Neapolis University

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

Department of Economics and Business þÿ M a s t e r o f B u s i n e s s A d m i n i s t r a t i o n (œ ' ')

2021-01

þÿ Ÿ Á Ì » ¿ Â Ä ¿ Å · ³ - Ä · Ã Ä · ½ ¹ º ± ½ ¿
þÿ Ä ¿ Å À Á ¿ Ã É À ¹ º ¿ Í : ¼ µ » - Ä µ Â
þÿ À µ Á ¹ À Ä Î Ã µ É ½ ´ ¹ µ ¸ ½ ¿ Í Â º Í Á ¿ Å

þÿ £ ¿ Í º ± Â , § Á ® Ã 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/11728/11721

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ρόλος του ηγέτη στην ικανοποίηση του προσωπικού- Διερεύνηση σε ελληνικές επιχειρήσεις

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΟΥΚΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΣΟΦΙΑ ΔΑΣΚΟΥ

ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΟΥΚΑΣ , έτος κατάθεσης διατριβής 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Σούκας Χρήστος του Αλκινόου, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «**Ο ρόλος του ηγέτη στην ικανοποίηση του προσωπικού: μελέτες περιπτώσεων διεθνούς κύρους.**», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Σούκας Χρήστος

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Δάσκου Σοφία, Καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, για την πολύτιμη συνεισφορά της και καθοδήγηση στη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου, κ. κ. Παυλάκη Εμ., Ζαΐρη Αντ., Μπελιά Δημ., Αναστασιάδου Σοφία, Κυριακόγκωνα Παν. και Πολυχρονίδου Περ., που κατά το χρόνο φοίτησης μοιραστήκαμε γνώσεις και προβληματισμούς και οι οποίοι με βοήθησαν να διευρύνω τους ορίζοντές μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη συμπαράσταση και την υπομονή που επέδειξε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικές παρατηρήσεις και πληροφορίες για την διπλωματική εργασία 1

1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας 1

1.2 Προβληματική της έρευνας 2

1.3 Συνοπτική παρουσίαση μεθοδολογίας 3

1.4 Δομή 4

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση 5

2.1 Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ 5

2.2 Τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 8

2.3 Ο ρόλος της υποκίνησης του προσωπικού 12

2.4 Η υποκίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση 14

2.5 Ο ρόλος του ηγέτη στην εργασιακή ικανοποίηση 17

Κεφάλαιο 3: Περιγραφή μεθοδολογίας έρευνας και βασικών της στοιχείων 21

3.1 Είδη έρευνας και επιλογή του βέλτιστου τύπου 21

3.2 Παρουσίαση ερευνητικού ερωτήματος 24

3.3 Παρουσίαση ερωτήσεων στα πλαίσια της δομημένης συνέντευξης 25

3.4 Πληροφορίες για το δείγμα 27

Κεφάλαιο 4: Έρευνα 29

4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος (ερωτήσεις 1-6) 29

4.2 Επεξεργασία ερωτήσεων επί του ζητούμενου 33

4.2.1 Ερωτήσεις αναφορικά με την συμπεριφορά του ηγέτη 33

4.2.2 Ερωτήσεις αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση 45

4.3 Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων με απαντήσεις στα ερωτήματα 55

4.3.1 Τμήμα εργασίας και συμπεριφορά προϊσταμένου 56
4.3.2 Μέγεθος επιχείρησης και συμπεριφορά προϊσταμένου 57
4.3.3 Ηλικία επιχείρησης και συμπεριφορά προϊσταμένου 58
4.3.4 Φύλο και βαθμός ικανοποίησης 58
4.3.5 Ηλικία υφισταμένων και βαθμός ικανοποίησης 59
4.3.6 Επίπεδο εκπαίδευσης και βαθμός ικανοποίησης 60
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα 62
5.1 Συμπεράσματα 62
5.2 Περιορισμοί της έρευνας 67
5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 68
Βιβλιογραφία 69
Ελληνική 69
Ξένη 69
Παράρτημα Α: Ερωτήσεις συνέντευξης 75

Περιεχόμενα πινάκων, γραφημάτων και εικόνων

Γράφημα 1.1: Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας 20

Πίνακας 3.1: Αντιστοίχιση ερωτήσεων και εννοιολογικών διαστάσεων για το ερευνητικό ερώτημα 25

Πίνακας 3.2: Αντιστοίχιση κωδικών και δημογραφικών στοιχείων δείγματος..... 28

Εικόνα 4.1: Κατανομή δείγματος ως προς το Φύλο 30

Εικόνα 4.2: Κατανομή δείγματος ως προς την Ηλικιακή ομάδα..... 30

Εικόνα 4.3: Κατανομή δείγματος ως προς το Επίπεδο εκπαίδευσης..... 31

Εικόνα 4.4: Κατανομή δείγματος ως προς το Τμήμα εργασίας..... 31

Εικόνα 4.5: Κατανομή δείγματος ως προς το Μέγεθος της επιχείρησης 32

Εικόνα 4.6: Κατανομή δείγματος ως προς την Ηλικία της επιχείρησης 32

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικές παρατηρήσεις και πληροφορίες για την διπλωματική εργασία

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει βασικές πληροφορίες για το περιεχόμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός αυτής και στη συνέχεια γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση βασικών ακαδημαϊκών στοιχείων και πληροφοριών που εξηγούν την ενασχόληση του ερευνητή με το συγκεκριμένο ζήτημα. Κατόπιν δίνονται βασικές πληροφορίες για τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και παρουσιάζεται η δομή της εργασίας αυτής.

1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα ένα πολύτιμο πόρο στη διάθεση κάθε εταιρείας προκειμένου αυτή να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά και κατάλληλα τις γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες των εργαζομένων με σκοπό την προώθηση της ευημερίας της (Κυριαζόπουλος & Ζαΐρης, 2000/ Ali, 2013). Με την πάροδο των ετών, διαπιστώνεται ότι η επιτυχής πορεία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποδοτική απασχόληση των ανθρώπων που την στελεχώνουν. Αυτό γιατί όταν κάθε μέλος του προσωπικού αισθάνεται ικανοποιημένο από το αντικείμενο εργασίας του αλλά και από τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον, τότε θα είναι πρόθυμο και θα υποκινείται να εργαστεί προς το συμφέρον τόσο του ιδίου όσο και της ίδιας της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Η εργασία αυτή έχει ως σκοπό την διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της συμπεριφοράς που υιοθετούν οι προϊστάμενοι, ως άτομα που ηγούνται μιας ομάδας εργαζομένων, και της ικανοποίησης που αισθάνονται οι υφιστάμενοί τους. Ειδικότερα, στο πλαίσιο διερεύνησης της προαναφερθείσας σχέσης, στόχος της εργασίας είναι να παρουσιάσει με κριτική ανάλυση τις όποιες απόψεις έχουν διαχρονικά καταγραφεί στην ακαδημαϊκή κοινότητα σχετικά με το ζήτημα αυτό και κατά δεύτερον, να διερευνήσει μέσω εκπόνησης πρωτογενούς ποιοτικής μελέτης τις απόψεις που διαμορφώνουν εργαζόμενοι ελληνικών επιχειρήσεων σχετικά με το ρόλο του προϊσταμένου τους στην παρακίνηση τους και εντέλει τη συμβολή του στην τόνωση της παραγωγικότητάς τους.

1.2 Προβληματική της έρευνας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ευημερία μιας εταιρείας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ευημερία των εργαζομένων της. Η ακαδημαϊκή κοινότητα διαχρονικά μελετά και διερευνά το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος όντως συμβάλλει στην προώθηση της ευημερίας του οργανισμού στον οποίο απασχολείται, χρησιμοποιώντας ως κριτήριο μέτρησης τον βαθμό στον οποίο εκείνος εκτιμά ότι παρακινείται εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος να γίνει παραγωγικότερος στο έργο του (Locke, 1969/ Lundy, 1994/ Armstrong, 2009/ Χυτήρης, 2018). Συγκεκριμένα υποστηρίζεται ότι όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος από τον εργασιακό του βίο, τόσο περισσότερο υποκινείται να εργαστεί αποδοτικά και άλλο τόσο πιο πολύ συμβάλλει στην ευημερία της επιχείρησης (Armstrong, 2009). Συνεπώς, η έννοια της ικανοποίησης του εργαζόμενου είναι η πλέον κατάλληλη για τον σκοπό αυτό (Χυτήρης, 2018). Για να είναι λοιπόν σε θέση ένας εργαζόμενος να αισθανθεί ικανοποιημένος απασχολούμενος σε μία θέση εργασίας, θα πρέπει η επιχείρηση να αφιερώσει πόρους προκειμένου να ωθήσει το συναίσθημα αυτό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016). Διαχρονικά έχει αποδειχθεί ότι εξέχοντα ρόλο στη διαδικασία αυτή ενέχει ο ρόλος του ηγέτη, δηλαδή του προϊσταμένου αυτού ο οποίος δεν περιορίζεται στην άσκηση τυπικών, ιεραρχικών και πρακτικών καθηκόντων, αλλά υιοθετεί συμπεριφορές κατάλληλες για την υποκίνηση του προσωπικού του (Κυριαζόπουλος & Ζαΐρης, 2000/ Beardwell & Claydon, 2007).

Στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας των επιχειρήσεων, ο ρόλος της ηγεσίας αναγνωρίζεται μόλις κατά τα πρόσφατα έτη, καθώς τα χαρακτηριστικά που φέρει η ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα την καθιστούν έντονα πατερναλιστική, τοπικιστική και περιορισμένα αξιοκρατική. Ο τρόπος με τον οποίο παραδοσιακά στην Ελλάδα οι εργαζόμενοι επιλέγονται προς πρόσληψη, διατηρούνται σε μία επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα ή ακόμη και αξιολογούνται αναφορικά με την παραγωγικότητα τους διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τα όσα ισχύουν σε ξένες οικονομίες (Belias *et al*., 2017). Το γεγονός αυτό όμως προκαλεί προβληματισμό κυρίως σε επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους οι οποίες δεν φημίζονται για την υψηλή αποδοτικότητά τους, που σε ένα μεγάλο βαθμό οφείλεται στην αδιαφορία που επιδεικνύουν οι διοικήσεις αυτών προς το ανθρώπινο δυναμικό (Ceil, 2018).

Στην προσπάθεια λοιπόν οι σύγχρονες επιχειρήσεις της Ελλάδας να προωθηθούν προς την υιοθέτηση μεθόδων που θα ενισχύουν την παραγωγικότητα- αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, κρίνεται σκόπιμη η εντατικοποίηση σχετικών μελετών που θα αποδεικνύουν ότι η υιοθέτηση κατάλληλων ηγετικών συμπεριφορών συμβάλλει στο σκοπό αυτό. Είναι γεγονός ότι με την πάροδο των ετών λιγότερο ανεπτυγμένες από την Ελλάδα οικονομίες επενδύουν σημαντικά στην ενίσχυση της εκπαίδευσης των πολιτών τους και στην καλλιέργεια κουλτούρας κατάλληλης για την παρότρυνση προς τη δια βίου μάθηση, κυρίως στα πλαίσια της απασχόλησης εντός των επιχειρήσεων (Ali, 2013/ Ceil, 2018). Πρόσθετα, γίνεται κατανοητό ότι ο ιδιωτικός τομέας φέρει τον βαρύνοντα ρόλο να υποστηρίξει τις οικονομικές δραστηριότητες της εκάστοτε οικονομίας, με αποτέλεσμα οι πολιτικές που τα περισσότερα σύγχρονα κράτη υιοθετούν τείνουν να ενισχύουν την καινοτομία και την απελευθέρωση των αγορών. Στα πλαίσια της πραγματικότητας αυτής, η παρούσα εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει τις πρόσφατες τάσεις που επικρατούν εντός των ελληνικών επιχειρήσεων αναφορικά με το βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη συμβάλλει στην ικανοποίηση των υφιστάμενων και κατ' επέκταση στην προώθηση της παραγωγικότητάς τους.

1.3 Συνοπτική παρουσίαση μεθοδολογίας

Προκειμένου να διερευνηθεί το ζητούμενο, στην εργασία αυτή εκπονείται πρωτογενής ποιοτική μελέτη η οποία παρουσιάζεται στο δεύτερο μέρος της εργασίας. Στα πλαίσια πραγματοποίησης ποιοτικής έρευνας, επιλέχθηκε η μέθοδος της δομημένης συνέντευξης η οποία πραγματοποιείται με τη χρήση συγκεκριμένων ερωτήσεων. Οι τελευταίες αποσκοπούν να διερευνήσουν δύο πεδία ενδιαφέροντος υπό το πρίσμα της διερεύνησης του ρόλου του προϊσταμένου στην ικανοποίηση των υφιστάμενων, πρώτον το πώς οι ίδιοι αξιολογούν συγκεκριμένες συμπεριφορές του προϊσταμένου τους και δεύτερον, ποιες είναι οι αντιλήψεις και τα συναισθήματα που διαχρονικά οι ίδιοι έχουν διαμορφώσει από την απασχόλησή τους σε μία επιχείρηση.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 16 ερωτώμενους οι οποίοι απασχολούνται σε ελληνικές επιχειρήσεις διάφορων τομέων. Όλα τα μέλη του δείγματος είναι υφιστάμενοι, δηλαδή στα πλαίσια άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων υπάγονται στη σφαίρα αρμοδιότητας και ευθύνης κάποιου προϊσταμένου, ο οποίος είναι ιεραρχικά ανώτερος από αυτούς. Η έρευνα έλαβε

χώρα με τη χρήση μιας λίστας ερωτήσεων στις οποίες οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να δώσουν τις δικές τους ελεύθερες απαντήσεις. Ειδικότερα, πέραν των δημογραφικών στοιχείων, τοποθετήθηκαν σχετικά με τη συμπεριφορά που ακολουθεί ο προϊστάμενος τους στα πλαίσια ηγεσίας της ομάδας των υφισταμένων του, καθώς και του βαθμού ικανοποίησης που αυτοί αισθάνονται στη θέση εργασίας στην οποία απασχολούνται.

1.4 Δομή

Η διπλωματική αυτή εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει το Κεφάλαιο 2 στο οποίο παρουσιάζονται, αναλύονται και συζητούνται με κριτική σκοπιά ζητήματα που αφορούν στη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ειδικότερα στο ρόλο του ηγέτη, στα στυλ ηγεσίας, στις θεωρίες υποκίνησης καθώς και της ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως επίσης και κατά πόσο παρατηρείται ακαδημαϊκά να υπάρχει σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς ενός ηγετικού στελέχους και της παραγωγικότητας των υφισταμένων.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα Κεφάλαια 3 και 4. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και πρόσθετα παρουσιάζεται η λίστα των ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της δομημένης συνέντευξης, όπως επίσης παρέχονται βασικές πληροφορίες για το δείγμα που παίρνει μέρος στην έρευνα. Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στην επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν καθώς και στην παρουσίαση των ευρημάτων.

Μετά το πέρας του δεύτερου μέρους, ακολουθεί το Κεφάλαιο 5 στο οποίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την όλη μελέτη που διενεργήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας αυτής, όπως επίσης καταγράφονται περιορισμοί που διαπιστώθηκαν ότι υπάρχουν.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται με κριτική σκοπιά θεωρητικές απόψεις που έχουν διαχρονικά διατυπωθεί σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη και το στυλ ηγεσίας που αυτός εφαρμόζει. Στη συνέχεια συζητείται το ζήτημα της υποκίνησης των εργαζομένων όπως επίσης αυτό της ικανοποίησης από την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων. Στην πορεία γίνεται μία προσπάθεια ερμήνευσης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της συμπεριφοράς του προϊστάμενου και της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων του.

2.1 Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ

Κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα κατέστη σαφές σε ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό επίπεδο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχή δραστηριότητα και υψηλή αποδοτικότητα κάθε σύγχρονου οργανισμού. Τόσο σε επίπεδο δημοσίων οργανισμών όσο και ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι σήμερα αντιμετωπίζονται ως πολύτιμος πόρος στην όλη παραγωγική διαδικασία, γεγονός που διαφέρει σημαντικά από την διαχείριση του ως έναν ακόμη παραγωγικό συντελεστή ο οποίος περιλαμβάνει ανθρώπους ικανούς να προσφέρουν χειρωνακτική εργασία για την ολοκλήρωση ενός έργου (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016). Έτσι σταδιακά έγινε η μετάβαση από τις θεωρίες της Κλασικής Σχολής των οικονομολόγων πού αντιμετώπιζαν τον εργαζόμενο ως τεμάχιο εργασίας (labor unit) στην αναγνώριση τους ως ανθρώπινο πόρο, χαρακτηριστικό που υποδηλώνει τη μέγιστη σημασία και το ρόλο που έχει ο εργαζόμενος ως άνθρωπος μέσα στον οργανισμό στον οποίο απασχολείται (Lundy, 1994).

Η σωστή διοίκηση και διαχείριση ενός τόσο ουσιαστικού παράγοντα προϋποθέτει με τη σειρά της τον διορισμό των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις ευθύνης και υψηλής ιεραρχίας. Με άλλα λόγια, λαμβάνοντας υπόψη ότι ένας οργανισμός στελεχώνεται από ανθρώπους και διοικείται από αυτούς, τα διάφορα χαρακτηριστικά που φέρει η ανθρώπινη φύση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη προκειμένου οι σχέσεις που θα διέπουν έναν προϊστάμενο με τους υφιστάμενους του να είναι τόσο αποτελεσματικές ώστε να εξασφαλίζουν ότι η επιχείρηση θα λειτουργεί στο μέγιστο δυνατό επίπεδο αποδοτικότητας (Mondy & Martocchio, 2018). Τα άτομα λοιπόν που επιλέγονται ως προϊστάμενοι μιας ομάδας αναλαμβάνουν το ρόλο του αρχηγού. Η φύση του

ανθρώπινου παράγοντα βασίζεται στην κοινωνική διάσταση- ο άνθρωπος ζει σε ομάδες, αναπτύσσεται και εξελίσσεται μέσα σε αυτές, ενώ παράλληλα είναι ένα ον το οποίο μιμείται τις συμπεριφορές που παρακολουθεί. Αυτό το γεγονός προσδίδει στον αρχηγό ιδιαίτερη αξία. Στα πλαίσια της σύγχρονης διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, ο αρχηγός ηγέτης είναι αυτός ο οποίος με τη συμπεριφορά του καθορίζει τη συμπεριφορά των υπολοίπων μελών της ομάδας στην οποία προΐσταται. Συνεπώς ο ρόλος του δεν περιορίζεται απλώς στη λήψη αποφάσεων, αλλά αυτός ανάγεται σε υπεύθυνος για την δυναμική της ομάδας του (Smircich & Morgan, 1982 / Lundy, 1994 / Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Το γεγονός ότι ο ηγέτης φέρει ευθύνη για το αποτέλεσμα του έργου των υφισταμένων του φαίνεται και από τους διάφορους ορισμούς που διαχρονικά έχουν δοθεί στην ηγεσία. Σύμφωνα με τους Smircich και Morgan (1982), η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένας άνθρωπος που έχει το αναγνωρισμένο δικαίωμα να προΐσταται της ομάδας του έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει και να καθορίσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάποιοι άλλοι άνθρωποι καλούνται να δραστηριοποιηθούν για την επίτευξη ενός στόχου. Οι Toor και Ofori (2008) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία περιγράφει την κατάσταση στην οποία ένας άνθρωπος επηρεάζει με τη συμπεριφορά του την συμπεριφορά άλλων. Σύμφωνα με τους Sharma et al. (2013), η ηγεσία είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένας άνθρωπος επηρεάζει άλλους προκειμένου να πετύχει κάποιον στόχο που θα εξασφαλίζει τη βελτίωση της ευημερίας ενός οργανισμού. Όπως φαίνεται, οι προαναφερθέντες ορισμοί περιγράφουν την ηγεσία με ένα παραπλήσιο τρόπο, συμφωνώντας ότι ο ηγέτης έχει την ιδιότητα να προΐσταται μίας ομάδας, τα μέλη της οποίας καλείται να επηρεάσει με τη δική τους συμπεριφορά προκειμένου οι τελευταίοι να υιοθετήσουν συμπεριφορές κατάλληλες για την επίτευξη ενός στόχου. Πέραν από αυτούς τους ορισμούς, διαχρονικά έχουν προκύψει νέες εκδοχές προκειμένου να περιλάβουν την σύνθετη φύση και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να εκτελέσει αποτελεσματικά το ρόλο του. Έτσι, σύμφωνα με την Ξυροτήρη (2010), την Πετρίδου (2011) και τους Mondy και Martocchio (2018), ο ηγέτης είναι άτομο με επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και διακρίνεται από συμπεριφορά που αναγνωρίζει τη συμβολή καθενός υφιστάμενου για την ολοκλήρωση ενός έργου, υιοθετώντας συμπεριφορές που εμπνέουν τα μέλη της ομάδας, τα καθοδηγούν και τα ενδυναμώνουν προκειμένου συγκεκριμένοι στόχοι να επιτευχθούν.

Στο σημείο αυτό διαφαίνονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που η βιβλιογραφία αναγνωρίζει στην έννοια του ηγέτη και τα οποία υπολείπονται από την έννοια και τη φύση του

μάνατζερ. Ειδικότερα, ο τελευταίος αποτελεί τον παραδοσιακό διευθυντή- προϊστάμενο ο οποίος καλείται να αναλάβει την ευθύνη για την επιτυχή περάτωση συγκεκριμένων έργων τα οποία με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας εταιρείας (Armstrong, 2009). Η φύση του μάνατζερ είναι περισσότερο αυταρχική. Το άτομο αυτό επιβλέπει τους εργαζόμενους τους οποίους προΐσταται, δηλαδή ελέγχει κατά πόσο η πρόοδο της εργασίας τους συνάδει χρονικά με τα αποτελέσματα που αυτός αναμένει (Πετρίδου, 2011). Ο μάνατζερ έχει καθήκον να απορρίπτει συμπεριφορές και να επιβάλλει τις αποφάσεις του προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που έχει αναλάβει. Τα γνωρίσματα όμως αυτά έρχονται σε αντίθεση με αυτά του ηγέτη. Ο τελευταίος αποτελεί μία προσωπικότητα η οποία αποτελεί το επίκεντρο της ομάδας του (Kotterman, 2006). Οι υφιστάμενοί του δεν αισθάνονται φόβο απέναντί του, αλλά δέος, καθώς ο επαγγελματισμός και η υπευθυνότητά του του προσδίδουν το προφίλ του ατόμου που οι υπόλοιποι θαυμάζουν και επιθυμούν να μιμηθούν (Sharma et al., 2013).

Εκτός αυτού, η επικοινωνία είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό στον ηγέτη όμως όχι στο μάνατζερ (Kotterman, 2006). Ο πρώτος καλείται να πάρει με το μέρος του τους υφιστάμενους του και να τους καθοδηγήσει με τέτοιο τρόπο που να τους εμπνέει να κάνουν αυτά που ζητάει. Με άλλα λόγια, οφείλει να αποδείξει με τις πράξεις και τη συμπεριφορά του ότι το όραμα του θα έχει ευεργετικά αποτελέσματα για την ομάδα αλλά και κατ' επέκταση την εταιρεία. Αντίθετα, ο μάνατζερ δεν έχει ανάγκη από επικοινωνιακά χαρακτηριστικά καθώς στη φύση της εργασίας του δεν υπάγεται η έμπνευση των υφιστάμενων, με αποτέλεσμα να μην απαιτείται από αυτόν να είναι αναλυτικός στις σκέψεις του, να μεταδίδει αισιόδοξα μηνύματα και να καθοδηγεί με φιλικό τρόπο και ταυτόχρονα με σεβασμό τα μέλη της ομάδας του για να εκτελέσουν τα όσα ζητά (Toor & Ofori, 2008 / Dumitru et al., 2015). Με άλλα λόγια, ο μάνατζερ λειτουργεί ως εντολέας ο οποίος προΐσταται ιεραρχικά της ομάδας, ενώ ο ηγέτης λειτουργεί ως το μέλος αυτής το οποίο διακρίνεται για τα ιδιαίτερα γνωρίσματά του και το οποίο οι υπόλοιποι επιλέγουν να ακολουθήσουν.

