδιο τον εργαζόμενο και περαιτέρω για την όλη επιχείρηση.

Άξιο αναφοράς είναι και η ύπαρξη κίνητρων . Στον τομεα αυτό φαίνεται οτι και πάλι η εταιρεία έχει επιτυχία. Οι εργαζόμενοι θεωρούν οτι τους παρέχονται τα σωστά κίνητρα στην εργασία τους, που θα τους δώσουν την ώθηση να εργάζονται εν πλήρη συνείδηση προσπάθώντας να είναι σωστοί στην δουλεία τους , για να επιτυγχάνουν τους στόχους που τους ανατίθεντε έτσι ωστέ να μπορουν να απολαμβάνουν τα ωφέλη απο τα κίνητρα , είτε αυτα είναι σε υλική μορφή (π.χ μισθολογικά bonus) είτε σε συνασθηματική ( π.χ employ of the month). Με το να καταφέρνει ένας οποιοσδήποτε οργανίσμος να εφαρμόζει σωστή στρατηγική κινήτρων για το προσωπικό , αυτόματα γίνεται αποδέκτης ωφελημάτων. Ικανοποιημενο προσωπικο που ευημερεί συνεπάγεται με επιτυχία για την εταιρεία σε όλους τους τομείς. Οταν ο εργαζόμενος αισθάνεται οτι επιτελεί έργο , το οποιο αν ολοκληρώσει ορθά θα ανταμοιφθεί τότε σίγουρα θα νοιαστεί πραγματικά για αυτο που κάνει και θα προσπαθεί συνεχώς να το κάνει όσο καλύτερα μπορεί. Να σημειωθεί οτι δεν πρεπει τα κίνητρα να παραμενουν πάντα τα ίδια, γιατι θα επέλθει ο κορεσμός. Το τμημα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να ανανεώνει συνεχώς την στρατηγική των κινητρών του.

Ο εργοδότης έχει καταφέρει να κάνει τον εργαζόμενο να νίωθει περήφανος που εργάζεται στην συγκεκριμένη εταιρεία, να έχει πλήρη εμπιστοσυνη στη διοιήκηση αλλα και στους προισταμένους του, να αισθάνεται ασφαλής για τη θέση του και να είναι πλήρως ικανοποιημένος απο τις συνθήκες και τους όρους εργασίας του. Αυτό φαίνεται οτι επιτεύχθηκε με όσα προαναφέρθηκαν στο θεωρητικό κομματι, με την ύπαρξη δηλαδή σωστών ηγετών που ξέρουν να ηγούντε , διατηρώντας πάντα τους υπαλλήλους ικανοποιημένους που στη συνέχεια και αυτοι με την σειρά τους θα αποδώσουν επιτυγχάνοντας τους στόχους της εταιρείας.

Οσον αφορά του προιστάμενους , η έρευνα έδειξε οτι λειτούργουν σαν ομάδα με τους υφισταμένους τους. Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα τους , οπου ο προιστάμενος επιβραβεύει το προσωπικό του για την εργασία του, το ενημερώνει για θέματα που αφορούν την εργασία και γενικά δέιχνει το απαραίτητο ενδιαφερόν και νοιάζεται για το προσωπικό του. Αύτη η συμπεριφόρα τους κάνει τον υπάλληλο να εμπιστεύεται και να σεβεται τον προιστάμενο του, να τον θεωρεί ικανό να κάνει αλλαγές που θα επιφέρουν βελτίωση και γενικά κρίνει οτι ο προιστάμενος του, έχει τα στοιχεία ενός σωστού ηγέτη, που δρά προς όφέλος της εταιρείας αξιοποιώντας στο μέγιστο τις ικανότητες των υφισταμένων του. Περαιτέρω, το γεγονός οτι η εταιρεία δεν έχει πρόβλημα να ενημερώνει το προσωπικό σε θέματα που αφορουν τα διοιηκτικά και διάφορα άλλα θέματα για την εργασια τους, καταδεικνύει οτι ο οργανισμός είναι ένας υγειής κρίκος στην βιομηχανία του τουρισμου στην οποια και υπάγεται. Εργάζεται σε σωτές βάσεις με σώστη οργάνωση χωρίς να έχει να κρύψει οτιδήποτε μεπτό. Το γεγονός επίσης οτι και ο ίδιος ο υπάλληλος ,στην πλειοψηφία τους , νίωθει άνετα να μιλήσει στον προιστάμενο του για θέματα που αφορούν τόσο τον ίδιο όσο και την εργασία του φανερώνει οτι οι σχέσεις ανάμεσα στους δύο έχουν ξεπεράσει το επίπεδο της τυπικής σχέσης εργαζόμενου-εργοδότη. Απο την μια αυτό, θεωρητικα, είναι θετικό στοιχείο γιατι βοηθά να επιλύονται πιο εύκολα τα δίαφορα προβλήματα που προκύπτουν που μπορεί να προκάλεσουν προβλήματα στην ευρυθμη λειτουργία του οργανισμού, απο την αλλή όμως αν αυτή σχέση επέλθει σε φιλικό επίπεδο μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συμπεράσματα, π.χ υπεροληπτική αντιμετώπιση κάποιων υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό πρέπει οι προιστάμενοι να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στο πως χειρίζονται το συγκεκριμένο θέμα, έτσι ωστε να αποφεύγονται ανεπιθύμητα περιστατικά.

Σε ερωτήσεις που αφορούσαν εργασιακά θέματα οπως ικανοποιηση απο τις ώρες και το όγκο εργασίας οι υπάλληλοι απαντούν στην πλειοψηφια τους οτι είναι ικανοποιημένοι μεν απο τις ώρες εργασίας αλλα οχι και τόσο απο τον ογκό εργασίας τους. Για την συγκεκριμένη ξενοδοχειάκη μονάδα όμως το γεγονόας αυτό είναι αναμένομενο. Το εν λόγω ξενοδοχείο αποτελεί μια απο τις 4 μεγαλύτερες και πολυτελής μονάδες της Λεμεσού. Λειτουργεί ολόχρονα με την πληρότητα της να φτάνει περαν του 70% κατα την διαρκεία του χρόνου. Είναι ενα ξενοδοχείο που πέραν του τουριστικου του χαρακτήρα θεωρείται και πρωταγωνιστής στον τομέα του Business Hotel. Μεγάλα συνεδρια και σεμιναρία όπως και διάφορες άλλες εκδηλωσεις λαμβάνουν χώρα στο συγκεκριμένο υποστατικό, τόσο απο κυπριακες εταιρείες και αλλους φορείς , όσο και απο διεθνής . Μπορεί να φιλοξενεί ταυτόχρονα 2-3 εκδηλώσεις και να ανταποκρίνεται με την ίδια ποιοτική εξυπηρέτηση εξίσου. Δεδομένων αυτών είναι λογικό ο όγκος εργασίας να είναι πάντα μεγάλος, γεγονός που για κάποιους απο τους εργαζόμενους δεν είναι ο,τι καλύτερο. Όμως επειδη οι εργαζόμενοι, με βάση τα δεδομένα, είναι πλήρως ικανοποιημένοι με όλες τις αλλές συνθήκες που επικρατούν ξέρουν οτι πρέπει να δεκτούν το γεγονος αυτό, όσο και αν τους είναι δύσκολο.

Σε θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, ο οργανισμός φάινεται οτι δίνει ιδιαίτερη σημασία. Επιλέγει τα απαραίτητα σεμιναρία και ημερίδες επγγελματικής κατάρτισης που θα βοηθήσουν έτσι ώστε η εργασία να γίνει πιο

αποτελεσματική, το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες του, επιτυγχάνοντας ευκολότερα και αποδοτίκοτερα τους στόχους της εταιρείας.

Σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους, σαν γενική εικόνα, μπορούμε να πούμε οτι υπάρχουν καλές σχέσεις , υπάρχει η επικοινωνία, και η σωστή συνεργασία, όπως επίσης και το πνεύμα ομαδικότητας. Παρατηρούμε όμως ότι υπάρχει και ενα ποσοστό που πιστεύει οτι υπάρχουν διαφωνίες στο χώρο έργασίας, αλλα θεωρούμε οτι σε ένα οργανισμό που απασχολει πέραν των 400 άτομων προσωπικό , είναι λογικό και αναμενόμενο να υπάρχουν καποιες διαφωνίες, και γενικά αρνητικές απόψεις και σχόλια απο αριθμό εργαζομένων.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνουμε οτι με βάση την έρευνα που έγινε η συγκεκριμένη επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως πρότυπο σωστά οργανωμενής επιχείρησης, με διοίκηση που δουλεύει με τις σωστές φόρμουλες και μεθοδικά για να μπορεί να ευημερεί και να πρωταγωνιστεί στην βιομηχανία που υπάγεται. Καταφέρνει να έχει τους υπαλλήλους της ικανοποιημένους σε όλους τομείς, για να μπορουν να αποδίδουν σωστά και να επιτυγχάνουν τους στόχους της. Εξάλλου δεν είναι τυχαίο γεγονός οτι συγκαταλέγεται στις 10 καλύτερες επιχείρησεις στην Κύπρο.

