**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 ' ' )

2021-04

# þÿ Ÿ · ³ - Ä · Â - ¼ ¬ ½ ± Ä ¶ µ Á Ã Ä ¿ Ã Í ³ Ç
# þÿ µ À ¹ Ç µ ¹ Á · Ã ¹ ± º Ì À µ Á ¹ ² ¬ » » ¿ ½ º ±
# þÿ À ± Á ± º ¹ ½ µ ¯ Ä ¿ Å Â Å Æ ¹ Ã Ä ¬ ¼ µ ½

þÿ £ ± Á ± Æ ¯ ´ · Â , ™ É ¬ ½ ½ · Â

http://hdl.handle.net/11728/11991

*Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository*

# ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

# Ο ΗΓΕΤΗΣ-ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ

Του

**ΙΩΑΝΝΗ ΣΑΡΑΦΙΔΗ**

Υποβληθείσα στη Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής σε μερική εκπλήρωση

των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Διοίκησης Επιχειρήσεων

*Απρίλιος 2021*

**Πνευματικά δικαιώματα**

© Ιωάννης Σαραφίδης, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

**Ονοματεπώνυμο Φοιτητή:** Ιωάννης Σαραφίδης

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** Ο Ηγέτης-Μάνατζερ στο Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον και πως Παρακινεί τους Υφισταμένους του.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 31 Μαΐου 2021 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων: Αντώνης Ζαΐρης, Επίκουρος Καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή επιχειρεί να αναδείξει την σημασία του προϊσταμένου είτε πρόκειται για ηγέτη είτε για μάνατζερ στην παρακίνηση των υφισταμένων του. Μετά από μια σύντομη εισαγωγή όπου παρατίθενται οι ερευνητικές υποθέσεις τις οποίες καλείται να μελετήσει η εργασία ακολουθεί η θεωρητική προσέγγιση. Το πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους αφιερώνεται στον ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα μελετώντας την ηγετική προσωπικότητα γίνεται ανάλυση του μοντέλου των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών και του Δείκτη Τύπου Myers-Briggs. Στην συνέχεια αναλύονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηγέτης και προχωράμε με την μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς όπου μελετάται το ηγετικό στυλ και διάφορες θεωρίες σχετιζόμενες με αυτήν. Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο παρατίθενται σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας καθώς και η σύνδεση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγέτη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του μάνατζερ. Αφού παρουσιαστούν οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ και ο ρόλος του μάνατζερ σε έναν οργανισμό στην συνέχεια αναφέρονται οι βασικές δεξιότητες που πρέπει να έχει ο μάνατζερ αλλά και οι διαφορές του με τον ηγέτη. Ακόμα μελετώνται τα στυλ διοίκησης που μπορεί να εφαρμόσει ένας μάνατζερ και πιο συγκεκριμένα το συμμετοχικό-αυταρχικό στυλ και το διοικητικό πλέγμα. Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρεται η λήψη αποφάσεων και πως αυτή μπορεί να υλοποιηθεί από τον μάνατζερ.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης ασχολούμαστε με την παρακίνηση. Αρχικά αναλύονται βασικές θεωρίες που σχετίζονται με την φύση της παρακίνησης όπως η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία των αναγκών του McClelland. Στην συνέχεια μελετώνται θεωρίες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της παρακίνησης όπως η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της στοχοθέτησης και η θεωρία της ισότητας. Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο παρατίθενται ορισμένες σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, γίνεται σύνδεση ηγεσίας και παρακίνησης και τέλος αναλύεται η Διοίκηση Μέσω Στόχων (MBO) και το πως συμβάλει στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αφορά την μεθοδολογία της έρευνας και τα αποτελέσματά της. Αρχικά γίνεται αναφορά στο ερευνητικό ερωτηματολόγιο και τις συνθήκες σύνταξής του, στο δείγμα και στον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας. Στην συνέχεια παρουσιάζονται με περιγραφική στατιστική τα αποτελέσματα της έρευνας. Ως

επιστέγασμα όλων των παραπάνω στο τέλος της εργασίας αναλύονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και τα οποία μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν την επαλήθευση των ερευνητικών υποθέσεων που κλήθηκε να καλύψει η εργασία.

**Λέξεις κλειδιά**: Ηγέτης, Ηγεσία, Μάνατζερ, Παρακίνηση, Διοίκηση Μέσω Στόχων

## ABSTRACT

This thesis tries to highlight the significance of the supervisor either he is leader or a manager in the motivation of his subordinates. After a short introduction where the research cases which the thesis studies are cited, follows the literature review. The first chapter of the literature review is dedicated to the leader. In particular studying the personality of the leader the Big Five Model theory and the Myers-Briggs Type Indicator are analyzed. Continuing, the traits that a leader must have are also cited and then follows the study of the leader's behavior where main theories about it and the styles of leadership are analyzed. Bringing to a close this chapter some contemporary theories of leadership and the connection between leadership and emotional quotient are described.

In the second chapter the concept of manager is analyzed. After the presentation of the main functions of management and the role of manager in the organization, the main competencies that he must have and his main differences with a leader are referred. Also the styles of management that he can apply are referred and more specific the managerial grid and the participative-authoritarian style. In the end of this chapter the decision making process and how this can be made by the manager are studied.

In the last chapter of the literature review we deal with motivation. First of all the basic theories that have to do with the nature of motivation are analyzed such as Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two factor theory and McClelland's theory of needs. Continuing, the theories that are related to the content of motivation are described like Vroom's expectancy theory, Locke's goal setting theory and Adam's equity theory. Completing this chapter some contemporary theories of motivation are cited and finally Management By Objectives (MBO) and how it contributes in the motivation of the employees are described.

The forth and last chapter of this thesis is referred to the research methodology and it's results. Starting this chapter there is reference to the research questionnaire, the circumstances under which it was created, the way it was conducted and the sample. Also the results of the research are presented with descriptive statistics. As the capstone of all above in the end of the thesis the conclusions that occurred are analyzed which among others conclude the verification of the research cases of this thesis.



**Key words**: Leader, Leadership, Manager, Motivation, Management By Objectives

*Στην οικογένεια μου*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους βοήθησαν στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής.

Συγκεκριμένα ευχαριστώ τον αδερφό μου Κορνήλιο και τους συμφοιτητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα οι οποίοι συνέβαλαν στην διάδοση και συμπλήρωση του ερευνητικού ερωτηματολογίου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας, κ. Αντώνη Ζαΐρη ο οποίος μου παρείχε συνεχή καθοδήγηση και βοήθεια σε όλες τις φάσεις συγγραφής της εργασίας.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ..... 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ ..... 4

1.1 Γενικά Περί Ηγεσίας ..... 4

1.2 Η Προσωπικότητα του Ηγέτη ..... 5

1.2.1 Το Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Χαρακτηριστικών (Big Five Model) ..... 5

1.2.2 Η Σκοτεινή Τριάδα ..... 7

1.2.3 Ο Δείκτης Τύπου Myers-Briggs (MBTI) ..... 8

1.2.4 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη ..... 9

1.3 Η Συμπεριφορά του Ηγέτη ..... 10

1.3.1 Τα Στυλ Ηγεσίας ..... 10

1.3.2 Το Μοντέλο των Vroom και Yetton ..... 11

1.3.3 Το Μοντέλο Πορείας-Στόχου ..... 11

1.4 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας ..... 12

1.4.1 Χαρισματική Ηγεσία ..... 12

1.4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία ..... 13

1.4.3 Συναλλακτική Ηγεσία ..... 13

1.5 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη ..... 14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ..... 15

2.1 Το Μάνατζμεντ από την Αρχαιότητα έως Σήμερα ..... 15

2.2 Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ..... 15

2.3 Ο Ρόλος του Μάνατζερ ..... 16

2.4 Οι Δεξιότητες του Μάνατζερ ..... 17

2.5 Διαφορές Ηγέτη-Μάνατζερ ..... 18

2.6 Στυλ Διοίκησης ..... 19

2.6.1 Το Συμμετοχικό ή Αυταρχικό Στυλ Διοίκησης ..... 19

2.6.2 Το Διοικητικό Πλέγμα ..... 20

2.7 Η Λήψη Αποφάσεων στους Οργανισμούς ..... 22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ..... 24

3.1 Γενικά Περί Παρακίνησης ..... 24
3.2 Θεωρίες για την Φύση της Παρακίνησης ..... 25
3.2.1 Η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow ..... 25
3.2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg ..... 26
3.2.3 Η Θεωρία των Αναγκών του McClelland ..... 27
3.3 Θεωρίες για το Περιεχόμενο της Παρακίνησης ..... 28
3.3.1 Η Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom ..... 28
3.3.2 Η Θεωρία της Στοχοθέτησής ..... 29
3.3.3 Η Θεωρία της Ισότητας του Adams ..... 30
3.4 Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης ..... 31
3.4.1 Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης ..... 31
3.4.2 Η Θεωρία της Ενίσχυσης ..... 32
3.5 Ηγεσία και Παρακίνηση ..... 32
3.6 Διοίκηση Βάση Στόχων (MBO) ..... 33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ..... 35
4.1 Μεθοδολογία ..... 35
4.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας ..... 36
4.2.1 Ερευνητικές Ερωτήσεις ..... 36
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ..... 71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ……..76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ……80

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Τα Πέντε Μεγάλα Χαρακτηριστικά ..... 6

Πίνακας 1.2: Οι Τύποι Προσωπικότητας Σύμφωνα με τον MBTI ..... 8

Πίνακας 2.1: Οι Διαφορές Μεταξύ Ηγέτη και Μάνατζερ ..... 19

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Οι Ρόλοι του Μάνατζερ στον Οργανισμό ..... 17

Σχήμα 2.2: Το Αυταρχικό-Εκχωρητικό Στυλ Διοίκησης ..... 20

Σχήμα 2.3: Το Διοικητικό Πλέγμα ..... 21

Σχήμα 3.1: Η Ιεράρχηση των Αναγκών Σύμφωνα με τον Maslow ..... 26

Σχήμα 3.2: Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg ..... 27

Σχήμα 3.3: Το Υπόδειγμα της Θεωρίας της Προσδοκίας σύμφωνα με τον Vroom ..... 29

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1: Ερευνητική Ερώτηση (Ε.Ε) 1 ..... 36

Διάγραμμα 4.2: Ε.Ε 2 ..... 36

Διάγραμμα 4.3: Ε.Ε 3 ..... 37

Διάγραμμα 4.4: Ε.Ε 4 ..... 37

Διάγραμμα 4.5: Ε.Ε 5 ..... 38

Διάγραμμα 4.6: Ε.Ε 6 ..... 39

Διάγραμμα 4.7: Ε.Ε 7 ..... 39

Διάγραμμα 4.8: Ε.Ε 8 ..... 40

Διάγραμμα 4.9: Ε.Ε 9 ..... 40

Διάγραμμα 4.10: Ε.Ε 10 ..... 41

Διάγραμμα 4.11: Ε.Ε 11 ..... 42

Διάγραμμα 4.12: Ε.Ε 12 ..... 42

Διάγραμμα 4.13: Ε.Ε 13 ..... 43

Διάγραμμα 4.14α: Ε.Ε 14α....43
Διάγραμμα 4.14β: Ε.Ε 14β....44
Διάγραμμα 4.15: Ε.Ε 15....44
Διάγραμμα 4.16: Ε.Ε 16....45
Διάγραμμα 4.17: Ε.Ε 17....46
Διάγραμμα 4.18: Ε.Ε 18....46
Διάγραμμα 4.19: Ε.Ε 19....47
Διάγραμμα 4.20: Ε.Ε 20....47
Διάγραμμα 4.21: Ε.Ε 21....48
Διάγραμμα 4.22: Ε.Ε 22....48
Διάγραμμα 4.23: Ε.Ε 23....49
Διάγραμμα 4.24: Ε.Ε 24....49
Διάγραμμα 4.25α: Ε.Ε 25α....50
Διάγραμμα 4.25β: Ε.Ε 25β....51
Διάγραμμα 4.25γ: Ε.Ε 25γ....51
Διάγραμμα 4.25δ: Ε.Ε 25δ....52
Διάγραμμα 4.25ε: Ε.Ε 25ε....53
Διάγραμμα 4.25στ: Ε.Ε 25στ....53
Διάγραμμα 4.25ζ: Ε.Ε 25ζ....54
Διάγραμμα 4.25η: Ε.Ε 25η....55
Διάγραμμα 4.25θ: Ε.Ε 25θ....55
Διάγραμμα 4.26: Ε.Ε 26....56
Διάγραμμα 4.27α: Ε.Ε 27α....57
Διάγραμμα 4.27β: Ε.Ε 27β....57
Διάγραμμα 4.27γ: Ε.Ε 27γ....58
Διάγραμμα 4.27δ: Ε.Ε 27δ....59
Διάγραμμα 4.27ε: Ε.Ε 27ε....59
Διάγραμμα 4.27στ: Ε.Ε 27στ....60
Διάγραμμα 4.28: Ε.Ε 28....61

Διάγραμμα 4.29: Ε.Ε 29 ..... 61
Διάγραμμα 4.30α: Ε.Ε 30α ..... 62
Διάγραμμα 4.30β: Ε.Ε 30β ..... 63
Διάγραμμα 4.31: Ε.Ε 31 ..... 63
Διάγραμμα 4.32: Ε.Ε 32 ..... 64
Διάγραμμα 4.33: Ε.Ε 33 ..... 65
Διάγραμμα 4.34: Ε.Ε 34 ..... 65
Διάγραμμα 4.35: Ε.Ε 35 ..... 66
Διάγραμμα 4.36: Δημογραφική Ερώτηση (Δ.Ε) 36 ..... 67
Διάγραμμα 4.37: Δ.Ε 37 ..... 67
Διάγραμμα 4.38: Δ.Ε 38 ..... 68
Διάγραμμα 4.39: Δ.Ε 39 ..... 68
Διάγραμμα 4.40: Δ.Ε 40 ..... 69
Διάγραμμα 4.41: Δ.Ε 41 ..... 69
Διάγραμμα 4.42: Δ.Ε 42 ..... 70

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

*Οι δύο μεγαλύτεροι παράγοντες υποκίνησης του ανθρώπινου μυαλού είναι η επιθυμία για καλό και ο φόβος για το κακό.*

*Samuel Johnson*

Η ηγεσία και η παρακίνηση αποτελούν δύο έννοιες που έχουν απασχολήσει πολλούς ειδικούς της οργανωσιακής συμπεριφοράς η οποία αποτελεί κλάδο της διοικητικής επιστήμης (management) και ορίζεται ως το επιστημονικό πεδίο το οποίο μελετάει πως επιδρούν τα άτομα, οι ομάδες και η δομή μιας επιχείρησης στην εργασιακή συμπεριφορά έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοση του οργανισμού (Βακόλα και Νικολάου 2012).

Από τον παραπάνω ορισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς γίνεται σαφές πως η συμπεριφορά του ατόμου εάν κατευθυνθεί ορθά μπορεί να συνεισφέρει στην απόδοση του οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ύπαρξη ενός ηγέτη στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Οι μεγάλοι ηγέτες είναι αυτοί οι οποία κινητοποιούν τους συνεργάτες τους, ξυπνούν μέσα τους το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερο τους εαυτό (Goleman et al 2014). Για να καταφέρει ο ηγέτης να παρακινήσει τους υφισταμένους του και να πετύχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα πρέπει μεταξύ άλλων να τους εμπνεύσει με το όραμά του, να αλλάξει το κατεστημένο, να σκέφτεται μακροπρόθεσμα και να δημιουργεί σχέσεις (Arruda 2016).

Φυσικά όλη η έννοια της ηγεσίας δεν θα έχει καμία αξία εάν το άτομο που κατέχει την θέση του προϊσταμένου δεν μπορεί να ανταπεξέρθει στα καθήκοντα και στους ρόλους του ως μάνατζερ. «*Ο μάνατζερ είναι το άτομο μιας ομάδας το οποίο έχει την εξουσία και την ευθύνη να προβαίνει σε συγκεκριμένες ενέργειες για την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της*» (Χυτήρης 2006). Όλη η θεωρία περί ηγεσίας συνδέεται μέσω της άσκησης διοίκησης με το μάνατζμεντ το οποίο έχει τέσσερις βασικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο (Μπουραντάς 2015).

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει ένας ηγέτης-μάνατζερ είναι το πως θα καταφέρει να παρακινήσει την ομάδα του για να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Για να είναι αποτελεσματική η παρακίνηση των εργαζομένων, ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τι είναι αυτό που παρακινεί το άτομο. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017) οι βασικές παρακινητικές δυνάμεις είναι οι εξής

τρεις: *οι βιολογικές* (αφορούν την ανάγκη του ατόμου για ικανοποίηση βασικών αναγκών όπως η ανάγκη για τροφή, νερό κλπ.), *οι κοινωνικές* (προκύπτουν από την επαφή με άλλα άτομα και αφορούν την ανάγκη για αποδοχή, αγάπη κλπ.) και τέλος οι *ψυχολογικές* (περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου για κύρος, εξουσία κλπ.).

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να εξετάσει τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- **Υ1:** Ο προϊστάμενος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά θετικά στην παρακίνηση των υφισταμένων του.
- **Υ2:** Η συμπεριφορά του προϊσταμένου είναι καθοριστικής σημασίας για την παρακίνηση των εργαζομένων.
- **Υ3:** Η μέριμνα για τα προβλήματα των υφισταμένων και την ικανοποίηση των αναγκών τους συμβάλει στην παρακίνησή τους.
- **Υ4:** Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (MBO) αποτελεί μία μέθοδο με την οποία ο προϊστάμενος μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του και να κρατήσει ψηλά την απόδοση της ομάδας του.
- **Υ5:** Οι ρεαλιστικοί αλλά προκλητικοί στόχοι συμβάλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων.
- **Υ6:** Η αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους που τους ανατίθενται αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη τους.
- **Υ7:** Η ύπαρξη κινήτρων (δυνατότητα εξέλιξης-ανάπτυξης, αναγνώριση, επίτευξη, πρόοδος) είναι πολύ σημαντική για την παρακίνηση των εργαζομένων.
- **Υ8:** Οι χρηματικές απολαβές αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα υγιεινής για τους εργαζόμενους.
- **Υ9:** Η άνιση μεταχείριση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο συμβάλει στην μείωση της παρακίνησής τους.
- **Υ10:** Η σύνδεση των χρηματικών αμοιβών των εργαζομένων με την απόδοσή τους συμβάλει στην παρακίνηση τους.

Επιδίωξη του συγγραφέα είναι ο αναγνώστης μετά από την μελέτη της παρούσας διατριβής να έχει κατανοήσει πλήρως τις βασικές έννοιες που αναλύονται όπως η ηγεσία, ο ηγέτης, το μάνατζμεντ, η παρακίνηση κλπ. και να μπορεί να απαντήσει στα ερωτήματα που ερευνώνται.

Ως επιστέγασμα της διπλωματικής εργασίας θα παρουσιαστεί στο τέλος της το ερευνητικό μέρος το οποίο αφορά την απάντηση ερευνητικού ερωτηματολογίου από ένα δείγμα πληθυσμού με σκοπό την περαιτέρω μελέτη των ερωτημάτων της εργασίας και την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

## 1.1 Γενικά Περί Ηγεσίας

Το πεδίο της ηγεσίας απασχολεί τους ειδικούς εδώ και πάρα πολλά χρόνια. Ήδη από την αρχαιότητα συναντάμε μεγάλες προσωπικότητες όπως ο Μέγας Αλέξανδρος ο οποίος χαρακτηρίζονταν για την ηγετική συμπεριφορά του (Εμμανουήλ 2017) και κατάφερε μέσα από την συνεχή προσήλωση σε ένα όραμα (να νικήσει τους Πέρσες και να διαδώσει το ελληνικό στοιχείο στα πέρατα της οικουμένης) να κατακτήσει μεγάλο μέρος του τότε γνωστού κόσμου. Ακόμα μια εξέχουσα ηγετική προσωπικότητα της Αρχαίας Ελλάδας είναι ο βασιλιάς της Σπάρτης Λεωνίδας ο οποίος όχι μόνο διέταξε τους συμμάχους του να εγκαταλείψουν το πεδίο της μάχης (Στούκας 2017) αλλά κατάφερε να πείσει και τους ελάχιστους άνδρες που τον ακολούθησαν από την Σπάρτη, να μείνουν μέχρι το τέλος και να αντιμετωπίσουν τους συντριπτικά πολυπληθέστερους Πέρσες αφήνοντας στην ιστορία την Μάχη των Θερμοπύλων.

Μέχρι την δημιουργία των σύγχρονων οργανισμών η ηγεσία και τα παραδείγματα ηγετικής συμπεριφοράς συναντιόνται κυρίως σε αφηγήσεις ιστορικών και έννοιες όπως ο σωστός ηγέτης απασχολούν ορισμένους μελετητές. Στην συνέχεια καθώς η Ευρώπη πάσχιζε να μεταβεί από τον Μεσαίωνα στην Αναγέννηση, εμφανίζονται άνθρωποι του πνεύματος όπως πχ ο Νικολό Μακιαβέλι (από αυτόν προέρχεται και ο μακιαβελισμός), ο οποίος στο έργο του «ο Ηγεμόνας» επιχείρησε να παρουσιάσει το πως πρέπει να ενεργεί αυτός που έχει εξουσία και αξίωμα. Όλα αυτά άλλαξαν όμως όταν με την δημιουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων εμφανίζονται οι σημερινοί θεωρητικοί της ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς όπως ο Daniel Goleman, ο Abraham Maslow και πολλοί άλλοι των οποίων οι θεωρίες θα αναλυθούν αργότερα στην παρούσα εργασία.

Υπάρχουν πάρα πολλές θεωρίες και ορισμοί σχετιζόμενοι με την ηγεσία. Ένας από τους πιο γνωστούς ορισμούς είναι πως η ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα να ασκεί κανείς επιρροή σε ένα σύνολο ατόμων προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένα όραμα ή ένα σύνολο από στόχους (Robbins and Judge 2018). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) ως ηγεσία μπορούμε να ορίσουμε την διαδικασία του επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων είτε πρόκειται για μεγάλη ομάδα είτε για μικρή, είτε για τυπική είτε για άτυπη, από ένα άτομο (ηγέτης) έτσι ώστε τα άτομα αυτής της ομάδας από μόνα τους (εθελοντικά και πρόθυμα) και με την βέλτιστη συνεργασία να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιήσουν

αποτελεσματικούς στόχους οι οποίοι σχετίζονται με την επιτυχία της αποστολής της ομάδας και με την φιλοδοξία των ατόμων για πρόοδο ή για ένα καλύτερο αύριο. Ένας ακόμη ορισμός για το τί είναι ηγεσία είναι ο ακόλουθος: ηγεσία είναι η ικανότητα αλλά και η συμπεριφορά ορισμένων (ηγέτες) να κατευθύνουν προς τα εμπρός με το να αλλάζουν την παρούσα κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους γύρω τους (Χυτήρης 2017).

Από τους παραπάνω ορισμούς παρατηρούμε πως υπάρχουν κάποια κοινά σημεία μεταξύ τους. Το πρώτο σημείο αναφοράς που συναντάμε είναι αυτό της επιρροής. Ο ηγέτης δηλαδή επηρεάζει τους γύρω του είτε μιλάμε για υφισταμένους, είτε για συνεργάτες κλπ. Αυτή η επιρροή του ηγέτη αφορά την σκέψη, την στάση, την συμπεριφορά των γύρω του. Ένα άλλο στοιχείο που συναντάμε στους ορισμούς περί ηγεσίας είναι αυτό της κατεύθυνσης. Ο ηγέτης δηλαδή δεν μένει στάσιμος αλλά χαράζει ο ίδιος την γραμμή πλεύσης που θα ακολουθήσει αυτός και η ομάδα του. Επίσης οι ορισμοί αναφέρονται στην επίτευξη στόχων δείχνοντας το όφελος που θα έχει ο οργανισμός ή η ομάδα από την καθοδήγηση ενός ηγέτη.

## 1.2 Η Προσωπικότητα του Ηγέτη

### 1.2.1 Το Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Χαρακτηριστικών (Big Five Model)

Για να γίνουν πιο εύκολα κατανοητές οι θεωρίες που σχετίζονται με την προσωπικότητα, πρέπει να την ορίσουμε. Ως προσωπικότητα ορίζεται το σύνολο των τρόπων μέσω των οποίων ένα άτομο αντιδρά έναντι των υπολοίπων και αλληλοεπιδρά μαζί τους (Robbins and Judge 2018). Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012) το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας περιλαμβάνει πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας οι οποίες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους (δηλαδή παρουσιάζουν πάρα πολύ μικρό βαθμό συσχέτισης) και πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο έχει επαληθευτεί τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά είναι τα παρακάτω (Αποστολοπούλου 2019):

1. *Ευσυνειδησία*: Χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με αξιόπιστα και οργανωτικά άτομα τα οποία διακρίνονται για την φιλοδοξία τους (Χυτήρης 2017)
2. *Συναισθηματική σταθερότητα ή αλλιώς νευρωτισμός*: συνήθως τα άτομα που κατέχουν αυτό το χαρακτηριστικό απεχθάνονται την ανεπάρκεια, είναι υποχόνδριοι και ανήσυχοι χαρακτήρες (Αποστολοπούλου 2019).

3. *Εξωστρέφεια*: ο εξωστρεφής είναι άτομο το οποίο έχει αρκετές κοινωνικές σχέσεις, δεν φοβάται να αλληλοεπιδράσει με τους γύρω του, συνήθως είναι δραστήριος και έχει υψηλή αυτοπεποίθηση (Βακόλα και Νικολάου 2012)
4. *Δεκτικότητα νέων εμπειριών*: Τα άτομα που είναι δεκτικοί σε νέες εμπειρίες χαρακτηρίζονται από καινοτομία και δημιουργικότητα, δεν συμβιβάζονται εύκολα και σκέφτονται πέρα από το καθορισμένο.
5. *Προσήνεια*: οι άνθρωποι με προσήνεια είναι πιο δεκτικοί ως προς τους γύρω τους. (Robbins and Judge 2018). Συνήθως είναι συνεργάσιμοι και είναι τα άτομα που επιλέγονται πιο πολύ από τους συναδέλφους τους όταν πρέπει να συσταθεί μια ομάδα.

Τα παραπάνω πέντε χαρακτηριστικά αποτελούνται από έξι επιμέρους στοιχεία, τα οποία κατέταξε ο Goldberg (1990) όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 1.1**: Τα Πέντε Μεγάλα Χαρακτηριστικά

| **ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ** | **ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ** | |
|---|---|---|
| Ευσυνειδησία | Οργανωτικότητα<br>Αποτελεσματικότητα<br>Αυτοπειθαρχία | Ανοργανωσιά<br>Αναξιοπιστία<br>Ασυνέπεια |
| Εξωστρέφεια | Ομιλητικότητα<br>Κοινωνικότητα<br>Ενεργητικότητα | Επιφυλακτικότητα<br>Αντικοινωνικότητα<br>Ψυχρότητα |
| Προσήνεια | Συνεργατικότητα<br>Καλοσύνη<br>Συμπόνια | Διεκδικητικότητα<br>Ανταγωνιστικότητα<br>Καχυποψία |
| Νευρωτισμός | Ανασφάλεια<br>Απαισιοδοξία<br>Άγχος | Ηρεμία (Συναισθηματική)<br>Αυτοπεποίθηση<br>Ψυχραιμία |
| Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες | Φιλοπεριέργεια<br>Δημιουργικότητα<br>Πολυπραγμοσύνη | Αδιαφορία<br>Συμβατικότητα<br>Οικειότητα |

*Πηγή: Goldberg L.R (1990) an alternative description of personality: the big five factor structure journal of personality and social psychology v.59,6,pp.1216-12291*

Εφόσον παρουσιάστηκε το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών και πως αυτά διασπώνται σε ακόμα μικρότερα τίθεται το εξής ερώτημα: ποια από αυτά τα

χαρακτηριστικά εάν υπάρχουν σε μια προσωπικότητα μπορεί αυτή να χαρακτηριστεί ως ηγετική; Σύμφωνα με τους Robbins and Judge (2018) η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα νέων εμπειριών αποτελούν δύο χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη και μάλιστα να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητά του. Από την άλλη η εξωστρέφεια ναι μεν συναντάται συχνά σε ηγετικές προσωπικότητες αλλά έχει να κάνει περισσότερο με το πως θα αναδειχθεί ο ηγέτης παρά με το εάν είναι αποτελεσματικός.