Όλες οι παραπάνω διαφορές καθιστούν σαφές ότι στα πλαίσια ενός οργανισμού, προκειμένου ο ανθρώπινος παράγοντας να προωθείται και να εξελίσσεται, υπάρχει η προϋπόθεση ότι το άτομο που θα αναλάβει τη θέση του αρχηγού θα είναι σε θέση να αναπτύξει και να εφαρμόσει συμπεριφορές κατάλληλες για το σκοπό αυτό. Είναι έτσι εμφανές ότι προκειμένου να προωθηθεί ένα ευεργετικό κλίμα μέσα σε έναν οργανισμό που να προωθεί την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των μεμονωμένων εργαζομένων, όσο σφαιρικά και των ομάδων και κατ'

επέκταση του οργανισμού συνολικά, η ηγετική προσωπικότητα είναι η πλέον κατάλληλη σε σύγκριση με τον διορισμό ενός μάνατζερ.

2.2 Τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς

Η σημασία της ηγεσίας οδήγησε στη διατύπωση πολυάριθμων θεωριών και απόψεων οι οποίες περιστρέφονται γύρω από την περιγραφή των ηγετικών συμπεριφορών. Οι διάφοροι θεωρητικοί της ηγεσίας αναγνωρίζουν κάθε φορά διαφορετικά γνωρίσματα και συνθήκες υπό τις οποίες η εκάστοτε συμπεριφορά ενός ηγέτη εφαρμόζεται στην πράξη, ενώ συχνά οι διάφορες διακρίσεις που αυτοί προτείνουν και υποστηρίζουν ενδέχεται να βασίζεται σε πολύχρονες παρατηρήσεις καταστάσεων που επικρατούν σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Ahammad, 2017).

Μία από τις αρχικές θεωρίες της ηγεσίας είναι αυτή του Μεγάλου Άνδρα (Nawaz & Khan, 2016). Η εν λόγω θεωρία υποστηρίζει ότι ένας άνθρωπος γεννάται με ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες το οποίο υποδηλώνει ότι υπάρχουν ορισμένα άτομα που φέρουν εκ φύσεως συγκεκριμένες ικανότητες για να μπορούν να ηγηθούν ομάδα και να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά το 19ο αιώνα, η συγκεκριμένη θεωρία ήταν εξαιρετικά δημοφιλής λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι η ιστορία της ανθρωπότητας εξελίσσεται πάνω στις αποφάσεις επιφανών ανδρών, κάτι το οποίο ισχύει και για την επιτυχή πορεία σημαντικών για την εποχή επιχειρήσεων (Nawaz & Khan, 2016).

Η θεωρία του Μεγάλου Άνδρα σταδιακά απορρίφθηκε από άλλες θεωρητικές απόψεις και προσεγγίσεις, όπως η θεωρία των Χαρακτηριστικών, σύμφωνα με την οποία υπάρχουν συγκεκριμένα γνωρίσματα που φέρει μία προσωπικότητα και την καθιστούν ικανή να ηγείται με επιτυχία μιας ομάδας ανθρώπων. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η εξυπνάδα και η δημιουργικότητα αποτελούν τη βάση των χαρακτηριστικών που αναγνωρίζουν και διακρίνουν έναν ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους (Chao & Chang, 2013 / Nawaz & Khan, 2016).

Κατά τη διάρκεια- και συγκεκριμένα λίγο πριν τα μέσα- του 20ου αιώνα, η σταδιακή μετάβαση από τη σημασία και το ρόλο του αποτελεσματικού management στην αναγνώριση της υψηλής

συνεισφοράς της σωστής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων οδήγησε σε σταδιακή απομάκρυνση από απόψεις θεωρητικών όπως ο Taylor και ο Weber, οι οποίοι ήταν υπέρμαχοι της εξειδίκευσης της εργασίας και της ρουτίνας των εργασιακών καθηκόντων (Πετρίδου, 2011), σε νέες θεωρίες οι οποίες αναγνωρίζουν διάφορα στυλ συμπεριφοράς των προϊσταμένων και μάλιστα προβαίνουν σε προσδιορισμό και προώθηση των κατάλληλων στυλ τα οποία ωθούν τον υψηλότερο βαθμό αποδοτικότητας μιας ομάδας. Οι θεωρίες αυτές ομαδοποιούνται υπό τον τίτλο συμπεριφορικές θεωρίες (behavioral theories). Μία εκ των πιο γνωστών σχετικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί είναι η θεωρία της Διοικητικής Σχάρας των Blake και Mouton (1964). Οι τελευταίοι υποστηρίζουν ότι τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς μπορούν να διακριθούν χρησιμοποιώντας δύο διαστάσεις για το σκοπό αυτό, το βαθμό στον οποίο ένας προϊστάμενος επιλέγει να εστιάζει στην επίτευξη του έργου και του βαθμού στον οποίο επιλέγει να εστιάζει στις ανάγκες των εργαζομένων στους οποίους προΐσταται. Σύμφωνα με τους Molloy (1998) και τους Derue *et al.* (2011), οι συνδυασμοί που προκύπτουν από τις δύο αυτές διαστάσεις αναγνωρίζουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας:

- Αδύναμος ηγέτης (χαμηλή εστίαση στο έργο και χαμηλή εστίαση στους εργαζόμενους),
- Ηγέτης country club (χαμηλή εστίαση στο έργο και υψηλή εστίαση στους εργαζόμενους),
- Ηγέτης του ενδιάμεσου επιπέδου (μέτρια εστίαση στο έργο και μέτρια εστίαση στους εργαζόμενους),
- Ηγέτης του έργου (υψηλή εστίαση στο έργο και χαμηλή εστίαση στους εργαζόμενους),
- Ηγέτης της ομάδας (υψηλή εστίαση στο έργο και υψηλή εστίαση στους εργαζόμενους).

Μετά τα μέσα του εικοστού αιώνα, οι επικρατούσες συνθήκες μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς που σταδιακά δέχονταν ολοένα και μεγαλύτερο ανταγωνισμό οδήγησαν σε μία νέα κατηγορία θεωριών για την ηγετική συμπεριφορά, τις ενδεχομενικές θεωρίες. Η προσέγγιση των τελευταίων υποστηρίζει ότι το στυλ ηγεσίας δεν πρέπει να είναι στάσιμο και προκαθορισμένο, αλλά να προσαρμόζεται κάθε φορά ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν και τα χαρακτηριστικά τόσο της επιχείρησης όσο και των ανθρώπων στους οποίους προΐσταται ένας ηγέτης (Fiedler, 2015). Με άλλα λόγια, οι ενδεχομενικές θεωρίες υποστηρίζουν ότι το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς μπορεί να αλλάζει ώστε να μπορεί ο ηγέτης να διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους υφιστάμενους του ώστε εκείνοι να εργάζονται όσο το δυνατόν αποδοτικότερα (Nohria & Khurana, 2010). Μία από τις πιο διαδεδομένες σχετικές θεωρίες της

προσέγγισης αυτής είναι οι διακρίσεις που ανέπτυξαν οι Vroom, Yetton και Jago (1988), βάσει των οποίων το στυλ ηγεσίας μπορεί να διακριθεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τον βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων. Οι κατηγορίες αυτές όπως παρουσιάζονται και αναλύονται από τους Nohria & Khurana (2010) και Lührs *et al*. (2018) είναι:

- **Πολύ αυταρχικός ηγέτης**: στο στυλ αυτό ο ηγέτης δεν επιζητά και δεν δέχεται τις απόψεις των υφισταμένων σχετικά με αποφάσεις που ο ίδιος καλείται να λάβει.
- **Λίγο αυταρχικός ηγέτης**: ο ρόλος των εργαζομένων είναι να ενημερώσουν τον προϊστάμενο με πληροφορίες που αυτός χρειάζεται προκειμένου στην πορεία να λάβει την απόφαση που καλείται να πάρει.
- **Λίγο συμβουλευτικός ηγέτης**: οι εργαζόμενοι παρέχουν πληροφορίες στον ηγέτη οι οποίες είναι χρήσιμες για τη λήψη της απόφασης που καλείται να λάβει και ταυτόχρονα προσφέρουν και την προσωπική τους άποψη για την απόφαση αυτή.
- **Υψηλά συμβουλευτικός ηγέτης**: ο ρόλος των εργαζομένων εδώ δεν είναι απλώς πληροφοριακός, αλλά αυτοί παίζουν ενεργό ρόλο στη λήψη απόφασης καθώς ουσιαστικά συμβουλεύουν τον ηγέτη για το ποια πρέπει να είναι η απόφασή του.
- **Ομαδικός ηγέτης**: εδώ ο ηγέτης λειτουργεί ως μέλος της ομάδας η οποία συλλογικά θα συζητήσει και θα λάβει την απόφαση.

Μία άλλη σχετική θεωρία επίσης δεδομένη είναι αυτή της Διαδρομής- Στόχου του House (1971), σύμφωνα με τον οποίο το κριτήριο διάκρισης των ηγετικών συμπεριφορών είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους του να εργαστούν παραγωγικά με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι που τους θέτει. Έτσι, σύμφωνα με την ανάλυση των στυλ ηγεσίας που έκανε ο Evans (1996), αυτά είναι:

- **Κατευθυντικός ηγέτης**: αυτός καθορίζει τους στόχους που κάθε εργαζόμενος καλείται μέσω της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων να πετύχει.
- **Υποστηρικτικός ηγέτης**: αυτός χαρακτηρίζεται από μία αρκετά ανθρωποκεντρική συμπεριφορά, ενώ φέρει υψηλόβαθμο ενσυναίσθησης και υποστήριξης.
- **Συμμετοχικός ηγέτης**: αυτός εκτιμά την άποψη των υφισταμένων του και για το λόγο αυτό τους επιτρέπει να λαμβάνουν ήδη αποφάσεις που αφορούν στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους.

- **Ηγέτης προσανατολισμένος στην επίτευξη στόχων**: αυτός θέτει υψηλούς στόχους για τους υφισταμένους του και τους εμπιστεύεται να τους επιτύχουν, παρακινώντας τους έτσι να γίνουν παραγωγικοί.

Τη δεκαετία του 70, οι θεωρίες σχετικά με την ηγεσία τροποποιούνται καθώς αναγνωρίζουν την σημασία της επιβράβευσης στα πλαίσια της ηγετικής συμπεριφοράς. Αναπτύσσεται έτσι μία προσέγγιση στο ζήτημα αυτό, γνωστή ως η προσέγγιση του συναλλακτικού ηγέτη, ο οποίος έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους ο υφιστάμενος θα γίνει παραγωγικότερος και χρησιμοποιεί τους τρόπους αυτούς ως κίνητρο επιβράβευσης όταν αυτός επίδειξη υψηλή αποδοτικότητα (Bass *et al.,* 2003). Με άλλα λόγια, η προσέγγιση της συναλλακτικής ηγεσίας συνδέει την εργασιακή αποδοτικότητα με την επιβράβευση και υποστηρίζει ότι όταν ο ηγέτης επιβραβεύει με το κατάλληλο κάθε φορά κίνητρο τον εργαζόμενο, ο τελευταίος υποκινείται να εργαστεί παραγωγικότερα. Στο πλαίσιο αυτό, αναγνωρίζεται μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ των δύο μερών, όπου ο εργαζόμενος λαμβάνει κάποιο αντάλλαγμα όταν πράττει όπως αναμένει ο ηγέτης (Jensen *et al.,* 2019).

Λίγα χρόνια μετά και συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 80, για μία ακόμη φορά οι θεωρίες περί ηγεσίας αλλάζουν το αντικείμενο της εστίασης τους και δημιουργείται έτσι μία νέα προσέγγιση, αυτή του μετασχηματικού ηγέτη. Ο τελευταίος σύμφωνα με τη θεωρία αυτή είναι ένα άτομο το οποίο έχει την ικανότητα να επικοινωνεί σε εξαιρετικό βαθμό με τους υφιστάμενους του, και με τις προσωπικές αρχές και τη συμπεριφορά του να καθιστά τον εαυτό του ως πρότυπο για αυτούς. Ο ηγέτης έτσι γίνεται ένα πρόσωπο αγαπητό και προσφιλές στην ομάδα του, ενώ η υπευθυνότητα, η ακεραιότητα των απόψεων και της συμπεριφοράς, ο επαγγελματισμός, η δικαιοσύνη και η ενσυναίσθηση που επιδεικνύει προς όλους τους υφιστάμενους ανεξαιρέτως κάνει τους τελευταίους να τον εκτιμούν και να επιθυμούν έτσι να εργαστούν με τον τρόπο που τους υποδεικνύει ώστε να πετύχουν αυτά που εκείνος οραματίζεται (McCleskey, 2014 / Jensen *et al.,* 2019). Με άλλα λόγια, μεταξύ όλων των υπολοίπων προαναφερθέντων θεωριών, ο μετασχηματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να δημιουργήσει ένα παραγωγικό περιβάλλον εργασίας το οποίο στηρίζεται στις αμοιβαίες σχέσεις εκτίμησης και σεβασμού (Ma & Jiang, 2018).

2.3 Ο ρόλος της υποκίνησης του προσωπικού

Όπως προαναφέρθηκε, η μετάβαση από την θεώρηση των εργαζομένων ως μονάδες εργασίας στην σύγχρονη αναγνώριση τους ως έναν πολύτιμο πόρο μέσα σε ένα οργανισμό αποτέλεσε μία διαχρονική διαδικασία. Βασικό κομμάτι της τελευταίας ήταν η καθολική τροποποίηση του τρόπου με τον οποίο η διοίκηση μεταχειρίζεται τους υφιστάμενους (Malik *et al*., 2016). Στο παρελθόν, ο ανειδίκευτος εργάτης που χρειάζονταν για να ολοκληρωθεί ένα έργο δεν προϋποθέτει την ανάπτυξη συγκεκριμένων πολιτικών παρακίνησης του για το σκοπό αυτό. Αντίθετα όμως, όταν ένας οργανισμός στελεχώνεται από ανθρώπους οι οποίοι θεωρούνται και αναγνωρίζονται ως κρίσιμο τμήμα της διαδικασίας παραγωγής της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν πρακτικές και πολιτικές οι οποίες να προωθούν και να τονώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η αναγνώριση της ανάγκης αυτής οδήγησε στην έννοια της υποκίνησης (Ramlall, 2004).

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η υποκίνηση αναφέρεται σε όλες εκείνες τις πρακτικές και πολιτικές που υιοθετεί η διοίκηση μιας επιχείρησης προκειμένου να προωθήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων ώστε εκείνοι να εργάζονται με περισσότερο ζήλο ή με πιο αποτελεσματικό τρόπο με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί είτε στους ίδιους μεμονωμένα ή στην ομάδα στην οποία ανήκουν με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Locke & Latham, 2004 / Malik *et al*., 2016). Η έννοια της υποκίνησης εστιάζει στην κατανόηση της ανθρώπινης φύσης που διέπει το προσωπικό της επιχείρησης. Ο άνθρωπος εκ φύσεως είναι λογικό ον, το οποίο σημαίνει ότι όταν αναγνωρίζει την ανάγκη να συμπεριφερθεί με κάποιο τρόπο, τότε θα πράξει αναλόγως. Με άλλα λόγια, όταν ένας εργαζόμενος κατανοήσει ότι υπάρχει λόγος για τον οποίο ο ίδιος καλείται να εργαστεί παραγωγικότερα, και μάλιστα όταν μία τέτοια συμπεριφορά εκ μέρους του θα επιφέρει οφέλη στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται, τότε θα έχει κάθε λόγο να βελτιώσει την παραγωγικότητά του (Locke & Latham, 2004). Ως μέλος του προσωπικού της επιχείρησης, η σημασία λοιπόν του δικού του προσωπικού έργου στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων της θέσης εργασίας του είναι τόσο μεγάλη ώστε να συμβάλλει τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατ' επέκταση της εταιρείας. Επομένως, όταν ο εργαζόμενος αναγνωρίσει την ύπαρξη συγκεκριμένων κινήτρων προκειμένου ο ίδιος να γίνει παραγωγικότερος, τότε θα είναι

σταδιακά όλο και πιο εύκολο να αυξήσει την απόδοση του και να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται προς όφελος της εταιρίας (Kreye, 2016). Αυτό σημαίνει ότι η υποκίνηση λειτουργεί ως μοχλός τον οποίο χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να κάνουν τους εργαζόμενους αποδοτικότερους με σκοπό συλλογικά να βελτιώσουν την απόδοση της ίδιας της εταιρείας.

Οι θεωρητικές απόψεις της υποκίνησης εστιάζουν σε μία κεντρική ιδέα, ότι ένας εργαζόμενος θα γίνει παραγωγικότερος όταν υποκινείται, με άλλα λόγια, αν η διοίκηση παρέχει κίνητρα υποκίνησης και εφαρμόζει σχετικές πρακτικές, μόνο τότε ο εργαζόμενος έμπρακτα θα εργαστεί με βελτιωμένη απόδοση. Τα κίνητρα αυτά κατά καιρούς έχουν τροποποιηθεί στα πλαίσια των θεωριών της υποκίνησης. Έτσι, στις πρωταρχικές θεωρίες για τους σωστούς τρόπους management μιας επιχείρησης, ενώ ο εργαζόμενος αναγνωρίζεται ακόμη ως μονάδα εργασίας, παρόλα αυτά παρατηρείται η αναφορά σε κίνητρα υποκίνησης (Πετρίδου, 2011). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η θεωρία του Taylor (1911), σύμφωνα με τον οποίο ο εργαζόμενος απασχολείται απλώς και μόνο για οικονομικούς σκοπούς, και έτσι το μόνο αποτελεσματικό κίνητρο παραγωγικότητας είναι μία αύξηση στο μισθό. Ο Taylor (1911) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι δεν εργάζονται επειδή το επιθυμούν, αλλά απασχολούνται σε επιχειρήσεις απλώς και μόνο για να εισπράξουν τον μισθό πού αντιστοιχεί σε μία θέση εργασίας. Εφόσον λοιπόν ο μόνος λόγος εργασίας είναι ο μισθός, για τον Taylor η υποκίνηση επέρχεται όταν η διοίκηση υποσχεθεί υψηλότερο εισόδημα (Lundy, 1994). Σύμφωνα με την Πετρίδου (2011), μεταγενέστερες όμως θεωρίες διέπονται από μία εξελιγμένη θεώρηση της έννοιας της υποκίνησης, καθώς θεωρούν την τυποποιημένη αύξηση στο μισθό ως μία τυπική, μη δημιουργική μορφή υποκίνησης, και ανάγουν την όλη αυτή έννοια σε μία βαθύτερη κατανόηση των λόγων για τους οποίους οι άνθρωποι εργάζονται, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα.

Από την πλευρά της εταιρείας, υπάρχει πάντα ο στόχος της μεγιστοποίησης των κερδών μέσω της επίτευξης στρατηγικών στόχων που εκείνη θέτει. Για να λάβει χώρα το τελευταίο, η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι όλα λειτουργούν εύρυθμα και στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο απόδοσης. Με τη σειρά του αυτό επιτυγχάνεται όταν οι παραγωγικοί συντελεστές εργάζονται σε συνθήκες εργασίας που τους ευνοούν να αποδώσουν τα μέγιστα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016). Οι σύγχρονοι παραγωγικοί συντελεστές που αποτελούν τις εισροές της παραγωγικής διαδικασίας είναι κυρίως ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται και το ανθρώπινο δυναμικό. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας επιτρέπει στις περισσότερες

επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε υψηλής απόδοσης μηχανήματα, ο παράγοντας του εξοπλισμού είναι σχετικά εύκολο να εξασφαλιστεί ότι θα λειτουργεί αποδοτικά (Ramlall, 2004). Συμπερασματικά η διοίκηση ασχολείται ακόμη και σε καθημερινή βάση στο να εξασφαλίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό εργάζεται επίσης με τον πλέον αποδοτικότερο τρόπο. Καθότι όμως ο συγκεκριμένος παραγωγικός συντελεστής είναι από τη φύση του σύνθετος, η ανάπτυξη και εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών που θα κάνει τους εργαζόμενους αποδοτικούς στο έργο τους είναι μία εξίσου πολύπλοκη διαδικασία (Kreye, 2016 / Malik *et al*., 2016). Ο τομέας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ασχολείται έτσι αποκλειστικά με το σκοπό αυτό, προσπαθώντας να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να έχει μία πολιτική υποκίνησης για να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Όταν κάτι τέτοιο συμβεί και η διοίκηση είναι σε θέση να εφαρμόσει πολιτικές υποκίνησης που να θεωρούνται αποτελεσματικές, τότε στην ουσία έχει εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι θα εργάζονται αποδοτικά (Ramlall, 2004). Αυτό όμως πρέπει να συμβαίνει σε μόνιμη βάση μέσα σε έναν οργανισμό, και όχι ανά τακτά χρονικά διαστήματα χωρίς οργάνωση και σχεδιασμό. Με άλλα λόγια η υποκίνηση πρέπει να αποτελεί τμήμα της όλης στρατηγικής της επιχείρησης και της κουλτούρας της και να είναι μία ολιστική προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση διαχειρίζεται το προσωπικό της (Syafii *et al*., 2015). Τα οφέλη της υποκίνησης είναι πολλαπλά, καθώς με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εξασφαλίζει ότι το προσωπικό είναι σε μόνιμη εγρήγορση, εξελίσσεται και μάλιστα αποκτά σταδιακά αφοσίωση στην επιχείρηση καθώς ο ίδιος ο εργαζόμενος παραλληλίζει τους προσωπικούς στόχους με αυτούς της τελευταίας (Rantz *et al*., 1996 / Robescu & Iancu, 2016).

2.4 Η υποκίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση

Το ζήτημα της υποκίνησης απασχολεί ιδιαίτερα τις διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών καθότι, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, ένας εργαζόμενος που υποκινείται να γίνει παραγωγικός δουλεύει αποδοτικότερα προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και της επιχείρησης στην οποία απασχολείται (Μάρκοβιτς, 2002). Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μία ισχυρή σχέση μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης- όσο ο πρώτος είναι ικανοποιημένος αναφορικά με τα εργασιακά του καθήκοντα και τη θέση του στην εταιρεία, τόσο περισσότερα οφέλη που

αποκομίζει η τελευταία από την απασχόληση του (Syafii *et al*., 2015). Πέραν όμως της αναγνώρισης της σημασίας της υποκίνησης για την επιτυχία των στρατηγικών των επιχειρήσεων, από μία πιο τεχνική σκοπιά, τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καλούνται να αναπτύξουν μεθόδους που να προσδιορίζουν τις τεχνικές μέσω των οποίων η υποκίνηση λαμβάνει χώρα (Μάρκοβιτς, 2002). Στην προσπάθεια αυτή έχει διαπιστωθεί διαχρονικά ότι η υποκίνηση είναι επιτυχημένη και φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν συνδέεται με την ικανοποίηση που αισθάνεται ένας εργαζόμενος (Alshallah, 2004).

Η έννοια της ικανοποίησης στα πλαίσια της εργασίας και της απασχόλησης είναι πολυδιάστατη. Κάθε άνθρωπος αποτελεί μία διαφορετική προσωπικότητα με διαφορετικά βιώματα και εμπειρίες, διαφορετικά προσωπικά γνωρίσματα και δεξιότητες, όπως επίσης απασχολείται σε διαφορετικές συνθήκες και υπό διαφορετικές προϋποθέσεις από ότι άλλοι εργαζόμενοι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Παρόλα αυτά, συλλογικά η ικανοποίηση περιγράφει την κατάσταση στην οποία ο εργαζόμενος βιώνει θετικά συναισθήματα σχετικά με την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Από τους πρώτους ορισμούς που δόθηκαν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτός του Locke (1969), σύμφωνα με τον οποίο η έννοια αυτή συνδέεται με την ύπαρξη και ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση των εργασιακών του καθηκόντων.