# Βιβλιογραφία


**ΕΛΛΗΝΙΚΗ**.

- ΔΧ Ρεμούντη (2008) *Παρακίνηση και κίνητρα στον εργασιακό χώρο, Αθήνα, εκδόσεις: Παπαζήση*
- Ε. Θεοδοσόπουλος (2013) *Ψηφίδα: Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης. Διαθέσιμο: https://dspace.lib.uom.gr [ Downloaded at 23 Οκτωβρίου 2018*
- Ευθυμιάδου, Α & Τσιτος, Δ. & Georges, P. (1996). *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν.
- Ζαβλανός, Μ (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά.Αθήνα: Σταμούλης
- Ζαίρης Αντώνης Γ., Κυριαζόπουλος Παναγιώτης Γ. , (2000), «Ο ρόλος του ηγέτη-μανατζερ στη συγχρονη εποχή. Περι συσκέψεων», Συγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Ζευγαρίδης, Σ. (1978). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Β' Τόμος. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλας, Ε. (1981). Μανατζμεντ-Αποτελεσματικη ΔΙοικηση. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Αλφα.
- Κατσάλης Αντώνης Ε., Τσώκος Δημήτρης (2009), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,* Εκδόσεις: Financial Forum Αθήνα
- Κουρτσοπούλου Α., 2017, Πανεπιστημιο Πελοποννησου, Τμημα Οργανωσης Και Διαχειρισης Αθλητισμου.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση - Ηγεσία - Αποτελεσματικότητα : Αναζητώντας Πεδίο Εφαρμογής στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο : Καρακατσάνη, Δ., Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ.) Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Σελ. 211 225. Αθήνα: Επίκεντρο
- Μάντζαρης, Γ. (2009). *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.
- Μάρκοβιτς Γιάννης, (2002), «Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση, Εξουσια»,εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονικη
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα
- Μπουραντάς, (2002). Management. Αθήνα: Μπένος
- Τζωρτζάκης Κωστας, (2014), «Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Παπαδογιάννης. (2001). *Οι νέες τάσεις του Μάνατζμεντ*.
- Παπάνης Ε. (2007), «Θεωρίες για τα Κίνητρα της Εργασίας» Ελληνική Κοινωνική Έρευνα,Αθήνα
- Πετρίδου, Ε. (2001). Δ*ιοίκηση Μάνατζμεντ*. Β' Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Πολύζος, Ν.,Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ.(2003) Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο..
- Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002). *Management*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΗΤΗ.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Α. (1999). Οργάνωση και Διοίκηση.Αθήνα: Rosili

- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση*. 4η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τζωρτζάκης Κωστας, (2014), «Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Τσιμπουκλή, Α. (2012). Δυναμική Ομάδας και επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ Αθήνα
- Χολέβας, Δ . (2004). Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης Λ. (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

**ΞΕΝΗ**

- Aldag R.J., Stearns T.M., Portefield J.D. (1991), Management, U.S.A: Thomson South– Western
- Alderfer, C. P. (1969) "An empirical test of a new theory of human needs", Organizational behavior and human performance, 4(2), pp. 142-175.
- Atkinson J.W. (1964), Introduction to Motivation, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bαss, B. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. New York: Free Press
- Bass, B.,M., 1985. Leadership and Performance beyond Expectations. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M. (1960). Leadership, Psychology and Organizational Behavior. New York: Harper
- Blake, R.R and Mouton, J.S. (1981). The Versatile Manager: A Grid Profile, Dow Jones –Irwin
- Caspian Woods (2014), «Επανάσταση στο Επιχειρείν. 100 κανόνες που πρεπει να παραβείτε», εκδόσεις Rosili, Αθηνα.
- Fielder F.E. (1967). A theory of Leadership Effectiveness. New York : Mc Graw – Hill.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage
- Hollander, E.P. (1985). Power and leadership. In G. Lindzey & Aronson, (Eds) The handbook of social psychology. New York: Random House, p.p 485-537.
- Hopp, W. & Spearman, M. (2000). *Factory Physics*. Boston, MA.
- John C Maxwell, (2009) «Ο Ηγετης των 360°. Ηγεσία προς κάθε κατεύθυνση»,εκδοσεις Κλειδάριθμος, Αθηνα
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York : Harper
- Literature, Journal of Applied Psychology , p.p 35 -71.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). Leadership: Theory, application, skill development (4th ed.). Egan, MN: Thompson South-Western.
- Montana, P. & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση. N.Y. USA: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Northouse, P.G. (2012) . Introduction to Leadership, Concepts and practices. USA: Sag Neher, An. (1991). Maslow's Theory of Motivation: A Critique Journal of Humanistice Publications

- R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων,* Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- Rissel B, (2010), Motivating Employees, Credit Union Management, Vol.33, No.10, 18-19
- Shamir B., House J. R., Arthur M.B., "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", Organization Science, November 1993
- Shawn Smith, Rebecca Mazin (2004), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Όλες οι απαντήσεις,* Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2011, Organizational Behavior, 14th Edition
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the
- Storey J.(1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell, pp.9-15
- Terence R. Michell, 1979, Organizational Behavor
- Tierney, P., et al, 1999, An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships, Personnel Psychology, 52, 591-620
- Towler, A.J., 2003, Effects of charismatic influence training on attitudes, behaviour and performance, Personnel Psychology, 56, 363-382).
- Yulk, G. A., 1989, Leadership in organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall).


**Άρθρα**


- Ambrose M.L, Kulik C.T. (1999), "Old friends, new faces: Motivations research in the1990s", Journal of Management, 25, 231-292
- Baldwin, I.N. (1984), "Are We Really Lazy?", Review of Public Personnel Administration, 4, 80-89
- Bourantas, D. and Papalexandris, N. (1992), ""Variables Affecting organizational commitment: Private versus public owned organizations in Greece", Journal of Managerial Psychology, Vol. 7, No 1, pp. 3-10.
- Crewson, P. E. (1997) Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect', Journal of Public Administration Research and Theory, 7(4), pp. 499-518
- E.Camilleri,2007, Antecedents affecting motivation, Personnel Review, Vol.36, No 3 σελ.356-377
- Herzberg, F. (1987) 'One more time: how do you motivate employees?', Harvard business review, 65(5).
- House, R.J. και Aditya, R.N., 1997. The social scientific study of leadership: quo vadis?. Journal of Management, 23, 409-73
- James L. Perry, Lois R. Wise (1990), "The Motivation Bases of Public Service", **Article** in Public Administration Review 367-373 · May 1990
- John P. Kotter (2001) 'What Leaders Really Do?' Harvard Business Review, p.p 3-4, 8-9 December 2001

- Judge, T., Bono J.E., 2000, Five factor model for personality and transformational leadership, Journal of Applied Psychology, 85.
- Jung, D.I. και Avolio, B.J., 2000. Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership.Journal of Organizational Behavior, 21 (8), 949-64.
- Literature, Journal of Applied Psychology , p.p 35 -71.
- Maslow, A.H. (1943), «A Theory of human motivation», Psychological Review, 50, 370-396
- McClelland, (1994) "Training Needs Assessment Data-gathering Methods:: Part 1, Survey Questionnaires", Journal of European Industrial Training, Vol. 18 Issue: 1, pp.22-26
- Naff, K.C. and Crum, J. (1999), «Working for America: does motivation make a difference?», Review of Public Personnel Administration, Vol. 19 No. 4, 5-16
- Samuel B. McClelland, (1994) "Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 1, Survey Questionnaires", Journal of European Industrial Training, Vol. 18 Issue: 1, pp.22-26
- Sperry, L., 1997, Leadership Dynamics Character and character structure in executives, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 49, 268-28
- Wright, B. E. and Davis, B. S. (2003) 'Job satisfaction ,the role of the work environment', The American Review of Public Administration, 33(1), pp. 70-90.
- Zaleznik, A., (1977). Managers and Leaders: are they different? Harvard Business Review, 55: 67-78.
- Καπραβέλος Ευσταθιος,(2002) ‘’Ανωτάτη Διοίκηση και Ηγεσία’’,Προβληματισμοί. τεύχος 32.


**Ηλεκτρονική**


- http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind
- http://www.lib.unipi.gr/files/Stratigikes_Anazitisis_Pliroforiakon_Pigon/1
- https://cears.edu.gr/%CE%BD%CE%AD%CE%B1/posotiki-vs-poiotiki/
- https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/11012/2204%CE%A4%CF%81f
- https://ykpapadimitriou.com

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

**1. <u>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</u>**

**1.1 Φύλο:**

- Άνδρας ☐
- Γυναίκα ☐

**1.2 Ηλικία:**

- 18-25 ☐
- 26-35 ☐
- 36-50 ☐
- 50+ ☐

**1.3 Οικογενειακή κατάσταση:**

- Άγαμος ☐
- Έγγαμος ☐
- Άλλο ☐

**1.4 Επίπεδο Εκπαίδευσης:**

- Πρωτοβάθμια (Δημοτικό) ☐
- Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο - Λύκειο) ☐
- Τριτοβάθμια (Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι) ☐
- Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό ☐
- Άλλο ☐

**1.5 Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;**

- 0 - 3 ☐
- 4-7 ☐
- 8-11 ☐
- 12-15 ☐
- 15+ ☐

**1.6. Ποια είναι η θέση εργασίας σας;**

- Υπάλληλος ☐
- Προϊστάμενος τμήματος ☐
- Ανώτερο στέλεχος (Διευθύντης, Υποδιευθυντής κ.λ.π) ☐

Στις δηλώσεις που ακολουθούν παρακαλώ σημειώστε κατα πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μια . Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Επιλέξτε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα, με βαση την δική σας άποψη. **(1=Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)**