### 1.2.2 Η Σκοτεινή Τριάδα

Η ύπαρξη συμβάντων παρακμής και διαφθοράς στον εταιρικό κόσμο έχει κάνει τους ερευνητές να προσανατολίσουν το ενδιαφέρον τους στις σκοτεινές πτυχές της προσωπικότητας των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτά (Χυτήρης 2017). Σε αντίθεση με τα μεγάλα πέντε χαρακτηριστικά, η σκοτεινή τριάδα αποτελείται αρνητικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία είναι τα εξής (Paulhus and Williams 2002):

1. *Μακιαβελισμός*: όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, η έννοια του Μακιαβελισμού προέρχεται από τον Νικολό Μακιαβέλι ο οποίος στο έργο του «ο Ηγεμόνας» περιέγραψε μεταξύ άλλων πως ο σκοπός αγιάζει τα μέσα, δηλαδή πως για να διατηρήσει την εξουσία και την θέση του ένας ηγεμόνας πρέπει να κάνει τα πάντα χωρίς την παραμικρή αίσθηση συναισθηματισμού (Machiavelli 2018). Οι άνθρωποι με το στοιχείο του Μακιαβελισμού χαρακτηρίζονται από συναισθηματική απόσταση, κάνουν τα πάντα για να πετύχουν τον σκοπό τους και μπορούν να πείσουν εύκολα τους γύρω τους αλλά όχι να πεισθούν (Robbins and Judge 2018).
2. *Ναρκισσισμός*: Οι ναρκισσιστές συνήθως χαρακτηρίζονται από μεγαλομανία, έλλειψη ενσυναίσθησης και αναζήτηση της προσοχής των γύρω τους (Αμπατζίδου 2020). Επίσης όπως αναφέρει και η κλινική ΜΑΥΟ των ΗΠΑ στην επίσημη ιστοσελίδα της, ο νάρκισσος είναι άτομο το οποίο εκμεταλλεύεται τους άλλους και ζηλεύει έντονα τους γύρω του.
3. *Ψυχοπάθεια*: το τελευταίο από τα τρία χαρακτηριστικά της σκοτεινής τριάδας, η ψυχοπάθεια, σε αντίθεση με την κοινή γνώμη δεν συνδέεται αποκλειστικά με συμπεριφορές βίας και αντικοινωνικότητας. Ο ψυχοπαθής είναι άτομο το οποίο δεν νιώθει τύψεις, δεν έχει συνείδηση και είναι πολύ δύσκολο να δημιουργήσει υγιείς εργασιακές σχέσεις και να αποδώσει στην εργασία του (Χυτήρης 2017).

Παρόλο που εκ πρώτης όψεως τα χαρακτηριστικά της σκοτεινής τριάδας φαίνονται να σχετίζονται αρνητικά με την ηγεσία, αυτό δεν είναι απόλυτο. Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν σε Ευρώπη και Ηνωμένες Πολιτείες διαπιστώθηκε πως προσωπικότητες οι οποίες είχαν σε μεγάλο βαθμό αυτά τα χαρακτηριστικά μπόρεσαν να αναδειχθούν σε μεγάλους ηγέτες ενώ από την άλλη άτομα με συναισθηματική σταθερότητα (στοιχείο που λείπει από την σκοτεινή τριάδα) μπορούσαν να οδηγηθούν σε αναποτελεσματικές συμπεριφορές (Robbins and Judge 2018).

### 1.2.3 Ο Δείκτης Τύπου Myers-Briggs (MBTI)

Ο Δείκτης Τύπου Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα τεστ προσωπικότητας. Σύμφωνα με αυτό οι εξεταζόμενοι απαντούν σε μια σειρά από ερωτήσεις και ανάλογα με τις απαντήσεις τους καθορίζεται ποια τέσσερα από τα παρακάτω οκτώ χαρακτηριστικά έχουν (www.myersbriggs.org):

1. Εξωστρεφής **(E)** ή Εσωστρεφής **(I)**
2. Αισθητηριακός **(S)** ή Διαισθητικός **(N)**
3. Λογικός **(T)** ή Αισθηματικός **(F)**
4. Κριτικός **(J)** ή Αντιληπτικός **(P)**

Στην συνέχεια κατατάσσονται σε έναν από τους δεκαέξι τύπους προσωπικότητας που φαίνονται στον Πίνακα 1.2:

**Πίνακας 1.2**: Οι Τύποι Προσωπικότητας Σύμφωνα με τον MBTI

| Result | Type | Result | Type |
|---|---|---|---|
| ENTJ | Commander | ENFJ | Protagonist |
| ENTP | Debater | ENFP | Campaigner |
| INTJ | Architect | INFJ | Advocate |
| INTP | Logician | INFP | Mediator |
| ISTJ | Logistician | ISFP | Adventurer |
| ESFJ | Consul | ESTP | Entrepreneur |
| ISFJ | Defender | ISTP | Virtuoso |
| ESTJ | Executive | ESFP | Entertainer |

*Πηγή: Fekry et all (2019) The Relation Between Student Behaviours in Group Presentations and their Teamwork Modalities using Belbin and MBTI Analysis Procedia Computer Science 164 pp. 292-300*

Γίνεται αντιληπτό πως με την ταξινόμηση των ατόμων στους παραπάνω τύπους προσωπικότητας μπορεί να καθοριστεί ποιοι είναι καλύτεροι ηγέτες. Σύμφωνα με τους

Robbins and Judge (2018) και όπως φαίνεται και στον πίνακα, ο τύπος ENFJ (Εξωστρεφής-Διαισθητικός-Αισθηματικός-Κριτικός) είναι γεννημένος για να γίνει ηγέτης ενώ ο τύπος INTJ (Εσωστρεφής-Διαισθητικός-Λογικός-Κριτικός) είναι οραματιστής με πνεύμα μπροστά από την εποχή του. Συνεπώς με το παραπάνω τεστ μια επιχείρηση μπορεί να αντιληφθεί εάν ένας εργαζόμενος μπορεί να εξελιχθεί σε ηγέτη ή όχι.

### 1.2.4 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2013) οι προσωπικότητες των επιτυχημένων ηγετών έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι:

1. *Ο δυναμισμός*: οι μεγάλοι ηγέτες είναι αποφασιστικοί και επιμένουν στους στόχους τους.
2. *Η εντιμότητα και η ακεραιότητα*: ο ηγέτης δεν εκμεταλλεύεται τους υφισταμένους του και παρέχει μια σχέση ειλικρίνειας και σεβασμού.
3. *Τα κίνητρα για ηγεσία*: είναι η βούληση για να ασκεί κανείς επιρροή στους γύρω του προκειμένου να πετύχει τους στόχους οι οποίοι είναι κοινοί για όλους.
4. *Η γνωστική ικανότητα*: είναι η ικανότητα για επεξεργασία και αφομοίωση μεγάλου όγκου δεδομένων.
5. *Η αυτοπεποίθηση*: η πίστη του ατόμου στις δυνατότητες του ίδιου.
6. *Η γνώση των επιχειρήσεων*: γνώση του πως λειτουργεί μια επιχείρηση.
7. *Η δημιουργικότητα και η ευελιξία*: η δημιουργικότητα έχει να κάνει με το πόσο καινοτόμο είναι το άτομο ενώ η ευελιξία με το πόσο εύκολα προσαρμόζεται στις διάφορες απαιτήσεις και καταστάσεις.

Επίσης άλλα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να έχει ο ηγέτης είναι τα εξής (Μπουραντάς 2001):

1. *Το όραμα*: πρόκειται για έννοια η οποία δείχνει το που θέλει να φτάσει ο ηγέτης την ομάδα του και είναι αρκετά δύσκολο ως προς την υλοποίησή του.
2. *Η σημασία της επικοινωνίας*: ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γύρω του προκειμένου να τους κατευθύνει.
3. *Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσω πράξεων*: ο ηγέτης κατακτά την εμπιστοσύνη της ομάδας του δείχνοντας την πίστη στο στόχους αυτής.
4. *Διαμόρφωση κουλτούρας*: ο ηγέτης καταβάλει διαρκή προσπάθεια για να ασπαστούν οι συνεργάτες του τις ίδιες αξίες και πιστεύω με αυτόν.

5. *Η σημασία των συνεργατών*: χωρίς του κατάλληλους συνεργάτες οι οποίοι θα βοηθήσουν τον ηγέτη, το έργο του καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο.
6. *Η σημασία του δικτύου*: με την δόμηση ενός σωστού δικτύου ισχυροποιείται η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ατόμων και ομάδων

## 1.3 Η Συμπεριφορά του Ηγέτη

### 1.3.1 Τα Στυλ Ηγεσίας

Υπάρχουν πάρα πολλές έρευνες σχετικά με τα ποια και πόσα στυλ ηγεσίας υπάρχουν. Για να αποφευχθεί η σύγχυση, στην συγκεκριμένη διατριβή θα υιοθετήσουμε τα έξι στυλ ηγεσίας που πρότεινε ο Daniel Goleman. Σύμφωνα με τους Goleman et al (2014) υπάρχουν έξι στυλ ηγεσίας τα οποία είναι τα παρακάτω:

*Ηγεσία με βάση το όραμα*: ο ηγέτης επηρεάζει σύμφωνα με το όραμά που έχει δημιουργήσει και κατευθύνει τους συνεργάτες του.

*Ηγεσία με βάση την υποστήριξη*: ο ηγέτης βοηθάει τους υφισταμένους του να αντιμετωπίσουν τις όποιες δυσχέρειες και να συνδεθούν με τους κοινούς στόχους.

*Ηγεσία με βάση την δημιουργία σχέσεων*: ο ηγέτης αναλαμβάνει να συνδέσει τα άτομα της ομάδας του μεταξύ τους και να εξαλείψει τις όποιες ρήξεις έχουν δημιουργηθεί ανάμεσα στα άτομα.

*Ηγεσία με βάση την δημοκρατική διοίκηση*: Τα άτομα συνεισφέρουν ενεργά στις αποφάσεις της ομάδας. Ο ηγέτης έχει περισσότερο ρόλο μέλους παρά διευθυντή

*Ηγεσία με βάση τους στόχους*: αυτό το στυλ ηγεσίας αποσκοπεί στην υλοποίηση απαιτητικών στόχων και μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις σχέσεις εντός της ομάδας εάν δεν υλοποιηθούν οι στόχοι.

*Ηγεσία με βάση τις διαταγές*: ο ηγέτης έχει περισσότερο τον ρόλο του διευθυντή ο οποίος δίνει κατευθύνσεις.

Ενώ λοιπόν υπάρχουν πολλά στυλ ηγεσίας, το ποιο από αυτά θα επιλέξει να εφαρμόσει ο εκάστοτε ηγέτης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, η προσωπικότητα, η εμπειρία και οι αξίες του (Χυτήρης 2017).

### 1.3.2 Το Μοντέλο των Vroom και Yetton

Το μοντέλο των Vroom και Yetton εξετάζει το περιθώριο που αφήνει ο ηγέτης στους υφισταμένους του όσο αφορά την λήψη αποφάσεων στην ομάδα ή στον οργανισμό (Otsenascova 2013). Δεδομένου ότι η λήψη αποφάσεων σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση και την απόδοση των υφισταμένων ο βαθμός συμμετοχής που θα επιτρέψει ο ηγέτης σε αυτούς είναι καίριας σημασίας και σχετίζεται με ποια από τις εξής πέντε μορφές άσκησης ηγεσίας θα επιλέξει (Βακόλα και Νικολάου 2012):

*Αυταρχική μορφή Ι*: ο ηγέτης αποφασίζει ο ίδιος για τα πάντα χωρίς να συλλέξει καμία πληροφορία.

*Αυταρχική μορφή ΙΙ*: ο ηγέτης και σε αυτήν την περίπτωση αποφασίζει ο ίδιος για όλα αλλά σε αντίθεση με την προηγούμενη μορφή ηγεσίας εδώ προηγείται συγκέντρωση πληροφοριών από τους συνεργάτες του.

*Συμβουλευτική μορφή Ι*: ο ηγέτης πριν λάβει την απόφαση έχει συζητήσει με τους υφισταμένους του για αυτήν και μπορεί να αποφασίζει μόνος του αλλά η τελική απόφαση να μην είναι καθαρά δικιά του και να έχει επηρεαστεί από τις συζητήσεις που έκανε.

*Συμβουλευτική μορφή ΙΙ*: ο ηγέτης συζητάει με τους υφισταμένους του αλλά σε αυτή την περίπτωση σε ομαδικό και όχι σε ατομικό επίπεδο. Όπως στην προηγούμενη μορφή έτσι και εδώ αυτός αποφασίζει αλλά μπορεί να μην είναι καθαρά δική του η απόφαση.

*Ομαδική μορφή ΙΙ*: εδώ ο ηγέτης συζητάει με τους υφισταμένους του σε ομαδικό επίπεδο για την απόφαση που πρέπει να παρθεί. Σε αυτή την μορφή δεν αποφασίζει αυτός αλλά καθοδηγεί την ομάδα ώστε να αποφασίσουν συλλογικά.

Προκειμένου ο ηγέτης να είναι σε θέση να επιλέξει ποια από τις παραπάνω μορφές ηγεσίας θα υιοθετήσει, πρέπει να λάβει υπόψη του τρεις παράγοντες (Χυτήρης 2017): Το πόσο ποιοτική είναι η απόφαση που θα ληφθεί (πως η έκβασή της θα επηρεάσει την απόδοση της ομάδας), το πόσο αποδεκτή θα είναι η απόφαση από τα μέλη της ομάδας και άρα πόσο πρόθυμοι θα είναι να την φέρουν εις πέρας και τέλος τον χρόνο που απαιτείται για να παρθεί η συγκεκριμένη απόφαση.

### 1.3.3 Το Μοντέλο Πορείας-Στόχου

Η θεωρία πορείας-στόχου αναπτύχθηκε από τον Robert House και έχει τις ρίζες τις σε μια πιο γενικευμένη θεωρία παρακίνησης η οποία ονομάζεται θεωρία της προσδοκίας και

υποστηρίζει πως οι άνθρωποι νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους όταν νιώθουν πως εργάζονται για να πετύχουν σημαντικής αξίας στόχους (House and Michell 1975). Σύμφωνα με την θεωρία του House για να μπορέσει ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός πρέπει να λάβει υπόψη του τρείς παράγοντες οι οποίοι αλληλοσυνδέονται: την συμπεριφορά του προς τους συνεργάτες του, τα χαρακτηριστικά αυτών και τέλος τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Χυτήρης 2017). Εάν λοιπόν τα τρία αυτά στοιχεία είναι εναρμονισμένα μεταξύ τους τότε η ομάδα του ηγέτη με την καθοδήγησή του θα επιτύχει τους στόχους της. Επίσης σύμφωνα με αυτή την θεωρία ο ηγέτης πρέπει να παρέχει στους υφισταμένους του τους απαραίτητους πόρους και την καθοδήγηση που χρειάζονται ώστε να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικοί και να αποδίδουν (Robbins and Judge 2018). Γίνεται κατανοητό πως με το συγκεκριμένο μοντέλο ο ηγέτης αποκτά ενεργό ρόλο στην καθοδήγηση και υποστήριξη των υφισταμένων του προκειμένου να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

## 1.4 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας

### 1.4.1 Χαρισματική Ηγεσία

Έχουμε ακούσει πολλές φορές στην καθημερινότητά μας ανθρώπους στην τηλεόραση ή στο ίντερνετ να αναφέρονται σε μεγάλες προσωπικότητες και να τους χαρακτηρίζουν ως χαρισματικούς ηγέτες. Τί είναι όμως ο χαρισματικός ηγέτης; Ο πρώτος ο οποίος μίλησε για την συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας ήταν ο Max Weber ο οποίος σύμφωνα με τον Tucker (1968) προσδιόρισε το χάρισμα ως αυτό το χαρακτηριστικό του ηγέτη το οποίο τον κάνει να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους συνανθρώπους του και τους κάνει να του συμπεριφέρονται ως ένα άτομο προικισμένο με υπερφυσικές ικανότητες ή έστω με εξαιρετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά. Όπως αναφέρουν και οι Βακόλα και Νικολάου (2012) τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία κατέχει ο χαρισματικός ηγέτης είναι τα εξής:

*Όραμα και επικοινωνία*: ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γύρω του, έχει όραμα για αυτό που κάνει και μπορεί να το μεταλαμπαδέψει στους συνεργάτες του.

*Προσωπικό ρίσκο*: ο ηγέτης δεν φοβάται να ριψοκινδυνέψει και να θυσιαστεί προκειμένου να πετύχει το όραμα και τους στόχους του.

*Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων*: ο χαρισματικός ηγέτης αφουγκράζεται και κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων του.

*Μη συμβατική συμπεριφορά*: πρόκειται για συμπεριφορά η οποία ξεφεύγει από τα καθιερωμένα και μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντισυμβατική από τους άλλους.

### 1.4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μορφή ηγεσίας κατά την οποία ο ηγέτης μεταμορφώνει (μετασχηματίζει) τους υφισταμένους του, αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για αυτούς και τους επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό (Χυτήρης 2017). Όπως αναφέρει και ο Μπουραντάς (2001) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η ηγεσία της αλλαγής και ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που επιφέρει αλλαγές στην κουλτούρα, το περιβάλλον, τους στόχους και τις δομές. Τα χαρακτηριστικά τα οποία έχει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι (Robbins and Judge 2018):

*Εξιδανικευμένη επιρροή*: ο μετασχηματιστικός ηγέτης επηρεάζει με το όραμα του και κερδίζει τον σεβασμό των συνεργατών του.

*Παρακίνηση που εμπνέει*: θέτει στόχους που εμπνέουν και διατηρούν υψηλά τις φιλοδοξίες της ομάδας.

*Πνευματική διέγερση:* προασπίζει την ορθολογική επίλυση προβλημάτων και την εύρεση λύσεων.

*Εξατομικευμένη μέριμνα*: μεριμνά για τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά και τον κατευθύνει όταν χρειάζεται.

### 1.4.3 Συναλλακτική Ηγεσία

Η όρος συναλλακτική ηγεσία απευθύνεται σε εκείνον τον ηγέτη ο οποίος δεν ενδιαφέρεται να παρακινήσει και να επηρεάσει τους υφισταμένους του αλλά να έχει σχέσεις δούνε και λαβείν μαζί τους με την έννοια ότι απαιτεί την υπακοή τους προς αυτόν με αντάλλαγμα ορισμένες αμοιβές (Κάντας 1997). Τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας είναι τα εξής (Βακόλα και Νικολάου 2012):

*Εξαρτημένη αμοιβή*: δίνει αμοιβές με βάσει την απόδοση και αναγνωρίζει την προσπάθεια.

*Διοίκηση μέσω εξαίρεσης:* παρεμβαίνει μόνο όταν εντοπίσει προβληματικές συμπεριφορές και αποκλείσεις από την επιθυμητή κατάσταση.

*Laissez-faire*: ο συναλλακτικός ηγέτης αποφεύγει να λάβει αποφάσεις και να αναλάβει οποιαδήποτε ευθύνη.

### 1.5 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αρκετά συχνά ερχόμαστε σε επαφή με την λέξη ευφυία, νοημοσύνη και τον όρο δείκτης νοημοσύνης (IQ). Πέρα όμως από την ευφυία όπως την αναλαμβάνεται ο μέσος άνθρωπος, δηλαδή το πόσο έξυπνος είναι κάποιος, υπάρχει και ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη. Ο «πατέρας» της συναισθηματικής νοημοσύνης φέρεται να είναι ο Daniel Goleman ο οποίος μεταξύ άλλων διατύπωσε την συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman 1996) ως την ικανότητα των ατόμων να συνδέουν τα συναισθήματα με την νοημοσύνη προκειμένου να λάβουν αποφάσεις. Επίσης όπως αναφέρουν και οι Greenberg και Baron (2013) η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα που έχουν ορισμένοι άνθρωποι να παρουσιάζουν ευαισθησία τόσο στα δικά τους συναισθήματα όσο και στα συναισθήματα των γύρων τους και όπως έχει παρατηρηθεί όλοι οι μεγάλοι ηγέτες κατείχαν αυτήν την ικανότητα, να αντιλαμβάνονται δηλαδή τις συναισθηματικές καταστάσεις των υφισταμένων τους και να μπορούν να συνδεθούν μαζί τους. Όμως ποια είναι τα κύρια σημεία της συναισθηματικής νοημοσύνης; Σύμφωνα με τους Goleman et al (2014) οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

*Η αυτοεπίγνωση* (να γνωρίζουμε τα συναισθήματά μας καθώς και την επίδραση που έχουν στους άλλους).

*Η αυτοδιαχείριση* (να είμαστε σε θέση να διαχειριστούμε και να ελέγξουμε τα συναισθήματα μας).

*Η κοινωνική επίγνωση* (να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα του περίγυρού μας) και τέλος

*Η διατήρηση σχέσεων* (να είμαστε σε θέση να επιλύσουμε συγκρούσεις και να συνεργαστούμε με τους άλλους)

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια ικανότητα για τον ηγέτη η οποία τον βοηθάει να επιτελέσει το έργο του, να συνδεθεί καλύτερα με τους υφισταμένους του και να τους κατανοήσει έτσι ώστε να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

## 2.1 Το Μάνατζμεντ από την Αρχαιότητα έως Σήμερα

Όπως έχει αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί με την μορφή που τους γνωρίζουμε σήμερα είναι κάτι σχετικά πρόσφατο στην ανθρώπινη ιστορία. Στην αρχαιότητα μπορεί να μην υπήρχε η εταιρεία αλλά υπήρχαν άλλοι βασικοί θεσμοί και οργανώσεις όπως το κράτος ή ο στρατός. Η ανάγκη που είχαν αυτές οι οργανώσεις για επίτευξη στόχων όπως πχ το χτίσιμο των πυραμίδων, η επιτυχία μιας στρατιωτικής εκστρατείας κλπ. οδήγησε στην δημιουργία των πρώτων αρχών και κανόνων διοίκησης (Χυτήρης 2006) όπως είναι *η αλυσίδα εξουσίας* (μια αλυσίδα ευθύνης από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια), *η εξουσιοδότηση* (εκχώρηση εξουσίας ένα κλιμάκιο σε ένα άλλο), *οι επιτελείς* (άτομα με ειδικές γνώσεις που βοηθούν τον βασιλιά-άρχοντα στην λήψη αποφάσεων) και *η ενότητα εξουσίας* (ένας υφιστάμενος να γνωρίζει επακριβώς από που λαμβάνει εντολές).

Φτάνοντας από την αρχαιότητα στην σημερινή εποχή, η ανάγκη για καταγραφή και ανάπτυξη της διοικητικής σκέψης οδήγησε στην δημιουργία της επιστήμης του μάνατζμεντ, μιας πολύ πρόσφατης επιστήμης η οποία βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο και συνεχώς εξελίσσεται (Μπουραντάς 2015). Παρά το νεαρό της επιστήμης του μάνατζμεντ υπάρχουν πάρα πολλές μελέτες πάνω σε αυτό. Όπως αναφέρει και ο Χυτήρης (2006), μάνατζμεντ είναι το σύνολο των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου προκειμένου να πετύχει μια ομάδα ατόμων τους στόχους της με αποτελεσματικό τρόπο.

## 2.2 Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες οι οποίες είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση και αυτές είναι οι εξής (Χρυσογέλου 2016):

*Προγραμματισμός*: αυτή η λειτουργία είναι απαραίτητη για να καθοριστούν οι στόχοι του οργανισμού και πως αυτοί θα υλοποιηθούν.

*Οργάνωση*: με την οργάνωση το σύνολο των εργασιών που προσδιορίστηκαν στον προγραμματισμό κατανέμονται σε επιμέρους κομμάτια (Μπουραντάς 2015).

*Διεύθυνση:* αφορά τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των υφισταμένων μέσω διαδικασιών όπως η παρακίνηση και την κατεύθυνσή τους ώστε να φέρουν εις πέρας την εργασία τους (Χυτήρης 2006).

*Έλεγχος*: με τον έλεγχο διαπιστώνεται κατά πόσο παράχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και είναι το στάδιο όπου οι μάνατζερς προβαίνουν σε διορθωτικές κινήσεις αν απαιτείται.

Οι παραπάνω λειτουργίες δεν βρίσκονται σε διάσταση αλλά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Βασική ευθύνη του μάνατζερ, δηλαδή του υποκειμένου του μάνατζμεντ είναι να ασκήσει αυτές τις λειτουργίες αξιοποιώντας παράλληλα τους πόρους του οργανισμού (Μπουραντάς 2015).

## 2.3 Ο Ρόλος του Μάνατζερ

Αφού αναλύθηκαν οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ και άρα τα καθήκοντα του μάνατζερ σε έναν οργανισμό, είναι εύλογο να αναρωτηθεί κανείς ποιος ή ποιοι είναι οι ρόλοι που καλείται να έχει ένας μάνατζερ σε μια επιχείρηση. Ένας μάνατζερ καλείται να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους μέσα σε έναν οργανισμό με τις κυριότερες κατηγορίες να είναι τρείς (Mintzberg 1973):

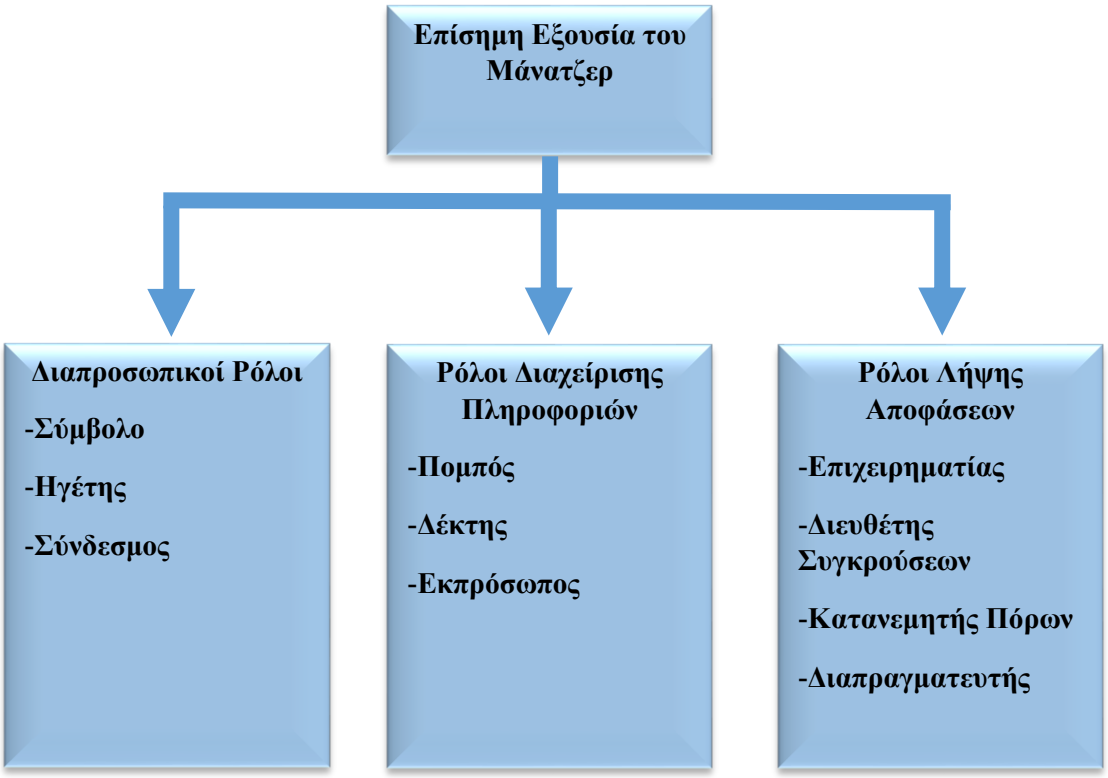
*Διαπροσωπικοί ρόλοι*: αυτοί οι ρόλοι σχετίζονται με τις σχέσεις του μάνατζερ με τους ανθρώπους τόσο εντός οργανισμό όσο και εκτός αυτού. Όταν ο μάνατζερ υποδέχεται επίσημους, βγάζει λόγους κλπ. τότε λειτουργεί ως *σύμβολο*, όταν παρακινεί τους υφισταμένους του τότε λειτουργεί ως *ηγέτης* και τέλος όταν δημιουργεί ένα δίκτυο ανθρώπινων σχέσεων έχει τον ρόλο του *συνδέσμου* (Χυτήρης 2006).