Διαχρονικά, οι θεωρητικές απόψεις για την εργασιακή ικανοποίηση τείνουν να καταλήγουν και να υποστηρίζουν ότι τα θετικά στοιχεία που γεννά η αξιολόγηση αυτή της εργασιακής κατάστασης ενός εργαζόμενου- και άρα υποδηλώνει ότι αυτός αισθάνεται εργασιακή ικανοποίηση- είναι δύο διαστάσεων, της συναισθηματικής και της γνωστικής διάστασης. Η πρώτη αναφέρεται σε μία θετική αξιολόγηση εκ μέρους του εργαζόμενου για το πως ο ίδιος διαισθάνεται και κρίνει την κατάστασή του αναφορικά με την εργασία και συνήθως δίνει απάντηση στο ερώτημα αν του αρέσει η δουλειά του. Η δεύτερη αναφέρεται σε μία άτυπη σύγκριση της πραγματικής εργασιακής κατάστασης του και μιας ιδανικής θέσης εργασίας (σύμφωνα πάντα με τα προσωπικά πρότυπα του καθενός εργαζομένου). Και στις δύο διαστάσεις, ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος όταν οι απαντήσεις του εκφράζουν θετικές απόψεις, συναισθήματα και παρατηρήσεις (Organ & Near, 1985).

Πολλά μοντέλα και θεωρητικές απόψεις έχουν διατυπωθεί προκειμένου να βοηθήσουν τα στελέχη ανθρώπινων πόρων να εφαρμόσουν τεχνικές κινήτρων για την υποκίνηση των

εργαζομένων, ενώ οι περισσότερες από αυτές εστιάζουν στην διασύνδεση της υποκίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση. Στα πλαίσια των πρώτων θεωριών υποκίνησης όπως αυτή του Taylor (1911), αναγνωρίζονται, όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενη ενότητα, τα οικονομικά κίνητρα ως τα πλέον καλύτερα και κατάλληλα για το σκοπό αυτό (Πετρίδου, 2011). Μεταγενέστερες απόψεις υποστηρίζουν ότι το άτομο επιδιώκει πέραν των οικονομικών απολαβών και την ικανοποίηση κάποιων προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών, μεταξύ των οποίων η αναγνώριση και η συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία αποδεικνύει ότι στο πρόσωπο του η διοίκηση φέρει εκτίμηση και σεβασμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σχετικής θεωρίας είναι η θεωρία υποκίνησης του Mayo (1924), ο οποίος μέσω των πειραμάτων Hawthorne απέδειξε ότι ο εργαζόμενος ως άνθρωπος είναι ένα κοινωνικό ον που έχει ανάγκη την αποδοχή των υπολοίπων μελών της κοινωνίας, συνεπώς κατ' επέκταση αισθάνεται υποσυνείδητα την ανάγκη η προσωπική του εργασία στα πλαίσια του οργανισμού στον οποίο απασχολείται να εκτιμάται και να αναγνωρίζεται (Bruce & Nyland, 2011).

Μία άλλη διάσημη σχετική θεωρία είναι αυτή της ιεράρχησης των αναγκών κατά τον Maslow (1943). Σύμφωνα με αυτόν, κάθε άτομο διέπεται από συγκεκριμένα επίπεδα αναγκών και σκοπός πάντα είναι η επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών του επόμενου σταδίου. Έτσι ο Maslow αναγνωρίζει τις ακόλουθες κατηγορίες ξεκινώντας από τις πιο χαμηλές ανάγκες ως τις πιο υψηλές: οι βιολογικές, οι ανάγκες ασφαλείας, οι κοινωνικές, οι αυτοεκτίμησης και οι αυτοπραγμάτωσης (Πετρίδου, 2011). Η θεωρία αυτή βρίσκει εφαρμογή στον τομέα της υποκίνησης καθώς δεδομένου ότι κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του επόμενου σταδίου, ένας ηγέτης-προϊστάμενος μπορεί να υποκινήσει καλύτερα τους υφισταμένους του παρέχοντας τους τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές (Kaur, 2013). Ακόμη μία σχετική θεωρία είναι αυτή του Herzberg, η οποία υποστηρίζει ότι μόνο τα δύο τελευταία στάδια που αναφέρει ο Maslow είναι ικανά να παρακινήσουν το άτομο να γίνει παραγωγικότερο στην εργασία του (Malik & Naeem, 2013). Μετέπειτα θεωρίες όπως αυτή των Porter και Lawler (1968) συνδέουν την παραγωγικότητα με το είδος και το ύψος της ανταμοιβής που αναμένει ο εργαζόμενος να λάβει ως αντάλλαγμα για την εργασία του, είτε αυτή είναι οικονομική ή μη οικονομική (Miner, 2015).

Ειδικότερα όπως τονίστηκε και όπως αποδεικνύεται από τις περισσότερες από τις θεωρίες αυτές, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να υποκινηθεί σε μεγάλο βαθμό όταν η διοίκηση χρησιμοποιήσει μη οικονομικά κίνητρα. Ο μισθός αποτελεί έναν βασικό μεν λόγο για τον οποίο

το άτομο εργάζεται, όμως η ικανοποίηση που αισθάνεται στα πλαίσια της εργασίας του δεν εξαρτάται απαραίτητα από το ύψος και μόνο το εισοδήματος που λαμβάνει. διαστάσεις και παράγοντες που βασίζονται σε προσωπικές φιλοδοξίες αλλά και σε κοινωνικές προσδοκίες, όπως το να ανήκει κάνεις σε μία ομάδα ή να εξελίσσεται μέσα στη δουλειά του, είναι ίσως πιο σημαντικά κίνητρα υποκίνησης για τους σύγχρονους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα, η ανάγκη της αναγνώρισης και της επιβράβευσης είναι έμφυτη στους ανθρώπους, με αποτέλεσμα η υιοθέτηση των κατάλληλων συμπεριφορών εκ μέρους ενός ηγέτη να είναι ίσως πιο σημαντική από ότι ένα μπόνους στο μισθό. Όπως θα αναλυθεί στην ενότητα 2.5, η συμπεριφορά που υιοθετεί ο ηγέτης είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχία της υποκίνησης και της τόνωσης της εργασιακής έτσι ικανοποίησης.

2.5 Ο ρόλος του ηγέτη στην εργασιακή ικανοποίηση

Η ανάλυση που προηγήθηκε κάνει σαφές ότι η υποκίνηση προωθεί την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ τα κίνητρα υποκίνησης μπορεί να είναι οικονομικής ή μη οικονομικής φύσης. Είτε ένας εργαζόμενος παρακινείται να γίνει παραγωγικότερος μέσω μιας αύξησης στο μισθό του είτε μέσω διαφόρων άλλων τεχνικών, όπως η επιβράβευση, η αναγνώριση, η παροχή σε αυτόν έξτρα ανταμοιβών που δεν σχετίζονται με επιπλέον εισόδημα, ο ρόλος του προϊσταμένου του είναι σαφής: ο τελευταίος είναι ο υπεύθυνος για να αντιληφθεί με ποια μέθοδο ο εκάστοτε εργαζόμενος υποκινείται καλύτερα κι άρα να προσδιορίσει το κατάλληλο κίνητρο για το σκοπό αυτόν (Armstrong, 2009/ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η έρευνα των Khuong και Tien (2013) αναφορικά με τους παράγοντες που εξασφαλίζουν εργασιακή ικανοποίηση καταλήγει ότι το περιβάλλον εργασίας, η αναγνώριση και η επιβράβευση, η παροχή σωστών πληροφοριών στα πλαίσια της καθοδήγησης και η επικοινωνία είναι τα πιο κρίσιμα στοιχεία που υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι ότι συμβάλλουν στην βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και μάλιστα της ανάπτυξης εκ μέρους τους αισθήματος αφοσίωσης απέναντι στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Μία άλλη έρευνα των Chong και Monroe (2013) υποστηρίζει ότι ένας από τους παράγοντες που εν τέλει οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση είναι το στυλ ηγεσίας, και συγκεκριμένα η ύπαρξη ενός μετασχηματικού ηγέτη σε μία ομάδα εργαζομένων οδηγεί σε σημαντικά υψηλότερο βαθμό σε εργασιακή ικανοποίηση από

ότι ένας συναλλακτικός ηγέτης. Μία ακόμη έρευνα των Lorber *et al*. (2018) υποστηρίζει ότι τα προσωπικά γνωρίσματα που φέρει ο ηγέτης και μάλιστα η υιοθέτηση συμπεριφοράς συναισθηματικής νοημοσύνης εκ μέρους του οδηγεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο σε εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Οι παραπάνω έρευνες καθιστούν σαφές ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι εξαιρετικά σημαντικός στα πλαίσια τόνωσης και προώθησης της εργασιακής ικανοποίησης. Πέραν των παραπάνω, πολλές έρευνες που έχουν λάβει χώρα κατά τις πρόσφατες δεκαετίες αποδεικνύουν ότι όσο πιο δημοκρατικός, δίκαιος και ανθρωποκεντρικός είναι ένας προϊστάμενος τόσο εκείνος προσομοιάζει στο ρόλο του ηγέτη ο οποίος αποσκοπεί να πετύχει συγκεκριμένους εταιρικούς στόχους μέσω ταυτόχρονα της ικανοποίησης των υφισταμένων του (Πετρίδου, 2011). Διαχρονικά, πολλές περιπτώσεις ηγετών μεγάλων εταιρειών ανά τον κόσμο έχουν αποδείξει έμπρακτα ότι όντως υπάρχει ένας άρρηκτος δεσμός μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι εξαιτίας αυτής (Sai & Sayee, 2016/ Cottan-Nir, 2019).

Πιο αναλυτικά, ο ρόλος του ηγέτη σχετίζεται εντατικά με τον προσδιορισμό των καλύτερων μεθόδων υποκίνησης και μέσω αυτών στην τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης (Lorber *et al.,* 2018). Καταρχάς, προκειμένου ο ηγέτης να είναι σε θέση να προσδιορίσει τις τεχνικές εκείνες που θα κινητοποιήσουν τους υφιστάμενους του, θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο συναναστρέφομενος όμως μαζί τους ώστε να κατανοήσει τα προσωπικά τους γνωρίσματα, τις ανάγκες τους, τις φιλοδοξίες και επιθυμίες τους αναφορικά με τα εργασιακά τους καθήκοντα. Με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να αναγνωρίσει τι επιδιώκει ένας εργαζόμενος στα πλαίσια της εργασίας του στην επιχείρηση (Syafii *et al*., 2015). Σταδιακά ο ηγέτης θα μπορεί έτσι να διαπιστώσει ποιες τεχνικές υποκίνησης ταιριάζουν καλύτερα στα μέλη της ομάδας στην οποία προΐσταται. Για να λάβει χώρα όμως η διαδικασία αυτή, ο ηγέτης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης μεταξύ του ίδιου και των υφιστάμενων, ώστε σταδιακά οι τελευταίοι να αισθάνονται ότι μπορούν να μιλήσουν με ειλικρίνεια, να εκφράσουν τις απόψεις και τους προβληματισμούς τους (Tsai, 2011). Όταν ο ηγέτης συνεπώς γνωρίζει καλύτερα τι σκέφτεται ο υφιστάμενος, είναι σε θέση να προσαρμόσει αποτελεσματικά τις μεθόδους υποκίνησης για να τον κάνει παραγωγικότερο. Με τη σειρά του αυτό προϋποθέτει ότι ο ηγέτης υιοθετεί μία συμπεριφορά που τον καθιστά μέλος της ομάδας, με φιλικά και επικοινωνιακά χαρίσματα, ικανό να τους εμπνεύσει και να τους καθοδηγήσει προς ένα κοινό

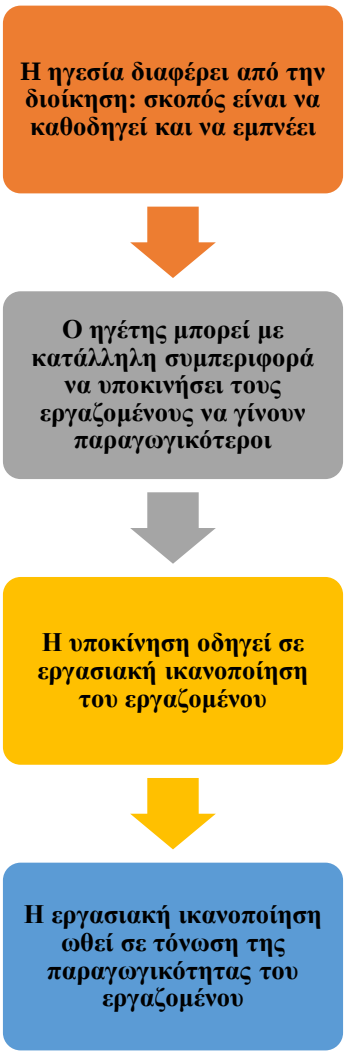
όραμα (Sharma & Jain, 2013). Έτσι, σύμφωνα με τα είδη ηγεσίας που συζητήθηκαν προηγουμένως, ο μετασχηματικός ηγέτης αποτελεί το καλύτερο ίσως είδος προκειμένου να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω.

Με δεδομένο λοιπόν ότι ένας ηγέτης θα έχει υιοθετήσει την κατάλληλη συμπεριφορά, σύμφωνα τουλάχιστον με τις προαναφερθείσες έρευνες, θα είναι σε θέση να βελτιώσει και να τονώσει την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του. Με άλλα λόγια, διαχρονικά οι τελευταίοι θα είναι σε θέση να αισθάνονται καλύτερα μέσω των θετικών εμπειριών που θα δέχονται ακόμη και καθημερινά από τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό τους χώρο (Kafetsios *et al*., 2012). Τόσο από άποψη συναισθηματικής όσο και από άποψη γνωστικής διάστασης της ικανοποίησης, ένας εργαζόμενος ο οποίος δέχεται θετικά ερεθίσματα από τον προϊστάμενο του, λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται για να καθοδηγηθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντά του, έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με αυτόν για να του μεταφέρει μηνύματα σχετικά με τις επιθυμίες ή ακόμη και τους προβληματισμούς του, ενώ ταυτόχρονα αντιλαμβάνεται ότι η γνώμη του και το έργο του είναι σημαντικά για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατ' επέκταση της εταιρείας, έχει κάθε λόγο να αισθάνεται ικανοποιημένος στην θέση εργασίας του (Organ & Near, 1985 / Beardwell & Claydon, 2007).

Συμπερασματικά, η ανάλυση αυτή καταλήγει ότι μέσω υιοθέτησης των κατάλληλων συμπεριφορών εκ μέρους ενός ηγέτη, αυτός είναι σε θέση να προσδιορίσει και να εφαρμόσει τεχνικές υποκίνησης που λειτουργούν καλύτερα για τα μέλη της ομάδας του, τα οποία με την πάροδο του χρόνου θα έχουν κάθε λόγο να αισθάνονται ικανοποιημένοι στα πλαίσια άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων.

Αυτό σημαίνει ότι σύμφωνα με τις θεωρητικές απόψεις που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν ως τώρα υποδηλώνεται η ύπαρξη μιας σχέσης μεταξύ του ρόλου που έχει ένας προϊστάμενος αναφορικά με τη συμπεριφορά που ακολουθεί για να ηγηθεί μιας ομάδας υφισταμένων και του επιπέδου ικανοποίησης που αυτοί αισθάνονται στα πλαίσια άσκησης του εργασιακού τους βίου. Ειδικότερα παρατηρείται ότι συχνά αναφέρεται ως βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς του προϊσταμένου η υιοθέτηση από αυτόν τεχνικών υποκίνησης, το οποίο πρακτικά υποδηλώνει ότι όταν ο προϊστάμενος παρακινεί τους υφιστάμενους να γίνουν παραγωγικότεροι, συμβάλλει στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης που αυτοί αισθάνονται εργασιακά. Ο τεχνικές υποκίνησης μπορεί να λάβουν διάφορες μορφές και περιστρέφονται γύρω από τη γενικότερη συμπεριφορά

που εφαρμόζει ο προϊστάμενος. Υπό το πλαίσιο αυτό, θεωρείται ότι είναι άξιο διερεύνησης κατά πόσον όντως ο ρόλος του προϊσταμένου συμβάλλει στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης από την πλευρά των υφισταμένων του. Ειδικότερα, η έρευνα χαρακτηρίζεται από το ακόλουθο εννοιολογικό πλαίσιο:



Γράφημα 1.1: Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας

Κεφάλαιο 3: Περιγραφή μεθοδολογίας έρευνας και βασικών της στοιχείων

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση των διαφόρων επιλογών- μεθόδων που υπάρχουν στα πλαίσια πραγματοποίησης ερευνών και κατόπιν επιλέγεται και αιτιολογείται η κατάλληλη μέθοδος για την παρούσα έρευνα. Στη συνέχεια, γίνεται παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου, παρέχονται πληροφορίες για το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα, ενώ παρουσιάζεται πρόσθετα η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε από τον ερευνητή.

3.1 Είδη έρευνας και επιλογή του βέλτιστου τύπου

Στα πλαίσια της εκπόνησης έρευνας, έχουν αναπτυχθεί διάφορες μεθοδολογίες και πλαίσια υλοποίησης. Οι μέθοδοι αυτές επιλέγονται με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία προσδιορίζονται κάθε φορά από τον ερευνητή και αντανακλούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, προϋποθέσεις και προσδοκώμενα αποτελέσματα της έρευνας του. Έτσι, χρησιμοποιώντας διάφορα κριτήρια διάκρισης, αναγνωρίζονται συγκεκριμένα είδη έρευνας.

Με κριτήριο την παλαιότητα των δεδομένων, μία έρευνα διακρίνεται σε πρωτογενή και δευτερογενή (Σταλίκας & Κυριάζος, 2019). Στην πρώτη περίπτωση, στην έρευνα χρησιμοποιούνται δεδομένα τα οποία συλλέγονται για πρώτη φορά από τον ίδιο τον ερευνητή και αποσκοπούν να διερευνήσουν το ζητούμενο της έρευνας του. Αυτά συλλέγονται με συγκεκριμένες μεθόδους που εξυπηρετούν καλύτερα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τελευταίας. Στη δεύτερη περίπτωση, ο ερευνητής χρησιμοποιεί δεδομένα τα οποία προϋπάρχουν και συγκεκριμένα έχουν συλλεχθεί στα πλαίσια κάποιας προγενέστερης πρωτογενούς έρευνας για να εξυπηρετήσουν τους συγκεκριμένους σκοπούς (Σταλίκας & Κυριάζος, 2019). Μετά την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας, ο ερευνητής λαμβάνει τη δυνατότητα πρόσβασης στα δεδομένα της και κατόπιν, χρήσης και επεξεργασίας τους ώστε να προκύψουν αξιόπιστα συμπεράσματα που θα εξυπηρετούν τους σκοπούς της δικής του έρευνας (Σταλίκας & Κυριάζος, 2019).

Με κριτήριο τη φύση των δεδομένων, μία έρευνα διακρίνεται σε ποσοτική και ποιοτική. Ποσοτική έρευνα είναι αυτή στην οποία περιλαμβάνονται δεδομένα που φέρουν αριθμητική μορφή ή που δύνανται να μετατραπούν σε αυτή μέσω κάποιας διαδικασίας. Τα προσωπικά

δεδομένα αντανακλούν- όπως άλλωστε ορίζει η έννοια τους- πληροφορίες που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και κατόπιν να επεξεργαστούν συνήθως με μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές αναλύσεις. Αντίθετα, ποιοτική έρευνα είναι αυτή στην οποία περιλαμβάνονται δεδομένα που δεν μπορούν να πάρουν αριθμητική μορφή και συνεπώς παρουσιάζουν πληροφορίες οι οποίες δεν ποσοτικοποιούνται και έτσι δεν μπορούν να επεξεργαστούν με την χρήση μαθηματικών αναλύσεων (Becker *et al*., 2001 / Ιωαννίδης, 2011).

Ειδικότερα, ο Keller (2010) αναφέρει ότι ένας ερευνητής πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα πρόσθετο κριτήριο για την επιλογή μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, το οποίο είναι η φύση του ερευνητικού του ερωτήματος. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι όταν ο ερευνητής αποσκοπεί να διερευνήσει συγκεκριμένες απόψεις και συμπεριφορές που έχουν τα μέλη του δείγματος και στη συνέχεια να επεξεργαστεί τα δεδομένα που θα προκύψουν με τη χρήση μαθηματικών μοντέλων και στατιστικών αναλύσεων, τότε θα πρέπει να προβεί σε ποσοτική έρευνα. Στην περίπτωση αυτή, ο ερευνητής θα μπορεί στην πορεία να παρουσιάσει τα ευρήματα του με τη χρήση διαγραμμάτων και άλλων εργαλείων που εξυπηρετούν την κατανόηση μεγάλου όγκου πληροφοριών, λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη ότι η ποσοτική έρευνα προϋποθέτει μεγάλο εύρος δείγματος για να ικανοποιεί τις συνθήκες φερεγγυότητας και αξιοπιστίας των πορισμάτων. Βάσει όλων αυτών, αυτού του τύπου η έρευνα διευκολύνει την πραγματοποίηση ερευνών των οποίων το ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται με τρόπο που απαιτεί τη χρήση τέτοιων εργαλείων για να απαντηθεί (Gelo *et al*., 2008 / Keller, 2010).

Από την άλλη πλευρά, ο ερευνητής πρέπει να προτιμήσει την ποιοτική έρευνα όταν το ζητούμενο της έρευνας του είναι να διερευνήσει συμπεριφορές και απόψεις με σκοπό από τις πληροφορίες που θα προκύψουν να κατανοήσει καλύτερα τη φύση του προβλήματος που καλείται να διερευνήσει (Firestone, 1987). Με άλλα λόγια, η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στη συλλογή πληροφοριών από τα μέλη ενός δείγματος ώστε μέσω των δικών τους απόψεων να γίνει περισσότερο κατανοητό το αντικείμενο της έρευνας. Οι ερωτώμενοι καλούνται να παρουσιάσουν την δική τους σκοπιά επί του ζητούμενου μέσω της εμπειρίας τους, με αποτέλεσμα συχνά τα δεδομένα που συγκεντρώνονται να μην μπορούν να λάβουν μαθηματική μορφή (Firestone, 1987/ Gelo *et al*., 2008). Για το λόγο αυτό είναι σύνηθες το δείγμα που χρησιμοποιείται στα πλαίσια των ποιοτικών ερευνών να είναι σημαντικά μικρότερο από αυτό των ποσοτικών ώστε να μπορέσει ο ερευνητής να διαχειριστεί, να καταγράψει και στην πορεία

να επεξεργαστεί μεγάλο όγκο πληροφοριών που συγκεντρώνεται και δεν φέρει αριθμητική μορφή (Σταλίκας & Κυριάζος, 2019).

Δεδομένων όλων των παραπάνω πληροφοριών, στην περίπτωση της έρευνας που θα εκπονηθεί παρακάτω, ο ερευνητής επιλέγει να πραγματοποιήσει πρωτογενή έρευνα. Υπάρχουν δύο λόγοι και την απόφαση αυτή. Ο πρώτος λόγος σχετίζεται με την απουσία σχετικών δεδομένων προηγούμενων ερευνών που να αφορούν σε ελληνικές επιχειρήσεις και να παρέχουν στοιχεία σχετικά με το ρόλο των προϊσταμένων στην ικανοποίηση των υφιστάμενων τους. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι καθότι το ζητούμενο περιλαμβάνει δύο διαστάσεις (το ρόλο του ηγέτη και την αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των μελών του δείγματος), ο ερευνητής θεωρεί ότι αυτό θα μελετηθεί καλύτερα μέσω σύνταξης συγκεκριμένων ερωτήσεων σύμφωνα με τα όσα ο ίδιος επιθυμεί να διερευνήσει. Πρόσθετα, στα πλαίσια εκπόνησης πρωτογενούς έρευνας, ο ερευνητής επιλέγει να πραγματοποιήσει ποιοτική και όχι ποσοτική έρευνα. Ο λόγος για αυτό είναι ότι η φύση του ερευνητικού ερωτήματος (που θα παρουσιαστεί στην επόμενη ενότητα) είναι τέτοια που χρειάζεται την παροχή αρκετών πληροφοριών από τα μέλη του δείγματος ώστε να υπάρξει καταγραφή των απόψεών τους και κατόπιν με κριτική σκοπιά επεξεργασία αυτών προκειμένου να προκύψουν αξιόλογα πορίσματα. Καθώς τα δεδομένα αυτά δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, ο ερευνητής καταλήγει σε απόφαση για εκπόνηση ποιοτικής έρευνας.

Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιηθεί μία πρωτογενής έρευνα σχετίζονται με την ιδιαίτερη μέθοδο που θα επιλεχθεί για το σκοπό αυτό. Έτσι, υπάρχει η δυνατότητα της πραγματοποίησης συνέντευξης ή της χρήσης ερωτηματολογίου ή της καταγραφής παρατηρήσεων. Η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής επιθυμεί να έχει απευθείας επαφή με τα μέλη του δείγματος του ώστε να αποκτήσει πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με τις ερωτήσεις που θέτει, χωρίς να περιορίζει τον συνεντευξιαζόμενο σε συγκεκριμένο εύρος απαντήσεων. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται κυρίως σε ποσοτικές μεθόδους όπου ένα μεγάλο πλήθος δείγματος λαμβάνει ένα εκ των προτέρων σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο με συγκεκριμένες ερωτήσεις και απαντήσεις ώστε να διευκολυνθεί η συλλογή και επεξεργασία δεδομένων με συγκεκριμένα μοντέλα στατιστικής. Η μέθοδος της παρατήρησης χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής επιθυμεί να βρίσκεται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το δείγμα και να καταγράψει τις

παρατηρήσεις του σχετικά με τη συμπεριφορά των μελών αυτού (Becker *et al*., 2001 / Phellas *et al*., 2011 / Σταλίκας & Κυριάζος, 2019).

Βάσει των παραπάνω, στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας, ο ερευνητής επιλέγει τη μέθοδο της δομημένης συνέντευξης σε μία προσπάθεια να διερευνήσει σε βάθος το ζητούμενο και να κατανοήσει το βαθμό στον οποίο στις ελληνικές επιχειρήσεις ο προϊστάμενος συμβάλλει στην προώθηση της ικανοποίησης των υφισταμένων του. Πρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί ότι καθώς η έρευνα αυτή πραγματοποιείται την περίοδο της πανδημίας του Covid-19 υπό καθεστώς εθελοντικής κοινωνικής αποστασιοποίησης, η οποιαδήποτε δια ζώσης συνέντευξη με τα μέλη του δείγματος ήταν ανέφικτη. Έτσι, με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (Google Forms) ο ερευνητής διένειμε μία λίστα ερωτήσεων (με τη μορφή του ανοικτού τύπου ερωτήσεων ερωτηματολόγιο) που αφορούν στη συνέντευξη- και συνεπώς αυτή αποτελεί μία δομημένη συνέντευξη- δίνοντας σε όλα τα μέλη του δείγματος τη δυνατότητα να παρέχουν τις απαντήσεις τους γραπτά, χωρίς να δεσμεύονται σε συγκεκριμένο εύρος λέξεων.

3.2 Παρουσίαση ερευνητικού ερωτήματος

Στόχος της εργασίας είναι να μελετήσει και να αξιολογήσει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς που εφαρμόζουν τα διοικητικά στελέχη στα πλαίσια άσκησης των εργασιακών καθηκόντων τους και του βαθμού ικανοποίησης που αισθάνονται τα μέλη του προσωπικού- ομάδας των υφιστάμενων στα πλαίσια εκπόνησης των καθημερινών εργασιακών δραστηριοτήτων που υπάγονται στη θέση εργασίας τους. Το βασικό λοιπόν ερευνητικό ερώτημα που θέτει προς απάντηση η εργασία αυτή είναι:

Ποιά είναι η σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων και της εργασιακής ικανοποίησης εκ μέρους των υφιστάμενων τους;

Προκειμένου ο ερευνητής να είναι σε θέση να διερευνήσει και κατόπιν να απαντήσει το ερώτημα αυτό, θα δημιουργήσει μία λίστα με ερωτήσεις προς απάντηση από τα μέλη του δείγματος οι οποίες αποσκοπούν να διερευνήσουν τις δύο μεμονωμένες συνιστώσες του ερωτήματος αυτού, δηλαδή την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων και το βαθμό στον οποίο υφιστάμενοι αισθάνονται ικανοποίηση στη θέση εργασίας τους.

3.3 Παρουσίαση ερωτήσεων στα πλαίσια της δομημένης συνέντευξης

Η πλήρης λίστα των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων βρίσκεται στο Παράρτημα Α της εργασίας αυτής.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η λίστα αυτή αποσκοπεί να συγκεντρώσει πληροφορίες που αφορούν σε δύο συστατικά μέρη:

- τη συμπεριφορά που ακολουθεί ο προϊστάμενος και την οποία δέχονται οι υφιστάμενοί του, και
- το βαθμό στον οποίο οι τελευταίοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τον εργασιακό τους βίο.

Πιο ειδικά, οι ερωτώμενοι καλούνται να παρέχουν αρχικά κάποιες βασικές πληροφορίες που αφορούν σε δημογραφικά στοιχεία αυτών και συγκεκριμένα:

- Φύλο,
- Ηλικιακή ομάδα,
- Επίπεδο εκπαίδευσης,
- Τμήμα απασχόλησης στην εταιρεία,
- Μέγεθος της εταιρείας,
- Ηλικία της εταιρείας.

Μετά τη συμπλήρωση των δημογραφικών στοιχείων, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν μία σειρά συνολικά 20 ερωτήσεων, εκ των οποίων οι 10 αφορούν στην πρώτη διάσταση και οι υπόλοιπες 10 στη δεύτερη. Ο παρακάτω πίνακας παρέχει σχετικές πληροφορίες:

Πίνακας 3.1: Αντιστοίχιση ερωτήσεων και εννοιολογικών διαστάσεων για το ερευνητικό ερώτημα

Αριθμός ερώτησης	***Συμπεριφορά προϊσταμένου***	***Αντιλήψεις ως εργαζόμενος***
Ερώτηση 7	✓	

Ερώτηση 8	✓	
Ερώτηση 9	✓	
Ερώτηση 10	✓	
Ερώτηση 11	✓	
Ερώτηση 12	✓	
Ερώτηση 13		✓
Ερώτηση 14	✓	
Ερώτηση 15	✓	
Ερώτηση 16		✓
Ερώτηση 17		✓
Ερώτηση 18		✓
Ερώτηση 19	✓	
Ερώτηση 20		✓
Ερώτηση 21		✓
Ερώτηση 22		✓
Ερώτηση 23	✓	
Ερώτηση 24		✓
Ερώτηση 25		✓
Ερώτηση 26		✓

Προκειμένου τα δεδομένα να επεξεργαστούν με τρόπο που να εξασφαλίζει την αξιοπιστία των πορισμάτων που θα προκύψουν, ο ερευνητής επεξεργάστηκε το περιεχόμενο των απαντήσεων αρχικά ανά κατηγορία- ομάδα οι οποίες αναφέρονται στις δύο συγκεκριμένες διαστάσεις που περιλαμβάνει το ερευνητικό ερώτημα (συμπεριφορά προϊσταμένου και εργασιακή ικανοποίηση). Στη συνέχεια, ανά ερώτηση της εκάστοτε διάστασης, ο ερευνητής μελέτησε ενδελεχώς τις απαντήσεις που δόθηκαν προκειμένου να μπορέσει να κατανοήσει τις διαφορετικές απόψεις που ενδεχομένως να υπάρχουν. Συγκεκριμένα, κατά τη διαδικασία αυτή, προέβη στην απόδοση συγκεκριμένων λέξεων- κλειδιών σε κάθε απάντηση ώστε να διευκολυνθεί κατά την καταγραφή των αποτελεσμάτων της ερώτησης, όπως προτείνει η μέθοδος thematic coding (Gibbs, 2007). Στη συνέχεια, όταν η επεξεργασία των δεδομένων ανά ερώτηση ολοκληρώθηκε, ο ερευνητής έκρινε σκόπιμο να διερευνήσει κατά πόσο υπάρχουν διαφορές στις απαντήσεις κάθε ερώτησης ανά δημογραφικό στοιχείο. Με τον τρόπο αυτό, ο ίδιος θεωρεί ότι καλύπτει πλήρως κάθε πτυχή της έρευνας του.

3.4 Πληροφορίες για το δείγμα

Για να μπορέσει η έρευνα να πραγματοποιηθεί, ο ερευνητής απέστειλε συνολικά 30 μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mails) με σκοπό να επικοινωνήσει με εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική επικράτεια. Η επιλογή των εταιρειών έγινε με τυχαίο τρόπο χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένο κριτήριο ως προς την επιλογή τους. Συνολικά μέσα σε διάστημα μιας εβδομάδας (07/12/2020-14/12/2020), η ψηφιακή πλατφόρμα στην οποία ήταν ενεργή η έρευνα (Google Forms) συγκέντρωσε 16 απαντήσεις από 16 διαφορετικά άτομα. Προκειμένου να διατηρηθεί η ανωνυμία των μελών του δείγματος και για να γίνει επεξεργασία και καταγραφή των απαντήσεων τους με τρόπο που να διευκολύνει τον γράφοντα και τον αναγνώστη, οι συμμετέχοντες στο δείγμα λαμβάνουν έναν κωδικό που αντιστοιχεί σε ένα κεφαλαίο γράμμα της Ελληνικής αλφαβήτου σύμφωνα με την ιστορική σειρά που καταγράφηκαν οι απαντήσεις τους. Έτσι το πρώτο μέλος του δείγματος το οποίο συμμετείχε στην έρευνα λαμβάνει τον κωδικό Α, το δεύτερο τον κωδικό Β, και ούτω καθεξής.

Ο πίνακας που ακολουθεί κάνει αντιστοίχιση μεταξύ των κωδικών ονομάτων των ερωτηθέντων και των δημογραφικών στοιχείων του καθενός, ενώ αναλυτικά τα χαρακτηριστικά αυτά αναλύονται στην ενότητα 4.1:

Πίνακας 3.2: Αντιστοίχιση κωδικών και δημογραφικών στοιχείων δείγματος

Κωδικός	***Φύλο***	***Ηλιακή ομάδα***	***Επίπεδο εκπαίδευσης***	***Τμήμα εργασίας***	***Μέγεθος επιχείρησης***	***Ηλικία επιχείρησης***
Α	*Γυναίκα*	*50+ έτη*	*Απόφοιτος ΔΕ*	*Διοίκηση*	*Λιγότερα από 30 άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Β	*Άνδρας*	*50+ έτη*	*Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ*	*Διοίκηση*	*31-70 άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Γ	*Γυναίκα*	*50+ έτη*	*Μεταπτυχιακός τίτλος*	*Διοίκηση*	*Λιγότερα από 30 άτομα*	*Λιγότερα από 5 έτη*
Δ	*Γυναίκα*	*36-50 έτη*	*Απόφοιτος ΔΕ*	*Διοίκηση*	*71 και άνω άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Ε	*Γυναίκα*	*26-35 έτη*	*Μεταπτυχιακός τίτλος*	*Διοίκηση*	*71 και άνω άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Ζ	*Άνδρας*	*36-50 έτη*	*Μεταπτυχιακός τίτλος*	*Τμήμα Παραγωγής*	*Λιγότερα από 30 άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Η	*Γυναίκα*	*36-50 έτη*	*Μεταπτυχιακός τίτλος*	*Διοίκηση*	*Λιγότερα από 30 άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Θ	*Γυναίκα*	*26-35 έτη*	*Μεταπτυχιακός τίτλος*	*Διοίκηση*	*71 και άνω άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Ι	*Γυναίκα*	*18-25 έτη*	*Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ*	*Τμήμα Παραγωγής*	*71 και άνω άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Κ	*Άνδρας*	*18-25 έτη*	*Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ*	*Διοίκηση*	*Λιγότερα από 30 άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Λ	*Γυναίκα*	*18-25 έτη*	*Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ*	*Διοίκηση*	*71 και άνω άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Μ	*Γυναίκα*	*18-25 έτη*	*Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ*	*Τμήμα Παραγωγής*	*Λιγότερα από 30 άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Ν	*Γυναίκα*	*36-50 έτη*	*Μεταπτυχιακός τίτλος*	*Διοίκηση*	*71 και άνω άτομα*	*Άνω των 15 ετών*

Ξ	*Άνδρας*	*36-50 έτη*	*Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ*	*Τμήμα Παραγωγής*	*31-70 άτομα*	*Άνω των 15 ετών*
Ο	*Γυναίκα*	*26-35 έτη*	*Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ*	*Τμήμα Παραγωγής*	*71 και άνω άτομα*	*6-15 έτη*
Π	*Γυναίκα*	*26-35 έτη*	*Μεταπτυχιακός τίτλος*	*Τμήμα Παραγωγής*	*31-70 άτομα*	*6-15 έτη*

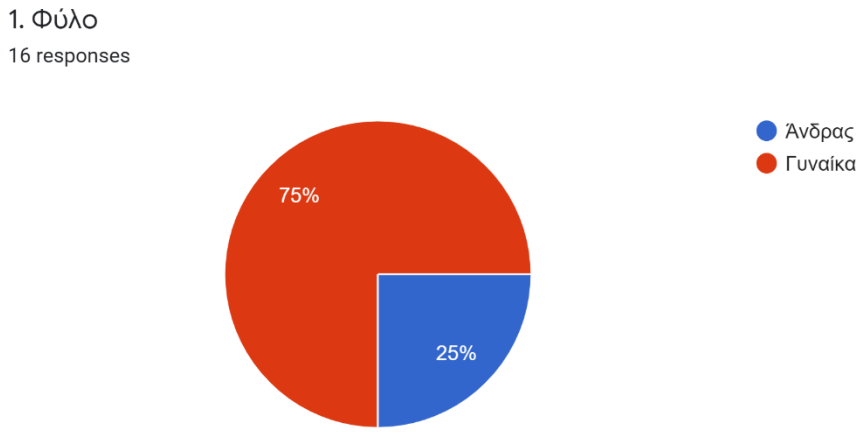
Κεφάλαιο 4: Έρευνα

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις των μελών του δείγματος. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η δομή των δημογραφικών στοιχείων στο δείγμα, και κατόπιν παρουσιάζονται και σχολιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις της έρευνας.

4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος (ερωτήσεις 1-6)

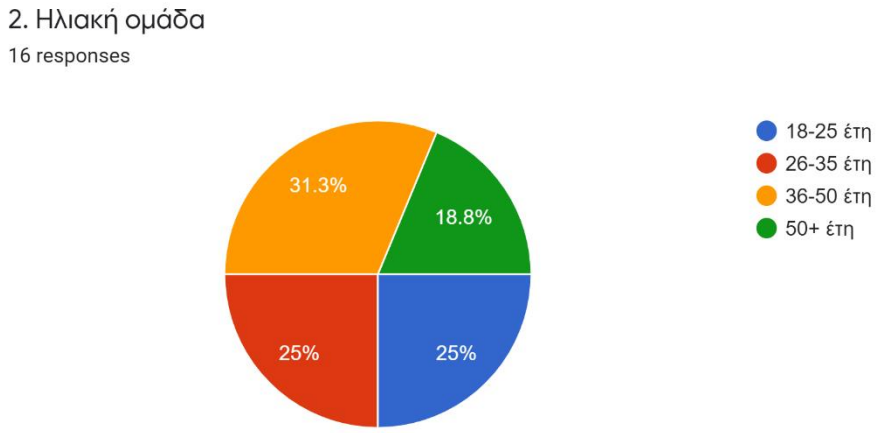
Τα ακόλουθα γραφήματα απεικονίζουν την κατανομή του δείγματος ανάλογα με το κριτήριο που κάθε φορά χρησιμοποιείται.

Έτσι, παρατηρείται ότι στην Ερώτηση 1 που αφορά στη μεταβλητή «φύλο», η πλειοψηφία του δείγματος είναι γυναίκες:



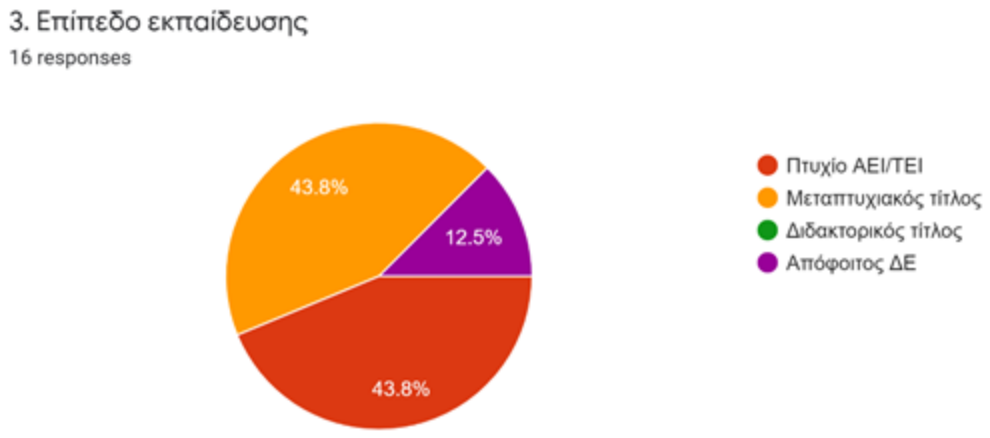
Εικόνα 4.1: Κατανομή δείγματος ως προς το Φύλο

Στην Ερώτηση 2, χρησιμοποιείται ως μεταβλητή το «Ηλικιακό γκρουπ» και όπως προκύπτει, η πλειοψηφία των μελών ανήκουν στην ομάδα 36-50 ετών, ενώ συνολικά το 50% του δείγματος ανήκει στις ομάδες κάτω των 36 ετών:



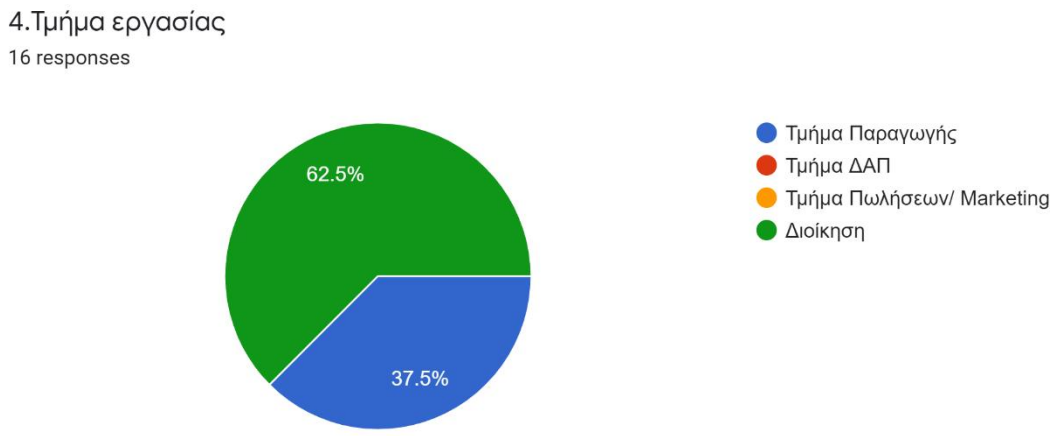
Εικόνα 4.2: Κατανομή δείγματος ως προς την Ηλικιακή ομάδα

Στην Ερώτηση 3, βάσει της μεταβλητής «Επίπεδο εκπαίδευσης», ισόποσο ποσοστό των μελών είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ ΤΕΙ και μεταπτυχιακού τίτλου, το οποίο υποδηλώνει ότι η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος (ποσοστό ίσο με 87,6%) είναι απόφοιτοι Γ-βάθμιας εκπαίδευσης:



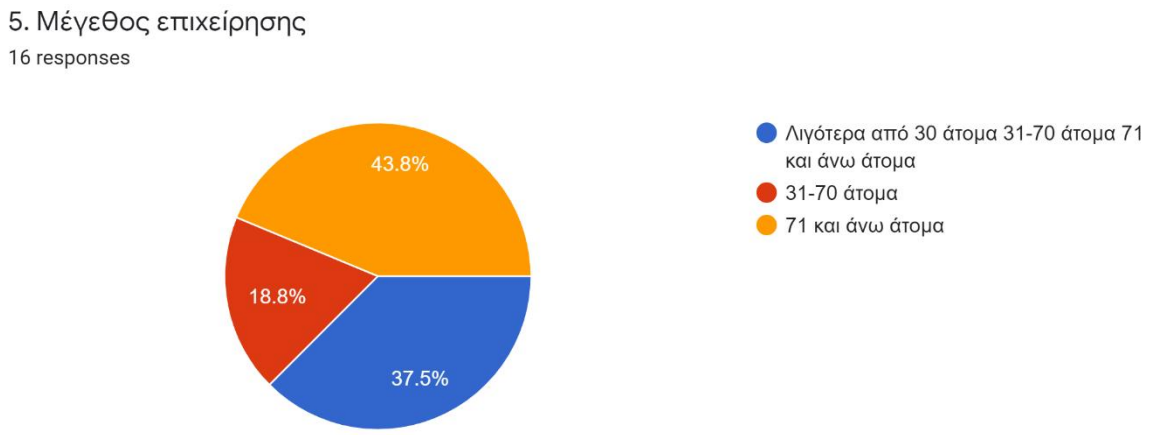
Εικόνα 4.3: Κατανομή δείγματος ως προς το Επίπεδο εκπαίδευσης

Η Ερώτηση 4 χρησιμοποιεί ως μεταβλητή το «Τμήμα εργασίας», βάσει του οποίου παρατηρείται ότι η πλειοψηφία του δείγματος απασχολείται σε διοικητικές θέσεις:



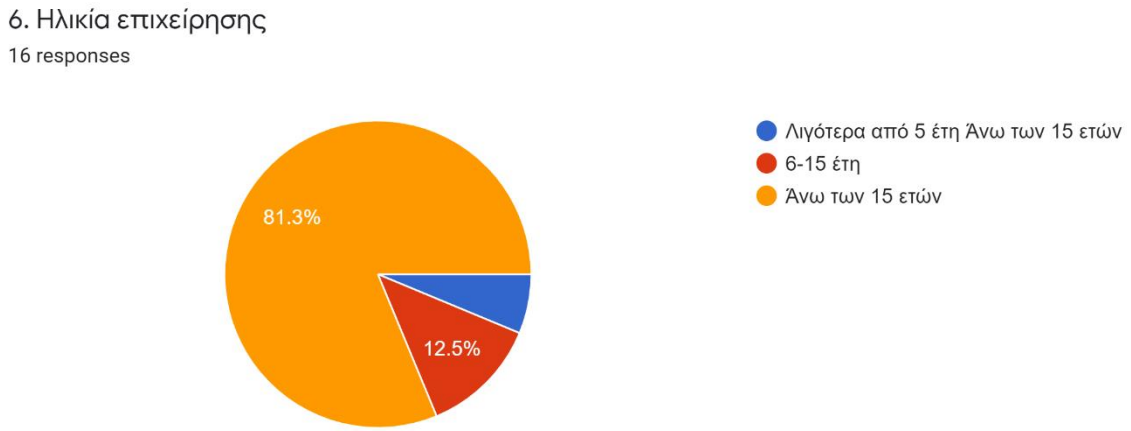
Εικόνα 4.4: Κατανομή δείγματος ως προς το Τμήμα εργασίας

Στην Ερώτηση 5, παρατηρείται ότι με βάση την μεταβλητή «Μέγεθος επιχείρησης», η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απασχολείται σε επιχείρηση μεγάλου μεγέθους (άνω των 70 ατόμων):



Εικόνα 4.5: Κατανομή δείγματος ως προς το Μέγεθος της επιχείρησης

Τέλος, η Ερώτηση 6 χρησιμοποιεί ως μεταβλητή την «Ηλικία επιχείρησης», βάσει της οποίας η πλειοψηφία των μελών του δείγματος (81,3%), εργάζεται σε επιχείρηση με μακροχρόνια παρουσία στην αγορά (περισσότερα από 15 έτη):



Εικόνα 4.6: Κατανομή δείγματος ως προς την Ηλικία της επιχείρησης

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, παρατηρείται ότι τα χαρακτηριστικά που αυτό φέρει κατά την πλειοψηφία των μελών του είναι τα ακόλουθα:

- τα περισσότερα μέλη του δείγματος είναι γυναίκες,

- οι περισσότεροι ερωτηθέντες ανήκουν σε ηλικίες κάτω των 50 ετών, ενώ μεγαλύτερη συχνότητα εμφανίζεται στο ηλικιακό γκρουπ 36-50 ετών,
- η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης,
- η πλειοψηφία τους απασχολείται σε διοικητικές θέσεις στην επιχείρηση που εργάζεται,
- οι περισσότεροι από τα μέλη του δείγματος απασχολούνται σε επιχειρήσεις με μέγεθος άνω των 70 απασχολουμένων, και
- η πλειοψηφία απασχολείται σε επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της για περισσότερα από 15 έτη.