## 2. <u>ΑΠΟΔΟΧΕΣ / ΟΦΕΛΗ</u>

**2.1 Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**2.2 Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι υψηλότερο σε σχέση με τις αποδοχές που προσφέρουν άλλες εταιρείες για την ίδια εργασία**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**2.3 Αισθάνομαι ότι αμοιβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω;**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**2.4 Τα οφέλη που μου παρέχονται είναι εξίσου καλά με αυτά προσφέρουν άλλες εταιρείες στον ιδιωτικό τομέα**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

## 3. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ,ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ

**3.1. Η εταιρεία προσφέρει δίκαιη πολιτική προαγωγών και υπηρεσιακής εξέλιξης.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | | Συμφωνώ απόλυτα |

**3.2 Η διαδικασία υπηρεσιακής εξέλιξης βασίζεται στα προσόντα, τις ικανότητες και την εμπειρία.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | | Συμφωνώ απόλυτα |

**3.3 Η εργασία μου, μου προσφέρει τη δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη;**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | | Συμφωνώ απόλυτα |

**3.4 Όταν κάνω σωστά την δουλειά μου , λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | | Συμφωνώ απόλυτα |

**3.5 Δεν αισθάνομαι οτι η εργασία που κάνω εκτιμάται .**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

## 4. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΣΥΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ

**4.1 Η εταιρεία υποστηρίζει την συμμετοχή μου στην λήψη αποφάσεων.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**4.2 Ο βαθμός ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών στα πλαίσια της εργασίας μου, είναι ικανοποιητικός.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**4.3 Η εταιρεία μου προσφέρει τα απαραίτητα κατα την γνώμη μου κίνητρα που θα βοηθήσουν για να είμαι αποδοτικος**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

## 5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

**5.1. Νιώθω περήφανος που έχω την δυνατότητα να εργάζομαι στην συγκεκριμένη εταιρεία.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**5.2 Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στην διοίκηση της εταιρείας.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**5.3 Η εταιρεία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της με πιο προνομιακό τρόπο σε σχέση με άλλες εταιρείες.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**5.4.Η εταρεία μου αξιοποιεί τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία μου.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**5.5 Αισθάνομαι ασφάλεια στην εργασιά, όσο κάνω καλά τη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**5.6 Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι ικανοποιητικές.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**5.7.Το αντικείμενο της εργασίας μου παρουσιάζει ενδιαφέρον και μου αρέσει.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

## 6. <u>ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ-ΗΓΕΤΗΣ</u>

**6.1 Είμαι ικανοποιημένος από την υπηρεσιακή συμπεριφορά των προϊσταμένων μου.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**6.2 Η ενημέρωση που λαμβανω από τον/την προϊστάμενό μου σε θέματα της δουλειάς μου ΔΕΝ είναι επαρκής.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**6.3 Οι προϊστάμενοι μου αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα αποτελέσματα της εργασίας μου.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**6.4 Νιωθω άνετα  να απευθυνθώ στους προϊσταμένους / ανωτέρους μου όποτε αντιμετωπιζω κάποιο πρόβλημα στην εργασία μου.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**6.5 θεωρώ οτι ο/η προϊστάμενος μου έχει τις ικανότητες ενος ηγέτη.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**6.6  Ο/Η προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσο αφορά κάποια προσωπικά μου ζητήματα που πιθανον να επηρεαζουν την απόδοση μου στην εργασία.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**6.7 Ο/Η προϊστάμενος  μου ειναι ικανος στο να επιτύχει αλλαγες στον εργασιακο χώρο, εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους που θα βελτιώσουν την απόδοση στην εργασία.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | | Συμφωνώ απόλυτα |

**7. <u>ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>**

**7.1 Ο αριθμός των ωρών καθημερινής εργασίας είναι ικανοποιητικός.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | | Συμφωνώ απόλυτα |

**7.2 Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | | Συμφωνώ απόλυτα |

**7.3 Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στον χώρο εργασίας**

1 2 3 4 5

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | | Συμφωνώ απόλυτα |

**8. <u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u>**

**8.1. Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής κατάρτισης (σεμινάρια, ημερίδες, κ.λ.π).**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα ..... | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**8.2 Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα ..... | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**8.3. Η εκπαίδευση που παρεχει η εταιρεία στους εργαζόμενους, βοηθά ετσι ωστε η εργασία να είναι πιο αποτελεσματική και να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα ..... | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**9. <u>ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ</u>**

**9.1 Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι και απολαμβάνω την συνεργασία μαζί τους.**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα ..... | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**9.2. Η συνεργασία, η επικοινωνια και το πνεύμα ομαδικότητας με τους συναδέλφους μου ειναι σε ικανοποιητικό βαθμό**

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα ..... | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**9.3. Δεν νιώθω άνετα να ζητήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου για θέματα εργασίας.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

**9.4 Υπάρχουν διαφωνίες ανάμεσα στους συναδέλφους στο χώρο εργασίας.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Διαφωνώ απόλυτα | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Συμφωνώ απόλυτα |

## 10. <u>ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ</u>

**10.1 Πόσο ικανοποιημένος είστε συνολικά από την εργασία σας στην εταιρεία; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Καθόλου | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Πάρα πολύ |

**10.2 Πόσο ξεκάθαροι και επιτεύξιμοι είναι οι στόχοι του οργανισμού για εσένα;**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Καθόλου | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Πάρα πολύ |

**10.3 Πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν σωστοι ηγέτες στο χώρο εργασίας σας;**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Καθόλου | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Πάρα πολύ |

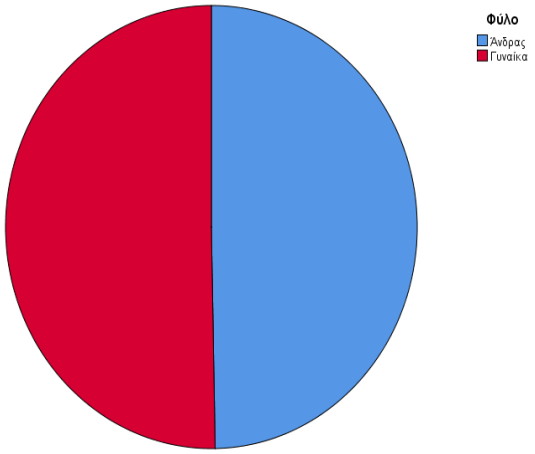
## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

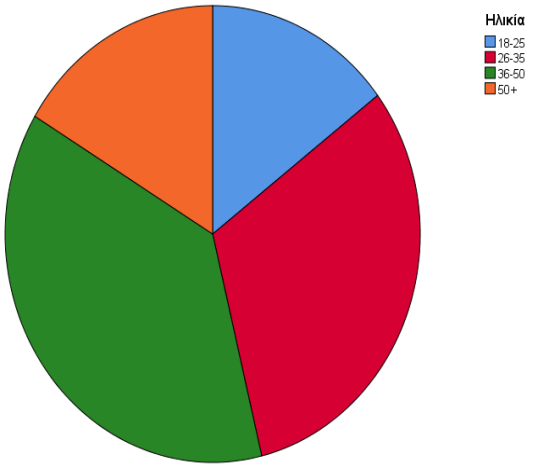
## ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

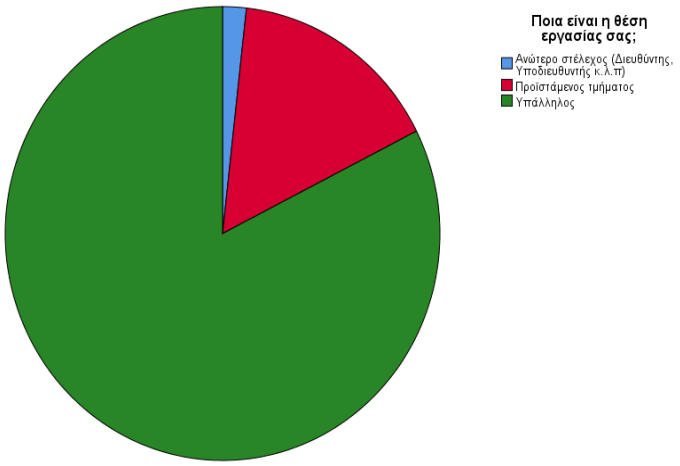
### Ενότητα 1

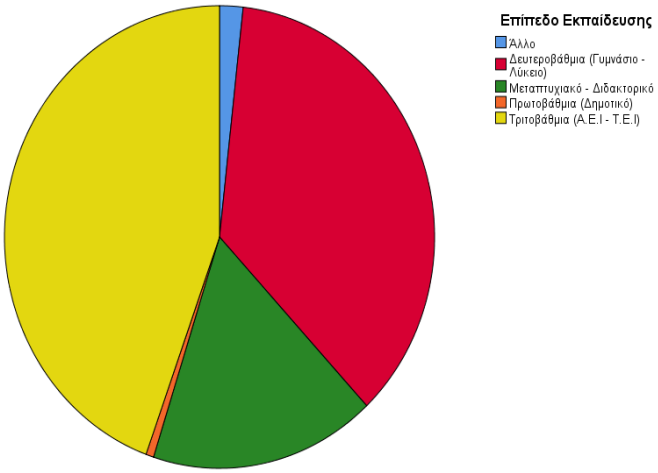
| | | N | N % |
|---|---|---|---|
| Φύλο | Άνδρας | 85 | 49,7% |
| | Γυναίκα | 86 | 50,3% |
| Ηλικία | 18-25 | 25 | 14,6% |
| | 26-35 | 54 | 31,6% |
| | 36-50 | 64 | 37,4% |
| | 50+ | 28 | 16,4% |
| Οικογενειακή κατάσταση | Δεν απάντησε | 3 | 1,8% |
| | Άγαμος | 69 | 40,4% |
| | Άλλο | 19 | 11,1% |
| | Έγγαμος | 80 | 46,8% |