*Ρόλοι διαχείρισης πληροφοριών*: στα πλαίσια της επικοινωνίας ο μάνατζερ μπορεί να έχει τον ρόλο του *πομπού*, δηλαδή αυτού που αποστέλλει πληροφορίες σε άλλα άτομα, του *δέκτη* δηλαδή του ατόμου που δέχεται πληροφορίες και τέλος του *εκπρόσωπου* δηλαδή αυτού που εκπροσωπεί την ομάδα ή τον οργανισμό

*Ρόλοι λήψης αποφάσεων*: η τελευταία κατηγορία ρόλων που όρισε ο Mintzberg αφορά τέσσερις ρόλους που μπορεί να έχει ο μάνατζερ στα πλαίσια της λήψης αποφάσεων οι οποίοι σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015) είναι *ο επιχειρηματίας* δηλαδή αυτός ο οποίος εντοπίζει ευκαιρίες και προτείνει να γίνουν αλλαγές στον οργανισμό, *ο κυματοθραύστης* ο οποίος καλείται να λύσει σημαντικά προβλήματα τα οποία εμφανίζονται ξαφνικά, *ο κατανεμητής πόρων* ο οποίος κατανέμει τους οικονομικούς και μη πόρους του

οργανισμού και τέλος *ο διαπραγματευτής* ο οποίος μπαίνει σε διαδικασίες διαπραγματεύσεων με διάφορους φορείς προκειμένου να λύση ζητήματα ανάμεσα σε αυτούς και τον οργανισμό.

**Σχήμα 2.1**: Οι Ρόλοι του Μάνατζερ στον Οργανισμό




*Πηγή: Χυτήρης Λ. (2006) Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks σελ. 38*

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως ένας μάνατζερ καλείται να λάβει πολλαπλούς ρόλους σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, και πως το κατά πόσο θα ανταπεξέρθει σε αυτούς τους ρόλους με επιτυχία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία του οργανισμού.

## 2.4 Οι Δεξιότητες του Μάνατζερ

Προκειμένου ένας μάνατζερ να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και στους πολλαπλούς ρόλους του πρέπει να είναι εφοδιασμένος με ορισμένες δεξιότητες (competencies). Σύμφωνα με το Harvard Business Review (2017) ένας μάνατζερ για να διακριθεί χρειάζεται δεκαεφτά δεξιότητες οι οποίες χωρίζονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

*Ανάπτυξη της νοοτροπίας του ηγέτη*: προκειμένου να καταξιωθεί ένας μάνατζερ πρέπει να κάνει την μετάβαση στην ηγεσία, να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας

με τους συνεργάτες του, να ενισχύσει την συναισθηματική νοημοσύνη του και να είναι προετοιμασμένος για την επιτυχία στην εργασία του.

*Αυτοδιαχείριση*: ο μάνατζερ οφείλει να είναι πρόσωπο επιρροής για τους γύρω του, να επικοινωνεί με αποτελεσματικό τρόπο με τους συνεργάτες του, να επιδιώκει την προσωπική του παραγωγικότητα και να αναπτύσσει τον ίδιο του τον εαυτό.

*Διοίκηση ατόμων*: η αποτελεσματική διοίκηση προϋποθέτει την ανάθεση εργασιών με σιγουριά προς τα κατώτερα κλιμάκια, την παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης για το έργο, και τέλος την ανάπτυξη ταλέντων (HBR 2017).

*Διοίκηση ομάδων*: για να προβεί στην σωστή διοίκηση μιας ομάδας ο μάνατζερ να χρησιμοποιήσει την ηγεσία, να καλλιεργήσει την δημιουργικότητα στα μέλη της ομάδας και να διατηρήσει σε αυτήν τους καλύτερους των καλυτέρων.

*Διοίκηση επιχείρησης*: στην τελευταία κατηγορία δεξιοτήτων υπάγονται οι πιο τεχνικές από αυτές όπως η γνώση της στρατηγικής από τον μάνατζερ, η γνώση των οικονομικών εργαλείων και τέλος η ανάπτυξη έκθεσης επιχειρησιακής σκοπιμότητας έργου.

Αρκετά κοντά στις δεξιότητες του HBR αλλά σαφώς λιγότερες και πιο εύκολο να εντοπιστούν είναι οι έξι δεξιότητες που παρουσιάζει ο John Reh (2020) οι οποίες είναι η *ηγεσία, η επικοινωνία, η συνεργασία, η κριτική σκέψη, η γνώση οικονομικών (finance)* και τέλος *διαχείριση έργου (project management)*.

## 2.5 Διαφορές Ηγέτη-Μάνατζερ

Η διαφοροποίηση ηγέτη και μάνατζερ αποτελεί ένα θέμα το οποίο έχει απασχολήσει πολλούς ειδικούς τόσο της οργανωσιακής συμπεριφοράς όσο και της διοίκησης επιχειρήσεων.

Αναλύοντας τις διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ διαπιστώνεται πως ο ηγέτης είναι αυτός που δημιουργεί όραμα ενώ ο μάνατζερ-διευθυντής θέτει στόχους, ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος θα αλλάξει την κατάσταση ενώ ο μάνατζερ θα την διατηρήσει και τέλος ο ηγέτης θα δημιουργήσει σχέσεις ενώ ο μάνατζερ θα δημιουργήσει συστήματα και διαδικασίες (Arruda 2016).

Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2013), οι κύριες διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών εντοπίζονται σε δώδεκα σημεία όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 2.1** Οι Διαφορές Μεταξύ Ηγέτη και Μάνατζερ

| **Διευθυντές** | **Ηγέτες** |
|---|---|
| Διοικούν | Καινοτομούν |
| Ρωτούν πως | Ρωτούν το γιατί |
| Επικεντρώνονται στα συστήματα | Επικεντρώνονται στους ανθρώπους |
| Κάνουν τα πράγματα σωστά | Κάνουν τα σωστά πράγματα |
| Συντηρούν | Αναπτύσσουν |
| Στηρίζονται στον έλεγχο | Εμπνέουν εμπιστοσύνη |
| Έχουν βραχυπρόθεσμη προοπτική | Έχουν μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική |
| Αποδέχονται το status quo | Αμφισβητούν το status quo |
| Έχουν την προσοχή τους στο αποτέλεσμα | Έχουν την προσοχή τους στον ορίζοντα |
| Μιμούνται | Επινοούν |
| Αμιλλώνται τον κλασσικό καλό στρατιώτη | Είναι ο εαυτός τους |
| Αντιγράφουν | Δείχνουν πρωτοτυπία |

*Πηγή: Greenberg J. και Baron R. (2013) Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά Μετάφραση Αντωνίου Α. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg σελ. 778*

Εκ πρώτης όψεως φαίνεται πως οι δύο έννοιες ηγέτης και μάνατζερ είναι αν όχι εκ διαμέτρου αντίθετες τουλάχιστον αρκετά διαφορετικές. Παρόλα αυτά τόσο ο ηγέτης όσο και ο μάνατζερ είναι απαραίτητοι για να μην αποτύχει ένας οργανισμός καθώς με το μάνατζμεντ εκπληρώνονται οι στόχοι που θέτονται σε έναν οργανισμό μέσω των διοικητικών λειτουργιών ενώ με την ηγεσία προωθούνται τα κίνητρα, η επιρροή στους εργαζόμενους και η αλλαγή (Μπουραντάς 2001).

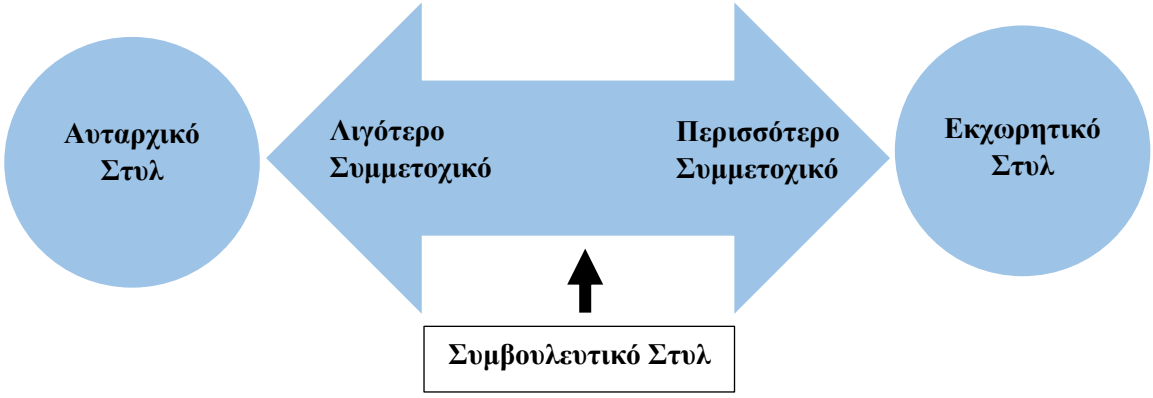
## 2.6 Στυλ Διοίκησης

### 2.6.1 Το Συμμετοχικό ή Αυταρχικό Στυλ Διοίκησης

Η ανάγκη για την παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου μοντέλου συμμετοχής των υφισταμένων στην λήψη αποφάσεων οδήγησε τους ειδικούς στην δημιουργία του δισδιάστατου μοντέλου συμμετοχής των υφισταμένων (Greenberg και Baron 2013). Όπως δηλώνει και η ονομασία αυτού του μοντέλου υπάρχουν δύο διαστάσεις μέσα στις οποίες καθορίζεται η συμμετοχή των υφισταμένων. Η πρώτη διάσταση είναι το αυταρχικό στυλ διοίκησης στο οποίο ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος του όλες τις αποφάσεις ενώ από την άλλη πλευρά συναντάμε το εκχωρητικό στυλ όπου ο προϊστάμενος αφήνει στους υφισταμένους του την ελευθερία των κινήσεων και την

πρωτοβουλία να λάβουν αυτοί τις αποφάσεις που θεωρούν σωστές (Βακόλα και Νικολάου 2012).

**Σχήμα 2.2**: Το Αυταρχικό-Εκχωρητικό Στυλ Διοίκησης




*Πηγή: Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι. (2012) Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά Αθήνα: Εκδόσεις Rosili σελ. 306*

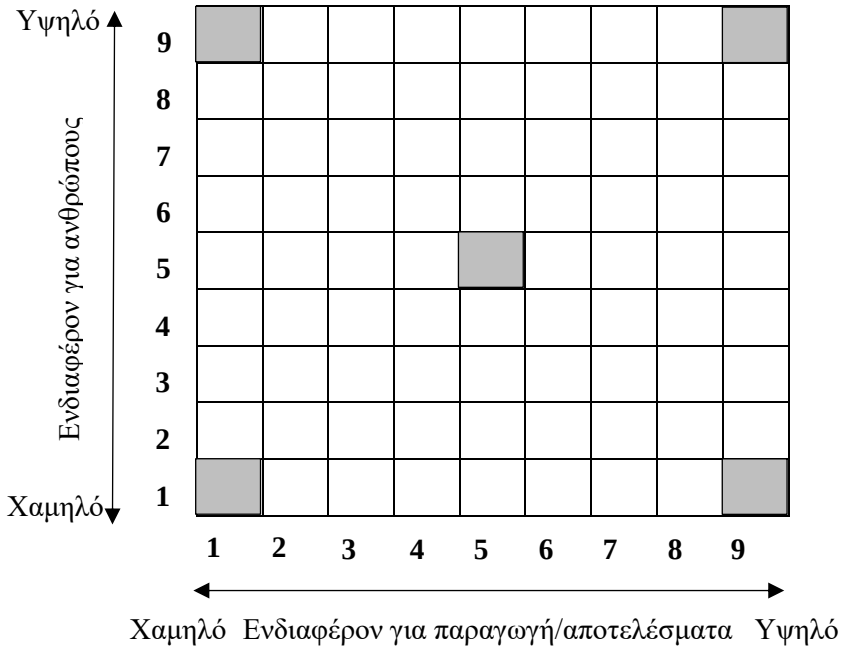
Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα (Αυταρχικό-Εκχωρητικό στυλ) υπάρχουν και ενδιάμεσες καταστάσεις οι οποίες δημιουργούνται όταν ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη την γνώμη των συνεργατών του πριν πάρει μια απόφαση ή τους επιτρέπει να ενεργούν σε ορισμένες περιπτώσεις με τον δικό τους τρόπο υιοθετώντας έτσι το συμβουλευτικό στυλ διοίκησης.

### 2.6.2 Το Διοικητικό Πλέγμα

Το διοικητικό πλέγμα (managerial grid) ή αλλιώς διοικητική σχάρα δημιουργήθηκε από τους Blake R. Mouton J. και απεικονίζει γραφικά δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα (www.managementstudyguide.com).

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, στον άξονα Ψ τοποθετείται το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους που μπορεί να παρουσιάσει ο μάνατζερ (με κλίμακα από το ένα έως το εννιά) και στον άξονα Χ, στην ίδια κλίμακα το ενδιαφέρον για την παραγωγή με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα πλέγμα ογδόντα ένα θέσεων (από την θέση 1,1 έως την θέση 9,9) ανάλογα με το πόσο υψηλό ή χαμηλό είναι το ενδιαφέρον είτε για τους ανθρώπους είτε για το αποτέλεσμα.

**Σχήμα 2.3** Το Διοικητικό Πλέγμα




*Πηγή: Χυτήρης Λ. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου σελ. 286*

Με βάση τα παραπάνω διακρίνονται πέντε βασικοί τύποι μάνατζερ (Χυτήρης 2017):

*Ο μάνατζερ λέσχης (1,9)*: λόγω του πολύ μεγάλου ενδιαφέροντος για τον άνθρωπο και τις ανάγκες του αυτός ο τύπος μάνατζερ σχηματίζει έντονες σχέσεις με τους συνεργάτες του και δημιουργεί μια χαλαρή οργανωσιακή ατμόσφαιρα.

*Ο συνεργατικός μάνατζερ (9,9)*: η μεγάλη επιτυχία στην υλοποίηση των εργασιών καθίσταται δυνατή μέσα από την αφοσίωση των ανθρώπων. Λόγω της κοινής προσπάθειας και του ενδιαφέροντος για τους στόχους δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης. Θεωρείται το ιδανικό στυλ.

*Ο μετριοπαθής μάνατζερ (5,5)*: ο μετριοπαθής μάνατζερ, γνωστός και ως μάνατζερ του εκκρεμούς μοιράζει εξίσου το ενδιαφέρον του για τον άνθρωπο και το αποτέλεσμα καθώς πιστεύει ότι έτσι θα πετύχει ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα

*Ο αδιάφορος μάνατζερ (1,1)*: αυτός ο τύπος μάνατζερ δείχνει το ελάχιστον ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή.

*Ο μάνατζερ παραγωγής (9,1)*: σε αυτήν την περίπτωση ο μάνατζερ δείχνει ελάχιστον ενδιαφέρον για την ομάδα του και δίνει προτεραιότητα στην επίτευξη αποτελέσματος και την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Το συγκεκριμένο μοντέλο των Blake και Mouton χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους μάνατζερς να προσδιορίσουν το στυλ διοίκησής τους μέσα από μια εκπαίδευση η οποία ονομάζεται εκπαίδευση πλέγματος και έχει ως στόχο να τους εκπαιδεύσει για να φτάσουν στην ιδανική κατάσταση 9,9 (www.managementstudyguide.com). Οι υποψήφιοι συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο τα αποτελέσματα του οποίο δείχνουν πόσο υψηλό ή χαμηλό είναι το ενδιαφέρον του υποψήφιου για τον άνθρωπο και αντίστοιχα για την παραγωγή.

## 2.7 Η Λήψη Αποφάσεων στους Οργανισμούς

Η λήψη αποφάσεων χρησιμοποιείται ευρύτατα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είτε μιλάμε για ομαδική είτε για ατομική λήψη αποφάσεων. Παρά το γεγονός πως η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική, το ποιο από τα δύο είδη είναι καλύτερο εξαρτάται από δύο παράγοντες (Gordon 2002): Την δόμηση του έργου και τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Εάν το έργο είναι δομημένο σε μεγάλο βαθμό τότε οι ομάδες αποδίδουν καλύτερα στην λήψη αποφάσεων ενώ εάν ισχύει το αντίθετο τότε το άτομο αποφασίζει πιο αποτελεσματικά. Από την άλλη εάν ένα άτομο είναι πολύ πιο ικανό από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τότε είναι καλύτερο να αποφασίσει μόνος.

Προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχουν καθοριστεί κάποια συγκεκριμένα μοντέλα τα οποία είναι τα εξής (Robbins και Judge 2018):

*Ορθολογική λήψη αποφάσεων*: είναι το ιδεατό μοντέλο κατά το οποίο αυτός που λαμβάνει την απόφαση έχει στην διάθεσή του όλες τις απαραίτητης πληροφορίες, έχει αξιολογήσει όλες τις εναλλακτικές και στο τέλος επιλέγει αυτή με το μεγαλύτερο όφελος.

*Περιορισμένη ορθολογική λήψη αποφάσεων*: εφαρμόζεται πολύ συχνά καθώς ο άνθρωπος έχει περιορισμένη δυνατότητα πρόληψης και επεξεργασίας σύνθετων πληροφοριών και δυσκολεύεται να λύσει πολύπλοκα προβλήματα.

*Διαίσθηση:* η διαίσθηση αποτελεί το λιγότερο ορθολογικό μοντέλο απόφασης, βασίζεται συνήθως στην πείρα και στις εμπειρίες του ατόμου και είναι μη συνειδητή διαδικασία.

Παρά το ότι οι σχολές διοίκησης προτρέπουν τους μελλοντικούς μάνατζερς και ηγέτες να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με το ορθολογικό μοντέλο, συχνά δεν υλοποιείται

αυτό καθώς οι περισσότερες σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται σύμφωνα με την κρίση του ατόμου και όχι σύμφωνα με κάποιο μοντέλο (Robbins και Judge 2018).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

## 3.1 Γενικά Περί Παρακίνησης

Όλα όσα αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διατριβής σχετικά με την ηγεσία και το μάνατζμεντ και όλες οι θεωρίες που σχετίζονται με αυτά θα είχαν μικρή απήχηση εάν ο εκάστοτε ηγέτης ή μάνατζερ δεν ήταν σε θέση να γνωρίζει τι είναι η παρακίνηση και πως μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του.

Όμως πως ορίζεται η παρακίνηση; Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017) η παρακίνηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος ενεργοποιείται και καθοδηγείται προς την εφαρμογή μιας επιθυμητής συμπεριφοράς και στην καταβολή σημαντικής προσπάθειας. Ένας άλλος ορισμός είναι ο εξής: ως παρακίνηση εννοείται η διαδικασία η οποία ενεργοποιεί, καθοδηγεί και διατηρεί συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται με την επίτευξη στόχων και περιλαμβάνει βιολογικές, συναισθηματικές, κοινωνικές και γνωστικές δυνάμεις οι οποίες ενεργοποιούν την συμπεριφορά (Cherry 2020). Τέλος σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012) η παρακίνηση είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία γίνεται κατανοητή η ένταση, η κατεύθυνση και η επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου για την υλοποίηση ενός σαφώς καθορισμένου στόχου.

Διαβάζοντας τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό πως έχουν αρκετά κοινά σημεία. Το πρώτο κοινό σημείο το οποίο διακρίνουμε είναι πως πρόκειται για διαδικασία άρα δεν είναι κάτι που γίνεται ακαριαία και θέλει χρόνο. Εν συνεχεία παρατηρούμε πως η παρακίνηση περιλαμβάνει την έννοια της ενεργοποίησης και της καθοδήγησης της συμπεριφοράς του ατόμου, άρα με την παρακίνηση ο επικεφαλής-ηγέτης κατευθύνει την συμπεριφορά της ομάδας του προς μια διεύθυνση. Τελευταίο κοινό σημείο που παρατηρούμε στους ορισμούς είναι η επίτευξη κάποιου στόχου, δηλαδή το άτομο προσπαθεί να υλοποιήσει κάτι μέσα από την όλη αυτή διαδικασία. Όπως αναφέρει και ο Gordon (2002) η παρακίνηση σχετίζεται με τις έννοιες θέληση, επιθυμία και κίνητρο καθώς ο προϊστάμενος δεν μπορεί να αναγκάσει τον υφιστάμενο να καταβάλει τα μέγιστα δυνατά χωρίς εκείνος να το επιθυμεί.

Στην συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου θα αναλυθούν ορισμένες από τις πιο βασικές θεωρίες περί παρακίνησης καθώς και οι τεχνικές με τις οποίες μπορεί ο ηγέτης να παρακινήσει την ομάδα του έτσι ώστε τα άτομα να θέλουν ατομικά να πετύχουν τους στόχους που πρέπει να υλοποιήσει η ομάδα.

## 3.2 Θεωρίες για την Φύση της Παρακίνησης

### 3.2.1 Η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Μια από τις πρώτες και πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης είναι αυτή της ιεράρχησης των αναγκών η οποία αναπτύχθηκε από τον Abraham Maslow. Σύμφωνα με τον Maslow υπάρχουν πέντε ανάγκες οι οποίες κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά οι οποίες ακολουθούν την δομή μιας πυραμίδας, δηλαδή πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας έτσι ώστε να προχωρήσουμε στην ικανοποίηση των αμέσως επόμενων αναγκών (Montag et al 2020). Η συγκεκριμένη θεωρία βασίστηκε στα αποτελέσματα των ερευνών που διεξήγαγε ο ίδιος ως ψυχολόγος και σύμφωνα με αυτά οι πέντε ανάγκες είναι οι εξής (Robbins and Judge 2018):

*Βιολογικές ανάγκες*: περιέχουν την ανάγκη για φαγητό, για νερό, για στέγαση, για αναπαραγωγή και γενικά όλες τις σωματικές ανάγκες που έχει ο άνθρωπος. Σύμφωνα με την θεωρία της ιεράρχησης αναγκών οι βιολογικές ανάγκες είναι οι πρώτες ανάγκες τις οποίες το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει πριν προχωρήσει στις επόμενες.

*Ανάγκες ασφαλείας*: αφού το άτομο ικανοποιήσει τις βιολογικές του ανάγκες, οι ανάγκες ασφαλείας είναι αυτές που τον παρακινούν. Αυτή η κατηγορία αναγκών περιλαμβάνει την ασφάλεια και την προστασία από οποιαδήποτε απειλή και γενικά βλάβη είτε πρόκειται για υλικές είτε για άυλες βλάβες.

*Κοινωνικές ανάγκες*: η τρίτη κατηγορία αναγκών που συναντάμε στην πυραμίδα του Maslow αφορά την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει ότι τον αγαπούν αλλά και να αγαπάει και αυτός (Βακόλα και Νικολάου 2012). Πιο συγκεκριμένα το άτομο παρακινείται από την φιλία, την αποδοχή από τους γύρω του και το αίσθημα του ανήκειν.

*Ανάγκες εκτίμησης*: οι ανάγκες εκτίμησης αναφέρονται κυρίως στον σεβασμό που επιδιώκει το άτομο από τους γύρω του αλλά και από τον εαυτό του, την εκτίμηση που χαίρει από τους άλλους και το κύρος που έχει.

*Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης*: Φτάνοντας στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow συναντάμε την αυτοπραγμάτωση του ατόμου, μια ανάγκη καθαρά ψυχολογικής φύσεως η οποία γεννάται όταν το άτομο διαπιστώνει ότι μπορεί να κάνει ότι είναι ικανό να κάνει και προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του (Χυτήρης 2017).

Η διάσημη πυραμίδα του Maslow παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

**Σχήμα 3.1**: Η Ιεράρχηση των Αναγκών Σύμφωνα με τον Maslow

*Πηγή: Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι. (2012) Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά Αθήνα: Εκδόσεις Rosili σελ. 127*

Για να εξηγήσει ακόμα καλύτερα ο Maslow το πως εφαρμόζεται η θεωρία του, υποστήριξε πως αφού ικανοποιηθεί μια κατηγορία αναγκών σε μεγάλο βαθμό μόνο τότε παύει να κατευθύνει την συμπεριφορά του ατόμου και η αμέσως επόμενη κατηγορία είναι αυτή που παρακινεί το άτομο ενώ η μη ικανοποίηση των αναγκών έχει αρνητικές συνέπειες στην ψυχική υγεία του ατόμου (Robbins and Judge 2018).

### 3.2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

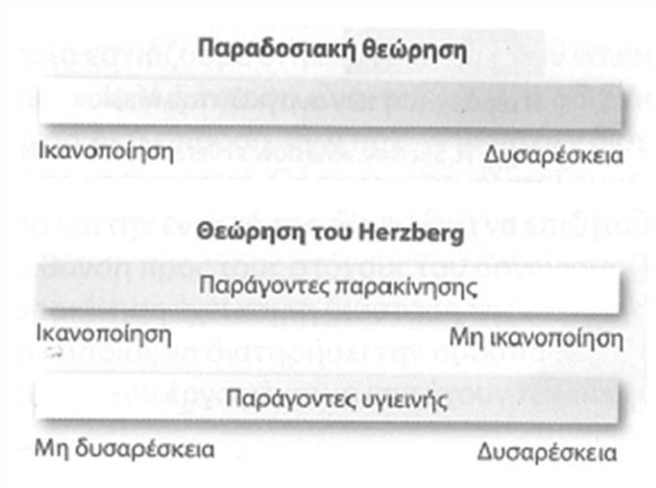
Σε αντίθεση με τις περισσότερες θεωρίες οι οποίες εξετάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μέσα στα πλαίσια της παρακίνησης, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα στους εργαζομένους (Alrawahi et al 2020). Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι διαφορετικοί από αυτούς που ωθούν τον εργαζόμενο στο να αισθάνεται δυσαρεστημένος.

Πιο συγκεκριμένα η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες παρακίνησης ή αλλιώς κίνητρα ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες υγιεινής (Χυτήρης 2017). Ως παράγοντες υγιεινής θεωρούνται οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική της εταιρείας, η εποπτεία, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, η χρηματική αμοιβή, το στάτους και η ασφάλεια (HBR 2003). Όπως αναφέρουν και οι Robbins και Judge (2018) όταν ικανοποιούνται οι παράγοντες υγιεινής ενός ατόμου στην εργασία του, το άτομο δεν θα νιώθει δυσαρεστημένο αλλά αυτό δεν συνεπάγεται πως θα

νιώθει ικανοποιημένο. Για να παρακινηθούν οι άνθρωποι στην εργασία τους απαιτείται η ικανοποίηση των παραγόντων παρακίνησης (κίνητρα) οι οποίοι είναι οι ευκαιρίες προαγωγής, οι ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης, η αναγνώριση, η ευθύνη και η επίτευξη (Alrawahi et al 2020).

Η θεωρία των δύο παραγόντων υποστηρίζει πως οι παράγοντες παρακίνησης πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία με τους παράγοντες υγιεινής καθώς τα κίνητρα δεν μπορούν να παρακινήσουν το άτομο εάν οι παράγοντες υγιεινής δεν ικανοποιούνται (Βακόλα και Νικολάου 2012). Η θεωρία του Herzberg ήταν αυτή που έδωσε το έναυσμα για τον εμπλουτισμό της εργασίας, μια τεχνική που χρησιμοποιούν σήμερα οι μάνατζερς ώστε να παρέχουν στους υφισταμένους τους θέσεις με περισσότερο ενδιαφέρον, πιο προκλητικές ώστε να τους δημιουργούν το αίσθημα της ευχαρίστησης και να τους παρακινούν (Χυτήρης 2017).

**Σχήμα 3.2:** Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg




*Πηγή: Robbins S. και Judge T. (2018) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις 2η Έκδοση μετάφραση: Πλατάκη Α. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική σελ. 216*

### 3.2.3 Η Θεωρία των Αναγκών του McClelland

Μία ακόμα θεωρία η οποία εξετάζει την σχέση της παρακίνησης με τις ανθρώπινες ανάγκες, η θεωρία του McClelland διαφέρει αισθητά από την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow γιατί σε αντίθεση με εκείνη την θεωρία, ο McClelland πρότεινε πως οι ανάγκες που ωθούν το άτομο σε παρακίνηση είναι επίκτητες, δηλαδή αποκτώνται στην διάρκεια της ζωής του ατόμου και δεν γεννιέται με αυτές (Χυτήρης 2017). Οι ανάγκες που παρακινούν το άτομο σύμφωνα με την θεωρία του McClelland είναι οι εξής τρεις (Μπουραντάς 2015):

*Ανάγκη για επίτευγμα*: η ανάγκη του ατόμου να καταφέρει κάτι που θεωρείται δύσκολο, να πετύχει και να προοδεύει.

*Ανάγκη για σχέσεις*: είναι η ανάγκη που έχει ο άνθρωπος να δημιουργεί και να διατηρεί φιλικές και προσωπικές σχέσεις.

*Ανάγκη για δύναμη*: είναι η ανάγκη να επηρεάζει κάποιος τους γύρω του και να ελέγχει την συμπεριφορά τους.