4.2 Επεξεργασία ερωτήσεων επί του ζητούμενου

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται και σχολιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Προκειμένου να διευκολυνθεί η απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα γίνει σύμφωνα με τις δύο διακριτές διαστάσεις- ενότητες στις οποίες χωρίστηκαν εννοιολογικά οι ερωτήσεις αυτές. Με άλλα λόγια, αρχικά θα παρουσιαστούν οι ερωτήσεις που αφορούν στη συμπεριφορά του ηγέτη και στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

4.2.1 Ερωτήσεις αναφορικά με την συμπεριφορά του ηγέτη

4.2.1.1 Ερώτηση 7- Συμπεριφορά προϊσταμένου κατά την εμφάνιση προβλημάτων

Στην ερώτηση σχετικά με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου όταν ένα υπάρξει πρόβλημα που ξέφυγε από τη σφαίρα αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου, το 50% του δείγματος απαντά ότι ο προϊστάμενος είναι σε θέση να συμβάλλει τα μέγιστα στην επίλυση του προβλήματος. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι αυτός κατά βάση συζητά με τον εργαζόμενο, προτείνει λύσεις, συμβουλεύει και καθοδηγεί, ζητώντας κυρίως από τον ίδιο να προβεί στην εφαρμογή της λύσης ή ορίζει τον υπεύθυνο για τον σκοπό αυτό:

"Με υπευθυνότητα για τη λύση τους" (Η)

"Με συζήτηση και προσπάθεια για ενίσχυση των γνώσεων του εργαζομένου ή με επαναπροσδιορισμό των αρμοδιοτήτων" (Μ)

“Μετά από συζήτηση με εμένα, αν το θέμα χρήζει προσοχής άλλου συναδέλφου ή άλλου τμήματος θα απευθυνθεί στον αντίστοιχο υπεύθυνο” (Θ)

Λίγοι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι στην περίπτωση ενός τέτοιου προβλήματος, όταν ο προϊστάμενος ενημερωθεί για αυτό, τότε αναλαμβάνει να το επιλύσει μόνος του:

“Δίνει ο ίδιος λύση” (Α)

“Αναλαμβάνει να τα διαχειριστεί ο ίδιος” (Π)

Μικρός αριθμός ακόμη ερωτηθέντων δηλώνουν ότι σε μία τέτοια περίπτωση το ζήτημα πλέον συζητείται μεταξύ της ανώτερης διοίκησης ή ανατίθεται σε μια επίλεκτη ομάδας εργαζομένων:

“Συζητούνται στο ΔΣ της εταιρίας” (Β)

“Τα αναθέτει σε εξειδικευμένα μέλη της ομάδας” (Ι)

“Οργανώνει συναντήσεις και προσπαθεί να ορίσει τα άτομα που θα ασχοληθούν με αυτά” (Ν)

Μία μόνο εκ των απαντήσεων δηλώνει ότι ο προϊστάμενος είναι πλήρως αδιάφορος όταν υπάρξει ένα τέτοιο πρόβλημα.

Συνεπώς την ερώτηση αυτή καθίσταται σαφές ότι στην πλειονότητα των απαντήσεων ο προϊστάμενος αναλαμβάνει να βοηθήσει τον εργαζόμενο ή γενικά να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος όταν η φύση αυτού ξεφεύγει από την σφαίρα καθηκόντων και ευθυνών του εκάστοτε εργαζομένου, κάτι που όπως προτείνεται στο εννοιολογικό πλαίσιο, σχετίζεται με την συμπεριφορά του ηγέτη και την περαιτέρω υποκίνηση των υφισταμένων του.

4.2.1.2 Ερώτηση 8- Φύση προβλημάτων που αναλαμβάνει ο προϊστάμενος

Στην ερώτηση σχετικά με τον τύπο των προβλημάτων των οποίων ασχολείται ο προϊστάμενος, η πλειοψηφία των απαντήσεων υποστηρίζει ότι αυτός ασχολείται με αντικείμενα που σχετίζονται και που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, στην ευρυθμία των εργασιακών καθηκόντων σε καθημερινή βάση, σε ζητήματα σωστής συνεργασίας μεταξύ τους αλλά και με άλλα τμήματα, καθορισμός στόχων του τμήματος τους, όπως επίσης ασχολούνται με την επίλυση τυχόν προβλημάτων των εργαζομένων (που ενδεχομένως να παρακωλύουν την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους):

“Προβλήματα συντονισμού της ομάδας εργασίας που διοικεί, συνεργασίας με υπόλοιπους τομείς” (Γ)

“Θέματα φύσεως διαχείρισης προσωπικού και θέματα που αφορούν την καθαυτή καθημερινή εργασία” (Ε)

“Χρονικοί στόχοι, οργάνωση ομάδας, οργάνωση trainings και προγράμματος, έλεγχος ποιότητας αποτελέσματος” (Ξ)

Μικρότερος αριθμός απαντήσεων υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος ασχολείται με τεχνικά ζητήματα τα οποία σχετίζονται κυρίως με διαχείριση πελατών, παραπόνων, προβλημάτων, καθυστερήσεων παραγγελιών, όπως επίσης ασχολείται με την οργάνωση της εκτέλεσης αυτών:

“Διευθέτηση παραγγελιών και εξυπηρέτηση πελατών” (Κ)

“Καθυστέρηση παράδοσης υλικών, θέματα επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων, τεχνικά προβλήματα” (Ν)

“Παράπονα πελατών, σημαντικά λάθη ή παραλείψεις μελετών, καθυστερήσεις, κακές συμπεριφορές συναδέλφων” (Ξ)

Είναι άξιο λόγου ότι τρεις απαντήσεις διαφοροποιούνται μεταξύ τους αλλά και με το σύνολο των υπολοίπων απαντήσεων. Έτσι, ένα μέλος του δείγματος απάντησε ότι ο προϊστάμενος ασχολείται με όλα τα προβλήματα που ανακύπτουν χωρίς εξαιρέσεις, ένας άλλος υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος του είναι ο δήμαρχος της περιοχής και έτσι ασχολείται με πολιτικά ζητήματα και μόνο, ενώ ένας τρίτος υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος του είναι ο διευθυντής της εταιρείας και ασχολείται αποκλειστικά με διοικητικά καθήκοντα:

“Με όλα” (Α)

“Με θέματα πολιτικής φύσης. Ο προϊστάμενός μου είναι ο πρόεδρος της εταιρίας και είναι πολιτικό πρόσωπο (Δήμαρχος)” (Β)

“Είναι η Διευθύνουσα Σύμβουλος, ασχολείται με διοικητικά και ουσιώδη προβλήματα για τη διευκόλυνση της εύρυθμης λειτουργίας της εταιρείας” (Δ)

Συνεπώς μπορεί να ειπωθεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις ο προϊστάμενος ασχολείται με ζητήματα που ανήκουν στη σφαίρα των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ σε

μικρότερη συχνότητα ασχολείται με τεχνικά ζητήματα και θέματα που αφορούν το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.

4.2.1.3 Ερώτηση 9- Επιβράβευση υφισταμένων που ακολουθούν οδηγίες

Σχετικά με τους τρόπους που επιλέγει ο προϊστάμενος να προβεί σε επιβράβευση των εργαζομένων όταν αυτοί κάνουν αυτό που του ζητάει, στο σύνολο των απαντήσεων μόνο μία ήταν πλήρως αρνητική δηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι δεν επιβραβεύονται στην επιχείρηση στην οποία απασχολείται (ερωτηθείς Ι). Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις των μελών του δείγματος, οι απαντήσεις ήταν θετικές υποδηλώνοντας ότι υπάρχει κάποιο είδος επιβράβευσης.

Πιο συγκεκριμένα, στην πλειοψηφία των απαντήσεων (10 στις 16 απαντήσεις), αναφέρεται ότι η επιβράβευση που επιλέγει ο προϊστάμενος είναι συνήθως της λεκτικής μορφής η οποία με τη σειρά της ανήκει στα μη οικονομικά κίνητρα υποκίνησης. Ειδικότερα, η επιβράβευση μέσω ενθαρρυντικών λόγων, μέσω τιμητικής αναφοράς στις συναντήσεις του προσωπικού, ή ακόμη και μέσω mail είναι από τις συνηθέστερες τακτικές που υποστηρίζουν ότι εφαρμόζονται τα μέλη του δείγματος:

"Ένα νεύμα ή ένα μπράβο μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της δουλειάς" (Κ)

"Αναγνώριση της προσπάθειας του με λεκτική επιβράβευση" (Μ)

"Συνήθως με το να κάνει αναφορά στο team meeting" (Ξ)

"Μέσω mail" (Ο)

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι μεταξύ αυτών των απαντήσεων που προαναφέρθηκαν και αφορούν στην λεκτική επιβράβευση, δύο απαντήσεις αναφέρουν ότι συνδυαστικά ενίοτε η εταιρεία προσφέρει κάποιου είδους οικονομικού bonus ως επιβράβευση στην υψηλή απόδοση:

"Επιβραβεύει ηθικά με λόγια και email, πρακτικά με μπόνους και μικρά καθημερινά πράγματα χτίζοντας μια πιο προσωπική σχέση με τον καθένα" (Δ)

"Με κάποιο θετικό σχόλιο ή κατά καιρούς μπόνους" (Π)

Επιπρόσθετα, μία από τις δέκα αυτές απαντήσεις αναφέρει ότι ο προϊστάμενος επιλέγει να επιβραβεύσει ενίοτε με μία ευκαιρία βαθμολογικής/ ιεραρχικής ανέλιξης:

“Αξιολόγηση, βαθμολογικά και ηθικά” (Η)

Στις υπόλοιπες πέντε απαντήσεις, οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι υπάρχει επιβράβευση, απλώς δεν ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο μοτίβο:

“Δεν υπάρχει ειδική επιβράβευση” (Γ)

“Υπάρχει πάντα η έννοια του σεβασμού και της αναγνώρισης αλλά ο καθένας μας έχει ευθύνες για τις οποίες και πληρώνεται” (Ε)

Γίνεται συνεπώς κατανοητό στα πλαίσια της ερώτησης αυτής ότι ο προϊστάμενος εφαρμόζει σχεδόν πάντα κάποια τακτική επιβράβευσης όταν οι υφιστάμενοι κάνουν αυτό που τους ζητείται, η οποία βασίζεται συνήθως στην μη οικονομική μορφή, ενώ σε σπάνιες περιπτώσεις ακολουθείται η πρακτική της οικονομικής επιβράβευσης ή ακόμη και η δυνατότητα ιεραρχικής ανέλιξης μέσα στην εταιρεία.

4.2.1.4 Ερώτηση 10- Συμπεριφορά προϊσταμένου σε υφισταμένους που ακολουθούν δική τους προσέγγιση

Σχετικά με τις αντιδράσεις του προϊσταμένου στις περιπτώσεις των εργαζομένων οι οποίοι επιθυμούν να εργαστούν με τον δικό τους τρόπο και όχι με τον προτεινόμενο από αυτόν, τρία μέλη του δείγματος υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος δεν είναι δεκτικός σε τέτοιες συμπεριφορές και προσπαθεί να επιβάλλει τον δικό του τρόπο. Συγκεκριμένα μία απάντηση δηλώνει ότι ο προϊστάμενος επιλέγει τη μέθοδο της απευθείας επιβολής, ενώ μία άλλη απάντηση δηλώνει ότι προσπαθεί με κατάλληλα επιχειρήματα να πείσει τον εργαζόμενο να εργαστεί με τον προτεινόμενο από τον ίδιο τρόπο:

“Προσπαθεί να επιβάλλει τον δικό του τρόπο” (Α)

“Προσπαθεί με διάλογο και επιχειρήματα να τον κάνει να εργαστεί με τον προτεινόμενο τρόπο” (Η)

“Γκρινιάζει” (Ο)

Σε τρεις περιπτώσεις απαντήσεων, ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι ένεκα της ιδιαίτερης φύσης της δουλειάς τους μέσα στην επιχείρηση, οι εργαζόμενοι στην ουσία καλούνται να

ακολουθήσουν τον προτεινόμενο τρόπο το προϊστάμενο για να εξασφαλιστεί η ευρυθμία και η ομαλότητα της εκτέλεσης των καθηκόντων:

"Σπάνια υπάρχει αυτή η περίπτωση, συνήθως τηρούνται οι οδηγίες που δίνει" (Γ)

"Υπάρχει πάντα μια δυσκολία αναγνώρισης μιας διαφορετικής προσέγγισης που έρχεται σε αντίθεση με την θεσπίζουσα διαδικασία/πολιτική της εταιρίας" (Ε)

"Δεν είναι εύκολο να υπάρξει αποδοχή νέων ιδεών" (Θ)

Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις απαντήσεων, οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους είναι απόλυτα δεκτικός σε υιοθέτηση διαφορετικών συμπεριφορών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, αρκεί η επιλογή μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς να μην παρακωλύει την επιτυχή εκτέλεση των τελευταίων και να μην περιορίζει την αποδοτικότητα του ίδιου του εργαζομένου ή του τμήματος στο οποίο απασχολείται:

"Η Διοίκηση ελέγχει με βάση το αποτέλεσμα και δεν υπεισέρχεται στον τρόπο δουλειάς των στελεχών" (Β)

"Το σέβεται έως του σημείου ώστε να μην επηρεάζεται η παραγωγικότητα" (Ζ)

"Συναινετικά εφόσον υπάρχει και επιτυγχάνεται το κατάλληλο αποτέλεσμα" (Ξ)

Συνεπώς σύμφωνα με τα παραπάνω, φαίνεται ότι στις περισσότερες περιπτώσεις ο προϊστάμενος είναι δεκτικός στο να υιοθετηθούν εργασιακές συμπεριφορές διαφορετικές από τον δικό του προτεινόμενο τρόπο, αρκεί αυτές να συμβάλλουν στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και να μην παρεμποδίζουν την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων.

4.2.1.5 Ερώτηση 11- Συμπεριφορά προϊσταμένου στις διαφορετικές προσωπικότητες των υφισταμένων

Σχετικά με το πώς αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τις διαφορετικές προσωπικότητες που φέρουν οι υφιστάμενοί του, η μεγάλη πλειοψηφία των απαντήσεων (9 ερωτηθέντες) υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενός τους δείχνει σεβασμό στις διαφορετικές προσωπικότητες και συνήθως ενεργεί σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθενός:

"Τους αντιμετωπίζει διαφορετικά και με διαφορετική προσέγγιση στον καθένα. Αναθέτει tasks σύμφωνα με την προσωπικότητα του καθενός" (Δ)

“Ο τρόπος προσέγγισης προσαρμόζεται ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου” (Θ)

“Με σεβασμό και διάθεση για αναγνώριση των διαφορετικών στοιχείων τους” (Μ)

Δύο απαντήσεις υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται και αντιμετωπίζει τα μέλη μιας ομάδας συλλογικά ως μία οντότητα, προσπαθώντας να είναι δίκαιος και να διατηρεί ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ όλων, ενώ παράλληλα σέβεται τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του καθενός:

“Τους αντιμετωπίζει με ένα ενιαίο τρόπο προκειμένου να ικανοποιείται το περί δικαίου αίσθημα” (Η)

“Κυρίως αντιμετωπιζόμαστε ως ομάδα, αλλά υπάρχει σεβασμός προς τις ανάγκες του καθενός ξεχωριστά” (Ι)

Πρόσθετα, δύο απαντήσεις δηλώνουν ότι ο προϊστάμενός τους δεν ασχολείται με ζητήματα τέτοιου τύπου ή δεν επιδεικνύει κάποια συμπεριφορά που να αναγνωρίζει τις διαφορετικές προσωπικότητες των υφιστάμενων:

“Ο προϊστάμενός μου δεν ασχολείται με την καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία της εταιρίας” (Β)

“Δεν ασχολείται” (Ο)

Ακόμη δύο απαντήσεις υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος απλώς ανέχεται την διαφορετικότητα των υφισταμένων του, ενώ μία απάντηση δηλώνει ότι εκείνος δείχνει μεγαλύτερη εκτίμηση και πιο φιλική συμπεριφορά προς αυτούς τους εργαζόμενους που δίνουν να συμπεριφέρονται με τρόπο παρόμοιο με το δικό του:

“Συνήθως επιλέγει να βρίσκεται πιο κοντά με εκείνους που πλησιάζουν περισσότερο στα δικά του χαρακτηριστικά” (Ν)

“Γενικά με ανοχή ανάλογα και με τον κώδικα της εταιρείας” (Ξ)

Τέλος, μία απάντηση υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά του προϊσταμένου του δεν υποδηλώνει κατά πόσο αυτός ακολουθεί ή όχι κάποια τακτική αναγνώρισης και σεβασμό της διαφορετικότητας των εργαζομένων:

“Δεν γνωρίζω, γενικά υπάρχει η τάση να μην γίνεται γνωστός ο τρόπος αντιμετώπισης της διαφορετικότητας” (Γ)

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι τουλάχιστον στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο προϊστάμενος όντως επιδεικνύει σεβασμό στη διαφορετικότητα των προσωπικοτήτων των υφιστάμενων του, ενδεχομένως σε μία προσπάθεια διατήρησης ενός καλού εργασιακού κλίματος και επικοινωνίας.

4.2.1.6 Ερώτηση 12- Δυνατότητα μεταλαμπάδευσης οράματος στους υφισταμένους

Αναφορικά με το κατά πόσο ο προϊστάμενος μπορεί να μεταλαμπαδεύσει το όραμα του για να εμπνεύσει τους υφισταμένους του, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι αυτός είναι σε θέση να πράξει αναλόγως. Οι περισσότερες μάλιστα απαντήσεις υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος μεταλαμπαδεύει το όραμα του έμπρακτα και με ενθουσιασμό:

“Προσπαθεί, αρκετά συχνά με επιτυχία” (Γ)

“Με συγκρατημένο ενθουσιασμό και συζήτηση για τις αλλαγές με το κάθε τμήμα” (Ζ)

“Κατά πολύ” (Λ)

“Κατά πολύ. Προσπαθεί να κάνει το όραμα του, όραμα των εργαζομένων με κοινό όφελος από την επιτυχή προσπάθεια ” (Μ)

Μικρός αριθμός ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενός τους δεν είναι σε θέση να μεταλαμπαδεύσει το όραμά του, χωρίς όμως να παρέχουν πληροφορίες για τους σχετικούς λόγους. Μία μόνο από αυτές τις απαντήσεις υποστηρίζει ότι ο τρόπος που ο ίδιος επιλέγει για να εμπνεύσει τους υφισταμένους του δεν είναι λειτουργικός:

“Δεν είναι πάντα λειτουργικός ο τρόπος” (Ε)

“Κατά πολύ μικρό ποσοστό” (Ν)

“0%” (Ο)

Τέλος, μία απάντηση υποστηρίζει ότι στο παρελθόν ο προϊστάμενος διακατέχονταν από μεγαλύτερο ενθουσιασμό να μεταλαμπαδεύσει το όραμά και τις απόψεις του, ενώ πλέον δεν χαρακτηρίζεται από την ίδια τάση:

"Παλαιότερα το πετύχαινε πιο έντονα, είχε περισσότερο ενθουσιασμό. Τώρα έχει σχεδόν ξεχάσει τον ενθουσιασμό που είχε, και αυτό το νιώθουν/βλέπουν φυσικά οι υπάλληλοι" (Δ)

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να υποστηριχθεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις ο προϊστάμενος είναι σε θέση και προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει το όραμα του επιτυχώς τους υφισταμένους του.

4.2.1.7 Ερώτηση 14- Δυνατότητα μεταλαμπάδευσης αισιόδοξων σκέψεων στους υφισταμένους

Σχετικά με το κατά πόσο ο προϊστάμενος διατηρεί μία αισιόδοξη συμπεριφορά και γενικότερα μοιράζεται αισιόδοξες σκέψεις με τους υφιστάμενους του προκειμένου να τους καθοδηγήσει και να τους εμπνεύσει, η μεγάλη πλειοψηφία συμφωνεί ότι όντως αυτό λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση που απασχολούνται:

"Αυτό αποτελεί πάγια εσωτερική διαδικασία" (Β)

"Αρκετά συχνά μας αναφέρει πράγματα προς ανύψωση ηθικού" (Δ)

"Αρκετά, για να μεταφέρει το όραμα του, την αποστολή" (Κ)

"Σε καθημερινή βάση" (Μ)

Πέντε ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος τους δεν μοιράζεται αισιόδοξες σκέψεις με τους υφισταμένους του, συνεπώς αυτό δεν συμβάλλει στα να τους εμπνεύσει και να τους καθοδηγήσει κατάλληλα:

"Σπάνια" (Θ)

"Δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο" (Ι)

"Ελάχιστα" (Κ)

Είναι αξιόλογο ότι στην περίπτωση της ερώτησης αυτής, οι απαντήσεις κινούνται μεταξύ δύο εκδοχών, των θετικών που αποτελούν και την πλειοψηφία των απαντήσεων και των αρνητικών, ενώ δεν παρατηρούνται απαντήσεις που να υποδηλώνουν κάτι διαφορετικό από αυτές τις εκδοχές. Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι στην πλειοψηφία των απαντήσεων, ο προϊστάμενος υιοθετεί μία συμπεριφορά στα πλαίσια της οποίας μοιράζεται με τους

εργαζόμενους αισιόδοξες σκέψεις ώστε να μπορεί πιο αποτελεσματικά να εμπνέει και καθοδηγεί την ομάδα των υφισταμένων του με σκοπό την επίτευξη των στόχων.

4.2.1.8 Ερώτηση 15- Αποδοχή συμβουλών από τους υφιστάμενους

Αναφορικά με το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος αποδέχεται τις συμβουλές των υφισταμένων του για τον τρόπο επίλυσης ενός προβλήματος, η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι όντως ο προϊστάμενος τους είναι απόλυτα δεκτικός και υποστηρίζει τις προτάσεις των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμφανίζονται:

"Σε γενικές γραμμές αρκετά" (Α)

"Ο ρόλος της εταιρίας είναι επιχειρησιακός και η γνώμη των τεχνοκρατών γίνεται πάντα σεβαστή" (Β)

"Αρκετά συχνά παίρνει feedback από εμάς για την επίλυση προβλημάτων" (Ι)

"Κατά πολύ" (Λ)

Τρεις ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι κατά πόσο ο προϊστάμενος τους αποδέχεται τις συμβουλές των υφισταμένων για τέτοια ζητήματα εξαρτάται από την διάθεση του, οπότε κάποιες φορές αποδέχεται αυτές τις απόψεις, ενώ άλλες φορές είναι αρνητικός ως προς αυτό. Κάποιοι από αυτούς δηλώνουν ότι σαν προσωπικότητα ο προϊστάμενος είναι αρκετά ισχυρογνώμων με αποτέλεσμα ακόμη και αν τείνει να ακούει αυτές τις συμβουλές, δεν συνάδει με το στυλ του να το δείχνει:

"Πολύ δύσκολα. Εκτιμώ ότι ακούει σκέψεις και προτάσεις αλλά πολύ δύσκολα τις αποδέχεται φανερά" (Γ)

"Κάποιες φορές ακούει, αλλά δυστυχώς είναι από τους ανθρώπους που αν σχηματίσουν άποψη για κάτι -έστω και λανθασμένη- δύσκολα την αλλάζουν" (Δ)

"Ανάλογα τον χαρακτήρα του, όχι πάντοτε" (Κ)

Τέλος, ένας μόνο ερωτηθείς δηλώνει ότι αυτό δεν συμβαίνει ποτέ:

"0%" (Ο)

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι στις περισσότερες περιπτώσεις ο προϊστάμενος είναι ένα άτομο το οποίο επικοινωνεί με τους υφιστάμενους του και δέχεται από αυτούς να του παρέχουν συμβουλές για τη σωστή αντιμετώπιση ενός προβλήματος.

4.2.1.9 Ερώτηση 19- Επιβράβευση αποδοτικών υφισταμένων

Σχετικά με το κατά πόσο ο προϊστάμενος επαινεί και επιβραβεύει τις περιπτώσεις στις οποίες το αποτέλεσμα της δουλειάς ενός εργαζομένου είναι αποδοτικό, οι 12 στις 16 απαντήσεις δηλώνουν ότι όντως αυτό λαμβάνει χώρα στην περίπτωση της επιχείρησης που ασχολούνται.