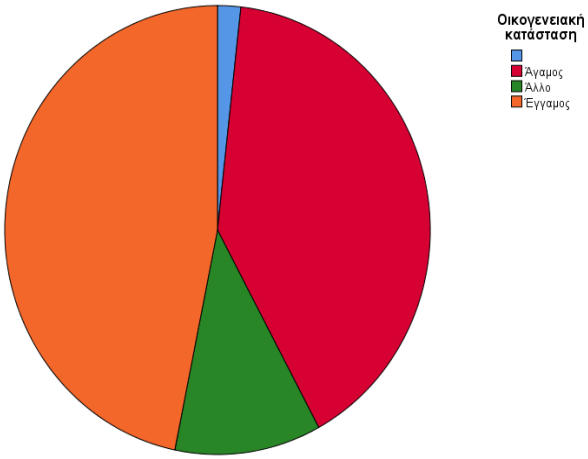
| | | | |
|---|---|---|---|
| Επίπεδο Εκπαίδευσης | Άλλο | 3 | 1,8% |
| | Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο - Λύκειο) | 62 | 36,3% |
| | Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό | 29 | 17,0% |
| | Πρωτοβάθμια (Δημοτικό) | 1 | 0,6% |
| | Τριτοβάθμια (Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι) | 76 | 44,4% |
| Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία; | 0-3 | 64 | 37,4% |
| | 4-7 | 46 | 26,9% |
| | 8-11 | 29 | 17,0% |
| | 12-15 | 15 | 8,8% |
| | 15+ | 17 | 9,9% |
| Ποια είναι η θέση εργασίας σας; | Ανώτερο στέλεχος (Διευθυντής, Υποδιευθυντής κλπ) | 3 | 1,7% |
| | Προϊστάμενος τμήματος | 27 | 15,8% |
| | Υπάλληλος | 141 | 82,5% |