Για να γίνει ακόμα πιο κατανοητή η θεωρία του McClelland θα παραθέσουμε το εξής παράδειγμα: Έστω ότι ένα άτομο κρατάει μια μικρή μπάλα (πχ μπάλα μπιλιάρδου) και έχει μπροστά του πέντε στόχους. Ο πρώτος στόχος (στόχος Α) είναι πανεύκολο να τον πετύχει η μπάλα γιατί είναι πολύ κοντά (100% πιθανότητα επιτυχίας) αλλά δίνει πολύ μικρή ανταμοιβή. Ο δεύτερος στόχος (στόχος Β) είναι λίγο πιο δύσκολο να τον πετύχει κάποιος (περίπου 80%) αλλά δίνει την διπλάσια ανταμοιβή από τον στόχο Α. Ο τρίτος στόχος (στόχος Γ) δίνει ακόμα μεγαλύτερη ανταμοιβή από τον στόχο Β αλλά η πιθανότητα να τον πετύχει κανείς είναι ακόμα πιο μικρή (50%). Ο επόμενος στόχος (στόχος Δ) δίνει την διπλάσια αμοιβή από τον στόχο Γ αλλά τον πετυχαίνουν πάρα πολύ λίγοι ενώ ο τελευταίος στόχος (στόχος Ε) είναι σχεδόν ακατόρθωτο να τον πετύχει κανείς αλλά δίνει την μεγαλύτερη αμοιβή. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018) τα άτομα τα οποία είναι υψηλών επιτεύξεων αποδίδουν το μέγιστο δυνατό όταν θεωρούν ότι έχουν πιθανότητες επιτυχίας 50-50 (στόχος Γ). Αυτά τα άτομα δεν ικανοποιούνται όταν υπάρχουν πολύ υψηλές αποδώσεις άρα και αντίστοιχα πολύ υψηλός βαθμός δυσκολίας (στόχοι Δ και Ε) γιατί δεν θέλουν να αφήνουν στην τύχη την επιτυχία τους.

Μία ακόμα διατύπωση στην οποία οδηγεί η συγκεκριμένη θεωρία είναι πως τα άτομα τα οποία έχουν έντονη την ανάγκη για επίτευξη δεν συνεπάγεται πως θα είναι και καλοί μάνατζερς γιατί ασχολούνται κυρίως με την υλοποίηση των προσωπικών τους στόχων και δεν ενδιαφέρονται να επηρεάσουν και να παρακινήσουν τους υπόλοιπους (Βακόλα και Νικολάου 2012). Αξίζει να σημειωθεί πως πολλοί μάνατζερς οι οποίοι έχουν έντονη την ανάγκη για επιρροή συνήθως έχουν μικρή ανάγκη για σύναψη σχέσεων.

## 3.3 Θεωρίες για το Περιεχόμενο της Παρακίνησης

### 3.3.1 Η Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom εξηγεί την δύναμη της τάσης που έχει το άτομο να δρα με συγκεκριμένο τρόπο ο οποίος εξαρτάται από την προσδοκία ότι αυτή

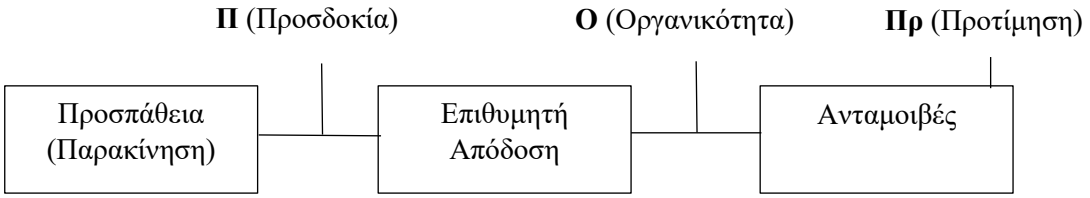
του η δράση θα ακολουθηθεί από συγκεκριμένα ατομικά οφέλη για τον ίδιο (Wardayati 2016). Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους όταν πιστεύουν πως η αύξηση της προσπάθειάς τους θα επιφέρει θετική αξιολόγηση της απόδοσής τους και πως αυτή η θετική αξιολόγηση της απόδοσής τους θα καταλήξει σε μεγαλύτερες ανταμοιβές για αυτούς κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων (Robbins και Judge 2018). Σύμφωνα με το υπόδειγμα που ανέπτυξε ο Vroom (Σχήμα 3.3) η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από τρεις παράγοντες (Χυτήρης 2017):

*Προσδοκία:* Η προσδοκία αφορά το πόσο πιθανό είναι σύμφωνα με το άτομο, μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του να οδηγήσει στον επιθυμητό βαθμό απόδοσης. Επειδή αναφέρεται στην έννοια της πιθανότητας, λαμβάνει τιμές από μηδέν έως ένα. Εάν η προσδοκία είναι μηδαμινή το άτομο θεωρεί πως δεν υπάρχει περίπτωση οι προσπάθειές του να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

*Οργανικότητα*: Η οργανικότητα αφορά την πιθανότητα συσχέτισης της επιθυμητής απόδοσης και των επιθυμητών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο.

*Προτίμηση*: Η αξία που δίνει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές που λαμβάνει ή αλλιώς το πόσο προτιμάει ο εργαζόμενος μια συγκεκριμένη αμοιβή.

**Σχήμα 3.3** Το Υπόδειγμα της Θεωρίας της Προσδοκίας σύμφωνα με τον Vroom




*Πηγή: Χυτήρης Λ. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, σελ. 206*

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία το γινόμενο των τριών παραπάνω παραγόντων μας δίνει τον βαθμό παρακίνησης του ατόμου, κατά συνέπεια όσο πιο υψηλά επίπεδα λαμβάνουν οι τρεις αυτοί παράγοντες, τόσο πιο υψηλή είναι η παρακίνηση του εργαζομένου (Βακόλα και Νικολάου 2012).

### 3.3.2 Η Θεωρία της Στοχοθέτησής

Η θεωρία στοχοθέτησης του Edwin Locke (Locke's Goal Setting Theory) αποτελεί μια θεωρία με μεγάλο αντίκτυπο στο ερευνητικό πεδίο της εργασιακής παρακίνησης καθώς

συνέδεσε ευθέως τους στόχους, την παραγωγικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων (Young 2017). Σύμφωνα με την θεωρία του Locke οι άνθρωποι προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους ανάλογα με τους στόχους τους οποίους θέλουν να πετύχουν, συνεπώς εάν κάποιος θέλει να τους επηρεάσει ώστε να αλλάξει την συμπεριφορά τους (πχ. μάνατζερ) αυτό που πρέπει να κάνει είναι να αλλάξει τον στόχο ή τα χαρακτηριστικά του ώστε να γίνει πιο αρεστός στους εργαζομένους (Χυτήρης 2017). Προκειμένου η συγκεκριμένη θεωρία να εφαρμοστεί και να είναι αποτελεσματική, ο Locke διατύπωσε πέντε βασικές αρχές οι οποίες πρέπει να πληρούνται (Young 2017):

*Σαφήνεια*: ο στόχος που ανατίθεται στον εργαζόμενο πρέπει να είναι συγκεκριμένος και ξεκάθαρος.

*Πρόκληση*: ένας εύκολα υλοποιήσιμος στόχος δεν παρακινεί τον εργαζόμενο, από την άλλη ένας στόχος που είναι προκλητικός σε λογικά πλαίσια παρακινεί τον εργαζόμενο να τον υλοποιήσει.

*Δέσμευση*: ένας εργαζόμενος ο οποίος από την αρχή τάσσεται στον στόχο και αφοσιώνεται σε αυτόν είναι πιο πιθανό να πετύχει τον στόχο.

*Ανατροφοδότηση*: η συνεχής ανατροφοδότηση σε όλη την διαδικασία βοηθάει τον εργαζόμενο να παραμείνει εντός πλάνου,

*Πολυπλοκότητα εργασιών*: εάν ο προϊστάμενος θέσει ρεαλιστικές προθεσμίες και χρονοδιαγράμματα και διασπάσει τον στόχο σε μικρότερους τότε βοηθάει τον εργαζόμενο να τον υλοποιήσει.

Η συγκεκριμένη θεωρία αποτέλεσε την αφορμή για την θέσπιση της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management by Objectives-MBO), μια ιδιαίτερα δημοφιλής μορφή διοίκησης με την οποία ο μάνατζερ μετατρέπει τους στόχους που θέτει η επιχείρηση-οργανισμός σε συγκεκριμένους στόχους για το άτομο ή την ομάδα (Βακόλα και Νικολάου 2012).

### 3.3.3 Η Θεωρία της Ισότητας του Adams

Η θεωρία της ισότητας αναπτύχθηκε από τον J. Adams και υποστηρίζει πως τα άτομα αξιολογούν το πόσο δίκαιη είναι η κάθε κοινωνική συναλλαγή που έχουν συγκρίνοντας τον δικό τους λόγο εκροών προς εισροών με τον αντίστοιχο λόγο της συναλλαγής ενός άλλου ατόμου (Prabhakar and Puneet 2021). Ως εισροές εννοούνται όλα αυτά τα οποία έχει επενδύσει το άτομο στην εργασία του όπως η εμπειρία, η αφοσίωση, οι γνώσεις, ο χρόνος κλπ. ενώ όταν αναφερόμαστε στις εκροές εννοούμε τόσο τις οικονομικές

ανταμοιβές όπως πχ μισθός όσο και όλες τις άλλες παροχές όπως για παράδειγμα η απόκτηση αυτοκινήτου κλπ. (Βακόλα και Νικολάου 2012). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017) τα κύρια στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι τα εξής:

*Ανταμοιβή*: αναφέρεται σε αυτό που ικανοποιεί το άτομο

*Κόστος*: είναι αυτό το οποίο έχει ξοδέψει το άτομο για να πετύχει το αποτέλεσμα που επιθυμεί στην εργασία του (χρόνος, κόπος κλπ.)

*Αποτέλεσμα*: το αποτέλεσμα είναι αυτό που έχει καταφέρει το άτομο, δηλαδή αυτά που έλαβε μείον αυτά που ξόδεψε. Αν το αποτέλεσμα είναι θετικό τότε το άτομο έχει κέρδος από την όλη διαδικασία, αν είναι αρνητικό τότε έχει ζημιά.

*Πρότυπο σύγκρισης*: τα άτομα συγκρίνουν το δικό τους παραγόμενο αποτέλεσμα με αυτό που θεωρείται ως δίκαιο.

Το άτομο θεωρεί ότι υπάρχει ισότητα όταν ο λόγος εκροές προς εισροές είναι ίσος συγκριτικά με αυτών των υπόλοιπων ατόμων ενώ εάν δεν είναι ίσος τότε θεωρεί πως υπάρχει ανισότητα (Prabhakar and Puneet 2021). Πιο αναλυτικά, αρνητική ή υποαμοιβώμενη ανισότητα υπάρχει όταν ο εργαζόμενος πιστεύει πως ο δικός του εισροές προς εκροές λόγος είναι μικρότερος από αυτών των υπόλοιπων ενώ όταν αυτός ο λόγος είναι μεγαλύτερος τότε υπάρχει θετική ή αλλιώς υπεραμοιβώμενη ανισότητα.

Εάν ο εργαζόμενος αντιληφθεί πως υπάρχει αδικία στην εργασία του τότε η συμπεριφορά του μπορεί να αλλάξει με το να μειώσει την προσπάθεια που καταβάλει στην εργασία του άρα και την αποτελεσματικότητά του, μπορεί να ζητήσει να αποχωρήσει από την εργασία του ή να ζητήσει περισσότερες εκροές (Βακόλα και Νικολάου 2012). Η συμβολή αυτής της θεωρίας στην εργασία είναι ουσιαστική καθώς συμβάλει στην ανάπτυξη του αισθήματος της δικαιοσύνης μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

## 3.4 Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης

### 3.4.1 Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης

Σύμφωνα με την θεωρία της αυτοδιάθεσης τα άτομα θέλουν να νιώθουν πως έχουν τον έλεγχο των πράξεων τους και συνεπώς όταν μια εργασία μοιάζει να είναι υποχρεωτική και όχι μια ελεύθερα επιλεγμένη δραστηριότητα τότε αυτό δρα αρνητικά στην παρακίνηση του ατόμου (Robbins και Judge 2018). Επίσης η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει πως η ανάγκη για ανάπτυξη καθοδηγεί την συμπεριφορά των ατόμων και

πως η αυτόνομη παρακίνηση (παρακίνηση που σχετίζεται με την εσωτερική παρακίνηση) είναι πολύ σημαντική (Cherry 2019). Όπως αναφέρουν και οι δημιουργοί αυτής της θεωρίας (Deci και Ryan) ένας εργαζόμενος ο οποίος εργάζεται χωρίς να του αρέσει αυτό που κάνει βρίσκεται στην περιοχή της εξαρτημένης παρακίνησης όπου υπάρχει έντονο το στοιχείο της υποχρέωσης και της πίεσης ενώ ένας εργαζόμενος ο οποίος θεωρεί την εργασία του κάτι ευχάριστο και του αρέσει αυτό που κάνει βρίσκεται στην περιοχή της αυτόνομης παρακίνησης (Χυτήρης 2017).

### 3.4.2 Η Θεωρία της Ενίσχυσης

Όπως αναλύθηκε πιο πάνω η θεωρία της στοχοθέτησης προτείνει πως οι στόχοι οι οποίοι θέτουν τα άτομα είναι αυτοί οι οποίοι κατευθύνουν και την συμπεριφορά τους. Από την άλλη μεριά η θεωρία της ενίσχυσης υποστηρίζει πως η συμπεριφορά του ατόμου κατευθύνεται (ενισχύεται) από το εξωτερικό περιβάλλον και όχι από εσωτερικά γεγονότα (Robbins και Judge 2018). Στην συγκεκριμένη θεωρία η ενίσχυση (είτε θετική είτε αρνητική) είναι αυτή η οποία ρυθμίζει την συμπεριφορά του ατόμου και μπορεί είτε να ενθαρρύνει μια συμπεριφορά η οποία είναι επιθυμητή στην εργασία είτε να εξαλείψει μια ανεπιθύμητη συμπεριφορά ως εξής (Βακόλα και Νικολάου 2012): η θετική ενίσχυση της συμπεριφοράς ενός ατόμου περιλαμβάνει αμοιβή για αυτή την συμπεριφορά ή θετική ανατροφοδότηση ενώ μια αρνητική ενίσχυση μπορεί να περιλαμβάνει την τιμωρία της αποκλίνουσας συμπεριφοράς.

## 3.5 Ηγεσία και Παρακίνηση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν η έννοια της παρακίνησης καθώς και οι σημαντικότερες θεωρίες που σχετίζονται με αυτήν και επιχειρούν να αποδείξουν τι είναι αυτό που παρακινεί τα άτομα. Πως μπορεί όμως ο ηγέτης να παρακινήσει; Δηλαδή πέρα από όσα αναλύθηκαν στις θεωρίες περί παρακίνησης, με ποιες τεχνικές μπορεί κάποιος να οδηγήσει την συμπεριφορά των ατόμων προς μια επιθυμητή κατεύθυνση; Σύμφωνα με τον Adair (2006) υπάρχουν οκτώ αρχές τις οποίες πρέπει να ακολουθεί ο ηγέτης προκειμένου να μπορεί να παρακινήσει τους γύρω του:

*Να παρακινεί τον εαυτό του*: για να εμπνεύσει κάποιος τους γύρω του πρέπει πρώτα να εμπνεύσει τον εαυτό του.

*Να επιλέγει άτομα που είναι ήδη παρακινημένα*: επειδή είναι δύσκολα να παρακινήσει κάποιος άτομα που δεν έχουν ήδη παρακινηθεί είναι λογικό να προτιμήσει άτομα που είναι ήδη παρακινημένα.

*Να συμπεριφέρεται στον κάθε ένα σαν άτομο*: κάθε άτομο είναι ξεχωριστό, ένα κίνητρο που παρακινεί ένα άτομο της ομάδας δεν σημαίνει ότι θα παρακινεί και τους υπόλοιπους

*Να θέτει ρεαλιστικούς και προκλητικούς στόχους*: τόσο ένας αρκετά εύκολος στόχος όσο και ένας εξωπραγματικά δύσκολος δεν παρακινούν το άτομο (Young 2017).

*Να θυμάται πως η διαδικασία παρακινεί*: τα άτομα δεν παρακινούνται μόνο από τις ατομικές ανάγκες τους αλλά και από τις ανάγκες που δημιουργούνται από τον κοινό σκοπό της εργασίας.

*Να δημιουργεί ένα περιβάλλον παρακίνησης*: τα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα μειώνουν την παρακίνηση καθώς περιλαμβάνουν αυστηρές οργανωσιακές κουλτούρες, δίνουν έμφαση στον έλεγχο κλπ.

*Να παρέχει δίκαιες ανταμοιβές*: όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται πως άλλα μέλη της ομάδας του δίνουν λιγότερα από ότι αυτό και λαμβάνουν περισσότερα τότε νιώθει πως υπάρχει ανισότητα (Prabhakar and Puneet 2021).

*Να αναγνωρίζει*: η αναγνώριση της προσπάθειας του ατόμου αποτελεί ισχυρό παράγοντα παρακίνησης.

### 3.6 Διοίκηση Βάση Στόχων (MBO)

Η διοίκηση βάση στόχων αναφέρθηκε και νωρίτερα όταν έγινε ανάλυση της θεωρίας της στοχοθέτησης. Η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί έναν από τους πιο ευρέως διαδεδομένους τρόπους διοίκησης με τον οποίο ο εκάστοτε μάνατζερ ή ηγέτης μετατρέπει τους στρατηγικούς-εταιρικούς στόχους που έχει η εταιρεία σε σαφώς προσδιορισμένους ατομικούς-ομαδικούς για την ομάδα του και τα μέλη της (Βακόλα και Νικολάου). Παρά την ευρεία εφαρμογή της η συγκεκριμένη τεχνική μπορεί να αποτύχει εάν οι στόχοι που θέτονται είναι μη ρεαλιστικοί, εάν υπάρχει έλλειψη δέσμευσης για το αποτέλεσμα τόσο από τα στελέχη όσο και από τους εργαζόμενους και τέλος εάν οι αμοιβές δεν κατανέμονται σύμφωνα με την επίτευξη των στόχων (Robbins και Judge 2018). Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα αποτυχίας της διοίκησης μέσω στόχων, οι μάνατζερς πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα πριν την εφαρμόσουν (Βακόλα και Νικολάου 2012):

*Πόσο δύσκολος μπορεί να είναι ένας δύσκολος στόχος;*

*Πότε μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ατομικοί στόχοι και πότε οι ατομικοί;*

*Είναι προτιμότεροι οι ποσοτικοί ή οι ποιοτικοί στόχοι;*

*Πως πρέπει να γίνει η στοχοθεσία;*

Τέλος δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε πως η πρωτοπορία του MBO ήταν πως συνέδεσε για πρώτη φορά την απόδοση και τα επιτεύγματα των εργαζομένων με τους σαφώς καθορισμένους στόχους τους οποίους έπρεπε να υλοποιήσει η ομάδα ή το άτομο (Hayes 2020).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

## 4.1 Μεθοδολογία

Σκοπός της έρευνας που διεξάχθηκε ήταν να επαληθευτούν οι ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάστηκαν στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας καθώς και να μελετηθούν σε βάθος η σχέση της παρακίνησης με τον προϊστάμενο, το στυλ διοίκησης του προϊσταμένου καθώς και ορισμένες βασικές θεωρίες παρακίνησης. Για το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής κρίθηκε αναγκαίο να συνταχθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής google docs (docs.google.com) και διαμοιράστηκε μέσω του διαδικτύου. Ιδιαίτερη βοήθεια για τον διαμοιρασμό του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αποτέλεσαν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) και οι ηλεκτρονικές εφαρμογές όπως το Facebook και το Viber. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται σε έντυπη μορφή σε παράρτημα της παρούσας διπλωματικής.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου ξεκίνησε τον Φεβρουάριου 2021 και μέσα στον ίδιο μήνα μετά από δοκιμές και διορθώσεις ολοκληρώθηκε. Στην συνέχεια τον Μάρτιο του 2021 ξεκίνησε ο διαμοιρασμός του και εντός του ίδιου μήνα ολοκληρώθηκε. Το δείγμα είναι μεγέθους 100 ατόμων και αποτελείται από εργαζόμενους στον ελλαδικό χώρο τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα οι οποίοι έχουν την ιδιότητα του υφιστάμενου και ως εκ τούτου έχουν έναν τουλάχιστον προϊστάμενο.

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο αποτελείται από 42 ερωτήσεις κλειστού τύπου εκ των οποίων οι 7 αφορούν δημογραφικά στοιχεία και οι υπόλοιπες 35 αφορούν ερευνητικές ερωτήσεις. Μετά από την ολοκλήρωση της έρευνας το λογισμικό το οποίο χρησιμοποιήθηκε τόσο για την εξαγωγή των απαντήσεων από το google docs όσο και για την επεξεργασία τους και την δημιουργία διαγραμμάτων ήταν το Microsoft Office Excel 2019.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται με την βοήθεια διαγραμμάτων αλλά και με περιγραφική ανάλυση τα αποτελέσματα της έρευνας. Η σειρά με την οποία αναλύονται τα δεδομένα ακολουθεί την σειρά των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Αξίζει να σημειωθεί πως επειδή το μέγεθος του δείγματος είναι 100 η συχνότητα των απαντήσεων και το ποσοστό αυτών ταυτίζονται.

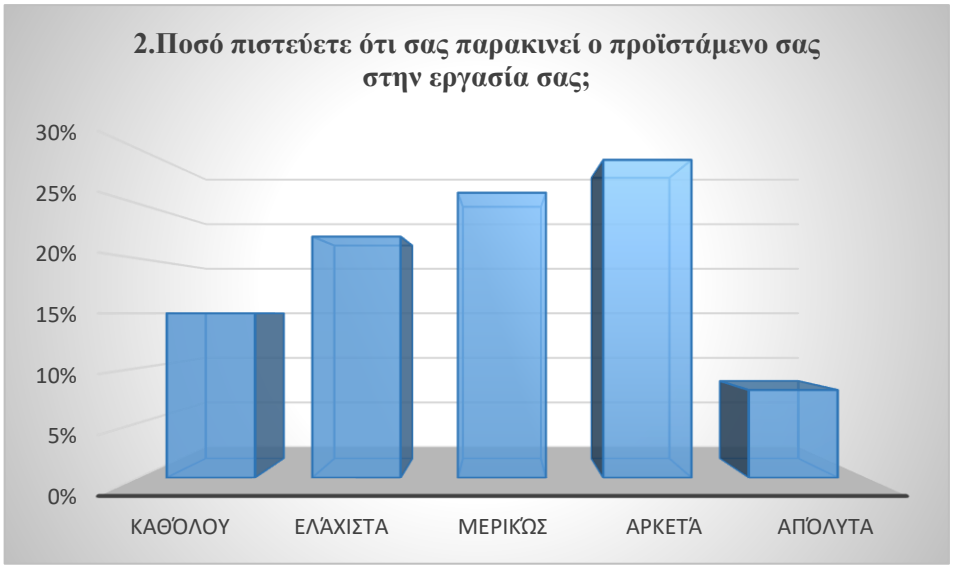
## 4.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

### 4.2.1 Ερευνητικές Ερωτήσεις

**Διάγραμμα 4.1** Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;

Το 5% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενώ το 9% δήλωσε ότι είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι. Μερικώς απάντησε το 27% ενώ η πλειοψηφία απάντησε κατά 53% πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Απόλυτα ικανοποιημένοι δήλωσαν το 6%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

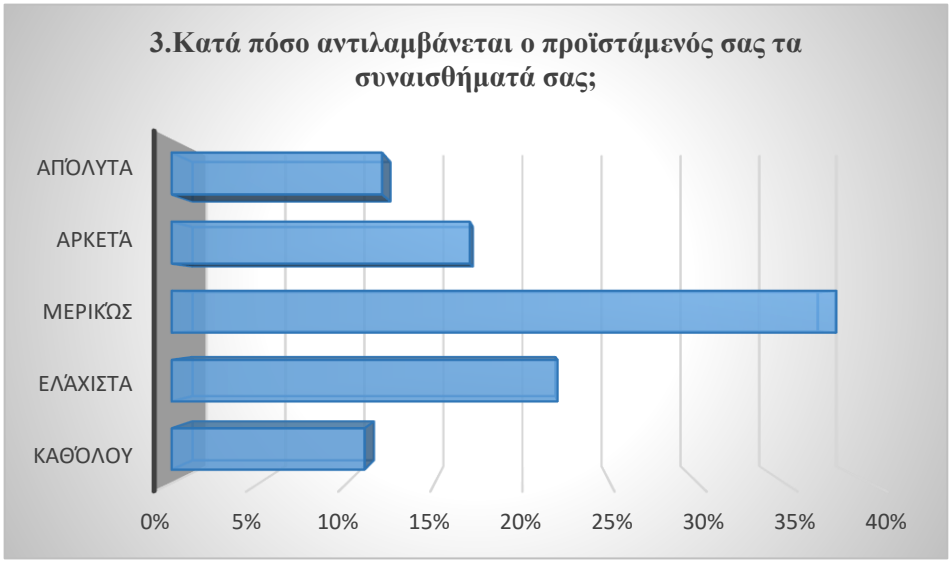
**Διάγραμμα 4.2** Πόσο πιστεύετε ότι σας παρακινεί ο προϊστάμενός σας στην εργασία σας;




Το 15% των ερωτηθέντων δήλωσε πως δεν παρακινείται καθόλου από τον προϊστάμενό τους. Ελάχιστα δήλωσε το 22% ενώ μερικώς παρακινείται από τον προϊστάμενό του το 26% των ερωτηθέντων. Το 29% δήλωσε ότι παρακινείται αρκετά ενώ απόλυτα δήλωσε

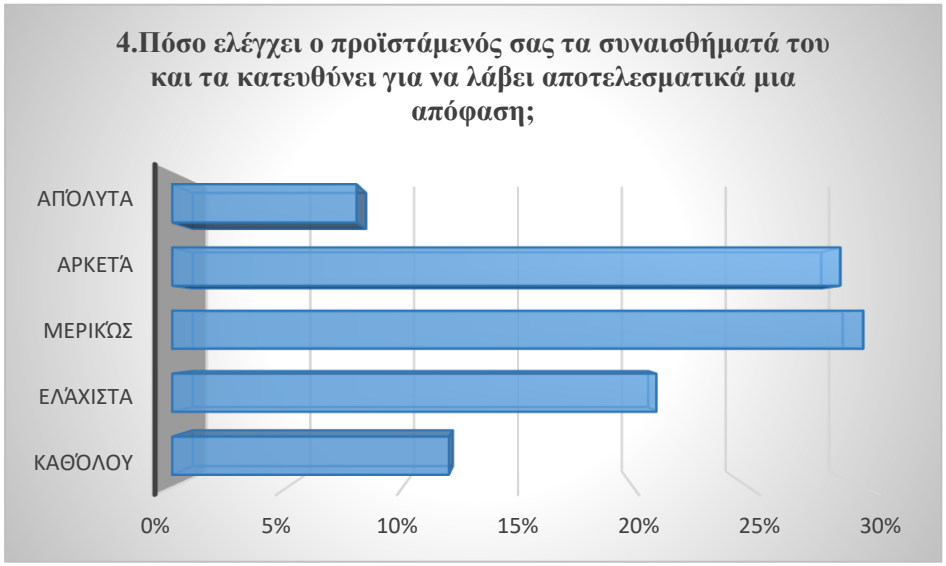
το 8%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων παρακινείται έστω και σε ορισμένο βαθμό από τον προϊστάμενό τους στην εργασία τους.

**Διάγραμμα 4.3** Κατά πόσο αντιλαμβάνεται ο προϊστάμενός σας τα συναισθήματά σας;



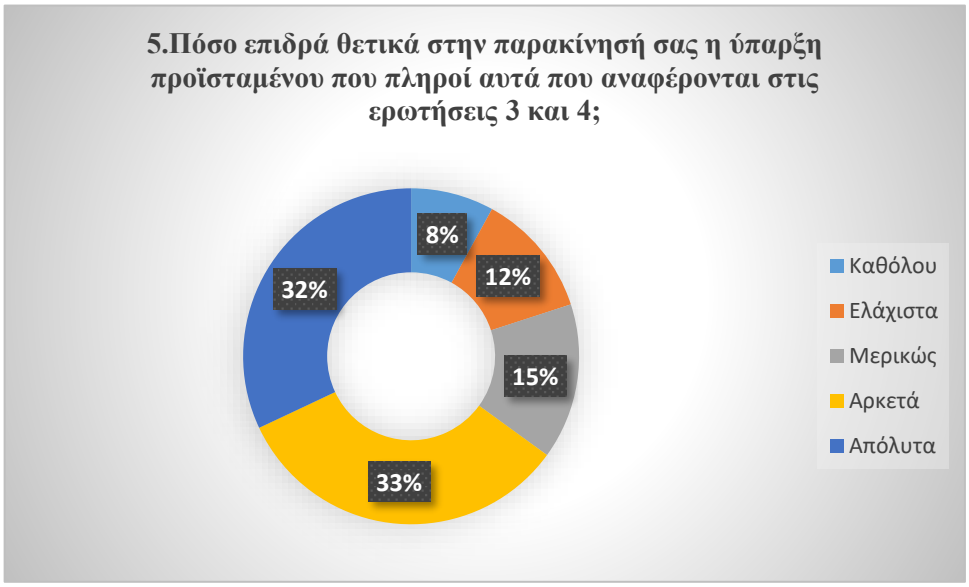

Το 11% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους δεν αντιλαμβάνεται καθόλου τα συναισθήματά τους ενώ ότι τα αντιλαμβάνεται ελάχιστα δήλωσε το 22%. Το 38% δήλωσε ότι τα αντιλαμβάνεται μερικώς και το 17% αρκετά ενώ απόλυτα δήλωσε το 12%. Έτσι διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων αντιλαμβάνονται έστω και σε μικρό βαθμό τα συναισθήματά τους.