Συγκεκριμένα, στις 12 αυτές απαντήσεις, οι 10 δηλώνουν ότι αυτό συμβαίνει, δηλαδή ο προϊστάμενος επαινεί και επιβραβεύει την αποδοτική εργασία, ενώ κάποιοι από αυτούς δηλώνουν ότι αυτό συμβαίνει με την αναγνώριση της σημαντικότητας του έργου και την επιβράβευση του εκάστοτε εργαζόμενου:

"Αυτό γίνεται πάντα" (Β)

"Η αναγνώριση ως ενός άξιου υπάλληλου και ο σεβασμός αρκούν" (Θ)

"Συνεχώς με αναγνώριση και τόνωση της αυτοπεποίθησης " (Μ)

Πρόσθετα, δύο ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η επιβράβευση μπορεί να έχει τη μορφή της οικονομικής απολαβής, κάτι το οποίο- όπως δηλώνει ο ένας από αυτούς- συμβάλλει σημαντικά να αισθανθεί ο εργαζόμενος ικανοποιημένος από το έργο του:

"Είμαι πολύ ικανοποιημένη από την επιβράβευση, τόσο ηθικά όσο και οικονομικά" (Δ)

"Η αύξηση μισθού αντίστοιχα βοηθά" (Ε)

Από τις υπόλοιπες τέσσερις απαντήσεις, οι τρεις υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος δεν επιβραβεύει ή επαινεί το αποδοτικό έργο (τουλάχιστον όχι σε συχνή βάση), ενώ ένας από τους τέσσερις υποστηρίζει ότι σε μία τέτοια περίπτωση η επιβράβευση είναι ουσιαστικά η προσωπική ικανοποίηση του εργαζόμενου από την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας για τον ίδιο (συνεπώς ο προϊστάμενος δεν συμμετέχει στη διαδικασία αυτή):

"Όχι συχνά" (Κ)

"Σχεδόν σπάνια" (Ο)

“Δεν υπάρχει ιδιαίτερη επιβράβευση, μόνο προσωπική ικανοποίηση για το αποτέλεσμα” (Γ)

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο προϊστάμενος προβαίνει σε επιβράβευση και σε έπαινο των αποδοτικών εργαζομένων, κυρίως μέσω λεκτικής μορφής και σπάνια μέσω οικονομικής απολαβής.

4.2.1.10 Ερώτηση 23- Ρόλος του προϊσταμένου στην προώθηση ιεραρχικής εξέλιξης των υφιστάμενων

Ερωτώμενα τα μέλη του δείγματος με ποιους τρόπους θεωρούν ότι ο προϊστάμενος μπορεί με τη συμπεριφορά του να υποστηρίξει την προσωπική ανέλιξη των αποδοτικών εργαζομένων, η μεγάλη πλειοψηφία (14 στο σύνολο των 16 απαντήσεων) των ερωτηθέντων θεωρούν ότι όντως ο προϊστάμενος μπορεί να συμβάλλει στο σκοπό αυτό. Ειδικότερα, από τις 14 θετικές απαντήσεις, οι 9 προσδιορίζουν συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους εκείνος μπορεί να υποστηρίξει και να προωθήσει την ιεραρχική εξέλιξη των παραγωγικών υφιστάμενων του. Μεταξύ των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι μία από τις συχνές απαντήσεις που δίνονται είναι με το να παρέχει ο προϊστάμενος υψηλότερη βαθμολόγηση κατά τη διαδικασία αξιολόγησης που λαμβάνει χώρα μέσα στην επιχείρηση:

“Κάνει προσωπικές συναντήσεις με τον καθένα και μας αξιολογεί με υψηλότερη βαθμολογία, υπάρχει εξέλιξη στο τμήμα” (Ι)

“Υψηλότερος βαθμός στην ετήσια αξιολόγηση κ μεγαλύτερο μπόνους” (Ν)

Εξίσου συχνές απαντήσεις ήταν η δυνατότητα εκπαίδευσης αυτών και η επιβράβευση τους ή ακόμη και η παροχή σε αυτούς οικονομικών bonus. Επιπλέον, άλλες απαντήσεις που αναφέρθηκαν σχετίζονταν με την αξιοκρατική συμπεριφορά του, με την καθοδήγηση που παρέχει και με το ενδιαφέρον του για προσωπικά ζητήματα και προβληματισμούς του καθενός:

“Μέσω των ευκαιριών για περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών που ενδιαφέρονται” (Β)

“Δίνει κίνητρα, εκπαιδεύει, καθοδηγεί, αξιολογεί δίκαια” (Η)

“Με το να καθοδηγεί την ομάδα των εργαζομένων και μέσω της ευρέσεως τροπών απλοποίησης των διαδικασιών” (Ξ)

Ένας ερωτηθείς παρείχε απάντηση που δεν πληροφορεί σχετικά με το πώς ο προϊστάμενος συμβάλει στην υποστήριξη της εξέλιξης των εργαζομένων (Δ ερωτηθείς) ενώ δύο ερωτηθέντες θεωρούν ότι η συμπεριφορά του προϊσταμένου δεν σχετίζεται με την προώθηση της ιεραρχικής ανέλιξης των παραγωγικών εργαζομένων:

"Όχι και τόσο πολύ" (Α)

"Όχι απαραίτητα" (Κ)

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι στην πλειοψηφία των μελών του δείγματος, η συμπεριφορά του προϊσταμένου είναι καίρια στην προώθηση της ιεραρχικής εξέλιξης ενός εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, μία διαδεδομένη τέτοια συμπεριφορά σχετίζεται με την αξιολόγηση εκ μέρους του με υψηλότερη βαθμολογία για τον εργαζόμενο αυτόν, όπως επίσης και η επιβράβευση του.

4.2.2 Ερωτήσεις αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση

4.2.2.1 Ερώτηση 13 – Άποψη υφισταμένων για την καθοδηγητική και υπεύθυνη συμπεριφορά του προϊσταμένου

Αναφορικά με το κατά πόσο οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν στο πρόσωπο του προϊσταμένου τους ένα άτομο υπεύθυνο το οποίο καθοδηγεί με συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα και φιλική διάθεση, καθώς επίσης και από σεβασμό, η μεγάλη πλειοψηφία των απαντήσεων είναι απόλυτα θετική. Σε κάποιες απαντήσεις υποδηλώνεται ότι ενίοτε ο υφιστάμενος μπορεί να διαφωνεί με κάποια άποψη του προϊσταμένου του, όμως αναγνωρίζει ότι αυτό γίνεται πάντα με γνώμονα το συμφέρον της ομάδας και κατ' επέκταση της επιχείρησης:

"Ναι , αναγνωρίζω και σε στιγμές που μπορεί να διαφωνήσω, ότι όλα γίνονται με γνώμονα το καλύτερο αποτέλεσμα" (Ε)

"Φυσικά και ναι" (Μ)

"Αρκετά. Παρατηρώ βέβαια μια αυστηρότητα στην ανάθεση εργασιών και μια επιβολή που εγώ δεν το έχω σαν φύση αλλά πιστεύω ότι λειτουργεί" (Π)

Δύο μόνο απαντήσεις ήταν καθόλου αρνητικές:

“Όχι πάντα” (Ν)

“Όχι” (Ο)

Ένας από τους ερωτηθείς έδωσε μία ασαφή απάντηση δηλώνοντας ότι η έννοια της ομαδικότητας είναι πολύπλευρη:

“Η ομαδικότητα είναι μια έννοια που συχνά αναφέρεται αλλά δύσκολα επιτυγχάνεται……Η επίτευξη του στόχου συχνά οδηγεί τον προϊστάμενο σε επιλογή των υφισταμένων….και εκεί αναδεικνύονται χαρακτηριστικά φιλικότητας και σεβασμού” (Γ)

Από τις απαντήσεις αυτές φαίνεται ότι γενικότερα ο προϊστάμενος αντιμετωπίζεται από την πλειοψηφία των υφιστάμενων ως ένα άτομο που είναι σε θέση με φιλική συμπεριφορά, επιδεικνύοντας ταυτόχρονα σεβασμό, να καθοδηγήσει υπεύθυνα προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

4.2.2.2 Ερώτηση 16- Αξιολόγηση του ρόλου των υφισταμένων στην επίτευξη εταιρικών στόχων από τους ιδίους

Σχετικά με το βαθμό στον οποίο η αποδοτική εκτέλεση και ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων των εργαζομένων συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του τμήματος (ή ακόμη και συνολικά της εταιρείας), παρατηρήθηκε ότι 13 ερωτηθέντες στο σύνολο των 16 απαντούν θετικά δηλώνοντας ότι κατά την προσωπική τους γνώμη ο ρόλος τους είναι ουσιώδης στην επίτευξη των στόχων αυτών:

“Υπάρχει άμεση σχέση της αποδοτικότητας στην εκτέλεση των καθηκόντων μου με την επίτευξη των στόχων της εταιρείας” (Β)

“Η έγκαιρη και ορθή εκτέλεση των καθηκόντων μου συμβάλλει …..στην επίτευξη των στόχων του τμήματος ” (Γ)

“Σημαντική -άνω του 100%” (Η)

“Χωρίς την εκτέλεση των καθηκόντων μου το τμήμα δεν μπορεί να επιτύχει καθημερινούς στόχους” (Ν)

Μόλις δυο ερωτηθέντες θεωρούν ότι η συμβολή της επιτυχούς εκτέλεσης των καθηκόντων που τους αναλογούν σε καθημερινή βάση είναι κάτω του μετρίου σημαντική για την επίτευξη των εταιρικών στόχων:

"Μέτρια" (Ξ)

"Ελάχιστη" (Ο)

Τέλος σημειώνεται ότι μία απάντηση δεν συνάδει με το περιεχόμενο της ερώτησης, το οποίο ενδεχομένως σημαίνει ότι το συγκεκριμένο μέλος του δείγματος ίσως να μην κατανόησε την ερώτηση (ερωτηθείς Μ).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι είναι σε μεγάλο βαθμό συχνό ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται και να θεωρεί ότι η προσωπική συμβολή του στην επίτευξη των εταιρικών στόχων μέσω αποτελεσματικής εκτέλεσης των καθηκόντων της θέσης που πληροί είναι ουσιώδης.

4.2.2.3 Ερώτηση 17- Χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων των υφισταμένων από σπουδές στα πλαίσια άσκησης εργασιακών καθηκόντων

Ερωτώμενα τα μέλη του δείγματος σχετικά με το κατά πόσο γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν κατά τις σπουδές τους χρησιμοποιούνται από αυτούς κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, οι απαντήσεις του συνόλου του δείγματος- πλην ενός μέλους (ερωτηθείς Α)- δείχνουν ότι όντως αυτές χρησιμοποιούνται κατά κόρον στο πλαίσιο αυτό.

Ειδικότερα, στο σύνολο των 15 ερωτηθέντων οι οποίοι θεωρούν ότι χρησιμοποιούν γνώσεις και δεξιότητες από τις σπουδές τους στην καθημερινότητά της εργασίας τους, ένας μόνο δηλώνει ότι αυτές συνέβαλαν στην ανάπτυξη γενικότερης συμπεριφοράς και κατανόησης των ζητημάτων που επικρατούν στο εργασιακό του περιβάλλον:

"Οι σπουδές μου πρόσφεραν τη δυνατότητα αναγνώρισης, κατανόησης και αξιολόγησης των ζητημάτων που καλούμαι να διεκπεραιώσω καθώς και την ορθή εκτίμηση του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθούν" (Γ)

Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις των μελών του δείγματος, αυτοί υποστηρίζουν ότι στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών καθηκόντων χρησιμοποιούν γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους:

“Μεγάλο ποσοστό αυτών των γνώσεων χρησιμοποιείται και κυρίως γνώσεις από μαθήματα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Στατιστικής και Πληροφορικής” (Β)

“Η γρήγορη δακτυλογράφηση, η καλή γνώση του MS office και λογιστική κατανόηση των εγγράφων που διαχειρίζομαι” (Δ)

“Οικονομικές γνώσεις, διοίκησης καθώς και γνώσεις ορθής διαχείρισης του κοινού” (Ζ)

“Όλες οι τεχνικές γνώσεις από το Πολυτεχνείο είναι χρήσιμες” (Π)

Από τα παραπάνω μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι πάρα πολύ συχνό οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιούν γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει από τις σπουδές τους στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων της θέσης που πληρούν.

4.2.2.4 Ερώτηση 18 - Χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων των υφισταμένων από προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες στα πλαίσια άσκησης εργασιακών καθηκόντων

Αναφορικά με το κατά πόσο γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι ερωτώμενοι από προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, παρατηρείται ότι 14 ερωτηθέντες στο σύνολο των 16 δηλώνουν ότι όντως έχουν προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες. Από αυτές τις 14 απαντήσεις, οι 11 υποστηρίζουν ότι όντως γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν σε προηγούμενες παρελθοντικά θέσεις εργασίας αξιοποιούνται στα πλαίσια άσκησης των υφιστάμενων εργασιακών καθηκόντων τους.

Πιο ειδικά, οι περισσότερες από τις απαντήσεις αυτές υποδηλώνουν ότι οι προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες προσφέρουν στον εργαζόμενο την δυνατότητα να αναπτύξει δεξιότητες που σχετίζονται με την σωστή επικοινωνία και συναναστροφή με πελάτες και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως επίσης να αποκτήσουν γνώσεις που σχετίζονται με την ομαλή διεκπεραίωση διαδικασιών ή ακόμη και την σωστή χρήση τεχνικών εργαλείων στα πλαίσια της δουλειάς τους:

“Επικοινωνία με διαφορετικές εθνότητες αλλά και χαρακτήρες. Επικοινωνία με επίσημες αρχές για καθοδήγηση σε κάποιες διαδικασίες, διαχείριση σχέσεων με ανωτέρους” (Δ)

“Συνεργασία και ομαδικότητα, οραματισμός, διαχείριση χρόνου, διαχείριση πελατών” (Μ)

“Επικοινωνία , multitasking , οργάνωση, διαχείριση πελατών” (Ν)

“Ανάλυση κειμένων, αξιολόγηση ειδήσεων, λειτουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας” (Ξ)

Πρόσθετα, στο σύνολο των 14 να απαντήσεων, οι 2 δηλώνουν ότι καμία γνώση ή δεξιότητα που προέκυψε από προηγούμενη εργασιακή εμπειρία δεν αξιοποιήθηκε σε αυτήν τη δουλειά:

“Καμία” (Θ)

“Καμία γνώση ή δεξιότητα” (Ι)

Τέλος, τρεις ερωτηθέντες δηλώνουν ότι δεν έχουν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, συνεπώς δεν μπορούν να παρέχουν σχετικές πληροφορίες αναφορικά με το ζητούμενο της ερώτησης.

Από τα παραπάνω μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι σύνηθες γνώσεις ή δεξιότητες που έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι κατά το παρελθόν απασχολούμενοι σε μία θέση εργασίας σε κάποια επιχείρηση, να τις αξιοποιούν και να τις χρησιμοποιούν σε νέες θέσεις. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι είναι συνηθισμένο να αξιοποιούνται δεξιότητες επικοινωνιακού τύπου που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν και γνώσεις που σχετίζονται κυρίως με τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Παρατηρώντας τις δύο τελευταίες ερωτήσεις που αφορούν τη χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων εκ μέρους των εργαζομένων που οι ίδιοι έχουν αποκομίσει τα πλαίσια είτε των σπουδών ή προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας, διαπιστώνεται ότι και η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι θετικές και άρα είναι συχνό οι εργαζόμενοι να αξιοποιούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που ήδη έχουν στην υφιστάμενη θέση απασχόλησής τους.

4.2.2.5 Ερώτηση 20 - Δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών στον εργασιακό βίο από πλευράς των υφιστάμενων

Σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων έχουν τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η μεγάλη πλειοψηφία των μελών του δείγματος (11 απαντήσεις στο σύνολο των 16) απαντούν θετικά:

“Αρκετά” (Α)

“Υπάρχει μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης πρωτοβουλιών και καινοτόμων προσεγγίσεων. Αυτό αποτελεί παράδοση στην εταιρία μας” (Β)

“Ναι, έχω το ελεύθερο να πράττω σε αρκετά ζητήματα χωρίς τη δική της έγκριση” (Δ)

Αξιοσημείωτο είναι ότι δύο απαντήσεις δηλώνουν ότι ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να λάβει κάποια πρωτοβουλία σε κομβικά σημεία ή εξειδικευμένα ζητήματα που αφορούν στα καθήκοντά του, υποδηλώνοντας ότι η διοίκηση παρέχει αυτονομία στους υφιστάμενους και τους επιδεικνύει σχετική εμπιστοσύνη:

“Αρκετές φορές ναι, ιδιαίτερα σε πολύ εξειδικευμένα θέματα, δεν είναι όμως ο κανόνας” (Γ)

“Λήψη πρωτοβουλιών σε κομβικά σημεία, ναι. Αυτονομία σε ότι μου επιτρέπεται, ναι” (Μ)

Δύο ερωτηθέντες απαντούν αρνητικά, δηλαδή ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να λάβουν πρωτοβουλίες στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων:

“Όχι” (Ι)

“Ελάχιστα” (Ν)

Τέλος, ένα μέλος του δείγματος απαντά ότι αυτό μπορεί να συμβεί μόνο υπό συγκεκριμένες συνθήκες και όταν η πρωτοβουλία παρέχει ουσιαστικά μία επίλυση σε ένα πρόβλημα που διαφορετικά δεν είναι διαχειρίσιμο:

“Λιγότερο συχνά, μόνο αν είναι κάτι που εξυπηρετεί τους υπόλοιπους κ δεν μπορούν να βρουν διαφορετικό τρόπο διαχείρισης” (Ν)

Έτσι, από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι σε μεγάλο βαθμό οι προϊστάμενοι παρέχουν τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών στους υφισταμένους τους στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων.

4.2.2.6 Ερώτηση 21- Συμβολή του εργασιακού περιβάλλοντος στην προώθηση της παραγωγικότητας των υφιστάμενων

Αναφορικά με το κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στο να εργαστεί ένας εργαζόμενος παραγωγικότερα, η πλειοψηφία των απαντήσεων (11 στο σύνολο των 16) υποδηλώνουν ότι όντως ο ρόλος αυτού είναι κρίσιμος στην τόνωση της παραγωγικότητας του προσωπικού. Συγκεκριμένα, ανάμεσα σε αυτές τις απαντήσεις, τρία μέλη επεξηγούν την

απάντησή τους δηλώνοντας ότι σε αυτό συμβάλλουν οι καλές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των συναδέλφων καθώς και φυσικές συνθήκες του χώρου στον οποίο εργάζονται:

"Υπάρχει μεγάλη και θετική συμβολή του "κλίματος" και του περιβάλλοντος εργασίας" (Β)

"Με επηρεάζει το ευπρεπές εργασιακό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων καθώς και ο αξιοπρεπής χώρος εργασίας" (Γ)

"Υπάρχουν επίπεδα βελτίωσης, νιώθω αρκετά παραγωγική όταν δεν επικρατεί φασαρία στον όροφο" (Δ)

Δύο ερωτηθέντες συμφωνούν ότι το εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει σε μικρό βαθμό στο να αισθανθούν παραγωγικότεροι:

"Σε μικρό βαθμό" (Α)

"Σε σχετικά μικρό βαθμό" (Ν)

Επιπρόσθετα, 3 απαντήσεις είναι καθόλα αρνητικές, εκ των οποίων η μία δηλώνει ότι το εργασιακό περιβάλλον δεν τονώνει την παραγωγικότητα αλλά την επιβάλλει:

"Δεν υφίσταται αυτό" (Ε)

"Όχι" (Θ)

"Δεν παροτρύνει, επιβάλλει" (Ο)

Από τα παραπάνω μπορεί να ειπωθεί ότι στην πλειοψηφία των μελών του δείγματος το εργασιακό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος παραγωγικότερος και να έχει κίνητρο να εργαστεί πιο αποδοτικά.

4.2.2.7 Ερώτηση 22 - Αξιολόγηση της σχέσης με τον προϊστάμενο από πλευράς των υφιστάμενων

Αναφορικά με το κατά πόσο ικανοποιητική θεωρούν τη σχέση που διατηρούν με τον προϊστάμενο τους οι εργαζόμενοι του δείγματος, οι 9 από αυτούς υποστηρίζουν ότι η σχέση αυτή είναι σε γενικές γραμμές καλή. Κάποιες από τις απαντήσεις που δόθηκαν υποστηρίζουν ότι η σχέση αυτή είναι άριστη, ενώ κάποιες άλλες ότι είναι ικανοποιητική, όμως γενικότερα

παρατηρείται ότι τα περισσότερα μέλη του δείγματος υποστηρίζουν ότι διατηρούν μία άνω του μετρίου σχέση με τον προϊστάμενο τους:

"Πολύ καλή" (Ζ)

"Άριστη" (Η)

"Ικανοποιητική/ καλή" (Π)

Δύο ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η σχέση που διατηρούν με τον προϊστάμενο τους βασίζεται στον κοινό στόχο και στο ομαδικό πνεύμα που χαρακτηρίζει το εργασιακό περιβάλλον:

"Πρόκειται για σχέση αλληλοεκτίμησης που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων" (Β)

"Σχέση ομαδικότητας και ζήλου για εξέλιξη" (Μ)

Δύο ερωτηθέντες δήλωσαν επίσης ότι η σχέση αυτή είναι άκρως τυπική (Ε και Θ ερωτηθέντες), ενώ ένας δήλωσε ότι αυτή είναι πρακτικά μία σχέση ανοχής μεταξύ των δύο πλευρών:

"Στην παρούσα φάση (ηλικίας, γνώσεων κλπ.), ως σχέση ανοχής" (Γ)

Τέλος, ένας ερωτηθείς απάντησε ότι η σχέση αυτή είναι ουδέτερη (Ξ).

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι κατά πλειοψηφία οι σχέσεις που διατηρούν οι υφιστάμενοι με τους προϊσταμένους τους είναι αρκετά καλές έως και άριστες.

4.2.2.8 Ερώτηση 24 - Συμβολή της θέσης εργασίας στην επίτευξη προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών από πλευράς των υφιστάμενων

Σχετικά με το κατά πόσο η παρούσα θέση εργασίας των μελών του δείγματος συμβάλλει στην ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων και φιλοδοξιών, όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δίνουν θετική απάντηση. Συγκεκριμένα από όλο το σύνολο, πολλοί απαντούν μονολεκτικά δηλώνοντας ότι η δουλειά τους συμβάλλει αρκετά ή πολύ στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων και φιλοδοξιών:

"Κατά μεγάλο βαθμό έχω πέτυχει αυτά που ήθελα" (Δ)

"Στο μέγιστο" (Η)

“Κατά πολύ” (Λ)

Υπάρχουν παράλληλα λίγες απαντήσεις οι οποίες είναι πιο συγκεκριμένες και δηλώνουν κατά βάση ότι η απασχόληση τους στη θέση αυτή συμβάλλει στον έχουν έναν ισορροπημένο τρόπο ζωής, όπως επίσης να αποκτούν νέες γνώσεις:

“Βοηθάει στην διατήρηση μιας καλής και ισορροπημένης καθημερινότητας” (Ε)

“Θα έλεγα ότι είναι αρκετά ενδιαφέρον και προάγει τη γνώση” (Π)

Έτσι, μπορεί με βεβαιότητα να ειπωθεί ότι η απασχόληση των εργαζομένων σε μία θέση εργασίας τους δίνει τη δυνατότητα να πετύχουν τους περισσότερους τουλάχιστον από τους προσωπικούς του στόχους και φιλοδοξίες μέσω των ερεθισμάτων που έχουν κατά την τέλεση των καθηκόντων τους.