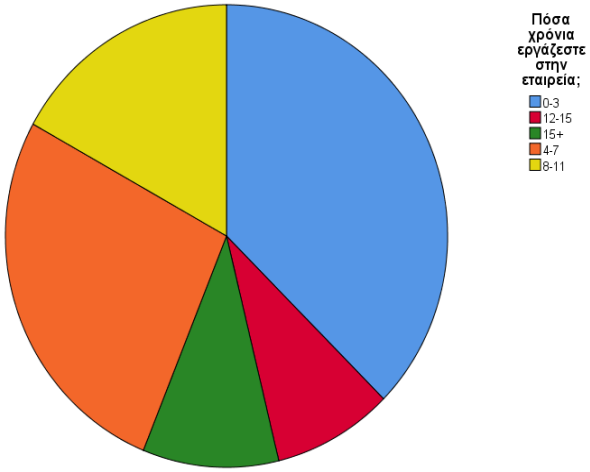


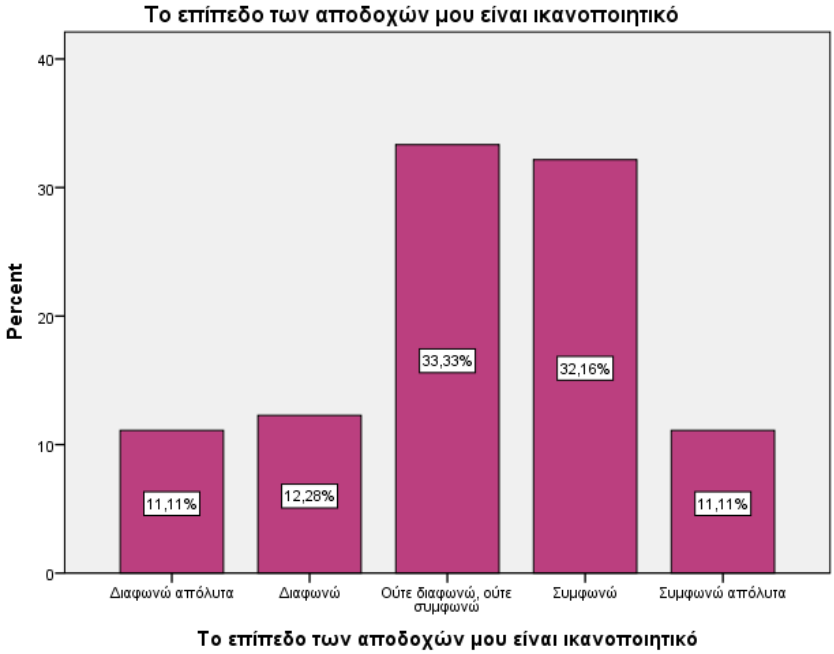





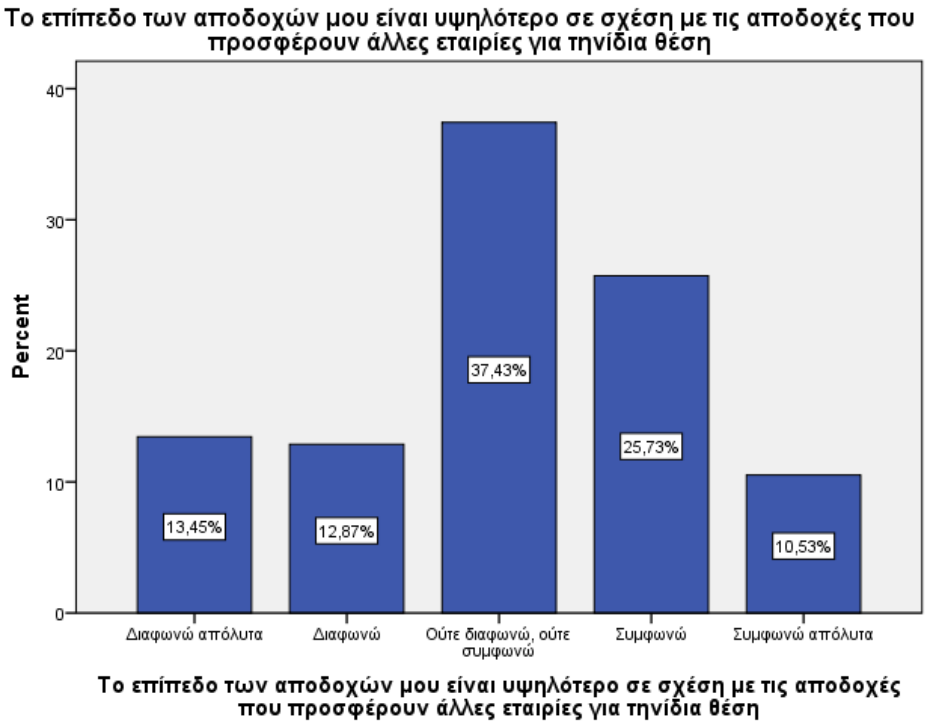




**<u>Ενότητα 2</u>**

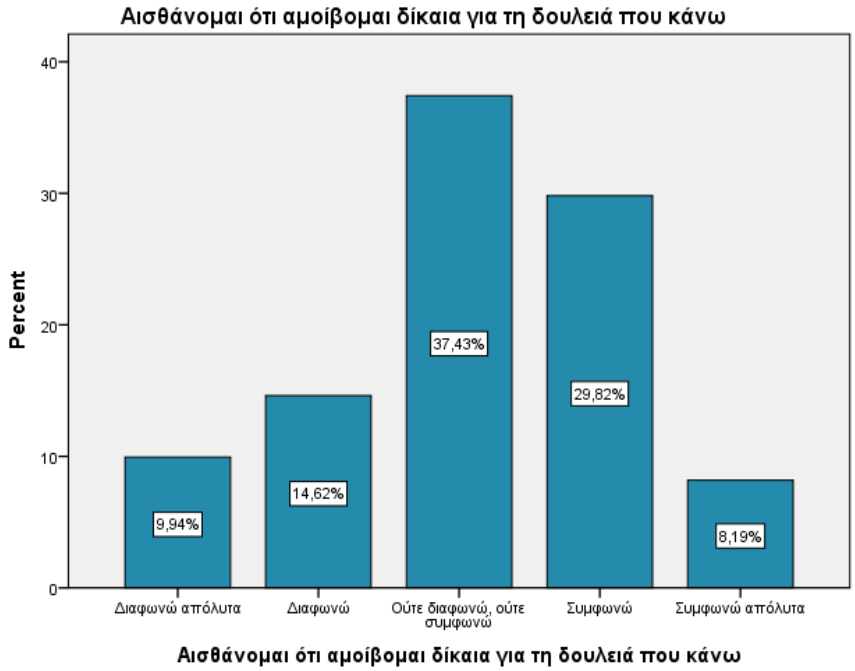
<u>Γράφημα 1</u>



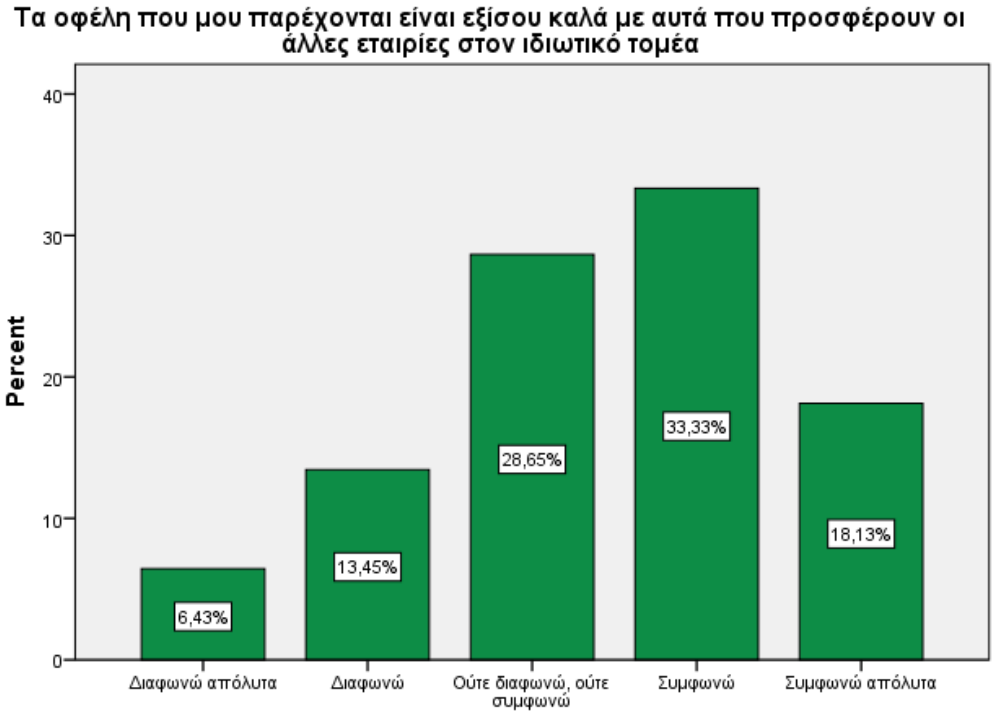

<u>Γράφημα 2</u>




Γράφημα 3




Γράφημα 4

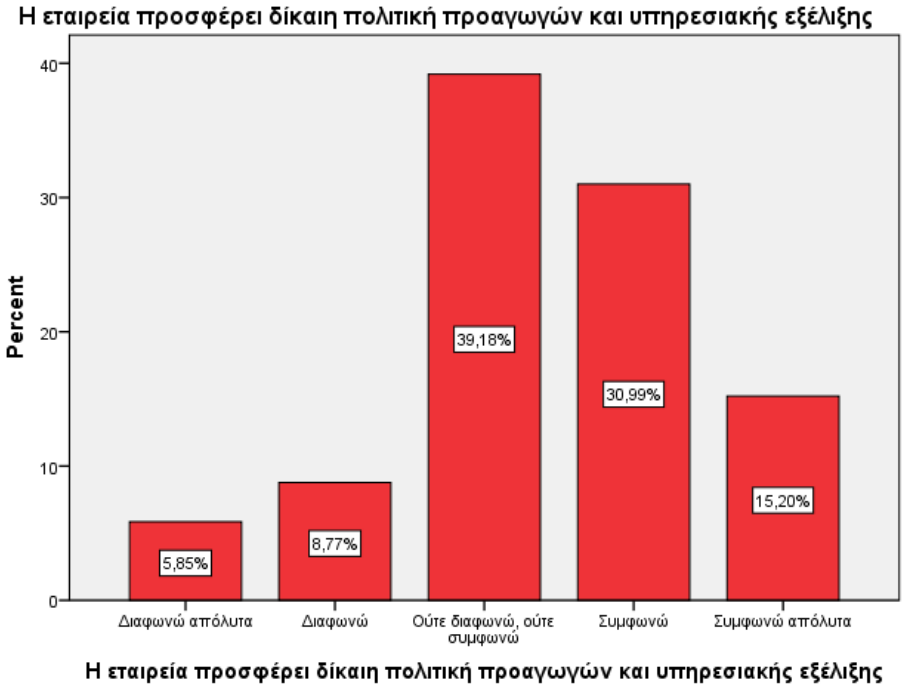


Τα οφέλη που μου παρέχονται είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν οι άλλες εταιρίες στον ιδιωτικό τομέα