**Διάγραμμα 4.4** Πόσο ελέγχει ο προϊστάμενός σας τα συναισθήματά του και τα κατευθύνει για να λάβει αποτελεσματικά μια απόφαση;



Το 12% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους δεν ελέγχει καθόλου τα συναισθήματά του και δεν τα κατευθύνει για να λάβει αποτελεσματικά μια απόφαση. Το 21% απάντησε ότι το πραγματοποιεί ελάχιστα ενώ μερικώς απάντησε το 30%. Το 29% δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους υλοποιεί τα παραπάνω αρκετά ενώ απόλυτα δήλωσε το 8%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει πως ο προϊστάμενός τους ελέγχει σε ορισμένο βαθμό τα συναισθήματά του και τα κατευθύνει για να λάβει αποτελεσματικά μια απόφαση.

**Διάγραμμα 4.5** Πόσο επιδρά θετικά στην παρακίνησή σας η ύπαρξη προϊσταμένου που πληροί αυτά που αναφέρονται στις ερωτήσεις 3 και 4;

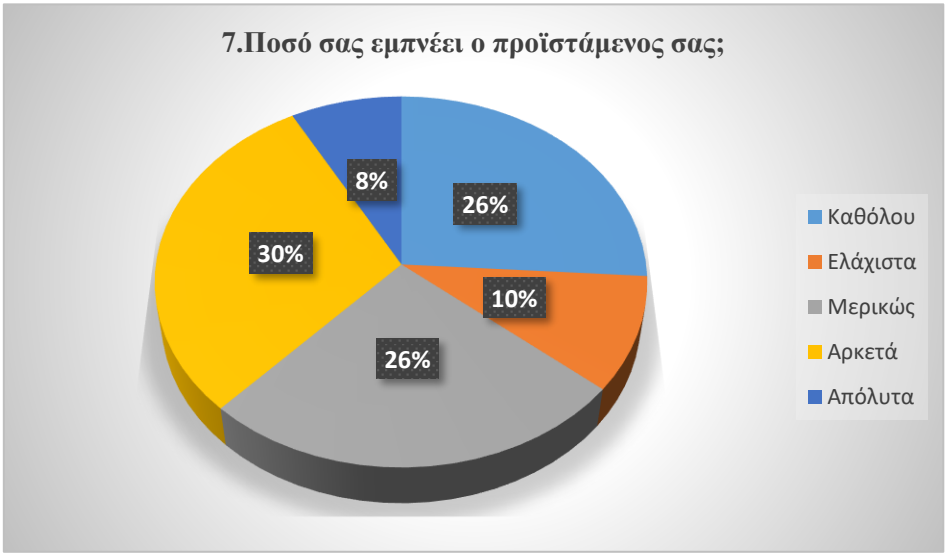



Το 8% δήλωσε ότι δεν επιδρά καθόλου θετικά στην παρακίνησή τους η ύπαρξη προϊσταμένου ο οποίος αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά τους, ελέγχει τα συναισθήματά του και τα κατευθύνει για να λάβει αποτελεσματικά μια απόφαση ενώ ελάχιστα δήλωσε το 12%. Το 15% δήλωσε ότι επιδρά μερικώς θετικά στην παρακίνησή τους η ύπαρξη τέτοιου προϊσταμένου. Αρκετά δήλωσε το 33% και απόλυτα το 32%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει πως ένας προϊστάμενος ο οποίος πληροί τα παραπάνω επιδρά θετικά στην παρακίνησή τους.

**Διάγραμμα 4.6** Ποιο ή ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά εκτιμάτε ότι έχει ο προϊστάμενός σας;

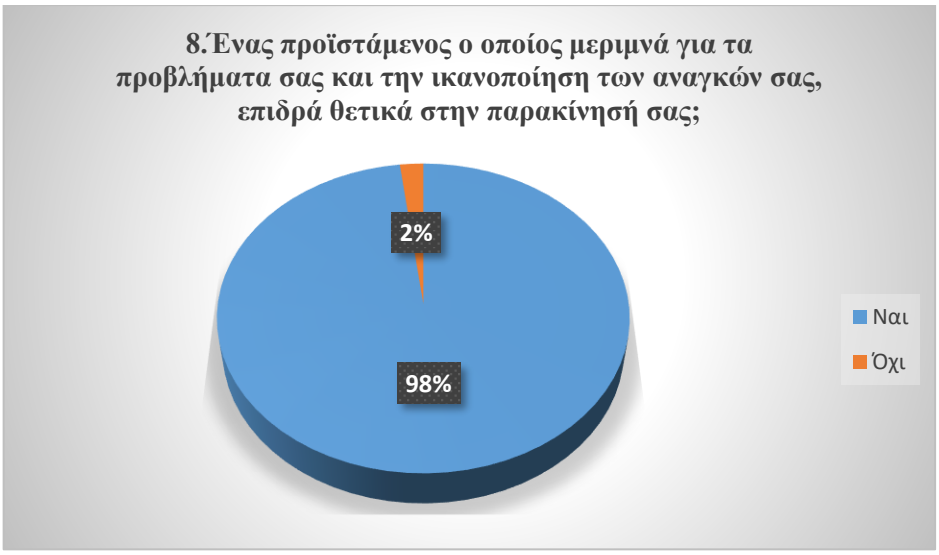
Το 44% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους χαρακτηρίζεται από ευσυνειδησία και το 40% από εξωστρέφεια. Δεκτικότητα νέων εμπειριών δήλωσε το 35% ως χαρακτηριστικό του προϊσταμένου τους και συναισθηματική σταθερότητα το 19%. Ο ναρκισσισμός συναντάται στο 18% των προϊσταμένων των ερωτηθέντων και η ψυχοπάθεια στο 16%. Τέλος το 8% δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους χαρακτηρίζεται από μακιαβελισμό, το 8% από προσήνεια ενώ κανένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν συναντάει στον προϊστάμενό του το 14% των ερωτηθέντων. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι τα πιο διαδεδομένα χαρακτηριστικά (από αυτά) που συναντιόνται σε προϊσταμένους είναι η ευσυνειδησία, η εξωστρέφεια και η δεκτικότητα νέων εμπειριών.

**Διάγραμμα 4.7** Πόσο σας εμπνέει ο προϊστάμενός σας;



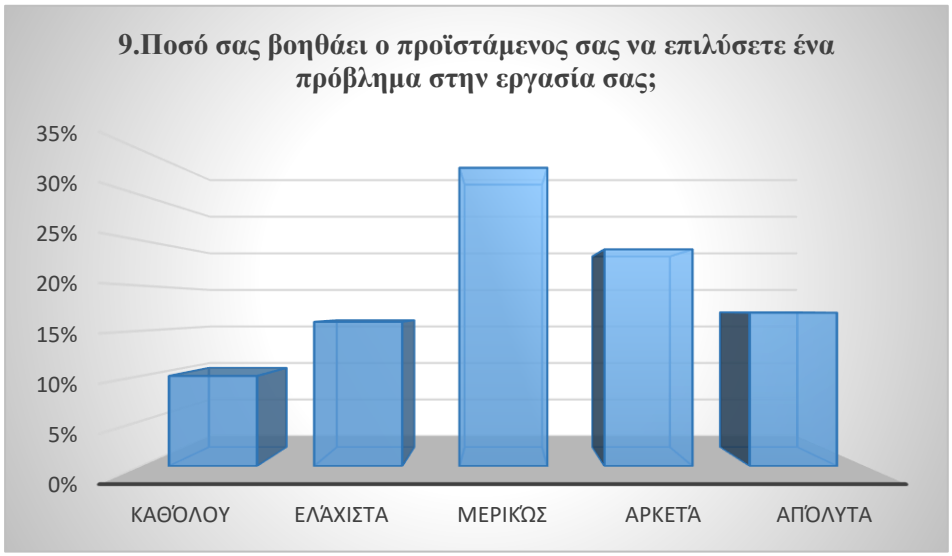
Το 26% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν τους εμπνέει καθόλου ο προιστάμενός τους, ενώ το 10% δήλωσε ότι τους εμπνέει ελάχιστα. Μερικώς απάντησε το 26% ενώ το 30% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι ο προιστάμενός τους τους εμπνέει αρκετά. Το 8% δήλωσε ότι τους εμπνέει απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως ο προιστάμενός τους τους εμπνέει έστω και σε ορισμένο βαθμό.

**Διάγραμμα 4.8** Ένας προϊστάμενος ο οποίος μεριμνά για τα προβλήματά σας και την ικανοποίηση των αναγκών σας, επιδρά θετικά στην παρακίνησή σας;




Το 98% των ερωτηθέντων δήλωσε πως επιδρά θετικά στην παρακίνησή τους ένας προϊστάμενος ο οποίος μεριμνά για τα προβλήματά τους και την ικανοποίηση των αναγκών τους ενώ το 2% δήλωσε πως δεν επιδρά θετικά. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά ότι ένας προϊστάμενος με τα παραπάνω χαρακτηριστικά επιδρά θετικά στην παρακίνησή τους.

**Διάγραμμα 4.9** Πόσο σας βοηθάει ο προϊστάμενος σας να επιλύσετε ένα πρόβλημα στην εργασία σας;



Το 10% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους δεν τους βοηθάει καθόλου να επιλύσουν προβλήματα στην εργασία τους. Ελάχιστα απάντησε το 16% και μερικώς το 33%. Το 24% δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους τους βοηθάει αρκετά να επιλύσουν ένα πρόβλημα στην εργασία τους και απόλυτα δήλωσε το 17%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων τους βοηθάνε να επιλύσουν ένα πρόβλημα στην εργασία τους σε ορισμένο βαθμό.

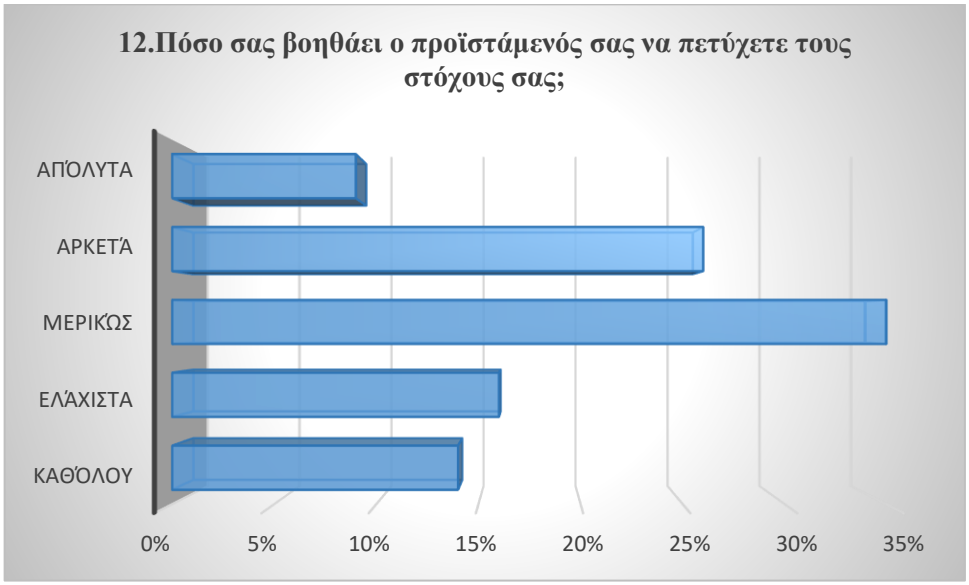
**Διάγραμμα 4.10** Πόσο λαμβάνει υπόψη την γνώμη σας ο προϊστάμενός σας για να λάβει μια απόφαση;

Το 5% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη την γνώμη τους για να λάβει μια απόφαση ενώ το 19% δήλωσε ότι την λαμβάνει υπόψη ελάχιστα. Μερικώς απάντησε το 36%. Το 33% δήλωσε ότι λαμβάνει υπόψη την γνώμη τους αρκετά ενώ απόλυτα δήλωσε το 7%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων λαμβάνουν υπόψη την γνώμη τους για να λάβουν μια απόφαση.

**Διάγραμμα 4.11** Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενος στον ορθολογισμό ή βασιζόμενος στην διαίσθηση;

Το 70% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενος στον ορθολογισμό ενώ το 30% βασιζόμενος στην διαίσθηση. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στον ορθολογισμό.

**Διάγραμμα 4.12** Πόσο σας βοηθάει ο προϊστάμενός σας να πετύχετε τους στόχους σας;




Το 14% των ερωτηθέντων δήλωσε πως δεν τους βοηθάει καθόλου ο προϊστάμενός τους να πετύχουν τους στόχους τους ενώ το 16% δήλωσε ότι τους βοηθάει ελάχιστα. Μερικώς απάντησε το 35% ενώ αρκετά δήλωσε το 26%. Το 9% απάντησε πως ο προϊστάμενός

τους τους βοηθάει απόλυτα σε αυτό τον τομέα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων τους βοηθάει να πετύχουν τους στόχους τους.

**Διάγραμμα 4.13** Θεωρείτε ότι οι στόχοι της εργασίας σας είναι σημαντικοί;

Το 81% των ερωτηθέντων δήλωσε πως θεωρεί ότι οι στόχοι της εργασίας τους είναι σημαντικοί ενώ το 19% δήλωσε ότι δεν είναι. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως οι στόχοι της εργασίας τους είναι σημαντικοί.

**Διάγραμμα 4.14α** Πόσο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο δείχνει ο προϊστάμενός σας;

Το 8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους δεν δείχνει καθόλου ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ενώ το 23% ότι δείχνει ελάχιστα. Μερικώς απάντησε το

28%. Το 26% δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους δείχνει αρκετά ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ενώ το 15% απάντησε απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων δείχνει ενδιαφέρον για τον άνθρωπο έστω και σε ορισμένο βαθμό.

**Διάγραμμα 4.14β** Πόσο ενδιαφέρον για τον αποτέλεσμα δείχνει ο προϊστάμενός σας;

Το 3% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους δεν δείχνει καθόλου ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα ενώ το 5% δήλωσε ότι δείχνει μερικώς. Το 32% απάντησε ότι δείχνει αρκετά ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα ο προϊστάμενός τους ενώ το 60% απάντησε απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων δείχνει απόλυτο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα.

**Διάγραμμα 4.15** Ο προϊστάμενός σας σας δίνει στόχους για να υλοποιήσετε οι οποίοι έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και με χρονικό όριο;

Το 63% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο προϊστάμενός τους τους δίνει στόχους να υλοποιήσουν οι οποίοι είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και με χρονικό όριο ενώ το 37% απάντησε πως δεν τους δίνει τέτοιους στόχους. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων δίνουν στόχους προς υλοποίηση με τα παραπάνω χαρακτηριστικά στους υφισταμένους τους.

**Διάγραμμα 4.16** Πόσο εκτιμάτε ότι σας παρακινεί η ύπαρξη στόχων στην εργασία σας με τα παραπάνω χαρακτηριστικά;

Το 4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως δεν τους παρακινεί καθόλου η ύπαρξη στόχων οι οποίοι είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και με χρονικό όριο ενώ το 5% δήλωσε ότι τους παρακινεί ελάχιστα. Μερικώς απάντησε ότι τους παρακινούν τέτοιοι στόχοι το 18%. Το 49% απάντησε ότι τέτοιοι στόχοι τους παρακινούν αρκετά ενώ απόλυτα παρακινείται το 24%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων παρακινείται από την ύπαρξη στόχων με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

**Διάγραμμα 4.17** Πόσο αφοσιωμένοι είστε στους στόχους που σας ανατίθενται;

Το 2% των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι ελάχιστα αφοσιωμένο στους στόχους που του ανατίθενται ενώ το 18% δήλωσε μερικώς. Αρκετά αφοσιωμένοι στους στόχους που του ανατίθενται δήλωσε το 41% των ερωτηθέντων ενώ απόλυτα αφοσιωμένο το 39%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι αφοσιωμένοι στους στόχους που τους ανατίθενται.

**Διάγραμμα 4.18** Θεωρείτε ότι οι ρεαλιστικοί αλλά προκλητικοί στόχοι σας παρακινούν περισσότερο από ότι οι πολύ εύκολοι και οι μη εφικτοί στόχοι;

Το 86% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι τους παρακινούν περισσότερο οι ρεαλιστικοί αλλά προκλητικοί στόχοι από ότι οι πολύ εύκολοι και οι μη εφικτοί ενώ το 14% απάντησε

αρνητικά. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων παρακινείται περισσότερο από τους ρεαλιστικούς αλλά προκλητικούς στόχους από ότι από τους πολύ εύκολους και μη εφικτούς.

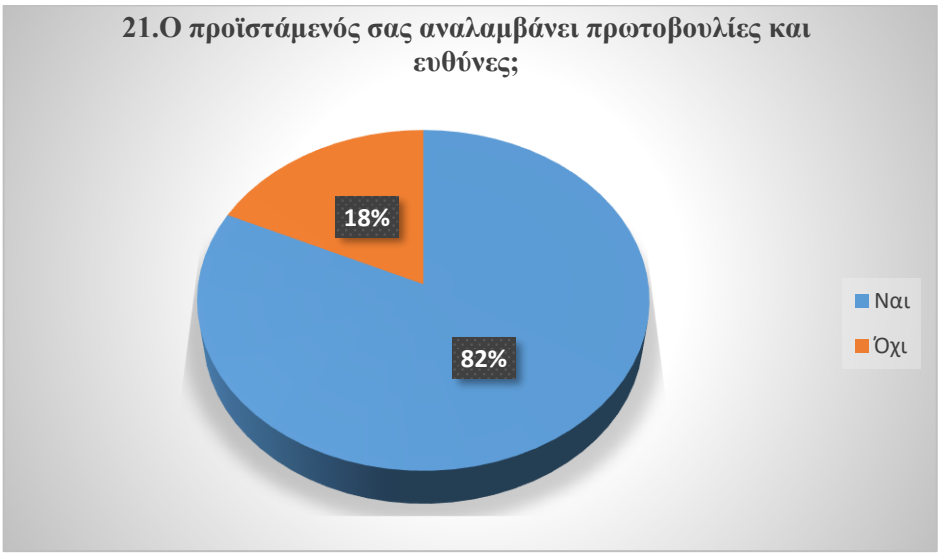
**Διάγραμμα 4.19** Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει ο προϊστάμενός σας;

Το 1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν επιτυγχάνονται καθόλου οι στόχοι που θέτει ο προϊστάμενός τους ενώ επιτυγχάνονται ελάχιστα σύμφωνα με το 6%. Μερικώς απάντησε το 19%. Το 61% δήλωσε πως επιτυγχάνονται αρκετά οι στόχοι του προϊσταμένου τους ενώ απόλυτα θεωρεί ότι επιτυγχάνονται το 13%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει ο προϊστάμενός τους.

**Διάγραμμα 4.20** Σε τι βαθμό σας επιτρέπει ο προϊστάμενός σας να αναλάβετε πρωτοβουλίες;

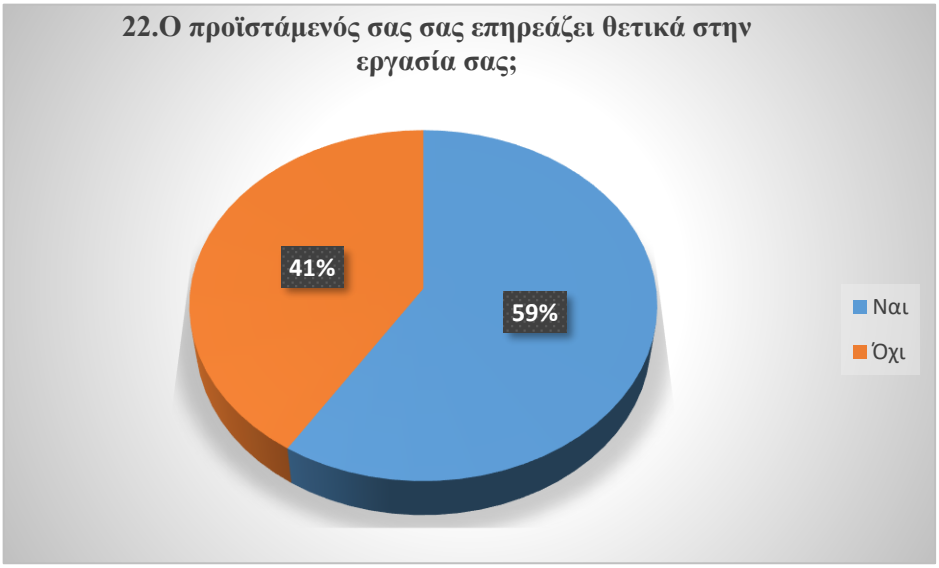
Το 4% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν τους επιτρέπει ο προϊστάμενός τους να αναλάβουν καθόλου πρωτοβουλίες ενώ το 16% απάντησε ότι τους επιτρέπει ελάχιστα. Το 28% απάντησε μερικώς. Το 36% δήλωσε ότι τους επιτρέπει αρκετά ο προϊστάμενός τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες ενώ απόλυτα δήλωσε το 16%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων τους επιτρέπουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

**Διάγραμμα 4.21** Ο προϊστάμενός σας αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;




Το 82% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες ενώ το 18% δήλωσε ότι δεν το κάνει. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες.

**Διάγραμμα 4.22** Ο προϊστάμενός σας σας επηρεάζει θετικά στην εργασία σας;

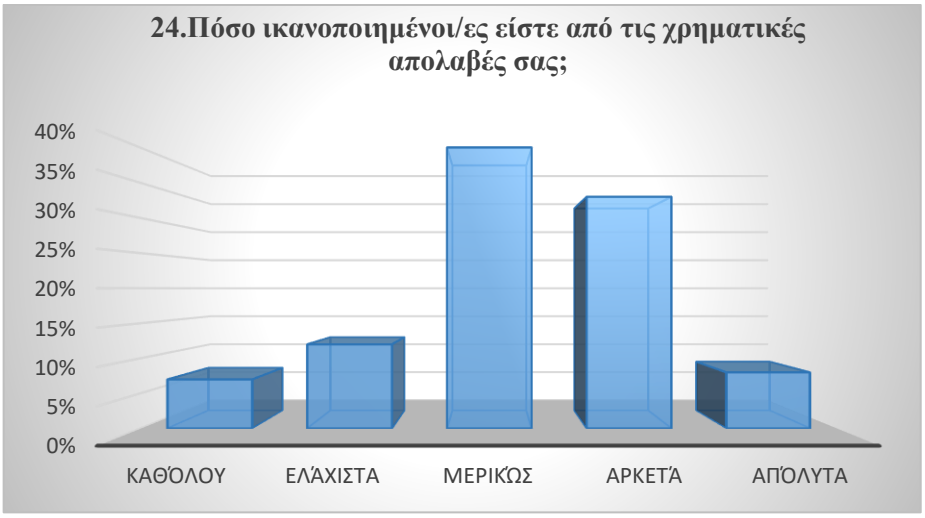


Το 59% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους τους επηρεάζει θετικά στην εργασία τους ενώ το 41% δήλωσε ότι δεν ισχύει αυτό. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων επηρεάζονται θετικά από τον προϊστάμενό τους στην εργασία τους.

**Διάγραμμα 4.23** Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι η συμπεριφορά του προϊσταμένου για την παρακίνηση του εργαζόμενου;

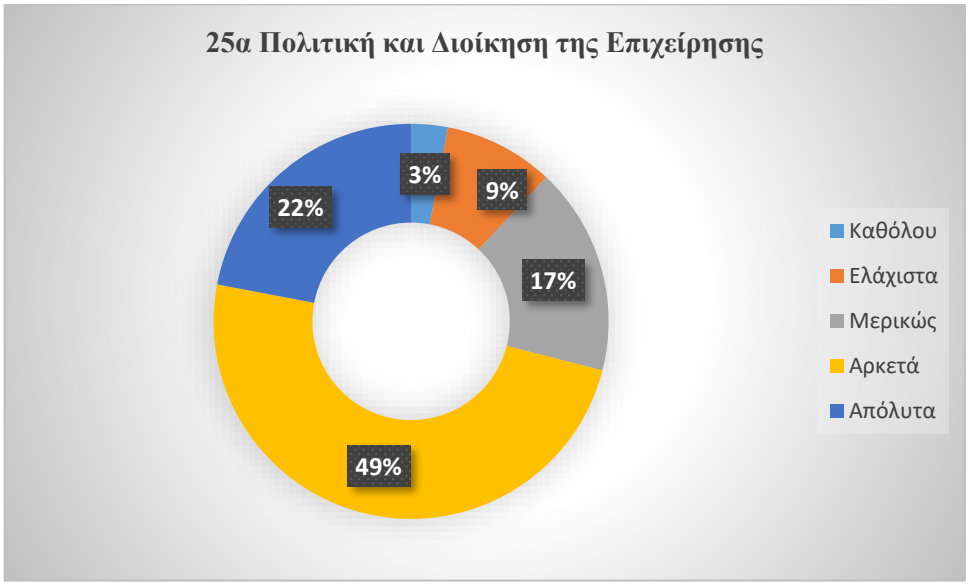
Το 1% των ερωηθέντων δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου σημαντική η συμπεριφορά του προϊσταμένου για την παρακίνηση του εργαζομένου ενώ το 5% δήλωσε ότι είναι μερικώς σημαντική. Αρκετά σημαντική την θεωρεί το 20% των ερωτηθέντων ενώ το 74% απάντησε ότι είναι απόλυτα σημαντική. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί σε πολύ μεγάλο βαθμό σημαντική την συμπεριφορά του προϊσταμένου για την παρακίνηση το εργαζομένου.

**Διάγραμμα 4.24** Πόσο ικανοποιημένοι/ες είστε από τις χρηματικές απολαβές σας;



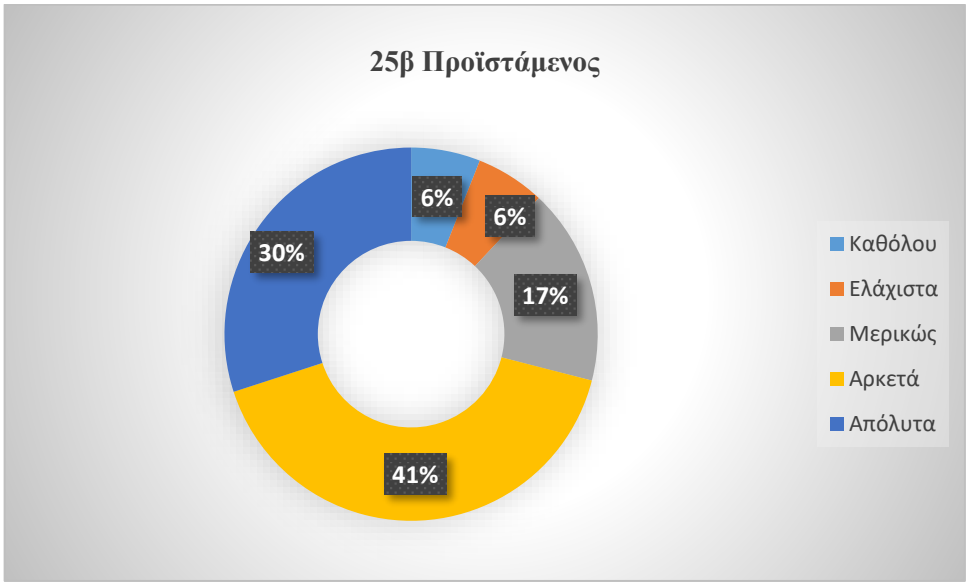
Το 7% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις χρηματικές τους απολαβές ενώ το 12% είναι ελάχιστα. Μερικώς ικανοποιημένο απάντησε το 40%. Το 33% δήλωσε αρκετά ικανοποιημένο με τις χρηματικές απολαβές του ενώ απόλυτα ικανοποιημένο απάντησε το 8%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφια των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι από τις χρηματικές τους απολαβές σε ορισμένο βαθμό.