4.2.2.9 Ερώτηση 25 - Αξιολόγηση των οικονομικών απολαβών ως αντάλλαγμα των εργασιακών καθηκόντων εκ μέρους των υφιστάμενων

Σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι οικονομικές απολαβές που λαμβάνουν είναι δίκαιες για την εργασία που παρέχουν στην επιχείρηση που απασχολούνται, παρατηρείται ότι οι απόψεις τους διαφέρουν. Το μισό σχεδόν πλήθος του δείγματος (7 απαντήσεις στο σύνολο των 16) δηλώνουν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από το εισόδημα που λαμβάνουν ως αντάλλαγμα για την εργασία που προσφέρουν:

“Οι αποδοχές είναι ικανοποιητικές” (Β)

“Μέτρια” (Ζ)

“Οι απολαβές είναι ικανοποιητικές” (Μ)

Πέντε ερωτηθείς δηλώνουν ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι από το ύψος του εισοδήματός τους σε σχέση με τη δουλειά τους:

“Είναι πολύ ικανοποιητικές και νιώθω ότι λαμβάνω αυτά που αξίζω” (Δ)

“Πολύ, υπάρχει αύξηση χρόνο με το χρόνο” (Λ)

Πρόσθετα, τρεις ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές σε σχέση πάντα με τη δουλειά που προσφέρουν:

“Δεν είναι ικανοποιητικές” (Ι)

“Ελάχιστα” (Ξ)

Τέλος ένας ερωτηθείς απάντησε ότι το ύψος του εισοδήματος του δεν σχετίζεται με την δουλειά που προσφέρει:

“Το ύψος των απολαβών μου δεν καθορίζεται από το είδος της εργασίας που παρέχω” (Γ)

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι θεωρούν σχετικά ικανοποιητική τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του ύψους του μισθού τους και του επιπέδου εργασίας που οι ίδιοι προσφέρουν, ενώ παράλληλα σε μικρότερο ποσοστό ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται πλήρως ικανοποιημένος από τη σχέση αυτή. Σε λίγες μόνο περιπτώσεις φαίνεται ότι ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος από την αμοιβή του.

4.2.2.10 Ερώτηση 26- Αξιολόγηση των μη οικονομικών απολαβών ως αντάλλαγμα των εργασιακών καθηκόντων εκ μέρους των υφιστάμενων

Σχετικά με το βαθμό στον οποίο τα μέλη του δείγματος αισθάνονται ικανοποιημένα από τις μη οικονομικές απολαβές που τους παρέχονται στα πλαίσια της απασχόλησης τους, όπως και στην περίπτωση της προηγούμενης ερώτησης που αφορούσε τις οικονομικές απολαβές, παρατηρείται ότι και πάλι οι απαντήσεις διαφέρουν. Όπως και προηγουμένως, οι περισσότεροι ερωτώμενοι δηλώνουν πολύ ευχαριστημένοι από τις μη οικονομικές απολαβές που δέχονται από τη δουλειά τους, ενώ ορισμένοι από αυτούς προβαίνουν σε προσδιορισμό του τύπου των απολαβών αυτών που τους ικανοποιούν:

“Ίσως οι απολαβές αυτού του είδους (κοινωνική αναγνώριση, κύρος και φήμη της εταιρίας) είναι σημαντικότερες των οικονομικών απολαβών, σε κάποιες περιπτώσεις” (Β)

“Είμαι ικανοποιημένη και από την ηθική υποστήριξη που λαμβάνω” (Δ)

“Ο σεβασμός και η ισορροπία, καθώς και η μη ενόχληση σε περίοδο διακοπών είναι θετικά στοιχεία” (Ε)

Πρόσθετα, 4 ερωτηθέντες δηλώνουν ότι είναι μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι από τις μη οικονομικές απολαβές τους:

“Αρκετά” (Κ)

“Κατά 50%” (Ο)

Επιπλέον, 3 ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίησή τους είναι ελάχιστη:

“Εκτιμώ ότι κινούνται στο όριο του αποδεκτού” (Γ)

“Ελάχιστα” (Μ)

Τέλος, ένας ερωτώμενος υποστηρίζει ότι δεν λαμβάνει οικονομικές απολαβές (Α ερωτηθείς).

Από τα παραπάνω μπορεί να υποστηριχθεί ότι όπως και οι οικονομικές, έτσι και οι μη οικονομικές απολαβές, δημιουργούν αρκετά συχνά το αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι συχνά αναφέρεται ότι η ηθική αναγνώριση και η υποστήριξη αποτελούν τις πιο διαδεδομένες μη οικονομικές απολαβές που ικανοποιούν τον εργαζόμενο.

Συγκρίνοντας τις περιπτώσεις των εργαζομένων μεταξύ των δύο ερωτήσεων (25 και 26) που αφορούν την ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος για τις οικονομικές και τις μη οικονομικές απολαβές του, παρατηρείται ότι οκτώ περιπτώσεις εργαζομένων αισθάνονται είτε άκρως ικανοποιημένοι ή μη ικανοποιημένοι και για τα δύο είδη απολαβών. Τρεις περιπτώσεις ερωτηθέντων δηλώνουν όχι και τόσο ευχαριστημένοι από τις οικονομικές απολαβές τους, όμως αντίθετα υποστηρίζουν ότι είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι από τις μη οικονομικές. Πρόσθετα, σε μία περίπτωση παρατηρήθηκε ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται πολύ ικανοποιημένος από το εισόδημα του, όμως όχι από τις μη οικονομικές απολαβές που λαμβάνει, ενώ σε δύο περιπτώσεις δεν παρατηρείται κάποια ιδιαίτερη συσχέτιση μεταξύ των δύο κατηγοριών απολαβών.

4.3 Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων με απαντήσεις στα ερωτήματα

Η φύση των ερωτήσεων είναι τέτοια που επιβάλλει την συσχέτιση τους με συγκεκριμένες ομάδες δημογραφικών χαρακτηριστικών ανά περίπτωση. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που αφορούν στην απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος χωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες, όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο, σε αυτές που αφορούν τη συμπεριφορά-

στυλ ηγεσίας τους προϊσταμένου και σε αυτές που αφορούν στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στη θέση τους στην επιχείρηση. Συμπερασματικά, θεωρείται αξιόλογη η συσχέτιση των δημογραφικών μεταβλητών Τμήμα Εργασίας, Μέγεθος Επιχείρησης και Ηλικία Επιχείρησης με το στυλ συμπεριφοράς του προϊσταμένου. Αντίστοιχα, θεωρείται ενδιαφέρον από πλευράς έρευνας να αξιολογηθούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που αφορούν στο Φύλο, στην Ηλικιακή Ομάδα και στο Επίπεδο Εκπαίδευσης με το βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται οι ερωτώμενοι διαφορετικών ομάδων στα συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

4.3.1 Τμήμα εργασίας και συμπεριφορά προϊσταμένου

Τα μέλη του δείγματος ανήκουν είτε στο Τμήμα Παραγωγής είτε στο Τμήμα Διοίκησης της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Λαμβάνοντας λοιπόν ως μεταβλητή το Τμήμα Εργασίας, στις δοθείσες απαντήσεις παρατηρείται ότι υπάρχει ομοιογένεια αναφορικά με την φύση των προβλημάτων με τα οποία ασχολείται ο προϊστάμενος και τον τρόπο που επιλέγει για να επιλύσει προβλήματα που δεν ανήκουν στη δικαιοδοσία των υφιστάμενων.

Αναφορικά με το βαθμό στον οποίο προϊστάμενος επιβραβεύει εργαζομένους που πράττουν σύμφωνα με τις οδηγίες του, αλλά και αναφορικά με το βαθμό στον οποίο αυτός μοιράζεται αισιόδοξες σκέψεις με τους υφιστάμενους του, οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν παρουσιάζουν αξιόλογη διάφορα για εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων. Το ίδιο ισχύει και στις περιπτώσεις αναφορικά με το κατά πόσο η αποδοτική εργασία επιβραβεύεται από τον προϊστάμενο.

Σχετικά με το πώς συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος σε εργαζομένους που επιθυμούν να ακολουθήσουν τη δική τους προσέγγιση στην εργασία τους, επίσης σχετικά με το βαθμό στον οποίο εκείνος επιδεικνύει σεβασμό στα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υφιστάμενων, το βαθμό στον οποίο μεταλαμπαδεύει με επιτυχία το όραμα του σε αυτούς αλλά και το ρόλο που αυτός κατέχει στην προώθηση της ιεραρχικής εξέλιξης των υφισταμένων του, παρατηρείται ομοιογένεια των απόψεων στους εργαζόμενους στο Τμήμα Παραγωγής και διαφορές απόψεων μεταξύ εργαζομένων σε διοικητικές θέσεις. Χωρίς αυτό να γίνεται σαφές από τις απαντήσεις που παρέχονται, ενδεχομένως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για όλα τα

παραπάνω ερωτήματα στα Τμήματα Διοίκησης να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, ενώ αντίθετα τα Τμήματα Παραγωγής να φέρουν κοινά χαρακτηριστικά στον τρόπο που διοικούνται μεταξύ των επιχειρήσεων.

4.3.2 Μέγεθος επιχείρησης και συμπεριφορά προϊσταμένου

Οι περισσότερες απαντήσεις διαχωρίζονται μεταξύ εργαζομένων που απασχολούνται σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (λιγότερο από 30 άτομα) και σε μεγαλύτερου μέγεθος (άνω των 71 ατόμων). Λίγα μέλη του δείγματος απασχολούνται σε επιχείρηση μεσαίου μεγέθους (31-70 άτομα).

Μεταξύ αυτών των μεγεθών επιχειρήσεων, δεν παρατηρούνται αξιόλογες διαφορές στις απαντήσεις που παρέχονται αναφορικά με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου σχετικά με την επίλυση προβλημάτων πέραν της σφαίρας αρμοδιότητας των υφιστάμενων, καθώς επίσης και με τη φύση των ζητημάτων που ασχολείται εκείνος.

Σχετικά με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου για επιβράβευση σε υφιστάμενους που ακολουθούν τις οδηγίες του, αναφορικά με τη συμπεριφορά του απέναντι σε αυτούς που επιθυμούν να εργαστούν με το δικό τους τρόπο, καθώς επίσης και τον βαθμό στον οποίο αυτός σέβεται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων των οποίων ηγείται, παρατηρείται ότι τόσο σε μικρές, σε μεσαίες όσο και σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι απαντήσεις τείνουν να συμφωνούν, με αποτέλεσμα το μέγεθος της επιχείρησης να μην επηρεάζει όπως φαίνεται την συμπεριφορά των προϊσταμένων τα παραπάνω ζητήματα.

Πρόσθετα, παρατηρείται ότι στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, η μεταλαμπάδευση του οράματος δηλώνεται ότι γίνεται με επιτυχία σε μεγαλύτερη συχνότητα από ότι στις μεσαίου και μεγαλύτερου μεγέθους. Μάλιστα είναι αξιόλογο ότι σε όλες τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις υπάρχει ομοφωνία στις απόψεις σχετικά με το ότι ο προϊστάμενος μοιράζεται επιτυχώς και σε πολύ τακτική βάση αισιόδοξες σκέψεις που ο ίδιος κάνει, ενώ στις μεσαίου και μεγαλύτερου μεγέθους εταιρείες παρατηρούνται διαφορές στις απόψεις.

Αντίθετα, στις μεγαλύτερες εταιρείες παρατηρείται η τάση ότι ο προϊστάμενος δέχεται με μεγαλύτερη ευκολία τη συμβουλή των υφιστάμενων για την επίλυση κάποιων προβλημάτων,

ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει στις μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Αντίστοιχα το ίδιο συμβαίνει αναφορικά με την επιβράβευση και την παροχή επαίνων στους υφισταμένους όταν εκείνοι είναι αποδοτικοί στο έργο τους, καθώς αυτό συμβαίνει με ομοφωνία σε όλες τις περιπτώσεις μεγαλύτερων επιχειρήσεων, ενώ παρατηρούνται διαφορές στις απόψεις εργαζόμενων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Τέλος, παρατηρείται ότι θεωρείται ότι ο προϊστάμενος παίζει ουσιαστικό ρόλο για την ιεραρχική ανέλιξη των υφιστάμενων στις μεγαλύτερες εταιρείες, ενώ κάτι τέτοιο είναι αμφίβολο στις μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

4.3.3 Ηλικία επιχείρησης και συμπεριφορά προϊσταμένου

Εκτός από ένα μέλος του δείγματος, όλα τα υπόλοιπα εργάζονται σε επιχείρηση με πολύχρονη παρουσία στον κλάδο, με αποτέλεσμα τα δεδομένα να μην προσφέρονται για να γίνει σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ εργαζομένων σε επιχειρήσεις με διαφορετική διάρκεια παρουσία στον κλάδο. Δύο απασχολούνται σε επιχείρηση με μικρή παρουσία, ενώ όλοι οι υπόλοιποι απασχολούνται σε επιχειρήσεις με πολυετή δραστηριοποίηση στην ελληνική αγορά. Συνεπώς, μπορεί να ειπωθεί ότι όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν και αναλύθηκαν στις προηγούμενες υπο-ενότητες του κεφαλαίου, εκφράζουν κατά μεγάλο βαθμό απόψεις που επικρατούν σε εταιρίες με πολύχρονη δράση.

4.3.4 Φύλο και βαθμός ικανοποίησης

Αναφορικά με το κατά πόσο οι ερωτώμενοι αναγνωρίζουν στο πρόσωπο του προϊσταμένου τους ένα άτομο ικανό να τους καθοδηγήσει με υπευθυνότητα εργασιακά, οι απαντήσεις που υπάρχουν μεταξύ των δύο φύλων δεν παρουσιάζουν αξιόλογες διαφορές. Το ίδιο ισχύει και σχετικά με την πεποίθηση που έχουν διαμορφώσει οι ίδιοι για το βαθμό στον οποίο συμβάλλει η επιτυχής ολοκλήρωση των καθηκόντων τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Επίσης δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων σχετικά με γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει κατά τις σπουδές τους και χρησιμοποιούν στη δουλειά τους. Μικρές και

σχετικά ασήμαντες διαφορές υπάρχουν σχετικά με την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων από προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες.

Αναφορικά με το βαθμό στον οποίο οι ερωτώμενοι λαμβάνουν πρωτοβουλίες στη δουλειά τους, όλοι οι άντρες δηλώνουν θετική απάντηση, ενώ οι απαντήσεις μεταξύ των γυναικών διαφοροποιούνται. Μικρές διαφορές στις απόψεις μεταξύ των γυναικών παρατηρούνται και σχετικά με το κατά πόσο το περιβάλλον εργασίας συμβάλλει στην τόνωση της παραγωγικότητάς τους, αν και γενικότερα οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα παρουσιάζουν ομοιομορφία μεταξύ των δύο φύλων.

Αναφορικά με το κατά πόσο οι οικονομικές απολαβές είναι ικανοποιητικές για τους ερωτευμένους, οι άντρες δείχνουν μέτρια ικανοποίηση ενώ οι απαντήσεις διαφοροποιούνται ελαφρώς ανάμεσα στις γυναίκες. Παρόμοια τάση παρατηρείται στη σχετική ερώτηση για τις μη οικονομικές απολαβές, καθώς οι άνδρες τείνουν να συμφωνούν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από αυτές ενώ οι γυναίκες παρουσιάζουν διαφορετικές απαντήσεις, ακόμη και αν στο σύνολο του δείγματος παρατηρείται υψηλός βαθμός ικανοποίησης από αυτές. Το ίδιο ισχύει και για την πεποίθηση που έχουν διαμορφώσει τα δύο φύλα σχετικά με την σχέση που διατηρούν με τον προϊστάμενο τους, καθώς οι άνδρες συμφωνούν ότι έχουν πολύ καλή σχέση με αυτόν, ενώ και πάλι οι απαντήσεις διαφοροποιούνται ελαφρώς ανάμεσα στις γυναίκες.

4.3.5 Ηλικία υφισταμένων και βαθμός ικανοποίησης

Μεταξύ των διαφόρων ηλικιακών ομάδων του δείγματος, παρατηρείται ότι όπου υπάρχουν διαφορές αυτές εμφανίζονται μεταξύ της ηλικιακής ομάδας κάτω των 25 ετών, αυτής άνω των 50 ετών, ενώ παρεμφερείς απαντήσεις τείνουν κατά πλειοψηφία να δίνουν άτομα που ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 26-35 και 36-50 ετών. Συνεπώς, αναφορικά με τις δύο συγκεκριμένες ομάδες ηλικίας, οι απαντήσεις τους θα αντιμετωπιστούν με τον ίδιο τρόπο.

Έτσι παρατηρείται ότι αναφορικά με το κατά πόσο άτομα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων αναγνωρίζουν τον προϊστάμενό τους ως ένα άτομο ικανό και υπεύθυνο να τους καθοδηγήσει εργασιακά, δεν παρατηρούνται αξιόλογες απαντήσεις. Το ίδιο ισχύει και κατά πόσο οι ερωτώμενοι έχουν λάβει γνώσεις και δεξιότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, καθώς όπως φαίνεται η ηλικία δεν αποτελεί μεταβλητή που επηρεάζει ιδιαίτερα τις απαντήσεις αυτές.

Το ίδιο παρατηρείται επίσης και αναφορικά με το βαθμό στον οποίο εκείνοι αισθάνονται ότι η δουλειά τους συμβάλλει στην επίτευξη προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών.

Σχετικά με γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, όπως είναι ίσως αναμενόμενο, περισσότερο αρνητικές απόψεις εκφράζουν άτομα της ηλικίας κάτω των 25 ετών, ενώ περισσότερο θετικές απόψεις δηλώνουν άτομα μεγαλύτερων ηλικιών. Το ίδιο παρατηρείται και αναφορικά με το βαθμό λήψης πρωτοβουλιών στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών καθηκόντων.

Σχετικά με το βαθμό στον οποίο το εργασιακό περιβάλλον προωθεί την παραγωγικότητα, οι λίγες διαφορές στις απόψεις που παρατηρήθηκαν σημειώνονται κυρίως στην ομάδα μεταξύ 26 και 50 ετών. Επιπλέον άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50 ετών παρουσιάζουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με την σχέση που διατηρούν με τον προϊστάμενο τους, ενώ στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες οι απόψεις τείνουν να παρουσιάζουν ομοιομορφία.

Αναφορικά με το βαθμό στον οποίο οι οικονομικές απολαβές ικανοποιούν τον εργαζόμενο, διάφορα παρατηρείται στις απόψεις σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, με αποτέλεσμα όπως φαίνεται αυτή η μεταβλητή να μην παίζει ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση της σχετικής άποψης. Όμως παρατηρείται ότι αναφορικά με το βαθμό στον οποίο οι μη οικονομικές απολαβές ικανοποιούν τους υφιστάμενους, περισσότερες κάτω του μετρίου απαντήσεις εμφανίστηκαν σε άτομα κάτω των 25 ετών.

4.3.6 Επίπεδο εκπαίδευσης και βαθμός ικανοποίησης

Η μεγαλύτερη πλειοψηφία μεταξύ των μελών του δείγματος διαχωρίζεται μεταξύ κατόχων πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ και κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ δύο μόνο ερωτηθέντες είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Λαμβάνοντας ως μεταβλητή το επίπεδο εκπαίδευσης, ο βαθμός στον οποίο υφιστάμενοι που ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης αναγνωρίζουν τον προϊστάμενό τους ως ένα άτομο ικανό και υπεύθυνο να τους καθοδηγήσει εργασιακά, δεν παρατηρούνται αξιόλογες απαντήσεις. Το ίδιο ισχύει και σχετικά με την άποψή τους για το ρόλο που έχει η επιτυχής εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων τους για την εκπλήρωση των στόχων του τμήματος ή

της εταιρείας. Μη αξιόλογες διάφορες παρατηρήθηκαν επίσης αναφορικά με τη χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων που έχουν αποκτηθεί κατά τη διάρκεια των σπουδών. Το ίδιο ισχύει και για το βαθμό στον οποίο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι μέσω της δουλειάς τους εκπληρώνουν προσωπικούς στόχους και φιλοδοξίες, όπως επίσης για το βαθμό στον οποίο εκείνοι δύνανται να λάβουν πρωτοβουλίες στη δουλειά τους. Συνεπώς οι προαναφερόμενες μεταβλητές δεν θεωρούνται αξιοσημείωτες για τη διαμόρφωση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης.

Αναφορικά με γνώσεις και δεξιότητες που λήφθηκαν κατά τη διάρκεια προηγούμενων επαγγελματικών δραστηριοτήτων, παρατηρείται ότι διαφορές υπάρχουν μεταξύ των κατόχων πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ ερωτώμενοι των υπολοίπων επιπέδων εκπαίδευσης παρουσιάζουν σχετικά ομοιομορφία στις απόψεις τους.

Σχετικά με τη σχέση που διατηρούν με τον προϊστάμενό τους, διαφορετικές απόψεις εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα σε μεταπτυχιακούς αποφοίτους σε σύγκριση με τα υπόλοιπα επίπεδα εκπαίδευσης.

Πρόσθετα, οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ αλλά και οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων δηλώνουν συχνότερα ότι δεν είναι τόσο ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές, ενώ αντίθετα αναφορικά με τις μη οικονομικές απολαβές, οι μεταπτυχιακοί απόφοιτοι δηλώνουν πιο συχνά ικανοποιημένοι από αυτές.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα πορίσματα που προέκυψαν από την παρούσα διπλωματική εργασία, τόσο από την θεωρητική επισκόπηση όσο και από την έρευνα που εκπονήθηκε. Εκτός αυτού, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της τελευταίας και γίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

5.1 Συμπεράσματα

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και από τη διαρκή πίεση στις διοικήσεις να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ταχέως μεταβαλλόμενες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Σε συνδυασμό με τη ραγδαία εξέλιξη στις τεχνολογίες και στην επιστήμη της Πληροφορικής που συνδυαστικά οδήγησαν στην ανάπτυξη της νέας ψηφιακής πραγματικότητας, ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων έχει σταδιακά αλλάξει. Οι μεταβολές που το χαρακτηρίζουν σχετίζονται με τον βαθμό στον οποίο αυτές μπορούν να ανταποκριθούν στις προϋποθέσεις και απαιτήσεις που θέτει το εξωτερικό περιβάλλον στο εσωτερικό. Στα πλαίσια αυτά, κάθε σύγχρονος οργανισμός ο οποίος διεκδικεί μία δυναμική παρουσία στην αγορά και αποσκοπεί να διασφαλίσει τη μακροχρόνια επιτυχία του, οφείλει να προσαρμόζεται στο εσωτερικό περιβάλλον προκειμένου αυτό να μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα και να εξασφαλίσει έτσι την ανταγωνιστικότητα που χρειάζεται. Υπό το πρίσμα αυτό, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού έχει αποδειχθεί ότι είναι κρίσιμος, καθόσον χωρίς την επιτυχή συμβολή των εργαζομένων, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να προοδεύσει.

Ο τομέας της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων αναγνωρίζει τον άνθρωπο ως τον πολυτιμότερο ίσως πόρο που διαθέτει μία επιχείρηση. Ο ανθρώπινος παράγοντας εντός αυτής στην πραγματικότητα έχει δύο εκδοχές, τη διοίκηση και τους υφιστάμενους. Η πρώτη εκδοχή αναφέρεται στην ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα που λαμβάνει αποφάσεις σχετικές με την κατεύθυνση, τους στόχους και γενικότερα τη στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η δεύτερη εκδοχή αναφέρεται στους εργαζόμενους που εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα σύμφωνα με τις οδηγίες που λαμβάνουν από την ανώτερη διοικητικά βαθμίδα από αυτούς, οι οποίοι είναι συνήθως γνωστοί με τον όρο προϊστάμενοι. Διαχρονικά πλήθος μελετών έχει

ασχοληθεί με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών ομάδων ανθρώπων μέσα στις επιχειρήσεις, ενώ έχει πολυσυζητηθεί ο ρόλος της κάθε ομάδας μεμονωμένα, καθώς και η δυναμική τους όταν συνεργάζονται και επικοινωνούν.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι ο ηγέτης είναι μία έννοια περισσότερο πολύπλευρη σε σχέση με ένα παραδοσιακό manager/ διοικητή, όπως υποστηρίζουν οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2016) και ο Χυτήρης (2018). Ο ρόλος του ηγέτη χαρακτηρίζεται από μία εμπνευσμένη προσπάθεια να ακολουθήσει συμπεριφορές οι οποίες να έχουν στο επίκεντρό τους τις ανθρώπινες σχέσεις, αναγνωρίζοντας τις ανάγκες που έχει η ανθρώπινη διάσταση των εργαζομένων. Έτσι, όταν εκείνος συμπεριφέρεται με τρόπο που να καθοδηγεί τους υφιστάμενους να πράξουν με γνώμονα το όραμα που φέρει ο προϊστάμενος και με κατάλληλο τρόπο να το μεταλαμπαδεύει στους υφιστάμενους, αυτοί αναγνωρίζουν στο πρόσωπό του μία υπεύθυνη προσωπικότητα ικανή να αναλάβει την ευθύνη να καθοδηγήσει την ομάδα στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Από την πλευρά του ο ηγέτης, διατηρώντας πάντα ως αρχή της συμπεριφοράς του ότι είναι υπεύθυνος για το αποτέλεσμα της ομάδας στην οποία προΐσταται, οφείλει να σέβεται τις προσωπικότητες των εργαζομένων του και αντιλαμβανόμενος τις ιδιαίτερες ανάγκες του καθενός, να αναπτύξει μεθόδους ώστε να τους παρακινεί να εργαστούν παραγωγικότερα. Συγκεκριμένα, πολυάριθμες μελέτες και έρευνες, όπως αυτές των Ma & Jiang (2018) και Jensen *et al*. (2019), υποστηρίζουν ότι μεταξύ των στυλ ηγεσίας που έχουν διαχρονικά καταγράφει και αναλυθεί, προκύπτει ότι ο μετασχηματικός ηγέτης είναι το στυλ αυτό ηγεσίας το οποίο τείνει να παροτρύνει, να εμπνέει και να καθοδηγεί πιο αποτελεσματικά τους υφιστάμενους σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο στυλ.