#

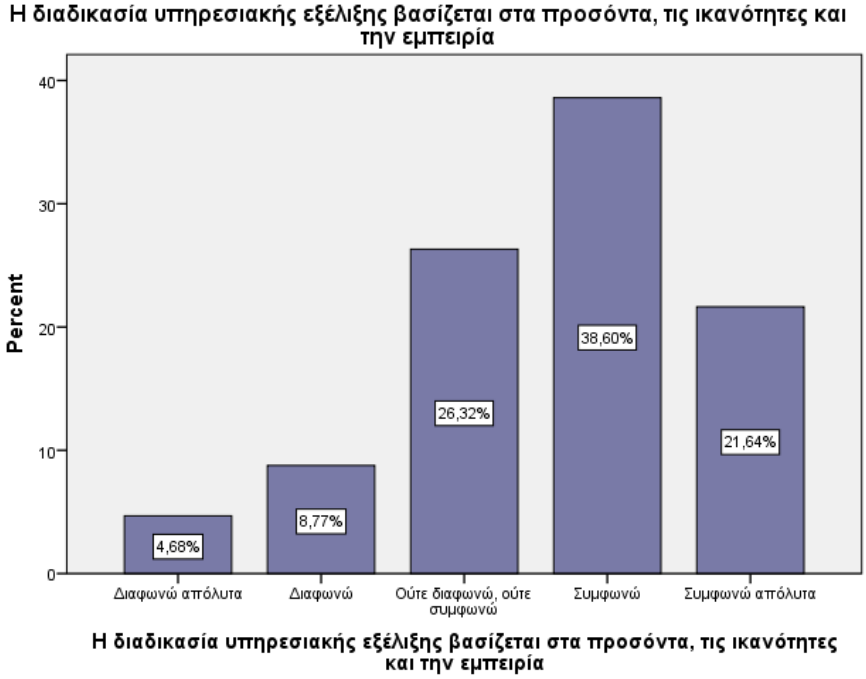
**Ενότητα 3**

Γράφημα 1

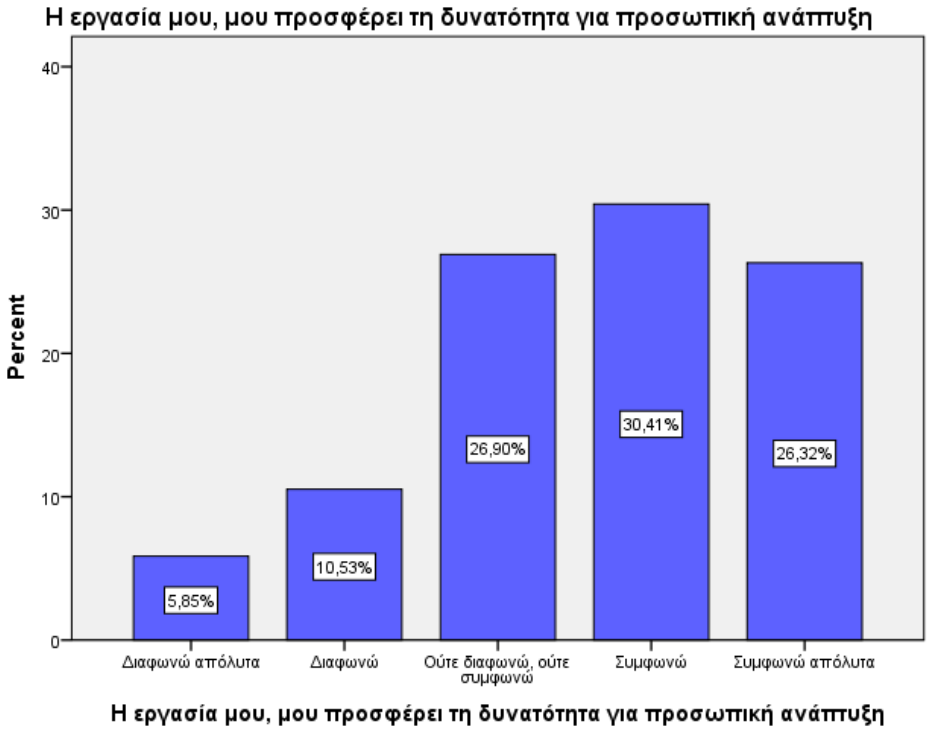


Η εταιρεία προσφέρει δίκαιη πολιτική προαγωγών και υπηρεσιακής εξέλιξης

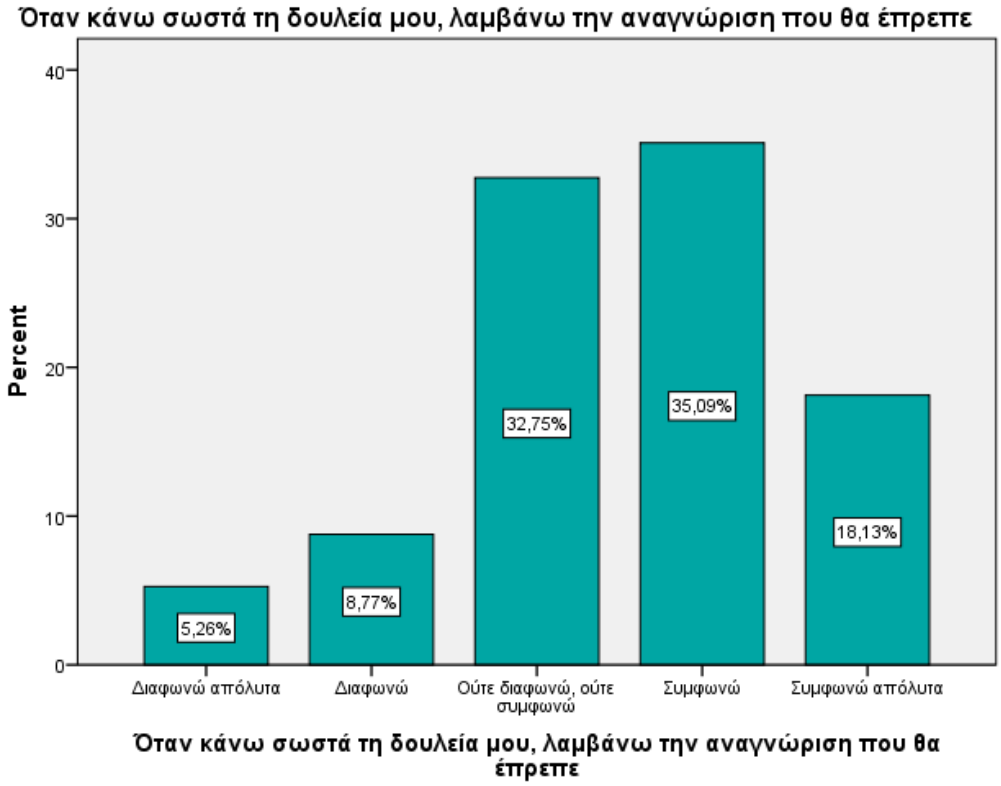
Γράφημα 2



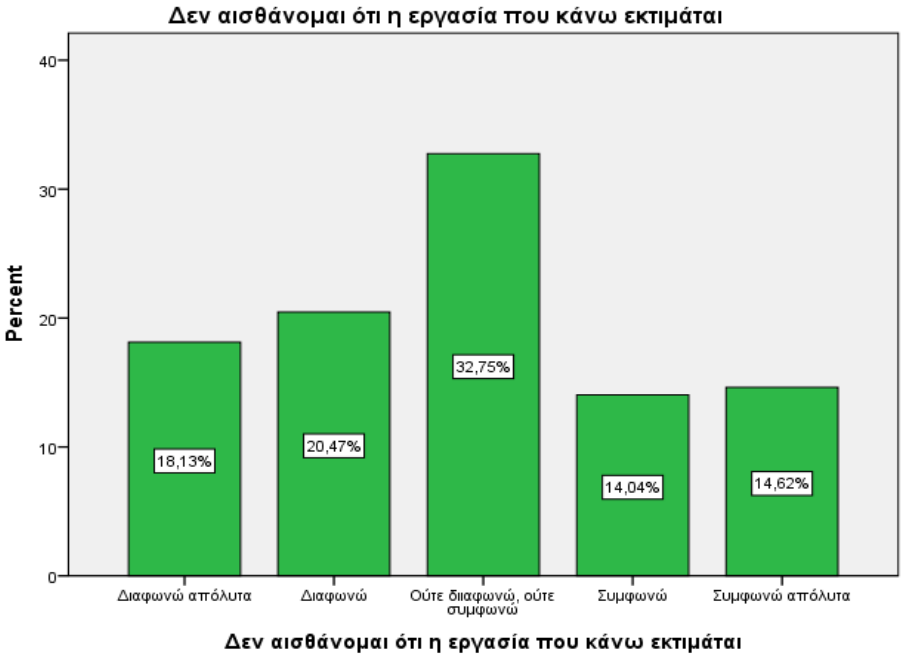

Γράφημα 3




Γράφημα 4

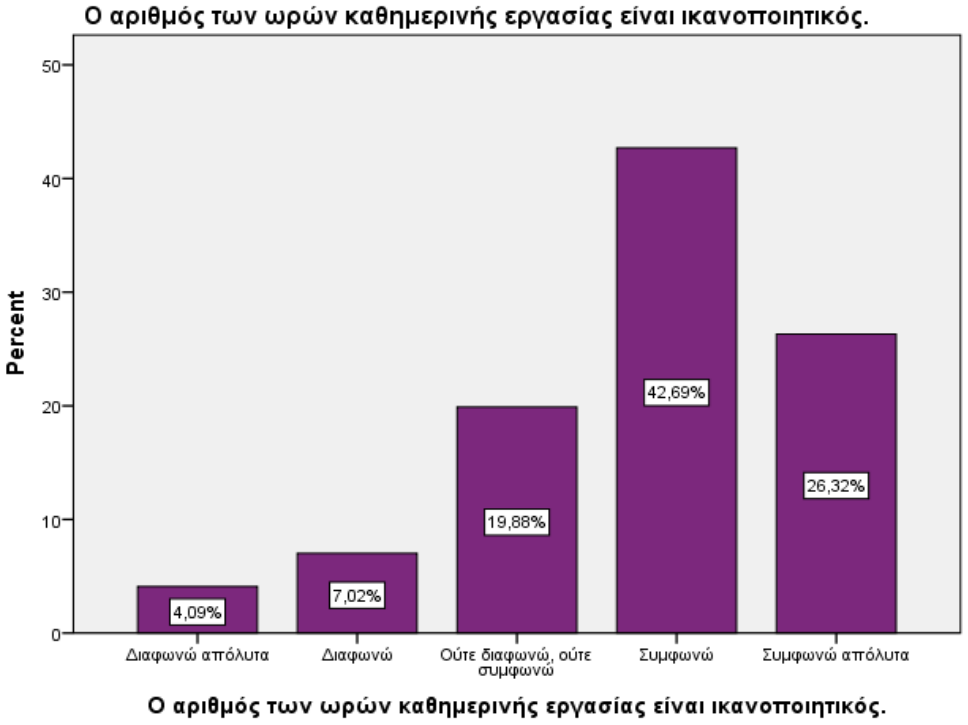



Γράφημα 5

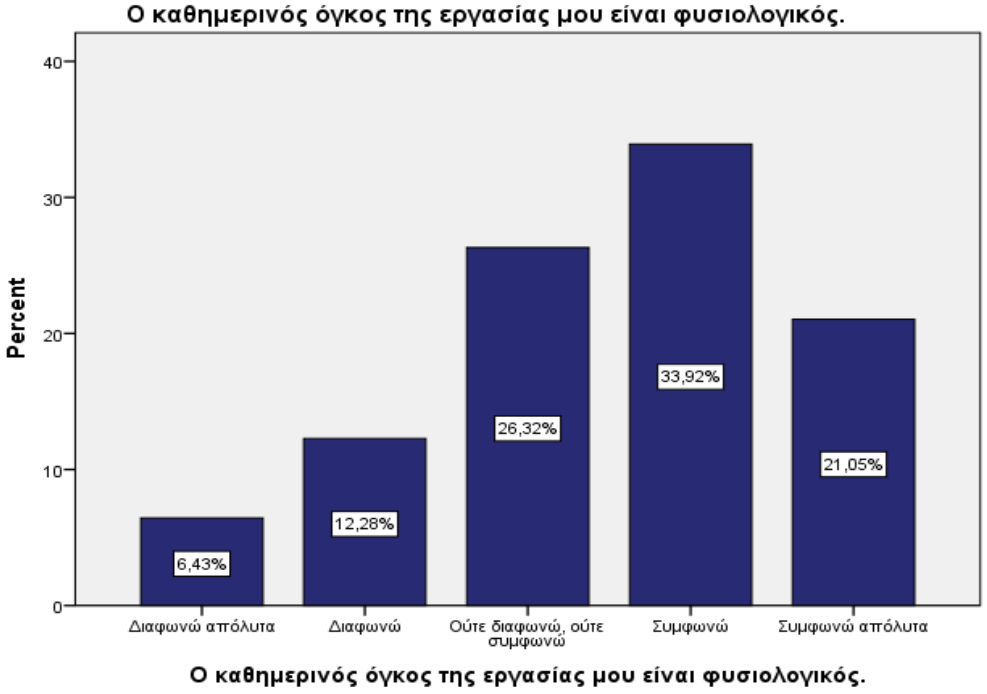



**Ενότητα 7**

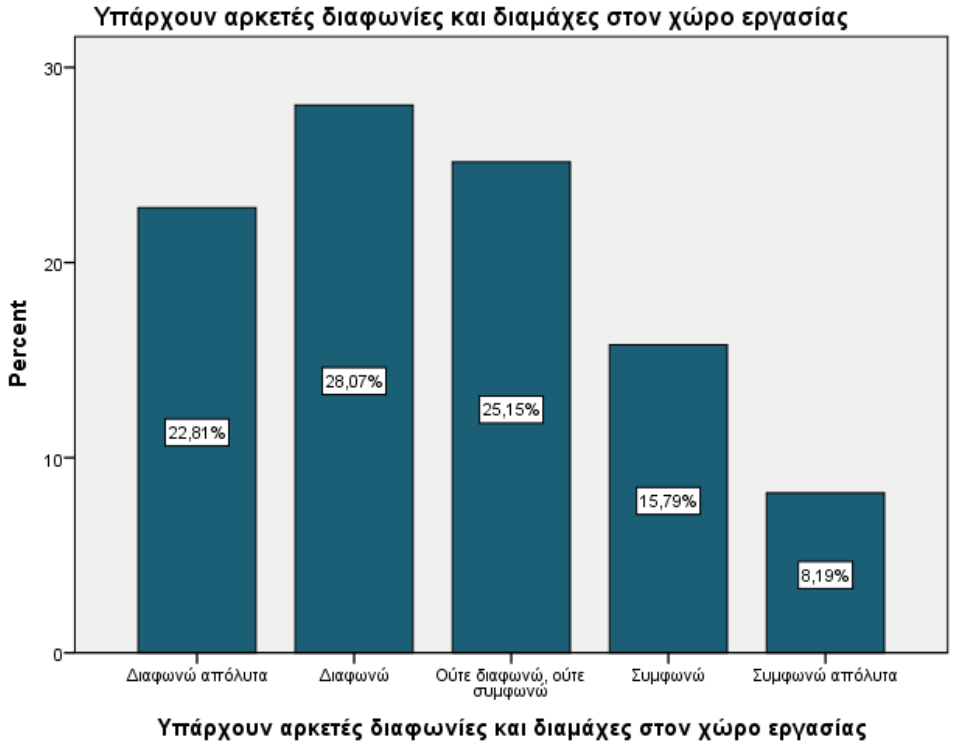
Γράφημα 1


Ο αριθμός των ωρών καθημερινής εργασίας είναι ικανοποιητικός.
Percent
50
40
30
20
10
0
4,09%
7,02%
19,88%
42,69%
26,32%
Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα
Ο αριθμός των ωρών καθημερινής εργασίας είναι ικανοποιητικός.