**Διάγραμμα 4.25α** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;



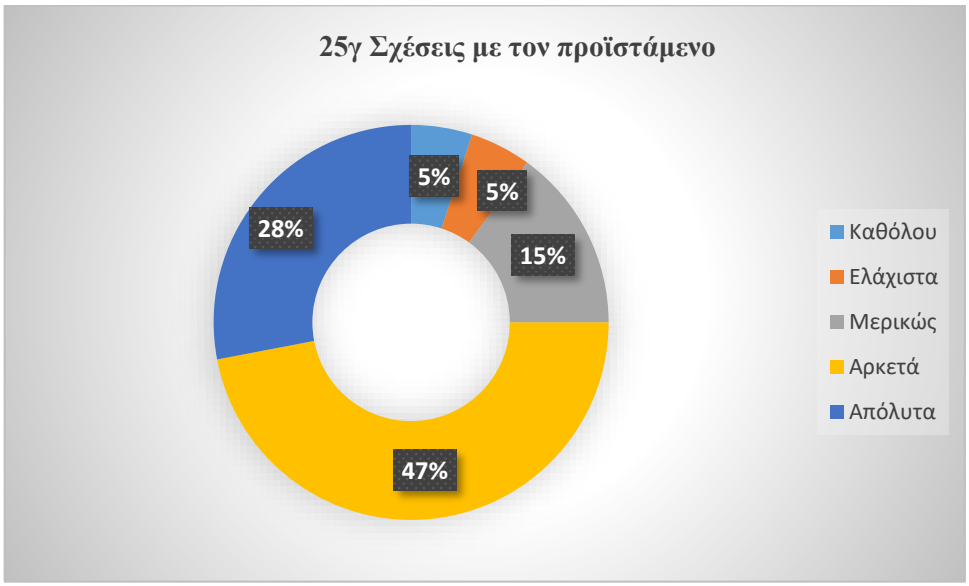

Το 3% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν συμβάλει καθόλου η πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης στο να μην νιώθει δυσαρέσκεια ενώ ελάχιστα δήλωσε το 9%. Μερικώς απάντησε ότι συμβάλει το 17% ενώ το 49% απάντησε ότι συμβάλει αρκετά. Το 22% απάντησε ότι συμβάλει απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως συμβάλει σε μεγάλο βαθμό η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.25β** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;



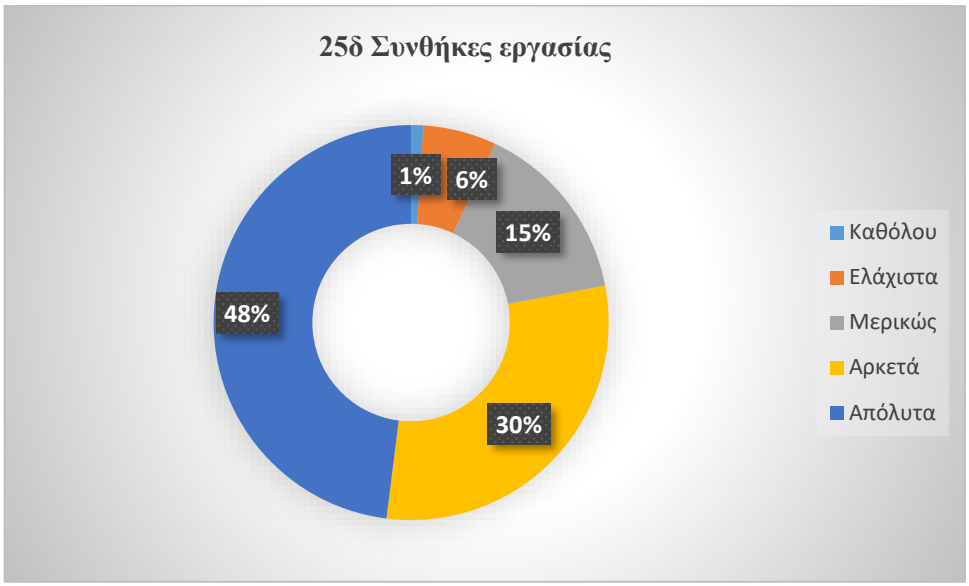

Το 6% δήλωσε ότι δεν συμβάλει καθόλου ο προϊστάμενός στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το 6% δήλωσε ότι συμβάλει ελάχιστα. Μερικώς απάντησε ότι συμβάλει το 17% ενώ αρκετά απάντησε το 41%. Το 30% δήλωσε ότι συμβάλει απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως ο προϊστάμενός συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.25γ** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;



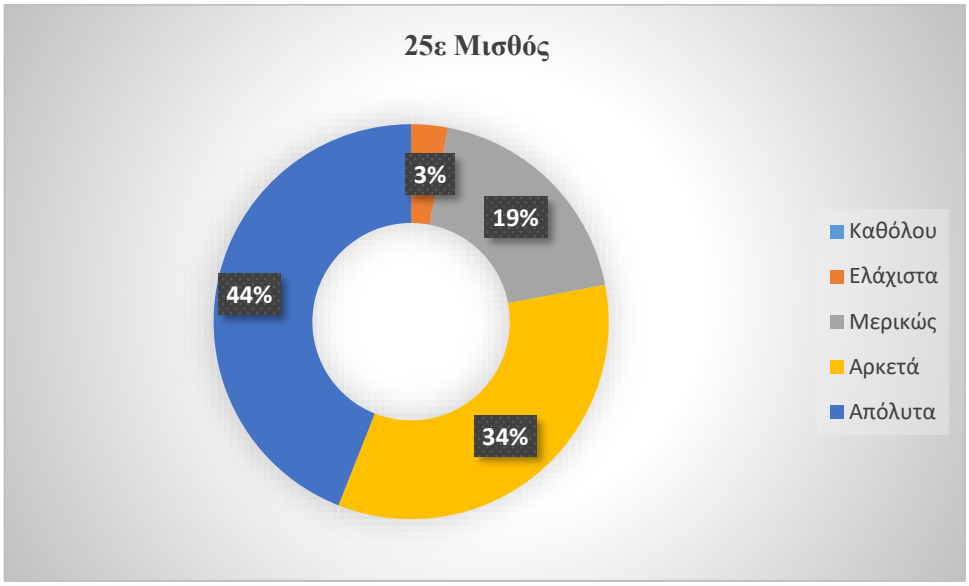
Το 5% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν συμβάλουν καθόλου οι σχέσεις με τον προϊστάμενο στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το 5% δήλωσε ότι συμβάλουν ελάχιστα. Μερικώς απάντησε ότι συμβάλουν το 15% και αρκετά το 47%. Απόλυτα συμβάλουν σύμφωνα με το 28%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως οι σχέσεις με τον προϊστάμενο συμβάλουν στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.25δ** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;



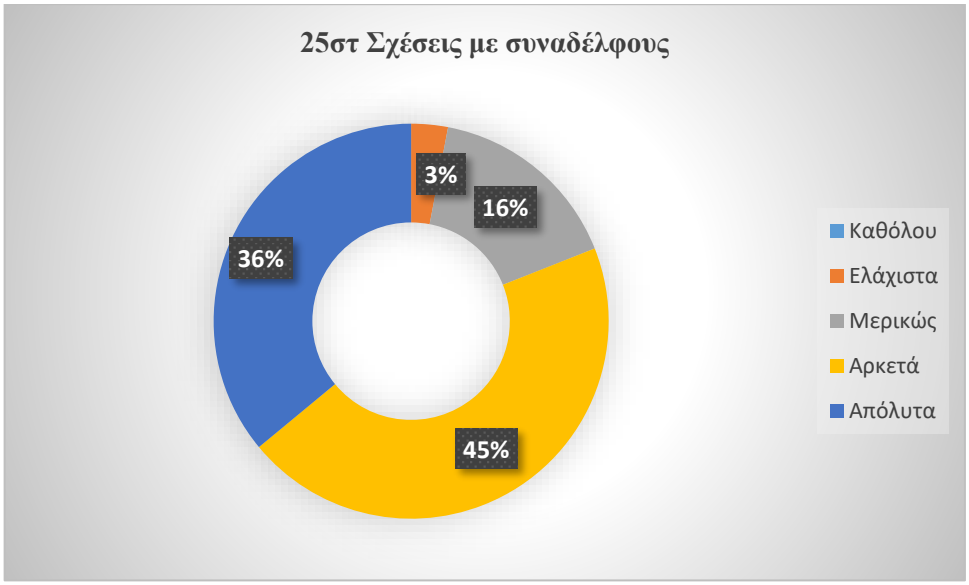

Το 1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν συμβάλουν καθόλου οι συνθήκες εργασίας στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το 6% δήλωσε ότι συμβάλουν ελάχιστα. Μερικώς δήλωσε ότι συμβάλουν το 15% ενώ το 30% δήλωσε ότι συμβάλουν αρκετά. Το 48% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμβάλουν απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως οι συνθήκες εργασίας συμβάλουν σημαντικά στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.25ε** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;




Το 3% δήλωσε ότι συμβάλει ελάχιστα ο μισθός στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το 19% δήλωσε ότι συμβάλει μερικώς. Αρκετά απάντησαν το 34% ενώ το 44% δήλωσε ότι ο μισθός συμβάλει απόλυτα σε αυτό. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως ο μισθός συμβάλει σημαντικά στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

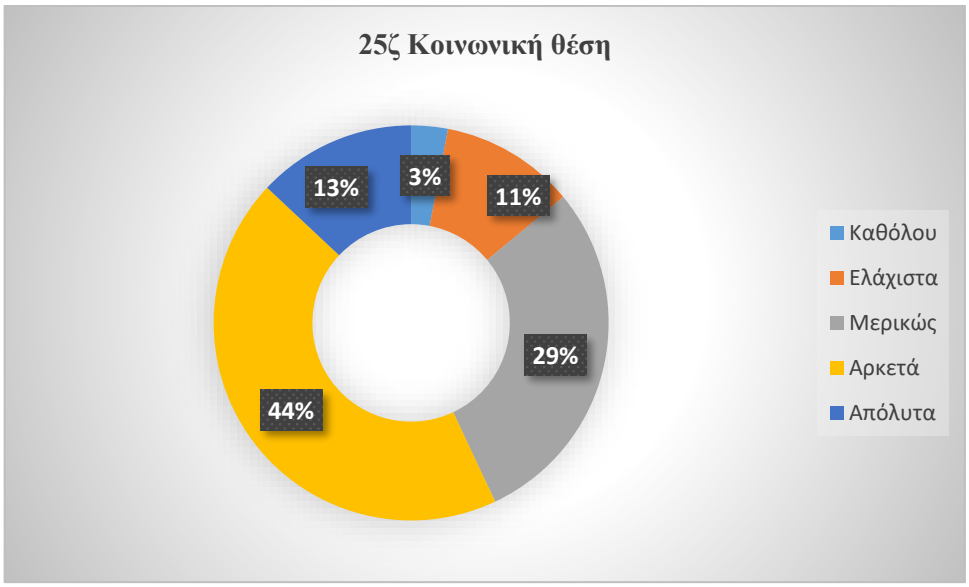
**Διάγραμμα 4.25στ** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;




Το 3% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμβάλουν ελάχιστα οι σχέσεις με τους συναδέλφους στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το

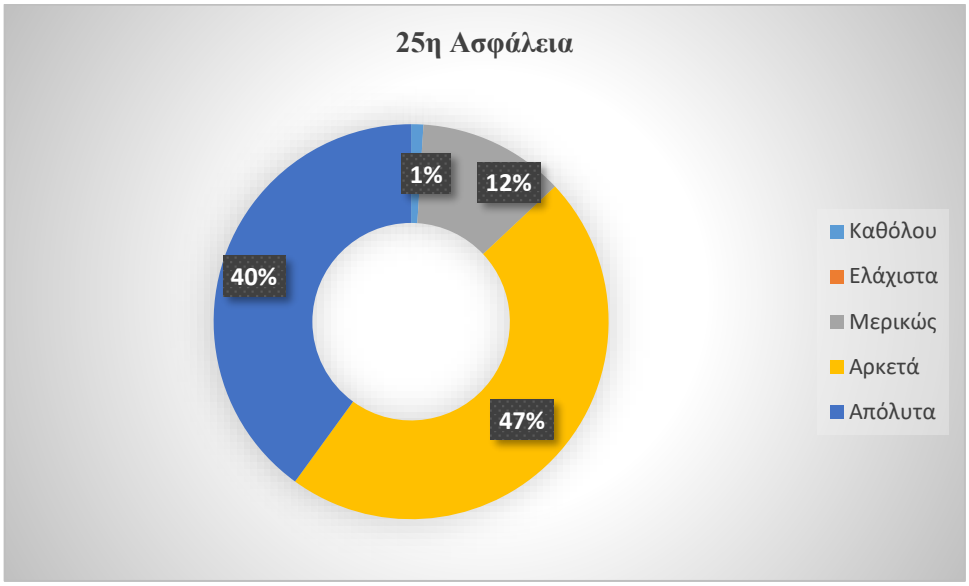
16% δήλωσε ότι συμβάλουν μερικώς. Αρκετά απάντησε ότι συμβάλουν το 45% ενώ απόλυτα το 36%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως οι σχέσεις με συναδέλφους συμβάλουν στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.25ζ** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;



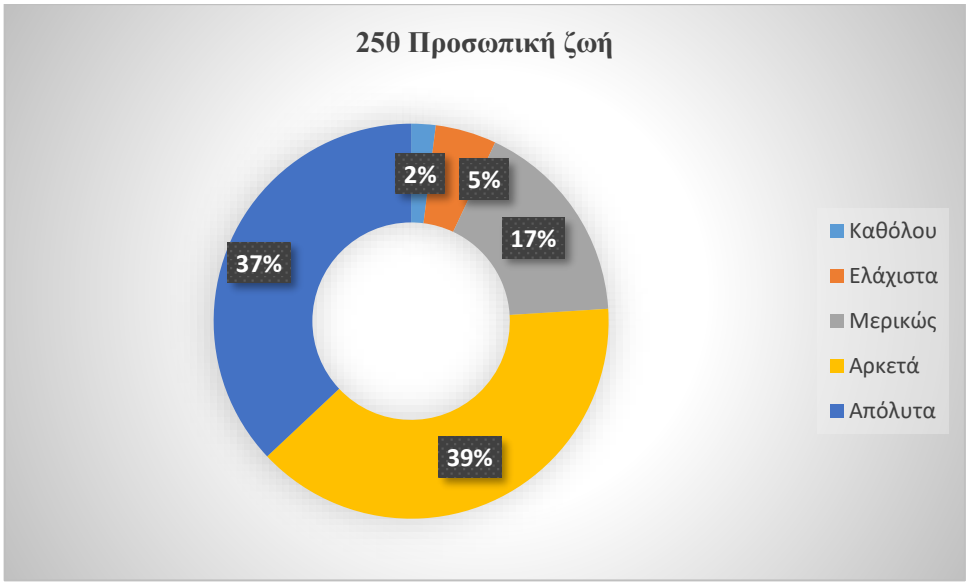

Το 3% δήλωσε ότι δεν συμβάλει καθόλου η κοινωνική ζωή στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το 11% δήλωσε ότι συμβάλει ελάχιστα. Μερικώς απάντησε ότι συμβάλει το 29% ενώ αρκετά το 44%. Το 13% δήλωσε ότι συμβάλει απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως η κοινωνική ζωή συμβάλει στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.25η** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;




Το 1% δήλωσε ότι δεν συμβάλει καθόλου η ύπαρξη ασφάλειας στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ ότι συμβάλει μερικώς δήλωσε το 12%. Αρκετά απάντησε ότι συμβάλει το 47% ενώ το 40% δήλωσε ότι συμβάλει απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως η ύπαρξη ασφάλειας συμβάλει στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.25θ** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;



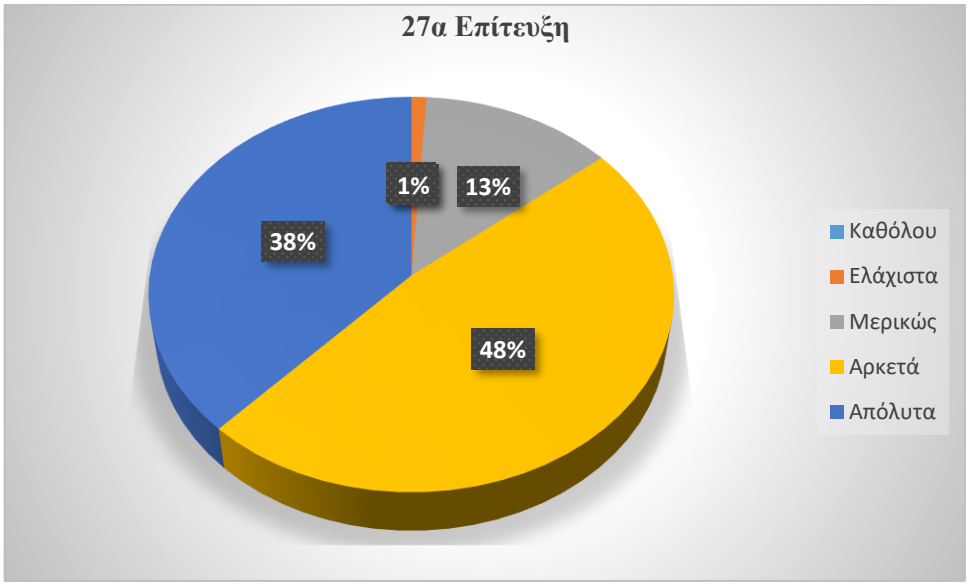

Το 2% δήλωσε ότι δεν συμβάλει καθόλου η προσωπική ζωή στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ ότι συμβάλει ελάχιστα δήλωσε το 5%.

Μερικώς απάντησε ότι συμβάλει το 17%. Το 39% απάντησε ότι η προσωπική ζωή συμβάλει αρκετά στα παραπάνω ενώ ότι συμβάλει απόλυτα δήλωσε το 37%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως η προσωπική ζωή συμβάλει στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.26** Ποιον από τους παρακάτω «παράγοντες υγιεινής» θεωρείται σημαντικότερο;

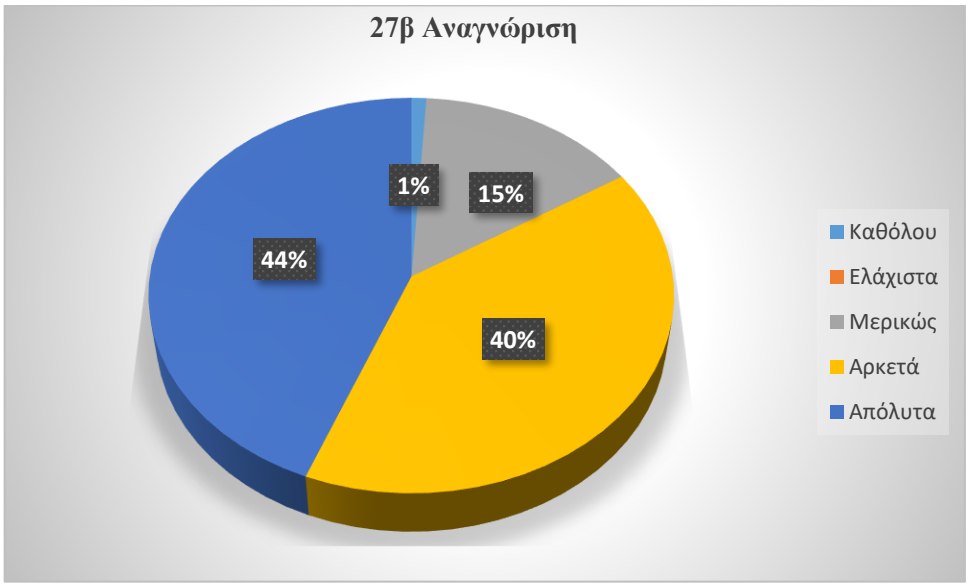
Το 32% των ερωτηθέντων δήλωσε πως οι συνθήκες εργασίας αποτελούν τον πιο σημαντικό «παράγοντα υγιεινής» ενώ το 26% δήλωσε τον μισθό. Την προσωπική ζωή απάντησε το 13% και τις σχέσεις με τους συναδέλφους το 10%. Η πολιτική και η διοίκηση της εταιρείας θεωρείται ο πιο σημαντικός «παράγοντας υγιεινής» από το 7% των ερωτηθέντων ενώ ο προιστάμενος από το 6%. Την ασφάλεια δήλωσε το 3% ομοίως και τις σχέσεις με τον προιστάμενο. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως ο πιο σημαντικός «παράγοντας υγιεινής» σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι οι συνθήκες εργασίας και ακολουθείται από τον μισθό με μικρή διαφορά.

**Διάγραμμα 4.27α** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης στο να νιώθετε ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό σας περιβάλλον;



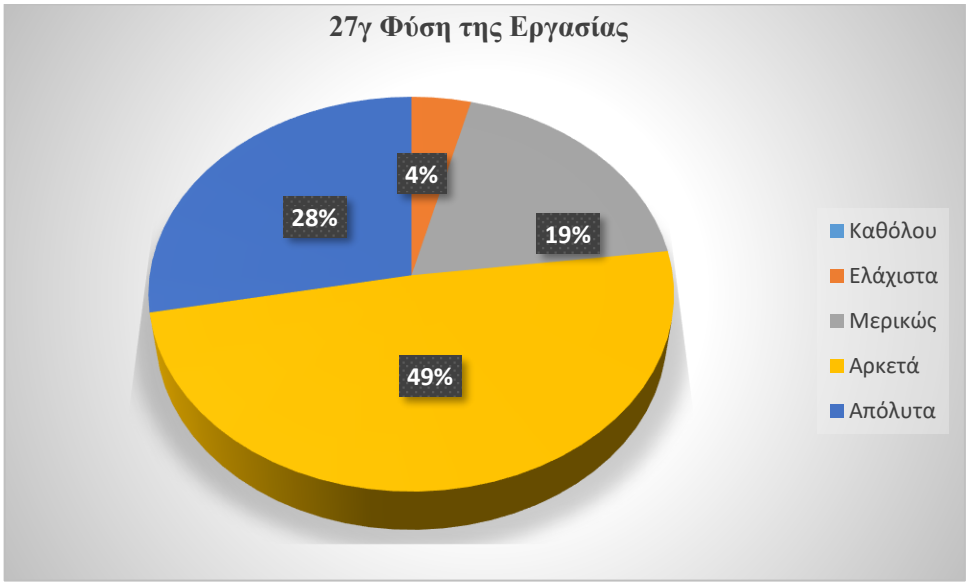

Το 1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμβάλει ελάχιστα η επίτευξη στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ ότι συμβάλει μερικώς απάντησε το 13%. Αρκετά δήλωσε ότι συμβάλει στα παραπάνω η επίτευξη το 48% ενώ ότι συμβάλει απόλυτα δήλωσε το 38%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθεντων εκτιμά πως η επίτευξη συμβάλει στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.27β** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης στο να νιώθετε ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό σας περιβάλλον;



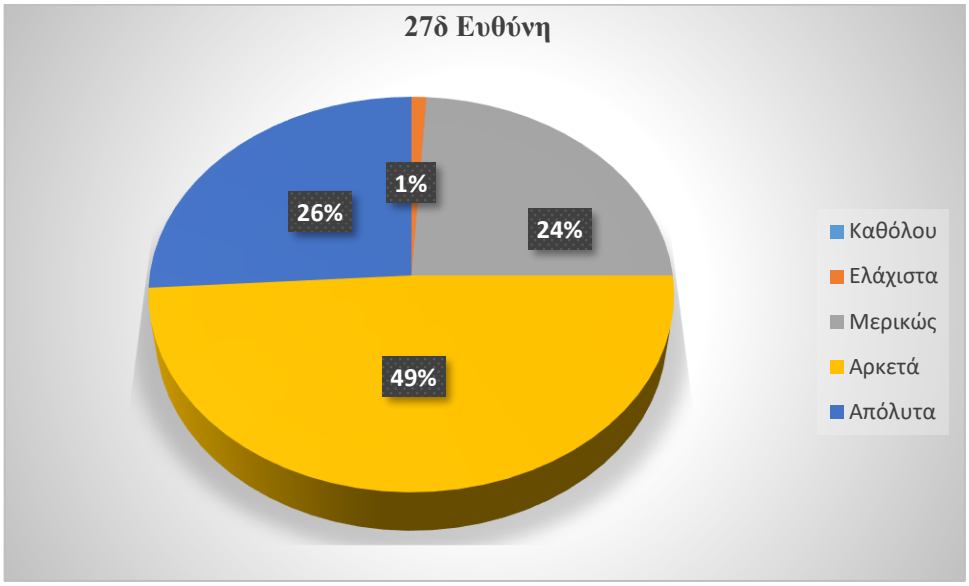
Το 1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν συμβάλει καθόλου η αναγνώριση από τον προιστάμενό τους στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το 15% δήλωσε ότι συμβάλει μερικώς. Αρκετά απάντησε το 40% και απόλυτα το 44%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθεντων εκτιμά πως η αναγνώριση από τον προιστάμενό τους συμβάλει στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.27γ** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης στο να νιώθετε ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό σας περιβάλλον;



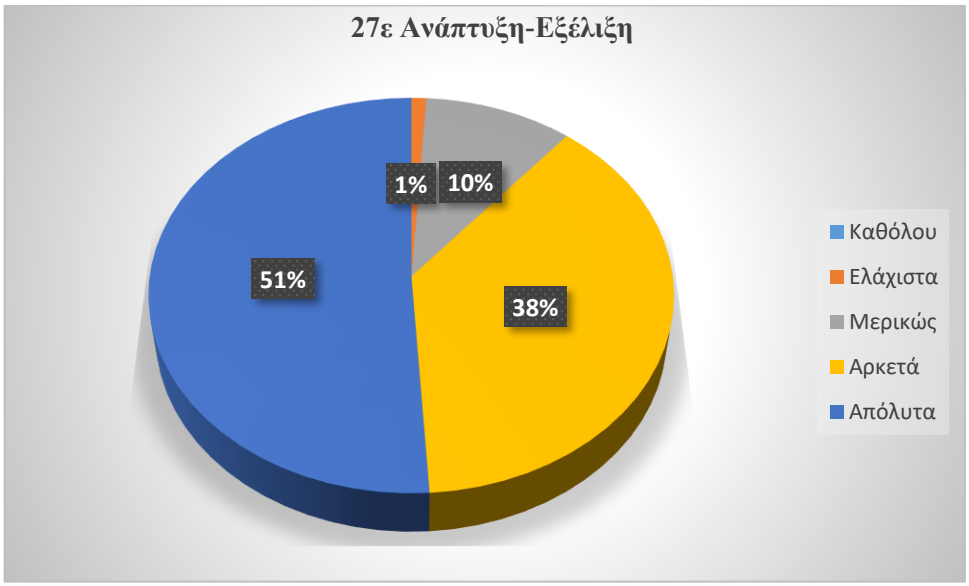

Το 4% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμβάλει ελάχιστα η φύση της εργασίας τους στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ ότι συμβάλει μερικώς απάντησε το 19%. Αρκετά δήλωσε ότι συμβάλει το 49% και απόλυτα το 28%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθεντων εκτιμά πως η φύση της εργασίας τους συμβάλει σημαντικά στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.27δ** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης στο να νιώθετε ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό σας περιβάλλον;



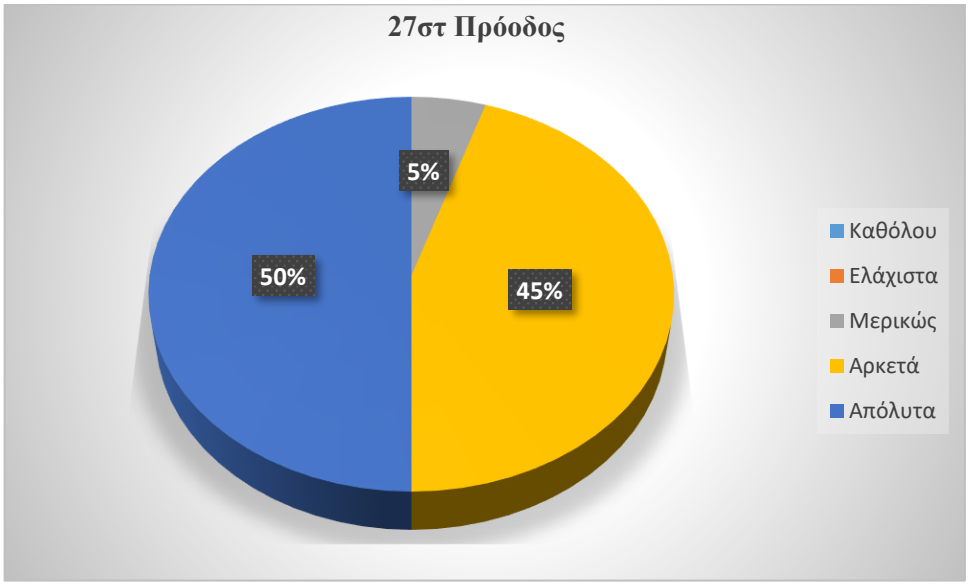

Το 1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμβάλει ελάχιστα η ευθύνη στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ ότι συμβάλει μερικώς δήλωσε το 24%. Αρκετά εκτιμά το 49% ότι συμβάλει στα παραπάνω η ευθύνη ενώ απόλυτα απάντησε το 26%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθεντων εκτιμά πως η ύπαρξη ευθύνης συμβάλει στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.27ε** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης στο να νιώθετε ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό σας περιβάλλον;