Παράλληλα, η βιβλιογραφία έντονα υποστηρίζει ότι υπάρχει μία σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και του βαθμού στον οποίο εκεί εργάζονται παραγωγικά. Ειδικότερα, υποστηρίζεται ότι ο εργαζόμενος μπορεί να γίνει παραγωγικότερος στο έργο του όταν ο προϊστάμενος του τον υποκινεί προς τον σκοπό αυτό. Τα κίνητρα υποκίνησης ενδέχεται να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, κινούμενα μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών ανταλλαγμάτων/ ανταμοιβών. Με άλλα λόγια, μέσω τακτικών υποκίνησης, ο προϊστάμενος είναι σε θέση να παρακινήσει τους εργαζομένους της ομάδας της οποίας ηγείται να εργαστούν με μεγαλύτερο ζήλο προκειμένου να πετύχουν το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Συνεπώς, παρατηρείται ότι υπάρχει μία σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και του

βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί, με ενδιάμεσο συνδετικό κρίκο τον βαθμό στον οποίο εκείνοι αισθάνονται ικανοποίηση στο εργασιακό τους περιβάλλον. Έτσι, όσο περισσότερο ο ηγέτης- προϊστάμενος εφαρμόζει τακτικές υποκίνησης στο εργατικό δυναμικό του, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι θα αισθάνονται οι υφιστάμενοι και άρα τόσο πιο παραγωγικοί θα είναι σταδιακά στο έργο τους, σχέση η οποία αποτελεί το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

Προκειμένου λοιπόν η σχέση αυτή να διερευνηθεί στα πλαίσια της ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας, εκπονήθηκε πρωτογενής ποιοτική έρευνα σε δείγμα 16 εργαζομένων. Τα πορίσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό τα όσα παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση και τα οποία υποστηρίζουν κυρίως ξένες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά τα πρόσφατα έτη.

Αναφορικά με το στυλ συμπεριφοράς του προϊσταμένου, το δείγμα κατά πλειοψηφία διαμορφώνει μία εικόνα η οποία συνάδει με τα χαρακτηριστικά του μετασχηματικού ηγέτη. Στα πλαίσια της έρευνας αυτής, οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν δείχνουν ότι ο προϊστάμενος είναι ένα άτομο το οποίο συμπεριφέρεται με σεβασμό και εκτίμηση στις διαφορετικές προσωπικότητες των υφισταμένων του, εκτιμά τη γνώμη τους όσον αφορά προβλήματα που ανακύπτουν, συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην επίλυση των τελευταίων όταν αυτά εξελίσσονται πιο δυναμικά από όσο μπορεί να διαχειριστεί ένας υφιστάμενος, ενώ παράλληλα διατηρεί μία συμπεριφορά που βασίζεται στην αισιοδοξία και στην παρότρυνση να εργαστούν όλοι προς ένα κοινό όραμα. Ταυτόχρονα, ο προϊστάμενος φαίνεται στις περισσότερες φορές να είναι σε θέση να παρακινήσει πολύ ικανοποιητικά τους υφιστάμενους να εργαστούν παραγωγικότερα, καθώς επιλέγει συνήθως μη οικονομικά κίνητρα υποκίνησης, με σημαντικότερο αυτό της επιβράβευσης και της αναγνώρισης, ενώ θεωρείται ότι αυτός συμβάλλει στην περαιτέρω εξέλιξη των εργαζομένων εργασιακά μέσω μιας υψηλής βαθμολόγησης που τους παρέχει κατά την αξιολόγηση τους. Όλα τα παραπάνω υποστηρίζονται από προγενέστερες έρευνες, όπως αυτές των McCleskey (2014), Ma & Jiang (2018) και Jensen *et al.* (2019)

Έχοντας συγκεντρώσει πληροφορίες οι οποίες αποδεικνύουν ότι στα πλαίσια της έρευνας, ο προϊστάμενος τείνει να υιοθετεί χαρακτηριστικά του μετασχηματικού ηγέτη, η έρευνα προχωρά να εξετάσει το βαθμό στον οποίο υφιστάμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από την απασχόλησή τους στην επιχείρηση υπό την καθοδήγηση του συγκεκριμένου προϊσταμένου. Τα αποτελέσματα

και πάλι είναι πολύ ενθαρρυντικά. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την απασχόλησή τους σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, υποστηρίζοντας ότι πιστεύουν ότι ο ρόλος των ίδιων μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας ώστε αυτή να μπορεί να επιτεύξει τους στόχους που θέτει, ενώ επίσης δηλώνουν ότι κάνουν σχεδόν καθημερινά χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων που είχαν αποκτήσει κατά τη διάρκεια των σπουδών ή προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας, πόρισμα που συνάδει με αυτά των Locke (1969) και Beardwell & Claydon, (2007). Πρόσθετα, τονίζουν ότι στη θέση στην οποία βρίσκονται δύνανται να εκπληρώσουν προσωπικούς στόχους και φιλοδοξίες, ενώ το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο απασχολούνται καθημερινά αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα προώθησης της παραγωγικότητάς τους, κάτι που συνάδει με ευρήματα και απόψεις των Syafii *et al*. (2015) και Khuong & Tien (2013). Σχετικά μάλιστα με αυτό, υποστηρίζουν ότι οι σχέσεις που διατηρούν με τον προϊστάμενο τους είναι κατά βάση πάρα πολύ καλές, και ότι επίσης τους παρέχεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν δικές τους αποφάσεις μέσω λήψης πρωτοβουλιών κατά την τέλεση των καθηκόντων τους, κάτι που συνάδει με ευρήματα του Tsai (2011). Οι ίδιοι δηλώνουν ότι οι οικονομικές απολαβές είναι ικανοποιητικές, άποψη που συνάδει με αυτή του Taylor (1911), και κυρίως οι μη οικονομικές τείνουν να τους ικανοποιούν περισσότερο, απόψεις που συνάδουν με μελέτες όπως του Mayo (1924) και απόψεις όπως του Maslow (1943). Αυτό υποδηλώνει ότι με τον τρόπο αυτό οι υφιστάμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι στη θέση εργασίας τους, άποψη που συνάδει με τις απόψεις των Porter και Lawler (1968).

Σχετικά με τυχόν διαφορές που παρατηρούνται στα δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με τις δύο διαστάσεις του ερευνητικού ερωτήματος, παρατηρείται ότι ανάλογα με τη θέση εργασίας, υπάρχει μία ομοιομορφία στο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που ακολουθείται ανά τμήμα. ειδικότερα, ένας προϊστάμενος τμήματος παραγωγής τείνει να φέρεται με τον ίδιο τρόπο στους υφισταμένους του σε σύγκριση με έναν προϊστάμενο στη διοίκηση.

Στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις φαίνεται να υπάρχει αποδοτικότερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενων, καθώς αυτός βρέθηκε να μεταλαμπαδεύει πιο εύκολα το όραμα του και να μοιράζεται τις αισιόδοξες σκέψεις του με τους υφισταμένους του σε σύγκριση με μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις. Αντίθετα στις τελευταίες παρατηρείται μία πιο συγχρονισμένη προσπάθεια επιβράβευσης και υποκίνησης γενικότερα των υφισταμένων, ενδεχομένως καθώς λόγω του μεγάλου μεγέθους της επιχείρησης η εύρυθμη λειτουργία όλων

των τμημάτων και των εκάστοτε υφισταμένων να είναι απαραίτητη και συνεπώς αναγνωρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό η αξία της υποκίνησης για την τόνωση της παραγωγικότητας.

Αναφορικά με το φύλο, διαπιστώθηκε ότι οι άντρες θεωρούν ότι έχουν καλύτερη σχέση με τον προϊστάμενο τους από ότι δηλώνουν οι γυναίκες, ενώ επίσης οι άνδρες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές σε σύγκριση με τις γυναίκες.

Επίσης σχετικά με την ηλικιακή ομάδα παρατηρήθηκε ότι άτομα νεαρών ηλικιών παρουσιάζουν διαφορές στις απόψεις τους σε σχέση με άτομα μεγαλύτερης ηλικίας κατά βάση στη διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης.

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, αξιοσημείωτη διαφορά βρέθηκε μεταξύ των αποφοίτων ΑΕΙ και ΤΕΙ σε σχέση με τους υπόλοιπους ερωτώμενους καθώς αυτοί τείνουν να μην είναι τόσο ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Ταυτόχρονα καθώς η μεγάλη πλειοψηφία των μελών του δείγματος απασχολείται σε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο για περισσότερα από 15 έτη, μπορεί να ειπωθεί ότι τα παραπάνω πορίσματα ισχύουν στις περιπτώσεις επιχειρήσεων που έχουν πολυετή παρουσία στην ελληνική αγορά.

Από όλα τα προαναφερόμενα πορίσματα της έρευνας, μπορεί να ειπωθεί ότι η αυτή καταλήγει ότι το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς κατέχει κρίσιμο ρόλο στο βαθμό που οι υφιστάμενοι υποκινούνται να εργαστούν παραγωγικότερα με τρόπο που εν τέλει καταλήγει στην ικανοποίηση από τον εργασιακό τους βίο. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι όταν ο προϊστάμενος παρακινεί τους υφιστάμενους να εργαστούν παραγωγικότερα, αυτοί όντως τείνουν να αισθάνονται ικανοποιημένοι στην επιχείρηση που απασχολούνται. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η απάντηση στο τιθέμενο ερευνητικό ερώτημα είναι θετική καθώς αποδείχθηκε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του ρόλου του ηγέτη και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των υφιστάμενων. Η απάντηση αυτή συμφωνεί και συνάδει με το εννοιολογικό πλαίσιο της εργασίας αυτής, ενώ κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι δεν προέκυψαν άλλα αξιόλογα αποτελέσματα που να οδηγούν σε πρόσθετα πορίσματα που δεν περιλαμβάνει το πλαίσιο αυτό.

Συνεπώς, στο πλαίσιο των ελληνικών επιχειρήσεων και ειδικότερα των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, ο προϊστάμενος έχει αντιληφθεί τη σημασία του ρόλου του προσπαθώντας να επικοινωνεί με σωστό τρόπο με τους υφιστάμενους και να τους καθοδηγεί με

κατάλληλες πρακτικές υποκίνησης ώστε να τους κάνει να αισθάνονται ικανοποιημένοι από τα όσα τους προσφέρει η επιχείρηση στην οποία δουλεύουν και έτσι να έχουν λόγο να εργαστούν παραγωγικότερα προς όφελος των ίδιων και συνολικά του οργανισμού.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα με τη χρήση διαδικτυακού ψηφιακού εργαλείο (Google Forms), με αποτέλεσμα οι απαντήσεις που λήφθηκαν να είναι σε γραπτή μορφή. Ο ερευνητής θεωρεί ότι αν είχε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει τις συνεντεύξεις δια ζώσης, ενδεχομένως να προέκυπταν ευρήματα με μεγαλύτερη σαφήνεια σε κάποιες περιπτώσεις απαντήσεων, καθώς θα είχε τη δυνατότητα να προβεί σε πρόσθετες διευκρινιστικές ερωτήσεις αν αυτό κρινόταν απαραίτητο.

Η έρευνα αυτή είναι ποιοτική με αποτέλεσμα να μην επιτρέπεται η χρήση στατιστικών μοντέλων για τη διερεύνηση συσχετίσεων και των σχέσεων ανεξαρτησίας μεταξύ των απαντήσεων που δίνουν οι ερωτώμενοι και των δημογραφικών στοιχείων αυτών. Ο ερευνητής θεωρεί ότι αν το ερευνητικό ερώτημα είχε διερευνηθεί μέσω ποσοτικής έρευνας, η τελευταία θα ήταν σε θέση να δώσει μία πιο σφαιρική εικόνα σε σχέση με τις απόψεις που διαμορφώνονται και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Υπό τις δεδομένες συνθήκες που έλαβαν χώρα οι συνεντεύξεις (καθεστώς εθελοντικής κοινωνικής αποστασιοποίησης στο πλαίσιο της αντιμετώπισης της πανδημίας του κορονοϊού), ήταν αδύνατη η επιλογή των μελών του δείγματος με αντικειμενικά κριτήρια βασισμένα στην ομοιομορφία των δημογραφικών χαρακτηριστικών τους.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι καθώς οι ερωτώμενοι απάντησαν στη λίστα των ερωτήσεων διαδικτυακά και ανώνυμα, ήταν αδύνατη η καταγραφή στοιχείων που αφορούν το είδος της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μεταγενέστερες της παρούσας έρευνας μπορούν δυνητικά να μελετήσουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της συμπεριφοράς ενός προϊσταμένου και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των υφιστάμενων μέσω ποσοτικής έρευνας για ακριβέστερα αποτελέσματα. Επίσης, σύμφωνα με τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η εκπόνηση μιας τέτοιας έρευνας συγκριτικά μεταξύ μικρού και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων, όπως επίσης η σύγκριση δεδομένων μεταξύ νεοσύστατων επιχειρήσεων και αυτών που δραστηριοποιούνται πολλά χρόνια στον κλάδο. Τέλος, θεωρείται ότι μία αντίστοιχη έρευνα που να αποσκοπεί σε διερεύνηση του ζητούμενου μέσα σε επιχειρήσεις του ίδιου αμιγώς κλάδου θα παρουσίαζε εξίσου μεγάλο ενδιαφέρον.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Keller, G. (2010). *Στατιστική για Οικονομικά και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Επίκεντρο

Ιωαννίδης, Δ. (2011). *Στατιστική Μεθοδολογία*, Εκδόσεις Ζήτη

Κυριαζόπουλος, Π.Γ. & Ζαΐρης, Α.Γ. (2000). *Ο Ρόλος του Ηγέτη Manager στη Σύγχρονη Εποχή*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα

Μάρκοβιτς, Γ., (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού- Παρακίνηση – Εξουσία*. Εκδόσεις University Studio Press, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μπένου

Ξηροτύρη, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Πετρίδου, Ε. (2011). Διοίκηση – Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη

Σταλίκας, Α, Κυριάζος, Θ. (2019). *Μεθοδολογία Έρευνας Και Στατιστική*, Εκδόσεις Μοτίβο

Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου

Ξένη

Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, *13*(9), 412-420.

Ali, A. (2013). Significance of human resource management in organizations: linking global practices with local perspective. *Researchers World Journal of Arts, Science & Commerce*, *4*(1), 78-87.

Alshallah, S. (2004). Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees?. *Radiology management*,*26*(2), 47.

Armstrong, M., (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 207.

Beardwell, J., & Claydon, T. (Eds.). (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.

Becker, H., Berger, P., Luckmann, T., Burawoy, M., Gans, H., Gerson, K., & Horowitz, R. (2002). Observation and interviewing: Options and choices in qualitative research. *Qualitative research in action*, *6*, 200-224.

Belias, D., Trivellas, P., Koustelios, A., Serdaris, P., Varsanis, K., & Grigoriou, I. (2017). Human resource management, strategic leadership development and the Greek tourism sector. In *Tourism, culture and heritage in a smart economy* (pp. 189-205). Springer, Cham.

Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization studies*, *32*(3), 383-405.

Ceil, C. (2018). The Difference Between Greece and Other Countries Regarding HRM Practice. *Available at SSRN 3520581*.

Chao, Y. F., & Chang, X. F. (2013). Development and revelation of leadership trait theory. In *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 625-632). Springer, Berlin, Heidelberg.

Chong, V. K., & Monroe, G. S. (2015). The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: a structural equation modelling approach. *Accounting & Finance*, *55*(1), 105-132.

Cottan-Nir, O. (2019). Toward a conceptual model for determining CEO brand equity. *Corporate Reputation Review*, *22*(4), 121-133.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, *64*(1), 7-52.

Dumitru, A., Motoi, A. G., & Budica, A. B. (2015). What kind of leader is a manager?.*Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication, and Management*, *1*, 50-60.

Evans, M. G. (1996). RJ House's "A path-goal theory of leader effectiveness". *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 305-309.

Fiedler, F. R. E. D. (2015). Contingency theory of leadership. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, *232*, 01-2015.

Firestone, W. A. (1987). Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational researcher*, *16*(7), 16-21.

Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative psychological and behavioral science*,*42*(3), 266-290.

Gibbs, G. R. (2007). Thematic coding and categorizing. *Analyzing qualitative data*, *703*, 38-56.

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L.,. & Westergård-Nielsen, N. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, *51*(1), 3-33.

Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassilakou, T. (2012). Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work. *The Journal of social psychology*, *152*(4), 436-457.

Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, *3*(10), 1061-1064.

Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction–A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of current research and academic review*, *1*(4), 81-95.

Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. *The Journal for Quality and Participation*, *29*(2), 13.

Kreye, M. E. (2016). Employee motivation in product-service system providers. *Production Planning & Control*, *27*(15), 1249-1259.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, *4*(4), 309-336.

Locke, E.A., & Latham, G.P., (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, *29*(3), pp.388-403

Lorber, M., Treven, S., & Mumel, D. (2018). Leaders' behavior in association with job satisfaction and organizational commitment. In *Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice* (pp. 602-624). IGI Global.

Lührs, N., Jager, N. W., Challies, E., & Newig, J. (2018). How participatory should environmental governance be? Testing the applicability of the Vroom-Yetton-Jago model in public environmental decision-making. *Environmental Management*, *61*(2), 249-262.

Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, *5*(3), 687-720.

Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *54*(3), 302-324.

Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, *24*(8), 1031-1036.

Malik, R., Madappa, T., Kaur, D. R., & Chitranshi, D. J. (2016). A Conceptual Study on the Impact of Role Efficacy on the Motivation Levels of Employees. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, *7*(3), 10-17.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, *5*(4), 117.

Miner, J. B. (2015). Expectancy theories: Victor Vroom, and Lyman Porter and Edward Lawler. In *Organizational Behavior 1* (pp. 110-129). Routledge.

Molloy, P. L. (1998). A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture. *Aquarius Consulting*, 31.

Mondy, W. & Martocchio J.J. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Τζιόλα

Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review.*Leadership*, *16*(1), 1-7.

Nohria, N., & Khurana, R. (Eds.). (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.

Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, *20*(2), 241-253.

Phellas, C. N., Bloch, A., & Seale, C. (2011). Structured methods: interviews, questionnaires and observation. *Researching society and culture*, *3*, 181-205.

Ramlall, S., (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, *5*(1/2), pp.52-63.

Rantz, M. J., Scott, J., & Porter, R. (1996, July). Employee motivation: new perspectives of the age-old challenge of work motivation. In *Nursing Forum* (Vol. 31, No. 3, pp. 29-36). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Robescu, O., & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, *7*(2), 49-56.

Sai, M. G., & Sayee, M. R. (2016). 21 Success Sutras for CEOs. *Anvesha*, *9* (2), 52.

Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, *3*(3), 309-318.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning.*The Journal of applied behavioral science*, *18*(3), 257-273.

Syafii, L. I., Thoyib, A., & Nimran, U. (2015). The role of corporate culture and employee motivation as a mediating variable of leadership style related with the employee performance (studies in Perum Perhutani). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *211*, 1142-1147.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, *11*(1), 98.

Παράρτημα Α: Ερωτήσεις συνέντευξης

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλιακή ομάδα

18-25 26-35 36-50 50+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος ΔΕ Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ Μεταπτυχιακός τίτλος
Διδακτορικός τίτλος

4. Τμήμα εργασίας

Τμήμα Παραγωγής Τμήμα ΔΑΠ Τμήμα Πωλήσεων/
Marketing Διοίκηση

5. Μέγεθος επιχείρησης

Λιγότερα από 30 άτομα 31-70 άτομα 71 και άνω άτομα

6. Ηλικία επιχείρησης

Λιγότερα από 5 έτη 6-15 έτη Άνω των 15 ετών

Ερωτήσεις για το αντικείμενο της έρευνας

7. Πώς αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος τυχόν προβλήματα που αφορούν το αντικείμενο εργασίας σας όταν πλέον αυτά ξεφεύγουν από τη δική σας σφαίρα αρμοδιοτήτων;

8. Με τί είδους προβλήματα ασχολείται ο προϊστάμενος σας;

9. Πώς επιβραβεύει ο προϊστάμενος σας τους υφιστάμενους του όταν αυτοί κάνουν αυτό που τους λέει;

10. Πώς συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος σας σε υπαλλήλους που προτιμούν να εργάζονται με τον δικό τους τρόπο και όχι τον προτεινόμενο από εκείνον;

11. Πώς ο προϊστάμενος σας αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του ως μεμονωμένες προσωπικότητες που φέρουν διαφορετικά χαρακτηριστικά; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

12. Κατά πόσο ο προϊστάμενος σας μεταλαμπαδεύει με ενθουσιασμό το όραμα που έχει για την επιχείρηση/ τμήμα;

13. Ως υφιστάμενος, αναγνωρίζετε στο πρόσωπο του προϊσταμένου σας μία προσωπικότητα με ομαδικό πνεύμα, φιλική διάθεση και σεβασμό στους υφισταμένους, που σας καθοδηγεί με υπευθυνότητα, την οποία θέλετε να ακολουθήσετε;

14. Κατά πόσο ο προϊστάμενός σας μοιράζεται μαζί σας τις αισιόδοξες σκέψεις του προκειμένου να σας εμπνεύσει και να σας καθοδηγήσει;

15. Κατά πόσο ο προϊστάμενος σας δέχεται συμβουλές για την επίλυση κάποιου προβλήματος βάσει της εμπειρίας των υφισταμένων;

16. Ποια είναι η συμβολή της αποδοτικής εκτέλεσης των καθηκόντων σας στην επίτευξη των στόχων του τμήματος/ επιχείρησης;

17. Στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών σας καθηκόντων, ποιες γνώσεις και δεξιότητες που έχετε λάβει από τις σπουδές σας χρησιμοποιείτε;

18. Στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών σας καθηκόντων, ποιες γνώσεις και δεξιότητες που έχετε λάβει από την προηγούμενη εργασιακή σας εμπειρία χρησιμοποιείτε;

19. Όταν η δουλειά σας είναι αποδοτική, τότε κατά πόσο ο προϊστάμενος σας επαινεί και σας επιβραβεύει;

20. Στο πλαίσιο άσκησης των εργασιακών σας καθηκόντων, παρέχεται η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων;

21. Σε ποιόν βαθμό το περιβάλλον εργασίας σας σας παροτρύνει να εργαστείτε παραγωγικότερα;

22. Πως θα αξιολογούσατε την σχέση σας με τον προϊστάμενο σας;

23. Πως θεωρείτε ότι η συμπεριφορά του προϊσταμένου σας υποστηρίζει την προσωπική ανέλιξη σε εργαζομένους με υψηλό επίπεδο απόδοσης/ παραγωγικότητας;

24. Κατά πόσο το αντικείμενο της εργασίας σας ικανοποιεί προσωπικούς σας στόχους και φιλοδοξίες;

25. Κατά πόσο οι εισοδηματικές απολαβές που λαμβάνετε σαν αντάλλαγμα για την εργασία που παρέχετε είναι ικανοποιητικές;

26. Κατά πόσο οι μη οικονομικές απολαβές που λαμβάνετε στα πλαίσια άσκησης της εργασίας σας είναι ικανοποιητικές;