Γράφημα 2

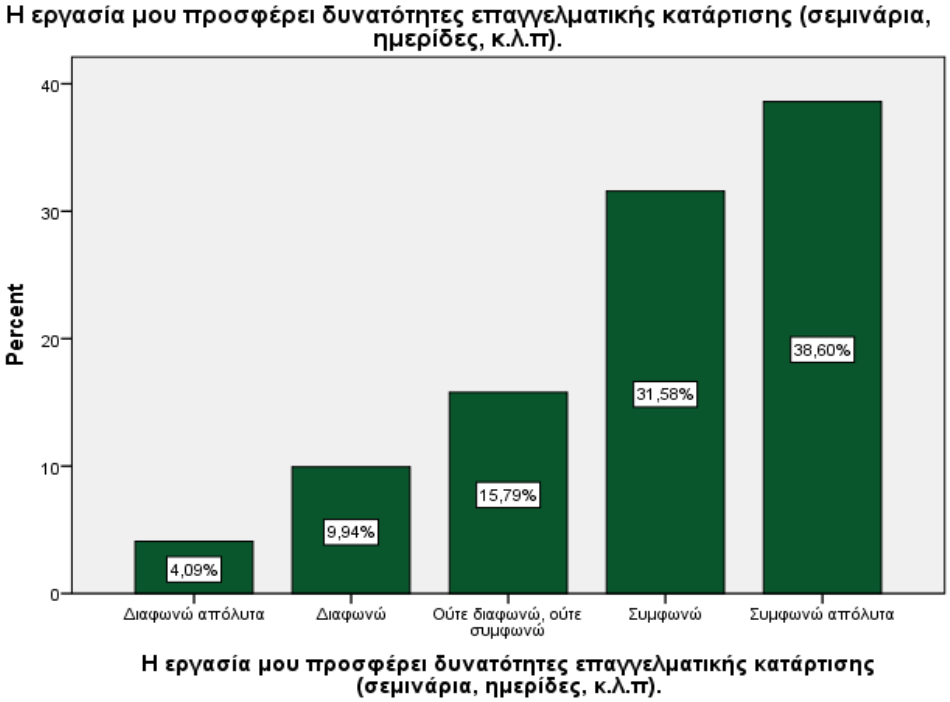

Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός.
Percent
40
30
20
10
0
6,43%
12,28%
26,32%
33,92%
21,05%
Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα
Ο καθημερινός όγκος της εργασίας μου είναι φυσιολογικός.