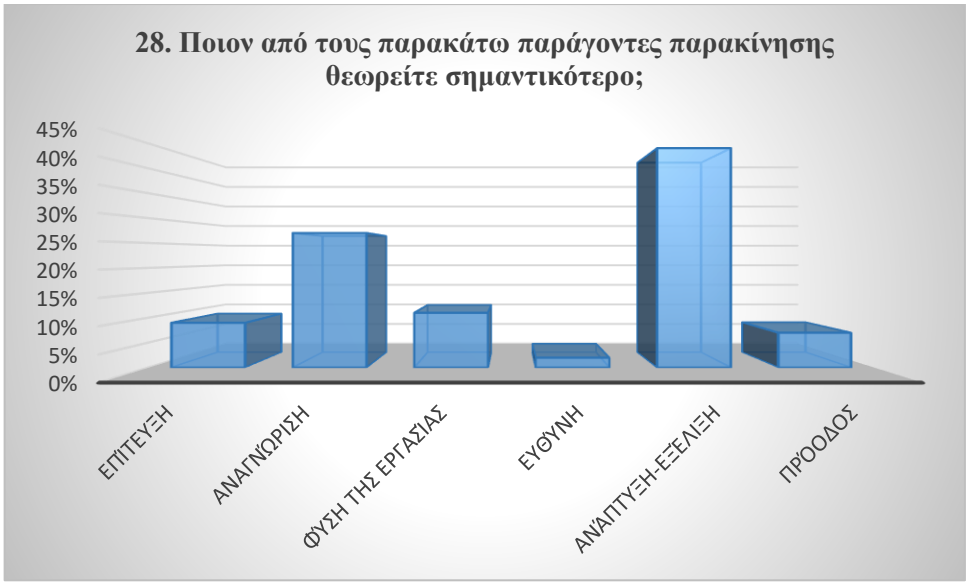
Το 1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμβάλει ελάχιστα η ανάπτυξη-εξέλιξη στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ ότι συμβάλει μερικώς δήλωσε το 10%. Το 38% απάντησε ότι συμβάλει αρκετά ενώ το 51% ότι συμβάλει απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθεντων εκτιμά πως η ύπαρξη ανάπτυξης-εξέλιξης συμβάλει σημαντικά στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.27στ** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης στο να νιώθετε ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό σας περιβάλλον;




Το 5% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η πρόοδος συμβάλει μερικώς στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αρκετά απάντησε ότι συμβάλει το 45% και απόλυτα το 50%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθεντων εκτιμά πως η πρόοδος συμβάλει σημαντικά στο να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 4.28** Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης θεωρείτε σημαντικότερο;

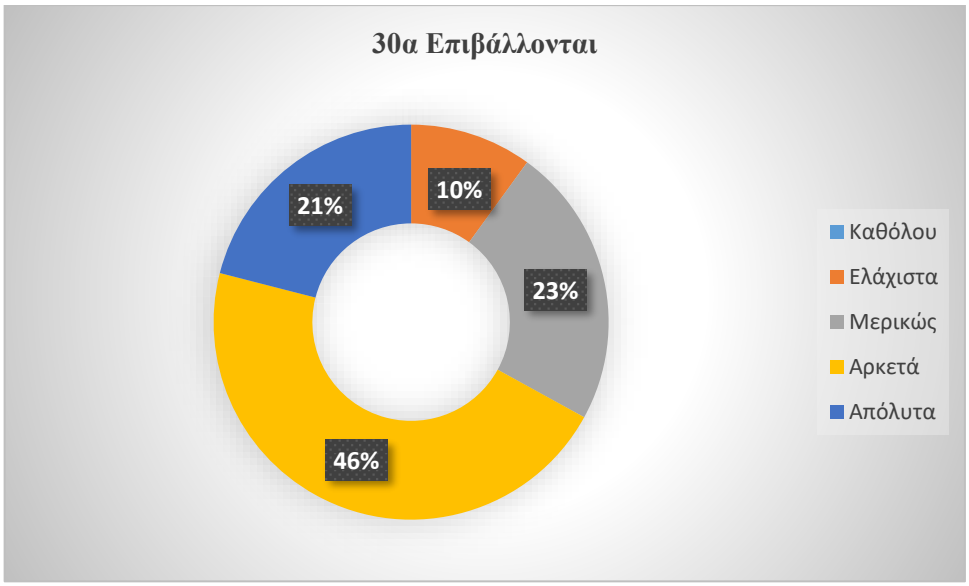



Το 44% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η ανάπτυξη-εξέλιξη στην εργασία τους αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης ενώ το 27% δήλωσε την αναγνώριση. Το 11% επέλεγε την φύση της εργασίας και το 9% την επίτευξη. Η πρόοδος θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης από το 7% των ερωτηθέντων και η ευθύνη από το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί την ύπαρξη ανάπτυξης-εξέλιξης στην εργασία τους ως τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης.

**Διάγραμμα 4.29** Πόσο θα σας παρακινούσε/παρακινεί η σύνδεση των απολαβών στην εργασία σας με την απόδοση σας;

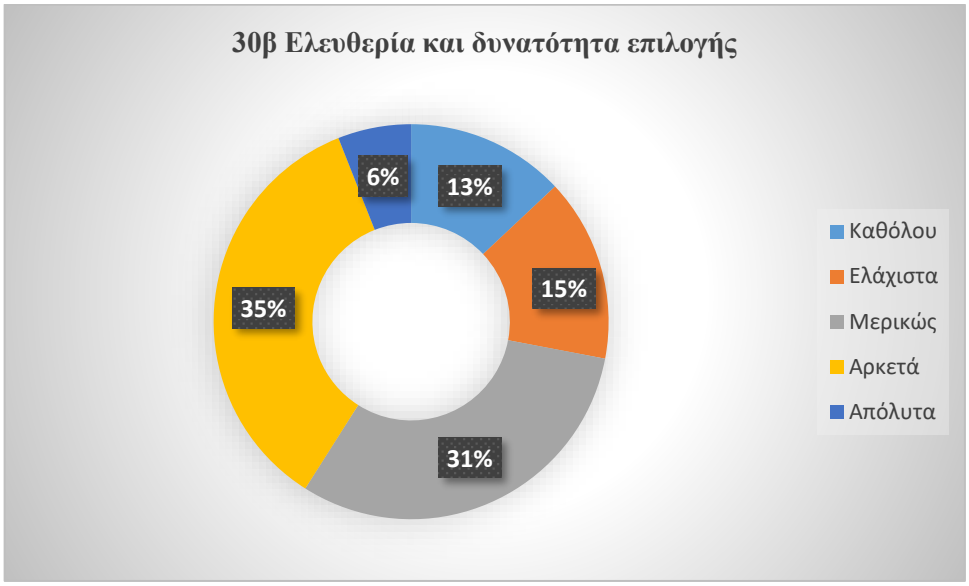
Το 2% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η σύνδεση των απολαβών με την απόδοσή τους παρακινεί ελάχιστα ενώ το 10% απάντησε ότι τους παρακινεί μερικώς. Αρκετά δήλωσε το 41% και απόλυτα το 47%. Από τα παραπάνω διαπίστωνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων παρακινείται σε σημαντικό βαθμό από την σύνδεση των απολαβών στην εργασία τους με την απόδοσή τους.

**Διάγραμμα 4.30α** Σε τι βαθμό σας επιβάλλονται εργασίες και σε τι βαθμό έχετε ελευθερία και δυνατότητα επιλογής των εργασιών που θα εκτελέσετε;




Το 10% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι τους επιβάλλονται ελάχιστα εργασίες και το 23% ότι τους επιβάλλονται μερικώς. Το 46% απάντησε ότι τους επιβάλλονται αρκετά ενώ απόλυτα δήλωσε το 21%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι στην πλειοψηφία των ερωτηθέντων επιβάλλονται εργασίες.

**Διάγραμμα 4.30β** Σε τι βαθμό σας επιβάλλονται εργασίες και σε τι βαθμό έχετε ελευθερία και δυνατότητα επιλογής των εργασιών που θα εκτελέσετε;




Το 13% των ερωτηθέντων απάντησε πως δεν έχουν καθόλου ελευθερία και δυνατότητα επιλογής των εργασιών που θα εκτελέσουν ενώ το 15% δήλωσε πως έχουν σε ελάχιστο βαθμό. Μερικώς δήλωσε το 31% των ερωτηθέντων. Το 35% απάντησε πως έχει αρκετά αυτή την δυνατότητα και απόλυτα δήλωσε το 6%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει σε ορισμένο βαθμό ελευθερία και δυνατότητα επιλογής των εργασιών που θα εκτελέσουν.

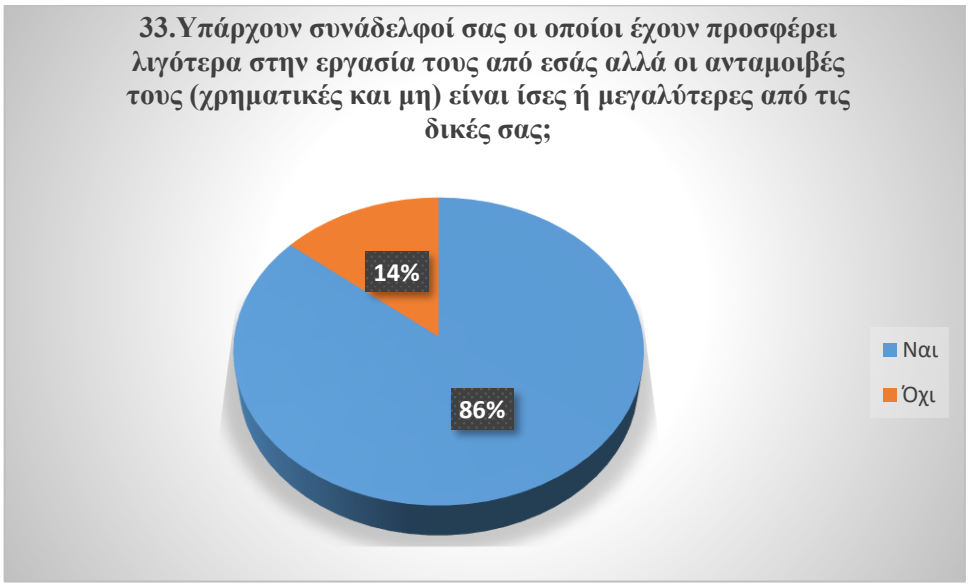
**Διάγραμμα 4.31** Πόσο αναγνωρίζει ο προϊστάμενος σας την εργασία σας;

Το 8% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο προιστάμενός τους δεν αναγνωρίζει καθόλου την εργασία τους και ότι την αναγνωρίζει ελάχιστα απάντησε το 9%. Το 28% απάντησε ότι την αναγνωρίζει μερικώς. Το 39% των ερωτηθέντων απάντησε ότι την αναγνωρίζει αρκετά και απόλυτα δήλωσε το 16%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των προισταμένων των ερωτηθέντων αναγνωρίζει την εργασία τους.

**Διάγραμμα 4.32** Πιστεύετε ότι οι ανταμοιβές σας (χρηματικές και μη) είναι ανάλογες με αυτά που έχετε προσφέρει και έχετε επενδύσει στην εργασία σας;

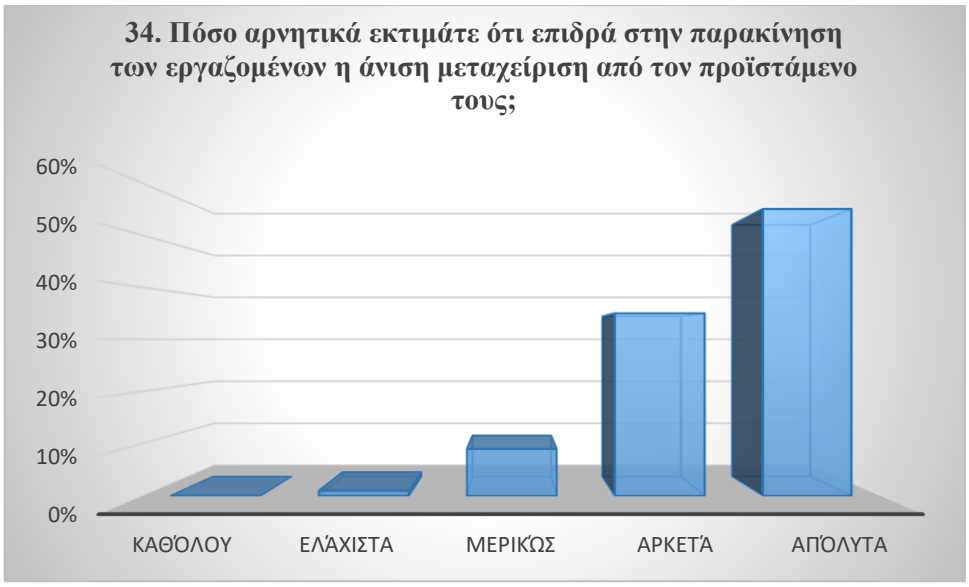
Το 68% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι ανταμοιβές τους δεν είναι ανάλογες με αυτά που έχουν προσφέρει στην εργασία τους ενώ το 32% απάντησε θετικά. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως οι χρηματικές και μη ανταμοιβές τους δεν είναι ανάλογες με αυτά που έχουν προσφέρει στην εργασία τους.

**Διάγραμμα 4.33** Υπάρχουν συνάδελφοί σας οι οποίοι έχουν προσφέρει λιγότερα στην εργασία τους από εσάς αλλά οι ανταμοιβές τους (χρηματικές και μη) είναι ίσες ή μεγαλύτερες από τις δικές σας;




Το 86% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι υπάρχουν συνάδελφοί τους οι οποίοι έχουν προσφέρει λιγότερα στην εργασία τους από αυτούς αλλά οι ανταμοιβές τους είναι ίσες ή μεγαλύτερες από τις δικές τους ενώ το 14% απάντησε αρνητικά. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει πως υπάρχουν συνάδελφοί τους οι οποίοι έχουν προσφέρει λιγότερα από ότι αυτοί στην εργασία τους αλλά αμοίβονται το ίδιο ή καλύτερα από αυτούς.

**Διάγραμμα 4.34** Πόσο αρνητικά εκτιμάτε ότι επιδρά στην παρακίνηση των εργαζομένων η άνιση μεταχείρισή από τον προϊστάμενό τους;



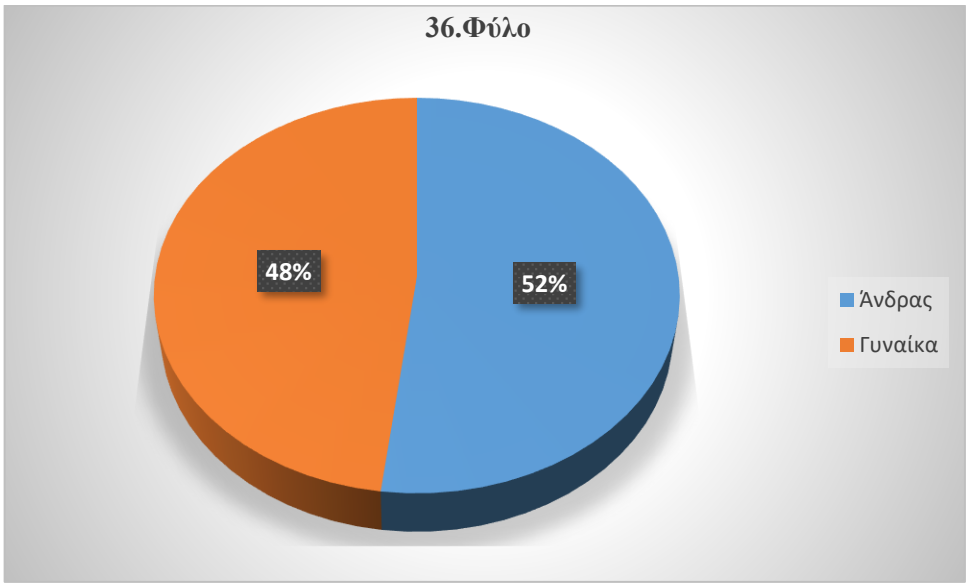
Το 1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι επιδρά ελάχιστα στην παρακίνηση των εργαζομένων η άνιση μεταχείριση από τον προϊστάμενό τους ενώ ότι επιδρά μερικώς δήλωσε το 9%. Αρκετά απάντησε ότι επιδρά το 35% ενώ το 55% δήλωσε ότι επιδρά απόλυτα αρνητικά. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά πως η άνιση μεταχείριση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους επιδρά σε μεγάλο βαθμό αρνητικά στην παρακίνησή τους.

**Διάγραμμα 4.35** Πόσο έχει συντελέσει η υγειονομική κρίση του Covid-19 στην χώρα μας τους τελευταίους 12 μήνες στην μείωση της παρακίνησής σας;

Το 13% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν έχει συντελέσει καθόλου στην μείωση της παρακίνησής τους η υγειονομική κρίση του Covid-19 ενώ ότι έχει συντελέσει ελάχιστα δήλωσε το 20%. Μερικώς απάντησε το 20%. Το 29% δήλωσε ότι έχει συντελέσει αρκετά ενώ το 18% ότι έχει συντελέσει απόλυτα. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η υγειονομική κρίση του Covid-19 έχει συντελέσει σε ορισμένο βαθμό στην μείωση της παρακίνησης των ερωτηθέντων.

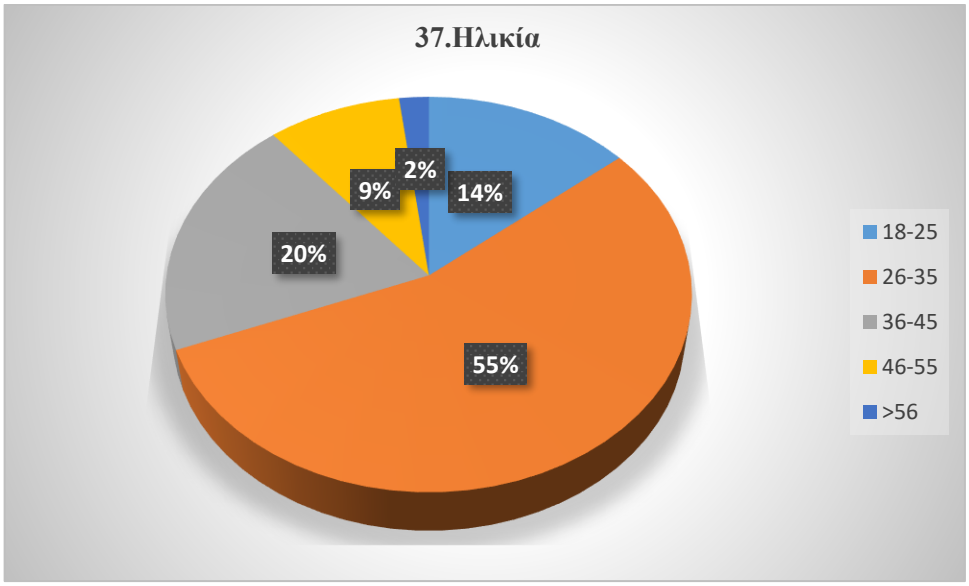
### 4.2.2 Δημογραφικά Στοιχεία

**Διάγραμμα 4.36** Φύλο



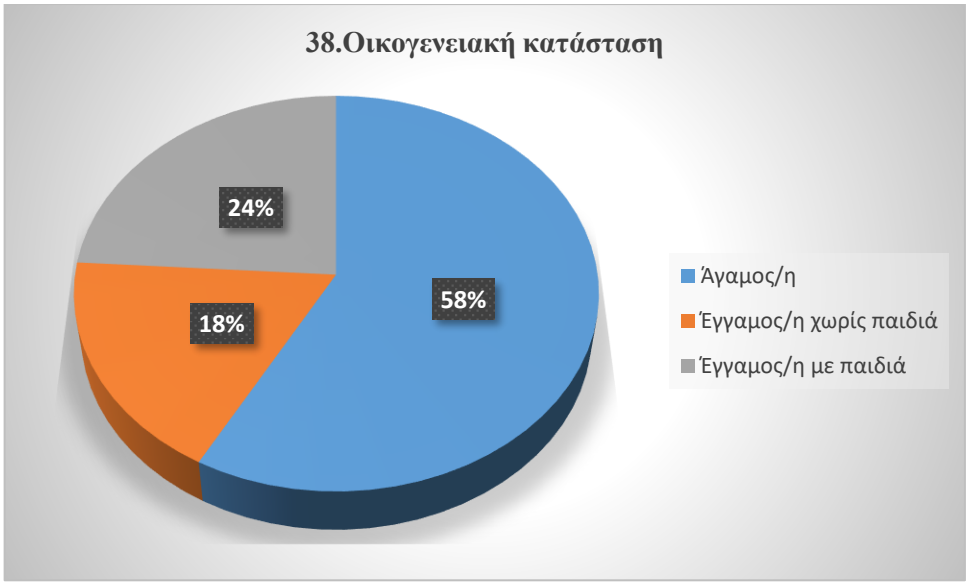

Το 52% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι άνδρες ενώ το 48% γυναίκες. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άνδρες.

**Διάγραμμα 4.37** Ηλικία



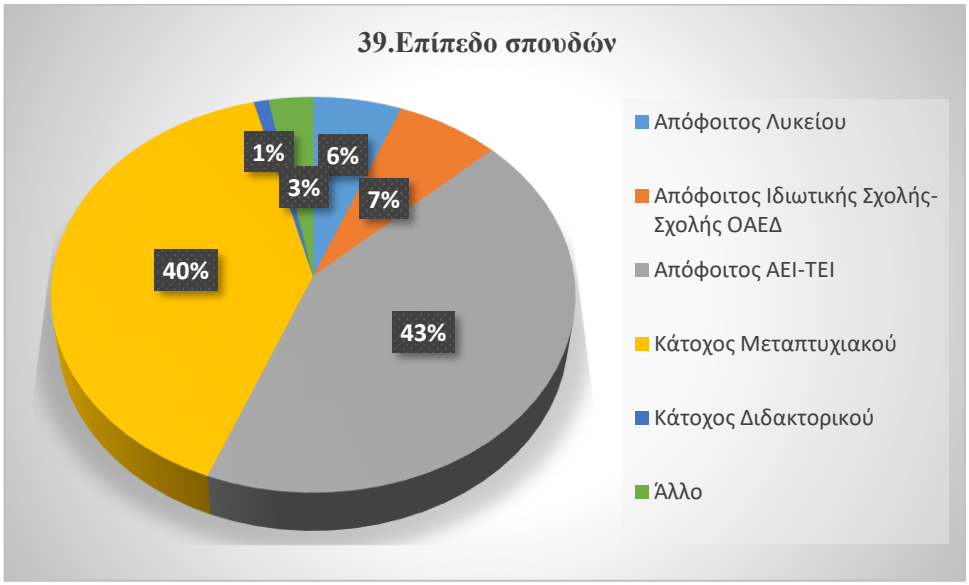

Το 14% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι ενήλικες 25 ετών και κάτω ενώ το 55% απάντησε πως είναι μεταξύ 26 και 35 ετών. Μεταξύ 36 και 45 ετών δήλωσε το 20%. Μεταξύ 46 και 55 δήλωσε το 9% και από 56 και πάνω το 2%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι νεαρής ηλικίας κάτω των 35 ετών.

**Διάγραμμα 4.38** Οικογενειακή κατάσταση



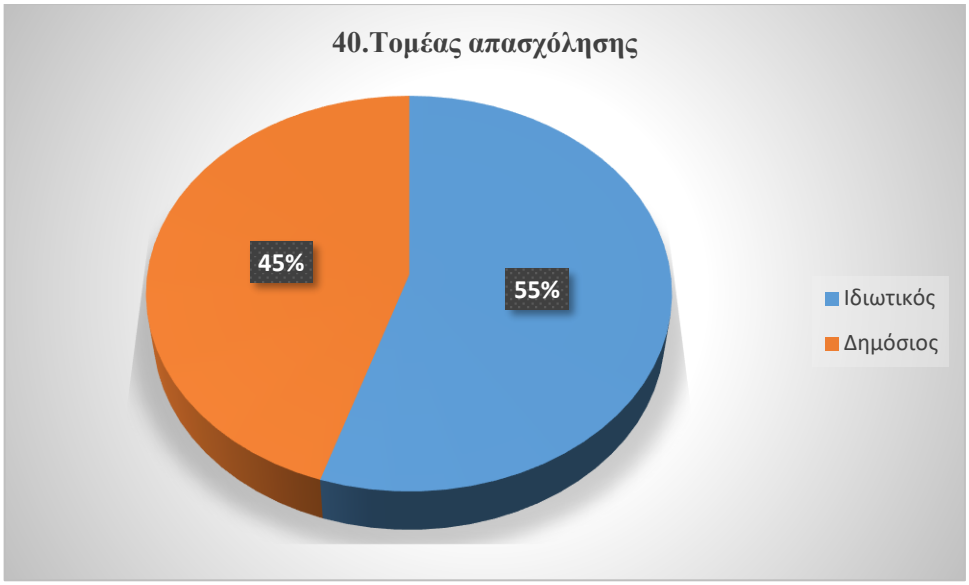

Το 58% των ερωτηθέντων απάντησε πως είναι άγαμοι. Έγγαμοι χωρίς παιδιά δήλωσαν το 18% και με παιδιά το 24%. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άγαμοι.

**Διάγραμμα 4.39** Επίπεδο σπουδών



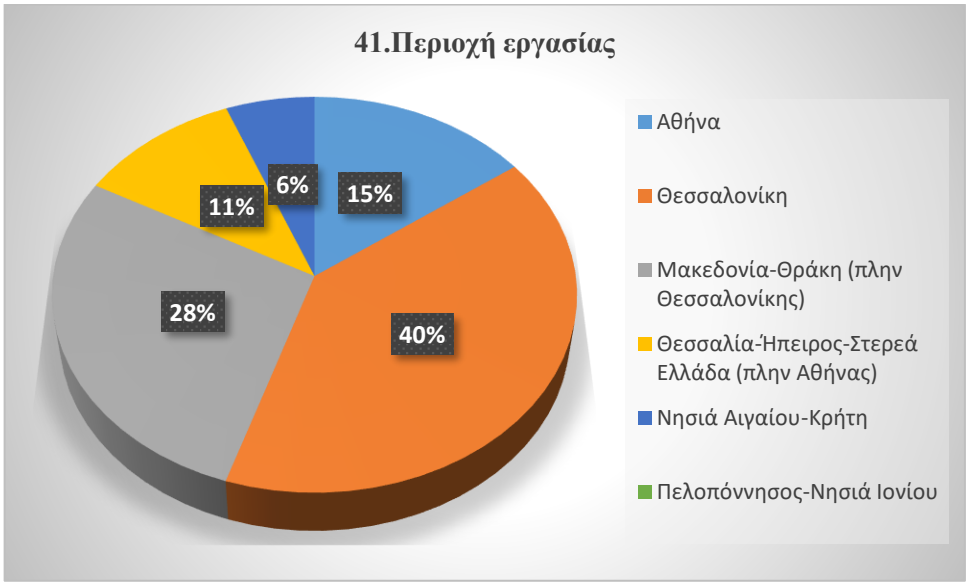

Το 6% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι απόφοιτοι λυκείου και το 7% απόφοιτοι ιδιωτικής σχολής ή σχολής ΟΑΕΔ. Απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ δήλωσαν το 43% και κάτοχοι μεταπτυχιακού το 40%. Το 1% δήλωσε ότι είναι κάτοχοι διδακτορικού ενώ το 3% ότι ανήκει σε άλλη κατηγορία. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου.

**Διάγραμμα 4.40** Τομέας απασχόλησης




Το 55% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα ενώ το 45% στον δημόσιο. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα.