Γράφημα 3

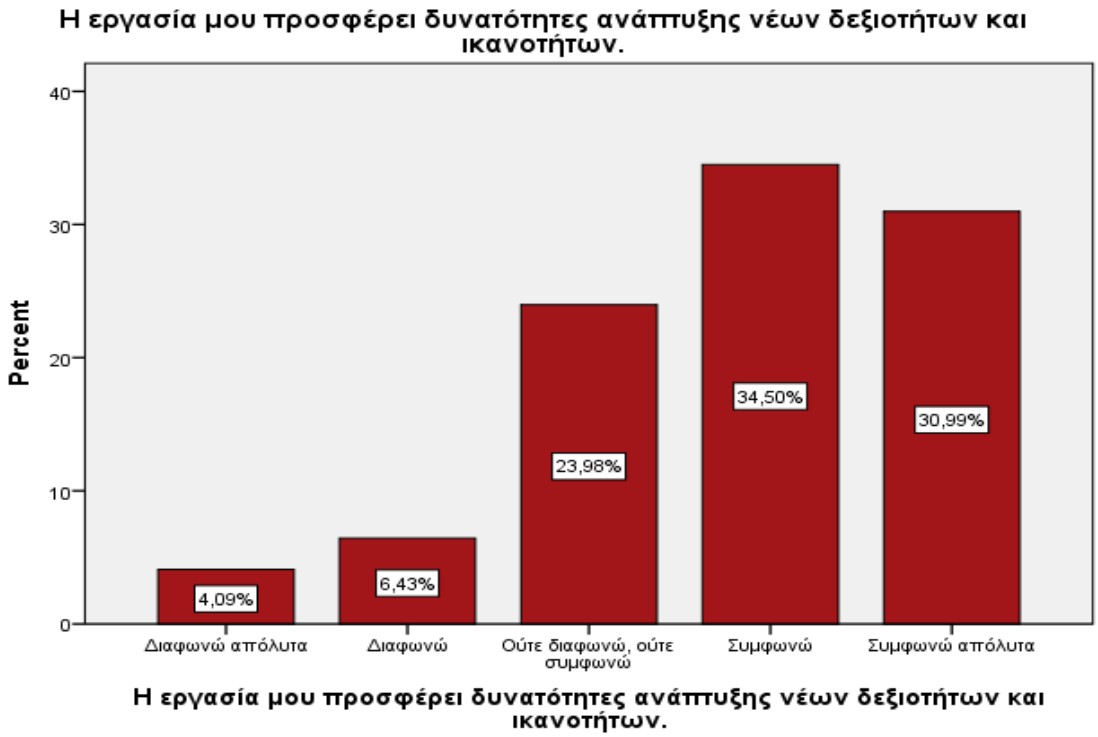



**Ενότητα 8**

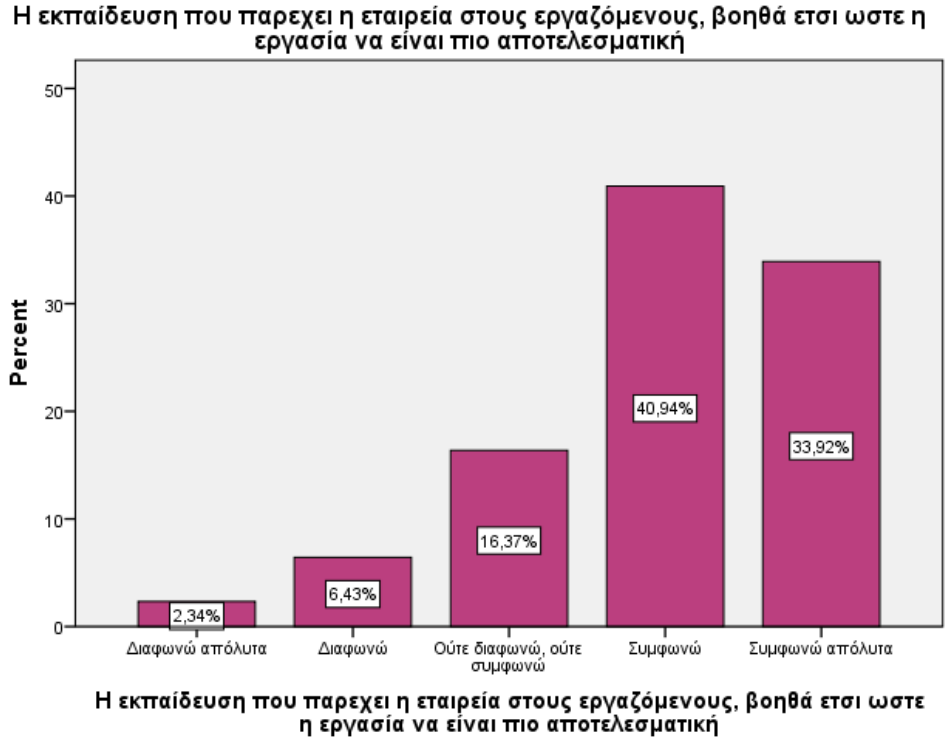
Γραφημα 1




Γράφημα 2

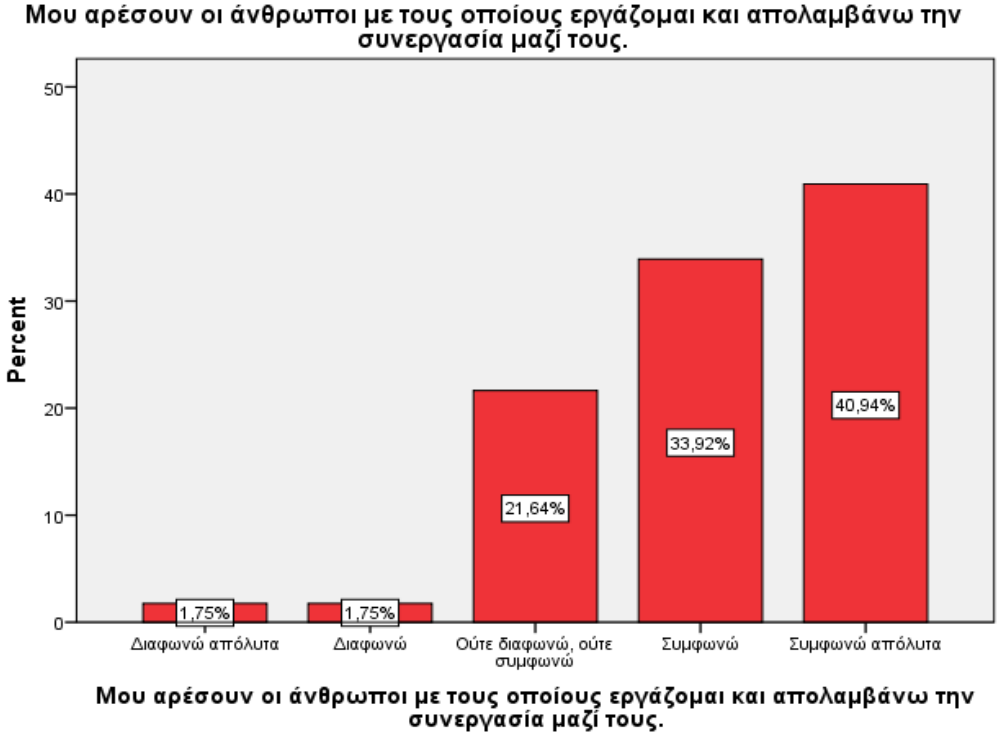

Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
Percent
40
30
20
10
0
4,09%
6,43%
23,98%
34,50%
30,99%
Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα
Η εργασία μου προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Γράφημα 3

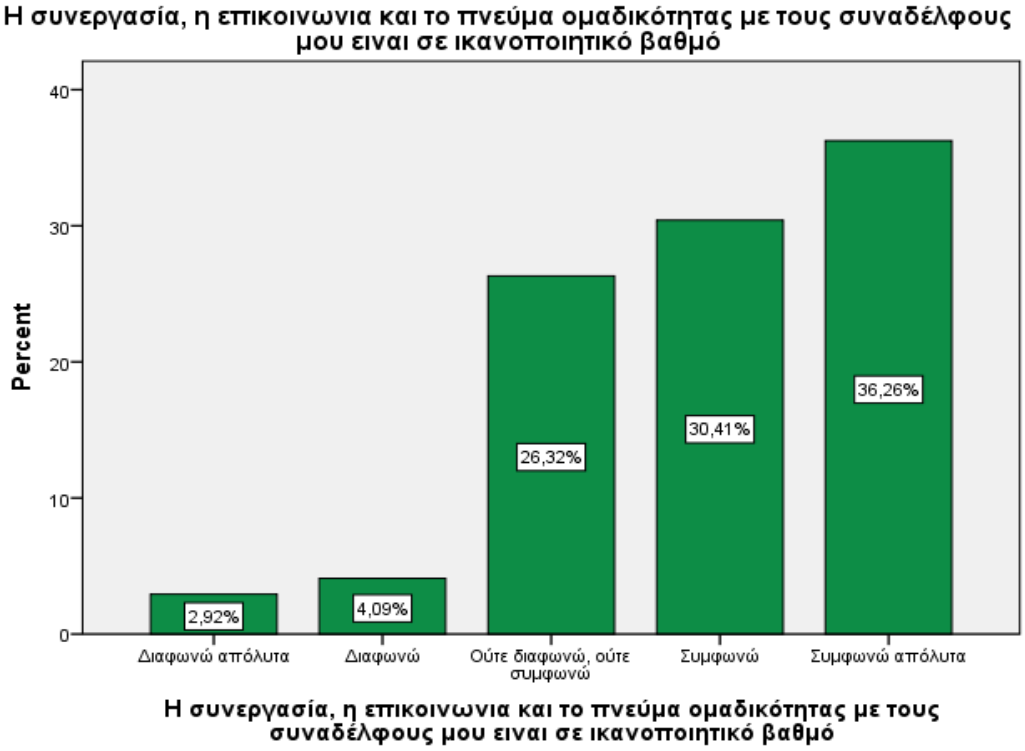

Η εκπαίδευση που παρεχει η εταιρεία στους εργαζόμενους, βοηθά ετσι ωστε η εργασία να είναι πιο αποτελεσματική
Percent
50
40
30
20
10
0
2,34%
6,43%
16,37%
40,94%
33,92%
Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα
Η εκπαίδευση που παρεχει η εταιρεία στους εργαζόμενους, βοηθά ετσι ωστε η εργασία να είναι πιο αποτελεσματική

**Ενότητα 9**

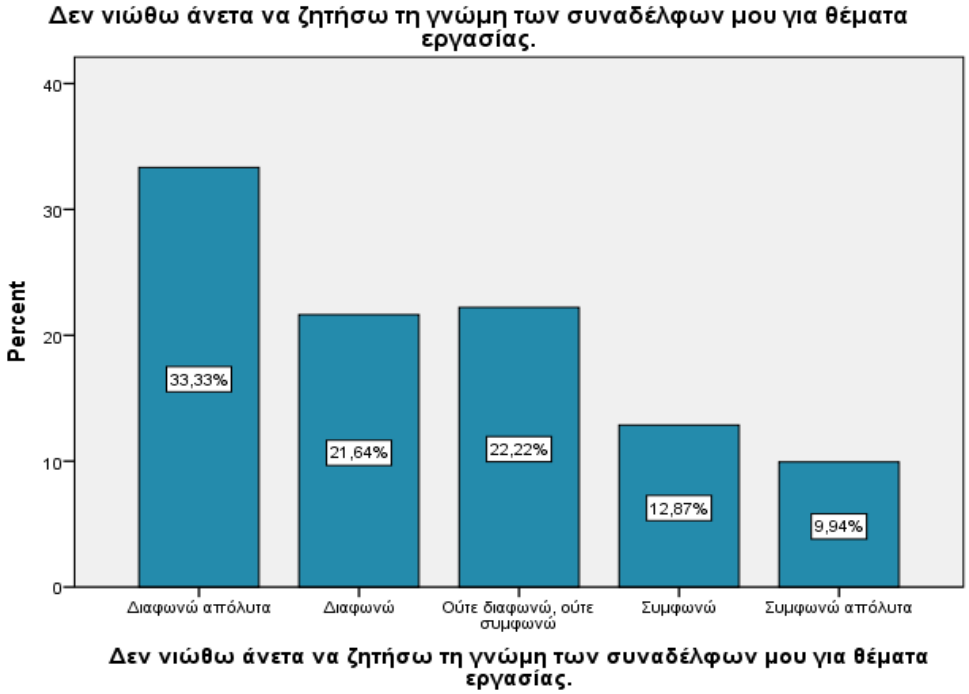
Γράφημα 1



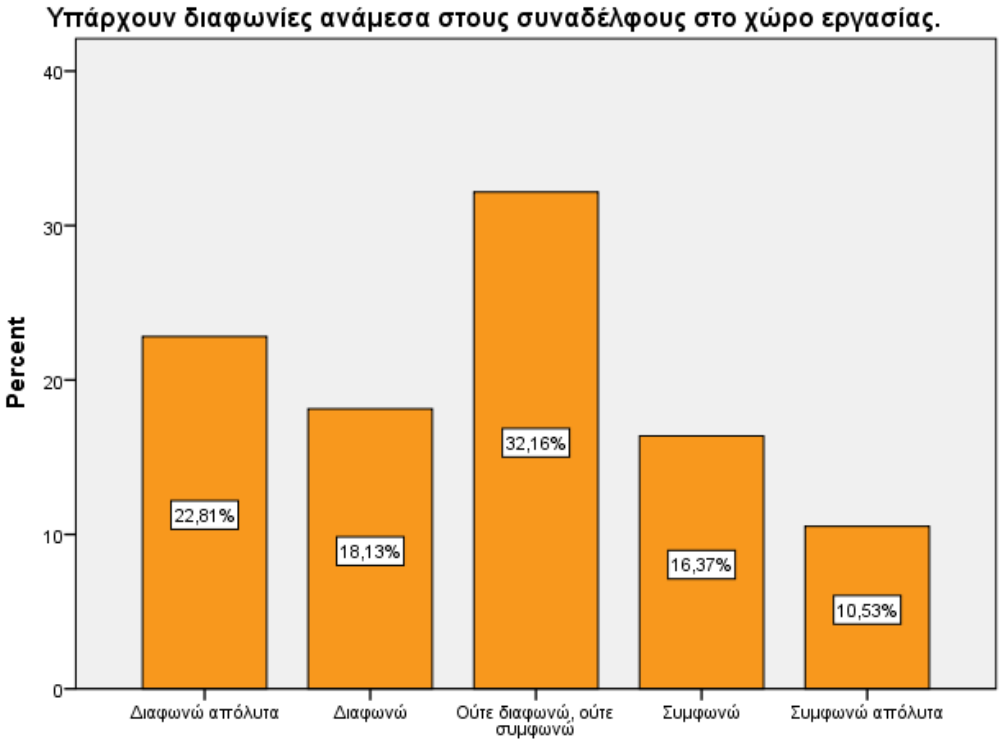

Γράφημα 2




Γράφημα 3




Γράφημα 4




**Υπάρχουν διαφωνίες ανάμεσα στους συναδέλφους στο χώρο εργασίας.**