**Διάγραμμα 4.41** Περιοχή εργασίας




Το 15% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι εργάζεται στην Αθήνα ενώ το 40% στην Θεσσαλονίκη. Στην περιοχή της Μακεδονίας (πλην Θεσσαλονίκης) και της Θράκης εργάζεται το 28% ενώ το 11% στην υπόλοιπη Ηπειρωτική Ελλάδα πλην Αθήνας και Πελοποννήσου. Το 6% απάντησε ότι εργάζεται στα νησιά του Αιγαίου και στην Κρήτη. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζεται στην Βόρεια Ελλάδα.

**Διάγραμμα 4.42** Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας

Το 13% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι βρίσκεται λιγότερο από ένα έτος στην παρούσα θέση εργασίας ενώ το 12% ότι βρίσκεται 1 με 2 έτη. Το 4% βρίσκεται στην συγκεκριμένη θέση τα τελευταία 2 με 3 χρόνια ενώ 3 με 4 έτη έχει το 14%. Το 57% δήλωσε ότι βρίσκεται τουλάχιστον 5 έτη στην παρούσα θέση εργασίας. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν αρκετά χρόνια και συγκεκριμένα πάνω από 5 στην παρούσα θέση εργασίας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα διεξάχθηκε μέσω διαδικτύου καθώς για την σύνταξη του ερευνητικού ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το google.docs και η συμπλήρωσή του έγινε χρησιμοποιώντας ως τρόπο διάδοσης τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σχετικά με το δείγμα των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία ήταν νεαρής ηλικίας μεταξύ 26 και 35 χρονών σε ποσοστό 55%, άγαμοι σε ποσοστό 58%, και υψηλού μορφωτικού επιπέδου καθώς το 83% ήταν είτε κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ-ΤΕΙ είτε κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου. Επίσης η πλειοψηφία ήταν άνδρες σε ποσοστό 52% και εργάζονταν στην περιοχή της Βορείου Ελλάδας δηλαδή στην Θράκη ή στην Μακεδονία σε ποσοστό 68%.

Μέσα από την έρευνα που διεξάχθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία διαπιστώθηκε η άρρητη σύνδεση του προϊσταμένου είτε πρόκειται για ηγέτη είτε για μάνατζερ με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ως προς την παρακίνηση από τον προϊστάμενό τους διαπιστώθηκε πως υφίσταται αλλά σε ορισμένο βαθμό.

Ένα από τα πρώτα συμπεράσματα που εκπονήθηκαν κατά την ερευνητική διαδικασία και αφορούν την ερευνητική υπόθεση **Υ1** είναι πως η ύπαρξη προϊσταμένου ο οποίος διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των υφισταμένων του, να μπορεί να ελέγχει τα δικά του συναισθήματα και να τα κατευθύνει για να λάβει αποτελεσματικά αποφάσεις, επιδρά θετικά στην παρακίνηση των υφισταμένων. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι προϊστάμενοι (σύμφωνα με την έρευνα) διαθέτουν σε περιορισμένο βαθμό τα παραπάνω, δηλαδή δεν έχουν ιδιαίτερα υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, από το μοντέλο των 5 μεγάλων χαρακτηριστικών αυτά που έχουν οι πιο πολλοί προϊστάμενοι είναι η ευσυνειδησία, η δεκτικότητα νέων εμπειριών και η εξωστρέφεια. Σύμφωνα με τους Robbins and Judge (2018) η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα νέων εμπειριών είναι δύο χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη και μάλιστα να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητά του. Από την άλλη η εξωστρέφεια ναι μεν συναντάται συχνά σε ηγετικές προσωπικότητες αλλά έχει να κάνει περισσότερο με το πως θα αναδειχθεί ο ηγέτης παρά με το εάν είναι αποτελεσματικός. Επίσης συναντάμε σε ένα πολύ μικρό ποσοστό προϊσταμένων την λεγόμενη «σκοτεινή τριάδα» δηλαδή τον μακιαβελισμό, τον ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια.

Αναφορικά με το κατά πόσο έχουν ηγετικά στοιχεία στην συμπεριφορά τους οι προϊστάμενοι παρατηρήθηκε πως οι περισσότεροι εξ αυτών εμπνέουν σε περιορισμένο βαθμό τους υφισταμένους τους, βοηθάνε μερικώς στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοί τους και στην υποστήριξή τους και συμβάλουν σε περιορισμένο βαθμό στο να επιτύχουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους στην εργασία τους. Επίσης διαπιστώθηκε πως οι περισσότεροι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν σε σημαντικό βαθμό την εργασία των υφισταμένων τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες.

Επιπροσθέτως και σχετικά με την **Υ2** διαπιστώθηκε πως η συμπεριφορά του προϊσταμένου είναι καθοριστικής σημασίας για την παρακίνηση του εργαζομένου καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων το επιβεβαιώνει. Το παραπάνω ενισχύεται και από το γεγονός πως οι περισσότεροι προϊστάμενοι επηρεάζουν θετικά τους υφισταμένους τους στην εργασία τους. Ακόμα επιβεβαιώθηκε η **Υ3**, δηλαδή πως η μέριμνα για τα προβλήματα των υφισταμένων και την ικανοποίηση των αναγκών τους συμβάλει στην παρακίνησή τους καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε πως ένας προϊστάμενος ο οποίος πράττει τα παραπάνω επιδρά θετικά στην παρακίνησή τους.

Ως προς το στυλ ηγεσίας και την λήψη αποφάσεων, εξετάζοντας την θεωρία των Vroom-Yetton διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία των προϊσταμένων ακολουθεί περισσότερο την συμβουλευτική μορφή ηγεσίας παρά την αυταρχική καθώς οι περισσότεροι λαμβάνουν υπόψη την γνώμη των υφισταμένων τους έστω και σε ορισμένο βαθμό πριν λάβουν μια απόφαση. Συνεχίζοντας με την λήψη αποφάσεων η έρευνα έδειξε πως οι περισσότεροι προϊστάμενοι λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στον ορθολογισμό και όχι στην διαίσθηση. Επιπροσθέτως διαπιστώθηκε πως οι περισσότεροι προϊστάμενοι επιτρέπουν σε μεγάλο βαθμό στους υφισταμένους τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και υιοθετούν περισσότερο το εκχωρητικό στυλ διοίκησης και όχι το αυταρχικό.

Όσο αφορά το διοικητικό πλέγμα (managerial grid) παρατηρήθηκε πως οι περισσότεροι προϊστάμενοι τοποθετούνται πλησίον του τετραγώνου (4,9) καθώς δείχνουν ενδιαφέρον για τον άνθρωπο σε ορισμένο βαθμό και ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα στον μέγιστο βαθμό.

Ένα μεγάλο ζήτημα το οποίο κλήθηκε να απαντήσει η έρευνα είναι η σύνδεση των στόχων με την παρακίνηση. Διαπιστώθηκε πως οι στόχοι οι οποίοι είναι σαφείς,

ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και με χρονικό όριο επιδρούν θετικά στην παρακίνηση των εργαζομένων και πως οι εργαζόμενοι είναι αρκετά αφοσιωμένοι στους στόχους που τους ανατίθενται. Επίσης παρατηρήθηκε πως οι περισσότεροι προϊστάμενοι θέτουν στόχους με τα παραπάνω χαρακτηριστικά και πως οι στόχοι που θέτουν υλοποιούνται σε μεγάλο βαθμό γεγονός που εάν συνδυαστεί με τα παραπάνω επιβεβαιώνει την θεωρία της στοχοθέτησης του Locke και επίσης επαληθεύει την **Υ6**, δηλαδή την σημασία της αφοσίωσης στους ανατιθέμενους στόχους για την επίτευξή τους.

Ακόμα επιβεβαιώθηκε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων η **Υ5**, δηλαδή πως οι ρεαλιστικοί αλλά προκλητικοί στόχοι συμβάλουν πολύ περισσότερο στην παρακίνηση των εργαζομένων από ότι οι πολύ εύκολοι και οι μη ρεαλιστικοί. Όπως αναφέρει και ο Adair (2006) η ύπαρξη τέτοιων στόχων αποτελεί βασική αρχή την οποία πρέπει να ακολουθεί ο ηγέτης για να παρακινήσει τους συνεργάτες του. Όλα αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν την **Υ4** και την ανάγκη για ύπαρξη της Διοίκησης Μέσω Στόχων (MBO) στον σύγχρονο οργανισμό η οποία συνδέει όλα τα παραπάνω και δείχνει πως εάν τεθούν σωστοί στόχοι που πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις, εάν οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί αλλά προκλητικοί και εάν υπάρχει αφοσίωση σε αυτούς τότε επιτυγχάνεται η παρακίνηση των εργαζομένων και η υψηλή απόδοση της ομάδας.

Επίσης ερευνήθηκε το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικούς τους στόχους που θέτονται στην εργασία τους και αποδείχθηκε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων τους θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικούς, κάτι που αποτελεί βασική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί το μοντέλο πορείας-στόχου και να λειτουργήσει η θεωρία της προσδοκίας του Vroom. Συνεπώς η θεώρηση των στόχων της εργασίας ως σημαντικούς από τους εργαζομένους βοηθάει στην παρακίνηση τους.

Μία ακόμα πολύ σημαντική θεωρία παρακίνησης η οποία ερευνήθηκε στην παρούσα διατριβή είναι η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε η σημασία της ύπαρξης κινήτρων για την παρακίνηση των εργαζομένων και επιβεβαιώθηκε η **Υ7** και πως οι παράγοντες παρακίνησης τους οποίους ορίζει ο Herzberg επιδρούν έντονα στην παρακίνηση των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα παρατηρήθηκε πως η ανάπτυξη-εξέλιξη στην εργασία αποτελεί τον πιο σημαντικό από αυτούς τους παράγοντες.

Ως προς τους «παράγοντες υγιεινής» της θεωρίας των δύο παραγόντων, διαπιστώθηκε η σημασία τους στο να μην αισθάνονται δυσαρέσκεια στην εργασία τους οι εργαζόμενοι.

Αναφορικά με τις χρηματικές απολαβές επιβεβαιώθηκε η **Υ8** και πως ο μισθός αποτελεί έναν πολύ σημαντικό «παράγοντα υγιεινής» καθώς σύμφωνα με την έρευνα συμβάλει δραματικά στο να μην νιώθουν δυσαρέσκεια οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης οι χρηματικές απολαβές ανάμεσα σε όλους τους «παράγοντες υγιεινής» δηλώθηκαν ως ο πιο σημαντικός από το 26% των ερωτηθέντων λαμβάνοντας έτσι την δεύτερη θέση σε αυτή την κατηγορία με οριακή διαφορά από τις συνθήκες εργασίας που δηλώθηκαν ως ο σημαντικότερος «παράγοντας υγιεινής».

Συνεχίζοντας με την συσχέτιση χρηματικών απολαβών και παρακίνησης διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων πως η σύνδεση των χρηματικών απολαβών με την απόδοσή των εργαζομένων μπορεί να τους παρακινήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό και επιβεβαιώθηκε η **Υ10**. Η παραπάνω διαπίστωση είναι πλήρως εναρμονισμένη με την θεωρία της ενίσχυσης σύμφωνα με την οποία οι χρηματικές απολαβές μπορούν να αποτελέσουν τρόπο ενίσχυσης μιας θετικής συμπεριφοράς ενός εργαζομένου.

Επίσης η συγκεκριμένη διαπίστωση επιβεβαιώνει την θεωρία της προσδοκίας του Vroom καθώς δείχνει πως εάν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι θα ανταμειφθεί περισσότερο εάν προσπαθήσει περισσότερο τότε θα πράξει αναλόγως. Συνδέοντας λοιπόν την θεωρία του Vroom με την ερευνητική διαπίστωση καταλήγουμε στην σημασία που έχει η συσχέτιση του μισθού με την απόδοση στην παρακίνηση του εργαζόμενου. Τέλος αναφορικά με τις χρηματικές απολαβές η έρευνα έδειξε πως η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι σε ορισμένο βαθμό από τις χρηματικές απολαβές τους.

Ένα ακόμα συμπέρασμα που εξάχθηκε από την έρευνα είναι πως στην πλειοψηφία των εργαζομένων επιβάλλονται εργασίες ενώ παράλληλα έχουν σε περιορισμένο βαθμό ελευθερία επιλογής των εργασιών που θα εκτελέσουν γεγονός το οποίο αν συνδεθεί με την περιορισμένη παρακίνηση που έχουν οι εργαζόμενοι του δείγματος επιβεβαιώνει πλήρως την θεωρία της αυτοδιάθεσης.

Ακόμα παρατηρήθηκε μέσα από την έρευνα πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι ανταμοιβές τους (χρηματικές και μη) από την εργασία τους είναι δυσανάλογες με αυτά που έχουν προσφέρει σε αυτήν και πως υπάρχουν συνάδελφοί τους οι οποίοι έχουν προσφέρει λιγότερα από αυτούς στην εργασία τους και έχουν λάβει περισσότερα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε την ύπαρξη ανισότητάς όπως αυτή ορίστηκε από τον Adams στην θεωρία του περί ισότητας και πιο συγκεκριμένα υπάρχει υπαμειβόμενη ανισότητα. Ένα άλλο συμπέρασμα της έρευνας είναι πως η ύπαρξη ανισότητας επιδρά

αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων επιβεβαιώνοντας πλήρως την θεωρία της ισότητας του Adams και την **Y9**.

Τέλος διαπιστώθηκε πως η υγειονομική κρίση στην χώρα μας από την πανδημία του Covid-19 έχει επηρεάσει έστω και σε ορισμένο βαθμό αρνητικά την παρακίνηση των εργαζομένων.

**Περιορισμοί Έρευνας**

Η υγειονομική κρίση του Covid-19 στην χώρα μας αποτέλεσε βασικό περιορισμό κατά την διεξαγωγή της έρευνας καθώς κατέστησε αδύνατη την «πρόσωπο με πρόσωπο επαφή» και άφησε ως μονόδρομο την ηλεκτρονική δίοδο για την διεξαγωγή της έρευνας. Για τον λόγο αυτό το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο έτσι ώστε μέσω του απρόσωπου ηλεκτρονικού περιβάλλοντος να προσελκυστεί ικανός αριθμός ερωτηθέντων.

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ


1. Tucker R. (1968) *The Theory of Charismatic Leadership*. Daedalus v.97(3) pp.731-756
2. Mintzberg H. (1973*) The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row
3. House R. and Michell T. (1975) *Path-Goal Theory of Leadership.* Seattle: University of Washington
4. Goldberg L.R (1990) *An alternative description of personality: the big five factor structure.* Journal of personality and social psychology v.59 (6) pp.1216-12291
5. Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ.* London: Bloomsbury
6. Paulhus D.L & Williams K.M (2002) *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy*. Journal of Research in Personality, 36 (6) pp. 556-563.
7. Gordon J.R (2002) *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon
8. Harvard Business Review (2003) *One More Time: How Do You Motivate Employees?* HBS Publishing Corporation
9. Adair J. (2006*) Leadership and Motivation* London: Kogan Page Limited
10. Greenberg J. και Baron R. (2013) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά.* Μετάφραση Αντωνίου Α. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg
11. Otsenaskova T. and Mls K. (2013) *Analysis of Complex Decisional Situations in Companies with the Support of AHP Extension of Vroom-Yetton Contingency Model.* IFAC v.46 (9) pp. 549-554
12. Goleman D. Et al (2014) *Ο Νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Διοίκηση Οργανισμών.* Μετάφραση: Ξενάκη Χ. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο
13. Wardayati M. (2016) *The Implementation of Coso Concept in Vroom Expentancy Theory in PT. UMC Zusuki Jember.* Procedia Social and Behavioral Sciences v.219 pp. 784-791

14. Harvard Business Review (2017) *Το εγχειρίδιο του Μάνατζερ: οι 17 δεξιότητες που χρειάζονται οι μάνατζερ για να διακριθούν.* Μετάφραση: Συρέλλη Μ. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογίος
15. Machiavelli N. (2018) *Ο Ηγεμόνας.* Μετάφραση: Καραγιαννόπουλος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Brainfood
16. Robbins S. και Judge T. (2018) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις.* 2η Έκδοση Μετάφραση: Πλατάκη Α. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
17. Fekry A. et all (2019) *The Relation Between Student Behaviours in Group Presentations and their Teamwork Modalities using Belbin and MBTI Analysis.* Procedia Computer Science 164 pp. 292-300
18. Alrawahi S. et al (2020) *The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals.* Heliyon magazine v. 6 (9) pp. e04829
19. Montag C. et all (2020) *Linking individual differences in satisfaction with each of Maslow's needs to the Big Five personality traits and Panksepp's primary emotional systems.* Heliyon magazine v.6 (7) pp. e04325
20. Prabhakar R. and Puneet B. (2021) *Leadership Lessons From Equity Theory: The Interplay Between Radiologist Compensation and Motivation*. Journal of the American College of Radiology v.18 (1) pp. 211-213

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κάντας Α. (1997) *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία.* Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
2. Μπουραντάς Δ. (2001) *Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
3. Μπουραντάς Δ. (2005) *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
4. Χυτήρης Λ. (2006) *Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
5. Νικολαου Ι. και Βακολα Ν. (2012) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά.* Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
6. Μπουραντάς Δ. (2015) *Μάνατζμεντ: Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι-Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες. Αθήνα:* Εκδόσεις Μπένου

7. Χυτήρης Λ. (2017) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

**ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

1. Arruda W. (2016) *9 Differences Between Being a Leader and Being a* Manager. Forbes magazine. Διαθέσιμο στο: https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/?sh=6dee6a534609
2. Χρυσογέλου Α. (2016) *Οι βασικές λειτουργίες του σύγχρονου μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις*. Διαθέσιμο στο: https://www.semifind.gr/news/view/Nea/4926/oi-vasikes-leitoyrgies-toy-syghronoy-manatzment-stis-epiheiriseis
3. Εμμανουηλ Σ. (2017) *Η τέχνη της ηγεσίας από την αρχαιότητα και τον Μέγα Αλέξανδρο* έως *σήμερα*. Διαθέσιμο στο: https://www.naftemporiki.gr/story/1303251
4. Στούκας Μ. (2017*) Μάχη των Θερμοπύλων: Οι 700 γενναίοι Θεσπιείς και άλλες μικρές ιστορίες*. Διαθέσιμο στο: https://www.protothema.gr/stories/article/653606/oi-700-gennaioi-thespieis-kai-alles-mikres-istories-apo-ti-mahi-/
5. Young J. (2017) *Heroes of Employee Engagement: No.4 Edwin A. Locke* . Διαθέσιμο στο: https://peakon.com/blog/employee-success/edwin-locke-goal-setting-theory/
6. Αποστολοπούλου Γ. (2019) *Το μοντέλο των 5 παραγόντων της προσωπικότητας*. Διαθέσιμο στο: https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxologias/prosopikotita/symperifora/7908-to-montelo-ton-5-paragonton-tis-prosopikotitas.html
7. Cherry K. (2019) *Self-Determination Theory and Motivation*. Διαθέσιμο στο: https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387
8. Αμπατζίδου Μ. (2020) *Η σκοτεινή τριάδα της προσωπικότητας*. Διαθέσιμο στο: https://www.maxmag.gr/psychologia/skotini-triada-tis-prosopikotitas/
9. Cherry K. (2020) *What is Motivation Very Well*. Διαθέσιμο στο: https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378
10. Hayes A. (2020) *Management by Objectives*. Διαθέσιμο στο: https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp

11. Reh J. (2020) *The Role and Responsibilities of a manager*. Διαθέσιμο στο: https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-manager-2276096
12. Mayo Clinic *Narcissistic Personality Disorder*. Διαθέσιμο στο: https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/narcissistic-personality-disorder/symptoms-causes/syc-20366662
13. Ίδρυμα Myers and Briggs *MBTI basics*. Διαθέσιμο στο: https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics
14. Managerial Study Guide *Blake and Mouton's Managerial Grid*. Διαθέσιμο στο: https://www.managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ**

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μέρος διατριβής με τίτλο «Ο Ηγέτης-Μάνατζερ στο Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον και πως Παρακινεί τους Υφισταμένους του». Η ολοκλήρωση της διατριβής απαιτείται για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου. Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι ανώνυμο και με την υποβολή του συναινείτε στην καταγραφή των απαντήσεών σας και την χρησιμοποίησή τους για την παρούσα έρευνα. Για την υποβολή απαιτείται η απάντηση όλων των ερωτήσεων.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

1.Στις ερωτήσεις όπου καλείστε να απαντήσετε με κλίμακα από το 1 έως το 5 όπου 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μερικώς, 4=αρκετά και 5=απόλυτα, επιλέξτε τον κατάλληλο αριθμό.

2.Στις ερωτήσεις όπου καλείστε να επιλέξετε μία ή περισσότερες από τις απαντήσεις ως ορθές, επιλέξτε το αντίστοιχο πλαίσιο ελέγχου.

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

**1.Ποσό ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**2.Ποσό πιστεύετε ότι σας παρακινεί ο προϊστάμενο σας στην εργασία σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**3.Κατά πόσο αντιλαμβάνεται ο προϊστάμενός σας τα συναισθήματά σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ

1 2 3 4 5

**4.Πόσο ελέγχει ο προϊστάμενός σας τα συναισθήματά του και τα κατευθύνει για να λάβει αποτελεσματικά μια απόφαση;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**5. Πόσο επιδρά θετικά στην παρακίνησή σας η ύπαρξη προϊσταμένου που πληροί αυτά που αναφέρονται στις ερωτήσεις 3 και 4;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**6.Ποιο ή ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά εκτιμάτε ότι έχει ο προϊστάμενός σας;**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ευσυνειδησία | ☐ | Ψυχοπάθεια | ☐ |
| Συναισθηματική σταθερότητά | ☐ | Μακιαβελισμός | ☐ |
| Εξωστρέφεια | ☐ | Ναρκισσισμός | ☐ |
| Δεκτικότητα νέων εμπειριών | ☐ | Κανένα | ☐ |
| Προσήνεια | ☐ | | |

**7.Ποσό σας εμπνέει ο προϊστάμενος σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**8.Ένας προϊστάμενος ο οποίος μεριμνά για τα προβλήματα σας και την ικανοποίηση των αναγκών σας, επιδρά θετικά στην παρακίνησή σας;**

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

**9.Ποσό σας βοηθάει ο προϊστάμενος σας να επιλύσετε ένα πρόβλημα στην εργασία σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**10.Ποσό λαμβάνει υπόψη την γνώμη σας ο προϊστάμενος σας για να λάβει μια απόφαση;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**11.Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενος στον ορθολογισμό ή βασιζόμενος στην διαίσθηση;**

Βασιζόμενος στον ορθολογισμό ☐

Βασιζόμενος στην διαίσθηση ☐

**12.Πόσο σας βοηθάει ο προϊστάμενός σας να πετύχετε τους στόχους σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**13.Θεωρείτε ότι οι στόχοι της εργασίας σας είναι σημαντικοί;**

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

**14.Πόσο ενδιαφέρον δείχνει ο προϊστάμενός σας για τον άνθρωπο και πόσο για το αποτέλεσμα;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο 1 2 3 4 5

Ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα 1 2 3 4 5

**15.Ο προϊστάμενος σας σας δίνει στόχους για να υλοποιήσετε οι οποίοι έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και με χρονικό όριο;**

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

**16. Πόσο εκτιμάτε ότι σας παρακινεί η ύπαρξη στόχων στην εργασία σας με τα παραπάνω χαρακτηριστικά;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**17.Πόσο αφοσιωμένοι είστε στους στόχους που σας ανατίθενται;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**18.Θεωρείτε ότι οι ρεαλιστικοί αλλά προκλητικοί στόχοι σας παρακινούν περισσότερο από ότι οι πολύ εύκολοι και οι μη εφικτοί στόχοι;**

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

**19.Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει ο προϊστάμενός σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**20.Σε τι βαθμό σας επιτρέπει ο προϊστάμενός σας να αναλάβετε πρωτοβουλίες;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**21.Ο προϊστάμενός σας αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;**

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

**22.Ο προϊστάμενός σας σας επηρεάζει θετικά στην εργασία σας;**

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

**23. Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι η συμπεριφορά του προϊσταμένου για την παρακίνηση του εργαζόμενου;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**24.Πόσο ικανοποιημένοι/ες είστε από τις χρηματικές απολαβές σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**25.Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω «παράγοντες υγιεινής» στο να ΜΗΝ νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

Πολιτική και Διοίκηση της Επιχείρησης 1 2 3 4 5

Προϊστάμενος 1 2 3 4 5

Σχέσεις με τον προϊστάμενο 1 2 3 4 5

Συνθήκες εργασίας 1 2 3 4 5

Μισθός 1 2 3 4 5

Σχέσεις με συναδέλφους 1 2 3 4 5

Κοινωνική θέση 1 2 3 4 5

Ασφάλεια 1 2 3 4 5

Προσωπική ζωή 1 2 3 4 5

**26.Ποιον από τους παρακάτω «παράγοντες υγιεινής» θεωρείται σημαντικότερο;**

Πολιτική και Διοίκηση της Επιχείρησης ☐

Προϊστάμενος ☐

Σχέσεις με τον προϊστάμενο ☐

Συνθήκες εργασίας ☐

Μισθός ☐

Σχέσεις με συναδέλφους ☐

Κοινωνική θέση ☐

Ασφάλεια ☐

Προσωπική ζωή ☐

**27.Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης στο να νιώθετε ικανοποίηση και ευχαρίστηση στο εργασιακό σας περιβάλλον;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

Επίτευξη 1 2 3 45

Αναγνώριση 1 2 3 4 5

Φύση της εργασίας 1 2 3 4 5

Ευθύνη 1 2 3 4 5

Ανάπτυξη-εξέλιξη 1 2 3 4 5

Πρόοδος 1 2 3 4 5

**28. Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης θεωρείτε σημαντικότερο;**

Επίτευξη ☐

Αναγνώριση ☐

Φύση της εργασίας ☐

Ευθύνη ☐

Ανάπτυξη-εξέλιξη ☐

Πρόοδος ☐

**29. Πόσο θα σας παρακινούσε/παρακινεί η σύνδεση των απολαβών στην εργασία σας με την απόδοση σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**30.Σε τι βαθμό σας επιβάλλονται εργασίες και σε τι βαθμό έχετε ελευθερία και δυνατότητα επιλογής των εργασιών που θα εκτελέσετε;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

Επιβάλλονται: 1 2 3 4 5

Ελευθερία και δυνατότητα επιλογής: 1 2 3 4 5

**31.Πόσο αναγνωρίζει ο προϊστάμενος σας την εργασία σας;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**32.Πιστεύετε ότι οι ανταμοιβές σας (χρηματικές και μη) είναι ανάλογες με αυτά που έχετε προσφέρει και έχετε επενδύσει στην εργασία σας;**

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

**33.Υπάρχουν συνάδελφοί σας οι οποίοι έχουν προσφέρει λιγότερα στην εργασία τους από εσάς αλλά οι ανταμοιβές τους (χρηματικές και μη) είναι ίσες ή μεγαλύτερες από τις δικές σας;**

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

**34. Πόσο αρνητικά εκτιμάτε ότι επιδρά στην παρακίνηση των εργαζομένων η άνιση μεταχείρισή από τον προϊστάμενό τους;** (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**35.Πόσο έχει συντελέσει η υγειονομική κρίση του Covid-19 στην χώρα μας τους τελευταίους 12 μήνες στην μείωση της παρακίνησής σας;**

(1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**36.Φύλο**

Άνδρας ☐

Γυναίκα ☐

**37.Ηλικία**

18-25 ☐

26-35 ☐

36-45 ☐

46-55 ☐

>56 ☐

**38.Οικογενειακή κατάσταση**

Έγγαμος/η χωρίς παιδιά ☐

Έγγαμος/η με παιδιά ☐

Άγαμος/η ☐

**39.Επίπεδο σπουδών**

Απόφοιτος Λυκείου ☐

Απόφοιτος Ιδιωτικής Σχολής-Σχολής ΟΑΕΔ ☐

Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ ☐

Κάτοχος Μεταπτυχιακού ☐

Κάτοχος Διδακτορικού ☐

Άλλο ☐

**40.Τομέας απασχόλησης**

Ιδιωτικός ☐

Δημόσιος ☐

**41.Περιοχή εργασίας**

Αθήνα ☐

Θεσσαλονίκη ☐

Θράκη-Μακεδονία (πλην Θεσσαλονίκης) ☐

Θεσσαλία-Ήπειρος-Στερεά Ελλάδα (πλην Αθήνας) ☐

Νησιά Αιγαίου-Κρήτη ☐

Πελοπόννησος-Νησιά Ιονίου ☐

**42.Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας**

<1 έτος ☐

1-2 έτη ☐

3-4 έτη ☐

≥5 έτη ☐